

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

والاجتماعية الإنسانية العلوم  
مكتبات علم: إنسانية علوم  
تكنولوجيا المعلومات والتوثيق

رقم: 20

إعداد الطالب:  
رايس الوهاب عبد  
يوم: 24/06/2018

: الجامعة بالمكتبات والكوارث الأزمات إدارة  
-بسكرة- خيضر محمد جامعة شتمة قطب المركزية بالمكتبة ميدانية دراسة

## لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مس أ	بوعافية سعيد
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مس أ	طرشي حياة
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مح أ	ديخن نور الدين

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

والاجتماعية الإنسانية العلوم  
مكتبات علم: إنسانية علوم  
تكنولوجيا المعلومات والتوثيق

رقم: 20

إعداد الطالب:  
رايس الوهاب عبد  
يوم: 24/06/2018

: الجامعة بالمكتبات والكوارث الأزمات إدارة  
-بسكرة- خيضر محمد جامعة شتمة قطب المركزية بالمكتبة ميدانية دراسة

## لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مس أ	بوعافية سعيد
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مس أ	طرشي حياة
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مح أ	ديخن نور الدين

# إهداء

الحمد لله الواجب الوجود الدائم العطاء و الجود الموجود قبل كل موجود و الصلاة  
و السلام على الرحمة المهداة نبينا و حبيبنا خاتم الأنبياء و المرسلين

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

لا يطيب القول إلا بذكرك و لا ترقى الكلمات إلا بمرورك **والدتي الكريمة** حفظها الله  
قائمة و سندا، إلى من جرع كأسا فارغا ليسقيني إلى من حصد الأشواك عن دربي  
ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير **والدي رحمه الله**  
إلى نصفي الثاني و شريكة حياتي بحلوها و مرها ووالدة براعمي: ألاء الرحمان و  
رسيل.

إلى إخوتي سندي و رفقاء دربي و علوى شأني.

إلى فريق العمل بالمكتبة المركزية قطب شتمة

إلى كل من قاسمت معهم أعباء العمل و ناصفت معهم الوقت و الجهد لا يختم  
الكلام إلا بذكركم و لا تزكو العبارات إلا بشكركم.

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقنا و منحنا الصبر على إنهاء هذا البحث المتواضع فالحمد لك

ربي حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لمن وجهني و أفدني و أثناني

بعلمه خلال محطات بحثي العلمي د.بوعافية السعيد جزاه الله كل خير.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة شعبة علم المكتبات

و في ختام ما يقال أتقدم بالشكر الخاص لكل من ساندنا من قريب أو بعيد و نا

صرنا خلال سنين الدراسة

كل الشكر و التقدير

The page features a minimalist design with three blue circles of varying sizes and two thin blue lines. One circle is in the top left, a smaller one is in the middle left, and a large one is in the bottom right. The lines are diagonal, one from the top left and another from the middle right.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

دعاء

الإهداء

الشكر والتقدير

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة المختصرات

مقدمة

أ-ب-

ت

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1.1. إشكالية الدراسة 5

2.1. تساؤلات الدراسة 5

3.1. فرضيات الدراسة 6

4.1. أهمية الدراسة 6

5.1. أسباب اختيار الموضوع 6

6.1. أهداف الدراسة 7

7.1. المنهج المتبع في الدراسة 7

8.1. الدراسات السابقة 8

9.1. مصطلحات الدراسة 9

## الفصل الثاني: مفاهيم حول الإدارة وإدارة الأزمات والكوارث

## 1.2. مدخل عام للإدارة

11 1.1.2. مفهوم الإدارة

12 2.1.2. أهمية ومميزات الإدارة

13 3.1.2. وظائف الإدارة

15 4.1.2. المستويات والمهارات الإدارية

16 5.1.2. تطور الفكر الإداري

23 6.1.2. إطار متكامل لدراسة نظريات الإدارة

24 7.1.2. الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية للإدارة

## 2.2. أساسيات حول إدارة الأزمات والكوارث

27 1.2.2. مفهوم إدارة الأزمات والكوارث

28 2.2.2. أسباب الأزمات والكوارث

29 3.2.2. أنواع الأزمات والكوارث

30 4.2.2. مراحل إدارة الأزمات والكوارث

31 5.2.2. أهداف إدارة الأزمات والكوارث

32 6.2.2. متطلبات تحقيق الجودة العالية لإدارة الأزمات والكوارث

36 7.2.2. معايير إدارة الجودة لمعالجة الأزمات والكوارث

37 8.2.2. مبادئ إدارة الأزمات والكوارث وقواعدها

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

### 1.3. مدخل حول المكتبات الجامعية

40 1.1.3. مفهوم المكتبات الجامعية

40 2.1.3. أهداف المكتبات الجامعية

42 3.1.3. أنواع المكتبات الجامعية

41	4.1.3. وظائف المكتبات الجامعية
44	5.1.3. خدمات المكتبات الجامعية
46	6.1.3. مقومات المكتبات الجامعية
53	7.1.3. تأثير تكنولوجيا المعلومات في خدمات المكتبة الجامعية
	2.3. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية
54	1.2.3. مفهوم إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية
54	2.2.3. أهداف إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية
55	3.2.3. متطلبات تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية
56	4.2.3. الأساليب والخطط لإدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية
63	5.2.3. الإستراتيجيات الوقائية في مواجهة الأزمات و الكوارث ا
71	6.2.3. آليات إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية
74	7.2.3. تحديات تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية
	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
77	1.4. تعرف مكان الدراسة
78	1.1.4. تعريف المكتبة المركزية قطب شتمة
80	2.1.4. مقومات المكتبة المركزية قطب شتمة
86	3.1.4. خدمات المكتبة المركزية قطب شتمة
89	2.4. الإجراءات الدراسة الميدانية
89	1.2.4. مجالات الدراسة
89	2.2.4. منهج الدراسة



90	3.2.4. العينة ومجتمع الدراسة
90	4.2.4. أدوات جمع البيانات
92	3.4. جدولة وتحليل بيانات الدراسة
92	1.3.4. تحليل بيانات المحور الأول:البيانات الشخصية
94	2.3.4. تحليل بيانات المحور الثاني
97	3.3.4. تحليل بيانات المحور الثالث
100	4.3.4. تحليل بيانات المحور الرابع
107	4.4. نتائج ومقترحات الدراسة
107	1.4.4. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
110	2.4.4. النتائج العامة للدراسة
111	3.4.4. مقترحات الدراسة
114	خاتمة
118	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخصات

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
<u>01</u>	<u>الرتب الوظيفية بالمكتبة المركزية قطب شتمة</u>	<u>32</u>
<u>02</u>	<u>تجهيزات المتاحة للمستفيدين بالمكتبة المركزية قطب شتمة</u>	<u>37</u>
<u>03</u>	<u>التجهيزات المخصصة لإدارة المكتبة المركزية قطب شتمة</u>	<u>38</u>
<u>04</u>	<u>رصيد المكتبة المركزية قطب شتمة حسب التخصص</u>	<u>39</u>
<u>05</u>	<u>توزيع افراد العينة حسب الدرجة العلمية والتخصص</u>	<u>39</u>
<u>06</u>	<u>توزيع افراد العينة حسب الرتبة في السلم الوظيفي</u>	<u>41</u>
<u>07</u>	<u>توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة</u>	<u>42</u>
<u>08</u>	<u>توزيع افراد العينة حول مفهوم مصطلح ادارة الازمات والكوارث بالمكتبات الجامعية</u>	<u>44</u>
<u>09</u>	<u>توزيع افراد العينة حول اهمية تطبيق ادارة الازمات والكوارث</u>	<u>45</u>
<u>10</u>	<u>وزيع افراد العينة حول ادراك الاعراض والاشارات الاولية المنذرة بوقوع ازمة او كارثة</u>	<u>50</u>
<u>11</u>	<u>توزيع افراد العينة يوضح امان محيط العمل</u>	<u>52</u>
<u>12</u>	<u>راي افراد العينة حول كفاية وسائل الحماية والامن لمواجهة الازمات والكوارث التي قد تصيب المكتبة</u>	<u>56</u>
<u>13</u>	<u>المشاركة في وضع السيناريوهات المختلفة</u>	<u>110</u>

<u>112</u>	<u>الاولويات العمل بمخطط الاستعجالي لمواجهة الازمات والكوارث</u>	<u>14</u>
<u>136</u>	<u>التدريب على الاسعافات الاولية ووسائل الحماية المتوفرة بالمكتبة</u>	<u>15</u>
<u>136</u>	<u>المشاركة في الدورات التدريبية</u>	<u>16</u>
<u>137</u>	<u>المشاركة في الدورات على تحليل اشارات نظام الانذار المبكر</u>	<u>17</u>
<u>138</u>	<u>تقيم افراد العينة لاستعدادات المكتبة لمواجهة الكوارث والازمات</u>	<u>18</u>

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
<u>32</u>	<u>الوظائف الادارية</u>	<u>01</u>
<u>37</u>	<u>المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها وروادها</u>	<u>02</u>
<u>38</u>	<u>النظام التنظيمي عند فايول</u>	<u>03</u>
<u>39</u>	<u>المدرسة السلوكية واتجاهاتها وروادها</u>	<u>04</u>
<u>39</u>	<u>المدرسة الكمية ومكوناتها وروادها</u>	<u>05</u>
<u>41</u>	<u>المدرسة الحديثة ومدخلها وروادها</u>	<u>06</u>
<u>42</u>	<u>مكونات النظام</u>	<u>07</u>
<u>44</u>	<u>انماط المنظمات وفقا لنظرية (Z)</u>	<u>08</u>
<u>45</u>	<u>مدخل تكاملي للادارة</u>	<u>09</u>
<u>50</u>	<u>اسباب لنشوء الازمات</u>	<u>10</u>
<u>52</u>	<u>مراحل ادارة الازمات</u>	<u>11</u>
<u>56</u>	<u>المتطلبات الادارية</u>	<u>12</u>
<u>110</u>	<u>المنهج المتكامل لادارة الازمات</u>	<u>13</u>
<u>112</u>	<u>الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية شتمة</u>	<u>14</u>

## قائمة المختصرات

<u>معنى المختصر</u>	<u>المختصر</u>	<u>الرقم</u>
<u>System Management Information</u>	<u>MIS</u>	<u>01</u>
<u>Total Quality Management</u>	<u>T.Q.M</u>	<u>02</u>
<u>System Occupational Health and Safety Manangement</u>	<u>OHSAS</u>	<u>03</u>
<u>International standers Organization</u>	<u>ISO</u>	<u>04</u>
<u>Association of Research Libraries</u>	<u>ARL</u>	<u>05</u>
<u>Php My Biblio</u>	<u>PMB</u>	<u>06</u>
<u>Système National de Documentation en Ligne</u>	<u>SNDL</u>	<u>07</u>
<u>Portail National de</u>	<u>PNST</u>	<u>08</u>

---

# Signalement des Thèses

---

# مقدمة

# مقدمة

تعد المكتبات الجامعية جزءاً لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث، وإحدى وسائل استمراريته وديمومته وتطوره ، ونظراً لأنها مؤسسات متفاعلة في بيئتها الداخلية والخارجية ، وذات أهداف محددة واضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية ، فهي تحتاج إلى إدارة واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل .

وتعتبر الإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة . وإن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء.

هذه الوظائف الإدارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف والنشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد أفقه إلى فترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ والتقدير كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل . كما أن العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، بل أن تلك البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً في إمكانيات الإدارة وعلى أسس اختيارها لسبل العمل كذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الإدارة.

وباعتبار المكتبات بيئة خدمانية بامتياز فإن تحقيق الأهداف المرجوة منها لن يكون سهلاً خصوصاً في بيئة داخلية وخارجية تتسم بتغيرات كثيرة، مما قد ينتج عنها أزمات وكوارث سواء كانت متعلقة بالموارد البشرية أو المادية للمكتبة، وقد تختلط فيها الأسباب بالنتائج ، مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها ، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل عدم التأكد ، وضيق الوقت ، ونقص المعلومات ، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقه المكتبة عن تحقيق أهدافها الأساسية التي أنشأت لأجلها ، وإحداث الخسائر المادية والبشرية .

ولكل أزمة أو كارثة دلائل و مؤشرات مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر وأثار تفرزها وخصائص تميزها، والتي تتطلب أسلوباً علمياً معيناً لإدارتها والتصدي لها و التحكم فيها والتنبؤ بحدوثها ، إلا أن الجاهزية للتصدي للأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من حدتها و آثارها السلبية.

وعلى صعيد المكتبات نجد أن العلاقة بين المكتبة والأزمات والكوارث علاقة قديمة قدم التاريخ، حيث لم يترك لنا عصر من العصور إلا وذكر حادثة، فنجد تاريخ المكتبات التي تعرضت لنكبات الحروب، أو تعرضت للحريق والنهب تحت الضغوط السياسية، تملأ كثيراً من المؤلفات التاريخية والمتخصصة.

فالمكتبات المعاصرة تواجه بشكل خاص في هذه الأيام أنواعاً متعددة من الأزمات والكوارث الطبيعية والغير الطبيعية التي تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات السريعة



# مقدمة

والمفاجئة لأسباب مختلفة سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تربوية أو تقنية أو بيئية، الأمر الذي يشير إلى أن الأزمات والكوارث تعد ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنب حدوثها أو القضاء عليها. إلا انه يمكن الحد من أثارها السلبية عن طريق الإدارة الجيدة للأزمات والكوارث،.

لمواجهة مثل هذه الأزمات والكوارث أصبح لزاما على المكتبات الجامعية تطبيق استراتيجيات علمية لإدارة الأزمات والكوارث ، وهذا لتحقيق الجاهزية المرتفعة وسرعة الاستجابة لمواجهة تلك الأزمات والكوارث. لكن ما نلاحظه بمكتباتنا الجامعية هو عدم إدراك لأهمية تطبيق إدارة الأزمات والكوارث. لذا نحاول من خلال دراستنا هذه معرفة مدى وعي وإدراك العاملين بالمكتبات الجامعية بمفهوم إدارة الأزمات والكوارث، ومعرفة كذلك مدى تطبيقها في المكتبات الجامعية، بغية مواجهة مختلف الأزمات والكوارث التي يمكن أن تتعرض لها المكتبة، أو الخروج منها بأقل الخسائر يتطلب التنبؤ بالمستقبل وكيفية مواجهة المستقبل وهذا من خلال تطبيق إدارة الأزمات والكوارث.

تأسيسا لما سبق جاء موضوع دراستنا موسوم بـ:

**إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة.**

ولعل من ابرز الدوافع التي تم الاستناد إليها في اختيار هذا الموضوع هو رغبة الباحث في مجال إدارة الأزمات والكوارث بالإضافة إلى توسعة دائرة المعارف والمكتسبات في مجال التخصص ، مع محاولة معرفة الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الأزمات والكوارث في إدارة المكتبات مع محاولة الكشف عن مدى تطبيق هذا النوع من الإدارة بالمكتبات الجامعية لجامعة محمد خيضر، بسكرة .

ومن اجل الإحاطة بموضوع البحث تم توزيع الدراسة على أربعة فصول ،حيث تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة واستهلناها بأساسيات الدراسة تمثلت في إشكالية الدراسة وتساؤلاتها والفرضيات وكذا أهمية وأهداف الدراسة واهم الدراسات السابقة .،وفي آخر هذا الفصل تم ضبط المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالدراسة . أما الفصل الثاني فقد تناولنا من خلاله مفاهيم حول الإدارة وإدارة الأزمات والكوارث والذي تم تقسيمه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول مدخل عام للإدارة مفهومها ،أهميتها ووظائفها ،المستويات والمهارات الإدارية ،وتطور الفكر الإداري فيما تناول المبحث الثاني أساسيات إدارة الأزمات والكوارث من خلال المفهوم ،الأنواع ،الأسباب ،المراحل،الأهداف لإدارة الأزمات والكوارث ،وكذا متطلبات تحقيق الجودة ومعايير إدارة الجودة لمعالجة إدارة الأزمات والكوارث مع مبادئها وقواعدها.أما فيما يخص الفصل الثالث تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية والذي تضمن هو الآخر مبحثين ،المبحث الأول مدخل حول المكتبات الجامعية مفهومها وأنواعها ،أهدافها،وكذا وظائف وخدمات ومقومات المكتبات الجامعية فيما تناولنا المبحث الثاني إدارة الأزمات والكوارث

# مقدمة

بالمكتبات الجامعية من حيث المفهوم والأهداف ومتطلبات تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية، مع تقديم الأساليب والخطط، الاستراتيجية الوقائية لمواجهةها، واليات إدارتها، مع تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية. كما جاء في الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمدى تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة المركزية قطب شتمة بداية التعريف بمكان الدراسة حيث تضمن التعريف بالمكتبة وتقديم مقوماتها المادية والبشرية والمعلوماتية والتعريف بخدماتها التي تقدمها، كما تم توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث حددنا فيها المنهج المعتمد وحدود الدراسة "الزمنية، البشرية والمكانية" مع ضبط مجتمع وعينة الدراسة وتحديد أداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة مقابلة مقننة، وفي الأخير قمنا بعرض تحليل محاور المقابلة المقننة والخروج بأهم نتائج الدراسة الميدانية ومدى توافقها مع الفرضيات المقترحة في الدراسة كما قمنا بإعطاء مجموعة من المقترحات التي تسعى إلى تطبيق إدارة الأزمات والكوارث.

ولقد اعتمدنا في إنجاز دراستنا على مجموعة قيمة من المراجع المهمة أبرزها:

– كتاب إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات للدكتورة أمينة مصطفى صادق، إضافة إلى كتاب الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير للمؤلف سليم بطرس جلد، وكتاب أسس البحث العلمي

للبروفيسور بلقاسم سلاطينية وذلك لضبط الجانب المنهجي للدراسة.

وفي النهاية نرجو أن نكون قد وفقنا في إعطاء صورة علمية عن مدى تطبيق إدارة الأزمات والكوارث داخل المكتبة عينة الدراسة، كما نأمل أن تتيح الفرصة لموظفي المكتبات الجامعية للوقوف على مضامين البحث كونها تجسد نموذجاً يحتذى به.

وقد واجهنا خلال إعدادنا لهذا البحث بعض الصعوبات منها:

– نقص المراجع التي تمس الموضوع في بيئة المكتبات بشكل مباشر ورغم هذا نأمل أن نكون قد وفقنا في إنجاز هذا العمل ونرجو أن يحقق أكبر فائدة ممكنة.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1.1. إشكالية الدراسة

2.1. تساؤلات الدراسة

3.1. فرضيات الدراسة

4.1. أهمية الدراسة

5.1. أسباب اختيار الموضوع

6.1. أهداف الدراسة

7.1. المنهج المتبع في الدراسة

8.1. الدراسات السابقة

9.1. مصطلحات الدراسة

ولدراسة موضوع إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة المركزية قطب شتمة جامعة محمد خيضر ،بسكرة .  
قمنا بتسليط الضوء على العناصر الأساسية التي بنيت عليها الدراسة بداية بوضع الأشكال الرئيسي والأسئلة  
الفرعية الموضحة له ،ثم وضع إجابات مؤقتة من خلال طرح مجموعة من الفرضيات إلى تحديد أهمية الدراسة  
والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالاستناد إلى جملة من الدراسات السابقة التي تم تدعيم البحث العلمي بها.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

لقد أصبح مصطلح إدارة الأزمة فرعاً مهماً من فروع الإدارة وتم تطويره في شتى المجالات ووضعت له مداخل  
وإستراتيجيات وآليات وطرق مختلفة للتعامل مع الأزمات والكوارث وإدارتها بشكل سليم،وعليه فإن نجاح  
المكتبات الجامعية في تحقيق أهدافها في العملية التعليمية والبحث العلمي يتطلب إدارة فعالة وناجحة في  
خضم التطورات المفاجئة والحاصلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تمس بشكل مباشر  
المكتبات الجامعية على وجه الخصوص، والمكتبة الجامعية شأنها شأن أي مؤسسة في المجتمع معرضة لازمات  
وكوارث تؤثر في أداءها لخدماتها وأهدافها على أكمل وجه ، وعليه فإن إدارة الأزمات مهارة إدارية بالدرجة  
الأولى يجب أن يتصف بها مدير المكتبة لذا وجب على المكتبة إتباع أساليب فعالة وخطط واستراتيجيات معدة  
ومكتوبة مسبقاً لمواجهة مختلف العوامل التي تهدد سلامتها، من أجل الوصول إلى دقائق الأحداث ومؤثراتها  
ومحاولة تجنبها قدر الإمكان أو معالجتها في لحظتها أو التخفيف من أثارها بعد وقوع الكارثة والأزمة، ومن هذا  
المنطلق توجهت دراستنا لمعرفة ما مدى تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية، فجاءت هذه  
الدراسة تحت عنوان "إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية"مدعمة بدراسة ميدانية بالمكتبة المركزية  
قطب شتمة لجامعة محمد خيضر ببسكرة" ويتمثل التساؤل الجوهرى لهذه الدراسة :

ما مدى تطبيق إدارة الأزمات والكوارث داخل المكتبة المركزية قطب شتمة في جامعة محمد خيضر  
بسكرة ؟

### 2.1. تساؤلات الدراسة

وقد بنيت إشكالية الدراسة على مجموعة من التساؤلات لمحاولة إعطاء إجابات عن إشكالية الدراسة وهي  
كالتالي:

- 1- ما درجة الوعي لموظفي المكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة بمفهوم وأهمية إدارة  
الأزمات والكوارث ؟
- 2- ما هي إستراتيجية العمل الوقائية المعتمدة لإدارة الأزمات و الكوارث في المكتبة المركزية قطب  
شتمة بجامعة محمد خيضر-بسكرة؟
- 3-هل المكتبة المركزية قطب شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة بمواردها المادية والبشرية الحالية مستعدة  
لمواجهة الأزمات والكوارث؟

4- هل توجد جهة رئيسية متخصصة كمركز مثلا لإدارة الأزمات والكوارث في الجامعة يقوم بالتنسيق وتزويد غرف إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات بكافة المستلزمات لمواجهة الأزمات والكوارث قبل وأثناء وبعد حدوثها؟

### 1.3. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الأولى:

- يمتلك موظفو المكتبة المركزية قطب شتمة وعيا بمفهوم و أهمية إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات الجامعية .

#### الفرضية الثانية :

- المكتبة المركزية قطب شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة بمواردها المادية والبشرية الحالية مستعدة لمواجهة الأزمات والكوارث؟

#### الفرضية الثالثة:

- تعتمد إدارة المكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر في إدارة الأزمات والكوارث التي قد تصيبها على استراتيجيات وأساليب معينة ومتبعة .

### 1.4. أهمية الدراسة:

1\_ حدثت تطبيق مدخل إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية، والتطلع لمعرفة درجة استعدادها لمواجهة الأزمات والكوارث كإستراتيجية من خلال تقييم أصولها الفكرية، ومن ثم الوقوف على السلبيات ومحاولة تجاوزها، ومعرفة الجوانب الايجابية والعمل على تعزيزها.

2\_ الأهمية الكبرى التي تحتلها المكتبة المركزية قطب شتمة جامعة محمد خيضر، بسكرة ودورها في دفع عجلة البحث العلمي ومن ثم التنمية والتطوير، الأمر الذي يجعل منها نقطة انطلاق لتعميم هذا المفهوم وتطبيقه على مستوى الجامعة ككل.

### 1.5. أسباب إختيار الموضوع:

أما أسباب إختيار الموضوع فهناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تشير الى جملة من الأهداف يتوخى هذا البحث تحقيقها ويمكن إيجازها فيمايلي:

#### أ. أسباب الذاتية :

\_\_ الاهتمام الشخصي بموضوع إدارة الأزمات والكوارث ، وبالتالي وجدنا في معالجة موضوع " تقييم استعداد المكتبة المركزية قطب شتمة جامعة محمد خيضر، بسكرة لتطبيق ادراة الأزمات والكوارث "فرصة لاستثمار المعرفة السابقة وترسيخ واكتشاف معارف جديدة .

- تكمن في التعامل مع موضوع يستقي أساسه النظري من عدة حقول علمية يشهد كل منها تطورات مستمرة للتمكن من إسقاطها على المكتبات من حيث محدودية الوسائل و الثقافة التنظيمية.

- محاولة ابراز دور واهمية التفكير الاستراتيجي وكذا الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية.

#### ب. أسباب موضوعية :

- وما شجعنا أكثر قلة وحادثة الدراسات الأكاديمية في إدارة الأزمات والكوارث وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية- على الأقل -على المستوى الوطني؛ وهو ما يضيف على موضوع الدراسة صبغة التميز من حيث إمكانية مساهمة مثل هذه الدراسات في معالجة الوضع الراهن الذي تعيشه مكتباتنا الجامعية بصفة عامة ومكتبات جامعة محمد خيضر، بسكرة محل الدراسة بصفة خاصة.

