

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية

قسم علم المكتبات والتوثيق



إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من
المكتبات المركزية لجامعات الوسط

Crisis Management in Algerian university libraries: A Field Study of a Sample
of the Central Libraries of Central Universities

أطروحة لنيل درجة دكتوراه طور ثالث ل. م. د

التخصص: تكنولوجيا المعلومات والتوثيق

إشراف:

أ. د. محمد عبد المادي

إعداد الطالبة:

كريمة عمروش

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
أ. د. بوفجلين زهرة	أستاذة التعليم العالي	جامعة الجزائر 02	رئيسا
أ. د. محمد عبد الهادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 02	مشرفا و مقرا
د. عيسى فوزية	أستاذة محاضرة أ	جامعة الجزائر 02	عضوا
د. صحة عائشة عفاف	أستاذة محاضرة أ	جامعة الجزائر 02	عضوا
د. قشايري سميرة	أستاذة محاضرة أ	جامعة البلدية 02	عضوا
د. نجاة بن حريرة	أستاذة محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	عضوا

الجزائر: 2023



People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Algiers 2 Abul-Qasim Saadallah
Faculty of Humanities
Department of Library Science and Documentation



Crisis Management in Algerian University Libraries: A Field Study of a Sample of the Central Libraries of Central Universities

A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of doctor of
Information Technology and Documentation (D-LMD)

Presented by:
Karima Amrouche

Under the direction of professor:
Mohamed abed elhadi

Board of Examiners

Name and Surname	Original institution	Grade	Quality
P. Boufedjline Zahra	University of Algiers 02	Professor	Jury President
P. Mohamed Abed Elhadi	University of Algiers 02	Professor	Supervisor
Dr. Aissa Fouzia	University of Algiers 02	Associate professor A	Examiner
Dr. Saha Aicha Afaf	University of Algiers 02	Associate professor A	Examiner
Dr. Guechairi Samira	University of Blida 02	Associate professor A	Examiner
Dr. Nadjat benherira	University Mohamed Khider Biskra	Associate professor A	Examiner

Algeria. 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد والشكر والمنة لله عزوجل أولا وأخيرا أن أمانني ووفقتني على إتمام هذه الدراسة حمدا يليق بجلاله، وأن حبيب إلي العلم النافع، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام. أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى الأستاذ المشرف الدكتور محمد عبد الهادي، والذي كان لتوجيهاته ومقترحاته بالغ الأثر في نفسي لإنجاز هذا العمل.

شكرا لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل تقديرا واحتراما وهم : أ. زهرة بوفيلين، أ. عفاف عائشة صفة، أ. فوزية عيسى، أ. سميرة قشائري، أ. نجاة بن حريرة. شكرا جزيلًا لجميع الأساتذة كل واحد باسمه الذين ساندوني ودعموني ولم يبخلوا عليا يوما.

شكرا تعجز الكلمات عنه لزوجي لتشجيعه ودعمه وجميل صبره وتحمله انشغالي.

شكرا إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

والله ولي التوفيق

الباحثة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى كل من له فضل عليا بعد سبحانه و تعالى

و رسوله الكريم صلى الله عليه و سلم .

إلى الوالدين الكريمين برا و وفاءا اطل الله في عمرهما.

إلى شريك حياتي حفظه الله و رعاه زوجي الكريم هزيان

إلى فترة عيني إبتتيا " أنفال و سارة " و إبني " يزيد " .

إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء حبا و تقديرا.

إلى أساتذتنا قدوتنا في العلم.

إلى كافة زميلاتي و صديقاتي الذين دعموني وساندوني دائما وأبدا

رغم التزاماتهم : الحبيبة حاكم سجية، عازم كهيبة، حداد سيهام، عيسات

زهية، زيرام بهية، خالفة نسيم، معروف ياسمين، بوعبيدة فهيمة ...

إلى كل هؤلاء أهديهم نجاحي.

البطاقة الفهرسية:

عمروش، كريمة

نص (بصري): أني

إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات المركزية

لجامعات الوسط / كريمة عمروش؛ إشراف محمد عبد الهادي. - [د. م.]: [د. ن.], [د. ت.].

- 412 ورقة: جداول، أشكال؛ 30 سم + 01 قرص مضغوط

أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق: جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله: 2023

ببليوغرافيا، ملاحق.

عبد الهادي، محمد، إشراف

المستخلص:

جاءت هذه الدراسة لمعالجة واقع إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية، فأخذنا عينة قصدية مكونة من عشرة مكتبات مركزية لجامعات الوسط الجزائري كنموذج، كما هدفت إلى التعرف على مدى الوعي بمفهوم الأزمات وإدارتها وأهم الأزمات التي تعرّضت لها وكيفية التعامل معها، وكذا فحص مستوى ممارسة مراحل إدارة الأزمات بها، بالإضافة إلى محاولة رصد المهارات المتوفرة والاستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين.

ولتحقيق تلك الأهداف تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والإعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية **spss** وعلى مقياس ليكرت الخماسي، وقد صُممت استمارة استبيان كأداة رئيسية وتعزيزها بالمقابلات والملاحظات.

من أهم النتائج المتوصل إليها، أنّه لا توجد وحدة أو خلية لإدارة الأزمات في المكتبات ولا في الجامعات التابعة لها، مستوى ممارسة مراحل إدارة الأزمات بها جاء متوسطاً، كما أنّ نقص الإمكانيات المادية والتكنولوجية والكوادر البشرية المدربة في مجال الأزمات لم يسمح بتبني أسلوب إدارة الأزمات بفعالية، كما انتهت الدراسة بتصور مقترح للرفع من كفاءة ممارسة القيادات لإدارة الأزمات في المكتبات المركزية الجامعية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية:

المكتبات المركزية؛ الأزمات؛ إدارة الأزمات؛ القيادة الإدارية؛ جامعات الوسط الجزائري.

Abstract:

This study addresses the reality of crisis management in libraries; we took a purposive sample consists of 10 central libraries of central Algerian universities as model, also aimed at identifying the extent of awareness of the concept of crises and their management, the most important crises to which they were exposed, examining the level of practice of crisis management stages and to monitor the available skills and strategies used by leaders.

to achieve these goals, the descriptive analytical approach was used, relying on SPSS and Likert scale, a questionnaire was designed as a main tool.

the most important results, there is no crisis cell in the libraries or in the affiliated universities, the level of practice of the strategies of crisis management was average, as the lack of material and technological capabilities and trained human resources in the field of crises didn't allow the adoption of crisis management method effectively.

Key words:

Central libraries; crises; crisis management; administrative leadership; universities of central Algeria.

قائمة المختصرات

المختصر الأجنبي	دليل المختصر
AFLI	Arab Federation for Libraries and Information
AFNOR	Association Française de Normalisation
ARUC	Arabic union Catalog
ASJP	Algerian Scientific Journal Platform
BNF	Bibliothèque Nationale de France
CCDZ	Catalogue Collectif d'Algerie
CDD	Classification Décimale de Dewey
CD-ROM	Compact Disc Read Only Memory
CERIST	Centre de Recherche sur L'Information Scientifique et Technique
C.I.A	Confidentiality, Antegrity, Availability
DEUA	Diplôme d'Etudes Universitaires Appliquées
DOAJ	Directory of Open Access Journals
DSI	Diffusion Sélective de L'information
DVD	Digital Versatile Disc
DSPACE	Digital Service Repository
FAQ	Frequently Asked Questions
GESBU	Gestion de Bibliothèque Universitaire
GIS	Geographic Information System
IAP	Institut Algérien du Pétrole
IGEE	Institut de Génie Electrique et Electronique
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
ISBD	International Standard Bibliographic Description
ISO	International Organisation for Standardization

Organisation de l'Armée Secrète	OAS
Open Public Access Catalogue	OPAC
Office des Publications Universitaires	OPU
Page	P.
Portable Document Format	PDF
Plateforme Documentaire Algerienne	PDOC
Personal Identification Number	PIN
Portail National de Signalement des Thèses	PNST
Répertoire d'Autorité de Matières Encyclopédique et Alphabétique Unifié	RAMEAU
Radio Fréquence Identification	RFID
Réseau régional Inter Bibliothèques Universitaires	RIBU
Rich Site Summary	RSS
Système National de Documentation en Ligne	SNDL
Statistical Package for Social Sciences	SPSS
Système Universitaires de Documentation	SUDOC
Système Normalisé de Gestion des Bibliothèques	SYNGEB
Université M'hamed Bougara de Boumerdes	UMBB
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzo	UMMTO
Universal Machine Readable Cataloguing	UNIMARC
Université des Sciences et Technologies Houari Boumediene	USTHB
World Wide Web	WWW
دلالة المختصر	المختصر العربي
الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات	إعلم
الإتحاد الدولي لجمعيات لجمعيات ومؤسسات المكتبات	إفلا

إلخ...	إلى آخره
د. م.	دون مكان
د. ن.	دون ناشر
د.ت.	دون تاريخ
س.	سنة
ص.	صفحة
ع.	عدد
مج.	مجلد
تدوب	التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي

قائمة المحتويات

الملخص بالعربية

الملخص بالإنجليزية

قائمة المختصرات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الورقة	الموضوع
أ - ت	مقدمة
	الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي والمفاهيمي
6	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
7	2- فرضيات الدراسة
8	3- أهمية الدراسة
8	4- أسباب اختيار الموضوع
8	4-1 أسباب موضوعية
9	4-2 الأسباب الذاتية
9	5- أهداف الدراسة
10	6- حدود الدراسة
10	6-1 الحدود الجغرافية
11	6-2 الحدود الموضوعية
11	6-3 الحدود الزمنية
12	6-4 الحدود البشرية
12	7- منهج الدراسة
13	8- مجتمع وعينة الدراسة
15	9- أدوات الدراسة
15	9-1 الملاحظة

15	2-9 المقابلة
16	3-9 استمارة الاستبانة
18	4-9 المعالجة الإحصائية
19	10- منهجية توثيق المراجع
19	11- الدراسات السابقة
20	11-1 الدراسات العربية
31	11-2 الدراسات الأجنبية
36	11-3 أهم جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
36	11-4 مناقشة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
37	12- مصطلحات الدراسة
	الفصل الأول: المكتبات الجامعية: المفهوم، الإدارة والتنظيم.
40	تمهيد
40	1- ماهية المكتبات الجامعية: تعريفها وخدماتها
40	1-1 تعريف المكتبة الجامعية
42	1-2 أنواع المكتبات الجامعية
42	1-2-1 المكتبة المركزية
42	1-2-2 مكتبات الكليات
42	1-2-3 مكتبات الأقسام والمعاهد
42	1-2-4 مكتبات المخابر
43	1-3 مميزات المكتبات الجامعية
43	1-4 أهداف المكتبات الجامعية
44	1-5 وظائف المكتبات الجامعية
45	1-6 جمهور المكتبات الجامعية
46	1-7 خدمات المكتبات الجامعية
47	1-7-1 الخدمات غير المباشرة
47	1-7-2 الخدمات المباشرة
47	1-7-3 تصنيف الخدمات حسب (اعلم)
47	1-3-7-1 خدمات المكتبات التقليدية
48	1-3-7-2 خدمات المعلومات الرقمية

50	4-7-1 خدمات معلومات الجيل الثاني للمكتبات 2.0
53	8-1 المشكلات والعوائق التي تقف أمام المكتبات الجامعية
55	9-1 التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية في ظل التكنولوجيات الحديثة
57	2- إدارة المكتبات الجامعية
57	1-2 تعريف الإدارة ومفهومها
58	2-2 أهمية إدارة المكتبات الجامعية
59	3-2 مستويات إدارة المكتبات
60	4-2- المدارس الإدارية في المكتبات الجامعية
60	1-4-2 المدارس الكلاسيكية
61	1-1-4-2 نظرية الإدارة العلمية
62	2-1-4-2 النظرية البيروقراطية
63	3-1-4-2 نظرية المبادئ الإدارية
65	2-4-2 المدرسة السلوكية
65	1-2-4-2 مدرسة العلاقات الإنسانية: المدرسة الكلاسيكية الحديثة
66	2-2-4-2 نظرية X و Y دوغلاس ماجريجور
67	3-4-2 المدارس الحديثة للإدارة
67	1-3-4-2 نظرية الإدارة بالأهداف
68	2-3-4-2 نظرية النظم
70	3-2-4-2 نظرية الإدارة اليابانية
71	5-2 وظائف الإدارة في المكتبات الجامعية
71	1-5-2 التخطيط
72	2-5-2 التنظيم
73	3-5-2 التوظيف
74	4-5-2 التوجيه
76	5-5-2 الرقابة
77	3- اتجاهات معاصرة في إدارة المكتبات الجامعية
77	1-3 إدارة الجودة الشاملة
78	2-3 إدارة الوقت
79	3-3 إدارة المعرفة

81	4-3 الهندرة
83	5-3 الإدارة الإلكترونية
84	6-3 إدارة الأزمات
85	خلاصة
	الفصل الثاني: الأزمات وأهمية إدارتها بالمكتبات الجامعية
87	تمهيد
88	1- مفاهيم حول الأزمة وتطورها
88	1-1 مفهوم الأزمة
91	2-1 التمييز بين الأزمة والمفاهيم المشابهة لها
95	3-1 أنواع الأزمات
95	1-3-1 أنواع الأزمات حسب طبيعة الحدوث
95	1-1-3-1 أزمة بفعل الإنسان
95	2-1-3-1 أزمة بفعل الطبيعة
95	2-3-1 أنواع الأزمات حسب آراء الخبراء والباحثين
95	1-2-3-1 الأزمات العامة
95	2-2-3-1 الأزمات البسيطة أو الحادة
96	3-2-3-1 أزمات جزئية أو كلية
96	4-2-3-1 أزمات وحيدة أو متكررة
96	5-2-3-1 أزمات دولية أو إقليمية أو محلية
96	3-3-1 أزمات أخرى
96	1-3-3-1 أزمات صحية
97	2-3-3-1 أزمات معلوماتية
97	3-3-3-1 أزمات السمعة
97	4-3-1 أنواع الأزمات بالمكتبات
97	1-4-3-1 الأزمات البسيطة
98	2-4-3-1 الأزمات المركبة
99	3-4-3-1 الأزمات الصامتة
101	4-1 خصائص الأزمات
102	5-1 أسباب نشوء الأزمات

105	1-6 مراحل حياة الأزمات
106	1-7 أبعاد الأزمات
107	1-8 مناهج تشخيص الأزمات
109	1-9 توثيق الأزمات
109	1-10 آثار الأزمات
111	1-11 علاقة المكتبات بالأزمات
113	2- إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية
113	2-1 نشأة علم إدارة الأزمات
114	2-2 مفهوم إدارة الأزمات
116	2-3 الإدارة بالأزمات
117	3- متطلبات نجاح إدارة الأزمات
117	3-1 سجل الأزمات
117	3-2 فريق إدارة الأزمات
118	3-3 التخطيط للأزمات
119	3-4 وسائل علمية للتعامل مع الأزمات
119	3-5 نظام اتصالات داخلي وخارجي
120	3-6 غرفة عمليات إدارة الأزمات
120	3-7 نصب نظم وأجهزة إنذار مبكر
121	3-8 إدراك أهمية الوقت
121	4- مقومات إدارة الأزمات
123	5- أهداف إدارة الأزمات
124	6- مراحل إدارة الأزمات
124	6-1 المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار
125	6-2 المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية
126	6-3 المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها
126	6-4 المرحلة الرابعة: استعادة النشاط
127	6-5 المرحلة الخامسة: التعلم
128	7- أساليب إدارة الأزمات
129	7-1 الأساليب التقليدية

130	2-7 الأساليب الحديثة
131	8- الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات في المكتبات
131	8-1 إعداد وتدريب العاملين لمواجهة الأزمات
132	8-2 التأمين
133	8-3 إجراءات الوقاية والحماية
137	9- معوقات إدارة الأزمات
137	9-1 المعوقات الإنسانية
138	9-2 المعوقات التنظيمية
138	9-3 معوقات الاتصال
138	9-4 معوقات معلوماتية
139	9-5 معوقات بشرية
139	9-6 معوقات مادية
139	خلاصة
	الفصل الثالث: القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية
141	تمهيد
141	1- نشأة وتطور مفهوم القيادة عبر التاريخ
142	1-1 التعريف اللغوي والاصطلاحي للقيادة
143	1-2 تعريف القيادة الإدارية
145	2- علاقة القيادة ببعض المفاهيم المشابهة
145	1-2 القيادة والإدارة
145	2-2 القيادة والرئاسة
146	2-3 القيادة والزعامة
146	3- أهمية القيادة الإدارية بالمكتبات الجامعية
148	4- عناصر القيادة الإدارية
149	5- خصائص القيادة الإدارية
149	6- أنماط القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية
150	6-1 القيادة الأوتوقراطية
151	6-2 القيادة الديمقراطية
151	6-3 القيادة الحرة

153	7- نظريات القيادة الإدارية
153	7-1 نظرية الرجل العظيم
153	7-2 نظرية السمات
154	7-3 نظرية الموقف
155	7-4 النظرية التفاعلية
155	8- الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية
155	8-1 نظرية القيادة التبادلية
156	8-2 نظرية القيادة التحويلية
157	8-3 نظرية القيادة الإبداعية
157	8-4 القيادة الإلكترونية
158	9- العوائق التي تحدّ من فاعلية القيادة الإدارية
158	9-1 المتغيرات المزاجية
159	9-2 متغيرات دافعية
159	9-3 متغيرات أخلاقية
159	9-4 ضغوط ثقافية
160	10- القائد والأزمات
160	10-1 العلاقة بين القائد وإدارة الأزمات
161	10-2 أنواع القيادة في إدارة الأزمات
161	10-2-1 القيادة الشورية
161	10-2-2 القيادة المستبدّة
161	10-2-3 القيادة المتسيّبة
162	10-3 الصفات المطلوبة في قادة المكتبات للتعامل مع الأزمات
165	10-4 مهارات القائد في المكتبات لإدارة الأزمات
169	10-5 أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمات
171	10-6 دور القائد في مواجهة الأزمات وإدارتها
174	10-7 دور القائد في صناعة القرارات الاستراتيجية للأزمات
175	11- الأدوار الجديدة للقادة
175	11-1 من قائد ذو استراتيجية إلى منظر صاحب الرؤية
178	11-2 من قائد مصدر للأوامر إلى راوي قصص

178	11-3 من قائد مهندس للأنظمة إلى قائد للتغيير ومحركا له وخادم
179	12- الاستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية
179	12-1 استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة
180	12-2 استراتيجية وقف النمو
180	12-3 استراتيجية تجزئة الأزمة
181	12-4 استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة
181	12-5 استراتيجية تغيير المسار
181	13- التدريب على قيادة الأزمات
182	13-1 تدريب فريق إدارة الأزمات
183	13-2 التدريب على قيادة المكتبات الجامعية
185	14- انتهاج الجودة في قيادة الأزمات
186	15- المشكلات التي تواجه القائد الإداري أثناء الأزمات
187	15-1 مشكلات تتعلق بإدارة الجوانب الفنية للعمل
187	15-2 مشكلات تتعلق بعملية اتخاذ القرار
188	15-3 مشكلات تتعلق بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين
188	15-4 مشكلات خاصة بإدارة الوقت
188	15-5 مشكلات تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات
189	خلاصة
	الجانب الميداني
	تقديم ميدان الدراسة
192	تمهيد
193	I - المكتبة المركزية لجامعة البويرة أكلي محند أولحاج
198	II - المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة الجيلالي بونعامة
203	III - المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا
210	IV - المكتبة المركزية لجامعة بومرداس أمحمد بوقرة
215	V - المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
224	VI - المكتبة المركزية لجامعة البليدة 2 لونيبي علي
231	VII - المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
239	VIII - المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

245	IX- المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط-
250	X- المكتبة المركزية لجامعة تامنغست أمين العقال الحاج موسى آق أخاموك
	تحليل الاستبيان
257	1- الصدق والثبات للاستبيان
267	2- عرض وتحليل نتائج الدراسة
320	3- النتائج العامة للدراسة
323	4- النتائج على ضوء الفرضيات
327	5- توصيات ومقترحات الدراسة
331	تصور مقترح لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية
342	خاتمة
345	القائمة الببليوغرافية
	الملاحق
	استمارة المقابلة
	استمارة الاستبيان

قائمة الجداول

الورقة	عنوان الجدول	الرقم
11	الجامعات الجزائرية ناحية الوسط وفق تقسيم وزارة التعليم العالي	01
14	توزيع العينة حسب المكتبات المركزية الجامعية محل الدراسة	02
19	الدرجات المستخدمة في مقياس ليكرت الخماسي	03
128	مراحل إدارة الأزمات	04
195	الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة البويرة	05
196	الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة البويرة	06
200	الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة	07
201	الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة	08
208	الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين	09
209	إحصائيات الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين	10
212	التجهيزات المتوفرة بالمكتبة المركزية لجامعة بومرداس	11
213	الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة بومرداس	12
219	التجهيزات بالمكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو	13
219	إحصائيات حول الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو	14
221	الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو	15
224	إحصائيات المسجلين بالمكتبة المركزية لجامعة البلدية 2 حسب الهيئات 22-23	16
227	الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة البلدية 2	17
229	الموارد البشرية الموجودين بالمكتبة المركزية لجامعة البلدية 2	18
229	التجهيزات التقنية الموجودة بالمكتبة المركزية لجامعة البلدية 2	19
235	الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1	20
235	التجهيزات المتوفرة بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1	21
236	بعض الإحصائيات للرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1	22
242	الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2	23
243	التجهيزات بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2	24
243	الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2	25

247	الإمكانيات البشرية للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3	26
248	الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3	27
252	الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة تامنغست	28
253	التجهيزات بالمكتبة المركزية لجامعة تامنغست	29
253	الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة تامنغست	30
260	صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المحور الثالث المتعلق بتطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.	31
260	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمحور الثالث تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية وأبعاده الفرعية.	32
261	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للمحور الثالث وأبعاده الفرعية	33
263	صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المحور الرابع والمتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية	34
264	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمحور الرابع والمتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية وأبعاده الفرعية.	35
264	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للمحور الرابع وأبعاده الفرعية	36
266	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعّالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية مع الدرجة الكلية.	37
266	معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخامس	38
267	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	39
268	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	40
269	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	41
270	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها.	42
271	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.	43
273	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.	44
274	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.	45
275	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة.	46

277	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على مفهوم الأزمات في المكتبة.	47
278	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع الأزمات المتعرض لها بالمكتبة.	48
282	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول المفهوم الواضح لمصطلح إدارة الأزمات بالمكتبات.	49
283	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول معنى إدارة الأزمات بالمكتبات.	50
285	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول الدراية في كيفية التعامل مع الأزمات.	51
286	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مصدر الدراية للتعامل مع الأزمات.	52
288	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين العاملين.	53
289	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل نشر ثقافة التعامل مع الأزمات.	54
292	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة.	55
300	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث والمتعلق بتطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية وأبعاده الفرعية.	56
306	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث [مستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية من وجهة نظر أفراد العينة] $n = 54$	57
308	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع والمتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية وأبعاده الفرعية.	58
311	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع وأبعاده [مستوى المهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة] $n = 54$	59
313	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس والمتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعّالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية.	60
317	مستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات المركزية حسب المؤسسات الجامعية محل الدراسة	61

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الورقة
01	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة البويرة	194
02	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة	199
03	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين	205
04	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة بومرداس	211
05	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو	217
06	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة البليدة 2	225
07	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1	233
08	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2	240
09	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3	246
10	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة تامنغست	251
11	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	267
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	268
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	269
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها.	271
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.	272
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.	274
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.	275
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة.	276
19	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على مفهوم الأزمات في المكتبة.	278
20	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع الأزمات المتعرض لها بالمكتبة.	281
21	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول المفهوم الواضح لمصطلح إدارة الأزمات بالمكتبات.	283
22	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول معنى إدارة الأزمات بالمكتبات.	284

23	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول الدراية في كيفية التعامل مع الأزمات.	286
24	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مصدر الدراية للتعامل مع الأزمات	287
25	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين العاملين.	289
26	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل نشر ثقافة التعامل مع الأزمات.	290
27	مجموعة أشكال تمثل التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات محل الدراسة.	295
28	تصور مقترح يُدرج إدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة والمكتبة المركزية معاً	340

مقدمة

اعتبرت المكتبات بمختلف أنواعها، خاصة المكتبات الجامعية، مصدرا للثقافة والعلوم، خاصة مع تقادم دورها الجليّ في تنوير العقول وتخصيب الأفكار وغرس القيم الإنسانية وتجسيد ثقافة المعلومات، وهي اليوم مصدر قوة للأفراد والمجتمعات، وتتباهى بها الأمم أمام منافسيها الذي دخلوا غمار اقتصاد المعلومات، فقد كسرت الحواجز الداخلية الضيقة لتخرج إلى براح العالمية، وستجد الدول المتأخرة عن الركب الحضاري نفسها بعيدة عن سلم التصنيف والرقى، وستواجه صعوبة كبيرة في تكييف أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، مما يزيد من تعميق حجم المعاناة، كل هذا ما هو إلا دليل على المكانة المرموقة التي حظيت بها المكتبات الجامعية منذ نشأتها وستضل سمة ترافقها طوال الدهر طالما هي تحت رعاية الجامعة التابعة لها، والتي تعمل جاهدة للاستثمار فيها حتى تكون المنفعة أو القيمة المتوقعة والمضافة إليها والى المجتمع الأكاديمي ككل.

المكتبات الجامعية لا تقوم على مجموعة من مقتنيات مكتبية ومعدّات لوجيستيتيكية، وفهارس وقواعد بيانات يمكن الاطلاع عليها عن بعد أو مخزنة في ذاكرة الحاسوب فحسب، وإنما يضاف إلى ذلك سلسلة من الوظائف والعمليات الإدارية التي تقام بالمكتبة من أجل ضمان سير الأعمال كما هو مأمول، فلا يمكن تصور مكتبة بلا إدارة تحركها وما سينالها من فوضى وهدر ممتلكاتها وزوال قيمتها، فالمكتبة هي كيان إداري منظم وهندسة إدارية متكاملة تقودها قوة بشرية مؤهلة بتسخير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية، وكلما كانت البنية التحتية متينة كانت المخرجات ذات نوعية والحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة.

لقد تغيرت الأوضاع بالمكتبات الجامعية واختلقت الظروف وتعددت الأسباب وانقلبت الموازين وتعدّلت الكثير من السياسات والخطط واستحدثت الكثير من الإجراءات والتدابير واتسعت دائرة الاهتمام بإدارة الأزمات نظرا للإدارة العشوائية قبل، وإبان الظروف الاستثنائية التي تصيب المكتبات الجامعية وتهدد بقائها، والتي يلزمها قيادة إدارية فعّالة لممارسة إدارة الأزمات بكامل مراحلها.

كما اتجهت الكثير من المكتبات الجامعية على غرار المنظمات الاقتصادية نحو تبني الأساليب الحديثة للإدارة، وهذا ما يحتم عليها إجراء الكثير من التغييرات في منظومة إدارتها التقليدية وتفعيل المنهجية الإدارية العلمية والمبنية على التكنولوجيا التي هي من اهتمامات العصر، للحد من المشكلات الروتينية أو الأزمات التي تترص بها في المستقبل واستيعابها، ولضمان ذلك فهي تحتاج إلى قائد ناجح وكفئ لوضع السياسات والوصول إلى الأهداف وتحقيق الرؤى، وبالتالي فنجاح المكتبات الجامعية من

نجاح القادة والإدارة معا والعكس صحيح، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه معنونة ب: إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات المركزية لجامعات الوسط، والتي سنحاول من خلالها الإلمام بكل الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بحوثيات الدراسة ومتغيراتها.

وقد تضمنت الدراسة 5 فصول، الفصل التمهيدي الذي تناول المرتكزات المنهجية للدراسة، بدأ من الإشكالية وطرح التساؤلات والفرضيات، ذكر أسباب اختيار الموضوع، الهدف من الدراسة، بالإضافة إلى حدود الدراسة والمنهج المتبع، مجتمع الدراسة والعينة المختارة وأدوات جمع البيانات والمعلومات من ملاحظة ومقابلة واستبيان مع ذكر الطريقة الإحصائية في تحليل نتائج الاستبيان، وفي الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة في الموضوع، وصولا إلى ضبط وشرح مصطلحات الدراسة.

في الفصل الأول المعنون بـ "المكتبات الجامعية: المفهوم، التنظيم والإدارة"، سلطنا الضوء على مفهوم الإدارة في المكتبات، وكان لزاما علينا التعرّيج والانطلاق أولا من التعريف بالمكتبات الجامعية، خدمات المعلومات التي تقدمها لروادها خاصة في البيئة الرقمية، ثم عرض أهم المدارس الفكرية والنظريات الإدارية المتعلقة بإدارة المكتبات وتنظيمها، بما فيها المدارس الكلاسيكية والحديثة للإدارة، التطرق كذلك إلى الوظائف الإدارية التي تتلخص في التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة، ثم التحليق إلى التوجهات الجديدة في إدارة المكتبات في ضوء متطلبات العصر والاهتمامات الحالية لتنمية المنهجية الإدارية بها والتي كان من بين أهم تحديات الإدارة المعاصرة إدارة الأزمات كمدخل للفصل الثاني ليتم التفصيل فيه أكثر.

خصصنا الفصل الثاني المعنون بـ: " الأزمات وأهمية إدارتها بالمكتبات الجامعية" لمفهوم الأزمة والتمييز بينها وبين المفاهيم المشابهة لها، سرد الأزمات وأنواعها وخصائصها وأسباب حدوثها، مراحل حياتها، أبعادها، مناهج تشخيصها، توثيقها، الآثار الايجابية والسلبية لها، وعلاقتها بالمكتبات الجامعية، كذلك إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية بذكر نشأة هذا العلم وتطور مفهومه، الفرق بينه وبين الإدارة بالأزمات، متطلبات نجاح إدارة الأزمات ومقوماتها، مراحل تطبيقها، أساليبها، الاستراتيجيات الوقائية لمواجهتها، المعوقات التي تقف حاجزا أمامها.

أما الفصل الثالث الذي جاء بعنوان: "القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية" حُصص لتبيان مفهوم وأهمية القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات، أنماط القيادة في المكتبات الجامعية، ثم مختلف نظريات القيادة الإدارية والاتجاهات الحديثة فيها، ثم التطرق إلى المهارات

اللازمة والصفات المطلوبة للتعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى الأدوار الجديدة للقادة من القائد الاستراتيجي إلى صاحب الرؤى وصولاً إلى قائد للتغيير، كما تم التعرض كذلك إلى الاستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية، ثم التدريب على قيادة الأزمات خاصة الفريق المسند له مهمة إدارة الأزمة، والتركيز على ضرورة انتهاج الجودة في قيادة الأزمات، وفي الأخير حصر أهم المشكلات التي تواجه القائد الإداري أثناء الأزمات.

الجانب التطبيقي والميداني لدراستنا " إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات المركزية لجامعات الوسط " تم فيها إجراء دراسة وصفية مختصرة عن المكتبات المركزية محل الدراسة لجامعات الوسط الجزائري وتتمثل فيما يلي: جامعة تيزي وزو، جامعة بومرداس، جامعة الجزائر 1، جامعة الجزائر 2، جامعة الجزائر 3، جامعة العلوم والتكنولوجيا باب الزوار، جامعة البليدة 2، جامعة خميس مليانة، جامعة البويرة، جامعة تامنغست، وذلك بالتعريف بكل مكتبة مع تاريخ نشأتها، هيكلها الإداري، الإمكانيات المادية والبشرية والبرمجية، النظام الآلي المستعمل وكذا المعايير والمواصفات المعتمدة بها في الفهرسة، التصنيف، التشفير والاستخلاص.

كما تضمنت الدراسة واقع إدارة الأزمات في المكتبات المركزية لجامعات الوسط الجزائري محل الدراسة، واستطلاع آراء المبحوثين المسؤولين من مدراء رؤساء المصالح، والمشرفين على مكاتب أو خلايا الإعلام الآلي، كذلك عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها للوصول إلى استنتاجات، ثم استعراض النتائج العامة للدراسة، النتائج في ضوء الفرضيات المقدمة، وقد انتهت الدراسة بمجموعة من المقترحات والتوصيات التي نراها مناسبة تساعد القادة ومتخذي القرار بالمكتبات الجامعية بخصوص إدارة الأزمات بها، من خلال الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية الفعالة في إدارة الأزمات لتحسين الهيكلة الإدارية بالمكتبات الجامعية، مع تقديم تصور مقترح نموذجي شامل لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية.

الفصل التمهيدي:

الإطار المنهجي

والمفاهيمي

1- إشكالية الدراسة وتساولاتها:

الحاجة إلى الإدارة في الحياة كحاجة الفرد إلى الماء والغذاء ، فلا يمكن تصور أي نشاط مهما كان نوعه اقتصادي، سياسي، ثقافي أو اجتماعي دون إدارة تحكمها وتضبط أمورها، فهو علم كباقي العلوم الأخرى، قائم بذاته له أسس ومبادئ خاصة به، فقد أثبتت الإرساءات النظرية للإدارة والممارسات التطبيقية لمختلف المدارس والتيارات الفكرية نجاعتها في التنسيق بين الموارد المتاحة حالياً وبين ما تحتاجه المنشأة من شروط لتطويرها واستمرار العمل بها، وجعل العنصر البشري في المسار المطلوب وفق الخطة المرسومة مسبقاً لتحقيق الأهداف المرغوبة، وبفعل التطور التكنولوجي السريع الذي شمل جميع الميادين أوجدت للإدارة فروع، كونها علم متداخل مع العلوم الأخرى بخلق أساليب إدارية حديثة تضمن حماية المصالح المادية والمعنوية في ظل اضطراب البيئة الداخلية والخارجية، والمليئة بالكثير من المخاوف والمفاجآت، فتمّ استحداث مفاهيم إدارية حديثة تتوافق مع العصر وتتكيف معه، أهمها إدارة الأزمات الذي جاء إلّا لضرورة ملحة وهي تفكيك الكثير من العقد والتخفيف من حجم المعاناة التي أضعفت مكانة المنظمات وأذهبت عنها الأمن والأمان.

وتواجه المكتبات الجامعية شأنها شأن المنظمات عدّة أزمات وكوارث وتترىص بها عدّة مخاطر، وفي وقت تسعى الإدارة كنظام إلى تطبيق فلسفة التغيير نحو التميّز، فقد بات توفير متطلبات هذا التغيير والتميّز أمر وارد، ولا شك أنّ انتهاج الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية من شأنه تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية والبحثية من خلال العمليات الإدارية التي تمثل القلب النابض لإدارة مختلف الأزمات ومعالجتها وتقليل حجم الأضرار الناتجة عن الأزمات التي صارت تهدد المكتبة وتنقل كاهلها بالأعباء والمخلفات التي لا تُطاق.

فإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية هي مجموعة من التفاعلات ونسيج متكامل ومتوازن بين عدّة أطراف للتصدي ومواجهة الأزمات، أهمها القيادة الإدارية وعنصر القائد الذي يجب عليه أن يتصف بسمات ومهارات وإتباع استراتيجيات معينة لإدارة الأزمات، وذلك من أجل تحريك مختلف العمليات والإجراءات عبر مراحل متابعة وهي التنبؤ بالأزمات، الاستعداد والوقاية منها، احتواء أضرارها، استعادة النشاط والتعلم منها.

إنّ تحقيق ما سبق ذكره يكون بإتباع إدارة سليمة منسقة العناصر ومبنية على أسس علمية مدروسة توصلنا إلى معلومات صحيحة ومعطيات دقيقة تمكّننا من إدارة الأزمات بنجاح، ومن أجل معرفة

وتوضيح التأثير المتبادل بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات جاءت دراستنا للإجابة على السؤال المحوري التالي: ما هي درجة الاهتمام بالتطبيق الواقعي لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية لناحية الوسط الجزائري؟

بغية الإحاطة بإشكالية البحث وبلورته في قالب بحثي وعلمي تخدم موضوعنا وضبط الإطار العام، سوف نقوم بطرح جملة من التساؤلات الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها في الأخير، وهي كآآتي:

➤ ما درجة الوعي بمفهوم الأزمات وإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية الجزائرية لناحية الوسط؟ وما هي الأزمات التي حدثت فعلا بالمكتبات الجامعية المركزية الجزائرية محل الدراسة؟

➤ ما مستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية الجزائرية محل الدراسة؟

➤ كيف تؤثر القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية الجزائرية محل الدراسة؟ وما هي المهارات القيادية الواجب توافرها والاستراتيجيات القيادية المتبعة في ذلك؟

➤ ما هي المعوقات والعراقيل التي تقف عائقا أمام قادة المكتبات لتبني أسلوب إدارة الأزمات بفعالية؟ وما هي الحلول والسياسات والخطط التي يمكن أن يتبناها قادة المكتبات لتطوير إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية الجزائرية لناحية الوسط؟

2- فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة ارتأينا صياغة جملة من الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

يمتلك القادة الإداريون بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة لناحية الوسط الجزائري وعيا كافيا بمفهوم الأزمات وأهمية إدارتها في مجال المكتبات.

الفرضية الثانية:

مستوى ممارسة القادة الإداريون لمراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية لناحية الوسط الجزائري محل الدراسة ضعيف مما يؤثر سلبا على إدارتها والتعافي من الأزمات.

الفرضية الثالثة:

المهارات القيادية التي يتصف بها قادة المكتبات وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات غير كافية لمواجهة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة.

الفرضية الرابعة:

نقص الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية بالمكتبات المركزية لجامعات الوسط الجزائري محل الدراسة لا يسمح لقادة المكتبات بتبني أسلوب إدارة الأزمات بفعالية وبالشكل الصحيح.

3- أهمية الدراسة:

تحاول الدراسة البحث في موضوع إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية والتعمق فيه من أجل الإحاطة بكل جوانبه والعمل على تقديم بدائل وحلول شافية كفيلة من شأنها تحسين المستوى الإداري والفني واكتشاف الثغرات والنقائص وجوانب القصور في الأداء، وبالتالي إعطاء قيمة علمية مضافة في هذا الموضوع، ويمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- خطورة الأزمات على المكتبات الجامعية والجامعة معا نظرا للارتباط الوثيق بينهما مما يجعل ضرورة إدراك الأزمات التي قد تصيبتها، وكذا ضرورة معرفة متطلبات إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية أمرا في غاية الأهمية في ظل الظروف الراهنة التي تواجهها.
- إبراز أهمية تطبيق وممارسة إدارة الأزمات بكل مراحلها في المكتبات الجامعية المركزية الجزائرية.
- الدور الفعّال الذي يلعبه القائد المكتبي في سبيل الاستعداد لمواجهة الأزمات والوقاية منها.
- معرفة أبرز المعوقات والتحديات التي حاجزا أمام تحقيق إدارة فعالة لمعالجة الأزمات والتعافي منها.
- المساهمة في وضع خطة أو دليل نموذجي أو سياسة شاملة خاصة بالأزمات وتوثيقها بالمكتبات الجامعية المركزية الجزائرية ناحية الوسط وتعميمها على باقي المكتبات الجامعية.
- الموقع الهام الذي تحتله المكتبة المركزية بالجامعة والدور الفعّال الذي تلعبه في سبيل تطوير البحث العلمي والأكاديمي، وبالتالي تعميم فائدة إنشاء خلية الأزمات بالمكتبة المركزية والجامعة معا.

4- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوعنا هذا نظرا لأهميته، وكذلك لعدة دوافع وأسباب ذاتية وموضوعية، يمكن حصرها في النقاط التالية:

4-1 أسباب موضوعية:

- دور الإدارة الحديثة في تحسين خدمات المكتبات وتعظيم مكانتها في المجتمع.
- قلة الدراسات العلمية التي تناولت إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية، وقد تم الاهتمام بهذا الموضوع أكثر في المكتبات بعد جائحة كوفيد-19، الذي مسّ جميع القطاعات دون استثناء، وفي ظل هذه

الظروف غير المسبوقة ظهرت المكتبات التي استمر نشاطها وتلك التي توقفت نشاطها تماما، سواء ذلك على المستوى الوطني أو العربي أو العالمي، فالتفوق كان لصالح المكتبات التي انتهج قائدها أسلوب إدارة الأزمات.

- التماسنا لنوع من الإدارة العشوائية والقرارات الارتجالية في إدارة المكتبات إبان الأزمات من قبل بعض المسؤولين بالمكتبات الجامعية من خلال الزيارات الميدانية المتكررة لها.
- تحسيس وتوعية المسؤولين وقادة المكتبات بأهمية موضوع إدارة الأزمات، من خلال المساهمة في تقديم اقتراحات وحلول واقعية وفعلية بغية التخفيف من آثار الأزمات وسلباتها، والخروج بدليل أو نموذج لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية.

4-2 الأسباب الذاتية:

- الاهتمام بمجال الإدارة في المكتبات، وكذا الاتجاهات المعاصرة وبالتحديد إدارة الأزمات، وقد جاء اختيار هذا الموضوع تزامنا مع الأزمة الصحية العالمية -وباء كورونا- وما رافقه من غلق شامل وكلي للمؤسسات الاقتصادية والتعليمية، وبالتالي الرغبة في الخوض في الموضوع كانت أقوى، ومحاولة الإلمام بكل الأزمات التي قد تحل بالمكتبات ومعالجتها بطرق علمية سليمة.
- الخبرة المتواضعة في مجال المكتبات الجامعية كمحافظة مكتبات بالمكتبة المركزية لجامعة مولود معمري بتييزي وزو.

- معايشة بعض الأزمات التي وقعت فعلا بالمكتبات الجامعية كمهنيين أو كباحثين في هذا المجال.
- الرغبة في تقديم إضافة للمكتبات الجامعية فيما يتعلّق بالأزمات وكيفية التغلب عليها.
- اقتناعنا بأن المكتبات الجامعية لا تخلو من الأزمات مهما كان نوعها أو حجمها، وأنّ حتمية التكيف مع كل الظروف الطارئة والاستثنائية أمر لا مفرّ منه، وأنّ ممارسة أسلوب إدارة الأزمات هو الحل الأمثل للخروج من الأزمات، وأنّ تدريب فريق العمل على إدارة الأزمات واجب وضروري.

5- أهداف الدراسة:

نسعى في دراستنا للوصول وتحقيق عدّة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- معرفة مدى وعي المسؤولين وقادة المكتبات المركزية الجامعية الجزائرية محل الدراسة بالأزمات وأنواعها وأسبابها وإدارتها.
- التعرف على الأزمات التي حدثت فعلا بالمكتبات المركزية الجامعية الجزائرية محل الدراسة.

- معرفة مدى ممارسة قادة المكتبات الجامعية المركزية الجزائرية محل الدراسة لمراحل إدارة الأزمات.
- معرفة دور القائد الكفاء في مواجهة الأزمات والتعافي منها بالمكتبات المركزية الجامعية الجزائرية محل الدراسة.
- التعرف على الاستراتيجيات والميكانيزمات والتكتيكات المعتمدة لإدارة الأزمات بالمكتبات المركزية الجامعية محل الدراسة.
- الوقوف على حقيقة دور خلية الأزمات وفريق العمل الإداري لتخطي الأزمات.
- تحديد تأثير الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتوفرة بالمكتبات الجامعية على تطبيق منهج إدارة الأزمات.
- اقتراح جملة من التوصيات والحلول والبدايل لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية بفعالية.

6- حدود الدراسة:

من أجل وضع بحثنا في إطاره العام وجب رسم حدود أو معالم واضحة تقودنا إلى سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من دراستنا، وتتمثل تلك الحدود فيما يلي:

6-1 الحدود الجغرافية:

بالتركيز على العنوان الفرعي للدراسة: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات المركزية لجامعات الوسط، يتضح أنّ الإطار الجغرافي يتمثل في المكتبات المركزية التابعة لجامعات ناحية الوسط الجزائري، وتشمل هذه الناحية 17 جامعة حسب التقسيم الجهوي للشبكة الجامعية الذي أعدته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتضم 17 مكتبة جامعية مركزية، من بينها 10 عشرة مكتبات جامعية مركزية تم اختيارها كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجامعات الجزائرية حسب ناحية الوسط	الرقم
جامعة البويرة - آكلي محند أولحاج *	1
جامعة الجلفة - زيان عاشور	2
جامعة غرداية	3
جامعة خميس مليانة - الجيلالي بونعامة	4

* مكتبات الجامعات التي شملتها دراستنا الحالية.

5	جامعة المدينة - يحي فارس
6	جامعة الجزائر هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا
7	جامعة بجاية - عبد الرحمان ميرة
8	جامعة بومرداس - امحمد بوقرة
9	جامعة تيزي وزو - مولود معمري
10	جامعة الأغواط - عمار تليجي
11	جامعة البليدة 1 - سعد دحلب
12	جامعة البليدة 2 - لونيبي علي
13	جامعة الجزائر 1 - بن يوسف بن خدة
14	جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله
15	جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط
16	جامعة التكوين المتواصل
17	جامعة تامنغست أمين العقال الحاج موسى أقي أخموك

جدول رقم (01): يمثل الجامعات الجزائرية ناحية الوسط وفق تقسيم وزارة التعليم العالي¹

2-6 الحدود الموضوعية:

تمثلت في الاتجاهات الحديثة للإدارة في المكتبات الجامعية من إدارة الأزمات بمختلف مراحلها وهي: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم، إضافة إلى ارتباط هذه الإدارة بالقيادة للمكتبات الجامعية وعلاقة التأثير المتبادلة بينهم.

3-6 الحدود الزمنية:

تتعلق الحدود الزمنية للدراسة بالفترة الممتدة التي تمّ فيها انجاز الدراسة، وقد حددت بأربع سنوات كاملة ابتداء من تاريخ قبول الموضوع من طرف اللجنة العلمية في 2020، ثمّ الشروع في جمع المادة العلمية من أجل تحرير الجانب النظري، ثم يليها الجانب الميداني والتطبيقي للدراسة الذي بدأ بتحديد مجتمع الدراسة والعينة التي يتم توزيع استمارة الاستبيان عليها بالمكتبات الجامعية المركزية المذكورة

¹ موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الشبكة الجامعية. جامعات ناحية الوسط. [على الخط المباشر]. تاريخ الإطلاع: 2021/07/19. متاح على الرابط: <https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar>

سابقاً، بالإضافة إلى تلك الزيارات الميدانية لتلك المكتبات مع إجراء المقابلات الشخصية مع المدراء والمسؤولين خلال السنة الجامعية الممتدة بين 2022/2021، ليتم في الأخير تحليل النتائج المتوصل إليها خلال سنة 2023.

6-4 الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية في هذه الدراسة كل المسؤولين بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة وهم المدراء ورؤساء المصالح الأربعة كما هي محددة في القرار الوزاري المشترك الخاصة بالتنظيم الإداري للجامعة ومصالحها المشتركة منها المكتبات المركزية التي تتضمن أربع مصالح وهي:¹ [مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي، مصلحة التوجيه]، وكذا المشرفين على مكاتب وخلايا الإعلام الآلي التي توجد فقط في بعض المكتبات الجامعية المركزية باعتبارهم مشاركين ومنفذين للقرارات المتعلقة بإدارة الأزمات.

7- منهج الدراسة:

المنهج هو طريق للتفكير السليم وعرض تلك الأفكار بطريقة منظمة للكشف عن حقائق مجهولة حول موضوع ما²، وكما نعلم بأنّ نوع المنهج يرتبط ارتباط وثيقاً بطبيعة الدراسة، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الوصف والتحليل معا ويتناسب مع دراستنا من خلال دراسة العديد من العناصر ووصف الظواهر المتعلقة بالموضوع وصفا دقيقا من أجل الإحاطة بمتغيرات الدراسة وهي الأزمات، مراحل تطبيق إدارة الأزمات، القيادة الإدارية، المكتبات الجامعية المركزية، كما تمّ استخدامه في تحليل البيانات النظرية أو التطبيقية للتعليق على آراء المبحوثين واتجاهاتهم بالتحليل والتفسير للوصول إلى استنتاجات صحيحة، كما تمّ إجراء مسح شامل لميدان دراستنا ويتمثل في عينة مكونة من 10 مكتبات مركزية لجامعات الوسط الجزائري من بين 17 مكتبة جامعية، باستخدام أدوات البحث العلمي من مقابلة وملاحظة واستبيان، والتي تساعدنا في استكشاف المشكلة والبحث عن بدائل وحلول تساهم في الخروج من الأزمات والتقليل من آثارها.

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 08 رجب عام 1425 الموافق لـ 24 أوت سنة 2004 . يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة. الجريدة الرسمية المؤرخة في 26 سبتمبر 2004. العدد 62. ص. 24

² عليان، ربحي مصطفى، 2001. البحث العلمي: أسسه- مناهجه وأساليبه- إجراءاته. عمان: بيت الأفكار الدولية. ص.

8- مجتمع وعينة الدراسة

قبل اختيار عينة البحث يجب على الباحث تعيين المجتمع الأصلي للدراسة وحصره بصفة شاملة ليتم تعميم النتائج المتوصل إليها لاحقاً، كما يساعد التحديد الدقيق لمجتمع البحث حسن اختيار العينة وتمثيلها لذلك المجتمع المراد دراسته.¹ ولقد تمثل ميدان الدراسة أو المجال الجغرافي في عينة من المكتبات المركزية الجامعية الجزائرية ناحية الوسط، وقد تمّ اختيار (10) عشرة مكتبات مركزية جامعية، بصفة قصدية نظراً لسهولة التجاوب مع مسؤوليها، حيث تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة وتوظيفها في البحث، وقد شملت دراستنا المديرية (مدراء المكتبات الجامعية) ورؤساء المصالح (رئيس مصلحة الاقتناء، المعالجة، البحث الببليوغرافي، التوجيه)، والمشرفين على المكاتب (خلايا) الإعلام الآلي من الهياكل الموجودة على مستوى المكتبات المركزية الجامعية العشرة، من أجل القيام بمسح شامل فيها للوصول إلى نتائج دقيقة فيما يتعلق بالجوانب المرتبطة بإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة.

المجموع		المسؤولين				////////////////////
مجموع الاستثمارات المحصل عليها	مجموع الاستثمارات الموزعة	رؤساء المصالح، والمكاتب (الخلايا)		المديرين		الاستثمارات الموزعة بالمكتبات الجامعية المركزية
		الاستثمارات المحصل عليها	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المحصل عليها	الاستثمارات الموزعة	
5	5	4	4	1	1	المكتبة المركزية لجامعة العقيد أكلي محند أولحاج البويرة
6	6	5	5	1	1	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو

¹ باهي، مصطفى حسين؛ الأزهرى، منى أحمد وآخرون، 2018. المرجع في البحث العلمي: نظري وتطبيقي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. ص. 105

6	6	5	5	1	1	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
5	6	4	5	1	1	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1
6	6	5	5	1	1	المكتبة المركزية لجامعة جيلالي بونعامه خميس مليانة
5	5	4	4	1	1	المكتبة المركزية لجامعة أمين العقال الحاج موسى أق أخموك تامنغست
6	6	5	5	1	1	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2
5	5	4	4	1	1	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3
6	6	5	5	1	1	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا
4	5	3	4	1	1	المكتبة المركزية لجامعة البليدة 2 لونيبي علي
54	56	44	46	10	10	المجموع

جدول رقم (02): يمثل توزيع العينة حسب المكتبات المركزية الجامعية محل الدراسة

9- أدوات الدراسة:

من أجل الإحاطة بالموضوع اعتمدت الباحثة في جمع البيانات المختلفة على مصادر المعلومات الورقية والإلكترونية من كتب، دوريات ومقالات، رسائل جامعية، وقائع الملتقيات والمؤتمرات الدولية والمحلية، الشبكة العنكبوتية ومواقع الواب، وكذا استعمال أدوات البحث العلمي المتمثلة في:

9-1 الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أداة بحثية لتوثيق ما يراه وما يسمعه الباحث بشكل دقيق من أجل الوصول إلى البيانات المطلوبة، وقد تكون الملاحظة مباشرة وذلك بالاتصال المباشر بالأشخاص المعنيين بالأمر، أو غير مباشرة وذلك بجمع المعلومات التي أعدها الآخرون من خلال مراجعهم وسجلاتهم ومذكراتهم.¹ وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة العلمية المقصودة المباشرة وغير المباشرة بالتركيز على طريقة إجابات الموظفين عينة البحث، والاعتماد على بعض الوثائق الخاصة بالمكتبات كالهيكل التنظيمي، دليل القارئ، النظام الداخلي، تقارير التبرعات والبحوث العلمية السابقة داخل المكتبة، كل المعطيات المتحصل عليها تم توظيفها في تحليل الاستبيان وعرض نتائجه.

9-2 المقابلة:

المقابلة هي تلك الوسيلة التي يتم بواسطتها جمع المعطيات عن طريق الاتصال الشخصي بالمبحوثين للحصول على إجابات منهم²، وفي دراستنا تم إجراء مقابلة مع جميع المدراء بالمكتبات المركزية الجامعية لعينة الدراسة، وقد تنوعت بين الحضورية الشفوية وبين الافتراضية عن بعد، نظرا لبعده بعض مكتبات جامعات الوسط الجزائري، وقد تضمنت هذه المقابلة مزيج من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، واندرجت ضمن محاور أساسية وعالجت زوايا متعددة قسّمت كما يلي:

- ✓ المحور الأول: معلومات عامة حول المكتبة.
- ✓ المحور الثاني: الموارد المادية والبشرية لإدارة الأزمات.
- ✓ المحور الثالث: قيادة الأزمات واستراتيجيات إدارتها في المكتبة الجامعية.

¹ دياب، سهيل رزق، 2003. مناهج البحث العلمي. غزة، [د. ن.]. ص. 50

² البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، 2007. أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام spss. عمان: دار الشروق. ص. 37

لقد ساعدتنا المقابلة كثيرا خاصة في تدعيم أسئلة الاستبيان وتحليل نتائجه، وكذا ربط نتائج المعطيات المتوصل إليها مع الاستبيان والملاحظة لتحقيق الإلمام الشامل بالموضوع، فقد زوّدتنا المقابلة بمعلومات إضافية وفسّرت لنا طريقة كل مدير مكتبة جامعية مركزية في قيادته للأزمات.

9-3 استمارة الاستبانة:

الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبطة فيما بينها بشكل يكفل تحقيق الأهداف ضمن متطلبات موضوع الدراسة والمشكلة البحثية المختارة¹، تم إعداد استمارة استبيان تضم مجموعة من الأسئلة المغلقة مقيدة بإجابات محددة مسبقا، وأسئلة أخرى نصف مغلقة أي مقيدة جزئيا، مع سؤال واحد مفتوح بالآخر، يختم الاستبيان، هذه الاستبانة موجهة للمدراء ورؤساء المصالح محل الدراسة باعتبارهم أصحاب القرار، للتعرف على مختلف الأزمات التي عاشتها المكتبات المركزية محل الدراسة ومستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بها، وقد تضمنت الاستمارة خمسة محاور رئيسية كما يلي:

- **المحور الأول:** البيانات الشخصية، ويتضمن التعريف بالجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الشهادة المتحصّل عليها، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، المصلحة التي يتم العمل فيها، من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 8.
- **المحور الثاني:** الوعي بمفهوم الأزمات وإدارتها بالمكتبات الجامعية، ويتضمن معنى مفهوم الأزمات في المكتبات، أنواع الأزمات التي تعرّضت لها المكتبات، مدى الإلمام بمفهوم إدارة الأزمات في المكتبات وكيفية التعامل معها في حال حدوثها ونشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين العاملين التابعين لهم، من السؤال رقم 9 إلى السؤال رقم 13
- **المحور الثالث:** تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية، ويتضمن أربعة مراحل هي: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلّم، من السؤال رقم 14 إلى السؤال رقم 18، وكل سؤال يحوي مجموعة من العبارات والتي يختلف عددها من سؤال إلى آخر.

¹ قنديلجي، عامر إبراهيم، 2008. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. عمان: دار المسيرة.

➤ **المحور الرابع:** القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية، ويتضمن مدى توافر المهارات القيادية وكذا الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية، من السؤال رقم 19 إلى السؤال رقم 20، بالإضافة إلى عدد من العبارات الخاصة بكل سؤال.

➤ **المحور الخامس:** المشاكل والصعوبات، ويتضمن المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة فعّالة لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية، وقد قمنا بحصرها في عبارات خاصة، وفي الأخير سؤال مفتوح للمقترحات فيما يخص تطوير إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية.

وقد تم إتباع ثلاث مراحل من أجل بناء وهيكل الاستبيان لإخراجه في شكله النهائي ثم توزيعه

وهي:

- صياغة وتحكيم الاستبيان:

تم تصميم استبانة أولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع وعلى كتب منهجية البحث العلمي التي تناولت فنيات ومهارات وقواعد كتابة الاستبانة، تم عرضها على محكمين لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم لكل من الأساتذة: أ. د الحمزة منير، د. كمال مسعودي، د. شريط نور الدين، د. قواسمية عبد الغني، د. حمزه لعجال، د. سيهام حداد، وكانت النتيجة هي قيامنا بالتعديلات الأساسية وفق ما طلب منا.

- تجريب الاستبيان:

لابدّ للباحث أن يقوم بفحص استبانته وذلك بتوزيعها على مجموعة صغيرة من المبحوثين لمعرفة مدى فهمهم للأسئلة وقدرتهم على ملئ الاستبانة، ويتم تصحيح الاستبانة بحسب ما تم استرجاعه من المفحوصين على أمل تحقيق استجابة عالية من طرفهم.¹ ولهذا قمنا بتوزيع الاستبيان المحكم على عينة مكونة من 7 مفحوصين من بينهم 2 مسؤولين و5 رؤساء مصالح، وبعدها شرعنا في إعادة صياغة بعض الأسئلة لتبسيطها وتوضيح مفهومها أكثر خاصة فيما يتعلق بمصطلحات التخصص.

- الاستبيان النهائي:

كخطوة أخيرة تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي، ونظرا لاتساع الرقعة الجغرافية لجامعات ناحية الوسط تم توزيع الاستمارات بالشكل المطبوع والإلكتروني.

¹ القواسمة، رشدي؛ أبو موسى، مفيد؛ أبو الرز، جمال وآخرون، 2012. مناهج البحث العلمي. عمان: جامعة القدس المفتوحة. ص. 229

9-4 المعالجة الإحصائية:

بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستثمارات واسترجاعها، تم تفريغ هذه الاستثمارات باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية SPSS¹، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت **likert** الخماسي الذي يستعمل عموماً في الاستبيانات، والأكثر استخداماً في البحوث المسحية، فعند تصميم استبيان وفق مقياس ليكرت يقوم المستجوبين بتحديد إجاباتهم وفق البنود المختلفة التي يتضمنها المقياس، كموافق ومعارض ومحايد وغير ذلك، ويتكون مقياس ليكرت في الغالب من خمسة مستويات وأحياناً أخرى يتراوح بين 7 إلى 9 مستويات.²

تترجم درجات مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:³

- حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة على أصغر قيمة للمجال [01-05] وهو مجال محدود بين خمسة اختيارات لإجابات المبحوثين، فيكون بناء على ذلك قيمة المدى 4.

- حساب طول الفئة ويساوي 5/4 أي (0.8) وبالتالي يصبح طول الخلايا كما يلي:

[01 - 1.8] موافقة ضعيفة جداً أي اتجاه سلبي قوي نحو العبارة.

[1.8 - 2.6] موافقة ضعيفة أي اتجاه سلبي ضعيف نحو العبارة.

[2.6 - 3.4] موافقة متوسطة أي اتجاه محايد نحو العبارة.

[3.4 - 4.2] موافقة عالية أي اتجاه إيجابي ضعيف نحو العبارة.

[4.2 - 05] موافقة عالية جداً أي اتجاه إيجابي قوي نحو العبارة.

¹ SPSS: STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES

² طويطي، مصطفى؛ وعيل، ميلود، 2014. أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية: منظور إحصائي. مطبوعة

بيداغوجية، البويرة: جامعة ألكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ص. 51

³ محمودي، محمد بشير؛ قده، حمزة، 2021. معايير جودة تصميم الاستثمارات في البحوث والدراسات الإعلامية وفق

مقياس ليكرت Lickert. الملتقى الدولي الافتراضي حول معايير الجودة في بحوث علوم الإعلام والاتصال المنظم يومي

16 و17 فيفري 2021. ص. 3-4.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
01	02	03	04	05	الدرجة

جدول رقم (03): الدرجات المستخدمة في مقياس ليكرت الخماسي

10- منهجية توثيق المراجع:

فيما يخص التوثيق وصياغة الاستشهادات المرجعية فقد تمت بطريقة علمية مدروسة، حفاظاً على حقوق المؤلف والأمانة العلمية عند إنجاز الدراسات الأكاديمية، لإحالة القراء إلى المراجع مباشرة التي تم الاستشهاد بها في الأطروحة، وقد اعتدنا على معيار **ISO 690** الصادر عن المنظمة الدولية للتقييس الطبعة الثالثة المنشور عام 2010 من خلال لجنة المعلومات والتوثيق **ISO/TC46**¹، وذلك من أجل صياغة الهوامش وكذا إعداد قائمة ببليوغرافية في نهاية الدراسة.

11- الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع إدارة الأزمات بشكل عام، وعالجته من عدة زوايا، وقد تنوعت تلك الدراسات بين المنشورة باللغة العربية والأجنبية من أطروحات ورسائل جامعية ومقالات علمية، إلا أنه لوحظ نقص في البحوث والدراسات الأكاديمية المتعلقة بمؤسسات المعلومات (المكتبات، مراكز المعلومات والتوثيق والأرشيف)، وللاشارة فقط فإنه بعد الأزمة الصحية التي عرفتتها مؤسسات المعلومات فإنّ هناك الكثير من المقالات المنشورة حول أزمة كوفيد-19 وتأثيرها على المكتبات لأنها أزمة العصر، بالرغم من وجود عدد قليل جداً من الأوراق العلمية التي تناولت وباء سارس الذي أصاب الصين عام 2003 والأنفلونزا عام 2009 وغيرها...

وسوف نقوم في دراستنا هذه بعرض مجموعة من الدراسات التي تمّ الاستعانة بها والاستفادة منها والتي لها علاقة مباشرة بالموضوع أو من خلال اتصالها بجزئية من الموضوع، ثم التعليق عليها بإبراز

¹ ISO, 2010. Information et documentation: Principes directeurs pour la rédaction des références bibliographiques et des citations des ressources d'information. [Enligne]. Consulté le: 29 janvier 2021. Disponible sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:690:ed-3:v1:fr>

جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وللاشارة فقط فإنّ هذه الدراسات التي سوف يتم عرضها تنوعت من حيث الزمان والمكان الجغرافي.

1-11 الدراسات العربية:

الأطروحات والرسائل الجامعية في مجال المكتبات:

الدراسة الأولى: للأستاذ عبد السلام سالم الصالحين، نُوقشت عام 2016، والموسومة بـ "إدارة

الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية الليبية: دراسة للواقع وتخطيط للمستقبل.¹

هي أطروحة دكتوراه في علوم المكتبات والمعلومات، هدفت لمعرفة أنواع الأزمات والكوارث وأسباب حدوثها في المكتبات الجامعية الليبية، ومدى وعي إدارات المكتبات بها، والتركيز على ضرورة استخدام التقنية الحديثة في المكتبات للتعامل مع الأزمات والحد من آثارها، وتمثلت عينتها في مدراء المكتبات المركزية ومشرفي الطوارئ بالجامعات الليبية، واستخدمت أداة الاستبيان كأداة رئيسية، والمقابلة، والزيارات الميدانية لجمع البيانات عن الدراسة، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- لا يوجد قسم خاص بإدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية الليبية محل الدراسة.
 - افتقار الكادر البشري المدرب على استخدام أساليب إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية.
 - غياب استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المكتبات وكذا إدارة الأزمات والكوارث.
 - عرفت المكتبات الجامعية الليبية محل الدراسة الكثير من الأزمات والكوارث، لكن أكثرها تمثلت في السرقة والضوضاء وتسريب المياه والإتلاف.
 - وضع خطة ولائحة لإدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية الليبية.
- كما خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات أهمها الصيانة الدورية لمباني المكتبات وتوفير المعدات والتجهيزات اللازمة لأمن وسلامة المكتبات، إنشاء قسم خاص بإدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية.

¹ الصالحين، عبد السلام سالم، 2016. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية الليبية: دراسة للواقع وتخطيط للمستقبل. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والمعلومات: المنوفية، جامعة المنوفية.

تناولت هذه الدراسة إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية الليبية وتتشابه مع دراستنا الحالية في التطرق إلى عرض أدبيات الأزمات والكوارث من حيث المفهوم، الأنواع والخصائص والأسباب والمراحل والسلبيات والايجابيات، كما تطرقت إلى الأزمات والكوارث الالكترونية واستخدام عناصر أمن المعلومات لحمايتها كفصل منفرد، إلا أنّ دراستنا كانت موسعة أكثر كونها بالإضافة إلى ذلك تناولت القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بإبراز أهمية الإدارة العليا والوسطى فيها، كما تمّ عرض المهارات القيادية الواجب توافرها لدى قادة المكتبات، وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات ومواجهتها، كما تم الخروج بتصوّر مقترح لقيادة الأزمات في المكتبات الجامعية وذلك في ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة الحالية والمقترحات الموصى بها، والإستفادة من مؤشرات المعيار العربي للمكتبات الجامعية، وكذلك التفكير المبني على الأزمات والمخاطر وفق المعيار الدولي ايزو 9001:2015.

الدراسة الثانية للطالبة سهى بنت سعيد بن مبارك المحرّمية، تم مناقشتها عام 2016، تحت

عنوان " واقع إدارة الأزمات في مكتبات جامعة السلطان قابوس: دراسة استطلاعية.¹

هي رسالة ماجستير تخصص علم المكتبات والمعلومات، وقد هدفت إلى التعرف على الأزمات التي تتعرض لها مكتبات جامعة السلطان قابوس، ومدى توافر عناصر إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد لمواجهة الأضرار والوقاية منها، الاحتواء، استعادة النشاط، التعلم) والعوامل المؤثرة فيها، مجتمع الدراسة تكوّن من 3 مكتبات أكاديمية بجامعة السلطان قابوس، وعينة تمثّلت في 16 مسؤولاً ما بين مدير ورئيس قسم، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد على المنهج النوعي، كما تم استخدام المقابلة المفتوحة لجمع البيانات حيث تمّ فيها تحليل محتواها وربطها بأهداف الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

- أهم الأزمات التي تعرّضت لها مكتبات جامعة السلطان قابوس هي الأزمات الاقتصادية، البشرية، التكنولوجية، الأزمات المتعلّقة بالمبنى، الأزمات الصامتة، الصحية وكذا البيئية.

- كما كشفت نتائج الدراسة أنّ مستوى قدرة المكتبات محل الدراسة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بدرجة متوسطة، وكذلك بدرجة متوسطة في استعدادها للزمات والوقاية منها، أمّا القدرة في احتواء

¹ المحرّمية، سهى بنت سعيد بن مبارك، 2016. واقع إدارة الأزمات في مكتبات جامعة السلطان قابوس: دراسة استطلاعية. رسالة ماجستير، علم المكتبات والمعلومات. سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.

الأضرار فجاءت بدرجة عالية، في حين تعلمت المكتبات ولا تزال تتعلم من الأزمات السابقة التي واجهتها وتستخلص الدروس والعبر.

- هناك العديد من العوامل المؤثرة في توفر عناصر إدارة الأزمات وهي: الدعم المالي والإداري، العامل الجانب التكنولوجي والبعد الجغرافي الذي يفصل بين المكتبات وإدارة الجامعة، الكادر البشري والمؤهل، والثقافة التنظيمية.

وفي الأخير قدّمت الطالبة العديد من التوصيات أهمها ضرورة تطوير نظام متكامل لإدارة الأزمات في المكتبات، مع التأكيد على توفر رؤية واضحة وإعداد خطة استراتيجية للتعامل مع الأزمات المحتملة داخل المكتبات، خضوع الموظفين للدورات التدريبية المكثفة للتصرف في حال حدوث أزمات. عالجت هذه الدراسة موضوع إدارة الأزمات بمكتبات جامعة السلطان قابوس، وقد تمكنا من خلالها التعرف على أنواع الأزمات التي قد تصيب المكتبات، مما ساعد في صياغة بعض أسئلة الاستبيان وكذا المقابلة، وفي تحليل البيانات، إضافة إلى التعمق أكثر في الموضوع، كما تخص هذه الدراسة مكتبات لجامعة واحدة هي جامعة السلطان قابوس أما دراستنا هذه شملت 10 مكتبات مركزية لعشرة جامعات وتخص منطقة معينة وهي الوسط الجزائري، كما اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة فقط، عكس دراستنا اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية وتم تعزيزها بالمقابلات الشخصية والاتصال عن بعد لبعد المسافة، بالإضافة إلى التطرق إلى دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، والخروج بتصور مقترح من إعداد الباحثة.

الدراسة الثالثة للطالب نور الدين محمد الحسن وراق، نوقشت عام 2005، بعنوان " مشاكل

تمويل المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم " .¹

هي رسالة ماجستير في المكتبات والمعلومات، هدفت إلى دراسة المشاكل المالية التي تواجه المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم، وكذلك إلى إجراء مقارنة بين ميزانية المكتبات الجامعية الأهلية والمكتبات الجامعية الحكومية، وكذلك مقارنة بين ميزانية هذه المكتبات مع نظيراتها في بعض الدول العربية والأجنبية المتقدمة، استخدام المقابلة كأداة رئيسية، والاعتماد على بعض النماذج الواقعية فيما يخص ميزانية بعض المكتبات الجامعية في الوطن العربي وفي الدول المتقدمة لعقد مقارنة بينها، كما

¹ وراق، نور الدين محمد الحسن، 2005. مشاكل تمويل المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير، المكتبات والمعلومات. أم درمان: جامعة أم درمان الإسلامية.

استخدم المنهج الوصف التحليلي في الجانب النظري، وكذا منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنّ عدم تخصيص ميزانية مستقلة وعدم كفاية المخصصات المالية التي تمنح للمكتبات الجامعية بولاية الخرطوم أضرت بها وعرقل السير الحسن لأدائها، ولهذا كان أهم توصية قدّمها الباحث هي أن تكون ميزانية مستقلة خاصة بالمكتبة تغطي احتياجاتها بالجامعة التابعة لها.

تناولت هذه الدراسة مشاكل تمويل المكتبات الجامعية، وهي نوع من الأزمات وجزئية شملتها دراستنا وهي الأزمات المالية (الاقتصادية)، فقد ساعدتنا النتائج المتوصل إليها في الدراسة بشكل كبير في الشق الميداني والتحليلي فيما يخص الأزمات المالية التي تتعرض لها المكتبات الجامعية، إلا أنّ دراستنا هذه كانت موسعة أكثر كونها تناولت جميع أنواع الأزمات وإدارتها، لكن هذه الدراسة ساهمت في فهم دور الاستقلالية المالية أو اللامركزية المالية في انتعاش المكتبة وتزويدها بأوعية المعلومات، والمبنى والأجهزة والأثاث اللازم لها، وكل هذا يكون وفق عملية مدروسة ومخططة مسبقاً.

الأطروحات ورسائل ماجستير في مجالات أخرى:

الدراسة الأولى للطالبة اليوسفي، رنيم سمير التي تم مناقشتها في 2015 الموسومة بـ " تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية"¹.

هي أطروحة دكتوراه في التربية تهدف إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية سوريا، مع عرض لأهم الأزمات التي تواجهها، وإلى تصور نموذج مقترح لإدارة الأزمات استناداً لبعض التجارب العربية والعالمية، تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة بحث لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال النتائج تم التوصل إلى أنّ أكثر الأزمات التي تعرّضت لها مدارس التعليم محلّ الدراسة هي أزمات متعلقة بـ (الطلبة، المدرّسين، الإدارة المدرسية، المناهج الدراسية، الامتحانات، البناء المدرسي، المجتمع المحلي، تمويل التعليم).

¹ اليوسفي، رنيم سمير، 2015. تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه، إدارة وتوجيه تربوي، دمشق: جامعة دمشق.

عالجت هذه الدراسة تصور مقترح يركز على أسس، ويعتمد على تجارب الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، ألمانيا وجمهورية مصر العربية لإدارة الأزمات في المدارس، مما ساعد الباحثة في انجاز النموذج المقترح من طرفها، بالرغم من أنه في مجال التربية والتدريس إلا أنها استفادت منه كثيرا في التفكير برسم أنموذج خاص من إعدادها وتطويره، لكن هذا في المكتبات الجامعية وفي ضوء متطلبات وشروط معيارية تختلف عنها.

الدراسة الثانية للطالب تلعيث، خالد والمناقشة سنة 2010 بعنوان " دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية: دراسة حالة وزارة التجارة وإدارة أزمة الإسمنت 2007-2010 م".¹

هي رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تسعى إلى معرفة دور القيادة بوزارة التجارة بالجزائر والآليات المتبعة لحل الأزمة والجهود المبذولة قبل وأثناء وبعد الأزمة، ومدى نجاعتها للخروج من الأزمة مستخدما في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي لتعريف الأزمة ومراحلها والاستراتيجيات القيادية للتعامل معها، المنهج المقارن للفرقة بين ما هو كائن حاليا وما يجب أن يكون مستقبلا، المنهج الإحصائي للحصول على أرقام تساعد في الوصول إلى النتائج وتقييمها. فكانت أهم ما توصلت إليه الدراسة ضعف فعالية القرارات قصد كبح الأزمة، تنسيق سطحي بين القطاعات وخلل واضح في تنظيم السوق الوطنية لمادة الاسمنت، وكانت أهم التوصيات للقضاء على أزمة الإسمنت تشكيل بنك للمعلومات خاص بالقطاع، تكوين إطارات القطاع وفق استراتيجية القيادة الإبداعية، تنظيم أيام دراسية تجمع جميع الأطراف الفاعلة في القطاع لدراسة جميع الأزمات المحتمل وقوعها.

تمّ الاستفادة من هذه الرسالة في أطروحتنا من الفصل المتعلق بالمفاهيم والأطر النظرية لإدارة الأزمات، وذلك الذي تم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي للقيادة وصنع القرار أثناء الأزمات، أي الشق النظري فقط وربطه نحن بمجال المكتبات.

¹ تلعيث، خالد، 2010. دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية: دراسة حالة وزارة التجارة وإدارة أزمة الإسمنت 2007-2010م، رسالة ماجستير، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر 3

الدراسة الثالثة للسيد آل سالم، علي بن حسن، نوقشت في 2008 الموسومة بـ "مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران"¹ هي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية هدفها كشف مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث من قبل الأجهزة الأمنية لاتخاذ التدابير الضرورية واكتشاف مواطن الخلل لعلاجها من خلال معرفة أنواع الأزمات المحتملة في منطقة نجران، ومدى توافر (المعلومات، برامج التدريب، المعدات والإمكانيات، خطط الطوارئ)، مع استعراض للمعوقات التي تقف أمام جاهزية إدارة الأزمات في المجال الأمني، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستعينا بالأسلوب المسحي لدراسة ظروف المجتمع علمياً، وعلى أداة الاستبانة لجمع المعلومات. وكانت من بين أهم التوصيات: تفعيل خطط طوارئ والحرص على تطبيقها في الواقع العملي لإكساب خبرة في مجال التدريب، توفير تجهيزات وتقنيات فعالة وإنشاء قاعد بيانات، وإتاحة المعلومات المناسبة وفق قنوات اتصال فعالة لمواجهة الأزمات.

هذه الرسالة قامت بقياس نسبة الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث من خلال توافر مجموعة من المتطلبات الإدارية مما ساعد الباحثة في أطروحتها بأخذها بعين الاعتبار كـ(التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، اتخاذ القرار وتبادل المعلومات) والفنية (المعدات والتقنيات، التدريب وخطط الطوارئ).

مقالات الدوريات:

الدراسة الأولى للدكتورة حنان ناصر الصقيه الموسومة بـ "خدمات وإجراءات مكاتب جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19): دراسة حالة"² المنشورة في مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، بجامعة القاهرة كلية الآداب، بالعدد 28، المجلد 28 في مارس 2022، ص 9-40، سعت هذه الدراسة الميدانية إلى عرض تجربة مكاتب جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من خلال وضع خطة استثنائية لإدارة المكتبات وتطبيق الإجراءات الاحترازية المشددة خلال فترة الحجر الصحي واستمرار تقديم خدماتها عن بعد، وكذلك فتح أبواب المكتبات خلال فترة الإجراءات المخففة ورفع العزل، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على دراسة الحالة، وذلك بجمع

¹ آل سالم، علي بن حسن، 2008. مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران. رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

² الصقيه، حنان ناصر، 2022. خدمات وإجراءات مكاتب جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19): دراسة حالة. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، مج. 28، ع. 28. ص ص. 9-40

المعلومات بإجراء مقابلات شخصية مع مديري مكاتب الجامعة بالمملكة العربية السعودية، وكذا مديري الإدارات الفنية بها، استخدام الملاحظة المباشرة لرصد كافة الإجراءات المعتمدة من خلال الموقع الإلكتروني للمكاتب ومن خلال منصة التواصل الاجتماعي تويتر **Twitter**، من أهم النتائج المتوصل إليها هي تقديم المكاتب مجموعة من الخدمات الإلكترونية والعديد من الأنشطة الثقافية والصحية خلال فترة الأزمة وخلق وظيفة اختصاصية معلومات الكوارث والأزمات لتوعية المجتمع، أهم توصية أكدت عليها الدراسة هي ضرورة رسم خطة متكاملة لإدارة المكاتب في مثل تلك الحالات الاستثنائية وتوعية المستفيدات بها وتدريب الموظفات بالمكاتب عليها.

ناقشت هذه الدراسة الميدانية بشكل خاص تأثير جائحة كورونا على مجال المكاتب، كما ناقشت الخدمات الإلكترونية المقدمة أثناء الأزمة والإجراءات الوقائية بعد عودة فتح أبواب المكاتب، وهذا يمثل جزئية فقط من موضوعنا (الأزمة الصحية)، لكن ساعدتنا في التعرف على جهود بعض المكاتب الجامعية في تدعيم استمرار خدماتها خارج جدران المكتبة لتسهيل الوصول إلى المعلومات لكافة منسوبات الجامعة.

الدراسة الثانية للأستاذ مفتاح محمد دياب المعنونة بـ "إدارة الأزمات والكوارث في مؤسسات المعلومات"¹ وقد نشرت في المجلة الجزائرية للمكاتب والمعلومات والأرشيف، عدد 01-2020، ص 43-60، وهي دراسة نظرية تهدف إلى عرض مشكلة عدم وجود إدارات أو أقسام للأزمات والكوارث في المؤسسات المعلوماتية لتقادي الخسائر المادية والبشرية، وأن وجود هذا النوع من الأقسام ومعالجة الأزمات بأسلوب علمي منظم سواء قبل أثناء أو بعد حدوثها من شأنه التخفيف من وطأة هذه الخسائر، وقد تم استخدام منهج البحث الوثائقي أو النظري بالاطلاع على مصادر المعلومات الأولية والثانوية وتبع ما نشر في الموضوع محل الدراسة، واستخراج النتائج والحلول التي تقيد في حالة التعرض لأي نوع من الأزمات، والتّحسيس بأهمية إنشاء هيئة مختصة لإدارة الأزمات خاصة في المكاتب الجامعية، وقدمت الدراسة توصيات مهمّة منها: تدريب الموظفين في مؤسسات المعلومات، خاصة المكاتب الجامعية على إدارة الأزمات بمختلف مراحلها وتكوين فريق عمل متخصص لذلك، وبناء نظام معلوماتي لإدارة الأزمات فيها.

¹ دياب، مفتاح محمد، 2020. إدارة الأزمات والكوارث في مؤسسات المعلومات. المجلة الجزائرية للمكاتب والمعلومات والأرشيف. ع. 01، ص ص. 43-60.

تناولت هذه الدراسة النظرية موضوع إدارة الأزمات في مؤسسات المعلومات بشكل عام من حيث التعرض لمفهوم الأزمة والكارثة وأسباب حدوثهما، أنواع الأزمات وخصائصها، تعريف إدارة الأزمات وعوامل نجاحها، أهمية تشكيل فريق إدارة الأزمات يعمل وفق نظام معلوماتي متكامل وتطرق لنماذج شبكات معلومات عالمية، وقد ساعدتنا كثيرا في فصول بحثنا، أما دراستنا فهي ميدانية شملت 10 مكتبات مركزية جامعية لناحية الوسط الجزائري.

الدراسة الثالثة للأستاذ سعيد، محمد سعيد محمد قديم مقال تحت عنوان " مدى جاهزية المكتبات العامة المصرية للتصدي للأزمات والكوارث" ¹ تم نشره بالمجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، ع. 2، مج. 6، عام 2019، ص. 212-283، هو بحث ميداني تطبيقي يهدف إلى استطلاع الخطط والسياسات المتبعة لإدارة الأزمات ومدى شموليتها، وكافة الأزمات والكوارث التي حدثت فعلا بالمكتبات العامة المصرية محل الدراسة، كما يدرس مستوى جاهزية المكتبات أي كافة الاتجاهات والأساليب التي اتبعتها للاستعداد للأزمات والوقاية منها ثم استعادة النشاط بعد زوالها، وقد تم اختيار 22 من المكتبات العامة المصرية كعينة عمدية كون مديري هذه المكتبات لهم تجربة وخبرة ويتوقع منهم تطبيق إدارة الأزمات بطريقة صحيحة وفعالة، وفي نهاية البحث قدم المديرين بالمكتبات العامة محل الدراسة مقترحات أهمها: وضع سياسة شاملة ومكتوبة خاصة بإدارة الأزمات، تعزيز الأمن الداخلي بإحاطة النوافذ والأبواب بشبابيك حديدية وكل يتعلق بالوقاية والسلامة المهنية، رسم خريطة توضيحية لإخلاء المباني في حالة وقوع الكوارث قائمة على نظام المحاكاة بشكل عملي، تزويد المكتبة بأجهزة كشف السرقة مثلا RFID، التدريب المستمر على مواجهة شتى أنواع الأزمات.

في هذه الدراسة تم استخدام SPSS للتحليل الإحصائي مثل دراستنا، لكن نحن اعتمدنا على سلم ليكرت الخماسي، كما كان مجالنا المكتبات الجامعية ومجال البحث أوسع وهو واقع إدارة الأزمات بصفة عامة وربطها بالقائد الإداري الذي يقود فريق العمل الأزمووي ومدى كفاءته ومهاراته واستراتيجياته القيادية، أما هي مجال المكتبات العامة وتتناول جزئية وهي مدى الجاهزية التي تكون قبل حدوث الأزمة.

¹ سعيد، محمد سعيد محمد، 2019. مدى جاهزية المكتبات العامة المصرية للتصدي للأزمات والكوارث. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. مج. 6، ع. 2، ص. 212-283

الدراسة الرابعة للأستاذ نديم، عفاف بنت محمد الذي ألف مقال بعنوان " إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية" ¹ بمجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، ع. 14، مارس (2015)، ص. 135-188، هي دراسة تطبيقية هدفت إلى الكشف واستطلاع واقع إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية ومدى توافر سياسات أو خطط موثقة متعلقة بإدارة الأزمات، وقد تم إجراء مسح شامل لـ 24 جامعة حكومية بإتباع المنهج الوصفي (المسحي) في تجميع البيانات وتنظيمها، وقد استجابت 13 مكتبة جامعية وبمجموع 41 مفردة للاستبيان الموزع بشكل إلكتروني، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أنّ سياسة الأزمات المتبعة في المكتبات محل الدراسة تغطي أكثر الأزمات والمخاطر المتعلقة بالحريق وتسرب المياه، دون التطرق للمخاطر المالية وأزمات التمويل، مستوى تدريب وتأهيل الموظفين بالمكتبة في مجال الأزمات ضعيف، كما أنّ قادة المكتبات يكتفون بإصدار قرارات بسيطة بشأن الأزمة يقبلها العاملون دون معارضة، خرجت الدراسة بتوصيات أهمها: الاهتمام أكثر بالأزمات المتعلقة بالجانب البشري، وكذا المتعلقة بالبنية التحتية والرقمية للمكتبات، إعداد سياسة شاملة ومكتوبة لإدارة الأزمات والمخاطر بالمكتبات الجامعية، ضرورة إنشاء قسم أو خلية داخل المكتبة تتولى شؤون الأزمات وإدارتها مع تشكيل فرق متخصصة لذلك بكل مكتبة جامعية مع تحديد مهام كل عضو من أعضاء الفريق، تكثيف التأهيل وبرامج التدريب لكل الموظفين بالمكتبة في إدارة الأزمات والمخاطر التي تترصد بالمكتبات.

عالجت هذه الدراسة الميدانية موضوع إدارة الأزمات لعينة من المكتبات الجامعية السعودية، وقد تمكنا من خلالها التعرف على السياسة المطبقة لإدارة الأزمات والجوانب التي تغطيها، مما ساعد في صياغة الإشكالية، وكذا صياغة بعض أسئلة الاستبيان والمقابلة، وفي تحليل البيانات ومناقشة النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى التعمق أكثر في الموضوع، كما تناولت هذه الدراسة مسح شامل لمجموعة من المكتبات الجامعية السعودية كما هو الحال في دراستنا هذه، بالإضافة إلى أنّ المؤلف قام باقتراح استراتيجية لإدارة الأزمات تعتمد على أربح محاور أساسية في عمليات إدارة الأزمات هي (التخطيط، التنظيم، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات)، وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة السابقة في كونها كانت أوسع بكثير فقد تطرقنا إلى دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بتبيان المهارات الواجب توافرها لقيادة

¹ نديم، عفاف بنت محمد، 2015. إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات. ع. 14، ص. 135-188.

الأزمات وكذا الاستراتيجيات القيادية المتبعة لحل الأزمات والتعامل معها، والخروج بمقترح نموذجي من إعداد الباحثة.

الدراسة الخامسة لكل من الأستاذ عبد الرحمان بن عبيد القرني ودانيا علي القرني تحت عنوان "مدى وعي الموظفين في المكتبات الجامعية بمراحل إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المكتبة المركزية بجامعة الملك عبد العزيز - قسم الطالبات" ¹، وقد نشر المقال في مجلة اعلم العدد التاسع- العاشر (مزدوج) 2012، ص. 183-219، وهي دراسة تطبيقية تهدف إلى التعرف على مراحل إدارة الأزمات (الإدراك- الاستعداد- المواجهة- التقييم)، وكذا مستوى الوعي بهذه المراحل لدى الموظفين العاملات في المكتبة المركزية محل الدراسة لجامعة الملك عبد العزيز، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أداة الاستبانة لجمع المعلومات، كما تم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة قدرت بـ 23 موظفة بالمكتبة المركزية واسترجاع 21 استمارة فقط، أسفرت الدراسة عن وجود فروق فردية في مدى وعي الموظفين بمراحل إدارة الأزمات في المكتبة، وفي ضوء النتائج المتوصل إليها قدم الباحثان جملة من التوصيات أهمها تشكيل فريق عمل خاص لإدارة الأزمات وعقد برامج تدريبية دورية للموظفات لتحسن خبرتهن وكفاءتهن في حل الأزمات والتكيف معها.

كانت هذه الدراسة تطبيقية لموضوع إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية من حيث التعرض لواقع الوعي بمراحل إدارة الأزمات من قبل الموظفين، وقد ساعدتنا كثيرا في المحور الرئيس في بحثنا والمتمثل في تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات، رغم اختلاف عدد المراحل المتفق عليها من قبل الكتاب وحتى في تسمية بعض المراحل، كما سهلت لنا رسم خطوط عريضة فيما يخص الدراسة الميدانية، لكن الشق المتعلق بالقائد وقيادة الأزمات يبقى غائبا، كذلك غياب النموذج التصوري لإدارة الأزمات بالمكتبة المركزية بجامعة الملك عبد العزيز، لكن الباحثان اقترحاها كدراسة مستقبلية وهي الخطط والاحترازمات المتبعة لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية وسبل تفعيلها.

¹ القرني، عبد الرحمان بن عبيد علي؛ القرني، دانيا علي، 2012. مدى وعي الموظفين في المكتبات الجامعية بمراحل إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المكتبة المركزية بجامعة الملك عبد العزيز - قسم الطالبات. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. ع. 9,10، ص ص. 183-219.

الكتب:

- دراسة أمنية، مصطفى صادق، في كتاب تحت عنوان " إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات " الذي نشر عام 2002¹

تعرضت المؤلفة في كتابها إلى موضوع مهم جدا وهو تعامل المكتبات مع الكوارث والأزمات المحتمل وقوعها بها، مع التركيز على مراحل التخطيط للتقليل من العواقب التي تخلفها، كما حاولت توضيح دور المكتبة في التفاعل مع الأحداث والارتقاء بنشاطها خلال الأزمات لتصبح هي القائد والمحرّك لها، وقد اتبعت الباحثة منهجية واضحة تجمع بين الأدب النظري للموضوع وكل ما هو مكتوب لواقع تجارب علمية سواء مرّت بها شخصا أو اطلعت على وثائق مكتوبة منذ 1956 حتى عام 2001، ونتيجة الخبرة الطويلة في الميدان وإشرافها على العديد من المكتبات كاستشارية فقد زامن هذا العمل المنهج الميداني ليكون أكثر واقعية ورصد تجارب حيّة في المجال.

تتفق الدراسة الحالية مع دراستنا كونها في تخصص المكتبات، لكن تختلف معها من حيث المنهجية والأسلوب العلمي المتبع، كما استفادت الباحثة من الأدب النظري والتجارب الميدانية السابقة فيه.

- دراسة يونس، عبد الرازق مصطفى، في كتاب " القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم" المنشور في 2015²

يعالج الكتاب موضوع الإدارة والقيادة، ويهدف المؤلف من خلاله إلى أهمية تبيان وجود قادة للمكتبات ومراكز المعلومات، ومختلف الأسس والمبادئ الواجب على القائد إتباعها، بالإضافة على تمتعه بمهارات وأخلاقيات تجعل منه مثال يقتدى به من خلال الدور القيادي في التحفيز والتعاون لبلوغ الأهداف وتحقيق الرؤى.

استفادت الباحثة من هذا الكتاب خاصة لتحرير الفصل المتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية، بالتطرق إلى القائد ومهاراته للتعامل مع الأزمات والاستراتيجيات المتبعة لوضع الخطط الوقائية والأنظمة الأمنية الواجب تفعيلها لإدارة الأزمات بمؤسسات المعلومات.

¹ صادق، أمنية مصطفى، 2002. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار اللبنانية المصرية.

² يونس، عبد الرازق مصطفى، 2015. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

2-11 الدراسات الأجنبية:

Theses and Desertations :

- دراسة Ward, Dane Michael نوقشت سنة 2013 تحت عنوان:

" **Innovation in academic libraries during a time of crisis** " ¹

هي أطروحة دكتوراه في الفلسفة قسم الأصول والإدارة التربوية، سعت إلى الكشف عن العمليات التي يقوم بها المكتبيين لتبني أسلوب الابتكار بالاعتماد على نظرية الحركة الاجتماعية، وتطبيق هذا النموذج الذي يركز على القيادة الابتكارية في المكتبات الأكاديمية للخروج من الأزمات، فأجريت مقابلات مع موظفي ثلاث مكتبات أكاديمية، توصلت الدراسة إلى أن الابتكار في المكتبات الأكاديمية يتطلب اهتماماً أكثر لتقليص الخلافات بين الأفراد والجماعات، فالابتكار يرحب بالأفكار الجديدة ويثمنها بطرق منتجة، ويسمح بالمشاركة الحقيقية، التواصل والتعاون، والتعلم غير الرسمي المشترك. علاوة على ذلك تتطلب قيادة الابتكار القدرة على تهيئة الظروف للأعضاء المشاركة بالمكتبات للمساهمة في تقدمها والرقى في خدماتها.

من أهم التوصيات المركز عليها كانت حول زيادة الاهتمام بالديناميكيات التي تربط بين الأفراد والجماعات، كما أن الابتكار يختلف حسب حجم المكتبة، والأهم من ذلك هو تقييم ما إذا كان "الابتكار" يسهل الانتقال إلى النموذج الجديد للمكتبة القائم على التعلم والعمل الجماعي، لأن الابتكار يتعلق بتمكين العنصر البشري من استغلال مهاراتهم وخبراتهم للمشاركة في صنع القرار أثناء الأزمات. ومن أجل تطوير القدرة التنظيمية لتوليد التنوع المعرفي ودمجه في المجتمع الأكاديمي، فهذا يتطلب جهوداً مدروسة في التطوير التنظيمي، وتنمية قدرات الموظفين، والتكامل الداخلي والخارجي المستمرين.

تكمن علاقة دراستنا بهذه الدراسة الحالية كونها تحدثت عن اعتماد نمط القيادة الابتكارية في المكتبات الأكاديمية كحل للخروج من الأزمات والتكيف مع التغييرات الديناميكية التي لا يمكن التنبؤ بها، وهي نقطة مهمة للإحاطة بالعناصر المتعلقة بالقيادة الإدارية وبالتالي من السهل تعميم النتائج التوصل إليها، وحتى مقترحات هذه الدراسة يحبذ العمل بها، لأن بيئة العمل متشابهة وهي بيئة المكتبات الأكاديمية.

¹ Ward, Dane Michael, 2013. Innovation in academic libraries during a time of crisis. PhD dissertation. educational administration and foundations. United States of America: Illinois state university

- دراسة Jeffrey M., Frank تم مناقشتها في عام 2011 الموسومة بـ:

" **The impact of hurricane Katrina on gulf coast libraries and their disaster planning** " ¹

هي رسالة ماجستير في المكتبات وعلوم المعلومات، تناولت تأثير إعصار كاترينا على المكتبات في جنوب شرق لويزيانا ومنطقة نيو أورليانز الحضرية، وجنوب ميسيسيبي، وكذلك خطط الكوارث التي تم وضعها في الحفاظ على مجموعات المكتبات لتلك المنطقة، لكن المشكل الكبير عند حدوث الكارثة تبين أن الخطط التي صممت سابقا لمواجهة الكوارث تصلح للكوارث المحلية الصغيرة وليس على مقياس إعصار كاترينا بالرغم من الإجراءات التي اتخذها موظفو المكتبات قبل وبعد ذلك مباشرة، كما أنّ الكوارث واسعة النطاق مثل الزلازل والأعاصير تجعل مثل هذه الخطط غير فعّالة تماما، انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات للتخطيط لمواجهة الكوارث في المستقبل، وبناء مكتبات بعيدة عن ساحل الخليج. ناقشت الدراسة الحالية جزئية من موضوع أطروحتنا وهي الكوارث الطبيعية، مما ساعدتنا أكثر في فهم هذا الجانب الذي يؤثر فيه هذا النوع من الأزمات، وأهمية التخطيط المسبق وإعداد مخطط الطوارئ لإنقاذ الوضع.

- دراسة DANIEL C. PHELPS المناقشة عام 2005 تحت عنوان:

" **Information system security: self-efficacy and security effectiveness in Florida libraries** " ²

أطروحة للحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة بكلية المعلومات، تمّ فيها اقتراح نموذج لقياس الكفاءة الذاتية وفعالية نظام امن المعلومات في مكتبات ولاية فلوريدا الأمريكية، وبحثت عن العلاقة بين الإعداد التربوي لأمناء المكتبات وبين فعالية تنفيذ نظام امن المعلومات لديهم، وكذا علاقة التدريب على تكنولوجيا المعلومات والكفاءة الذاتية وفعالية نظام أمن المعلومات، شارك في هذه الدراسة أمناء المكتبات العاملين بالمكتبات الأكاديمية والعامّة في فلوريدا، ومن نتائج الدراسة أنّ أمناء المكتبات الحاصلين على تدريب سابق في مجال تكنولوجيا المعلومات كانوا أكثر فعالية في تنفيذ نظام أمن المعلومات من الذين لم يتلقوا أيّ تدريب، فقد أكّدت الدراسة على الارتباط الكبير بين التدريب السابق على تكنولوجيا المعلومات والكفاءة

¹ Jeffery M., Frank, 2011. The Impact of hurricane Katrina on gulf coast libraries and their disaster planning. Master's Theses. Library and information science. United States of America: San Jose State University

² Daniel C., Phelps, 2005. Information system security: self-efficacy and security effectiveness in Florida libraries. PhD dissertation. College of information. United States of America: The Florida state university

الذاتية لنظام أمن المعلومات، كما وجدوا بأنّ الخبرة الوظيفية مؤشرا أفضل للفعالية من التدريب، اقترحت الدراسة التكتيف من تدريب أمناء المكتبات في مجال نظام امن المعلومات، وتعديل البرامج التعليمية الحالية لتحسين فعالية أمناء المكتبات في المستقبل في ذات المجال.

علاقة الدراسة الحالية بدراستنا تكمن في كونها ناقشت جزئية من موضوع أطروحتنا وهي الأزمات المتعلقة بأمن المعلومات وعلاقة التحكم في التكنولوجيا والكفاءة لتنفيذ لحماية نظام المعلومات وتحسين أداء المكتبات.

- دراسة Lorenzen, Michael نوقشت في سنة 1993 المعنونة بـ:

" Security problems of Ohio academic libraries " ¹

هي رسالة ماجستير في المكتبات وعلوم المعلومات حول موضوع المشكلات الأمنية بالمكتبات، قامت بإجراء دراسة استقصائية لـ 104 مكتبة أكاديمية في ولاية أوهايو للتعرف على المشاكل الأمنية، أنواعها وعلاجها، أظهرت النتائج المتوصل إليها أنّ عدد قليل من المكتبات الأكاديمية في أوهايو لديها سياسة أمنية مكتوبة، عدد كبير من المبحوثين يعتبرون سرقة المواد مشكلة، عدد قليل منهم يعتبر تشويه الدوريات مشكلة، معظم المكتبات تم تغطيتها بنظام أمني إلكتروني، ولديها مشاكل مع المستفيدين لكن ليست ذات طبيعة جنائية، أوصت الدراسة بوضع سياسة شاملة خاصة بالأمن والسلامة في المكتبة وأن تكون من ضمن برنامج الجامعة، وأن تكون المسؤولية مشتركة بين مصالح الأمن بالجامعة وبين موظفي المكتبة لتنفيذ القانون ضد أي مستعمل يتعدى على ممتلكاتها.

Articles and Research papers:

- دراسة Anna Maria Tamaro بعنوان:

" COVID 19 and Libraries in Italy " ² المنشور سنة 2020 بمجلة

International Information & Library Review, vol.52, no.3, p. 216-220

أوضح فيها أنّ الأزمة الصحية العالمية بسبب فيروس كورونا قد أثرت على المكتبات الإيطالية تأثيرا عميقا، حيث أغلقت أبوابها، كما سعت هذه الدراسة إلى الإطلاع على الأدبيات السابقة وكل العمليات الموثقة على المواقع الإلكترونية للمكتبات، بالإضافة إلى ذلك تم جمع معلومات من 70 أمين مكتبة عن

¹ Lorenzen, Michael, 1993. Security Problems of Ohio Academic Libraries. Master's Theses. Library and information science. Ohio: Kent State University.

² Tamaro, Anna Maria, 2020. COVID 19 and libraries in Italy. International Information and library review. Vol. 52, no. 3. P. 216-220.

طريق الاستبيان، وقد كشفت هذه الدراسة أنّ المكتبات الإيطالية واصلت تقديم خدماتها عن بعد في فترة الحجر الصحي المنزلي من خلال إتاحة الوصول إلى المكتبات الرقمية ومختلف المراجع، كما تم استخدام وسائل الاتصال من الهاتف وشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة، وعقد مؤتمرات ومحاضرات الفيديو عبر الإنترنت لربط المستفيد وجعله قريب من المكتبة، وكان الاستنتاج في الأخير أنّ كورونا غيرت عدة معطيات وفرضت ممارسات جديدة من أجل التغيير بالمكتبات وظهور رؤى مستقبلية لخدمات المكتبات وركّزت أكثر على العلاقات بين المجتمعات.

نقاط التوافق والاختلاف مع دراستنا واضحة فقد سلط الباحث الضوء على أزمة كورونا وتأثيرها على مكتبات إيطاليا وهي تمثل جانبا من الأزمات التي تحل بالمكتبات والمتمثلة في الأزمات الصحية (الأوبئة)، كما توصلنا أن الجانب الصحي لم يكن مطروحا في وقت سابق في مكتباتنا وقد برز مع متطلبات الفترة الأخيرة والحاجة الماسة للعمل عن بعد بتفعيل تطبيقات و اب 2.0.

- دراسة كل من **Tu-Keefner, F., Liu, J., Lyons, D. R., Hobbs, A., Smith, J C**

في وقائع المؤتمر العالمي الخامس والثمانين للمكتبات والمعلومات الخاص بالإفلا IFLA عام 2019 بمداخلة بعنوان:

" Preparing future librarians and current information professionals to lead libraries in times of crisis " ¹

جاءت هذه الدراسة للبحث في كيفية الوصول إلى إعداد أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات المستقبل لقيادة المكتبات في أوقات الأزمات من خلال تطوير طرق التدريس التقليدية في الفصول الدراسية وتقديمها عبر الانترنت، وتحقيقا لذلك عمد أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا من كلية المكتبات والمعلومات بجامعة ساوث كارولينا بالتعاون مع أمناء المكتبات المحترفين لولاية كارولينا الجنوبية للتحقيق في مدى توفير المكتبات لخدمات المعلومات المناسبة وجعلها شريك أساسي لوكالات الصحة العامة في وقت الأزمات والكوارث، تفحصت الدراسة الاستقصائية تمكّن أفراد المجتمع من الوصول إلى المعلومات خلال فيضانات 2015، إعصار ماثيو 2016، إعصار هارفي 2017.

¹ Feili Tu-Keefner, Jingjing Liu, Denise Lyons, April Hobbs and J. Caroline Smith, 2019. Preparing Future librarians and current information professionals to lead libraries in times of crisis. IFLA WLIC. [On line]. Consulted on: 30/09/2022. Available at: <https://library.ifla.org/id/eprint/2532/1/234-tu-keefner-en.pdf>

في نهاية الدراسة كانت النتيجة بتحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة لأمناء المكتبات، ودمج غالبية الكفاءات والمهارات الخاصة بهم في المناهج الدراسية، واقتُرحت مقرر دراسي جديد بعنوان " المشاركة المجتمعية والتمكين من خلال بيئة المعلومات"، تطوير برامج التعليم المستمر وفرص التطوير المهني لإعداد أمناء المكتبات المستقبل لتقديم خدمات المعلومات المتعلقة بالكوارث والصحة بشكل أفضل.

موضوع الدراسة يهتم بقيادة إدارة المكتبات وهو نقطة تناولته دراستنا، فالنتائج المتوصل إليها ساعدتنا في تقديم مقترحات للخروج من الأزمات كالكفاءات والمهارات المطلوبة والتعليم المستمر وتكليف المسؤولية المجتمعية في بيئة المعلومات كون المكتبات جهاز معلوماتي متطور، وكذلك في كيفية إعداد خطة إدارة الأزمات بالمكتبات في المستقبل.

-دراسة Keresztury, Tina الذي نشر مقال بعنوان:

" The library crisis in New Jersey: a statewide strategy for survival" ¹

حاولت هذه الورقة البحثية توضيح كيفية وضع خطة لإنقاذ المكتبات العامة من الأزمات والمشكلات المالية التي تمثل تهديدا في ظل نقص الموارد المالية لولاية نيوجرسي بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة لوصف الإستراتيجية المتبعة لمواجهة خفض الحد الأدنى للتمويل الإلزامي للمكتبات العامة، وكانت النتيجة تقليص الميزانيات بالمكتبات محل الدراسة من 4.2 مليون دولار إلى 1.9 مليون دولار، واهم توصية تمثلت في إنشاء خلية وفريق عمل فعال لإدارة الأزمات على مستوى الولاية المعنية لإحباط الجهود التشريعية التي تقضي بتقليل تمويل المكتبات جراء الأزمة المالية التي اجتاحت العالم وتضررت منها المكتبات العامة بنيوجرسي الأمريكية.

ركّزت هذه الدراسة على جزئية صغيرة من موضوعنا وهي نوع من الأزمات التي تحل بالمكتبات وتمس الجانب المالي لها، وتتمثل فينقص الميزانيات سواء ما تعلق باقتناء مصادر المعلومات المتنوعة أو كل ما يتعلق بالأجهزة والأدوات والأثاث الخاص بالمكتبة، وبالرغم من أنّ المجال هو المكتبات العامة فقد ساعدنا في الإحاطة بالعناصر المرتبطة بالأزمات المالية والتي تتأثر بالوضع الاقتصادي للبلاد.

¹ Keresztury, Tina, 2009. The library crisis in New Jersey: a statewide strategy for survival. The Bottom Line, Vol. 22 No. 4, pp. 101-105. Consulted on 30/09/2022. Available at:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08880450911010915/full/html?skipTracking=true>

11-3 أهم جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- إثراء الجانب النظري، وتكوين خلفية نظرية غنية بالمصادر المتنوعة.
- استعراض طبيعة وأنواع الأزمات التي تعاني منها المكتبات أو التي يمكن أن تصيبها مستقبلاً، وتشخيص لواقع إدارة الأزمات بها واستنباط المنهجية المعتمدة وخطط العمل المتبعة فيها ومدى إتباع مراحل إدارة الأزمات للتغلب على الأزمات.
- القيادة نحو صياغة إشكالية الدراسة وضبطها بما يخدم موضوع البحث.
- توضيح أهمية الدراسة وتبيان أهدافها التي يأمل تحقيقها.
- تكوين فكرة تساعد في تصميم أدوات البحث وانتهاج المنهج السليم.
- توقع بعض النتائج ومناقشتها وتفسيرها تفسيراً علمياً خاصة بالجانب الميداني للدراسة.
- الاعتماد على الاقتراحات والتوصيات لفتح مجالات أخرى تعتبر كمحطة انطلاق لبحوث وأفاق جديدة.
- تكوين تصور مقترح شامل مناسب لموضوع البحث في ظل المستجدات الراهنة.

11-4 مناقشة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- أغلب الدراسات التي هي في مجال مؤسسات المعلومات تناولت نوع معين من الأزمات، كالأزمات الطبيعية، السرقة وما تعلق بالأمن والسلامة بالمكتبة، أمن المعلومات والأزمات الإلكترونية، نقص الموارد المالية، أزمات صحية وغيرها، باستثناء دراسة الصالحين سالم، المحرمية سهى، نديم عفاف، محمد سعيد، أمنية مصطفى الذين تطرقوا إلى أغلب الأزمات.
- عدم تطرق الدراسات السابقة لعنصر القيادة في وقت الأزمات ودور القائد في إدارة الأزمة باستثناء مصطفى يونس، F Tu-Keefner و Ward, Dane Michael الذين أشاروا إلى ذلك في دراستهم.
- تتقاطع الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجال العلوم الإدارية والعلوم السياسية والتربوية وقد ساهمت في تحديد الأسس النظرية للدراسة وتسطير خطة متكاملة العناصر، بناء الاستبيان، الاطلاع على الببليوغرافيا الموجودة بها.
- درستنا تعالج المكتبات الجامعية لكن بعض الدراسات السابقة كان مجالها المكتبات العامة التي تتميز بتنظيم إداري وتشريع قانوني خاص بها، وكذا فئات المستفيدين منها مختلف.
- في حين يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

الهدف: وضع تصور مقترح شامل ومقنن، مرن يمكن تعديله حسب الظروف والحالة الراهنة بالمكتبات، يربط بين إدارة الأزمات والقيادة الإدارية بالمكتبات الجامعية، يمكن تعميمه على باقي المكتبات الجامعية الأخرى للاستفادة منه.

مكان الدراسة: حيثيات هذه الدراسة جرت في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، والمكتبات الجامعية الجزائرية لها خصوصيات تميّزها عن باقي المكتبات العربية والأجنبية.

عينة الدراسة: تم اختيار مديري المكتبات الجامعية ورؤساء المصالح وكذا مشرفي مكاتب وخلايا الإعلام الآلي، بالمكتبات الجامعية البالغ عددها عشرة (10) مكتبات مركزية لناحية الوسط الجزائري.

12- مصطلحات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بمجموعة من المفاهيم والمصطلحات يمكن تقديمها كما يلي:

➤ المكتبات المركزية الجامعية:

تعدّ المكتبة المركزية بأنها المكتبة الأم والرئيسية للجامعة، وجسر تواصل بين الإدارة والمكتبات الأخرى التابعة للجامعة، فهي المسؤولة عنها، تشرف عليها وتتسق فيما بينها، تزودها بمصادر معلومات متنوعة في وسائط متعددة، كما تسند إليها مهمة توظيف خريجي الجامعات المتخصصين في المكتبات وتوزيعهم على مستوى مكتبات الجامعة حسب احتياجاتها، تعمل جاهدة على توحيد النظم المكتبية والمعايير الفنية، تحديد العلاقات التنظيمية بدقة بين مختلف الوحدات الإدارية والتوثيقية في الوسط الجامعي، التنشيط الثقافي وإحياء التظاهرات العلمية من محاضرات وملتقيات وندوات ومعارض.¹

➤ الإدارة: هي عملية تتعلق بنشاط الأفراد والعلاقة بين الإدارة والموارد البشرية في المنظمة، وتسعى إلى

تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ممكن من خلال وظيفة التخطيط والتنظيم والتنسيق وغيرها، وهي بشكل عام توجيه جهود رأس المال البشري والفكري، ورأس المال المادي من أجل الاستغلال الأمثل للطاقات والدفع نحو التجديد والابتكار والإبداع.²

¹ المدادحة، أحمد نافع؛ مطلق، حسن محمود، 2014. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة

المجتمع العربي للنشر والتوزيع. ص. 56

² عليوي، محمد عودة، المالكي، مجبل لازم، 2007. المكتبات النوعية: الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة،

المدرسية. عمان: مؤسسة الورق. ص. 38

- **الأزمات:** يطلق اسم أزمة على كل حالة، موقف أو قرار يلحق بالأفراد داخل المنظمات والمؤسسات بشكل عام، مشكلا خوفا وإنذارا خطيرا متوقعا كان أو غير متوقع، مما يستوجب فورا تجميع كل الإمكانيات والطاقات المادية والبشرية والفكرية والمبادرات سواء كانت فردية أو جماعية لتخطي الأزمة بتكاليف أقل لضمان البقاء والاستمرارية الدائمة.¹
- **إدارة الأزمات:** هي إدارة تهتم باستشراف المستقبل من أجل ضمان وحماية الأهداف الحالية والواقعية، كما أنها تحرص على ممارسة العمليات الإدارية ووظائفها بالكشف عن مسببات الأزمة واحتواء أضرارها إلى غاية إيجاد بدائل ومقترحات ملائمة لها.²
- **القيادة الإدارية:** هي نشاط إداري يمارسه القائد من أجل اتخاذ القرارات الإدارية وإصدار الأوامر والتعليمات والإشراف على العنصر البشري الذي هو تحت سلطته الرسمية، وذلك بالتأثير على سلوكياتهم وجذبهم قصد تحقيق هدف معين يخدم الصالح العام للمنظمة.³
- **القائد:** شخصية مبدعة يمكن أن نميزه من خلال إجراء عملية مقارنة سريعة لحالة المنظمة قبل توليه القيادة وبعدها، نجده دائما يخطط ويحاول وضع رؤية واضحة، وفي نفس الوقت يشجع ويحفز مرؤوسيه لتنفيذ تلك الخطط وتحقيق الرؤى في الواقع بشكل مميز، يفضل العمل مع فريقه ويلتزم بالمرونة في حل جميع المشكلات، يتسم بالإنسانية وحب العمل ومشاركته مع الجميع.⁴

¹ العدوان، عزات كريم، 2013. العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص. 88

² عبوي، زيد منير، 2006. إدارة الأزمات. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. ص. 20

³ منصور، إيمان أحمد، 2019. إدارة الابتكار: الابتكار نحو التغيير. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع. ص. 111

⁴ فايد، موسى جاب الله مصطفى، 2014. القيادة والإبداع الفكري. الرياض: العبيكان للنشر. ص. 12

الفصل الأول

المكتبات الجامعية:

المفهوم، الإدارة

والتنظيم

تمهيد:

المكتبة الجامعية وحدة متكاملة العناصر، تتكون من مجموعات مكتبية وإجراءات تقنية وعمليات وظيفية، في مجتمع يتسم بالتطور المستمر وتطلعات أفراد غير متناهية ومتغيرة من ظرف لآخر، ومن أجل تحقيق علاقة منسجمة ودائمة بينهما يجب إرفاق مفهوم المكتبة الجامعية بمفهوم آخر هو الإدارة، نظرا للحاجة الماسة لها، لخلق إدارة قوية وفعالة تربط بين مختلف الإمكانيات المتوفرة وكافة حلقات السلسلة الوثائقية، ولتحقيق الأهداف وتخطي الكثير من المشاكل التي تتجرّ وراء الإدارة العشوائية، وقد كان للفكر الإداري الأثر البارز والفضل الكبير في ظهور المدارس الإدارية وتطوير نظرياتها خاصة الإدارة العلمية الحديثة التي ساهمت في الرفع من قدرة المكتبات وجودة العمليات وتنظيمها والتحكم في مدخلاتها وتحسين مخرجاتها.

نستهل هذا الفصل بتعريف للمكتبات الجامعية وأنواعها، مميزتها، وظائفها، أهدافها، خدماتها، والتحديات التي تواجهها في ظلّت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ثم الانتقال إلى مفهوم الإدارة بالمكتبات الجامعية بإبراز أهميتها في المكتبات الجامعية ومستوياتها في الهيكلية الإدارية، ومنها نرجع إلى الاتجاهات الفكرية للإدارة لمعرفتها والتدقيق فيها واختيار الأكثر تلائما للمكتبات الجامعية مع إمكانية تبنيتها والعمل بمبادئها، بعدها التطرق إلى الوظائف الأساسية للإدارة بالمكتبات، ثم استعراض التوجهات الجديدة للإدارة المعاصرة في المكتبات الجامعية منها إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت، إدارة المعرفة، إعادة هندسة العمليات، إدارة الأزمات لمحاولة إضافة مظهر جديد للمكتبات عامة والجامعية خاصة.

1- ماهية المكتبات الجامعية: تعريفها وخدماتها**1-1 تعريف المكتبات الجامعية:**

قبل تعريف المكتبة الجامعية نقوم بتعريف المكتبة أولا، فهناك تعريفات كثيرة تناولت مصطلح المكتبة، ونختار منها تلك التي ذكرت في المعاجم الموسوعية المتخصصة في المجال، فقد عرّف المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات المكتبة بأنها " مكان أو حجرة أو حجرات معدة لحفظ واستعمال مجموعات من الكتب، الخ"¹ وفي تعريف آخر في معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات،

¹ الشامي، أحمد محمد؛ سيد، حسب الله، 1988. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات: انجليزي-عربي = Encyclopedic dictionary of library and information science terms : English-Arabic. الرياض: دار المريخ. ص.

المكتبة هي بناية تضم ملايين من المصادر المعلوماتية مختلفة الأنواع والأشكال لعدة تخصصات معرفية، والمكتبات على أنواع، قد تكون جامعية أو عامة أو مدرسية، وبالرغم من اختلاف محتواها الفكري إلا أن الهدف يبقى مشترك وهو خدمة المجتمع بكل شرائحه ومستوياته.¹

أما بخصوص تعريف المكتبة الجامعية فقد قام المنظرين والعلماء في علوم المكتبات والمعلومات بتقديم تعريفات عديدة عن المكتبة الجامعية، كل وجهة الخاصة ومنظاره الذي يرى به المكتبة، لكنها تبقى دائما تتدفق في مصب واحد.

فيعرفها كيلاني عزت بأنها مكتبة تعمل على خدمة أساتذتها وباحثيها وطلبتها وإدارتها في مؤسساتها الجامعية أو الكليات التابعة لها، فتوفر لهم أدوات معلوماتية منظمة وتتيحها لهم بطرق سهلة لجمهور المستفيدين منها، وهو مفهوم شامل يقع على المكتبات المركزية ومكتبات الكليات والأقسام والمعاهد بالجامعات.²

وفي تعريف آخر، المكتبة الجامعية هي أسمى من أن تكون مجرد جدران ومجموعة من الكتب والدوريات... إلخ يشرف عليها أمين مكتبة بمعية فريقه، لكنها كيان قائم بذاته ولها رسالتها الخاصة بها، تهدف إلى خدمة المجتمع الأكاديمي والتعليمي، ودعم المقررات والمناهج الدراسية وغرس ثقافة البحث عن المعلومات، وعليه من الواجب أن تعمل هذه المكتبة على التنوع من مصادر المعلومات وانتقائها بعناية ودقة وتنظيمها وبثها من أجل الاستفادة القصوى منها من قبل المستفيدين منها بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم العلمية بفعالية عالية.³

ويمكننا مما سبق تعريف المكتبة الجامعية بأنها مؤسسة تربية تعليمية تثقيفية وبحثية تتضمن رصيد معلوماتي ثري ومتنوع في المحتوى وشكل الوعاء، يقودها مكتبي كفاء وطاقم بشري متخصص موزع على مختلف المصالح والأقسام، يقوم بمختلف الأنشطة الفنية والغير الفنية من أجل تنظيم المعلومات وتسهيل وصول المستفيد إليها في كل زمان ومكان وبأقل وقت ممكن، وتخلق من المؤسسة الأم وهي الجامعة، فهما مفهومان متتابعان لا يفترقان أبداً، وبما أن الجامعة تتكون من كليات وأقسام

¹ قاري، عبد الفتاح عبد الغفور، 2000. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: انجليزي-عربي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. ص. 183

² كيلاني، عزت خيرت، 2014. تكنولوجيا العمل بالمكتبات الحديثة. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع. ص. 208

³ طه عشري، نجلاء عبد الفتاح، 2014. المكتبات الإلكترونية والرقمية وأثرها الثقافي في المجتمع. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر. ص. 472.

فمن البديهي أن تكون لكل كلية أو قسم مكتبة تابعة لها، وكذلك من مكتبة تتوسط قلب الجامعة وهي المكتبة المركزية.

1-2 أنواع المكتبات الجامعية:

تتنوع المكتبات الجامعية خاصة عندما تكبر الجامعة وتتوسع من حيث المبنى وعدد الأساتذة والطلبة المسجلين بها، الأمر الذي يؤدي بها إلى اتخاذ عدّة أنواع وهي:¹

1-2-1 المكتبة المركزية:

تعتبر المكتبة الرئيسية وتتوسط قلب الجامعة، تضم الجزء الأكبر من الرصيد الوثائقي والخدمات المكتبية، وفي الغالب تكون سباقة في تقديم بدائل واقتراحات تقنية وفنية، تجسيد النظم الآلية للمعلومات، تأطير المكتبيين، تحديد العلاقات والتنسيق بينها وبين مكتبات الكليات والأقسام، القيام بعمليات التنشيط الثقافي والعلمي بتنظيم معارض وندوات وأيام دراسية وأبواب مفتوحة على المكتبة...

1-2-2 مكتبات الكليات:

لكل كلية مكتبة متخصصة في أحد الشعب العلمية، فتوفر مصادر معلومات وكذا خدمات حسب تخصص الكلية، واستحداث هذا النوع من المكتبات مهم جدا، بحيث يسمح للطلبة والباحثين استغلالها نظرا لتواجدها داخل الكلية، وبالتالي يكون حضورهم قوي خاصة في فترات الفراغ بين الدروس والأعمال التطبيقية، وكذا تخفيف الضغط عن المكتبة المركزية في حالة ما إذا كانت طاقتها الاستيعابية محدودة.

1-2-3 مكتبات الأقسام والمعاهد:

تعتبر هذه المكتبات بمثابة تفرعات وملحقات للجامعات والكليات، تخدم فئة الدارسين في القسم أو المعهد، حيث تحتوي على مواد مكتبية ومرجعية يمكن الاطلاع عليها في قاعات خصصت للقراءة والمطالعة، والهدف منها هو تسهيل الوصول إلى هذه المواد ووضعها في متناولهم، وللعلم محتوى هذه المكتبات يوجد لها نسخ بديلة أو مماثلة بالمكتبة المركزية.

1-2-4 مكتبات المخابر:

تنشأ على مستوى مخابر البحث العلمي بالجامعات، مجهزة بالتقنيات المساعدة لانجاز مختلف البحوث التطبيقية والتجارب العلمية، محتوى وثائق هذه المكتبات من نوع خاص، حيث تساعد الباحثين

¹ الترتوري، محمد عوض؛ الرقب، محمد زايد وآخرون، 2009. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد. ص. 143-144

والأساتذة التابعين للمختبر لانجاز تجاربهم وتحقيق نتائجهم، كما يسمح للطلبة بتطبيق وممارسة أعمالهم وتوجيههم ميدانيا، لما تحتويه من أجهزة متطورة وإمكانيات معتبرة، وربطها بشبكة ذات تدفق سريع للإنترنت.

ويرى احمد بدر أن هذه الأنواع كلها نتيجة لتنظيمات إدارية لمكتبة الجامعة، ويتحكم فيها عدة عوامل منها تلك المتعلقة بموقع الجامعة الجغرافي بما فيها موقع الكليات والأقسام، حجم الطلبة والأساتذة المنتمين إلى الجامعة، المنشآت البنائية المخصصة للمكتبات الجامعية والطاقة البشرية المهنية لتسيير وإدارة هذه الأخيرة.¹

1-3 مميزات المكتبات الجامعية:

تتفرد المكتبات الجامعية بمجموعة من الخصائص تميّزها عن غيرها من المكتبات وهي أنها:²

- 1- تضم رصيد معلوماتي ضخم قد يتعدى الملايين من العناوين والنسخ مختلفة الأحجام.
- 2- تقتني مصادر معلومات متنوعة من مجموعات ورقية ورقمية.
- 3- المواضيع متعددة بالنسبة للمكتبات المركزية، ومتخصصة بالنسبة لمكتبات الكليات والأقسام والمعاهد.
- 4- تضم فئات متنوعة من المستفيدين (طلبة بجميع الأطوار، باحثين، أساتذة، عمّال)، وبالتالي يهدف استخدامها إلى تحقيق غايات متنوعة (التعليم، البحث العلمي والتنقيف).

1-4 أهداف المكتبات الجامعية:

وُجدت المكتبة الجامعية بوجود الجامعة، وتتبع أهدافها منها، فهي لا تتعارض معها لا في الأهداف ولا في الرسالة المنوطة إليها، بل يشكلان كيان مشترك لا يمكن فصله أبداً، فكلاهما مختص في البحث والتعليم العالين وخدمة الفئة الأكاديمية، ولهما دورا فعّالا في التنقيف والتعليم في مختلف المجالات العلمية والأدبية.

ويمكن حصر أهداف المكتبات الجامعية في مجموعة من النقاط التالية:³

¹ بدر، احمد أنور. [د.ت.]. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية. ص. 75

² المالكي، مجبل لازم مسلم، 2001. اتجاهات حديثة في علوم المكتبات والمعلومات. عمان: مؤسسة الوراق. ص. 309

³ الحاج ابراهيم، محمد أحمد القلع، 2017. المكتبات الجامعية: التخطيط لتنميتها الشاملة. حولية المكتبة والمعلومات. ع. 1. ص. 198-199

- **هدف تعليمي:** يعتبر أسمى هدف يمكن أن تهدف إليه مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، وهو متوقف على مدى شمولية المادة الفكرية لتلبية متطلبات ورغبات الطلبة والأساتذة والباحثين تديماً لعملية التعليم عن بعد، وكلما تحقق ذلك فإنّ العائد هو الريح مقارنة مع حجم النفقات في سبيل ذلك.
- **دعم البحث العلمي الأكاديمي وتشجيعه:** تتشكل حلقة مستمرة بين الجامعة والتطوير والبحث العلمي، لا يمكن لمتغير واحد أن يبلغ أثره دون معية العنصرين المتبقيين، فالجامعة هي الوعاء والبيئة المناسبة، والبحث العلمي هو العصا المحركة وأداة التفعيل، والتطوير هو المأمول والمرجو.
- **خدمة المجتمع:** ويبقى المجتمع هو النواة الأساسية للمكتبة الذي يتلقى الخدمات جاهزة وينهل من المصادر بكل أنواعها، تساعده في تكوينه وتدريبه وزيادة كفاءته، مما يؤهله أن يكون رجل غد في مكانه المناسب للعمل في تخصصه والنجاح فيه بجدارة.

1-5 وظائف المكتبات الجامعية:

- يتوقف نجاح المكتبة الجامعية على مدى تأدية هذه الأخيرة لوظائفها على أكمل وجه ومدى استجابتها لاحتياجات الجامعة مؤسسة الانتساب، ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:¹
- الوظائف الإدارية:** تسند هذه الوظيفة إلى محافظ المكتبة ورؤساء المصالح حسب الهيكل التنظيمي للمكتبة، وتشمل إعداد الميزانية السنوية الخاصة بالمكتبة وتوزيعها حسب الأولويات، اختيار الموظفين، تعيينهم، تدريبهم، وتوزيعهم في المكتبات حسب الاحتياجات، التخطيط الاستراتيجي لأنشطة ووظائف متطورة تواكب التغيرات الجديدة، تنظيم الوثائق وتسجيلها وحفظها.
- الوظائف الفنية:** انتقاء المجموعات المكتبية بعد دراسة الحاجيات الوثائقية للمستفيدين من المكتبة الحالية والمستقبلية، المطبوعة أو الإلكترونية، فهرستها، وتصنيفها، وتجليدها وتخزينها وصيانتها من أي خطر وتهيئتها من أجل الاستخدام الأمثل لها.
- الخدمات المكتبية:** تشمل خدمة الإعارة بنوعها الداخلية والخارجية، توجيه القراء وإرشادهم وتسهيل الوصول إلى الوثيقة المرغوبة، توفير قاعات للمطالعة والإنترنت وكل ما يحتاجه الباحث في دراسته العلمية والمهنية، التعاون والتنسيق مع المكتبات الجامعية المماثلة وتشجيع تبادل مصادر المعلومات فيما بينها.

¹ إسماعيل، وائل مختار، 2009. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص.

خدمة تدريب المستفيدين، البحث والتطوير المستمر لأخصائي المكتبات الجامعية: تُعد من الخدمات المهنية والبحثية للمتخصصين في مجال المكتبات قصد تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم الوظيفية وتنمية مكتسباتهم المعرفية في علوم المعلومات والتوثيق والأرشيف، فالمستفيد هو محور هذه الوظيفة، فبتلقيه تعليماً سويّاً على كيفية استخدام المكتبة يمكنه من الاستفادة القصوى من كل الخدمات المكتبية التي أعدت خصيصاً له، وتحقيق رضاه وهي غاية المكتبة المنشودة.¹

وعليه من الضروري أن تحظى المكتبات الجامعية بمكانة مميزة ضمن هيكلية منظومة التعليم العالي، وأن يركز تأسيسها على مبادئ حديثة عنوانه تلبية الحاجيات الفعلية والمتوقعة، الحالية والمستقبلية للطلبة، الباحثين والأساتذة، للمساهمة في تقدم الوطن وبناء مجتمع المعرفة.

1-6 جمهور المكتبات الجامعية:

المستفيدون من خدمات المكتبة الجامعية هم المجتمع الأكاديمي بالأخص وبالدرجة الأولى، ويتميز بالثقافة العالية والعلم الواسع ويتكون من:²

- فئة الطلبة بمختلف الشعب والتخصصات والمجالات والمستويات العلمية والأكاديمية، وهي الفئة الأكبر حجماً وهو في تزايد مستمر كل يوم.
- فئة الأساتذة سواء من أساتذة دائمين أو مؤقتين، المهم أعضاء الهيئة التدريسية.
- فئة الموظفين بالجامعة، وهم أعضاء الهيئة الإدارية.
- فئة الباحثين وطلبة الدراسات العليا أو ما بعد التدرج سواء من داخل جامعة الانتماء أو خارجها.
- بعض أفراد المجتمع المحلي.

يمكن القول أنّ جمهور المكتبة الجامعية بكل فئاته وشرائحه يمثل عصب المكتبة والمحرك الرئيسي له، وهو أساس وجود المكتبة واستمرارها، وبنفوره ستزول المكتبات وتصبح مجرد هيكل عظمي أو

¹ بدر، أحمد؛ عبد الهادي، محمد فتحي، 2001. المكتبات الجامعية، تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط. 4. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. ص. 31

² عليان، ربحي مصطفى، 2009. إدارة المكتبات: الأسس والعمليات = Library Management. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص. 36

لوحة جدارية بدون روح، وبالتالي يجب الحفاظ على بقاء جمهورها كعميل دائم واستقطاب أكبر عدد منه بمختلف الطرق الإبداعية والابتكارية.

1-7 خدمات المكتبات الجامعية:

خدمات المعلومات هي مجموع الأنشطة والخدمات المختلفة التي تجرى داخل المكتبة، يتم تقديمها للمستفيدين من المكتبة، وتسهيل الوصول إليها بطريقة منظمة وسهلة من أجل الاستفادة المثلى لها، لأن تلك الخدمات التي تبدأ من جمع المعلومات، معالجتها وصولاً إلى بثها، تشكل العمود الفقري للمكتبات والغاية منها تحسين صورة المكتبة وتجويد خدماتها وتحقيق التميز في مستوى تقديم تلك الخدمات، وهو معيار قياس نجاعة المكتبات.¹

وانطلاقاً مما تم عرضه يمكن القول أنّ خدمات المعلومات هي جوهر العمل المكتبي، لأن كل ما يبذله من نشاط أو عمل يظهر من خلال ثمره أدائه من منتج أو خدمة في سبيل إشباع حاجيات المستفيد الفعلي أو المحتمل للمكتبة.

وتتطلب الخدمة المكتبية توفر أربعة نقاط مهمة حسب علي اللحام وهي:²

- مصدر المعلومة مهما كان نوعها.
 - الكادر البشري المتخصص.
 - كافة التسهيلات المسخرة لفائدة المستفيدين بغرض البحث والإطلاع.
 - الميزانية الكافية لاستمرار تقديم الخدمات.
- فالمكتبة بدون عمال مؤهلين وبدون رواد كالزراعي بلا غنم، ومن أجل خدمة الرواد لا بد من توافر إمكانيات بشرية، مادية وبرمجية تسهل نقل المعلومة ويكون المكتبي هو الوسيط الثقافي بينهما من أجل تحقيق الوساطة الثقافية التقليدية والرقمية.

¹ شيخ إدريس، بدر الدين شيخ إدريس محمد. 2013. مستقبل خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية السعودية: دراسة حالة مكتبة الأمير مشعل بن عبد الله بجامعة نجران. الرياض، السعودية: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. أعمال المؤتمر الرابع والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. ص. 109.

² اللحام، مصطفى علي، 2016. المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع. ص. 46.

معظم الدراسات في المكتبات تشير أنّ خدمات المعلومات هي نوعين:¹

1-7-1 الخدمات غير المباشرة: وتسمى بالخدمات الفنية كونها تتعلق بالإجراءات الفنية التي يشرف عليها الموظفون بالمكتبة دون أن تكون هناك علاقة مباشرة مع المستفيد، فهذا الأخير يستفيد من المخرجات النهائية دون أن يشاهد على المباشر كيف تمّ تأديتها، وتتعلق هذه الخدمات الفنية بعمليات (التزويد، الجرد، الفهرسة الوصفية والموضوعية، التصنيف، التكشيف وإعداد المستخلصات) بالاعتماد على معايير ومواصفات مقننة في مجال المكتبات والمعلومات معدة من طرف الخبراء.

2-7-1 الخدمات المباشرة: وتسمى أيضا بخدمات المستفيدين أو الخدمات العامة، لأنها أنشطة تقدم مباشرة إلى المستفيد ويكون تفاعل وحوار معه دون حواجز، وهذه الخدمات تشمل خدمة الإعارة بنوعيتها، الخدمات الإرشادية، الإعلامية والمرجعية، خدمة البث الانتقائي للمعلومات والإحاطة الجارية، خدمة الترجمة وغيرها.

3-7-1 تصنيف الخدمات حسب (اعلم):

في حين تم تقسيم خدمات المعلومات في البيئة الجامعية وفق المعايير الدولية، فيمكن الاعتماد على المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية الصادر عن (اعلم)* لتحديد خدمات المعلومات، فهو مرجع خاص بالمكتبات الجامعية ومشتق من المعيار العالمي (إفلا)*، وهي كالتالي:²

1-3-7-1 خدمات المكتبات التقليدية: عبارة عن خدمات كلاسيكية تقوم بها المكتبات الجامعية، وتشمل:

* **خدمة التوجيه والإرشاد:** يقوم بها فريق من الموظفين المُعدين مهنيًا للتعامل مع فئات الجمهور باستعمال أدوات ونماذج مساعدة، تتضمن تدريب الطلبة على استخدام المصادر المتوفرة بالمكتبة، وتقنيات استرجاع المعلومات، وعلى كيفية الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا الاتصال داخل قاعات المكتبة.

¹ عليان، رحي مصطفى، 2010. خدمات المعلومات = Information services. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص. 36

* اعلم (AFLI): الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات

* إفلا (IFLA): الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات

² شاهين، شريف كامل؛ محمود، أسامة السيد وآخرون. 2013. المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية. جدّة: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). ص. 109 - 114

* **الخدمات المرجعية:** يجب تخصيص عدد كاف من العمال الذين يتمتعون بالمهارة الكافية للتعامل مع العدد الهائل من الرواد بالمكتبة حتى تسند إليهم الخدمة، هذه الخدمات لا تنحصر فقط في الرد على الاستفسارات التي يطرحها المستفيدون، بل تشمل على:

+ إرشادهم مباشرة إلى المصادر المرجعية وغير المرجعية في طرح تساؤلاتهم الخاصة بالدراسة والبحث.
+ توجيههم إلى قواعد بيانات متخصصة وتعليمهم لها للاستفادة أكثر من محتواها، وكيفية البحث عبر الواب.

+ تدريب الطلبة الجدد على استغلال المصادر المرجعية الورقية والرقمية.

* **خدمات الإعارة بنوعها الداخلية والخارجية، والحجز:** يجب على المكتبة الجامعة أن توفر عددا من المكتبيين للاهتمام بهذه الخدمة والسهر على حسن سيرها وتألية إجراءاتها، وتضع سياسة خاصة بعملية الإعارة تحدد فيها الوثائق القابلة للإعارة وتلك غير القابلة للإعارة، مع الآجال المسموح لإرجاعها والعقوبة المقررة عن كل تأخير، وغيرها من الشروط.

1-7-3-2 خدمات المعلومات الرقمية:¹ هي خدمات حديثة في البيئة الرقمية للمكتبات الجامعية، تشمل:

* خدمات الاتصال المتعلقة بالشبكة العنكبوتية داخل المكتبية.

* خدمة البريد الإلكتروني -الإيميل- للمنتمين إلى الجامعة.

* خدمة الإعارة الداخلية للوحات الرقمية أو الحاسبات المحمولة والكاميرات الرقمية.

* **الخدمة المرجعية الرقمية:** الإجابة على كل التساؤلات والنقاش والاتصال عن بعد سواء بإرسال بريد الكتروني E-mail، أسئلة وأجوبة معدة مسبقا FAQ، الروابط للمجموعات المرجعية الرقمية RSS، التفاعل بالصوت والصورة في أوقات معينة CHAT.

* **خدمة البحث في قواعد البيانات:** الولوج داخل المكتبة أو خارجها محددة بشروط للوصول إلى قواعد بيانات ببيوجرافية عالمية وعربية ذات النصوص الكاملة، وكذلك مجانية مفتوحة المصدر.

¹ شاهين، شريف كامل؛ محمود، أسامة السيد وآخرون. مرجع سابق. ص. 115-116

* **خدمة البث الانتقائي للمعلومات:** الحرص على تزويد المستفيدين باستمرار من معلومات تدخل ضمن تخصصاتهم العلمية بالتعرف أولاً بكل اهتماماتهم ومجالاتهم، وإحاطتهم بكل ما هو جديد يهمهم والتواصل معهم لبلوغهم مصادر المعلومات المرغوبة.

* **خدمة بث أخبار وأحداث المكتبة:** هذه الخدمة تتاح من خلال الموقع الإلكتروني للمكتبة، تشمل المجلات والنشاطات العلمية ومختلف العروض التقديمية والملفات وغيرها، وأوقات عرض محتواها السمعي والبصري، وإمكانية بثه عن بعد.

* **رقمنة مصادر المعلومات المطبوعة:** لا بد من توفير المساحات الرقمية وعدد من الأشخاص المدربين بالمكتبة لتولي الخدمة يتم فيها رقمنة المجموعات المكتبية الورقية وإتاحتها على الخط، عبر المكتبات الرقمية، المستودعات المؤسسية، الأرشيف المفتوح، كل هذا يدخل في إطار سياسة للتحويل الرقمي ومشاريع الرقمنة لتسهيل الخدمات بمرافق الجامعة.

بالإضافة إلى ما سبق، نذكر الخدمات التي تتيحها المكتبات عبر مواقعها الرسمية في الواب، والتي تناولها معيار الإيزو 11620 ط. 3 سنة 2014، وقد تمثلت في خدمات الفهارس المتاحة على الخط OPACs، خدمات الإمداد بالوثائق (الإعارة والحجز)، خدمة طلب الوثائق الرقمية وتوصيلها عبر الانترنت مثلا البريد الإلكتروني، الخدمات المرجعية، تدريب المستفيدين، خدمات تفاعلية عبر صفحات المكتبة الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي، إمكانية الزيارة الافتراضية للمكتبة عبر موقعها الخاص.¹

في الواقع يمكن القول أن خدمات المعلومات الرقمية ظهرت بظهور التقنيات الحديثة واستجابة لمتطلبات العصر الذي يفضي إلى التحول الرقمي وإعادة هندسة العمليات الفنية والمباشرة والإدارية بالمكتبة، فأصبح للمكتبات الجامعية حضور إلكتروني واسع بالواب عبر موقعها الإلكتروني وفهارسها المتاحة للجمهور عن بعد، من خلال إتاحة التصفح والبحث فيه وفي مختلف فهارس المكتبات عن طريق تخصيص روابط مثلا فهرس ARUC , SUDOC, RIBU... في أي وقت وبأي مكان، ومطالبة بتوفير

¹ قموح، ناجية؛ عطية، بدر الدين. خدمات المعلومات المتاحة عبر مواقع ويب المكتبات الجامعية: دراسة مقارنة بين موقعي مكتبة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ومكتبة جامعة الجزائر 1. ص. 5. [على الخط]. تاريخ الإطلاع: 2022/01/04. متاح على الرابط:

<https://www.univconstantine2.dz/instbiblio/wpcontent/uploads/sites/7/%D8%B9%D8%B7%D9%8A%D8%A9-%D9%82%D9%85%D9%88%D8%AD-1111.pdf>

مصادر معلومات الكترونية ورقمية داخل وخارج المكتبة، وقواعد بيانات المجانية أو عن طريق الاشتراكات للوصول إلى دوريات الكترونية، كتب رقمية، مقالات وأطروحات ورسائل جامعية، وذلك بعد الحصول على اسم المستخدم وكلمة المرور من المكتبة المسجل فيها، وأيضا الخدمات المرجعية التي تضع المكتبي في تأهب واستعداد دائم من اجل الرد على كل سؤال الغرض منه الاستفهام؟ دون عناء التنقل وتضييع الوقت سواء عن طريق البريد الخاص بالمكتبة أو مجموعات النقاش محددة سلفا أو الاتصال المباشر والمرئي في وقت معين، وقد عمدت الجامعات إلى الكثير من المشاريع الرقمية منها المستودعات الرقمية لأرشفة جميع الرسائل والأطروحات الجامعية ووقائع المؤتمرات وكل ما تنتجه الجامعة من أعمال فكرية تكريسا لمبدأ الوصول الحر للمعلومات شرط حماية حقوق المؤلف، أيضا المكتبات الرقمية والالكترونية وتسهيل الوصول إليها داخل وخارج المكتبة، كما تعد خدمة البث الانتقائي للمعلومات والإحاطة الجارية أهم خدمة رقمية يُمكن للمكتبة كسب أكبر عدد من المستفيدين وهو دليل على نشاط المكتبة وهذا عن طريق: البريد الالكتروني، موقع المكتبة الذي يعد قبلة للتواصل عن بعد، الخلاصات السريعة الوافية التي هي بمثابة وسيلة يفضة لرصد كل ما هو جديد، شبكات التواصل الاجتماعية عبر الصفحات الرسمية للمكتبة (youtube - Face book- twitter- instagram- blogs-) وغيرها التي أثبتت نجاحا في التفاعل مع المستمر وتزويد بكل ما يحتاجه في تخصص ما بشكل دقيق، الإلمام والإحاطة والإعلام بما هو جديد يخص المكتبة من مقتنيات جديدة أو نشاطات ثقافية وغيرها، كما تقوم المكتبات الجامعية اليوم بإثراء موقعها وتثمينه من خلال وضع روابط مفيدة تحيل المستفيد إلى مكتبات رقمية محلية وعالمية ومنصات وثنائية رقمية وفهارس وبوابات وشبكات التواصل الأكاديمية على سبيل المثال نجد: **Researchgate, Academia.edu, ORCID**، وإلى قواعد بيانات غنية تساعد في الوصول إلى المعلومات في إطار الوصول الحر أو المصادر المجانية المفتوحة المصدر.

1-7-4 خدمات معلومات الجيل الثاني للمكتبات 2.0:

الجيل الثاني للويب في أبسط تعريف له حسب مانس Manes هو تطبيق تقنيات الويب التفاعلية، التعاونية، والمتعددة الوسائط على خدمات المكتبات ومجموعاتها.¹

¹ Maness, Jack. 2006. Library 2.0 theory: Web 2.0 and its implications for libraries. Webology 3, no. 2. [Online]. Consulted on : 09/01/2022. Available at: <http://www.webology.org/2006/v3n2/a25.html>

ويعدّ الجيل الثاني للويب 2.0 فلسفة وتوجّه وتفكير جديد لخدمات الانترنت، تركز على إمكانية التفاعل بين مواقع الويب الالكترونية وبين المستخدم عبر الشبكة العنكبوتية، ويكون لهذا الأخير دور حيوي في إثراء محتوى هذه المواقع، المشاركة والاتصال بين الأطراف الفاعلين في المجتمع، وقد تأثرت المكتبات الجامعية بهذا التحول، فتبنت تطبيقات 2.0 من أجل تثمين خدماتها، فكانت فهارس المكتبات أولى الخدمات وإتاحته للجمهور عن بعد، كما أنشأت صفحات خاصة بها عبر مواقع الشبكات الاجتماعية مع توفير البحث في فهارسها الالكترونية وغيرها من التطبيقات العديدة، الغرض من كل هذا خلق ديناميكية، تفاعل، تشارك، تبادل بين المكتبة والمستفيد في مجال المعلومات والخدمات المكتبية عن بعد خارج المبنى مقر المكتبة نظرا للمزايا التي توفره تقنيات 2.0 من تطبيقات مساعدة دون عناء ودون بذل مجهود كبير، فكانت هناك حُلة مغايرة لطريقة عرض الخدمات وكيفية تقديمها.¹

ومن أهم خدمات معلومات الجيل الثاني للمكتبات 2.0 تلك التي ذكرها الجوهري والنقيب وهي:²

* التآليف الحر: Wiki

الويكي هو موقع مفتوح للعامة دون تسجيل أو شروط مقيدة، من أجل إنشاء محتوى أو تعديله أو تحديثه دون رقابة، يسهل الوصول إلى المعلومات كونه غني بقواعد معلومات متخصصة من كتب، قواميس، مقالات وأدلة تساعد الباحثين والطلاب في مشاريعهم العلمية.

* خدمة جوجل نول Google knol

يسهل فيها للمستخدمين التحرير والكتابة في اهتمامات عديدة ثم تنشر على هذا الموقع، فيتم تصفح المواضيع بين المدونين، وهي عبارة عن موسوعة تجمع العديد من الدراسات والمقالات بلغات مختلفة، يكون فيها تبادل للآراء وفتح مجال للتعقيب من أجل تقييم المعلومات، وما على المكتبة إلا دعم هذه التقنية وتشجيع المستفيدين منها إلى الاتجاه نحو الكتابة في هذا الموقع وتوفير لهم معلومات كافية ووافية.

* خدمة المدونات الصوتية Podcasting

¹ خضير، مؤيد يحي، 2014. المكتبات الحديثة (الالكترونية-الرقمية-الافتراضية). عمان: دار دجلة. ص. 231-232
² الجوهري، أمجد؛ النقيب متولي، 2014. خدمات المعلومات في البيئة الرقمية. القاهرة: دار الجوهرة للنشر والتوزيع. ص.

هي عبارة عن مواقع صوتية لتسجيلات مسموعة عبر ملفات صوتية، وتستفيد المكتبة من هذه التقنية من خلال توفير المحاضرات المسموعة، الكتب المقروءة، الأخبار الخاصة بالمكتبة ومختلف النشاطات العلمية والثقافية.

* خدمة الدردشة أو الرسائل السريعة Instant Messaging IM

يكون هناك تراسل فوري بين المكتبة والمستفيدين من خلال الدردشة معهم في إطار مهني وعلمي، ردًا على كل تساؤلاتهم عبر المسنجات وإيميلات خلال ساعات العمل.

* المدونات الرقمية Blogs

هي عبارة عن صفحة واب لإدارة المحتوى، ينشر فيها المدونون أعمالهم في شتى المجالات، وبالنسبة للمكتبة المدونة مهمة جدا من أجل التواصل مع المستفيدين، وكذا مابين العاملين المهنيين لإرسال التقارير الدورية للمكتبة والنشاطات والإعلان عن ورش العمل والدورات التدريبية لمسايرة التطورات في عالم المكتبات، وتحسين مستوى الخدمات المكتبية.

* خدمة الخلاصات الوافية Really Simple Syndication RSS

عبارة عن موجز ويب لتلقى الأخبار والأحداث الجديدة بسرعة فيما يخص مقتنيات المكتبة الورقية والرقمية، الأنشطة التي ستقام بالمكتبة والخدمات التي توفرها.

* الشبكات الاجتماعية Social Networking

تعدّ من أكثر التطبيقات انتشارا واستعمالا من اجل الاتصال وتبادل المعلومات مع المنضمين إلى تلك الصفحات الرسمية للمكتبات، وأشهر موقع اجتماعي "الفايسبوك" فهو مجاني ويجمع آلاف الأصدقاء المتفاعلين فيما بينهم مع إمكانية إضافة متابعين جدد للمكتبة للتعريف بها وبخدماتها عبر فيديوهات أو صور أو إتاحة مصادر معلوماتية مهمة، وأي استفسار أو ما يحتاجه المستخدم عن المكتبة يمكنه طرحه عبر رسائل الكترونية، فينتلقى الرد والاستفادة منه لكل الأصدقاء المشتركين، كما يمكنه اقتراح وثيقة معينة وغيرها بغية تثمين خدمات المكتبة.

* خدمة وصف المحتوى Content Tagging

تمكّن هذه التقنية من دعم محتوى المصادر وإثرائها بكلمات دالة وواصفات تفيد في بناء هذا المحتوى، ويكون المستخدم طرفاً فاعلاً عن طريق وصفه العلمي للصورة أو الملف السمعي البصري، ومن أشهر

مواقع وصف المحتوى **Flickr, Delicious, Wikimapia**

* خدمة الفهرسة والتصنيف

هنالك مواقع يمكن إجراء عملية فهرسة المواد المكتبية وتصنيفها من قبل المشاركين في بيئة 2.0 مع فتح باب للتعليقات والتشاور من أجل توحيد العمل والإجراءات الفنية والتقليل من الأخطاء.

* يوتيوب Youtube

يمكن الاستفادة من هذا الموقع الإلكتروني بإنشاء قناة خاصة للمكتبة ومشاركة الفيديوهات بالصوت والصورة، يتم من خلالها الزيارة الافتراضية العامة للمكتبة من حيث (موقعها، هيكلها وفضاءاتها الداخلية)، إتاحة مصادرها وكيفية الوصول إليها، ومشاهدة مختلف المحاضرات واللقاءات والبرامج التكوينية لصالح جمهور المكتبة.

1-8 المشكلات والعوائق التي تقف أمام المكتبات الجامعية:

المكتبات الجامعية كغيرها من المؤسسات التعليمية تعاني الكثير من النقائص خاصة في بعض البلدان السائرة في طريق النمو ومنها:¹

- عدم وضوح الأهداف والعلاقات الإدارية بين الجامعة كسلطة عليا والمكتبات التابعة لها، وبالتالي تضارب القرارات، ولهذا يجب أن تتعامل الجامعة مع مكتباتها ككتلة واحدة بالتنسيق مع مدير المكتبة المركزية كوسيط بينهما وباقي الكليات والأقسام الفرعية، من أجل وضع لائحة خاصة بالمكتبات الجامعية ودراسة متطلباتها.

- الشح في الاعتمادات المالية الموجهة للمكتبات الجامعية أمام الارتفاع المستمر لأسعار مصادر المعلومات المختلفة، وعليه يجب الزيادة في الميزانية السنوية للمكتبات الجامعية لتدارك الوضع.

- مشكلة ضيق المبنى مع نقص في الموارد المادية والبرمجية كالأثاث والأجهزة، لذا يجب تخطيط استراتيجي مسبق وتوثيق سياستها لتفادي مثل هذه المشكلات مستقبلاً.

¹ محمد، هاني، 2014. المكتبات ودورها في المناهج التربوية والمواد الدراسية. دسوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع. ص.

- مشكلة اليد العاملة المؤهلة مهنيا والمتخصصة في مجال المكتبات، لكن في بعض الأحيان يكون هناك متخصصين لكنهم بحاجة إلى دورات تدريبية منتظمة لتنمية مهاراتهم، خاصة مع العصر الرقمي.
- التركيز في بعض الأحيان على خدمات الإعارة بنوعها على حساب الخدمات الأخرى، ولهذا يجب الاهتمام بجميع خدمات المعلومات وجعلها عن بعد لحسين صورة المكتبة في الفضاء الرقمي.
- التركيز الذهني على الكتب والأدب الرمادي من أطروحات ومذكرات ورسائل جامعية، وعليه يجب التنوع في الاعتماد على مصادر المعلومات الإلكترونية وقواعد البيانات والمكتبات الرقمية، والإيمان بالتعلم الذاتي للخوض في غمار المعرفة وذلك بإتقان التقنيات المساعدة للوصول إلى ذلك.
- ويضيف أحمد بدر بعض المشكلات التي تحد من فعالية المكتبات الجامعية، ويجب التفكير الجدي في حلها وتفادي الوقوع فيها مرة أخرى، ومنها:¹
- صعوبة انتقاء المجموعات المكتبية بدقة في ظل انفجار المعلومات والنشر الإلكتروني.
- ضعف المشاريع التعاونية بين المكتبات الجامعية، أو ما يسمى بالتكتلات المكتبات لتخفيف بعض الأعباء كالتزويد التعاوني.
- مشكلة تبني التقنية الحديثة من أجل حوسبة المكتبات وتألية خدماتها وعملياتها، إذ يتطلب ذلك دراسة وتخطيط مسبقين لتتضمن هذا التحول النوعي للمكتبات الجامعية.
- مشكلة حماية المجموعات المكتبية وتأمينها، حيث أنها تتعرض للسرقة أو التآكل، وخطر التلف بفعل الحريق والفيضانات والعفن الميكروبيولوجي وغيرها.
- مشكلة في قنوات الاتصال وتوصيل المعلومات، وهذا يحول دون الاستفادة القصوى من رصيد المكتبة وخدماتها.

يمكن القول أنّ المشكلات والصعوبات التي تحول دون تنمية المكتبة الجامعية، ترقية خدماتها، ودون استثمار مخرجاتها هي إشارات وتهديدات لظهور أزمات عميقة ومعقدة تُذهب هيبة المكتبة وتُضعف مكانتها وتجعلها في دوامة من الصراعات الإدارية والتنظيمية ونفور جمهورها رفيقها الدائم، الذي يعتبر ورقة رابحة يجب الاحتفاظ بها، وهذا يتنافى مع رؤية ورسالة وأهداف المكتبة الجامعية التي أنشأت لأجله، كما أنّ العراقيل تضع المكتبات في المراتب الأخيرة في تصنيف الجامعات العالمية، ولا يتأتى ظهورها

¹ بدر، أحمد أنور، المرجع السابق. ص. 76

الجليّ إلا من خلال تحقيق المعادلة لإبراهيم جابر السيد القائمة بين طرفين " خدمات المعلومات الأكثر طلبا من جهة، والعوامل التي تجذب كل شخص محتاجا للمعلومات. " ¹

1-9 التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية في ظل التكنولوجيات الحديثة:

تقف المكتبات الجامعية اليوم أمام تحديات كثيرة بفعل التغيرات الرهيبة في مجال التكنولوجيا مقارنة فيما مضى، مما جعلها تعدّل الكثير من الخطط والسياسات في الخدمات والعمليات والوظائف لمقاومة الوضع الراهن والالتحاق بالركب الحضري، وأهم هذه التحديات نذكر منها:

- **الانترنت:** أضحت الانترنت العمود الفقري للمكتبات الجامعية نظرا للتسهيلات الكثيرة التي يقدمها سواء من جانب استرجاع المعلومات، أو تقديم خدمات معلوماتية عن بعد، كالموقع الإلكتروني للمكتبة للتعريف بها وبمختلف هياكلها الإدارية، عرض مصادر المعلومات المتاحة بالمكتبة وكيفية الولوج إليها من قواعد بيانات ومكتبات رقمية ومستودعات مؤسساتية، كما قلّص الانترنت الجهد والوقت المبذولين في عمليات الفهرسة والتكشيف والتصنيف من خلال تسهيل الوصول إلى مختلف مواقع المكتبات أو الاطلاع على فهارس المكتبات المتاحة على الخط المباشر **OPACs**، استغلال تطبيقات الويب **2.0** الجيل الثاني (كالبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعية) وويب **3.0** الجيل الثالث من أجل ربط المستفيد مباشرة بالمكتبة وجعله في تواصل دائم معها. ²

- **المكتبات الإلكترونية والرقمية:** التي تعدّ اليوم نمط جديد من المكتبات وبالتالي فهي تشكل تهديدا كبيرا على مستقبل المكتبات التقليدية، حيث تعتمد تلك المكتبات على استخدام أحدث التكنولوجيات في مختلف الخدمات المكتبية من أجل تطويرها وتسهيل الوصول إليها، ورقمنة مجموعاتها باستعمال المساحات الضوئية، وتتيح مصادرها بشكل الكتروني أو رقمي من خلال شبكات المكتبات التعاونية لتوسيع نطاق الاستفادة منها. ³

- **النشر الإلكتروني:** لقد تطور أشكال نشر المعلومات من كتب ودوريات وأطروحات وغيرها وأصبح الكترونيا عبر الإنترنت بلغات مختلفة وعلى وسائط متعددة ذات قدرة هائلة في تخزين المعلومات

¹ السيد، إبراهيم جابر؛ السيد، رؤوف عبد السلام محمد، 2020. سلسلة علم المعلومات والتوثيق: المكتبات ومنظومة

التعليم الإلكتروني. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. ص. 57

² برناوي، راضية وآخرون، 2018. المكتبات الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية: التحديات التكنولوجية لمكتبات المدارس العليا. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. ص. 30

³ المالكي، مجبل لازم مسلم، 2010. هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية. عمان: مؤسسة الوراق. ص. 151

واسترجاعها، وقد تكون مجانية أو عن طريق الاشتراك، ويبقى اقتناء هذا النوع من المصادر يتوقف على مدى توافق ميزانية المكتبة مع تكاليف الشراء.¹ وهنا تثار مسألة الإتاحة أو التملك، أمام هذا الانفجار المعلوماتي، والسؤال يطرح نفسه، هل من الأحسن للمكتبة أن تكون صاحبة الوثائق الأصلية أم الأفضل لها النفاذ إلى المعلومات؟ ولهذا يجب على المكتبة تحقيق التوازن بين ما تقتنيه من مواد مكتبية ذات الطلب الواسع، وبين ما تصل إليه من مصادر معلوماتية مجانا، وأن تسعى للحصول على الموافقة القانونية من ذوي الأعمال الفكرية لتفادي المساءلات القانونية.²

- **التعليم الإلكتروني والإعارة عن بعد:** يشكل التعليم عن بعد من سمات الجامعة الافتراضية، بفعل الاستخدام الواسع لتطبيقات الانترنت من أجل الحصول على شهادات أكاديمية بكل الدرجات العلمية من مختلف الجامعات العالمية وفي مختلف التخصصات، وعليه يحدّد للمكتبات الجامعية عرض فهارسها عن بعد لتسهيل البحث فيه، ولما لا توفير الوصول إلى مصادرها بالنص الكامل لكسر الحواجز الزمنية والمكانية، وتفعيل الإعارة عن بعد ولكن المستحسن أن تكون في إطار الإعارة المتبادلة بين المكتبات.³

- **تغيير مهمة ووظيفة المكتبي في ظل التكنولوجيا الرقمية:** يمثل تحدي للعاملين في المكتبات الجامعية بفعل الاستخدام الواسع للإنترنت ومختلف التطبيقات والتقنيات المتطورة في كامل السلسلة الوثائقية، فتغير اسمه وحتى الخدمات التي يؤديها، فبعدها كان الحارس والأمين أصبح الاستشاري والخبير في معالجة المعلومات وبتثها، المدرب على كيفية استخدامها والبحث عن مصادرها واستثمارها لصالحه لتلبية حاجيات المعلوماتية، لكن هذا التحول يستلزم تكويننا وتدريبنا من نوع خاص من أجل كسب مهارات وتذليل جميع الصعوبات خاصة تلك المتعلقة بالتقنية المتجددة.⁴

أما العامري أسامة يلخص التحديات التي تواجهها المكتبات الجامعية والتي يجب عليها احتوائها والسيطرة عليها، ويرجعها كلها إلى النفاقم الكبير في نسبة الباحثين وزيادة حجم الطلب على المعلومات وما يقابله من غزارة الإنتاج الفكري بشكل يصعب التحكم فيه أمام ضعف المخصصات المالية للمكتبات،

¹ قنديلجي، عامر إبراهيم؛ السامرائي، إيمان فاضل، 2010. حوسبة (أئمة) المكتبات. ط. 2. عمان: دار المسيرة. ص. 238.

² العامري، أسامة، 2010. اتجاهات إدارة المعلومات. عمان: دار أسامة. 113-114.

³ برناوي، راضية وآخرون، المرجع سابق. ص. 31-32.

⁴ برناوي، راضية وآخرون، المرجع نفسه. ص. 32.

بالمقابل التهاب تكاليف شراء المصادر والنقص الفادح في الكوادر المؤهلة لاستخدام التكنولوجيا وتقنياتها والتكيف معها.¹

وبفعل التطور التقني الرقمي الذي أسدى بضلاله الوارفة على المكتبات الجامعية ومختلف خدماتها، جعلها أمام خيارين، إما الالتحاق به أو التأخر عنه، وكل ما نتوقعه اليوم من مكتباتنا هو طبعاً الالتحاق والتكيف مع كل ما هو عصري، وإن تخلفت عنه فهي الخاسرة الأولى والوحيدة، فالزمن يمضي ولا يعود أبداً إلى الوراء.

2- إدارة المكتبات الجامعية:

المكتبات الجامعية كغيرها من المنظمات والمؤسسات الخدمائية غير الربحية تخضع لإدارة خاصة بها تحكمها وتنظمها من أجل ضمان سيرورة كافة عملياتها وحفظ الحقوق والواجبات وتقادي الصراعات، وقبل التطرق إلى إدارة المكتبات الجامعية يجب المرور أولاً بمفهوم الإدارة عامة وبعدها الخوض في تفاصيل تنظيم وإدارة المكتبات الجامعية.

2-1 تعريف الإدارة ومفهومها:

عُرف التنظيم منذ أن وُجد الإنسان على سطح الأرض، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه يحب الاحتكاك مع الآخرين، فكانت عبارة عن جماعات أو تنظيمات، فظهرت الحاجة الشديدة إلى إدارة هذه المجتمعات لتسيير أمورها والتعاون بين أطرافها وحل مشاكلها واستغلال مواردها، ولا يتحقق ذلك إلى عن طريق انقاء شخص ضمن الجماعة يحمل صفات ومؤهلات لخدمة تلك الجماعة ويحقق نوع من الاستقرار، ويكون ذلك بإصدار أوامر وقرارات من طرفه واستجابة التابعين له، كل هذا من أجل إشباع رغباتهم بطريقة سهلة دون إهدار للوقت والجهد والمال.²

لقد قام الكثير من العلماء والمؤلفين بإعطاء تعريف فيما يخص الإدارة، يمكن استعراض البعض منها: تعريف هنري فايول* Henry Fayol للإدارة بأنها "عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة"³.

¹ العامري، أسامة، المرجع سابق. ص. 113

² الطراونة، هاني خلف، 2011. نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. ص. 14

* هنري فايول (1841-1925) مهندس، وأحد علماء المدرسة الكلاسيكية للإدارة، وهو صاحب 14 مبدأ للإدارة العلمية.

³ شعبان، محمود، 2018. الطريق إلى التميز الإداري. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون. ص. 12

أما من وجه نظر فريدريك تايلور * **Fredric Taylor** "إنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها"¹ وهناك من يعرفها بأنها " نوع من الجهد التعاوني للإنسان بدرجة عالية من التفكير والعقلانية"² من خلال هذه التعاريف المتعددة يمكن القول أنّ الإدارة نظام متكامل من الأنشطة والعمليات الإدارية وتتجلى في الوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة...، لها مبادئ أساسية من أجل ممارستها وتطبيقها، وهي المسؤولة عن توجيه الموارد البشرية لتنفيذ الأعمال واستغلال الموارد المادية لجعلها لصالح المنظمة، وتتأثر الإدارة بكل المعطيات المتعلقة بالوضع الراهن من كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية السياسية والثقافية، وبالتالي يجب الاستعداد الدائم لكل متغيرات التي قد تحل من أجل النجاح والتميز الإداري.

2-2 أهمية إدارة المكتبات الجامعية:

الإدارة مهمة في كل المنظمات باختلافها، فهي المحرك الرئيسي لها وسبب بقائها ونجاحها، فهي لا تقل أهمية عنها في المكتبات ومراكز المعلومات بكل أنواعها، لأن المكتبة كيان قائم تتفاعل فيه عناصر معنوية ومادية، على رأسها مدير يقودها ويوجه الموظفين بها وفق عمليات إدارية منظمة ومتسلسلة تضمن ديمومة نشاط المكتبة، ويحتاج تجسيد كل الأفكار والمشاريع التنموية بالمكتبة إلى إدارة رشيدة تحرص على السير في المسار الصحيح وفق أسس ومبادئ الإدارية العلمية.

وتتجلى أهمية الإدارة في المكتبات الجامعية في سعي هذا العلم وهذا الفن إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- تنفيذ الخطط والسياسات التي تم تصميمها وفق الموارد المسخرة وذلك باحترافية كبيرة.
- حسن استخدام الإمكانيات المادية، البشرية واللوجيستية، واستثمارها لبلوغ الغايات وترقية الخدمات.

* فريدريك تايلور (1856-1915) استشاري وخبير في الإدارة والكفاءة الصناعية، وصاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية.

¹ عريبات، ياسر أحمد، 2008. المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار يافا العلمية. ص. 12

² العياصرة، معن محمود؛ بني احمد، مروان محمد، 2015. القيادة والرقابة والاتصال الإداري. ط.2. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص. 24

³ عليان، ربحي مصطفى، 2002. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص.

- إدارة الكفاءات المهنية وتنمية رأس المال الفكري الذي هو ركيزة المكتبة، والسهر على تنفيذ السياسات والخطط المسطرة سابقا وتكييفهم مع التكنولوجيا الحاصلة في المجال، وإتاحة سبل الإبداع والابتكار بتشجيع أبسط المبادرات التي قد تصدر من الفرد الواحد وتحفيزهم ماديا ومعنويا من أجل الاستمرار.

- خلق بيئة عمل ممتازة ومناخ تنظيمي مثالي، والرفع من مستوى العلاقات العامة والإنسانية بين الأفراد في المكتبة، وتحقيق الرضا النفسي والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، وإشباع الرغبات المالية للعيش الكريم.

- تحقيق التوازن بين مستلزمات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمكتبة من جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بما يكفل تكسير الحواجز والتي تحول دون تحقيق الأهداف.

- إيجاد حلول وسطية للتوافق بين مصالح المكتبة ومصالح المستخدمين، وبين الإمكانيات المالية المتاحة وبين التكاليف الفعلية والمتبقي بها، وبين العرض ما تقدمه المكتبة من مصادر معلوماتية وخدمات وبين الطلب وما يتوقعه جمهور المستفيدين من المكتبة.

- تبني منهج تنمية التنظيمات كون المكتبة نظام متكامل مفتوح على المحيط المماثل لها من مكتبات ومؤسسات ثقافية مجاورة ذات روابط مشتركة، كما أنها نظام متغير ومتطور باستمرار لمختلف الأدوات المستعملة والآليات المتبعة في الأداء ومختلف المتطلبات.

- الوصول إلى تحقيق إدارة فعالة وناجحة بالمكتبة يقابلها كفاءة عالية للمنتجات والمخرجات الوثائقية العلمية مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال وعدد الأفراد المسخرين لانجاز العمل.

2-3 مستويات إدارة المكتبات الجامعية:

توجد بالمكتبات الجامعية ثلاث مستويات إدارية، قد تتسع الخدمات المنوطة للمكتبة عندما تكون

المكتبات كبيرة وتضيق وينقص عدد المستويات في المكتبات الصغيرة، وهي: ¹

* المستوى الإداري الأول، ويأتي في قمة الهرم الإداري بالمكتبات، يمثله المدير أو نائب المدير.

* المستوى الإداري الثاني أو الإدارة الوسطى، ويمثله رؤساء الأقسام والمصالح الإدارية الموجودة بالمكتبة، كرئيس مصلحة الاقتناء ورئيس مصلحة البحث الببليوغرافي...

¹ المكاوي، عواطف علي، 2000. الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: [د.ن.]. ص. 49

* المستوى الإداري الثالث أو الإدارة الدنيا، ويمثلون مسؤولي الأقسام والمصالح الفرعية التابعة للوحدات الأعلى منها كمثل المسؤول عن خدمة التسجيل بالمكتبة، خدمة الإعارة الخارجية وغيرها من الخدمات المكتبية.

2-4 المدارس الإدارية في المكتبات الجامعية:

الفكر الإداري لم يظهر فجأة ولم يتأسس من العدم، بل مرّ عبر مراحل متعاقبة، وكل حقبة زمنية تميزت بتيار فكري أو توجه خاص لنظرية إدارية معينة، متأثراً بمعطيات البيئة الداخلية والخارجية السائدة آنذاك، وبما أنّ المكتبات جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع، فإنّها لم تكن يوماً بمعزل عن الحركة الإدارية أو الفكر التنظيمي، فقد تأثرت بمختلف المدارس الإدارية، وعليه فقد تبنت المكتبات في إدارتها على أسلوب تلك النظريات في طريقة العمل والتفكير، وتطبيقها حسب خصوصية كل مكتبة.¹

2-4-1 المدارس الكلاسيكية:²

وتسمى كذلك بالنظريات التقليدية، وقد صاحب ظهورها مع انفجار الثورة الصناعية، وتبني الفكر الرأسمالي كمذهب اقتصادي معتمد في تلك الفترة التاريخية، وقد كان هناك اختلاف كبير في الأفكار التي تضمنتها مختلف نظريات المدرسة الكلاسيكية، لكن تتفق في نقاط كثيرة جلية هي:

- تنظر إلى الإنسان بكونه آلة وظيفتها الإنتاج، والإدارة هي المسؤولة الوحيدة عن هذا الإنتاج ومختلف العمليات والعناصر المساهمة فيه.

- تنظر إلى الإنسان على أنّه أناني يحب مصلحته الشخصية، ولا يخدم المنفعة العامة للإدارة، ولا يحب من يملئ عليه أوامر وتعليمات.

- تجرّد الإنسان من الأخلاقيات المهنية وتعتبره كائن مادي همه الوحيد جمع الأموال، ولا يرضى بالعمل والزيادة في الإنتاجية إلى عن طريق المكافآت المادية.

- ترى أنّ هناك وسيلة فعّالة للقيام بالعمل تلائم جميع الحالات، والإدارة وظيفتها اكتشاف ذلك.

- تعتمد في الأساس على الهيكل التنظيمي للزيادة في الإنتاج وعلى التنظيمات الرسمية كأحد أنواع التنظيم الإداري.

- التركيز على المركزية والسلم الهرمي المتسلسل لتحقيق إنتاجية أكبر.

¹ همشري، عمر أحمد، 2014. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. ط. 2. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- تحرص على تبني القيادة السلطوية من أجل التخطيط واتخاذ القرار وتوجيه العاملين.
ومن بين نظريات المدرسة الكلاسيكية والمنظرين الذين تبنوا هذا التوجه من الفكر الإداري الذي يعتبر النواة الأولى نجد:

2-1-4-1 نظرية الإدارة العلمية:

ترغم هذه النظرية فردريك تايلور الأمريكي، الذي يعتمد على ممارسة وتطبيق الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار ومعالجة المشاكل الإدارية وذلك باختيار المعدات اللازمة والعمال، مع احترام مبدأ التخصص في التنظيم والعمليات ووحدة الأوامر ومصادرهما.¹

تسترشد هذه المدرسة بمجموعة من المبادئ كأساس لإدارتها وتشمل ما يلي:²

- أ- الدراسة المنهجية والتحليلية لمختلف الإجراءات العملية التي يقوم بها العاملين.
 - ب- انتقاء العمال وتعيينهم وفق قاعدة العامل المناسب في المكان المناسب.
 - ج- التعاون والتنسيق بين الإدارة ومختلف المستويات الإدارية، أي بين المدير وبين رؤساء المصالح والفروع وكل العاملين على المستوى التنفيذي والإشرافي في المنظمة.
 - د- مكافأة الفرد العامل حسب مقدار العمل الذي يقدمه وقياس أدائه.
- هناك مجموعة من الانتقادات الموجهة للمدرسة العلمية أهمها:³
- التركيز أكثر على الجانب الفني وإهمال الجانب الإنساني في العمل.
 - التفكير والحرص على الحوافز المادية دون الاهتمام بالدعم المعنوي والنفسي للأفراد.
 - إزالة التنظيم غير الرسمي في الإدارة قدر المستطاع ظنًا منهم أنه يشكل خطراً على الإدارة.
- يمكن القول أنه من أجل الممارسة السليمة لهذه النظرية في المكتبات، يتوجب على مدراءها الإلمام الشامل لهذه الانتقادات لتفادي أي عراقيل في تطبيق المبادئ الرئيسية التي ارتكزت عليها.

¹ عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات: الأسس والعمليات. مرجع سابق. ص. 92

² غرامي، وهبية، 2016. الإدارة الحديثة للمكتبات = Management des bibliothèques. ط. 2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. ص. 28

³ الحاج عبد الله، محمد عباس؛ آل خطاب، سليمان أحمد، 2017. أسس الإدارة الحديثة = Modern Management Basics. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص. 63

2-1-4-2 النظرية البيروقراطية:

تعني الإدارة البيروقراطية سلطة المكاتب **Bureau Cracy**، وصاحب الإدارة البيروقراطية هو الألماني ماكس WEBER الذي جعل من مفهوم البيروقراطية في أسمى معنى من أجل تحقيق حد أقصى من الفعالية والكفاءة في الإنتاج، وحسب WEBER فإن الالتزام بالقوانين والتعليمات التي تم إرسائها تجنب الفرد الوقوع في الخطأ، لأن هذه القواعد بمثابة أحكام ونصوص قانونية واجبة التنفيذ وغير قابلة للنقاش ولا التعديل.¹

وتمثلت أهم السمات المميزة للتنظيم البيروقراطي حتى تكون مثالية ما يلي:²

- السرية والكتمان: على العامل في المنشأة البيروقراطية المحافظة على أسرارها الداخلية وعدم إفشائها خارجا.

- التدوين الكتابي: يجب تدوين كل الأوامر والتعليمات ومختلف المعاملات والاحتفاظ بها وأرشفتها حتى تسهل عملية الوصول إليها مرة أخرى.

- تقسيم العمل: حيث توزع الأنشطة حسب التخصص على العاملين.

- التسلسل الهرمي للوظائف.

- الأخذ بمعيار الكفاءة والمؤهلات والمستوى العلمي في توظيف العمال.

- الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين أفراد العاملين.

- التباين بين التنظيم الرسمي للموظف وبين التنظيم غير الرسمي والعلاقات الشخصية والإنسانية.

يمكن تقييم مبادئ النظرية البيروقراطية المذكورة سابقا بأنها فعالة وجيدة لتحقيق أهداف

المنظمات، لكن التطبيق الميداني الخاطئ لمسيري هذا النظام جعلها محل نقد ورفض ومحاولة محوها تماما في التنظيم الإداري.³

يمكننا القول انه من أجل ممارسة هذه النظرية بنجاح في المكتبات، يجب تفويض بعض سلطات مدير المكتبة إلى مرؤوسيه، وإشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع اللوائح والتعليمات، بالإضافة إلى فتح باب الحوار والمناقشة، كل هذا من أجل تحقيق المرونة الإدارية وإزالة كل مظاهر الاحتكار والتسلط الذي يشويه النظرية ومبادئها.

¹ العلاق، بشير، 2008. الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص. 71

² غرامر، وهيبه، مرجع سابق. ص. 33

³ العلاق، بشير، مرجع سابق. ص. 73

2-4-1-3 نظرية المبادئ الإدارية:

أنصار هذه النظرية لديهم سمات خاصة تتمثل في تركيزهم الكبير لوضع مبادئ إدارية نظرية قابلة للتحقيق الميداني لتكون دعائم أساسية في التنظيم الإداري، وقد تزعم هذه النظرية الفرنسي هنري فايول الذي قسم الإدارة إلى وظائف أساسية تتمثل في: التخطيط- التنظيم- التوجيه- التنسيق والرقابة، وعمليات إدارية منها: المالية، التجارية، المحاسبية والتأمينات الخاصة بالمستخدمين.¹

وقد حدّد فايول أربعة عشر (14) مبدأ في نظريته كأساس لفعاليتها وتتمثل فيما يلي:²

- * مبدأ تقسيم العمل: يقوم هذا المبدأ على التخصص في توزيع الوظائف والنشاطات على العاملين.
- * مبدأ توازن السلطة والمسؤولية: ويقصد هنري فايول بنوعين من السلطة وهي: السلطة الوظيفية للفرد المتمثلة في المنصب الذي يمنح له قوة إصدار الأوامر والسلطة الشخصية التي تتبع من المهارات الشخصية للفرد كالذكاء، الفطنة والحكمة لممارسة الإدارة.
- * مبدأ الانضباط: يجب احترام النظام وعدم مخالفة التعليمات واللوائح.
- * مبدأ وحدة إصدار الأوامر: أي ضرورة تلقي الأوامر من مسؤول واحد وعدم الازدواجية في ذلك.
- * مبدأ وحدة التوجيه والإدارة: مشرف واحد على رأس كل العمليات والنشاطات الإدارية.
- * مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- * مبدأ تعويض المستفيدين: أي تقاسم الأرباح وتوزيعها بالعدل بين العمال.
- * مبدأ المركزية: تكون السلطة في يد شخص محدد.
- * مبدأ تدرج السلطة: أي التسلسل الهرمي الوظيفي.
- * مبدأ الترتيب والنظام: كل شخص في مكانه تسند إليه وظيفة معينة تبعا لنظام الأوامر.
- * مبدأ المساواة: العدالة والإنصاف.
- * مبدأ استقرار الموظفين: أي بقاء المستخدم في وظيفته وعدم استقالته.
- * مبدأ المبادرة: تشجيع الإبداع والابتكار وتجسيد الأعمال الريادية في الواقع.
- * مبدأ التعاون: خلق فرق عمل وتشجيع روح التعاون بينها كوحدة متكاملة.

¹ عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات: الأسس والعمليات. مرجع سابق. ص. 93

² عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. مرجع سابق. ص. 45-46

ومن دعاة هذه النظرية أي نظرية المبادئ الإدارية نجد كذلك كل من جيمس موني **J. Mooney** وألن رايلي **A. Reliey** اللذان قاما بتحديد المبادئ العامة للتنظيم الذي يضمن وحدة الهدف والعمل، التسلسل الهرمي، تقسيم العمل على أساس الوظائف ومبدأ الشورى، بالإضافة إلى كل من العالمان البريطانيان لوثر جوليك **L. Gulick** وليندال إيرويك **L. Uwrick** اللذان لخصا العملية الإدارية في وظائف سبعة، تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، إعداد الموازنات والتقارير.¹ لقد ساهمت نظرية المبادئ الإدارية في إرساء أسس وقواعد إدارية، وعادت بالنفع على كل من مديري المنشآت عامة، والمكتبات خاصة حسب خصوصية بيئة عمل كل نوع منها، لكنها قوبلت بمجموعة من الانتقادات السلبية أهمها:

- تعارض بعض المبادئ الإدارية فيما بينها، مثل مبدأ نطاق الإشراف الذي لا يتوافق مع مبدأ تحديد عدد المستويات الإدارية التنظيمية.
- عدم صلاحية بعض المبادئ لعدم قابلية تجسيدها في الواقع.
- وجود غموض في تسمية بعض المبادئ الإدارية، وعدم وضوح دلالاتها.
- اختلاف وجهات النظر لهذه النظرية، فالبعض يراها فعالة وناجحة لكل زمان ومكان، والبعض الآخر يرى بأنها صالحة في بعض الظروف الاستثنائية فقط.²

يمكن القول أن هذه النظرية كان لها الفضل في إرساء مبادئ مهمة لتسيير وإدارة المكتبات، لكنها تحتاج إلى تعديل في بعض بنودها، فيما أن إدارة المكتبة حسبهم مؤسسة متطورة تشجع التعاون والابتكار وتحافظ على استقرار الموظفين وتحرص على المساواة بينهم، فكيف يكون لهذا مكان في المكتبة مع تطبيق مبدأ وحدة السلطة ومبدأ وحدة التوجيه، ومبدأ الترتيب ونظام الأوامر؟، والأجدر على مدير المكتبة الأخذ بما يساهم في تنمية المكتبة ويسهل العمليات الإدارية بها، ودرء كل ما يتعارض مع مصلحة المكتبة، كما لا يجب إنكار إيجابيات كل نظرية.

وخلاصة القول المدرسة الكلاسيكية كانت بمثابة مطية وجسر متين للانتقال إلى الإدارة الحديثة.

¹ إسماعيل، وائل مختار. مرجع سابق. ص. 32

² همشري، عمر أحمد. مرجع سابق. ص. 60

2-4-2 المدرسة السلوكية: Behavioral Theory

وُجِدَت هذه المدرسة بعد الاتهامات التي تلقتها من دعاة المدرسة الكلاسيكية، حول أنها أغفلت الجانب البشري الإنساني وجردته من قيمته المستحقّة، وقد ركّزت المدرسة السلوكية في إدارتها على علاقتها مع العلوم الإنسانية، واهتمت بسلوك الفرد عامة وعلاقته مع الجماعة في المنظمة بشكل خاص ومختلف المؤثرات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية.¹

2-4-2-1 مدرسة العلاقات الإنسانية: المدرسة الكلاسيكية الحديثة

زعيم هذه النظرية إلتون مايو Elton Mayo الذي قام بتجارب بمعينة رفاقه من أجل فهم السلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، الدوافع النفسية والحاجات الاجتماعية، وقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير بعض المتغيرات كالإضاءة، ساعات العمل، فكانت النتائج عجيبة، إذ لم يكن هناك أي تأثير لزيادة الإنتاجية، وعليه تم استنباط أن الجانب السيكولوجي مهم جدا في زيادة الإنتاجية.²

وكانت أهم مخرجات الدراسة ما يلي:³

- تشكل المنشأة نظام اجتماعي ووظيفي.
- يتأثر العامل بالمحفزات المعنوية.
- اتخاذ أسلوب المشاركة والديمقراطية في المنشأة.
- تحلي مديري المنظمات بالمهارات الاجتماعية والإنسانية.
- يتجاوب العمال كوحدة واحدة في ظل ظروف العمل القائمة.

هذه النظرية تناولت جانب مهم، ألا وهو العلاقات الإنسانية في المكتبات التي تسهم في تذليل المشاكل وإدارة الصراعات التنظيمي بين العاملين، برفع معنوياتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي وزيادة مستوى الأداء، ولهذا على مدير المكتبة أن يتحلى بصفات القائد ويكون في المستوى المطلوب لتحقيق روابط متينة وجادة وتطوير العلاقات بين العاملين، لكن يعاب على آراء هذه النظرية في رفعها من شأن دور العلاقات الإنسانية على حساب دور العامل المادي في زيادة الإنتاج، وتبيّن البحوث والمؤلفات التي

¹ عليان، رحي مصطفى. إدارة المكتبات: الأسس والعمليات. مرجع سابق. ص. 97

² الظاهر، نعيم ابراهيم، 2009. أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة. إريد: عالم الكتب الحديثة. ص. 66-67

³ عليان، رحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. مرجع سابق. ص. 50

تناولت الإدارة الحديثة للمكتبات أن كل من الدوافع النفسية، المادية، الولاء التنظيمي، رضا الوظيفي... وغيرها، لها دور ايجابي في زيادة وتحسين نتاج الفرد العامل في المكتبة.¹

يمكن القول أن القوى البشرية العاملة بالمكتبات تحتاج إلى مزيج من العناصر المتفاعلة من الجوانب النفسية والاجتماعية، وإشباع حاجاته المادية من مكافآت وحوافز عينية، لصنع الفارق في الإنجاز والاستمرار في العمل خاصة مع تقلبات ظروف البيئة الداخلية والخارجية التي يعيشها العامل والمكتبة معا.

2-2-4-2 نظرية x و y دوغلاس ماكريجور Douglas Mc Gregor

أسست نظرية x افتراضاتها على أفكار متعلقة بالعنصر البشري التي كانت سائدة في التيار الكلاسيكي الذي يركز على الإنتاج مع اعتبار الإنسان مجرد آلة، وهو كسول وأنانى يحب المادة فقط، ولا يحب تحمل المسؤولية ويخاف العقاب، وبالتالي من الضروري ممارسة عملية الرقابة عليه.

أما نظرية y بالعكس تعارضت مع نظرية x ولم توافقها الرأي حول نظرتها إلى الإنسان، بل اعتبرته كائن ابن طبيعته ومجتمعه يسعى باستمرار لإشباع متطلباته وحاجياته، يحب دائما أن يكون في موضع القائد لا المنقاد، يسعى للعمل ويعتمد على نفسه ويتحمل المسؤولية مقابل أجر ولا يخشى من تسليط أي نوع من العقوبات عليه.²

لا يمكن النفي بأن لكلتا النظريتين x و y لها محاسن ومساوئ، والسؤال الذي يطرح نفسه، هل يمكن ممارسة نظرية x و y في آن واحد؟ لقد اختلفت الرؤى، فالبعض يرى أن نظرية y يفيد تطبيقها على مستوى الإدارة العليا كالمديرين والنواب، ونظرية x يفيد تطبيقها على المستويات الدنيا للإدارة، أما البعض الآخر يقول بأن نظرية x تطبق مع العامل الكسول والفاشل، ونظرية y تطبق مع العامل المثالي والنشيط.³

لقد تم التعرّض لبعض نظريات المدرسة السلوكية التي اهتمت بالسلوك الإنساني ودوافع الأفراد النفسية والاجتماعية، وهذا الذي أهملته المدرسة الكلاسيكية، لكنها أهملت بدورها الجوانب المادية التي لها تأثير كبير في حياة الفرد الاجتماعي وكذا العامل في مختلف المنظمات.

¹ همشري، عمر أحمد. مرجع سابق. ص. 64.

² عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات: الأسس والعمليات. مرجع سابق. ص. 99.

³ غرارمي، وهيبة، مرجع سابق. ص. 37.

2-4-3 المدارس الحديثة للإدارة:

تُعدّ المدارس الإدارية الحديثة بمثابة مداخل وتوجّهات جديدة في الفكر الإداري المعاصر، من أجل دراسة الإدارة من جميع الجوانب وتحقيق الكفاءة والفعالية والرضا الوظيفي للعامل، ولقد وُجدت عدّة نظريات مؤيدة لهذا التيار أهمها: الإدارة بالأهداف، نظرية الإدارة اليابانية، نظرية النظم وغيرها...

2-4-3-1 نظرية الإدارة بالأهداف:

يعتبر بيتر دركر **Drucker** أول من نادى بضرورة تبني هذا النمط الجديد للإدارة، فأشعر واخطر إلى حاجة المنظمات إلى أسلوب إداري يركز بشكل كبير على أهداف الأفراد وطاقاتهم المبدولة والمسؤوليات الممكن ممارستها من قبلهم، وإتاحة الفرص أمامهم لاكتشافها بما لا يتعارض مع المصلحة العامة وأهداف المنشأة التي نشأت من أجلها، وقد ركّز في فلسفته الإدارية على الجانب الإنساني للأفراد.¹

وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمروّوس من أجل الالتزام بالعمل وتحمل المسؤولية والتحفيز ورفع المعنويات، وكذا مبدأ تحديد الأهداف، حيث يتم وضع أهداف واضحة على شكل نتائج مسبقة يأمل تحقيقها في الواقع، وهذه الأهداف تشمل الفرد والمجموعة والمنظمة ككل مع تقييم مستمر لتلك النتائج من قبل الرئيس والمروّوسين.²

ويتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالمكتبات ومراكز المعلومات يساعد في تحقيق عدّة فوائد أهمها:³

- العمل بروح الفريق الواحد وتنسيق الجهود والتعاون الرامي نحو بلوغ الأهداف.
- العمل على تحقيق أهداف العاملين بالموازاة مع أهداف المكتبة، وبالتالي تحسين ظروف العمل في بيئة مشجعة ومحفزة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- توحيد الأهداف من شأنه سد الفجوة والصراعات بين العاملين والإدارة.
- مشاركة العاملين في وضع الأهداف يساعد في الحرص على العمل من أجل تحقيقها.
- ممارسة الرقابة على أداء العمال وانجازاتهم، وقياس نسبة نجاح كل مهمة موكلة إليهم.

¹ عبد الوهاب، علي محمد، 1977. الإدارة بالأهداف: النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة غريب للطباعة. ص. 17

² الطراونة، هاني خلف. مرجع سابق. ص. 234

³ عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات: الأسس والعمليات. مرجع سابق. ص. 102

- وضع أنظمة اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وتحسينها باستمرار من أجل ضمان سريان المعلومات في الاتجاه الصحيح.

لكن بالرغم من الايجابيات التي يتمتع بها هذا النوع من الإدارة، إلا أنه يعاني من مشاكل وصعوبات عديدة منها: ¹

- برّر بعض المدراء عدم تطبيقه بأنه أسلوب غير فعّال وغير عملي يثير الجدل ويهدر الوقت.
 - يفتح الستار لمعرفة أهداف المنظمة وذلك أمام المستخدمين والمنافسين من الخارج.
 - صعوبة تحقيق بعض الأهداف المسطرة البعيدة عن الواقع من طرف المنظمة، وبالتالي من غير الممكن تحقيق كل الأهداف والتوفيق بينها.
 - تنوع مدخلات هذا النمط الإداري، وبالتالي صعوبة التحكم عليها أما المتغيرات المتلاحقة.
 - هذا النظام يحاسب العاملين على أشياء يفترض تحقيقها في المستقبل وليس ما ينفذ بالميدان.
- يمكن القول أنّ الإدارة بالأهداف تُعد من بين أفضل الأنماط الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقها في بيئة المكتبات، لكن يتوجب الحذر عند صياغة الأهداف وربطها بالواقع والابتعاد عن الخيال، إذ يجب تحريرها وفق الإمكانيات المتوفرة والموارد المتاحة (المادية والبشرية) مع الأخذ بعين الاعتبار مهارات وكفاءة القائمين بالمهمة، مثلاً تدريب فريق العمل قبل الشروع في التنفيذ، ومن المستحسن وضع أهداف قريبة المدى ثم تقييمها تمهيدا لوضع أهداف بعيدة المدى كتجريب أولي.

2-3-4-2 نظرية النظم:

تعود هذه النظرية للعالم بيرتالانفي Bertalanffy وتقوم على فكرة أنه يجب النظر إلى الأشياء في الكون على أساس أنها نظام متكامل ومنظم له مدخلات وبفضل عمليات التحويل تصبح مخرجات، يتكون من أنظمة فرعية والتي بدورها تنقسم إلى أنظمة أصغر منها وهكذا، وبالتالي يتكون النظام من عناصر تربط بينهما علاقات منطقية جليّة، وتحكمها آليات عمل محددة ومتناسقة، وهذا النظام له حدود عمل مميزة تميزه عن باقي الأنظمة، كلها من أجل تحقيق هدف معيّن.²

وتعتبر نظرية النظم المكتبة نظام مفتوح على بيئتها الداخلية والخارجية، فالمكتبة نظام يتكون من مدخلات (موارد بشرية، إمكانيات مالية وبرمجيات وأجهزة ومبنى وخطط مرسومة...) ليقوم بمعالجتها

¹ الطراونة، هاني خلف. مرجع سابق. ص. 244

² السنفي، عبد الله عبد الله؛ العريقي، منصور محمد إسماعيل، 2012. الإدارة: Management. ط. 3. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا. ص. 108-109

بواسطة عمليات وأنشطة لتحويلها إلى مخرجات على هيئة منتوجات وثائقية وخدمات معلومات تقليدية ورقمية، حيث تتلقى المكتبة تغذية عكسية من جراء ما تقدمه من خدمات، كما أن الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها تؤثر إيجابا وسلبا على مخرجات النظام، كما تتألف المكتبة من أجزاء فرعية وهي مختلف الدوائر والأقسام والشعب، وتقوم بأنشطة معينة متكاملة مع بعضها البعض.¹

ومن الفوائد التي تعود إلى المكتبة بتبنيها مبادئ مدرسة النظم ما يلي:²

- دراسة المكتبة من جميع النواحي والزوايا، بدل حصر الدراسة من بعض الأجزاء فقط، من أجل إعطاء خلفية واضحة شاملة لوضعية المكتبة في الواقع.

- بما أن المكتبة نظام مفتوح فهي تعطي لها معنى ومدلول خاص ومرآة عاكسة لبيئة المكتبة الخارجية.

- ترابط النظام الأساسي للمكتبة مع مختلف النظم الفرعية بشكل وثيق، بحيث يؤثر اضطراب أي عنصر على باقي الأجزاء الأخرى للمكتبة.

وفي رؤية مغايرة على ما ذكر سالفًا، بحجة وجود بعض المكتبات التي تعاني من ثغرات في بعض أجزائها المكونة لها، وهذا لم يمنعها من ممارسة خدماتها بصفة مقبولة ولم تتوقف أبداً، فكان الردّ بأنّ هذا الافتراض أو الاستنتاج غير دقيق، لأنّه إذا كان الخلل مثلاً على مستوى النظام الفرعي الخاص بالافتتاء سيؤثر بالضرورة على النظام الفرعي الخاص بالمعالجة الذي يتكفل بعملية الفهرسة والتكشيف والتصنيف، وأيضاً على خدمات الإعارة، وكذا فعالية استرجاع المعلومات من طرف رواد المكتبة، وبالتالي تتأثر ميزانية المكتبة وعلاقتها مع الناشرين وغيرها.³

يمكن القول أن المكتبة كيان يعبر عن نظام متكامل يتألف من فروع متشابكة فيما بينها تعمل بشكل توافقي ومنطقي، بحيث كل عمل منجز يكمله الآخر ولا يمكن فصله عن باقي الأجزاء، وكل خلل بأحد الأجزاء يؤدي حتماً إلى زعزعة الكيان الإداري برمته، وبما أنها نظام مفتوح على العالم الخارجي هناك تفاعل بين المدخلات بكل أنواعها (عمال، أجهزة، مبنى، سياسات واستراتيجيات، مخصصات مالية، برمجيات التسيير...) وبين المعالجة التي تتلخص في جميع الإجراءات الفنية والتقنية ومختلف الوظائف الإدارية، وبين المخرجات التي تتضح من خلال كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبة للاستفادة من مصادرها وتلبية احتياجات روادها، فتضع تحت تصرفهم فهارس بأنواعها وكشافات وببليوغرافيات

¹ همشري، عمر أحمد. مرجع سابق. ص. 74-75

² همشري، عمر أحمد. مرجع نفسه. ص. 75.

³ همشري، عمر أحمد. مرجع نفسه. ص. 75.

وقواعد بيانات ودلائل ومختلف المنصات الرقمية...، وكل مكونات هذا النظام تتأثر بتغيرات وتطورات البيئة الخارجية المحيطة للمكتبة، ويمكن للمكتبة تقييم نظامها من خلال سلوكيات المستفيدين وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع مخرجاتها، ويمثل هذا رجع الصدى نتيجة لتفاعل جميع عناصر المكتبة، فكل فعل يقابل رد فعل سواء بالإيجاب أو بالسلب، كذلك تُعد هذه النظرية من بين أفضل الأنماط الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقها في بيئة المكتبات واستحسنها الكثير من المديرين وهذا بحكم تجربتنا المهنية المتواضعة في مجال المكتبات الجامعية.

2-4-3-3 نظرية الإدارة اليابانية:

لقد نالت التجربة اليابانية في الإدارة قبولا واسعا مما أدى إلى تبنيها من طرف الكثير من المديرين وتكييفها في نطاقهم المحلي، ويعود السبب في نجاح هذه التجربة إلى نمط بيئة المجتمع الياباني والى الأفكار والثقافة المجتمعية التي تحكمه، وبالتالي من أجل فهم الإدارة اليابانية يجب التدقيق في القيم الروحية التي يتميز بها المجتمع الياباني، وعلى آثار تلك القيم الروحية في الممارسات الإدارية وعلى التنظيم والمناخ التنظيمي ككل.¹

ويمكن تلخيص خصائص الإدارة اليابانية في:²

- المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف جميع الأفراد في العمل الإداري باقتراح أفكار حول المشاريع ومناقشتها ودراسة مشاكل التنفيذ واحتمالات التطبيق اللازمة.
- التعيين في الوظيفة مدى الحياة وعدم انتقاله إلى وظيفة أخرى إلا في حالات استثنائية، والهدف من ذلك بذل العامل كل طاقته في عمله والإبداع فيه، وبالتالي شعوره بالاستقرار والأمن الوظيفي.
- يخضع العمال بدون استثناء مهما كانت درجتهم الإدارية إلى التعليم والتدريب المتواصلان لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج والتقدم.
- إعداد وتنشئة مدرء المستقبل انطلاقا من المستويات السفلى وصولا إلى قمة الهرم الإداري.
- التقاعد المبكر في المؤسسات اليابانية، حيث يحال إلى التقاعد كل من بلغ سن 55 سنة، وهذا حتى يتسنى فتح فرص عمل أمام الفئة الشابة ودمجهم في الحياة الوظيفية.³

¹ الحاج عبد الله، محمد عباس؛ آل خطاب، سليمان أحمد. مرجع سابق. ص. 75

² الظاهر، نعيم ابراهيم. مرجع سابق. ص. 85-86

³ الحاج عبد الله، محمد عباس؛ آل خطاب، سليمان أحمد. مرجع سابق. ص. 79

- إتاحة الفرصة لدى الأفراد العاملين بالتنقل بين مختلف المواقع للمستوى الإداري الواحد في الإدارة اليابانية، وذلك بغية اكتساب الخبرة وحل المشكلات في أي مهمة يخص ذلك المستوى، وهذا ما يعرف بمسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة.¹

عند تطبيق إدارة المكتبات نمط الإدارة اليابانية فعليها الاهتمام البالغ بالبيئة الداخلية للمكتبة وربطها بالقيم المجتمعية الأخلاقية والثقافية السائدة فيه حتى يكون هناك انسجام مع المحيط الخارجي، لمواجهة والتصدي للكثير من العوائق التي تحول دون تطوير المكتبة، كما أثبتت الدراسات أن السلوك التنظيمي الجيد السائد في المكتبة له دور كبير في الأداء الفعال وجودة الخدمات المكتبية، وزيادة الإحساس بالرضا والولاء الوظيفي، خاصة عند تثبيت الفرد في الوظيفة مدى الحياة وبالتالي يؤدي به إلى النشاط والتفاني في العمل.²

تعبّر هذه النظرية عن التجربة اليابانية في إدارتها لمختلف المنشآت وهي تعكس المجتمع الياباني والبيئة اليابانية، وهي تجربة رائدة وأسلوبها متميز، يمكن تطبيقها في بيئة المكتبات بشرط الالتزام بمبادئها والأسس التي قامت عليها حتى تعود بالفائدة على العامل والمكتبة معا.

2-5 وظائف الإدارة في المكتبات الجامعية:

تسعى إدارة المكتبات ومراكز المعلومات إلى تحقيق جملة من الوظائف والأنشطة لبلوغ الأهداف المسطرة، وكذا السياسات والخطط، وعلى العموم تتلخص في خمس وظائف أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة.

2-5-1 التخطيط:

يُعدّ التخطيط وظيفة إدارية تعتمد على تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها بدقة، وعن كيفية إنجازها، والوقت المناسب لبدأ العمل فيه، فيعتمد المدراء إلى وضع خطط مستقبلية وتحيينها باستمرار، ورسم السياسات المتبعة وكذا آليات تنفيذ تلك الخطط والسياسات على المدى القصير أو المدى الطويل، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة ثم نجاحها.³

التخطيط هو جوهر العملية الإدارية بالمكتبات ومراكز المعلومات، ويستلزم توفر عنصرين اثنين مهمين هما: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، من خلال الدراية الشاملة للبيئة المحيطة بالمكتبة أو مركز

¹ الحاج عبد الله، محمد عباس؛ آل خطاب، سليمان أحمد. مرجع سابق. ص. 79

² همشري، عمر أحمد. مرجع سابق. ص. 82-83

³ علاء، فرج الطاهر، 2010. إدارة المعلومات والمعرفة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع. ص. 27

معلومات، وتحليلها من أجل فهم جميع الأزمات التي قد تترصد بها في المستقبل، وإيجاد بدائل وحلول جزئية أو كلية ومقترحات ممكنة قبل وقوعها في زمن قياسي.¹

ويمكن تلخيص خطوات عملية التخطيط فيما يلي:²

- تحديد أهداف المنظمة المراد تحقيقها من قبل الإدارة.
- التنبؤ المستقبلي وإعداد التقديرات اللازمة.
- تحديد الإجراءات الواجب إتباعها.
- تحديد الإمكانيات الموجودة فعلا والمستلزمات الواجب توفرها من أجل الموازنات.
- مراقبة ومتابعة عمليات التنفيذ ونتائجه.

يتضح مما سبق أنّ أول وظيفة إدارية يجب أن يقوم بها المدراء في المكتبات هي التخطيط لما ينجز وما يؤدي من أعمال كمشروع أولي تصوري داخل المكتبة لبلوغ الغايات المأمولة، حيث أنه يتم دراسة ما تحويه من إمكانيات وما ينقصها من ميزانيات، وعنصر التخطيط يرافق جميع العناصر الإدارية الأخرى.

2-5-2 التنظيم:

التنظيم "هو تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة، مع مراعاة التقسيمات الرأسية والأفقية اللازمة لإتمام البناء الهيكلي"³، فعملية التنظيم تعتمد أساساً على العنصر البشري وكيفية توزيعه في الإدارة ومختلف الأقسام والفروع، بحيث تسند المسؤوليات والاختصاصات بطريقة منطقية تربطها علاقات فيما بينها يحددها الهيكل التنظيمي عبر مستويات واضحة لحلقة العمل المستمر الذي يتميز بالتنسيق المحكم وعدم التناقض.⁴ وعليه من الواجب على الإدارة أن تتخذ قرار بشأن نوع التنظيم الذي تتخذه ويناسبها في كل موقف من المواقف التي تمرّ بها حياة المنظمة.⁵

¹ عليان، ربحي مصطفى؛ النجداوي، أمين، 2009. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 343

² إسماعيل، وائل مختار. مرجع سابق. ص. 48-49

³ آل عروان، هند بنت عبد الرحمان، 2003. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية. ص. 80

⁴ سليم، أحمد؛ سلطان، أشرف وآخرون، 2019. مبادئ الإدارة. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة. ص. 19

⁵ لعويسات، جمال الدين، 2005. مبادئ الإدارة. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع. ص. 12

وعند القيام بعملية التخطيط من أجل أي تنظيم إداري بالمكتبة أو مركز معلومات، يجب أولاً تحديد الأهداف والوظائف الأساسية وما يتطلبه من إمكانيات مادية وبشرية.¹

ومن فوائد التنظيم بالمكتبات ومراكز المعلومات نجد:²

- التعريف بموقع كل موظف بالمكتبة ضمن الهيكل التنظيمي لها مع علمه بالمهام الواجب تطبيقها.
- توضيح علاقات العمل داخل المكتبة، وبالتالي تساعد الموظف في فهم العلاقات التي تربطه بزملائه الموظفين وبمسؤوله المباشر وبمديره أيضاً.
- توحيد القوى البشرية العاملة وتوطيد العلاقات المهنية بين أفرادها.
- معرفة كل موظف السلطة المخولة له للقيام بوظيفته.
- الاستخدام الأمثل لرأس المال الفكري والمالي الموجودة بالمكتبة.
- المساهمة في القضاء على ازدواجية العمل في المكتبات.
- تحسين مهارات العاملين وتطوير كفاءاتهم وخبراتهم المهنية.
- تسهيل ممارسة الإدارة من طرف المدراء خاصة ما يتعلق بالتوجيه والإشراف والرقابة.
- إمكانية إجراء تعديلات عديدة وتحديثها باستمرار على مستوى الهيكل التنظيمي، بفضل تميز التنظيم بالمرونة وموائمته مع البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة.

يمكن القول بأنّ التنظيم بالمكتبات الجامعية عملية حيوية لتوزيع الجهود البشرية بصفة منظمة ومنسقة ضمن هيكل تنظيمي واضح يحدد العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، وهو وسيلة لتحقيق الأهداف وبلوغ النتائج المرجوة، والتقليل من المشاكل الإدارية سواء بين الموظفين فيما بينهم، أو بين المدير والموظفين، كما أنّ التنظيم الجيد يسهل سريان حلقة السلسلة الوثائقية بالمكتبة والتحم في جميع العمليات، ويساعد المستعمل في الاستغلال الأمثل للخدمات المكتبية من خلال فهمه الجيد للخريطة التنظيمية كون الأدوات التنظيمية لمنظومة المكتبة واضحة للعيان.

2-5-3 التوظيف:

يعدّ التوظيف بالمكتبات احد النشاطات الإدارية لاستقطاب اليد العاملة بها وشغل الخدمات المكتبية الفنية وغير الفنية، لكن من اجل النجاح في تلك المهام يجب الاعتماد على معايير وشروط في التوظيف لوضع

¹ الهادي، محمد محمد، 1990. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. ط. 2. القاهرة: المكتبة الأكاديمية. ص. 166

² عليان، ربحي مصطفى، 2002. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. مرجع سابق. ص. 113-114

الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من حيث المؤهلات الفكرية والشخصية والاعتماد على مبدأ الكفاءة، تكافؤ الفرص والموضوعية.¹

ومن أجل التوظيف في المكتبات يجب التقيد بالخطوات العملية التالية:²

- تقدير ما تحتاجه المكتبة من اليد العاملة وذلك من حيث الكمية والنوعية.
- مراجعة الموازنات التقديرية لدراسة مدى توافق الميزانية المالية مع الوظائف المخصصة.
- استعمال الطرق المناسبة للإعلان عن الوظائف الشاغرة ونشرها في أوسع نطاق.
- استلام طلبات العمل، ختمها، مراجعتها، فرزها وتصنيفها.
- إجراء الامتحانات الكتابية والمقابلات الشفهية للموظفين المترشحين.
- اتخاذ إجراءات قرار التعيين للفائزين في مسابقة التوظيف.
- تولي الموظف للمنصب المعين فيه.
- خضوع الموظف إلى التغييرات المختلفة كالترقية والنقل...
- إنهاء الخدمة للموظف، تقاعده، تركه للوظيفة المعين فيها...

نستنتج مما سبق أن التخطيط الجيد من أجل التوظيف وتزويد المكتبة باليد العاملة المناسبة، والعمل بمبدأ المكتبات للمكتبيين بصفتهم متخصصين ومؤهلين لممارسة العمليات الإدارية والخدمات الفنية وغير الفنية من أهم عوامل نجاح المكتبات، لأن اختيار العامل الكفاء والمؤهل يعدّ من المؤشرات الايجابية للقيام بالواجبات المسندة إليه وتفوقه في العمل والتفاني فيه وقابليته لتبني كل ما هو جديد في مجال المكتبات والمعلومات والتوثيق، فبالرغم من محدودية الإمكانيات إلا أنّ حبه للمهنة يقوده إلى تجاوز تلك الصعوبات والمعوقات.

2-5-4 التوجيه:

تتعلّق عملية التوجيه بالمكتبات بإصدار القرارات ومختلف الأوامر والتعليمات الإدارية من قبل المدير بمساعدة بعض العاملين كمستشارين في العديد من الأمور الخاصة بالمكتبة، من أجل السير الحسن للخدمات المكتبية الحالية وتلك التي سوف يتم إجراؤها مستقبلاً.³

¹ عليان، ربحي مصطفى، 2008. أساسيات الإدارة والعلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية. ص. 56

² عليان، ربحي مصطفى، المرجع نفسه. ص. 56-57

³ بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي، مرجع سابق. ص. 96

فالتوجيه وظيفية إدارية صعبة ومعقدة ويعود ذلك إلى كون المدير يتعامل مع قوة بشرية يصعب التحكم التام عليها، كما تشمل هذه الوظيفة على كل العمليات والعناصر لتحفيز الموظفين على انجاز الأعمال بطريقة صحيحة، سواء تلك التي تم التخطيط لها على المدى القريب أو البعيد.¹ وترتكز وظيفة التوجيه على ثلاث نقاط رئيسية هي:²

- إمام الفرد العامل بالفلسفة العامة للمنظمة والقوانين والأسس التي تسيّر وفقها.
- التدريب الفعلي والمتواصل للعامل لتحسين أدائه وتجهيزه لبلوغ رتبة أعلى مما هو عليه.
- إصدار الأوامر والقرارات والتعليمات لتوجيه الأفراد داخل المنظمة في أعماله الروتينية، وتتضاعف هذه الإصدارات في المستويات الإدارية الدنيا.

كما يعد الإشراف مصاحب لعملية التوجيه، حيث تتطلب عملية الإشراف والتوجيه تهيئة بيئة عمل مناسبة تمكن العمال بمختلف مستوياتهم الإدارية من إخراج طاقاتهم الفكرية وممارسة إبداعاتهم بما يخدم المكتبة ويطورها وهذا في ظل معرفة نمط السلوك الإنساني وتصويبه في الاتجاه المرغوب فيه.³ كذلك تعدّ القيادة جانب من جوانب التوجيه كون القيادة تستوجب ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من المستويات العليا من التنظيم الإداري نحو المستويات الدنيا.⁴

ويتعلق التوجيه في المكتبات بالأفراد، وممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم من أجل العمل بشكل منسق ومتكامل، لضمان سير العمل وتحقيق السياسات والخطط والأهداف المخطط لها، فكلما كان التوجيه سليماً كانت نتائج الأعمال مقبولة، وزادت الرغبة في العمل الجماعي وقلّت الأخطاء وحلّت المشكلات.⁵

نخلص مما سبق أن وظيفة التوجيه بالمكتبات هي عملية إدارة الأفراد وتحريكهم في الاتجاه الصحيح والتحكم في جميع الأنشطة والمهام بإصدار القرارات والتعليمات على شكل تسديدات تصيب الهدف، عبر طرق عديدة كالاتصالات والمقابلات والتشجيع والتحفيز، وقيادة أفكارهم نحو بر الأمان،

¹ المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، 2016. أصول الإدارة والتنظيم = Assets management and administration. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع. ص. 217

² السلمى، علي، [د. ت.]. الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة غريب. ص. 185

³ الترتوري، محمد عوض؛ جويجان، أغادير عرفات، 2006. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة. ص. 175

⁴ السلمى، علي. مرجع سابق. ص. 186

⁵ همشري، عمر أحمد. مرجع سابق. ص. 182

فمن الواجب على مدير المكتبة وضع برامج سير الخطط وتوضيحها وتبسيطها، وتحديد دور كل واحد وإرشادهم إلى سبل تخطي العقبات وتعديل الانحرافات.

2-5-5 الرقابة:

الرقابة كما عرّفها هنري فايول "هي القيام على مشروع ما والتأكد من أن كل شيء يسير حسب الخطة المرسومة والتعليمات المقدّرة، وبيان نقاط الضعف والخلل والعمل على تقويمها ومنع تكرارها"¹ فتعدّ الرقابة وسيلة لقياس الأداء الفعلي وجودته وتصويبه في حالة ارتكاب أخطاء، وهذا من شأنه تفادي المنظمة المخاطر، الأزمات والكوارث المحتملة، وعملية الرقابة تمس الخطط المرسومة والمعلن عنها صراحة، والتحقق من سريانها كما جرى التخطيط لها في الطريق السليم ومتابعته لتفادي أي انحراف قد يحدث، وترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط، ذلك لأنه يسبق عملية الرقابة، فلا رقابة بدون خطط مرسومة أو سياسات معتمدة، وهذه الخطط يمكن تعديلها وفق المستجدات كونها مرنة، فيكون هناك حلقة مستمرة ورجع صدى يفيد في تقويم تصحيح المسار للوصول إلى الأهداف، كما ترتبط وظيفة الرقابة بعملية اتخاذ القرارات بحيث يتوقف إصدار أي قرار على مدى تحقق النتائج في الواقع، وبالتالي يكون الفعل ورد الفعل سببا كافيا لاتخاذ قرار بشأن العمل يلزم فيه المرؤوسين اتخاذ إجراءات وتصرفات سريعة إزاء ما وقع من اضطراب ومعالجته²

ومن أجل ممارسة الرقابة بطريقة فعالة يجب باع أساليب متعددة منها:³

- الأساليب التقليدية كالتقارير، الملاحظات الشخصية، الميزانيات التقديرية ونقاط التعادل.
- الأساليب الحديثة المتخصصة للرقابة كخرائط مراقبة الجودة، خريطة غانت GHANT وأسلوب بيرت PERT في تقييم المشاريع.

أما في المكتبات فقد تطورت وظيفة الرقابة حاليا بصفة واضحة، فبعد أن كانت سابقا رقابة عقابية سلبية تعمل على إيجاد مواطن الانحراف وإظهار المسؤول عنها سواء بنية أو بغير نية مقصودة لينال جزائه، أصبحت اليوم تلقب بالرقابة الايجابية الوقائية، فهي وسيلة الكشف عن الخطأ قبل الوقوع فيه، والحرص على عدم تكراره قدر الإمكان.⁴

¹ الغزو، فاتن عوض، 2010. القيادة والإشراف الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. ص. 177

² العلاق، بشير، مرجع سابق. ص. 344 - 345

³ لعويسات، جمال الدين، مرجع سابق. ص. 145

⁴ عليان، ربحي مصطفى، إدارة المكتبات: الأسس والعمليات. مرجع سابق. ص. 206

كما تعتبر الرقابة نقطة محورية يتم فيها التقاء الوظائف الإدارية الأخرى المعروفة بالمكتبات، فإن رصدت الرقابة أي ثغرة في وظيفة إدارية ما، فإنها فرصة لإعادة النظر فيه وصياغته من جديد، وتكون الرقابة على الأهداف، السياسات، الإجراءات، التنظيم، مصادر المعلومات، الإنتاج، تسويق خدمات المعلومات، المخصصات المالية، الأفراد العاملين بالمكتبة، المستفيدين من المكتبة.¹

نستنتج أنّ عملية الرقابة بالمكتبات هي آخر محطات الوظائف الإدارية، وهي في غاية الأهمية والدقة، إذ تمكننا من معرفة هل كل الأمور تسير على ما يرام أم تحتاج إلى تعديل، وتُشعر عن أي خلل قد يحدث، وبالتالي تجنب العديد من العوائق الإدارية التي تحول دون سريان النظام بالاتجاه الصحيح، وتدفق المعلومات بالشكل الكافي.

3- اتجاهات معاصرة في إدارة المكتبات الجامعية:

عرفت الإدارة في المكتبات الجامعية توجهات جديدة مثل باقي المنظمات، فقد تطورت وسايرت التغيرات المعاصرة في ممارستها لأنشطة بمختلف الطرق والوسائل ومختلف المستويات في ضوء متطلبات اتجاهات الإدارة المعاصرة، وسنقوم باستعراض بعض التوجهات في المكتبات الجامعية

3-1 إدارة الجودة الشاملة:

تعبّر إدارة الجودة الشاملة في المكتبات عن كل الخدمات والأنشطة التي تقام بها من أجل تحسين مستوى الأداء، مع الالتزام بإجراءات معينة ومقاييس ومعايير مضبوطة تم المصادقة عليها من قبل الخبراء المتخصصين في المجال، كل هذا من أجل رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم، والاستمرار في التحسين المستمر في كل من جودة المدخلات، العمليات، المخرجات ورجع الصدى في نظام المكتبات.²

وعند ممارسة إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات يتطلب النظر في العوامل التالية:³

- يصاحب إدارة الجودة الشاملة التغيير الشامل في العمليات، وعليه يتوجب على العاملين تقبل هذا التغيير ومواكبة كل جديد.

¹ عليان، ربحي مصطفى. مرجع نفسه. ص. 214- 220

² العادلي، أميمه حميد، 2015. تطبيق معايير الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية العراقية: مكتبة الدراسات العليا بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء نموذجاً. مجلة جامعة كربلاء العلمية، مج. 13، ع. 2 إنساني. ص. 244

³ منصور، عصام، 2008. أهمية التسويق وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات. مجلة دراسات المعلومات. ع. 1. ص.

- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تعديل أسلوب التوجيه والمخاطبة لجذب جمهور المستفيدين من المكتبة.

- يتأثر نجاح إدارة الجودة الشاملة بالتنظيم الإداري ونمط توزيع المسؤوليات في الهيكل التنظيمي مهما كان نوع المنظمة.

- تعد الجودة الشاملة وسيلة لبلوغ المراكز القوية وتحسين الأداء في المكتبات، حيث توجه العديد من المدراء إلى إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتسيير المكتبات، شريطة الأخذ بالظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة بالمكتبة، والتي تأثر إيجاباً أو سلباً في منتجاتها الفكرية.

أضحت الجودة حتمية إستراتيجية لا مناص منها للحفاظ على المكانة المتميزة للمكتبة الجامعية أمام نظيراتها من المكتبات الجامعية المنافسة لها وتصنيف الجامعات باعتبارها مؤسسات تابعة للتعليم العالي، ويتوقف ذلك بالاعتماد على المواصفات والمعايير في الأداء وطريقة عرض وتصميم المعلومات، واستعمال أدوات التقييم والقياس لكل العمليات الإدارية والخدمات الفنية وغير الفنية، وكسب رضا العملاء الدائمين والمحتملين، وتنمية العلاقات المهنية بين العاملين والوقوف أمام الكثير من المشاكل التي تعيق سير المكتبة وتحول دون ربط المستفيدين بالمكتبة مباشرة في أي وقت ومكان.