- التنبيه إلى أهمية وضع خطط واستراتيجيات مكتوبة حول كيفية إدارة الأزمات والكوارث التي قد تصيب المكتبات الجامعية.

### **6.1. أهداف الدراسة:**

- ✓ معرفة وعي الموظفين بأهمية و آليات العمل لإدارة الأزمات و الكوارث بالمكتبات الجامعية.
- ✓ الوقوف على الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة و دورها في إدارة الأزمات و الكوارث الآتية و المحتملة في المكتبات الجامعية.
- ✓ التعرف على الإستراتيجيات و الأساليب المعتمدة لإدارة الأزمات و الكوارث في المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر- بسكرة.
- ✓ الاطلاع على طبيعة عمل الفريق الإداري بالمكتبة ودورهم في الأزمات و الكوارث.

### **7.1. المنهج المتبع في الدراسة:**

المنهج هو "طريقة أو الاسلوب الذي ينتهجه الباحث في معالجة مشكلة البحث بقصد الوصول الى حلول لها"<sup>1</sup> ويقوم المنهج الوصفي على دراسة ظاهرة المشكلة كما هي في الواقع ووصف وضعها الراهن، كما يهتم بالتعرف على المشكلة عن طريق وصف ظواهرها وخصائصها وطبيعتها ومعرفة أسبابها وسبل التحكم فيها معتمدا على تجميع البيانات وتحليلها وبالتالي استخلاص النتائج بغرض معالجة المشكلة ثم تعميم هذه النتائج طبقا لمجموعة من القواعد الخاصة بجمع المعلومات والحقائق ومقارنتها وتفسيرها<sup>2</sup> وقد اعتمدنا في موضوع دراستنا على المنهج الوصفي القائم على خاصية التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة، عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

### 8.1. الدراسات السابقة:

إن أي بحث يستدعي ماسبقه من بحوث ودراسات أخرى، حيث يبدأ الباحث من حيث إنتهى الآخرون للاستفادة مما وصلوا إليه، ولعدم ضياع الجهود التي لا مبرر لها ولكي يكون بحثا محددًا لا تكرر فيه للبحوث السابقة<sup>3</sup>

ويمكن حصر دراستين ذات صلة بالموضوع:

#### الدراسة الأولى:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص تقنيات أرشيفية تحت عنوان: "الكوارث والمخاطر المهددة للأرشيف وطرق الوقاية منها: دراسة ميدانية بأرشيف بلدية عنابة"، من إعداد الطالب قوادرية عقبة.<sup>4</sup>

تناولت هذه الدراسة أنواع الكوارث والمخاطر وأساليب ووسائل الحماية منها، من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك. ومن خلال هذه الدراسة استطعنا تحديد ما يجب توفيره بالمكتبة، من تجهيزات وتدريبات خاصة بالعاملين على استعمالها للاستعداد لمواجهة مختلف الكوارث والمخاطر المحدقة بالمكتبة.

#### الدراسة الثانية:

إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية: دراسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، من إعداد كسيلبي سلمى في 2007، والتي تدرس منهجية شركة سونلغاز في التعامل مع أزماتها التنظيمية بالعودة إلى

<sup>1</sup> العايدي، محمد. إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية مع دراسة عن مناهج البحث. القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 2005. ص 63.

<sup>2</sup> العايدي، محمد عوض، المرجع السابق، ص 70.

<sup>3</sup> الزويلق، مهدي الطراونة، تحسين منهجية البحث العلمي، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1998. ص 47

<sup>4</sup> قوادرية، عقبة. الكوارث والمخاطر المهددة للأرشيف وطرق الوقاية منها: دراسة ميدانية بلدية عنابة. ماستر، علم المكتباتقسنطينة: جامعة منتوري، 2010.

المعلومات التاريخية لكن هذه الدراسة لا تتقاطع مع موضوعنا إلا في الجانب النظري لاختلاف المجالين أما في الجانب العملي فقد يتطلب تدخل الحماية المدنية في الكوارث المتعلقة بتسرب الغاز أو الصعقات الكهربائية ببعض المساعدة التقنية لعمال هذه الشركة.<sup>1</sup>

### الدراسة الثالثة:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات ،تخصص إدارة أعمال المكتبات ومراكز التوثيق تحت عنوان : " إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية :دراسة ميداني بالمكتبة المركزية 20 اوت 1955 سكيكدة"،من إعداد الطالبة مريم بوطاطة في 2013 .<sup>2</sup>

تناولت هذه الدراسة الاستعداد لتبني إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية ،من خلال الموارد المادية والبشرية ، وفق مراحل إدارة الأزمة .

وعند استعراضنا لهذه الدراسات وجدنا أن بعضها ربط إدارة الأزمة بالتخطيط وبعضها ربطها بالأمن والسلامة مع التركيز على الجاهزية المادية من وسائل الحماية والأمن مع ملاحظة بان هناك ندرة واضحة للدراسات الوطنية او المحلية التي تناولت موضوع إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية .

ومن خلال الاستعراض السابق فننا نستطيع تحديد موقع وأهمية دراستنا من هذه الدراسات من خلال أن هذه الدراسة تناولت بعض الجوانب التي أغفلتها الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات والكوارث في المكتبات ،مثل وعي العاملين بمفهوم وأهمية تطبيق إدارة الأزمات والكوارث، والاستراتيجيات الوقائية لمواجهة الأزمات والكوارث التي قد تصيب المكتبات الجامعية مع تقديم لنموذج لخطة مكتوبة يمكن اعتمادها من قبل المكتبات الجامعية وتطويعها وفق خصوصيات كل مكتبة.

## 9.1. مصطلحات الدراسة :

تشمل الدراسة على مجموعة من المفاهيم الأساسية وهي:الإدارة،الأزمة، الكارثة، إدارة الأزمات والكوارث، المكتبة الجامعية، وفي مايلي تعريف موجز لما هو مقصود بكل مفهوم من هذه المفاهيم في هذه الدراسة:

<sup>1</sup> سلمى، كسيلي. إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز. ماستر، علوم سياسية.الجلفة: جامعة زيان عاشور، 2007.

<sup>2</sup> مريم، بوطاطة. إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية:دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية 20 اوت 1955 سكيكدة. ماستر، إدارة أعمال المكتبات ومراكز التوثيق. قسنطينة: جامعة قسنطينة 2، 2013.



- ✓ **الأزمة Crisis**: هي حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج، وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة الجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً، وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته على السيطرة والتصرف.
- ✓ **الكارثة Disaster**: هي حدث مفاجئ غالباً ما يكون بفعل الطبيعة يهدد المصالح القومية للبلاد، ويخل بالتوازن الطبيعي للأمور وتشارك في مواجهته كافة أجهزة الدولة.
- ✓ **الإدارة**: "عملية تنسيق الموارد الكلية للمؤسسة وذلك بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة لتلك المؤسسة من خلال تنفيذ مجموعة من الوظائف المتعلقة ببعضها البعض مثل التخطيط والتنظيم وتدبير الأفراد والتوجيه والمراقبة"<sup>1</sup>
- ✓ **إدارة الأزمات Crisis Management**: هي " مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة للتعامل مع وضع غير عادي لتجنب الاضطراب النفسي وتقليل الأضرار والخسائر في الأرواح والممتلكات قدر الإمكان"<sup>2</sup>
- ✓ **المكتبة الجامعية**: "تلك المكتبة التي تديرها الجامعة أو الكلية لتقديم الخدمات المكتبية للطلاب والمدرسين والعاملين، وذلك عن طريق توفير مايلزم من معلومات تفيدهم في البحث والدراسة فهي مكتبة متميزة تقدم المراجع التي تُخدم الدراسات العليا والمراجع المهنية المتقدمة"

<sup>1</sup> الشامي، أحمد محمد .حسب الله ،سيد. الموسوعة العربية لمصطلحات المكتبات والمعلومات والحاسبات: الرياض: المكتبة الأكاديمية، 2001، ص1542.

<sup>2</sup> العلي، أحمد عبد الله . مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات . القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2001، ص.65.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول الإدارة وإدارة الأزمات والكوارث

1.2. مدخل عام للإدارة

1.1.2. مفهوم الإدارة

2.1.2. أهمية ومميزات الإدارة

3.1.2. وظائف الإدارة

4.1.2. المستويات والمهارات الإدارية

5.1.2. تطور الفكر الإداري

6.1.2. إطار متكامل لدراسة نظريات الإدارة

7.1.2. الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية للإدارة

2.2. أساسيات حول إدارة الأزمات والكوارث

1.2.2. مفهوم إدارة الأزمات والكوارث

2.2.2. أسباب الأزمات والكوارث

3.2.2. أنواع الأزمات والكوارث

4.2.2. مراحل إدارة الأزمات والكوارث

5.2.2. أهداف إدارة الأزمات والكوارث

6.2.2. متطلبات تحقيق الجودة العالية لإدارة الأزمات والكوارث

7.2.2. معايير إدارة الجودة لمعالجة الأزمات والكوارث

8.2.2. مبادئ إدارة الأزمات والكوارث وقواعدها

## 1. مدخل عام حول الإدارة

### تمهيد:

إن التقدم الاقتصادي والاجتماعي لا يتم بمجرد استيراد الآلات الحديثة وتوفير رؤوس الأموال وزيادة في القوى العاملة، بل إنه يحتاج إلى فكر إداري وتنظيمي يحسن إدارة الموارد البشرية واستثماراً لأموال والتخطيط السليم والتوجه البناء بغية القضاء على التخلف. وإن الإدارة تعتبر مورد اقتصادي لأنها من العوامل الرئيسية التي تسهم في عمليات التنمية، فإنها تحتاج إلى الموارد الإدارية على مختلف مستوياتها لأنها تمثل رأس المال البشري الذي يعتبر أهم الموارد على الإطلاق، والذي يتولى عمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة بهدف تحقيق الأهداف. لذا أولى لها القادة و أولي القرارات الحاسمة من الأهمية القدر الكبير لأنهم أيقنوا أن تنمية الإدارة ترتبط ارتباطاً عضوياً بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية و بالتالي فهي أداة و وسيلة للتنمية الشاملة في الوطن<sup>1</sup>. لكن ما هي الإدارة ، مستوياتها و مهاراتها، و ما هي أهم النظريات و المنظرين في المجال و ما أهم التحديات التي تتعرض لها في هذا القرن.

إن مفهوم الأزمة والكارثة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة. بدءاً بالفرد، فالحكومات والمؤسسات انتهاءً بالأزمات الدولية. وعالم الأزمات والكوارث له خصائصه، وأسبابه، تتأثر به كل ما يحيط بها من أفراد، مصالح وتجهيزات وغيرها كما يؤثر على أهدافها وبقائها. و للإجابة عن هذه التساؤلات بشيء من الإيجاز ارتأينا الخوض في هذا الفصل أملاً في نحو علامات الاستفهام.

### 1.1 مفهوم الإدارة :

الإدارة هي علم وفن، فهي فن لأنه لا بد لمن يطبقها أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة. والإدارة علم لأنه هناك علم يختص بدراساتها له مقوماته ونظرياته ومبادئه، والذي يعرف باسم علم الإدارة. الذي تمخض عنه الإدارة العلمية التي صارت معياراً ومؤشراً لرقى وتقدم المؤسسات على اختلاف إشكالها. فالارتباط بين تطبيق الإدارة وبين مستويات الرقي والتقدم في أي مؤسسة هو ارتباط قوي لا يتجزأ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الحمد، فهاد معتاد. البحث العلمي أحد ركائز التنمية الإدارية. مجلة رسالة . 1996. ص2.

<sup>2</sup> نحال، فؤاد اسماعيل. تحليل وتصميم نظم المعلومات الالكترونية. مصر: دار المعرفة، 2011. ص.7.

وقد جاءت كلمة الإدارة أصلاً من كلمة لاتينية تعني الخدمة (Service)، أي الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة أو المنظمة بالفائدة والنفعة العام. إما في اللغة العربية فقد جاءت الكلمة (إدارة) من الأصل (أدار الشيء) أي أحاط به أو جعله يدور.<sup>1</sup>

يقول فردريك تايلور (Fredrick Taylor): أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وارخص طريقة ممكنة. ويقول جون مي (John Mee) فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.<sup>2</sup>

أما كيمال (Kimal) وكيمبول (Kimball) فيعرفان الإدارة بأنها: (جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة، ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه، واختيار موظفيه الرئيسيين).

ويعرف بلنكت (plunkett) وزميله اتنز (Attner) الإدارة بأنها (عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة) تستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة.<sup>3</sup>

## 2.1. أهمية ومميزات الإدارة:

- تمثل الإدارة عنصراً هاماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع. هذه الأهمية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف، والتوجيه، والرقابة.
  - يقع على عاتق الإدارة مسؤولية التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من موارد مختلفة، ومسئولة عن التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد.
  - التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية.<sup>4</sup>
- مميزات عامة للإدارة:
- تتميز الإدارة بالآتي:
- أنها تعمل في إطار اجتماعي

<sup>1</sup> ربحي، مصطفى العليان. إدارة المكتبات الاسس والعمليات. الاردن: دار الصفاء، 2009. ص. 61

<sup>2</sup> بشير، العلاق. اسس الادارة الحديث. عمان: دار البازوري، 1999. ص. 12.

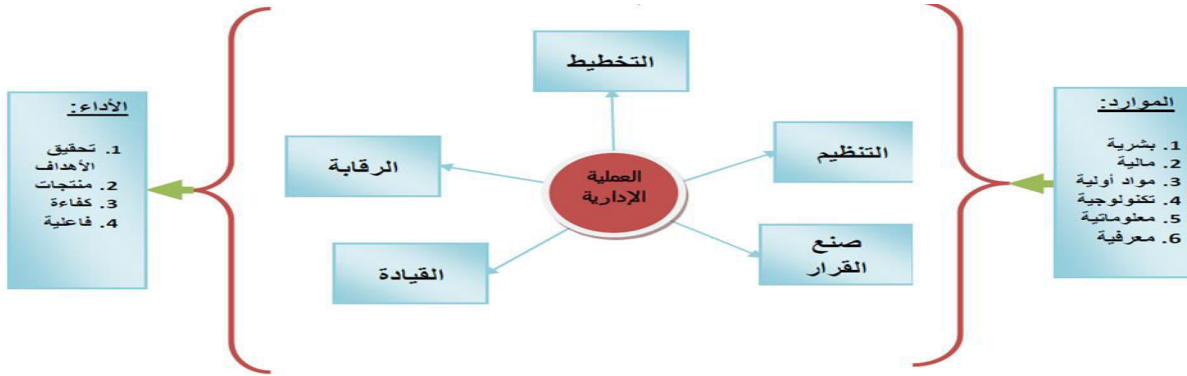
<sup>3</sup> ربحي، مصطفى العليان. المرجع السابق. ص. 62.

<sup>4</sup> ابو قحف، عبد السلام. اساسيات التنظيم والادارة. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002. ص. 31.

- تقديم الخدمات لمجتمع من الناس تتأثر به وتؤثر فيه.
- إن طبيعة الإدارة تختلف باختلاف نوع العمل وطريقته مثل (طبيعة العمل في المؤسسات الخدمية يختلف عن طبيعة العمل في المؤسسات الإنتاجية).
- الإدارة تعمل في إطار من البيروقراطية تبنيتها السلطة والمستويات الأخرى
- الإدارة عادة تخلق توازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية مع الحد من العلاقات غير الرسمية<sup>1</sup>.

### 3.1. الوظائف الإدارية: Managerial Functions

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي)، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا). وتشتمل عملية الإدارة على خمس وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، صنع واتخاذ القرار، القيادة، الرقابة. وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل وظيفة من هذه الوظائف التي يوضحها الشكل رقم (1)



الشكل رقم (1) الوظائف الإدارية<sup>2</sup>

#### 1.3.1. التخطيط: Planning

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، ووضع إستراتيجية شاملة لتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى تطوير مجموعة من الخطط الشاملة من اجل تحقيق التكامل والتنسيق بين الأنشطة المختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طه جمال يوسف. إدارة المكتبات ومصادر المعلومات المتخصصة. الاردن: دار الحامد، 2007. ص. 19.

<sup>2</sup> عمر محمد دره. مدخل الى الادارة. رسالة ماجستير: جامعة عين شمس، 2009. ص. 19. متاح على الخط.

<sup>3</sup> [https://www.researchgate.net/publication/304350138\\_Approach\\_to\\_Management?enrichId](https://www.researchgate.net/publication/304350138_Approach_to_Management?enrichId)

اريخ الاطلاع يوم 17 سبتمبر 2017).

<sup>3</sup> علاء الدين، عبد الغني محمود. ادارة المنظمات. دار الصفاء. 2011. ص: 32.

ويرى الباحث أن التخطيط عمل فكري يعتمد على المخطط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة، ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة.

### 2.3.1. التنظيم: Organizing

هو الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد وينسقها من اجل تحقيق أهداف محددة، وذلك بتخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل. وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغيير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها<sup>1</sup>.

### 3.3.1. صنع واتخاذ القرار: Decision Making

هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، وتهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث. وتمثل نقطة البداية في تحديد المشكلة بدقة وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها تمهيداً للوصول إلى أفضل بديل ثم تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة بين البدائل المعروضة وفق معايير معينة، ويترتب على عملية المفاضلة اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة، ويتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى إسهامه في حل المشكلة<sup>2</sup>.

### 4.3.1. القيادة: Leadership

تعتبر القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف، وتعد من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي تمكن المدير أن يؤثر في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها. وتتكون وظيفة القيادة من أربعة أنشطة رئيسية هي<sup>3</sup>:

أ. تشجيع الأداء المرتفع من جانب المرؤوسين.

ب. التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد.

ت. التعامل مع الأفراد والجماعات.

ث. الاتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزيد. مبادئ علم الإدارة. الاردن: دار المسيرة، 2013. ص. 139-138.

<sup>2</sup> براء رجب تركي. المشكلات الادارية. الاردن: دار الراجية، 2015. ص. 22.

<sup>3</sup> محمد حسنين العجمي. الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية. الاردن: دار المسيرة، 2008. ص. 39-30.

### 5.3.1. الرقابة: Controlling

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزها المنظمة نحو تحقيق الأهداف. وهي عملية منهجية يمكن من خلالها ضبط كافة الأنشطة التنظيمية للتوافق مع التوقعات المحددة في الخطط والأهداف ومعايير الأداء. فعملية الرقابة تتضمن أربع خطوات هي<sup>1</sup>:

- أ. وضع مستويات ومعايير الأداء.
- ب. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً.
- ت. تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة.
- ث. اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.

#### 1.4. المستويات والمهارات الإدارية:

##### 1.1.4. المستويات الإدارية:

###### ○ الإدارة العليا:

ويكون المدير فيها مسؤولاً عن المنظمة ككل من حيث رسم الخطط والسياسات العامة ووضع الاستراتيجيات ومجالات الأنشطة الجديدة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

###### ○ الإدارة الوسطى:

ويكون المديرون فيها مسؤولين عن توجيه الأنشطة الوظيفية للمنظمة وتنفيذ الخطط والسياسات العامة التشغيلية للمنظمة.

###### ○ الإدارة الإشرافية:

وتكون على مستوى الوحدات الصغيرة ويكون المديرون (المشرفون) مسؤولين عن توجيه العمال مباشرة.<sup>2</sup>

#### 2.1.4. المهارات الإدارية Management Skills :

يحتاج من يمارس الإدارة أو قيادة الآخرين نحو رؤية وهدف إلى مجموعة من المهارات والإمكانيات، وتمثل هذه المهارات قاسماً مشتركاً بين المستويات الإدارية المختلفة التي ذكرناها سلفاً وتمثل هذه المهارات في :

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية. تقييم الاداء الحكومي ودوره في التطوير الاداري. القاهرة : اعمال

المؤتمرات، 2013، ص.92، 91. (نبيل، حاتم). الرقابة على الاداء في الدوائر الحكومية. (ورشة عمل، متابعة وتقييم مؤشرات الاداء في الوزارات والدوائر الحكومية. اسطنبول).:

<sup>2</sup> عبد الجواد، محمد احمد. حرفة الادارة. مصر: دار البشير للطباعة والنشر، 2000، ص.21.

○ المهارات الفنية **Technical Skills**:

وهي كل ما يتصل بالمعلومات والقدرات الفنية الخاصة بالعمل كمعرفة بوصف وظيفة ومتطلباتها ومسؤولياتها وواجباتها.

○ المهارات الإنسانية **Human Skills** :

وهي كل ما يتعلق بسلوك المسؤول كفرد وعلاقته بالآخرين وأسلوبه في التعامل معهم، ويدخل في ذلك الاتصال والقيادة، وتفاعله معهم في المواقف الجماعية المختلفة.<sup>1</sup> ينبغي عليك دائماً إن تقود فريقك كقدوة وتوضح لهم الأهداف والالتزام والنزاهة التي تتوقعها منهم.<sup>2</sup>

○ المهارات التجريدية (الإدارية):

أي قدرة المدير على النظرة الشاملة الواسعة للأمور فيربط بين أنماط السلوك المختلفة في المنظمة وينسق بين القرارات العديدة التي تصدر فيها بما يساعد المنظمة ككل على التوجه نحو الهدف المحدد لها. ونحن نلاحظ أن هناك علاقة بين المهارات والمستويات الإدارية حيث أن المهارة الفنية تزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا لحاجتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء وكلما ارتقى المدير في السلم الإداري قلت أهمية المهارة الفنية للمدير، أما المهارة الإدارية (التجريدية) تزيد أهميتها لدى المستويات الإدارية العليا نظراً لدورها العام في اتخاذ القرارات بينما تقل أهمية هذه المهارة لدى مستويات الإدارة الاستشرافية، والمهارة الإنسانية فهي تتقارب في أهميتها على مختلف المستويات الإدارية لان المدير يدير البشر ودوره في التعامل مع البشر لا يتغير كثيراً من مستوى إداري لأخر.

5.1. تطور الفكر الإداري:

رغم أن الإدارة بالمفهوم العام مورست بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة إلا أن الإدارة كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى كثيرة، وسنقوم بإعطاء لمحة موجزة وسريعة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات.

1.5.1. الإدارة الإسلامية: **Islamic Management**

لقد رسم الإسلام الخطوط العريضة لنظام الحكم والإدارة. فقد جاء الدين الإسلامي لتنظيم حياة الناس في مختلف مجالاتها وأبعادها فوضع أسساً ومرتكزات واضحة لتنظيم علاقات الناس بخالقهم عز وجل، وبالأفراد الآخرين في المجتمع في مختلف المنظمات، وكذلك لتنظيم علاقة الفرد بذاته، كما حث الإسلام على الاستفادة

<sup>1</sup> على فلاح الوعي، عبد الوهاب بن بريكة. مبادئ الإدارة الاصول والاساليب العلمية. الاردن: دار المناهج، 2013، ص. 40.

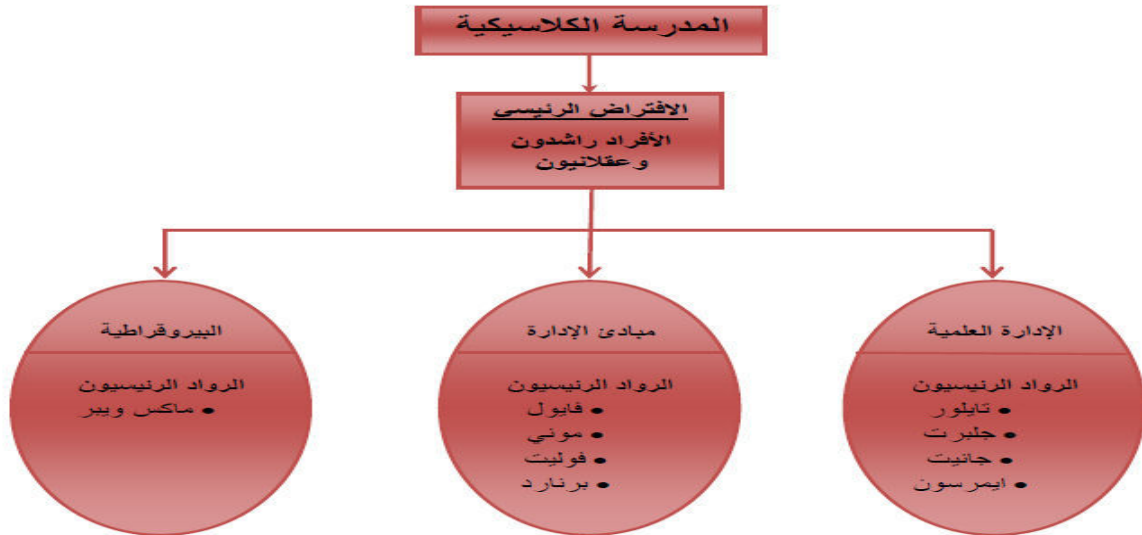
<sup>2</sup> توني، بوزان. ترجمة مكتبة جرير. استخدام خرائط العقل في العمل. (د.م): مكتبة جرير، 2006، ص. 172.