3-2 إدارة الوقت:

إدارة الوقت يعتبر توجه إداري جديد وتحدي في نفس الوقت، حيث يؤثر عامل الوقت في نجاح الإدارات في أداء المهام وتجاوز العقبات بالمكتبات الجامعية، وتكون العبرة بكيفية استغلاله واستثماره لصالح المكتبة بالاستجابة الفورية للأعطال التقنية والرد السريع لأسئلة المستفيدين، والوقت الذي يحتاجه المستفيد لاسترجاع المعلومة المناسبة كما ونوعاً.

ويعرّف إبراهيم الفقي إدارة الوقت بأنه " محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه، بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا"¹

وتعني أيضاً إدارة الوقت عند **Robert J.** رسم الأهداف في هذه الحياة والعمل على تحقيقها بكفاءة عالية، فالإدارة الجيدة للوقت تمنحنا شعوراً بالرضا والراحة، وتقلل من توترنا وتمكننا من تحقيق انجاز أكبر لنا.²

¹ الفقي، إبراهيم، 2009. إدارة الوقت = Time Management. القاهرة: إبداع للإعلام والنشر. ص. 33

² Robert J., Fetsch ; Robert H., Flashman, 1984. The successful person's guide to time management. (H.E.7-101). Cooperative extension service. University of Kentucky – college of agriculture. P. 1

أما **Brain Tracy** يرى أنّ سيكولوجية إدارة الوقت يحكمه قانون السيطرة، وهو مبدأ يقوم بأنّه عندما تشعر بالرضا عن نفسك فإنك تشعر بالتحكم في حياتك، وكذلك الأمر عندما تشعر بالسلبية اتجاه نفسك فإنك تحسّ بفقدان السيطرة على حياتك.¹

ومن أجل تفعيل إدارة الوقت بالمكتبات الجامعية وجب الاهتمام المتزايد بالدورات التدريبية في هذا المجال فيما يخص ترتيب المهام والأولويات، من أجل صياغة أهداف واضحة قابلة للتحقيق في الواقع، والكشف عن مهدرات الوقت بالمكتبات للقضاء عليها، كما يجب ربط الأعمال اليومية بالمكتبة بتوقيت معين وإطلاع العمال على الجدول الزمني للمهام بالتفصيل، كذلك وجب أتمتة الخدمات والأنشطة المكتبية بتوظيف التكنولوجيات الحديثة مثل: برمجيات تسيير المكتبات، رقمنة الوثائق وإدارتها إلكترونياً، كل هذا من أجل تسهيل العمل وسرعة الأداء الوظيفي وفعاليتها.²

إنّ يمكننا القول الوقت هو مصدر السعادة، كلما تحكنا فيه ولم نضيعه فإننا نملك الحياة، سواء في أشغالنا اليومية أو المهنية، فمن المسؤوليات الملقاة على عاتق مديري المكتبات الجامعية ما يتعلق بعامل الوقت وحسن إدارته وإبعاد كل مضيعاته وملهياته، فإدارة الوقت يرافق جميع الوظائف الإدارية بالمكتبة، فالخطيط مرتبط بوقت محدد والتنظيم كذلك كلما كان جيداً كان الوقت الضائع قليل وسهل العمل أكثر فأكثر، الرقابة كذلك مرهونة بالوقت وغيرها من الوظائف، وكلما تحكمت المكتبة بالوقت سيكون فيها مساهمة كبيرة بالإبداع والابتكار، وبالتالي الوقت يعدّ ورقة رابحة وجب المحافظة عليه وحسن استثماره لإعطاء قيمة مضافة لكل الخدمات المكتبية.

3-3 إدارة المعرفة:

تعدّ إدارة المعرفة من الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات بفضل التطور التكنولوجي وبروز الدور الحيوي للمعلومة في صنع القرار وإدارة شؤون المنظمات بكل أنواعها، وتسيير البنية التحتية لها من الجانب المالي، المادي، البشري والإداري وتفعيل خدماتها وزيادة إنتاجها، ونحن اليوم نعيش في مجتمع يسمى مجتمع المعلومات، والتوجه نحو اقتصاد المعلومات الذي يعتبر المعلومة كسلعة.

¹ Tracy, Brian, 2013. Time management. USA : AMACOM. P. 5

² أبو زيد، محمد خير سليم؛ عليان، ربحي مصطفى، 2014. إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها على أدائهم الوظيفي (دراسة تطبيقية). مجلة دراسات، العلوم الإدارية، مج. 41، ع. 2. ص. 202

فإدارة المعرفة هي تلك الإدارة التي تقوم بحصر البيانات والمعلومات والمعارف وجمعها من مصادرها ومعالجتها وتخزينها وحفظها وتمييزها من أجل بثها للاستفادة منها.¹

وكذلك إدارة المعرفة هي "إيجاد الطرق للإبداع والتقاط معرفة المنظمة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الأفراد الذين هم في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن"²

ويكمن الدور الرئيسي للإدارة العليا في تشجيع العمال على مشاركة المعرفة فيما بينهم وتعليمهم تطبيق ما اكتسبوه وآليات مشاركتها وتحويلها لمهارات وسلوكيات من شأنها تحسين العمل وتجويد الأداء، كما يساعد توظيف الأنظمة الخبيرة والذكاء الاصطناعي وحلقات النقاش الافتراضية لتبادل المعلومات والأفكار لتحقيق الرقي والإبداع والتنافس، وإزالة كل العوائق من خلال استثمار العقول البشرية وثقافتهم المعلوماتية واستعمال الأدوات التقنية لإدارة المعرفة.³

أما في مجال المكتبات فتعني إدارة المعرفة قيادة أخصائي المعلومات لكل من عمليات الانتقاء والاختيار لكم هائل من المعرفة وجعلها منظمة وتخزينها بطريقة تسمح باسترجاعها عند الحاجة إليها، كما تسمح بتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات وصنع القرارات وأوامر لتنفيذ، وإيجاد حلول لمختلف المشكلات، كما تسمح بالتعلم المرن.⁴

فيعتبر محمد فتحي عبد الهادي أخصائي المعلومات في المكتبات أو دور الأرشيف أو مراكز المعلومات كعمال معرفة كونهم يعملون في حقل المعلوماتية، يستخدمون أفكارهم ويتعاملون مع مصادر المعرفة صريحة أو ضمنية، ويتلخص دورهم في إتاحة المعلومات وتنظيمها وربط المستفيدين بها، من خلال مستودعات المعرفة، بحيث تكون المصادر جاهزة للاستخدام واسترجاعها سهل، من فهارس وكشافات وببليوغرافيات وقواعد بيانات، ويتعاضم هذا الدور مع تغيرات البيئة الرقمية ومتطلباتها من

¹ علاء، فرج الطاهر، مرجع سابق. ص. 41

² القهيوي، ليث عبد الله، 2013. استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية = Knowledge management strategy and organizational objectives. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص. 26

³ النجار، عبد المقصود أحمد؛ السيد، إبراهيم جابر، 2020. سلسلة علم المعلومات والتوثيق: الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. ص. 25

⁴ المالكي، مجبل لازم مسلم. هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية. مرجع سابق. ص. 100

مهارات وكفايات واستحداث مهن متطورة تتعلق بالمعرفة كمصممي المواقع والبوابات الالكترونية والنظم المتقدمة.¹

يمكن القول أنه إذا كانت المكتبات الجامعية تودّ تحقيق أهدافها في الواقع وبلوغ رسالتها والرؤية التي أنشأت من أجلها، يجب عليها التركيز على الأفكار والمعارف التي هي في عقول أفرادها واستغلالها أيما استغلال، واستثمارها لاتخاذ القرارات، تحقيق الجودة والأهداف التنظيمية، وزيادة الفعالية والإبداع، إيجاد الحلول والبدائل الابتكارية.

3-4 الهدرة:

إعادة هندسة العمليات أو الهدرة من المواضيع المعاصرة التي اجتاحت عالم الإدارة والأعمال، وبما أن المكتبة نظام مفتوح فهي تتأثر بكل المعطيات الاقتصادية والشؤون المنظماتية، فمن البديهي أن تكون المكتبات ضمن قائمة المتبنين لهذا النمط الجديد من الإدارة، صحيح أنّ المكتبات تختلف عن المنظمات الربحية ولها كيان منفرد يميزها عن غيرها، ولكن بتطبيقها هذا التحول كان لأغراض حتمية وتطلعات واعدة مسّ جميع مستوياتها.

كما عُرِّفت الهدرة بأنها " إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء " ².

وتعتبر كذلك بمثابة واسطة في يد الإدارة لإعادة بناء الخريطة التنظيمية لها من أسفل الهرم الإداري إلى القمة وذلك بإعادة هندسة الأعمال الإدارية وتصميما بشكل مغاير عن المعهود عليه، بالاعتماد على تقنيات تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، ويشمل إضفاء شيء من التتميق والابتكار في المعايير وطريقة الأداء، أي هي تحول جذري يشمل العمليات الإدارية للمنظمة لتحقيق الريادة والتميز.³

ويتضح أهمية الهدرة في كونها إستراتيجية ترتكز على تكنولوجيا المعلومات ورأس مال فكري يتمتع بمهارات إبداعية في التفكير ووضع السيناريوهات وتقديم حلول بديلة في وقت قياسي، وذلك من أجل إعادة تنظيم وتقويم العمليات الإدارية، الاستعداد ومواجهة أي نوع من المتغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية التي تشكل خطرا على كيان المنظمة واستمرار بقاءها، وهذه الإدارة تصلح للتعامل

¹ عبد الهادي، محمد فتحي، 2017. اتجاهات حديثة في علم المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص. 31-

² الحاج عبد الله، محمد عباس؛ آل خطاب، سليمان أحمد. مرجع سابق. ص. 385

³ ناظورية، علاء الدين، 2009. الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار زهران. ص. 109

مع ثلاثة أنواع من المنظمات، فالأولى هي تلك المنظمات ذات المستوى المتدني لإسعافها قبل فوات الأوان، والنوع الثاني من المنظمات هي التي وصلت إلى درجة عالية من النجاح وتود الاستمرار الأكثر لتحقيق تميز أكبر، أما الثالثة هي تلك المنظمات التي يُتنبأ لها بالانهيار المحتوم عاجلاً.¹

ويرى السعيد مبروك² أنّ تطبيق الهندرة في المكتبات الجامعية يعود بفوائد جمة منها:

- جمع الوظائف ذات التخصص الواحد بالمكتبة في وظيفة واحدة من أجل تسهيل تسيير المهام وتنظيمها اقتصاداً للوقت والجهد والنفقات.

- العمل في إطار مشترك بين أعضاء الفريق كون الأعمال أصبحت مركبة.

- استقلالية العمل وتشجيع المبادرات وفتح مجال أكثر نحو الابتكار والإبداع في طريقة الأداء.

- تنمية مهارات وقدرات رأس المال الفكري بالمكتبة بالتدريب والتعليم المستمرين.

- نظام المكافئة يكون على أساس النتائج المحصل عليها في الأخير.

- تغيير ثقافة المنظمة من الناحية التنظيمية، وتحقيق رضا المستفيد من الأولويات بالمكتبة.

- تمكن المدراء من إصدار قرارات سليمة.

- انجاز الأعمال في وقت واحد وفق خطوات متسلسلة مترابطة دون تضييع للوقت بين الخطوات.

ونخلص مما سبق أنّ إعادة هندسة الأعمال بالمكتبات الجامعية تعني إعادة النظر بشكل جدي

وجذري في جميع المستويات بدأ بالإدارة ووصولاً إلى مختلف المصالح حسب الهيكل التنظيمي لها، وهي

بمثابة فرصة لإلغاء الوظائف الروتينية واستبدالها بوظائف جديدة مثلاً تعويض نظام تسيير المكتبة بنظام

ألي آخر متكامل أكثر فاعلية يستجيب لجميع المتطلبات الوظيفية بالمكتبة، استحداث تطبيقات جديدة

بالمكتبة مثلاً تطبيقات الواب 2.0 لتخزين ونقل المعلومات وتبادلها بين المستفيدين وطريقة عرض

المنتجات الوثائقية لجذب القراء، وعليه وجب تشجيع التدريب، التعليم والتكوين الذاتي وتتمين المبادرات

ومقابلتها بالمكافئات المعنوية أو المادية، إذن الهندرة بمثابة طفرة للتحويل في أنظمة العمل الإداري

والمكتبي لتصبح أكثر دقة ومرونة وكفاءة لتقديم خدمات أجود وأسرع بتكلفة أقل، وحتى المستفيد تتغير

¹ الطائي، علي حسون؛ الجنابي، أكرم سالم، 2014. قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ص. 218

² إبراهيم، السعيد مبروك، 2012. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة " الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية = Management of electronic libraries. ط. 2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص. 261

عقليته ويستفيد منها بإتباع طرق وآليات أكثر نجاعة في البحث عن المعلومات والوصول إليها خاصة ونحن في البيئة الرقمية كل هذا يمكن أخصائي المعلومات من تحقيق الريادة في الخدمات المكتبية.

3-5 الإدارة الإلكترونية:

من بين المشاريع الحيوية الرائدة التي تسعى كل الحكومات إلى تجسيدها في كامل القطاعات والمؤسسات "الإدارة الإلكترونية" أو إدارة صفر ورقة.

وتعرّف بأنها استغلال الإمكانيات والمقومات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأدية الأعمال والمهام والوظائف، وذلك بتكاتف جميع الجهود والأطراف من بيانات ومعلومات ومستفيدين داخل النظام وخارجه، لتحقيق هدف استراتيجي وهو خلق رأس مال معرفي واقتصاد المعلومات.¹

وفي مجال المكتبات الجامعية، الإدارة الإلكترونية عبارة عن تكتل متكامل من الأنشطة التي يمكن انجازها إلكترونياً سواء ما يتعلق بالوظائف الإدارية أو الفنية، باستعمال التقنيات التكنولوجية الحديثة بالمكتبة وربطها بجمهور المستفيدين منها، ومجموع الناشرين والموردين، والعلاقات المتبادلة بين المكتبات في إطار التعاون.²

ومن أهم فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات هي:³

- تبسيط كافة الإجراءات داخل المؤسسة وتقديم خدمات ذات جودة عالية.
- انجاز المعاملات الإدارية في وقت قصير.
- تنفيذ العمليات بطريقة موضوعية ودقة عالية.
- إجراء اتصالات سهلة داخل المؤسسة وخارجها.
- تقليل استعمال الورق والاقتصاد في حجم الوثائق، والاستغناء عن لوازم الطبع والنسخ.
- توفير أماكن الحفظ والتخزين بالإدارات.

¹ محمد، عماد حسن عبد الحفيظ احمد، 2020. سلسلة علم المعلومات والتوثيق: الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. ص. 21.

² الصادق، عبد الرحمان عبد الله؛ عفاف، محمد الحسن ابراهيم، 2019. واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية بولاية الخرطوم: التحديات والفرص. مجلة حوليات المكتبات والمعلومات. ع. 3، السنة الثالثة. ص. 124

³ كافي، مصطفى يوسف، 2011. الإدارة الإلكترونية = E-Management: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع. ص. 63

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية ما هي إلا آلية جديدة للتحويل الرقمي، أي الانتقال من بيئة المكتبات التقليدية إلى البيئة الرقمية، وتتجلى تطبيقاتها بالمكتبات في مختلف المراسلات البريدية داخل المكتبة بين مختلف المستويات الإدارية، خدمة البريد الإلكتروني بين المكتبة والمستفيدين، ومختلف الخدمات المرجعية عن بعد، النظام الآلي للمكتبة وتسييره لكافة مراحل السلسلة الوثائقية من فهرسة وتكشيف وتصنيف وإعارة، إنتاج الفهرس الآلي مع إمكانية إتاحتها عن بعد عبر الموقع الإلكتروني للمكتبة، الإعارة الإلكترونية والحجز عن بعد للوثائق، الاشتراك في الدوريات الإلكترونية وقواعد البيانات والمكتبات الرقمية، محاضرات ونشاطات عن بعد، المنصات والتطبيقات وصفحات التواصل الاجتماعي عبر الانترنت...، كلها مظاهر للإدارة الإلكترونية، فقط يجب توفير الإمكانيات المادية والتقنية والبشرية للاستثمار في هذه المزايا، من أجل دوام إيصال المعلومة المناسبة للمستفيد المناسب وبالشكل المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين، والوسيط الرقمي في ذلك هو أخصائي المعلومات أو المكتبات الذي يتوقع منه تطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية وتفعيل تطبيقاتها بالواقع.

3-6 إدارة الأزمات:

لقد كانت ولا تزال المكتبات تتعرض للأزمات بمختلف أنواعها وتعقيداتها وتطوراتها، حسب الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولهذا فإن تبني أسلوب أو منهج إدارة الأزمات من قبل قادة المكتبات أو مديريها يعدّ توجهًا إداريًا عصريًا للخوض في الأزمات وقيادة إدارتها علميًا ومخرجًا لتجاوزها بإتباع آليات واستراتيجيات ومراحل مدروسة مسبقًا.

تعرف الأزمة حسب المرعول محمد¹ ذلك الخلل الذي يحدث بالمنظمة بشكل سريع وغير متوقع يؤدي إلى اضطراب في النظام بأكمله يستدعي سرعة التدخل لإصدار قرار ينفذ الموقف وإرجاع الوظائف إلى حيويتها المعهودة.

أمّا إدارة الأزمات فهي جملة من الاستعدادات لكل ما قد يحدث أو حدث فعلاً، باتخاذ إجراءات إدارية لتفادي تكرارها²، وتتلخص مراحل إدارة الأزمات في عدّة محطات مترابطة تؤدي إلى نهاية

¹ المرعول، محمد عبد الله، 2014. الأزمات: مفهومها وأسبابها وأثارها ودورها في تعميق الوطنية. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد. ص. 32

² الوديان، شارع بن عائض، 2021. مستقبل القيادة التعليمية في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث. مجلة إدارة المخاطر والأزمات. مج. 3، ع. 2، ص. 22

مشتركة: محاولة تجنب الأزمة، التهيؤ لإدارتها، الإقرار بها، احتوائها، معالجتها وفي الأخير التعلم منها.¹ وسنحاول التفصيل في موضوع إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية في الفصل الثاني من دراستنا بالتعرف على كافة الأزمات التي قد تصيب المكتبات وطرق الوقاية منها وتأمين المكتبات من أي خطر يهدد كيانها وغيرها.

خلاصة:

يتوقف نجاح المكتبات الجامعية على قدرة منظومتها الإدارية على تخطي العوائق لتحقيق أهدافها ورسالتها، فهي تواجه تحديات آنية ورهانات مستقبلية، وتغييرات وجب تكييفها والاستعداد لها، وتعدّ التوجهات الإدارية المذكورة سالفًا خيارات تنظيمية وتكنولوجية لجميع أنواع المكتبات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة، لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء وتحسين الأنشطة والعمليات والخدمات والمهام في كل المستويات الإدارية، وتطبيق مشروعات التحول الرقمي، وفرصة ثمينة لتجاوز الصعوبات والعقبات، هذا طبعا إذا أردنا إعطاء صورة حقيقية لمكتبة ناجحة.

¹ غلبون، عقيل ابو بكر محمد؛ خالد محمد يوسف، 2012. القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات. : Proceeding international conference on islamic leadership -2 (ICIL). ص. 688

الفصل الثاني:
الأزمات وأهميتها
إدارتها بالمكتبات
الجامعية

تمهيد:

منذ ظهور الإنسان على وجه الأرض والأزمات تلاحقه، ويتعامل معها بكل عفوية محاولاً حلها كلية أو جانباً منها وفقاً لما يمتلك من إمكانيات وقدرات كأسلوب احترازي وقائي للتكيف مع الظروف، كما تشكل الأزمة مصدر قلق وخوف القادة لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات المفاجئة التي قد تحصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية... وتعتبر الأزمة مساراً حرجاً ومرحلة خطيرة تهدد الكيان الإداري برمته، فهي تضغط على متخذي القرار لاتخاذ أنجع الأساليب والطرق بأسرع وقت ممكن لإنقاذ ما يمكن إنقاذه لتفادي تعطيل العمل لفترة طويلة، ولهذا فإن الأزمة تمثل " انهياراً للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها، كونها موقفاً غير اعتيادي، شديد الخطورة والسرعة، ذا أحداث متلاحقة، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، والأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما ينبغي التوفيق بينهما"¹.

فبالرغم من أن الأزمة تخلق من المجتمع وتترعرع فيه، إلا أنها تؤثر فيه وتتفاعل معه إيجاباً وسلباً حسب درجة التقدم التكنولوجي والعلمي السائد في ذلك المجتمع كما هو حال الدول العظمى مثل الصين التي أظهرت قدرتها العالية على احتواء الأزمات وحلها في غضون أيام قلائل فقط بطرق علمية وخطط واقعية مدروسة، وهنا تكمن أهمية دراسة الأزمات من أجل تقييم كافة المخاطر الناجمة والمحتملة من خلال وضع سياسة واضحة ومكتوبة أو تصور شامل ودقيق تحسباً لأي طارئ مهما كان نوعه.

ولهذا يجب الإلمام بعلم إدارة الأزمات لأنه من العلوم المهمة في عصرنا الحالي كواحد من العلوم الإنسانية الحديثة، فهو يعمل على إدارة توازن القوى وتتبع حركتها ومسارها، كما يدرس المستقبل ليتكيف مع المتغيرات لذا فإنه علم مستقل بذاته لكنه على علاقة وثيقة بكافة العلوم الإنسانية الأخرى.²

وسنتعرض في هذا الفصل إلى إدارة الأزمات في المكتبات من خلال عرض لمفاهيم حول الأزمة وتطورها، والتمييز بين الأزمة والمفاهيم المشابهة لها وأنواع الأزمات وخصائصها وأسباب نشوءها ومراحلها وأبعادها ومناهج تشخيصها وآثارها الإيجابية والسلبية، ثم العلاقة التي تربط بين المكتبات والأزمات، ثم سنتناول إدارة الأزمات في المكتبات بالتطرق إلى نشأة علم إدارة الأزمات ثم مفهوم،

¹ عبد السلام، علي، 2015. فعاليات إدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق. ص. 56

² شعبان، حمدي محمد، 2005. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. ص. 98

متطلبات، مقومات، أهداف، مراحل، أساليب إدارة الأزمات والإستراتيجيات الوقائية لمواجهة الأزمات، ثم معوقات إدارة الأزمات.

1- مفاهيم حول الأزمة وتطورها:

1-1 مفهوم الأزمة:

كل منظمة أو مؤسسة معرضة لخطر الأزمات سواء كانت هذه الأزمات طبيعية أو بشرية أو اقتصادية أو صحية...الخ، ولا أحد يستطيع أن ينفي ذلك ويعتقد أنه في مأمن عن هذه التغيرات التي تحل فجأة دون اختبار ودون سابق إنذار، نفس الشيء ما يحدث للمؤسسات والشركات الاقتصادية والربحية ينطبق الأمر كذلك على المؤسسات الوثائقية بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة، كونها مؤسسة ثقافية علمية تربية لها كيان قائم بها وتسعى جاهدة لخدمة روادها ومستفيديها وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم مما يضعها أمام تحديات كبرى وجب عليها مواجهتها والتكيف معها مهما بلغت الأزمة ذروتها، وقد كشفت لنا الدراسات أن المكتبات كانت عرضة لكثير من الأزمات منذ نشأتها إلى يومنا هذا وكانت الحرائق أبرزها، فكان للمكتبات نصيبا من الخراب والدمار الشامل بسبب الحروب والغزوات صف إلى ذلك الزلازل والفيضانات والسرقة والأوبئة...، مما استوجب علينا الوقوف على هذه النقطة بتمحيص هذه الأفكار وبلورتها ووضعها في قالب يسهل لنا إبراز مفهوم واضح وشامل للأزمة في المكتبات الجامعية، لذلك قمنا بقطف من كل بستان زهرة فيما يخص التعاريف التي تخدم موضوعنا. وقبل التطرق إلى التعريف الإجرائي للأزمة يجب تعريف الأزمة لغويا.

* التعريف اللغوي:

تعني الأزمة لغة أنها الشدة والقحط، والمأزم هو المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم وموضع الحرب أيضا مأزم.¹

أما حسب قاموس اللغة الإنجليزية Oxford تعرّف الأزمة بأنها " وقت خطير أو صعب للغاية ".²

¹ الزاوي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، [د.ت.] . مختار الصحاح. بيروت: دار الفكر . ص. 15

² Thompson, Della, 1993. The Oxford dictionary of current English. 2ed. New York: Oxford university press. P. 200.

وفي اللغة الصينية فإن مصطلح الأزمة استخدموه منذ قرون وهي كلمة مركبة تتضمن **wet-ji** لفظ له معنيين هما الفرصة والخطر، أي أنّ الأزمة تتطوي تحت ستار خطر يجب تجنبه وتحت فرصة يجب حسن استغلالها وعدم تضييعها.¹

* التعريف الإجرائي:

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه حول مصطلح الأزمة فقد تعددت التعاريف وذلك حسب الزاوية التي ينظر منها كل علم من العلوم اتجاه معنى ومدلول الأزمة وتطوره حسب الحقبة الزمنية ومكان وقوعها وتعدد أبعادها، فقد يكون له بعد إداري، اجتماعي، ثقافي، سياسي أو اقتصادي.

وكذلك التفريق بين الأزمة كمصطلح وبين المفاهيم المشابهة لها لتفادي الخلط بينها وبين الأزمة بسبب الترابط والتداخل والتقارب فيما بينها، فتعرّف الأزمة أنها "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة وأيضا أنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن."²

وتعرف أيضا بأنها " لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ، كل ذلك في دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج."³

وفي تعريف آخر للأزمة هي " التي تحدث عندما يواجه الفرد تغير في موقف حياتي يحتوي على مشكلة لا يمكن حلها باستراتيجيات التعامل الاعتيادية اليومية، وبحيث يؤدي ذلك إلى تمزق التوازن العاطفي للفرد إذا لم ينجح في حلها خلال فترة قصيرة."⁴

وتعني الأزمة كذلك " مجموعة من الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها

¹ الملا، سلوى حامد، 2015. دور القيادة في إدارة الأزمة. الدوحة: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية. ص. 43

² عبد الرحمان، أسامة إبراهيم، 2010. إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية. القاهرة: [د. ن.]. ص. 7

³ الضبع، رفعت عارف، 2015. إدارة الأزمات. القاهرة: المكتب المصري للمطبوعات. ص. 17

⁴ الصيرفي، محمد، 2006. إدارة الأزمات. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية. ص. 14

مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ مثل الحياة أو الموت، الحرب أو السلم، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها.¹

وبذلك تتكون الأزمة من عناصر أساسية مشكلة مثلثا:

- **التهديد المفاجئ:** عبارة عن إجراءات وأفعال تصدر من فرد أو جماعة أو نظام معين بالقول أو الإشارة أو الفعل لتحقيق مطالب معينة، وقد يكون التهديد داخليا أو خارجيا، ويخلق حالة من الخوف والرعب.

- **ضيق الوقت:** إن عنصر المفاجئة يضعنا أمام موقف يحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار الصائب نظرا لمحدودية الوقت، وكل تأخير فإن القرار يصير غير مجدي لمواجهة الأزمة.

- **نقص المعلومات:** مشكلة نقص المعلومات تؤثر على صنع القرار السريع والرشيد في ظل التهديد المفاجئ سواء عدم كفايتها وعدم وضوحها أمام متخذ القرار، أو وجود كمية كبيرة من المعلومات لكن لا تنفيذ في اتخاذ القرار، أو هناك تعارض وتضارب في المعلومات.²

ومن خلال ذلك الاستعراض لمفاهيم الأزمة يمكن القول أن الأزمة لحظة تحوّل حاسمة ومنعرج خطير يهدد بقاء المنظمة ويصعب فيها التنبؤ الدقيق بالمستقبل، تستدعي التدخل السريع للقائد ولا تحتل التأخير لمواجهة لأنها تخلق الفوضى والتوتر في كل الأقسام والمصالح، لذا ينصح التحلي بالحنكة لإدارتها وفن التعامل معها لتقليص آثارها، كما يمكن أن تكون الأزمة ايجابية فبدل أن تكون خرابا تصبح استثمارا وبذلك تتحول من نقمة إلى نعمة ومن ضارة إلى نافعة.

كما تطرقت التعاريف السابقة إلى الإمام بكل عناصر الأزمة وإعطاء نظرة شاملة حولها والتي ستسمح لنا بالتحكم في الموضوع ومتغيراته سواء كان في الشق النظري أو التطبيقي للدراسة.

ويمكننا تلخيص مفردات الأزمة في نقاط:

- عنصر المفاجئة.

- لحظة حاسمة، مصيرية ودرجة.

- حيرة في اتخاذ القرار الرشيد من طرف القائد.

- تهدد عناصر النظام سواء كان فردا أو منظمة.

¹ بن غازي، بن عميره عقاب، 1420هـ. إدارة الأزمات الأسرية. الرياض: [د.ن.]. ص. 10

² أحمد، أشرف السعيد، 2013. تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات. القاهرة: دار الفكر العربي. ص. 17- 18

- مجموعة من التغيرات ومواقف صعبة تستدعي حل سريع.
- تؤدي إلى نتائج وخيمة أو سعيدة سواء في الأرواح أو الممتلكات.

1-2 التمييز بين الأزمة والمفاهيم المشابهة لها:

مفهوم الأزمة يرتبط بمجموعة من المفاهيم والمصطلحات متعلقة بالإدارة قد تكون سببا من أسباب الأزمة أو نتيجة من نتائجها وهي:

* الكارثة: Disaster

الكارثة هي مفهوم ملتصق بالأزمات وهي ظاهرة كونية من صنع البشر أو من خلق الله، وهي إما طبيعية كالزلازل والبراكين والحرائق والأوبئة والأعاصير والحشرات الضارة، وإما بشرية كالحروب والصراعات الأمنية بين الدول، وقد عرفها حسين عزيز صالح بأنها "اضطراب خطير في عمل المجتمع، يتسبب في خسائر بشرية أو مادية أو بيئية واسعة النطاق ناجمة عن مخاطر تتجاوز قدرة المجتمع المتأثر على مواجهتها بموارده الخاصة فقط"¹

إن كلمة الأزمة مدلولها واسع وشامل، وتشمل الأزمات الصغيرة والكبيرة، الداخلية والخارجية، في حين الكارثة مدلولها أضيق يمكن حصرها في الكوارث ذات الخراب الكبير والدمار الشامل في الأرواح والممتلكات، كما أنّ اتخاذ القرار يكون قبل أو بعد حدوث الأزمة، أما في الكارثة فاتخاذ القرار يكون غالبا بعدي لصعوبة التنبؤ بها.²

* المشكلة: Problem

تعد المشكلة بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مسارا حادا معقدا، حيث يصعب توقع النتائج بدقة، وفيما يخص اتخاذ القرار فهي تحتاج إلى سرعة كبيرة، وتختلف المشكلة عن الأزمة في أن معالجة المشكلة تحتاج إلى تنظيم الجهود والأفكار لفترة طويلة عكس الأزمة فإنها لا تحتل مدة طويلة من الزمن.³

إذن المشكلة ليست بأزمة في حد ذاتها لكنها قد تكون سببا في نشوء الأزمة.

¹ صالح حسين، عزيز، 2020. خطة عملية متكاملة لإدارة خطر الكوارث على مواقع التراث الثقافي: حالة دراسية في الإقليم الساحلي السوري. المجلة العربية للبحث العلمي. مج. 1، ع. 2. ص. 4.

² عبد السلام، علي. مرجع سابق. ص. 72-73

³ الصيرفي، محمد، 2007. الحل الإبتكاري للمشكلات. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية. ص. 33

*** الحادث: Accident**

الحادث هو " شيء فجائي تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط إحدى نتائجه"¹.

إذن فإن الحادث ليس أزمة في حد ذاته لكنه قد يكون أحد أسبابه أو أحد نتائجه لأن الحادث لا يدوم طويلا بل سرعان ما ينتهي أمره.

*** الصدمة: Shock**

الصدمة "حدث ينتج عن شعور فجائي غير متوقع الحدوث، وهذا الشعور يجمع بين الغضب والذهول والخوف، ومن هنا يمكن أن تكون الصدمة هي إحدى عوارض الأزمة أو أحد نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع ودون سابق إنذار"²

كذلك وقع الصدمة سريع ويزول بسرعة ويستحسن التعامل معها واستيعابها قبل تطورها إلى أزمة حقيقية.

*** الصراع: Conflict**

الصراع عبارة عن عدم تجانس، خلاف، انقسام أو تنافر بين الناس أو بين الأفكار أو بين المصالح، قد تكون في البداية شجارا حول أمور تافهة لتتطور بعد ذلك إلى نشوب حروب شرسة بين الأفراد و الجماعات.³

كما يعرف الصراع أنه " حالة من الاختلاف أو عدم التوافق بين جماعات، أو مبادئ، أو أفكار متعارضة، أو متناقضة "⁴.

أي بمعنى أنه اصطدام بين أهداف ورغبات متضادة بين طرفين أو عدة أطراف داخل المنظمة أو خارجها.

¹ بن لعربي، يحي، 2016. دور الاتصال في إدارة الأزمات. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. ع. 15. ص. 4

² جوزة، عبد الله، 2020. نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة: الأزمات التنظيمية أنموذجا. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية. مج. 8، ع. 2. ص. 14

³ كارتر، تريت، تالولا؛ ترجمة سعيد حمد الهاجري، 2009. إدارة الصراع بين الزملاء. الرياض: العبيكان. ص. 11

⁴ رضوان، محمود عبد الفتاح، 2012. إدارة النزاعات والصراعات في العمل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص. 11

يتجلى الفرق بين الأزمة والصراع في أن الصراع يكون أكثر وضوحاً من حيث الأهداف والأبعاد والأطراف، عكس الأزمة حيث تكون هذه العناصر غير واضحة، كما يتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة بسبب تغير في الأطراف ومختلف المستويات، عكس الأزمة فهي تبدأ وتنتهي بسرعة.¹

* الخلاف: Dispute

يعبر مفهوم الخلاف عن عدم التوافق أو عدم التطابق، والمعارضة والتضاد سواء في الشكل أو المضمون أو الظرف، ويعتبر أحد مظاهر الأزمة.²

بمعنى أنه لا يمثل أزمة في حد ذاته ولكنه يعبر عنها أو سبباً لنشوبها، وبالتالي فإن الخلاف يمكن أن يتحول إلى أزمة حقيقية إن لم يتم حصره في البداية، لان الخلاف مع مرور الوقت يتطور ويصبح أكثر صعوبة وتعقيداً مما كان عليه.

* المخاطرة: Risk

الخطر بصفة عامة هو " الخسارة المادية المحتملة نتيجة لوقوع حادث معين "،³ وأما المخاطر تعرف بأنها " الحالة التي يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة أو المتوقعة أو المأمولة " .⁴

نفهم أن الخطر هو حدث مستقبلي مجهول محتمل الحدوث، أي قد يحدث أو لا يحدث، وإذا حدث فقد يكون تأثيره سلبي فهو بذلك يعرضنا للخسارة سواء في الأشخاص أو الممتلكات، أو ايجابي فهو يؤدي بنا إلى الربح، أما الأزمة فهي خطر تحقق بالفعل ويهدد المصلحة العامة والخاصة، وبالتالي يجب التحكم في المخاطر في مراحل مبكرة عند أول إشارة للتهديد حتى لا تتحول إلى أزمة حقيقية.

* الطوارئ: Emergency

تعرف الطوارئ بأنها "مواقف تتطلب استجابة سريعة وفائقة التخطيط حيث يمكن تحديد الأخطار - بدرجة نسبية - من قبل كبار صناع القرار." ⁵

¹ الرفاعي، خليل؛ عولمي، بسمة، 2016. الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية. عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. ص. 19

² رفاعي، ممدوح؛ جبريل، ماجدة، 2007. إدارة الأزمات. القاهرة: جامعة عين شمس. ص. 28

³ العامري، عبده، 2014. إدارة الخطر والتأمين. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي. ص. 17

⁴ بلعزوز، بن علي؛ قندوز، عبد الكريم وآخرون، 2013. إدارة المخاطر: إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ص. 30

⁵ بورودزيسكس، إدوارد ب.، 2008. إدارة المخاطر والأزمات والأمن. ترجمة أحمد المغربي. القاهرة: دار الفجر. ص. 108

يعني أنها حالة خطيرة يجب الإعلان عنها فوراً والرد عليها بأقصى سرعة ممكنة تستلزم تدخل الإدارة المخولة بإخلاء المباني في حالة نشوب النيران وإجلاء الكائنين بها وإحالتهم إلى مكان آخر آمن وإسعاف المصابين.

وتختلف الأزمة عن حالة الطوارئ بأن الأزمة تهديد مستقبلي على عكس الطوارئ والذي هو تهديد مباشر يشكل خطراً على الحياة، الصحة، الممتلكات والبيئة، تتطلب حلاً سريعاً لمنع تدهور الأوضاع وسوءها أكثر فأكثر، ومع أن الأزمة بدورها تتطلب إجراءات وحلولاً سريعة، إلا أن المدى الزمني في حالة الأزمة أوسع بكثير منه في حالة الطوارئ.¹

بناء على ما سبق يمكن القول أن كل المفاهيم الإدارية السابقة الذكر ذات الصلة أو ذات العلاقة الوثيقة بالأزمة تصب في وعاء الأزمة، فكل من الكارثة، المشكلة، الحادث، الصدمة، الصراع، الخلاف، المخاطرة مفاهيم متداخلة مع مفهوم الأزمة بحيث تعد مرحلة من مراحلها أو سبب من أسبابها أو نتيجة من نتائجها، كل هذه المفاهيم تتكون وتتشكل وفي النهاية تجتمع تحت مسمى واحد ألا وهو الأزمة.

بعد تعريف الأزمة كمصطلح لغوي وإجرائي والتمييز بينها وبين المفاهيم المشابهة لها واستوفينا حقها من التحليل والشرح والمقارنة يمكن تعريف الأزمة في المكتبات الذي هو مجال دراستنا.

فقد عرّفت نديم عفاف الأزمة في المكتبات بأنها "حدث مفاجئ في المكتبة يؤدي إلى نتائج سلبية على مختلف الأقسام والوحدات داخل المكتبة والعاملين فيها، وينعكس تأثيرها سلباً على جميع الخدمات المقدمة للمستفيدين"²

أما تعريف الباحثة الشخصي حول الأزمة في المكتبة الجامعية، فيمكن القول أنها جملة من المواقف تهز كيان المكتبة فجأة دون إخطار مسبق، فتتسارع فيه الأحداث وتختلط الأمور وتنتج عنها مشاكل لم يعرف لها مثيل سابقاً ويصعب حلها في الوقت الراهن، نظراً لنقص الخبرة وضيق الوقت لاتخاذ أنجع قرار، مما يزيد من توتر وقلق عند القارئ والموظفين ككل، بالإضافة إلى جمهور المكتبة الذين اعتادوا الاستفادة من خدماتها في كل زمان ومكان، وبالتالي تعطيل أنشطة المكتبة وربما غلقها لفترة معينة من الزمن حسب قدرة المكتبة على مقاومة الأزمة، مشكلة تجربة قاسية للمكتبة تستفيد منها آجلاً على شكل دروس وعبر.

¹ الفقيه، عبد الله محمد، 2012. إدارة الأزمات. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا. ص. 17

² نديم، عفاف بنت محمد. مرجع سابق. ص. 154

1- 3 أنواع الأزمات:

تتنوع الأزمات حسب الزوايا الذي ينظر منها الباحثون، فمعرفة نوع الأزمة وطبيعتها يسهل كثيرا في فهم الأزمة وطريقة التعامل معها بكل احترافية وبالتالي التحكم فيها.

1-3-1 أنواع الأزمات حسب طبيعة الحدوث:

1-1-3-1 أزمة بفعل الإنسان: هي تلك الأزمات التي يكون للإنسان يد فيها، أي أزمات ناشئة عن فعل إنساني مثل: الخطف والتهديد والعمليات الإرهابية والغزو وحوادث وسائل النقل كالمطائرات والقطارات، الاضطرابات العامة والفتن، الإهمال واللامبالاة الذي يؤدي إلى كوارث مثل انهيار السدود...، تلوث البيئة مثل تسرب الإشعاع والمواد الكيميائية إلى الأرض، الهواء والماء.

1-1-3-2 أزمة بفعل الطبيعة: هي أزمات لا دخل للإنسان فيها أي من خلق الله تعالى، مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات والسيول الجارفة، غزو الجراد والحشرات الضارة... ويتسم هذا النوع من الأزمات بالفجائية دون سابق إنذار كما يتسم بعموميته واتساع عمق تأثيره¹.

1-3-2 أنواع الأزمات حسب آراء الخبراء والباحثين:²

لقد قام الخبراء والباحثون إلى تصنيف الأزمات وفقا لاعتبارات معينة ويمكن حصرها فيما يلي:

1-2-3-1 الأزمات العامة: وهي على نوعين:

* **أزمات مادية:** هي أزمات ذات طابع اقتصادي ومادي وكمي، قابلة للقياس يمكن دراستها والتعامل معها ماديا وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة مثل أزمة الغذاء، أزمة الديون.

* **أزمات معنوية:** هي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة بل يمكن الشعور بها مثل أزمة انخفاض الروح المعنوية، أزمة الثقة، أزمة عدم رضا العاملين.

1-2-3-2 الأزمات البسيطة أو الحادة:

* **الأزمات البسيطة:** هي أزمات خفيفة التأثير وسهل معالجتها بشكل فوري وسريع.

* **الأزمات الحادة:** تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتفويض أركانه.

¹ بلهول، نسيم، 2014. إدارة الأزمة الإرهابية بعيون القوات الخاصة. عمان: أمواج للنشر والتوزيع. ص. 20-21

² اليازجي، صبحي رشيد، 2011. إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم: دراسة موضوعية. مجلة الجامعة الإسلامية بغزة.

1-3-2-3 أزمات جزئية أو كلية:

* أزمات جزئية: هي أزمات تغطي جزء من كيان المنظمة أو النظام وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام.

* أزمات كلية: هي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه ومنتجاته.

1-3-2-4 أزمات وحيدة أو متكررة:

* أزمات وحيدة: هي أزمات فجائية غير دورية وغير متكررة ويصعب التنبؤ بها.

* أزمات متكررة: هي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في مواسم يمكن التنبؤ بها.

1-3-2-5 أزمات دولية أو إقليمية أو محلية: ¹

* أزمات دولية: هي أزمات تؤثر على البيئة والعالم كله، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية لمعالجتها مثل الحروب كالحرب في سوريا وليبيا

* أزمات إقليمية: تؤثر على إقليم معين من العالم وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها مثل إفريقيا، الشرق الأوسط.

* أزمات محلية: تؤثر على دولة دون غيرها أو مؤسسة بعينها داخل الدولة، وتتطلب معالجة محلية مثل أزمة السكن وأزمة البطالة.

1-3-3 أزمات أخرى:

1-3-3-1 أزمات صحية: ² هي أزمات تصيب المواطنين نتيجة انتشار أمراض وأوبئة خطيرة، تخلق

نوعاً من الخوف والتوتر والقلق في ظل ضعف الرعاية الصحية والتكفل الكافية من قبل مؤسسات الدولة التابعة لقطاع الصحة، إن الأزمات الصحية الناتجة من مختلف الأوبئة والأمراض سرعان ما تتحول إلى أزمة إقليمية، ثم إلى أزمة دولية، ثم إلى أزمة عالمية، مثل ما حدث سالفاً في انتشار أنفلونزا الطيور ثم

¹ العوضي، عبد الرحمان بن محمد بن رفيع، 2015. درجة ممارسة الكفاءات الإدارية لأساليب إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية (مسقط- شمال الباطنة- البريمي) في سلطنة عمان. رسالة ماجستير في التربية: سلطنة عمان، جامعة صحار. ص. 22

² الرويلي، علي لهلول، 2012. إدارة الأزمات: إستراتيجية المواجهة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ص. 19-20. [على الخط]. تاريخ الإطلاع: 2023/09/04. متاح على الرابط:

https://drive.google.com/file/d/1nsIF03Qd_vv0Y47j7P6TmGa2UJN6NBGD/view?fbclid=IwAR2_5h5-9xGvX5f4rfSrtXm5PDb-hV3ae_DLIHPcn7IDm4-8kk6f0XU9tmI

أنفلونزا الخنازير ثم فيروس كورونا، بالإضافة إلى ما تعانيه بعض الدول من أمراض خطيرة مثل: الملاريا، الكوليرا، السل والتفويد التي تحولت إلى أزمات صحية عالمية، فسارعت منظمة الصحة العالمية لوضع خطط إستراتيجية لمجابهة الوضع والحد منه عن طريق التوعية والتدابير الوقائية والمساعدات الطبية للتقليل من آثار الأزمة والحد من تفاقمها.

1-3-3-2 أزمات معلوماتية: تتعلق بأزمة تسريب المعلومات، وينجم عنها تسريب معلومات مهمة وأغلبها سرية، مثل إستراتيجية عمل الشركة وخطتها سواء في الإنتاج أو التسويق أو الترويج أو جلب عملاء جدد¹.

كما قد تخص تدمير وإتلاف بيانات أو ملفات من الحاسوب الآلي تتعلق بالموظفين، أو الموردين المتعاملين مع المؤسسة.

1-3-3-3 أزمات السمعة: هي أزمات متعلقة بسمعة المنظمة مثل الفضيحة والنميمة والإشاعات والدعايات الكاذبة، والعبث بسمعة وشعارات الشركة.²

هذا النوع من الأزمات المتعلق بالسمعة يؤدي إلى فقدان الثقة والمصادقية بين المنظمة والمتعاملين معها، وبالتالي فهي تخلق صورة سلبية للمنظمة وفقد الكثير من الزبائن والعملاء.

1-3-4 أنواع الأزمات بالمكتبات:

تصنيف أمنية صادق لأنواع الأزمات والكوارث في مجال المكتبات كالاتي:³

1-4-3-1 الأزمات البسيطة:

تتمثل الأزمات والكوارث البسيطة فيما يلي:

* **الزلازل:** تعد الزلازل من الظواهر الطبيعية، فمنها الهزات البسيطة، ومنها الهزات العنيفة التي قد تؤدي إلى تهدم المباني وانقطاع الطرق وتعطيل في شبكات الكهرباء والغاز والمياه، وينجم عن الزلزال آثار داخل المكتبة ومحيطها من تشققات خاصة في المكتبات غير المهيأة للزلازل أو التي لم يراعى في تصميمها مقاومة الزلازل.

¹ البكري، جواد كاظم، 2011. فخ الاقتصاد الأمريكي: الأزمة المالية 2008. بغداد: مركز حمو رابي للبحوث والدراسات الإستراتيجية. ص. 25

² متروف، إيان؛ أنانوس، جس، 2011. الاستعداد للبلاء قبل وقوعه: ما يجب أن يعرفه كل مدير عن إدارة الأزمات. مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال. س. 9، ع. 11. ص. 2

³ صادق، أمنية مصطفى. مرجع سابق. ص. 44- 50

* **الحرائق:** تعتبر الحرائق أكثر الحوادث انتشارا التي تلم بالمكتبات، فقد تكون بفعل فاعل أو بسبب الإهمال عادة كالتدخين وسوء التهوية في الأيام الحارة، وتكمن الخطورة في أن الحريق يأتي على كل مقتنيات المكتبة دون استثناء نظرا لخاصية الورق القابلة للاشتعال من كتب ودوريات ورسائل وأطروحات علمية وحتى المعدات كالرفوف الخشبية وغيرها، فالحرائق تتسبب في خسائر فادحة تعود بالسلب على المكتبة، فيجب الاستعداد لمثل هذه الكوارث بتوفير أجهزة الإطفاء وكذلك أجهزة الإنذار المبكر للكشف عن الحرائق في المكتبات وغيرها.

* **الأعاصير والأمطار والسيول:** تأثر الأعاصير والأمطار والسيول الجارفة على المكتبات خاصة تلك التي تقع بالقرب من الوديان والأنهار والواحات، حيث تكون المكتبات غير محمية بالقدر الكافي فتتعرض لخسائر مادية خاصة في مجال المقتنيات عندما تغرق المكتبة، وحتى في المبنى من شدة قوة جريان المياه التي تؤدي إلى دمارها، كما أن الإهمال واللامبالاة بشأن صنابير المياه ومصارف المجاري بالمكتبات يؤدي إلى أضرار كغرق المقتنيات ومن ثم تلفها، وعليه يجب عدم ترك أي كتاب سواء مطبوع أو إلكتروني على الأرض ووضعه على ارتفاع يسمح بتأمينه من البلل، كما لا بد من توفير شبكات صرف احتياطية، حتى أن المعايير الدولية للمباني توصي بضرورة وجود هذا النوع من الاستعدادات من المحافظة على مجموعات المكتبة بكل أشكالها.

* **الأوبئة والأمراض المعدية:** إن المكتبات هي الفضاء الذي يلتقي فيه الرواد والمستفيدين بمختلف التخصصات والأطوار، لكن انتشار الأمراض المعدية في أوساط المترددين على المكتبة يشكل خطرا على البقية سواء عمال أو مستفيدين نظرا لصعوبة تحديد مصدر العدوى بدقة، وفي هذه الحالات يجب الأخذ بالإجراءات الوقائية والإرشادات اللازمة للحد من تفشي الوباء والعمل على نشر ثقافة الوعي الصحي لدى مجتمع المكتبة.

1-3-4-2 الأزمات المركبة:

نعني بالأزمات والكوارث المركبة وقوع نوعين من الكوارث في آن واحد، على سبيل المثال وقوع زلزال يعقبه نشوب حريق، أو قصف حربي الذي ينتج عنه أزمات مركبة من هدم للأبنية وإتلاف كامل بالمقتنيات وقتل للأرواح وتفشي الأوبئة من جراء الجثث، هذا النوع من الأزمات يكون أكثر تعقيدا ويخلف خسائر مادية وبشرية ومعنوية فادحة أكثر مما هي في الأزمات البسيطة، وعليه يجب تحصين مباني

المكتبات حماية للمستفيدين والعاملين بها وتأمين المقتنيات من النهب والدمار خاصة تلك المتعلقة بالتراث.

1-3-4-3 الأزمات الصامتة:

تسمى بالصامتة لأنها تحدث في صمت وهدوء تام ولا تظهر جليا للعيان، وقد تكتشف بعد مرور الوقت من تفشي الأزمة، وتسببها هذه الكوارث بعض الأوبئة البيولوجية مثل القوارض والحشرات والفطريات التي تعيش على الورق في جو من الرطوبة تقل فيه التهوية وتغيب عنه أشعة الشمس، وهذا النوع من الأزمات يكثر في المخطوطات القديمة والمحفوظات المصنوعة من ورق البردي والجلود وغيرها من المواد الطبيعية غير المعالجة كيميائيا، لذا يجب التعامل مع هذه الأزمة بحذر حتى لا تنتقل العدوى إلى القاعات الأخرى السليمة مقتنياتها لأنها أشد فتكا بمقتنيات المكتبة على الإطلاق لذا يجب تخصيص ميزانية خاصة لمعالجة المقتنيات كيميائيا لتفادي تلفها عبر الزمان.

وفي تقسيم آخر انفقت سهى بنت سعيد¹ مع أمنية صادق وأضافت شيء من التفصيل حول أنواع الأزمات في المكتبات فقسمتها إلى ستة أنواع وهي:

* **الأزمات الاقتصادية:** تتأثر المكتبات بالأزمات الاقتصادية أيما تأثير لأنها تتصل بالمتطلبات المالية مثل نقص حاد في عدد الموظفين والمعدات والأجهزة ووسائل الصيانة، عدم كفاية المباني أي ضيق المساحات، وعدم كفاية التمويل وتخفيض الميزانيات السنوية المخصصة للمكتبات.

* **الأزمات البيئية:** هي مخاطر تحدث بفعل التعرض للكوارث الطبيعية التي ليست من صنع البشر، نتيجة للتغيرات المناخية والجوية مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والسيول والفيضانات والحرائق، كلها أزمات تهدد مباني المكتبات ومجموعاتها، لذا لابد من تحصينها قبل وقوعها.

* **الأزمات البشرية:** هي الأزمات التي تحدث بفعل الإنسان نتيجة لقراراته الخاطئة والتي من شأنها أن تخلق مشاكل في المكتبات، منها المتعلقة بأمن المجموعات كسرقة الكتب وانعدام وسائل الحماية كنظام RFID وكاميرات المراقبة، مشاكل متعلقة بالاعتداءات الجسدية على العمال أو المستفيدين، الدخول إلى مواقع إباحية، الاستعمال السيئ لقاعة المطالعة والعبث بمواد المكتبة، المخاطر التكنولوجية التي تفرض على العاملين التماشي مع تحديات البيئة الرقمية لتلبية رغبات المستفيدين الحالية والمستقبلية، كما يفترض على الموظفين الدراية الكافية بأعمال المكتبة والالتزام بأخلاقيات المهنة المكتبية وتفادي الغيابات المتكررة

¹ المحرمة، سهى بنت سعيد بن مبارك. مرجع سابق. ص. 40-50

لضمان حسن سير المكتبة، كذلك مشكل الصحافة في بعض الأحيان تقوم بقصص مفتعلة عن المكتبة لخلق الفوضى وبالتالي تعطيل خدماتها المعهودة، بالإضافة إلى الحرائق التي تتعرض لها المكتبات نتيجة الإهمال والتعمد في بعض الأحيان.

* **الأزمات الصامتة:** هي أزمات تعمل في خفاء تام دون وضوح صورتها علنا، لكن مع مرور الوقت قد تسبب خسائر مادية كبيرة للمكتبات، هذه الأزمات تحدثها القوارض والحشرات التي تتغذى من الورق وبالتالي تفتك بمجموعات المكتبة خاصة الرصيد الوثائقي ذو قيمة تاريخية.

* **الأزمات الصحية:** تعد المكتبات مصدرا موثوقا للحصول على المعلومات وقت الأزمات وفي حالات الطوارئ، كما لها دور في مكافحة الأزمات الصحية العالمية ودعم الوعي الصحي كالإنذار من المرض وتقديم معلومات وإرشادات وقائية للمجتمع في شكل مطويات أو ملصقات، استمرار تقديم خدماتها وأنشطتها للمجتمع في الأوقات العصيبة وذلك عن بعد.

* **أزمات متعلقة بالمبنى:** هي مخاطر تتعلق بالهيكل العام للمبنى كالجدران والأسقف والنوافذ ومناطق تحت مستوى الأرض، لذا يجب توفير أجهزة الإنذار الخاصة بالحرائق وصيانة أنابيب المياه وأسلاك الكهرباء والأسقف بصفة دورية لحماية المجموعات من التلف وتحسين المكتبة ككل من أي خطر مفاجئ.

أما سالم الصالحين فقد ذكر كل أنواع الأزمات في المكتبات المذكورة سابقا متفقا بذلك مع أمنية صادق وسهى بنت سعيد، وقد أضاف في أطروحته الأزمات والكوارث الإلكترونية وخصص لها فصلا كاملا حول عوامل انتشارها وطرق الحد منها وأمن المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية، وقد عرفها فيما يلي:

* **الأزمات الإلكترونية:**¹ تتعلق بالنظام الآلي لتسيير المكتبة وما يتعرض له من تخريب للأجهزة الإلكترونية واختراق للبرامج وقواعد البيانات، والقيام بحذف أو تعديل فيها، أو حتى زرع برامج وفيروسات خبيثة، مما يؤدي إلى تعطيل النظام وتوقفه أو ضياع البيانات والمعلومات المخزنة والمحفوظة فيه.

إذن هي أزمات إلكترونية ناجمة عن سوء استخدام التقنيات الحديثة سواء من الجانب المادي أو الجانب البرمجي وما ينجر عن ذلك من تعطيل المكتبة، وبالتالي تضييع الوقت والجهد لاسترجاع المعلومات الضائعة وإعادة تألية كل الأعمال المكتبية في نظام آلي للمكتبة، ولهذا يجب أخذ الاحتياطات

¹ الصالحين، عبد السلام سالم. مرجع سابق. ص. 134

اللازمة للوقاية من هذا النوع من الأزمات بتوفير نظام حماية أمن للمجموعات الإلكترونية وتزويد الحاسبات بكلمة سر لتفادي العبث فيها من طرف المستفيدين، وضع نسخ احتياطية للبرامج الأصلية في حالة تلفها، توفير مضاد للفيروسات في كل الأجهزة الإلكترونية إلى غير ذلك من الإجراءات التي من شأنها تأمين المكتبة من مخاطر الأزمات الإلكترونية.

1- 4 خصائص الأزمات:

- حتى يمكن التعامل مع الأزمة التي تواجه الكيان الإداري لأي منظمة لابد أن تتحقق فيها مجموعة من الخصائص والسمات والتي يمكن إجمالها فيما يلي:
- **عدم التوقع:** تحدث الأزمة فجأة دون ترقب فيتعرض بذلك جميع العاملين إلى صدمة.
 - **التهديد:** تهدد الأزمة كيان المؤسسة وتضعه في خطر وعدم الأمان.
 - **التفريد والتشابك:** تتسم الأزمة بالتعقيد والتداخل في عناصرها وأسبابها.
 - **التوتر والاضطراب:** تخلق الأزمة حالة من التوتر والاضطراب والخوف والهلع مما يزيد من الضغوطات داخل المنظمة ويصعب اتخاذ القرار.
 - **السرعة:** تنمو الأزمة في وقت قصير وتتفاقم خطورتها مسببة بذلك خسائر مادية، بشرية ومعنوية.¹
 - تعدد أطراف الأزمة والقوى المؤثرة في حدوثها وتعارض مصالحها مما يصعب التحكم في الوضع وإدارته علمياً.
 - عدم جدوى الأساليب التقليدية المستعملة سابقاً من طرف المنظمة خلال الأزمة.
 - تستوجب الأزمات درجة عالية من التحكم في الإمكانيات المتاحة وحسن توظيفها في ظل الظروف الراهنة التي تتسم بالمرونة العالية وفعالية الاتصال والتنسيق بين أجزاء النظام.
 - الانحراف عن المعايير الموضوعية.
 - تشعر الأزمة متخذ القرار بالحيرة والعجز لدرجة فقدان الثقة والشك الكبير في القرارات المطروحة.
 - العرقلة الحادة لعمليات المؤسسة وخدماتها التي أنشأت لأجلها.²

¹ غالب، انشراح أحمد إسماعيل، 2020. رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء

الحرب. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية. ع. 3. ص. 121

² القرم، محمد حسين أمين، 2008. تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. أطروحة

دكتوراه في الإدارة التربوية: الأردن، الجامعة الأردنية. ص. 19

- نقص المعلومات أو قلة المعلومات أو عدم وجود معلومات كاملة عن الموقف عند حدوث الأزمة وبالتالي عدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.¹
- الدخول في دائرة المجاهيل نظرا لصعوبة ما سيحدث في المستقبل.²
- وترى الباحثة أن سمات الأزمات في المكتبات تتلخص فيما يلي:
- فجائية الحدوث وعدم التوقع ويصاحبها تهديد للمصالح وأهداف المسطرة للمكتبة.
- السرعة في الأحداث وتطورها وتعقدها.
- الحيرة والتوتر في اتخاذ أنجع القرارات في ظل ضيق الوقت وقلة المعلومات الموجودة.
- الإخلال بكل عمليات وأنشطة المكتبة الروتينية.
- الحاجة إلى طرق وأساليب غير اعتيادية لمواجهة الأزمة ومقاومتها.
- ضرورة الاستغلال الأمثل والفعال للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للتأقلم مع الأوضاع الجديدة الراهنة.

تشكل هذه السمات والخصائص السابقة للأزمات خطرا يهدد المكتبات بكيانها، إذ يتطلب جهدا وحيطة وحذر قبل وقوع الأزمات، ومن ثم فن التعامل الفعال معها عند وقوعها لتخفيف الآثار الناجمة عن تأثير الأزمة، وفي الأخير أخذ العبر والتجارب بعد وقوع الأزمات.

1- 5 أسباب نشوء الأزمات:

- لا يمكن للأزمات أن تحدث بمعزل عن أسبابها، ولهذا فإن أسباب الأزمات تتنوع باختلاف مجالاتها وأنواعها، ويمكن تلخيص تداعيات الأزمة فيما يلي:
- "وجود اختلالات ومشكلات متراكمة لم يتم حلها بالرغم مرور وقت طويل على بروزها."³
- الإدارة العشوائية: تتمثل في عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته في النشاط الإداري وقصور توجيه الأوامر والمعلومات والاعتماد على اتخاذ القرار الذي يمليه الموقف.

¹ عبد الرزاق، معتز سلمان، 2011. إدارة الأزمات ونظم المعلومات مديات التأثير والفعالية: دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة الإسلامية. ع. 28. ص.

² الشيخ، سوسن سالم، 2003. إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام. القاهرة: دار النشر للجامعات. ص. 16

³ لكريني، إدريس، 2014. دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية. مجلة رؤى إستراتيجية. ص. 12

- سوء الفهم: بسبب نقص المعلومات وعدم وضوحها يؤدي إلى فهم الحدث بشكل مغاير مما هو عليه فيؤدي إلى حدوث أزمة.
- سوء التقدير والتقييم: ينتج من الثقة الزائدة بالنفس وسوء تقدير الأطراف الأخرى التي قد تملك قوى مضاعفة.
- سوء الإدراك: وينتج عنه التشويش في المعلومات بين الكيان الإداري وصاحب القرار وبالتالي تفجير العديد من الأزمات.
- إهمال إشارات الإنذار المبكرة الممهدة للأزمة.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية لمواجهة الكوارث والأزمات التي تمتلكها الأجهزة الإدارية.
- الأخطاء البشرية الناتجة عن عدم قيام الأفراد بواجباتهم على أكمل وجه مما يؤدي إلى نشوب أزمات.
- الشعور باليأس والإحباط يليه حالة انفصام بين مصلحة العامل ومصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه وبين أهداف الإدارة و تطلعاتها.¹
- الأزمات المخططة: تعد من أهم أسباب حدوث الأزمات نتيجة تتبع قوى منافسة مسار العمل الإداري وكيانه ثم استغلال نقاط الضعف لإحداث أزمة.
- تعارض الأهداف: عندما تتعدد الأطراف ويجمعهم عمل مشترك فإن الأهداف تتعارض فكل طرف ينظر إلى هذا العمل بمنظار يختلف عن الآخر وقد لا يتفق معه مما يكون سببا لحدوث أزمة.
- تعارض المصالح: عندما يبحث كل طرف من الأطراف المتعارضة على وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه الشخصية أو الذاتية فإن تيار الأزمة يتضاعف.²
- الإشاعات: من أهم مصادر الأزمات وقد تطلق ويتم توظيفها بشكل معين، فيتم إحاطتها بمعلومات وبيانات مظلمة ومغلوبة وإعلانها في وقت وزمان ملائمين وهو نوع من الابتزاز فتحدث أزمة.³

¹ العنزي، عبد الرحمان خلف، 2013. التخطيط والتدريب للوقاية من الأزمات والكوارث: نموذج مقترح لدول مجلس التعاون الخليجي. المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: جامعة محمد بن سعود الإسلامية يومي 8 و9 سبتمبر 2013. ص. 246

² الزعبي، ميسون طلاع، 2014. درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة دراسات للعلوم التربوية. مج. 41، ملحق 1. ص. 380-381

³ أبو سمرة، محمود أحمد وآخرون، 2012. إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر طلابها. مجلة جامعة الأزهر بغزة. مج. 14، ع. 1، (سلسلة العلوم الإنسانية). ص. 42

- " قيام بعض المديرين بافتعال الأزمات وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية أو التمويه على المشكلات العالقة التي تواجه المنظمة واستخدام هذه الأزمات كستار لإخفاء الفشل.¹"
- أسباب من صنع الطبيعة: تتمثل في الزلازل والبراكين والسيول والفيضانات والحرائق والأوبئة وغيرها.²
- إضافة إلى الأسباب السابقة فقد ذكر الكيلاني³ أسباب إدارية أخرى من شأنها خلق ونشوب أزمات وهي كما يلي:
- عدم التفويض: لاتخاذ القرار، يعني إناطة جميع القرارات لشخص واحد فقط.
- عدم الرقابة: غياب نظام للرقابة وبالتالي تسهيل عملية الغش والتسيب والخيانة وتفاقم الأخطاء وبالتالي عدم القدرة على التمييز بين الخائن والأمين.
- عدم التحفيز والمكافئة: عندما يكون العامل محل تقدير ووجود حوافز ونظام للمكافآت فهذا يزيد من دافعيته للإنجاز، والعكس كلما انعدمت الحوافز قل الإنجاز وزاد الإهمال.
- انعدام روح الأخوة أو روح الفريق: وبالتالي انتشار الحسد والبغض ومختلف السلوكيات السيئة وسط فريق العمل.
- غياب أو عدم وجود هيكل تنظيمي: الهيكل التنظيمي له أهمية في تحديد صلاحية كل جهة والتعريف بمسؤولية كل فريق وإلى من يرجع القرار النهائي، وبالتالي غيابه يخلق نقطة ضعف تؤدي إلى أزمة.
- عدم وضوح المهمات المطلوبة وتعارض التعليمات الإدارية المنصوص عليها.
- تنطبق أسباب الأزمات في المنظمات ما ينطبق على مؤسسات المعلومات منها المكتبات، وبالتالي فإن الإدارة الرشيدة وحسن الإدراك والفهم الجيد والاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية والرقابة والتنسيق بين المصالح بانتهاج أسلوب علمي سليم من شأنه حل الأزمة أو على الأقل الخروج بأقل قدر من الخسائر الممكنة والوقوف مرة أخرى بدل الزوال والاندثار.

¹ السلطاني، سعدية حايك كاظم وآخرون، 2017. تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وإستراتيجية مواجهة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل. مجلة جامعة الكربلاء العلمية. مج. 15، ع. 4، ص. 49

² الكريوسي، عادل عبد الجواد، 2008. دور الإعلام في إدارة الأزمات. مجلة الأمن والحياة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. مج. 28، ع. 318. ص. 81

³ الكيلاني، عبد الله إبراهيم، 2009. إدارة الأزمة: مقارنة، التراث...والآخر. الدوحة: وزارة الشؤون الإسلامية. ص. 66-

1- 6 مراحل حياة الأزمات:

تمر الأزمة بعدة مراحل منذ بدايتها إلى نهايتها، حتى وإن اختلفت الآراء حول عددها لكن اتفقت في مضمونها.

يرى عنان¹ أنّ الأزمة تمر بمراحل متلاحقة ويجب الوعي بخصائص كل مرحلة منها عند التعامل معها والاستفادة من دروسها لحل الأزمات المماثلة لها.

- **مرحلة الإنذار المبكر (مرحلة الولادة):** في هذه المرحلة يجب التدريب على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر لاستباق وقوع الحدث لمنعه أو التحذير منه للتخفيف من حجم الخسائر.

- **مرحلة الاجتياح:** تستوجب هذه المرحلة حسن التصرف وردود الفعل الواعية والإيجابية.

- **مرحلة المواجهة:** هي مرحلة تتطلب إدارة الأزمة بكفاءة وحنكة عاليتين وانضباط تام.

- **مرحلة الاحتواء:** وتعني السيطرة على الأزمة من تفجيرها أو انتشارها أكثر مما هي عليه.

- **مرحلة التوازن:** كمرحلة أخيرة وهي إعادة قدر من التوازن للمتضررين من الأزمة مما يسمح بالتعايش معها وتجاوزها.

أما أمنية مصطفى صادق² فقد لخصت مراحل حياة الأزمة في المكتبات في ثلاثة مراحل كالتالي:

المرحلة الأولى وهي المرحلة التي تسبق وقوع الأزمة: تقوم فيها المكتبة بكافة الإجراءات اللازمة للاستعداد للأزمة بمختلف الإمكانيات والوسائل، ووضع خطط وبرامج المواجهة، خطط إدارة الأزمة وتوزيع المسؤوليات على العاملين وتدريبهم على كيفية التصدي للأزمات لتجنب المكتبة الوقوع في أكبر حصيلة سواء بشرية أو مادية.

المرحلة الثانية وهي مرحلة وقوع الأزمة: في أثناء حدوث الأزمة يجب على إدارة الأزمة اتخاذ القرار السريع والحكيم والقيام بمهام ومسؤوليات عاجلة بإعداد فريق لإدارة الأزمة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه من أفراد ومقتنيات ومعدات.

المرحلة الثالثة وهي مرحلة ما بعد الأزمة: بعد وقوع الأزمة تقوم المكتبة بتقدير كافة الخسائر المتعلقة بالأرواح والممتلكات لإعادة البناء والإصلاح والتعمير لإعادة الأمور إلى الحالة العادية أو أحسن بكثير مما كانت عليه، واستخلاص عبر ودروس تصلح كروية للمستقبل.

¹ عنان، محمد عبد الهادي، 2008. إدارة الأزمات. القاهرة: إصدارات ثقافة بلا حدود. ص. 3

² صادق، أمنية مصطفى، مرجع سابق ص. 40

1- 7 أبعاد الأزمات:

تتميز الأزمة بعدة أبعاد يمكن تحديدها فيما يلي:

- **البعد الزمني:** يتمثل في ضيق الوقت المتاح لمواجهة واستيعاب الموقف، ويمكن تصوره أنه السلم الزمني للأزمة الذي يتضمن مرحلة قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- **البعد المؤسسي:** يتمثل في التهديد الكبير للكيان الإداري والمالي للمؤسسة، لذا يتطلب السيطرة على الأمور في أسرع وقت ممكن تقاديا للانهايار الجزئي أو الكلي.
- **البعد النفسي:** يتمثل في سيادة حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار لأفراد المنظمة نظرا لنقص المعلومات وتسارع الأحداث مما يضعف معنويات ونفسية صناع القرار وباقي العاملين.
- **البعد الإداري:** تهدد الأزمة كيان إدارة المنظمة وتزعزع أهدافها وغايتها وسمعتها أمام مثيلاتها من المنظمات.¹
- **البعد الموضوعي:** يتعلق بنوع الأزمة (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، أخلاقية...) أم مزيج من نوع أو أكثر، كما يجب تحليل موضوع الأزمة.
- **البعد التأثيري:** يتعلق بمعرفة آثار الأزمة المباشرة غير المباشرة على المجتمع بصفة عامة وعلى الجانب الأمني بصفة خاصة لوضع إجراءات لمواجهتها.
- **البعد المكاني:** يعني تحديد مكان نشوء الأزمة بوضع خطط مناسبة وذلك من أجل تحقيق الأهداف.
- **البعد البشري:** هذا العنصر يتضمن تحديد فئة الأفراد التي تشملهم الأزمة وكذا نوعيتهم وفق اعتبارات معينة.

- **البعد البيئي أو المحيطي:** ينبغي التعرف على الظروف المحيطة للأزمة كأسباب نشوء الأزمة حاليا ومختلف متغيراتها وإمكانية استمرارها مستقبلا.²

إن الأزمات التي تعصف بالمكتبات من حين لآخر يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة لتأخذ بذلك عدة أبعاد لأن المكتبات جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع وتتأثر به إيجابا وسلبا بدءا بزمان ومكان محددين ومحيط داخلي يضم الجانب الإداري والمالي والقوى البشرية العاملة بها مع الأخذ بعين الاعتبار

¹ هيكل، محمد أحمد الطيب، 2009. مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب. ص. 38-39

² إسليم، وسام صبحي مصباح، 2007. سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال: غزة، الجامعة الإسلامية. ص. 24

الحالة النفسية الراهنة لهم في خضم وقع الأزمة، ومختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة بالأزمة.

1 - 8 مناهج تشخيص الأزمات:

هناك عدة طرق يمكن من خلالها تشخيص الأزمة، وهي تعتبر كمناهج علمية لدراسة الأزمة وبالتالي القدرة على التعامل معها ومعالجتها، تتمثل هذه المناهج فيما يلي:

المنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة كما عليها الآن ووفقا للمرحلة التي وصلت إليها من حيث تحديد ملامحها العامة والنتائج التي توصلت إليها، أو تأثيرها على الهيكل الإداري الذي حدثت فيه سواء كانت أسرة، شركة، مؤسسة (معلوماتية أو اقتصادية) أو دولة، ويحتاج هذا المنهج إلى خبرة من جهة مدير الأزمات والإلمام بكافة جوانب الأزمة وإعطاء وصف شامل لها حتى يتمكن من تشخيصها جيدا وهو تحت ضغط الأزمة الواقعة.¹

المنهج التاريخي: يقتضي هذا المنهج معرفة تاريخ الأزمة وتطورها عبر الزمن، وكذا طبيعة المكان والظروف المؤثرة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتكمن أهمية هذا المنهج في المعلومات التاريخية التي يزود بها الباحثين في دراسة الأزمات وإدارتها، ومن أجل التعامل السليم مع الأزمة وفهمها ووضع تصورات لها يجب تقسيمها إلى مجموعة من المراحل التاريخية وتشخيص كل مرحلة على حدة من حيث العوامل والأسباب المؤثرة فيها والمتأثرة بها، والنتائج التي أفرزتها.²

المنهج البيئي: هو منهج يقوم على مبدأ أن الأزمة وليدة البيئة التي نشأت فيها، والمقصود بذلك البيئة المحيطة بالأزمة والمؤثرة في صنع الأزمة ونموها واتساع نطاقها، فإذا كان للأزمة أسباب داخلية أو خارجية فإن هناك مجموعة من العوامل ساعدت في توفير المناخ المناسب والمؤيد لها.³

منهج دراسة حالة: خصوصية هذا المنهج أنه يدرس كل أزمة على حدة باعتبارها حالة مستقلة، ولا تشبه أزمات أخرى، وهذا يؤدي إلى إعطاء تحليل كامل عن الأسباب والمتغيرات التي أدت إلى حدوث الأزمة، كما يقود إلى معلومات أكثر دقة وعمقا، غير أنه لا يمكن تعميم نتائجه كونه حالة فردية.⁴

¹ الخضيرى، محسن أحمد، 2003. إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف. القاهرة: مجموعة النيل العربية. ص. 171-172

² عبوي، زيد منير. مرجع سابق. ص. 81

³ الضبع، رفعت عارف. مرجع سابق. ص. 36

⁴ عبد السلام، علي. مرجع سابق. ص. 75

منهج النظم: يشخص هذا المنهج الأزمات عن طريق "وجود مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل وتؤدي مجموعة من العمليات لتحقيق هدف محدد." ¹ والمعروف أن النظام يتكون من أربعة عناصر أساسية وهي المدخلات، المعالجة، المخرجات والتغذية المرتدة فهو منهج يسمح بتشخيص الأزمة والتعامل معها في كل مراحلها أو السيطرة على بعض من أجزائها.

المنهج المقارن: هذا المنهج قائم على دراسة الأزمات المختلفة والمقارنة فيما بينها، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف، ويقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تحدث في الحاضر، وأساس المقارنة هي أحد الأسس التالية:

- مقارنة زمانية تاريخية.

- مكانية جغرافية.

- مقارنة نشاطية مقترن بالنشاط الذي حدثت به الأزمة.

- مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة من شدة.

كل هذا يتم عن طريق تجربة استخدام العلاج فيما نجح في الماضي، واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر. ²

المنهج المتكامل: ويعتمد هذا المنهج على استخدام المناهج السابقة وتحديد إطارها العام والخاص، يتميز أنه منهج شامل وخاص يعالج العموميات في الأطر الزمنية والمكانية. ³

إنّ الأسس العلمية النظرية المذكورة أعلاه يمكن تطبيقها لتشخيص الأزمات وهذا حسب الحالة أو الموقف الأزمووي وتوفير آليات وأدوات رصد وتحليل ومعالجة ومناقشة الأزمات، كما يلاحظ بأنّ هذه المناهج هي نفسها مناهج البحث العلمي والتي هي صالحة لكل زمان ومكان، وهذا ما أضفى الطابع والأسلوب العلمي في كيفية التعامل مع الأزمة لإدارتها بفعالية، ولهذا فإنّ " استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات، أصبح أكثر من ضروري، ليس فقط لما يحققه من نتائج ايجابية في التعامل مع الأزمات، ولكن لأنّ البديل غير العلمي قد تكون نتائجه مخيفة ومدمرة" ⁴.

¹ الضبع، رفعت عارف. مرجع سابق. ص. 35

² الخضيرى، محسن أحمد. مرجع سابق. ص. 179-180

³ عبد السلام، علي. مرجع سابق. ص 75

⁴ مداس، أحمد؛ داسة، مصطفى، 2021. إدارة الأزمات في المنظمات: مدخل تنظيمي. مجلة التمكين الاجتماعي. مج.

3، ع. 1. ص. 283

1- 9 توثيق الأزمات:

من الواجب عدم إهمال توثيق الأزمات بجعله في ذيل الأولويات سواء في المكتبات أو المنظمات الأخرى التي ينطبق عليها نفس المبدأ عملاً بالمفهوم الشائع الثقة في الوثيقة. وعليه يجب توثيق كافة الأحداث المحيطة بالأزمة بغرض الحصول على إجابة لمختلف التساؤلات التالية (متى، أين وكيف...)، وكذا تقديم هذه الوثائق مستقبلاً للقضاء إذا لزم الأمر.¹ وبعد توثيق الأزمات بمثابة مرجع وأداة إثبات وقوع الأزمة عند تسجيل كافة الأحداث والاستفادة من التجارب المعتمدة فيها من طرف المكتبات في حال حدوث أزمات مشابهة لها، وقد يتم بالكلمة والصورة والصوت إذا أمكن، وعن طريق التقارير والمحاضر لإثبات وقع الأزمة، والتصوير الفوتوغرافي لمقارنة حالة المكتبة قبل وبعد الأزمة كتسجيل اليوم لحفظ الصور، والتصوير السينمائي المتحرك سواء كان سينمائياً أو بأجهزة الفيديو، وأسلوب العينات كدليل مادي متعلق بمقتنيات المكتبة من أوعية معلومات أو أثاث.²

1- 10 آثار الأزمات:

للأزمات العديد من الآثار التي تعود بالضرر والفائدة في المنظمات على كافة المستويات والأصعدة، فهي نعمة ونقمة في نفس الوقت، فكم من أزمة تحمل في طياتها بوادر النجاح. الآثار الإيجابية:³

- تعود الأزمة بمنافع ومكاسب غير منتظرة وهي:
- سقوط قيادات وظهور قيادات بديلة أخرى.
- كشف نقاط الضعف مما يعمل على علاجها.
- اتساع الرقعة الجغرافية لآثار الأزمة إلى البيئة الخارجية للمنظمة فرصة لكشف الصديق من العدو.
- التعرف والتمييز بين مواطن القصور لتصحيحها ومواطن القوة لتعزيزها.
- إنشاء بيئة متمكنة للتصدي لتداعيات الأزمات بصفة فورية.

¹ بريك، توفيق، عبد الرحمان، 2013. فن إدارة الأزمات والصراعات. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بريك. ص.

² صادق، أمنية مصطفى. مرجع سابق. ص. 52-53

³ الضيع، رفعت عارف. مرجع سابق. ص. 32

- الحرص على إرجاع كل الأمور إلى ما كانت عليه سابقا للحفاظ على عملاء المنظمة كمتعاملين دائمين.

الآثار السلبية:¹

- تترك الأزمة آثار سلبية وعواقب وخيمة تتمثل في:
- تقف الأزمة عائقا أمام وصول المنظمة لأهدافها وتطلعاتها.
- تكون المنظمة عرضة لتغيرات طارئة وشاملة في هيكلتها الإدارية.
- التعرض للكثير من الانتقام وتصفية الحسابات.
- مصدر قلق وتوتر متخذي القرار.
- تكون سمعة ومكانة القادة محل تشويه بسبب الإشاعات.
- تراجع مستوى الجودة بالكيان الإداري للمنظمة.
- الخسارة المادية والمعنوية وتدهور الأوضاع.
- شيوع بعض الأمراض الإدارية كالكرهية والعداوة والانتقام.
- اضطراب تلك الصورة الذهنية للمنظمة التي تكونت لدى جمهورها.

وعلى الرغم من ذلك يمكن القول أنه وبالرغم من الآثار السلبية التي تحدثها الأزمات مخلفة بذلك أضرار إلا أن هذا الضرر يصاحبه مكاسب تعود بالفائدة على المكتبات كظهور صناعات حقيقيون يعرفون بالقادة الأكفاء لمواجهة المشكلات بذكاء وبأسلوب علمي، وإدارة التغيير الذي حل بالكيان الإداري ككل، وفن إدارة الوقت لكل التغييرات التي طرأت فجأة دون إشعار مسبق، مما حتم عليهم تعديل أو تغيير الخطط القديمة المعمول بها واستبدالها بآليات واستراتيجيات تتماشى مع الوضع القائم، كما يلاحظ أنه في فترة حدوث الأزمات بروز روح التعاون بين المكتبات المتضررة والأقل ضررا بمختلف الخدمات والأنشطة لتجاوز المحنة، كل هذا يستدعي الاهتمام بإدارة الأزمات بوضع خلية تتكفل بالأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.

¹ هيكل، محمد احمد الطيب. مرجع سابق. ص. 61

11-1 علاقة المكتبات بالأزمات:

هناك العديد من الدراسات والروايات التاريخية تؤكد ارتباط المكتبات بالأزمات منذ نشأتها، فعندما نعود إلى الوراء وننظر إلى تاريخ المكتبات نجد معظم الأزمات التي واجهتها في كل عصر من العصور التاريخية متعلقة إما بفعل عوامل مناخية كالسيول والأعاصير والفيضانات والزلازل الذي يؤدي خراب المكتبات وإتلاف مجموعاتها بالكامل، وإما بفعل البشر لأسباب سياسية كالحرب والغزو فتتعرض المكتبات للحرق والنهب والتدمير.

ويذكر التاريخ في هذا أنّ الغزو المغولي دمر مكتبات بغداد الرائعة واحرق كتب العلم التي فيها سائر العلوم والفنون على يد هولاكو، وقيل أنّ كتب العلم ألقيت في نهر الدجلة الذي تغيّر لونه لكثرة ما القي فيه، كما قام هولاكو ببناء اصطبلات للخيل بكتب العلماء وأقام ثلاث جسور على نهر الدجلة، كما كانت غرناطة مسرحاً من مسارح إحراق عدد من الكتب العربية في جميع أنواع الفنون وفروع المعرفة لاسيما المصاحف عام 1511م على يد الكرديال كسينميس.¹

وفيما يخص الاستعمار الفرنسي للجزائر ذكر الأستاذ الدكتور عبد الحميد أعراب في هذا الشأن بأنّ التراث الوطني الجزائري من مخطوطات والكتب النادرة لمكتبة جامعة الجزائر تعرّض للنهب ونقل إلى فرنسا عام 1961م، ثم تعرّض للحرق يوم 7 جوان 1962م.²

أمّا الحرب الصهيونية في فلسطين التي استهدفت المكتبات الفلسطينية والتي اختفت ونهبت بعد احتلال فلسطين وظهور العدوان الإسرائيلي عام 1948، وهي بمثابة كارثة كبيرة لحقت بالمجال العلمي ومحاولة طمس للهوية الثقافية.³

وكذلك في العدوان الأخير عام 2009 على قطاع غزة حيث دمرت مباني المكتبات وتمّ الاستيلاء على المواد القرائية الموجودة فيها ومنع استرداد الكتب وتداولها ونشرها في جميع أنواع المكتبات بها.⁴

¹ ضاهر، عبد الوهاب مصطفى. عمارة المكتبات في الإسلام: نشأتها، تطورها، مصائرهما، إعادة تفعيلها، أسس ومعايير تفعيلها. ص. 121-122. [على الخط]. [تاريخ الاطلاع]: 2021/11/06. متاح على الرابط: https://www.alukah.net/.../book file/laibrary_omara.pdf

² أعراب، عبد الحميد، 2013. دراسات في المكتبات والمعلومات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية. ص. 134-135

³ جبر، هاني وجيه، 2009. واقع المكتبات الفلسطينية تحت الاحتلال الإسرائيلي وسياسة التدمير الممنهج لها ما بين أعوام 1948-2009. رسالة المكتبة، مج. 44، ع. 4. ص. 185

⁴ جبر، هاني وجيه. المرجع نفسه. ص. 192

وليس ببعيد ما تعرضت له دار الكتب والوثائق الوطنية العراقية خلال أحداث عام 2003 إزاء الحرب الأمريكية على العراق من سلب ونهب وحرق نال من جميع مرافقها الخدمائية وإتلاف شبه كامل للمبنى وما يحتويه من كتب ووثائق وأثاث وتجهيزات وأفقدها الكثير من أرشيفها الوطني.¹ وفي ليبيا تعرضت بعض المكتبات إلى الدمار والخراب جراء الأزمات السياسية ما نتج عنه ثورات الربيع العربي خلال عام 2010 و2011 ومثال حي عن ذلك ما تعرضت له مكتبة كلية الآداب جامعة بنغازي التي أحرقت بالكامل بفعل القصف العشوائي للقوات المسلحة.² وفي دول أخرى أجنبية مثل كرواتيا، البوسنة والهرسك، سراييفو وكوسوفو تعرضت المكتبات للدمار بفعل الحرب وانعدام الأمن عام 1992 وفقدت الكثير من الوثائق المهمة والمخطوطات النادرة.³ وقد تكون الأزمة بفعل تغيير يحصل للمكتبة نفسها وهذا في حال تطور ونمو المكتبة مستقبلا، فإن إحدى الأزمات التي واجهت المكتبات في القديم مشكل المكان، أي أماكن التخزين لمواجهة نمو المجموعات من أجل حفظ المواد الورقية، مما استدعى إعادة النظر في الخطط والتصميمات من الناحية المعمارية.⁴

أما عن طبيعة العلاقة بين المكتبات والأزمات من الوجهة الأكاديمية ذكرت أمنية مصطفى صادق في كتابها أنه قد تكون علاقة من نوع خاص بين ما يمكن للمكتبات أن توفره أثناء الأزمات من ثقافة معلوماتية حول الأزمات، وبين أن المكتبات بمثابة ضحية مثل غيرها من المنظمات وعليها معالجة الأزمة وإدارتها، أو علاقة ذات أبعاد ثلاثة وهي الخدمة، المحل والبيئة فالخدمة هي المعلومات التي تقدمها المكتبة، والمحل هو المكتبة مكان وقوع الأزمة، وأما البيئة هي الدور الفعال للمكتبة عند حدوث أزمات في البيئة المحيطة بها.⁵

فضلا عن ما يقدمه محمد سعيد عن تشابك علم المكتبات والمعلومات مع العلوم الأخرى منها العلوم الإدارية التي ندرس فيها إدارة أنظمة المعلومات أي المعرفة إدارة المكتبات، وهذه الأخيرة لها

¹ كليب، فضل جميل؛ لمى فاخر، عبد الرزاق، 2014. آثار حرب 2003 على دار الكتب والوثائق الوطنية العراقية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. مج. 14، ع. 4. ص. 172

² الصالحين، عبد السلام سالم. مرجع سابق. ص. 107

³ كليب، فضل جميل؛ لمى فاخر، عبد الرزاق. مرجع سابق. ص. 175

⁴ الفرد، هيسيل، 1993. تاريخ المكتبات. ترجمة شعبان عبد العزيز خليفة. القاهرة: المكتبة الأكاديمية. ص. 153

⁵ صادق، أمنية مصطفى. مرجع سابق. ص. 28

علاقة مع علم إدارة الأزمات بعدما ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام خاص بإدارة الأزمات والكوارث في المكتبات ومراكز المعلومات، وهذا من أجل الحد من حجم الخسائر التي تتعرض لها المكتبات سواء مادية كانت أو بشرية مثلها مثل باقي المؤسسات التي تتعرض لأزمات عديدة، فيجب عليها أن تكون مستعدة بوضع خطط وسيناريوهات تحسبها لها وإدارتها في حال تعرضها لها ومحاولة استعادة نشاطها مرة أخرى.¹

من خلال ما تم عرضه عن علاقة المكتبات بالأزمات تبين أنّ هذه العلاقة قديمة ومرتبطة فالمكتبات تتأثر بالوضع العام القائم لأي بلد، كما لها دور في التأثير والتأثر بالبيئة المحيطة بها، فبالرغم من كل هذا كان لزاما على المكتبات في كل مرة ترميم الثغرات بكل ما تملك من إمكانيات، والبحث عن حلول وآليات لاستعادة مكانتها ومحاولة استرجاع ما يمكن استرجاعه من مصادر معلوماتية، وقد كان من المفروض إعداد سيناريوهات و خطط للمواجهة قبل حدوث ما لم يكن في الحسبان والإيمان بالمستقبل الذي يحمل المفاجئات لأن الاستعداد للأزمات يضمن البقاء بعيدا عن شبح الزوال الذي بات هاجس يورق المكتبات.

2- إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية:

2-1 نشأة علم إدارة الأزمات:

الأزمات لا تخلق من العدم، بل تكون نتيجة لانحناءات وانحرافات لم يتم تسويتها بعد، أو تم تسويتها لكن ليس بالشكل الملائم والمطلوب، لذا كان لابد من اتخاذ وسائل وأساليب وكذا تدابير وإجراءات في الوقت المناسب لمواجهتها وهو ما يسمى اصطلاحا إدارة الأزمات.

تعود الجذور التاريخية لإدارة الأزمات منذ القديم وانبثقت من خلال الممارسة العملية لتعامل الإنسان مع المواقف الصعبة التي تواجهه في إطار مسميات مثل: الحنكة، الخبرة، الكفاءة والقيادة، وكانت هذه الممارسات بمثابة امتحان جاد لدرجة تحمله، وتعامله مع المواقف الحرجة بعد أن تفتن الإنسان في وقت مبكر من التاريخ إلى أسلوب بديل غير النزاع والتناطح مبني على مبدأ التعاون واقتسام الموارد المتاحة بعيدا عن كل ما يعرض الإنسانية للفناء.²

¹ سعيد، محمد سعيد محمد. مرجع سابق. ص. 220

² الظاهر، نعيم إبراهيم، 2009. إدارة الأزمات. إريد: عالم الكتب الحديث. ص. 14

ولقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات نتيجة إلى جهود الدولة في مواجهة الكوارث ومختلف الظروف الطارئة مثل الفيضانات والزلازل والأوبئة والحروب والصراعات المسلحة، وفي مدة قصيرة تطور بصفته علما ليظهر جلياً في مجال العلاقات العامة، وكذا في العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام 1961م، لكن سرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة عندما تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات لانجاز مهام طارئة.¹

وقد حضى علم إدارة الأزمات باهتمام كبير وواسع من طرف مختلف شرائح المجتمع، نظراً لأهميته البالغة لمواجهة الخسائر التي تخلفها الأزمات، ولقد أضحت أسلوباً فنياً وعلماً مستقلاً قائماً بذاته حاضراً في كل الميادين بداية من الأزمات النفسية لدى الأفراد إلى الأزمات والكوارث الطبيعية وصولاً إلى الأزمات الإستراتيجية على الصعيد الدولي.²

وفي العصر الحالي يركّز المتخصصون وعلماء الإدارة على إدارة الأزمات بكونه أسلوب أو نظ إداري متميّز يحتاج إلى مجموعة من العمليات والإجراءات العلمية الممنهجة، ومختلف الوظائف الإدارية أهمها التخطيط، التنظيم، الرقابة والقيادة، كما يحتاج إلى أنظمة معلومات وأجهزة اتصال متقدمة.³ كما يقول ماجد المساعدة في ذات السياق بأنه ذلك العلم الذي يدرس ويبحث ويجرب باستمرار ويستخدم المعلومات كقاعدة لإصدار القرار المناسب.⁴

إذا يمكننا القول أنّ علم إدارة الأزمات زادت وتعاضمت أهميته وفرضته بقوة مقتضيات العصر الراهن لما له من دور ايجابي في رصد بؤر توتر البيئة الداخلية والخارجية المنشئة للأزمات والبحث عن أنجع الحلول وأنسبها في وقت قياسي واستخلاص نتائج تفيد في المستقبل.

2-2 مفهوم إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات مفهوم يشير إلى استخدام الأسلوب العلمي الإداري الصحيح لحل المشكلات والتعامل مع الأزمات بطريقة مثالية من أجل الوصول إلى حلول سريعة ونتائج ايجابية بمعية قادة

¹ الحدراوي، حامد؛ الخفاجي، كرار. أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي. مجلة الكوفة. ع. 5. ص. 198

² محمد عثمان، نها، 2019. دور شبكات التواصل الاجتماعي (الفيس بوك) في الوعي المعلوماتي بإدارة الأزمات والكوارث: دراسة استكشافية تحليلية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. مج. 6، ع. 3. ص. 192

³ محمد عثمان، نها. المرجع نفسه. ص. 192

⁴ المساعدة، ماجد عبد المهدي، 2012. إدارة الأزمات: المداخل - المفاهيم - العمليات. عمان: دار الثقافة. ص. 18

حقيقيون وفريق عمل مدرب للقيام بمختلف الآليات والميكانيزمات الضرورية في كل مرحلة من مراحل الأزمة.

وتتعدد المفاهيم بتعدد آراء الباحثين والمتخصصين في إدارة الأزمات واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لهذا المفهوم، فيرى الخضيرى أنّ إدارة الأزمة هي " كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها".¹

فحسب تعريف بميك فإن إدارة الأزمات هي التخطيط للأزمات والاستعداد لها والتغلب عليها، مما يسمح لنا التحكم أكثر في مصيرنا وقدراتنا.²

أما الشورجي فيضيف بقوله بأنّها هي تلك الإدارة التي تسخر كافة الإمكانيات المتاحة من الوسائل والأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة بطريقة متواصلة في كل مرحلة من مراحل الأزمة.³

إنّ مفهوم إدارة الأزمات في المنظمات مبني على خطط وأهداف واضحة المعالم، وهو الأمر الذي ينطبق على المكتبات، وتقول في هذا السياق نديم عفاف⁴ أنّ إدارة الأزمات في المكتبات عبارة عن كافة الإجراءات المتخذة من قبل المديرين والطاقم البشري الموجود فيها بإتباع أسلوب علمي إداري منظم للتصدي للأزمات، وتقاديا للأضرار وكل الخسائر التي تمس الجانب المادي والبشري والفكري.

من خلال التعريفات السابقة يمكن للباحثة صياغة تعريف إدارة الأزمات في المكتبات إذ يمكن القول بأنها مسؤولية إدارية محضة يتقلدها مدير المكتبة باتخاذ مختلف السبل والتكتيكات العلمية والفورية لإدارة الأزمة والتي تساهم في عدم حدوث الأزمات مستقبلا، من خلال الاحتراز المسبق أو التقليل من الأثر البالغ في حال حدوثها برفقة مجموعة من العمال المؤهلين لتلك المواقف والظروف الاستثنائية غير المعهودة سابقا.

يمكن استنتاج عناصر إدارة الأزمات من التعريفات السابقة وهي:

- استخدام الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات.

¹ الخضيرى، محسن أحمد، 2003. إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. القاهرة: مكتبة مدبولي. ص. 11

² بميك؛ توفيق، عبد الرحمان، 2009. إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. تعريب علا أحمد إصلاح. ط.3. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك. ص. 18

³ الشورجي، هند سيد أحمد؛ المهدي، سوزان محمد، 2016. تفعيل وحدة إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. ص. 47

⁴ نديم، عفاف بنت محمد. مرجع سابق. ص. 161

- تجنب السلبيات بقدر المستطاع والاستفادة من الإيجابيات.
- نظام قائم على الوظائف الإدارية المعروفة.
- نظام متكامل يعتمد على القائد وفريق إدارة الأزمات.
- حلقة مستمرة متواصلة قائمة على التنبؤ المسبق لكل أزمة محتملة الوقوع مع التخطيط لها في المستقبل.
- الاستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات المتاحة للتعامل مع الأزمات.

2-3 الإدارة بالأزمات:

يوجد مفهوم آخر يجب أن نفرق بينه وبين إدارة الأزمات ألا وهو الإدارة بالأزمات، ويرى الرويلي أنّ الإدارة بالأزمات هي فن صناعة الأزمات قصد صرف النظر على الأزمة الحالية القائمة.¹ وتعدّ الإدارة بالأزمات كوسيلة للتضليل والتمويه على المشاكل والأخطاء المرتكبة التي تواجه الكيان الإداري، كما أنّ افتعال الأزمات قد يكون لأغراض شخصية أو جماعية معينة لتحقيق مكاسب جراء تلك الأزمة.²

ويشير في هذا السياق المعهد التخصصي للدراسات أنّ الإدارة بالأزمات هي إدارة ترتبط بالوقت والحدث الأزموبي، حيث تبدأ بوقوعه وتنتهي بانتهائه، ويكون تأثيره ضجة جانبية لكن سرعان ما تتدثر مع مرور الوقت.³

نفهم من كل هذا أن مصطلح الإدارة بالأزمة لا ينطبق تماما على إدارة الأزمة، لأنّ إدارة الأزمة تهدف إلى معالجة الأزمة وإيجاد حلول وأساليب المواجهة، على عكس الإدارة بالأزمة تهدف إلى خلق الأزمة وذلك بالضغط والتحريض وقول الشائعات والأكاذيب لزعزعة الكيان الإداري وتشويه سمعة القائمين عليه، فتضرم النار وتخيب الآمال وهذا كله تحت ستار مصالح شخصية لا غير.

¹ الرويلي، علي هلهول. مرجع سابق. ص. 31

² أحمد، أشرف السعيد. مرجع سابق. ص. 36-37

³ المعهد التخصصي للدراسات. إستراتيجية صناعة وإدارة الأزمات. ص. 15. [على الخط]. تاريخ الإطلاع: 2023/09/05. متاح على الربط:

<https://drive.google.com/file/d/1eRZdtgpSWDCpCivxZ2In1lweNrpslyRC/view>

3- متطلبات نجاح إدارة الأزمات:

لإدارة الأزمات عدة متطلبات تقوم عليها المنظمة أوردتها الباحثة فيما يلي:

3-1 سجل الأزمات: من الضروري وجود سجل لدى المنظمات لتوثيق كافة المواقف الأزمومية التي مرت بها وهددت كيانها، وهي بمثابة ذاكرة وخلفية تاريخية للمنظمة يمكن العودة إليها في المواقف المشابهة.¹ كذلك يجب على المكتبات أن تعمل على تحرير سجل للأزمات تدون فيها تاريخ وأسباب حدوث الأزمة وكيفية التعامل معها وبالتالي تسهيل مواجهتها مستقبلاً.

3-2 فريق إدارة الأزمات: لابد من انتقاء فريق لإدارة الأزمة بكل دقة ويتكون هذا الفريق من مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات تأهلهم لمواجهة الأزمات ومعالجتها بكل احترافية، ويقول حريز أن وحدة إدارة الأزمات جزء من المنظومة الإدارية للنظام، وتتشكل من مجموعة من الإداريين كوحدة إدارية متكاملة.² ويرى مفتاح محمد دياب³ في دراسته عن الأزمات والكوارث في المكتبات ومؤسسات المعلومات أن الأزمات المعاصرة تتطلب متخصصين في مجال الأزمات وتكوين فريق إدارة الأزمات يختلف حسب نوع الأزمة التي تفرض توافر شروط ومواصفات في هذا الفريق أهمها:

- القدرة على التدخل لحل الأزمة بمهارة عالية وأقل وقت ممكن.
 - عدم التأثر بأحداث الأزمة عاطفياً أو نفسياً أو غيره وتعني القوة والصمود مهما كان.
 - تنفيذ الأوامر والقرارات المتخذة مهما كانت درجة الخطورة.
 - الولاء لكيان الإداري والانتماء إليه والتضحية من أجله.
- كما يسمى كذلك فريق المهام الأزمومية، وفي ذلك يرى جاد الله⁴ أن هذا الفريق يختص بالتعامل المباشر مع الأزمة بعينها وتتلخص مهامه فيما يلي:
- دراسة وتشخيص الأزمة في زمن قياسي، حيث يعتبر عامل الوقت مهم جداً ويجب التخطيط له.
 - إعداد خطة عمل يتم فيها رسم جميع التحركات الأزمة لمواجهة الأزمة وكيفية التعامل معها.
 - محاولة إخماد الأزمة خوفاً من تصاعدها وصعوبة التحكم فيها.

¹ السكارنة، بلال خلف، 2015. إدارة الأزمات = Crisis Management. عمان: دار المسيرة. ص. 99

² حريز، سامي محمد هشام، 2006. المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية. عمان: دار البداية. ص. 47

³ مفتاح، محمد دياب. مرجع سابق. ص. 52

⁴ جاد الله، محمود. 2015. إدارة الأزمات. عمان: دار أسامة. ص. 64

- اتخاذ قرارات سريعة بشأن الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة المتفق عليها سالفًا.
- رفع التقارير للقائد أو المدير المختص بإدارة الأزمات بالترتيب من أجل تبيان نسبة التقدم في العمل بشأن مواجهة الأزمة والتعامل معها.
- وقد تكون مهمة هذا الفريق مؤقتة تنتهي بانتهاء الأزمة، وقد يتشكل فريق دائم خاص بالأزمات التي يحتمل أن يواجهها الكيان الإداري، بحيث يتوفر في هذا الفريق الخصائص والسمات الشخصية والموضوعية والخبرة والاستعداد الدائم للتعامل مع الظروف الطارئة والممكن حدوثها بأي زمان ومكان.
- وترى الباحثة أنّ المكتبات الجامعية تختلف حسب حجمها والإمكانيات المتوفرة فيها وطريقة العمل بها، لذا فإنّ فريق إدارة الأزمات يجب أن يملكو خبرة ومؤهلات في مجال المكتبات يمكن تلخيصها فيما يلي:
- الإلمام بمختلف المعايير والمواصفات العالمية والدولية المعمول بها من أجل تحقيق جودة العمل والاحترافية في الأداء لكل الخدمات والوظائف بالمكتبة.
- اليقظة والوعي بكل الظروف المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية بالمكتبة وتأمين المبنى بكامله.
- النظرة الإستراتيجية والتخطيط المسبق.
- تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في كل العمليات الإدارية بالمكتبة.
- كما يمكن تشكيل عدّة فرق لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية قد تكون دائمة أو مؤقتة حسب مصالح المكتبة، فمثلا مصلحة التوريد تشكل فريق للتفاوض مع الناشرين والموردين لاقتناء قواعد بيانات إلكترونية وهو بالعادة فريق دائم نظرا لما أفرزته البيئة الرقمية من رهانات وتحديات، وكذلك فريق مؤقت يخص التنشيط الثقافي في المكتبة من أجل التوعية بخطورة الوضع القائم " نوع الأزمة" وما يجب إتباعه من سلسلة من التدابير والاحتياطات اللازمة.
- 3-3 التخطيط للأزمات:** إنّ وجود قاعدة تنظيمية للتخطيط من شأنه عدم تأزم معظم الأزمات وإن لم يكن لدينا خطط مواجهة الأزمات فإنّ هذه الأخيرة سوف تنتهي بالشكل الذي تريده الأزمة لا كما نريد نحن.¹
- ويشير في هذا السياق مفتاح محمد دياب كذلك² على انه يجب على إدارة الأزمات في المكتبات وضع خطط تهدف إلى:

¹ السكارنه، بلال خلف. مرجع سابق. ص. 99

² مفتاح، محمد دياب. مرجع سابق. ص. 50

- ضمان حماية عمارة المكتبة بما فيه العمال والمستفيدين والمواد المكتبية.
 - تقادي الأزمة من خلال الاستعداد الدائم لها.
 - تقليص إمكانية حدوث الأزمة، وفي حال حدوثها وجب تقليص حدة آثارها.
 - تعجيل الاستجابة للأزمة والسعي لإعادة الإعمار بأسلوب نظامي منظم.
- إن يمكن القول أنّ تصميم خارطة الطريق لمواجهة الأزمات كفيلة بإخراج المكتبة من درك الشقاء أو على الأقل التقليل من عمق الأزمة، بالبعد عن القرارات العشوائية للقائد الإداري، لا بل يمكن لهذا الأخير أن يستمد قوته من أخطاء الماضي وتحديات الحاضر وتوقعات لما قد لا يحدث أبداً في المستقبل.

3-4 وسائل علمية للتعامل مع الأزمات: استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات بمعنى وجود فكر تنبئي مبني على تصورات وافتراضات، كما هو الحال في الشركات اليابانية التي تمتلك الفكر التنبؤي الذي يصيغ منظومة وقائية معتمداً على الابتكار والإبداع والحلول الجذرية ومستخدمها الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة، والهدف من كل هذا هو تجاوز الأزمة أو على الأقل التخفيف من أضرارها.¹

3-5 نظام اتصالات داخلي وخارجي: من المهم جدا وجود نظام اتصال فعال داخلي وخارجي بحيث يوفر المعلومات المناسبة، فحسب الدكتور بوقاسم محمد يرى بأنّ المشكل ليس في الخطة كونها قد تكون بالأساس صحيحة، لكن المشكل يكمن في تنفيذها، لأنه لم يتم إرفاقها بنظام اتصال فعال لنقل البيانات وفهمها بالشكل المناسب لمزاولة التنفيذ بالتدرج.²

وهنا يبرز الدور الفعال للبيانات أو المعلومات في إنجاح العملية الاتصالية بالمكتبة أي سريان المعلومات عبر قنوات الاتصال الداخلية ذات أهمية محورية خاصة وقت الأزمات لاتخاذ القرار المناسب. كما تلعب المعلومات دورا مهما في إدارة الأزمات إذ يجب توافرها قبل وأثناء وبعد الأزمة، وحسب العمار عبد الله سليمان³ يرى أنّه يجب بناء قواعد بيانات ونظم معلومات لتوفير المعلومات لصانع القرار

¹ عبد السلام، علي. مرجع سابق. ص. 92

² بوقاسم، محمد، 2019. تأثير التنظيم الإداري على اتخاذ القرارات بالمكتبة الوطنية الجزائرية. أطروحة دكتوراه ل.م.د علم

المكتبات والتوثيق: الجزائر: جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله. ص. 110

³ العمار، عبد الله سليمان، [د. ت.]. دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية: الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص. 79

في إدارة الأزمات من أجل سرعة مجابهة الموقف والتنبؤ بحدوثها وهي بمثابة إنذار مبكر لاتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية لها.

كما يجدر بالذكر في هذا السياق نظم المعلومات الجغرافية (GIS) ودوره في دعم القرار حيث تعرّف عزة احمد عبد الله نظم المعلومات الجغرافية بأنها بنوك المعلومات التي تضم كم هائل من البيانات والمعلومات المتعلقة بالجغرافيا والإقليم كتابة وعدداً، وهي تخضع لعملية الجمع والتخزين والتحليل والمعالجة.¹

إذن يمكن أن نستنتج أنه بواسطة نظم المعلومات الجغرافية يمكن توفير معلومات كافية المتعلقة بالجوانب الداخلية والخارجية المحيطة بالأزمة مع ضبط مكان تواجدها بدقة وبالتالي تحديد مسار اتجاه الأزمة ومن ثم مواجهتها بالأسلوب المعاكس قبل استفحالها وفوات الأوان، نذكر على سبيل المثال الإنذار المبكر لقدم عاصفة قوية واحتمال وصولها في غضون ساعات قليلة فقط، هنا يمكن لإدارة المكتبة اتخاذ كافة التدابير الاحترازية اللازمة بشكل مبكر بتأمين مقتنيات المكتبة وجميع الأجهزة والأثاث والتأكد من سلامتها وإخلاء المكتبة تماماً من المستفيدين والموظفين وغلق أبوابها، كما لا ننكر أنه في خضم الأزمات يبرز الدور الحيوي والاستراتيجي للمعلومات وكذا دور البنية التحتية للمكتبة لإتاحتها وتسهيل الوصول إلى مختلف المواد التعليمية ومختلف الخدمات عبر الخط، بحيث يمكن استثمار تطبيقات الحوسبة السحابية في التخزين السحابي لمصادرها الرقمية وكذا استغلال مصادر الوصول الحر ومختلف الشبكات الأكاديمية... لتلبية احتياجات المستفيدين عن بعد في ظل الظروف الاستثنائية ولما لا حتى في الظروف العادية لتبني الإدارة الإلكترونية.

3-6 غرفة عمليات إدارة الأزمات: ويقصد بها المكان أو الموقع الذي تتم من خلاله مواجهة الأزمات، وإنها تساعد فريق إدارة الأزمات على أعمال المواجهة بإجراءات وقرارات مناسبة وكذا فرصة للقيام باتصالات فعالة داخلية وخارجية لعلاج الأزمة والسيطرة عليها.²

3-7 نصب نظم وأجهزة إنذار مبكر: تحتاج أي منظمة إلى وجود نظام فعال للإنذار المبكر لديه القدرة على رصد علامات الخطر وتوصيلها على شكل إشارات مسبقة لإبعاد موقف ما قبل تدهوره.³

¹ عزة، احمد عبد الله، 2003. تقنيات إدارة الأزمات والكوارث. مجلة مركز بحوث الشرطة، أكاديمية مبارك للأمن. ع.

23. ص. 379

² السكارنه، بلال خلف. مرجع سابق. ص. 296

³ جاد الله، محمود. مرجع سابق. ص. 89

3-8 إدراك أهمية الوقت: تحتكم إدارة الأزمات لمتغير الوقت، فالوقت عنصر مهم ويشكل خطرا بالغا على إدراك الأزمة والتعامل معها، فالسرعة مطلوبة لاستعاب الأزمة واقتراح البدائل واتخاذ القرارات من أجل تحريك فريق إدارة الأزمات للقيام بالعمليات المطلوبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها لاستعادة النشاط والتوازن.¹

من خلال ما تم عرضه من متطلبات إدارة الأزمات ترى الباحثة أنّ عنصر التخطيط يشكل عصب الإدارة الناجحة إذ يلعب دورا محوريا في كفاءة إدارة الأزمات من خلال الاستعداد ومواجهة الأزمات، كما أنّ التخطيط يشمل جميع المتطلبات السالفة الذكر كالتخطيط لإعداد فريق إدارة الأزمات والتخطيط لكيفية التعامل مع الأزمات وغيرها، الارتباط بعامل الوقت، كما يغطي المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والإدارية.

4- مقومات إدارة الأزمات:

ترتكز إدارة الأزمات في المكتبات على مقومات أساسية تتعلق بتلك المهارات والأساليب الإدارية من أجل التعامل مع المواقف الأزمومية ويمكن تحديد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات فيما يلي:

- **تبسيط الإجراءات:** تحتاج الأزمة إلى تدخل حاسم وسريع لتسهيل كافة إجراءات التعامل معها لريح الوقت وتقليل الجهد، إذ لا يمكن أن تخضع معالجة الأزمة بنفس الإجراءات التقليدية التي تعالج بها المشكلات العادية.²

- **إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية:** لا يمكن التعامل مع الأزمة بطريقة عشوائية أو بسياسة رد الفعل، بل يجب إخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية الإدارية العلمية الصحيحة والتي تقوم على وظائف أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة من أجل النجاح الفعلي وحماية الكيان الإداري.³

- **تقدير الموقف الأزمومي:** لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزمومي على التحليل الكامل لأسباب الأزمة وتحديد مفصلّ للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها والمؤثرة فيها، ثم حصر الإمكانيات المتاحة لدى

¹ العنترى، أسماء رمضان محمد، 2013. التنبؤ بالأزمات والكوارث والحد من خطرها وفق الأساليب الحديثة التطبيق كمفهوم للاستدامة في التعليم العمراني. المؤتمر السعودي الدولي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: جامعة محمد بن

سعود الإسلامية. يومي 8 و9 سبتمبر 2013. ص. 56

² هيكل، محمد أحمد الطيب. مرجع سابق. ص. 91

³ هيكل، محمد أحمد الطيب. المرجع نفسه. ص. 92-94

- الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع معلومات دقيقة تخصّ أبعاد الأزمة والتنبؤ باحتمالات تطور الأزمة والسيطرة عليها.¹
- **تحديد الأولويات:** القدرة على تحديد الأولويات وفق معايير معينة وتوجيه اهتمام الأفراد نحو المشكلات الرئيسية وعدم إهدار الوقت والجهد في المشكلات الثانوية.²
- **تفويض السلطة:** في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق الأزمة يعد تفويض السلطة محور العملية الإدارية، وتعني تفويض السلطة منح كل فرد من أفراد فريق إدارة الأزمات السلطة الضرورية لتحقيق عمله المخول له، وبالتالي يجب عليه معرفة المهام التي يتوقع منه إنجازها.³
- **الوفرة الاحتياطية الكافية:** تحتاج الأزمة إلى الفهم الكامل لأبعادها، كما تحتاج إلى الاستعداد والوفرة الكافية ومقاومة كل قصور وعجز أياً كان نوعه.⁴
- **توعية المواطنين:** يتطلب توعية المواطنين حملة إعلامية شاملة بحيث يتم فيها توظيف مختلف أساليب الاتصال الجماهيري بغية توضيح كافة إجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة، المساعدة التي يمكن للمواطن تقديمها في حال الأزمات.⁵
- **الاتصال الفعال:** إنّ فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر والإبقاء عليها يساعد في وصول كمية مناسبة من المعلومات ومتابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات.⁶
- **إنشاء فرق مهمات خاصة:** من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة للتدخل السريع عند الحاجة إليها، شريطة التدريب الخاص والعالي لهذه الفرق حسب نوع وحجم هذه المهمة، ومحاولة الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.⁷

¹ السكارنه، بلال خلف. مرجع سابق. ص. 106

² هيكل، محمد أحمد الطيب. مرجع سابق. ص. 91

³ السكارنه، بلال خلف. مرجع سابق. ص. 107

⁴ الحدراوي، حامد؛ الخفاجي، كرار. مرجع سابق. ص. 203

⁵ الحدراوي، حامد؛ الخفاجي، كرار. نفس المرجع. ص. 203

⁶ السكارنه، بلال خلف. مرجع سابق. ص. 107

⁷ السكارنه، بلال خلف. نفس المرجع. ص. 108

- الخطة الإعلامية في الأزمة: لابد من استخدام خطة إعلامية في إدارة الأزمات، ويعدّ الإعلام قوة حقيقية وسلاح قد يؤثر إيجاباً أو سلباً، ومن هنا يجب على القائد المتحدث الوعي والحذر في كل ما يديه ويصرّح به.¹

5- أهداف إدارة الأزمات:

يسعى فريق إدارة الأزمات برئاسة قائد محترف إلى تحقيق أهداف سامية والعمل المتواصل من أجل تنفيذها في الواقع وتخطي أصعب المواقف والمشكلات وإعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية أو أحسن، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط الآتية:²

- التنبؤ القبلي بالأزمات والإحساس بالمشكلات واكتشاف الأخطار والسلبيات والصدمات والكوارث.
 - وضع خطة علمية مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.
 - تقديم حلول جادة وفعّالة لكل المستويات الإدارية مع وضع مقترحات بديلة للقضاء على الأزمات.
 - تتبع ورصد كل التحركات ومعرفة كل المستجدات من الأحداث والأخبار والأمور في كل الاتجاهات التي لها علاقة بالمنظمة.
 - العمل على خلق روح العمل بين الموظفين وتشجيع الفكر الإبداعي ودعم التجديد والابتكار للوصول إلى حلول جيدة وجديدة.
 - القدرة على تحمل المصاعب والمتاعب والتدريب على مواجهة الأزمات دون ضعف أو خلل.
 - توفير كافة المعلومات والبيانات المطلوبة وتحليلها ودراستها لدعم اتخاذ القرار الصائب.
- وهذه الأهداف صالحة لكل المؤسسات التجارية والصناعية والعسكرية والمنظمات لإدارة الأزمات بما فيها المكتبات، وأكدت ذلك نديم عفاف في قولها " تأتي أهداف إدارة الأزمات في المكتبات في إطار استغلال القدرات والفرص المتاحة، وتشجيع روح الفريق والعمل الجماعي، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار بالمكتبة."³ بمعنى أن تسعى المكتبة بكل ما تملكه من إمكانيات واقتناص الفرص للاستعداد ومواجهة ومعالجة الأزمات واتخاذ سبل وتدابير احترازية لتفادي تكرارها أو حدوث أزمات مماثلة لها.

¹ الحدراوي، حامد؛ الخفاجي، كرار. مرجع سابق. ص. 204

² سرور، محمد، 2009. إدارة الأزمات: المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية. عمان: دار البداية. ص. 51-55

³ نديم، عفاف بنت محمد. مرجع سابق. ص. 165

6- مراحل إدارة الأزمات:

عمدت الكثير من المنظمات إلى تصحيح أسلوب إدارة الأزمات بانتهاج خطوات وجب إتباعها بعيدا عن الأساليب الارتجالية التي تفتقد إلى أدنى شروط الإدارة العلمية السليمة لكي تزيل الستار وتلقي الضوء على مختلف السبل والآليات والميكانيزمات والتكتيكات التي تحد من آثار وقوع الأزمات وتطوير القيادات المشرفة على تشخيص كل أنواع الأزمات والتعامل معها في كل مراحلها، ولقد وضع المفكرون والعلماء والباحثون في إدارة الأزمات مراحل عدّة لإدارة الأزمة، واختلفوا من ناحية عدد المراحل واسم كل مرحلة، لكنهم يتفقون في مضمونها، فهناك من يرى أنّ مراحل إدارة الأزمات هي نفسها مراحل الأزمة أو دورة حياة الأزمة وبالتالي هي مقسمة إلى ثلاث مراحل، ومن جهة أخرى هنالك الكثير من قسمها إلى خمسة مراحل يمكن شرحها هنا بالتفصيل وربطها بالمكتبات الجامعية.

6-1 المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار

جرت العادة أن تتبعث إشارات إنذار تنبئ باحتمال نشوب أزمة لكن في بعض الأحيان يصعب التفريق بينها حيث أنّ لكل أزمة إشارات خاصة بها.¹

ويمكن للمنظمة تحسين قدرتها في اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر عن طريق ما يلي:²

- إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار لأزمات محتملة الوقوع.
- تكوين فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- وصف الوظائف الرسمية الموجودة في النظام.
- وضع هيكل للتقارير التي ستستخدمها خلية الأزمة.
- إنشاء نظام خاص بتلقي الإشارات التحذيرية ونشر الثقافة التنظيمية المساندة له.

يمكن إعطاء مثال عن إشارات الإنذار المبكر ضد السرقة وهو وارد في بيان الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات، فيتم ذلك بتوفير نظام إنذار ومراقبة عبر الدائرة التلفزيونية المغلقة والاهتمام بالأبواب والنوافذ من حيث الأقفال وتزويدها بأجهزة الإنذار ضد السرقة، وإذا أمكن أن تكون جميع نقاط الدخول والخروج إلى المبنى منفصلة ومزودة بالحراسة على مدار الساعة، وكذلك تقييد المعدّات الغالية أو تثبيتها ووضع علامات أمنية عليها تنذر بالخطر مبكرا، كل هذا في إطار تحديد جميع

¹ الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع سابق. 86

² السكارنه، بلال خلف. مرجع سابق. ص. 135-136

المواقع التي يجب أن تخضع لإجراءات أمنية مشددة لمعالجة الثغرات فيها على نحو عاجل وغرس ثقافة اليقظة والانتباه لدى المكتبيين ومقاومة السلوكيات الإجرامية والمعادية للمجتمع بالمكتبة من مترددين مشاكسين وحتى لصوص محترفين من أجل التعامل السليم مع الموقف والحد من وقوع أزمة حقيقية.¹ ولهذا يتوجب على المكتبات الإسراع بالأخذ بهذه الإشعارات التحذيرية التي تنذر عن أزمة على وشك الوقوع، سواء كان الإنذار ضد السرقة أو الحريق أو أي خطر يترصد بها.

6-2 المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

تسمح هذه المرحلة باكتشاف نقاط الضعف ومختلف الثغرات بالمنظمة ووضع خطط المجابهة، وتحديد مختلف الاستعدادات اللازمة لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب عناصر فريق إدارة الأزمات لتفادي ردود الأفعال العشوائية، ويكون التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة مهم جدا لتفادي وقوع الأزمة وكذا التنبؤ بمختلف أنواع الأزمات المحتملة التي تحول في الأفق والمحيط بالمنظمة.²

ويثمن أسامة عبد الرحمان³ هذه المرحلة بالعلاقة الطردية التي تربط بين استعداد المنظمة لمواجهة الأزمات والمتغيرات التنظيمية الثلاثة المتعلقة بحجم المنظمة والخبرة السابقة للمنظمة بمجال الأزمات، وكذا المستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

ويمكن للمنظمة تحسين قدرتها في الاستعداد والوقاية عن طريق ما يلي:⁴

- فحص للأزمات والصيانة الدورية لكل المعدات.

- استخدام أدوات إدارة الأزمات من بينها تحليل الخطر وشجرة المخاطر.

- إدارة النظام بكل فعالية.

- اختيار المعدات وتدريب الأفراد على الاستخدام الجيد لها.

وعليه يجب رسم خطة وقائية احترازية لمنع من وقوع الأزمات أو التقليل من حدتها عند حدوثها

تتلاءم مع الإمكانيات المتوفرة بالمكتبة من أجل تأمينها الشامل من كل الجوانب وبصفة دائمة.

¹ أدوك، إدوارد. ب. وآخرون، 2016. مبادئ الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات للعناية بمواد المكتبات والتعامل معها. قطر: الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات. (قضايا دولية في المحافظة على المواد، ع. 1). ص. 30-31

² اللامي، غسان داود؛ العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم، 2015. إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. عمان: الدار المنهجية. ص. 51

³ عبد الرحمان، أسامة إبراهيم. مرجع سابق. ص. 203

⁴ السكارنه، بلال خلف. مرجع سابق. ص. 136

6-3 المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها

يكون احتواء الأضرار والحد منها بعد أن يكون من المستحيل تجنب الأزمة، وعليه فإنه من واجب المنظمة إعداد الوسائل التي تحد من الأضرار الناشئة عن الأزمات والحد من انتشارها إلى باقي عناصر النظام.¹

ويمكن للمنظمة تحسين قدرتها في احتواء الأضرار والحد منها عن طريق ما يلي:²

- توفير المعلومات اللازمة.

- اختبار قدرات الاحتواء وتحديثها وتنفيذ أسلوب الاحتواء.

- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار ومكافأة محتويها.

في هذه المرحلة يختبر القادة في مدى قدرتهم على مجابهة الأضرار والحد منها والسيطرة على الأزمة والتحكم فيها في مرحلة متقدمة ومنعها من الامتداد إلى الأجزاء والأقسام الأخرى بالمكتبة.

6-4 المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

بعد الخروج من الأزمة لابد من إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه سابقا واستعادة النشاط في كافة المستويات في الكيان الإداري، فهي مرحلة لإعادة التوازن ولا تكون إلى بتوفير قدرات فنية وإدارية ومالية.³

ويضيف بميك بإشراف عبد الرحمان توفيق في نفس السياق " تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة قصيرة وطويلة الأجل ثم اختبارها مسبقا، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإنه من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة " ⁴

ويمكن للمنظمة تحسين قدرتها في استعادة النشاط وإعادة التوازن عن طريق ما يلي:⁵

- تحديد الأطراف المعنية لمرحلة استعادة النشاط.

- تحديد المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال واستئناف النشاط.

- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية.

¹ حريز، سامي محمد هشام. مرجع سابق. ص. 23

² السكارنه، بلال خلف. مرجع سابق. ص. 136

³ الشوريجي، هند سيد أحمد؛ سوزان محمد المهدي. مرجع سابق. ص. 66

⁴ بميك؛ توفيق، عبد الرحمان. فن إدارة الأزمات والصراعات. مرجع سابق. ص. 13

⁵ السكارنه، بلال خلف. مرجع سابق. ص. 136

- توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لاستعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة.
ففي المكتبات يكون إعادة التوازن والنشاط بالقيام بإحصائيات مفصلة عن الهياكل المتضررة وممتلكات المكتبة المادية والبشرية، كما أنّ التعاون بين المصالح في المكتبة من شأنه جبر وترميم مخلفات الأزمة ووضع مقترحات لإعادة تهيئة المكتبة وترميم وصيانة رصيدها في الحالات الخاصة.

6-5 المرحلة الخامسة: التعلم

تعتبر مرحلة التعلم آخر مرحلة من مراحل إدارة الأزمات وتهدف إلى التعلم المستمر وتقييم كل ما تم تحقيقه في الماضي ومدى الاستفادة من الدروس السابقة وجميع الخبرات التي مرّت بها المنظمة أثناء الأزمة، ولا يتحقق التعلم إلاّ بامتلاك قدرات علمية لتحليل وتشخيص وضع وأحوال المنظمة وتحديد سبل مواجهة الأزمات في المستقبل.¹

ويمكن للمنظمة تحسين قدرتها في التعلم عن طريق ما يلي:²

- مراجعة الأزمات السابقة وأسلوب إدارتها بدون إلقاء اللوم على أحد.
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بطريقة جيّدة والأعمال التي تمت بطريقة غير جيّدة.
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية والتعلم للأزمات الأخرى المحتملة.
- إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار في مراجعة الأزمات.

ففي المكتبة أسمى عبرة يمكن استخلاصها والقيمة العلمية المستفادة هي التّعلم من التجربة والدروس التربوية حتى وإن كانت متواضعة لا يجب الاستهانة بها، لا بل تعظيمها، والخروج بدليل صالح في الظروف القاسية ومرن يمكن تعديله حسب طبيعة ونوع الأزمة برهانا على قدرة المكتبة على التكيف مع الأزمات، ويتوقف نجاح هذه المرحلة بالمكتبات على مدى قيام الإدارة بالتقييم الشامل لكافة الأساليب والخطط المستخدمة أثناء الأزمة وتحديد الإيجابيات والسلبيات ثم المقارنة بينها بهدف الاستفادة من العثرات وتنمية المهارات وتكوين خبرات وتجارب واقعية تكفي لمواجهة الأزمات في المستقبل بطرق علمية أكثر نجاعة من السابق.

¹ رخا، محمد عبد الوهاب إبراهيم، 2012. واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية

السعودية. مجلة كلية التربية. ع. 184، ج. 2. ص. 567

² السكارنه، بلال خلف. مرجع سابق. ص. 137

ويعتبر القرني عبد الرحمان¹ أنه إذا عمدت المكتبة بانجاز المرحلتين (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية) فتكون قد حققت الإدارة بالمبادرة، حيث وقفت حاجزا أمام وقوع عدة أزمات وتمكنت من منعها بالفعل، أما إذا شرعت المكتبة بمواجهة الأزمة والتصدي لها بعد وقوعها وذلك بإنجاز المرحلتين (احتواء الأضرار، استعادة النشاط) فتكون قد حققت الإدارة برد الفعل، وإذا استقادت المكتبة دروسا من الأزمة في مرحلة التعلّم فإنها تصبح إدارة فعّالة لتكون محورا لانطلاقة جديدة وتحسين جودة الأداء.

وفيما يلي جدول يوضح مراحل إدارة الأزمات²

مرحلة ما قبل الأزمة	1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	الإدارة بالمبادرة للأزمة
	2- الاستعداد والوقاية	
مرحلة الأزمة	3- احتواء الأضرار	الإدارة برد الفعل
	4- استعادة النشاط	
مرحلة ما بعد الأزمة	5- التعلّم	الإدارة الفعّالة للأزمة

الجدول رقم (04): مراحل إدارة الأزمات

يمكن القول أن هذه المراحل عبارة عن محطات متسلسلة تشكل كلا متكاملًا وشاملاً لأي تهديد يمكن أن تتعرض له المكتبة من قريب أو من بعيد، داخل أو خارج كيانها، بدءاً باكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة ثم الاستعداد لها والوقاية منها وإلى استيعاب نتائجها والاعتراف بأسبابها مروراً إلى مرحلة التوازن والتعافي وصولاً في الأخير إلى مرحلة التعلّم وأخذ العبر.

7- أساليب إدارة الأزمات:

هناك أساليب عديدة يمكن انتهاجها لإدارة الأزمات، وتعتبر هذه الأساليب على مدى التحكم في الأزمة بالقضاء عليها تماماً أو الحد من تفاقم الخسائر وتدهور الأوضاع أكثر مما هي عليه، وأبرز تلك الأساليب المنتهجة نذكر:

¹ القرني، عبد الرحمان بن عبيد؛ القرني، دانيا علي. مرجع سابق. ص. 197

² الشوريجي، هند سيد أحمد؛ المهدي، سوزان محمد. مرجع سابق. ص. 60

7-1 الأساليب التقليدية: هي طرق سبق وأن جرّبت من قبل ومن أهمها:

- إنكار الأزمة: تكون بإعلان متخذ القرار أو المسئول بمتانة الكيان الإداري وعدم وجود أي أزمة وكل شيء يسير بصورة حسنة، وهذه الطريقة ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما وإنكار حدوث الأزمة، وهذه الطريقة لا يلجأ إليها إلا المسئول الفاشل الذي لا يقدر على المعالجة العلمية السليمة للأوضاع.¹

- كبت الأزمة: تهدف إلى تدمير الأزمات عن طريق استخدام العنف والقوة وعدم الاستجابة لأي ضغط حتى لا تتصاعد الأزمة وبالتالي تأجيل ظهورها، ويكون التحرك سريعاً ومباشراً للقضاء على مسببات الأزمة.²

- إخماد الأزمة: يتم في هذه طريقة استخدام العنف المبالغ فيه والصدام المباشر والعلني مع القوات المؤثرة في الأزمة بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.³

- بخس الأزمة: فيها يتم الاعتراف بوجود أزمة لكنها غير مهمة وبالتالي التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ونتائجها.⁴

- تنفيس الأزمة: يتم فيها إخراج الغليان والثوران الموجود في نفوس مصادر الأزمة للحد من انفجارها، وذلك عن طريق وسائل التنفيس المناسبة.⁵ بإيجاد قضايا جزئية يمكن لها استيعاب الضغط وصرف النظر عن أصحابها وبالتالي تضعف الأزمة ثم تصغر وتختفي.⁶

- تفريغ الأزمة: تتمثل هذه الطريقة في التصادم العنيف والقوي مع أطراف الأزمة بقصد تفريقهم والتعامل مع كل فرقة على حدا بما يناسبها، ويكون التفريغ على ثلاث مراحل وهي:

✓ مرحلة الصدام بهدف تفكيك وتقسيم قوى صنع الأزمة واستقطاب وجذب عناصرها.

✓ مرحلة وضع البدائل للتعامل مع كل فرقة بما يناسبها.

✓ مرحلة التفاوض مع كل بديل أو فرع أو فرقة من أجل امتصاص غضبهم وجذب ميولهم.⁷

¹ سرور، محمد. مرجع سابق. ص. 169-171

² اللامي، غسان داود؛ العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم. مرجع سابق. ص. 58

³ الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع سابق. ص. 57

⁴ عبد السلام، علي. مرجع سابق. ص. 99

⁵ الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع سابق. ص. 58

⁶ سرور، محمد. مرجع سابق. ص. 176

⁷ الشوريجي، هند سيد أحمد؛ المهدي، سوزان محمد. مرجع سابق. ص. 73

- عزل قوى صنع الأزمة: هي طريقة يتم فيها إبعاد قوى الأزمة أو المحركين للأزمة جغرافيا وماديا ونفسيا عن الموقف الأزموي وأحداثه حتى يتسنى هدم الأزمة من أساسها.¹
- 7-2 الأساليب الحديثة: تعتمد على طرق غير تقليدية علمية وجديدة لتعامل مع الأزمات من أهمها:
 - احتواء الأزمة: هي أسلوب يهدف إلى محاصرة الأزمة والعمل على عدم استفحالها ويكون ذلك عبر امتصاص الضغط المولد لها بإتباع طريقة التفاوض للوصول إلى نتائج جيدة.²
 - تصعيد الأزمة: هي طريقة يمكن الأخذ بها حين لا تتضح معالم الأزمة ولا تعرف حتى القوى المحركة لها، وبالتالي يمكن اختيار هذه الطريقة حتى يتسنى للإدارة معرفة القوى المحركة للأزمة.³
 - تفرغ الأزمة من مضمونها: كل نوع من الأزمات يدور موضوعها حول مضمون معين وبالتالي إفراغ الأزمة من مضمونها بمثابة إفقادها قيمتها وللهوية الخاصة بها.⁴
 - تفتيت الأزمة: هي طريقة ناجحة للتعامل مع الأزمات الكبرى والضخمة، بحيث يتم تفتيت الأزمة إلى مجموعة أزمات جزئية من أجل تخفيف شدة تأثيرها ومن ثم إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها.⁵
 - تحويل مسار الأزمة: تستعمل في الأزمات القوية والشديدة التي يصعب إيقافها، وتهدف إلى تغيير المسار الطبيعي للأزمة وتحويلها إلى مسارات أخرى، وبواسطتها يمكن تحقيق بعض النتائج الايجابية للتعويض عن بعض الخسائر التي خلفتها الأزمة.⁶
- هناك بعض الأبحاث والدراسات العلمية الأخرى عدت أساليب إدارة الأزمات على النحو الآتي:⁷
 - أسلوب التساوم الإكراهي (القهري): في هذا الأسلوب يتم إجبار الخصم على التراجع عن الموقف الذي اتخذ باستخدام القوة، ويتمثل في مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها الدولة أو المنظمة لإظهار الحزم تجاه الطرف الآخر من خلال ممارسة التهديد والقوة، ويشترط توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات.

¹ الشوربجي، هند سيد أحمد؛ المهدي، سوزان محمد. مرجع سابق. ص. 73

² حريز، سامي محمد هشام. مرجع سابق. ص. 52

³ الكيلاني، عبد الله ابراهيم زيد. مرجع سابق. ص. 100

⁴ الشوربجي، هند سيد أحمد؛ المهدي، سوزان محمد. مرجع سابق. ص. 76

⁵ الكيلاني، عبد الله ابراهيم زيد. مرجع سابق. ص. 98

⁶ أحمد، أشرف السعيد. مرجع سابق. ص. 44

⁷ جاد الله، محمود. مرجع سابق. ص. 58

- أسلوب التساوم التوفيقى: هذا الأسلوب يعتمد أساسا على التفاوض لحل الأزمة استعدادا للتنازل عن بعض المواقف من جهة مقابل تنازل الخصم بدوره عن بعض المطالب من جهة أخرى، من أجل الوصول إلى إرضاء وتوفيق بين مصالح جميع الأطراف في الأزمة.

- أسلوب التساوم الإقناعى (التنازلى): يمزج بين الأسلوبين السابقين الإكراهي والتوفيقى، وهو يعني الرضوخ التام لمطالب الخصم وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك قصد معالجة الأزمة وإنهائها. وترى الباحثة أنه يتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على مدى ملائمة الإستراتيجية مع نوع الأزمة ذاتها وخبرة وكفاءة فريق إدارة الأزمات على استخدام الأسلوب الأمثل والأنجع لحل الأزمة.

8- الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية:

تعتمد الإستراتيجية الوقائية لإدارة الأزمات وتكتيكاتها في المكتبات على مدى قدرة فريق إدارة الأزمات على المواجهة وكذا الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمكتبة، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، ويمكن تعديل الإستراتيجية وفقا لمراحل تطور الأزمة ولهذا وجب على المكتبات أن تكون سباقة لوضع استراتيجيات وقائية التي هي بمثابة حصن يحمي مبنى المكتبة وأثاثها ومقتنياتها والعاملين بها والمستفيدين منها، وبتبني المكتبة إستراتيجية معينة يجعلها على استعداد دائم للتصدي لأي نوع من الأزمات مها كانت حدثها ويكسبها هيبه ومكانة أما نظيراتها من المكتبات.

8-1 إعداد وتدريب العاملين لمواجهة الأزمات:

الهدف من هذا التدريب المستمر هو ترسيخ فكرة القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة دون انفعال وذلك للتقليل من حجم الخسائر المادية الناجمة وتفاذي أي إصابة للعنصر البشري، ويتعدى هذا الهدف ليشمل المستفيدين من المكتبة لتقديم الإغاثة والعون جنبا إلى جنب مع العاملين بالمكتبة أثناء الأزمات، ويتم إعداد العاملين بتهيئتهم ثقافيا من خلال عرض محاضرات وأفلام وأشرطة وثائقية خاصة بالأزمات وتدريبهم حتى تتكون لديهم خلفية نظرية وإتباعها بمخطط عملي تطبيقي.¹

كما أنّ تتبع موقع الأزمة ومسبباتها من شأنه تجنبها بتنمية المهارات والقدرات الشخصية لجميع العاملين بالمكتبة لرصد الخطر ومن بين تلك التصرفات:²

- توزيع الأثاث بشكل يسمح بسهولة الحركة داخل المكتبة.

¹ صادق، أمنية مصطفى. مرجع سابق. ص. 60-61

² صادق، أمنية مصطفى. مرجع نفسه. ص. 77

- تحديد الممرات بأشكال مستقيمة وتجنب الالتواءات.
 - توسيع مخارج النجدة وتحديد مكانها من خلال علامات إرشادية.
 - توعية المستفيدين في الأوقات العادية لتفادي الذهول والمفاجأة عند وقوع الأمانة.
 - وضع طفايات الحريق في أماكن مناسبة لها.
 - توفير المعدات الطبية للإسعافات الأولية.
 - توفير إضاءة احتياطية لمواجهة الانقطاع المتكرر للكهرباء.
- وتضيف الباحثة تصرف آخر يتمثل في توفير جو ملائم للعمل في المكتبة يسوده التفاهم بعيدا عن الخلافات الشخصية والتحلي بالمسؤولية المهنية لضمان استمرارية العمل.

8-2 التأمين:

يجب على المكتبات التفاوض مع شركات التأمين المحلية للحصول على ضمانات تخص تكاليف مواجهة الأزمات، خدمات التأهيل والترميم، معدات التجفيف، صيانة المبنى، تغيير الرفوف والأجهزة والمعدات المتضررة، وللإشارة هناك بلدان كثيرة الرصيد الوثائقي لا يدخل ضمن التأمينات وهذا مؤسف للغاية.¹

ومن المهم أن يكون التأمين التعويض شاملا ويغطي بالمكتبة العناصر التالية (المستعملون، الموظفون، المجموعات النادرة، المقتنيات الورقية والإلكترونية، المبنى، الأثاث، الأجهزة)، وتبقى وظيفة التأمين هي محاولة صرف الخطر عن المكتبة قدر الإمكان فالوقاية خير من العلاج.²

وتضيف أمنية صادق، بأنه يجب على أمين المكتبة أن يولي أهمية كبيرة لعملية النسخ الاحتياطي للفهارس واسترجاعها على شكل بطاقات وحفظها، فنسخة توضع في قاعة المعالجة وأخرى في قاعة الإطلاع ونسخة أخرى خارج مبنى المكتبة، كما هو حال الفهارس الإلكترونية يجب وضع نسخ احتياطية بديلة مخافة تعرضها للفيروسات والأعطال الكهربائية، كما يجب تأمين ضبط الدوريات من خلال نسخة الكارديكس، بالإضافة إلى تأمين كافة أنواع البيانات والمعلومات في قواعد البيانات وتحيينها

¹ بوكرزازة، كمال (مترجم)، 2013. الوقاية من الكوارث والخطط الإستراتيجية. منشورات الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. (ترجمة لسلسلة معايير الإفلا 3). ص. 17

² صادق، أمنية مصطفى. مرجع سابق ص. 82

باستمرار، وحتى الوثائق الإدارية بالمكتبة يجب حفظها في عدة نسخ مطبوعة والإلكترونية، وخارج مبنى المكتبة.¹

8-3 إجراءات الوقاية والحماية:

❖ ضد الحرائق:

قد تتعرض المكتبات إلى مخاطر الحريق سواء بطريقة عمدية أو غير عمدية، ولهذا الالتزام بتدابير الحماية منها واجبة وذلك بـ:

- الصيانة الدورية والمراقبة المستمرة للشبكة الكهربائية بالمكتبة.
 - الحرص أن تكون أماكن التخزين بعيدة عن الأجهزة والآلات المكتبية.
 - تركيب أبواب ونوافذ عازلة للحرائق.
 - تزويد المبنى بنظام مضاد للحرائق.
 - وضع اللوائح والتعليمات لمنع التدخين داخل المكتبة.
 - تزويد المكتبة بنظام الكشف المبكر والإنذار عن الدخان والحرائق.²
- أما في حالة عدم وجود نظام آلي لإطفاء الحريق بالمكتبة وجب توفير خراطيم وبكرات المياه طولها يناسب أجزاء المبنى، وكذا المطافئ الصاعدة للمياه ومضخات للرش من خارج المبنى، بالإضافة إلى طفايات الحريق المحمولة ووضعها في أماكن مناسبة داخل المبنى.³

❖ ضد الزلازل:

نظرا لما تخلفه الزلازل من خراب ببنية المكتبة، عمد مهندسون المعماريون خاصة باليابان على تصميم هيكله المباني الحديثة مضادة للزلازل ومقاومة لها لاتقاء شرور الهزات الأرضية وما يصاحبها من ارتدادات، وذلك بالاعتماد على الإسمنت المسلح ودعامات الجدران والأعمدة وفق القواعد والشروط المطلوبة للحفاظ على الأمن والسلامة في مباني المكتبات، والتقليل من التصدعات والتشققات بالجدران وأسقف البنايات.⁴

❖ ضد الأمطار والفيضانات:

¹ صادق، أمنية مصطفى. مرجع سابق. ص. 79-80

² بوكرزازة، كمال. مرجع سابق. 18

³ أدكوك، إدوارد. ب. وآخرون. مرجع سابق. ص. 30-31

⁴ يونس، عبد الرزاق مصطفى. مرجع سابق. ص. 183

- من أجل تجنب مخاطر الفيضانات ومياه الأمطار يستلزم تدابير وقائية وهي:¹
- الصيانة المستمرة لدورات المياه والتوصيلات وصمامات التحكم والتركييب السليم للحنفيات.
 - إبعاد خطوط الأنابيب عن مجموعات المكتبة.
 - تعديل نسبة الرطوبة داخل المبنى بصفة منتظمة، خاصة في الطابق الأرضي للمكتبة.
 - تفادي بناء المكتبات في الأماكن المنخفضة والمعرضة لمخاطر السيول الجارفة، وفي حالة بناءها في مكان مستو يجب تزويدها بقنوات صرف مياه من حول المبنى.²
 - يمكننا إضافة أنه يتوجب على عمال الحراسة والأمن التأكد من غلق الصنابير بعد مغادرة الموظفين والمستفيدين لتجنب الفيضانات، كما أن ترك النوافذ مفتوحة تسمح المجال بدخول الأمطار وإتلاف المجموعات وحدثت صعقات كهربائية بالأجهزة الإلكترونية بالمكتبة.

❖ ضد الأزمات الإلكترونية:

- مسألة أمن المعلومات تتعلق بحماية كل من النظام والبيانات والمعلومات من أي عمل غير مصرح به كالدخول، الاستعمال، الإعلان، إلحاق أيّ تعديل أو تدمير وتخريب، احتراماً للأبعاد الثلاثة *C.I.A* الخصوصية، الجاهزية والتكامل.³
- من الممكن أن تتعرض المكتبات إلى الأزمات المتعلقة بالتكنولوجيا وتقنية المعلومات، وبالتالي من الضروري حماية ووقاية هذه المكتبات من مختلف الجرائم الإلكترونية منها:
- أمن الدخول إلى الأنظمة وتتمثل في كلمة المرور وحماية البيانات حتى لا تتعرض للاختراق.⁴
 - حماية النظام الآلي والبرامج والتطبيقات من الفيروسات والبرامج الخبيثة.⁵

❖ ضد الأزمات المالية:

¹ بوكرزازة، كمال. مرجع سابق. 17-18

² يونس، عبد الرازق. مرجع سابق. ص. 184

* C.I.A : Confidentiality, Integrity, Availability.

³ أغروال، مانيش وآخرون، 2018. أمن المعلومات وإدارة مخاطر تقنية المعلومات. ترجمة العلوان جعفر بن أحمد. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص. 44

⁴ كادي، زين الدين، 2015. إجراءات والوقاية من الجرائم الإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات. "إشارة" مجلة علوم المعلومات، علم الأرشيف وعلم المكتبات. ع. 4. ص. 67

⁵ كادي، زين الدين. المرجع نفسه. ص. 69

قد تنقلص المخصصات المالية للمكتبات بسبب عدة عوامل تتعلق بالحالة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للبلد مما يؤدي إلى انخفاض تقديم الخدمات المكتبية دون المستوى المطلوب أو تقليل تكاليف شراء مختلف المصادر أو إلغاء بعض اشتراكات في الدوريات الإلكترونية وقواعد البيانات، مما يشجع دخول المكتبات في التكتلات والشبكات التعاونية مع مثيلاتها من المكتبات للتغلب على أزمة الميزانية بالمكتبات، واستمر الحال قد تجبر بعض المكتبات إلى تسريح بعض الموظفين بالاستغناء على بعض مهامهم بالمكتبة أو إحالتهم مبكراً على التقاعد أو تشجيعهم على الاستقالة من منصبهم مقابل عروض ومكافآت مادية مغرية، دون البحث عن بديل عنهم.¹

❖ ضد مشاكل التخزين:²

تعاني معظم المكتبات من مشاكل في حفظ وتخزين المجموعات، وابتاع هذه الإجراءات والاحتياطات يقلل من آثارها.

- يجب تخزين كل أنواع الوثائق على ارتفاع 15 سم فما فوق من سطح الأرضية لتجنب الفيضانات والسيول المحتملة.

- تجنب التخزين حتى السقف قدر المستطاع.

- استعمال رفوف مقاومة للصدأ للمحافظة على محتوياتها.

- تزويد الرفوف العلوية القريبة من الأسقف بنظام الحماية ضد المياه.

- استعمال نظم حماية متعددة مقاومة للتسربات المائية والحرائق مثلاً علب وأدراج حفظ الوثائق.

- استعمال خزائن ذات أقفال مقاومة للحريق لحفظ الوثائق ذات القيمة الكبيرة.

وترى الباحثة بظهور تقنية الحوسبة السحابية واستغلال تطبيقاتها في المكتبات سهل على هذه الأخيرة تخزين كمية هائلة من البيانات ومصادر المعلومات وإتاحة الوصول إليها في أي زمان ومكان وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال ومساحات تخزين بلا حدود، ونذكر من بين تلك التطبيقات: البريد الإلكتروني **Google Drive, DropBox, Gmail**، موقع المكتبة الإلكتروني، المدونة الرسمية للمكتبة، مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك والتويتير واليوتيوب، وفي شتى الحالات لا يمكن الاستغناء عن

¹ يونس، عبد الرزاق. مرجع سابق. ص. 175

² بوكرزاة، كمال. مرجع سابق. ص. 16-17

الشكل الورقي مهما بلغت التكنولوجيا من تطور نظرا للتحديات التي تعاني منها البيئة الرقمية العربية خاصة كضعف تدفق الانترنت وأمن المعلومات ومشكل الخصوصية.

❖ ضد الأزمات الصحية والقيمية:¹

قد يحصل وأن تتدهور الحالة الصحية لقائد المكتبة بفعل مرض أو حادث، وعليه من الواجب تعويضه بقائد بديل مؤهل لممارسة العمل بالمكتبة والمواظبة عليه، كما أنّ تدريب بعض الكوادر من الموظفين وتكوينهم لتحمل المسؤولية في الأوقات الصعبة وتقويض لهم كامل الصلاحيات إذا اقتضى الأمر مهم جدا تحسبا لوقوع مثل هذه الأزمات، كما أنّه من الضروري للمدير والموظفين التحلي بأخلاقيات المهنة المكتبية والبعد عن الفساد الإداري، وتشجيع الإبداع والابتكار.

ولقد أورد يوسف عبد الرازق² الاستراتيجيات والخطط الوقائية لمواجهة الأزمات في المكتبات في أربعة نقاط ولها علاقة مباشرة مع مراحل إدارة الأزمات:

- رسم خطط وقائية مناسبة لمنع الوقوع في الأزمات أو التقليل من مفعولها في حالة وقوعها.
- التعامل مع الأزمات التي حدثت بالفعل بالمكتبة واتخاذ أنسب القرارات لها.
- محاولة خلق توازن بعد حدوث الأزمة وذلك بين أداء المكتبة والخدمات الفعلية لها، وإقرار الأنسب لها.
- اتخاذ أنجع القرارات فيما يخص الترميم والصيانة عن الأضرار المترتبة عن الأزمة لإعادة الأمور أحسن من السابق.

زيادة على كل ما يتعلق بالمقتنيات والأجهزة يضيف **Kuzucuoglo**³ سبل أخرى يمكن الأخذ بها تتعلق بالمستفيدين والموظفين العاملين بالمكتبات والمتاحف والأرشيف وهي:

- تطوير سياسة الصحة والسلامة المهنية وأهدافها في مختلف مؤسسات المعلومات.
- إنشاء وحدة عمل خاصة بالصحة والسلامة المهنية.
- يجب الاعتماد على مختلف الأدوات والأنشطة والعلامات الإشارية والتحذيرية والتعليمات المكتوبة من أجل سلوك آمن في مؤسسات المعلومات.

¹ يونس، عبد الرازق. مرجع سابق. ص. 184

² يونس، عبد الرازق. المرجع نفسه. ص. 185

³ Kuzucuoglu, Alpaslan Hamdi, 2014 Risk management in libraries, archives and museums. International academic social sciences journal. Vol. 5, Iss. 15. P. 290

- يجب على الإدارة تخصيص موارد للصحة والسلامة المهنية، وكذا وقت للمشاركة وحضور اجتماعات مجلس الإدارة بشأن الأمن والسلامة.
- يجب على الموظفين والمستفيدين التحلي وتحمل المسؤولية عن الممارسات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.
- يجب تخفيض عوامل الخطر في مكان العمل بالمكتبة الى المستويات التي ينص عليها القانون خاصة تلك المتعلقة بالمخاطر الفيزيائية والبيولوجية والكيميائية والنفسية والاجتماعية.
- وضع استراتيجيات ترويجية بهدف خلق الوعي لدى الموظفين والمستفيدين حول الحماية من المخاطر والأزمات.
- تدريب الموظفين وعقد اجتماعات حول ضغوط العمل وقواعد الصحة والسلامة المهنية.
- تنظيم ملتقيات يتضمن برنامجها الصحة والسلامة المهنية، إدارة حالات الطوارئ، الإبلاغ والتحقيق في الحوادث، نظام إدارة البيئة السليمة.
- ترى الباحثة أن تطبيق المكتبة للإستراتيجيات الوقائية ضروري لاتقاء شر الأزمات والبعد عن موضع الخطر، لأنه لا يوجد مكتبة محصنة تماما وبعيدة عن الأزمات، وبالتالي استخدام هذه الإستراتيجية يمثل كفاءة العمل الإداري بدراسة الظروف المحيطة بالأزمة، ويتوقف استخدامها على مهارات وخبرة فريق إدارة الأزمات لتحقيق الأهداف المنشودة للمكتبة.

9- معوقات إدارة الأزمات:

- هنالك عدّة معوقات تواجه الإدارات رغم كل الجهود المبذولة من طرف عناصر فريق إدارة الأزمات لتحقيق أهدافها:
- 9-1 المعوقات الإنسانية:** وهي معوقات تتصل بالطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين بالمنظمة ومختلف المعتقدات السائدة وتتمثل في:

- تجنب التخطيط للأزمة لإيمانهم الكامل بعدم إمكانية حصول الأزمة لهم.
- عدم فهم المخاطر المحتملة.
- التفكير الخاطئ لدى بعض الأفراد وقولهم عندما تحدث الأزمة سأتعامل معها.
- عدم مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين.
- عدم فهم العمال لأدوارهم في الأزمات وبعدها.

- الاعتماد المفرط على رأي الجماعة وقولهم لا أستطيع أن أكون مسؤولاً عن هذا لوحدي.
- ضعف اهتمام العاملين بالجهود المبذولة من قبل متخذي القرار تجاه إدارة الأزمات.¹

9-2 المعوقات التنظيمية: تتعلق بالجانب التنظيمي منها ما يلي:

- عدم وضوح السلطة والصلاحيات في المؤسسة.
- تعدد الثقافات والخلفيات الاجتماعية المنتشرة بين الأفراد.
- هشاشة سياسة التأهيل والتدريب المعتمدة في مجال الأزمات.
- عدم كفاية الصلاحيات المخولة إلى الجهات المعنية لإدارة الأزمات.
- عدم التقدير والاهتمام الكافي من الإدارة العليا لقيام العاملين بالمهمة.
- محدودية مستوى فهم المديرين لعمليات إدارة الأزمات.²

9-3 معوقات الاتصال: منها ما يلي:

- صعوبات في نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- استخدام محدود لأنظمة الاتصال الحديثة في مواجهة والتصدي للأزمات.
- عدم الاستعداد الكامل للمنظمة للتعامل مع أزمات الاتصال لجهل الطرف الذي ستقوم بالاتصال به والمعلومات التي يمكن إعلانها عند وقوع أي نوع من الأزمات.³

9-4 معوقات معلوماتية: تتلخص في:

- عدم قبول الأفكار الجديدة من الآخرين لاعتقاد البعض أن ذلك ينقص من كفاءتهم، وأن الأفكار الجديدة تأتي بمهارات جديدة لن يتوافقوا معها أبداً وما هذا إلا تخوف من التغيير وما يحمله من مفاجآت مجهولة.
- الحرص على بقاء فريق العمل أو الهيكل الإداري للمنظمة كما هو ومقاومة كل تعديل فيه.
- رفض تلقي معلومات جديدة أو رجوع الصدى.
- عدم الشفافية ومحاولة التضليل في النتائج والأحداث.
- النقص الفادح في الدراسات السابقة التي يمكن أن تعطي تطبيقات فعالة في مجال إدارة الأزمات.

¹ Norman L., Phelps, 1986. Setting up a crisis recovery plan. Journal of business strategy. Vol. 6, Iss. 4. P. 7

² مسك، زينات موسى، 2011. واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال: الخليل: جامعة الخليل. ص. 49

³ اليوسفي، رنيم سمير. مرجع سابق. ص. 54

- عدم ملائمة الأساليب والأدوات الإدارية التي تساعد المنظمات في التعامل مع الأزمات أو منعها.
- غياب المراجع التي من شأنها إمداد المديرين والقادة عن الاتصالات ومتخذي القرار بالمعلومات اللازمة عن إدارة الأزمات.¹

زيادة على ما سبق يضيف وادي عمر مهدي بعض المعوقات وهي:²

9-5 معوقات بشرية: تتمثل في عدم الاهتمام بالعنصر البشري وعدم تأهيله وتدريبه وتنمية قدراته في مجال إدارة الأزمات، وعدم وضع الشخص المناسب الكفاء والقادر على الحماية من مخاطر الأزمات في المكان المناسب وبالتالي قتل روح الإبداع والابتكار.

9-6 معوقات مادية: تتمثل في ضعف التمويل وعدم القدرة على توفير رأس المال الكافي لتلبية الاحتياجات الضرورية من الأجهزة والوسائل الحديثة كوسائط الاتصال الحديثة وأجهزة الإنذار المبكر المتطورة وكذا تقنية الاستشعار عن بعد ونظم المعلومات الجغرافية.

خلاصة:

بالرغم من المحاولات المتعددة للمكتبات في توفير جو ملائم للعمل والبحث العلمي الأكاديمي وتوفير المعلومات المطلوبة كما ونوعاً وبأقل وقت وجهد ممكنين، فإنَّ المعوقات التي تقف حاجزاً أمام المكتبات في مجال إدارة الأزمات تحول دون تحقيق الأهداف المنوط إليها، أبرزها ضعف المخصصات المالية السنوية لسد الاحتياجات (أثاث، أجهزة ومعدات، ومجموعات ورقية ورقمية)، وكذا قلة الموارد البشرية المؤهلة والمدرية والمخول لها إدارة الأزمات، وعدم امتلاك ثقافة معلوماتية كافية حول الأزمات في المكتبات، وبالتالي فشل المكتبة وركودها، بالإضافة إلى المعوقات التكنولوجية والتنظيمية أهمها ضعف انتقال المعلومة عبر قنوات الاتصال الإدارية بالهيكل التنظيمي، فعلى إدارة المكتبة أن تسعى خلف بتر امتداد الأزمة وإفشال مفعولها وتجنب كوارثها، ولا يكون ذلك إلا بالتفكير الجاد والمنهج العلمي والعديد من المحاولات الجادة والذكية من أجل التأمين والوقاية من جهة، ومن جهة أخرى وضع سياسة شاملة مكتوبة التي من شأنها تجنب المكتبة وكيانها الإداري برمته من الأزمات المحتمل وقوعها، ويتم هذا من خلال برامج مسطرة وتدريب مستمر وسيناريوهات تمثيلية مسبقة، وكذلك الاعتبار من المواقف المشابهة والتجارب السابقة للمكتبات الجامعية التي تعرّضت للأزمات وطريققتها في نسج الخطط واقتراح الحلول...

¹ اليوسفي، رنيم سمير. مرجع سابق. ص. 54

² وادي، عمر مهدي حمدي، 2013. مركز إدارة الكوارث والأزمات وأهمية إنشائه. المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: جامعة محمد بن سعود الإسلامية. يومي 8 و9 سبتمبر 2013. ص. 369

الفصل الثالث:

القيادة الإدارية ودورها

في إدارة الأزمات في

المكتبات الجامعية

تمهيد:

يكتسب موضوع القيادة الإدارية أهمية قصوى في المؤسسات والمنظمات عامة والمكتبات ومراكز المعلومات خاصة، وقد أضحت القيادة محل اهتمام من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين خاصة في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية والصحية نظراً للتغيرات المتلاحقة والمذهلة التي تعرفها بيئة المكتبات الداخلية والخارجية، وبالتالي أصبح تطوير القيادات بها وفق متطلبات العصر أكثر من ضرورة من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، إذ يعتبر أداء المكتبات الجامعية مرهون حقا بالمهارات القيادية خاصة أوقات الأزمات الذي فيها يظهر القائد الكفاء لإدارة المكتبة وتوجيه شرايعها إلى برّ الأمان بعد تحمله القاسي لمجموعة من الأعباء، كما يبرز أسلوبه الذكي في تقديم حلول واقعية والتكيف مع المتغيرات غير المألوفة وكسب الفرص لتحقيق البقاء والتميز الدائم الأبدى في ظل المنافسة الشرسة التي مبدأها البقاء للأقوى ولا مكان للضعيف فيها، مع الأخذ بعين الاعتبار الدروس المستقاة من الأزمة وحسن استغلال آثار الأزمة وتحويلها إلى نعمة.

1- نشأة وتطور مفهوم القيادة عبر التاريخ:

عرفت القيادة منذ القديم أي منذ وجود الإنسان على سطح الأرض وتكوّن المجتمعات، وعندها ظهرت الحاجة لقادة أكفاء يقومون بإدارة الشؤون ويمسكون بزمام الأمور، وقد مرت القيادة في رحلتها التاريخية بثلاث مراحل رئيسية:¹

*** مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:**

تميزت هذه الفترة بالنظرة الطقوسية، العبودية والدكتاتورية والتسلطية والعبقرية للقائد حتى وإن أخطأ أو أصاب فهو المرشد.

*** مرحلة الثورة الصناعية:**

هي كل الصفات المذكورة سابقا بالإضافة الانفتاح وتطور الأعمال والمهام فكانت هناك نوع من المرونة والمشورة والمشاركة، أي بمعنى المزج بين الدكتاتورية والديمقراطية.

*** مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:**

¹ حلاق، بطرس، 2020. القيادة الإدارية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية. ص. 11-12

تفجرت فيها الإبداعات العلمية والفكرية ونتج عنها نظرة جديدة للقيادة تمحورت حول دور القائد وقدرته على الاندماج ومشاركة الآخرين في أعمالهم وآرائهم، فظهرت فكرة القائد الفاعل والرشيد والميداني والتحويلي، أي تأكيداً على الدور الإنساني التشاركي للمعرفة مع الآخرين من أجل خلق قيادة إدارية فاعلة.

1-1 التعريف اللغوي والاصطلاحي للقيادة:

تعريف القيادة لغة:

عُرِّفت القيادة في لسان معجم العرب بأنها (الْقَوْدُ) نقيض السَّوْقِ، ويُقال يقود الدابة من أمامها أي من الأمام، ويسوقها من خلفها أي من الخلف.¹

أما قاموس اللغة الفرنسية **Larousse** فقد عرّف القيادة بأنها وظيفة خاصة بالقائد²

التعريف الاصطلاحي:

يمكن تعريف القيادة من عدّة زوايا حسب المجال الذي توجد به وتركز عليه ولهذا تباينت واختلفت المفاهيم بين الباحثين والدّارسين لها، ويمكن استعراض البعض منها:

القيادة هي " الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات"³ وكذلك هي " الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وهو ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة، وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة ".⁴

ومنهم من عرّفها بأنها " القدرة على التأثير في الآخرين أفراداً أو جماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على إحداث تغيير في الأهداف التي يرغب بها القائد ".⁵

كذلك القيادة هي "القدرة على غرس الثقة ودعم المرؤوسين الذين يتعين عليهم تحديد أهداف المنظمات "⁶

¹ ابن منظور وآخرون، 2008. لسان العرب. القاهرة: دار المعارف. ص. 3770.

² Rein-Nikolaev, Nicole et autres, 2014. Larousse maxipoche. Pais : Larousse. P. 796

³ الشميلي، عائشة يوسف، 2017. الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة. القاهرة: دار الفجر. ص. 157

⁴ العدلوني، محمد أكرم، 2000. القائد الفعّال. الرياض: قرطبة للإنتاج الفني. ص. 18

⁵ المصري، إيهاب عيسى؛ طارق عبد الرؤوف عامر، 2015. القيادة الإدارية والقائد الإداري. الجيزة: المؤسسة العربية

للعلوم والثقافة. ص. 16

⁶ Zaqout, Essam Mohamed, 2016. Leadership competencies of middle managers at Palestinian media enterprises and its impact on employees' job performance: Cas study Al-Aqsa satellite TV channel. Master thesis of business administration: Gaza: the Islamic university- Gaza. P. 16

ويشير Petros G على أنه يُنظر للقيادة بأنها وظيفة سلوكية إنسانية غير ثابتة بحيث يمكن للمرء في حالة واحدة أن يتبعها، وفي موقف آخر يمكنه أن يقود، والعكس صحيح.¹ بمعنى أي يكون المرء في موقف قد يؤدي دور القائد أو التابعين للقائد، فطبيعة الموقف هو الذي يبين لنا القائد وكذا الجماعات التابعة له.

تعريف القيادة بالمكتبات:

أما مصطلح القيادة في أدبيات المكتبات حسب فائزة دسوقي² فإنه لم يظهر إلاّ بداية التسعينات من القرن العشرين، والدليل على ذلك ما قام به Riggs في عام 1982 حيث قام بدراسة حول موضوع قيادة المكتبات فوجد خمسة مداخل فقط عن " مهنة المكتبات والقادة " في كشاف أدبيات المكتبات في السنوات ما بين 1975 إلى غاية 1981، كما أشار أيضا Karp and Murdock في عام 1998 إلى أنّ القيادة كمصطلح لم يظهر كرأس موضوع في الكشاف السابق، واستنتج أنّ القيادة كمفهوم لم يُعترف به كمدخل لتقديم تعريف أو مناقشة حوله.

من هذه اللوحة التاريخية القصيرة يمكننا القول أنّ مصطلح القيادة حديث النشأة في بيئة المكتبات ولم يظهر إلاّ في بداية التسعينيات ثم تطور عبر السنين إلى أن وصل إلى ما هو عليه الآن، ويمكن وضع تعريف خاص بالباحثة وهو أنّ القيادة في المكتبات هو ذلك التفاعل والتبادل الذي يحصل بين القائد ومجموعة من المنقادين التابعين للقائد من أجل القيام بأنشطة وأعمال مختلفة ابتغاء تحقيق أهداف ومصالح مشتركة، ويكون ذلك في إطار منظم يسوده نوع من التنسيق الدقيق تحت رقابة القائد.

1-2 تعريف القيادة الإدارية بالمكتبات الجامعية:

ما أحوجنا اليوم مقارنة بالأمس إلى قيادة إدارية خاضعة لقواعد تضبطها ومهام مسطرة مسبقا ووجب تنفيذها في إطار سلسلة متسلسلة من العمليات الإدارية لتحقيق الغايات والآمال بشتى الطرق كونها أساس التقدم والتطور في جميع القطاعات، ويمكن استعراض بعض التعريفات المقدمة من طرف الباحثين حول القيادة الإدارية منها:

¹ Petros G., Malakyan, 2013. Leadership models in Armenia: historical and contemporary perspectives. In sage open. April - June 2013. P. 1

² دسوقي أحمد، فائزة؛ سهير، عبد الباسط عيد، 2010. السلوك القيادي للمرأة في المكتبات الجامعية ومدى فعاليته: دراسة وصفية تحليلية. دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات. مج. 15، ع. 3. ص. 69-70

القيادة الإدارية تعني إصدار تعليمات، توجيه وتحفيز الأفراد والجماعات، بالإضافة إلى إيجاد حلول لمشاكلهم.¹ وتعرّف كذلك القيادة الإدارية بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معيّن." ² وفي تعريف آخر " القيادة هي جوهر العملية الإدارية والتي تعني تعليم وتدريب الموظفين بطريقة مستمرة لتنفيذ مهام التنظيم استنادا على روح الفريق الواحد " ³ حسب همشري فإنّ القيادة الإدارية في المكتبات تعدّ ركنا من وظيفة التوجيه، ولا يمكن الحديث عن قيادة واعية فاعلة بالمكتبات إلاّ عن طريق تحقق تعاون العاملين فيما بينهم وتضافر جهودهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وحسبه فإنّ للقيادة الإدارية جانبان، الجانب الأول مادي يتمثل في شخصية القائد وقدراته وخبراته في العمل وتبنيه أصول الإدارة أو القيادة، والجانب الثاني سلوكي يتمثل في الأسلوب والمنهج الذي يتخذه القائد في العمل والتعامل مع العاملين وإحساسه بمشاعرهم، وكذا قدرته على التأثير عليهم فيقادون له بكل يسر، كما أنّ القيادة الإدارية قد نجدها في مستوى أعلى والأوسط والأدنى للهرم الإداري في المكتبة ولا نجدها محصورة في مستوى إداري معيّن . ⁴

ومن التعاريف السابقة يبرز الاختلاف الموجود بين القيادة الإدارية والقيادة بشكل عام حيث أنّ القيادة تستمد قوتها من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد، في حين القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطها وكذا على الصفات الشخصية، كما تتمتع القيادة الإدارية بقدرة التأثير على سلوك الآخرين للقيام بالنشاطات وأداء المهام ضمن كيان تنظيمي معيّن.⁵

من خلال كل ما سبق يمكن القول أنّ القيادة الإدارية في المكتبات هي ممارسة القائد للنشاط الإداري من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وتدريب وتحفيز لفريق العمل باستخدام السلطة الرسمية التي تخول له اتخاذ القرار المناسب أمام عدة حلول وبدائل موجودة أمامه لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وفريقه.

¹ Siegfried, Streufert, 1986. Leadership : where and what is leadership excellence?. In the Multidimensional executive Scribner. Virginia: Us Army Research Institute for the behavioral and social sciences. P. 2

² السكارنه، بلال خلف، 2014. القيادة الإدارية الفعّالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص. 18

³ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر؛ رضوان، محمود عبد الفتاح، 2013. القائد المتميز بين الموهبة والإبداع.

القاهرة: المجموعة العربية لتدريب والنشر. ص. 11

⁴ همشري، عمر أحمد. مرجع سابق. ص. 185

⁵ حلاق، بطرس. مرجع سابق. ص. 15

2- علاقة القيادة ببعض المفاهيم المشابهة:

2-1 القيادة والإدارة:

إذا كانت القيادة تعني غرس الثقة في نفوس الآخرين وتمكينهم من مواجهة التحديات التي تواجههم بهدف الوصول إلى نتائج ايجابية في ظل الظروف الحرجة.¹ فإنّ الإدارة تعني " الأساليب العلمية والعملية لأفضل استخدام للموارد والإمكانات البشرية والمادية وتوفير الظروف المناسبة للتنفيذ."² وترتكز الإدارة على أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه، كما أنّ أساس الإدارة المنطق والبعد عن العاطفة، كما تهتم بالجزئيات والتفاصيل أي اختيار الطريقة الصحيحة للعمل، في المقابل ترتكز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية متمثلة في: تحديد الاتجاه والمسار الواجب إتباعه والرؤية المستقبلية، حشد القوى البشرية تحت هذه الرؤية، الأسلوب التحفيزي وشحن الهمم، كما تعتمد القيادة على العاطفة والجانب النفسي، كما أنها تهتم بالكليات ودائماً يتم فيها اختيار العمل الصحيح.³

وترى الباحثة انه بالرغم من الاختلاف الواضح بين القيادة والإدارة إلا أنّهما متكاملان ويؤديان الدور الفعّال في بيئة العمل المتغيرة وفق للظروف الراهنة، ولو اجتمع المفهومين لخلق لنا المديرين القادة قاهري الأزمات.

2-2 القيادة والرئاسة:

تتبع القيادة من الجماعة وتشارك معها في تحديد الهدف وتعتمد على نظام الحوافز والمكافآت الايجابية لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، أمّا الرئاسة فمصدرها السلطة ومفروضة على الجماعة وهي التي تحدد الهدف وتختاره كما تعتمد على سلطة الرئيس والخوف من العقاب في حال ارتكاب أخطاء.⁴

¹ مقتبس، 2005. المديرين القادة: كتيب لتحسين الخدمات الصحيّة. كامبريدج، ماساتشوستس: منظمة علوم الإدارة الصحيّة. ص. 6

² شهاب، شهرزاد محمد، 2010. القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة. مجلة دراسات تربوية. ع. 11. ص. 113

³ الديراوي، أيمن حسن؛ أحمد فاروق أبو غبن، 2012. القيادة الإدارية. برلين: المركز الديمقراطي العربي. ص. 44- 45

⁴ رضوان، محمود عبد الفتاح، 2012. القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص. 43- 44

كما أنه في حالة القيادة تكون مشاعر وعواطف مشتركة بين القائد والمنقادين ويسودها تفاعل وانسجام كبير فيما بينهم، على العكس في حالة الرئاسة يضعف ويقل التفاعل القائم على المشاعر إلى درجة أنه وجود مسافة تبعد بين الرئيس والمرؤوسين.¹

2-3 القيادة والزعامة:

الزعامة هي أن تتوفر في شخصية الفرد مجموعة من الخصال الزعامية (الكاريزمية) لدرجة أنه يؤثر في التابعين تأثيرا بالغا فيحقق بواسطتهم الأهداف عن رضا وقبول ورغبة دون أي جدل، ومن الممكن أن تكون شكلا من أشكال القيادة، وما يميز الزعامة قوة التأثير والإقناع على الأتباع، وهذا النمط يكون خاصة في المجالات السياسية والدينية مثلا الزعيم الهندي غاندي والزعيم الإفريقي مانديلا.² ويذكر في هذا السياق رحي مصطفى³ أنه ليس كل مديرا قائدا، وإنما يمكن أن يكون القائد مديرا، والقائد الفعال هو قائد كل المواقف الحرجة والصدمات، فهو يتعرض لأزمات تضغط عليه وتسبب له مشاكل عدّة، ويعمل جاهدا من أجل التصدي لها بانتهاج مناهج وأساليب واستراتيجيات للمواجهة واقتناص الفرص لإثبات وجوده.

3- أهمية القيادة الإدارية بالمكتبات الجامعية:

تعدّ القيادة الإدارية مطلب أساسي لاستمرار حياة الأفراد والمجتمعات وتنظيم جهودهم وتسيير أعمالهم والتنسيق بين العمليات والإجراءات، فالقائد الناجح تكون علاقته جيدة مع مرؤوسيه بحيث يمكنه التأثير الايجابي فيهم لانجاز مهام معينة وذلك بخلق رغبة شديدة فيهم للعمل عن طريق التحفيز وهذا هو لب القيادة وسر بقاء أي منظمة، فالحاجة إلى قيادة فعالة كحاجة الإنسان والحيوان والنبات إلى الماء.

وعليه تظهر أهمية القيادة الإدارية حسب مدحت أبو النصر في النقاط التالية:⁴

- شحذ الهمم للقيام بالأعمال المطلوبة.
- التوجيه الفعال في مجال العمل وحل المشكلات والتعقيدات في العمل.
- توفير نصيب كبير من النجاح للمنظمات بواسطة القيادة السليمة.

¹ المصري، إيهاب عيسى؛ طارق عبد الرؤوف عامر. مرجع سابق. ص. 19

² السكارنه، بلال خلف. القيادة الإدارية الفعالة. مرجع سابق. ص. 237

³ عليان، رحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. مرجع سابق. ص. 188

⁴ أبو النصر، مدحت محمد، 2009. قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- ويرى الديراوي أنّ أهمية القيادة الإدارية تتمثل فيما يلي:¹
- " حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 - إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
 - تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - تنمية ورعاية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للنظام، كما أنّ الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة."
- وقد أكد فرحات² على أهمية القيادة الإدارية في المكتبات وفقاً لكثير من آراء الكتّاب ومن عدّة دراسات سابقة وتتمثل فيما يلي:
- الدور الفعال لقيادة المكتبة في إدارة وتطوير المكتبات: فمدير المكتبة يمكنه التأثير الإيجابي على الخدمة بواسطة أسلوبه الإداري والمهني.
 - القيادة السليمة أساس استمرار المكتبات: حاجة المكتبات إلى قيادة حكيمة كمطلب ملح لتطور المكتبات وازدهارها واستمرارها والتغيير دوماً نحو الأفضل.
 - تلعب القيادة دور القوة المحركة لتطوير المكتبة ونجاحها: فهي بمثابة شرع يوجه المكتبة حسب أسلوبه لتحقيق الأهداف المرغوبة.
 - القيادة الحقيقية تتخطى الحدود وتنظر إلى المدى البعيد وهي أساس فهم العلاقة بين المكتبات ومختلف شرائح المجتمع.
 - القدرة على تحمل المسؤولية لدى قادة المكتبات.
 - التوفيق بين أهداف إدارة المكتبة والمستفيدين منها (طلبة باحثين وأساتذة)، مع تلك المتعلقة بخدمات المعلومات.
 - تساعد القيادة في تطبيق الرؤية التنموية للمكتبات وتحديد الأولويات والتعامل مع المنافسين وتلبية الحاجيات المتغيرة للمستفيدين.

¹ الديراوي، أيمن حسن؛ أحمد فاروق أبو غبن. مرجع سابق. ص. 43 - 44

² فرحات، ثناء إبراهيم موسى، 2008. القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية على مكتبات جامعة حلوان. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات. ع. 1. ص. 119-121

وترى الباحثة أنّ للقيادة الإدارية أهمية بالغة في توجيه سلوك التابعين لها لإحداث التغيير إلى ما هو أفضل والوصول إلى نتائج مرضية، بحيث تكون بينهم علاقة تأثير وتبادل، أي علاقة فعل ورد الفعل ويكون رجع الصدى ايجابي بحيث في كل مرة يحاول القائد تحسين قراراته بما يقتضيه واقع الحال وبالتالي يستفيد القائد فيكون له الحظ الأوفر من النجاح باستمرار.

4- عناصر القيادة الإدارية:

لا يمكننا الحديث عن قيادة إدارية فعّالة إلاّ بتوفر عناصر جوهرية أساسية، هذه العناصر تجتمع معاً لتأثر وتتأثر فيما بينها بشكل تبادلي، ويمكن تحديد هذه العناصر والمتعلقة بالقيادة الإدارية في النقاط التالية:¹

- **القائد:** يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة، ويتميز بصفات وخصائص معينة خاصة التأثير على الجماعة، كما يتمتع بمهارات للوصول إلى هدف أو عدة أهداف.
- **الأتباع:** يمكن تسمية الأتباع بالجماعة أو المرؤوسين، وهم مجموعة من الناس يتمتعون بقدرات ولديهم أفكار واتجاهات تمكنهم من تحقيق الأهداف، ولا وجود لقائد من غير أتباع.
- **الهدف:** هناك أهداف يراد تحقيقها من وراء القيادة وهي مشتركة بين القائد والجماعة.
- **الموقف:** هو الظرف الذي يبرز فيه القائد دوره ويتخذ القرار المناسب فيه بحيث يكون فيه تفاعل بين القائد والتابعين.
- **التأثير:** يمارس القائد عملية التأثير الإيجابي على الجماعة ويقوم بتوزيع مهام ومسؤوليات محددة على أعضاء الجماعة.

وتخلص الباحثة إلى أن القيادة الإدارية تستند إلى عناصر تربطها علاقة تبادلية بين القائد الذي يمارس تأثيره على المنقادين ويسعون لتحقيق هدف مشترك وذلك في إطار موقف محدد، فعملية تحديد عناصر القيادة الإدارية مهم جدا في المكتبات الجامعية لتوجيه العمل وتنظيمه وتطبيق وظائف الإدارة وذلك بتوزيع المهام والأدوار والتنسيق بينها نظرا لترابط الأعمال ضمن الهيكل التنظيمي لمنظومة المكتبات الجامعية.

¹ رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، 2010. القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. ص. 24

5- خصائص القيادة الإدارية:

تتميز القيادة بخاصيتين أساسيتين يميّزها عن باقي المفاهيم المشابهة لها وهما:¹
خاصية التأثير: يكون التأثير متبادل في عملية القيادة بين القائد وأفراد الجماعة والعكس صحيح، أي يؤثر أفراد الجماعة في القائد، فلا وجود لقائد دون أتباع ولا أتباع دون قائد، وتكون عملية التأثير والتأثر اختيارية وليست إجبارية بالنسبة للفرد التابع، فقد يقبل هذا الأخير أو يرفضه بإرادته، وهو ما يميز مفهوم القيادة الإدارية عن مفهوم الرئاسة ومفهوم الدكتاتورية.

خاصية الانتماء: يشترط في القائد أن يكون منتميا إلى الجماعة أي فردا من أفراد الجماعة وليس من خارجها، وبالتالي فإن رابطة الانتماء لأفراد الجماعة حاجة ملحة في المنظمات وذلك لتمثيل جماعتهم أمام جماعات أخرى.

6- أنماط القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية:

النمط القيادي هو السلوك الذي يتصرف على أساسه القائد، أو هو السلوك الذي يصدر من أحد أفراد الجماعة نحو غيره من الأفراد بحيث يكون له الدور الفعّال في التأثير في أدائهم.²
 حسب هذا التعريف الأنماط القيادية هي تلك الممارسات الصادرة عن القائد والتي يكون لها واقع الأثر على فريق المكتبة ويكون الغرض من السلوك القيادي هو تحسين العمل وجودة الأداء داخل المكتبات التي يسودها علاقات وتفاعلات بين المكتبي القائد وبين باقي المكتبيين من الجماعة.
 وهناك معيارين للتصنيف:³

- **المعيار الأول:** يركز على مصدر السلطة في القيادة، حيث يعتمد عليها القائد في توجيهه ورؤوسيه ومن حيث تعيينه، فالقائد الرسمي هو القائد الذي تعينه الإدارة أو الهيئة ويستمد قوته من السلطة المخولة إليه للإشراف على الجماعة وتوجيهها، أما القائد غير الرسمي هو ذلك القائد الذي تختاره الجماعة بكل حرية ويستمد قوة التأثير من خلال شخصيته والقدرة على الإقناع بحيث تتجاوب معه الجماعة.

¹ مجاهدي، الطاهر. محاضرات في القيادة الإدارية. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر. ص. 13. [على الخط].

تاريخ الإطلاع: 2020/05/14. متاح على الرابط: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>

² دسوقي أحمد، فايزة؛ سهير، عبد الباسط عيد. مرجع سابق. ص. 85

³ هادفي، يسرى؛ زهير عين أحجر، 2018. أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة. دراسات وأبحاث مجلة العربية في العلوم الاجتماعية والإنسانية. مج. 10، ع. 4. ص. 715

- **المعيار الثاني:** يرتكز هذا المعيار على أسلوب القائد وسياسته المعتمدة في التأثير على الآخرين لتصنيف القيادة، ويندرج تحت هذا المعيار ثلاث أنماط للقيادة هي: الأوتوقراطية، الديمقراطية والحرّة. يمكن القول أنّ المعيار الأول يتعلّق بالهيكل التنظيمي فيشكل القادة الرسميون والقادة غير الرسميون، ومن أين يستمد القائد سلطاته سواء من السلطة الرسمية أو غير الرسمية، أما المعيار الثاني ينظر من جانب القائد وطريقة ممارسته للسلطة وسلوكياته في قيامه بمختلف الأعمال والأنشطة وتأثيره على الآخرين والتي سوف يتم تناول مختلف الأنماط القائمة على هذا المعيار بشيء من التفصيل والذي يحصر الأنواع التالية:

1-6 القيادة الأوتوقراطية: تسمى كذلك القيادة الإرغامية، الاستبدادية، المتسلطة والدكتاتورية، وفي هذا النمط تكون السلطة بيد القائد وحده فيتخذ قرارات فردية ويحدد سياسة الجماعة وكذا نشاط ودور كل واحد منها، ويرسم الخطط الخاصة بالمنظمة وهو وحده مصدر الثواب والعقاب ونجده يتدخل في معظم الأمور حتى أدق التفاصيل منها ولا يشرك معه أحدا ولا يفوض سلطاته لأي كان حتى البسيطة ولا يترك مجال للعاملين لإبداء الرأي بل الطاعة العمياء دون مناقشة، ومن مساوئ هذا النمط كبح الإبداع والابتكار ولا مجال لتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة فيعمّ القلق وعدم الرضا في نفوس المرؤوسين وانتشار الروح السلبية بين العاملين بحيث يتوقفون عن العمل أو يقللونه بمجرد غياب القائد وعد رقابته المباشرة.¹ لكن يوجد عدة جوانب ايجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب العمل بها حيث أنّها تكون في بعض المواقف الحرجة الأنجع والأكثر فاعلية من أنماط القيادات الأخرى، فالكثير من الأفراد لا يقومون بأي شيء حتى يسألون حول ما يقومون به وعن كيفية انجاز ذلك، فإذا ما تركتهم يقررون ما يقومون به وكيفية انجاز ذلك فستكون النتيجة هي الفشل، فهذا النوع من القيادة وأسلوب التعامل يلائم هذه الفئة ويتميز بالسرعة في اتخاذ القرار بما يتلاءم والموقف.²

وتخلص الباحثة أنّ القيادة الأوتوقراطية كنمط لا تصلح للعمل بها في المكتبات حتى ولو كانت لها بعض الايجابيات المحدودة لأنها تخلق اضطرابات وزيادة الشكاوى من طرف الموظفين وقد تخلق

¹ مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي. مهارات القيادة الفعّالة. ص. 10. [على الخط]. تاريخ الإطلاع: 2022 /01/18. متاح على الرابط:

https://cte.univ-setif2.dz/moodle/pluginfile.php/10261/mod_folder/content/0/pdf?forcedownload=1

² إسماعيل، وائل مختار. مرجع سابق. ص. 126

أيضا الكثير من المشاكل الإدارية داخل المكتبة بسبب سوء استخدام السلطة وبالتالي عدم انجاز الأعمال الروتينية والقيام بالكثير من الإضرابات العمالية تعبيرا عن تذمرهم وسوء معاملتهم.

6-2 القيادة الديمقراطية: تعدّ القيادة الديمقراطية من أكثر أنماط القيادة فعالية، حيث يكون أسلوب القائد هو الترغيب والحثّ وليس التخويف وفرض السلطة، فيقوم القائد باستشارة مرؤوسيه والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرار ويفوض الكثير من السلطات إليهم، ومن إيجابيات هذا النمط هو إشعار المرؤوسين بأهميتهم وبتفهم الحماس للعمل والارتباط به والولاء له ورفع معنوياتهم وتنمية روح التعاون في الفريق الواحد، وهذا ما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، كما يعمل هذا النمط على الربط بين حاجات وأهداف المكتبة والعاملين على حدّ سواء لتحقيق التكامل بينهم.¹

لكن بالرغم ما يتمتع به هذا النمط من مزايا إلا أنه " قد يؤدي إلى نوع من التسبب واللامبالاة بين المرؤوسين حين يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ القيادي والسيطرة على اتخاذ القرار وخاصة في حالات الغلو والمبالغة " ²

ترى الباحثة أن القيادة الديمقراطية هي من أفضل القيادات لأنها تهتم بشؤون العاملين وتمنحهم حرية الرأي والتعبير وتشجع على الإبداع والابتكار في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة والسعي لإظهار مكانة المكتبة في أعلى المستويات، لكن هذا لا يعني بأنها خالية من العيوب، فقد يستغل بعض الأفراد في المكتبة فكرة تنازل المدير القائد لبعض مهامه ويعتبرونها نقطة ضعف أو فشل في حدّ ذاته ويتخذونها ذريعة للتهاون وعدم القيام بالمهام الواجبة عليهم على أكمل وجه.

6-3 القيادة الحرّة: تسمى قيادة عدم التدخل وهي عكس القيادة الأوتوقراطية، وفيها يسمح القائد لأتباعه باتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار أنجع الأساليب من أجل التنفيذ والإنجاز، يلعب القائد دورا ثانويا في التوجيه والإرشاد ولا يؤثر على مرؤوسيه بالقدر الكافي وينحصر دوره في إعطاء معلومات لهم بدل القيام بعملية التوجيه القيادي للعاملين وتنمية مهاراتهم، وبالتالي يتصف هذا القائد بالسلبية والتسامح والتودد.³

¹ همشري، عمر أحمد. مرجع سابق. ص. 188

² مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي. مرجع سابق. ص. 11

³ السيد، فتحى الويشي، 2013. الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية: استراتيجيات التغيير. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص. 109

وتخلص الباحثة أن هذا النوع من القيادات قد يتيح فرص أكثر للعمال الذي يملكون مهارات ويحبون التجديد والابتكار وبالتالي يفضلون العمل من دون قيود والحرية في الإنجاز حسب تصوراتهم دون أوامر أو توجيهات وهذا يصلح طبعا مع الموظفين ذوي الهمم العالية والضمير المهني الذين يجعلون من العمل عبادة وكأنه شيء مقدس تحت رقابة إلهية وليست قيادية. أما النوع الآخر من الموظفين الكسالى والإتكاليين قد يتسترون وراء النوع الأول وبالتالي يصعب التمييز بينهم، ولا يحبذ هذا النوع في المكتبات.

ولكن لو طرحنا سؤال عن أي نمط من القيادات أفضل؟ نجد أن محمد جاد الرب يجيب على أنه " في الأحوال والظروف العادية والمستقرة يكون النمط الديمقراطي أفضل، أما في الأحوال والظروف الاستثنائية والمواقف الطارئة فيكون النمط الأوتوقراطي أو التسلطي هو الأفضل، ولا يفضل النمط الفوضوي بأي حال، ولا يصلح أن يكون من أنماط القيادة، اللهم إلا في أوقات الأزمات والكوارث." ¹

وفي هذا السياق الذي يحدد الأنماط القيادية في المكتبات توصلت الدراسة الميدانية لهادفي يسرى² إلى أن النمط القيادي الممارس في المكتبة يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ويرجع الأثر الإيجابي للنمط الديمقراطي كونه يسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وتقبل الآراء والأفكار، ولهذا اقترحت زيادة ممارسة هذا النمط في المكتبات، أما النمط الأوتوقراطي يجب التقليل منه نظرا لما له من أثر سلبي على الأداء الوظيفي للعاملين، كما يجب تشجيع العلاقات الإنسانية والتعاون والرفع من درجة الانتماء لزيادة درجة الكفاءة وكذا تقدير الجهود الشخصية مهما كانت متواضعة وكذا الزيادة من نظام الحوافز وتنمية الرقابة الذاتية لتعزيز الثقة في روح العاملين.

وتخلص الباحثة برأي شخصي بعد هذا العرض لأنماط القيادة أن النمط القيادي الأفضل في المكتبات يكون حسب الوضع والحالة التي تكون فيها المكتبة ومن الأفضل انتقاء إيجابيات كل نمط، فبقدر ما كان النظام مرنا فهو يتأقلم مع مختلف المواقف ويستوعبها باتخاذ قرارات جد سليمة.

¹ الرب، سيد محمد جاد، 2008. مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية: كيف تكون قائدا ناجحا وفعالا. الإسماعيلية:

منتدى سور الأزيكية. ص. 8

² هادفي، يسرى؛ زهير عين أحجر. مرجع سابق. ص. 720

7- نظريات القيادة الإدارية:

يعدّ موضوع القيادة الإدارية شاسعاً وثرياً بتعدد جوانبه ولهذا ظهرت العديد من النظريات التي تناولت هذا الموضوع، وقد تطورت نظريات القيادة بتطور الفكر الإداري فتعددت وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول القيادة، وفيما يلي أهم النظريات:

7-1 نظرية الرجل العظيم:

هي نظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر ويؤكد فيها على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره، ثم بعده تبعه العديد من الباحثين الذين أكدوا أنّ هناك رجال عظماء لهم خصائص وقدرات ومواهب خارقة تجعل منهم قادة أكفاء لمواجهة مختلف المواقف الأزموية.¹

وتعمل هذه النظرية على بناء نظام يعتمد على الفرد فقط وليس للجماعة مكاناً أو مجالاً بل يشجعها على السلبية، فالمطلوب منها الطاعة والخضوع، وهذه النظرية قد يقبلها البعض كحقيقة مطلقة والبعض الآخر يقبلها في ظل ظروف معينة، أمّا العناصر التابعة للقائد فيتم اختيارهم بناء على عنصر الولاء قبل الكفاءة.²

لكن يعاب على هذه النظرية لكونها تؤمن بعدم فعالية برامج تنمية المهارات القيادية لأنها تأخذ بفكرة القائد يولد ولا يصنع، إلا أنّ الكثير من الدراسات كشفت أنه بإمكان الفرد العادي أن يكسب قيماً وعادات وتقاليد تؤهله بأن يصبح قائداً ناجحاً.³

7-2 نظرية السمات:

ترتبط هذه النظرية مع نظرية الرجل العظيم ارتباطاً وثيقاً، ويرى أنصار هذه النظرية أنّ هناك فئة قليلة من الأفراد يتمتعون ببعض السمات والمميزات دون غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لممارسة القيادة والقدرة على التأثير في سلوكيات الجماعة، ومن بين هذه السمات: الذكاء، الثقة بالنفس، المهارة وحسن الأداء، السرعة في اختيار البدائل المناسبة، تحمل المسؤولية، الأمانة والاستقامة، وإلى جانب هذه الصفات يفترض في القائد الإلمام ببعض المهارات المكتسبة والتي تؤثر على أدائه ويمكن تقسيمها إلى

¹ الديراوي، أيمن حسن؛ أحمد فاروق أبو غبن. مرجع سابق. ص. 45

² خليل، سمير، 2013. فن قيادة الآخرين: كيف تصبح ربّان السفينة. القاهرة: دار الحرية. ص. 6

³ أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريم، 2016. فعالية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة: غزة، جامعة الأقصى. ص. 50

ثلاث مهارات أساسية هي: المهارة الفنية، المهارة الإنسانية والمهارة الذهنية، وينبثق منها نوعان: المهارة الإدارية والمهارة السياسية.¹

وقد انتقدت هذه النظرية فكانت أهم الانتقادات الموجهة إليها هي صعوبة توافر كل هذه السمات والصفات بشكل متكامل في فرد محدد وإن كان هناك احتمال توافر البعض منها في شخص واحد.²

7-3 نظرية الموقف:

ظهرت نظرية الموقف بعد الانتقادات التي وجهت إلى النظريات السابقة حيث تدرس الموقف القيادي بحد ذاته، فحسب طارق عبد الرؤوف " تربط هذه النظرية السلوك القيادي بالمواقف والأحوال المحيطة." ³

كما أشار خليل سمير في هذا السياق "حسب هذه النظرية لا يوجد قائد إلا بعد مروره بتجربة تظهر شخصيته وقدرته على القيادة." ⁴

كما أنّ فعالية القائد لا تتحدد بنمط سلوك قيادته فقط بل بالموقف الذي حدث في بيئته.⁵

وتجمع هذه النظرية بين سمات وصفات وخصائص القائد والموقف الإداري في بيئة العمل التي يمارس فيها نشاطه، وهي نتيجة للتفاعل بين ما يحتاجه القائد من سمات وربطه بالظرف الذي يعيشه والموقف الذي يتعرض له، على أساس أنّ تحقيق فاعلية القيادة متعلق بالموقف والمتغيرات المحيطة به وهي التي تحدّد السمات التي تبرز القائد.⁶

إذن لا يمكن الحديث عن فعالية القيادة إلاّ عندما يكون القائد أمام مجموعة من الخيارات في موقف ما ويكون له القدرة على اختيار أنجعها فالمواقف هي التي تصنع الكفاءات والمهارات القيادية.

¹ الحريري، محمد سرور، 2011. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد. ص. 104-105

² الحريري، محمد سرور. مرجع نفسه. ص. 104

³ عبد الرؤوف، طارق؛ البارودي، منال احمد، 2015. القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص. 43

⁴ خليل، سمير. مرجع سابق. ص. 7

⁵ الموقدة، مها ماهر، 2010. الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين: رسالة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات: الأردن، الجامعة الأردنية. ص. 20

⁶ أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريم. مرجع سابق. ص. 52

7-4 النظرية التفاعلية:

تجمع هذه النظرية بين نظرية السمات ونظرية الموقف، ويرى أصحاب هذه النظرية أن السمات التي يتمتع بها القائد والموقف الذي يتخذه لا تكفي بل يجب توفر القدرة على التعامل مع أفراد جماعته واقتناعهم بهذه السمات والقدرات كالذكاء ومختلف المهارات الفنية والإدارية، ولهذا لابد من تفاعل القائد مع عناصر الجماعة التابعة له، وهذا لا يتأتى إلا بقدرة القائد ومهارته على التعرف على مشكلات الجماعة ثم العمل على حلها وتحقيق متطلباتها وخلق تكامل في هذا التفاعل الاجتماعي الذي يربط بين ثلاث أبعاد وهي: السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة وهذا ما يضيف على النظرية صفة الواقعية والايجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.¹

8- الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية:

8-1 نظرية القيادة التبادلية:

طور أول نموذج للقيادة التبادلية في عام 1978 من طرف هولاندر حيث قدم مساهمة كبيرة في هذا المجال، وينظر هذا المدخل الحديث إلى القيادة الإدارية على أنها عملية تبادلية وديناميكية بين القائد والمرؤوسين من خلال علاقات متناغمة ومتناسقة بحيث ينسجم العمل مع توقعات الآخر، وتشمل هذه القيادة الحث والإقناع والتقليل من القوة قدر المستطاع، وتتمثل مسؤولية القادة في تقديم رؤية واضحة وتوجيه وإرشاد وتحفيز التابعين له ومنح العدالة وفرص التقدم والمضي قدما نحو الأمام في العمل وفي المقابل ينال القائد تقدير واحترام المرؤوسين له.²

إن القيادة التبادلية قيادة توجيهية وتحفيزية لجهود ومهام وأدوار المرؤوسين بشكل ايجابي، فهي تتمتع بالقدرة العالية على إرضاء المرؤوسين وتلبية رغباتهم كمدخل لتحسين الإنتاجية وجودتها، كما تعرف بالتفوق في الوظائف الإدارية نظرا لإتباعها أسلوب المثابرة والقدر العالي من التفهم والتسامح والعدالة والوسطية والتمسك بالأعراف والقيم التنظيمية.³

ويتضمن نموذج القيادة التبادلية الذي طور بواسطة هولاندر على عنصرين هما:

¹ الحريري، محمد سرور. مرجع سابق. ص. 106-107

² كافي، مصطفى يوسف، 2015. إدارة الصراع والصدمات التنظيمية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. ص.

155-156

³ السكارنة، بلال خلف. القيادة الإدارية الفعالة. مرجع سابق. ص. 85

"- الثواب الشرطي: ويعني أن القادة يقومون بثواب المرؤوسين في حالة تحقيقهم للتوقعات والأهداف الموضوعية من قبل هؤلاء القادة.

- الإدارة بالاستثناء: وتعني تدخل القائد في عمل المرؤوسين عندما تحدث أخطاء فقط، وهي شكل من أشكال القيادة التبادلية التصحيحية وتميل إلى أن تكون غير فعالة إلى حد كبير.¹

8-2 نظرية القيادة التحويلية:

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في سنة 1978م في كتاب القيادة للعالم بيرنز، وهي تلك القيادة التي تستطيع الربط بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية للمنظمة عن طريق العمل التشاركي القائم على العدالة والحرية، فمن خلالها يستطيع القائد إحداث تغييرات على المرؤوسين في كل المستويات عن طريق الموائمة والتكيف مع المنظمة.²

تظهر فعالية القائد التحويلي في أوقات الأزمات نظراً لقدرته في التحكم على الفوضى والاضطرابات التي تحدثها الأزمة بالقيام بتقييم شامل تجاه الوضع الراهن واتخاذ القرار المناسب في وقت قياسي، وتساهم القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية القيادية خاصة في أوقات الأزمات من خلال:

- تحقيق التطابق بين قيم ومعتقدات القائد الإداري التحويلي وبين قيم ومعتقدات مرؤوسيه لما يملكه من قوة مؤثرة وتطلعاته الاستشرافية نحو المستقبل الواعد.

- العلاقة المتبادلة القائمة على الثقة في نفس القائد التحويلي والثقة في المرؤوسين في ظل ظروف الأزمة، مما يخلق تأثير في المواقف والسلوكيات وبذل جهد وتوفير وقت أكثر لتجاوز محن الأزمة.

- قدرة القائد التحويلي على السيطرة على المشاعر السلبية جراء فجائية الأزمة والصدمة التي تحدثها من فزع وهلع واستياء ودخول في حالة من اليأس والكآبة، وتحويلها بشكل ايجابي إلى أمل وتفاؤل.³

¹ كافي، مصطفى يوسف. إدارة الصراع والصدمات التنظيمية. مرجع سابق. ص. 156

² الجعير، فراس أنور؛ الفواعير، مؤيد عبد الرزاق، 2019. إدارة أزمات الأعمال: مفاهيم وتطبيقات. = Business Crisis

Management : concepts and applications. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص. 135

³ أبو رمان، جمانة بشير، 2021. إدارة الأزمات: الكوارث والمخاطر "نهج للوقاية والعلاج والتعافي". Crisis Management : Disasters and risks « An Approach to prevention, Treatment and Recovery ». عمان: دار وائل. ص. 263-264

8-3 نظرية القيادة الإبداعية:

ظهرت نظرية القيادة الإبداعية في سنة 1990 على يد مالكوم ناولز Malcom Nnowles حيث طرح نظريته في القيادة الإبداعية بدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع بمناقشة رؤية جديدة مغايرة للنظريات السابقة، وتعتبر القيادة الإبداعية أحد الجوانب المهمة في استمرار حياة أي منظمة لما لها دور فعال في تحفيز العاملين والعمل في إطار تعاوني وتفويض بعض السلطات لهم.¹

فالإبداع هو "مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله"² نفهم من التعريف أنّ الإبداع هو تبني أفكار جديدة ذات قيمة لم يُعهد لها من قبل وتتوج في الأخير بنتائج متميزة.

ويعتبر العاملون اليد الفاعلة في الإبداع في منظمة وهم أيضا أساس الركود فيها، ولالإبداع عنصرين أساسيين، أولها القدرة على التخطيط الإستراتيجي المتعلق بالخطط المستقبلية للتغيير والتطوير، وثانيها بناء ثقافة في المنظمة بالنظر إلى العاملين كونهم أسرة واحدة وجب تلبية حاجاتهم واحترامهم وتدريبهم وتطوير أدائهم وإشراكهم في مختلف العمليات الإدارية من أجل التميز.³

وتخلص الباحثة بالقول أنه مهما تعددت النظريات المفسرة للقيادة فقد بيّنت الاختلاف والاتفاق بين كل نظرية، كما أنّ ظهور أيّ نظرية جديدة لا يعني بالضرورة إلغاء نظرية سابقة لها، فلكل نظرية توجهاتها ومقوماتها ومركزات قامت على أساسها، ومنها من استفادت من إيجابيات النظريات السابقة ودمجت بين نظريتين كما هو حال النظرية التفاعلية، وهناك ظروف استثنائية قاهرة تساهم في فعالية القيادة وهي القيادة التحويلية في أوقات الأزمات، وهناك من يرى أنّ القيادة الإبداعية من أفضل القيادات لتجاوز العوائق في ظل الظروف المتأزمة، حيث أنّ توجه القيادة الإدارية نحو الإبداع ضروري جدا من أجل تحسين عملياتها الإدارية وتجويد مخرجاتها والرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

8-4 القيادة الإلكترونية:

في القيادة التقليدية يؤثر القائد في التابعين له، ويحاول إقناعهم بشتى الطرق من أجل تحقيق هدفهم المشترك، لكن مع مستجدات الإدارة الإلكترونية التي جاءت مصاحبة لتكنولوجيا الإعلام

¹ المسعود، ربيع، 2016. نحو قيادة إبداعية للجودة الشاملة: من منظور إسلامي وتقليدي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. ص. 145

² خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر؛ رضوان، محمود عبد الفتاح. مرجع سابق. ص. 45

³ الصيرفي، محمد، 2006. القيادة الإدارية والإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي. ص. 260

والاتصال، أصبحت القيادة تمارس إلكترونياً على أساس أن يكون التوجيه الإلكتروني والتعامل عن بعد من خلال شبكة تجمع المرؤوسين، بحيث يملك القائد مهارات الأنظمة الإلكترونية، ويكمن الدور الأساسي للقيادة الإلكترونية هو إدارة المعلومات وصناعة المعرفة، التعلم التنظيمي، التأقلم مع المتغيرات لمواجهة الأزمات.¹

يمكن القول أنّ المكتبات الجامعية اليوم تحتاج إلى مثل هذا النوع من القيادات، ألا وهي القيادة الإلكترونية، فكما قال رانجاناثان* الهندي " المكتبة كائن حي ينمو"، فهي تتأثر مع المستجدات الجديدة وكل ما يطرأ في بيئتها الداخلية والخارجية، وبما أننا في البيئة الإلكترونية فالقيادة يجب أن تواكب التغيير وتصبح إلكترونية، لما لا فالمكتبات أضحت إلكترونية وحتى العمليات المكتبية وخدمات المعلومات بشكل إلكتروني، ولهذا يجب استثمار التكنولوجيا الحديثة في وظيفة القيادة لإدارة الأزمات بفعالية.

9- العوائق التي تحدّ من فاعلية القيادة الإدارية:

تواجه القيادات عوائق تؤثر على فعالية إدارتها قد تؤدي إلى آثار سلبية خطيرة على بقاء واستمرارية المنظمة، ويوجزها الأستاذ مجاهدي الطاهر² فيما يلي:

9-1 المتغيرات المزاجية:

- انخفاض درجة الثقة في الآخرين: قد يحس القائد في انعدام الثقة في التابعين له، وقد يشعر بالثقة الزائدة في نفسه حيث يميل إلى اتخاذ قرارات منفردة وعدم المشورة والاستماع إلى الآخرين، لا يتقبل النقد ولا يسمح حتى بالنقاش.

- الخوف من نجاح الآخرين: يعد الخوف من نجاح الآخرين نوع من الآفات النفسية التي تسبب في محاولة القضاء على الكوادر البشرية الجديدة والمتميزة بإخفاء كل المعلومات وكل الدراسات السابقة والخبرات الخاصة بتسيير الأداء، كما يتم إبعادهم بطريقة غير مباشرة حيث لا يتم تفويض السلطة إليهم حتى لا يبرزوا بمهاراتهم.

¹ الديراوي، أيمن حسن؛ أحمد فاروق أبو غبن. مرجع سابق. ص. 109

* شيالي رانجاناثان، ولد عام 1892 بالهند، ويعدّ من أبرز المساهمين في إرساء قواعد علم المكتبات والمعلومات، من أهم أعماله القوانين الخمس في علم المكتبات والتي تنص (الكتب للاستخدام، لكل قارئ كتاب، لكل كتاب قارئ، توفير الوقت للقارئ، المكتبة كائن حي ينمو.)

² مجاهدي، الطاهر. مرجع سابق. ص. 47-49

9-2 متغيرات دافعية:

- غياب التحدي: في حالة ما غاب التحدي فإن القائد لا يسعى إلى تنمية خبراته ومهاراته ويكون على وعي بأن نقصها لا يعدّ مشكلة أصلاً.
- عدم السعي نحو المعرفة: ينتاب القائد حالة من الركود فتضائل معلوماته وتضمحل خبراته ويجلس عاجزاً أمام أبسط المشكلات الفنية، فهو يجهل بالقوانين ومختلف التعديلات التي طرأت عليها.
- طول مدة البقاء في المنصب: يؤثر طول مدة البقاء في المنصب سلباً، حيث تتسع رقعة المسافة بينه وبين الأتباع والاستهتار بمختلف القوانين واللوائح وضربها عرض الحائط.

9-3 متغيرات أخلاقية:

- ضعف الوازع الديني: قوة الوازع الديني من السلوكيات الدنيوية النبيلة، لكن إذا ضعف هذا الوازع فإنه يترتب عنه انهيار القيم والمعايير الأخلاقية وتضاؤل الإخلاص للقائد والمنظمة معا وانتهاك حقوق الآخرين.
- الأنانية والانتهازية الاجتماعية: عندما يتمتع القائد عن إعطاء النصيحة والمشورة مع أتباعه وأن يبذل بإبداعاته على المنظمة ويحاول إرضاء مصالحه الشخصية فقط.
- الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة: ينجم التحلي بهذه المبادئ الفاسدة سلوكيات غير محببة كالمحسوبية والمحاباة والتطبيق المرن للقوانين حتى يتسنى يد العون للآخرين خفية.

9-4 ضغوط ثقافية:

- ضغوط الجماعة المرجعية: ويترتب على ذلك استغلال النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة فقط، بالإضافة إلى التساهلات عند الخطأ وتجنب عقابهم وفضحهم.
 - ضغوط الرؤساء: يترتب عن الضغط الممارس من قبل الرؤساء استحالة اتخاذ القرار دون الرجوع إلى السلطة العليا.
 - ضغوط اقتصادية واجتماعية: قد تتسبب هذه الضغوطات إلى سوء استغلال السلطة، وقد يتورط القائد في انحرافات مالية، أو التستر عما يقوم به شركائه من مخالفات معاقب عليها قانوناً.
- وتخلص الباحثة أنه على القائد أن يعمل بجهد لتخطي كل العوائق والصعوبات من أجل الوصول إلى أهدافه النبيلة، ويحاول دائماً استغلال الفرص التي تكون بين يديه، وإن لم يجدها أمامه يبحث عنها

حتى يجدها، وإن لم يجدها يصنعها بنفسه، فلذّة النجاح تكمن في عدم الاستسلام وتحدي الصعاب والتفوق عليها.

10- القائد والأزمات:

10-1 العلاقة بين القائد وإدارة الأزمات:

هناك علاقة وطيدة بين القائد وإدارة الأزمات وتتجلى في دور القيادة وأهميتها في إدارة الأزمات وتلك الممارسات القيادية من خلال صياغة وتطبيق الإستراتيجيات المتعلقة بالأزمات، وتحديد البدائل والخيارات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك تأثير متبادل بين القائد والأزمة، فالقائد يؤثر في الأزمة من خلال شخصيته القيادية ودرجة اهتمامه بالأزمة وخبراته في التعامل مع الأزمات، ودرجة وعيه للأزمة والعناصر المحيطة بها، كما أنّ نفسية القائد خلال الأزمة تؤثر في سلوكه وطريقة تعامله معها، كما تؤثر الأزمة في القائد المشرف على إدارتها من خلال التأثير السلبي والإيجابي على عملية صنع القرار، كما تُحدث الأزمة إجهاد نفسي لصانع القرار فيقل فهمه لبعض المواقف وإحساسه بضيق الوقت المتاح له لاتخاذ قرارات حاسمة تجاه الوضع الراهن.¹

وفي ذات السياق نذكر ما استخلصه نواف قطيش من خلال دراسته عن وجود رابطة قوية بين القادة والأزمات حيث يقول " يتوقف نجاح إدارة الأزمة على قدرة القادة وصانعي القرار على مواجهة الضغوط النفسية التي يفرزها موقف الأزمة أثناء معالجتها، والتمتع بالحزم مع توفر قدر ملائم من المرونة والحكمة وعدم الجمود. " ²

وكذلك يرى الفقيه³ أنّ الأزمات تحتاج إلى القيادة الفردية القوية، لكن تلك القيادة وحدها لا تكفي بل يجب تدعيمها بجهود الأطراف الأخرى لأنّ الأزمات كالرياح العاصفة تحتاج إلى قائد قوي وكذا جهود القائمين حوله في المنظمة، ولهذا نجد القائد الإداري يعمل مع الآخرين لاستحالة إمامه بالمعلومات الكافية حول الأزمة، كما يختلف دور كل من قائد الأزمة وفريق إدارة الأزمة، فالقائد يلعب دورا استراتيجيا في المواجهة ويتحمل مسؤولية القيادة الكلية لعمليات الوقاية من الأزمات والاستعداد والتأهب الدائم لها والاستجابة لها عند حدوثها، أمّا فريق إدارة الأزمة يلعب دورا تكتيكيا، في حين الأقسام الأخرى تقوم بالدور العملي أثناء الأزمة.

¹ أبو رمان، جمانة بشير. مرجع سابق. ص. 247-249

² قطيش، نواف حامد، 2009. إدارة الأزمات. عمان: دار الريّة. ص. 44

³ الفقيه، عبد الله محمد. مرجع سابق. ص. 175-176

إنّ يمكن القول أنّ القيادة والأزمة مفهومان متلازمان، فالأزمة ظرف غير مألوف تحتاج إلى قائد كفء محنك لإدارتها ويتحمل كل المسؤوليات على عاتقه للوقاية منها، كما أنّ الأزمة تمثل فرصة ثمينة للقائد لتنمية مهاراته القيادية واثبات دوره الأساسي في مواجهة الأزمات وإدارتها، فإدارة الأزمات وظيفية قيادية تتطلب صفات ومهارات خاصة يمكن من خلالها قياس مدى قدرة القائد على تحدي العقبات، ولأنّ الأزمات وسط مناسب لبروز القادة الكبار وبيئة محفزة له، ولأنّ الأزمات كذلك تفجّر وتولد الطاقات الكامنة وفيها تتدلع المواهب والكفاءات وتلوح نيرانها عاليا في الأفق وبالتالي هي دافع قوي لمواجهة الأزمة والبحث عن مخارج وحلول وبدائل أفضل.

10-2 أنواع القيادة في إدارة الأزمات:

تصنف القيادة في الأزمات إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:¹

10-2-1 القيادة الشورية: ما يميز هذا النوع من القيادة أثناء الأزمات هو أنّ القائد يحثّ أعضاء فريقه على النظر إلى الأزمة على أنها فرصة أو نقطة ايجابية تحمل في طياتها أمل كبير لتحسين الأوضاع، حيث ينظر إلى المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي والابتعاد عن التهويل والترهيب، ويتم تحديد الأولويات وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة من بعيد أو من قريب مع تشخيص الأزمة مع تعيين درجة حدّتها، ويعمل القائد جاهدا من اجل تشجيع الأعضاء على المبادرة وإعطائهم فرصة لإبداء الرأي مع تهيئة مناخ يحث على الثقة والاحترام المتبادل بين الأعضاء من أجل استخراج المواهب والأفكار الإبداعية واستغلالها في صنع بدائل فعّالة لمواجهة الأزمة، أو استخدام إستراتيجية العصف الذهني لإيجاد حلولاً للأزمة وأفكاراً جديدة لها.

10-2-2 القيادة المستبدة: من أهم السلوكيات المميزة للقائد في هذا النوع من القيادة أنه يتمتع بدرجة عالية من التوتر والقلق في معالجة الأزمة، فينظر إلى الأزمة على أنّها خطر يهدد كيان المنظمة بأكمله فيضخم الأمور ويعقدها باتخاذ قرارات سريعة وعشوائية وبمفرده من أجل الخروج من الأزمة، مما يؤدي إلى الفشل في التعامل مع الأزمة وارتفاع نسبة المخاطر والتهديدات المحيطة بالمنظمة.

10-2-3 القيادة المتسببة: تتميز هذه القيادة بأنّ القائد يتمتع بهدوء ظاهري متجاهلا البيانات والمعلومات التي لها علاقة بالأزمة، فيظهر عنده أسلوب اللامبالاة فيترك أمر التصرف في الأزمات وإدارتها لأعضاء فريقه، كما أنه غير قادر على اتخاذ أي قرار تجاه الأزمة كونه يجهل أبسط الأمور

¹ قهواجي، أمينة، 2015. دور القيادة في إدارة الأزمات. مجلة أبعاد اقتصادية. مج. 5، ع. 1. ص. 316

حولها مما يؤدي إلى غياب دور القائد في موقف الأزمة، كل هذا يزيد من الاضطرابات والفوضى وانعدام التوازن واتساع رقعة الفجوة وصعوبة السيطرة على الوضع، وبالتالي الفشل في قيادة الأزمة وزيادة حجم الخسائر المادية والبشرية.

والجدير بالذكر إن صحّ القول أنّ كل الأنواع المذكورة سالفًا لها خصوصياتها ومميزاتها يمكن تطبيقها في بعض المواقف الأزمومية حسب الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، ففي بعض الأحيان في حالة الطوارئ يصلح الاستبداد من أجل السيطرة على الأمور، وفي أحيان أخرى قد يترك أمر التصرف لأعضاء الفريق في القيادة المتسببية فيكون سببا في إيجاد حلولًا مؤقتة، وأما القيادة الشورية في أوقات الأزمات فهي من أنجع القيادات منذ العصر الإسلامي إلى يومنا هذا.

10-3 الصفات المطلوبة في قادة المكتبات الجامعية للتعامل مع الأزمات:

لقد قدّم فرحات ثناء تعريف للقائد الإداري في المكتبات حسب ما تبنته جمعية مكتبات نيوجرسي بأنّه " الشخص الذي لديه بعد النظر ويحدد الهدف بوضوح ويساعد الآخرين ليعملوا معا لتحقيقه".¹ ومن المتعارف عليه أنّ على رأس كل مكتبة مدير أو مسؤول يتولى شؤونها الإدارية والبشرية في قمة الهرم كأعلى مستوى إداري بالتنسيق مع رؤساء المصالح، إلاّ أنّه لبلوغ مراتب القادة وجب على القائمين على المكتبات الجامعية التحلي بالمهارات والصفات القيادية تؤهلهم ليكونوا قادة فعّالين يقبدي بهم العديد ممن حولهم، ولكون الأزمات ظروف طارئة فإنّ المكتبات بحاجة إلى قيادة فريدة من نوعها تتمتع بخصائص وسمات تحمّل ممارستها مهمة مواجهة الأزمات المتوقعة منها وغير المتوقعة والخروج بمكاسب أو التقليل من حجم الأضرار على أقصى تقدير، والقيادة في المكتبات مثل التاج لا يضعه إلاّ من يحمل صفاتها وغنيا بها وبالتالي يمكن تلخيص هذه الصفات فيما يلي:

- **الوعي الذاتي:** يجب على القادة وضع نظام للوعي الذاتي ضمن النظام الكلي للمكتبات في قمة الهرم الإداري أو المستويات الإدارية الأخرى للمكتبة وذلك من الحصول على رجع الصدى من عملهم والأنشطة التي يقومون بها لأعلى ولأسفل عبر قنوات اتصال لإصدار الأوامر والتعليمات، ومن ثم يكون تقييم ثنائي الاتجاه ومعاكس لتقييم الأداء بصفة فعلية ومنظمة وتدريب المرؤوسين والقادة باستمرار.²

¹ فرحات، ثناء إبراهيم موسى. مرجع سابق. ص. 116

² فرحات، ثناء إبراهيم موسى. مرجع نفسه. ص. 153

أي انه من الضروري على قادة المكتبات أن يكونوا على وعي ودراية بكيفية تقييم أنفسهم عن طريقة التغذية الراجعة أو العكسية ويكون ذلك عن طريق التفاعل بين القائد وأفراد جماعته لاختبار وقياس مدى نجاعة النظام للطرفين واكتشاف مواطن القوة والضعف وتعزيزها بالتعلم والتدريب وبالتالي المشاركة بطريقة تبادلية من أجل ضمان نجاح سير أعمال المكتبة.