من الموارد الكثيرة التي خلقها الله تعالى على أرضه بهدف إشباع حاجات الإنسان وتحقيق سعادته، كما حث الإسلام على التعامل مع الغير بأخلاق عالية، ووضع الأسس لأداء مختلف الوظائف الإدارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية.<sup>1</sup>

### 2.5.1. المدرسة الكلاسيكية (1890-1930) Classical School

تركز جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية على الجانب الفني للعمل كالتخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه، والتسلسل السلطوي من اجل تحقيق اعلى كفاءة،<sup>2</sup> وتضم هذه المدرسة التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية مجموعة من الاتجاهات وهي:  
الإدارة العلمية والمبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية والبيروقراطية. والشكل رقم (2) يوضح الاتجاهات الثلاثة للمدرسة الكلاسيكية، مع ذكر أهم رواد هذه المدرسة.



الشكل رقم (2) المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها وروادها<sup>3</sup>

### أولاً- الإدارة العلمية (1910- 1935) : Scientific Management

<sup>1</sup> على فلاح الوعي. عبد الوهاب بن بركة. المرجع السابق. ص. 2013.

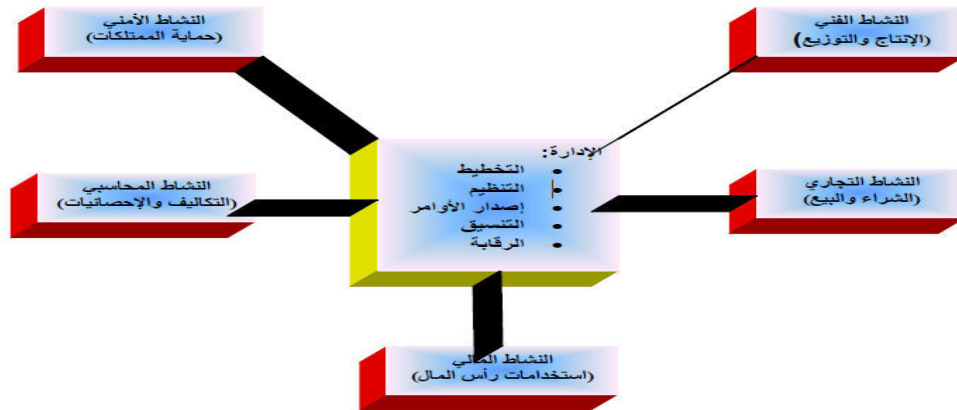
<sup>2</sup> حديد موفق، الإدارة. المبادئ والنظريات والوظائف. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2001. ص. 16 (على الخط المباشر).

<sup>3</sup> عمر محمد دره. المرجع السابق. ص. 95. <https://books.google.dz/books?id=XvIaDgAAQBAJ&lpg=PA222&ots=bodeD-> تاريخ الاطلاع يوم 07 جانفي 2018

يركز اتجاه الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم، لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء<sup>1</sup>. ومن أشهر رواد حركة الإدارة العلمية فريدريك تايلور، ثم جاء من بعده كل من: فرانك جيلبرث وويليان جيلبرث وهنري جانيت وهارينجتون إيمرسون.

### ثانيا: المبادئ الإدارية: Administrative Principles

يركز هذا الاتجاه على إدارة المنظمة ككل وهو نظرة مكملة للاتجاه السابق (الإدارة العلمية) من خلال التركيز على إدارة المنظمة ككل، بينما يركز الاتجاه الأخر على إنتاجية الفرد وزيادتها، وليس على وظائف الأفراد. ومن أشهر رواد هذا الاتجاه هنري فايول وموني ورايلي وماري باركر فوليت وشستر برنارد<sup>2</sup>. يعتبر هنري فايول الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي قدم كتابه بعنوان "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطور الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية<sup>3</sup>. والشكل رقم (3) يوضح الأنشطة الرئيسية داخل منظمات الأعمال حسب رأي فايول.



الشكل رقم (3) النظام التنظيمي عند فايول<sup>4</sup>

### ثالثا- البيروقراطية: Bureaucracy

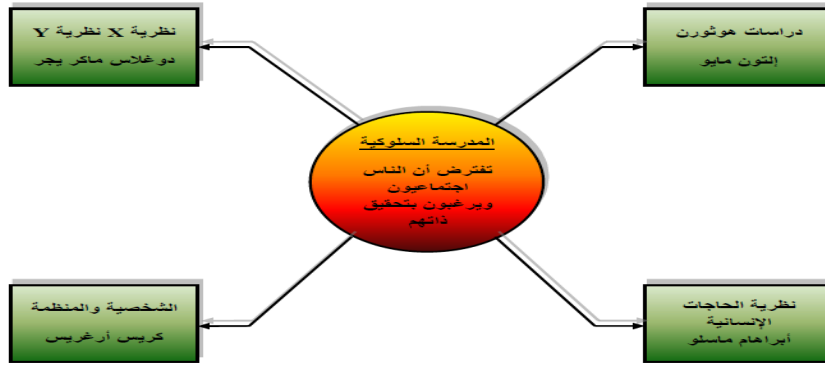
<sup>1</sup> محمود، شحماط. المدخل لعلم الإدارة العامة. الجزائر: دار الهدى، 2010. ص.10.  
<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغاني محمود. إدارة المنظمات. الاردن: دار الصفاء، 2011. ص.76.77..  
<sup>3</sup> محمد امين المعاينة. العوامل المؤثرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات: من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الاردنية. الاردن: دار الاعصار، 2016. ص.27.28.29.  
<sup>4</sup> عمر محمد دره. المرجع السابق. ص.100.

تمثل البيروقراطية مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيدة وكفؤة لمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية سلطة، والبيروقراطية هي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيدة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف .

يعتبر ماكس ووبر رائدا لهذه المدرسة والذي قال أن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية..<sup>1</sup>

### المدرسة السلوكية 3.5.1 (1930-1960): Behavioral School

إن أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد من اجل الإلمام بالمعرفة الكبيرة والأكيدة بسلوك الفرد بشكل عام وبتسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص ومدى العوامل التي يتأثر بها. لتحقيق رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم (العامل الإنساني وليس العامل الاقتصادي)، وهذه الأفكار جاءت رداً مكملاً على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية. وهذه المدرسة مثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية.<sup>2</sup> نظرية المدرسة السلوكية في الشكل رقم(4) مع روادها.



الشكل رقم(4) المدرسة السلوكية واتجاهاتها وروادها<sup>3</sup>

### المدرسة الكمية 4.5.1 : Quantitative School

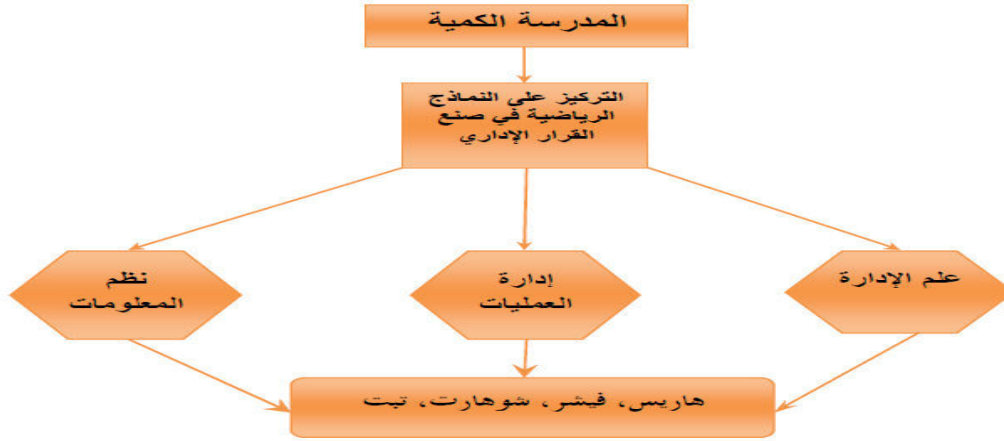
هي مدرسة تقوم على الأساليب الكمية في حل المشكلات الإدارية من خلال تحليل البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات ، كما يساعد هذا المدخل المدير على اتخاذ القرارات بأسلوب النماذج الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية .ومن أبرز الأساليب الكمية :البرمجة الخطية، نظرية صفوف الانتظار، التنبؤ، نماذج المخزون، نماذج الشبكات، تحليل نقط التعادل وغيرها من الأساليب الكمية. ويمكن تقسيم المدخل الكمي إلى

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة واخرون. مبادئ علم الإدارة. الاردن: دار المسيرة، 2013.ص.63.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان. إدارة المكتبات: الاسس والعمليات. عمان: دار الصفاء، 2009.ص.97.

<sup>3</sup> عمر محمد دره. مدخل الى الإدارة. المرجع السابق.ص.112.

ثلاثة مكونات رئيسية هي :علم الإدارة، إدارة العمليات، نظم المعلومات .ومن أشهر رواد المدرسة الكمية : هاريس، فيشر، شوهارت، تبت. والشكل رقم(5) يبين مكونات المدرسة الكمية وافترضاتها وأهم روادها<sup>1</sup>.



الشكل رقم ( 5 ) المدرسة الكمية ومكوناتها وروادها<sup>2</sup>

### أولاً- علم الإدارة: Management Science

يطلق على هذا العلم أيضاً مسمى بحوث العمليات Operations Research والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات لحل المشاكل الإدارية. والنموذج الرياضي هو تمثيل أو تعبير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة. ويوجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ، ومنها نماذج البرمجة الخطية و صفوف الانتظار ونماذج المخزون<sup>3</sup>.

### ثانياً-العمليات الإدارية: Operations Management

تشتمل إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات والمشاكل التي تتعلق بتحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات. فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي. ويمكن تطبيق الأساليب الكمية مباشرة على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية وغيرها.

### ثالثاً- نظام المعلومات الإدارية: Management Information System

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة. مبادئ الإدارة الاصول والاساليب العلمية. الاردن: دار المناهج، 2013. ص.130.129.

<sup>2</sup> عمر محمد دره. مدخل الى الادارة. المرجع السابق. ص.120  
[https://www.researchgate.net/publication/304350138\\_Approach\\_to\\_Management?enrichId=07حانفي2018](https://www.researchgate.net/publication/304350138_Approach_to_Management?enrichId=07حانفي2018) (تاريخ الاطلاع يوم

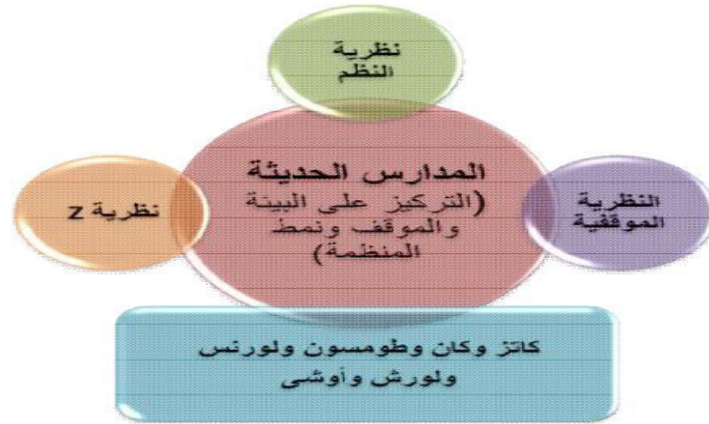
<sup>3</sup> حديد، موفق. المرجع السابق. ص.26.

يوم08 جانفي 2018). [books.google.dz/books?id=XvIaDgAAQBAJ&lpg=PA222&ots=bodeD/](https://books.google.dz/books?id=XvIaDgAAQBAJ&lpg=PA222&ots=bodeD/) (تاريخ الاطلاع يوم

MIS تشير إلى الإسهام الإيجابي لنظام المعلومات في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك عن طريق تقديمه لما تحتاج إليه الإدارة من معلومات من حيث الكمية والنوعية والوقت المناسب. ويمكن قياس ذلك من خلال رضا المستخدمين للمعلومات، وحجم استخدام العاملين للمعلومات، وتقديم المعلومات حسب المستوى الإداري، وتمكين المديرين من الاستجابة لما يحصل من تغيرات، وضرورة المحافظة على أمن وسرية المعلومات. ويتضمن قاعدة بيانات Data Base متكاملة، وهيكل متدرج من المعلومات موجه نحو استخدام النظم الداعمة للقرار، ويتحقق عنصر التكامل في هذا النظام إذا تضمن معلومات كاملة عن المنظمة والبيئة الخارجية.<sup>1</sup>

### المدارس الحديثة 5.5.1 : Modern Schools

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية. وتتركز المداخل الحديثة للإدارة على كل من البيئة والموقف ونمط المنظمة، وقد نشأت هذه المداخل مؤخراً وهي مجموعة متنوعة من المدارس لدراسة الإدارة وهي: نظرية النظم، والنظرية الموقفية ويعتبر من أشهر رواد المدارس الحديثة في الإدارة كل من: كاتز وكان، طومسون، Z أو الشريطية ونظرية ولورنس، لورش، أوشى. والشكل رقم (6) يبين المداخل الحديثة للإدارة مع افتراضاتها الرئيسية وأهم روادها.



الشكل رقم (6) المدرسة الحديثة ومداخلها وروادها<sup>2</sup>

### أولاً - نظرية النظم : System Theory

<sup>1</sup> شاكر جار الله الخشالي، محي الدين القطب. فاعلية نظم المعلومات الادارية واثرها في ادارة الازمات. الاردن:مقال،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد3،العدد2007،1.ص.26.

<sup>2</sup> عمر محمد دره.مدخل الى الادارة.المرجع السابق.ص.125.

[https://www.researchgate.net/publication/304350138\\_Approach\\_to\\_Management?enrichId](https://www.researchgate.net/publication/304350138_Approach_to_Management?enrichId)

[تاريخ الاطلاع يوم 07جانفي2018]

يعرف النظام System على أنه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل<sup>1</sup>، وهناك أربعة مكونات أساسية للنظام يوضحها الشكل رقم (7).



الشكل رقم (7) مكونات النظام<sup>2</sup>

وهناك أربعة مفاهيم يمكن للمديرين استخلاصها من نظرية النظم هي:

### أ-النظم المفتوحة والنظم المغلقة : Open – Closed Systems

النظام المفتوح هو الذي له علاقات مستمرة ومتفاعلة مع بيئته يؤثر فيها ويتأثر بها ، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل، تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة .أما بالنسبة للنظام المغلق فهو النظام الذي يتفاعل مع نفسه جزئاً أو كلاً<sup>3</sup>.

### ب-النظم الفرعية: Subsystems

هناك افتراضاً أساسياً في نظرية النظم وهو أن المنظمة تشكل نظاماً كلياً عاماً وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض، والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي، ومن أمثلة النظم الفرعية: الإنتاج – التسويق – المالية – الموارد البشرية، ونظراً لعلاقاتها كثيرة ومتشعبة ، فإن التغيير في نظام فرعي واحد يؤثر في مخرجات بقية النظم الفرعية الأخرى.

### ت-الأثر التكاملي(التداؤب): Synergy

<sup>1</sup> علاء، السالمي واخرون.اساسيات نظم المعلومات الادارية.الاردن:دار المناهج،2005،ص.45.

<sup>2</sup> العلي.عبد الستار.ادارة الانتاج والعمليات.عمان :دار وائل،2006،ص.23.(متاح على الخط).

<sup>3</sup> علاء السالمي واخرون.المرجع السابق.ص.48.49.50. <https://books.google.dz/books?id=-4msDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq> (تاريخ الاطلاع يوم 09 جانفي 2018).

يشير هذا المفهوم إلى أن الكل المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تشكل من مجموعها تركيباً موحداً ، وبمعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحاً في حالة أداء العمل المطلوب معاً (متعاونة) ، ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه إلا أنها في النهاية جزء من كل متكامل.

### ث- الفناء أو التلاشي : Entropy

إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية العكسية، وإن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والفناء<sup>1</sup>.

### ثانياً- النظرية الموقفية او الشرطية: Contingency Theory

وتعني أن كل ظرف أو موقف إداري يتطلب ويحتاج إلى طريقة تختلف عن طريقة الطرف أو الموقف، أي إن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح، وإنما لكل موقف هناك سلوك إداري يلائمه. ويقصد بالظروف الداخلية للمنشأة هي التي تشمل العاملين وعاداتهم وتدريبهم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما الظروف الخارجية تتمثل بالتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم وغيرها<sup>2</sup>.

### ثالثاً - نظرية: Z

قدم هذه النظرية وليم أوشى في عام 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ووضعها في إطار واحد أطلق عليه نظرية (Z)، ويوضح الشكل رقم (8) أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (Z).

<sup>1</sup> علاء السالمي واخرون. المرجع نفسه. ص. 82.83.

<sup>2</sup> هاني ،خلف الطوارنة. نظريات الادارة الحديثة ووظائفها. الاردن: دار اسامة، 2012. ص. 223 - 224 - 225.





الشكل رقم (8) أنماط المنظمات وفقاً لنظرية<sup>1</sup> (Z)

### 6.1. إطار متكامل لدراسة نظريات الإدارة:

بعد استعراض المدارس الأربعة (الكلاسيكية والسلوكية والكمية والحديثة) وأهم أفكارها، فإنه يمكن القول أن هناك علاقات تكامل بين مداخل دراسة الإدارة مع بعضها البعض وأنها ليست متناقضة أو متعارضة. وتساعد نظرية النظم والنظرية الموقفية على تحقيق التكامل بين المداخل المختلفة لدراسة الإدارة. وإن هدف الإدارة في المنظمات هو إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية ويمكن التعبير عن تكامل الأفكار في جميع المدارس بهدف الوصول إلى الكفاءة والفاعلية واعتماد المدراء أساليب وأدوات ونظريات من مختلف المدارس والاتجاهات<sup>2</sup> من خلال الشكل رقم (9).

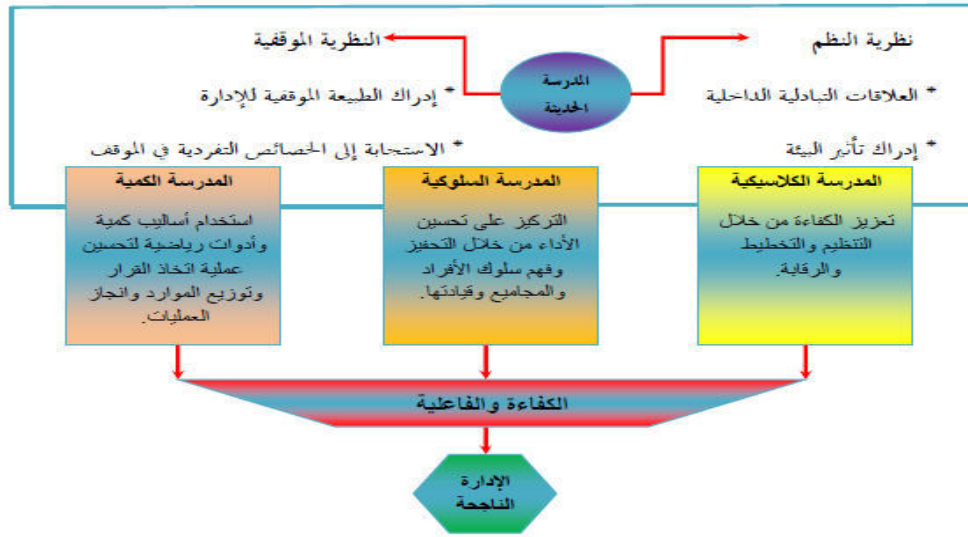
<sup>1</sup> عمر محمد دره. المرجع السابق. ص. 129.

[https://www.researchgate.net/publication/304350138\\_Approach\\_to\\_Management?e](https://www.researchgate.net/publication/304350138_Approach_to_Management?e)

<sup>2</sup> nrichId (تاريخ الاطلاع يوم 07 جانفي 2018)

عمر محمد دره. المرجع السابق. ص. 130.





الشكل رقم (9) مدخل تكاملي للإدارة<sup>1</sup>

7.1. الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة:

### 1.7.1. العولمة : Global

إن ظاهرة العولمة متداخلة ومتشابكة المداخل والتأثيرات والتجليات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وقد كان لتطور التكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور هام في ظهور الدور المؤثر والفعال لهذه الظاهرة<sup>2</sup>.

### 2.7.1. التميز عن البحث : Search Of Excellence

يقصد بالتميز خصائص تنفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات، من خلال وضع طرائق لتمييز خدمات المنظمة عن خدمات المنظمات المشابهة، وهي عملية مستمرة ولا تقف عند مستوى معين. ويمكن أن يكون التميز في إحدى الخصائص التالية: القرب من المستهلك الاستقلالية والإبداع

<sup>1</sup> عمر محمد دره.. المرجع نفسه.ص.130

[https://www.researchgate.net/publication/304350138\\_Approach\\_to\\_Management?e](https://www.researchgate.net/publication/304350138_Approach_to_Management?e)

[nrichId](http://nrichId) (تاريخ الاطلاع يوم 07جانفي 2018)

<sup>2</sup> خالد ميعود سديرة. الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات في ظل العولمة(منظور سوسيولوجي)،(على الخط المباشر).

على العنوان: <https://platform.almanhal.com/Reader/Article/96130?search> (تاريخ الاطلاع الاطلاع يوم 24

ديسمبر 2017).

والابتكار والمغامرة، هيكل تنظيمي بسيط وقادة إداريين محنكين حرية المبادرة والرقابة الذكية، ارتباط الإنتاجية بالأفراد، التوجه نحو الفعل الدقيق<sup>1</sup>.

### 3.7.1. Diversity : التنوع

يعني الاختلافات بين العاملين في المنظمة بسبب الجنس والعمر والقومية وبلد المنشأ والقيم والثقافة والدين والمعتقد والأقلية والأكثرية، وإذا ما أحسنت الإدارة التعامل مع هذا التنوع فإنه يمثل غنى كبير للمنظمة يخلق ميزات تنافسية متفردة.

### 4.7.1. Management Of Objectives : الإدارة بالأهداف

ينسب هذا الأسلوب في الإدارة إلى العاملين بيتر دركر وجورج أوديورن، تحديد الأهداف بصورة واضحة ومفهومة لكافة العاملين في أي مرفق، والتنسيق المطلوب بين العاملين و رؤوسهم، أي وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تعتمد على وعي وفهم كل موظف لطبيعته وظيفته والموقع الذي يتواجد فيه داخل أية مؤسسة، و تأخذ هذه المشاركة في اللقاءات الثنائية و المناقشات الجماعية و كذا الاقتراحات المكتوبة وغيرها<sup>2</sup>.

### 5.7.1. إدارة الجودة الشاملة : T.Q.M.

تعتبر فلسفة إدارية حديثة تأخذ اشكال أوبرامج ادارة التغير، حيث اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من اجل إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغيرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)<sup>3</sup>.

### 6.7.1. الهندرة : Reengineering

هي استخدام التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل وصولاً للتغير الجذري في كل أرجاء المنظمة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك. وتعتبر الهندرة إدارة لتطوير المنظمات من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها، فهي أداة تساعد المنظمة في تحسين أدائها وعملها.

### 7.7.1. إدارة المعرفة : Knowledge Management

<sup>1</sup> نجده محمد ،عبد الرحيم جدي.مياده حسن ابراهيم، عبد الرحيم. استراتيجية مواجهة الازمات والكوارث داخل المنظمات الطوعية،(على الخط المباشر).

على العنوان: <https://platform.almanhal.com/Files/2/74221> (تاريخ الاطلاع يوم 24 ديسمبر 2017).

<sup>2</sup> حامد الشافعي دياب. بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة المكتبات الجامعية. القاهرة: المكتبة العربية، 1994. ص. 107 .

<sup>3</sup> السعيد، بوعافية. ادارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية بين النظرية والتطبيق. قسنطينة: دار بهاء الدين، 2015. ص. 132.

يعتبرها الكثيرون المعرفة أحد الموارد الهامة في المنظمة، بل أهم مورد لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها، ولا بد من إدارة هذا المورد (المعرفة) بنجاح وهذا الأمر يشترط اهتماما خاصا باليات إدارة عملية تكوين وتطوير المعرفة التنظيمية، والرفع من أهمية التعليم<sup>1</sup>.