- **الثقة:** يجب أن يكون أخصائي المكتبات القائد جدير بالثقة وأن يقدم رعاية حقيقية لطاقت المكتبة من أجل شعور العاملين والمستفيدين بالراحة والرفاهية والرضا، بحيث يتولد لديهم ثقة قوية وقناعة كبيرة بأن القائد سوف يكون في المستوى المطلوب وسيدعمهم بشتى الأساليب ولن يخذلهم.¹

أي أنّ عامل الثقة مهم جدا بحيث يجب على القائد المكتبة أن يعمل على كسب ثقة أتباعه وهذه الأخيرة يجب أن تكون متبادلة بينه وبين المرؤوسين وهذا ما يدفع إلى الاحترام والتقدير وزيادة رفع معنويات العمال كون المناخ الذي يعملون فيه يسوده الأمان والاطمئنان.

- **الذكاء:** وتعني أن تكون للقائد قدرات فكرية تمكنه من التعلم من التجارب السابقة والتكيف مع التغييرات وكل ما هو جديد لتبنيه، وان يمتلك المعرفة الشاملة والإلمام الواسع والتخطيط الفعال والمهارة في حل المشكلات ومختلف المواقف الصعبة.²

- **التحلي بالشجاعة:** القائد الشجاع يقف أمام الأزمات ويواجه جميع المخاطر الناجمة أو المحتملة لإنهاء المهمة المنوطة له، أما القائد الجبان هو الذي يعزف عن مواجهة الأزمات كونه يخاف نتائجها من شدة سيطرة الخوف عليه.³

- **الخلق والابتكار:** القائد له موهبة على الابتكار وصنع الأفكار وإيجاد الحلول، فهو دائما متجدد وغير تقليدي وليس حبيس قرارات الآخرين.⁴

أي أنّ الإبداع والابتكار من شيم القائد الناجح وهو يحب الأفكار البناءة ويتقبل كلما جديد ومغاير للوضع القائم ويعشق التحديات ويرفض الاتجاهات النمطية لأنه مبدع ومتميز بطبعه.

¹ هبة، محمد إسماعيل، 2019. المهارات القيادية لأخصائي المكتبات. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات. مج.

22، ع. 22. ص. 433

² هبة، محمد إسماعيل. مرجع نفسه. ص. 433

³ حلاق، بطرس. مرجع سابق. ص. 100

⁴ حلاق، بطرس. مرجع نفسه. ص. 100

- **الحضور:** يقتضي حضور القائد ووجوده الفعلي وقت الأزمات ورؤيته من قبل المرؤوسين، لأنّ غيابه قد يشكّل أزمة إضافة للأزمة الموجودة، وعليه فإنّ القائد الناجح يظهر في كل الأوقات بما فيها الحالات العادية والأزمية ويتقاسم مع مرؤوسيه تلك اللحظات.¹

لأنه هناك فرق بين ما يراه القائد ويعيشه في الميدان فيتأثر مع جماعته بكل لحظة ايجابية أو سلبية مرت عليهم وبالتالي زيادة ثقة التابعين له، وبين ما يسرد له من قصص وروايات عن الأزمة كونه غائبا في فترة الأزمة.

- **البرجماتية:** هي إتباع القائد المنهج الواقعي في طريقته لحل المشكلات والتركيز على العقلانية في تطبيق العمليات ومختلف الإجراءات.²

- **المرونة:** فالقائد يجب أن يكون مرنا ومستعدا لتعديل سياساته وتغيير آرائه وفقا لما تتطلبه البيئة المحيطة به وما يأتي منها من معلومات، وعلى العكس فيما إذا كان القائد جامدا لا يتقبل التغيير وفي كلّ مرّة يكيّف المعلومات لتتوافق مع أفكاره ومعتقداته الخاصة فهذا يزيد من تعقّد الأزمة وتفاقمها.³

- **التركيز على المستفيد:** هذه الصفة القيادية تبرّر وجود المكتبات وبالتالي فإنه من الواجب على قائد المكتبة التركيز على عنصر المستفيدين والتجاوب مع حاجاتهم وتحديد متطلباتهم ورغباتهم باستمرار، ويمكن للقائد تقييم رد فعل البيئة المحيطة بالمكتبة باستعمال التحليل الرباعي لنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات لوضع إستراتيجية واضحة، وتساعد آراء المستفيدين في التحسين المستمر والعمل الجماعي وقياس العمل النوعي والكمي لتحقيق جودة الخدمات.⁴

بمعنى أنّ المستفيد يمثل ركيزة المكتبة وحجر الأساس فهو روح المكتبة وبدونه تعتبر المكتبة مخزن لكتب، فالمستفيد يضيف للمكتبة حركة ونشاط وتفاعل جذاب بينه وبين العاملين للوصول إلى المعلومة المناسبة، باختصار هو مرآة عاكسة للمكتبة فرضاه من نجاح المكتبة والعكس صحيح.

هذه هي على العموم الصفات التي ينبغي أن يكون مدير فريق إدارة الأزمات قائدا يتحلّى بها، ويمكن تقديم قائمة من الصفات القيادية تمثل أداة لتقويم فاعلية الفرد كقائد، على مقياس من عشرة درجات

مرتبة من 1 إلى 10

¹ الفقيه، عبد الله محمد. مرجع سابق. ص. 171

² الفقيه، عبد الله محمد. مرجع نفسه. ص. 171

³ الياسري، نداء محمد باقر، 2014. إدارة الأزمات. عمان: دار صفاء. ص. 67

⁴ فرحات، ثناء إبراهيم موسى. مرجع سابق. ص. 153

1- مقاييس عالية للأخلاقيات الشخصية.

2- مستوى مرتفع من النشاط.

3- جيد في إنجاز الأولويات.

4 - شجاع (مستعد للمجازفة).

5 - العمل الجاد بتفان والتزام.

6- مبدع وغير تقليدي.

7- محدد لأهدافه.

8- الحماس الملهم.

9- واقعي ومحنك.

10- الرغبة في مساعدة الآخرين على النمو والنجاح.¹

يعدّ المسؤول عن إدارة الأزمات في المكتبة قائدا لإدارة الأزمات، وقد يتمثل في مدير المكتبة نفسه أو يعينه المدير لما يتوفر لديه من صفات تأهله للتعامل مع الطوارئ، كما يتوقف النجاح أو الفشل في مواجهة الأزمات على مدى تمتعه بصفات ذات مستوى عالي تتوافق وطبيعة المهمة المسندة إليه وتعمل على إنجاز إدارة الأزمات والتحكم فيها.

10-4 مهارات القائد في المكتبات الجامعية لإدارة الأزمات:

يتوقف نجاح المكتبة في أداء رسالتها على القائد، لذا كان من اللازم أن تتوفر فيه مهارات وقدرات معينة تميّزه عن غيره من الموظفين بالمكتبة، إلا أنّ سلوكيات القائد وقت الأزمات ومهاراته في قيادتها يعظم من مكانته ويزيد من رفعة شأنه لأنّ كما قالت نداء الياسري " القيادة وقت الأزمات بصفة خاصة هي مسؤولية وتحديّ والموافقة على قبول المنصب القيادي يعني قبول التحديّ " ²

وقد تعددت الدراسات التي ذكرها الباحثون والكتّاب في هذا الشأن، فمنهم من تناول مهارات القائد وقدراته في التعامل مع الأزمات في مختلف المنظمات ومنهم من تناول مهارات القائد يمكن توظيفها لإدارة الأزمات.

¹ إيثار، عبد الهادي محمد، 2011. إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مج. 17، ع. 64. ص. 61.

² الياسري، نداء محمد باقر. مرجع سابق. ص. 65

وقد أشار الحريري إلى مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في القادة على النحو التالي:¹

أ- **المهارات التصورية:** هي مهارات تفيد في عملية التخطيط وتوجيه العمل وترتيب الأولويات واختيار الأنسب منها والتنبؤ بالمستقبل حول ما سيكون عليه العمل، وتتخلص هذه القدرات في ابتكار الأفكار والشعور بالمشكلات وصياغة الحلول وربط الأسباب بالمسببات للوصول إلى النتائج.

ب- **المهارات التنظيمية:** تتمثل في الإلمام الشامل بالنظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والأخذ بها من أجل تفسر كل المظاهر المتعلقة بالإدارة والتنبؤ المستقبلي بكل ضروريات التنظيم واحتياجاته.

ت- **المهارات السياسية:** تتوفر هذه المهارة حينما يكون لدى القائد الإداري الرؤية الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي يديرها من جميع النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وأن يكون على دراية بفلسفة الدولة واتجاهات الرأي العام في الحقل الذي يعمل فيه.

ث- **المهارات الفكرية:** عندما يحكم القائد على الأمور والقضايا بشكل صحيح ويتخذ القرارات الصائبة ويعالج المشكلات والمعضلات كما ينبغي بالمستوى المطلوب حينها يمكن القول أن القائد يتمتع فعلا بقدرات فكرية تأمله بأن يكون كذلك.

ج- **المهارات الإدراكية:** وتعني قدرة القائد على تجسيد التنظيم الذي يقوده في الواقع وفهم العلاقات التي تربط بين كل أجزاءه ونشاطاته، وتأثير كل تغيير في أي جزء على باقي الأجزاء الأخرى إيجابا وسلبا.

وأما محمد الفقيه فقد أكد أنه من الواجب على المنظمات الإسراع على إعداد القيادات التي تتطلبها الأزمات وهي تلك التي تتوفر فيها المهارات والمقومات المؤهلة لمركز القيادة، وقد قسم هذه المهارات كما يلي:²

أ- **المهارات الوظيفية:** تعني المهارات الوظيفية تلك القدرات التي يحتاجها القائد الإداري لتأدية مهامه الوظيفية، ويمكن تلخيص أهم هذه القدرات فيما يلي:

* **سرعة القبول بالحقائق الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيير:** من المهم على القائد الإداري أن يعمل على قيادة المنظمة وتكييفها مع المتغيرات، ولا يكون ذلك إلا بالقدرة على الملاحظة الدقيقة لكل التغييرات السريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة سواء من الجانب التكنولوجي أو الإداري.

¹ الحريري، محمد سرور. مرجع سابق. ص. 112-113

² الفقيه، عبد الله محمد. مرجع سابق. ص. 167-169

- * **التفكير الاستراتيجي:** يكمن التفكير الاستراتيجي في القدرة على إيجاد فرص ثمينة للمنظمة وتحسب لها كقيمة مضافة، خاصة وأن الأزمات تتطلب مهارات التفكير الاستراتيجي.
- * **القدرة على تحديد الموضوعات المهمة ووضع الأولويات:** وتعني امتلاك مهارات تحديد الأولويات وتوجيه العاملين إلى الوجهة الصحيحة خاصة في أوقات الأزمات التي تكثر فيها الموضوعات وتتشعب.
- * **القدرة على وضع خيارات مختلفة للتعاطي مع كل موضوع:** يعتبر من المهم جدا وضع البدائل والخيارات الأقل تكلفة والأكثر فرصة للنجاح من طرف القائد خصوصا في أوقات الأزمات.
- * **القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة:** يتوجب على القائد أن تكون له مهارة اتخاذ القرارات المناسبة وبسرعة، أمّا عملية صناعة القرارات وقت الأزمات فإنها غالبا تتم في ظل انعدام الوقت الكافي والمعلومات غير كافية.
- * **القدرة على تفويض السلطات:** من المهم جدا على القائد الإداري تفويض بعض السلطات إلى شخص آخر لتمكين هذا الأخير من اتخاذ القرار المناسب خاصة في أوقات الأزمات.
- * **القدرة على إدارة الاجتماعات بمهارة:** إنّ القدرة على إدارة الاجتماعات وتحديد الهدف منها وكذا تحديد الموضوعات وحسن الاختيار الأفضل منها، وإدارة الوقت والخروج بنقاط ايجابية من مهارات القائد الناجح.
- * **القدرة على إدارة الاجتماعات بمهارة:** إنّ القدرة على إدارة الاجتماعات وتحديد الهدف منها وكذا تحديد الموضوعات وحسن اختيار الأفضل منها، وإدارة الوقت والخروج بنقاط ايجابية من مهارات القائد الناجح.
- ب- المهارات الشخصية:**
- * **الذكاء العاطفي:** وتعني قدرة الفرد على إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين وتقييمها وإدارتها والعمل ضمن فريق واحد.
- * **الاتصال الفعّال:** مهارات الاتصال الفعّال تعني مهارات توصيل الأخبار والمعلومات داخل وخارج المنظمة، وكذا مهارات الحديث والاستماع أيضا وبينهما استجابة أو رجع الصدى من قبل قادة الأزمات.
- * **القدرة على التأثير في الآخرين:** قادة الأزمات يتمتعون بمهارة التأثير الايجابي على الآخرين من أجل السيطرة على الوضع والتحكم فيه.
- * **مهارات التفاوض:** تتجلى أهمية التفاوض في حسم الخلافات أثناء الأزمات ويكون التفاوض مع القيادات والموظفين والموردين ومع وسائل الإعلام من أجل إقناعهم.

أما لطيفة الكميشي فقد حدّدت المهارات والكفايات الواجب توافرها في أخصائي مكتبات المستقبل، ويكن اعتبارها قدرات ومهارات قيادية في المكتبات وقد ذكرتها على النحو الآتي:

- مهارات أكاديمية دراسية وفيها يكون ملما بكل أبعاد التخصص.
- مهارات لغوية متعددة حتى يستطيع التعامل مع مختلف أوعية المعلومات متعدّدة اللّغات.
- مهارات فنية خاصة بالعمليات الفنية من فهرسة وتصنيف وغيرها.
- مهارات تقنية وفيها يكون ملما باستخدام كافة أنواع التقنيات وتوظيفها في أعمال المكتبة.
- مهارات مستقبلية حتى يكون ذو بعد نظر في المجال ويقدم مقترحاته بناء على تخيلاته المستقبلية.¹
- ويضيف السكارنه زيادة عن المهارات السابقة مهارات أخرى نلخصها فيما يلي:²
- * **المهارات الإنسانية:** تتجلى المهارات الإنسانية في طريقة تعامل القائد مع العاملين في المنظمة وخارجها وبين العاملين فيما بينهم، وتتضمن هذه المهارات القدرة على الاستماع والصبر والتحمل واحترام المشاعر والتواصل من أجل معرفة متطلبات العمل كأفراد ومجموعات.
- * **المهارات التكنولوجية:** تتجلى في مجموع القدرات والإمكانات التي يمتلكها القادة في مجال التكنولوجيا

مثل:

- استخدام تقنيات الحاسوب وبرامجه في كافة الأنشطة الفنية والإدارية.
- تخزين المعلومات وتنظيمها من أجل تسهيل استرجاعها.
- استخدام شبكات الحاسب والإنترنت من أجل الاتصال المباشر.
- تبادل البيانات والمعلومات بين العاملين والمستفيدين في المؤسسة.
- كفاءة البحث عن المعلومات عبر الإنترنت واستغلال قواعد البيانات المتوفرة هناك.
- الاستخدام الفعّال للبريد الإلكتروني.
- إدارة الاجتماعات عن بعد بكفاءة.
- الاتصال والتواصل والتعاون مع المؤسسات المحلية والعالمية عن بعد.
- إتقان استخدام محركات البحث عن المعلومات والبيانات عبر شبكة الويب العالمية.

¹ الكميشي، لطيفة، 2012. أخصائي المعلومات ومهارات العصر الرقمي. بحث قدم إلى المؤتمر العلمي التاسع لقسم المكتبات والوثائق والمعلومات بعنوان تخصص المكتبات والوثائق والمعلومات في عالم متغير: الهوية والمنهجية والتكوين بالقاهرة. يومي 5 و 6 مايو 2012. ص. 9

² السكارنه، بلال خلف. القيادة الإدارية الفعّالة. مرجع سابق. ص. 47-49

- الإلمام الكافي بقواعد البيانات والدوريات ودور النشر العالمية المتخصصة في المجال والاشتراك فيها مجاناً أو بمقابل.

إن القيادة ليست رمزا ولا شعارا ولا ماركة من الماركات التي يغلب الحديث عنها ويتهافت عليها الكثير من أجل المنافسة والربح، وهي ليست تشريفا بقدر ما هي تكليفا، فهي مهارات ومسؤوليات وكذلك قدرات عالية وأخلاق سامية يحملها شخص يقدر معناها يسمى قائدا تناط إليه مهام عديدة في المكتبة التي يديرها حتى يكون أهلا لذلك المنصب أو المركز الوظيفي.

10-5 أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمات:

ينبغي على القائد الإداري أثناء تعامله مع الأزمات إتباع الأسس والخطوات التالية:¹

- تحديد الهدف وترتيب الأولويات وقت الأزمة:

يجب على قائد الأزمة أن يحدد هدفه وقت الأزمة بدقة تماما والتزاما لحل الأزمة، بحيث يكون الهدف الأساسي أو مجموعة الأهداف الفرعية واضحة وواقعية يمكن الوصول إليها وقت الأزمة، وكذلك ارتباط الهدف بنتيجة محددة وهي حل الأزمة ومعالجتها.

- الحركة السريعة والمبادرة:

يعتبر التخلص من المشكلات وعدم النظر إلى الماضي والتركيز على المستقبل من أولى خطوات النجاح وانتهاز فرص لغد أفضل، وهذا يعني البدء بالتحرك وانتهاج أسلوب المبادرة وعدم العمل بفعل الصدمات، لأنَّ القائد الحقيقي على دراية بأهمية المبادرة والبدء من الناحية العملية والشعورية.

- تنظيم القوى لمواجهة للأزمة:

تفشل الهياكل التقليدية النمطية والوظائف المكررة في مواجهة الأزمات، وينجح التنظيم الجديد للقوى لمواجهة للأزمة على درجة التعامل مع الرغبات والاستعدادات والمشاركة وليس إصدار أوامر مع إجبارية تنفيذها، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمان والمكان الذي يمكنه منح قوة إضافية مساعدة.

- المفاجأة:

¹ المومني، هشام أحمد فليح، 2021. قضايا معاصرة في إدارة الأزمات = Contemporary issues in crisis management. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص. 211-214

يعتبر عنصر المفاجأة أحد الأسس المهمة في مواجهة الأزمة لأن التكتّم عن تفاصيل المواجهة وخطوات الحركة الموجهة يقوي الجهود ويخفف من آثار الأزمة، لأنّ هناك بعض الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية يشارك فيها البعض بصورة خاطئة دون الحاجة إليهم فيعرقلون حركة المتخصصين.

- المشاركة والتعاون:

أثناء الأزمة يجب تركيز الاهتمام على المشاركة في انجاز العمل أكثر من النجاح في انجاز العمل، لأنّ الأفراد الذين اختيروا للعمل المناسب لهم قيمة وكيان يجب صيانتها، وإدارة الإنسان هي القدرة على استخدامه في العمل أو في الأزمة بتحفيظه وتطوير قدرته على المشاركة والتعاون مع القيادة ومع باقي العناصر التابعة للقيادة.

- الروح المعنوية المرتفعة:

يختلف معنى ومفهوم الروح المعنوية المرتفعة في الأوقات العادية عن تلك المقصود بها في أوقات الأزمات، ولها يجب الاهتمام بالروح المعنوية أثناء الأزمات وحمايتها من الانهيار والضعف، فقائد الأزمة باعث للأمل يتقن كيفية عرض منتجاته بصورة تتناسب مع مستجدات الموقف والظروف كإعطاء صورة ذهنية محفزة على الأمل والرفع من الإمكانيات المعنوية.

- البيئة السياسية والاجتماعية:

يسود كل دولة نظام سياسي واجتماعي يحدّد إدارة الأزمة ويوجهها نحو المسار الصحيح لفهم الكثير من الحقائق، وبالتالي يجب أن يكون أهم عناصر إدارة الأزمة مواطنين داخل الدولة وليسوا أجنبان عنها، حتى يكونوا متفاعلين مع الأحداث السياسية والاجتماعية ومدركين للواقع ومعرفته حق المعرفة.

- المرونة:

تدلّ المرونة في إدارة الأزمة على كفاءة القائد ومهارته في مواجهة الأزمات، فكثير من القادة يفرضون قواعد صارمة على مختلف المواقف لنقص ثقتهم في قدراتهم الشخصية وفي قدرات فريق العمل التابع لهم، لأنّ اتصاف القائد بالمرونة في العمل يفتح الطريق لأتباعه بالمشاركة وبذل المزيد من الطاقات، كل هذا لأنّه تم التركيز على النتائج بدلا من الخطوات.

- السيطرة:

الهدف من السيطرة على الأزمة هو شل حركة الأزمة وذلك حتى لا تتصاعد أكثر فأكثر، والعمل على وقف تدهور الأمور وعدم التشابك مع عناصر جديدة مؤيدة أو داعمة لها أو قابلة للتأثر بها.

- الحماية والأمن:

تتطلب أسس التعامل مع الأزمة السعي إلى تأمين الأفراد من الخوف الداخلي وحمايتهم من الآثار السلبية في نفوسهم وفي تفكيرهم وتوجهاتهم، ومنذ اكتشاف الإشارات الأولى للأزمة تظهر الحاجة إلى السعي لتأمين الموارد البشرية والمادية خوفاً من امتداد تأثير الأزمة لها، ومنع اتساع رقعة الأزمة، بإبعاد تلك المواد عن مركز الأزمة، وكذلك وقف امتداد الأزمة وما يمكن أن تحدثه من سلبيات على تلك الموارد.

- التفاوض مع الأزمة:

الأزمة تترعرع في ظل العوامل والظروف المحيطة بها والمسببة في وجودها، وتحتاج إلى التفاوض مع أطراف الأزمة بعيد عن العاطفة والحظ، ولكنها تحتاج إلى خطط وأساليب ملائمة، واستحداث وسط ملائم لحل الخلافات، ويعني التفاوض مع أطراف الأزمة إمكانية تحقيق كل طرف إنجازا معينا، فالتفاوض في أسمى معانيه هو استعمال مجموعة من التكتيكات التفاوضية مثل (الابتعاد والتجنب، الحل التوافقي، التضخيم والتحويل، الالتزام، المغادرة والانسحاب من المسرح، التجاهل واللامبالاة، التعاون والمشاركة، التنازلي أوليا فقط، المباغثة...).

وتخلص الباحثة أنه يجب استغلال هذه الأسس والخطوات للتعامل مع الأزمات في المكتبات الجامعية، فقائد المكتبات الناجح هو القائد الذي لا يتأثر سلبيا بالأزمة بل بالعكس يتعلم من الأزمة ويستفيد منها بقصوى، هو الذي له أهداف محددة، ويحاول كثيرا وجاهدا لتحقيق تلك الأهداف في سبيل حماية وأمن بيئة المكتبات الداخلية والخارجية، ولهذا نجده دائما يبحث عن تلك الثغرة الموجودة بين الوضع الراهن وما يجب أن يكون عليه مستقبلا، بغية تكوين رؤية سليمة لإدارة الأزمات بالمكتبات لا يشوبها أي عيب من العيوب.

10-6 دور القائد في مواجهة الأزمات وإدارتها:

تعد إدارة الأزمات جزءا من المهام الوظيفية المسندة للقائد ومن واجباته الأساسية أيضا، وتمثل الأزمة جانب تطبيقي وعملي للقائد بمعنية أتباعه من أجل مواجهتها، ولهذا وجب على القائد ممارسة وظائف الإدارة العلمية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، واتخاذ القرار وتفويض السلطات... ووضع أنظمة خاصة بالقيادة والسيطرة عليها، ويكون ذلك بالإعداد المسبق من أجل دخولها حيز التنفيذ الفعلي بفعالية، سواء لممارسة مختلف الوظائف والمهام أو لتوفير رجع الصدى للقائد، من أجل تسهيل عملية التوجيه والمراقبة وتوزيع الأدوار على الأعضاء، وكل هذا متوقف على مدى قدرتهم في التحمل والشجاعة

والتحكم في النفس، والالتزام بالخطط والسياسات وتنفيذ القرارات والأوامر والتوجيهات، ومدى مساهمتهم في المبادرة والإبداع.¹

ويمكن تلخيص الأدوار التي يقوم بها القائد الأكاديمي في إدارة الأزمات من أجل تحقيق الأهداف في المؤسسات التابعة للتعليم العالي بما فيها المكتبات الجامعية ما يلي:

" تحليل المخاطر الناتجة عن الأزمات، وتحديد مواقعها، تقدير نسبة حدوث الخسائر الناجمة عن الأزمات، جمع البيانات وتحليلها، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية، والتعاون مع الجهات ذات العلاقة، وغيرها."²

كما يمكن إضافة " توفير المعلومات الدقيقة، وتقدير احتمالات للنجاح أو لعدمه وإمكانية جمع معلومات بشكل مستمر، والحاجة إلى السيطرة على الأزمة وإجراء اتصالات من أجل تلك السيطرة، [...] التفكير العلمي فيما بعد انتهاء الأزمة ويندرج تحت ذلك نظم التربية الوقائية."³

وقد حدّد **Mills Melanie**⁴ الممارسات الخمس للقيادة الناجحة الواجب على القائد تطبيقها وتوظيفها من أجل قيادة سليمة وحكيمة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- وضع نموذج أو خارطة طريق وهي بمثابة دليل يسير وفقها.
- خلق رؤية مشتركة بين المرؤوسين فهو مطالب بتحقيق الرؤى.
- تحدي العقبات والوقوف أمام العوائق.
- تمكين الآخرين من التصرف.
- تشجيع روح العمل وشحن الهمم وتنمية المهارات.

¹ أبو رمان، جمانة بشير. مرجع سابق. ص. 250

² الخويطر، ذكرى بنت عبد الله محمد، 2019. تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير عبد القادر سطات بن عبد

العزیز في إدارة الأزمات. المجلة العربية للتربية النوعية. مج.3، ع. 10. ص. 206

³ خطيب، محمد بن شحات حسين، 2020. " إدارة أزمة جائحة كورونا Covid-19 " لدى الحكومة السعودية لقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولي عهده الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز: دروس تربية عالمية.

المجلة العربية للنشر العلمي. جامعة الملك عبد العزيز. ع. 21، (1441هـ). ص. 92

⁴ Mills, Melanie ; Innerd, Charlotte, 2011. "Library Sector Leadership: Bridging Theory and Practice". Western Libraries Staff Presentations. Presentation delivered at the Ontario Library Association (OLA) Super Conference in Toronto, ON. 5 February 2011. [On line.]. Consulted on 01/02/2022. Available at: <http://ir.lib.uwo.ca/wlpres/26>

كما يتجلى دور القائد في إدارة الأزمات ومواجهتها والتعامل معها وذلك في مختلف مراحلها، سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوع الأزمة، ففي دراسة القرني¹ نجده قسم مراحل إدارة الأزمات في المكتبات إلى أربعة يمكن استخراج منها الأدوار المختلفة للقيادة وهي:

مرحلة الإدراك:

يتمثل دور القائد الإداري في هذه المرحلة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر حيث يركّز الاهتمام على الإشارات التحذيرية التي تبعثها الأزمة قبل وقوعها، ويجب على القائد في هذه المرحلة التعرف على هذه الإشارات التي تنبأ بوقوع أزمة لاتخاذ التدابير الاستباقية اللازمة.

مرحلة الاستعداد والوقاية:

يعمل القائد الإداري في هذه المرحلة على اكتشاف ورصد نقاط الضعف في المكتبة بالتخطيط لمنع حدوث الأزمات والكوارث والاستعداد لها بتوفير الأدوات اللازمة والإجراءات الوقائية وإعداد السيناريوهات تحضيراً للأزمة المتوقع حدوثها في الزمن القريب.

مرحلة المواجهة:

يتجلى دور القائد الإداري في هذه المرحلة التي وقعت فيها الأزمة باحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة ومحاولة عزل الأزمة للحد من انتشارها حتى لا تؤثر على كيان المكتبة بأكمله.

مرحلة التقييم:

يقوم القائد بعملية تقييمية للنتائج والآثار المترتبة عن الأزمة، ويركز القائد الإداري في هذه المرحلة على عودة الأمور إلى الوضع السابق من أجل استعادة النشاط والتعلم من الأزمة واستخلاص الدروس والعبر من أحداث الأزمة والاستفادة منها في حالة أزمة مماثلة أو غيرها مستقبلاً.

فكما صرّح الدسوقي بقوله " ...لم تعد المشكلة في التعامل مع الأزمة، ولكن في كيفية التصرف بعد انتهائها، وما هي الإجراءات الوقائية اللازمة؟ وتحديد وسائل وبدائل استئناف النشاط؟ " ²

يمكن القول أنّ العبرة من إدارة الأزمات لا يكمن في النجاح أو الفشل، ولا في الأرباح أو الخسائر، بل في النتيجة النهائية، ماذا استفدنا من الأزمة؟ ما هي القيمة المضافة للمكتبة التي أدركها

¹ القرني، عبد الرحمان بن عبيد علي؛ القرني، دانيا علي. مرجع سابق. ص. 196-197

² الدسوقي، محمد عبد الجليل. الإدارة الناجحة والتعامل مع الأزمات الإدارية. مجلة الإحصاء. ع. 10. ص. 21

القائد من بعد انتهاء الأزمة؟ كيف سيواجه قائد المكتبة مستقبلا الأزمات اللاحقة المشابهة وغير المشابهة؟

10-7 دور القائد في صناعة القرارات الإستراتيجية للأزمات:

لا شك أنّ الأزمة لحظة مصيرية فاصلة بين النجاح والفشل، لحظة تحول من محطة إلى محطة أخرى، ومن جهة أخرى القيادة الإدارية ليست فقط قدرة تأثير الفرد في الجماعة وإصدار جملة من القرارات والتعليمات، بل هي أيضا دافع قوي تجعل التابعين لديهم رغبة شديدة لمقاومة الأزمة بشتى الطرق، ويتضمن دور القيادة في جميع المنظمات في " تقديم رؤية إستراتيجية واضحة **vision**، توصيل تلك الرؤية إلى الآخرين وإقناعهم بها، تقديم المعلومات والمعارف والمناهج اللازمة لتحقيق تلك الرؤية والتنسيق وتحقيق التوازن بين المصالح المتناقضة للإطراف المعنية".¹

وكذلك يلعب القائد الإداري دورا مهما في صناعة القرارات الإستراتيجية المتصلة بالأزمات وتتمثل فيما يلي:²

- اتخاذ قرار يقضي بجعل إدارة الأزمة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - وضع الأهداف المراد تحقيقها من خطة إدارة الأزمة اعتمادا على فلسفة وقيم المنظمة التابع لها.
 - المساهمة مع القيادات الإدارية العليا في تحرير مسودة إدارة الأزمات بالمنظمة.
 - تشكيل فريق إدارة الأزمات مع تحديد الأعضاء الذين توكل لهم مهمة تحديد كل الأزمات المحتملة الوقوع والتي يمكن للمنظمة مواجهتها جزئيا أو كليا، وإعداد الخطط والسيناريوهات اللازمة لذلك.
 - ضمان نظام اتصال مستمر وفق إستراتيجية اتصالية فعّالة دائمة العمل حتى في أوقات الأزمات.
 - بناء شراكات مع منظمات أخرى التي يمكن أن تزودها بالمعلومات وما تحتاجه من موارد مادية أثناء الأزمات.
 - التدريب على إدارة الأزمات ومراقبة تنفيذه، والتأكد من استعداد المنظمة لمواجهة الأزمة بشكل دائم.
- انطلاقا من دور القائد في صناعة القرارات الإستراتيجية للأزمات في المنظمات أو في المؤسسات يمكن إسقاط هذه الأدوار على المكتبات الجامعية واستخلاص خطة شاملة خاصة بالأزمات وإدارتها ومتابعة تنفيذها.

¹ الفقيه، عبد الله محمد. مرجع سابق. ص. 166

² الفقيه، عبد الله محمد. مرجع نفسه. ص. 174-175

11- الأدوار الجديدة للقادة:

لقد تغيرت اليوم توقعاتنا من قادتنا، بفعل التغيرات غير المعهودة، وأصبحنا نحاول جاهدين تكيف التغيرات المستقبلية مع نمط العمل، فأصبحنا نأمل بقيادة مختلفة ذات أدوار جديدة ومهام أفضل، ومخرجات أجود، وعلاقات وطيدة أكثر من أي وقت مضى بين القائد والتابعين لها، ويمكن تلخيص ذلك في ثلاث نقلات أساسية للقائد الجديد وأدواره الجديدة:

من قائد ذو إستراتيجية إلى منظر صاحب الرؤية، ومن قائد مصدر للأوامر إلى راوي قصص، ومن قائد مهندس للأنظمة إلى قائد للتغيير ومحركا له وخادم.¹

11-1 من قائد ذو إستراتيجية إلى منظر صاحب الرؤية:

- الإستراتيجية:

في زمن غير ذي بعيد كان القائد مطالب برسم إستراتيجيته، وتعرّف بأنها "المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق ونقاط القوة والضعف الذاتية، وفي ضوء الرؤية والرسالة."²

ويشترط في الخطة الإستراتيجية حتى تصبح إطارا صالحا للعمل بها الوضوح والواقعية والقابلية للتحقيق. ³ بالإضافة إلى تحديد الأشخاص الذين سوف يقومون بتنفيذها، وكذا إجراءات التنفيذ، وكافة القوانين والتشريعات المنظمة للخطة لجعلها متسلسلة وأكثر منطقية، حتى تكون المواجهة منظمة ولا تساهم في خلق الفوضى وتعقيد الأزمة أكثر مما هي عليها.⁴

ويمكن للقائد تحديد مسار أي مؤسسة من خلال التحليل الاستراتيجي (نموذج swot) الذي يتلخص في أربعة نقاط أساسية وهي:⁵ نقاط القوة Strength، نقاط الضعف Weakness، الفرص المتاحة Opportunities، التهديدات الخارجية Threats، وهذا النموذج يسمح بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

¹ العدلوني، محمد أكرم. مرجع سابق. ص. 111

² عبد الله، معتز سيد، 2014. إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية ج. 1. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. ص. 39

³ أندرسن، مارك؛ الباجوري، عايدة، 2016. مدخل إلى فن القيادة. القاهرة: المركز القومي للترجمة. ص. 72

⁴ أبو رمان، جمانة بشير. مرجع سابق. ص. 163

⁵ René, Abate; Ducreux, Jean-Marie et autres, 2009. Le grand livre de la stratégie. Paris : Groupe Eyrolles. P. 354

* **نقاط القوة:** تتعلق بالبيئة الداخلية للمكتبة، وهي تتعلق بنقاط ايجابية تتميز بها هذه المكتبة عن غيرها من المكتبات المشابهة لها، وتتنحصر نقاط القوة في الموارد المادية (كالرصيد المتنوع بين الورقي والرقمي ومختلف الأجهزة الإلكترونية والأثاث لحفظ الوثائق)، والموارد البشرية المتاحة بالمكتبة (وتتمثل في القوة البشرية العاملة بالمكتبة ومختلف الكفاءات العلمية والمهنية لأداء الأعمال والأنشطة والمهام المكتبية)، والخدمات التي تقدمها المكتبة حاليا ذات نوعية، والخدمات المميزة التي يمكن أن تقدمها في المستقبل، وتمثل نقاط القوة عنصر مهم لصياغة إستراتيجية جيدة، وذلك من أجل جعلها جسرا للتغلب على نقاط الضعف.¹

* **نقط الضعف:** تتعلق بالبيئة الخارجية للمكتبة، وهي تتعلق بنقاط سلبية تعمل المكتبة على التخفيف من آثارها في مختلف الخدمات، وتعمل المكتبة بكل ما لديها من قوة لرفع كفة الايجابيات على السلبيات، وتتمثل نقاط الضعف في عدم القدرة على تحقيق الأهداف وانجاز الأعمال، وهي مجموعة من النقائص والشغرات التي تحد من فعالية نشاط المكتبة (مثل العجز المالي، ضعف مستوى الخدمات المقدمة، نظام تسيير قديم والحاجة إلى نظام آلي متكامل لتسيير كافة العمليات المكتبية)، وعليه وجب على المكتبة البحث عن الأسباب الحقيقية لهذا العجز ثم تحليله وتفسيره علميا بترتيب نقاط الضعف حسب درجة الأهمية وما يجب القيام به حسب سلم الأولويات تمهيدا لتصميم خطط إستراتيجية نموذجية محكمة.²

* **الفرص المتاحة:** تعد الفرص المتاحة ظروف جد مواتية في بيئة المكتبة الداخلية أو الخارجية، وهي بمثابة مكسب أو غنيمة يجب اقتناصها وحسن استغلالها والاستفادة منها بقصوى، لكن بشرط أنها تتواءم مع إمكانيات المكتبة المادية والبشرية، وذلك من أجل تطوير نظام المعلومات المعمول به في المكتبة وترقية خدماتها، ولهذا فإن المعرفة الصحيحة للفرص المتاحة يؤدي إلى تبني إستراتيجية ملائمة للمكتبة حسب نوعها ومميزاتها، بحيث يمكن تحويل تلك الأفكار إلى واقع ملموس في الواقع بشرط أن لا تتعارض مع رؤية المكتبة الإستراتيجية، زيادة على ذلك كلما كانت الفرص متناسبة مع نقاط القوة كلما حققت نتائج مرضية والعكس صحيح.³

* **التحديات الخارجية:** تشكل التهديدات الخارجية كل مخلفات تكنولوجيا العصر واقتصاد المعلومات والعولمة في مختلف المجالات الثقافية والسياسية والاجتماعية، وهي تمثل تهديدات وتحديات في آن واحد،

¹ يونس، عبد الرازق مصطفى. مرجع سابق. ص. 234

² يونس، عبد الرازق مصطفى. مرجع نفسه. ص. 235

³ يونس، عبد الرازق مصطفى. المرجع نفسه. ص. 236

وقد تأثر هذه التهديدات على المكتبات بالسلب أو الإيجاب، عاجلاً أم آجلاً، فإذا كانت ايجابية فيجب حسن التعامل معها للاستفادة منها، أما إذا كانت عكس ذلك أي سلبية فيجب درئها وتجاوزها قدر المستطاع.¹

تخلص الباحثة أنّ وضع إستراتيجية معينة والتخطيط لها هو السعي لحل الأزمة ذاتها، وذلك بالتنبؤ لها، الاستعداد لها والوقاية منها، احتواء الأضرار، التعافي منها، واستخلاص الدروس والعبر، أي أنّ إتباع أسلوب إدارة الأزمات أو منهج إدارة الأزمات هو إستراتيجية بعينها، وكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات لها هدف استراتيجي لتخطي الأزمة والتغلب عليها.

- الرؤية:

هي تصور مستقبلي جيد لحال المنظمة الذي يأمل أن تكون عليه وتطمح القيادات دوما الوصول إليه، فترسم خارطة طريق واضحة لتسير حذوه، فالرؤية هي تطلعات ليست آنية وإنما في المدى البعيد، وعليه يجب التخطيط لهذه الرؤية وانتقاء الخيارات المناسبة لها سواء من العاملين داخل المنظمة أو خارجها، وعليه فإن وجود رؤية بالمنظمة من شأنه دفع عجلتها نحو الأمام.² أما دي سايز فيعرف الرؤية بأنها " عبارة عن نظرة تنفيذية على المدى البعيد." ³ أي أنها تصور خيالي عما نصبوا إليه غدا بالرغم من أنها فكرة تبقى لدى القائد دائما أنها حلم يجب التمسك به والعمل المستمر واجب ومطلوب من أجل تحقيقه.

ومن أجل صياغة رؤية المنظمة يجب إتباع الخطوات التالية:⁴

- تشكيل فريق عمل مكون من الإدارة العليا ورؤساء الأقسام أو الوحدات، مهمته صياغة تلك الرؤية.
- التخطيط لفترة زمنية محددة ربما قد تكون ل 5 سنوات أو أكثر.
- كل فرد في الفريق يحرر رؤيته الخاصة به بحيث تتفق مع معرفته الجيدة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكذا توقعاته منها، مع الأخذ بعين الاعتبار كل جديد قد يحدث.

¹ يونس، عبد الرازق مصطفى. المرجع سابق. ص. 236

² درة، عبد الباري ابراهيم؛ جرادات، ناصر محمد سعود. 2014. الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق = Strategic management in the twenty- first centry : the théory and practise. عمان: دار وائل. ص. 91

³ دي سايز، إيلين إلبوت؛ أبا الخيل، عبد الوهاب بن محمد. 2006. المفاهيم التسويقية لخدمات المكتبات والمعلومات. الرياض: النشر العلمي والمطابع. ص. 27

⁴ درة ، عبد الباري ابراهيم؛ جرادات، ناصر محمد سعود. مرجع سابق. ص. 92-93

- عقد أعضاء الفريق اجتماع من أجل المشاورة وتقديم اقتراحات حول النقاط المتفق عليها والمختلف فيها.

- تعيين نقاط الاتفاق بعد تنحي نقاط الاختلاف.

- تلخيص التطلعات والآفاق المرجو تحقيقها، ثم كتابتها على شكل عبارة، وهي بمثابة صورة جديدة للغد المأمول.

يمكن أن نستخلص من كل ما سبق أنّ القائد الإداري تغير دوره بفعل كثير من المستجدات والتحديات التي تعرفها المكتبات ومؤسسات المعلومات، فبعدما كان يرسم خطة إستراتيجية ويضع فيها طرق التنفيذ وآليات العمل، ها هو اليوم يبدع من وحي خياله ومن نسيج أفكاره ورغبته الشديدة في الحلة الفريدة التي سوف تكون عليها المكتبة بعد سنوات، محاولا إثارة انتباه العمال وجذبهم وتحفيزهم من أجل السعي لتحقيق تلك الرؤية، وبالتالي تميزهم عن باقي المكتبات المشابهة وريح رهان المنافسة.

11- 2 من قائد مصدر للأوامر إلى راوي قصص:

لقد تغير دور القائد التقليدي الذي كان معروفا بالإستراتيجيات واستصدار مجموعة من الأوامر الواجبة التطبيق إلى القائد الحديث المنظر صاحب الرؤى الذي لا يأمر ولا يطلب، بل يحكي ويروي قصصا وحكايات لجذب واستقطاب التابعين له وإثارة حفيظتهم وإضرام نار من الحماسة والفضول، وقد تكون الوسيلة الاتصالية شفوية أو كتابية، المهم أن يبدع في فن الكلام والمخاطبة.¹

11- 3 من قائد مهندس للأنظمة إلى قائد للتغيير ومحركا له وخادم:

القادة العظماء يقومون ببناء أنظمة وهندستها، فيكون تصميمها بطريقة تتناسب مع كافة العمال بمختلف مستوياتهم، بدءا من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، من أجل قياس آدائهم وتوصيف وظائفهم بإتباع خطة منظمة ومدروسة، بغية توفير الأمان والتناسق في العمل بالمنظمة، وهذا التحول هو الذي يقوده ويحركه ويخدمه، بتوفير كل المتطلبات لانجاز العمل على أكمل وجه.²

يمكن القول أن هذه الأدوار الجديدة للقادة الجدد أفرزتها المتغيرات الراهنة من جميع نواحي الحياة التي نعيش فيها ونتفاعل معها باستمرار، وبإسقاط هذه الأدوار على المكتبات الجامعية فهي تنطبق عليها منطقيا، فبعدما كان قائد المكتبة له إستراتيجية معينة يصنعها بنفسه، يقوم فيها بالتخطيط الاستراتيجي

¹ العدلوني، محمد أكرم. مرجع سابق. ص. 132

² العدلوني، محمد أكرم. مرجع نفسه. ص. 138-140

الذي يكون عبر مستويات بإتباع خطوات علمية دقيقة، ويرتب الأولويات باستعمال أدوات التحليل الاستراتيجي أشهرها تحليل swot الرباعي، بمراقبة وتأمل عميقين وملاحظة تمكننا من تحليل شامل لبيئة المكتبة الداخلية والخارجية، بكشف الستار عن الثغرات لتحسينها، واستخراج الامتيازات لتعزيزها أكثر، لكن المأمول لا ينحصر فقط في الإستراتيجية بل يتعدى ذلك إلى أبعد من ذلك وهي الحاجة إلى رؤية واضحة للمكتبة، فبعد التحليل الإستراتيجي يمكن صياغة رؤية ورسالة وأهداف المكتبة في ضوء أهداف ورسالة الجامعة التابعة لها معاً، بحيث يكون للخيال والتفكير الراقى فسحة، فالمكتبة مكان ينبض بالحياة وهي في نمو مستمر، وهذا النمو دليل على أنها تحمل في طياتها أمل وتفاؤل كبيرين لمستقبل المكتبة بعد فترة زمنية محددة، كما أنّ القائد العظيم نجده يبتعد كثيراً عن أسلوب الأمر في تعامله مع أتباعه، وإنما يحبذ الأسلوب السردى والقصصي من أجل ترغيبهم على تطبيق تعليماته دون الإحساس بأي إرغامية أو جبرية، ناهيك إلى أننا نأمل في القائد التغيير وإعادة هندسة العمليات الإدارية، أي التغيير والتحسين لما هو أحسن في كامل المستويات الإدارية.

12- الاستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية:

أغلب المنظمات معرضة لاضطرابات داخلية وخارجية غير مألوفة ولا تستطيع أياً منها إنكار أنّها مستهدفة، ولهذا يجب على المكتبات الجامعية خاصة أن تواجه الأزمات التي تحلّ بها بالاستعداد لما قد يحدث وكذلك التخطيط لما قد لا يحدث، فنرى أغلبها تسرع لاستحداث طرق علاجية ووقائية عديدة لإدارة الأزمات وذلك برسم الخطط والسياسات المتعلقة بالأزمات وسبل التعافي، إلا أنّ الإجراءات الميدانية تستلزم إفراغ تلك الخطط والسياسات من قالبها النظري وتحويلها في شكل استراتيجيات وتكتيكات معينة مرهونة بمستوى خبرة القائد ومهاراته وظروف البيئة الداخلية والخارجية والإمكانات المسخرة. يمكن حصر الاستراتيجيات الأساسية والتكتيكات التي يمكن للقائد الإداري استخدامها للتعامل مع الأزمات على النحو الآتي:¹

1-12 إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة:

هذه الإستراتيجية تستخدم في التعامل مع الأزمات التي لا تتوافر حولها القدر الكافي من المعلومات، وكذلك في حالة تفشي الأزمة وتوزعها في عدّة مناحي، ويصلح لهذه الإستراتيجية تكتيكن أساسيين هما:

¹ المومني، هشام أحمد فليح. مرجع سابق. ص. 219-221

- التدمير الداخلي للأزمة بتخريب الركائز والأسس الأولية التي ألهبت الأزمة، أو خلق نوع من التعارض والصراع الداخلي بين الأطراف الصانعة للأزمة.

- التدمير الخارجي للأزمة عن طريق محاصرة مسببات الأزمة من الخارج وتطوير جميع القوى الخارجية المعارضة وتحريكها إلى حقل الأزمة.

12-2 إستراتيجية وقف النمو:

تسعى هذه الإستراتيجية إلى ترسيخ فكرة تقبل الحالة الراهنة ومحاولة تجميع طاقة وجهد أكبر لمنع تأزم الأوضاع أكثر والعمل على امتصاص مشاعر الاستياء والسخط والحركات العدائية. وهناك حالات تستخدم فيها هذه الإستراتيجية كقضايا الرأي العام والجمهير، المواجهة مع قوى ذات حجم كبير والإضرابات العمالية.

وفي إستراتيجية وقف النمو يمكن استخدام تكتيكات تتمثل فيما يلي:

* التعامل بحرص شديد مع القوى المسببة للأزمة.

* الإصغاء بكل اهتمام لقوى الأزمة.

* الاستجابة لبعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية في ظروف الأزمة.

* تقديم النصائح والإرشادات والتوجيهات للتخفيف من عمق الأزمة.

12-3 إستراتيجية تجزئة الأزمة:

هذه الإستراتيجية تركز على التحليل وبشكل دقيق من أجل دراسة القوى والعوامل المؤثرة في الأزمة، وتحويلها إلى أزمات صغيرة ومثبطات أقل لتسهيل التعامل معها.

تعتمد هذه الإستراتيجية على تفريق الروابط المجمعدة للأزمة بضررها وتجزئتها وكذا خلق صراعات بين العناصر الصانعة للأزمة.

وتستخدم هذه الإستراتيجية على تكتيكات تتمثل في:

- التركيز على الأجزاء الكبيرة المكونة لإتحاد الأزمة ومحاولة خلق تعارض وتصارع في المصالح.

- مساعدة بعض القيادات المدفونة على البروز والصراع على قيادة أحد أطراف الأزمة.

- محاولة تقديم إجراءات ومكافآت من أجل وقف مواصلة التحالفات.

12-4 إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:

تركز هذه الإستراتيجية على الفكر الصانع للأزمة والتأثير فيه بشكل يضعف مبادئه ومقوماته الأساسية التي بني عليها، وذلك لإبعاد عنها بعض مؤيديها.

أما عن التكتيكات المستخدمة في هذه الإستراتيجية فهي تتمثل في:

- محاولة التشكيك في الأطراف المكونة للفكر.
- انتهاز الفرصة بالتقرب إلى الفئات الهشة ذات الارتباط الضعيف بالفكر، والتحالف معها.
- الوقوف مع الفكر الذي يقود الأزمة، ثم الانسحاب والتوقف عن التحالف معه وإحداث انفصال به.

12-5 إستراتيجية تغيير المسار:

هذا النوع من الاستراتيجيات يخص الأزمات الحادة والقوية التي تهزّ كيان المنظمة برمته ويكون التعامل معها بتغيير مسار الأزمة لاستحالة الصمود أمامها طويلاً.

أما التكتيكات المستخدمة في هذه الإستراتيجية لتغيير المسار فتتمثل في:

- الاستسلام للعاصفة.
- يتحتم السير في نفس اتجاه العاصفة.
- محاولة تخفيض سرعة اتجاه العاصفة.
- دفع الانعراج الخطير بالأزمة إلى اتجاهات فرعية.
- نقل وتصدير الأزمة إلى خارج النطاق الأزموي.
- التحكم والسيطرة على اتجاه الأزمة.
- استغلال مخارج الأزمة بطلتها الجديدة لكسب فوائد ولتعويض الخسائر.

يمكن القول مما سبق أنّ في كل فترة من فترات الأزمة هناك العديد من الاستراتيجيات والتكتيكات المتبعة من طرف القادة لمواجهة الأزمات والتعامل معها، فلا تتوقف فعالية القيادة على جملة من المهارات الشخصية والموضوعية ومجموعة من الخصائص والمهام الواجب توفرها لدى القادة الإداريون للمكتبات الجامعية، بل تتطلب آليات وأسس تمكّنهم على تخطيطهم للأزمة بنجاح.

13- التدريب على قيادة الأزمات:

من المعروف أنّ التدريب وظيفة إدارية، وهو من بين الوظائف الحيوية في الإدارة الحديثة لما فيه من تنشيط للمواهب وتحفيز للأداء، إذ بواسطته يمكن لأي منظمة تتمين مواردها البشرية، والذي يعود

بالفائدة على المنظمة والمتدرب معا خاصة فيما يتعلّق بالأزمات لمواجهة التغيرات الجديدة والتعامل معها بمهارة وكفاءة جد عاليتين.

فيرى مدحت أبو النصر أنه يجب الاهتمام بتدريب المتميزين حتى يصبحوا قادة، وكذلك تدريب القادة الجدد وتنمية مهاراتهم بوضع برامج تدريبية في مجال القيادة، حتى تكسب المتدربين ميزة ونوعية في طريقة قيادتهم للمنظمة في أوقات الأزمات، وتمثل فيما يلي:

- زيادة الزاد المعرفي والمعلوماتي لدى المتدربين وتكوين النظرة الشاملة لمختلف الأمور.
- زيادة الوعي بأهمية القيادة وأهمية اختيار النمط القيادي المناسب الذي يتوافق مع طبيعة الموقف والتابعين له والزمن المتاح.
- تحسين مهارات القيادة لدى المتدربين حتى يتمكنون من ممارسة فن الكلام والإنصات والإقناع وحل الصراع باحترافية.

- تحلي المتدربين بالصفات القيادية وتحسينها كالصبر وقوة التحمل والتعاون والتضحية وخدمة الآخرين.
 - تدعم الأخلاقيات القيادية الإيجابية والسامية لدى المتدربين كالصدق والعدل والأمانة والإخلاص.¹
- كما يعالج التدريب على قيادة الأزمات مواطن الخلل والثغرات بما يكسب المتدربين الفعالية في الأداء عند قيادة الأزمات باستخدام أساليب المحاكاة، من أجل تطبيقها بشكل شبه واقعي بما يقارب ظروف الأزمة، وذلك بوضع القادة في الأماكن المناسبة المفترض وجودهم فيها لإدارة الأزمات، وعند تدريب القيادة يجب مراعاة حجم الإجهاد والتوتر المماثل والمتوقع، وكذا وضع برامج تدريبية حسب تخصص عمل القادة، واختيار القادة بما يتناسب مع القدرات العقلية والبدنية من أجل التعامل مع الأزمات والتأقلم مع الظروف التي تفرزها الأزمات، بالإضافة إلى البحث عن التجارب السابقة ومحاولة التعلّم منها، ومن أجل مساندة التطورات وجب تحديث المهارات والمعلومات باستمرار.²

1-13 تدريب فريق إدارة الأزمات:

لا يمكن أبدا أن يخضع القائد إلى تدريب مستمر على إدارة الأزمات دون أن يخضع أعضاء فريقه هو الآخر للتدريب من أجل التنسيق في الأداء والدقة في التنفيذ وإنجاز الأعمال بدون أخطاء قدر المستطاع.

¹ أبو النصر، مدحت محمد. مرجع سابق. ص. 200-201

² المومني، هشام أحمد فليح. مرجع سابق. ص. 231

ويؤكد ذلك الخضيرى بقوله أنّ الأزمات تحتاج إلى قوة بشرية تعمل في إطار فريق عمل جاد، وهذا الأخير يحتاج إلى تدريب وتكوين لتنمية قدراته الفكرية والشخصية، وصقل مواهبه وتجويد كفاءته باستخدام برامج متطورة عن طريق دروس ومحاضرات نظرية وعلمية، وتدعيمها بدراسة حالات مشابهة كتجارب واقعية، بالإضافة إلى وضع السيناريوهات الوهمية لتمثيل الأدوار والمواقف، وكذا إنشاء مختبرات وورش عمل للإنجاز وتجهيزها بشتى الوسائل والأدوات، وتوليد الأفكار وترتيبها وتنظيمها لحل جميع المشكلات، ومن أجل تدعيم العملية التدريبية يتم الاستعانة بالوسائط التعليمية المتعددة المتطورة من أجل نقل المعلومات والخبرات ومختلف التجارب المتعلقة بمعالجة الأزمات ومواجهتها إلى أعضاء الفريق الذين تم انتقائهم بكل عناية للقيام بالمهام المنوطة إليهم.¹

13-2 التدريب على قيادة المكتبات الجامعية:

ترى هبة محمد أنّ البرامج التدريبية في مجال المهارات القيادية لأخصائيي المكتبات تعمل على تحسين قدرات قادة المكتبات في التعامل مع الأزمات، واتجاههم نحو إدارة التغيير والابتكار في المكتبات.²

وقد أشار فرحات ثناء في دراسته عن القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية على أهمية تدريب قادة المكتبات وأكد على ضرورة وضع برنامج تدريبي مشترك يحدد احتياجات القادة للقيام بأدوارهم في بعض المكتبات التي ناقش فيها موضوعه، وذلك على شكل ورش عمل، ويتمثل فيما يلي:

- الحاجة إلى التعرف على سلوكيات القيادة.

- الحاجة إلى إتقان فن التأثير في الآخرين في مختلف المواقف.

- الحاجة إلى فهم بيئة العمل بالمكتبة ومختلف المعايير والقيم والعوامل المؤثرة فيها.

- الحاجة إلى التحلي بالمسؤولية مهما كان موقع المتدرب في المكتبة.³

كما اقترح بعض الخبراء المشاركون في ذات الشأن منهاجاً لتعليم قيادة المكتبات يتكون من خمس وحدات، الوحدة الأولى تتعلق بالأسس والمفاهيم الإدارية للقادة في المكتبات، من خلال التدريب على القواعد الإدارية الرئيسية بمختلف وظائفها، مفاهيم الإستراتيجية واتخاذ القرارات، إدارة الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية... إلخ، وإخضاع كل النظام إلى التقييم والتقييم. وأما الوحدة الثانية تتعلق بالقيادة

¹ الخضيرى، محسن أحمد. مرجع سابق. ص. 211-212

² هبة، محمد إسماعيل. مرجع سابق. ص. 433

³ فرحات، ثناء إبراهيم موسى. مرجع سابق. ص. 128

الإدارية في المكتبات ويتم من خلالها الإلمام بالأبعاد المختلفة للقيادة (الأخلاقية والسلوكية والشخصية)، حيث يتم دمج المتدربين القادة داخل محيط العمل وهي المكتبة، حيث يفترض في قادة (مديري) المكتبات الجامعية الدراية والإحاطة بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال تخصصهم، وكذا التطورات التي تحدث في البيئة السياسية والقانونية لجامعتهم. في حين الوحدة الثالثة تتعلق بالإدارة الإلكترونية في المكتبات، وفيها يتوجب الإلمام بمختلف الإستراتيجيات، وأن يمتلك رؤية عن المكتبة وقادرا على الربط بين تحديات ورهانات الوضع العالمي مع ما يحدث في البيئة المحيطة بالمكتبة. وتغطي الوحدة الرابعة مجتمع المعلومات والمعرفة والعولمة، والعلاقات المعلوماتية ومختلف التوجهات العالمية في هذا الشأن. وفي الأخير الوحدة الخامسة إدارة المعرفة وربطه بالنظام، وتجهيز القائد للغوص في غمار اقتصاد المعرفة الذي تبنته مؤسسات التعليم العالي.¹

وبعد الإطلاع على أدبيات الموضوع خلصت الباحثة إلى أن تدريب القادة على إدارة الأزمات أضحت أكثر من ضرورة في المكتبات خاصة الجامعية منها، ويمكن القول أنّ التدريب فن من الفنون الدفاعية بحيث يتم الاستعداد للبلاء قبل وقوعه من أجل تنمية مهارات القادة العاملين بها وكذا فريق العمل الخاص بإدارة الأزمات، فإدارة الأزمات تستلزم توظيف كافة العمليات المتعلقة بالوظائف الإدارية، ويعني التدريب على إدارة الأزمات للقادة وفريقهم الممارسة والتطبيق الميداني للمعلومات والمعارف الضرورية المتعلقة بالأزمات، واستثمار طاقاتهم وقدراتهم ومواهبهم وخبراتهم لمواجهة الأزمات والتعافي منها بهدف اتخاذ القرار الأمثل وريح الوقت والجهد والمال، وتخفيف الأضرار وجعلها بردا وسلاما على المكتبات الجامعية، ويمكن وضع برنامج تدريبي لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية قائم على تحديد نقاط القوة والضعف، واقتناص الفرص، لتجنب كل التهديدات التي يمكن أن تؤثر على كيان المكتبة بأكمله فنقوم:

أولا بتحديد الاحتياجات التدريبية المهنية اللازمة لقادة المكتبات وفريق العمل الأزموي لمواجهة الأزمات والتصدي للظروف الطارئة.

ثانيا: الدراسة النظرية كالتعريف بمفهوم الأزمة، أسبابها، أنواع الأزمات التي قد تصيب المكتبات الجامعية، إدارة الأزمات، ممارسة القادة لمراحل إدارة الأزمات، والمهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات، الرصد والإنذار المبكر، الاستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات في المكتبات..

¹ فرحات، ثناء إبراهيم موسى. مرجع سابق. ص. 129-130

ثالثاً: وضع السيناريوهات الافتراضية لتمثيل الدور الأزموي في الواقع، وتدعيم برامج التدريب بورشات عمل يتم فيها استخدام الوسائل والمعدات للتنفيذ الفعلي. وفي الأخير يجب تقييم هذه البرامج التدريبية ومدى فعاليتها في تحسين القدرات والأداء، وجعلها دورية وتحسينها باستمرار تماشياً مع متطلبات العصر.

14- انتهاج الجودة في قيادة الأزمات:

من أجل تحقيق القائد جودة عالية في إدارة الأزمات وجب عليه انتهاج أسلوب إدارة الجودة، الذي يقوم على استخدام المعايير والمقاييس في الأداء التي من شأنها منع حدوث بعض الأزمات أو التقليل من حدتها، ومن بينها مواصفات ISO (الإيزو) الدولية للسيطرة على الأزمات للتقليل من الأخطاء في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويتوقف جودة القرار في موقف الأزمة على عناصر أساسية تتلخص فيما يلي:

* **عنصر الفعالية:** ويقصد بها مدى ملائمة القرار المتخذ من قبل القائد مع الجوانب الشكلية والموضوعية للأداء أثناء الأزمة.

* **عنصر الترشيح:** ويقصد به حجم النفقات والتكاليف بحيث يجب أن تكون بأقل نسبة ممكنة، والعائد أو الفائدة عالية إلى أقصى درجة ممكنة، وهذا ناتج عن التفكير الإبداعي والإبتكاري للقائد.

* **عنصر القبول:** ويقصد به مدى تجاوب أعضاء فريق عمل إدارة الأزمات مع القرار الصادر من طرف القائد.¹

ويرى حمود خضير أنه من أجل انتهاج قيادة تعتمد على الجودة، يجب الاهتمام الشديد بالجودة واستخدامها كسلوك من طرف القائد وفريقه مهما كان نوع المنظمة، وتغذيتها باستمرار لفهم توقعات العملاء الداخليين والخارجيين.²

¹ اللامي، غسان قاسم داود؛ العيساوي، خالد عبد الله ابراهيم. مرجع سابق. ص. 116-117

² حمود، خضير كاظم؛ الشيخ، روان منير، 2010. إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص. 142

كما أنّ القيادة الفعّالة تدعم تحقيق الجودة الشاملة على حدّ قول ديمينج* وجوران*، كما يلتزم القادة بالتحسين المستمر في كافة العمليات الإدارية لتحقيق الجودة المنشودة.¹

نفس الشيء ما ينطبق على المكتبات ومراكز المعلومات، فالحاجة إلى التحسن المستمر في الخدمات والأداء لم يعد ثانويًا، بل أضحت حاجة أساسية ملحة، نظرًا لارتباط إدارة الجودة مع المتغيرات المستمرة ليس للتأقلم معها فحسب، بل توقع حدوثها كذلك، والاستجابة لجميع التطورات المتسارعة فيما يتعلّق ببيئة المكتبات والمعلومات والمنافسة الحادة التي تفرزها هذه المتغيرات، ويفضل تطبيق نظام إدارة الجودة يمكن معرفة الفرص المتاحة لحل المشكلات ومواجهة الصراعات، وستكون إدارة الجودة الشاملة منهاجًا وجب الالتزام بمبادئه ومكملًا لإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في المكتبات.²

باختصار انتهاز إدارة الجودة في معالجة الأزمات بالمكتبات يسمح بتبني نمط قيادي سليم ويؤدي إلى تقليص التكاليف وامتصاص حجم الصراعات بين العاملين، تكوين فريق عمل مدرب، والاستعداد الدائم لمواجهة التغيرات غير المسبوقة، فالقيادة دائمًا يجب أن توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة من أجل النجاح والتميز والإبداع والتغلب على نقاط الضعف وتحويلها إلى فرص وقوة والاستفادة من الموارد البشرية والمادية للمكتبة.

15- المشكلات التي تواجه القائد الإداري أثناء الأزمات:

يتميز القائد الإداري بالمهارات الشخصية وقدرة التأثير في الآخرين، كما أنّه يحب الإبداع والابتكار من أجل تغيير الوضع القائم ويتحدى الصعاب والعراقيل إلى حدّ المغامرة للوصول إلى الأهداف التي يطمح تحقيقها، ولهذا نجد القائد دائمًا يتمتع بالنظرة الإستراتيجية للأمر، فيرسم السياسات ويضع الخطط ويسهر على تنفيذها، لكن أثناء قيادته للأزمات قد تعترضه عدّة مشكلات ومعوقات نذكر من بينها:

* وليام إدوارد ديمينج (1900-1993) هو الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، عالم أمريكي متحصل على شهادة الدكتوراه في الفيزياء والرياضيات.

* جوزيف جوران (1904-2008) أحد رواد القرن العشرين في الإدارة، ومن أهم مفكري الجودة، معروف بثلاثية جوران في وظائف الجودة وتتكون من: تخطيط ومراقبة وتحسين الجودة.

¹ الرب، سيد محمد جاد. مرجع سابق. ص. 58.

² الترتوري، محمد عوض؛ جويجان، أغادير عرفات. مرجع سابق. ص. 215.

15-1 مشكلات تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل:¹

* **العجز عن حل المشكلات الفنية:** وتتمثل في تلك السلوكيات غير المقبولة من طرف القائد، فبدل أن يتعامل مع المشكلات الفنية، نجده لا يبالي بها، أو يكلف غيره بحلها، أو يؤجل حلها إلى وقت لاحق، أو يجعلها تتراكم ليتصدى لها بشكل كلي. وقد يعود هذا إلى افتقاره إلى الخبرة والابتكار الإبداعي وعجزه عن بلورة أفكاره، أو حتى وضع حلول أو مقترحات بديلة.

* **عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل:** ويعزى ذلك إلى الافتقار إلى الحس التنبؤي والتصور الخيالي الواسع لاستشعار الأزمة قبل وقوعها، وعدم فهم حتى الإشارات التحذيرية، ولهذا جعل هنري فايول Henry Fayol هذه النقطة جوهرية الإدارة وأساس فعاليتها.

* **عدم تنمية كوادر جديدة:** هناك بعض القادة يلجئون إلى سياسة دفن الخبرات التي لديهم عن التابعين لهم خوفا من استفادتهم منها، ظنا منهم أنهم مصدر للخبرة والقوة ويحافظون على ذلك بجعلهم دائما في حاجة إليهم، فلا يعملون أبدا على تفويض السلطات إليهم ولا إشراكهم في اتخاذ القرار، فيجعلهم دوما قوم نُبِع.

* **عدم الترحيب بالأفكار الأصيلة:** هناك بعض المرؤوسين لديهم قدرات عالية ومهارات إبداعية في تجاوز المشكلات، لكنهم يصطدمون مع قائد لا يتقبل أفكارهم، وإن تقبلها يقتسمها معه أو ينسبها إليه غصبا.

* **عدم تفويض السلطة:** تفويض السلطة ضروري في المنظمة، وهي فرصة ثمينة لظهور قيادات جديدة تتدرب على تحمل المسؤولية خاصة في أوقات الأزمات وبالتالي عدم التفويض يعد مرضا من أمراض القيادة وجب علاجها.

15-2 مشكلات تتعلق بعملية اتخاذ القرار:²

* **التردد:** يترتب عن تردد القائد التأخير في اتخاذ القرار، وهذا يؤثر على قيادته ويقلل من كفاءته.

* **التسرع:** يُعدّ التسرع في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في أوقات الأزمات دون الإحاطة بعدة جوانب مهمة كالموازنات والمقارنات، من النقاط التي تقلل من كفاءة القائد، ودليل على محدودية نظره للأمور وضيق زاويته، مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء في إصدار القرار المناسب.

¹ حلاق، بطرس. مرجع سابق. ص. 115-117

² حلاق، بطرس. مرجع نفسه. ص. 117-118

* **العجز عن اتخاذ القرار:** قد يحدث وأن يصاب القائد بالعجز التام لاتخاذ القرار جراء الأزمات غير المتوقعة، ما يشبه الضعف أو الانهيار أمام الأزمة وعدم القدرة على المواجهة، وقد يعود إلى ضعفه النفسي وقلة تدريبه في مجال الأزمات.

* **اتخاذ القرار المضمون وليس الأفضل:** ليس القائد من يتخذ قرار ليتخلص من المنازعات مع السلطة العليا، أو يتجنب اتخاذ القرار إلاّ بأمر من تلك السلطة، إنّما القائد من يواجه الأزمات ويقدم حلول ناجعة، ويضع مصلحة المنظمة أولاً وقبل كل شيء.

15- 3 مشكلات تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين:¹

* **الخنوع:** يعني الخنوع رضوخ القائد إلى التعليمات التي يصدرها رؤسائه ثم ينقلها إلى الأتباع لتنفيذها بشكل حرفي دون مناقشة معهم.

* **مناطقة الرؤساء:** يميل القائد إلى مناطحة الرؤساء بشكل عمدي، وذلك بالدخول في معارك يمكن تفاديها، ويعود ذلك لأسباب مرضية ونفسية.

* **بخس جهود القادة السابقين:** وتعني عدم الاعتراف بما صنعه القادة السابقون والاستهزاء بها، فيقوم بتغيير الاستراتيجيات السابقة وضربها عرض الحائط.

15- 4 مشكلات خاصة بإدارة الوقت:²

* **عدم الوعي بمرور الوقت:** قد يبدد القائد وقته بانشغاله بأمر جزئية في المنظمة دون قصد منه كالاتصالات الهاتفية.

* **عدم التحكم في الزمن الذي تستغرقه التفاعلات الاجتماعية:** مهارة إدارة الوقت من سمات القائد الإداري الناجح، وبالتالي وجب التحكم في مواعيد المقابلات، وتحديد نقطة بدايتها ونهايتها.

15- 5 مشكلات تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات:³

* **الحرفية:** وتعني تطبيق القوانين بشكل حرفي دون تعديل وعدم مراعاة الظروف والتغيرات المحيطة بالموقف.

* **الرجوع إلى القادة بدون مبرر:** كثرة رجوع القائد إلى الرئيس الأعلى منه باستمرار في أدنى المسائل يعد تبذيراً للوقت لكلا الطرفين.

¹ المومني، هشام أحمد فليح. مرجع سابق. ص. 217

² المومني، هشام أحمد فليح. مرجع نفسه. ص. 218

³ المومني، هشام أحمد فليح. مرجع نفسه. ص. 218

* العجز عن تطبيق القوانين العامة على الحالات الخاصة: قد ينتج عن ضعف قدرة القائد الإستراتيجية عدم القدرة على تعديل المبادئ والقوانين العامة لكي تتوافق مع الحالات الخاصة والاستثنائية. وفي ذات السياق يرى كل من Boin et Mc Connell¹ أنّ القادة الحقيقيون بحاجة إلى تطوير قدراتهم وإلى المرونة لتسهيل طرق تجاوز العقبات في أوقات الأزمات، وبالتالي يجب تجنب القائد الأمراض أو باثولوجيات القيادة، وقد أوجزها فيما يلي:

- ❖ تجنب التمسك بالخطّة وعدم إجراء التعديلات المناسبة وفق ما تملّيه الظروف المتغيرة.
- ❖ تجنب التماطل والتأخير في صنع القرارات الحاسمة بسبب انتظار المعطيات والإحصائيات.
- ❖ الاستمرار في القيادة والتصرف كما في الأول عندما كان هيكل لوحة القيادة قائماً سابقاً.
- ❖ تجنب عدم القيام بأي رد فعل أو مبادرة، وانتظار المساعدات الخارجية.
- ❖ تجنب نشر الشائعات الكاذبة التي تحت على الفوضى.
- ❖ تجنب لعبة اللوم والعتاب المملة بعد فوات الأوان.
- ❖ تجنب توبيخ العامة على أمور لم يقدّم بها أحد التابعين.
- ❖ تجنب النظر إلى وسائل الإعلام كأنهم طرف فاعل في الأزمة.

خلاصة:

تُعد القيادة الركيزة الرئيسية التي يركز عليها النظام الإداري وهي بمثابة القلب النابض له، إذ بواسطته يتم قيادة المرؤوسين نحو الطريق السليم والاتصال والتواصل بين الأفراد وله قوة يؤثر بها فيهم لممارسة النشاطات المخولة إليهم ولتحقيق الأهداف المسطرة، ولقد أضحت القيادة مطلباً ملحا لإدارة الأزمات كون إدارة الأزمات لها أسس وقواعد تحكمها، وإن تطبيق هذه القواعد في ظل الضغوطات الداخلية والخارجية التي تعاني منها المكتبات يتوقف على القرار الرصين الذي يتخذه قائد الأزمة الذي تسند إليه مهمة إدارة الأزمة ويشترط فيه أن يكون متمكناً وقادراً على المضي قدماً إلى الأمام والابتكار، ومن هذه النقطة بذات يمكن للقائد الحقيقي تحويل المحنة إلى منحة من خلال إبداعاته للوصول إلى حلول واقعية منطقية وسديدة وهنا تتجلى دور القيادة في إدارة الأزمات بالمنظمات بشكل عام وبالمكتبات الجامعية بصفة خاصة .

¹ Boin, Arjen and Mc Connell, Allan, 2007. Preparing for critical infrastructure breakdowns: the limits of crisis management and the need for resilience. Journal of contingencies et crisis management. Vol. 15, no. 1. P. 55

الجانبة

الميداني

تقديم ميدان

الدراسة

تمهيد:

آلت المكتبات الجامعية الجزائرية على نفسها السعي إلى استثمار مواردها وترقية خدماتها وتثمين نتائج البحوث وتعزيز تصنيف الجامعات واحتضان الأنشطة العلمية والثقافية، بفضل جهود ومحاولات تختلف من مكتبة لأخرى حسب الآليات المتاحة لها والمرتكزات التي تقف عليها والبيئة التي تحيط بها والإمكانيات المتوفرة لديها، وسوف نتطرق في مضمون هذا الفصل إلى المحدّات الأساسية للدراسة الميدانية، انطلاقاً من التعريف بمكان الدراسة، ثم التوجّه إلى إجراءات الدراسة الميدانية، ثمّ بعدها القيام بإجراءات الدراسة الاستطلاعية والتي تمّ فيها حساب صدق وثبات أداة الاستبيان، وقد حاولنا تقديم المكتبات المختارة كصورة للمكتبات الجامعية المركزية في الجزائر، وهي مكتبات كل من جامعات: البويرة "أكلي محند أولحاج"، خميس مليانة "الجيلالي بونعامة"، باب الزوار "هوارى بومدين للعلوم والتكنولوجيا"، بومرداس "امحمد بوقرة"، تيزي وزو "مولود معمري"، البليدة 2 "لونيبي علي"، الجزائر 1 "بن يوسف بن خدة"، الجزائر 2 "أبو القاسم سعد الله"، الجزائر 3 "ابراهيم سلطان شيبوط"، تامنغست "أمين العقال الحاج موسى آق أحاموك"، وقمنا بعرض خلفياتها التاريخية، هيكلها ونظامها الإداري، إمكانياتها المادية والبشرية والبرمجية، أهم الخدمات والمنتجات المقدّمة بها من قبل قادة ومسؤولين ساهرين عليها، وهي معلومات تمّ جمعها من خلال الملاحظة والمقابلة والاتصال مع مدراء المكتبات وبعض رؤساء المصالح، وكذلك من خلال الإطلاع على المواقع الإلكترونية للمكتبات محل الدراسة عن بعد.

I - المكتبة المركزية لجامعة البويرة أكلي محند أولحاج -

1- تقديم المكتبة: ¹

تمّ إنشاء المكتبة المركزية لجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة في 5 جويلية 2013م، وقد فتحت أبوابها أول مرة أمام الرواد خلال الموسم الجامعي 2013-2014م، فهي تقوم بجمع وانتقاء المعلومات في مجال اهتمامات وتخصصات الجامعة، يتواجد مقرها بجانب رئاسة الجامعة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 9340.50 م²، وتتكون من ثلاث طوابق وبطاقة استيعابية تصل إلى 1000 مقعد بيداغوجي.

2- معلومات فنية حول المكتبة:

اسم المكتبة: المكتبة المركزية لجامعة البويرة أكلي محند أولحاج

العنوان: بجانب مقر رئاسة جامعة البويرة، ولاية البويرة الجزائر 10000

الهاتف: 0 26 93 88 43

الفاكس: 0 26 93 42 65

البريد الإلكتروني: bibcentrale@univ-bouira.dz

موقع الجامعة: <http://www.univ-bouira.dz>

البوابة الإلكترونية للمكتبة: <http://bu.univ-bouira.dz/>

فهرس المكتبة المتاح على الخط: <http://catalogue.univ-bouira.dz/opac/>

المستودع الرقمي: <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/>

الفايسبوك: **Bibliothèque Centrale Univ Bouira** الرابط:

<https://www.facebook.com/329521053916521/posts/1272501046285179/>

أيام وساعات الفتح: من الأحد إلى الخميس من الساعة 08:30 إلى الساعة 16:30

السبت من 08:30 إلى 12:00 سا

نظام تسيير المكتبة: **syngéb version réseau**

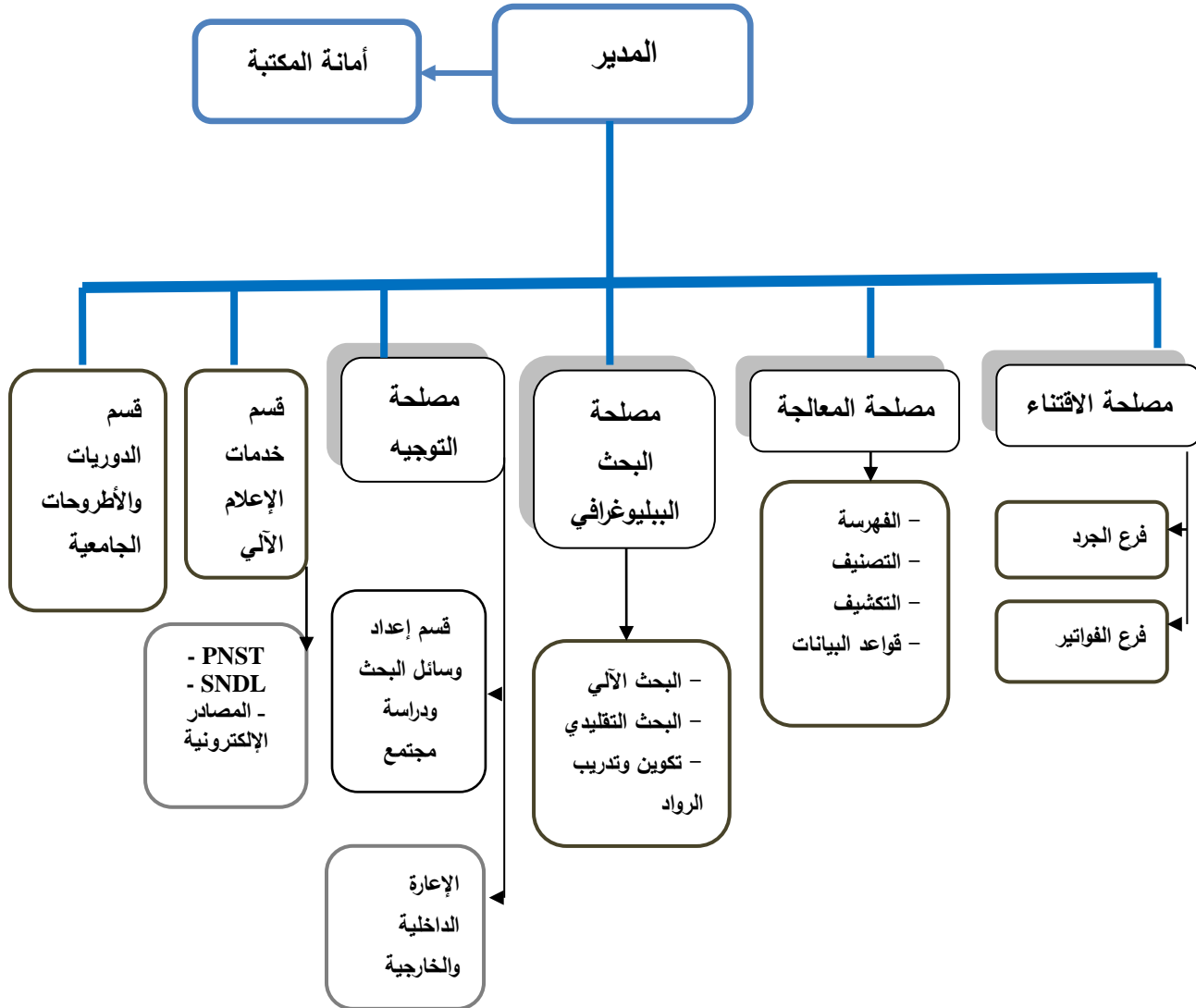
نظام التصنيف: نظام ديوي العشري **CDD**

نوع الإعارة: إعارة داخلية وخارجية

¹ دليل المكتبة المركزية لجامعة البويرة 2022-2023

3- التنظيم الإداري للمكتبة:

3-1 الهيكل التنظيمي للمكتبة:



الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة البويرة¹

¹ وثيقة مسلمة من قبل مدير المكتبة المركزية لجامعة البويرة. يوم: 2023/06/04

3-2 مصالحي المكتبة:¹

يسهر على تسيير المكتبة أربعة رؤساء مصالحي كما يبينها الهيكل التنظيمي متمثلة في:

أ/ **مصلحة الاقتناء:** تهتم بشراء كل أنواع الوثائق من كتب، دوريات، جرائد رسمية وكل إنتاج فكري يدخل ضمن اهتمامات مستعملي المكتبة، القيام بعملية جرد الوثائق.

ب/ **مصلحة المعالجة:** على عاتقها مهمة عملية التكتيف، التصنيف وفهرسة لكل أنواع الوثائق، تحضير قواعد البيانات المرتبطة برصيد المكتبة الوثائقي باستعمال النظام الآلي SYNGEB.

ج/ **مصلحة البحث الببليوغرافي:** تحرص على تكوين القراء على طرق وأدوات البحث عن المعلومات في الفهارس ومختلف قواعد البيانات وتسجيلهم فيها مثلا SNDL

د/ **مصلحة التوجيه:** تنشأ علاقات عامة مع جمهور المكتبة بحيث تسجلهم بالمكتبة، ضمان الإعارة الداخلية والخارجية، تحيين الفهارس، استقبال وإرشاد الرواد للتعريف بمختلف فضاءات المكتبة ومصالحيها العلمية والتقنية.

4- الإمكانيات البشرية بالمكتبة:²

العدد	الرتبة المهنية
02	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2
03	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1
03	مساعد بالمكتبات الجامعية
03	عون تقني بالمكتبات الجامعية
01	ملحق إداري رئيسي
01	محاسب إداري
03	عون أمن ووقاية
16	المجموع

الجدول رقم (05): الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة البويرة

¹ دليل المكتبة المركزية لجامعة البويرة 2022-2023

² مقابلة مع مدير المكتبة المركزية لجامعة البويرة. يوم: 2023/06/04 على الساعة 10

5- الرصيد الوثائقي للمكتبة:

يتكون رصيد المكتبة المركزية من مجموعات ورقية كما يوضحه الجدول أسفله، أمّا الرصيد الإلكتروني يتمثل في الاشتراكات في مختلف قواعد البيانات والدوريات الإلكترونية.

الرقم	نوع الوثيقة	عدد العناوين باللغة العربية	عدد العناوين باللغة الأجنبية
01	كتب متنوعة	5290	2743
02	دوريات علمية	162	150
03	قواميس وموسوعات	48	48
04	رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه	255	06
	المجموع	5755	2947

الجدول رقم (06): الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة البويرة¹

6- التقانين والمواصفات المعمول بها:²

النظام الآلي المطبق لتسيير المكتبة هو نظام SYNGEB الذي يعمل بتركيبة المارك الموحدة UNIMARC لنقل البيانات عبر شبكة المعلومات، وتخضع عملية المعالجة لعدد من التقانين، فبالنسبة للفهرسة الوصفية يتم الاعتماد على التقنين الدولي ISBD للوصف الببليوغرافي، يتم تصنيف الكتب حسب نظام ديوي العشري.

¹ جدول الأرصدة بالمكتبة المركزية لجامعة البويرة 2023

² مقابلة مع مدير المكتبة المركزية لجامعة البويرة. يوم 2023/06/04

7- خدمات المعلومات بالمكتبة: ¹

- التسجيل في المكتبة عن بعد.
- الإعارة الداخلية والخارجية.
- التسجيل في المكتبة الرقمية Iqraa وفي العديد من قواعد البيانات للوصول إلى مختلف المصادر الإلكترونية في شتى المجالات التقنية والعلمية، الآداب واللغات، الاستفادة منها عن طريق الاشتراكات مثل:

sndl, Techniques de l'ingénieur, cairn-Sciences. Info, Springer

- توفير إمكانية حجز كتاب عن بعد، كذلك طلب كتاب غير موجود بالمكتبة في إطار الإعارة المتبادلة بين المكتبات الجامعية.
- إمكانية تحميل عدة وثائق عبر بوابة المكتبة تتمثل في: استمارة التسجيل، استمارة تبرئة الذمة، وصل الإشهاد والرقمنة.
- البحث في فهرس المكتبة عن بعد opac، فهارس مكتبات الكليات التابعة للجامعة، الفهرس الجزائري المشترك ccdz، الفهرس العربي الموحد Aruc
- الإطلاع على البحوث العلمية للجامعة في المستودع الرقمي DSPACE.
- الوصول إلى الأطروحات والرسائل الجامعية عبر البوابة الوطنية للإشعار بالأطروحات PNST.
- الخدمة المرجعية للرد على استفسارات المستعملين تتم عبر البوابة الإلكترونية للمكتبة، البريد الإلكتروني للمكتبة، صفحة المكتبة في الفايسبوك، الهاتف الخاص بالمكتبة.
- الإعلام بمختلف البرامج والأحداث والنشاطات التي ستقام بالمكتبة عبر البوابة الإلكترونية للمكتبة.
- خدمة الإنترنت للبحث عن المعلومات.
- خدمة الإحاطة الجارية للمعلومات للإعلان عن مصادر المعلومات الحديثة عبر البوابة أو البريد الإلكتروني.
- خدمة البث الانتقائي للمعلومات لتوفير معلومات دقيقة لفئة متخصصة من المستفيدين.
- خدمة التصوير والنسخ وطباعة بعض الكتب النادرة ذات قيمة علمية.
- إقامة معارض الكتب، وتنظيم أبواب مفتوحة حول المكتبة والجامعة للطلبة الجدد.

¹ خدمات المكتبة المركزية. [على الخط]. تاريخ الاطلاع: 2023/08/19. متاح على الرابط:

http://bu.univ-bouira.dz/?page_id=121

II - المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة الجيلالي بونعامة -

1- تقديم المكتبة: النشأة، الموقع والمبنى¹

تزامن إنشاء المكتبة المركزية مع نشأة المركز الجامعي لسنة 2001-2002 سابقا في القطب القديم، ومع حلول السنة الجامعية 2005-2006 فتحت المكتبة المركزية الجامعية أبوابها أمام الطلبة والباحثين بنقل كل الرصيد إليها.

تقع المكتبة المركزية في قلب الجامعة بمحاذاة الإدارة البيداغوجية، تحتل موقع استراتيجي هام، وقد صممت وفق مخطط يتكوّن من ثلاث مستويات، طابق أرضي وطابقين علويين، تقدر المساحة الإجمالية للمبنى بـ 1387.84 متر مربع، تصل طاقة استيعابها إلى 1000 مقعد، وقد استقطبت عدد هام من المستفيدين بلغ عددهم 16.000 طالب و 751 أستاذ.

تتوزع هياكل المكتبة المركزية على:

- ثلاث (03) مخازن بطاقة استيعاب إجمالية مقدرة بـ 1920 متر طولي، مجهزة برفوف خشبية ومعدنية بحوامل.

- ثلاثة قاعات للمطالعة مجهزة بطاولات وكراسي مثبتة.

- مكاتب العمل الإداري ومصالح العمل التقني مجهزة بحواسيب وطابعات بما يلزم لتأدية المهام.

- بنوك الإعارة بكل التجهيزات الخاصة بها.

2- معلومات فنية حول المكتبة:

اسم المكتبة: المكتبة المركزية لجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة.

العنوان: طريق ثنية الحد خميس مليانة ولاية عين الدفلى الجزائر.

الهيئة المشرفة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ جامعة خميس مليانة.

البريد الإلكتروني: biblio.univ-dbkm.dz

الموقع الإلكتروني للجامعة: <http://www.univ-dbkm.dz/> المكتبة: <http://biblio.univ-km.dz/>

فهرس المكتبة على الخط: <https://opac.univ-km.dz/opac/>

المستودع الرقمي: <http://dspace.univ-km.dz/xmlui/>

¹ دليل الطالب لجامعة خميس مليانة 2022/2023

الفايسبوك: Bibliothèque Université Khemis Miliana الرابط:

<https://www.facebook.com/p/Biblioth%C3%A8que-Universit%C3%A9-Khemis-Miliana-100069578776027/>

أيام وساعات الفتح: من الأحد إلى الخميس من 8:30 سا إلى 16:00 سا

السبت من 08:30 سا إلى 15:00 سا

النظام الآلي للتسيير: synged version réseau

نظام التصنيف: تصنيف ديوي العشري CDD

نوع الإعارة: إعارة داخلية وخارجية.

3- التنظيم الإداري للمكتبة: ¹

3-1 الهيكل التنظيمي للمكتبة:



الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة

¹ دليل المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة 2022-2023

3-2 مصالـح المكتبة:

أ- **مصلحة الاقتناء:** تتكفل بمهمة تسيير عمليات التزويد وتنمية المكتبة بالمصادر الورقية والإلكترونية، تسجيل وجرّد الوثائق.

ب- **مصلحة المعالجة:** تقوم بمعالجة وتهيئة الرصيد الوثائقي بتطبيق المعايير والمواصفات الدولية في الفهرسة، التصنيف، التكشيف، والترتيب.

ج- **مصلحة الإعلام والتوجيه:** تهتم بكل ما يتعلق برواد المكتبة من إعارة، وإرشادهم إلى مختلف الوسائل والخدمات.

د- **مصلحة البحث الببليوغرافي:** تقديم خدمات ببليوغرافية ومرجعية، وضع الفهارس اليدوية والآلية ومختلف قواعد البيانات في متناول المستفيدين.

4- الموارد البشرية للمكتبة:

المؤهل العلمي	العدد	الرتبة
دكتوراه في الفلسفة	01	مدير المكتبة
ليسانس علم المكتبات والتوثيق	02	ملحق بالمكتبات من المستوى 2
ليسانس علم المكتبات والتوثيق	13	ملحق بالمكتبات من المستوى 1
شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في علم المكتبات أو تقني سامي في التوثيق والأرشيف	11	مساعد بالمكتبات الجامعية
الثالثة ثانوي	02	عون تقني بالمكتبات الجامعية
ليسانس علم المكتبات	03	وثائقي أمين محفوظات
مهندس دولة في الإعلام الآلي	01	مهندس في الإعلام الآلي
دبلوم آخر	02	ملحق رئيسي للإدارة
السكرتارية	01	كاتبة مديرية
36		المجموع

جدول رقم (07): الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة¹

¹ معلومات متحصلة عليها من أمانة المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة. يوم 29 ماي 2023

5- الإمكانيات التقنية:

تستخدم المكتبة نظام متكامل لتسيير المكتبات **Syngéb sous réseau** طبعة 2008، شكل تخزين البيانات بصيغة **Unimarc**، وتقنين تدوب **ISBD** الذي يحدد حقول البطاقة الفهرسية، يقوم بتسيير السلسلة الوثائقية: الاقتناءات، الجرد المعالجة، البحث الببليوغرافي، الإعارة.

- التكتشف بواسطة قائمة رؤوس الموضوعات للمنظمة العربية للثقافة والتربية والعلوم طبعة 2009 للرصيد العربي، والقائمة الإستنادية **Rameau** للرصيد باللغة الأجنبية.

- التصنيف بواسطة **CDD** بالاعتماد على القسم الأكبر في التفريع وذلك لضيق المكان.

6- الرصيد الوثائقي للمكتبة:

نوع الوثيقة	لغة الوثيقة	عدد العناوين
الكتب	عربية	25244
	فرنسية	11886
	إنجليزية	167
القواميس	إنجليزية-عربية-فرنسية	267
الموسوعات	عربية- فرنسية	333
المذكرات والأطروحات	فرنسية	546
	عربية	902
الوثائق الإلكترونية CD ROM	عربية	25
	فرنسية	87
الدوريات	فرنسية	21 بـ 176 عدد
	فرنسية	05 بـ 46 عدد
	فرنسية/عربية	70 بـ 300 عدد
	فرنسية	12 تخصص بـ 61 مجلد
Techniques de l'ingénieur		

جدول رقم (08): الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة¹

¹ الإحصائيات مأخوذة من جدول الأرصدة الوثائقية لعام 2022-2023

7- خدمات المعلومات بالمكتبة:

- خدمات الإعارة الداخلية والخارجية.
- خدمة البحث بالفهرس الآلي OPAC المتاح على الخط المباشر.
- البحث في الفهرس الجزائري المشترك CCDZ.
- خدمة البث الانتقائي للمعلومات بتوفير مراجع في مجال اهتمام الباحث أو مجموعة من الباحثين.
- التواصل عبر البريد الإلكتروني للمكتبة.
- التسجيل عن بعد في المكتبة الرقمية لديوان المطبوعات الجزائرية -اقرأ- Iqraa للإطلاع على الكتب الغنية الموجودة فيها التي تزيد عن 1500 عنوان.
- التسجيل عن بعد في SNDL النظام الوطني للتوثيق عن بعد، والولوج إلى المصادر الإلكترونية، وهذه الخدمة متاحة للأساتذة وطلبة ما بعد التدرج.
- الإطلاع على البوابة الوطنية للإشعار بالأطروحات PNST
- إمكانية الإطلاع على المنتجات العلمية الخاصة بالجامعة Dspace أطروحات، الرسائل، المذكرات لمختلف الأطوار، المنشورات والمجلات العلمية.
- إقامة المعارض بصورة منتظمة للتعريف بفضاءاتها وبمقتنياتها.
- فتح صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي فايسبوك خاصة بالمكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة بحث يمكنها التفاعل أكثر مع مشتركها الصفحة لتلقي كل جديد.

III- المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا -

1- التعريف بالمكتبة:¹

فتحت المكتبة الجامعية أبوابها أول مرة عام 1974م وذلك في عهد الرئيس الراحل هواري بومدين بصفة مؤقتة، متخصصة في العلوم التطبيقية، العلوم الطبيعية والعلوم الدقيقة (الرياضيات والفيزياء)، أما الافتتاح الرسمي لها كان عام 1986م وبطاقة استيعابية تصل إلى 1200 مقعدا.

1-2 المبنى:²

يتربع مبنى المكتبة المركزية على مساحة واسعة تقدر بـ : 7000م² ، ويتكون من طابقين كما يلي:
الطابق العلوي:

- قاعة كبيرة للمطالعة تتسع لـ 1200 مقعدا.
- قاعة مخصصة للأساتذة وطلبة ما بعد التدرج.
- بنك الإعارة
- فضاء البحث ببيليوغرافي (شبكة)
- فضاء إستعمال الحواسيب النقالة (wifi).
- فضاء القراءة.
- الجرائد اليومية.
- الثقافة العامة.
- الدوريات.
- تقنيات المهندس.
- فضاء استعمال الأنترنت.

الطابق الأرضي: يضم 24 مكتبا

- مكاتب لكافة مصالح المكتبة ومخازن الكتب والأطروحات.
- قاعة مخصصة للأساتذة والباحثين وطلبة ما بعد التدرج.
- فضاء التاريخ.

¹ الموقع الإلكتروني للمكتبة. [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bu.usthb.dz/>. تاريخ الإطلاع: 2022/12/03

² معلومات متحصّل عليها من طرف إدارة المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين. يوم 2022/12/03

3- معلومات فنية حول المكتبة:

اسم المكتبة: المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا **USTHB**.
الهيئة المشرفة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا.
العنوان: جامعة العلوم والتكنولوجيا ص.ب 32 العالية، باب الزوار، الجزائر 16111.
الموقع: تقع المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا في وسط الجامعة مما يسهل التردد عليها باستمرار من قبل المستعملين واستغلال مصادرها المعلوماتية.
الهاتف/الفاكس: 0 21 24 78 96
البريد الإلكتروني: sbenrabah@usthb.dz

الموقع الإلكتروني للجامعة: <https://www.usthb.dz/>

الموقع الإلكتروني للمكتبة: <https://bu.usthb.dz/>

فهرس المكتبة: <http://catalogue.bu.usthb.dz/Cataloguebuusthb/>

المستودع الرقمي: <https://repository.usthb.dz/>

الفايسبوك: **Bu-Usthb** على الرابط: https://www.facebook.com/bu.usthb/friends_likes

أيام وساعات الفتح: من الأحد إلى الخميس من 08:00 سا إلى 18:00 سا

السبت من 09:00 سا إلى 16:00 سا

النظام الآلي: **GESBU+ SYNGEB version réseau**

نظام التصنيف: تصنيف ديوي العشري **CDD**

نوع الإعارة: إعارة داخلية وخارجية

الرقمنة: رقمنة صفحة العنوان والفهرس بالنسبة للكتب، الفهرس والمستخلص للدوريات، الأطروحات

النص كامل بصيغة PDF

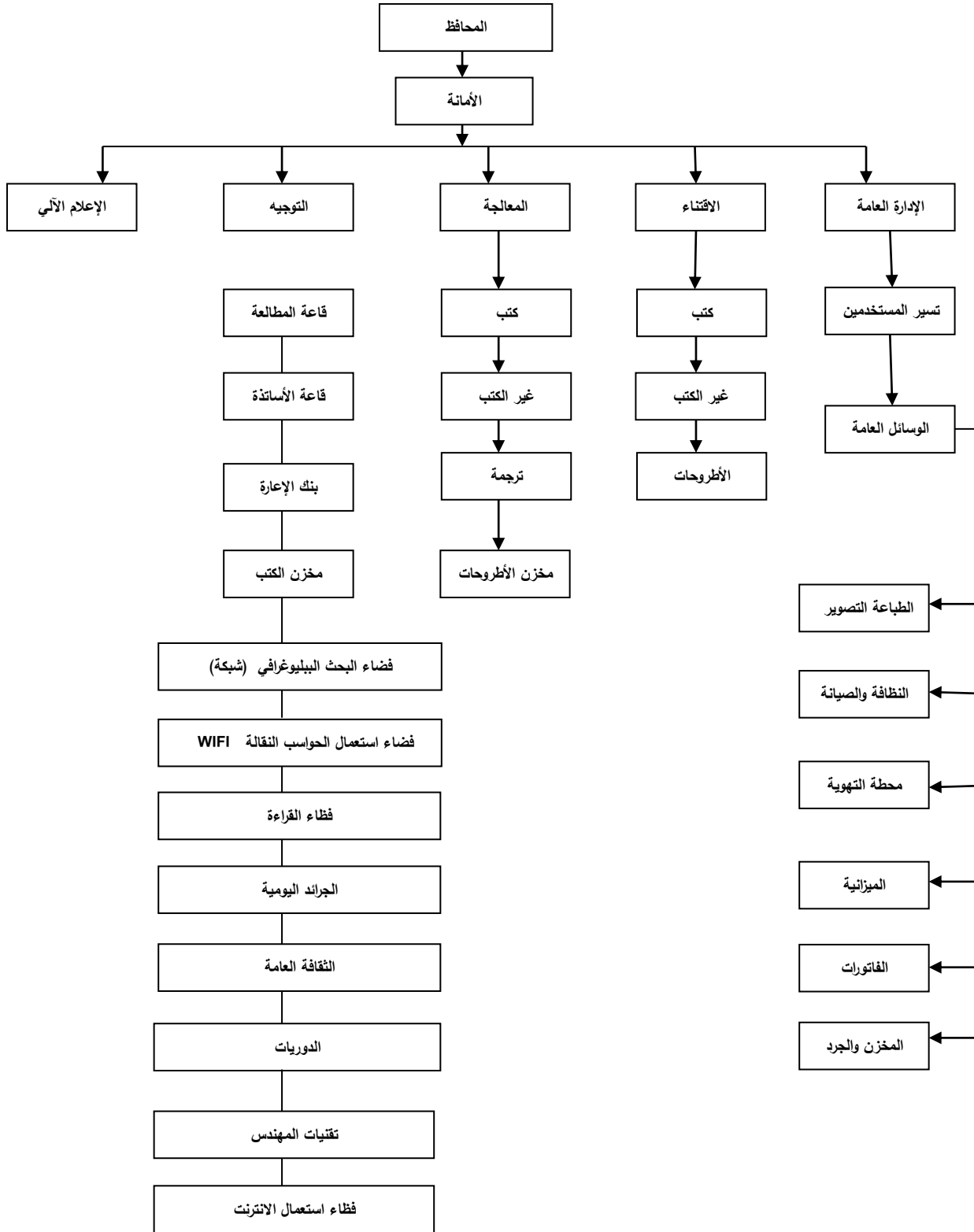
المساحة: 7000م²

الطاقة الاستيعابية: 1200 مقعدا

3- الهيكلة الإدارية للمكتبة: ¹

¹ معلومات متحصّل عليها من طرف إدارة المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين. يوم 2022/12/03

1-3 الهيكل التنظيمي:



الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة العلوم والتكنولوجيا

3-2 مصالـح المكتبة:

1- الإدارة العامة: تتكفل بـ:

تسيير المستخدمين: إعداد سجلات الحضور اليومي، العطل السنوية، العطل المرضية والإجازات المرخصة باستعمال نظام آلي ADM.

تسيير الوسائل العامة: وتشرف على نظافة المصالح، التهيئة والصيانة لحفظ الوثائق على مستوى المخازن، تسيير عملية جرد العتاد والفاتورات.

2- مصلحة الإقتناءات:

تهتم باقتناء الكتب وغير الكتب، والدوريات، وتتعامل مع موزعين من داخل الوطن مثل: CADOC ,

PAGES BLUES, OPU, SAGACITE, وهي تسهر لتحقيق المهام الآتية :

- دراسة احتياجات المستفيدين وانتقاء الوثائق للاقتناء.
- دراسة القوائم المقدمة مع دراسة الأسعار المقدمة من قبل دور النشر والموزعين المعتمدين.
- تحرير استمارة طلب الشراء النهائية.
- المراقبة الدقيقة للاقتناءات الجديدة والتأكد من مدى مطابقتها للطلب.
- تسجيل الكتاب في سجل الجرد بتدوين كل المعلومات الببليوغرافية.
- وضع ختم المكتبة على بعض صفحات كل كتاب.
- وضع الشرائط المغناطيسية داخل كل كتاب لحمايته من السرقة.
- التسجيل في نظام GESBU حيث يتم منح رقم الجرد آليا مع تقديم مختلف الإحصائيات.
- استلام أطروحات الماجستير والدكتوراه للجامعة، وإعطاء رقم جرد آلي لها، مع إمكانية طبع شهادة براءة الذمة آليا كذلك.

3- مصلحة المعالجة:

هذه المصلحة تقوم بمعالجة الوثائق التي تستقبلها من مصلحة الإقتناءات عن طريق:

- فهرسة الكتب، الدوريات والأطروحات باستعمال نظام GESBU /SYNJEB معا، بالاعتماد على تقنين ISBD ومعيار AFNOR Z44-050
- تنزيل البطاقات الفهرسية من قاعدة بيانات SUDOC .
- التكتشف باستعمال القائمة الفرنسية RAMEAU.

● التصنيف: استعمال تصنيف ديوي العشري CDD.

● إثراء الفهرس المشترك الجزائري ccdz.

4- مصلحة التوجيه:

تعتبر هذه المصلحة الوسيط المباشر للتعامل مع جمهور المكتبة عن طريق:

- تسجيل الطلبة بالمكتبة سواء التابعين وغير التابعين للجامعة وتحرير بطاقة المكتبة.
- الإعارة الداخلية والخارجية للطلبة والأساتذة مع فتح رفوف مفتوحة في الطابق السفلي وقاعة المطالعة والتحقق من إرجاع الكتب إلى الرفوف، وضع خاتم الإرجاع على بطاقة القارئ.
- تطبيق القانون الداخلي للمكتبة.
- إقامة معارض دورية بالمكتبة.
- وضع الوثائق في متناول القارئ مع مراقبة الآجال القانونية المحددة للإعارة.
- تسليم شهادات براءة الذمة لطلبة نهاية الدراسة.

5- مصلحة البحث البليوغرافي:

تتكفل هذه المصلحة بتدعيم الوصول إلى المعلومات العلمية والتقنية منها:

- البحث في قاعدة GESBU، التكوين في مختلف الأنظمة والبرامج مثل ENDNOTE
- التسجيل والبحث في مختلف قواعد البيانات البليوغرافية مثل SNDL
- استعمال فهرس المكتبة المتاح على الخط المباشر Opac.
- تنمية المستودع الرقمي للجامعة Dspace (أطروحات، نشرات علمية،.....الخ)

6- خلية الإعلام الآلي:

يتلخص دورها في:

- الإشراف على البرنامج الآلي لتسيير المكتبة وصيانته GESBU
- متابعة عمليات الرقمنة بالنسبة لفهارس الكتب، الدوريات والأطروحات.
- الإشراف على صيانة الشبكة الداخلية وضمان امن المعلومات
- الإشراف على موقع المكتبة عبر الإنترنت
- تأطير المترشحين في مجال الإعلام الآلي.

4- الموارد البشرية بالمكتبة: ¹

العدد	الرتبة المهنية
01	محافظ رئيسي للمكتبات الجامعية
01	محافظ المكتبات الجامعية
06	ملحق بالمكتبات الجامعية م.2
14	ملحق بالمكتبات الجامعية م.1
01	مساعد المكتبات الجامعية
07	عون تقني في المكتبات الجامعية
01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
01	مساعد مهندس م1 في الإعلام الآلي
03	تقني سامي في الإعلام الآلي
02	عون حفظ البيانات
01	متصرف
01	كاتبة مديرية
01	مترجمة ترجمان
01	عون إداري رئيسي
01	كاتب مديرية رئيسي
01	متصرف رئيسي
43	المجموع

الجدول رقم (09): الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين

¹ معلومات متحصّل عليها من طرف إدارة المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين. يوم 2022/12/03

6- الرصيد الوثائقي للمكتبة:

اللغة	كتب		أطروحات		دوريات	غير كتب
	عنوان	نسخة	عنوان	صيغة pdf		
اللغة العربية	3163	22175	133	97	77	2635 عنوان
	20035	121886	8778	5363		
اللغة الأجنبية						

الجدول رقم (10): إحصائيات الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين¹

7- خدمات المعلومات بالمكتبة: ²

- التسجيل بالمكتبة مع إمكانية تحقيق العملية عن بعد عبر الموقع الإلكتروني للمكتبة بملاً استمارة.
 - الإعارة الداخلية والخارجية.
 - حجز كتاب عن بعد، طلب براءة الذمة عن بعد، اقتراح وثيقة.
 - الإعلان عن كل الأحداث الجديدة بالمكتبة وبرامج الأنشطة العلمية وورش العمل.
 - الإطلاع على الإنتاج الفكري للجامعة عبر المستودع الرقمي.
 - التواصل مع المستخدمين عبر صفحة **FaceBook** الخاصة بالمكتبة المركزية.
 - التسجيل في قواعد البيانات والاطلاع على المصادر الإلكترونية **pnst, sndl, pdoc, iqraa, techniques de l'ingénieur**
 - البحث في فهارس المكتبة المتاحة عن بعد **OPACs** سواء في نظام **GESBU** أو **SYNGEB** مع إمكانية البحث في فهارس الكليات التابعة للجامعة.
 - البحث في الفهرس الجزائري المشترك **CCDZ**
 - روابط الوصول الحر لقواعد بيانات ومواقع إلكترونية غنية بالمعلومات مثل:
- Google scholar, Academia edu, Researchgate, Asjp, webreview, Usa publishing, BNM**
- توفير منتجات وثائقية عن بعد منها: دليل المكتبة، دليل القارئ، مطوية تقنية خاصة لكل مصلحة.

¹ إحصائيات حول الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية. [على الخط]. تاريخ الإطلاع: 2023/08/22. متاح على الرابط:

https://bu.usthb.dz/?page_id=3578

² مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين. يوم 2022/12/04 على 10 سا.