### 8.7.1. منظمات التعلم : Learning Organizational

يقصد بمنظمات التعلم تلك المنظمات التي تخلق بيئة داعمة ومحفزة لعملية التعلم في كافة أنحاء المنظمة، وتشجع موظفيها على طرح الأفكار والحوار والمناقشة وحل المشكلات. فهذا النوع من المنظمات يشجع على التعلم والاستمرار فيه، ويروج لتبادل المعلومات بين الأفراد ويعمل على نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل أنحاء المنظمة من أجل أن يكون التعلم مسؤولية الجميع.

<sup>1</sup> جواد، كاظم لفته. الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. عمان: دار الصفاء، 2011. ص. 264. 263.

## 2.1. أساسيات حول إدارة الأزمات والكوارث

### 1.2.1. مفاهيم ومصطلحات:

#### ○ مفهوم الأزمة Crisis :

تكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في مجالات التعامل كافة وعلى تعدد مستوياته، حتى يكاد يكون من المتعذر إن لم يكن من المستحيل أن نجد مصطلحاً يضارع مصطلح (الأزمة) في ثراء إمكاناته واتساع مجاله.

وقد تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة، مع ذلك نجد صعوبة في الحصول على تعريف محدد لها، ويمكن التعرف عليها من خلال خصائصها، فيرى بعضهم أن الأزمة عبارة عن " خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام ". في حين أن بعضهم يرى بأن الأزمة هي " لحظة حرجة وحاسمة يصاب بها الفرد مكونة بذلك صعوبة حادة في التصرف وتجعله في حيرة بالغة وغير قادر على اتخاذ قرار صحيح، ومما يسبب له قصوراً في المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج يزيد من درجة الجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها فنجد من خلال التعريفات السابقة بأن الأزمة عبارة عن حدث مفاجئ غير متوقع، مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، كما أنها حالة من اختلال التنظيم يصعب على الفرد مواجهتها<sup>1</sup>.

#### ○ مفهوم الكارثة Disaster :

الكارثة هي حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، يؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات.

أما السيد عليوة، فقد عرف الكارثة بأنها: هي احد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً، ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معا.<sup>2</sup>

#### ○ مفهوم إدارة الأزمات:

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات ( Crisis Management ) ( في الأصل في الإدارة العامة للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل والفيضانات والحرائق والحروب وغيرها. ولكنه ما لبث أن ظهر بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية. ثم سرعان ما عاد اصطلاح (إدارة الأزمات) مرة أخرى إلى علم الإدارة، وكان ذلك حين استخدم للتلويح

<sup>1</sup> عبد الرحمن، بن عبيد القرني. مدى وعي الموظفين في المكتبات الجامعية بمراحل إدارة الأزمات. مقال: 201:مجلة اعلم. العدد التاسع- العاشر (مزدوج)، جمادى الاول 1432هـ - أكتوبر 2011م - ابريل 2012م. ص. 196.

<sup>2</sup> عقيلان، فادي حسن. إدارة الأزمات والكوارث: الطبيعية والغير طبيعية. الاردن: دار المعتر، 2015. ص. 14.

بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لانجاز مهام عاجلة أو لحل مشكلات طارئة، يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة بالأسلوب الإداري العلمي من أجل تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها. وإدارة الأزمة عملية خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقن مسبقاً، والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم، بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

وبعضهم يعرف إدارة الأزمات " بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات، وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة، هذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقياً للكفاءة الاقتصادية. يمكن تحديد عناصر إدارة الأزمة فيما يلي<sup>1</sup>:

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

2- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية المدربة تدريباً جيداً في مواجهة الأزمات.

3- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

4- أنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار .

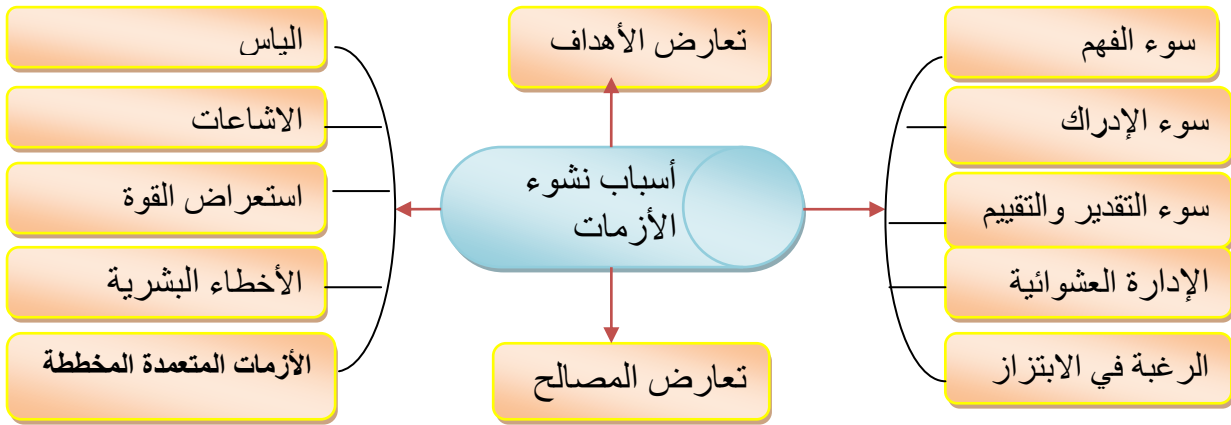
### 2.2.1. أسباب الأزمات والكوارث :

- أسباب خارجية عن إرادة المؤسسة: مثل الزلازل، الفيضانات، الأعاصير والتقلبات الجوية والكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكّم في إبعادها .
- أسباب بفعل الإنسان : مثل عدم اعتراف العاملين بأخطائهم، السرقة، الإهمال والتخريب.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية : مما يؤدي إلى تفاقمها ومضاعفة الخسائر<sup>2</sup>.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمات والكوارث : مثل شكاوي العاملين وغيرها.
- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من:
- ✓ عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم والمشاركة في صنع القرارات.
- ✓ ضعف وانعدام الثقة بين الزملاء العاملين.
- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عنه من:

<sup>1</sup> عبد الرحمن، بن عبيد القرني، المرجع السابق، ص.198.

<sup>2</sup> حريز، سامي محمد هاشم، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الاسس النظرية والتطبيقية، عمان: دار البداية، 2007، ص.25.

- ✓ انهميار نظام الاتصال داخل المؤسسة.
- ✓ عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
- ✓ عدم وجود فرق عمل فعالة.<sup>1</sup>
- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات وما ينتج عنه:
  - ✓ عدم دراسة الحلول البديلة للآزمات والكوارث.
  - ✓ مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات.
  - ✓ عدم وجود المعلومات المناسبة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب.
  - ✓ القيادة الإدارية غير الكفؤ وعدم القدرة على تحمل المسؤولية.
  - ✓ عدم ثقة المدير في مرؤوسيه.
- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب عنه من:
  - ✓ عدم التعلم من الأخطاء.<sup>2</sup>
  - ✓ عدم إدراك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل.
  - ✓ عدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.
- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.
  - كذلك، فان أسباب نشوء الآزمات يمكن أن تكون كما في الشكل التالي:



شكل رقم (10): أسباب لنشوء الآزمات<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليم، بطرس جلد. الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الآزمات في ظل عالم متغير، 2010. ص 22-23

<sup>2</sup> احمد، ابراهيم احمد. إدارة الآزمات التعليمية. الأسباب والعلاج. القاهرة: دار الفكر العربي، 2002. ص. 27.

<sup>3</sup> محسن، أحمد الحضيري. إدارة الآزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الآزمات على المستوى الاقتصادي والقومي والوحدات الاقتصادية. القاهرة: مكتبة مدبولي، 2003. ص. 66.

### 3.2.1. أنواع الأزمات والكوارث:

على الرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث جميع الأزمات إلا أن هناك بعض الأزمات التي يمكن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حدوثها. وهنالك نوعين أساسيين من الأزمات التي قد تتعرض لها المنشآت.

#### 1.3.2.1. الأزمات المفاجئة:

وهي تلك الأزمات التي تحدث فجأة ودون سابق إنذار، مثل تعرض المنشأة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية. وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة، حيث أن الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جسامة، وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاولة وضع الخطة لمعالجة الأزمة. وكثير من الشركات تكون لديها خطط مكتوبة وجاهزة سلفاً لمعالجة هذا النوع من الأزمات والتي قد تتضمن كيفية تشكيل فريق معالجة الأزمة وأسماء أعضاء هذا الفريق، وتحديد غرفة إدارة العملية واسم الناطق الرسمي باسم المنشأة وغير ذلك.

#### 2.3.2.1. الأزمات المتراكمة:

وهي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها، حيث ان عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها قد تأخذ وقتاً طويلاً قبل أن تنفجر. وبالتالي فهذه الأزمات تتطور مع مرور الزمن، كإضراب العمال مثلاً والذي يحدث عادة بعد فترة طويلة من المناقشات والمفاوضات بين العاملين والإدارة، حيث يكون هنالك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع وقوع الأزمة أو التخفيف من حدوثها قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة حاسمة.<sup>1</sup>

### 4.2.1. مراحل إدارة الأزمات والكوارث:

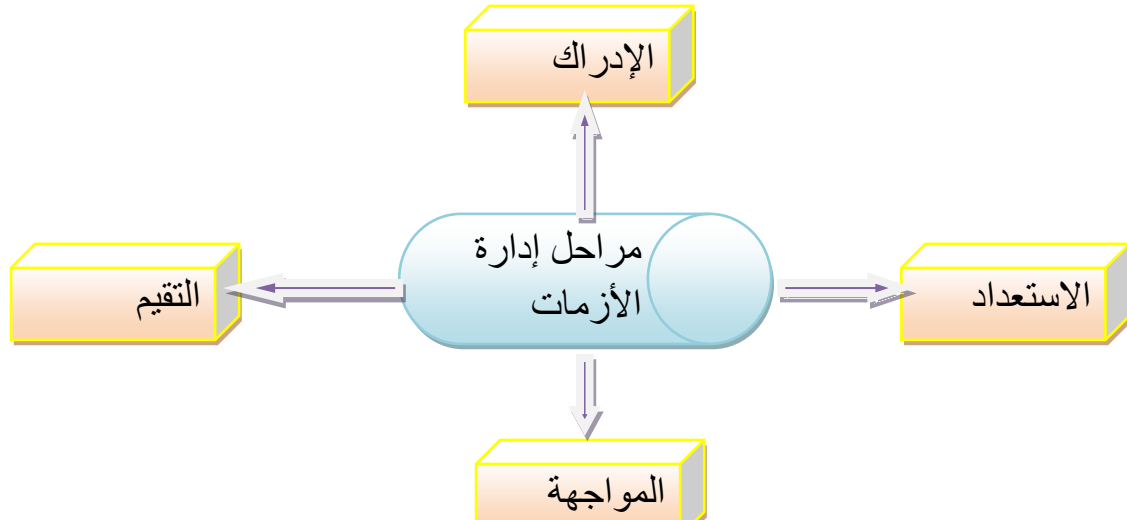
تمر معظم الأزمات والكوارث بأربع مراحل أساسية، وإذا فشلت المؤسسة في إدارة مرحلة من هذه المراحل، فإنها تصبح مسؤولة عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها، وهذه المراحل تتمثل فيما يلي:

- **المرحلة الأولى (الإدراك):** اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: تتطلب هذه المرحلة توجيه الاهتمام للإشارات التحذيرية التي ترسلها الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة نسبياً تنبئ عن قرب وقوع الأزمة.
- **المرحلة الثانية (الاستعداد):** الاستعداد والوقاية: وهذه المرحلة تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة أو الكارثة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك سعياً منها لتقليل قدر الإمكان من أضرارها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سليم، بطرس جلدة. الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير. عمان: دار الراجحة، 2010. ص. 24-25.

<sup>2</sup> زيد، احمد العابدي. نظام المعلومات الفعال في ادارة الازمات. الاردن: دار الراجحة، 2015، ص: 101-100.

- المرحلة الثالثة (المواجهة): احتواء الأضرار والحد منها: تستهدف هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليص وتضييق نطاق اثر الأزمة والأضرار الناتجة عنها.<sup>1</sup>
- المرحلة الرابعة (التقييم): استعادة النشاط والتعلم: وتشمل وجود بدائل معدة مسبقاً وتم اختبارها جيداً، حتى يحسن وضع الحلول العملية المناسبة في حالة احتدام الأزمة. وتتضمن عملية التعلم استرجاع واستعادة الأحداث ودراستها دراسة متعمقة ومستفيضة، واستخلاص الدروس المستفادة منها. ويلاحظ أنه إذا قامت المكتبة بإنجاز المرحلتين الأولى والثانية (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية) فيكون قد توافر لها عنصر الإدارة بالمبادرة، حيث تتمكن من منع وقوع عدد من الأزمات، أما إذا قامت بمواجهة الأزمة بعد وقوعها عن طريق إنجاز المرحلتين الثالثة والرابعة (احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط)، فيكون قد توفر لها عنصر الإدارة برد الفعل، وإذا قامت المكتبة بتنفيذ التعلم فإنها تصبح إدارة فعالة، لأنها مرحلة استرجاع واستعادة الأحداث، واستخلاص النتائج والدروس المستفادة؛ لتكون محوراً للانطلاق وتطوير الأداء.<sup>2</sup>



الشكل رقم (11) مراحل إدارة الأزمات<sup>3</sup>

### 5.2.1. أهداف إدارة الأزمات والكوارث:

يشير كلا من عبد المجيد (2003)، حواش، عبد الله، (2006) أن من أهم هذه الأهداف:

- ✓ توفير القدرة العلمية على استقرار مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.

<sup>1</sup> عبد الرزاق، محمد دليمي. الإعلام وإدارة الأزمات. الاودن: دار المسيرة، 2012. ص.125.

<sup>2</sup> عبد الرحمن، بن عبيد القربي. المرجع السابق. ص.198.

<sup>3</sup> عبد الرحمن، بن عبيد القربي. المرجع نفسه. ص.199.



- ✓ تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها.
- ✓ توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة البناء بأقل تكلفة.<sup>1</sup>
- ✓ الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية وتوفير نظم الاتصال الفعال.
- ✓ التعامل الفوري مع الإحداث لوقف تصاعدها وتجميعها من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث والاستعداد المستمر للتعامل معها.<sup>2</sup>

### 6.2.1. متطلبات تحقيق الجودة العالية لإدارة الأزمات والكوارث

يتطلب التعامل مع الأزمة استخدام عدة أساليب إدارية ذات جودة، تساعد في تهيئة المناخ للتعامل مع الأزمة، ندرجها فيما يلي:

#### 1.6.2.1. تبسيط الإجراءات والمتابعة والتفويض:

أن تبسيط الإجراءات الإدارية ومتابعة الأعمال وتفويض السلطة ذات أهمية بسبب:

##### ➤ تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيلها:

تحتاج الأزمة إلى تبسيط في الإجراءات، الأمر الذي يساعد على تلقائية في التعامل مع الحدث الازموي ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم، بحيث لا يفترض معالجتها وفق نفس الإجراءات المنصوص عليها في المشاكل العادية، لان الأزمة لا تنتظر، وتجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري، لذلك فهي تحتاج إلى التدخل السريع والحاسم بعيدا عن التعقيدات البيروقراطية.<sup>3</sup>

##### ➤ المتابعة والحضور الدائم:

<sup>1</sup> عماد، صفر عبده محمد. نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة. القاهرة:الدار الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2015.ص.87

<sup>2</sup> مصطفى، يوسف كاغي. إدارة الازمات السياحية. قسنطينة:الفا للوثائق، 2017.ص.46.

<sup>3</sup> غسان، قاسم داود اللامي. إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. الاردن:الدار المنهجية، 2016.ص.107.

لا يمكن معالجة الأزمة وهناك تغيب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ احد أسلوبين اسسين هما: التواجد السري أو العلني في موقع الأحداث ، أمر له نتائجه النفسية الملموسة في حركة وردود الأفعال، سواء على صانعي الأزمة، أو الحلفاء المناصرين لها، أو المتعرضين لها، وتأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات والكوارث.<sup>1</sup>

### ➤ تفويض السلطة:

حيث أن عملية تفويض السلطة تعتبر أمرا في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه ، وتفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين وإعطائهم السلطة اللازمة لإنجاز مهمة او حل مشكلة محددة.<sup>2</sup>

### 2.6.2.1. القيادة الإستراتيجية:

مهما كانت قدرات القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها، إلا ان الأزمات قد و لا بد أن تحدث، والتعامل معها يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة أو اتخاذ القرار، ويرى سميث، أن السمة الأساسية للقيادة في الأزمات<sup>3</sup>، هي الإبقاء على بساطة الأشياء، وان يطلب من الأفراد القيام بالأعمال التي تدربو عليها، وليس القيام بأعمال جديدة غير متعودين عليها، والقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى، ولكي يتحقق هذا النجاح يجب أن يكون القائد:

- ✓ ذو فكر استراتيجي، لاكتشاف الفرص واستغلالها في الحاضر والمستقبل.
- ✓ قارئا جيدا للمخطط الإستراتيجية.
- ✓ على اتصال مباشر بالمخططين ويكون فريقا للتخطيط بعيد المدى.
- ✓ ويمكن تلخيص أهم خصائص القائد في:

<sup>1</sup> عبد المطلب محمد مختار، فؤاد عاشور بوخطوة. دراسة ميدانية حول واقع ادارة الازمات والكوارث في مؤسسات التعليم العالي الليبية. ص8. تاريخ

الاطلاع: 16-04-2018 متاح على الرابط <https://platform.almanhal.com/Files/2/74221>

<sup>2</sup> سليم، بطرس جلدة. الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير. عمان: دار الراجية، 2010. ص. 28- 29

<sup>3</sup> مليكة، مرياح، ناصر، قاسمي. استراتيجية ادارة الازمات وفاعلية التسيير. مصر: دار الكتاب الحديث، 2012. ص. 116.

➤ **سمات شخصية:** ومنها الشجاعة، التفاؤل، المشاركة الوجدانية، الارادة والابتكار، القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

➤ **سمات مكتسبة:** وتتمثل في القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، التعامل معها والاستفادة منها، القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، الخبرة الفنية لطبيعة الأزمة، بالإضافة إلى قدرات إدارية تتمثل القدرة على التنظيم والتوجيه والإدارة عن بعد والتحفيز والتفاوض.<sup>1</sup>

### 3.6.2.1. المنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية والارتجالية أو وفق سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب التعامل معها وفق منهجية إدارة سليمة<sup>2</sup> حسب ما تقتضيه الإدارة العادية والإدارة الإستراتيجية، وسنوضح ذلك كما يلي:

#### 1.3.6.2.1. الإدارة العادية:

حيث تبرز أهميتها من خلال مبادئ الإدارة الأربعة:

✓ **التخطيط:** هو الوظيفة الإدارية الأولى والأهم فيما يخص عملية إدارة الأزمات عن طريق التنبؤ والتحديد المسبق لما يجب عمله وطرق القيام به مستقبلا في مواجهة موقف معين. ويجب ان يشمل التخطيط كافة مراحل الأزمة . ومن هذا فان التخطيط يكون مرتبط بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم مسارات وتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فعالية ممكنة.<sup>3</sup>

✓ **التنظيم:** ان وظيفة التنظيم تتعلق بتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الاهداف المخططة ،لضمان التدخل الكفاء في الأزمات والكوارث، لابد من توفر التنسيق والتناسق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة خلال العمل الجماعي وما يفرضه من تعارض وتناقض وتعدد الأفكار، التي من شأنها

<sup>1</sup> يونس، إبراهيم جعفر. اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. مقال: مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017. ص. 302.303

<sup>2</sup> فادي، حسن عقيلان. إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية. عمان: دار المعتر، 2015. ص.37.

<sup>3</sup> منى، ابراهيم درويش علي. كفاءة الجهاز الإداري الحكومي في إدارة الأزمات والكوارث. مصر: المكتب العربي للمعارف، 2015. ص.90.

خلق أزمات من نوع جديد حيث يهتم التنظيم بتوزيع الاعمال، وتدرج السلطات، وتنسيق الاتصالات وربطها، بالشكل الذي يكفل السيطرة على الأحداث.<sup>1</sup>

✓ **التوجيه:** نظرا لان إدارة الأزمات والكوارث تعتمد على المواجهة السريعة والصحيحة لأحداث الأزمة، فهي تحتاج من اجل ذلك إلى معرفة إمكانيات الأفراد، والظروف البيئية المحيطة بالواجهة، لذلك فالتوجيه السليم يتضمن شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه ونطاق التدخل، الهدف والغرض من التدخل، والأساليب المتاحة للتدخل، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بالأفراد للتعرف على شخصية العاملين وكذا القدرات والإمكانيات لديهم.

✓ **المتابعة:** إن عملية المتابعة أثناء الأزمات والكوارث يقصد بها هو إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات تنفيذ خطط الطوارئ بحيث يقوم كل عضو بدوره ويعمل على استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم، لتقديم المساندة والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من اجل معرفة مواطن الضعف لكي يتم تفاديها ومواطن القوة للإبقاء عليها.<sup>2</sup>

### 2.3.6.2.1. الإدارة الإستراتيجية:

أن التوجه الحديث لمواجهة الأزمات والكوارث لا يعتمد فقط على مبادئ الإدارة العادية السابقة، بل يتعداها إلى الإدارة الإستراتيجية، لما تملكه من بدائل متنوعة وأدوات لا تساعد فقط في مواجهة الأزمات الحالية، بل أيضا في خلق نظام وقائي يساعد على تجنب الأزمات والكوارث مستقبلا.

لذلك يجب وضع إدارة إستراتيجية للازمات والكوارث تقوم على القواعد التالية:

- ✓ القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية.
- ✓ تأصيل مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات.
- ✓ مرونة التشغيل التنظيمي للكيان وصياغة التشريعات المختلفة بقضايا الأزمات.
- ✓ الكفاءة والفاعلية في استقراء المستقبل والقدرة على تحديد الأولويات.<sup>3</sup>

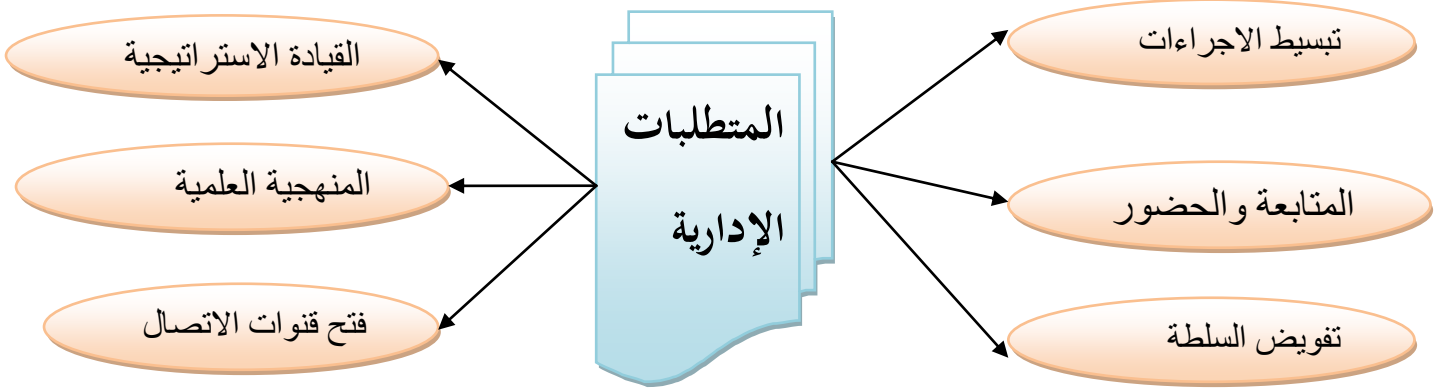
<sup>1</sup> نغال، فؤاد اسماعيل. تحليل وتصميم نظم المعلومات الالكترونية. مصر: دار المعرفة، 2011. ص. 17.

<sup>22</sup> رهام، راسم عودة. واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الاسلامية. رسالة ماجستير، غزة، 2008. ص. 42.

<sup>3</sup> غسان، قاسم داود اللامي، خالد عبد الله، ابراهيم العيسوي. المرجع السابق. ص. 111.

✓ الفاعلية في تنمية العلاقات التيارية والتعاونية والتكاملية مع الأطراف البيئية.

يصور الشكل (12) المتطلبات الإدارية الضرورية لتعامل المنظمات مع الأزمات والكوارث



الشكل رقم(12)المتطلبات الإدارية<sup>1</sup>

### 7.2.1. معايير إدارة الجودة لمعالجة الأزمات والكوارث:

تقوم فكرة الجودة والدقة على استخدام المقاييس والمعايرة في الأداء، ويعني ذلك أن هناك مواصفات نمطية لأداء في كل شئ آدا استخدمت سوف تمنع وتقلل الانحرافات عن المتوسطات وينخفض معها الانحرافات بأنواعها المختلفة والتي تؤدي إلى منع بعض الأزمات ومن تلك المعايير والمقاييس:

✚ منظومة الجودة الشاملة لمعالجة الأزمات والكوارث: ويعني ذلك إننا في حاجة إلى فرض وتطبيق مواصفات

الجودة وفق كل مرحلة من مراحل ولادة ونمو الأزمة او الكارثة وكالتالي:

- ✓ جودة التفتيش لمنع مصادر ولادة الأزمة.
- ✓ جودة مراقبة العناصر المؤثرة في ولادة الأزمة
- ✓ جودة عمليات وسلوكيات الأزمة.
- ✓ جودة النتائج لتخفيض السلبيات.
- ✓ جودة تقلل من الآثار الناجمة عن الأزمة.
- ✓ جودة الرقابة الداخلية.

<sup>1</sup> غسان، قاسم داود اللامي. المرجع نفسه. ص. 111.

✓ جودة الرقابة الخارجية.

✓ جودة قيادة الأزمة.

✓ جودة المناخ المحيطة بالأزمة.

✓ الجودة الكلية التي تقدم حلولاً متكاملة لمنع وتخفيف مخاطر الأزمات والكوارث<sup>1</sup>

✚ **المواصفات الدولية (الايزو) وفرص السيطرة على الأزمات:** تستخدم المواصفات الدولية (ISO) بفرض

ضمان الجودة وتوحيد وتنميط الأساليب والخطوات الإدارية اللازمة لأداء أي نشاط. وتوجد سلاسل من المواصفات لكل مجال كمواصفات البيئة (ISO 14000)،... الخ. ويفيد تطبيق تلك المواصفات المعيارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يقلل من احتمالات الأزمات داخل المنظمة وخارجها.

✚ **سلسلة المواصفة الدولية (صيانة الموظف): OHSAS18001:** هي نظام إدارة حماية وصحة العمال

وكلمة OHSAS هي اختصار (Occupational Health and Safety Manangement System) وهي تهدف لتقليل من حوادث العمل الى اقل ما يمكن وتوفير الامن والحماية لمكان العمل والعمال والاهتمام بالسلامة والصحة النفسية.<sup>2</sup>

✚ **استخدام (6S) للسيطرة على الأزمات:** توجد ستة درجات من الانحرافات إذا ما استطاعت المنظمة السيطرة

عليها فسوف تنخفض الأزمات بدرجة كبيرة ويؤدي تطبيق (6S) إلى أخطاء لا تزيد على 3.4 في المليون

✚ **استخدام أسلوب (Kaizen) في إدارة الأزمات:** تعني كلمة Kaizen باللغة اليابانية القيادة الفعالة

لضمان وتوكيد ومراقبة الجودة، لمنع الأزمات<sup>3</sup>.

✚ وهناك أساليب أخرى يمكن استخدامها لغرض التقليل من الأزمات وتأثيراتها كاستخدام خرائط مراقبة الجودة

ومبدأ عظم السمكة لتمييز الأزمات..... الخ.

وان حتمية فعالية القرار وجودته في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسة وهي كمايلي

**العنصر الأول:** وهو الفاعلية التي يقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء.

<sup>1</sup> غسان، قاسم داود اللامي. المرجع السابق. ص. 104.

<sup>2</sup> نجم، العزاوي. **ISO المدخل الإداري والمعلوماتي - نظم ومتطلبات وتطبيقات.** الاردن: دار وائل، 2014. ص. 359.

<sup>3</sup> مدحت، محمد ابو النصر. إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015. ص. 67.

**العنصر الثاني:** وهو الترشيد ويقصد به أن تكون تكاليفه وخسارته اقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية (ابتكاريه).

**العنصر الثالث:** وهو القبول ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والكوارث والمتأثرين بهذا القرار.<sup>1</sup>

### 8.2.1. مبادئ إدارة الأزمات والكوارث وقواعدها:

هناك مبادئ ومقومات أساسية تؤثر على كفاءة وفعالية إدارة الأزمات والكوارث ، وهي:

✓ يجب وضع خطط للأزمات المستقبلية المتوقعة استعداداً لمواجهةها حال حدوثها، وذلك لدرء أخطارها أو التخفيف من حدة آثارها.

✓ توفير الموارد اللازمة التي تحتاجها عملية مواجهة إدارة الأزمة.

✓ تنظيم الموارد المادية والبشرية لتحقيق التكامل والتعاون بين كافة الخبرات المتاحة للأفراد لمواجهة الأزمة وإدارتها بأسلوب فعال.

✓ الاستفادة من الموارد البشرية، كمهارات ضبط النفس والسيطرة على الذات في مواجهة الأزمة، ومواجهة ما قدر تفرزه من ضغوط

✓ توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأزمة، مما يعمل على دعم كفاءة اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمة.

✓ العمل على استعادة النشاط في المكتبة بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة.

✚ الاستفادة من تحليل الأزمات السابقة للحيلولة مستقبلاً دون وقوع أزمات، أو تقليص أضرارها على أقل تقدير. ولهذا فإن عملية إدارة الأزمات والكوارث تتطلب الاستجابة السريعة والفعالة، لدرء مخاطر الأزمات بإزالة مسبباتها، واتخاذ التدابير اللازمة للحد من آثارها، وأخيراً تصميم النسق التنظيمي الفعال الذي يحقق كفاءة المواجهة.

### خلاصة الفصل:

لقد مثل هذا الفصل دعوة صريحة للتعرف على أهم حثيات الإدارة و نظرة فوقية شاملة عليها، فمن خلاله توصلنا إلى أن الإدارة نظام مرن يتماشى و كل المنظمات مهما كانت إمكاناتها، أو نوعية خدماتها، فهي تسعى بها قدما لتحقيق الغرض من إنشائها(أهدافها). وهذا ما تم إبرازه في المبحث الأول من الفصل الثاني .

وفي مبحثه الثاني تناول أساسيات حول إدارة الأزمات والكوارث كإطار نظريا لتوضيح أهم المفاهيم إدارة الأزمات والكوارث مع التعرف إلى أنواعها وأسباب حدوثها، وقد تم حصر مراحل إدارة الأزمات والكوارث في أربع مراحل هي الإدراك، الاستعداد، المواجهة، والتقييم . وذلك وفق متطلبات ومعايير تحقيق وإدارة الجودة لمعالجة الأزمات والكوارث

<sup>1</sup> رهام ،راسم عودة. المرجع السابق.ص.44.

مع إبراز مبادئها وقواعدها . حيث لا تظهر جدوى دراسة الإدارة وإدارة الأزمات والكوارث منفردة بقدر ما تظهر إذا اقترحت دراستها بمؤسسة معينة، و نظرا لما تمليه علينا ظروف تخصصنا كانت هذه المؤسسة (المنظمة) هي المكتبة الجامعية و منه كان ميلاد الفصل التالي، و هو عبارة عن ومضة تعريفية بهذه المنظمة. وعلى إدارة الأزمات والكوارث التي قد تصيبها.



## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

### 1.3. مدخل حول المكتبات الجامعية

1.1.3. مفهوم المكتبات الجامعية

2.1.3. أهداف المكتبات الجامعية

3.1.3. أنواع المكتبات الجامعية

4.1.3. وظائف المكتبات الجامعية

5.1.3. خدمات المكتبات الجامعية

6.1.3. مقومات المكتبات الجامعية

7.1.3. تأثير تكنولوجيا المعلومات في خدمات المكتبة الجامعية

### 2.3. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

1.2.3. مفهوم إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

2.2.3. أهداف إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

3.2.3. متطلبات تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

4.2.3. الأساليب والخطط لإدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

5.2.3. الإستراتيجيات الوقائية في مواجهة الأزمات و الكوارث ا

6.2.3. آليات إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية

7.2.3. تحديات تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

**1.3. مدخل عام حول المكتبات الجامعية:**

لقد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإدارة وإدارة الأزمات والكوارث بصفة عامة، هذه الأخيرة التي تطبق في جميع المؤسسات أو المنظمات، تعد المكتبة الجامعية أحد هذه المنظمات و التي سوف نتطرق لها في هذا الفصل بداية من إلقاء نظرة طائفة عن مفهومها و أهدافها مروراً بالوظائف المنوطة بها وصولاً إلى الإمكانيات المتاحة لديها و الخدمات التي تقدمها التي تجعل منها وسطاً مكيفاً لتطبيق الأسس العلمية لتطبيق إدارة الأزمات والكوارث.

**1.1.3. مفهوم المكتبات الجامعية / الأكاديمية (Academic Librarians):**

تعتبر المكتبات الأكاديمية و التي تشمل المكتبات الجامعية و الكليات و المعاهد من أقدم أنواع المكتبات ظهوراً. فمنذ أن ظهرت المؤسسات الأكاديمية بأشكالها المختلفة تم إلحاق مكتبات بها من أجل دعم عملية التعلم و التدريس و البحث العلمي<sup>1</sup> تعرف المكتبة الجامعية بأنها تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ و تمول و تدار من قبل الجامعات و ذلك لتقديم المعلومات و الخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة و المدرسين و الإداريين العاملين في الجامعة و كذلك المجتمع المحلي . و يمكن أن يكون هناك مكتبة مركزية واحدة في الجامعة ، كما يمكن أن يكون هناك مكتبة مركزية و عدداً من المكتبات الفرعية أو مكتبات الكليات المرتبطة إدارياً و مالياً بالمكتبة المركزية للجامعة . و يمكن أن يكون هناك شبكة للمكتبات في بعض الجامعات العريقة و الضخمة.<sup>2</sup>

و يمكن تعريف المكتبة الأكاديمية (الجامعية) بأنها: " المكتبة الأكاديمية هي تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ و تمول من قبل الجامعات أو الكليات أو معاهد التعليم المختلفة ، و ذلك لتقديم و توفير المعلومات و الخدمات المكتبية للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة و المدرسين و العاملين في هذه المؤسسات . و ذلك عن طريق توفير ما يلزم من معلومات تفيدهم في البحث و الدراسة"<sup>3</sup>

**2.1.3. أهداف المكتبات الجامعية:**

1 بدر أحمد عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الجامعية الأكاديمية و البحثية. القاهرة : مكتبة غريب، 1978، ص 24.

2 ربحي مصطفى عليان . مبادئ إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات ، عمان : دار صفاء ، 2009، ص 47

3 أحمد نافع المدادحة . أنواع المكتبات ، عمان : دار المسيرة ، 2011 ، ص 99

للمكتبات الجامعية أهداف يساعد تحقيقها في رفع مستوى خدماتها، وفي الوقت نفسه تزيد من دعم فئات المستفيدين للمكتبة الجامعية ومن هذه الأهداف :

- دعم و تطوير و خدمة المنهج الدراسي بالجامعة أو الكلية عن طريق اختيار و حفظ المواد المكتبية التي ترتبط بهذا المنهج .

- تسيير وسائل البحث و الدراسة من خلال توفير المعلومات و مصادر البحث و المعرفة التي يحتاج إليها الطلاب و الباحثون كل في مجال تخصصه و التي يحتاج إليها الأساتذة في إلقاء محاضراتهم على طلابهم .

- التركيز على بناء مجموعات حديثة و نشطة في بعض الحقول و المجالات المتميزة التي تشتهر بها المكتبة .

- توزيع المكتبات الفرعية بين الكليات توزيعاً متوازياً بحيث تعم الخدمات المكتبية جميع فروع الكليات و الأقسام التي تحتاج إلى هذه الخدمات.<sup>1</sup>

- توظيف مكتبيين من ذوي الكفاءة العالية و الحاصلين على تخصصات موضوعية.

- إيجاد سلم رواتب يهدف إلى تشجيع المكتبيين المتميزين في الاستمرار في خدمة الجامعة.

- زيادة نسبة الموظفين المساعدين شبه الفنيين ليتمكن المهنيون في المكتبة الجامعية من التركيز على الأعمال المهنية مثل الفهرسة، التصنيف، تنمية المجموعات، خدمات المراجع، الإرشاد المكتبي، خدمات الببليوغرافيا.

- تنظيم مجموعات المكتبة و ذلك بإعداد الفهارس إليها و وضع اللافتات الإرشادية التي تعاون القراء في الحصول عليها.

- الاستفادة من استخدام الحاسوب إلى أقصى الحدود و خاصة في وظائف المكتبة الفنية التي يطغى عليها التكرار و الازدواجية.

- المساهمة في نقل التراث الفكري العلمي و ذلك بتبادل الأبحاث العلمية و المعلومات التي تساعد الطالب و الباحث و الأستاذ على أداء رسالته العلمية و معرفة ما مدى وصلت إله المجتمعات الأخرى من تقدم و رقي في مجالات المعرفة المختلفة.<sup>2</sup>

- المشاركة في تطوير علم المكتبات عن طريق تدريب العاملين في حقل مستواهم المهني و كذلك بتشجيع إقامة المعارض و عقد المؤتمرات و الندوات و إلقاء المحاضرات و البحث في كل ما يساهم في تطوير المكتبات و المعلومات.

### 3.1.3. وظائف المكتبات الجامعية:

تسعى المكتبة الجامعية للقيام بجملة من الوظائف منها الإدارية، الفنية و الخدمات المكتبية وهي كالتالي:

<sup>1</sup> السعيد بوعافية . إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية ، قسنطينة: دار بقاء الدين ، 2015، ص24

<sup>2</sup> أحمد نافع المدادحة . أنواع المكتبات . المرجع السابق، ص 101 .

### 1.3.1.3. الوظيفة الإدارية:

يقوم بها محافظ المكتبة بالإضافة إلى رؤساء الأقسام و تشمل:

\* تخطيط نمو المكتبة و رسم سياستها و المشاركة في وضع اللوائح و القوانين التي تعمل على تسيير العمل بالمكتبة و متابعة تنفيذه.

\* الاتصال بالمسؤولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة و المشاركة في توزيعها.

\* اختيار العاملين بالمكتبة و تدريبهم و الإشراف عليهم و متابعة أعمالهم و تقييمها.

\* تنظيم و حفظ السجلات المختلفة.<sup>1</sup>

### 2.3.1.3. الوظيفة الفنية:

\* اختيار المواد المكتبية المختلفة و الحصول عليها و هذه المواد تشمل الكتب و الدوريات و المخطوطات و الأفلام و الخرائط للاستخدام.

\* تنظيم تلك المجموعات و المصادر باستخدام التقنيات المناسبة (فهرسة، تصنيف،.....) و إعدادها للاستخدام.

\* تقويم الخدمة المكتبية للدارسين و الباحثين، تسيير سبل الإفادة من مصادر المعلومات.

\* تجليد و صيانة المجموعات و الحفاظ عليها من التلف.<sup>2</sup>

### 3.3.1.3. الخدمات المكتبية:

\* تشجيع و تقديم خدمات الإعارة بأنواعها.

\* تقديم الخدمات الإرشادية للقراء لتسهيل الحصول على المواد التي يحتاجون إليها في أبحاثهم.

\* توفير أماكن للقراء و الدراسة الخاصة للباحثين و طلاب الدراسات العليا.<sup>3</sup>

\* التعاون مع المكتبات و الهيئات الأخرى التي تقني مجموعات علمية أو تاريخية هامة تخدم المجتمع الأكاديمي.

### 4.1.3. أنواع المكتبات الجامعية:

الشافعي ، دياب، حامد. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية و تطبيقاتها العملية. القاهرة: دار غريب للنشر و التوزيع، 1994. ص

20<sup>1</sup>

بدر، أحمد ، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الجامعية الأكاديمية و البحثية، القاهرة، مكتبة غريب ، ص

30<sup>2</sup>

<sup>3</sup> الحمزة، منير. دور المكتبات الرقمية في دعم التكوين و البحث العلمي بالجامعة الجزائرية. قسنطينة: رسالة ماجستير، علم المكتبات

2008. ص 29.30

تختلف المكتبات الجامعية من خلال مستوياتها، وأماكن تواجدتها وأحجامها ونوعية أرصدها وأعدادها والفئات المستفيدة منها، وإجمالاً يميز أهل الاختصاص من المكتبيين والأكاديميين أقساماً أو أنواعاً للمكتبات الجامعية نذكرها فيما يلي:

### 1.4.1.3. المكتبات المركزية:

تعتبر المكتبة المركزية هي الأم بالنسبة للمكتبات الجامعية إذ لا تخلو أي جامعة منها، حيث نجد لكل جامعة مكتبتها المركزية التي تقوم بالإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، لأنها هي التي تمويلها بالوثائق والكتب ووسائل المعلومات المختلفة، كما أنها تتولى مهمة تأطير وتوظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الجامعية الموجودة، كما تقوم بوضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبات وإدارة الكليات والأقسام، وتنظيم النشاطات العلمية المتمثلة في المنتديات والندوات والمحاضرات والمعارض وغيرها. تمثل المكتبة المركزية بالجامعة هي واجهة لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة، باعتبارها همزة وصل بين هذه المؤسسات والإدارة من جهة، ومن جهة أخرى لأن جميع الإمكانيات التي تخصصها الجامعة للوثائق والمكتبات توضع تحت تصرفها، ويتم على مستواها التخطيط لتنمية المجموعات والتخطيط المستقبلي للسياسات الوطنية المعلوماتية، وتقوم بتطبيق التقنيات الحديثة وفقاً لحاجيات المكتبات الفرعية الأخرى.

### 2.4.1.3. مكتبات الكليات:

توجد مكتبات الكليات على مستوى الكليات، وفي الغالب نجد هذه المكتبات مجهزة بأدوات ووسائل حديثة لاسترجاع المعلومات وخطوط الارتباط بشبكة الأنترنت، كما عملت على تخفيف الضغط على المكتبات الجامعية المركزية رغم حداثة، سواء من حيث اتجاه الباحثين إلى استخدامها أرصدها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب والوثائق التي تنقل كاهل المكتبات المركزية من حيث جوانب التنظيم والتخزين.

### 3.4.1.3. مكتبات الأقسام:

توجد على مستوى الأقسام والمعاهد وهي فرع للمكتبات المركزية، نتجت عن الزيادة الهائلة في عدد الطلبة والأساتذة، مما استدعى إقامة مكتبات بها وبدأت كفروع ثم أصبحت بعد تزايد وتعاضد دورها كمكتبات قائمة بذاتها.

### 4.4.1.3. مكتبات المخابر:

تتواجد مكتبات المخابر في الأقسام المجهزة بمخابر لإجراء التجارب العلمية، والأعمال التطبيقية التي تتطلب مواد ووثائق خاصة. أصلاً مكتبات المخابر كانت موجودة بمكتبات المعاهد ونتيجة للحاجة المستمرة إليها في عين المكان خصصت لها خزائن أو قاعات مجاورة للمخابر، ومع مرور الوقت أصبحت تحتوي على رصيد

مهم من الوثائق و المواد بشكل لا يمكن الاستغناء عنها لانجاز تجارب الباحثين و الأساتذة و الأعمال<sup>1</sup> التطبيقية الموجهة للطلبة، أيضا أصبحت هذه المكتبات إمكانيات تكنولوجية و ارتباط بشبكة الأنترنت.

### 5.4.1.3. مكتبات المعاهد و المدارس العليا:

تعد بدورها من المكتبات الجامعية لتواجدها بالمعاهد الكبرى و المدارس العليا التي تقوم بالتكوين الجامعي، مما جعل وثائقها من جنس تخصصاتها و هي في غالبية الأحيان تابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، كما أن هذه المكتبات لا تقل أهمية من حيث مجموعاتها وخدماتها عن المكتبات الجامعية الأخرى.

### 5.1.3. خدمات المكتبات الجامعية

\*خدمة الإعارة : الإعارة من أهم مرتكزات الخدمة المكتبية، فهي ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها، و هي من الأهداف الرئيسية للمكتبة الجامعية و معيار لتقييم نجاح هذه الأخيرة.

هي عملية تسجيل و إخراج الكتاب أو المواد المكتبية الأخرى لاستخدامها خارج أو داخل المكتبة ، بغرض الاستفادة منها خلال فترة زمنية معينة و وفق نظام معين .<sup>2</sup>

نستخلص من هذا التعريف أن الإعارة هي وضع كل مصادر المعلومات في متناول المستفيدين، و هذا عن طريق إتباع مجموعة من القوانين التي تسمح بالسير الحسن لعملية الإعارة و المحافظة على الوثائق المكتبية و الإعارة نوعان:

الإعارة الداخلية : وهي التي تسمح للقارئ بالجلوس في قاعة المطالعة و استخدام مجموعة كتب المراجع أو غيرها حسب حاجته

الإعارة الخارجية : هي التي تتيح للمستفيد استعارة المواد المكتبية خارج المكتبة خلال مدة تحددها سياسة الإعارة الخاصة بالمكتبة.<sup>3</sup>

\*الخدمة المرجعية : تعد الخدمة المرجعية من أهم الخدمات العامة أو المباشرة التي تقدمها المكتبات الأكاديمية، و تضم كل مكتبة قسما للمراجع يشرف عليها أمين المكتبة ، هناك أيضا أسئلة توجه إليها من قبل المستفيدين و الواجب عليها الإجابة بغض النظر عن طبيعتها .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في البحث العلمي في ظل البيئة الالكترونية. قسنطينة: رسالة ماجستير، علم المكتبات، 2012، ص.23، 24.

<sup>2</sup> فارجو، لوسيل. ترجمة السيد محمد العزاوي. المكتبة المدرسية. القاهرة: دار المعرفة، 1980م، ص. 142.

<sup>3</sup> الجارحة، محمد. إدارة المكتبات المدرسية. رسالة المكتبة معجم 26، ع (مارس 1991). ص. 33- 25.

<sup>4</sup> عبد الهادي، محمد فتحي. مقدمة في علم المعلومات. لقاهرة: مكتبة غريب، 1984، ص. 144.

و من بين الأهداف الأساسية التي تسعى لها الخدمة المرجعية هي الاحتياجات المرجعية للقراء و المستخدمين لأن المكتبات الجامعية تشمل على نوعيات متعددة من أوعية المعلومات كالكتب و الدوريات و القواميس من حيث الاستخدام.

تعتبر الخدمة المرجعية من الخدمات الأساسية للمكتبات و تتراوح بين تقديم ردود سريعة و فورية عن أسئلة و استفسارات المستخدمين و بين الردود الأكثر عمقا و شمولاً و التي يتطلب الردود عليها عدد كبير من المصادر.<sup>1</sup>

**\*خدمة الإحاطة الجارية:** تهدف خدمات الإحاطة الجارية إلى إعلام المستخدمين بصورة مستمرة بالمواد الحديثة التي تقابل اهتماماتهم الموضوعية و تلبى احتياجاتهم من المعلومات الحديثة

**\*خدمة البث الإنتقائي للمعلومات:** هي خدمة معلومات تقدمها المكتبات و مراكز المعلومات بهدف إعلام المستفيد بالمواد التي وصلت حديثاً ، حسب مجالات اهتمام المستفيد و تكون هذه الخدمة موجهة إلى الفرد مباشرة . وهي شكل من أشكال الإحاطة الجارية .<sup>2</sup>

**\*خدمة التكشيف و الإستخلاص:**

**\*خدمة التكشيف:** هو إيجاد مداخل الكشافات تقود هذه المداخل إلى معلومات معينة في وثيقة من أجل استرجاعها . و يكون التكشيف بإجراءات يدوية أو آلية لتنظيم محتوى أوعية المعلومات ، و ذلك من أجل استرجاعها .

يتألف التكشيف من مجموعة من المصطلحات و الرموز التي تعبر عن موضوع الوثيقة ، إلا أن ما يجب ذكره أن التكشيف أصبح في هذه الأيام علماً و فناً.

**\*خدمة الإستخلاص:** هو ملخص لمطبوع أو وثيقة يضمن سهولة الوصول إلى الوثيقة الأصلية ، أيضاً هو موجز لمحتويات الوثيقة بأسلوب يشبه أسلوب الوثيقة الأصلية ، و يكون مصحوباً بوصف بيليوغرافي . و المستخلص يساعد في متابعة البحث

تمثل أهمية خدمة المستخلصات في المكتبات الجامعية من أجل مساعدة المستخدمين في البحث عن المعلومات و المصادر المرجعية بسرعة و بسهولة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عليان ، رجي ، النجداوي، أمين. مقدمة في علم المكتبات و المعلومات . عمان: دار الفكر، 1999، ص. 207 .

<sup>2</sup> فادي ، عبد الحميد. المرجع في علم المكتبات . عمان: دار أسامة ، 2006، ص. 81 .

<sup>3</sup> برغوثي ، رشا . المرجع السابق ص. 79 .