IV- المكتبة المركزية لجامعة بومرداس أمحمد بوقرة-

1- تقديم المكتبة:¹

تمّ ندشين المكتبة المركزية لجامعة بومرداس من طرف رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة وفتحت أبوابها في 11 أكتوبر 2004، تقع في قلب المدينة بجانب معهد الهندسة المدنية والإلكترونيك (IGEE) والمعهد الجزائري للبتترول (IAP)، على مساحة مقدرة بـ 3384 متر مربع، وبطاقة استيعابية تصل إلى 1000 مقعد، تتكون من أربع طوابق، فالطابق السفلي عبارة عن مخزن للوثائق، أما الطوابق الأخرى عبارة عن قاعات مخصصة ل: المطالعة الفردية والجماعية، الرفوف المفتوحة، المحاضرات والتظاهرات العلمية، الميدياتيك، مكاتب المصالح والإدارة.

2- بطاقة فنية حول المكتبة:²

اسم المكتبة: المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس

العنوان: شارع الاستقلال بومرداس 35000 الجزائر

رقم الهاتف: 0 24 79 47 48 - رقم الفاكس: 0 24 79 57 47

الموقع الإلكتروني للمكتبة: <https://bu.univ-boumerdes.dz/>

موقع الجامعة: <https://www.univ-boumerdes.dz/>

البريد الإلكتروني: bouzaouia@univ-boumerdes.dz

فهرس المكتبة عبر الخط المباشر: <http://catalogue.univ-boumerdes.dz/opac/>

الفهرس المشترك لمكتبات الجامعة: <https://catalogue.umbb.dz/collectif/>

المستودع الرقمي للإنتاج العلمي للجامعة: <http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080>

الصفحة الرسمية للمكتبة على الفايسبوك: <https://www.facebook.com/BC.UMBB>

Bibliothèque centrale Univ-Boumerdes

أوقات الفتح: من الأحد إلى الخميس، ومن الساعة 08:00 إلى غاية الساعة 20:00

السبت من الساعة 09:00 إلى غاية الساعة 16:00.

¹ الموقع الإلكتروني للمكتبة. [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bu.univ-boumerdes.dz>. تاريخ الإطلاع:

2023/05/12

² معلومات فنية حول المكتبة المركزية لجامعة بومرداس 2023. تم الحصول عليها من الإدارة. يوم 2023/05/04. على

الساعة 13 زوالا

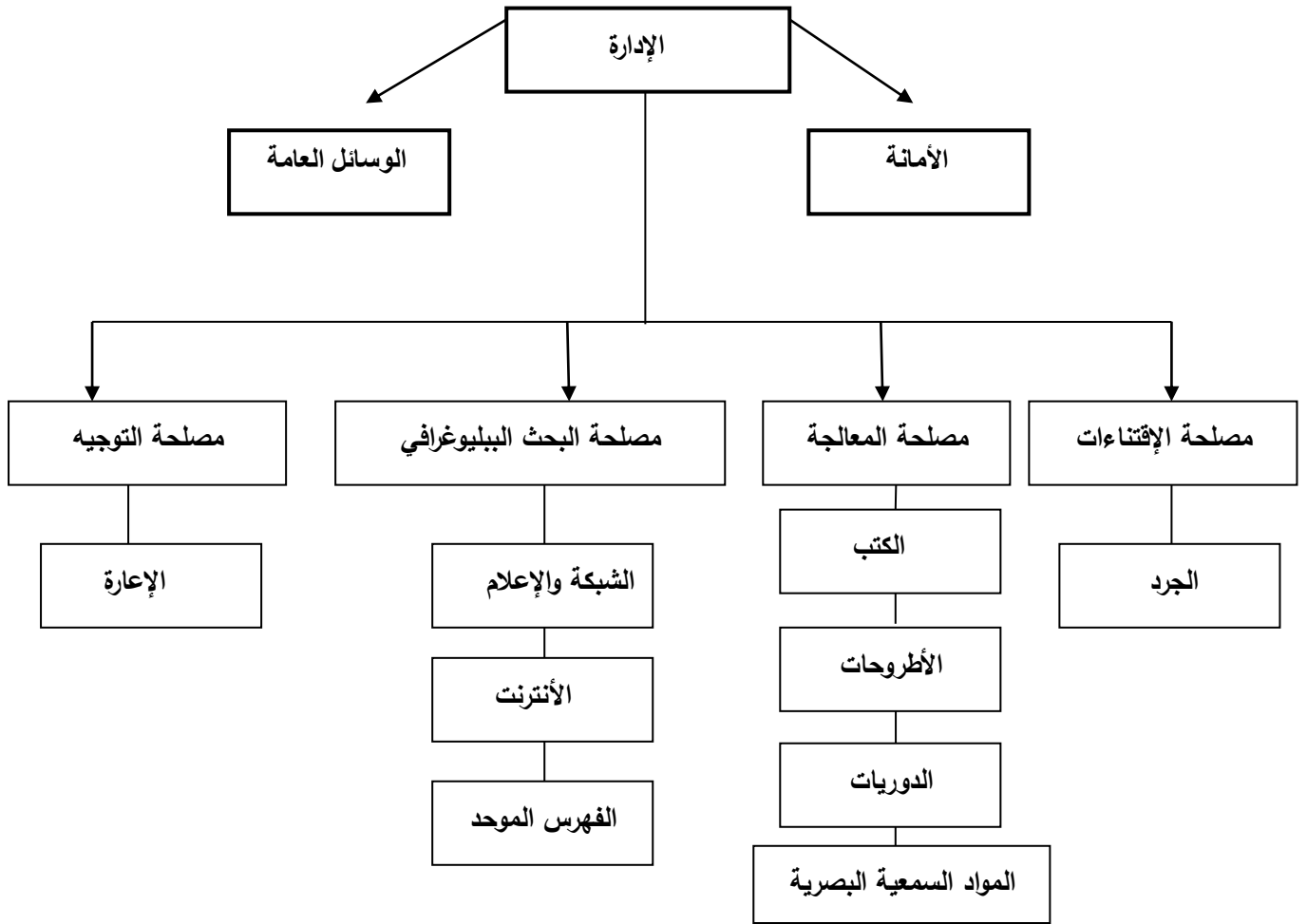
نظام التسيير : SYNGEB version réseau

نظام التصنيف: تصنيف ديوي العشري CDD

نوع الإعارة: إعارة داخلية خارجية.

3- التنظيم الإداري للمكتبة: 1

1-3 الهيكل التنظيمي:



الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة بومرداس

¹ وثيقة مسلمة من قبل أمانة المكتبة المركزية لجامعة بومرداس. يوم 2023/06/22

3-2 مصالـح المكتبة المركزية:

يقوم المدير بتسيير شؤون المكتبة بمساعدة مكتب الأمانة والوسائل العامة، والتنسيق بين المصالح الأربعة التابعة للمكتبة المركزية وهي:

- مصلحة الاقتناءات
- مصلحة المعالجة الوثائقية
- مصلحة البحث البليوغرافي
- مصلحة التوجيه

4-4 موارد وإمكانيات المكتبة:1

4-4 الإمكانيات المادية:

العدد	التجهيزات
82	أجهزة الإعلام الآلي
08	آلات طباعة ليزر متعدد المهام
03	أجهزة عرض فيديو ضوئية
06	خوادم
01	قاعة محاضرات

الجدول رقم (11): التجهيزات المتوفرة بالمكتبة المركزية لجامعة بومرداس

4-2 الإمكانيات البشرية :

العدد	الوظيفة	التخصص
02	- كاتب مديرية	الإدارة
02	- ملحق رئيسي للإدارة	
01	- ملحق للإدارة	
01	- مترجم رئيسي	
01	- محافظ رئيسي بالمكتبات	المكتبات والتوثيق
02	- محافظ بالمكتبات	

¹ وثيقة مسلمة من قبل أمانة المكتبة المركزية لجامعة بومرداس. يوم 2023/06/22

02	- ملحق بالمكتبات م 2	
11	- ملحق بالمكتبات م 1	
05	- مساعد بالمكتبات	
01	- مساعد وثائقي أمين محفوظات	
03	- عون تقني بالمكتبات	
01	- مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي	الإعلام الآلي
03	- مساعد مهندس في الإعلام الآلي	
01	- تقني سامي في الإعلام الآلي	
02	- تقني في الإعلام الآلي	
05	عامل مهني متعدد الخدمات	الوسائل العامة
24	أعوان الحراسة والأمن	الحراسة والأمن
67	المجموع	

الجدول رقم (12): الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة بومرداس

4-3 الرصيد الوثائقي للمكتبة بالأرقام:¹

عدد العناوين: 46902

عدد النسخ: 136401

عدد العناوين باللغة العربية: 15979

عدد العناوين باللغة الإنجليزية: 4615

عدد العناوين باللغة الفرنسية: 26207

5- الأنظمة والتقنيات المعمول بها بالمكتبة:

تستعمل المكتبة نظام سنجاب على الشبكة SYNGEB sous réseau يتحكم في مختلف أنواع الوثائق (كتب، دوريات، أطروحات، وثائق غير الكتب...) وفق معيار ردمك ISBD للفهرسة الوصفية، التكشيف بواسطة قائمة RAMEAU، الاستخلاص وفق NFZ 44-004 سنة 1984.

¹ المكتبة الجامعية بالأرقام. [على الخط]. متاح على الرابط: <https://bu.univ-boumerdes.dz/>. تاريخ الإطلاع:

6- خدمات المعلومات في المكتبة المركزية: 1 2

- التسجيل بالمكتبة عن بعد.
- الإعارة الداخلية والخارجية، طلب إعارة كتاب عن بعد، طلب مقال والرد عبر البريد الإلكتروني.
- توفير فضاء العمل الفردي والجماعي.
- تنظيم المعارض والتظاهرات العلمية والثقافية والإعلان عن أحداثها.
- تكوين مستعملي المكتبة من أجل الاستغلال الأمثل لمصادرها مع إمكانية طلب تكوين بملأ استمارة عن بعد.
- البحث الببليوغرافي عن طريق نظام سنجاب في الفهرس **opac**
- الإطلاع على فهارس مكتبات الكليات عبر موقع الجامعة.
- البحث في الفهرس المشترك للجامعة.
- البحث في الفهرس الجزائري المشترك **ccdz** والبحث في الفهرس العربي **Aruc**
- الوصول إلى المصادر الإلكترونية بالتسجيل في **SNDL**، المكتبة الرقمية إقرأ، المنصة الرقمية **PDOC**، مجلة « **Techniques de l'ingénieur** » عبر النظام الوطني للتوثيق عن بعد.
- إيداع الأطروحات والإطلاع على البوابة الوطنية للإشعار بالأطروحات **PNST** مع إمكانية التحميل.
- الإطلاع على الأرشيف المفتوح **DSPACE**
- توفير أدوات بحث وروابط مفيدة عبر الموقع الإلكتروني مثل **DOAJ, Google Scholar**
- البث الانتقائي للمعلومات **DSI** عبر الموقع الإلكتروني للمكتبة أو عبر البريد الإلكتروني التالي:
dsi@univ-boumerdes.dz
- خدمة الانترنت الويفي (**wifi**)
- إمكانية زيارة المكتبة عبر صفحتها في مواقع التواصل الاجتماعي.
- خدمة طرح سؤال، خدمة اقترح مرجعا، تقديم هبة للمكتبة.
- إصدار منتوجات وثائقية للمكتبة: دليل المكتبة، دليل القارئ، النظام الداخلي للمكتبة

¹ دليل القارئ، المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس. 2022-2023

² الخدمات المقدمة بالمكتبة المركزية. [على الخط]. متاح على الرابط: <https://bu.univ-boumerdes.dz/>. تاريخ الإطلاع:

V - المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو -

1- تقديم المكتبة:

في أكتوبر من عام 1977 تم إنشاء المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو في المركز الجامعي واد عيسي، وبعد فترة من الجهد والعمل المتواصل تطورت المكتبة من ناحية جودة الخدمات المقدمة ومن الناحية المرفقية، ومن مكتبة صغيرة الحجم إلى مكتبة مركزية جامعية تفي بالغرض، وقد مرت المكتبة الجامعية بمحطات تاريخية هامة، أولها في عام 1978م حيث كان المقر بسينما **le studio** بقلب مدينة تيزي وزو، ثم في عام 1980 بالطابق الأرضي بكلية الآداب واللغة العربية، وفي عام 1983 بحسناوة بسعة 400 مقعد، وفي الأخير تم الترحيل عام 2008 من حسناوة 1 إلى حسناوة 2 حتى يومنا هذا بالمقر الجديد والمبنى الخاص بها بـ "باسطوس" بسعة تصل إلى 900 مقعد، تتكوّن من أربع طوابق بمساحة 3000 متر مربع.¹

2- بطاقة فنية للمكتبة المركزية:²

- الاسم: المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
- الهيئة المشرفة: وزارة العليم العلي والبحث العلمي / جامعة مولود معمري تيزي وزو
- العنوان: القطب الجامعي حسناوة 2 باسطوس ولاية تيزي وزو 15000 الجزائر
- الهاتف/ الفاكس: 0 26 18 61 40
- البريد الإلكتروني: bu@ummto.dz
- الموقع الإلكتروني: www.bibliotheque.ummto.dz
- موقع الجامعة: www.ummto.dz
- فهرس المكتبة opac المتاح على الخط: <https://www.ummto.dz/opac>
- المستودع الرقمي المؤسساتي لجامعة مولود معمري: <https://dl.ummto.dz>
- الفايسبوك: <https://www.facebook.com/pg/Biblioth%C3%A8que-Universitaire-UMMTO-Bastos-311078696355485/posts/>
- التويتر: <https://twitter.com/CentraleUmmto>

¹ وثيقة مسلمة من طرف مديرة المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو. يوم 2023/06/01

² معلومات فنية حول المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو 2023. من أمانة المكتبة. يوم 2023/06/01.

<https://www.linkedin.com/in/biblioth%C3%A8que->

- لنكدان :

<universitaire-a68522183/?originalSubdomain=dz>

- أيام وساعات فتح المكتبة:

- قاعات المطالعة وقاعات الإعلام الآلي: من الأحد إلى الخميس: 08:00 سا - 18:00 سا

- السبت: 09:00 سا - 16:00 سا

- المصالح الأخرى: من الأحد إلى الخميس: 08:00 سا - 16:00 سا

- نوع الإعارة: إعارة داخلية وخارجية.

- نظام التصنيف المستعمل: تصنيف حر .

- النظام الآلي المستعمل: النظام الآلي المتكامل SYNGEB sous réseau version 2008

- الويفي wifi : 40 Méga bits par seconde

- المبنى: مطابق للمواصفات الدولية لبناء المكتبات.

- تقنية الإضاءة: طبيعية واصطناعية.

- تقنية التكييف: تكييف المركزي لتعديل الحرارة والبرودة والرطوبة والتهوية.

- تقنية النقل: النقل بالدرج، بالمصعد الكهربائي، النقل الأوتوماتيكي للمجموعات، عربات نقل

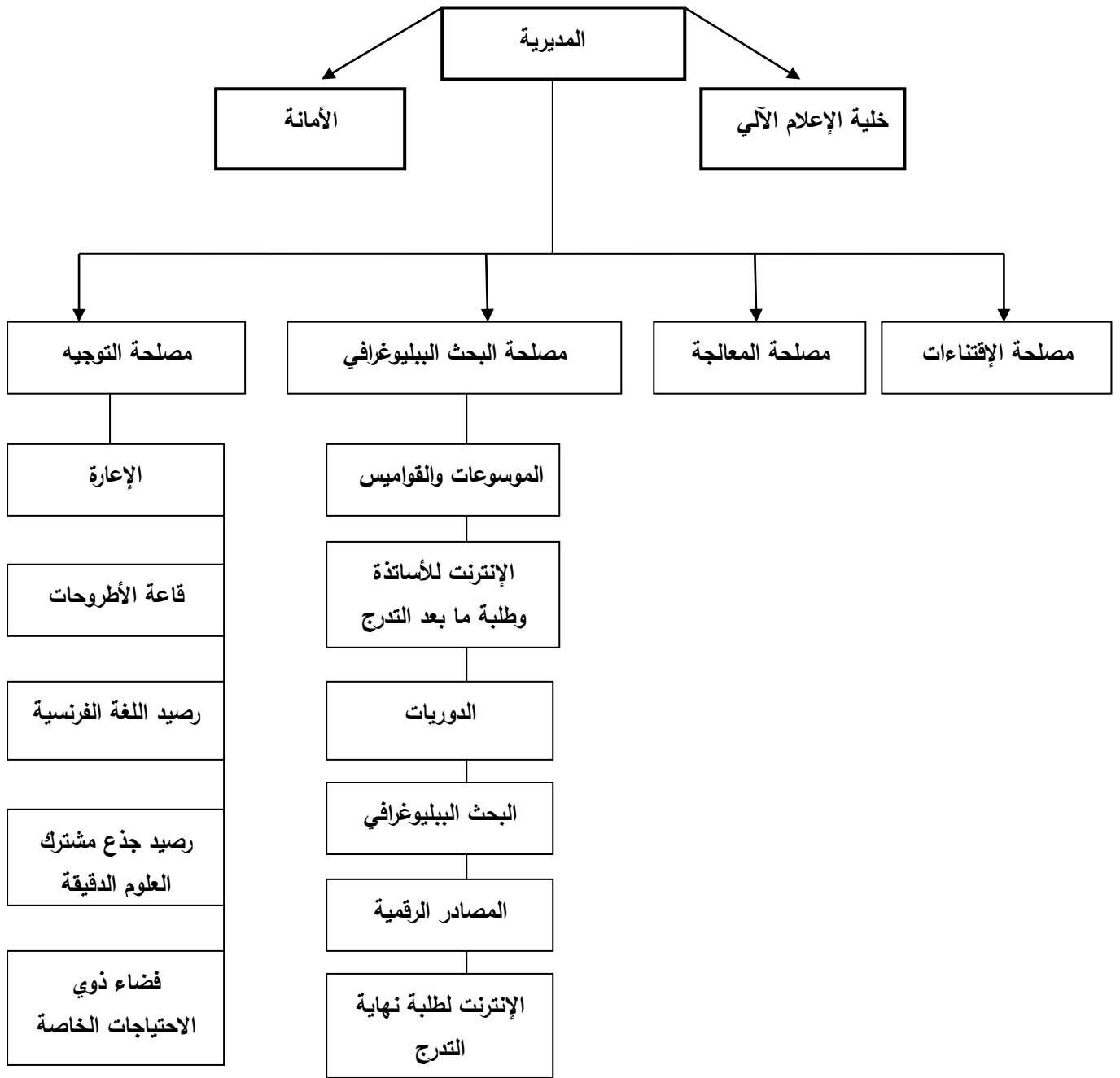
المجموعات من بنك الإعارة إلى المخزن.

- تقنية التخزين: مخازن تحوي رفوف معدنية.

3- التنظيم الإداري للمكتبة: 1

3-1 الهيكل التنظيمي للمكتبة:

¹ وثيقة مسلمة من طرف أمانة المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو. يوم 2023/06/01



الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو

2-3 مصالح المكتبة:

1-2-3 الأقسام الإدارية:

1-1-2-3 إدارة المكتبة المركزية: تحت إشراف مديرة المكتبة ومساعدة الأمانة.

3-2-1-2 خلية الإعلام الآلي: مسؤولة عن شبكة الانترنت والانترنت، أمن وصيانة الحواسيب.

3-2-2 الأقسام التقنية والعلمية:

3-2-2-1 مصلحة الإقتناءات: تنمية المجموعات في البيئة التقليدية والرقمية.

3-2-2-2 مصلحة المعالجة الببليوغرافية: المعالجة الفنية والموضوعية للوثائق يدويا وآليا في نظام

تسيير المكتبة، إنتاج الفهارس، الببليوغرافيات وقوائم الإقتناءات، الفهرس المكتبة على الخط

3-2-3 مصلحة البحث الببليوغرافي: تدريب المستفيدين على استخدام أدوات البحث الببليوغرافي،

والوصول إلى مختلف قواعد البيانات عن بعد.

3-2-4 مصلحة التوجيه: تتكفل بعمليات التسجيل بالمكتبة، الإعارة بنوعيتها، استقبال وإرشاد القراء،

منح شهادات براءة الذمة للمتخرجين.

4- موارد المكتبة المركزية:¹

4-1 الموارد المالية:

تخصص ميزانية سنوية لاقتناء الوثائق بنوعيتها تختلف من سنة لأخرى، أما المواد والتجهيزات

الأخرى فتدخل ضمن ميزانية الجامعة.²

4-2 التجهيزات:

العدد	تجهيزات المكتبة	الرقم
35	الخزائن	01
35	المكاتب	02
180	الطاولات	03
1500	الكراسي	03
310	الرفوف	04
203	أجهزة الإعلام الآلي	05
10	الطابعات	06
10	آلات النسخ	07

¹ وثيقة مسلمة من طرف أمانة المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو. يوم 2023/06/01

² مقابلة مع رئيس مصلحة الإقتناءات بالمكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو يوم: 2023/06/01 على 10 سا

06	جهاز الويفي wifi	08
07	قارئ الرموز douchettes	09
15	لوحات عرض الإعلانات	10
04	الماسح الضوئي	11
09	العربات	12
06	المكيفات الهوائية	13
01	المطافئ العادية	14
01	المدفئة المركزية	15
38	أجهزة الإطفاء	16

الجدول رقم (13): التجهيزات بالمكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو

3-4 رصيد المكتبة:

النسبة %	إجمالي للعاوين	عدد العاوين	اللغة	نوع الوثيقة
%75.02	30373	11490	العربية	كتب
		18883	الأجنبية	
%15.90	6440	2065	العربية	أطروحات
		4375	الأجنبية	
%04,58	1856	1856	الأجنبية	مقالات
%02,52	1022	176	العربية	دوريات
		846	الأجنبية	
%01,98	803	235	العربية	الموسوعات
		568	الأجنبية	
%100	40494	المجموع		

الجدول رقم (14): إحصائيات حول الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو¹

¹ إحصائيات جدول الأرصدة 2022-2023 من مصلحة المعالجة الوثائقية.

4-3-1 تنمية المجموعات الرقمية بالمكتبة:¹

أولا : مشروع رقمي:

أ- المستودع الرقمي للجامعة: DSPACE

ثانيا: مصادر رقمية: تجارية/ الشراء

أ- مصادر المعلومات الإلكترونية على الأقراص المدمجة: CD / DVD

تأتي غالبا على شكل مواد مرافقة متعددة اللغات: الفرنسية، العربية والإنجليزية، عدد الأقراص 161

وحدة بمجموع 209 نسخة متعددة التخصصات

ب- مصادر المعلومات الإلكترونية عبر الخط عن طريق الاشتراكات:

* المكتبة الرقمية لديوان المطبوعات الجامعية إقرأ: <http://www.iqraa.opu.dz/iqraa>

Bibliothèque Numérique de l'Office des Publications Universitaires

إمكانية التسجيل فيها عن بعد وفتح حساب.

* قاعدة بيانات تقنيات المهندس: techniques de l'ingénieur متوفرة في sndl

<https://www.techniques-ingenieur.fr>

* قاعدة بيانات Clinicalkey now متوفرة أيضا في sndl

<https://www.Clinicalkey.com/now/>

* النظام الوطني للتوثيق عن بعد: www.sndl.cerist.dz

فقد بلغ عدد قواعد البيانات 18 قاعدة تجارية و33 قاعدة في إطار الوصول الحر للمعلومات

والمجموع الكلي 51 قاعدة.

* المنصة الوثائقية الجزائرية: PDOC على الرابط: <https://www.pdoc-dz.com>

* قاعدة بيانات: base de données LMD review.com Sagacité متاحة على الرابط:

<https://sagacitelink.com>

ثالثا: مصادر المعلومات الرقمية المنشأة عبر الخط:

أ- فهرس المكتبة المتاح على الخط: opac

ب- الفهرس المشترك الجزائري: Catalogue Collectif Algérien ccdz

على الرابط: www.ccdz.cerist.dz

¹ مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو. يوم 2023/06/01 على 11:30 سا

ج- البوابة الوطنية للإشعار بالاطروحات: www.pnst.cerist.dz

د- الفهرس العربي الموحد: Aruc <https://www.aruc.org/ar>

رابعا: روابط لقواعد بيانات الوصول الحر والشبكات الإجتماعية الأكاديمية:

مثل (Asjp -Academia.edu - google scholar - recherche gate...)

4-4 الإمكانيات البشرية:

العدد	الوظيفة	التخصص
01	- كاتب رئيسي	الإدارة
01	- كاتب مديرية	
01	- عون إداري رئيسي	
01	- عون إداري	
01	- عون مكتب	
01	- عون البيانات	
03	- محافظ بالمكتبات	
02	- ملحق بالمكتبات م 2	
21	- ملحق بالمكتبات م 1	
10	- مساعد بالمكتبات	
03	- عون تقني بالمكتبات	
02	- وثائقي أرشيفي	
01	- مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي	الإعلام الآلي
01	- مساعد مهندس في الإعلام الآلي	
01	- تقني سامي في الإعلام الآلي	
02	- تقني في الإعلام الآلي	
03	منشط جامعي مستوى 1	
02	عامل محترف مستوى 1	
57		المجموع

الجدول رقم (15): الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو

5- التقانين والمواصفات المعمول بها بالمكتبة:

فهرسة الوثائق وفق مواصفة NFZ 44-050، وحسب التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي تدوب (ISBD)، أما عملية تكثيف الوثائق يتم وفق تقنين NFZ 44-070 وعلى القائمة الاستنادية رامو RAMEAU بالنسبة للوثائق باللغة الأجنبية، أما الوثائق باللغة العربية فيتم الاعتماد على قائمة رؤوس الموضوعات العربية الكبرى لشعبان خليفة 1994، أما التصنيف المعمول به هو تصنيف حر خاص بالمكتبة، وفيما يخص إعداد المستخلصات فإنه يتم الاعتماد على قاعدة livre Amazon.

6- المنتجات الوثائقية بالمكتبة:

- * قوائم المقتنيات الجديدة للوثائق المطبوعة والإلكترونية.
- * الأدلة: دليل المكتبة، دليل القارئ، دليل البحث الببليوغرافي في الفهرس OPAC، دليل البحث في SNDL، دليل البحث في CCDZ
- * الببليوغرافيات.
- * نشرات الفهارس.
- * النظام الداخلي للمكتبة.
- * سجل الاقتراحات الخاص بالمكتبة.
- * الفهرس الآلي من خلال واجهة نظام سنجاب، والمتاح على الخط OPAC عبر موقع المكتبة.
- * اللوحات الإرشادية والإشارية للتعريف بالمكتبة وفضاءاتها وتدابير الأمن والسلامة داخل المكتبة.

7- خدمات المعلومات بالمكتبة:

- التسجيل بالمكتبة حضوري وعن بعد.
- الإعارة بنوعيتها.
- إمضاء وختم شهادة براءة الذمة.
- التسجيل في المجموعات الرقمية والإطلاع عليها عن بعد مثل: SNDL, IQRAA, PDOC
- البحث الببليوغرافي في الفهرس المتاح على الخط OPAC
- البحث في الفهرس المشترك الجزائري CCDZ والفهرس العربي ARUC وفهارس مكنتات الكليات التابعة للجامعة عبر الموقع الإلكتروني.
- الاطلاع على الإنتاج الفكري للجامعة عبر DESPACE

- الخدمة المرجعية.
- خدمة الاتصال بالإنترنت.
- الخدمات الإعلامية والجولات الإرشادية وتدريب المستفيدين لحسن استغلال مواردها.
- الإحاطة الجارية والبت الانتقائي للمعلومات.
- البريد الإلكتروني.
- البحث في قواعد البيانات.
- اقتراح وثيقة.
- خدمة سؤال وجواب.
- التواصل بالمكتبة عبر صفحاتها في الشبكات الاجتماعية الفايسبوك، التويتر، لنكدان.

VI- المكتبة المركزية لجامعة البليدة 2 - لونيبي علي -

1- تقديم المكتبة: ¹

فتحت المكتبة المركزية أبوابها أول مرة بالموازاة مع افتتاح جامعة البليدة 2 لونيبي علي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 163-13 المؤرخ في 2013/04/15، يقع مقرها ملحق مؤقت بكلية الآداب واللغات بالطابق الثالث في الجناح "ب" إلى حين الترحيل إلى المبنى الجديد، حاليا بلغ عدد المسجلين بها 4625 مستفيدا.

النسبة المئوية	العدد	الفئة
0.32%	15	ماجستير
35.33%	1634	دكتوراه
13.90%	643	الأساتذة
50.44%	2333	ماستر 2
100%	4625	المجموع

الجدول رقم (16): إحصائيات المسجلين بالمكتبة المركزية لجامعة البليدة 2 حسب الهيئات 2022-2023 ²

2- معلومات فنية حول المكتبة:

اسم المكتبة: المكتبة المركزية لجامعة البليدة 2 لونيبي علي

الهيئة المشرفة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ جامعة البليدة 2

العنوان: العفرون البليدة الجزائر

الهاتف: 025 25 00 12

البريد الإلكتروني: blida2buc@yahoo.com

الموقع الإلكتروني للجامعة: <https://univ-blida2.dz/>

موقع المكتبة الإلكتروني: <https://univ-blida2.dz/المكتبة-المركية/>

فهرس المكتبة: <https://univ-blida2.dz/%d8%a7%d9%84%d9%83%d8%aa%d8%a8-2/>

¹ دليل المكتبة المركزية لجامعة البليدة 2 (2022-2023)

² إحصائيات متحصل عليها من مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية لجامعة البليدة 2. يوم 2023/07/18

المستودع الرقمي: لم يتم رفعه بعد على الموقع الإلكتروني.

الفايسبوك: المكتبة المركزية لجامعة البلدة 2 لونيبي علي

الرابط: <https://m.facebook.com/profile.php?id=100073398589734>

أيام العمل وساعات الفتح: من الأحد إلى الخميس، ومن 9 صباحا إلى 15:30 مساء.

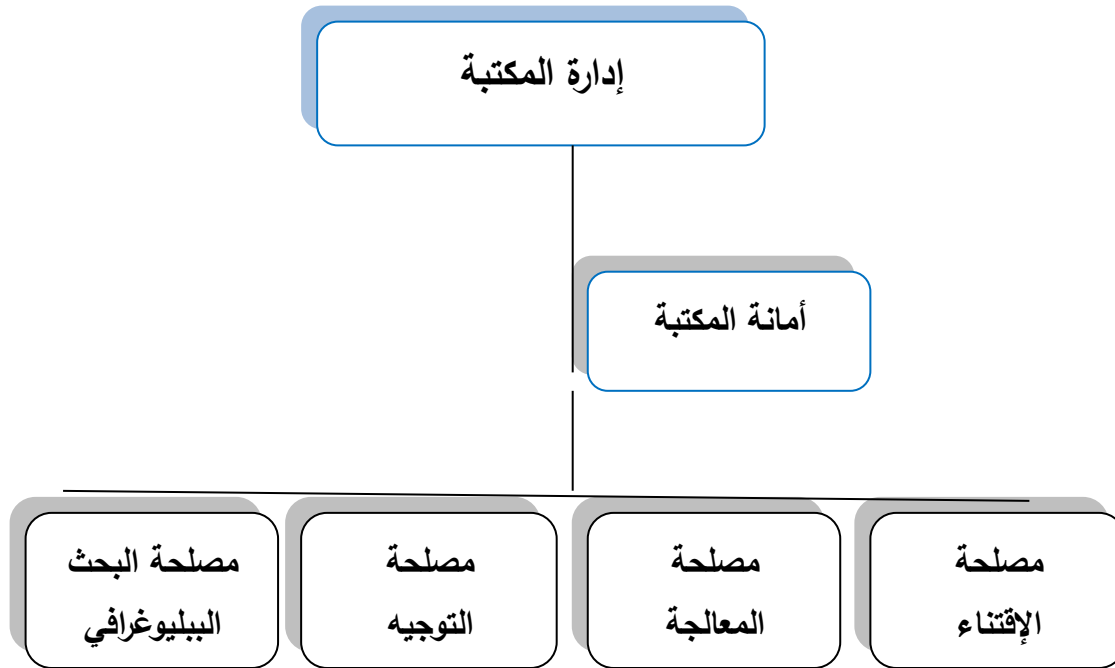
نظام تسيير المكتبة: syngéb sous réseau

نظام التصنيف: تصنيف ديوي العشري CDD

نوع الإعارة: إعارة داخلية وخارجية.

3- التنظيم الإداري للمكتبة: 1

3-1 الهيكل التنظيمي للمكتبة:



الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة البلدة 2

¹ دليل المكتبة المركزية لجامعة البلدة 2 (2022-2023)

3-2 مصالح المكتبة:¹

تتكون المكتبة المركزية لجامعة البليدة 2 من أربعة مصالح وعلى رأسها مدير المكتبة الذي يسهر على التنسيق بين مختلف المصالح داخل المكتبة وبين مكاتب الكليات والمعاهد، تنظيم المعارض والفعاليات العلمية، الحرص على فرض النظام الداخلي بها.

أ/ **مصلحة الاقتناء:** تتكون من مكتب الطلبات ومكتب الجرد.

هذه المصلحة تأخذ على عاتقها مهمة:

- استقبال الاقتراحات المتعلقة بالاقتناء.

- تحليل الطلبات لتحضير الطلبية.

- تنظيم عملية التبادل والإهداء.

- تسجيل مذكرات الماجستير والدكتوراه واستلام الدوريات العلمية وتسجيلها - جرد الوثائق.

- التوقيع على استمارة براءة الذمة لطلبة الماجستير والدكتوراه بعد إيداع نسخة من الأطروحة بشكل ورقي وفي قرص مضغوط بصيغة PDF.

ب/ **مصلحة المعالجة الوثائقية:** تتكون من مكتبين واحد لمعالجة الوثائق باللغة العربية وآخر للغات الأجنبية، هذه المصلحة لها مهمة:

- ممارسة عمليات المعالجة الفنية لمصادر المعلومات المتوفرة بالمكتبة أهمها الفهرسة بنوعيتها الوصفية والموضوعية، التكشيف، التصنيف وترتيب مختلف الوثائق المقتناة لإبراز قيمتها وتنظيمها بشكل يسهل الوصول إليها.

- الإحصائيات حول الرصيد الوثائقي للتعرف على عدد العناوين والنسخ.

ج/ **مصلحة التوجيه:** تسهر على:

- توجيه، إرشاد وتوعية القراء بمختلف مستوياتهم بالخدمات المكتبية المتاحة لتسهيل كيفية الحصول على مصادر المعلومات واستغلالها.

- المرافقة في عملية البحث عن المراجع ووضعها تحت تصرفهم.

- توفير كل الظروف الملائمة للمطالعة والبحث.

¹ دليل المكتبة المركزية لجامعة البليدة 2 (2022-2023)

- التكفل بتسجيل كل الوثائق المعارة وتوفير الإحصائيات والمعلومات عن الرصيد الوثائقي المتداول من طرف القراء.

- تسجيل الأساتذة والطلبة.

- تقديم التراخيص لزوار الأجانب.

- تنظيم عملية الإعارة.

- الحرص على إرجاع المراجع ووضعها في رفوف التخزين.

- الحرص على الحفاظ على مقتنيات المكتبة وكذا تجديد قوائم الجرد.

- التوقيع على استمارة براءة الذمة.

د/ مصلحة البحث الببليوغرافي: تعمل على:

- توفير الخدمة الببليوغرافية المباشرة (أساتذة، طلبة الماجستير والدكتوراه، الماستر 2 ومختلف الباحثين والزوار الأجانب).

- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة التقليدية أو الحديثة.

- وضع تحت تصرفهم فهارس ببليوغرافية بنوعها لتسهيل عملية البحث في الرصيد الوثائقي للمكتبة.

- الإعارة الداخلية لمجموع الرسائل والأطروحات الجامعية ورقيا كانت أو على الشكل الإلكتروني.

- منح الحساب الشخصي الإلكتروني في النظام الوطني للتوثيق SNDL على الخط.

4- موارد وإمكانيات المكتبة:¹

4-1 الرصيد الوثائقي للمكتبة:

نوع الوثيقة	عدد العناوين	عدد النسخ
كتب	19302	58711
الرسائل والأطروحات	845	1688
دوريات	28	00
مقالات	5	00
آخر	45	00

الجدول رقم (17): الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة البلدة 2

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية لجامعة البلدة 2. يوم 2023/07/18 على الساعة 13 زوالا

4-1 المصادر الإلكترونية:

1/ المكتبة الرقمية الجامعية لديوان المطبوعات الجامعية - إقرأ -:

التسجيل عبر الرابط الإلكتروني: <http://st.iqraa.opu.dz/>

بعد طلب فتح حساب بالمكتبة، توفر ما يقارب 1600 كتاب في مختلف التخصصات العلمية.

2/ النظام الوطني للتوثيق عن بعد:

www.sndl.cerist.dz منذ 2014 والمكتبة تمنح للأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه وماستر 2 فرصة

الدخول إلى مختلف قواعد البيانات المتوفرة بالنظام الوطني وذلك بعد التسجيل والحصول على حساب وكلمة مرور.

3/ البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات : www.pnst.cerist.dz

يمكن تحميل الأطروحات والرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها عبر الوطن وبالنص الكامل عبر حساب النظام الوطني للتوثيق عن بعد SNDL.

4/ فهرس المكتبة المركزية: OPAC حاليا غير متاح عبر موقع الجامعة.

5/ الفهرس الجزائري المشترك: www.ccdz.cerist.dz

يوفر هذا الفهرس إمكانية تقاسم الأرصدة الوثائقية الجامعية الجزائرية.

6/ المستودع الرقمي المؤسسي للمنتجات العلمية الخاصة بجامعة البليدة 2 لونيبي علي:

سوف يتم عرضه عبر برمجية DSpace من موقع الجامعة قريبا لتحميل المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية.

4-2 الموارد البشرية:

العدد	الرتبة	المصلحة
01	رئيس محافظي المكتبات الجامعية	الإدارة
01	ملحق بالمكتبات الجامعية م. 1	مصلحة الإقتناء
01	ملحق بالمكتبات الجامعية م. 1	مصلحة المعالجة
03	+ تخصصات أخرى	
01	وثائقي أمين محفوظات رئيسي	مصلحة التوجيه

01	ملحق بالمكتبات الجامعية م. 1	
06	+ تخصصات أخرى	
01	وثائقي أمين محفوظات	مصلحة البحث الببليوغرافي
01	+ تخصصات أخرى	
16	المجموع	

الجدول رقم (18): الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة البليدة 2

4-4 الموارد المادية:

المصلحة	التجهيزات
مصلحة الإقتناء	2 مكتب + 3 أجهزة إعلام آلي
مصلحة المعالجة	2 مكتب + 4 أجهزة إعلام آلي
مصلحة التوجيه:	1 مكتب + 1 جهاز إعلام آلي + طابعة
* قسم الإعارة	6 أجهزة إعلام آلي
مصلحة البحث الببليوغرافي	1 مكتب + 2 أجهزة إعلام آلي + طابعة
المجموع	6 مكاتب + 16 جهاز إعلام آلي + 2 طابعة

الجدول رقم (19): التجهيزات التقنية الموجودة بالمكتبة المركزية لجامعة البليدة 2

5- التقانين والأنظمة المستخدمة بالمكتبة:

- تستخدم المكتبة المركزية نظام سنجاب SYNGEB المنجز من طرف مركز البحث CERIST من الاقتناء إلى الإعارة وفق تركيبة UNIMARC النظام العالمي للفهرسة المقروءة آليا، والتقنين الدولي

للوصف الببليوغرافي ISBD

6- خدمات المعلومات بالمكتبة:¹

- خدمة التسجيل بالمكتبة.
- خدمة الإعارة الداخلية والخارجية
- خدمة الإحاطة الجارية بتوفير نشرات دورية حول ما هو جديد والإعلان عنها داخل المكتبة.
- خدمة البث الانتقائي للمعلومات حسب الطلب وحسب مجال التخصص بالبريد الإلكتروني للمكتبة.
- خدمة توفير القوائم الببليوغرافية المتخصصة.
- الرد على استفسارات المستفيدين عبر البريد الإلكتروني للمكتبة.
- شبكة التواصل الاجتماعي الفيسبوك الخاص بالمكتبة بحيث توفر:
 - * الإعلانات الخاصة بالتسجيل بالمكتبة، المعارض والملتقيات...
 - * الدورات التدريبية على كيفية استعمال الفهارس المختلفة بالمكتبة.
 - * النشرات التوضيحية عن مختلف الخدمات بالمكتبة.
 - * قائمة الاقتناءات الجديدة.
 - * فيديوهات قصيرة للتعريف بالمكتبة وآليات الوصول إلى المعلومات

¹ معلومات متحصل عليها من قبل رئيس مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية لجامعة البلدة 2.

VII- المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة -

1- تقديم المكتبة المركزية:

نشأت المكتبة المركزية لجامعة الجزائر بن يوسف بن خدة بموجب القانون المؤرخ في 20 ديسمبر 1879م خاص بالتعليم العالي بالجزائر، تطورت من مكتبة صغيرة لتستقر في النهاية في وسط مبنى جامعة الجزائر المطل على شارع ديدوش مراد عام 1888م، تم إجراء عدة تعديلات بها وتجهيزها على المستوى المخازن وقاعات المطالعة والمكاتب منذ سنة 1929م إلى غاية سنة 1950م نظرا لتزايد روادها، حتى رصيدها تضاعف وبلغ 600000 نسخة، لكنها تعرضت للحرق عام 7 جوان 1962م من طرف المنظمة السرية (OAS) وكانت النتيجة إتلاف قرابة 200000 مجلدا، دمار أجزاء مهمة من المبنى تمثلت في المكاتب الإدارية وتجهيزاتها، قاعة المطالعة للطابق الأول، مخازن الطابق الثاني والثالث، إلا أنه تم إعادة بناء المكتبة ما بين 1964-1968م، ليكون الفتح من جديد يوم 12 أبريل عام 1968م إلى يومنا هذا.¹

2- معلومات فنية حول المكتبة:²

الاسم: المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة

الهيئة المشرفة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة.

الهاتف: 021 63 71 01

الفاكس: 021 63 76 29

البريد العادي: 02 شارع ديدوش مراد الجزائر الوسطى الجزائر 16000

البريد الإلكتروني: bu@univ-alger.dz

موقع الجامعة: <https://www.univ-alger.dz>

الموقع الإلكتروني: <http://bu.univ-alger.dz>

¹ تاريخ مكتبة جامعة الجزائر 1. [على الخط]. متاح على الرابط: http://bu.univ-alger.dz/?page_id=68

تاريخ الإطلاع: 2023/08/24

² موقع مكتبة جامعة الجزائر 1. [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bu.univ-alger.dz>. تاريخ الإطلاع:

2023/08/24

فهارس المكتبة على الخط:

<http://ser-bu.univ-alger.dz/opacouvar/>
<http://ser-bu.univ-alger.dz/opacfr/>
<http://ser-bu.univ-alger.dz/opacthar/>
<http://ser-bu.univ-alger.dz/opacthfr/>
<http://ser-bu.univ-alger.dz/opacperar/>
<http://ser-bu.univ-alger.dz/opacperfr/>
<http://ser-bu.univ-alger.dz/bray/>
<http://ser-bu.univ-alger.dz/nonlivre/>
<http://ser-bu.univ-alger.dz/manuscrit/>
<http://ser-bu.univ-alger.dz/carte/>
<http://ser-bu.univ-alger.dz/don/>
<http://ser-bu.univ-alger.dz/opacart/>

المستودع الرقمي: <http://biblio.univ-alger.dz/jspui/community-list>

اليوتوب: <https://www.youtube.com/@bibliothequedeluniversitedalg>

الفايسبوك: المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 "بن يوسف بن خدة" (Central Library)

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100087897737433>

النظام الآلي لتسيير المكتبة:

SYNGEB SOUS RESEAU

SYNGEBRAY للمكفوفين

نظام التصنيف: تصنيف ديوي العشري CDD

نوع الإعارة: إعارة داخلية وخارجية.

أيام وساعات الفتح: من يوم السبت إلى الخميس من 08:30 سا إلى 21:00 سا

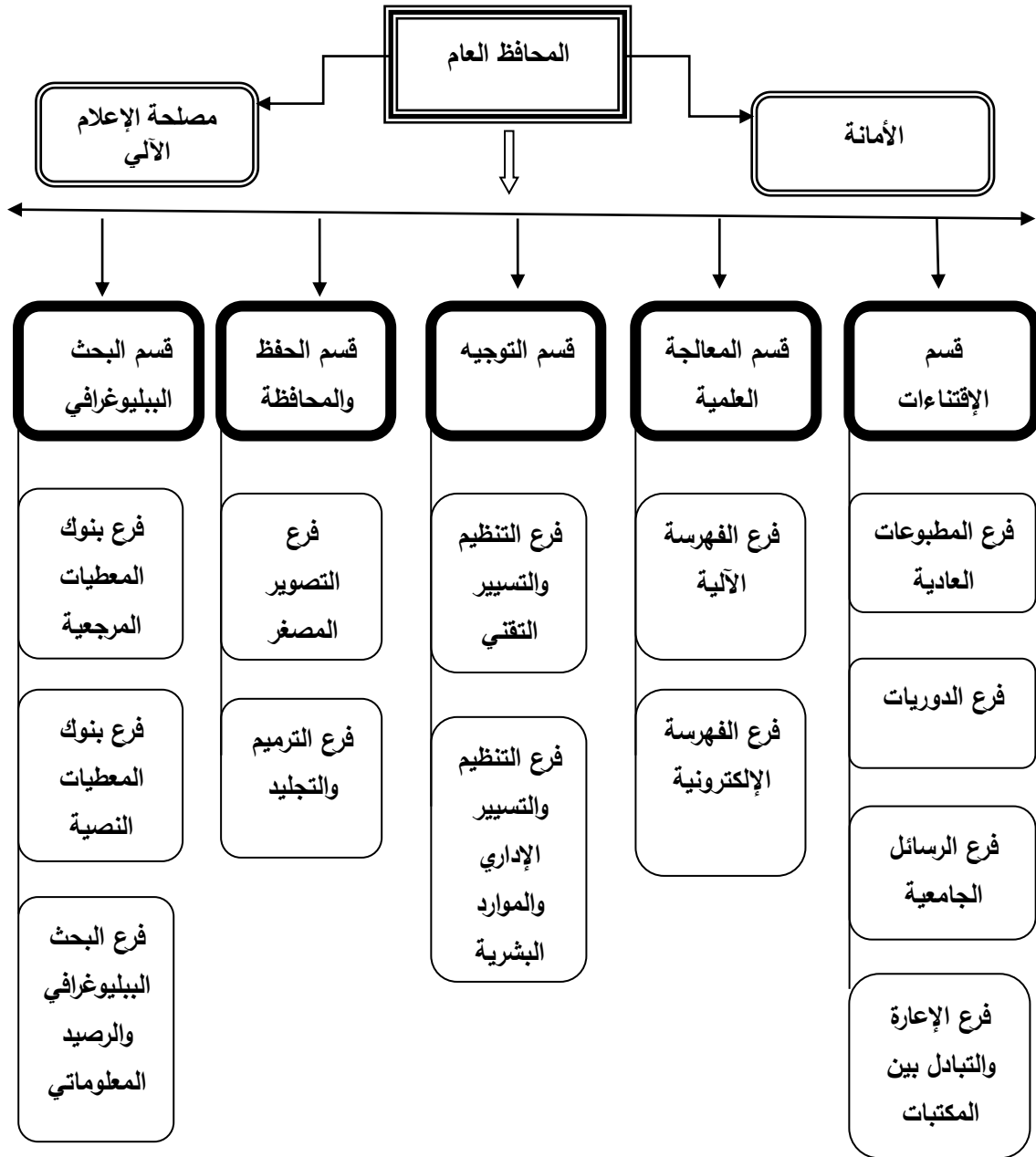
المساحة: 1004 متر مربع.

القدرة الاستيعابية: حوالي 700 مقعدا.

3- التنظيم الإداري للمكتبة: 1

3-1 الهيكل التنظيمي للمكتبة:

¹ معلومات متحصل عليها من أمانة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1. يوم 2022/11/15 على الساعة 11



الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1

2-3 مصالح المكتبة:

التنظيم الإداري للمكتبة المركزية مقسم إلى خمسة (05) أقسام رئيسية حسب الوظائف الإدارية، بالإضافة إلى الأمانة ومصلحة الإعلام الآلي:

3-2-1 قسم الإقتناءات: خاص بتكوين الأرصدة ودراسة حاجة المستفيدين إليها، ترتيبها وحفظها وسبل تنميتها.

3-2-2 قسم المعالجة العلمية: يهتم بإجراءات المعالجة الفنية لكل أنواع الوثائق، من فهرسة، تكثيف وتصنيف، وإنشاء الفهارس والبليوغرافيات.

3-2-3 قسم التوجيه: يتعامل مع المستفيدين من طلبة وأعضاء هيئة التدريس بصفة مباشرة ويوجههم لحسن استغلال المكتبة، الإعارة الداخلية والخارجية، عمليان الحفظ بالمخازن، التجليد والترميم، الإحصائيات المتعلقة بالمكتبة.

3-2-4 قسم البحث البليوغرافي: يقوم بتألية فهارس المكتبة، وإعداد قواعد وبنوك المعلومات وتسييرها، تسهيل البحث البليوغرافي ووضع أدوات بحث مختلفة لاسترجاع المعلومات.

3-2-5 قسم الحفظ والمحافظة: الفرع الأول منه هو مخبر للتصوير المصغر والرقمنة لوثائق المكتبة، أما الثاني للترميم وتجليد الوثائق.

3-6 مصلحة الإعلام الآلي: تضمن السير الحسن لشبكة الإعلام الآلي وصيانتها، خدمات الانترنت وقواعد البيانات، تحيين موقع المكتبة الإلكتروني.

4- موارد المكتبة:1

4-1 الموارد البشرية بالمكتبة

العدد	الرتبة
04	محافظ بالمكتبات الجامعية
07	ملحق بالمكتبات الجامعية م 2
04	ملحق بالمكتبات الجامعية م 1
05	مساعد بالمكتبات الجامعية
02	عون تقني بالمكتبات الجامعية
03	وثائقي أمين محفوظات
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي

¹ حوصلة لنشاطات مكتبة جامعة الجزائر 1 خلال السنة الجامعية 2022-2023. [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bu.univ-alger.dz/wp-content/uploads/2023/02/Bilan-dactivite-BU-Alger-1-2022.pdf>

01	مساعد مهندس مستوى 2 في الإعلام الآلي
02	تقني سامي في الإعلام الآلي
01	تقني في الإعلام الآلي
34	تخصصات أخرى: الإدارة الترجمة السكرتارية الحراسة والأمن
64	المجموع

الجدول رقم (20): الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1

4-2 الموارد المالية للمكتبة: ¹

ميزانية المكتبة المركزية غير مستقلة وتابعة للجامعة الأم أي جامعة الجزائر 1، وتختلف نسبة هذه الميزانية من سنة لأخرى خاصة مع تفاقم أسعار الكتب والاشتراكات في الدوريات، وكذا التجهيزات الخاصة بالمكتبات.

4-3 التجهيزات بالمكتبة:

العدد	الجهاز
185	الحواسيب
04	الطابعات
01	آلة العرض Rétroprojecteurs
01	آلة الاستنساخ
03	آلة الرقمنة *
03	آلة التصوير الميكروغرافي

الجدول رقم (21): التجهيزات المتوفرة بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1

¹ مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1. يوم 2022/11/15 على الساعة 10 سا

* آلات الرقمنة ملكية تابعة لصاحب مشروع رقمنة الرصيد الوثائقي مكتبة جامعة الجزائر 1.

4-4 رصيد المكتبة المركزية:

- تحتوي المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 على ثروة وثائقية غنية ومتنوعة من حيث نوع الوعاء واللغة وعمر الوثيقة، فهي ذاكرة الأمة وأول مكتبة جامعية أنشأت بالجزائر.
- الاشتراك في قواعد البيانات المختلفة وتمكن مستعملي المكتبة بالبحث فيها داخل المكتبة وفي قاعة الملتيميديا منها: **Springer link, Medline, Academik, search Premier**
 - كما توفر المكتبة الاطلاع على مختلف قواعد البيانات الببليوغرافية عبر بوابة **SNDL**
 - المكتبة الرقمية **IQRAA**، مختلف المصادر عن بعد: **pdoc, hal, doaj, pnst**
 - المكتبة الافتراضية تحمل عناوين يعالج موضوع الجزائر بصيغة **PDF** متاحة عبر موقع المكتبة.

المجموع	نوع الوثيقة
77950	الكتاب العربي
292000	الكتاب الأجنبي
192000	الرسائل والأطروحات
500	دوريات ورقية
65600	دوريات الكترونية نص كامل
5243	سلاسل بالعنوان
760	خرائط جغرافية
1200	مصغرات فيلمية
210	أقراص مضغوطة
9542	كتب الكترونية نص كامل
1100	كتب قديمة (1492-1811)
80000	كتب رصيد قديم قبل الحريق

جدول رقم (22): بعض الإحصائيات للرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر¹

¹ إحصائيات مأخوذة من جدول الأرصدة 2022 في مصلحة المعالجة للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1.

المكتبة بالأرقام:

عدد المسجلون: 1945 خلال السنة الجامعية 2022-2023

إنشاء 1113 حساب SNDL و 159 حساب إقرأ

كتب: 197910

أطروحات ورسائل: 103623

كتب نادرة: 999

خرائط وأطالس: 764

أوعية الكترونية CD: 133

وثائق البراي: 100

5- التقانين والمواصفات المعمول بها في المكتبة:

- البرنامج المقنن لتسيير المكتبة SYNGEB sous réseau، أما بالنسبة للمكفوفين SYNGEBRAY
- الفهرسة الوصفية وفق التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي ISBD وتركيبية UNIMARC
- الفهرسة الموضوعية باستخدام قوائم رؤوس الموضوعات العربية الكبرى الطبعة الثانية سنة 1994 ورؤوس موضوعات مكتبة الكونغرس والمكنز العربي اليونسكو، القائمة الاستنادية الفرنسية Rameau
- تصنيف ديوي العشري CDD طبعة 12 سنة 1997.

6- خدمات المعلومات بالمكتبة:¹

- التسجيل عن بعد بالمكتبة.
- الإعارة الداخلية والخارجية.
- الخدمة المرجعية للمستفيدين.
- البحث الآلي المباشر للمعلومات في مختلف قواعد البيانات.
- خدمة الإعارة والتبادل بين المكتبات بمقابل مادي.
- خدمة الانترنت.
- البحث في الفهارس الآلية داخل المكتبة.

¹ موقع مكتبة جامعة الجزائر 1. [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bu.univ-alger.dz>. تاريخ الإطلاع:

- الإطلاع على فهارس المكتبة CCDZ, ARUC, OPACs وفهارس الكليات التابعة للجامعة
- خدمة الوصول إلى المصادر الإلكترونية عن بعد SSDL, PNST والمكتبة الرقمية إقرأ، منصة PDOC بشرط اشتراك المكتبة فيها ومنح حساب للمسجلين بها.
- خدمة الإحاطة الجارية والبت الإنتقائي للمعلومات
- دورات تكوينية للموظفين مثلا برنامج ZOTERO
- النشاطات الثقافية: أبواب مفتوحة على المكتبة، إحياء أيام وطنية وتاريخية....
- تدريب المستفيدين على استخدام أدوات البحث مع إمكانية حجز مكان للتكوين عن بعد بملأ استمارة وإرسالها عبر الموقع الإلكتروني.
- الاطلاع على الإنتاج العلمي للجامعة عبر المستودع الرقمي ويشمل:
 - ✓ الرسائل والأطروحات الجامعية.
 - ✓ المواد التعليمية والتدريس.
 - ✓ أوراق ومدخلات المؤتمرات والملتقيات الدولية والوطنية.
 - ✓ قاعدة بيانات جزائريات Djazairiat
- خدمة اتصل بنا عبر موقع المكتبة والإجابة على كل الاستفسارات بملأ استمارة وإرسالها مباشرة.
- خدمة أسأل مكتبي وهي محادثة قصيرة ترسل عبر الاميل من قبل المستعملين.
- حجز كتاب عن بعد.
- اقتراح وثيقة عن بعد
- الاشتراك في الصفحة الرسمية لفيسبوك ويوتوب المكتبة لتلقي كل جديد يخص المكتبة.
- توفير روابط الوصول إلى مختلف المواقع وقواعد البيانات الإلكترونية والشبكات الاجتماعية الأكاديمية عبر موقع المكتبة مثل: Hal, Arxiv, Doaj, google scholar, guallica
- توفير قائمة الاقتناءات الجديدة، النظام الداخلي للمكتبة، دليل استعمال مكتبة إقرأ.

VIII- المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله -

1- تقديم المكتبة المركزية: 1

فتحت المكتبة المركزية أبوابها للرواد تزامنا مع اليوم الوطني للطالب في 18 ماي 2002، حيث تم تدشينها من قبل رئيس الجمهورية الراحل السيد عبد العزيز بوتفليقة وبحضور وفد من الطاقم الحكومي وزير التعليم العالي والبحث العلمي ووزير الداخلية، ورفقة كل من رئيس الجامعة آن ذاك السيد الطاهر حجار وعمداء جامعة الجزائر، للتخصصات الإنسانية والاجتماعية والآداب واللغات، تقع المكتبة في وسط الجامعة وتتربع على مساحة قدرها 1808.59 متر مربع، ويتكون المبنى الخاص بها من طابق أرضي وأربعة طوابق علوية، وتصل القدرة الاستيعابية لها إلى حوالي 1500 مقعدا.

2- معلومات فنية حول المكتبة: 2

اسم المكتبة: المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.

الهيئة المشرفة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / جامعة أبو القاسم سعد الله.

العنوان: 02 شارع جمال الدين الأفغاني بوزريعة الجزائر

البريد الإلكتروني: SG.bibliothequeCentrale@univ-alger2.dz

الموقع الإلكتروني للجامعة: www.univ-alger2.dz

الموقع الإلكتروني للمكتبة: <https://bibliotheque.univ-alger2.dz>

الفهرس المتاح عن بعد: <http://193.194.83.148/opac>

المستودع الرقمي: <http://www.ddeposit.univ-alger2.dz:8080/xmlui>

الفايسبوك: **Bibliothèque Centrale**

<https://www.facebook.com/bibliotheque.centrale.90>

اليوتيوب: <https://www.youtube.com/channel/UCzycgROYWQY4nEc9IKDqmfG>

أيام وساعات الفتح: من 09:00 سا إلى 15:30 سا بالنسبة للمصالح التقنية

الإعارة من 08:30 سا إلى 12:30 سا ومن 12:30 سا إلى 16:00 سا

¹ تاريخ مكتبة جامعة الجزائر 2. [على الخط]. متاح على الرابط:

<https://bibliotheque.univ-alger2.dz/index.php/histoire-de-le-bu>. تاريخ الإطلاع: 2023/08/26.

² موقع المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2. [على الخط]. متاح على الرابط: <https://bibliotheque.univ-alger2.dz>. تاريخ الإطلاع:

الإطلاع: 2023/08/26

قاعات المطالعة من 07:30 سا إلى 17:00 سا

السبت من 09:00 سا إلى 15:00 زوالا / خدمة الإعارة + المطالعة

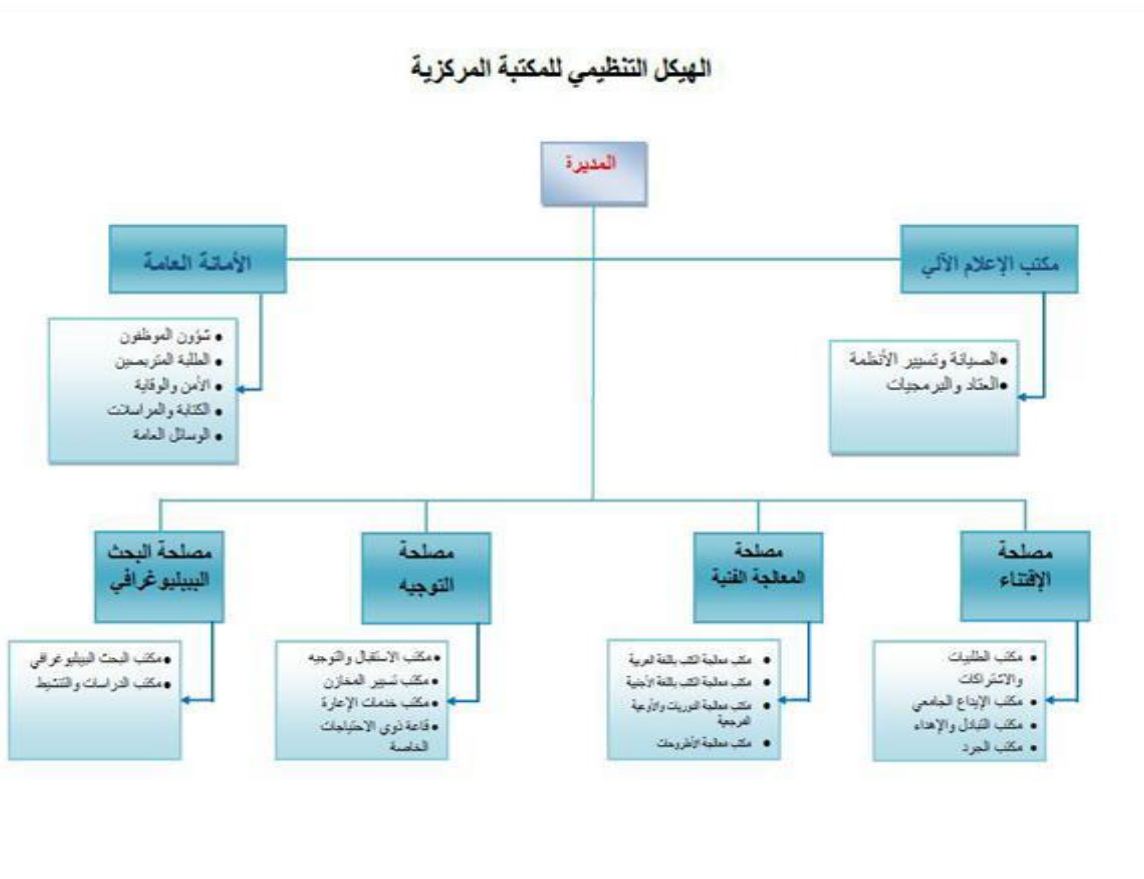
النظام الآلي للتسيير: synged sous réseau

نظام التصنيف: نظام ديوي العشري CDD

نوع الإعارة: إعارة داخلية وخارجية.

3- التنظيم الإداري للمكتبة:

3-1 الهيكل التنظيمي للمكتبة: ¹



الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2

¹ الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2. [على الخط]. متاح على الرابط: <https://bibliotheque.univ->

alger2.dz/images/Org-final.pdf. تاريخ الإطلاع يوم: 2023/08/26.

3-2 مصالـح المكتبة المركزية¹:

2-2-1 الأقسام الإدارية:

- 1- مكتب المديرية: تقوم بإدارة شؤون المكتبة والتنسيق بين المصالح.
- 2- الأمانة العامة: تكمن مهمتها في الأمن والمراقبة وتسيير شؤون الموظفين يوميا، كما تحفظ الوسائل العامة للمكتبة وتوفيرها، أو إصلاحها عند الضرورة، كما تعدّ المراسل الأول للمكتبة.
- 3- مكتب الإعلام الآلي: الإشراف على كل ما يتعلق بصيانة الحواسيب وشبكة المعلومات والأنظمة والبرمجيات وقواعد البيانات، الانترنت وموقع المكتبة الإلكتروني.

2-2-2 الأقسام العلمية والتقنية:

- 1- مصلحة الاقتناء: مهمتها تنمية المجموعات المكتبية وإثراء رصيد المكتبة بمختلف المصادر، تتكون من أربعة مكاتب: مكتب الطلبات، مكتب الجرد، مكتب الإيداع، مكتب التجليـد والترميم.
- 2- مصلحة المعالجة الفنية: يتمثل مهامها في الفهرسة، التكشيف، الإستخلاص وتصنيف الوثائق، وحوسبة هذه العمليات باستعمال نظام التسيير الآلي للمكتبات SYNGEB، وتتكون من أربعة مكاتب لمعالجة الكتب باللغة العربية، الكتب باللغة الأجنبية، معالجة الدوريات ومعالجة الأطروحات.
- 3- مصلحة التوجيه: تنفرد بتقديم خدمات للقراء، وتتكون من:

○ مكتب التوجيه والاستقبال.

○ مكتب تسيير المخازن.

○ مكتب خدمات الإعارة، مع إمكانية التصوير في حالة الوثائق ذات إعارة داخلية.

○ قاعة ذوي الاحتياجات الخاصة نور الأناـمل

4- مصلحة البحث الببليوغرافي: تتكون هذه المصلحة من :

- مكتب البحث الببليوغرافي: إنشاء قاعدة البيانات والفهارس الآلية فيها مع القيام بعمليات التصحيح والتعديل، عملية البحث الببليوغرافي لمختلف الوثائق، وضع الأطروحات بالبوابة الوطنية PNST، التسجيل والتكوين في SNDL، تغذية المستودع الرقمي للجامعة.
- مكتب الدراسات والتنشيط.

¹ مصالـح المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2. [على الخط]. متاح على الرابط: [https://bibliotheque.univ-](https://bibliotheque.univ-alger2.dz/images/Org-final.pdf)

[alger2.dz/images/Org-final.pdf](https://bibliotheque.univ-alger2.dz/images/Org-final.pdf). تاريخ الإطلاع يوم: 2023/08/26.

4- إمكانيات وموارد المكتبة:1

4-1 الإمكانيات البشرية:

العدد	الرتبة /التخصص	الرقم
01	مديرة المكتبة	1
01	محافظ بالمكتبات الجامعية	2
05	ملحق بالمكتبات الجامعية م2	3
09	ملحق بالمكتبات الجامعية م1	4
05	مساعد بالمكتبات الجامعية	5
02	عون تقني بالمكتبات الجامعية	6
02	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	7
01	مساعد مهندس في الإحصاء	8
01	تقني سامي في المخابر الجامعية	9
03	متصرف إداري رئيسي	10
04	متصرف إداري	11
02	ملحق إدارة رئيسي	12
02	ملحق إدارة	13
02	عون إدارة رئيسي	14
03	كاتبة مديريةية	15
02	منشط جامعي م2	16
01	منشط جامعي م1	17
02+07	عون متعاقد/ عامل مهني خارج الصنف	18
55	المجموع	

الجدول رقم (23): الإمكانيات البشرية للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2

¹ موارد المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2. [على الخط]. متاح على الرابط: <https://bibliotheque.univ-alger2.dz/images/Org-final.pdf>. تاريخ الإطلاع يوم: 2023/08/26.

2-4 الإمكانيات المادية:

التجهيزات			
العدد	النوع	العدد	النوع
15	مكيفات نوع صغير	131	الطاوولات
05	الكاميرات	03	الناسخات
08	عربات نقل الكتب	930	الكراسي
02	عربات نقل الحمولة	565	طاوولات فردية
16	الخزائن	02	الطابعات
17	الارائك	08	مكيفات نوع كبير
30	المكاتب	47	حاملات الحواسيب
57	حواسيب	23	خزائن من زجاج للعرض

الجدول رقم (24): التجهيزات بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2

3-4 الرصيد الوثائقي للمكتبة:¹

النوع	عدد العناوين	النسبة %
الكتب	63210	86.17%
المذكرات	6827	9.30%
الدوريات	1193	1.62%
الموسوعات و القواميس	2010	2.74%
المصادر الإلكترونية	59	0.08%
المقالات	48	0.06%
المجموع	73347	100%

الجدول رقم (25): الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2

¹ مقابلة مع رئيسة مصلحة المعالجة للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2. يوم 2022/10/06 على الساعة 11سا

المكتبة بالأرقام:

كتب باللغة العربية: 27650 عنوان

كتب باللغة الأجنبية: 32750 عنوان

أطروحات ورسائل: 5500 عنوان

دوريات: 1120 عنوان

5- التقانين والمواصفات المعمول بها:

- البرنامج المقنن سنجاب لتسيير السلسلة الوثائقية (2008) SYNGEB

- الفهرسة الوصفية تدوب ك للكتب وتدوب د للدوريات ونقل البيانات بتركيبة UNIMARC

- الاعتماد على الفهرسة المنقولة من قواعد البيانات مثلا:

BNF, MOCCAM, world of catalogue, ccdz

- التكتشف بالنسبة للكتب بالغة العربية بواسطة قائمة رؤوس الموضوعات العربية طبعة 2007

6- خدمات المعلومات بالمكتبة:¹

- الإعارة الداخلية والخارجية

- نشاطات ثقافية وفكرية.

- خدمات نور الأنامل للمكفوفين وضعاف البصر (طبع وثنائق، تحميل كتب صوتية...)

- إتاحة مجموعة من المصادر الإلكترونية عبر موقع المكتبة.

- توفير روابط الوصول إلى قواعد البيانات والفهارس عن بعد:

sndl, Jstore, pnst, ccdz, webreview, Aruc, Ribu, opac

- الإطلاع على البحوث العلمية عبر **DSPACE** المستودع الرقمي لجامعة.

- خدمة البريد الإلكتروني للمكتبة.

- شبكة التواصل الاجتماعي الفاييسبوك واليوتوب الصفحة الرسمية للمكتبة.

- مجموعة الأخبار والإعلانات الجديدة عبر موقع المكتبة.

- التسجيل عن بعد في المكتبة وفي قواعد البيانات المجودة بها.

- امكانية تحميل استمارة إيداع رسالة جامعية وبراءة الذمة التي يوفرها الموقع الإلكتروني للمكتبة.

- خدمة اقتراح وثيقة.

¹ مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 يوم 2022/10/06 على 10سا

IX- المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط-

1- تقديم المكتبة المركزية: ¹

تحولت مكتبة دالي إبراهيم إلى مكتبة مركزية لجامعة الجزائر 3 عام 2009 بعد انقسام الجامعة المركزية الأم إلى ثلاث جامعات جامعة الجزائر 1، جامعة الجزائر 2 وجامعة الجزائر 3، كما أنّ تصميم مبناها يتلاءم مع معايير مباني المكتبات الجامعية، تقدّر مساحتها الإجمالية بـ 5018.00 متر مربع وتتكون من أربعة طوابق، تحتوي على خمسة قاعات للمطالعة ومخزين لحفظ جميع أنواع الرصيد الوثائقي، ومكاتب لجميع المصالح الإدارية والتقنية، وقد ضُمت إلى المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3 كل من مكتبات:

- كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- كلية الإعلام والاتصال.
- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- معهد التربية البدنية والرياضية.

2- معلومات فنية حول المكتبة: ²

اسم المكتبة: المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط

العنوان: 02 شارع احمد واكد دالي إبراهيم الجزائر العاصمة- الجزائر

الهيئة المشرفة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط

موقع الجامعة: <https://univ-alger3.dz/>

الموقع الإلكتروني: <https://bib.univ-alger3.dz/>

الفهرس الإلكتروني: <https://opac.univ-alger3.dz/>

البريد الإلكتروني: bib.centrale@univ-alger3.dz

المستودع الرقمي: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/>

¹ تقديم المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3. [على الخط]. متاح على الرابط: https://bib.univ-alger3.dz/?page_id=19

تاريخ الإطلاع: 2023/08/27.

² موقع المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3. [على الخط]. متاح على الرابط: <https://bib.univ-alger3.dz> . تاريخ الإطلاع:

2023/08/27

الفايسبوك: المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 03 - دالي ابراهيم - على الرابط:

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100064049225082>

انستغرام: bib_alger03 على الرابط:

https://www.instagram.com/bib_alger03/?igshid=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D&fbclid=IwAR3XpfHP_xOV8gLiY0eRIk0jjLZBwNBG4bwWNCpM826Uzk_hWX3R4e9sUIA

أيام وساعات فتح المكتبة: من الأحد إلى الخميس من 08:30 سا إلى 16:30 سا

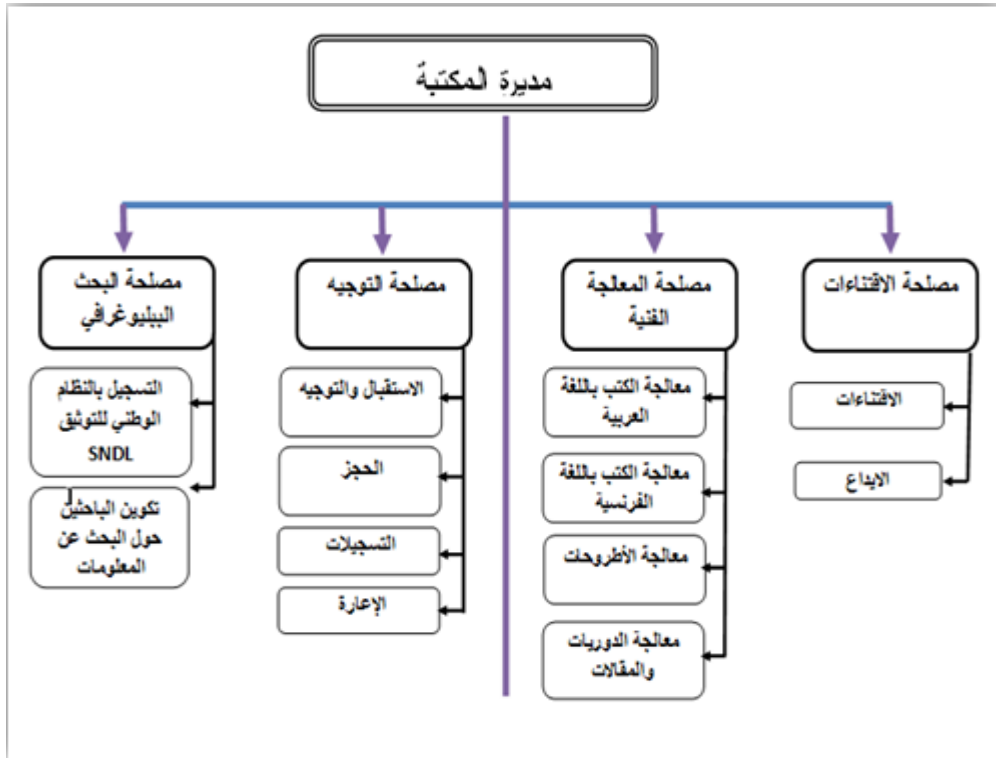
النظام الآلي للتسيير: synege version réseau

نظام التصنيف: تصنيف حر خاص بالمكتبة

نوع الإعارة: إعارة داخلية وخارجية

3- التنظيم الإداري للمكتبة: 1

1-3 الهيكل التنظيمي للمكتبة:



الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3

¹ الهيكل التنظيمي لمكتبة جامعة الجزائر 3. [على الخط]. متاح على الرابط: https://bib.univ-alger3.dz/?page_id=19.

3- 2 مصالحي المكتبة المركزية:¹

تتكون المكتبة المركزية من أربعة مصالحي على رأسهم المديرية بالتعاون مع أمانة المكتبة وهي:

- مصلحة الاقتناءات
- مصلحة المعالجة
- مصلحة التوجيه.
- مصلحة البحث البليوغرافي.

4- إمكانيات وموارد المكتبة:

4-1 الإمكانيات البشرية للمكتبة:

العدد	الرتبة
02	محافظ بالمكتبات الجامعية
12	ملحق بالمكتبات الجامعية م2
08	ملحق بالمكتبات الجامعية م 1
02	مساعد بالمكتبات الجامعية
07	عون تقني بالمكتبات الجامعية
01	مهندس في الإعلام الآلي
01	تقني سامي في الإعلام الآلي
01	تقني في الإعلام الآلي
03	عون إدارة رئيسي
03	عون إدارة
02	عون حفظ البيانات
42	المجموع

الجدول رقم (26): الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3. يوم 19/06/2023 على 11:30 سا

4-2 الرصيد الوثائقي للمكتبة:

عدد العناوين	اللغة الفرنسية	اللغة العربية	الرصيد
10937	2950	7513	الكتب
533	423	110	الدوريات
3072	239	2833	أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير
200	60	140	كتب مرجعية
1499	875 دكتوراه		أوعية إلكترونية CDs
	624 ماجستير		

الجدول رقم (27): الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3¹

5- التقانين والمواصفات المعمول بها:²

- البرنامج المقنن لتسيير المكتبة هو synged المنشأ من قبل مركز cerist.
- المعالجة الفنية وفق التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي ISBD وتركيبية UNIMARC العالمية
- المعالجة الموضوعية باستخدام قائمة RAMEAU, BN opale, sudoc، أما الوثائق باللغة العربية فيتم الاعتماد على قائمة عبد العزيز شعبان خليفة.
- قوائم لفهارس المكتبة على الموقع مرتب ترتيبا هجائيا بصيغة PDF باللغتين العربية والفرنسية للكتب، الدوريات، الأطروحات والرسائل الجامعية.
- التصنيف حر خاص بالمكتبة لا يخضع لنظام مقنن، وإنما حسب رقم دخول الوثيقة إلى المكتبة.

¹ معلومات مأخوذة من جدول الإحصائيات الخاصة بالوثائق 2022-2023 بمصلحة الاقتناء.

² مقابلة مع رئيسة مصلحة المعالجة بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3. يوم 2023/06/19 على الساعة 09:30 سا

6- خدمات المعلومات بالمكتبة:1

- استقبال الطلبة وتوجيههم.
- الإعارة الداخلية والخارجية.
- إنتاج دليل الاستعمال والتسجيل في **SNDL**، دليل استعمال (**OPAC**، **DSPACE**، **CCDZ**)، القانون الداخلي عن بعد.
- توفير دليل توضحي في كيفية البحث في قاعدة البيانات الببليوغرافية لنظام سنجاب عبر الموقع.
- البحث الببليوغرافي عبر فهرس المكتبة **opac** المتاح عن بعد.
- إمكانية تحميل الوثائق الإدارية عن بعد مثل: وثيقة التسجيل بالمكتبة، إخلاء الذمة، شهادة الإيداع...
- خدمة التسجيل عن بعد في المكتبة الرقمية **iqraa**، وقاعدة **sndl** للإطلاع على المصادر الإلكترونية.
- المشاركة في الفهرس المشترك الجزائري **CCDZ**
- إمكانية البحث والوصول إلى المعلومات عبر البوابة الوطنية للإشعار بالأطروحات **pnst** في الموقع الإلكتروني للمكتبة.
- إتاحة روابط مهمة الفهرس العربي المشترك **Aruc** والمكتبة الرقمية العالمية.
- خدمة اتصل بنا وتوفير البريد الإلكتروني للمكتبة و بريد باقي المصالح بالمكتبة.
- التواصل عبر شبكات التواصل الاجتماعي عبر الصفحة الرسمية لها، الفيسبوك بالدرجة الأولى، ثم الانستغرام خاصة في فترة الوضع الصحي لوباء كوفيد-19.
- شريط الأخبار العاجلة عبر الموقع.
- احتضان التظاهرات العلمية للجامعة وأيام الأبواب المفتوحة.
- الإطلاع على البحوث العلمية ومنتجات الجامعة **DSPACE**.

¹ موقع المكتبة المركزية لجامعة الجزائر3. [على الخط]. متاح على الرابط: <https://bib.univ-alger3.dz> . تاريخ الإطلاع: 2023/08/27

X - المكتبة المركزية لجامعة تامنغست أمين العقال الحاج موسى آق أخاموك -

1- تقديم المكتبة المركزية:¹

أنشأت المكتبة أول مرة في عام 2004 كمكتبة ملحقة تابعة لجامعة الجزائر، وبافتتاح المركز الجامعي بتامنغست أصبحت مكتبة تابعة له، لتتحول إلى مكتبة مركزية لجامعة تامنغست، وتدشينها كان بتاريخ 7 جانفي 2019، تتوسط الحرم الجامعي بمساحة تقدر بـ 1977.04 متر مربع وبقدرة استيعابية تصل إلى 500 مقعدا، تسعى لتلبية روادها بمختلف الفئات من طلبة بجميع مستوياتهم، أساتذة وباحثين وموظفين بالجامعة.

2- معلومات فنية حول المكتبة:

اسم المكتبة: المكتبة المركزية لجامعة تامنغست.

الهيئة المشرفة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ جامعة تامنغست.

العنوان: طريق المطار تامنغست 11000 الجزائر.

رقم الهاتف/ رقم الفاكس: 029 30 00 71

موقع الجامعة: <https://univ-tam.dz/>

الموقع الإلكتروني للمكتبة: <https://bu.univ-tam.dz>

البريد الإلكتروني للمكتبة: biblio_centrale@univ-tam.dz

الفهرس المتاح عبر الخط: [/http://105.96.45.22:8080/opac](http://105.96.45.22:8080/opac)

الفايسبوك: المكتبة المركزية جامعة تامنغست

Centrale Library, University of tamanghasset

[/https://www.facebook.com/bibliotamanrasset](https://www.facebook.com/bibliotamanrasset)

الموقع السحابي للتخزين: ownCloud

<https://cloud.cu-tamanrasset.dz/index.php/login>

نظام التسيير: SYNGEB version réseau

نظام التصنيف: تصنيف ديوي العشري CDD والاعتماد على نظام الأرفف المفتوحة

أوقات العمل: من الأحد إلى الخميس، من 08:30 سا إلى 11:45 سا

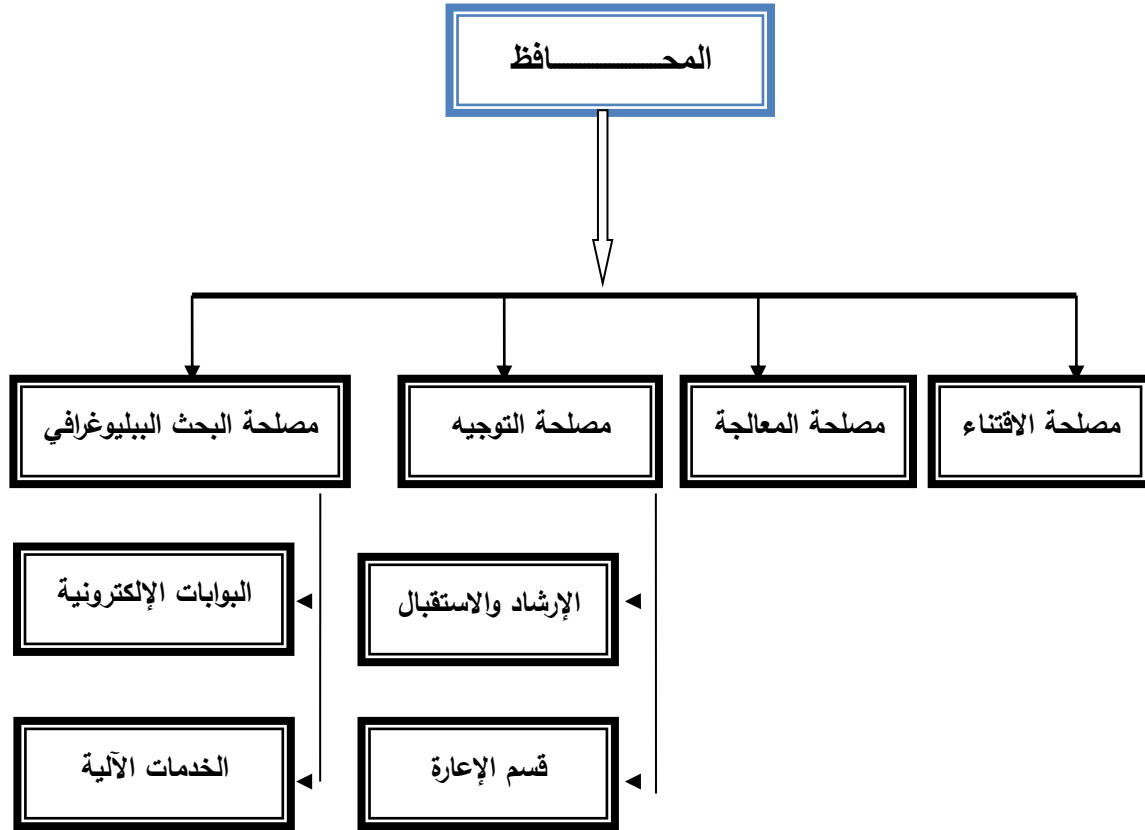
ومن 13:30 سا إلى 16:15 سا

¹ معلومات متحصل عليها من قبل مدير المكتبة المركزية لجامعة تامنغست. يوم 2023/01/12.

نوع الإعارة: داخلية وخارجية.

3- التنظيم الإداري للمكتبة:

1-3 الهيكل التنظيمي للمكتبة:¹



الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة تامنغست

3-2 مصالحي المكتبة المركزية:²

أ/ مصلحة الإقتناء: يسند إليها مهمة تحضير الطلبات وإعداد دفتر الشروط ودفاتر الجرد، تنمية المجموعات المكتبية، استلام الهبات والتبادل بين المكتبات.

¹ بن طيبة، آمال؛ قدي، الضاوية، 2018. إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية للمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى آق أخاموك. مذكرة ماستر، علم المكتبات، خميس مليانة: جامعة الجبالي بونعامه. ص.

² بن طيبة، آمال؛ قدي، الضاوية. المرجع نفسه. ص. 116

ب/ مصلحة المعالجة: مكلفة بعمليات الفهرسة والتكشيف وفق المعايير والمواصفات، إعداد الكشافات والبيبلوغرافيات.

ج/ مصلحة التوجيه: الحرص على تكوين مستعملي المكتبة وتوجيههم، تسيير الإعارة الداخلية والخارجية.

د/ مصلحة البحث البيبلوغرافي: التكفل بعملية تألية الفهارس وإعداد قواعد البيانات، تسهيل البحث البيبلوغرافي للقراء.

4- موارد المكتبة المركزية:¹

4-1 الموارد البشرية للمكتبة:

العدد	الرتبة
01	محافظ بالمكتبات الجامعية
02	ملحق بالمكتبات الجامعية م2
06	ملحق بالمكتبات الجامعية م1
03	مساعد بالمكتبات الجامعية
01	متصرف إداري
01	ملحق إدارة
01	سكرتير
01	عون أمن
16	المجموع

الجدول رقم (28): الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة تامنغست

¹ معلومات متحصل عليها من قبل رئيس مصلحة البحث البيبلوغرافي بالمكتبة المركزية لجامعة تامنغست. يوم 2023/01/12.

2-4 تجهيزات المكتبة:

العدد	نوع الجهاز
09	للأعمال الإدارية
24	قاعة الانترنت
26	للبحث الببليوغرافي
05	آلة الطباعة
02	آلات التصوير والنسخ
02	الماسحات الضوئية
02	جهاز عرض DATA SHOW

الجدول رقم (29): التجهيزات بالمكتبة المركزية لجامعة تامنغست

3-4 الرصيد الوثائقي لمكتبة:

عدد النسخ	عدد العناوين	الرصيد
63299	13041	اللغة العربية
15653	3912	اللغة الأجنبية
78952	16953	المجموع

الجدول رقم (30): الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة تامنغست

5- المعايير والمواصفات المعمول بها بالمكتبة:

من بين الأنظمة المتكاملة التي تستخدمها المكتبة المركزية لتسيير السلسلة الوثائقية هو نظام سنجاب SYNGEB (client-serveur) sous réseau وفقا للمعيار الدولي ردمك وتشكيلة المارك العالمية UNIMARC، أما التصنيف وفق نظام ديوي العشري CDD.

6- خدمات المعلومات بالمكتبة: 1

- خدمة الإعارة الداخلية والخارجية.
- خدمة البحث في الفهرس المتاح على الخط OPAC.
- إمكانية التسجيل في قواعد البيانات عن بعد.
- التسجيل في المكتبة الرقمية -إقرأ- IQRAA عن بعد للاطلاع على الكتب والمطبوعات الجامعية.
- خدمة البحث من خلال البوابة الوطنية للإشعار بالأطروحات PNST مع إمكانية التحميل.
- خدمة البحث في قواعد البيانات أهمها SNDL, Sagacité Link
- خدمة المشاركة والبحث في الفهرس المشترك الجزائري CCDZ.
- الاطلاع على الوثائق الإلكترونية التي تم تحميلها أو رقمتها والتي تم تخزينها عبر الموقع السحابي OwnCloud (كتب، مقالات...) وذلك بعد التسجيل فيها والحصول على رابط التفعيل.
- رابط لتحميل مذكرات ورسائل جامعية جزائرية.
- التواصل مع المكتبة عبر الشبكات الاجتماعية منها الفيسبوك.
- خدمة البريد الإلكتروني للمكتبة.
- توفير قائمة المقترنيات الجديدة والنظام الداخلي للمكتبة عبر الموقع.
- خدمة حجز وثيقة، وتكون خلال عطلة الأسبوع فقط تخص القواميس والمجلات والوثائق ذات النسخة الواحدة.
- اقتراح وثيقة.
- الإعلان عن فعاليات المكتبة عبر الموقع الإلكتروني أهمها:
 - الدورات التدريبية على استعمال CCDZ, PNST, ASJP
 - معارض متنوعة.
 - أبواب مفتوحة للتعريف بالمكتبة وبرصيدها وكيفية البحث الببليوغرافي واستغلال مصادرها
- طلب حجز قاعة لاستخدامها في مختلف التظاهرات العلمية عن بعد كالمناقشات، أيام دراسية...

¹ موقع المكتبة. [على الخط]. متاح على الرابط: <https://bu.univ-tam.dz>. تاريخ الإطلاع: 2023/08/27.

ما يمكن الوصول إليه كخلاصة من هذا التقديم الموجز لأهم المقومات الموجودة والتي تمّ حصرها بالترتيب، أنّه يجب على المكتبات الجامعية المركزية الجزائرية العشرة محل الدراسة وهي (مكتبة أكلي محند أولحاج بالبويرة، مكتبة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، مكتبة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا بباب الزوار، مكتبة امحمد بوقرة ببومرداس، مكتبة مولود معمري بتيزي وزو، مكتبة لونيبي علي بالبليدة، مكتبة بن يوسف بن خدة بالجزائر العاصمة، مكتبة أبو القاسم سعد الله بالجزائر العاصمة، مكتبة ابراهيم سلطان شيبوط بالجزائر العاصمة، مكتبة تامنغست أمين العقال الحاج موسى آق أخاموك بتمنراست، توفير البنية التحتية الملائمة من أجهزة، معدات وبرمجيات، يد عاملة مؤهلة ذات خبرة للإسهام بشكل كبير في التنبؤ بالأزمات، الاستعداد لها والوقوف أمامها، حلها ومعالجة آثارها، كما أنّ استحداث خلية أزمات بكل مكتبة مطلب وارد لرصد والتكفل بكل ما يتعلق بالأزمات وإدارتها بفعالية وكفاءة كبيرة.

تحليل

الاستبيان

1- الصدق والثبات للاستبيان:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان بتطبيقه وتجريبه على عينة استطلاعية كما ذكرنا سابقا، نتطرق فيما يلي إلى وصف للخصائص السيكومترية للاستبيان:

◆ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

● طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي كما يلي:
أ/ الطريقة الأولى: عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة بالدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه.

ب/ الطريقة الثانية: عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

* صدق وثبات المحور الثالث: المتعلق بتطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.

الصدق: طريقة الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبحساب معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثالث له وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط كما يلي:
الطريقة الأولى:

عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة بالدرجة الكلية لكل محور تنتمي إليه كما يوضحه الجدول التالي:

م.	المحور الثالث	الارتباط	معامل	الدالة	مستوى
مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر					
1ع	يوجد بالمكتبة قسم أو وحدة خاصة لمتابعة مؤشرات وقوع الأزمات.		0,744**	0,000	
2ع	تهتم إدارة المكتبة برصد مؤشرات حدوث الأزمات وتدعمها.		0,765**	0,000	
3ع	يتم مسح بيئة عمل المكتبة الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات.		0,726**	0,000	
4ع	تقوم إدارة المكتبة بتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.		0,804**	0,000	
5ع	تقوم إدارة المكتبة بتشكيل فريق عمل متخصص لجمع وتحليل بيانات ومؤشرات الأزمة.		0,602**	0,000	
6ع	توفر المكتبة الإمكانيات اللازمة لعمل الفريق من أجل التنبؤ بالأزمات وتدريبه للقيام بمهامه.		0,464**	0,000	
7ع	تتوفر لدى المكتبة أجهزة الإنذار المبكر للإخطار عن الأزمات قبل حدوثها.		0,605**	0,000	
8ع	تضع المكتبة بنود لائحة السلامة والوقاية من الأخطار لتوفير الأمان والصحة المهنية.		0,783**	0,000	
مرحلة الاستعداد والوقاية					
1ص	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات.		0,739**	0,000	
2ص	تضع إدارة المكتبة خططا مسبقة جاهزة لمواجهة الأزمات المحتملة وتحيينها باستمرار.		0,742**	0,000	
3ص	يحدد مدير المكتبة الاختصاصات والعلاقات الإدارية ويرتب الأولويات		0,835**	0,000	
4ص	وضع سيناريوهات مع فريق العمل وهي بمثابة حلول أو خطط بديلة لمواجهة الأزمات.		0,881**	0,000	
5ص	تعقد المكتبة اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.		0,845**	0,000	
6ص	تتوفر لدى المكتبة ميزانية مخصصة لحل الأزمات.		0,687**	0,000	
7ص	تتوفر المكتبة على إمكانيات بشرية مدربة في مجال إدارة الأزمات.		0,808**	0,000	
8ص	تسهل المكتبة إتاحة المعلومات المناسبة عند الاستعداد لمواجهة الأزمات وفق نظام اتصال فعال.		0,737**	0,000	
9ص	تقوم المكتبة بالتأمين على المقتنيات بشكل دوري لدى شركات التأمين.		0,810**	0,000	

ص	10	يفوض مدير المكتبة بعض الاختصاصات لمؤوسيه لتحقيق المرونة اللازمة عند الاستعداد لإدارة الأزمات.	0,865**	0,000
مرحلة احتواء الأضرار				
و1		تعمل إدارة المكتبة على احتواء الأزمة عند حدوثها ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عن طريق استخدام الإمكانيات المادية والبشرية.	0,821**	0,000
و2		تهتم إدارة المكتبة بتوثيق الإجراءات المعتمدة لمواجهة الأزمات .	0,756**	0,000
و3		تعمل إدارة المكتبة على رفع الروح المعنوية والتفاؤل في ظل الأزمة .	0,912**	0,000
و4		يوزع مدير المكتبة المهام ويحدد الصلاحيات في فترة وجيزة عند حدوث الأزمة.	0,909**	0,000
و5		توفر إدارة المكتبة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.	0,622**	0,000
و6		تعديل خطة إدارة الأزمات وفق المتغيرات المستجدة.	0,802**	0,000
و7		تشجع المكتبة المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة.	0,827**	0,000
و8		استخدام خطوات الأسلوب العلمي في معالجة الأزمات.	0,761**	0,000
و9		التواصل مع المكتبات المجاورة لتبادل الخبرات حول آلية احتواء الأزمات المشابهة.	0,874**	0,000
مرحلة استعادة النشاط				
ت1		تتخذ المكتبة كافة الإجراءات لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية	0,917**	0,000
ت2		تستثمر إدارة المكتبة الإمكانيات المتوفرة لمعالجة تأثيرات الأزمة لاستعادة الوضع الطبيعي.	0,878**	0,000
ت3		توجد رغبة لدى العاملين بإدارة الأزمات لتطوير أنفسهم إذا أتاحت لهم الفرصة .	0,871**	0,000
ت4		متابعة آثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.	0,774**	0,000
ت5		تقوم إدارة المكتبة بتكريم العاملين المتميزين في ظروف الأزمات ماديا ومعنويا.	0,667**	0,000
ت6		يعقد مدير المكتبة بمعية فريق إدارة الأزمات ورش عمل وندوات بهدف استعادة التوازن والنشاط في كامل مصالح المكتبة.	0,895**	0,000
ت7		تتسق إدارة المكتبة مع السلطة العليا لاستعادة النشاط.	0,835**	0,000
مرحلة التعلم				
خ1		تستخلص إدارة المكتبة الدروس والعبر من الأزمات السابقة.	0,858**	0,000

0,000	0,898**	تقيم إدارة المكتبة كفاية وفعالية الخطط والبرامج التي اتبعتها في إدارة الأزمة بقصد تحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية .	2خ
0,000	0,866**	تقارن إدارة المكتبة وتحلل الخطط التي اعتمدها المكتبات المناظرة في إدارة الأزمات.	3خ
0,000	0,867**	تقوم إدارة المكتبة بتجنب تكرار الثغرات والنواقص في الخطط السابقة بما يطور أساليب العمل في المكتبة لاحقاً.	4خ
0,000	0,860**	تستغل إدارة المكتبة الأزمة بتحويلها إلى فرصة لصالح المكتبة.	5خ
0,000	0,912**	توظف إدارة المكتبة نتائج الأزمات في خلق وابتكار أساليب جديدة في إدارة الأزمات.	6خ

الجدول رقم (31): صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المحور الثالث المتعلق بتطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها بين (0.46) في الفقرة رقم (06) من بعد (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) و(0,91) في الفقرة رقم (06) من بعد (مرحلة التعلم)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للمحور الثالث للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.

الطريقة الثانية: طريقة الاتساق الداخلي

عن طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور الثالث كما هو موضح في الجدول التالي:

أبعاد المحور الثالث	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	0,805**	0,000
مرحلة الاستعداد والوقاية	0,941**	0,000
مرحلة احتواء الأضرار	0,937**	0,000
مرحلة استعادة النشاط	0,916**	0,000
مرحلة التعلم	0,853**	0,000

الجدول رقم (32): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمحور الثالث تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية وأبعاده الفرعية.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الثالث (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر /مرحلة الاستعداد والوقاية /مرحلة احتواء الأضرار/مرحلة استعادة النشاط /مرحلة التعلم) كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث تراوحت جميعها على التوالي (0,80) و (0,94) و (0,93) و (0,91) و (0,85). وهي كما هو واضح أكبر من ($\alpha = 0,01$)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.

الثبات:

ثبات المحور الثالث: تم التأكد من ثبات المحور الثالث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وكان معامل الثبات كما هو بالجدول التالي:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد	
8	0,838	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	المحور الثالث: تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية
10	0,932	مرحلة الاستعداد والوقاية	
9	0,932	مرحلة احتواء الأضرار	
7	0,922	مرحلة استعادة النشاط	
6	0,940	مرحلة التعلم	
40	0,974	المحور الثالث: تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.	

جدول رقم (33): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للمحور الثالث وأبعاده الفرعية

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثالث الخمسة ((مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر / مرحلة الاستعداد والوقاية / مرحلة احتواء الأضرار / مرحلة استعادة النشاط / مرحلة التعلم)) كانت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,83/0,93/0,92/0,94)

بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية ككل (0,97) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور الثالث، وهذا يعني أن المحور الثالث يتمتع بمعامل ثبات قوي.

*** صدق وثبات المحور الرابع والمتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.**

الصدق: طريقة الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبحساب معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور الرابع له وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط كما يلي:

الطريقة الأولى:

عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة بالدرجة الكلية لكل محور تنتمي إليه

م.م	القيادية الإدارة ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية			
01	يملك القائد المهارات والسمات الشخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.	0,445**	0,001
02	يتوفر لدى القائد خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.	0,583**	0,000
03	يملك القائد القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية.	0,386**	0,004
04	يملك القائد القدرة على توزيع العمل والأدوار على المرؤوسين حسب قدراتهم وإمكانياتهم.	0,518**	0,000
05	يهتم القائد بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات.	0,405**	0,002
06	يشرك القائد العاملين في اتخاذ القرارات بشأن الأزمة.	0,620**	0,000
07	يملك القائد القدرة على حل المشكلات والصراعات داخل وخارج المكتبة.	0,580**	0,000
08	يملك القائد القدرة على التحمل و العمل تحت تأثير ضغط الأزمة لفترة طويلة.	0,544**	0,000
09	يتواجد القائد دائما في الصفوف الأولى ويتابع أحداث الأزمة بالتفصيل.	0,536**	0,000

الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية		
01	0,626**	يلعب القائد دورا استراتيجيا في مواجهة الأزمات.
02	0,570**	يلعب فريق إدارة الأزمات دورا تكتيكيا تنفيذا لإستراتيجية القائد.
03	0,544**	يصنع القائد قرارات إستراتيجية لإجهاض الفكر الصانع للأزمة.
04	0,742**	يقوم القائد بمحاصرة الأزمة والسيطرة عليها في نطاق ضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها.
05	0,591**	يتعامل القائد بحرص مع القوى المسببة للأزمة لوقف نموها.
06	0,659**	يدرس القائد القوى المؤثرة في الأزمة وتحويلها إلى أزمات صغيرة.
07	0,426**	يستخدم القائد العنف لتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة.
08	0,452**	يقوم القائد بالتقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها وفي نتائجها.
09	0,608**	يقوم القائد بتهيئة الظروف للتفاوض مع أطراف الأزمة.
10	0,373**	يقوم القائد باستثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد للتفوق والتميز.

جدول رقم (34): صدق الاتساق الداخلي لعبارة وأبعاد المحور الرابع والمتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها بين (0,37) في الفقرة رقم (10) من بعد (الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية) و(0,74) في الفقرة رقم (04) من بعد (الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للمحور الرابع للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات المركزية الجامعية.

الطريقة الثانية: طريقة الاتساق الداخلي:

عن طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور الرابع كما هو موضح في الجدول التالي:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد المحور الرابع والمتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية:
0,000	0,795**	توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.
0,000	0,907**	الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.

الجدول رقم (35): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمحور الرابع والمتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية وأبعاده الفرعية.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الرابع (توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية / الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية) كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث تراوحت جميعها على التوالي ($0,79$) و ($0,90$) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الرابع كمؤشر لصدق التكوين في قياس والمتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.

الثبات:

ثبات المحور الرابع: تم التأكد من ثبات المحور الرابع باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وكان معامل الثبات كما هو بالجدول التالي:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد	
9	0,649	توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية	المحور الرابع:
10	0,729	الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية	
19	0,784	الدرجة الكلية (المحور الرابع والمتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية)	

جدول رقم (36): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للمحور الرابع وأبعاده الفرعية

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الرابع (توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية / الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية) كانت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0.72/0.64)، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الرابع والمتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية ككل (0,78) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور الرابع، وهذا يعني أن المحور الرابع يتمتع بمعامل ثبات قوي.

*** صدق وثبات المحور الخامس المتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية:**

الصدق: طريقة الاتساق الداخلي

الطريقة الأولى: عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور تنتمي إليه.

م.	المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية	الارتباط معامل	الآلية مستوى
01	ضعف سياسة التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.	0,460**	0,000
02	تعتبر الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات غير كافية.	0,556**	0,000
03	مركزية اتخاذ القرار وعدم التمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية.	0,444**	0,001
04	ضعف عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.	0,630**	0,000
05	معلومات غير كافية في ظروف الأزمات (تشخيص غير دقيق للمعلومات أو تعرضها للتحريف ... الخ).	0,745**	0,000
06	ضعف فعالية نظم الاتصال وصعوبة الحصول على تغذية راجعة فورية في أوقات الأزمات.	0,701**	0,000
07	محدودية استخدام التكنولوجيات الحديثة للتصدي للأزمات.	0,568**	0,000

0,000	0,511**	عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين المتميزين في ظروف الأزمات.	08
0,000	0,631**	يتم التعامل مع الأزمة بشكل اعتيادي وعدم إيلاء أية أهمية لها.	09

جدول رقم (37): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية مع الدرجة الكلية.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث تراوحت جميعها بين (0,46) في الفقرة رقم (01) و(0,74) في الفقرة رقم (05)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الخامس كمؤشر لصدق التكوين في قياس المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية.

الثبات: تم التأكد من ثبات المحور الخامس باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وكان معامل الثبات كما هو بالجدول:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحور الخامس
9	0,738	المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية

جدول رقم (38): معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخامس

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الخامس (المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية) ككل (0,73) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور الخامس، وهذا يعني أن المحور الخامس يتمتع بمعامل ثبات قوي.