\***الخدمة الببليوغرافية:** تعتبر الخدمة الببليوغرافية من الخدمات المهمة جدا في المكتبة الجامعية ، بحيث يقوم قسم المراجع و الفهارس بإعداد قوائم ببليوغرافية صغيرة أو كبيرة متخصصة أو عامة بالمواد التي تتوفر عليها المكتبة .<sup>1</sup>

و يتلخص الدور الذي يمكن أن تقوم به المكتبات الجامعية و مراكز المعلومات في مجال الخدمات الببليوغرافية في النقاط التالية :

- اختيار الببليوغرافيات المختلفة اللازمة و المناسبة ، وتوفير الببليوغرافيات المختلفة للمستخدمين و إعلامهم عن توافرها، أيضا إرشاد المستخدمين و تدريبهم على كيفية استخدام الببليوغرافيات المختلفة .<sup>2</sup>

\***خدمة البحث بالاتصال المباشر:** هو قواعد بيانات محوسبة ، يمكن البحث فيها إذن هو نظام لاسترجاع المعلومات عن طريق استخدام الحاسوب و المحطات الطرفية . و لديه عدة أسماء مثل : البحث الآلي المباشر ، الاسترجاع على الخط المباشر ، التواصل على الخط المباشر .

\***خدمة الإنترنت:** تقدم الإنترنت مجموعة من الخدمات في العديد من المجالات بيننا مجال المكتبات ، حيث نجد أن الإنترنت تستخدم في النقاط التالية : البريد الإلكتروني ، الدخول إلى فهارس المكتبات العالمية ، الاتصال و الارتباط بالحواسيب ، أيضا الاشتراك في الدوريات ، و تطوير و تنمية المجموعات الإخبارية على شبكة الإنترنت ، كما تقوم بإهداء نشرات الإحاطة الجارية و البث الانتقائي.<sup>3</sup>

### 6.1.3. مقومات المكتبة الجامعية:

#### 1.6.1.3. المقومات المادية للمكتبة الجامعية:

يتطلب وجود خدمات في المكتبة الجامعية ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف التعليمية و البحثية للجامعة توافر عدة مقومات مادية و بشرية، و من المقومات المادية اللازمة لها مبنى المكتبة و الأثاث و التجهيزات و مجموعات المواد.

#### أ- الموقع:

يمثل موقع المكتبة الجيد أحد المقومات الأساسية في تقديم الخدمة المكتبية بصورة أكثر فعالية، حيث يؤثر الموقع تأثيرا أساسيا في التردد على المكتبة و الاستفادة من مصادر المعلومات بها. و من هذا المنطلق فقد

<sup>1</sup> عليان، رجي مصطفى ، النجداوي ، أمين . مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان : دار الصفاء، 2005. ص. 131-132 .

<sup>2</sup> عليان، رجي مصطفى ، النجداوي ، أمين . المرجع نفسه. ص. 132 .

<sup>3</sup> النوايسة ، غالب عرض . المرجع السابق . ص. 177 .



اهتمت المعايير الموحدة التي ( ARL (Association of Research Libraries وضعتها اللجنة المشتركة بين جمعية مكتبات البحوث )

بأن Association of college and Research Librarian و جمعية البحوث و الكليات الجامعية ،توضع المكتبات بمكان يتيح لمجتمع الجامعة الاتصال القريب بها .

لقد ذكر كيز ميتكالف أن هناك خمسة عوامل رئيسية ينبغي مراعاتها عند اختيار الموقع: " أولها هل المساحة مناسبة؟ و ثانيها: ما علاقته بالمباني المجاورة، و بالجامعة ككل و طرق المرور بها؟ و ثالثها: ما الاتجاه المحتمل لمبنى المكتبة التي يقام فيه؟ و رابعها: هل هناك مزايا أو عيوب في سطح الأرض؟ و أخيرا ما المضاعفات التي يمكن أن تؤدي إليها طبيعة الأرض المقام عليها المبنى.<sup>1</sup>

### ب- المبنى:

يعتبر مبنى المكتبة المرتكز الأساسي الذي تعتمد عليه المكتبة في تقديم خدماتها، فلا توجد مكتبة بدون مكان مناسب تؤدي فيه العمليات و الإجراءات و الخدمات المكتبية، و يستوعب مجموعات المواد من كتب و دوريات و مواد سمعية و بصرية و غير ذلك من مصادر المعلومات، فضلا عن استيعاب الطلاب و الباحثين و أعضاء هيئة التدريس بصفتهم المترددن الأساسيين على المكتبة الجامعية. إن معايير مكتبات الكليات الأمريكية قدرت حجم مبنى مكتبة الكلية على أساس صيغة تأخذ في الاعتبار<sup>2</sup> حجم الطلاب الدارسين و حجم هيئة العاملين و متطلبات المساحة، و طبيعة مدى ازدياد المجموعات، كما أكدت على إضافة مساحة للمواد غير المطبوعة و المصغرات الفيلمية، و التعليم البيبليوغرافي للمواد، و التجهيزات، و الخدمات الأخرى.

من خلال ما سبق " فإن مبنى المكتبة المناسب، هو ذلك المبنى الذي يعبر بوضوح و بشكل مباشر عن الوظائف التي تتم فيه، و يقدم التسهيلات الخاصة بها"، و ينبغي أن يشتمل مبنى المكتبة الجامعية على الآتي:

- 1- منطقة المدخل و تشمل الردهة- مكتب إيداع الأمانات و دورة المياه- خدمات مكتب الإعارة-خدمات المراجع-الفهارس-السلام و المصاعد المؤدية لباقي المكتبة.
- 2- أقسام العمليات الفنية .. كالفهرسة -التزويد، و من الأفضل أن يكون قسم التزويد على امتداد قسم الفهارس، فضلا عن قربه من قسم المراجع كما ينصح بوجود قسم الدوريات في الطابق الأول إذا صمم هذا الدور على وجود قاعة عرض الدوريات أيضا في نفس المكان.
- 3-مكان الكتب و أماكن القراءة حيث ينبغي تخصيص مكان للقراء قريبا من الكتب التي يريدون الإفادة منها.

<sup>1</sup> غادة عبد المنعم موسى. المكتبات و مرافق المعلومات النوعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية . ص 159.

<sup>2</sup> همشري عمر احمد. مدخل الى علم المكتبات والمعلومات .عمان: دار الصفاء، 2008. ص.84.

إن مبنى المكتبة الجامعية المناسب يتطلب تجهيزات خاصة بالإضاءة في أماكن معينة و التدفئة المناسبة، و التبريد والتهوية، و التحكم في الضوضاء.<sup>1</sup>

### ج- الأثاث و التجهيزات:

يعد الأثاث و التجهيزات من المقومات المادية اللازمة لتقديم الخدمة المكتبية الجامعية الجيدة، و تشمل الأجهزة و الأثاثات الرئيسية، الرفوف، وإدراج الفهارس البطاقية، و المناضد، و المقاعد، و مكتبات الإعارة، و مكتبات الموظفين، و إدراج صف البطاقات، و دواليب العرض أمام المترددين، و مناضد العمل و الملفات، هذا و ينبغي مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأثاث و الأجهزة المكتبية الجامعية:

- 1- أن تكون غالبية رفوف المكتبة من حجم موحد وذلك حتى يسهل استبدال أجزاء بأخرى، كذلك ينبغي التوحيد في عدد من المناضد و المقاعد و مكتبات الإعارة.
- 2- الصلاحية العملية و الجمالية، فينبغي الحرص على توفير الراحة للمستخدم و القدرة على التحمل بالإضافة إلى مراعاة التنسيق بين الألوان و المواد لتوفير الجو الجذاب و المشجع للقراءة.
- 3- التنوع في الأثاث و المرونة في الترتيب.
- 4- كفاية العدد.

### الأثاث:

#### أ-دواليب الرفوف:

يمكن الحصول على الرفوف الجاهزة من المعدن أو الخشب، و الرفوف المعدنية تتحمل الظروف الجوية أكثر و هي أقل تكلفة و عادة ما يكون طول الرفوف المعدنية ثلاثة أقدام. و من خلال الدراسة قد تبين أن غالبية المكتبات لديها دواليب رفوف معدنية تكاد تصل إلى السقف، كما أن بعض المكتبات لديها رفوف حائطية مفردة و البعض الآخر يتوافر به دواليب الرفوف المزدوجة (ذات الوجهين) هذا و غالبية الدواليب ذات رفوف مفتوحة ، كما وجدت الدواليب ذات الأبواب الزجاجية و ذلك لحفظ كتب المراجع و الكتب القيمة كما وجدت دواليب رفوف مغلقة من أسفل.

#### ب-المناضد:

توجد أشكال متعددة من المناضد، حيث يكون في العادة ارتفاع المنضدة من 29-30 بوصة، كما تقدر إمكانية الجلوس حول المنضدة بحوالي 20.5 قدم للقارئ،لذا يمكن أن تكون المنضدة المزدوجة من 42-48

أحمد بدر،محمدفاحي عبد الهادي . المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية و الشاملة . ط2 ، مزيدة و منقحة.-القاهرة :  
<sup>1</sup> مكتبة غريب،1987. - ص19

بوصة عرضاً. أما فيما يخص مناظيد الدراسة الفردية، فإن مساحتها تقدر بـ  $2*3$  قدم، و من الأفضل تقسم المناظيد ليفيد في زيادة المساحة المخصصة للقراء من سطح المنضدة، كما يعد توافر خلوات البحث أمر هام و ذلك لأن البعض قد يفضل الخلوة و خاصة الباحثين و أعضاء هيئة التدريس.

### ج-المقاعد:

تعتبر المقاعد ذات المساند المحشوة أكثر راحة للقارئ من المقاعد التي ليس لها مساند، لذا ينبغي التنوع في اختيار المقاعد بما يتناسب مع شكل المناظيد و المستوى الدراسي للمستفيدين. كما تتوفر المقاعد الجلدية المريحة في بعض المكتبات ( الصيدلة، الهندسة، العلوم، و المكتبة العلمية المركزية)، أما بقية المكتبات فلديها مقاعد خشبية غير مريحة و لا تتناسب مع شكل المناظيد أو المستوى الدراسي، كما أنها من حيث العدد لا تكفي لاستيعاب الطلاب.<sup>1</sup>

### د-أدراج الفهارس:

يجب أن تكون أدراج الفهارس في أشكال موحدة تسمح بالإضافات كلما دعت الحاجة، و يفضل وضعها على مناظيد مع وضع مقاعد عالية بالقرب منها. لقد تبين من دراسة الواقع وجود مكتبات ليس لديها فهارس (مكتبة السياحة و الفنادق)، وهناك مكتبات لها أدراج فهارس خشبية أو معدنية أو تشمل على كلا النوعين (الآداب). و بالنسبة لوحات الفهارس المعدنية فتم وضع بعضها على الأرض و هذا ما يملية تصميمها أو نتيجة للإهمال.<sup>2</sup>

### هـ- مكاتب الإعارة:

بالنسبة لمكاتب الإعارة فقد تبين أن منها أشكالاً دائرية و أشكالاً مستطيلة مزودة بخانات من الداخل للكتب التي يتم ردها إلى المكتبة أو لحفظ السجلات، كما توجد مناظيد عالية وضع عليها أدراج لحفظ استمارات الاستعارة في غالبية المكتبات. و ينبغي أن تكون مكاتب الإعارة من حجم موحد و أن تضم معا في ترتيب معين مناسب للاحتياجات المكتبية.

### و-التجهيزات:

هناك مكتبات جامعية لديها أجهزة و ليس لديها مواد غير مطبوعة، و مكتبات أخرى لديها بعض هذه المواد و لا تمتلك الأجهزة اللازمة لها، و من ثم ينبغي التعاون بين هذه المكتبات حتى يتحقق التكامل المطلوب، و ينبغي أيضاً الاستفادة من أجهزة الكمبيوتر في عمليات و خدمات التزويد، الفهرسة و الإعارة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غادة، عبد المنعم موسى. المرجع السابق. ص 164-165

<sup>2</sup> غادة عبد المنعم موسى. المرجع نفسه، ص 161-162

<sup>3</sup> غادة، عبد المنعم موسى. المرجع السابق. ص 166-167

**-المجموعات:**

يتوجب على المكتبة لكي تكون قادرة على أداء دورها بكفاية و فعالية ان تتوفر على الكتب و الدوريات و غيرها من المواد المكتبية بما يتلاءم و احتياجات البرامج الأكاديمية في التدريس و البحث و خدمة المستفيدين. كما أشارت المعايير الموحدة الأمريكية "بضرورة أن تكون مجموعات مكتبة الجامعة ذات حجم و نوعية ملائمة لسد كافة الاحتياجات التعليمية و لتسهيل برامج البحث الجامعية"، لذا يجب أن تتوفر لدى المكتبة الجامعية المصادر الضرورية (القراءات المطلوبة و المتصلة بالمنهج، المواد البيبليوغرافية و المرجعية، المجلات الرئيسية و أي مواد مكتبية أخرى يتوقع استخدامها بانتظام كمراجع المناهج الدراسية للطلاب أو لمساعدة الباحثين في إعداد رسائلهم اللازمة لتدعيم برامج التعليم الجامعية في كل مستوياتها، الخريج و غير الخريج.<sup>1</sup>

مع العلم أن المكتبة لا تستطيع أن تقتني كافة مصادر المعلومات التي يحتاجها الباحثون و أعضاء هيئة التدريس في أبحاثهم، لذا فيجب أن تكون المجموعات على درجة من الجودة و النوعية و الحجم بحيث تسمح بالارتقاء بالبحث، و تعتبر المشاركة في المصادر، و الإعارة بين المكتبات ذات أهمية بالغة في هذا الصدد.

يعد تنوع أشكال المواد التي تفتنيها المكتبة الجامعية من المشكلات الأساسية في الاقتناء، حيث ظهر إلى جانب الكتب و الدوريات أشكال أخرى كالكتالوجات و النشرات و نتائج أعمال المؤتمرات و الأدلة إلى جانب المصغرات الفيلمية و المواد السمعية و البصرية. لذا تلجأ المكتبات الجامعية الآن إلى الحصول على المواد التي يصعب الحصول على نسختها الأصلية مثل الرسائل الجامعية، و مجلدات الدوريات العلمية القديمة، و المخطوطات، و المطبوعات القديمة التي نفذت طبعتها في الأوعية المصغرة مثل الميكروفيلم و الميكروفيش و غيرها.

و على أي حال يمكن تقسيم مقتنيات المكتبة الجامعية وفقا للتقسيمات التالية:

**1\*\*مجموعات المواد المكتبية العامة:****أ-المواد المرجعية:**

يجب أن تتوفر على مجموعة مراجع قوية و حديثة، كما يجب أن تحتوي على تمثيل عريض لأهم الأعمال المرجعية العامة و المتخصصة كمثال: دوائر المعارف، القواميس، الموجزات الإرشادية، التجمعات الإحصائية، الأطالس الجغرافية، أدب الجامعات، الجداول، البيبليوغرافيات، الكشافات، و نشرات المستخلصات... الخ، و هذا في مجالات المعرفة الأساسية و باللغات العالمية الأساسية.

<sup>1</sup> 1 النوايسة، غالب عوض. مصادر المعلومات في المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء، 2003 ص.29.

<sup>2</sup> همشري، عمر احمد. المرجع السابق. ص.93.

وتعتبر هذه المجموعة خلاصة للمعرفة العالمية و مفاتيح لها، كما تعتبر أنها أداة لا غنى عنها في اختيار الكتب و طلبها، و يجب الإفادة من المشروعات التعاونية لضمان توافر نسخة واحدة على الأقل من كل أداة مرجعية هامة لاستعمال مختلف المكتبات.

### ب-الكتب:

تعد الكتب من أقدم الأدوات التي لا تزال تستخدم إلى يومنا هذا في المكتبات، و هي من أهم المواد في مجموعات المكتبات الجامعية، و يمكن تقسيم الكتب إلى الفئات التالية:

\* **كتب البحث:** تتناول العديد من الموضوعات الدقيقة، و بالرغم من وجود مواد أخرى تخدم البحث مثل<sup>1</sup> الدوريات إلا أن للكتب أهميتها في خدمة أغراض البحث لطلاب الدراسات العليا و أعضاء هيئة التدريس، كما أن الكتب تشتمل على المعلومات المستقرة في المجال و هي المدخل لدراسة العلم.

\* **الكتب العامة:** هي التي ترضي احتياجات القراءات العامة للطلبة و خاصة في المرحلة الجامعية الأولى، كما تهتم المكتبة الجامعية باقتناء مجموعات القراءات العامة التي لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوعات الدراسة و البحث بغرض خلق جيل واع مثقف من الشباب.

\* **الكتب النادرة و القديمة:** نظراً لقيمتها في أغراض البحث تعلم الطالب كيفية الفرق بين الأصيل و غير الأصيل، كما تملك بسبب أهميتها التاريخية و قيمتها الحقيقية إثارة خيال الطالب و إنعاش قدراته الفكرية.

**ج-الدوريات:** تحتل الدوريات مكانة عالية و هامة في عالم المطبوعات و تعود أهميتها إلى اشتغالها على المقالات و البحوث التي تقدم معلومات و أفكار أكثر حداثة من المعلومات المتواجدة في الكتب في جميع المواضيع خاصة في المجالات دائمة التغيير مثل "السياسة، الاقتصاد، العلوم، و التكنولوجيا . و يشير أحد الكتاب "تشارلز براون" أن الدراسات أظهرت أن أكثر من 95% من الإشارات البيبليوغرافية للباحثين كانت للدوريات العلمية و المطبوعات الجامعية. كما تعتبر الدوريات هي العمود الفقري لمجموعات<sup>2</sup> البحث في المكتبة الجامعية، و تعد أيضاً مصدر ضروري لا يستغني عنه الباحثين سواء كانت الدوريات عامة أو متخصصة و الأخيرة تعد المهمة للمكتبة الجامعية فهي مصدر العلم و المعرفة للباحث.

**د-المطبوعات و الوثائق الحكومية:** تعتبر الوثائق التي تصدرها الهيئات الحكومية جانباً هاماً من المكتبات في المكتبة الجامعية، لأنها تعتبر مصدراً غني بالمعلومات عن كثير من الموضوعات الاجتماعية و العلمية و التكنولوجية. كما تعتبر مطبوعات المنظمات الإقليمية و الدولية مثل مطبوعات منظمة الأمم المتحدة و

<sup>1</sup> أحمد بدر، محمد فاحي عبد الهادي . المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية و الشاملة : المرجع السابق، 182-183

<sup>2</sup> عبد الهادي، محمد فتحي . خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات .. عمان: دار الصفاء، 2000، ص 120، 121.

غيرها من المواد الهامة التي تحرص المكتبة الجامعية على الحصول عليها، لأنها تشتمل على مادة علمية أصلية تفيد الباحثين.<sup>1</sup>

## 2\*\* مجموعات المواد المكتبية الخاصة:

**أ- الرسائل الجامعية:** تعتبر الرسائل الجامعية من أهم أشكال الإنتاج الفكري الذي يخرج من الجامعة، فرسائل الماجستير و الدكتوراه حصيلة للدراسات العليا بفئاتهم و تخصصاتهم المختلفة، و إضافة حقيقية للمعرفة الإنسانية، إذ أنها تتناول موضوعات لم يسبق دراستها على مستوى أكاديمي كما تمثل الرسائل العلمية فئة هامة من مواد البحث التي يحتاجها طلاب الدراسات العليا و الباحثون. كما أن المكتبات الجامعية تحصل عليها بحق رسمي أو شبه رسمي، كما يمكن أن تتبادل بها أو بملخصاتها لتحصل في مقابلها على الرسائل التي تقدم للجامعات الأخرى في داخل الدولة أو خارجها.

**ب- البحوث الطلابية في مرحلة الدراسات العليا:** بعض المكتبات الجامعية تحرص على البحوث و الدراسات التي يقدمها الطلاب في مرحلة الدراسات العليا، كنماذج يسترشد بها الطلاب في هذه المرحلة، و قد تشتمل على معلومات تفيد في أغراض البحث.

**ج- النشرات و التقارير:** إن الهدف من الحصول على النشرات هو مساندة مصادر المعلومات الرئيسية من الكتب و الدوريات أو إمداد القراء بمعلومات متجددة أو متابعة تطورات جارية و البعض من النشرات هو يملك ما قيمة حقيقية ثابتة.

و تعد تقارير البحوث من المواد الهامة التي تخدم البحث في المجالات الموضوعية وهي ذات أهمية كبيرة في المجالات العلمية و التكنولوجية.

**د- المخطوطات:** تعتبر المخطوطات القديمة مصادر أولية للأبحاث التي يقوم بها طلاب الدراسات العليا و الأساتذة، و خاصة أولئك المهتمون بالدراسات العربية و الإسلامية، و لهذا تحرص المكتبات الجامعية على اقتناء مثل هذه المواد في شكلها الأصلي أو مصورة، و ذلك رغم ارتفاع تكاليف اقتنائها أو الحصول عليها.

**هـ- المجموعات الأرشيفية و القطع المتحفية:** تحتوي المكتبة الجامعية على مجموعة من المواد التي تتعلق بالجامعة و تاريخها و سياستها التعليمية و الإدارية، و تتكون هذه المواد من أوراق خطية ووثائق من الأقسام المختلفة للجامعة و تعتبر المحاضر و الأوراق و المراسلات و سجلات الاجتماعات و غير ذلك جزءا هاما من هذه المجموعة و يمكن أن نجد أيضا الكتالوجات و الأدلة و الصور التي تتعلق بالجامعة. و مثلا في مكتبة جامعة القاهرة توجد مجموعات من البرديات و النقوش ذات قيمة كبيرة تحفظ في مخزن المقتنيات بالمكتبة

<sup>1</sup> غادة، عبد المنعم موسى . المرجع السابق. ص. 172

الرئيسية، كما تضم المكتبة مجموعة أرشيفية كبيرة تشمل على الوثائق و الصور و غيرها من المواد التي تتعلق بالجامعة و تاريخها.

**و-المواد السمعية و البصرية:** لقد أصبحت المكتبة الجامعية مركزا يضم مواد المعرفة المختلفة سواء المطبوعة أو المسموعة أو المرئية، فهي تضم أيضا الأفلام و شرائح الأفلام، و الأسطوانات، و الخرائط، و الرسومات، و الصور، و الشرائح، و غير ذلك.<sup>1</sup>

### الحجم المثالي لمقتنيات المكتبة الجامعية:

لا يوجد اتفاق بالنسبة للحجم المثالي للمكتبة الجامعية، فإذا تم تحديد عدد الكتب اللازمة للدراسة في المرحلة الجامعية الأولى، فإنه من المستحيل تحديد عدد الكتب اللازمة للبحث، لأن طبيعة البحث تحول دون كل احتمالات الاكتفاء من جانب هيئات التدريس.

قد أشارت "المعايير الموحدة الأمريكية" بضرورة أن تكون مجموعات مكتبة الجامعة ذات حجم و نوعية ملائمة لسد كافة الاحتياجات التعليمية لتسهيل برامج البحث الجامعية.

لهذا يتضح أن ما يخص الطالب من مقتنيات المكتبات الجامعية ضئيل جدا، و من هنا ينبغي التعاون بين الجامعات لتبادل أو استعارة أو تصوير المقالات و الوثائق المتوفرة لدى كل منها.

### 2.6.1.3. المقومات البشرية للمكتبة الجامعية:

إن الخدمة المكتبية الجامعية تحتاج أساسا إلى الجهود الإنسانية (العقلية و المهنية) التي يبذلها الأمناء المؤهلون، فلا تستطيع أي مكتبة القيام بخدماتها دون الاعتماد على عدد كاف من الأمناء المتخصصين في علم<sup>2</sup> المكتبات و المعلومات، الذين تلقوا تدريباً عملياً في هذا المجال، بالإضافة إلى وجود المتخصصين الموضوعيين في مجال تخصص الكلية أو المعهد.

و تعد المكتبة الجامعية مؤسسة خدمات في المقام الأول، حيث تتوقف فيها جودة الخدمة على جودة العاملين بها، فإذا تمكنت من اجتذاب و تعيين الموظفين الأكفاء فإنها بذلك سوف تحقق خدمة مكتبية فعالة.

### 7.1.3. تأثير تكنولوجيا المعلومات في خدمات المكتبة الجامعية:

أصبحت التكنولوجيا الحديثة للمعلومات من الأدوات المهمة بالمكتبات لما تقدمه من خدمات، كما أصبحت من السمات الرئيسية لأي مكتبة تسعى إلى مواكبة التطور.

<sup>1</sup> غادة عبد المنعم موسى . المرجع السابق. ص 174.

<sup>2</sup> علي كميحي، لطيفة. التقنيات في المكتبة المدرسية و دورها في الرفع من الكفاءة العلمية التعليمية . طرابلس:جامعة الفاتح، 2002، ص.15.

إن توفير مصادر المعلومات يعتبر ركيزة البحث العلمي، و مهما سعت المكتبات للحصول على الإنتاج الفكري في زمن ثورة المعلومات الذي يتزايد بسرعة فائقة فإنها ستقف عاجزة.<sup>1</sup>

لكن شبكات المعلومات جاءت لتفتح الآفاق للمستخدمين للتنقل عبر العالم الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية التي تتيح للمستخدمين الوصول إلى مصادر معلومات حديثة و متنوعة و عديدة عبر قواعد البيانات و المعلومات و الفهارس و الأدلة و البليوغرافيات .  
توجد عدة متطلبات لتكنولوجيا المعلومات بالمكتبة منها :

- أجهزة الحاسوب و ملحقاتها: طابعة printer ، ماسح ضوئي scanner ، أقراص مليزرة cd rom  
لتحميل أية بيانات .

- شبكة داخلية lan

- البرمجيات software

- شبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت ) internet

- نظام مكتبات للأعمال الفنية من ( تسجيل ، فهرسة ، إعارة ، جرد ، تزويد....)

- موقع للمكتبة على شبكة الإنترنت

- إتاحة مصادر معلومات غير ورقية و أقراص الفيديو ، أقراص مدحجة .

- تكوين المستخدمين :لابد من تكوين المستخدمين لتحقيق أقصى استفادة من هذه الإمكانيات و تطوير

الخدمات التي تقدم لهم من المكتبة .

- توفير الأجهزة الملائمة للاستفادة أكثر .

<sup>1</sup> السعيد مبروك خطاب. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: دار الوراق، 2014. ص.123.



## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

### 2.3. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

#### 1.2.3. مفهوم إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

أن إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية تعني تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمة أو الكارثة عند حدوثها بالاعتماد على الوعي الكامل بمقدرات المكتبة من حيث أسلوب الإدارة السائد وطبيعة العمل والقدرات البشرية والمادية المتاحة ومدى تعاون الشركاء لاسيما الجهات الخارجية ولا بد من التقدير السليم لهذه القدرات إذ ان أي خطأ أو مبالغة سيعود بنتائج سلبية.<sup>1</sup>

أن هذا الوعي قائم على تحليل دقيق للبيئتين الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد خطة للتعامل مع الأزمات والكوارث وتنفيذها والرقابة عليها. ومهما تعددت تعريفات لمفهوم الأزمات والكوارث ، فان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة ، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها. أما حديثا فان إدارة الأزمات والكوارث يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه. فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة.<sup>2</sup>

ويرى الباحث أن مفهوم إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية هي مجموعة من الخطط والاستراتيجيات والأساليب والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة عليها واحتوائها والتخفيف من أثارها والحفاظ على توازن المكتبة. وكذا هي عبارة عن :مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تساعد ادارة المكتبة على التنبؤ بالأزمات والتعرف إلى أسبابها واستخدام الوسائل المتاحة للوقاية والحد منها ومواجهتها بنجاح.

#### 2.2.3. أهداف إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

- ✓ منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
- ✓ مواجهة الأزمة والكارثة بكفاءة وفاعلية.
- ✓ تقليل الخسائر في الأرواح والخسائر المادية إلى اقل حد ممكن.
- ✓ تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
- ✓ إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة او الكارثة لدى العاملين وجمهور المستفيدين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمينة، مصطفى صادق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. مصر: الدار المصرية اللبنانية، 2002.ص.

<sup>2</sup> يوسف، منخط. نحو تطبيق ادارة المعرفة في المكتبات الجامعية. رسالة ماجستير: قسنطينة، 2010.ص. 39.40.

<sup>3</sup> جاد الله ، محمود. ادارة الأزمات. عمان: دار اسامة، 2008.ص. 50.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

✓ تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المكتبة وأدائها في مواجهة تلك الأزمات والكوارث.

✓ تصميم النسق التنظيمي الفعال الذي يحقق كفاءة المواجهة

### 3.2.3. متطلبات تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

- ✓ تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمكتبات.
- ✓ إدارة فاعلة للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بالجهاز الإداري والفني للمكتبات الجامعية.
- ✓ تعليم وتدريب مستمرين لكافة الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية.
- ✓ تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الأزمات والكوارث تكلفها المؤسسة الأم (الجامعة).
- ✓ مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء في مواجهة الأزمات والكوارث.
- ✓ نظام اتصال كفء وفعال حيث يلعب هذا النظام دورا مهما وحيويا من حيث سرعة تدفق المعلومات والآراء داخل المكتبة.

ولضمان نجاح تطبيق وإدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية هناك مقومات ومتطلبات أساسية يشترط توافرها ، والتي تتمثل في النقاط التالية:

### 1.3.2.3. رسم سياسة أو خطة واضحة لإدارة الأزمات والكوارث ، تشمل النقاط التالية:

- من هو المسؤول عن إدارة الأزمات والكوارث.
- كيف تتم مراقبة ومراجعة نظام إدارة الأزمات والكوارث من جانب الإدارة.
- المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحددة لها.
- كيفية مراقبة تلك الإجراءات<sup>1</sup>.
- كيفية تصحيح الإخفاق في الالتزام بالإجراءات.

### 2.3.2.3. الإجراءات: وتشمل المهام التالية:

التسجيل ، تقديم المشورة، اليقظة، تخطيط العمل بخطة الطوارئ ، تحديد وسائل الحماية، اختيار وتعيين فرق إدارة الأزمات والكوارث، تطوير وتدريب العاملين.

### 3.3.2.3. تعليمات العمل : يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.

### 4.3.2.3. المراجعة: هي الوسيلة التي يمكن للإدارة الأزمات والكوارث أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات

الخاصة بالوقاية .

<sup>1</sup>عوض،محمد الترتوري.ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية.الاردن:دار الحامد،2009. ص.251-250.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

5.3.2.3. الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله، أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

6.3.2.3. الخطوات الإجرائية: لتطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية.

### 4.2.3. الأساليب والخطط لإدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

#### 1.4.2.3. الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات والكوارث

الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات والكوارث هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم في مواجهة الأزمات، وهي أساليب ذات طابع خاص، يغلب عليها طابع العنف والمواجهة الشديدة والدكتاتورية، وهذه الأساليب التقليدية لا تنجح في معالجة الأزمة، لكن هذه الأزمة قد تُحمد لمدة من الزمن ثم تعود من جديد أكثر شدة أعنف قوة.

"ويعود أصل الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات إلى الفكر الفلسفي الذي وضعه توماس هوبز عام 1637 في كتاب أسماه "التنين" تم إصداره عام 1651 وهذا الفكر الفلسفي لتوماس هوبز يحتوي أفكارا سيئة في الاستبداد والتسلط والتحكم في الآخرين، ويؤدي إلى بناء نظام قائم على الاستبداد والقوة والعنف، وكان هذا الفكر يركز على التخلص من المجتمعات غير المتحضرة (البدائية). وقبل عرض هذه الأساليب التقليدية، فإنه لا بد من الإشارة على أن هذه الأساليب قد أصبحت غير فاعلة وغير عملية في كثير من الظروف، وتكون في كثير من الحالات الأزمومية عاجزة عن إحداث التأثيرات المطلوبة في قوة الأزمة .

هناك مجموعة من العوامل التي أصبحت تعيق وتحد من فاعلية استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، ومن هذه العوامل الانتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل الفضائيات والانترنت، والانتشار الواسع للثقافة المحلية و العالمية، وتعاضم دور جمعيات حقوق الإنسان، إضافة إلى النظرة السلبية لأفراد المنظمات واتجاهات المجتمع نحو استخدام هذه الأساليب، فهذه الأساليب صارت تثير الاستهجان والاحتقار والسخط الشديد، وصار استخدامها أو مجرد التلويح باستخدامها هو سبب أساسي يبرز للمجتمع اتخاذ مواقف سلبية تجاه هذه المنظمة والعودة إلى مقاطعتها ومقاطعة منتجاتها أو مقاطعة على أشكال التعامل والتعاون معها.<sup>1</sup>

### ➤ إنكار الأزمة:

هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة و إنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على مايرام، وذلك لمواجهة الأزمة والسيطرة عليها، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الإدارة الدكتاتورية، ويمكن القول أن خلاصة هذا الأسلوب هو

<sup>1</sup> يوسف، ابوفارة. إدارة الأزمات مدخل متكامل . الاردن: اثناء للنشر والتوزيع. 2009. ص:

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

استخدام التعميم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعياتها وانعكاساتها على المنظمة وعلى جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها لكن هذا الأسلوب لا ينجح في نهاية المطاف<sup>1</sup> وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب التقليدي (إنكار الأزمة) لا يستخدمه إلا المديرين الذين لا يمتلكون القدرة العلمية والخطوات المنهجية لمعالجة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية، ولا يمتلكون القدرة لتقليل خسائر المكتبة إلى حدودها الدنيا، وهذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارات التي لا تؤمن بمبدأ إشراك الآخرين في صناعة القرارات والتشاور والتحاوور معهم للوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها المكتبة.

### ➤ كبت الأزمة:

هذا الأسلوب يطلق عليه أيضا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى. وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ما تبذله إدارة المكتبة من جهود وممارسات وتصرفات للقضاء على الأزمة وأسبابها ونتائجها لا تضمن لها تحقيق ذلك، بل أن الأزمة قد يتأجل ظهورها وقد تأخذ إشكالا جديدا تكون أشد خطورة من الوضع الحالي.

### ➤ إخماد الأزمة:

تلجأ المكتبات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل، وهذا الأسلوب هو من الأساليب التي تستخدم طرق بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بصورة شديدة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإن إدارة المكتبة لا تلتفت كثيرا إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المكتبة هو أن وجود المكتبة وبقائها في خطر شديد، وأن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المكتبة وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعهم، وهذا الأسلوب تلجأ إلى استخدامه كثيرا الإدارات التي تتبنى الخط الدكتاتوري في إجازة مكتباتها .

### ➤ بخس الأزمة:

إن جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على التقليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها، وهذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المكتبة بالأزمة أولا (الاعتراف بما كحدث حصل في المكتبة) والتعامل معها على أنها مجرد حدث عابر وحدث غير مهم لا يؤثر على سير عملياتها الادارية ولا على تقديم خدماتها لمستفيديها، ويجري التعامل معها بالوسائل والأدوات المناسبة، وهذه الأدوات والوسائل تتراوح بين الترغيب والإغراء والاستقطاب من جهة، وبين التهيب والتخويف والعقوبات

<sup>1</sup> نخبة من الخبراء المتخصصين. سلسلة الادارة المتخصصة. ادارة الذات والازمات. مصر: دار التعليم الجامعي، 2014. ص. 87.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

المالية وغير المالية من جهة أخرى " هذا الأسلوب قد يفلح وقد ينجح في التعامل المؤقت مع الأزمة ، لكنه لن ينجح في القضاء عليها كلياً ، بل إنها قد تعود وتنفجر لاحقاً ، وربما تكون عودتها أشد عنفاً وقوة.<sup>1</sup>

### ➤ تنفيس الأزمة:

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة ، العمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشغال قوى الأزمة في هذه القضايا ، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة ، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة ، ومن هنا فإن شدة الأزمة تقل ، وربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلاً ، وإذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها.<sup>2</sup>

### ➤ أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

تلجأ الإدارات إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة ، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المكتبة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن مؤشرات الأزمة ، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافاً متعددة من المكتبة) إلى حصول إدارة المكتبة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة ، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة ، والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة ، إن تشكيل هذه اللجنة يؤدي إلى إفقاد هذه الأزمة لقوتها ، ويؤدي إلى ضياع<sup>3</sup> الوقت ومرور الزمن دون التوصل إلى أسباب الحقيقية للأزمة "

### ➤ القفز فوق الأزمة:

ويرتكز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي يوجد خبرة في التعامل معها ويؤدي هذا الأسلوب غالباً إلى ترك النار تحت الرماد ، حيث قد يعتقد المسؤول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة انه قد تم السيطرة عليها ، في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أكثر قوة.

### ➤ أسلوب الهروب (النعامة):

الأزمة بطبيعتها متطورة وغير جامدة ، لأنها تنتج عن احتكاك أو صدام عوامل بشرية أو صناعية أو طبيعية ، وهذا الاحتكاك يحدث بين عاملين أو أكثر.

<sup>1</sup> نخبة من الخبراء المتخصصين. سلسلة الادارة المتخصصة. ادارة الذات والازمات: المرجع السابق. ص. 88.

<sup>2</sup> نخبة من الخبراء المتخصصين. سلسلة الادارة المتخصصة. ادارة الذات والازمات: المرجع السابق. ص. 88.

<sup>3</sup> يوسف، بجر. واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير. تخصص ادارة اعمال. غزة: الجامعة الإسلامية، 2008. ص. 27.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

- ونظرا لأن هذه العوامل متغيرة فإن الأزمات الناتجة عنها تكون متغيرة وتبدو مظاهرها بالغة التعقيد والصعوبة مما يؤدي إلى الغموض في الموقف الأزموي لدرجة قد تجعل الفرد حائرا وعاجزا عن التعامل معها بالشكل الصحيح وكفي يتخلص الفرد من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة من جانب ،وما ينتج عن عجزه عن مواجهتها، فإنه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية للتخلص من هذه الحالة عن طريق الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة "وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صورا مختلفة منها .
- الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائيا ،والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة ،واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.
  - الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيدا عن مجتمع الأزمة أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض.
  - التنصل من المسؤولية: عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين ،وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي، حيث يتم تقديم أعذار بعيدة عن المسؤوليات<sup>1</sup>
  - التركيز على الجانب الآخر: حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة.

### 2.4.2.3. الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات والكوارث

في ضوء الإخفاقات التي واجهت المكتبات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات والكوارث ،وفي ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بكل أسلوب من الأساليب التقليدية المستخدمة ،وفق تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الإستراتيجيات (يطلق عليها أحيانا أساليب أو طرق) غير التقليدية لإدارة الأزمات والكوارث ،وهذه الأساليب تنسجم مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية ،وتتفق مع الأفاق الواسعة التي نجمت عن ثورة المعلومات والاتصالات ،وتحقق التطابق الفكري والعملي مع فلسفة ومضامين الاقتصاد المعرفي ،كما أن هذه الأساليب الحديثة تنسجم مع التوجهات الحديثة التي تتبناها المكتبات نحو العاملين والموظفين وجميع أصحاب المصالح ،فهي أساليب تراعي صورة المكتبة الإيجابية وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي للمكتبة الجامعية في المجتمع الأكاديمي .

<sup>1</sup> يوسف، بجر. واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير. تخصص إدارة اعمال. المرجع السابق، ص. 27.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

وأهم الأساليب الحديثة (غير التقليدية) التي يمكن أن تعتمدها المكتبات الجامعية لإدارة أزماتها مايلي :

### ➤ طريقة فرق العمل :

وهي أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب.

وهذه الفرق إما أن تكون فرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيئتها لمواجهة الأزمات والكوارث وأوقات الطوارئ<sup>1</sup> ويعرف فريق الأزمات والكوارث على أنه مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات<sup>1</sup> وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات والكوارث ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة وتتبع أثار الأزمة وينبغي على مخطط الأزمة الاهتمام بإعداد فريق الأزمة واختياره من ذوي الإمكانيات والقدرات والمهارات الخاصة كي يتم التعامل مع الأزمات الحالية والمتوقعة وكلما كان الفريق معدا إعدادا جيدا كلما مكن المكتبة من علاج الأزمات بكفاءة فالإعداد النفسي والتدريب العملي المستمر يجعل المكتبة في طمأنينة من إمكانية التعامل مع الأزمات واحتوائها واستعادة النشاط في وقت أقل .

إن الهدف من الفريق خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل والإحساس المشترك واستجابة أكثر للتقنيات والالتزام التام للأهداف والمحافظة على القيم وتوقع المشكلات قبل حدوثها وزيادة فعالية الاتصالات وتحسين مستوى المهارات .

### ➤ طريقة الاحتياطي التعبوي: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات ومن ثم تكوين

احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية "حافة الخطر وحدة الأمان" والتي تتطلب المعرفة والمتعمقة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها<sup>2</sup>. ويمكن للمكتبات أن تحقق الاحتياطي التعبوي في مجالات متعددة منها :

- **الاحتياطي التعبوي في أفراد الإدارة :** بحيث يكون هناك تهيئة وتدريب لعناصر إدارية جديدة شابة قادرة على تحمل مسؤوليات إدارة المكتبة أو من خلال بناء مجموعات أصدقاء المكتبة إذا فقدت المكتبة واحدا أو أكثر من أفراد إدارتها الحالية عند حدوث أزمات أو كوارث (لأي سبب كان).

<sup>1</sup>مصطفى ،يوسف كافي.العلاقات العامة وادارة الازمات والمراسم.الاردن:دار اسامة،2016.ص.131

<sup>2</sup>لؤي ،سليم عياد. اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الازمات على الاداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة.رسالة ماجستير.تخصص ادارة اعمال.غزة:الجامعة الاسلامية،2015.ص.33.34.



## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

- **الاحتياطي التعبوي المالي:** الذي يمكن للمكتبة في مواجهة الأزمات ذات الجوهر المالي
  - **الاحتياطي التعبوي في بدائل التكنولوجيا:** وهذا الاحتياطي يمكن للمكتبة من التعامل بنجاح مع الأزمات التي تواجه المكتبة لأسباب تكنولوجية مثل ضرورة الاستغناء عن جزء من العاملين بسبب استخدام تكنولوجيا حديثة ومثل تقادم الآلات المستخدمة حاليا وضرورة الاستبدال والانعكاسات التي تتركها التطورات التكنولوجية على طبيعة خدمات المكتبة وما يتبع ذلك من ضرورات للتغيير والتطوير التكنولوجي .
  - **الاحتياطي التعبوي في المتخصصين:** ينبغي أن توفر المكتبة احتياطا تعبويا من المتخصصين في مجال أعمال المكتبة المختلفة لمواجهة أي نقص طارئ ومفاجئ وحتى لا يقود هذا النقص في المتخصصين الى وقوع أزمة.
  - **الاحتياطي التعبوي في جودة حياة العمل:** حيث تتم تغطية هذا التراجع من خلال استخدام الاحتياطي المتوفر، وقد يجري تعويض التراجع من خلال الاحتياطي المتوفر من مكونات وعناصر أخرى لجودة حياة العمل .
  - **الاحتياطي التعبوي في المواد المكتبية:** والتي تتعلق بنقص التزويد من المواد الخام ، أو الانقطاع الكلي من الإمداد المطلوبة من المواد أو من المواد الداعمة لعملية تقديم الخدمات للمستفيدين مثل الكهرباء..... الخ. ويجب التأكيد على أن تحديد الاحتياطي التعبوي المطلوب يجري تحديده في ضوء التحليلات والدراسات التي يقوم بإعدادها "فريق الأزمات في المكتبة .
- **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة وهذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة وقوية التأثير في أطراف الأزمة ويجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد . وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي .
- **طريقة احتواء الأزمة:** احتواء الأزمة هو محاصرتها في نطاق ضيق ومحدود ، يركز هذا الأسلوب على محاصرة وتطوير الأزمة وحصرها في إطار محدود ، وتجميع هذه المرحلة التي وصلتها والعمل على استيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عن الأزمة ويكون ذلك من خلال فهمة الأسباب الحقيقية اللازمة واستيعاب هذه الأسباب والتعاطي معها بروح إيجابية بعيدة عن العدوانية والتسلط .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى ، يوسف كافي. العلاقات العامة وإدارة الأزمات والبرامج: المرجع السابق. ص.132.



## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

وتجري عملية احتواء الأزمة مروراً بمجموعة مراحل وهذه المراحل هي:

- الاستماع لقيادة قوى الأزمة وتفهمها ومطالبة هذه القيادة بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية المنظمة
- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتوحيد مطالبهم مع التوضيح لهم بأن الاستجابة لجميع هذه المطالب هو أمر مستحيل، ولا يمكن أيضاً الاستجابة لمطالب بعض الأطراف دون الاستجابة لمطالب الأطراف الأخرى، فهذا الأمر يؤدي إلى تفاقم حدة الأزمة، ولذلك فإن الأمر يتطلب تخفيض سقف المطالب وتوحيدها.
- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادتها) بتشكيل لجنة تمثل هذه القوى من أجل بدء التفاوض والحوار تحقيقاً لمصلحة المنظمة والأطراف المختلفة الأخرى.
- التفاوض والحوار مع اللجنة المكلفة (من قوى الأزمة) والتوصل إلى حلول وسط مع هذه اللجنة بحيث تحقق هذه الحلول جزءاً من مصالح الأطراف المتصارعة، وهذا الأمر يؤدي إلى تفويت الفرصة على أي طرف يرغب ويخطط لتدمير المنظمة وإحاق الأذى والخسائر بها". ويطلق على هذه الإستراتيجية في بعض الأدبيات إستراتيجية وقف نمو الأزمة.

➤ **أسلوب تصعيد الأزمة:** ويستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة، "تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم، وبصفة خاصة عندما تكون هناك تكتلات عند مرحلة تكوين الأزمة فيكون<sup>1</sup> الهدف من تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر الوصول إلى نقطة تعارض المصالح بين هذه التكتلات، حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر.

وكخلاصة يمكن القول إن استخدام أسلوب تصعيد الأزمة يؤدي إلى تحقيق انشقاق في التحالفات الحالية بين قوى الأزمة، ويؤدي إلى تضارب وتعارض المصالح وإلى اختلافات جوهرية وحادة في الاتجاهات، وكنتيجة لذلك تصل الأزمة إلى حالة من الانحسار والتفتت، وتتمكن إدارة المنظمة من التعامل معها بإيجابية وبذلك فإنها تكون قد نجحت في تحقيق مكاسب ملموسة في إدارة الأزمة.

➤ **طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها:** وهي أبلح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، حيث أن الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة، ومن هنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفرغ الأزمة

<sup>1</sup> لؤي، سليم عياد. اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الازمات على الاداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. تخصص ادارة اعمال. المرجع السابق: ص. 35.36.37.38.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

من مضمونها، إذ لا يمكن لأزمة أن تتغلغل في المنظمة وتؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية إذا لم يكن اتفاق بين قوى على مضمون هذه الأزمة.

"إن النجاح في إفقاد الأزمة لمضمونها هو النجاح في إفقاد هذه الأزمة لقوة دفعها والنجاح في تجريدتها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بها .

➤ **أسلوب تفتيت الأزمة:** إن نجاح إدارة المكتبة في استخدام هذا الأسلوب يتطلب معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع العوامل المكونة والقوى المؤثرة ، والعمل على دراستها وتحليلها لتحديد المنافع والأضرار التي يمكن أن تقع ، والعمل على تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط اقل مما يسهل لتعامل معها ، وصولاً إلى أهداف إدارة المكتبة في التغلب على الأزمة وأزماتها الفرعية الصغيرة .<sup>1</sup>

➤ **طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل (أسلوب المواجهة العنيفة):** وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا ممكن خطورتها أو في حالة التيقن من عدم وجود البديل ، تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام هذا الأسلوب في التعامل مع الأزمة عندما يكون هو الخيار الوحيد ولا تكون الخيارات الأخرى قادرة على مواجهة الأزمة.

ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب للتعامل مع الأزمات ذات الطبيعة الخطيرة وذات الآثار المدمرة ، وعندما لا تتوفر البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والكافية عن هذه الأزمة ، أو تتوفر هذه البيانات والمعلومات والمعرفة عن الأزمة لكنه جميعها تؤكد أنه لا بديل عن استخدام هذا الأسلوب مع هذه الأزمة .<sup>2</sup>

إن استخدام هذا الأسلوب يتطلب من إدارة المكتبة امتلاك أعلى درجات الهدوء والانتظار والصبر ، والقدرة على المناورة ، كما يتطلب امتلاك نظام معلومات متكامل ذا كفاءة عالية .

➤ **تحويل مسار الأزمة:** وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة نتائجها ، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها .

والتعاطي مع الأزمة بفاعلية (وفقا لهذا الأسلوب ) يتطلب عدم النظر إلى الأزمة على أنها لا تتضمن سوى العناصر السلبية ، فالأزمة قد تتضمن عناصر إيجابية وهذه العناصر يجب أن تستفيد منها إدارة المكتبة وتركز عليها وأن تعمل على استخدامها في تطوير المكتبة وإجراء التغييرات الإيجابية فيها .

<sup>1</sup> فايز ، عبد الكريم الناطور. التحفيز ومهارات تطوير الذات. الاردن: دار اسامة، 2011. ص.188.

<sup>2</sup> مصطفى ، يوسف كافي. العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسم. المرجع السابق. ص.134.133.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

يتخذ هذا الأسلوب عدة أشكال :

**الشكل الأول:** تحويل الأزمة من سلبية إلى إيجابية.

**الشكل الثاني:** تصدير الأزمة إلى الخارج .

**الشكل الثالث:** ركوب موجة الأزمة والانحرافات بها .

### 3.2.5. الاستراتيجيات الوقائية لمواجهة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية

#### 3.2.5.1. استراتيجيات العمل قبل وأثناء الكارثة:

إن المقولة الشهيرة القائلة (الوقاية خير من العلاج) تحمل في طياتها مقدمات العلاج الحقيقي خاصة في حالة الوقوع الكوارث أو الأزمات المرتبطة بالمكتبة .