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

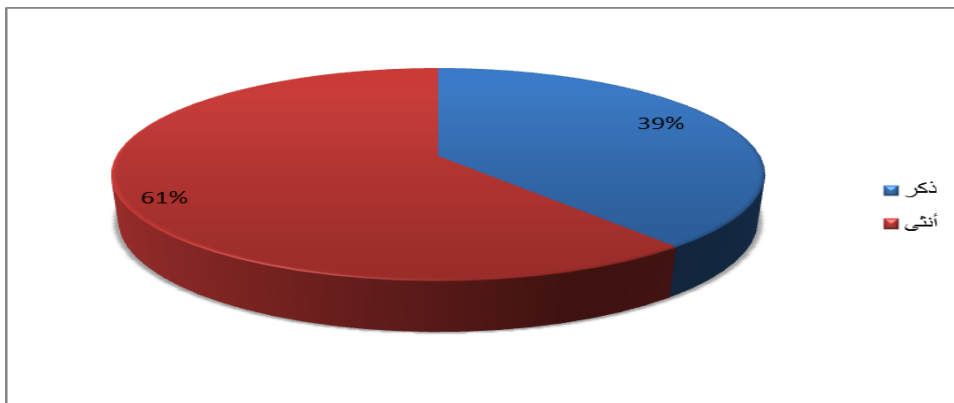
المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
38,9%	21	ذكر
61,1%	33	أنثى
100%	54	المجموع

الجدول رقم (39): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (54) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (21) بنسبة 38.9%، أما بالنسبة للإناث فقد بلغ عددهن (33) أنثى بنسبة قدرت بـ 61,1%، إذ نلاحظ من خلال الجدول بأنّ أفراد العينة من الإناث أكثر من الذكور وهذا راجع إلى العامل الديموغرافي الجزائري حيث أنّ جنس الإناث أكثر من الذكور، ويعود كذلك إلى طبيعة العمل داخل المكتبات وإلى ثقافة المجتمع الجزائري المحفز لعمل المرأة، حيث أنّ العنصر النسوي أو الأنثوي هو الغالب في مهنة المكتبات، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



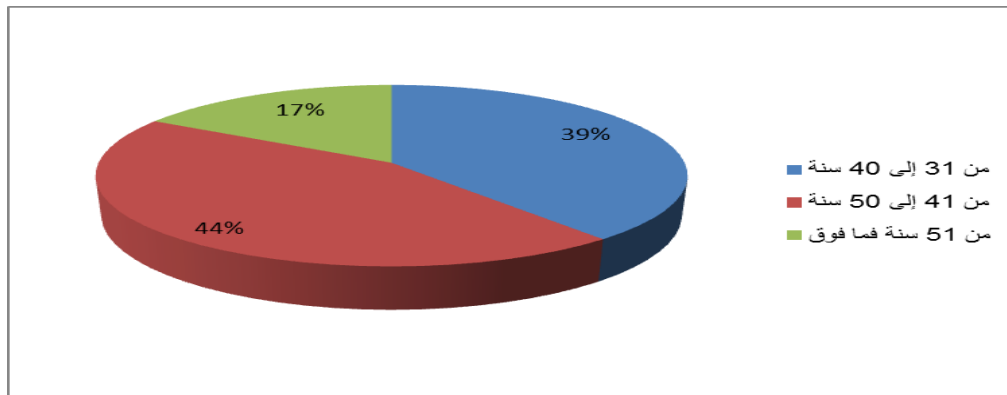
الشكل رقم (11): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

2- الفئة العمرية:

النسبة المئوية	التكرارات	السن
00%	00	من 20 إلى 30 سنة
38,9%	21	من 31 إلى 40 سنة
44,4%	24	من 41 إلى 50 سنة
16,7%	9	من 51 سنة فما فوق
100%	54	الإجمالي

الجدول رقم (40) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (54) فرداً، نلاحظ أن (00) فرداً يمثلون الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة بلغت 00%، أما الذين يتراوح سنهم ما بين (31-40 سنة) فقد بلغ عددهم 21 فرداً بنسبة قدرت بـ 38,9%، أما الذين يتراوح سنهم من (41-50 سنة) والبالغ عددهم 24 فرداً بنسبة قدرت بـ 44,4%، في حين أن البقية الذين يزيد سنهم عن (51 سنة) والبالغ عددهم 9 أفراد بنسبة قدرت بـ 4.8%، إذن في المرتبة الأولى والثانية على التوالي وينسب متقاربة وذلك من عمر 31 سنة إلى غاية 50 سنة راجع إلى سياسة المكتبة في التطور التنظيمي لتقلد مناصب نوعية سواء مدير مكتبة أو رئيس مصلحة، وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:



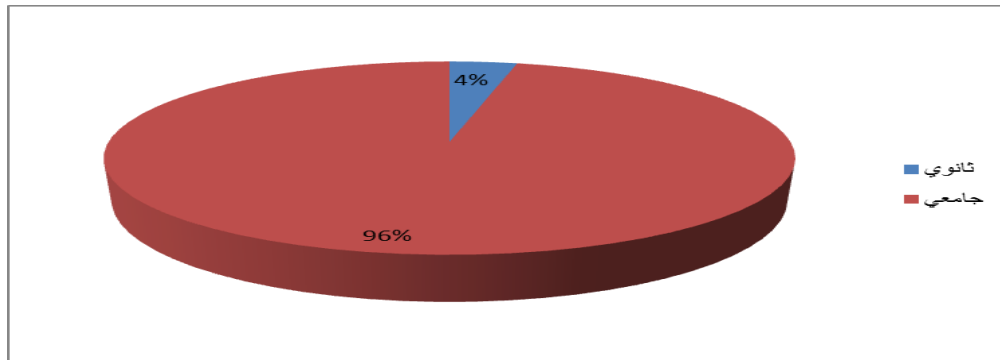
الشكل رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

3- المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
00%	00	متوسط
3,7%	2	ثانوي
96,3%	52	جامعي
100%	54	الإجمالي

الجدول رقم (41): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (54) فرداً، نلاحظ أن (00) أفراد لديهم مستوى (متوسط) بنسبة بلغت 00%، أما الذين لديهم مستوى (ثانوي) فقد بلغ عددهم (2) فرد بنسبة قدرت بـ 3,7%، في حين الذين لديهم مستوى (جامعي) فقد بلغ عددهم (52) أفراد بنسبة قدرت بـ 96,3%، وهذا يعني أنّ غالبية المبحوثين لديهم مستوى جامعي وأنهم من خريجي الجامعات وتلقوا تعليم عالي على يد أساتذة وباحثين معتمدين على برامج تكوينية ومقررات دراسية لمختلف الأطوار تتوازي مع المستجدات الراهنة، وهذا مؤشر جيد يمكن المكتبة من معالجة الأزمات، كما يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

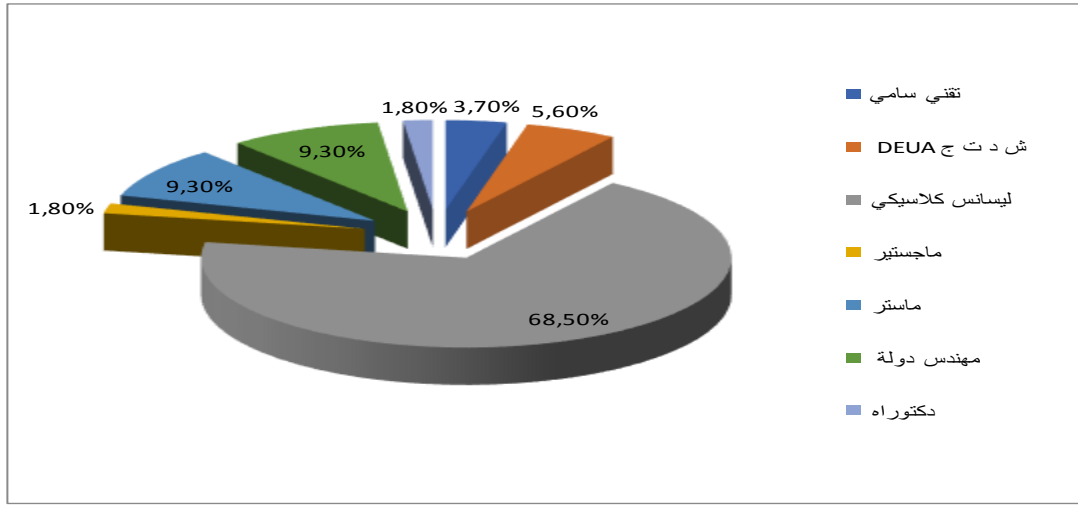
4- الشهادة المتحصل عليها:

النسبة المئوية	التكرارات	الشهادة المتحصل عليها
3,7%	2	تقني سامي
5,6%	3	ش. د.ت.ج. DEUA
68,5%	37	ليسانس كلاسيكي
1,8%	1	ماجستير
9,3%	5	ماستر
9,3%	5	مهندس دولة
1,8%	1	دكتوراه
100%	54	الإجمالي

الجدول رقم (42): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (54) فرداً، نجد أنّ فرد واحد (1) من حملة الماجستير مقدره بنسبة 1,9%، أما من لديهم شهادة تقني سامي هم من خرجي مراكز التكوين المهني والتمهين التي فتحت أبوابها في مجال التوثيق والأرشيف فقد بلغ عددهم فردين (02) بنسبة قدرت ب 3,7%، أما بالنسبة لحاملي شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية فقد بلغ عددهم (03) أفراد بنسبة قدرت ب 5,6% وهي شهادة لم تعد تمنح اليوم فقد زالت باعتماد النظام الجديد (ل. م. د)، أما حاملي شهادة الليسانس كلاسيكي فقد بلغ عددهم (37) فرد بنسبة قدرت ب 66,7%، أما بالنسبة لحاملي شهادة الماستر والموظفين بها فقد بلغ عددهم (05) أفراد وبنسبة مقدره ب 9,3%، كما هو الحال بالنسبة لحاملي شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي فقد بلغ عددهم (05) أفراد وبنسبة 9,3%، أما حاملي شهادة الدكتوراه فقد بلغ عددهم (01) فرد واحد في تخصص الفلسفة، وبالتالي فإنّ غالبية أفراد العينة متحصّلين على شهادة الليسانس ومن خلال المقابلات التي أجريت معهم فإنّ أغلبيتهم يُكملون دراستهم للحصول على شهادة الماستر والبعض منهم متحصل على شهادة الليسانس+ شهادة الماستر وهذا مؤشر جيد لمعرفة كل الجديدة التطورات الحاصلة في مجال المكتبات وإدارتها، أما حامل شهادة الماجستير ربما لم تتح له الفرصة بعد لاستكمال الدراسة للحصول على الدكتوراه، في حين تنص

المادة 86 من الجريدة الرسمية¹ على وجوب حصول مديري المكتبات على هذا النوع من الدرجة العلمية نظرا للالتزامات والمسؤوليات المخولة إليهم، وأما حاملي شهادة مهندس دولة نجدهم في مكاتب أو خلايا الإعلام الآلي بالمكتبات الجامعية المركزية نظرا للحاجة القصوى لهم، وعليه يمكن القول أن المؤشرات السابقة تعكس إتباع الدولة الجزائرية سياسة مدروسة في التوظيف حيث أنها تشجع حاملي الشهادات الجامعية وذلك لزيادة عدد الجامعات وبالتالي ارتفاع نسبة المستفيدين من طلبة، أساتذة وباحثين.



الشكل رقم (14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها.

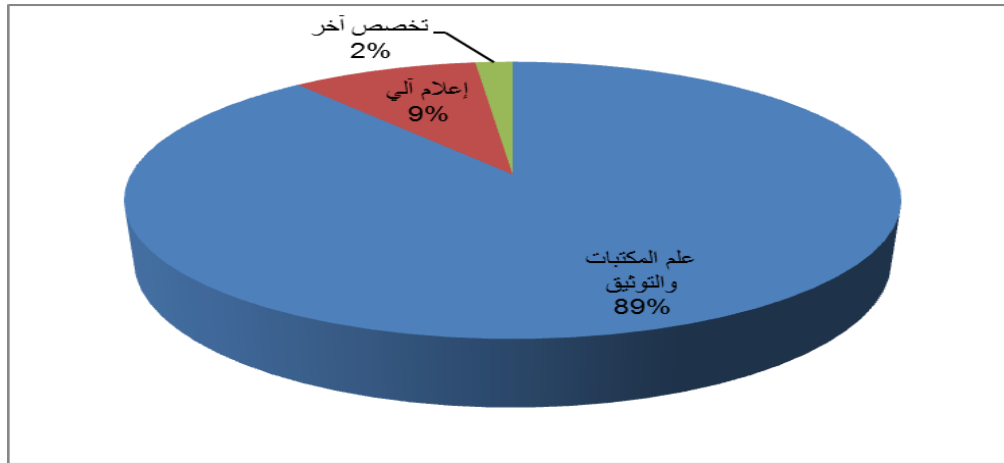
5- التخصص العلمي:

التخصص العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
علم المكتبات والتوثيق	48	88,9%
إعلام آلي	5	9,3%
تخصص آخر	1	1,9%
الإجمالي	54	100%

الجدول رقم (43) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر)، 2008. يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة. الباب الثالث الأحكام المطبقة على شعبة المكتبات والوثائق والمحفوظات، الجريدة الرسمية المؤرخ في 3 ديسمبر 2008. العدد 68. ص. 14-15

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (54) فرداً، نلاحظ أن (48) من أفراد العينة لديهم تخصص (علم المكتبات والتوثيق) بنسبة بلغت 88,9%، أما من لديهم تخصص (إعلام آلي) فبلغ عددهم (05) بنسبة بلغت 9.3%، أما من لديهم تخصص (آخر) فقد بلغ عددهم (1) فرد بنسبة قدرت بـ 1,9% وهو تخصص الفلسفة، وهذا دليل على إسناد وظيفة مهنة المكتبات في الجامعات إلى أهل الاختصاص، كما يمكن القول كذلك أنّ منظومة المكتبات تحتاج هذا التنوع في التخصصات العلمية كالإعلام الآلي والعلوم الإنسانية الأخرى التي تساهم إلى حد كبير في إدارة وتسيير الوظائف الإدارية بفعالية وكفاءة عالية، والتوجه نحو تبني تكنولوجيا الإعلام الآلي في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة بالمكتبات الجامعية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.

6- المسمى الوظيفي:

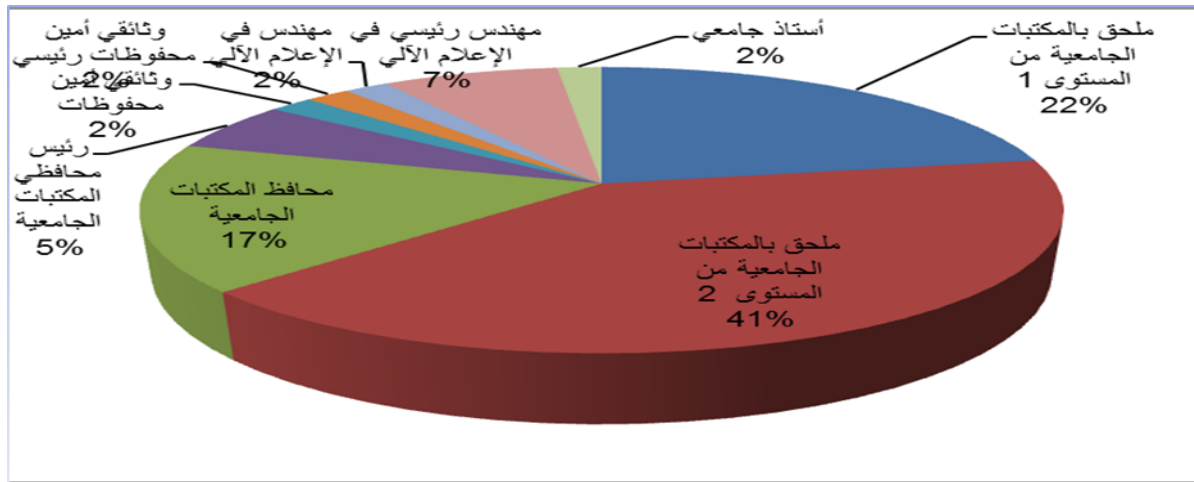
النسبة المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
22,2%	12	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى 1
40,7%	22	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى 2
16,7%	9	محافظ المكتبات الجامعية
5,6%	3	رئيس محافظي المكتبات الجامعية
1,9%	1	وثائقي أمين محفوظات

1,9%	1	وثائقي أمين محفوظات رئيسي
1,9%	1	مهندس في الإعلام الآلي
7,4%	4	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
1,9%	1	(رتبة وظيفية أخرى)
100%	54	الإجمالي

الجدول رقم (44) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (54) فرداً، نلاحظ أن (12) من أفراد العينة لديهم رتبة (ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى (1) بنسبة بلغت 22.2%، أما من لديهم رتبة (ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى (2) فيبلغ عددهم (22) فرد بنسبة بلغت 40.7%، أما من لديهم رتبة (محافظ المكتبات الجامعية) فقد بلغ عددهم (09) أفراد بنسبة قدرت بـ 16,7%، أما من لديهم رتبة (رئيس محافظي المكتبات الجامعية) فقد بلغ عددهم (3) فرد بنسبة قدرت بـ 5.6%، في حين بلغ عدد من لديهم رتبة (وثائقي أمين محفوظات - وثائقي أمين محفوظات رئيسي - مهندس في الإعلام الآلي - رتبة وظيفية أخرى: أستاذ جامعي) بـ (01) فرد في كل رتبة وبنسبة قدرت بـ 1.9%، أما من لديهم رتبة (مهندس رئيسي في الإعلام الآلي) فقد بلغ عددهم (4) أفراد بنسبة قدرت بـ 7.4%، وهي رتب تتماشى مع القانون الأساسي الخاص لمستخدمي قطاع التعليم العالي كما حددها المرسوم التنفيذي رقم 10-133¹ الذي يشمل موظفي شعبة المكتبات الجامعية والمهندسين والتقنيين في الإعلام الآلي، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر)، 2010. المرسوم التنفيذي رقم 10-133 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1431هـ الموافق لـ 05 مايو 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي. الجريدة الرسمية المؤرخ في 9 مايو 2010. العدد 31. ص. 4-22



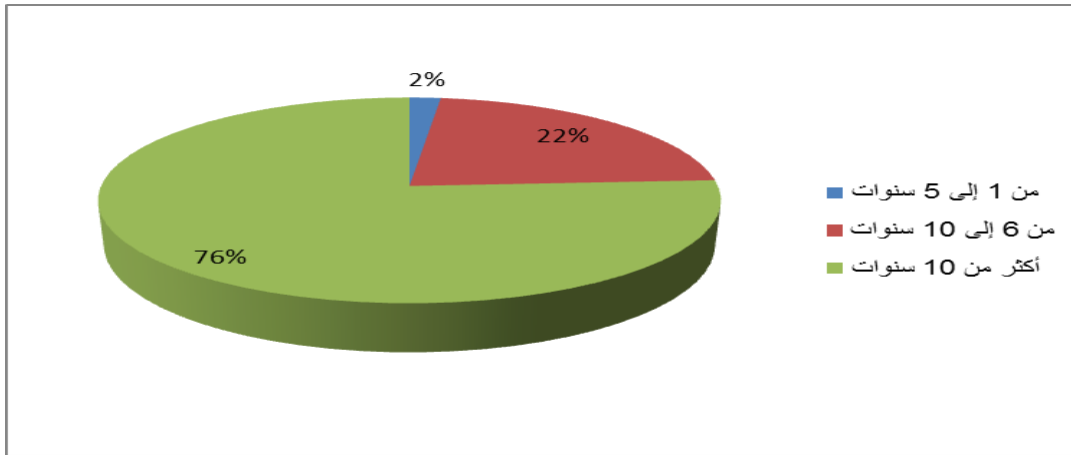
الشكل رقم (16) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

7- سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
1,9%	1	من 1 إلى 5 سنوات
22,2%	12	من 6 إلى 10 سنوات
75,9%	41	أكثر من 10 سنوات
100%	54	الإجمالي

الجدول رقم (45) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (54) فرداً، نلاحظ أن (1) فرد لديهم خبرة (من 1 إلى 5 سنوات) بنسبة بلغت 1,9%، أما من تتراوح خبرتهم من (6) سنة إلى (10 سنوات) فقد بلغ عددهم (12) فرد بنسبة قدرت بـ 22,2%، أما من تتراوح خبرتهم (أكثر من 15 سنة) فقد بلغ عددهم (41) فرد بنسبة قدرت بـ 75,9%، وعليه يمكن القول بأن أغلبية الباحثين لديهم خبرة طويلة في العمل وكافية لفهم طبيعة الأزمات والتعامل معها بالامكاتب الجامعية، وتكوين خلفية ايجابية أو سلبية حول إدارة الأزمات بالامكاتب، وبالتالي فإنّ العنصر البشري على مستوى المكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة يمتلك خبرة كافية لخدمة هذا القطاع والرقي بمستواه، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (17) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

8- ما هي المصلحة التي تعمل بها في المكتبة المركزية الجامعية:

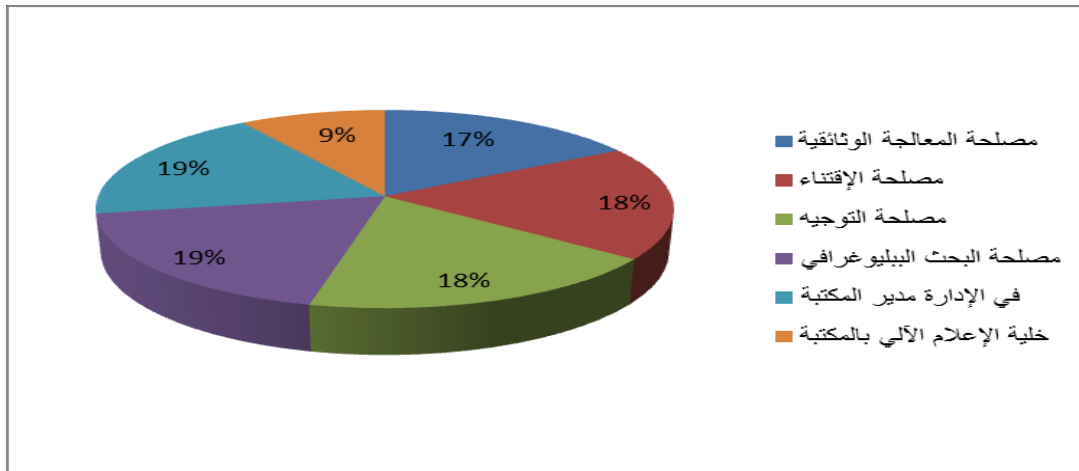
النسبة المئوية	التكرارات	المصلحة
16,7%	9	مصلحة المعالجة الوثائقية
18,5%	10	مصلحة الاقتناء
18,5%	10	مصلحة التوجيه
18,5%	10	مصلحة البحث الببليوغرافي
18,5%	10	الإدارة: مدير مكتبة
9,3%	5	خلية (مكتب) الإعلام الآلي بالمكتبة
100%	54	الإجمالي

الجدول رقم (46) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (54) فرداً، نلاحظ أن (09) من أفراد العينة يعملون في (مصلحة المعالجة الوثائقية) بنسبة بلغت 16,7%، أما من ينتمون إلى (مصلحة الاقتناء) فبلغ عددهم (10) بنسبة بلغت 18,5%، أما من ينتمون إلى (مصلحة التوجيه) فقد بلغ عددهم (10) فرد بنسبة قدرت بـ 18,5%، أما من يشتغلون في (مصلحة البحث الببليوغرافي) فقد بلغ عددهم (10) فرد بنسبة قدرت بـ 18,5%، في حين بلغ عدد من يعملون بـ (الإدارة مدير المكتبة) (10) أفراد بنسبة قدرت بـ 18,5%. أما من ينتمون إلى (خلية الإعلام الآلي

بالمكتبة) فبلغ عددهم (05) بنسبة بلغت 9.3%، إذن يتوزع أفراد العينة على أربعة مصالح كما هي محدّدة سابقا بالإضافة إلى مكتب المدير وخطية الإعلام الآلي إن وجدت، وهذا يعكس الإطار القانوني والتنظيم الإداري الذي تديره المكتبات الجامعية المركزية، وكذا التدرج الوظيفي في المستويات الإدارية والمتعلق بالهيكل التنظيمي والمصالح التابعة لها حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004م¹، لكن ما يلاحظ من خلال البيانات الرقمية قلة عدد المتخصصين في الإعلام الآلي الذين شملتهم المكتبات الجامعية محلّ الدراسة ويعود ذلك إلى غياب مكاتب أو خلايا الإعلام الآلي في بعض المكتبات الجامعية مثل: المكتبة المركزية لجامعة البليدة 2، الجزائر 3، تامنغست والبويرة.

هناك حالتين: وجود بعض الموظفين حاملي شهادات علمية في تخصص الإعلام آلي ببعض المكتبات الجامعية ويمارسون نشاطات مختلفة لكن لا يوجد خلية للإعلام الآلي، والحالة الأخرى غياب المتخصصين في الإعلام الآلي في بعض المكتبات الجامعية ويكتفون بالاستجداد بموظفين متخصصين من رئاسة الجامعة أو الكلية الأقرب إليهم لحل أغلب المشكلات التقنية والصيانة، ونظرا لأهمية التكامل بين الوظائف يجب توظيف مثل هذه الفئات داخل المكتبات وخلق مكتب أو خلية وتعيين مشرف عليها لضمان سير الأعمال التقنية وأمن المعلومات والشبكات والإشراف على برنامج تسيير المكتبة وصيانتها، الموقع الإلكتروني، الرقمنة وغيرها.



الشكل رقم (18) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة.

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 08 رجب عام 1425 الموافق لـ 24 أوت سنة 2004. مرجع سابق. ص. 24

المحور الثاني: الوعي بمفهوم الأزمات وإدارتها بالمكتبات الجامعية المركزية.

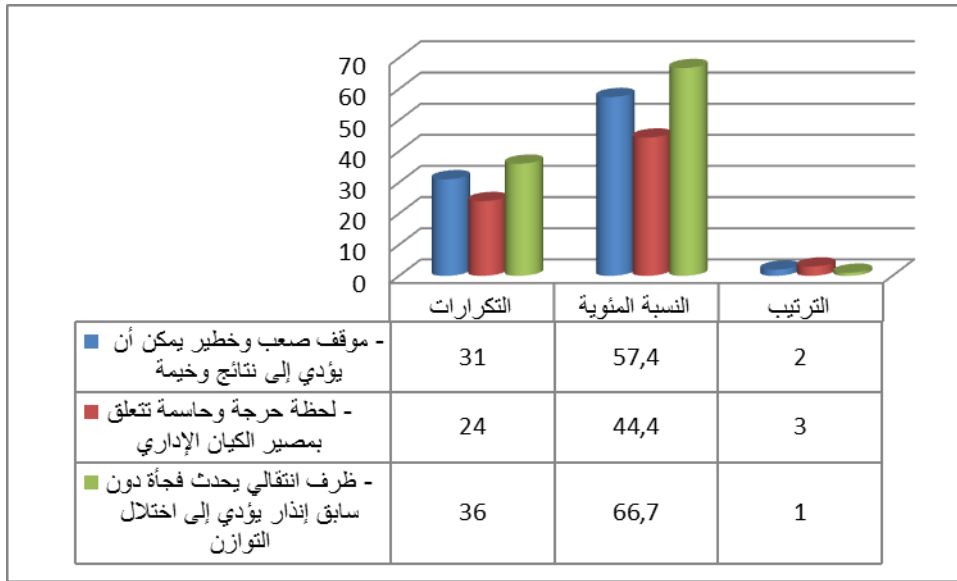
9- مفهوم الأزمات في المكتبة يعني؟: وبعد المعالجة الإحصائية تمّ التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	مفهوم الأزمات في المكتبة:
2	%57,4	31	موقف صعب وخطير يمكن أن يؤدي إلى نتائج وخيمة
3	%44,4	24	لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري
1	%66,7	36	ظرف انتقالي يحدث فجأة دون سابق إنذار يؤدي إلى اختلال التوازن

الجدول رقم (47): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على مفهوم الأزمات في المكتبة.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن إجاباتهم على السؤال رقم (9) المتمثل في معنى مفهوم الأزمات في المكتبات، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (ظرف انتقالي يحدث فجأة دون سابق إنذار يؤدي إلى اختلال التوازن) بـ 36 تكرار، وفي المرتبة الثانية جاء البديل (موقف صعب وخطير يمكن أن يؤدي إلى نتائج وخيمة) بمجموع تكرار بلغ 31، وفي المرتبة الثالثة جاء البديل (لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري) بمجموع تكرار بلغ 24. كما جاءت بعض الإجابات الأخرى التي عبرت عن مفهوم الأزمات بالمكتبات الجامعية، على أنها: - مشكلة غير متوقعة تحول دون أداء عمل المكتبة بشكل جيد، أو يساهم في إغلاقها وتحول دون تقديم خدماتها للمستفيدين.

- التهديد المفاجئ الذي قد يواجه المكتبة بناء على مجموعة من المؤشرات، وتستلزم اتخاذ إجراءات محددة لمواجهتها والحدّ منها، بينما يؤدي تجاهلها إلى تفاقمها وتأثيرها على مهام المكتبة. وتعقياً على توجّهات المبحوثين يمكن القول على أنه مجتمع يملك مفاهيم سليمة حول الأزمات في المكتبات الجامعية، وبالرغم من تعدد المفاهيم حول الأزمات إلا أنّها جميعها تصب في مجمع واحد.



الشكل رقم (19): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على مفهوم الأزمات في المكتبة.

10- هل سبق وأن تعرضت المكتبة لأحد هذه الأزمات؟: وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	نوع الأزمات:
3	46,3%	25	مالية
2	64,8%	35	إلكترونية
1	100%	54	صحية (الأوبئة)
5	29,6%	16	بشرية
7	18,5%	10	فنية
4	31,5%	17	إدارية تسييرية
9	11,1%	6	نفسية
5	29,6%	16	طبيعية
8	14,8%	8	قانونية

الجدول رقم (48): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع الأزمات المتعرض لها بالمكتبة.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن اجاباتهم على السؤال رقم (10) وهي الأزمات التي تعرضت لها المكتبات الجامعية المركزية، حيث جاء في المرتبة الأولى

البديل صحية (الأوبئة) بـ 54 تكرار، وفي المرتبة الثانية جاء البديل (إلكترونية) بمجموع تكرار بلغ 35، وفي المرتبة الثالثة جاء البديلة (مالية) بمجموع تكرار بلغ 25، وجاء في الرتبة الرابعة البديل (إدارية تسييرية) بـ 17 تكرار، وفي الرتبة الخامسة جاء البديلين (بشرية - طبيعية) بمجموع تكرار بلغ 16 لكل منهما، وفي المرتبة السابعة جاء البديل (فنية) بمجموع تكرار بلغ 10، وجاء في الرتبة الثامنة البديل (قانونية) بـ 8 تكرارات، وفي الرتبة التاسعة جاء البديل (قانونية) بمجموع تكرار بلغ 6، وعليه نستنتج من خلال أجوبة أفراد عينة الدراسة أن أكثر الأزمات التي تعرضت لها المكتبات من وجهة نظرهم هي:

- الأزمة الصحية بالدرجة الأولى وهي أزمة كوفيد- 19 جائحة كورونا وما نتج عنه من غلق شامل لكافة المكتبات بكل أنواعها، وبعدها كانت العودة التدريجية مع الإجراءات الاحترازية مع تقليص ساعات العمل والتباعد الجسدي، وتعتبر أزمة كوفيد -19 أعمق أزمة شهدتها المكتبات المعاصرة حيث تمّ تعزيز العمل عن بعد واستحداث حوارات ونقاشات بين المدراء ورؤساء المصالح والمكاتب وخلايا الإعلام الآلي حول آليات مواصلة تقديم خدمات للرواد رغم غلق المكتبة، كما تمّ استغلال تطبيقات و اب 2.0 لتبادل المعلومات وتقاسمها على أوسع نطاق بين المستفيدين.

- ثم يليها الأزمات الإلكترونية تتمثل في امن المعلومات وأجهزة الحماية في المكتبات، فهي تتعرض باستمرار إلى الفيروسات وقرصنة الموقع الإلكتروني للجامعة والمكتبة معا، وتعطل المزود Serveur، وبالتالي عدم إمكانية الدخول إلى النظام الآلي للمكتبة... وغيرها.

- ثم يليها الأزمات المالية في الرتبة الثالثة وهو مشكل المخصصات المالية الممنوحة للمكتبة لاقتناء رصيد وثائقي بنوعيه الورقي والإلكتروني وكذا التجهيزات والمعدات تختلف من سنة إلى أخرى لكنها تبقى في غالبية الأحيان غير كافية كونها تابعة للمؤسسة الأم وهي الجامعة التابعة لها، وبالتالي المركزية المالية وعدم التمتع بالاستقلالية في الميزانية.

- ثم يليها الأزمات الإدارية والتسييرية نظرا لعدم التمتع أيضا بالاستقلال الإداري والحرية في اتخاذ القرار وبالتالي الصلاحيات الممنوحة في تسيير المكتبة تبقى محدودة مما يؤثر سلبا في ممارسة بعض الأعمال الإدارية التي يراها أخصائي المكتبات مناسبة.

- وأما عن الأزمات البشرية فالغالب تكون إثر الغيابات المتكررة، وفي عطل الأمومة المتقاربة بين المكتبيات، التحويلات إلى مكاتب أخرى للقرب العائلي أو هجرة كثير من الكفاءات المكتبية لتوفر ظروف أفضل بالخارج، كما أن الشح في المناصب في الآونة الأخيرة سبب أزمة بشرية خاصة مع توسع جمهور المكتبة وتوسع فضاءاتها مما يتطلب توظيف يد عاملة في المجال.

- أزمة طبيعية بسبب الزلازل حتى وإن لم تكن حادة فإنها تحدث تشققات وتصدعات بالجدران وأسقف المكتبات هذا في المكتبات الشمالية للبلاد، أما في الجنوب فمكتبة تامنغست عانت ولا تزال تعاني من الزوابع الرملية وتراكم الأتربة على الكتب وأثاث المكتبة، مياه الأمطار عندما تسقط بكمية معتبرة فإنها تدخل إلى المكتبات وتسبب فياضات لكنها تحل بمجرد تدخل مكتب الأمن الداخلي بأعوان الأمن والحراسة، والمديرية الفرعية للوسائل العامة والصيانة بتوفير الأدوات الضرورية وأعوان النظافة بالجامعة لإرجاع الأمور إلى سابق عهدها.

- وأقل هذه الأزمات هي القانونية، حيث لا يوجد قانون خاص بالمكتبات الجامعية إنما هي واردة في نصوص تابعة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بصفة مختصرة بعيدة عن التفصيل المستحق، مما نلاحظ عدة هفوات وثرغات كذكر المهام على شكل نقاط فقط دون التطرق للشرح الوافي والأمثلة، كما أنّ المصالح عبارة عن تسميات دون ذكر المهام والأنشطة المخولة لكل مصلحة تاركا حرية التصرف الكاملة للمسؤولين وللقائمين على المكتبات الجامعية لإعطاء المهام حسب احتياجاتها وتصوراتها، لكن هذا يؤثر سلبا على اتخاذ قرارات داخلية دون العودة إلى نص قانوني أو تشريعي وارد.

- وأما الأزمات الفنية تتمثل في الصعوبات والمشاكل التي تواجه المكتبيين في العمليات الفنية للمكتبة خاصة الفهرسة والضبط الاستنادي حتى تتوافق مع القواعد المعمول بها عالميا.

- وأما عن الأزمات النفسية فتتمثل في الغالب بالحس بعدم الرضا، أو عدم الانتماء الوظيفي لعدم إشراكه في اتخاذ القرارات بالمكتبة، أو ربما تعود إلى الضغوطات التي تسببها الأزمة خاصة إذا لم يكن استعداد كافي لها وعدم تحمل فجائية الأزمة.

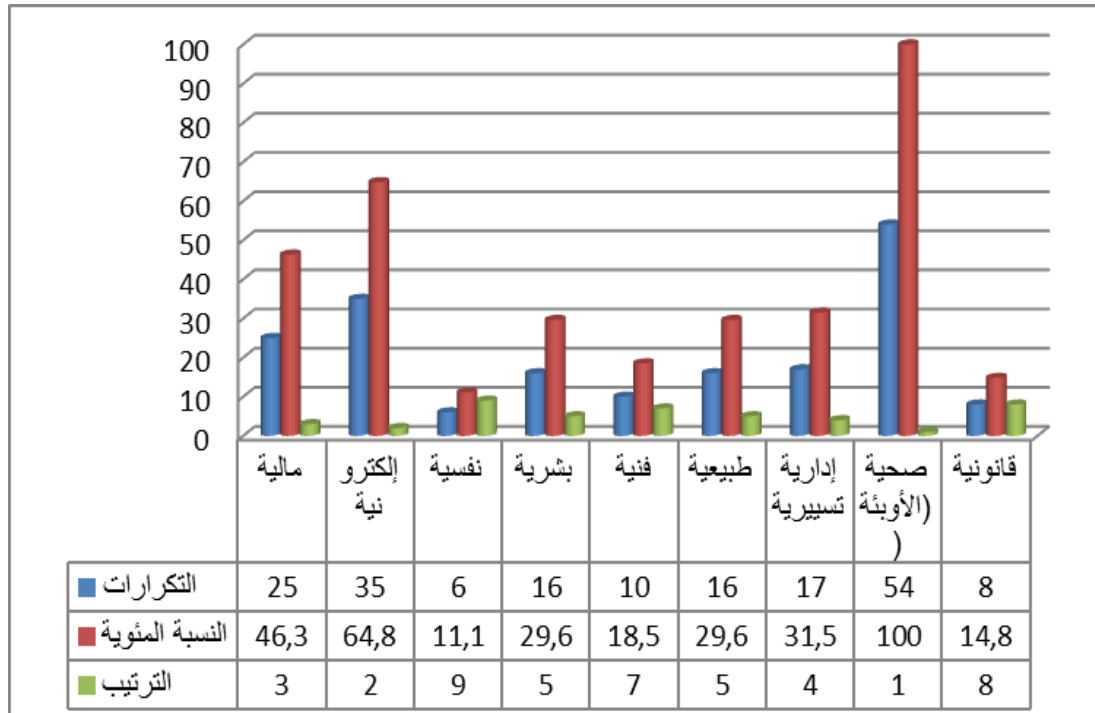
- هناك أزمات أخرى تعرضت لها المكتبات المركزية الجامعية محل الدراسة وهي:

- السرقة وتخريب الأجهزة من لوحة المفاتيح والفأرة وموصلات وكابلات الكمبيوتر ومختلف ملحقاته...، أزمة قدم الحواسيب وبتالي تقادم البرامج المستعملة وعدم توافقها مع أوعية التخزين الحالية.

- أزمة الحرق وهي تخص مكتبة جامعة الجزائر 1 عام 1962 يوم 7 جوان من طرف المستعمر الفرنسي من تنفيذ منظمة لطمس الهوية الوطنية (OAS)، ولا تزال المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 تتكبد نتائجها من تلف آلاف المخطوطات القيمة والكتب النادرة، وعملية الترميم متواصلة ليومنا هذا لكن بوسائل محدودة جدا، وغالبية الأحيان لا يتم لمس المخطوط خوفا من

تلفه نهائيا كون عملية الترميم والصيانة عملية دقيقة تستلزم خبراء وأدوات ومعدات تكنولوجية مخصصة لهذا الغرض.

- أزمة متعلقة بالقوارض والحشرات أو ما يسمى بالأزمات والكوارث الميكروبيولوجية التي تنتعش في وسط مصدره الورق فتتغذى منه وتتكاثر فتسبب كارثة حقيقية لمقتنيات المكتبة، وقد عانت من هذه الأزمة المكتبة المركزية لجامعة بومرداس نظرا لوجود مطعم ومقهى لصيق بالمكتبة مما شجع على تكاثر الجرذان بها نظرا لتوفر بقايا الطعام الذي يجذب هذا النوع من القوارض التي تصنع أزمات في صمت إلى غاية اكتشافها صدفة دون إشارة مسبقة تذرنا باحتمال وقع أزمة حقيقية.



الشكل رقم (20): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع الأزمات المتعرض لها بالمكتبة.

11- هل لديك مفهوم واضح حول مصطلح إدارة الأزمات بالمكتبات؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً عند 0.01	0,000	54,000 ^a	1	27,0	27,0	100,0	54	نعم
				-27,0	27,0	00	00	لا
				/////		%100	54	الإجمالي

الجدول رقم (49): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول المفهوم الواضح لمصطلح إدارة الأزمات بالمكتبات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (54) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة مئوية تبلغ 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 54,000^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن كل أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن لديهم مفهوم واضح حول مصطلح إدارة الأزمات بالمكتبة وهذه الإجابات تعكس أن الباحثين لهم دراية نظرية كافية حول موضوع إدارة الأزمات، وحسب المقابلات الشخصية والتواصل عن بعد للمبشرين أبانوا على مواصلتهم للدراسة وتحصيلهم على شهادة الماجستير وحتى الدكتوراه في علم المكتبات، وما يدل هذا الوعي أيضاً استهداف برامج التكوين لتحقيق معارف في إدارة الأزمات والمخاطر، كما أن أزمة كوفيد العالمية أعطت دروساً وعبراً في إدارة الأزمات

في قطاع المكتبات، وقد تم توزيع الاستبيان إبان الأزمة الصحية وفي المرحلة الأخيرة منها وهي مرحلة التعلم وما صاحبها من تغيير للخطط وتعديل السياسات السابقة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (21): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول المفهوم الواضح لمصطلح إدارة الأزمات بالمكتبات.

11-1 إذا كانت الإجابة ب نعم، فماذا تعني إدارة الأزمات بالمكتبات؟ بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	إذا كانت الإجابة ب نعم، فماذا تعني إدارة الأزمات بالمكتبات:
1	81,5%	44	كيفية التغلب على الأزمات اعتمادا على منهجية علمية مدروسة.
4	40,7%	22	وظيفة إدارية للتوصل إلى حلول مناسبة والتقليل من الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقصى حد ممكن.
3	57,4%	31	مدى كفاءة صناع القرار لمسايرة الوضع الراهن مع ديمومة نشاط النظام.
2	61,1%	33	تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع حدوث أزمات مشابهة، أو تحسين القدرات في مواجهة تلك الأزمات.

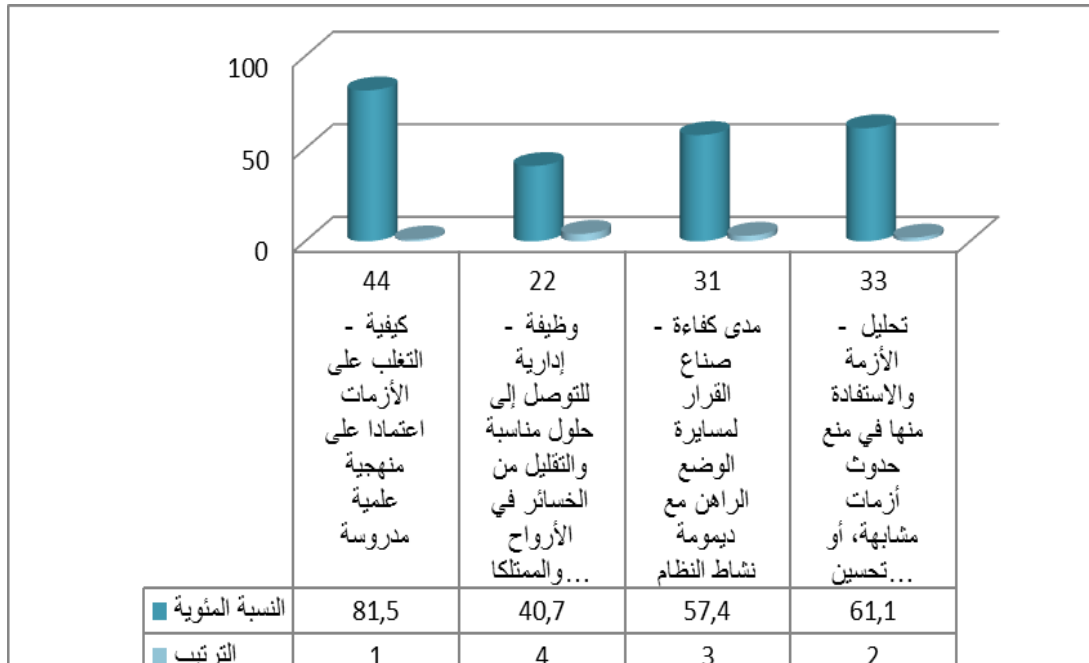
الجدول رقم (50): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول معنى إدارة الأزمات بالمكتبات.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن إجاباتهم على السؤال رقم (11-1)، إذا كانت الإجابة بنعم، فماذا تعني إدارة الأزمات؟ حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (كيفية التغلب على الأزمات اعتمادا على منهجية علمية مدروسة) ب (44) تكرار، وفي الرتبة الثانية جاء

البديل (تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع حدوث أزمات مشابهة، أو تحسين القدرات في مواجهة تلك الأزمات) بمجموع تكرار بلغ (33)، وفي المرتبة الثالثة جاء البديل (مدى كفاءة صناع القرار لمسايرة الوضع الراهن مع ديمومة نشاط النظام) بمجموع تكرار بلغ (31)، وجاء في المرتبة الرابعة البديل (وظيفة إدارية للتوصل إلى حلول مناسبة والتقليل من الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقصى حد ممكن) بـ (22) تكرار.

وهناك من قدم تعريف آخر لمصطلح إدارة الأزمات نظرا لإلمامهم به والثقافة المعلوماتية في الموضوع:
 ✓ هي عملية استباقية استشرافية وفق خطة مدروسة وبأجال محددة لإيجاد حلول لازمة للتقليل من حجم الخسائر وضمان سير المرفق على ما يرام.
 ✓ التحكم في الوضع الراهن بدراسة الجدوى والمستجدات بصفة موضوعية للتنبؤ بالأزمات واخذ القرارات المناسبة لتسيير المكتبة.

وتعقيبا على توجهات المبحوثين يمكن القول على أن مجتمع الدراسة له دراية وثقافة معلوماتية لا بأس بها حول مفهوم إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية، وبالرغم من تعدد المفاهيم حول إدارة الأزمات إلا أنّها جميعها تفي بالغرض وهو التعريف بإدارة الأزمات كونه علم وفن معا.



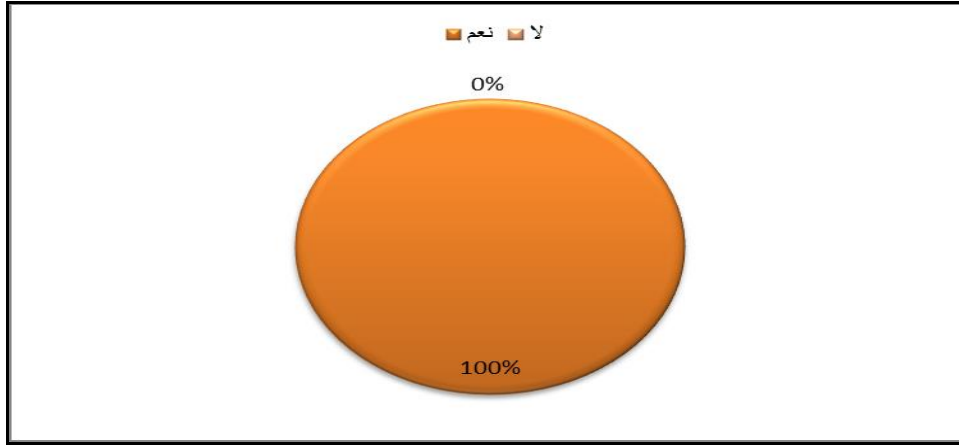
الشكل رقم (22): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول معنى إدارة الأزمات بالمكتبات.

12- هل لديك دراية حول كيفية التعامل مع الأزمات في المكتبة ومواجهتها في حال حدوثها؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً عند 0.01	0,000	54,000 ^a	1	54	27,0	27,0	100,0	54
				00	-27,0	27,0	00	00
				/////		%100	54	الإجمالي

الجدول رقم (51): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول الدراية في كيفية التعامل مع الأزمات. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (54) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة مئوية تبلغ 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 54,000^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإنّ هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكراراً وهي (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن جلّ أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن لديهم دراية حول كيفية التعامل مع الأزمات في المكتبة ومواجهتها في حال حدوثها.



الشكل رقم (23): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول الدراية في كيفية التعامل مع الأزمات.

1-12 إذا كانت الإجابة بنعم، فمن خلال ماذا؟ بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	مصدر الدراية والوعي للتعامل مع الأزمات:
1	77,8	42	تكوين ذاتي
2	68,5	37	تكوين وظيفي داخل المكتبة
3	44,4	24	تكوين خارجي

الجدول رقم (52): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مصدر الدراية للتعامل مع الأزمات.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن استجاباتهم على السؤال رقم (1-12) إذا كانت الإجابة بنعم، فمن خلال ماذا؟، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (تكوين ذاتي) ب (42) تكرار، وفي المرتبة الثانية جاء البديل (تكوين وظيفي داخل المكتبة) بمجموع تكرار بلغ (37)، وفي المرتبة الثالثة جاء البديل (تكوين خارجي) بمجموع تكرار بلغ (24).

وعليه نستنتج من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة والذين أكدوا أن لديهم دراية حول كيفية التعامل مع الأزمات في المكتبة ومواجهتها في حال حدوثها، حيث أن أغلبهم أكدوا أن ذلك يتم من خلال تكوينهم الذاتي والخبرة الشخصية بالدرجة الأولى من حيث حضور الملتقيات والمؤتمرات الافتراضية أو الحضورية ثم يليه تكوينهم الوظيفي داخل المكتبة من خلال اجتماعات وورش عمل وتكوين بالمكتبة، وفي الأخير

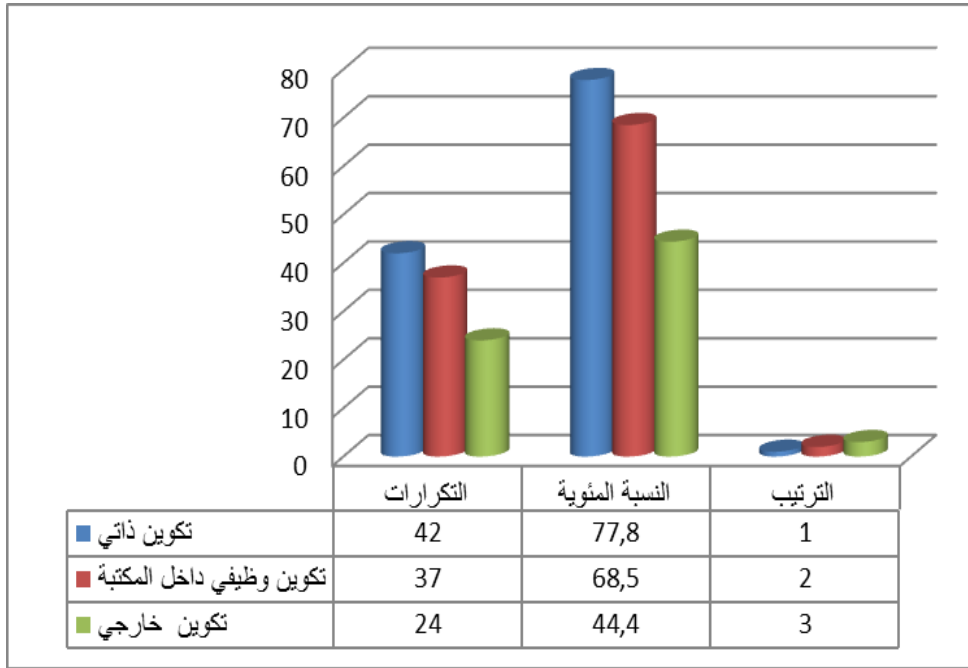
تكوينهم الخارجي تكمن في التكوين الذي تلقاه المبحوثين من خلال مواصلة الدراسة أو التسجيل في الدورات التدريبية في المجال مثال:

✓أيام مفتوحة للحماية المدنية.

✓دورات تكوينية في خلية الجودة بالجامعة.

✓برامج التدريس في الماستر تخصص مكاتب وغيرها.

هذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مصدر الدراية للتعامل مع الأزمات

13- بصفتكم مسؤول في المكتبة (مدير/ رئيس مصلحة)، هل تعملون على نشر ثقافة التعامل مع

الأزمات بين العاملين الذين هم تحت مسؤوليتكم؟

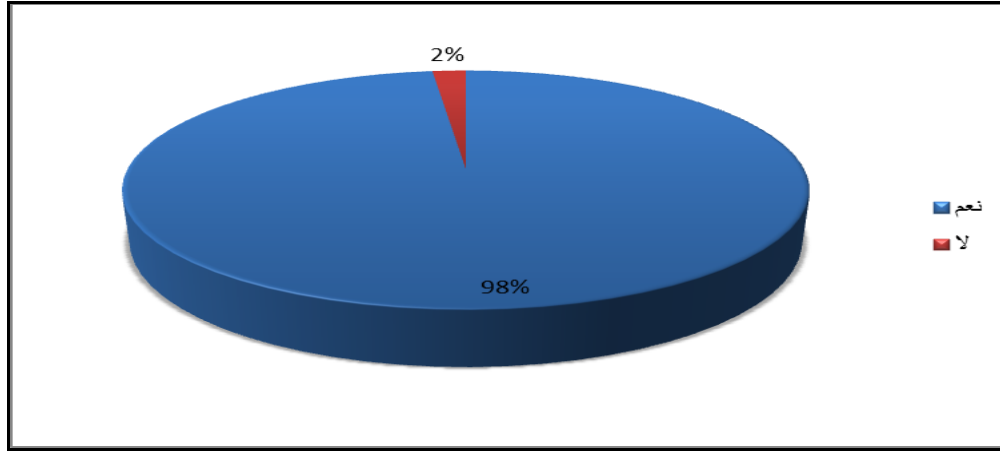
وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال احصائيا عند 0.01	0,000	50,074 ^a	1	26,0	27,0	%98,1	53	نعم
				-26,0	27,0	%1,9	1	لا
				////		%100	54	الإجمالي

الجدول رقم (53): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين العاملين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (54) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (53) فرداً بنسبة مئوية تبلغ %98,1، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ %1,9، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 50,074^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكراراً هي (نعم).

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنهم بصفتهم مسؤولين في المكتبة (مدير/ رئيس مصلحة أو مكتب)، يعملون على نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين العاملين الذين هم تحت مسؤوليتهم، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (25): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين العاملين.

1-13 إذا كانت الإجابة بنعم، فمن خلال ماذا؟ بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	نشر ثقافة التعامل مع الأزمات من خلال:
2	46,3%	25	لقاءات علمية
1	57,4%	31	ملصقات ونشرات
4	37,0%	20	زيارات ميدانية
2	46,3%	25	برامج تدريبية عملية

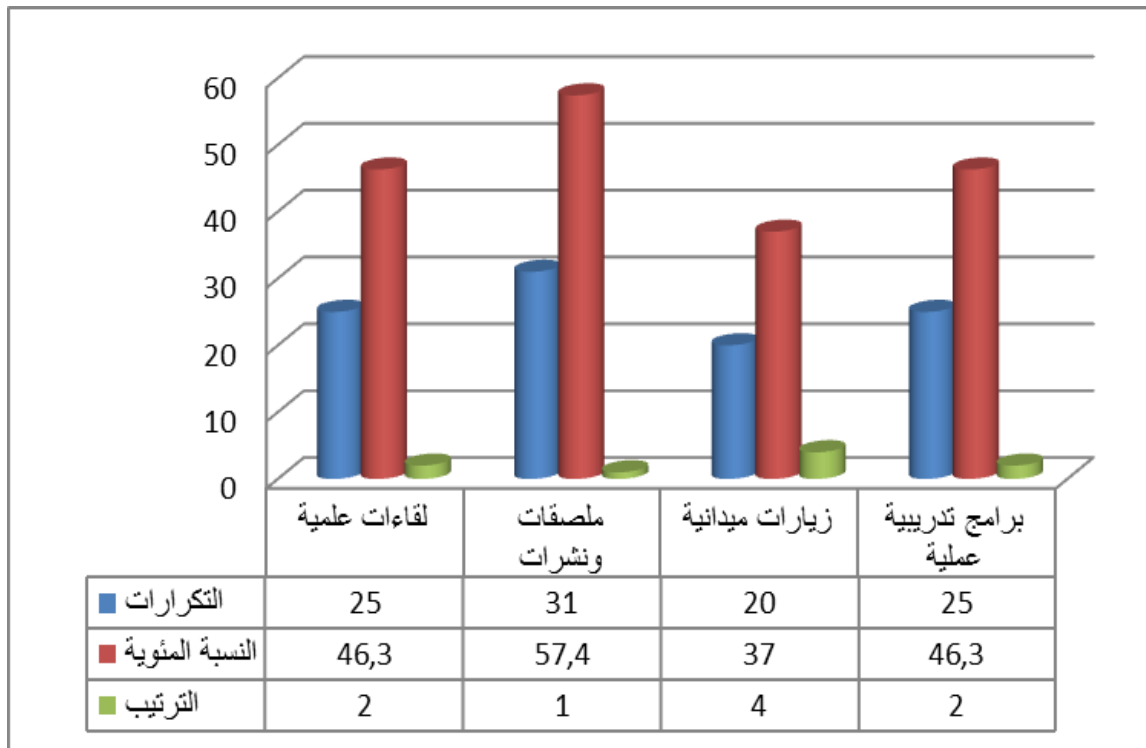
الجدول رقم (54): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل نشر ثقافة التعامل مع الأزمات.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن استجاباتهم على السؤال رقم (1-13) إذا كانت الإجابة بنعم، فمن خلال ماذا؟ حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (ملصقات ونشرات) بـ 31 تكرار، وفي المرتبة الثانية جاء البديلين (لقاءات علمية - برامج تدريبية عملية) بمجموع تكرار بلغ 25 لكل منهما، وجاء في الرتبة الرابعة البديل (زيارات ميدانية) بـ 20 تكرار، وعليه نستنتج من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أنّ أغلبيتهم بصفتهم مسؤولين في المكتبة (مدير/ رئيس مصلحة أو خلية)، يعملون على نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين العاملين الذين هم تحت مسؤوليتكم من خلال

الملصقات والنشرات بالدرجة الأولى وهي عبارة عن لوحات إرشادية توضيحية داخل المبنى تبين فيها الممرات والمسالك، أبواب النجدة في حالة وقوع الكوارث، القانون الداخلي: عدم الشرب والأكل والتدخين. وأما اللقاءات العلمية فكانت الكثير من المكتبات الجامعية تنظمها أو تشارك في اللقاءات العلمية التي تنظمها الجامعة حول الأزمات، وأما البرامج التدريبية العملية تمثلت في الغالب في الجانب الإلكتروني وأمن المعلومات والتخزين الرقمي والحفظ الوقائي، وللطلبة والباحثين دورات حول استغلال المصادر الرقمية ومختلف المنصات وقواعد البيانات المتاحة.

وتدخل الزيارات الميدانية في إطار التعاون وتبادل الخبرات بين المكتبات التي عرفت أزمات مشابهة من أجل تجنب الوقوع في نفس الخطأ.

ولقد كانت هناك إجابات أخرى تمثلت في عقد اجتماعات دورية بين المدير مع رؤساء المصالح والمكاتب يتم فيها الحوار والنقاش في قضايا الأزمات التي أصابت أو قد تصيب المكتبة، وكذا تنظيم أيام تحسيسية وتوعوية، وبعد المقابلات والمكالمات الهاتفية التي تم إجرائها مع المدراء وحتى رؤساء المصالح فكانت أغلبها حول موضوع كوفيد-19 وسبل الوقاية منه والإجراءات الاحترازية، الزوابع الرملية في مكتبة تامنغست بالجنوب الجزائري، الحماية المدنية التي تقوم غالبا بكيفية القيام بالإسعافات الأولية، وكذا الوقاية من الحريق والاتصال فورا بالجهات المعنية.



الشكل رقم (26): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل نشر ثقافة التعامل مع الأزمات.

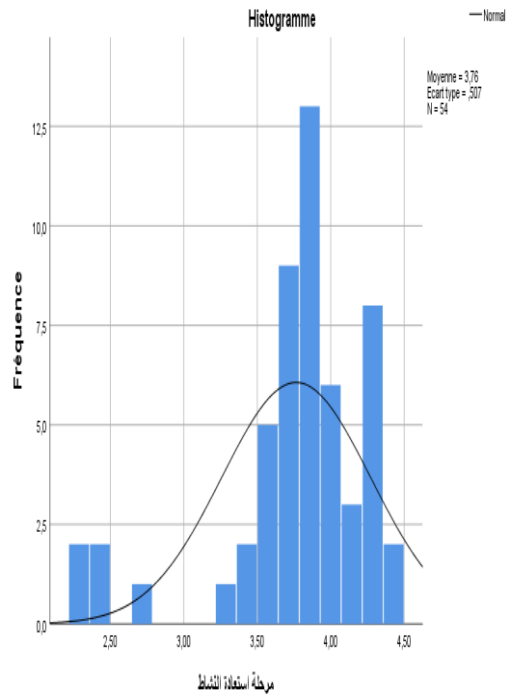
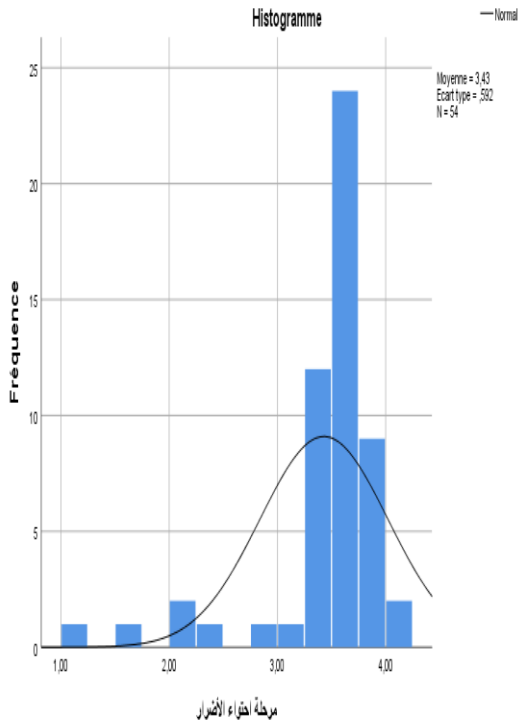
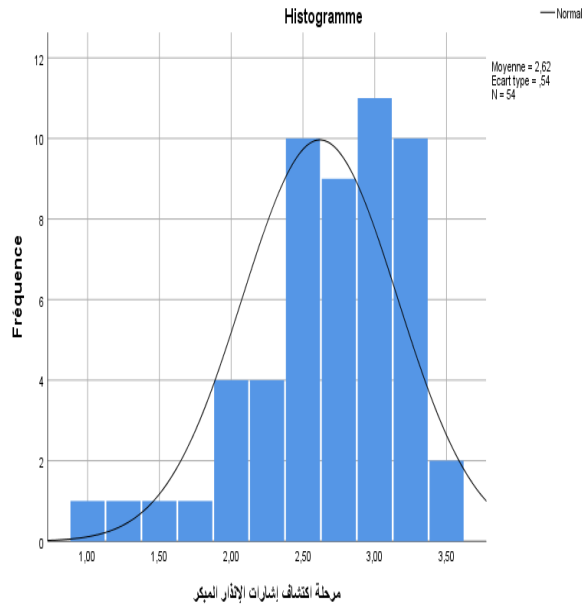
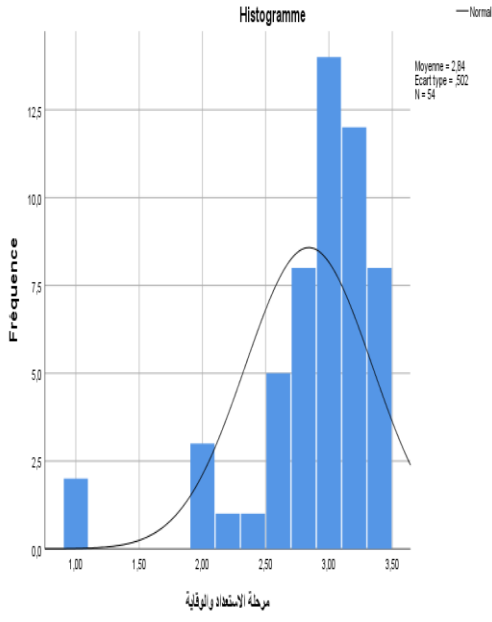
نقوم أولاً بالتحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثل في: المحور الثالث والمتمثل في تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية: (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - مرحلة الاستعداد والوقاية - مرحلة احتواء الأضرار - مرحلة استعادة النشاط - مرحلة التعلم)، والمحور الرابع الذي يتمثل في القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية: (توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية - الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية) والمحور الخامس المتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية والجدول التالي يوضح ذلك:

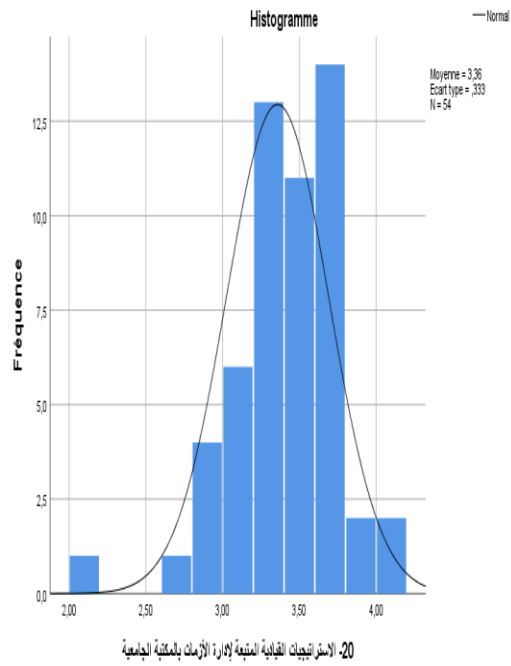
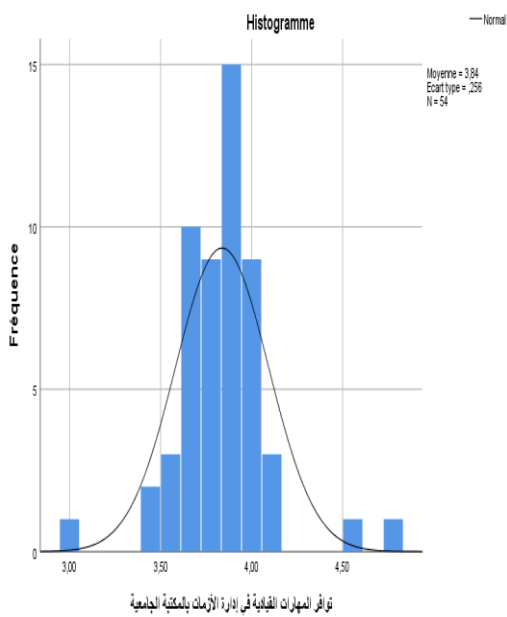
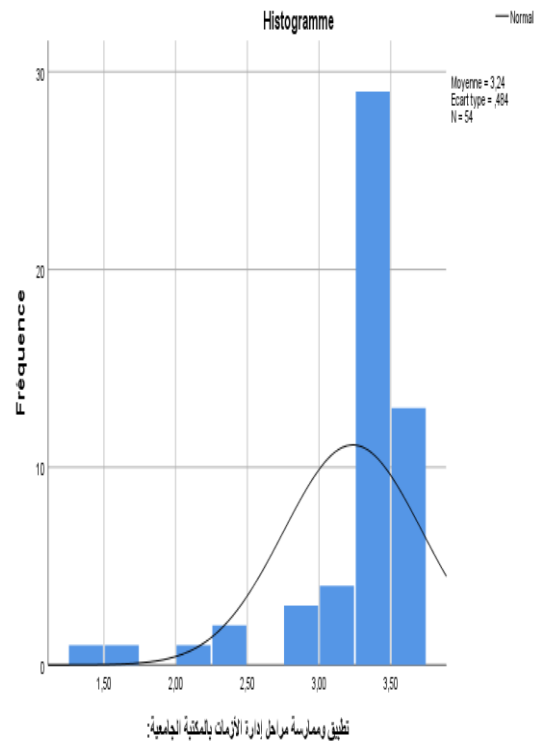
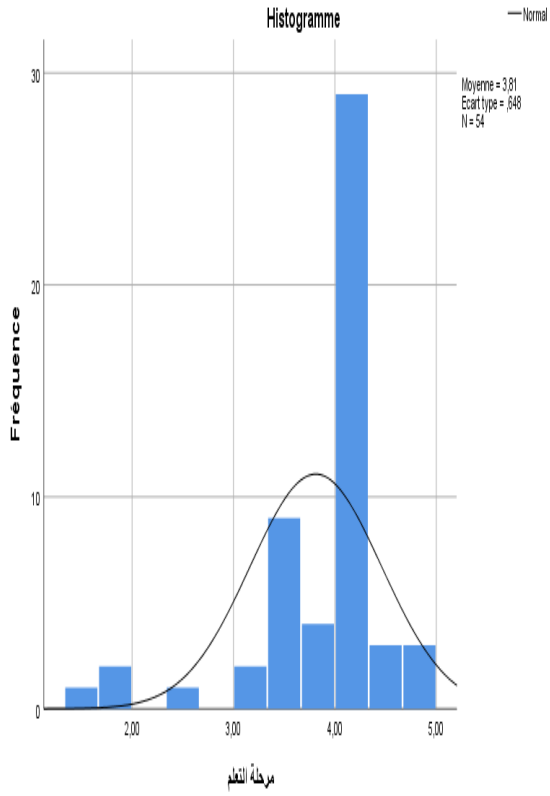
القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	الدالة مستوى	الحرية درجة	الإحصاءات	الدالة مستوى	الحرية درجة	الإحصاءات	
دال	0,000	54	0,905	0,000	54	0,173	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
دال	0,000	54	0,787	0,000	54	0,177	مرحلة الاستعداد والوقاية
دال	0,000	54	0,671	0,000	54	0,306	مرحلة احتواء الأضرار
دال	0,000	54	0,818	0,000	54	0,220	مرحلة استعادة النشاط
دال	0,000	54	0,724	0,000	54	0,262	مرحلة التعلم
دال	0,000	54	0,683	0,000	54	0,289	المحور 3: تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.
دال	0,000	54	0,880	0,000	54	0,170	توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية
دال	0,006	54	0,936	0,003	54	0,154	الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية

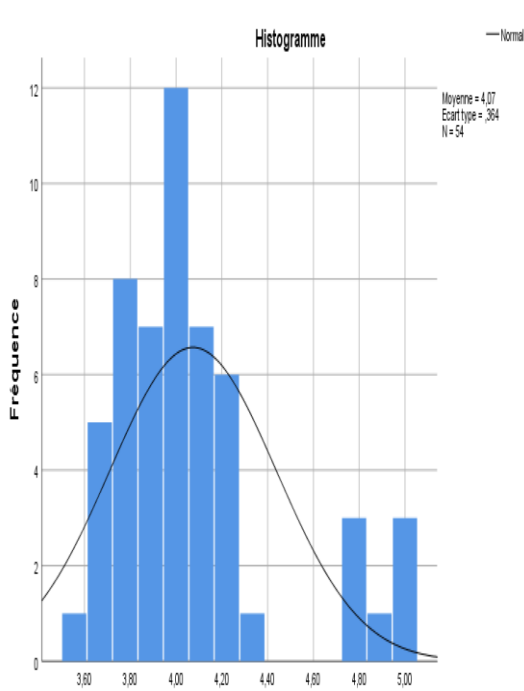
المحور 4: القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية	0,132	54	0,021	0,962	54	0,087	دال
المحور 5: المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية	0,200	54	0,000	0,842	54	0,000	دال

جدول رقم (55): يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة.

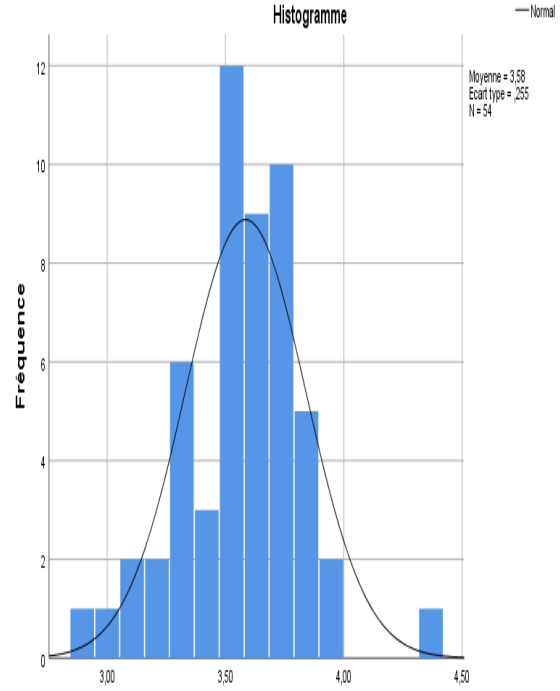
من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمتي اختبار كولموغروف سميرنوف، واختبار شابيرو ويلك أن كل من القيم بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبة الجامعية: (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - مرحلة الاستعداد والوقاية - مرحلة احتواء الأضرار - مرحلة استعادة النشاط - مرحلة التعلم) والقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبة الجامعية المركزية (توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية / الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية) والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبة الجامعية، جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، مما يجزنا إلى القول بأن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب لا بارامترية. كما هو موضح في الأشكال التالية:







21- المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة فعالة للأزمات في المكتبة الجامعية



المحور الرابع: القيادة الإدارية وادائها في إدارة الأزمات بالمكتبة الجامعية

الشكل رقم (27): مجموعة أشكال تمثل التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات محل الدراسة.

المحور الثالث: تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية

تم وصف نتائج استجابات الأفراد على المحور الثالث والمتعلق بتطبيق وممارسة مراحل إدارة

الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية ومحاوره الفرعية) فكانت النتائج كالاتي:

ملاحظة: معيار الحكم [1-1.8 منخفض جدا] [2.6-1.8 منخفض] [3.4-2.6 متوسط] [4.2-3.4 عالي] [5-4.2 عالي جدا].

الترتيب	المستوى	المجال (معيار)	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	عبارات المحور الثالث المتعلق بتطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية	م.
8	منخفض جدا	[1,8-1]	,00000 0	1,0000	يوجد بالمكتبة قسم أو وحدة خاصة لمتابعة مؤشرات وقوع الأزمات.	1ع
2	متوسط	-2.6 [3,4]	0,7870 8	3,3889	تهتم إدارة المكتبة برصد مؤشرات حدوث الأزمات وتدعمها.	2ع
3	متوسط	-2.6 [3,4]	0,8687 4	3,3333	يتم مسح بيئة عمل المكتبة الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات.	3ع
4	متوسط	-2.6 [3,4]	0,9265 5	3,1667	تقوم إدارة المكتبة بتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.	4ع
6	منخفض	-1.8 [2,6]	0,7135 0	1,9815	تقوم إدارة المكتبة بتشكيل فريق عمل متخصص لجمع وتحليل بيانات ومؤشرات الأزمة.	5ع
7	منخفض جدا	[1,8-1]	0,7569 8	1,7407	توفر المكتبة الإمكانيات اللازمة لعمل الفريق من أجل التنبؤ بالأزمات وتدريبه للقيام بمهامه.	6ع
5	منخفض	-1.8 [2,6]	1,1060 2	2,3889	تتوفر لدى المكتبة أجهزة الإنذار المبكر للإخطار عن الأزمات قبل حدوثها.	7ع
1	مرتفع	-3,4 [4,2]	1,0713 5	3,9444	تضع المكتبة بنود لائحة السلامة والوقاية من الأخطار لتوفير الأمان والصحة المهنية.	8ع

		-2.6] [3,4	0,5404 7	2,6181	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	
5	متوسط	-2.6] [3,4	1,0536 0	3,2778	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات.	1 صر
7	متوسط	-2.6] [3,4	0,9195 4	3,1481	تضع إدارة المكتبة خططا مسبقة جاهزة لمواجهة الأزمات المحتملة وتحيينها باستمرار.	2 صر
1	مرتفع	-3,4] [4,2	0,7921 7	3,7037	يحدد مدير المكتبة الاختصاصات والعلاقات الإدارية ويرتب الأولويات.	3 صر
4	مرتفع	-3,4] [4,2	0,7930 5	3,4444	وضع سيناريوهات مع فريق العمل وهي بمثابة حلول أو خطط بديلة لمواجهة الأزمات.	4 صر
3	مرتفع	-3,4] [4,2	0,8165 0	3,5556	تعقد المكتبة اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	5 صر
10	منخفض جدا	[1,8-1]	0,6300 2	1,4074	تتوفر لدى المكتبة ميزانية مخصصة لحل الأزمات	6 صر
8	منخفض جدا	[1,8-1]	0,6344 4	1,5556	تتوفر المكتبة على إمكانيات بشرية مدرية في مجال إدارة الأزمات.	7 صر
6	متوسط	-2.6] [3,4	0,9841 5	3,2222	تسهل المكتبة إتاحة المعلومات المناسبة عند الاستعداد لمواجهة الأزمات وفق نظام اتصال فعال.	8 صر
9	منخفض جدا	[1,8-1]	0,6635 1	1,4444	تقوم المكتبة بالتأمين على المقتنيات بشكل دوري لدى شركات التأمين.	9 صر
2	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,8935 3	3,6481	يفوض مدير المكتبة بعض الاختصاصات لمروسيه لتحقيق المرونة اللازمة عند الاستعداد لإدارة الأزمات.	10 صر

متوسط		-2.6] [3,4	0,5022 7	2,8407	مرحلة الاستعداد والوقاية	
6	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,7688 9	3,5556	تعمل إدارة المكتبة على احتواء الأزمة عند حدوثها ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عن طريق استخدام الإمكانيات المادية والبشرية.	19
8	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,8403 3	3,4630	تهتم إدارة المكتبة بتوثيق الإجراءات المعتمدة لمواجهة الأزمات.	29
3	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,8477 8	3,8704	تعمل إدارة المكتبة على رفع الروح المعنوية والتفاؤل في ظل الأزمة.	39
4	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,7950 3	3,8333	يوزع مدير المكتبة المهام ويحدد الصلاحيات في فترة وجيزة عند حدوث الأزمة.	49
9	منخفض جدا	[1,8-1]	0,6039 7	1,2222	توفر إدارة المكتبة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.	59
7	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,7707 1	3,5185	تعديل خطة إدارة الأزمات وفق المتغيرات المستجدة.	69
1	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,7229 9	3,9259	تشجع المكتبة المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة.	79
5	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,7142 4	3,5926	استخدام خطوات الأسلوب العلمي في معالجة الأزمات.	89
2	مرتفع	[3,4- 4,2]	1,0217 8	3,8889	التواصل مع المكتبات المجاورة لتبادل الخبرات حول آلية احتواء الأزمات المشابهة.	99
مرتفع		[3,4- 4,2]	0,5923 0	3,4300	مرحلة احتواء الأضرار	

3	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,8459 2	4,0370	تتخذ المكتبة كافة الإجراءات لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية	1ن
4	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,7930 5	3,8889	تستثمر إدارة المكتبة الإمكانيات المتوفرة لمعالجة تأثيرات الأزمة لاستعادة الوضع الطبيعي.	2ن
2	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,6039 7	4,1111	توجد رغبة لدى العاملين بإدارة الأزمات لتطوير أنفسهم إذا أتاحت لهم الفرصة .	3ن
5	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,6834 9	3,7963	متابعة آثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.	4ن
7	متوسط	-2.6 [3,4	0,9857 5	2,8333	تقوم إدارة المكتبة بتكريم العاملين المتميزين في ظروف الأزمات ماديا ومعنويا.	5ن
6	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,8631 0	3,4815	يعقد مدير المكتبة بمعية فريق إدارة الأزمات ورش عمل وندوات بهدف استعادة التوازن والنشاط في كامل مصالح المكتبة.	6ن
1	مرتفع جدا	[5-4,2]	0,4505 6	4,2037	تتسق إدارة المكتبة مع السلطة العليا لاستعادة النشاط.	7ن
	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,5072 9	3,7646	مرحلة استعادة النشاط	
1	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,7761 3	4,0370	تستخلص إدارة المكتبة الدروس والعبر من الأزمات السابقة.	1خ
5	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,7569 8	3,7407	تقيم إدارة المكتبة كفاية وفعالية الخطط والبرامج التي اتبعتها في إدارة الأزمة بقصد تحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية .	2خ
6	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,7115 4	3,7222	تقارن إدارة المكتبة وتحلل الخطط التي اعتمدها المكتبات المناظرة في إدارة الأزمات .	3خ

4	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,7181 4	3,7778	تقوم إدارة المكتبة بتجنب تكرار الثغرات والنواقص في الخطط السابقة بما يطور أساليب العمل في المكتبة لاحقاً.	4
2	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,7366 3	3,7963	تستغل إدارة المكتبة الأزمة بتحويلها إلى فرصة لصالح لمكتبة.	5
2	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,7366 3	3,7963	توظف إدارة المكتبة نتائج الأزمات في خلق وابتكار أساليب جديدة في إدارة الأزمات.	6
	مرتفع	[3,4- 4,2]	0,6483 7	3,811 7	مرحلة التعمم	

جدول رقم (56): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث والمتعلق بتطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية وأبعاده الفرعية.

1- وللتعرف على درجة مستوى تقييم مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (54 فرداً) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الأول للمحور الثالث والدرجة الكلية للبعد (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) ومقارنته بمعيار الحكم، حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد العينة في البعد الأول (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) تراوحت بين المستويين المرتفع و المنخفض جدا تبعا لمعيار الحكم المشار إليه في أعلى الجدول.

حيث جاءت العبارة رقم (08) في المجال المرتفع [3,4-4,2] بمتوسط حسابي قدر بـ (3,9444) والتي نصت على: ((تضع المكتبة بنود لائحة السلامة والوقاية من الأخطار لتوفير الأمان والصحة المهنية)) حيث جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة عالية.

في حين جاءت العبارات رقم (2-3-4) في المجال المتوسط [2,6-3,4] حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المتوسطة على التوالي (3,3889 / 3,3333 / 3,1667)، والتي نصت

على التوالي وبالترتيب: ((تهتم إدارة المكتبة برصد مؤشرات حدوث الأزمات وتدعمها))، ((يتم مسح بيئة عمل المكتبة الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات))، ((تقوم إدارة المكتبة بتحليل مؤشرات حدوث الأزمات)).

أما بالنسبة للعبارتين رقم (5-7) مرتبين على التوالي: ((تتوفر لدى المكتبة أجهزة الإنذار المبكر للإخطار عن الأزمات قبل حدوثها)) و((تقوم المكتبة بتشكيل فريق عمل متخصص لجمع وتحليل بيانات ومؤشرات الأزمة)) فقد جاء تقييمهما من طرف أفراد العينة في المجال المنخفض [2,6-1,8] حيث تراوح متوسطيهما الحسابيين على التوالي (1,9815/2,3889).

في حين جاءت العبارتين رقم (6-1) في المجال المنخفض جدا [1-1.8] حيث تراوح متوسطيهما الحسابيين على التوالي (1,0000/1,7407).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لبعدها [مستوى تقييم مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر] فقد بلغ المتوسط الحسابي (2,6181) بانحراف معياري قدره (0,54047) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3,4-2.6] أي المجال المتوسط.

النتيجة: هذا يعني أن مستوى تقييم مرحلة ممارسة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من وجهة نظر أفراد العينة جاء متوسطا.

2- وللتعرف على درجة مستوى تقييم ممارسة مرحلة الاستعداد والوقاية تم معالجة البيانات المحصل عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (54 فردا) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الثاني للمحور الثالث والدرجة الكلية للبعد (مرحلة الاستعداد والوقاية) ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد العينة في البعد الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية) تراوحت بين المستويين المرتفع والمنخفض جدا تبعا لمعيار الحكم المشار إليه سابقا.

فبالنسبة للعبارات العالية فهي (3-10-5-4) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات العالية (المرتفعة) ب (3,7037) في العبارة رقم (3) (يحدد مدير المكتبة الاختصاصات والعلاقات الإدارية

ويرتّب الأولويات)) حيث جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، ثم تليها العبارة رقم (10) ((يفوض مدير المكتبة بعض الاختصاصات لمروسيه لتحقيق المرونة اللازمة عند الاستعداد لإدارة الأزمات)) بمتوسط حسابي (3,6481)، وإلى العبارة رقم (5) ((تعقد المكتبة اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة)) بمتوسط مقدّر بـ (3,5556)، والعبارة رقم (4) التي ((وضع سيناريوهات مع فريق العمل وهي بمثابة حلول أو خطط بديلة لمواجهة الأزمات)) بـ (3,4444)

أما بالنسبة للعبارات المتوسطة التي تنتمي إلى المجال [2,6-3,4] فهي العبارات رقم (1-8-2) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,2778) في العبارة رقم (1) ((يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات)) حيث جاءت في المرتبة الخامسة وبدرجة متوسطة، و(3,2222) في العبارة رقم (8) ((تسهل المكتبة إتاحة المعلومات المناسبة عند الاستعداد لمواجهة الأزمات وفق نظام اتصال فعّال))، و(3,1481) في العبارة رقم (2) ((تضع إدارة المكتبة خططا مسبقة جاهزة لمواجهة الأزمات المحتملة وتحيينها باستمرار))

في حين جاءت العبارات رقم (6-9-7) تنتمي إلى المجال المنخفض جدا [1-1,8] حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية على التوالي (1,4074/1,4444/1,5556).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لبعدها [مستوى تقييم مرحلة الاستعداد والوقاية] فقد بلغ المتوسط الحسابي (2,8407) بانحراف معياري قدره (0,50227) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 2.6-3,4]، أي

المجال المتوسط.

النتيجة: هذا يعني أن مستوى تقييم ممارسة مرحلة الاستعداد والوقاية من وجهة نظر أفراد العينة جاء متوسطا.

3- وللتعرف على درجة مستوى تقييم ممارسة مرحلة احتواء الأضرار، تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (54 فردا) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الثالث للمحور الثالث والدرجة الكلية للبعد (مرحلة احتواء الأضرار) ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد العينة في البعد الثالث

(مرحلة احتواء الأضرار) تراوحت بين المستويين المرتفع و المنخفض جدا تبعا لمعيار الحكم المشار إليه في السابق.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات العالية (المرتفعة) في الأرقام المرتبة والمتتالية (7-9-3-4-8-1-6-2)، بين (3,9259) في العبارة رقم (7) (تشجع المكتبة المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة)) حيث جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، و (3,8889) في العبارة رقم (9) التي مضمونها ((التواصل مع المكتبات المجاورة لتبادل الخبرات حول آلية احتواء الأزمات المشابهة))، و (3,8704) في العبارة رقم (3) ((تعمل إدارة المكتبة على رفع الروح المعنوية والتفاؤل في ظل الأزمة))، و (3,8333) في العبارة رقم (4) ((يوزع مدير المكتبة المهام ويحدد الصلاحيات في فترة وجيزة عند حدوث الأزمة))، و (3,5926) في العبارة رقم (8) ((استخدام خطوات الأسلوب العلمي في معالجة الأزمات))، و (3,5556) في العبارة رقم (1) ((تعمل إدارة المكتبة على احتواء الأزمة عند حدوثها ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عن طريق استخدام الإمكانيات المادية والبشرية))، و (3,5185) في العبارة رقم (6) ((تعديل خطة إدارة الأزمات وفق المتغيرات المستجدة))، و (3,4630) في العبارة رقم (2) ((تهتم إدارة المكتبة بتوثيق الإجراءات المعتمدة لمواجهة الأزمات)).

ما عدا العبارة رقم (5) فجاء تقييمها من طرف عينة الدراسة في المجال المنخفض جدا [1-1,8] بمتوسط حسابي قدر بـ (1,2222) والتي نصت على: ((توفر إدارة المكتبة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة)).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لبعدها [مستوى تقييم مرحلة احتواء الأضرار] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,4300) بانحراف معياري قدره (0,59230) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3.4-4.2]، أي المجال المرتفع (العالي).

النتيجة: هذا يعني أن مستوى تقييم ممارسة مرحلة احتواء الأضرار من وجهة نظر أفراد العينة جاء عاليا (مرتفعا).

4- وللتعرف على درجة مستوى تقييم ممارسة مرحلة استعادة النشاط تم معالجة البيانات التي تم جمعها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفه من (54 فردا) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الرابع للمحور الثالث والدرجة الكلية للبعد (مرحلة استعادة النشاط) ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد العينة في البعد الرابع (مرحلة استعادة النشاط) تراوحت بين المستويين المرتفع جدا و المتوسط تبعا لمعيار الحكم المشار إليه في السابق.

حيث جاءت العبارة رقم (7) في المجال المرتفع جدا [5-4,2] بمتوسط حسابي قدر بـ (4,2037) والتي نصت ((تنسق إدارة المكتبة مع السلطة العليا لاستعادة النشاط)) حيث جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة عالية جدا.

في حين جاءت العبارات رقم (6-4-2-1-3) في المجال المرتفع [3,4-4,2] حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات العالية (المرتفعة) بين (4,1111) في العبارة رقم (3) ((توجد رغبة لدى العاملين بإدارة الأزمات لتطوير أنفسهم إذا أتاحت لهم الفرصة)) حيث جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة عالية. و (4,0370) في العبارة رقم (1) ((تتخذ المكتبة كافة الإجراءات لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية)) في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، و (3,8889) في العبارة رقم (2) ((تستثمر إدارة المكتبة الإمكانيات المتوفرة لمعالجة تأثيرات الأزمة لاستعادة الوضع الطبيعي)) مرتفعة وفي المركز الرابع، و (3,7963) في العبارة رقم (4) ((متابعة آثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل)) مرتفعة وفي المركز الخامس، و (3,4815) في العبارة رقم (6) والتي نصت على: ((يعقد مدير المكتبة بمعية فريق إدارة الأزمات ورش عمل وندوات بهدف استعادة التوازن والنشاط في كامل مصالح المكتبة)) كآخر عبارة مرتفعة.

ما عدى العبارة رقم (5) فجاء تقييمها من طرف عينة الدراسة في المجال المتوسط [2,6-3,4] بمتوسط حسابي قدر بـ (2,8333) مضمونها ((تقوم إدارة المكتبة بتكريم العاملين المتميزين في ظروف الأزمات ماديا ومعنويا)) حيث جاءت في المرتبة السابعة وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية للبعد [مستوى تقييم مرحلة استعادة النشاط] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,7646) بانحراف معياري قدره (0,50729) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق

(المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3,4-4,2]، أي **المجال المرتفع (العالي)**.

النتيجة: هذا يعني أن مستوى تقييم ممارسة مرحلة استعادة النشاط من وجهة نظر أفراد العينة جاء **عاليا (مرتفعا)**.

5- وللتعرف على درجة مستوى تقييم ممارسة مرحلة **التعلم** تم معالجة البيانات المتحصل عليها من تطبيق **الاستبيان** على العينة المؤلفة من (54 فردا) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الخامس للمحور الثالث والدرجة الكلية للبعد (مرحلة **التعلم**) ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد العينة في البعد الخامس (مرحلة **التعلم**) حيث جاءت جميعها في المستوى **المرتفع** تبعا لمعيار الحكم المشار إليه سابقا،

حيث جاءت على التوالي وبالترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات العالية (**المرتفعة**) أولا من (4,0370) في العبارة رقم (1) ((تستخلص إدارة المكتبة الدروس والعبر من الأزمات السابقة))، و (3,7963) في كلتا العبارتين رقم (5) و (6) بنفس المتوسط والترتيب الثاني ((تستغل إدارة المكتبة الأزمة بتحويلها إلى فرصة لصالح المكتبة)) و ((توظف إدارة المكتبة نتائج الأزمات في خلق وابتكار أساليب جديدة في إدارة الأزمات))، ورابعا بـ (3,7778) في العبارة رقم (4) ((تقوم إدارة المكتبة بتجنب تكرار الثغرات والنواقص في الخطط السابقة بما يطور أساليب العمل في المكتبة لاحقا))، وخامسا بـ (3,7407) في العبارة رقم (2) ((تقيّم إدارة المكتبة كفاية وفعالية الخطط والبرامج التي اتبعتها في إدارة الأزمة بقصد تحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية))، سادسا وأخيرا بـ (3,7222) في العبارة رقم (03) والتي نصت على: ((تقارن إدارة المكتبة وتحلل الخطط التي اعتمدها المكتبات المناظرة في إدارة الأزمات)).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لبعد [مستوى تقييم مرحلة **التعلم**] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,8117) بانحراف معياري قدره (0,64837) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3.4-4,2]، أي **المجال المرتفع (العالي)**.

النتيجة: هذا يعني أن مستوى تقييم ممارسة مرحلة التعلم من وجهة نظر أفراد العينة جاء عاليا (مرتفعا).

كما تمّ وصف نتائج اجابات الأفراد على المحور ككل (المتعلق بمستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة) فكانت النتائج كالاتي:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المستوى
مستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية	3,2361	0,48396	[3,4-2.6]	متوسط

جدول رقم (57): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث [مستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية من وجهة نظر أفراد العينة] ن = 54

وللتعرف على مستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية محل الدراسة تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (54 فردا) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في المحور الثالث مستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية بلغ (3,2361) درجة وبانحراف معياري قدره (0,48396) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3,4-2,6]، أي المجال المتوسط.

وعليه نستنتج أن مستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية بالوسط الجزائري محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وهذا ما يؤكد أفراد عينة الدراسة من مديرين، رؤساء المصالح وخلايا (مكاتب) الإعلام الآلي.

المحور الرابع: القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية

لقد تمّ وصف نتائج استجابات الأفراد على المحور الرابع والمتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في

إدارة الأزمات بالمكتبات المركزية الجامعية ومحاوره الفرعية) فكانت النتائج كالاتي:

م.	المحور الرابع: القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النجم (مقياس)	المستوى	الترتيب
01	يمتلك القائد المهارات والسمات الشخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.	3,8889	0,3719	-3.4]	مرتفع	6
			7	[4,2		
02	يتوفر لدى القائد خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.	3,7593	0,5472	-3.4]	مرتفع	7
			1	[4,2		
03	يملك القائد القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية.	3,5000	0,5407	-3.4]	مرتفع	9
			9	[4,2		
04	يملك القائد القدرة على توزيع العمل والأدوار على المرؤوسين حسب قدراتهم وإمكانياتهم.	3,9444	0,4521	-3.4]	مرتفع	3
			1	[4,2		
05	يهتم القائد بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات.	3,9259	0,4278	-3.4]	مرتفع	4
			9	[4,2		
06	يشرك القائد العاملين في اتخاذ القرارات بشأن الأزمة.	4,0185	0,4551	-3.4]	مرتفع	1
			9	[4,2		
07	يملك القائد القدرة على حل المشكلات والصراعات داخل وخارج المكتبة.	3,5741	0,5697	-3.4]	مرتفع	8
			4	[4,2		
08	يملك القائد القدرة على التحمل والعمل تحت تأثير ضغط الأزمة لفترة طويلة.	3,9259	0,5443	-3.4]	مرتفع	4
			3	[4,2		
09	يتواجد القائد دائما في الصفوف الأولى ويتابع أحداث الأزمة بالتفصيل.	4,0000	0,5494	-3.4]	مرتفع	2
			4	[4,2		
	توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.	3,8374	0,2560	-3.4]	مرتفع	
			4	[4,2		

01	يلعب القائد دورا استراتيجيا في مواجهة الأزمات.	4,0185	0,4116	-3.4]	مرتفع	1
		6		[4,2		
02	يلعب فريق إدارة الأزمات دورا تكتيكيا تنفيذيا لإستراتيجية القائد.	3,6481	0,7046	-3.4]	مرتفع	5
		3		[4,2		
03	يصنع القائد قرارات إستراتيجية لإجهاض الفكر الصانع للأزمة .	3,4815	0,6366	-3.4]	مرتفع	7
		4		[4,2		
04	يقوم القائد بمحاصرة الأزمة والسيطرة عليها في نطاق ضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها.	3,4259	0,6019	-3.4]	مرتفع	8
		4		[4,2		
05	يتعامل القائد بحرص مع القوى المسببة للأزمة لوقف نموها.	3,8333	0,4233	-3.4]	مرتفع	3
		7		[4,2		
06	يدرس القائد القوى المؤثرة في الأزمة وتحولها إلى أزمات صغيرة.	3,5000	0,6065	-3.4]	مرتفع	6
		7		[4,2		
07	يستخدم القائد العنف لتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة.	1,9444	0,8336	-1.8]	منخفض	10
		5		[2,6	ض	
08	يقوم القائد بالتقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها وفي نتائجها.	2,0370	0,7514	-1.8]	منخفض	9
		3		[2,6	ض	
09	يقوم القائد بتهيئة الظروف للتفاوض مع أطراف الأزمة.	3,7037	0,5706	-3.4]	مرتفع	4
		5		[4,2		
10	يقوم القائد باستثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد للتفوق والتميز.	3,9815	0,4949	-3.4]	مرتفع	2
		1		[4,2		
	الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية.	3,3574	0,3328	-2.6]	متوسطة	
		6		[3,4		

جدول رقم (58): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع والمتعلق بالقيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية وأبعاده الفرعية.

1- وللتعرف على مستوى توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية، تم معالجة البيانات المحصل عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (54 فرداً) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الأول للمحور الرابع والدرجة الكلية للبعد (توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية) ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد العينة في البعد الأول (توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية) جاءت جميعها في المستوى المرتفع تبعاً لمعيار الحكم المشار إليه في السابق.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات العالية (المرتفعة) بين (4,0185) في العبارة رقم (6) والتي نصت ((يشرك القائد العاملين في اتخاذ القرارات بشأن الأزمة)) حيث جاءت في المرتبة الأولى كأول مهارة بدرجة عالية، والمرتبة الثانية بـ (4,0000) في العبارة رقم (9) ((يتواجد القائد دائماً في الصفوف الأولى ويتابع أحداث الأزمة بالتفصيل))، والمرتبة الثالثة بـ (3,9444) في العبارة رقم (4) ((يملك القائد القدرة على توزيع العمل والأدوار على المرؤوسين حسب قدراتهم وإمكانياتهم))، والمرتبة الرابعة بـ (3,9259) في العبارة رقم (5) و (8) على التوالي وبالترتيب ((يهتم القائد بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات))، ((يملك القائد القدرة على التحمل والعمل تحت تأثير ضغط الأزمة لفترة طويلة))، وفي المرتبة السادسة بـ (3,8889) في العبارة رقم (1) ((يمتلك القائد المهارات والسمات الشخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة))، ثم في المرتبة السابعة بـ (3,7593) في العبارة رقم (2) ((يتوفر لدى القائد خبرة كافية تساعد على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة))، وفي المرتبة الثامنة بـ (3,5741) في العبارة رقم (7) ((يملك القائد القدرة على حل المشكلات والصراعات داخل وخارج المكتبة))، وفي المرتبة التاسعة والأخيرة بـ (3,5000) في العبارة رقم (3) ((يملك القائد القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية)).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لبعد [مستوى توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,8374) بانحراف معياري قدره (0,25604) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3.4-4,2]، أي المجال المرتفع (العالي).

هذا يعني أن مستوى تقييم مستوى توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية من وجهة نظر أفراد العينة جاء عالياً (مرتفع)، أما بالنسبة لأكثر المهارات وبدرجة عالية فهي إشراك القائد للعاملين في اتخاذ القرارات بشأن الأزمة.

2- وللتعرف على مستوى الإستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية تم معالجة البيانات المتحصّل عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (54 فرداً) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الثاني للمحور الرابع والدرجة الكلية للبعد (الإستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية) ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد العينة في البعد الثاني (الإستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية) حيث تراوحت بين المستويين المرتفع والمنخفض تبعاً لمعيار الحكم المشار إليه سابقاً.

فبالنسبة للعبارات العالية، فهي تلك التي تحمل الأرقام التالية: (1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (9) - (10) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات العالية (المرتفعة) بين (4,0185) في العبارة رقم (1) ((يلعب القائد دوراً استراتيجياً في مواجهة الأزمات)) حيث جاءت في الرتبة الأولى و بدرجة عالية، و (3,9815) في العبارة رقم (10) ((يقوم القائد باستثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد للنفوق والتميز)) في الدرجة الثانية، و (3,8333) في العبارة رقم (5) ((يتعامل القائد بحرص مع القوى المسببة للأزمة لوقف نموها)) في الدرجة الثالثة، و (3,7037) في العبارة رقم (9) ((يقوم القائد بتهيئة الظروف للتفاوض مع أطراف الأزمة)) في المرتبة الرابعة، و (3,6481) في العبارة رقم (2) ((يلعب فريق إدارة الأزمات دوراً تكتيكياً تنفيذياً لإستراتيجية القائد)) في المرتبة الخامسة، و (3,5000) في العبارة رقم (6) ((يدرس القائد القوى المؤثرة في الأزمة وتحويلها إلى أزمات صغيرة)) في المرتبة السادسة، و (3,4815) في العبارة رقم (3) ((يصنع القائد قرارات إستراتيجية لإجهاض الفكر الصانع للأزمة)) في المرتبة السابعة، و (3,4259) في العبارة رقم (4) ((يقوم القائد بمحاصرة الأزمة والسيطرة عليها في نطاق ضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها)) في المرتبة الثامنة.

ما عدى العبارة رقم (8) - (7) واللّتين جاء تقييمهما من طرف أفراد العينة في المجال المنخفض كون متوسطيهما الحسابيين ينتميان إلى المجال المنخفض والذي يتراوح بين [1,8-2,6]، واللّتين قدّر

متوسطيهما الحسابيين على التوالي (2,0370) و(1,9444) ومضمونهما على التوالي ((يقوم القائد بالتقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها وفي نتائجها)) و((يستخدم القائد العنف لتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة)) في المرتبة التاسعة والعاشر على الترتيب.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لبعده [مستوى الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,3574) بانحراف معياري قدره (0,33286) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 2.6-3.4]، أي المجال المتوسط.

هذا يعني أن مستوى تقييم الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبة الجامعية من وجهة نظر أفراد العينة جاء متوسطا (متوسط)، أما بالنسبة لأكثر الاستراتيجيات وبدرجة عالية فهي لعب القائد دورا استراتيجيا في مواجهة الأزمات، وأضعف هذه الاستراتيجيات هي استخدام القائد العنف لتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة بمعنى عدم استخدامه لهذه المهارة السلبية.

ولقد تمّ وصف نتائج استجابات الأفراد على المحور ككل (المتعلق بالمهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية) فكانت النتائج كالآتي:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المستوى
مستوى المهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة	3,5848	0,25533	[4,2-3.4]	عالية

جدول رقم (59): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع وأبعاده [مستوى المهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة] ن = 54

3- وللتعرف على مستوى المهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية، تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (54) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع وأبعاده، حيث تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في البعدين: مستوى المهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية بلغ (3,5848) درجة وبانحراف معياري قدره (0,25533) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 4,2-3,4]، أي المجال المرتفع (العالي).

وعليه نستنتج أن مستوى المهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة عالية (مرتفعة)، هذا يعني أن أفراد العينة يؤكدون على أن مستوى المهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات وكذا الاستراتيجيات المتبعة كافية وبدرجة عالية لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة.

المحور الخامس: المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية

تم وصف نتائج استجابات الأفراد على المحور الخامس والمتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية فكانت النتائج كالاتي:

م.م	عبارات المحور الخامس والمتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال (من-إلى)	المستوى	الترتيب
01	ضعف سياسة التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.	4,5185	0,50435	[5-4.2]	عالية جدا	3
02	تعتبر الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات غير كافية.	4,3704	0,52472	[5-4.2]	عالية جدا	5
03	مركزية اتخاذ القرار وعدم التمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية.	4,5741	0,53560	[5-4.2]	عالية جدا	1

04	ضعف عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.	4,1296	0,55103	-3.4]	عالية	6
05	معلومات غير كافية في ظروف الأزمات (تشخيص غير دقيق للمعلومات أو تعرضها للتحريف... إلخ)	3,8148	0,64644	-3.4]	عالية	8
06	ضعف فعالية نظم الاتصال وصعوبة الحصول على تغذية راجعة فورية في أوقات الأزمات.	4,0741	0,60973	-3.4]	عالية	7
07	محدودية استخدام التكنولوجيات الحديثة للتصدي للأزمات.	4,5370	0,50331	[5-4.2]	عالية جدا	2
08	عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين المتميزين في ظروف الأزمات.	4,3889	0,52903	[5-4.2]	عالية جدا	4
09	يتم التعامل مع الأزمة بشكل اعتيادي وعدم إيلاء أية أهمية لها.	2,2593	1,11905	-1.8]	منخفضة	9
	المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية.	4,0741	0,36438	-3.4]	عالية	

جدول رقم (60): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس والمتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية.

1- وللتعرف على درجة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية تم معالجة البيانات الإحصائية من الاستبيان المطبق على العينة المؤلفة من (54 فردا) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور (المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية) ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد العينة في المحور الخامس تراوحت بين المستويين المرتفع جدا و المنخفض تبعا لمعيار الحكم المعمول به.

وبالنسبة للعبارات (العوائق) العالية جدا (المرتفعة جدا) فهي العبارات رقم (1) - (2) - (3) - (7) - (8) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات العالية جدا بين (4,5741) في العبارة رقم (3) ((مركزية اتخاذ القرار وعدم التمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية)) حيث جاءت في المرتبة الأولى كأول

عائق وبدرجة عالية جدا، و بـ (4,5370) في العبارة رقم (7) ((محدودية استخدام التكنولوجيات الحديثة للتصدي للأزمات)) بدرجة عالية جدا وفي الدرجة الثانية، و بـ (4,5185) في العبارة رقم (1) ((ضعف سياسة التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات)) بدرجة عالية جدا وفي المرتبة الثالثة، و بـ (4,3889) في العبارة رقم (8) ((عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين المتميزين في ظروف الأزمات)) حيث جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة جدا، و بـ (4,1296) في العبارة رقم (2) ((تعتبر الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات غير كافية)) في المرتبة الخامسة والدرجة العالية جدا.

في حين جاءت العبارات التالية (4) - (5) - (6) بدرجة عالية (مرتفعة) كون متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] فكانت على النحو التالي:

العبارة رقم (4) ((ضعف عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة)) في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي قدر بـ (4,1296)، في حين احتلت العبارة رقم (6) ((ضعف فعالية نظم الاتصال وصعوبة الحصول على تغذية راجعة فورية في أوقات الأزمات)) في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي قدر بـ (4,0741)، وفي المرتبة الثامنة احتلت العبارة رقم (5) ((معلومات غير كافية في ظروف الأزمات (تشخيص غير دقيق للمعلومات أو تعرضها للتحريف... إلخ)) بمتوسط حسابي قدر بـ (3,8148).

ما عدا العبارة رقم (9) والتي نصت على: ((يتم التعامل مع الأزمة بشكل اعتيادي وعدم إيلاء أية أهمية لها)) فجاء تقييمها من طرف أفراد العينة في المجال المنخفض كون متوسطها الحسابي المقدر بـ (2,2593) وينتمي إلى المجال المنخفض المقدر بـ [1,8-2,6].

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية] فقد بلغ المتوسط الحسابي (4,0741) وبانحراف معياري قدره (0,36438)، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [3.4-4.2]، أي المجال المرتفع (العالي).

والنتيجة هذه تعني أن مستوى تقييم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعّالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية من وجهة نظر أفراد العينة جاء عالياً (مرتفعاً)، أما بالنسبة لأكثر المعوقات وبدرجة عالية جداً فهي في مركزية اتخاذ القرار وعدم التمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية بالدرجة الأولى، وأضعف هذه المعوقات هي يتم التعامل مع الأزمة بشكل اعتيادي وعدم إيلاء أية أهمية لها.

● بالنسبة لمستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات المركزية تعزى للمؤسسة الجامعية، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى تحديد معيار الحكم المتمثل في:

[1-1.8 منخفض جداً] [1.8-2.6 منخفض] [2.6-3.4 متوسط] [3.4-4.2 مرتفع] [4.2-5 مرتفع جداً].

المستوى	تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية	مرحلة التعلم	مرحلة استعادة النشاط	مرحلة احتواء الأضرار	مرحلة الاستعداد والوقاية	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	المتوسط الحسابي / الانحراف المعياري	المكتبات المركزية لـ
منخفض	1,9250	2,2667	2,4286	1,7778	1,7400	1,6250	المتوسط الحسابي	جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج البويرة
	0,50467	1,01790	0,17496	0,51520	0,73348	0,71261	الانحراف المعياري	
	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض جداً	منخفض جداً	منخفض جداً	المستوى	
مرتفع	3,4292	4,1111	3,7857	3,6852	3,1000	2,7292	المتوسط الحسابي	جامعة مولود معمري تيزي وزو
	0,14783	0,13608	0,32262	0,22680	0,17889	0,16615	الانحراف المعياري	
	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	المستوى	

مرتفع	3,4833	4,0000	4,0714	3,6852	3,1333	2,7917	المتوسط الحسابي	جامعة احمد بوفرة بومرداس
	0,14634	0,00000	0,26726	0,2038	0,1966	0,25820	الانحراف المعياري	
	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	المستوى	
مرتفع	3,3500	4,2000	4,0000	3,6667	2,7600	2,5250	المتوسط الحسابي	جامعة الجزائر 1
	0,09186	0,47726	0,30305	0,3042	0,1516	0,48734	الانحراف المعياري	
	متوسط	مرتفع جدا	مرتفع	مرتفع	متوسط	منخفض	المستوى	
مرتفع	3,4000	3,9722	3,8095	3,6111	3,1000	2,7500	المتوسط الحسابي	جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
	0,06892	0,24533	0,21508	0,0608	0,0894	0,28504	الانحراف المعياري	
	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	المستوى	
مرتفع	3,3900	3,9667	4,0571	3,5556	2,7200	3,0250	المتوسط الحسابي	جامعة أمين العفال الحاج موسى أقي أخموك تامنغست
	0,23625	0,50553	0,19166	0,3042	0,3033	0,32355	الانحراف المعياري	
	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	المستوى	
مرتفع	3,4417	4,0278	3,9286	3,5185	3,1333	2,8750	المتوسط الحسابي	جامعة الجزائر 2
	0,13663	0,34021	0,46730	0,1147	0,1861	0,57554	الانحراف المعياري	
	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	المستوى	

متوسط	3,3250	3,9333	3,8000	3,7111	2,8800	2,5750	المتوسط الحسابي	جامعة الجزائر 3
	0,19445	0,09129	0,12778	0,1685	0,3346	0,48894	الانحراف المعياري	
	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	منخفض	المستوى	
مرتفع	3,4333	3,9167	3,9048	3,5926	3,0833	2,9167	المتوسط الحسابي	جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا
	0,12007	0,20412	0,21508	0,1345	0,1722	0,18819	الانحراف المعياري	
	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	المستوى	
متوسط	2,9188	3,4583	3,7143	3,2778	2,4000	2,0625	المتوسط الحسابي	جامعة البليدة 2 لوئيسي علي
	0,20143	0,34359	0,00000	0,3454	0,3915	0,16137	الانحراف المعياري	
	متوسط	مرتفع	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض	المستوى	
متوسط	3,2361	3,8117	3,7646	3,4300	2,8407	2,6181	المتوسط الحسابي	المجموع
	0,48396	0,64837	0,50729	0,5923	0,5022	0,54047	الانحراف المعياري	
	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	المستوى	

جدول رقم (61): يوضح مستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات المركزية حسب المؤسسات الجامعية محل الدراسة

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال ترتيب مستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات المركزية حسب المؤسسات الجامعية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالاستعانة

بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، يمكن القول على أن المستوى العام لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة جاء متوسطاً، فقد تراوحت بين مستوى المنخفض ومستوى المرتفع، حيث جاءت (07) سبعة مكتبات جامعية مركزية بمستوى مرتفع، بينما جاءت مكتبتين بمستوى متوسط، ومكتبة واحدة بمستوى منخفض.

ويتعلق الأمر بالمكتبات الجامعية المركزية التي حققت مستوى مرتفع كل من (المكتبة المركزية لجامعة بومرداس، المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2، المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا، المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو، المكتبة المركزية لجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، المكتبة المركزية لجامعة أمين العقال الحاج موسى أق أخموك تامنغست، المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1)، ويفسر ذلك ربما إلى الدعم الإداري والمالي والنمط القيادي المطبق والتدريب والتكوين حتى وإن كان ذاتياً، والثقافة التنظيمية لتحديد مسؤوليات كل مصلحة بالمكتبة للتعامل ومواجهة الأزمات. وفيما يتعلق بالمكتبات الجامعية المركزية التي حققت مستوى متوسط فهي المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3 والمكتبة المركزية لجامعة علي لونيبي البليدة 2، ويمكن تفسير ذلك إلى أن درجة توفر عناصر إدارة الأزمات بها متوسط، وكذلك دليل على الإمكانيات المتوسطة لتطبيق إدارة الأزمات.

وأما المكتبة الجامعية التي كان مستوى تحقيقها لإدارة الأزمات منخفضاً، فهي مكتبة جامعة البويرة العقيد أكلي محند أولحاج، ويعود الأمر إلى النقص الكبير للإمكانيات المادية وعدم الجاهزية الكافية بالرغم من توفر يد عاملة مؤهلة، كما أنها مكتبة حديثة النشأة مقارنة مع باقي المكتبات الأخرى. كما أنّ نوع الأزمة يختلف من مكتبة لأخرى حسب خصوصية المكتبة من حيث الموقع والمبنى والقدم والحدثة والعوامل التي تحد من تطبيق مراحل إدارة الأزمات وبالتالي الاستجابة ومعالجة الأزمة يختلف من مكتبة إلى أخرى، كما أنّ هناك بعض المحددات، حيث أنّ الأزمة في الشركات والمؤسسات الاقتصادية والتجارية، وبين الأزمة في مؤسسات المعلومات، حيث انه في المكتبات الجامعية حتى وإن وقعت في أزمة يمكن لها الدعم من قبل الوزارة الوصية وجامعة الانتساب والتعاون فيما بين المكتبات في إطار التكتلات المكتبية، عكس الشركات في حالة الأزمة المالية تؤدي إلى الإفلاس وبالتالي في بعض الأحيان انحلال الشركة وزوالها، أما المكتبات لن تزول قد تؤدي إلى الغلق لفترة قد تطول حسب نوع الأزمة وربما يتغير مكان المكتبة بأي جناح بالجامعة أو ملحقة تابعة لها ولكنها تعود لتفتح أبوابها واستعادة نشاطها مجدداً لا محال.

النتائج العامة للدراسة

النتائج على ضوء الفرضيات

مقترحات الدراسة

3- النتائج العامة للدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة حول إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات المركزية لجامعات الوسط، من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تمّ جمعها عن طريق الاستبيان، وكذلك بالأخذ بعدة أبعاد سوف نستعرضها في النقاط التالية:

- بينت الدراسة أنّ أغلب المبحوثين من جنس الإناث، 33 أنثى بنسبة 61.1% مقابل 21 ذكر بنسبة 38.9%، كما أنّ الفئة العمرية الغالبة بين أفراد عينة الدراسة هي [من 41 سنة إلى 50 سنة] بنسبة 44.4%.

- المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة وبأغلبية ساحقة هم من المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 96.3%.

- أغلب المبحوثين متحصلين على شهادة الليسانس نظام كلاسيكي بنسبة 66.7% مقارنة بالشهادات الأخرى.

- أفراد العينة اغلبهم في تخصص المكتبات والتوثيق بنسبة 88.9%، و 9.3% في تخصص إعلام آلي.

- أفراد العينة أغلبهم تحت مسمى وظيفي "ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني" بنسبة 40.7% مقارنة مع الرتب الوظيفية الأخرى.

- أظهرت النتائج أنّ مدة الخدمة والخبرة الوظيفية لأغلب أفراد العينة كانت أكثر من 10 سنوات وبنسبة مقدرة بـ 75.9%.

- يتوزع أفراد عينة الدراسة بأربع مصالح موجودة بالمكتبات الجامعية حسب التنظيم الإداري والقانوني الخاص بالمكتبات الجامعية المركزية.

- كل أفراد العينة على وعي بمفهوم الأزمات في المكتبات الجامعية وتعددت المفاهيم حسب زاوية النظر إليها.

- إنّ أكثر الأزمات التي حدثت بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة حسب آراء أفراد عينة الدراسة هي الأزمة الصحية كوفيد 19، الأزمات الإلكترونية، المالية، الإدارية والتسييرية، بشرية، طبيعية والأخرى بنسب أقل من المذكورة سابقا.

- كل أفراد عينة الدراسة لديهم مفهوم واضح حول مصطلح إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية وتعددت المصطلحات حسب زاوية النظر إليها.
- كل أفراد عينة الدراسة لديهم دراية حول كيفية التعامل مع الأزمات في المكتبة ومواجهتها في حال حدوثها من خلال التكوين الذاتي ثم الوظيفي، وبعدها الخارجي.
- أغلب أفراد عينة الدراسة بصفتهم مسؤولين في المكتبة (مدير/ رئيس مصلحة أو خلية)، يعملون على نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين العاملين الذين هم تحت مسؤوليتهم من خلال الملصقات والنشرات، اللقاءات العلمية والبرامج التدريبية، الزيارات الميدانية.
- لا يوجد بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة قسماً أو وحدة خاصة لإدارة الأزمات أو لمتابعة مؤشرات وقوع الأزمات أو لاحتواء الأزمات مزودة بأحدث التقنيات.
- لا تتوفر لدى المكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة الإمكانيات المتطورة واللازمة لعمل فريق إدارة الأزمات من أجل التنبؤ بوقوع أي نوع من الأزمات أو رصد مؤشرات حدوثها (وسائل الإنذار المبكر، الإشارات التحذيرية المسبقة...).
- لا تتوفر لدى المكتبات الجامعية المركزية ميزانية مخصصة لحل الأزمات.
- لا تتوفر المكتبات الجامعية المركزية على إمكانيات بشرية مدربة في مجال إدارة الأزمات إنما يتعاملون مع الأزمات من خلال اجتهادهم الشخصي أو من خلال التكوين الوظيفي في المكتبات أو خارجها أو بعض البرامج التدريبية واللقاءات لكنها تبقى محدودة وغير كافية، وغير فعالة في بعض الأحيان في أرض الميدان.
- لا تقوم إدارة المكتبات الجامعية المركزية بإجراء التأمينات المناسبة لدى الشركات الخاصة بشكل دوري على المقتنيات والممتلكات المكتبية.
- أغلب المكتبات الجامعية المركزية تضع بنود لائحة السلامة والوقاية من الأخطار لتوفير الأمان والصحة المهنية.
- هناك خطط خاصة بالأزمات في بعض المكتبات الجامعية الجزائرية، لكنها في الغالب عبارة عن تجارب شخصية ومبادرات فردية، كما أنها غير شاملة وفي بعض الأحيان غير واضحة وغير مكتوبة لافتقارها للأسلوب العلمي وإتباع مراحل إدارة الأزمات.
- مستوى تقييم مرحلة ممارسة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من وجهة نظر أفراد العينة جاء متوسطاً.
- مستوى تقييم مرحلة الاستعداد والوقاية من وجهة نظر أفراد العينة جاء متوسطاً.

- مستوى تقييم مرحلة احتواء الأضرار من وجهة نظر أفراد العينة جاء مرتفعاً.
- مستوى تقييم مرحلة ممارسة مرحلة استعادة النشاط من وجهة نظر أفراد العينة جاء مرتفعاً.
- مستوى تقييم مرحلة التعلم من وجهة نظر أفراد العينة جاء مرتفعاً.
- مستوى تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة.
- مستوى تقييم توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية من وجهة نظر أفراد العينة جاء مرتفعاً، أما بالنسبة لأكثر مهارات وبدرجة عالية فهي إشراك القائد للعاملين في اتخاذ القرارات بشأن الأزمة.
- مستوى تقييم الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبة الجامعية من وجهة نظر أفراد العينة جاء متوسطاً، أما بالنسبة لأكثر الاستراتيجيات وبدرجة عالية فهي لعب القائد دوراً استراتيجياً في مواجهة الأزمات، وأضعف هذه الاستراتيجيات هي استخدام القائد العنف لتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة بمعنى عدم استخدامه لهذه المهارة السلبية.
- مستوى المهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات الجامعية المركزية وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة.
- مستوى تقييم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبات الجامعية من وجهة نظر أفراد العينة جاء مرتفعاً، أما بالنسبة لأكثر المعوقات وبدرجة عالية جداً فهي مركزية اتخاذ القرار وعدم التمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية بالدرجة الأولى، وأضعف هذه المعوقات هي التعامل مع الأزمة بشكل اعتيادي وعدم إيلاء أية أهمية لها.

4- النتائج على ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى:

" يمتلك القادة الإداريون بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة لناحية الوسط الجزائري وعيا كافيا ودراية بمفهوم الأزمات وأهمية إدارتها في مجال المكتبات".

من خلال تحليلنا للنتائج المتحصل عليها والمتعلقة بهذه الفرضية أثبتت الدراسة صحتها بحيث كل أفراد عينة الدراسة يدعون مفهوم الأزمات في المكتبات، ونوع الأزمات الفعلية التي أصابت المكتبات الجامعية المركزية، والوعي بمصطلح إدارة الأزمات وكيفية التعامل مع الأزمات في حال حدوثها من خلال تكوينهم داخل وخارج المكتبة، كما أنّ أغلب المسؤولين من مديريين ورؤساء المصالح والخلايا (المكاتب) يعملون على نشر ثقافة التعامل مع الأزمات من خلال النشرات والملصقات واللقاءات والبرامج التدريبية العلمية وغيرها.

وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية:

" مستوى ممارسة القادة الإداريون لمراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية لناحية الوسط الجزائري محل الدراسة ضعيف مما يؤثر سلبا على إدارتها والتعافي من الأزمات".
وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- مستوى ممارسة القادة الإداريون لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بالمكتبات الجامعية المركزية لناحية الوسط الجزائري محل الدراسة ضعيف.

2- مستوى ممارسة القادة الإداريون لمرحلة الاستعداد والوقاية بالمكتبات الجامعية المركزية لناحية الوسط الجزائري محل الدراسة ضعيف.

3- مستوى ممارسة القادة الإداريون لمرحلة احتواء الأضرار بالمكتبات الجامعية المركزية لناحية الوسط الجزائري محل الدراسة ضعيف.

4- مستوى ممارسة القادة الإداريون لمرحلة استعادة النشاط بالمكتبات الجامعية المركزية لناحية الوسط الجزائري محل الدراسة ضعيف.

5- مستوى ممارسة القادة الإداريون لمرحلة التعلم بالمكتبات الجامعية المركزية ناحية الوسط الجزائري محل الدراسة ضعيف.

بغية التعرف على اتجاهات وآراء أفراد العينة اتجه مستوى ممارسة القادة الإداريون لمراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية ناحية الوسط الجزائري تم اختبار الفرضية وأجزائها الفرعية للوقوف على مدى صحتها ومن عدم ذلك بالاعتماد على برمجية SPSS، وبعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث والمتعلق بتطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية وأبعاده الفرعية:

تبين أن بُعد مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر قد بلغ متوسطه الحسابي (2,6181) بانحراف معياري قدره (0,54047) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق مع معيار الحكم وجدنا أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال المتوسط أي [2.6-3,4].

تبين أن بُعد مرحلة الاستعداد والوقاية قد بلغ متوسطه الحسابي (2,8407) بانحراف معياري قدره (0,50227) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق مع معيار الحكم وجدنا أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال المتوسط أي [2.6-3,4].

تبين أن بُعد مرحلة احتواء الأضرار قد بلغ متوسطه الحسابي (3,4300) بانحراف معياري قدره (0,59230) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق مع معيار الحكم وجدنا أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال المرتفع أي [3.4-4,2].

تبين أن بُعد مرحلة استعادة النشاط قد بلغ متوسطه الحسابي (3,7646) بانحراف معياري قدره (0,50729) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق مع معيار الحكم وجدنا أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال المرتفع أي [3.4-4,2].

تبين أن بُعد مرحلة التعلم قد بلغ متوسطه الحسابي (3,8117) بانحراف معياري قدره (0,64837) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال المرتفع أي [3.4-4,2].

وعليه تبين أن متوسط درجات أفراد العينة للمحور تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية قد بلغ (3,2361) درجة وبانحراف معياري قدره (0,48396) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي مع معيار الحكم وجدنا أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال المتوسط أي [3,4-2.6].

وبالتالي أثبتت النتائج عدم صحة هذه الفرضية، وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية غير محققة.
الفرضية الثالثة:

"المهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات غير كافية لمواجهة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة"
وتتفرع عنها الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

1- مستوى توافر المهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات منخفضة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة.

2- مستوى الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبة الجامعية لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة ضعيفة.

بغية التعرف على اتجاهات وآراء أفراد العينة اتجاه مستوى المهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات ومواجهتها بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة تمّ اختبار الفرضية وأجزائها الفرعية للوقوف على مدى صحتها ومن عدم ذلك بالاعتماد على برمجية SPSS، وبعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الرابع والمتعلق بـ القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية وأبعاده الفرعية:

تبين أن بُعد توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية قد بلغ متوسطه الحسابي (3,8374) بانحراف معياري قدره (0,25604) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق مع معيار الحكم وجدنا أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال المرتفع أي [2,4-3.4].

تبين أنّ بُعد الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية قد بلغ متوسطه الحسابي (3,3574) بانحراف معياري قدره (0,33286) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق مع معيار الحكم وجدنا أنّ المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال المتوسط أي [2.6-4,3].

وعليه تبين أنّ متوسط درجات أفراد العينة في المحور الرابع ببعديه المتعلقان بالمهارات القيادية التي يتمتع بها قادة المكتبات وكذا الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية محل الدراسة قد بلغ (3,5848) درجة وانحراف معياري قدره (0,25533) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق مع معيار الحكم وجدنا أنّ المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال المرتفع أي [من 3,4-4,2].

وبالتالي أثبتت النتائج عدم صحة هذه الفرضية، وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الثالثة غير محققة.

الفرضية الرابعة:

" نقص الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية بالمكتبات المركزية لجامعات الوسط الجزائري محل الدراسة لا يسمح لقادة المكتبات بتبني أسلوب إدارة الأزمات بفعالية وبالشكل الصحيح".

من أجل التعرف على آراء أفراد العينة اتجاه الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية بالمكتبات المركزية لجامعات الوسط الجزائري محل الدراسة تمّ اختبار الفرضية للوقوف على مدى صحتها ومن عدم ذلك بالاعتماد على برمجية التحليل الإحصائي SPSS، وبعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور والمتعلق بـ المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعّالة للأزمات في المكتبات الجامعية المركزية تبين أنّ المتوسط الحسابي قد بلغ (4,0741) بانحراف معياري قدره (0,36438) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق مع معيار الحكم وجدنا أنّ المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال المرتفع أي [من 3.4-4,2].

وبالتالي أثبتت النتائج صحة هذه الفرضية، وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الرابعة محققة.

5- مقترحات الدراسة:

- ✓ إنشاء خلية إدارة الأزمات بالمكتبة والجامعة معا من اجل التنسيق فيما يتعلق بالأزمات التي تمس هذا القطاع الحساس.
- ✓ إنشاء فريق إدارة الأزمات وتدريبه وتأهيله على مواجهة الأزمات بكل أنواعها.
- ✓ وضع سياسة شاملة ومكتوبة لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية وتحيينها لاستمرار حسب المستجدات الراهنة.
- ✓ وضع دليل المكتبة الجامعية والمصادقة عليه يتضمن القانون الداخلي المعمول به والعقوبات في حالة المخالفات وجعله متاحا للمستفيدين وجليا أمامهم.
- ✓ وضع مخططات إشارية ولوائح مكتوبة بالمكتبات الجامعية في حالة الطوارئ يتضمن مخارج النجدة، طفايات الحريق، أنابيب المياه، وحدة التحكم المركزية الخاصة بالكهرباء، الإسعافات الأولية، أرقام هواتف في حالة الخطر...
- ✓ دراسة مدى جاهزية المكتبات الجامعية المركزية من ناحية البنية التحتية (المالية والمادية والبشرية والإدارية والتكنولوجية) لتبني منهج إدارة الأزمات.
- ✓ منح صلاحيات أكثر لمدراء المكتبات من اجل التعامل مع الأزمات واتخاذ القرار المناسب.
- ✓ الاعتماد على اللامركزية الإدارية والمالية للتمتع بالاستقلالية أكثر في التسيير المالي والإداري للمكتبات الجامعية.
- ✓ ممارسة الإدارة العلمية الحديثة بمختلف وظائفها: التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة من أجل تسهيل العمليات: مدخلات، المعالجة وكذا المخرجات وفق حلقة منظمة.
- ✓ تحديث في الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع المتطلبات الحالية، مما يستدعي إعادة النظر في التشريع القانوني والتنظيم الإداري للمكتبات الجامعية
- ✓ استخدام التكنولوجيات الحديثة للتصدي للأزمات وتوفير الإمكانيات والمعدات والأجهزة اللازمة من اجل امن وسلامة المكتبات والمجموعات كأجهزة الاستشعار المبكر، طفايات الحريق، الإسعافات الأولية، نظام RFID.
- ✓ التجهيز المادي للمجموعات بوضع شريط الترميز الخاص بها، تزويدها بكاميرات مراقبة ذات جودة، مضادات السرقة...

- ✓ توفير شروط الحفظ والتخزين لمخازن الوثائق الورقية والرقمية وفق المعايير المنصوص عليها عالمياً.
- ✓ الاعتماد على تقنية التخزين السحابي أو تطبيقات الحوسبة السحابية **cloud computing** ذات إمكانيات التخزين الكبير من أجل النسخ الاحتياطي والحفظ على المدى الطويل مثل: ... Google Dirve
- ✓ حماية الحواسيب من الفيروسات بتعزيزها ببرامج الأمن والحماية ضد الهجمات السبرانية وأي اختراقات.
- ✓ الصيانة الدورية للمبنى: الجدران السقف المياه الصرف الصحي أسلاك الكهرباء وشبكة الاتصال الداخلية والخارجية.
- ✓ توفير مخزن طاقة احتياطي في حالة انقطاع الكهرباء بالمكتبات الجامعية لفترة طويلة.
- ✓ توفير مخزن مياه احتياطي في حالة تذبذب شبكة توزيع المياه.
- ✓ الاعتماد على نظم الاتصال فعالة للحصول على تغذية راجعة فورية في أوقات الأزمات.
- ✓ إعداد أدلة توجيهية لتعزيز الاتصال في أوقات الأزمات.
- ✓ الاعتماد على نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين في ظروف الأزمات.
- ✓ الاعتماد على تطبيقات الواب 2.0 لما تقدمه من خدمات متطورة وتقليص النفقات والجهد والمال مثل: البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، الخدمة المرجعية الإلكترونية إسأل مكتبي، الملخات الوافية، المدونات، شبكات التواصل الاجتماعية من اجل تقاسم وتشارك العمل عن بعد وفي أي وقت ومكان.
- ✓ عقد دورات تدريبية للموظفين بالمكتبات الجامعية على شكل ورش عمل وملتقيات ومحاضرات دورية في مجال الأزمات من أجل الرفع من الكفاءة والخبرة في إدارتها.
- ✓ مراجعة الأزمات السابقة والتعلم من الأخطاء التي وردت فيها خاصة الأخطاء المماثلة.
- ✓ تشجيع المبادرات الفردية والإبداع والابتكار بالمكتبات الجامعية.
- ✓ التحلي بالمسؤولية المجتمعية لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية.
- ✓ إتباع نظام الإدارة الإلكترونية والحوكمة الرشيدة بالمكتبات الجامعية وتفعيلها.
- ✓ التفكير المبني على إدارة الأزمات والمخاطر بإتباع نظام إدارة الجودة.

- ✓ تجسيد نظم خبيرة بالمكتبات الجامعية المركزية مبنية على تقنيات الذكاء الاصطناعي لاستيعاب الأزمات والتكيف معها باتخاذ القرار الصحيحة.
- ✓ التعاون مع المكتبات الجامعية المركزية الأخرى المشابهة للاستفادة من الخبرات الخارجية في مجال إدارة الأزمات والتعافي منها.
- ✓ تنظيم زيارات ميدانية واستكشافية لصالح الموظفين في مجال الأزمات بغية الانفتاح على المحيط الخارجي.
- ✓ المساهمة في إنشاء علاقات وروابط بين المكتبات الجامعية ومؤسسات المجتمع المدني مثل: الشرطة، الحماية المدنية، شركات التأمين، وهذا بهدف تحقيق مصالح مشتركة بين مختلف الأطراف.
- ✓ محاولة ربط المكتبات الجامعية مع المؤسسات الأخرى الناشطة والبارزة في مجال إدارة الأزمات ومعالجتها.
- ✓ إنشاء أكبر مكتبة رقمية وطنية مع حماية حقوق المؤلفين تكفل دخول كافة المستفيدين المشتركين فيها بالجامعات الجزائرية.
- ✓ إنشاء مستودع مؤسستي رقمي وطني جزائري يحفظ الإنتاج الفكري للمؤسسات الجامعية وفق المعايير والمواصفات الدولية لتوحيد وتقنين طرق العمل ووضع سياسة مشتركة وموحدة يجمع المكتبات الجامعية الجزائرية.
- ✓ إنشاء منصة رقمية لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية الجزائرية (تحديد كافة الأزمات التي أصابت المكتبات الجامعية والتي يمكن أن تصيبها، إدارة الأزمات في كل مراحلها مع توثيق مخرجات كل مرحلة، عرض كافة الحلول ومناقشتها، تقديم مقترحات...).

مقترح إدارة الأزمات في
المكتبات الجامعية الجزائرية

«تصور مقترح إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية»

1- منطلقات التصور المقترح:

- الدراسات السابقة لإدارة الأزمات وذلك لرصد تجارب وخبرات بعض الدول العربية والأجنبية سواء في مجال المكتبات أو المنظمات بصفة عامة.
- في ضوء النتائج المتوصل إليها والمقترحات الموصى بها في الدراسة الميدانية بالمكتبات الجامعية محلّ الدراسة.
- الاستفادة من مؤشرات المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية (إعلم)
- التفكير المبني على الأزمات والمخاطر وفق المعيار الدولي إيزو 9001: 2015

2- مبررات التصور المقترح:

- تحديد الأهداف، الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالقائد وكذا فريق إدارة لزمات بالمكتبات الجامعية.
- تخفيض آثار الأزمات والقدرة على السيطرة على الأزمات واحتواءها والوقاية منها.

3- أهداف التصور المقترح:

- بناء تصور مقترح شامل صالح لإدارة الأزمات في كل مكان وزمان.
- خلق ثقافة التعامل مع الأزمات داخل المكتبة الجامعية وخارجها.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمكتبة الجامعية.
- التغلب على العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة فعّالة للزمات.
- تشكيل فريق خاص بإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية مكوّن من:
 - ✓ قائد الفريق: مدير المكتبة.
 - ✓ رؤساء المصالح بالمكتبات الجامعية: رئيس مصلحة الاقتناء، رئيس مصلحة المعالجة، رئيس مصلحة البحث الببليوغرافي، رئيس مصلحة التوجيه.
 - ✓ مهندس في الإعلام الآلي: متخصص في الشبكات والاتصال.
 - ✓ مسؤول الأمن الداخلي:

✓ ممثلاً عن الطلبة: بصفة أكثر احتكاكاً بهم وبإمكانه رصد كل المشاكل التي تعترضهم بالمكتبة الجامعية.

✓ بعض الموظفين في مختلف المصالح + بعض أعوان الأمن: لتنفيذ المقترح في الميدان.

➤ الهيكل التنظيمي للجامعة الأم: إدراج وحدة إدارة الأزمات:

• يرأسها مدير تخصص في الإدارة وملما بالتشريعات والقوانين ذات العلاقة بالأزمات والكوارث (الإدارة العليا) وله سلطة إصدار القرارات.

• المدير الفرعي للوسائل والصيانة الذي يتولى مهمة تحقيق الصيانة الدورية للمعدات والأجهزة والمبنى (إدارة وسطى).

• مسؤول الأمن الداخلي بالجامعة من أجل إرساء قواعد الأمن والسلامة بالحرم الجامعي وداخل المكتبة معاً بالتنقيش الدوري (إدارة وسطى).

• مركز طب العمل والمركز النفسي العلاجي بالجامعة لمتابعة الآثار الجسمية والنفسية للأزمة (إدارة وسطى).

• مهندس البناء والهندسة المعمارية (إدارة وسطى).

• مهندس إعلام آلي في الشبكات والاتصالات (إدارة وسطى).

ومن أجل التنفيذ الفعلي يجب تعيين موظفين من أجل تطبيق التعليمات والتوجيهات والإشراف على العمليات وتحقيقها.

➤ الهيكل التنظيمي للمكتبة الجامعية المركزية: إدراج وحدة أو خلية إدارة الأزمات بالمكتبة

المركزية تعمل بالتنسيق مع وحدة إدارة الأزمات بالجامعة.

4- بناء وهندسة التصور المقترح:

حسب المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية في مؤشر التنظيم الإداري والمالي¹ فإنّ

التخطيط لإنشاء مقترح (لائحة) يجب أن يكون مكتوباً ومعتماً من طرف جامعة الانتماء، ومعلناً عبر الموقع الإلكتروني للمكتبة، يتم تحريرها من قبل فريق خاص بالمكتبة والجامعة معاً وتحيينها بشكل مستمر.

¹ شاهين، شريف كامل؛ محمود، أسامة السيد وآخرون. المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية. مرجع سابق. ص. 56

وعليه يكون التصور المقترح الخاص بإدارة الأزمات بالمكتبة الجامعية بتحديد ما يلي:
الرؤية: تحقيق الأمن والسلامة بالمكتبة الجامعية، والتعامل مع الأزمات الحالية والاستعداد للأزمات المستقبلية المحتملة.

الرسالة: تطبيق وممارسة قادة المكتبات مراحل إدارة الأزمات وفق المواصفة الدولية الإيزو 9001 : 2015 لنظام إدارة الجودة ووفق التفكير القائم على إدارة الأزمات والمخاطر المحتملة في المكتبة الجامعية، بحيث يلتزم القائد بتطبيق ما جاء في نظام إدارة الجودة ب:¹

- تحمله المسؤولية الكاملة تجاه فعالية النظام.
 - ضمان توافق سياسة الجودة ونظام إدارة الجودة مع التوجهات الإستراتيجية للمكتبة.
 - الإبلاغ عن سياسة الجودة وضمان فهمها وتطبيقها داخل المكتبة.
 - ضمان تطبيق نظام إدارة الجودة في كامل العمليات المكتبية الفنية وغير الفنية.
 - التوجه نحو نهج العملياتي المبني على المخاطر والأزمات المحتملة.
 - ضمان مدخلات نظام إدارة الجودة.
 - التوافق بين فعالية نظام الجودة ومتطلبات نظام إدارة الجودة.
 - دعم الأفراد لتحقيق فعالية نظام إدارة الجودة.
 - التحسين المستمر.
 - إبراز الدور القيادي وتحديد المسؤوليات.
- فالهدف الرئيسي من نظام إدارة الجودة هو الوقاية، فالإجراءات الوقائية تم التعبير عنها من خلال المنهجية المبنية على المخاطر في صياغة متطلبات نظام إدارة الجودة.²
- كذلك الهدف من استخدام نظام إدارة الجودة في الأداء وتطبيق المواصفات هو تقليل نسبة الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية بكل أنواعها، أي أساليب وقائية مما يسمح بمنع وقوع بعض الأزمات.³
- الأهداف:**

- تكوين ثقافة معلوماتية بالأزمات وإدارتها بكفاءة.

¹ L'organisation internationale de normalisation, 2015. Système de management de la qualité: exigences. ISO : Suisse. P.3

² L'organisation internationale de normalisation. Ibid. P. 23

³ النجار، فريد راغب، 2009. إدارة الأزمات والكوارث في القرن 21: المقارنات-الاستراتيجيات-السلوكيات. الإسكندرية:

- إنشاء خلية متخصصة بالأزمات بالمكتبات الجامعية.
 - فريق عمل ممتاز تسند له مهمة مكافحة الأزمات بالمكتبات الجامعية.
 - إتباع نظام إدارة الجودة وتطبيق معايير الجودة.
 - إدارة الأمن والسلامة والصيانة بالمكتبات الجامعية.
- الأدوار والمهام: تتلخص الأدوار والمهام في مراحل إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية وهي:
- مرحلة ما قبل وقوع الأزمة - مرحلة وقوع الأزمة - مرحلة بعد وقوع الأزمة.

قبل المُضي في المراحل يجب حصر جميع أنواع الأزمات التي عانت منها المكتبات الجامعية محل الدراسة وهي: الأزمة الصحية (الأوبئة)، إلكترونية، مالية، إدارية (تسييرية)، بشرية، طبيعية، فنية، قانونية، نفسية بالإضافة الحريق، السرقة، تخريب الأجهزة، الحشرات والقوارض.

1- مرحلة قبل وقوع الأزمة:

موقع ومبنى المكتبة الجامعية:¹

- انفراد مبنى المكتبة الجامعية واستقلاليتها بخدماتها وأنشطته فقط.
- اختيار موقع المكتبة الجامعية بان يكون في قلب الجامعة سهل الوصول إليه من قبل المستفيدين، في مكان هادئ بعيدا عن الضوضاء، وأرضيته صالحة للبناء مع مراعاة مستوى سطح الأرض، فلا يجب الانخفاض الشديد أو الانحدار الشديد، التفكير في إمكانية التوسع مستقبلا.
- الأخذ برأي أخصائي المكتبات بشأن موقع وتصميم مبنى المكتبة، وكل ما يتعلّق بشروط التخزين والتهوية والإضاءة.

- احترام معايير البناء، حيث يختلف من دولة لأخرى.
 - يجب أن تكون المساحة كافية لحركة الرواد وأماكن العمل.
 - فصل أماكن الإعارة التي تعمّ بالضجيج عن قاعات المطالعة.
- فحسب دراسة الأستاذ جزائري سمير² فإنّ مباني المكتبات الجامعية يجب أن تستجيب لعشرة وصايا حدّدها المهندس البريطاني الشهير فلونكر براون **Faulkner Brown** وهي كالتالي:

¹ شاهين، شريف كامل؛ محمود، أسامة السيد وآخرون. مرجع سابق. ص. 67

² جزائري، سمير، مباني المكتبات الجامعية: دراسة تقييمية لمبنى المكتبة الجامعية لجامعة الجزائر 2. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج. 12، ع. 19. ص. 313

1. المرونة في التصميم مما يسمح بإقامة تغييرات مستقبلية إذا اقتضى الأمر.
2. التقارب بين فضاءات المكتبة وتناسقها الجيد.
3. سهولة الوصول والدخول والخروج، ومنافذ للنجدة عند الطوارئ.
4. إمكانية توسيع المكتبة مستقبلا في الاتجاه الرأسي (فوق المكتبة) أو الأفقي (جانبا المكتبة).
5. مساحات للمطالعة متنوعة ويكون الجلوس فرديا أو جماعيا بأي زاويا بالقاعة.
6. طريقة تنظيم المجموعات ويحبذ الأرفف المفتوحة عن المخازن المغلقة.
7. توفير شروط الراحة من هدوء، تكييف ملائم للحرارة والبرودة، التهوية والإضاءة المناسبة.
8. الاستقرار في المحيط الداخلي للمكتبة، خاص بالرصيد الوثائقي وشروط الحفظ.
9. عنصر الأمن بتوفير أجهزة الإطفاء واكتشاف الحرائق، وكذلك الحماية من السرقات والتمزيق والتلف بسبب المياه.
10. الاقتصاد وذلك باستغلال الطاقة الطبيعية في المبنى.

شروط البيئة الداخلية للمساحات:

- درجة الحرارة في قاعات المطالعة حسب المعايير الدولية تتراوح بين 20 و 22 درجة مئوية.
- الإضاءة ما بين 300-350 لوكس في قاعات المطالعة الجماعية، و ما بين 500-600 لوكس في القاعات الفردية.
- توفير مواد عازلة وماصة للضوضاء في الجدران والأسقف والأرضية، فرش الأرضيات المانعة للصوت في قاعات المطالعة والسلام والدرج، والمعايير توصي ما بين 20 و 25 ديسبل كدرجة مقترحة للهدوء.
- درجة الحرارة في مناطق تخزين المجموعات تتراوح بين 18 و 20 درجة مئوية، كما يجب توفير أجهزة التحكم في الرطوبة وتعديلها حسب نوع الوعاء إلكتروني أو ورقي وحسب مناخ البلد.
- الأخذ بعين الاعتبار الجانب الجمالي الداخلي.
- وضع لوحات إرشادية في المدخل وفي البهو توضح المسارات والاتجاهات، تعيين مختلف فضاءات المكتبة، تعليق التعليمات الخاصة بشروط الأمن والسلامة في المكتبة وبساعات الفتح والغلق لتسهيل الحركة داخل المكتبة.¹

¹ جزائري، سمير. مرجع سابق. ص. 333-334

ومع تطبيقات الواب 2.0 يمكن استغلال الحوسبة السحابية في التخزين والمحافظة على المعلومات والوثائق عن بعد كنسخ بديلة في حالة الضياع بسبب الكوارث وكذلك اقتصاد المكان بالمكتبة.

أمن المبنى والمجموعات:¹

- تركيب أنظمة الإنذار الآلية مثل كاميرات المراقبة، الأجهزة الكاشفة للحركة، مكتشفات كسر الزجاج، أجهزة الإنذار ضد السرقة داخل المكتبة ومراقبة هذه الأنظمة باستمرار.
 - وجود وحدة تحكم مركزية لاستقبال إشارات الإنذار المختلفة.
 - الاعتماد على نظام الغلق الإلكتروني القارئ للبطاقات التي تعمل برقم التعريف الشخصي PIN.
 - البطاقات الذكية للقراء المسموح لهم بالدخول.
 - استعمال الأبواب ذات أقفال يصعب تدميرها.
 - تزويد المكتبة ببوابة أمن إلكترونية مركزية تتيح دخول وخروج جميع المستفيدين والموظفين.
 - تزويد المخازن وقاعات الاطلاع المفتوح بنظام أمن إلكتروني.
 - استعمال رقائق التعريف بترددات الراديو RFID لحماية المجموعات من السرقة وكشفها عند بوابة الخروج.
 - توفير أنظمة مكافحة الحرائق.
 - استخدام جدران وأبواب مقاومة للحريق.
 - استخدام كابلات ذات أسلاك وكابلات مقاومة للحريق.
 - التقليل من التوصيلات الكهربائية غير اللازمة وغلغ مفاتيح الكهرباء ليلا.
 - توفير مخرجين للهروب في كل طابق مع توفير لوحات وإشارات واضحة تدلّ عليه.
 - توفير أجهزة الإنذار المبكر ضد الحريق والكشف المسبق عن الدخان، سواء بالصوت أو الضوء.
 - توفير أنظمة إطفاء الخاصة بالمخازن، وأجهزة الكمبيوتر، أنظمة الرش للمساحات غير الكتب.
 - رسم مخطط تفصيلي للمبنى يوضح شبكة توزيع الكهرباء والماء والغاز والمياه وأنظمة الإطفاء.
 - تدريب العمال وفريق إدارة الأزمات على كيفية استخدام الأجهزة المقاومة للحريق.
- أمن المعلومات:

¹ شاهين، شريف كامل؛ محمود، أسامة السيد وآخرون. مرجع سابق. ص. 95-99

- تزويد نظام تسيير المكتبة وكافة الأجهزة الإلكترونية في المكاتب وفضاءات البحث الببليوغرافي ببرامج الحماية ضد الفيروسات والهجمات السيبرانية، وحماية موقعها الإلكتروني من القرصنة والاختراقات.

توثيق السياسة الخاصة بإدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة:

بحيث يجب أن تكون السياسة واضحة شاملة ومكتوبة كما يجب تحيينها باستمرار.

إبرام عقود مع شركات التأمين المختلفة:

كون المكتبة مرفق عمومي وما تحويه من مجموعات ومعدّات، وهذا لصالح المكتبة للحصول على تعويضات في حالة الأزمات والكوارث.

التدريب المسبق وإعداد السيناريوهات في كيفية مواجهة الأزمات والإخلاء في حالة الطوارئ.

اليقظة المعلوماتية والتكنولوجية لمتابعة كل ما هو جديد عالميا ودوليا ووطنيا وعلاقته بالبلد والمكتبة.

2- مرحلة وقوع الأزمة:

- تحديد نوع الأزمة فقد تكون مالية، إلكترونية، طبيعية، صحية... الخ
- الاطلاع على السياسات التي تمّ تصميمها في المرحلة الأولى.
- تنفيذ السيناريوهات السابقة.
- تنفيذ الخطط الموضوعة سابقا بمعية جميع أعضاء فريق إدارة الأزمات.
- الاتصال بالجهة المسؤولة للتدخل.
- توزيع الأدوار.
- تفويض السلطات والمسؤوليات.
- إشراك جميع العاملين في حالة ما استدعى الأمر.
- اتخاذ القرار السليم.
- احتواء الأضرار ومتابعة كل التفاصيل بدقة.
- إخلاء المبنى في حالة الحريق والكوارث الطبيعية، الأرواح أولا ثم الكتب وبعدها الأجهزة والأثاث إذا أمكن.
- في حالة الأزمة الصحية (الأوبئة) بالمكتبة يجب الالتزام بالإجراءات الاحترازية:
 - التباعد الاجتماعي.
 - الأئقنة الواقية.

- المعجمات الكحولية.
- تقديم الإسعافات الأولية.
- تقليص ساعات العمل.
- استمرار العمل عن بعد في حال غلق المكتبة.
- توفير خدمات الكترونية عن بعد.
- نشر الوعي الصحي والثقافة الصحية.
- توفير معلومات صحية والإعلان عنها وتحيينها باستمرار عبر الموقع الالكتروني والصفحات الرسمية للمكتبة في الشبكات الاجتماعية.

3- مرحلة ما بعد الأزمة:

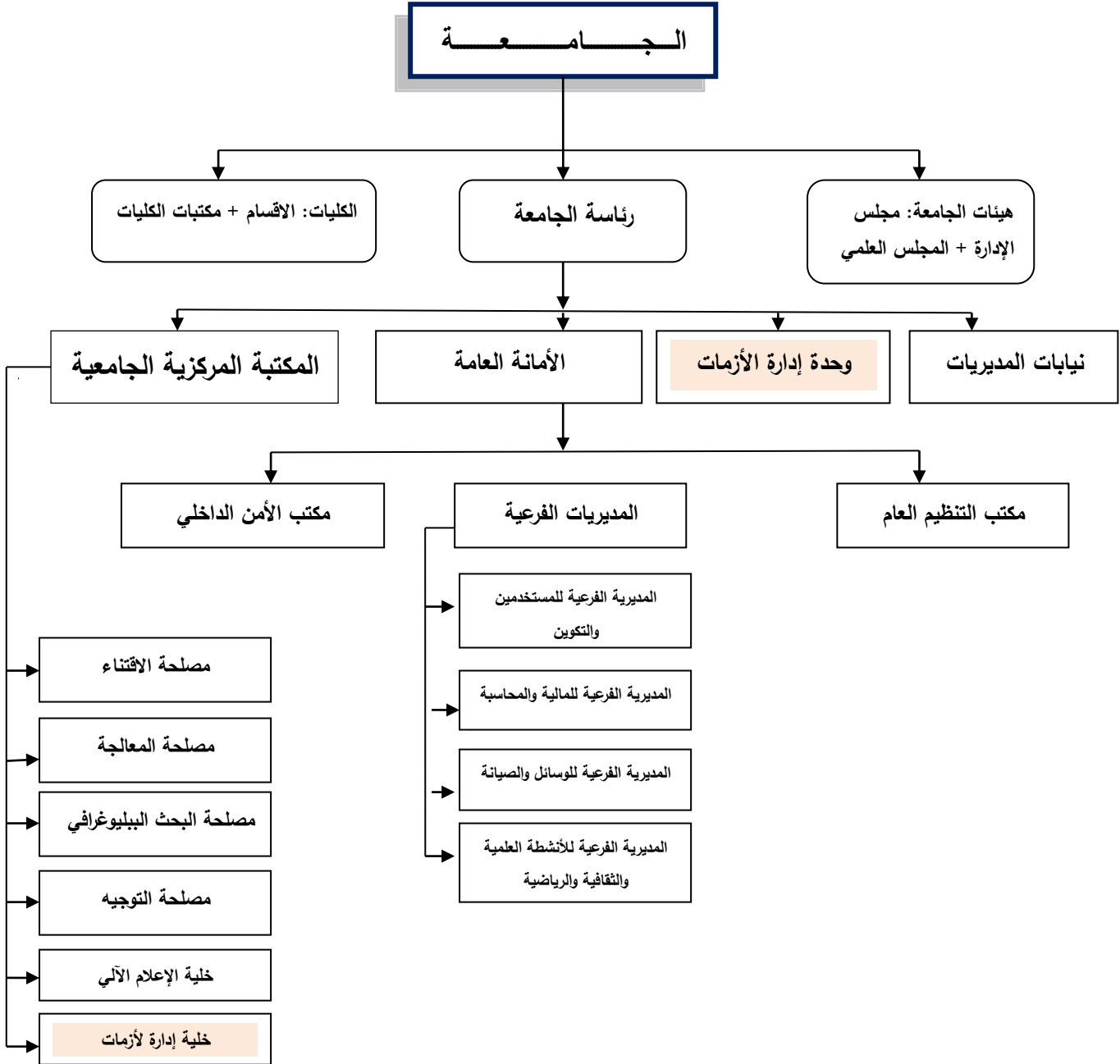
- هي المرحلة الأخيرة التي تستعيد فيها المكتبة نشاطها بعد سلسلة من الأحداث المضطربة وإعادة الأمور إلى سالف عهدا حيث يتم فيها:
- حصر كامل المخلفات المادية والبشرية والتعبير عنها بأرقام إحصائية.
 - إعداد التقارير المفصلة عن الأحداث السابقة.
 - تقييم جوانب القوة والقصور.
 - استخلاص العبر والدروس والتعلم منها.
 - تعديل السياسات والخطط السابقة.
 - ترميم الوثائق المتضررة.
 - حملات التنظيف الجماعية وإعادة الترتيب والتنظيم بالمكتبة.
 - استشارة المختصين الخبراء فيما يتعلق بالمبنى للفصل حول إمكانية الترميم والصيانة أو إعادة البناء من جديد.
 - الاتصال بشركات التأمين للحصول على تعويضات.
 - تدخل عدة مكتبات جامعية لتقديم هبات ومساعدات مختلفة.
 - العناية النفسية والجسدية لمخلفات الأزمة.
 - تلقي الدعم من قبل الهيئة الوصية وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باعتبار المكتبة أحد مؤسساتها.

التحليل البيئي swot:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الإمكانيات المتاحة: موارد مالية، بشرية، تجهيزات. - تطوير شبكات اتصال فعّالة. - تدفق عالي للانترنت. - مشاريع رقمية: مكتبة رقمية، مستودع أو منصة رقمية. - إتاحة معلومات عن بعد في أي زمان ومكان. - الوصول الحر للمعلومات. - تطبيقات واب 2.0 في المكتبات: البريد الإلكتروني، حلقات النقاش والدرشة، المدونات، شبكات الواصل الاجتماعي... - التدريب المستمر، التكوين الذاتي. - التعاون بين المكتبات، التكتلات المكتبية. - ممارسة بعض الأعمال الريادية التي تدرّ دخلا مثلا: معارض مقابل مبالغ رمزية، خدمة النسخ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع أسعار الدوريات والكتب الإلكترونية. - موقع غير مصمم وفق المبادئ والإرشادات الدولية. - تعطل الموقع الإلكتروني. - تعطل النظام الآلي للمكتبة. - أدوات بحث غير كافية وغير فعّالة. - التأخر في الرد على استفسارات المستفيدين. - مبنى غير مطابق لمعايير تصميم مباني المكتبات الجامعية. - ضيق المكان وفوضى بقاعة المطالعة. - مقتنيات قديمة. - خدمات تقليدية ولا تتطابق مع معايير الجودة. - المعاملات الإدارية ورقية. - عدد الموظفين محدود جدا.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - الدعم المالي. - حرية اتخاذ القرار. - استثمار تطبيقات الواب 2.0 في تقاسم المعلومات وحفظها في السحابة. - تشجيع المشاريع الرقمية. - العمل التعاوني مثلا الفهارس المشتركة. - التسويق في البيئة الرقمية. - مهارات قيادية واستراتيجيات فعّالة. - التوجهات الإدارية الحديثة: الجودة الشاملة، 	<ul style="list-style-type: none"> - الحشرات، الغبار والأتربة. - تسرب مياه الحنفيات. - أسلاك توصيل كهربائية مقطعة - نفور الرواد وكثرة الشكاوي. - الإضرابات المنكرة. - اضطراب أسعار مصادر المعلومات لدى الناشرين والموردين. - الهجمات السيبرانية والفيروسات. - مشاكل الملكية الفكرية في المشروعات الرقمية.

مقترح إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية

إعادة هندسة العمليات... - التعليم المستمر - التحفيز والترقيات المهنية.	- العمل دون تطبيق المعايير والمواصفات الخاصة بالمكتبات الجامعية.
--	--



الشكل رقم (28): تصور مقترح يُدرج إدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة والمكتبة المركزية معاً.

خاتمة

إنّ المكتبات الجامعية الجزائرية تقف أمام تحديات صعبة في ظل عالم متغير محفوف بالمخاطر التي تترىص بها والأزمات التي تتعرض إليها، ولهذا يجب تكاتف الجهود لمواجهة مختلف الأزمات التي تهدد كيانها وتحديث إخلال بالنظام العام لها، حيث يحتل أخصائي المكتبات موضع القائد والمركز المحوري والفعال في مختلف مراحل إدارة الأزمات، ويتجلى ذلك في مختلف الميكانيزمات والتكتيكات والاستراتيجيات التي من شأنها تقديم حلول وبدائل ومقترحات تكفل النهوض من جديد، وعليه فإنّ السمات والمهارات التي يتصف بها القائد وكذا المسؤوليات التي يتخذها قبل، أثناء وبعد الأزمات كفيلة بالنجاح في معركة الأزمات وتجاوز مخاطرها وهذا ما يؤثر إيجابا على مستقبل المكتبات لاحقا بتكوين نظرة شاملة مسبقة عما هو موجود في الحين وما سيكون في المستقبل القريب أو البعيد، من أجل وضع خطة استراتيجية والتي تعتبر بمثابة خارطة طريق تسيير وفقها المكتبات الجامعية، وعليه من المهم جدا على قائد المكتبات أن يكون يقظا لرصد كل الأزمات التي قد تعترض مسار المكتبات الجامعية، وأن يكون سباقا لاكتشاف أهم التقنيات والأساليب الناجحة والحلول الابتكارية للتصدي والوقوف في وجه الأزمات الجديدة والمتجددة والمتحورة بكل الأشكال والتي تعد صخرة شائكة تشكّل عائقا أمام تحقيق المكتبات لأهدافها والمضي قدما نحو التطور والتميز، فبعض المكتبات الجامعية أسلوبها هو مواجهة الأزمات حسب إمكانياتها المحدودة، والبعض الآخر تتخذ أفضل المبادرات والممارسات المعرفية نحو ما قد تتعرض له من أزمات وذلك يعود إلى روح الابتكار والتجديد لدى شخصية القائد الذي يمارس تلك القيادة التي تقوم على الإبداع في إدارة الأزمات وتحويلها من ضارة إلى نافعة.

وقد حان للمكتبات الجامعية اليوم العمل على إعداد أخصائيي المعلومات القادة التي تتطلبها الأزمات، والذين يركزون على ممارسة الأعمال وتطبيقها بطريقة صحيحة كونهم يتصرفون بطرق إبداعية وابتكارية متميزة ويحسنون قيادة الفريق في المسار الصحيح للحفاظ على بقاء المكتبة واستمرارها ولسمعتها أمام نظيراتها من المكتبات على المستوى المحلي والعالمي، فالقائد هو العقل المدبر لتجاوز التحديات التي تواجهها المكتبات الجامعية، فهو ملزم بتقديم رؤية واضحة حول إدارة الأزمة بتحديد المعالم والحيثيات المحيطة بها لإيجاد حلول ناجحة ولتحقيق تلك الرؤى في الواقع، فمن واجبه إشراك فريق عمل الأزمة الذي يعمل على أسس ثابتة ويتطلع دوما نحو التغيير والتميز.

هذا ما دفعنا إلى القيام بهذه الدراسة الميدانية لمعرفة درجة الاهتمام بالتطبيق الفعلي والواقعي لإدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية الجزائرية بالوسط الجزائري، وأخرجت الدراسة في الأخير مجموعة من النتائج وتصور مقترح إذا ما تم تفعيله سيحقق نتائج جدّ ايجابية وجودة عالية في العمل والدقة في الأداء في جميع مراحل إدارة الأزمات وفي مختلف المستويات، فعندما يتعلق الأمر بالأزمات فإن حياتنا المهنية والعلمية أفضل تجربة وشاهد، ففي مسارنا العلمي نتعلم كل شيء جديد عن الأزمات، أما في حياتنا المهنية في البيئة المكتبية نعيش التجربة ونتأثر بها، فنقوم بتركيب كل ما نراه ونسمعه ونتعامل معه، فنحلله ونبلوره ونمحّصه ونحرّره ونوثقه أملين أن يكون لأفكارنا آفاق وأبعاد بعيدة ننقذ الكتب والمكتبات من الأزمات.

ومن هذا المنبر ندعو المهنيين والباحثين والمهتمين بتخصص المكتبات والمعلومات إلى ضرورة تبني منظومة متكاملة متخصصة في إدارة الأزمات وتوفير لها كل مقومات النجاح وإبعاد عنها كل مؤشرات الفشل.

القائمة

البيبليوغرافية

المراجع باللغة العربية:

القواميس والمعاجم:

- 1- ابن منظور وآخرون، 2008. لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
- 2- الزاوي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، [د.ت.]. مختار الصحاح. بيروت: دار الفكر.
- 3- الشامي، أحمد محمد؛ سيد، حسب الله، 1988. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات: انجليزي-عربي = Encyclopedic dictionary of library and information science terms : English-Arabic. الرياض: دار المريخ.
- 4- قاري، عبد الفتاح عبد الغفور، 2000. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: انجليزي-عربي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الكتب:

- 5- آل عروان، هند بنت عبد الرحمان، 2003. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 6- أبو رمان، جمانة بشير، 2021. إدارة الأزمات: الكوارث والمخاطر "نهج للوقاية والعلاج والتعافي". Crisis Management : Disasters and risks An Approach to prevention, Treatment and Recovery. عمان: دار وائل.
- 7- أبو النصر، مدحت محمد، 2009. قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 8- أحمد، أشرف السعيد، 2013. تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 9- أعراب، عبد الحميد، 2013. دراسات في المكتبات والمعلومات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
- 10- أغروال، مانيش وآخرون، 2018. أمن المعلومات وإدارة مخاطر تقنية المعلومات. ترجمة العلوان جعفر بن أحمد. الرياض: معهد الإدارة العامة
- 11- أندرسن، مارك؛ الباجوري، عايدة، 2016. مدخل إلى فن القيادة. القاهرة: المركز القومي للترجمة.

- 12- إبراهيم، السعيد مبروك، 2012. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة " الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة -المعرفة- الإدارة الإلكترونية = Management of electronic libraries. ط. 2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 13- إسماعيل، وائل مختار، 2009. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- 14- باهي، مصطفى حسين؛ الأزهري، منى أحمد وآخرون، 2018. المرجع في البحث العلمي: نظري وتطبيقي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 15- بدر، احمد أنور. [د.ت.]. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية.
- 16- بدر، أحمد؛ عبد الهادي، محمد فتحي، 2001. المكتبات الجامعية، تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط. 4. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 17- برناوي، راضية وآخرون، 2018. المكتبات الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية: التحديات التكنولوجية لمكتبات المدارس العليا. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 18- البكري، جواد كاظم، 2011. فح الاقتصاد الأمريكي: الأزمة المالية 2008. بغداد: مركز حمو رابي للبحوث والدراسات الاستراتيجية.
- 19- بميك؛ توفيق، عبد الرحمان، 2009. إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. تعريب علا أحمد إصلاح. ط.3. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- 20- بميك؛ توفيق، عبد الرحمان، 2013. فن إدارة الأزمات والصراعات. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- 21- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، 2007. أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام spss. عمان: دار الشروق.
- 22- بلعوز، بن علي؛ قندوز، عبد الكريم وآخرون، 2013. إدارة المخاطر: إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 23- بلهول، نسيم، 2014. إدارة الأزمة الإرهابية بعيون القوات الخاصة. عمان: أمواج للنشر والتوزيع.
- 24- بن غازي، بن عميره عقاب، 1420هـ. إدارة الأزمات الأسرية. الرياض: [د.ن.].
- 25- بورودزيكس، إدوارد ب.، 2008. إدارة المخاطر والأزمات والأمن. ترجمة أحمد المغربي. القاهرة: دار الفجر.

- 26- بوكرزازة، كمال (مترجم)، 2013. الوقاية من الكوارث والخطط الإستراتيجية. منشورات الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. (ترجمة لسلسلة معايير الإفلا 3).
- 27- الترتوري، محمد عوض؛ الرقب، محمد زايد وآخرون، 2009. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد.
- 28- الترتوري، محمد عوض؛ جويجان، أغادير عرفات، 2006. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة.
- 29- جاد الله، محمود. 2015. إدارة الأزمات. عمان: دار أسامة.
- 30- الجغبير، فراس أنور؛ الفواعير، مؤيد عبد الرزاق، 2019. إدارة أزمات الأعمال: مفاهيم وتطبيقات. Business Crisis Management: concepts and applications = عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 31- الجوهرى، أمجد؛ النقيب متولي، 2014. خدمات المعلومات في البيئة الرقمية. القاهرة: دار الجوهرة للنشر والتوزيع.
- 32- الحاج عبد الله، محمد عباس؛ آل خطاب، سليمان أحمد، 2017. أسس الإدارة الحديثة = Modern Management Basics. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 33- الحريري، محمد سرور، 2011. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد.
- 34- حريز، سامي محمد هشام، 2006. المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية. عمان: دار البداية.
- 35- حلاق، بطرس، 2020. القيادة الإدارية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 36- حمود، خضير كاظم؛ الشيخ، روان منير، 2010. إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 37- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر؛ رضوان، محمود عبد الفتاح، 2013. القائد المتميز بين الموهبة والإبداع. القاهرة: المجموعة العربية لتدريب والنشر.
- 38- خضير، مؤيد يحي، 2014. المكتبات الحديثة (الالكترونية-الرقمية-الافتراضية). عمان: دار دجلة.
- 39- الخضيرى، محسن أحمد، 2003. إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- 40- الخضيرى، محسن أحمد، 2003. إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. القاهرة: مكتبة مدبولي.
- 41- خليل، سمير، 2013. فن قيادة الآخرين: كيف تصبح ربان السفينة. القاهرة: دار الحرية.
- 42- درة، عبد البارى ابراهيم؛ جرادات، ناصر محمد سعود. 2014. الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق = Strategic management in the twenty- first centry : the théory and practise. عمان: دار وائل.
- 43- دياب، سهيل رزق، 2003. مناهج البحث العلمي. غزة، [د. ن.].
- 44- الديراوي، أيمن حسن؛ أحمد فاروق أبو غبن، 2012. القيادة الإدارية. برلين: المركز الديمقراطي العربي.
- 45- دي سايز، إيلين إليوت؛ أبا الخيل، عبد الوهاب بن محمد. 2006. المفاهيم التسويقية لخدمات المكتبات والمعلومات. الرياض: النشر العلمي والمطابع.
- 46- الرب، سيد محمد جاد، 2008. مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية: كيف تكون قائدا ناجحا وفعّالا. الإسماعيلية: منتدى سور الأزبكية.
- 47- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، 2010. القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 48- رضوان، محمود عبد الفتاح، 2012. إدارة النزاعات والصراعات في العمل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 49- رضوان، محمود عبد الفتاح، 2012. القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 50- الرفاعي، خليل؛ عولمي، بسمة، 2016. الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية. عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- 51- رفاعي، ممدوح؛ جبريل، ماجدة، 2007. إدارة الأزمات. القاهرة: جامعة عين شمس.
- 52- سرور، محمد، 2009. إدارة الأزمات: المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية. عمان: دار البداية.
- 53- السكارنه، بلال خلف، 2014. القيادة الإدارية الفعّالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 54- السكارنه، بلال خلف، 2015. إدارة الأزمات.= Crisis Management عمان: دار المسيرة.
- 55- السلمى، علي، [د. ت.]. الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة غريب.

- 56- سليم، أحمد؛ سلطان، أشرف وآخرون، 2019. مبادئ الإدارة. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- 57- السنفي، عبد الله عبد الله؛ العريقي، منصور محمد إسماعيل، 2012. الإدارة: Management. ط. 3. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- 58- السيد، إبراهيم جابر؛ السيد، رؤوف عبد السلام محمد، 2020. سلسلة علم المعلومات والتوثيق: المكتبات ومنظومة التعليم الإلكتروني. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- 59- السيد، فتحي الويشي، 2013. الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية: استراتيجيات التغيير. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 60- شاهين، شريف كامل؛ محمود، أسامة السيد وآخرون. 2013. المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية. جدّة: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (إعلم).
- 61- شعبان، حمدى محمد، 2005. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 62- شعبان، محمود، 2018. الطريق إلى التميز الإداري. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- 63- الشميلي، عائشة يوسف، 2017. الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة. القاهرة: دار الفجر.
- 64- الشورجي، هند سيد أحمد؛ المهدي، سوزان محمد، 2016. تفعيل وحدة إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 65- الشيخ، سوسن سالم، 2003. إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- 66- صادق، أمنية مصطفى، 2002. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار اللبنانية المصرية.
- 67- الصيرفي، محمد، 2006. القيادة الإدارية والإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 68- الصيرفي، محمد، 2007. الحل الابتكاري للمشكلات. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- 69- الصيرفي، محمد، 2006. إدارة الأزمات. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- 70- الضبع، رفعت عارف، 2015. إدارة الأزمات. القاهرة: المكتب المصري للمطبوعات.
- 71- الطائي، علي حسون؛ الجنابي، أكرم سالم، 2014. قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- 72- الطراونة، هاني خلف، 2011. نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 73- طه عشري، نجلاء عبد الفتاح، 2014. المكتبات الإلكترونية والرقمية وأثرها الثقافي في المجتمع. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 74- الظاهر، نعيم إبراهيم، 2009. أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة. إريد: عالم الكتب الحديثة.
- 75- الظاهر، نعيم إبراهيم، 2009. إدارة الأزمات. إريد: عالم الكتب الحديث.
- 76- العامري، عبده، 2014. إدارة الخطر والتأمين. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.
- 77- العامري، أسامة، 2010. اتجاهات إدارة المعلومات. عمان: دار أسامة.
- 78- عبد الرؤوف، طارق؛ البارودي، منال احمد، 2015. القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
- 79- عبد الرحمان، أسامة إبراهيم، 2010. إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية. القاهرة: [د. ن.].
- 80- عبد السلام، علي، 2015. فعاليات إدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- 81- عبد الله، معتز سيد، 2014. إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية ج. 1. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 82- عبد الهادي، محمد فتحي، 2017. اتجاهات حديثة في علم المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 83- عبد الوهاب، علي محمد، 1977. الإدارة بالأهداف: النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة غريب للطباعة.
- 84- عبوي، زيد منير، 2006. إدارة الأزمات. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 85- العدوان، عزات كريم، 2013. العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 86- العدلوني، محمد أكرم، 2000. القائد الفعّال. الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.
- 87- عربيات، ياسر أحمد، 2008. المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار يافا العلمية.
- 88- علاء، فرج الطاهر، 2010. إدارة المعلومات والمعرفة. عمان: دار الرؤية للنشر والتوزيع.

- 89- العلق، بشير، 2008. الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 90- عليان، رحي مصطفى، 2001. البحث العلمي: أسسه- مناهجه وأساليبه- إجراءاته. عمان: بيت الأفكار الدولية.
- 91- عليان، رحي مصطفى، 2002. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 92- عليان، رحي مصطفى، 2008. أساسيات الإدارة والعلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية.
- 93- عليان، رحي مصطفى، 2009. إدارة المكتبات: الأسس والعمليات=Library Management. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 94- عليان، رحي مصطفى، 2010. خدمات المعلومات= Information services. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 95- عليان، رحي مصطفى؛ النجاوي، أمين، 2009. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 96- عليوي، محمد عودة، المالكي، مجبل لازم، 2007. المكتبات النوعية: الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة، المدرسية. عمان: مؤسسة الوراق.
- 97- عنان، محمد عبد الهادي، 2008. إدارة الأزمات. القاهرة: إصدارات ثقافة بلا حدود.
- 98- العياصرة، معن محمود؛ بني احمد، مروان محمد، 2015. القيادة والرقابة والاتصال الإداري. ط. 2. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 99- غراممي، وهيبية، 2016. الإدارة الحديثة للمكتبات = Management des bibliothèques. ط. 2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 100- الغزو، فاتن عوض، 2010. القيادة والإشراف الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 101- فايد، موسى جاب الله مصطفى، 2014. القيادة والإبداع الفكري. الرياض: العبيكان للنشر.
- 102- الفرد، هيسيل، 1993. تاريخ المكتبات. ترجمة شعبان عبد العزيز خليفة. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- 103- الفقي، إبراهيم، 2009. إدارة الوقت = Time Management. القاهرة: إبداع للإعلام والنشر.

- 104- الفقيه، عبد الله محمد، 2012. إدارة الأزمات. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- 105- قطيش، نواف حامد، 2009. إدارة الأزمات. عمان: دار الريبة.
- 106- قنديلجي، عامر إبراهيم، 2008. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. عمان: دار المسيرة
- 107- قنديلجي، عامر إبراهيم؛ السامرائي، إيمان فاضل، 2010. حوسبة (أتمتة) المكتبات. ط.2. عمان: دار المسيرة.
- 108- القهوي، ليث عبد الله، 2013. استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية = Knowledge management strategy and organizational objectives. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 109- القواسمة، رشدي؛ أبو موسى، مفيد؛ أبو الرز، جمال وآخرون، 2012. مناهج البحث العلمي. عمان: جامعة القدس المفتوحة.
- 110- كارترايت، تالولا؛ ترجمة سعيد حمد الهاجري، 2009. إدارة الصراع بين الزملاء. الرياض: العبيكان.
- 111- كافي، مصطفى يوسف، 2015. إدارة الصراع والصدمات التنظيمية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 112- كافي، مصطفى يوسف، 2011. الإدارة الإلكترونية = E-Management: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 113- كيلاني، عزت خيرت، 2014. تكنولوجيا العمل بالمكتبات الحديثة. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 114- الكيلاني، عبد الله إبراهيم، 2009. إدارة الأزمة: مقارنة، التراث..والآخر. الدوحة: وزارة الشؤون الإسلامية.
- 115- اللحام، مصطفى علي، 2016. المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع
- 116- لعويسات، جمال الدين، 2005. مبادئ الإدارة. الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع.
- 117- اللامي، غسان داود؛ العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم، 2015. إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. عمان: الدار المنهجية.

- 118- المالكي، مجبل لازم مسلم، 2001. اتجاهات حديثة في علوم المكتبات والمعلومات. عمان: مؤسسة الوراق.
- 119- المالكي، مجبل لازم مسلم، 2010. هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية. عمان: مؤسسة الوراق.
- 120- محمد، عماد حسن عبد الحفيظ احمد، 2020. سلسلة علم المعلومات والتوثيق: الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- 121- محمد، هاني، 2014. المكتبات ودورها في المناهج التربوية والمواد الدراسية. دسوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- 122- المدادحة، أحمد نافع؛ مطلق، حسن محمود، 2014. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 123- المرعول، محمد عبد الله، 2014. الأزمات: مفومها وأسبابها وأثارها ودورها في تعميق الوطنية. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- 124- المساعدة، ماجد عبد المهدي، 2012. إدارة الأزمات: المداخل - المفاهيم - العمليات. عمان: دار الثقافة.
- 125- المسعود، ربيع، 2016. نحو قيادة إبداعية للجودة الشاملة: من منظور إسلامي وتقليدي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 126- المصري، إيهاب عيسى؛ طارق عبد الرؤوف عامر، 2015. القيادة الإدارية والقائد الإداري. الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- 127- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، 2016. أصول الإدارة والتنظيم = Assets management and administration. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 128- مقتبس، 2005. المديرين القادة: كتيب لتحسين الخدمات الصحية. كامبريدج، ماساتشوستس: منظمة علوم الإدارة الصحية.
- 129- المكاوي، عواطف علي، 2000. الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: [د. ن.]
- 130- الملا، سلوى حامد، 2015. دور القيادة في إدارة الأزمة. الدوحة: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.

- 131- منصور، إيمان أحمد، 2019. إدارة الابتكار: الابتكار نحو التغيير. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 132- المومني، هشام أحمد فليح، 2021. قضايا معاصرة في إدارة الأزمات = Contemporary issues in crisis management. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 133- ناطورية، علاء الدين، 2009. الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار زهران. ص. 109
- 134- النجار، عبد المقصود أحمد؛ السيد، إبراهيم جابر، 2020. سلسلة علم المعلومات والتوثيق: الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- 135- النجار، فريد راغب، 2009. إدارة الأزمات والكوارث في القرن 21: المقارنات-الاستراتيجيات-السلوكيات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 136- الهادي، محمد محمد، 1990. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. ط. 2. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- 137- همشري، عمر أحمد، 2014. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. ط. 2. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 138- هيكل، محمد أحمد الطيب، 2009. مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 139- الياسري، نداء محمد باقر، 2014. إدارة الأزمات. عمان: دار صفاء.
- 140- يونس، عبد الرازق مصطفى، 2015. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مقالات الدوريات:

- 141- أبو زيد، محمد خير سليم؛ عليان، رحي مصطفى، 2014. إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها على أدائهم الوظيفي (دراسة تطبيقية). مجلة دراسات، العلوم الإدارية، مج. 41، ع. 2، ص ص. 191-204

- 142- أبو سمرة، محمود أحمد وآخرون، 2012. إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلابها. مجلة جامعة الأزهر بغزة، (سلسلة العلوم الإنسانية). مج. 14، ع. 1، ص ص. 72-35
- 143- أدوك، إدوارد. ب. وآخرون، 2016. مبادئ الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات للعناية بمواد المكتبات والتعامل معها. قطر: الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات. (قضايا دولية في المحافظة على المواد، ع 1). ص ص. 146-6
- 144- إيثار، عبد الهادي محمد، 2011. إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مج. 17، ع. 64، ص ص. 63-48
- 145- بن لعربي، يحي، 2016. دور الاتصال في إدارة الأزمات. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. ع. 15، ص ص. 10-3
- 146- جبر، هاني وجيه، 2009. واقع المكتبات الفلسطينية تحت الاحتلال الإسرائيلي وسياسة التدمير الممنهج لها ما بين أعوام 1948-2009. رسالة المكتبة، مج. 44، ع. 4، ص ص. 200-179
- 147- جزائري، سمير، 2012. مباني المكتبات الجامعية: دراسة تقييمية لمبنى المكتبة الجامعية لجامعة الجزائر 2. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج. 12، ع. 19، ص ص. 338-311
- 148- جوزة، عبد الله، 2020. نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة: الأزمات التنظيمية أنموذجاً. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية. مج. 8، ع. 2، ص ص. 30-8
- 149- الحاج إبراهيم، محمد أحمد القلع، 2017. المكتبات الجامعية: التخطيط لتميتها الشاملة. حولية المكتبة والمعلومات. ع. 1، ص ص. 230-195
- 150- الحدراوي، حامد؛ الخفاجي، كزار. أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي. مجلة الكوفة. ع. 5، ص ص. 214-192
- 151- خطيب، محمد بن شحات حسين، 2020. " إدارة أزمة جائحة كورونا Covid-19 " لدى الحكومة السعودية لقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولي عهده الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز: دروس تربوية عالمية. المجلة العربية للنشر العلمي. جامعة الملك عبد العزيز. ع. 21، (1441هـ)، ص ص. 106-82

- 152- الخويطر، ذكرى بنت عبد الله محمد، 2019. تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير عبد القادر سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات. المجلة العربية للتربية النوعية. مج. 3، ع. 10. ص 226-199
- 153- دسوقي أحمد، فايزة؛ سهير، عبد الباسط عيد، 2010. السلوك القيادي للمرأة في المكتبات الجامعية ومدى فعاليته: دراسة وصفية تحليلية. دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات. مج. 15، ع. 3. ص ص. 140-63
- 154- الدسوقي، محمد عبد الجليل. الإدارة الناجحة والتعامل مع الأزمات الإدارية. مجلة الإحصاء. ع. 10. ص ص. 21-20
- 155- دياب، مفتاح محمد، 2020. إدارة الأزمات والكوارث في مؤسسات المعلومات. المجلة الجزائرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف. ع. 01. ص ص. 60-43
- 156- رخا، محمد عبد الوهاب إبراهيم، 2012. واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية. ع. 184، ج. 2. ص ص. 612-555
- 157- الزعبي، ميسون طلاع، 2014. درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة دراسات للعلوم التربوية. مج. 41، ملحق 1. ص ص. 397-379
- 158- سعيد، محمد سعيد محمد، 2019. مدى جاهزية المكتبات العامة المصرية للتصدي للأزمات والكوارث. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. مج. 6، ع. 2. ص ص. 283-212
- 159- السلطاني، سعدية حاييف كاظم وآخرون، 2017. تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وإستراتيجية مواجهة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل. مجلة جامعة الكربلاء العلمية. مج. 15، ع. 4. ص ص. 67-45
- 160- شهاب، شهرزاد محمد، 2010. القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة. مجلة دراسات تربوية. ع. 11. ص ص. 131-99
- 161- الصادق، عبد الرحمان عبد الله؛ عفاف، محمد الحسن ابراهيم، 2019. واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية بولاية الخرطوم: التحديات والفرص. مجلة حوليات المكتبات والمعلومات. ع. 3، السنة الثالثة. ص ص. 167-110

- 162- صالح حسين، عزيز، 2020. خطة عملية متكاملة لإدارة خطر الكوارث على مواقع التراث الثقافي: حالة دراسية في الإقليم الساحلي السوري. المجلة العربية للبحث العلمي. مج. 1، ع. 2. ص 16-1
- 163- الصقيه، حنان ناصر، 2022. خدمات وإجراءات مكتبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19): دراسة حالة. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، مج. 28، ع. 28. ص ص. 9-40
- 164- العادلي، أميمه حميد، 2015. تطبيق معايير الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية العراقية: مكتبة الدراسات العليا بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء نموذجاً. مجلة جامعة كربلاء العلمية، مج. 13، ع. 2 إنساني. ص ص. 239-257
- 165- عبد الرزاق، معتز سلمان، 2011. إدارة الأزمات ونظم المعلومات مديات التأثير والفعالية: دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة الإسلامية. ع. 28. ص ص. 143-165
- 166- عزة، احمد عبد الله، 2003. تقنيات إدارة الأزمات والكوارث. مجلة مركز بحوث الشرطة، أكاديمية مبارك للأمن. ع. 23. ص ص. 351-395
- 167- غالب، انشراح أحمد إسماعيل، 2020. رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية. ع. 3. ص ص. 106-164
- 168- فرحات، ثناء إبراهيم موسى، 2008. القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية على مكتبات جامعة حلوان. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات. ع. 1. ص ص. 111-191
- 169- القرني، عبد الرحمان بن عبيد علي؛ القرني، دانيا علي، 2012. مدى وعي الموظفين في المكتبات الجامعية بمراحل إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المكتبة المركزية بجامعة الملك عبد العزيز - قسم الطالبات. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. ع. 9، 10. ص ص. 183-219
- 170- قهواجي، أمينة، 2015. دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. مجلة أبعاد اقتصادية. مج. 5، ع. 1. ص ص. 298-330
- 171- كادي، زين الدين، 2015. إجراءات والوقاية من الجرائم الإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات. "إشارة" مجلة علوم المعلومات، علم الأرشفة وعلم المكتبات. ع. 4. ص ص. 62-74

- 172- الكردوسي، عادل عبد الجواد، 2008. دور الإعلام في إدارة الأزمات. مجلة الأمن والحياة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. مج. 28، ع. 318. ص ص. 80-85
- 173- كليب، فضل جميل؛ لمى فاخر، عبد الرزاق، 2014. آثار حرب 2003 على دار الكتب والوثائق الوطنية العراقية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. مج. 14، ع. 4. ص ص. 171-183
- 174- لكريني، إدريس، 2014. دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية. مجلة رؤى استراتيجية. ص ص. 8-31
- 175- متروف، إيان؛ أناجنوس، جس، 2011. الاستعداد للبلاء قبل وقوعه: ما يجب أن يعرفه كل مدير عن إدارة الأزمات. مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال. س. 9، ع. 11. ص ص. 1-8
- 176- محمد عثمان، نها، 2019. دور شبكات التواصل الاجتماعي (الفييس بوك) في الوعي المعلوماتي بإدارة الأزمات والكوارث: دراسة استكشافية تحليلية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. مج. 6، ع. 3. ص ص. 181-208
- 177- مداس، أحمد؛ داسة، مصطفى، 2021. إدارة الأزمات في المنظمات: مدخل تنظيمي. مجلة التمكين الاجتماعي. مج. 3، ع. 1. ص ص. 278-289
- 178- منصور، عصام، 2008. أهمية التسويق وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات. مجلة دراسات المعلومات. ع. 1. ص ص. 75-86
- 179- نديم، عفاف بنت محمد، 2015. إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات. ع. 14. ص ص. 135-188
- 180- هادفي، يسرى؛ زهير عين أحجر، 2018. أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة. دراسات وأبحاث مجلة العربية في العلوم الاجتماعية والإنسانية. مج. 10، ع. 4. ص ص. 712-721
- 181- هبة، محمد إسماعيل، 2019. المهارات القيادية لأخصائي المكتبات. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات. مج. 22، ع. 22. ص ص. 425-442
- 182- الوديان، شارع بن عائض، 2021. مستقبل القيادة التعليمية في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث. مجلة إدارة المخاطر والأزمات. مج. 3، ع. 2. ص ص. 19-33

183- اليازجي، صبحي رشيد، 2011. إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم: دراسة موضوعية. مجلة الجامعة الإسلامية بغزة. مج. 19، ع. 2. ص ص. 377-321

الرسائل والأطروحات الجامعية:

184- آل سالم، علي بن حسن، 2008. مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران. رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

185- أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريم، 2016. فعالية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة: غزة، جامعة الأقصى.

186- إسليم، وسام صبحي مصباح، 2007. سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال: غزة، الجامعة الإسلامية.

187- بن طيبة، أمال؛ قدي، الضاوية، 2018. إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية للمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى آق أخاموك. مذكرة ماستر، علم المكتبات، خميس مليانة: جامعة الجيلالي بونعامة.

188- بوقاسم، محمد، 2019. تأثير التنظيم الإداري على اتخاذ القرارات بالمكتبة الوطنية الجزائرية. أطروحة دكتوراه ل.م.د علم المكتبات والتوثيق: الجزائر: جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.

189- تلعيث، خالد، 2010. دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية: دراسة حالة وزارة التجارة وإدارة أزمة الإسمنت 2007-2010م، رسالة ماجستير، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر 3

190- الصاحين، عبد السلام سالم، 2016. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية الليبية: دراسة للواقع وتخطيط للمستقبل. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والمعلومات: المنوفية، جامعة المنوفية.

191- العمار، عبد الله سليمان، [د. د. ت.]. دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية: الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية

- 192- العوضي، عبد الرحمان بن محمد بن رفيع، 2015. درجة ممارسة الكفاءات الإدارية لأساليب إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية (مسقط- شمال الباطنة- البريمي) في سلطنة عمان. رسالة ماجستير في التربية: سلطنة عمان، جامعة صحار.
- 193- القرم، محمد حسين أمين، 2008. تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية: الأردن، الجامعة الأردنية.
- 194- المحرمية، سهى بنت سعيد بن مبارك، 2016. واقع إدارة الأزمات في مكتبات جامعة السلطان قابوس: دراسة استطلاعية. رسالة ماجستير، علم المكتبات والمعلومات. سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.
- 195- مسك، زينات موسى، 2011. واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال: الخليل: جامعة الخليل.
- 196- الموقدة، مها ماهر، 2010. الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين: رسالة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات: الأردن، الجامعة الأردنية.
- 197- وراق، نور الدين محمد الحسن، 2005. مشاكل تمويل المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير، المكتبات والمعلومات. أم درمان: جامعة أم درمان الإسلامية.
- 198- اليوسفي، رنيم سمير، 2015. تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه، إدارة وتوجيه تربوي، دمشق: جامعة دمشق.

أعمال المؤتمرات والملتقيات

- 199- شيخ إدريس، بدر الدين شيخ إدريس محمد. 2013. مستقبل خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية السعودية: دراسة حالة مكتبة الأمير مشعل بن عبد الله بجامعة نجران. الرياض، السعودية: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. أعمال المؤتمر الرابع والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.

- 200- العنتري، أسماء رمضان محمد، 2013. التنبؤ بالأزمات والكوارث والحد من خطرها وفق الأساليب الحديثة التطبيق كمفهوم للاستدامة في التعليم العمراني. المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: جامعة محمد بن سعود الإسلامية. يومي 8 و9 سبتمبر 2013.
- 201- العنزي، عبد الرحمان خلف، 2013. التخطيط والتدريب للوقاية من الأزمات والكوارث: نموذج مقترح لدول مجلس التعاون الخليجي. المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: جامعة محمد بن سعود الإسلامية. يومي 8 و9 سبتمبر 2013.
- 202- غلبون، عقيل ابو بكر محمد؛ خالد محمد يوسف، 2012. القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات. (ICIL) -2 Proceeding : international conference on islamic leadership
- 203- الكميشي، لطيفة، 2012. أخصائي المعلومات ومهارات العصر الرقمي. بحث قدم إلى المؤتمر العلمي التاسع لقسم المكتبات والوثائق والمعلومات بعنوان تخصص المكتبات والوثائق والمعلومات في عالم متغير: الهوية والمنهجية والتكوين بالقاهرة. يومي 5 و6 مايو 2012.
- 204- محمودي، محمد بشير؛ قده، حمزة، 2021. معايير جودة تصميم الاستثمارات في البحوث والدراسات الإعلامية وفق مقياس ليكرت Lickert. الملتقى الدولي الافتراضي حول معايير الجودة في بحوث علوم الإعلام والاتصال المنظم يومي 16 و17 فيفري 2021.
- 205- وادي، عمر مهدي حمدي، 2013. مركز إدارة الكوارث والأزمات وأهمية إنشائه. المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: جامعة محمد بن سعود الإسلامية. يومي 8 و9 سبتمبر 2013.

النصوص القانونية:

- 206- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 08 رجب عام 1425 الموافق لـ 24 أوت سنة 2004. يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة. الجريدة الرسمية المؤرخ في 26 سبتمبر 2004. العدد 62.
- 207- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر)، 2008. يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة. الباب الثالث الأحكام المطبقة على شعبة المكتبات والوثائق والمحفوظات. الجريدة الرسمية المؤرخ في 3 ديسمبر 2008. العدد 68.

208- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر)، 2010. المرسوم التنفيذي رقم 10-133 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1431 هـ الموافق لـ 05 مايو 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي. الجريدة الرسمية المؤرخ في 9 مايو 2010. العدد 31.

المطبوعات البيداغوجية:

209- طويطي، مصطفى؛ وعيل، ميلود، 2014. أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية: منظور إحصائي. مطبوعة بيداغوجية، البويرة: جامعة ألكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الويبوغرافيا:

210- الرويلي، علي هلهول، 2012. إدارة الأزمات: استراتيجية المواجهة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. [على الخط]. تاريخ الاطلاع: 2023/09/04. متاح على الرابط:

https://drive.google.com/file/d/1nsIF03Qd_vv0Y47j7P6TmGa2UJN6NBGD/view?fbclid=IwAR2_5h5-9xGvX5f4rfSrtXm5PDb-hV3ae_DLIHPcn7IDm4-8kk6f0XU9tnI

211- ضاهر، عبد الوهاب مصطفى. عمارة المكتبات في الإسلام: نشأتها، تطورها، مصانئها، إعادة تفعيلها، أسس ومعايير تفعيلها. [على الخط]. تاريخ الاطلاع: 2021/11/06. متاح على الرابط: https://www.alukah.net/.../book file/laibrary_omara.pdf

212- قموج، ناجية؛ عطية، بدر الدين. خدمات المعلومات المتاحة عبر مواقع ويب المكتبات الجامعية: دراسة مقارنة بين موقعي مكتبة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ومكتبة جامعة الجزائر 1. [على الخط]. تاريخ الاطلاع: 2022/01/04. متاح على الرابط:

<https://www.univconstantine2.dz/instbiblio/wpcontent/uploads/sites/7/%D8%B9%D8%B7%D9%8A%D8%A9-%D9%82%D9%85%D9%88%D8%AD-1111.pdf>

213- مجاهدي، الطاهر. محاضرات في القيادة الإدارية. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر. [على الخط]. تاريخ الاطلاع: 2020/05/14. متاح على الرابط:

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>

214- مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي. مهارات القيادة الفعّالة. [على الخط]. تاريخ الاطلاع: 2022 /01/18. متاح على الرابط:

https://cte.univ-setif2.dz/moodle/pluginfile.php/10261/mod_folder/content/0/pdf?forcedownload=1

215- المعهد التخصصي للدراسات. استراتيجية صناعة وإدارة الأزمات. [على الخط]. تاريخ الاطلاع: 2023/09/05. متاح على الرابط:

<https://drive.google.com/file/d/1eRZdtgpSWDCpCivxZ2In1lweNrpslyRC/view>

الأدلة:

- 216- دليل المكتبة المركزية لجامعة البويرة 2023-2022
- 217- دليل الطالب لجامعة خميس مليانة 2023-2022
- 218- دليل المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة 2023-2022
- 219- دليل القارئ. المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس. 2023-2022
- 220- دليل المكتبة المركزية لجامعة البليدة 2 (2022-2023)

المقابلات:

- 221- مقابلة مع مدير المكتبة المركزية لجامعة البويرة. يوم: 2023/06/04 على 10 سا
- 222- مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة هواي بومدين. يوم 2022/12/04 على 10سا.
- 223- مقابلة مع رئيس مصلحة الإقتناءات بالمكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو. يوم: 2023/06/01 على 10سا
- 224- مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو. يوم 2023/06/01 على 11:30 سا
- 225- مقابلة مع رئيس مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية لجامعة البليدة 2. يوم 2023/07/18 على الساعة 13 زوالا
- 226- مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1. يوم 2022/11/15 على الساعة 10سا
- 227- مقابلة مع رئيسة مصلحة المعالجة للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2. يوم 2022/10/06 على الساعة 11سا
- 228- مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 يوم 2022/10/06 على 10سا

229- مقابلة مع رئيس مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3. يوم 19/06/2023 على
11:30سا

230- مقابلة مع رئيسة مصلحة المعالجة بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3. يوم 19/06/2023
على الساعة 09:30سا

المراجع باللغة الأجنبية

Ouvrages de référence :

- 231- Rein-Nikolaev, Nicole et autres, 2014. Larousse maxipoche. Paris : Larousse.
232- Thompson, Della, 1993. The Oxford dictionary of current English. 2ed. NewYork :
Oxford university press.

Livres :

- 233- René, Abate; Ducreux, Jean-Marie et autres, 2009. Le grand livre de la stratégie. Paris :
Groupe Eyrolles
234- Tracy, Brian, 2013. Time management. USA : AMACOM

Articles de périodiques :

- 235- Boin, Arjen and Mc Connell, Allan, 2007. Preparing for critical infrastructure
breakdowns: the limits of crisis management and the need for resilience. Journal of
contingencies et crisis management. Vol. 15, no. 1. PP. 50-59
236- Kuzucuoglu, Alpaslan Hamdi, 2014 Risk management in libraries, archives and
museums. International academic social sciences journal. Vol. 5, Iss. 15. PP. 277-294
237- Norman L., Phelps, 1986. Setting up a crisis recovery plan. Journal of business strategy.
Vol. 6, Iss.4. PP. 5-10
238- Petros G., Malakyan, 2013. Leadership models in Armenia: historical and contemporary
perspectives. In sage open. April - June 2013. PP. 1-11
239- Siegfried, Streufert, 1986. Leadership: where and what is leadership excellence? In the
Multidimensional executive Scribner. Virginia: Us Army Research Institute for the behavioral
and social sciences. PP. 1-45
240- Tamaro, Anna Maria, 2020. COVID 19 and libraries in Italy. International Information
and library review. Vol. 52, no. 3. PP. 216-220

Theses et memoires:

241- Daniel C., Phelps, 2005. Information system security: self-efficacy and security effectiveness in Florida libraries. PhD dissertation. College of information. United States of America: The Florida state university.

242- Jeffery M., Frank, 2011. The Impact of hurricane Katrina on gulf coast libraries and their disaster planning. Master's Theses. Library and information science. United States of America: San Jose State University.

243- Lorenzen, Michel, 1993. Security Problems of Ohio Academic Libraries. Master's Theses. Library and information science. Ohio: Kent State University.

244- Ward, Dane Michael, 2013. Innovation in academic libraries during a time of crisis. PhD dissertation. educational administration and foundations. United States of America: Illinois state university.

245- Zaqout, Essam Mohamed, 2016. Leadership competencies of middle managers at Palestinian media enterprises and its impact on employees' job performance: Cas study Al-Aqsa satellite TV channel. Master thesis of business administration: Gaza: the Islamic university- Gaza.

Normes :

246- L'organisation internationale de normalisation, 2015. Système de management de la qualité : exigences. ISO: Suisse.

Webographie:

247- Feili Tu-Keefner, Jingjing Liu, Denise Lyons, April Hobbs and J. Caroline Smith, 2019. Preparing Future librarians and current information professionals to lead libraries in times of crisis. IFLA WLIC. [On line]. Consulted on 30/09/2022 . Available at:

<https://library.ifla.org/id/eprint/2532/1/234-tu-keefner-en.pdf>

248- ISO, 2010. Information et documentation: Principes directeurs pour la rédaction des références bibliographiques et des citations des ressources d'information. [Enligne]. Consulté le : 29 janvier 2021. Disponible sur :

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:690:ed-3:v1:fr>

249- Keresztury, Tina, 2009. The library crisis in New Jersey: a statewide strategy for survival. The Bottom Line, Vol. 22 No. 4. Consulted on 30/09/2022. Available at:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08880450911010915/full/html?skipTracking=true>

250- Maness, Jack. 2006. Library 2.0 theory: Web 2.0 and its implications for libraries. Webology 3, no. 2. [Online]. Consulted on : 09/01/2022. Available at:

<http://www.webology.org/2006/v3n2/a25.html>

251- Mills, Melanie ; Innerd, Charlotte, 2011. "Library Sector Leadership: Bridging Theory and Practice". Western Libraries Staff Presentations. Presentation delivered at the Ontario Library Association (OLA) Super Conference in Toronto, ON. 5 February 2011. [On line.] Consulted on 01/02/2022. Available at: <http://ir.lib.uwo.ca/wlpres/26>

Sites :

252- <http://bu.univ-bouira.dz/>

253 -<http://biblio.univ-km.dz/>

254 -<http://bu.usthb.dz>

255 -<https://bu.univ-boumerdes.dz/>

256 -www.bibliotheque.ummto.dz

257 -<https://univ-blida2.dz/المكتبة-المركزية/>

258 -<http://bu.univ-alger.dz>

259 -<https://bibliotheque.univ-alger2.dz/>

260 -<https://bib.univ-alger3.dz>

261 -<https://bu.univ-tam.dz>

262 -<https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar/>

263- <https://docs.google.com/forms/d/16TFRwez-x4BUZHQ4NBX5ua8aHsNQ7bk7a13QvM29Rzc/edit?ts=6364125d&pli=1>

264-

<https://docs.google.com/forms/d/1BSTRUreIYIg7Zf4qZeohkylIuYxm29JN2GTyRllkhmg/edit?ts=636412a6>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية
قسم علم المكتبات والتوثيق
استبانة مقابلة

لمدير (ة) المكتبة المركزية.....

تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه ل. م. د. في علم المكتبات والتوثيق، تخصص: تكنولوجيا المعلومات والتوثيق، والمعنونة ب: إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات المركزية لجامعات الوسط، ارتأينا أن نضع بين أيديكم زملاء وزميلات المهنة المكتبية هذه الاستمارة لجمع بيانات حول موضوع دراستنا من أجل استخدامها في مجال البحث العلمي ولأغراض أكاديمية فقط، لذا نرجو منكم التكرم بملاً الاستمارة كاملة مع تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، ولكم منا جزيل الشكر والعرفان.

تعريف بعض المصطلحات ذات الصلة بالدراسة:

الرؤية: هي صورة تصف الحالة المستقبلية المرغوبة للمكتبة، وهي كذلك تطلعات المكتبة والأفق الذي يُطمح لتحقيقه من طرف إدارتها على المدى البعيد وهي لا تتغير مع مرور الوقت، ويحتاج بناءها استخدام معطيات واقعية، وتحويلها إلى سياسات وخطط وبرامج مع مراعاة إمكانية التنفيذ.

الرسالة: تهتم الرسالة بتحديد التوجه الحالي للمكتبة مثل الأنشطة والخدمات واحتياجات المستفيدين التي تعمل هذه المكتبة على تلبيتها حالياً، وغالباً ما تكون آنية ولمدة قصيرة، وتوضح سبب وجود المكتبة والدور الأساس الذي تقوم به، وتعدّ أكثر تفصيلاً من الرؤية.

الأهداف: تعني الخطوات التي ستأخذها المكتبة للوصول إلى الرسالة، وهي نتائج مطلوب الوصول إليها وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المكتبة تقديمها في شكل خدمات أو منتجات لمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد عبد الهادي

إعداد الطالبة:

عمروش كريمة

نوع المقابلة:

الفترة الزمنية:

ا. معلومات عامة عن المكتبة:

اسم المكتبة:

اسم المدير (ة):

التخصص:

العنوان:

رقم الهاتف:

رقم الفاكس:

الموقع الإلكتروني للمكتبة:

البريد الإلكتروني للمكتبة:

تاريخ إنشاء المكتبة:

II. الموارد المادية والبشرية لإدارة الأزمات بالمكتبة:

1- ما هي الموارد البشرية المسخرة لمواجهة الأزمات في مكتبتكم؟ (الرتبة + التخصص)

.....
.....
.....

2- هل توجد ميزانية مخصصة لإدارة الأزمات في مكتبتكم؟

لا

نعم

2-1 إذا كان الإجابة ب نعم، هل هذه الميزانية كافية لمواجهة الأزمات المحتملة؟

.....
.....

3- هل الإمكانيات التكنولوجية داخل المكتبة كافية لمواجهة الأزمات والتعامل معها؟

نوعا ما

لا

نعم

4- هل مبنى المكتبة آمن ومُعد لمقاومة الأزمات

نوعا ما

لا

نعم

5- هل توفر المكتبة إمكانيات لحفظ الأوعية الفكرية؟

نعم لا نوعا ما

5-1 إذا كانت الإجابة ب نعم، في تتمثل هذه الإمكانيات؟

.....
.....

6- هل تقوم المكتبة بتأمين مجموعاتها من أي ضرر يتلفها كالفيضانات، الحريق، السرقة...؟

نعم لا نوعا ما

6-1 إذا كانت الإجابة ب نعم، كيف تقوم بذلك؟

.....
.....

7- هل تقوم المكتبة بالنسخ الاحتياطي للفهارس وقواعد البيانات المختلفة داخل وخارج المكتبة؟

نعم لا نوعا ما

8- هل هناك صيانة دورية للمبنى والتجهيزات والمجموعات؟

نعم لا نوعا ما

9- هل وسائل الحماية والأمان (صفارات إنذار، مخارج النجدة، المسالك والممرات، جدران النار،

المآخذ والمسالك الكهربائية، كاميرات مراقبة ونظام RFID) كافية في مكتبتكم؟

نعم لا نوعا ما

10- هل يتم تدريب العاملين بالمكتبة على إدارة الأزمات؟

نعم لا نوعا ما

10-1 إذا كانت الإجابة ب نعم، كيف يتم ذلك؟

إدارة المكتبة

محاضرات في الجامعة

حضور ملتقيات وورش عمل

..... أخرى أذكرها من فضلك

11- هل تتوفر مكتبتكم على فريق لإدارة الأزمات؟

نعم لا

11-1 إذا كانت الإجابة ب نعم، حدّد طبيعة عمل هذا الفريق؟

.....
.....
.....
.....

12- هل تأخذون بالخطط والتدابير الاحتياطية التي تضمنتها المعايير الدولية IFLA للعناية بمواد المكتبات والتعامل معها؟

نعم لا نوعا ما

13- هل تعتقدون أنّ الاعتماد على مواصفات الايزو لنظام إدارة الجودة مُهم من أجل التفكير المبني على إدارة الأزمات في جميع المدخلات، العمليات والمخرجات المكتبية؟

نعم لا

III. قيادة الأزمات واستراتيجيات إدارتها في المكتبة الجامعية:

14- ما هي أهم الأزمات التي تعرضت لها مكتبتكم؟

.....
.....
.....
.....
.....

15- هل تتوفر مكتبتكم على خلية أو وحدة لإدارة الأزمات؟

نعم لا

15-1 إذا كانت الإجابة ب نعم، هل تدرج ضمن الهيكل التنظيمي للمكتبة؟

نعم لا

15-2 إذا كانت الإجابة ب لا، ما هي الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات بالمكتبة في الجامعة؟

المديرية الفرعية للوسائل والصيانة مكتب الأمن الداخلي

جهة أخرى أذكرها من فضلك.....

16- هل لدى مكتبكم سياسة مكتوبة لإدارة الأزمات؟

نعم لا

16-1 إذا كانت الإجابة ب نعم، فيما تتمثل رؤية المكتبة لإدارة الأزمات بها؟

.....
.....
.....

16-2 وما هي الرسالة المنوط العمل عليها لإدارة الأزمات بالمكتبة؟

.....
.....
.....
.....

16-3 وما هي الأهداف التي تسعى البلوغ إليها داخل وخارج المكتبة؟

.....
.....
.....
.....

17- كيف تؤدي القيادة الإدارية دورا مهما في إدارة الأزمات؟

.....
.....
.....
.....
.....

18- ما مدى قدرة مكتبكم على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات؟

جيد متوسط ضعيف

وضّح لماذا؟

.....

19- ما مدى قدرة مكتبكم على الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتمل حدوثها؟

جيد متوسط ضعيف

وضّح لماذا؟

.....

20- ما مدى قدرة مكتبكم على احتواء الأضرار الناجمة عند حدوث الأزمات؟

جيد متوسط ضعيف

وضّح لماذا؟

.....

21- ما مدى قدرة مكتبكم لاستعادة النشاط وإرجاع الأوضاع إلى سابق عهدها بعد زوال الأزمة؟

جيد متوسط ضعيف

وضّح لماذا؟

.....

22- ما مدى قدرة مكتبكم على التعلم من الأزمات السابقة لمنع تكرار حدوث الأزمة؟

جيد متوسط ضعيف

وضّح لماذا؟

.....

23- هل تواجه مكتبكم مشاكل تعيق إدارة الأزمات؟

نعم لا

23-1 إذا كانت الإجابة ب نعم، حدد طبيعة هذه المشاكل التي تعترض مكتبكم؟

.....
.....
.....

24- ما هي أهم الاقتراحات التي تراها مناسبة لإيجاد حلول متعلقة بتطبيق وتبني أسلوب إدارة الأزمات في مكتبكم؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

شكرا جزيلا على تعاونكم.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية
قسم علم المكتبات والتوثيق

استمارة استبيان موجّهة للمدراء ورؤساء المصالح ومشرفي الإعلام الآلي بالمكتبات
الجامعية محل الدراسة

تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه ل. م. د. في علم المكتبات والتوثيق، تخصص: تكنولوجيا المعلومات والتوثيق، والمعنونة ب: إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات المركزية لجامعات الوسط، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، والتي تهدف من خلالها دراسة موضوع البحث المذكور أعلاه وجمع البيانات حوله، وذلك لأغراض أكاديمية بحثية، لذا نرجو منكم التكرم بملأ الاستمارة كاملة مع تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، ولكم منا جزيل الشكر والعرفان.

ملاحظة: المرجو منكم وضع علامة (X) أمام الدرجة التي ترونها مناسبة للعبارة، حسب ما هو موجود في مكتبكم.

إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد عبد الهادي

إعداد الطالبة:

عمروش كريمة

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة
من 51 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:

متوسط ثانوي جامعي

آخر أذكره من فضلك

4- الشهادة المتحصل عليها:

تقني سامي ش د ت ج DEUA ليسانس كلاسيكي
ليسانس ل م د ماجستير ماستر مهندس دولة
دكتوراه

آخر أذكره من فضلك

5- التخصص العلمي:

علم المكتبات والتوثيق إعلام آلي

تخصص آخر أذكره من فضلك

6- المسمى الوظيفي:

ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى 1
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى 2 محافظ المكتبات الجامعية
رئيس محافظي المكتبات الجامعية وثائقي أمين محفوظات
وثائقي أمين محفوظات رئيسي مهندس في الإعلام الآلي
مهندس رئيسي في الإعلام الآلي

رتبة وظيفية أخرى أذكرها من فضلك

7- سنوات الخبرة:

من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

8- ما هي المصلحة التي تعمل بها في المكتبة الجامعية:

.....

المحور الثاني: الوعي بمفهوم الأزمات وإدارتها بالمكتبة الجامعية

9- مفهوم الأزمات في المكتبة يعني؟

- موقف صعب وخطير يمكن أن يؤدي إلى نتائج وخيمة

- لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري

- ظرف انتقالي يحدث فجأة دون سابق إنذار يؤدي إلى اختلال التوازن

أخرى أذكرها من فضلك.....

.....

.....

10- هل سبق وأن تعرضت المكتبة لأحد هذه الأزمات؟

مالية إلكترونية نفسية

بشرية فنية طبيعية

صحية (الأوبئة) إدارية تسييرية قانونية

أخرى أذكرها من فضلك.....

.....

.....

11- هل لديك مفهوم واضح حول مصطلح إدارة الأزمات بالمكتبة؟

نعم لا

1-11 إذا كانت الإجابة بـ نعم، فهل إدارة الأزمات تعني؟

- كيفية التغلب على الأزمات اعتماداً على منهجية علمية مدروسة

- وظيفة إدارية للتوصل إلى حلول مناسبة والتقليل من الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقصى حد ممكن

- مدى كفاءة صناع القرار لمسايرة الوضع الراهن مع ديمومة نشاط النظام

- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع حدوث أزمات مشابهة، أو تحسين القدرات في مواجهة تلك الأزمات

أخرى أذكرها من فضلك

.....

1-12 إذا كانت الإجابة بـ لا، فما هو سبب عدم وعيك بمفهومها؟

.....

.....

.....

.....

12- هل لديك دراية حول كيفية التعامل مع الأزمات في المكتبة ومواجهتها في حال حدوثها؟

لا

نعم

1-12 إذا كانت الإجابة بنعم، فمن خلال ماذا؟

تكوين خارجي

تكوين وظيفي داخل المكتبة

تكوين ذاتي

مصادر أخرى أذكرها من فضلك

.....

.....

13- بصفتكم مسؤول في المكتبة (مدير/ رئيس مصلحة/ مشرف مكتب أو خلية الإعلام الآلي)، هل

تعملون على نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين العاملين الذين هم تحت مسؤوليتكم؟

لا

نعم

13-1 إذا كانت الإجابة بنعم، فمن خلال ماذا؟

لقاءات علمية ملصقات ونشرات زيارات ميدانية برامج تدريبية عملية

أخرى أذكرها من فضلك.....

.....

المحور الثالث: تطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات بالمكتبة الجامعية

14- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

الرقم	العبرة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
01	يوجد بالمكتبة قسم أو وحدة خاصة لمتابعة مؤشرات وقوع الأزمات				
02	تهتم إدارة المكتبة برصد مؤشرات حدوث الأزمات وتدعمها.				
03	يتم مسح بيئة عمل المكتبة الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات.				
04	تقوم إدارة المكتبة بتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.				
05	تقوم إدارة المكتبة بتشكيل فريق عمل متخصص لجمع وتحليل بيانات ومؤشرات الأزمة.				
06	توفر المكتبة الإمكانيات اللازمة لعمل الفريق من أجل التنبؤ بالأزمات وتدريبه للقيام بمهامه.				
07	تتوفر لدى المكتبة أجهزة الإنذار المبكر للإخطار عن الأزمات قبل حدوثها.				
08	تضع المكتبة بنود لائحة السلامة والوقاية من الأخطار لتوفير الأمان والصحة المهنية.				

15- مرحلة الاستعداد والوقاية

الدرجة					العبارة	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات .	01
					تضع إدارة المكتبة خططا مسبقة جاهزة لمواجهة الأزمات المحتملة وتحيينها باستمرار.	02
					يحدد مدير المكتبة الاختصاصات والعلاقات الإدارية ويرتب الأولويات	03
					وضع سيناريوهات مع فريق العمل وهي بمثابة حلول أو خطط بديلة لمواجهة الأزمات.	04
					تعقد المكتبة اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	05
					تتوفر لدى المكتبة ميزانية مخصصة لحل الأزمات	06
					تتوفر المكتبة على إمكانيات بشرية مدربة في مجال إدارة الأزمات.	07
					تسهل المكتبة إتاحة المعلومات المناسبة عند الاستعداد لمواجهة الأزمات وفق نظام اتصال فعال.	08
					تقوم المكتبة بالتأمين على المقتنيات بشكل دوري لدى شركات التأمين.	09
					يفوض مدير المكتبة بعض الاختصاصات لمرووسيه لتحقيق المرونة اللازمة عند الاستعداد لإدارة الأزمات.	10

16- مرحلة احتواء الأضرار

الدرجة					العبارة	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تعمل إدارة المكتبة على احتواء الأزمة عند حدوثها ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عن طريق استخدام الإمكانيات المادية والبشرية.	01
					تهتم إدارة المكتبة بتوثيق الإجراءات المعتمدة لمواجهة الأزمات.	02
					تعمل إدارة المكتبة على رفع الروح المعنوية والتفاؤل في ظل الأزمة.	03
					يوزع مدير المكتبة المهام ويحدد الصلاحيات في فترة وجيزة عند حدوث الأزمة.	04
					توفر إدارة المكتبة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.	05
					تعديل خطة إدارة الأزمات وفق المتغيرات المستجدة.	06
					تشجع المكتبة المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة.	07
					استخدام خطوات الأسلوب العلمي في معالجة الأزمات.	08
					التواصل مع المكتبات المجاورة لتبادل الخبرات حول آلية احتواء الأزمات المشابهة.	09

17- مرحلة استعادة النشاط

الدرجة					العبارة	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تتخذ المكتبة كافة الإجراءات لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية	01
					تستثمر إدارة المكتبة الإمكانيات المتوفرة لمعالجة تأثيرات الأزمة لاستعادة الوضع الطبيعي.	02
					توجد رغبة لدى العاملين بإدارة الأزمات لتطوير أنفسهم إذا أتاحت لهم الفرصة.	03
					متابعة آثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.	04
					تقوم إدارة المكتبة بتكريم العاملين المتميزين في ظروف الأزمات ماديا ومعنويا.	05
					يعقد مدير المكتبة بمعية فريق إدارة الأزمات ورش عمل وندوات بهدف استعادة التوازن والنشاط في كامل مصالح المكتبة.	06
					تنسق إدارة المكتبة مع السلطة العليا لاستعادة النشاط.	07

الدرجة					العبارة	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تستخلص إدارة المكتبة الدروس والعبر من الأزمات السابقة.	01
					تقيم إدارة المكتبة كفاية وفعالية الخطط والبرامج التي اتبعتها في إدارة الأزمة بقصد تحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.	02
					تقارن إدارة المكتبة وتحلل الخطط التي اعتمدها المكتبات المناظرة في إدارة الأزمات.	03
					تقوم إدارة المكتبة بتجنب تكرار الثغرات والنواقص في الخطط السابقة بما يطور أساليب العمل في المكتبة لاحقاً.	04
					تستغل إدارة المكتبة الأزمة بتحويلها إلى فرصة لصالح المكتبة.	05
					توظف إدارة المكتبة نتائج الأزمات في خلق وابتكار أساليب جديدة في إدارة الأزمات.	06

المحور الرابع: القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية

19- توافر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمكتبة الجامعية

الرقم	العبارة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
01	يمتلك القائد المهارات والسمات الشخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.				
02	يتوفر لدى القائد خبرة كافية تساعد على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.				
03	يمتلك القائد القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية.				
04	يمتلك القائد القدرة على توزيع العمل والأدوار على المرؤوسين حسب قدراتهم وإمكانياتهم.				
05	يهتم القائد بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات.				
06	يشرك القائد العاملين في اتخاذ القرارات بشأن الأزمة.				
07	يمتلك القائد القدرة على حل المشكلات والصراعات داخل وخارج المكتبة.				
08	يمتلك القائد القدرة على التحمل و العمل تحت تأثير ضغط الأزمة لفترة طويلة.				
09	يتواجد القائد دائما في الصفوف الأولى ويتابع أحداث الأزمة بالتفصيل.				

20- الاستراتيجيات القيادية المتبعة لإدارة الأزمات بالمكتبة الجامعية

الرقم	العبرة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
01	يلعب القائد دورا استراتيجيا في مواجهة الأزمات.				
02	يلعب فريق إدارة الأزمات دورا تكتيكا تنفيذا لاستراتيجية القائد.				
03	يصنع القائد قرارات استراتيجية لإجهاض الفكر الصانع للأزمة.				
04	يقوم القائد بمحاصرة الأزمة والسيطرة عليها في نطاق ضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها.				
05	يتعامل القائد بحرص مع القوى المسببة للأزمة لوقف نموها.				
06	يدرس القائد القوى المؤثرة في الأزمة وتحويلها إلى أزمات صغيرة.				
07	يستخدم القائد العنف لتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة.				
08	يقوم القائد بالتقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها وفي نتائجها.				
09	يقوم القائد بتهيئة الظروف للتفاوض مع أطراف الأزمة.				
10	يقوم القائد باستثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد للتفوق والتميز.				

**المحور الخامس: المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة للأزمات في المكتبة
الجامعية**

الرقم	العبرة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
01	ضعف سياسة التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.				
02	تعتبر الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات غير كافية.				
03	مركزية اتخاذ القرار وعدم التمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية.				
04	ضعف عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.				
05	معلومات غير كافية في ظروف الأزمات (تشخيص غير دقيق للمعلومات أو تعرضها للتحريف ... إلخ.)				
06	ضعف فعالية نظم الاتصال وصعوبة الحصول على تغذية راجعة فورية في أوقات الأزمات.				
07	محدودية استخدام التكنولوجيات الحديثة للتصدي للأزمات.				
08	عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين المتميزين في ظروف الأزمات.				
09	يتم التعامل مع الأزمة بشكل اعتيادي وعدم إيلاء أية أهمية لها.				