إن تحديد الإستراتيجيات الوقائية من الكوارث والأزمات هو مماثل تماما لما يتم في المكتبة من تحديد مسبق لسياسة التزويد للمقتنيات أو سياسة خدمات المعلومات التي سوف تقدمها للمستفيدين فإن كل هذه السياسات تعتبر ناقصة إذا لم تلحق بها سياسة خاصة بالكوارث والأزمات وخطوة مفصلة للتعامل معها وإجراءات تنفيذية واضحة .

إن تحديد الإستراتيجية الوقائية هو تفكير حضاري يحاول التقليل قدر الإمكان من أثار الكارثة الواقعة لا محالة فالمكتبة التي تستعد مسبقا لمواجهة الأزمات تضع افتراضات غير تقليدية تمثل تحديا إداريا حيث تقوم بالتركيز على التطور والتعلم واكتساب المهارات السلوكية مع مراقبة الوسائل الوقائية . وبالتالي فإن المكتبة التي تتصف بهذه الصفات تنتقل من نمط إدارة "رد الفعل" إلى النمط الإداري "المستعد" للأزمات في حدود الإمكانيات المتوفرة .

#### 3.2.5.1.1. إعداد العاملين لمواجهة الكوارث والأزمات : يبدأ إعداد العاملين بالمكتبة بتهيئة

ثقافية من خلال المحاضرات والأفلام التي تعرض أنواعا مختلفة من الكوارث والتي يمكن أن تلم بالمكتبة ويصاحب هذه العروض أو تلك المحاضرات تحديد كمي وكيفي للخسائر التي تنجم عن هذه الكوارث وأساليب الوقاية التي يمكن أن تخفف من حجم الخسائر وما يصاحب الأزمات من سلوكيات عفوية قد تضر بالموقف أكثر من أن تفيد . وتفصيل تلك السلوكيات الخطأ وأبعادها وشرح حسن النية من ورائها أو عدم الإدراك الكامل هو الخيط الأول في إقناع العاملين بأهمية التدريب على مقاومة الكوارث بأسلوب علمي مخطط

له<sup>1</sup>

يعتبر تغيير السلوك أو التدريب على سلوك جديد من أصعب المهام نظرا لتحكم العادة في السلوكيات بحيث يقوم الإنسان بالحركات السلوكية بتلقائية وعفوية ودون إدراك كامل لتسلسل الحركات السلوكية ،من هذا نجد

<sup>1</sup> امينة ،مصطفى صادق. إدارة الازمات والكوارث في المكتبات. مصر:الدار المصرية اللبنانية،2002.ص.62.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

أن تدريب العاملين على السلوك التنظيمي قد يكون أصعب بكثير من الخلفية النظرية التي يجب أن يلموا بها، فالخلفية النظرية على الرغم من بساطتها الشديدة إلا أنها تحتاج نوعاً من الإلقاء الجيد وتنظيم الأفكار بحيث ينجح المحاضر في إقناع المتدربين وتعميق شعورهم بخطورة المواقف ومحو ما يمكن أن يكون عالقا في وجدانهم كالاستهتار بالإجراءات الوقائية على بساطتها وسهولة تجنبها .

يحتوي التدريب على تأكيد العلاقات الموضوعية والسلوك التنظيمي للحد من التنافر أو التعارض بين الأفراد إذ إن العلاقات الإنسانية بين العاملين ليست علاقات حميمة دائما دون شوائب ويجب أن نأخذ هذا في الاعتبار بل ننبه المتدربين إلى مثل هذه العلاقات وخطورتها في الأزمات والكوارث .

وقبل أن نسرّد مكونات التدريب للعاملين هناك بعض القواعد العامة التي تراعى بغض النظر عن نوعية الأزمة أو الكارثة ومنها:

- ✓ إنقاذ وتأمين المصاب أو المصابين.
  - ✓ تهدئة الموقف بشكل عام أيا كان حجم الخسائر.
  - ✓ العمل بسرعة مع مراعاة الهدوء وضبط النفس .
  - ✓ العمل بأسلوب الفريق.
- هذه القواعد هي أساس العمل في مواجهة الكارثة وهي بمثابة القواعد الذهبية التي بها يستطيع فريق المكتبة تحقيق قدر كبير من الإنجاز إذا ما روعيت هذه القواعد.

**2.1.5.2.3. الإسعافات الأولية:** العلم بالإسعافات غير كاف في حد ذاته لإنقاذ المصابين وقت الشدائد بل يحتاج إلى قدر من التمرس والمهارات مع حد أدنى من الأدوات والإمكانات المادية حيث إنه دون تدريب عملي من حين لآخر تتلاشى المهارات المكتسبة وتسدل أستار النسيان على العلم المكتسب في الإسعافات الأولية فمن الضروري إذا تجاوز مرحلة المعرفة إلى التدريب العملي والممارسة من أجل القيام بالمهام الإسعافية باقتدار وعدم الوقوف تحت طائلة الصدمة الأولى التي قد تحقق قدرا من العجز للقائمين على الإسعافات

وبذلك فالأمر قد يستوجب التدريب في إحدى المستشفيات لمدة محددة تسمح بالوصول بالمتدربين إلى مستوى يجعلهم يستطيعون القيام بشكل جيد وتلقائي بالمهام المطلوبة وهي إسعاف المصابين أو وقايتهم من إصابات حتمية الوقوع ومن الضروري عدم وقوع المسعف فريسة سهلة للمفاجأة والدهشة أو الصدمة الأولى عند وقوع الحدث بل يجب اكتساب المهارات التي تكسبه قدرا من<sup>1</sup> الثبات في الشخصية والقدرة على التعامل مع المشكلة الطبية بشكل أقرب ما يكون إلى الروتين.

<sup>1</sup> امينة، مصطفى صادق. المرجع السابق: 2002. ص. 63.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

ولذلك وجب عقد دورات تدريبية أساسية وأخرى تشييطية هي بمثابة مراجعة المعلومات الطبية الأساسية من حين لآخر لضمان رسوخ المعلومات في الأذهان بشكل دائم على أن تكون الدورات التدريبية التشييطية على فترات متباعدة وبأساليب مختلفة مثل الزيارات الميدانية للمستشفيات أو عرض أفلام توثيقية للكوارث وما شابه هذا من طرق مختلفة لعرض المعلومة. يتبين لنا أن الدقائق القليلة التي تمر بين وقوع الإصابة ووصول المريض إلى العناية الطبية المتخصصة هي دقائق حاسمة في حياة المصاب قد يحسن استغلالها والتعامل مع المصاب بحيث تتسبب في إنقاذ حياته وقد يساء استغلالها فتتسبب تلك السلوكيات في تدهور حالته الصحية وينتج عنها عواقب وخيمة لا يعلم نتائجها إلا الله .

### 3.1.5.2.3 الاتصال الجيد والإعلام المتعلق :

من الضروري وضع تصور واضح عن الاتصالات الأولية والاتصال فيما بعد للتبليغ عن الكارثة أو الأزمة وتحديد الجهات المسؤولة التي يجب أن تخطر في أسرع وقت من أجل التدخل والإنقاذ وتقليل الخسائر وتوفير الإمكانيات المختلفة كالمعدات الخاصة بالإنقاذ أو المعدات الواقية من امتداد أو تطور الكارثة لأبعاد أكثر أتساعا وعمقا وتأمين الأفراد والمباني والممتلكات ضد مزيد من الخسائر . ففي زمننا هذا أصبحت وسائل الاتصالات ميسرة إلى حد كبير فنجد انتشار الهواتف المحمولة بين الأفراد والشباب ظاهرة واضحة للعيان ولكن هذا لا يحقق الاتصال المناسب بل على العكس قد يكون سببا في إخطار جهات أو أفراد تعوق الجهات الرسمية عن الوصول إلى المكتبة والتعامل مع الكارثة بشكل أكثر موضوعية . إن الاتصال بالأهل أو الإيصال بالإعلام في اللحظات الأولى لا يفيد كثيرا في الوقت الذي يجب الإيصال فيه بالأجهزة الرسمية من أجل كسب الوقت حيث إن تحرك الأجهزة والمؤسسات المنوطة بمثل هذه الكوارث مثل رجال وسيارات الإطفاء ورجال الدفاع المدني ووحدات الإنقاذ من مراكز الصحة هي الأقدر على التدخل السريع وتقديم المساعدة الفعلية والمؤثرة في إنقاذ الوضع . إن المخطط الذي يتم وضعه وتوزيع مسؤولياته على الأفراد العاملين يستدعي ضرورة أن ينتقي الأشخاص المسؤولون الذين يمكن أن يتعاملوا مع أجهزة الإعلام بحيث يكون الاتصال بوسائل الإعلام لصالح المكتبة وليس العكس وبحيث يتوفر قدر كبير من الالتزام والثبات لتظهر إدارة المكتبة بصورة متناسب وصورة المكتبة في أذهان عامة الجمهور مهما كان الحدث فمن المفروض أن العاملين بالمكتبة على درجة من التمرس والوعي والقدرة على التعامل مع مثل هذه المواقف وهذه النوعيات من الأزمات . وتتكون إستراتيجية الاتصالات من عدة متغيرات مثل :الجمهور الذي سوف يتم مخاطبته والرسالة التي نريد توصيلها إلى الجمهور والهدف من هذه الرسالة ومحتوى الرسالة بالإضافة إلى النغمة التي استخدمها في توصيل

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

الرسالة وهل هي متفائلة أم تميل إلى الغضب والتشاؤم كل هذا من الضروري أن يكون واضحا في أذهان مسؤول الاتصال حتى يمكن التنبؤ بالنتائج التي سوف تترتب على ذلك.<sup>1</sup>

أن الاتصال بوسائل الإعلام يجب أن يكلف به من هو قادر على التعامل مع هذه الوسائل وإعطاء صورة غير مضرة بوضع المكتبة أو الهيئة الأم في أذهان عامة الجمهور كما أن الدعاية المتعلقة بتلك الكارثة يمكن استخدامها فيما بعد عند البدء في إعادة المكتبة مرة أخرى أو تجديدها من آثار ما صاحبها نتيجة للكارثة التي ألمت بها .

### 4.1.5.2.3. تحديد القيادة لإدارة الأزمة:

يصعب إدارة أي عمل دون تحديد القائد أو المسؤول عن إنجاز هذا العمل والشيء نفسه ينطبق على الأزمة فإدارة الأزمة تتطلب تحديد القائد وهذا القائد يأخذ على عاتقه المسؤولية التامة لتنسيق العمل بين أفراد فريق العمل وعليه فإن القيادة تقوم بدور حيوي وتحمل المسؤولية مما تتطلب شخصية قوية تتحلى بصفات قيادية واعية بأعباء الموقف وقادرة على اتخاذ القرار السريع والمناسب دون تردد أو توان بعد الإمام بكافة جوانب الموقف . ليس بالضرورة أن يكون القائد في الأزمة هو المدير أو احد النواب للمدير ولكن من الضروري ان يمتاز بصفات قيادية تسمح له بذلك وتحديد الأدوار أثناء الأزمات والكوارث يجب أن يحدد مسبقا كما يتحتم وضع عدد كاف من النواب بحيث تكون قيادة المسؤولية للمتواجد بالفعل أثناء وقوع الكارثة وعدم الانتظار لحين وصول المدير او القائد المكلف بإدارة الأزمات . وعليه فإن تشكيل فريق إدارة الأزمات يتكون من أخصائي قانوني وآخر للعلاقات العامة وثالث فيني في شؤون المكتبات ورابع مالي وخامس متخصص حاسبات واتصالات وسادس في الشؤون العامة وسابع يمثل الهيئة الأم التي تتبعها المكتبة ومن هؤلاء جميعا يتكون فريق إدارة الأزمة الذي تقع على عاتقه مسؤولية إخراج المكتبة من الكارثة بأقل خسائر ممكنة.<sup>2</sup>

يتعامل هذا الفريق من خلال الاتصالات الرأسية والأفقية والمشاركة في وضع تشخيص المشكلة ووضع حلول لها واتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها هذا بالإضافة إلى الصفات الشخصية للأفراد كإنكار الذات والولاء والقدرة على التضحية في سبيل المؤسسة التي يعمل بجل وهي المكتبة والصفات البدنية والنفسية والشخصية المطلوبة في أعضاء فريق العمل فهناك القدرات العقلية كالذكاء والفتنة والقدرات الإبداعية وبذلك يكون وجود وحدة إدارة كوارث وأزمات المكتبة وحدة فعالة في أدائها إذا ما قامت بالتركيز على تحقيق الهدف المحدد وهو الاهتمام بالحياة ومقاومة الموت من خلال مهام محددة وتدريب مستمر هذا الموت ليس فقط للأفراد الطبيعيين بل أيضا لكل ما هو موجود في المكتبة من مقتنيات وأثاث بحيث يكون الإنقاذ من الدمار والموت هو هدف تسعى إليه هذه الإدارة وهي إدارة الأزمة أو الكارثة.

<sup>1</sup> امينة، مصطفى صادق. المرجع السابق.ص.64.

<sup>2</sup> امينة، مصطفى صادق. المرجع نفسه.ص.65.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

### 5.1.5.2.3. تحديد الأولويات في مواجهة الأزمة:

وذلك من خلال تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.<sup>1</sup> وبناء على ما سبق أن نحدد الأولويات التي يجب أن نهتم بها سواء كانت أولويات ثابتة لا جدال في أهميتها أو ترتيبها مثل الأولوية المطلقة لإنقاذ الأرواح البشرية أما الأولويات المتحركة والتي تختلف في أولويتها بحسب نوعية الكارثة والموقف من حجم الكارثة فهي المقتنيات والفهارس والمجموعات الخاصة والأجهزة على اختلاف قيمتها المادية والفنية في الاستخدام. وتحديد الأولويات في العمل لمواجهة الأزمة ونتائج الكوارث هو جزء من الثقافة التنظيمية لمواجهة الكوارث فالمعتقدات التنظيمية المتأصلة في عقول العاملين لا تأتي إلا من خلال ثقافة تنظيمية عالية وراسخة في الأذهان والتي يجب أن يعي العاملون قيمتها تماما وأهميتها وأهمية إنقاذها وعدم التفريط فيها وتأمين وجودها بعد الأزمة مثل تأمينها من السرقة أو النهب في خضم الكارثة أو الأزمة.

### 6.1.5.2.3. إعداد مسبق لسيناريوهات متفوتة :

السيناريو هو بمثابة وقائع او نموذج يمكن من خلاله تصور النتائج المستقبلية المتوقعة في ظل افتراضات معينة. والنماذج تكون بمثابة اداة هامة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار خاصة في تلك المواقف التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين وبالتالي درجات عالية من الخطورة. ويتم فيه تصور لوقوع كارثة معينة وتوزيع الأدوار على العاملين مع الوضع في الاعتبار لكثير من المشاكل التي يمكن أن تنجم أثناء التنفيذ أي تنفيذ إجراءات إنقاذ المكتبة أثناء وقوع الكارثة وعليه فوضع سيناريوهات مختلفة يفجر طاقات فريق العمل في الأزمة لإيجاد الحلول الوقتية بالجهود الذاتية. حيث ان هذه السيناريوهات بمثابة محاكاة لما يمكن أن يقع والسلوكيات المصاحبة وهي تدريب تطبيقي لأحداث الأزمات والتي من خلالها يكتسب العاملون بالمكتبة كثيرا من الخبرة التصورية والخبرة العملية في اتخاذ القرار السليم أثناء وقوع الكارثة. ومثل هذه السيناريوهات يجب ان يتم مراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة وكل فترة زمنية وذلك بجمع البيانات والحقائق الخاصة بالمكتبة لاعادة اخراج السيناريوهات المختلفة للكوارث والازمات التي يمكن أن تحدث للمكتبة.<sup>2</sup>

### 7.1.5.2.3. إعداد الأثاث والممرات والمخارج (عيون الخطر):

أن من السمات الشخصية التي يجب أن يتصف بها مدير المكتبة ، القدرة على اكتشاف مسببات الخطر ومحاولة إصلاحها ، قبل أن ينتج عنها أي ضرر. وهذا يعني أن يكون مدير المكتبة وجميع العاملين بها قد

<sup>1</sup> اياد ، ناصر. سيكولوجية ادارة الازمات. [دن]: دار الخليج، 2015، ص.35.

<sup>2</sup> وليد فتحي ، الدسوقي. تطبيق منهجيات ادارة المخاطر على الاتفاقيات التجارية الدولية وتأثيراتها على التجارة الخارجية. القاهرة: رسالة دكتوراه. المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2017، ص.80.



## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

استطاعوا تنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية في اكتشاف نقاط وبواعث الخطر في المكتبة، والتي تهدد الجميع. والأمثلة عديدة نذكر منها:

وجود طفايات الحريق بشكل يعوق التحرك السريع ، شغل الممرات بصناديق الكتب أو الحوامل من الأرفف . أن تنمية المهارات الشخصية للتبوع مواقع الخطر، تجعلنا نحسن التصرف ونقوم بالاتي:

- توزيع الأثاث بشكل يسمح بسهولة الحركة.
- توسيع مخارج الطوارئ
- وضع طفايات الحريق في أماكن واضحة.
- توعية المستفيدين في الأوقات العادية.
- وضع أماكن الإسعافات الطبية الأولية في أماكن واضحة، ويسهل الوصول إليها.
- توفير وسائل إضاءة احتياطية، لمواجهة إمكانية انقطاع الكهرباء الفجائي أثناء الأزمة أو الكارثة.

### 8.1.5.2.3. تامين الفهارس وقواعد البيانات:

من المفترض ان مدير المكتبة على وعي تام وعلم بأهمية عمل نسخ الاحتياطية من الفهارس لما لها دورا مهما في المحافظة على البيانات البليوغرافية، وتطوير أداء الاسترجاع في المكتبة ، ولكن هذا لا يمنع من ان الفهارس الالكترونية بحاجة ماسة الى وجود نسخ احتياطية ، أكثر من الفهارس البطاقية ، نظرا لتنوع المخاطر عليها مثل الفيروسات والإعطاب المختلفة، التي تواجه أجهزة الحاسبات ، مثل : الأعطال الكهربائية أو الأعطال الأخرى<sup>1</sup> المختلفة. لكن البيانات البليوغرافية ليست وحدها البيانات التي يتحتم تأمينها، بل انه من الحكمة تامين كافة أنواع البيانات والمعلومات ، المتوفرة في قواعد البيانات لدى المكتبة.

### 9.1.5.2.3.النسخ الاحتياطية أو البديلة من الفهارس وقواعد البيانات:

أن توفير نسخة احتياطية من الفهارس أو قواعد البيانات المختلفة ،لدى المكتبة من الأمور التي لا نقاش فيها ولا جدال عليها. ولكن هناك مكان تواجد النسخة الاحتياطية ، والذي من الضروري تواجد نسخة احتياطية خارج موقع المكتبة أي خارج المبنى.

### 10.1.5.2.3. تامين مقتنيات المكتبة ضد المخاطر:

أن تامين مقتنيات المكتبة ينبع من منطلق القاعدة الذهبية، وهي الوسط بين الطرفين ، بحيث لا تؤدي إجراءات المحافظة على المقتنيات إلى حرمان المستفيد من الوصول إلى المقتنيات بشكل سهل وميسر ، وتصبح الإتاحة مفرغة من مدلولها الواقعي. أن تامين المجموعات ، يجب أن يتم وضع ترتيبات خاصة لتأمينها ضد الحرائق والسرقة والزلازل وما شابه ذلك.

<sup>1</sup> امينة ،مصطفى صادق. المرجع السابق.ص.67.



## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

### 12.1.5.2.3. إعداد حافظة الطوارئ:

إن إعداد حافظة الطوارئ هي من صميم عمل أمين المكتبة ، وهي توفير المعلومات المطلوبة وقت وقوع كارثة أو إصابة. وهذه المعلومات لكثرتها ، لا ينبغي أن تكون بعيدة عن أساليب الاسترجاع البسيطة. تحتوي هذه الحافظة على بيانات حيوية ومهمة لإدارة الكوارث والأزمات. وعليه فمن الضروري تحديث البيانات بشكل مستمر.

### 2.5.2.3. استراتيجيات العمل بعد الأزمة أو الكارثة :

تحرص إدارة المكتبة على الاستمرار في تقديم الخدمات ، ما لم تكون هناك ضرورة قصوى لتوقف المكتبة عن تقديم الخدمة. لذلك يجب أن نفرق بين الإغلاق المؤقت لفترة قصيرة لمجرد إجراء جرد الخسائر وإعادة التشغيل بالإمكانات المتاحة، والغلق لفترة طويلة ، من اجل افتتاح جديد ومستوى جيد من الخدمات المتجددة.

### 1.2.5.2.3. تحديد الخسائر:

يعتبر تحديد الخسائر واحتساب قيمتها من أهم الإجراءات الإدارية، التي يتحتم على إدارة المكتبة القيام بها، عقب وقوع كارثة من الكوارث أو أزمة من الأزمات، حتى يستطيع إدارة المكتبة وضع خطة من اجل استعادة ما فقدته، واعددة الأمور إلى نصابها. على أن يتم تحديد وتقييم هذه الخسائر دو تراخ أو تأجيل.

### 2.2.5.2.3. الحد الأدنى لنطاق الخدمة المقدمة:

ان مفهوم تقييم الوضع في المكتبة بعد وقوع الكارثة يحدد إمكانية تقديم خدمات المعلومات، مع تحديد واضح لمستوى الأداء وحاجته ونوعيته.

### 3.2.5.2.3. الخسائر النفسية:

لا تقتصر خسائر المكتبة على الماديات ، ولكننا نجد ان المكتبة قد يصيبها بعض الخسائر النفسية أيضا في الشدائد، وخاصة أثناء الكوارث والأزمات. وقد تكون الخسائر النفسية او المعنوية أكثر ضررا من الخسائر المادية، نظرا لأنها غير واضحة للعيان، كما أنها غير ملموسة ويمكن أن نستعرض الفئات المتضررة في المكتبة، على اثر وقوع أزمة و كارثة:

### 4.2.5.2.3. العاملون بالمكتبة: من المتوقع أن تسبب الكارثة أو الأزمة في التأثير - بشكل او باخر-

على العاملين بالمكتبة، سواء كان هذا التأثير مباشرا في شكل إصابات جسمانية أو مرضية أو في شكل غير مباشر كالتوتر النفسي والعصي. فتحديد الإمكانيات البشرية ضرورية لتحديد إمكانيات المكتبة في العمل ، وتقديم خدماتها بعد وقوع الكارثة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عليوة، السيد. إدارة الازمات والموارث: حلول علمية-اساليب وقائية. القاهرة: [دم]، 2007، ص.116.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

**5.2.5.2.3. ذوى الاحتياجات الخاصة:** أن وقوع الكارثة ما في المكتبة أثناء وجود عدد من ذوى الاحتياجات الخاصة ، يكون له أبعاد الأثر النفسي، إذا لم تتوافر أجهزة الإنذار المناسبة وطرق ووسائل إخلاء الأفراد بسرعة تناسب والمحافظة على سلامتهم. فكل عاهة من عاهات الإنسان تحتاج إلى تعويض مضاعف في حالات الطوارئ وفق خطة خاصة ومساعدة خاصة، ولا يكتفي بالمساعدات المعتادة. بحيث يكون لدى إدارة المكتبة علم تام بنوعيات الإعاقات لدى المشتركين في المكتبة مما يساعدها على وضع خطة بالأولويات ، وبالتالي المساعدات والوسائل التي يجب توفيرها ، وتحديد نوعية الرعاية ، التي يجب توفيرها أثناء وقوع الكوارث<sup>1</sup> أو الأزمات.

### 6.2.5.2.3. تحديد إمكانيات المكتبة بعد الكارثة أو الأزمة:

إذا كان الإجراء الأول بعد وقوع الكارثة هو تحديد الخسائر، فإن الإجراء الثاني هو تحديد إمكانيات المكتبة المتاحة، من اجل الاستمرار في تقديم خدمات المعلومات . فان تحديد إمكانيات المكتبة يشمل جميع العناصر: المبنى، الأثاث ، المقتنيات ، العاملين، الأجهزة والمعدات ،من اجل تحديد وضع المكتبة وإمكانية العمل عقب الأزمات والكوارث وبالإمكانيات المحدودة.

### 7.2.5.2.3. إحاطة المستفيدين بالإصلاحات: يعتقد البعض ان التعقيم على الإصلاحات

الجارية في المكتبة عقب أزمة أو كارثة شئ مطلوب ، وقد يكون ذلك إما لمفاجأة المستفيد بافتتاح باهر وإمكانيات عالية، او الشعور بالخجل من عرض كم الإصلاحات، التي تحتاجها المكتبة، ولكن إعلام القارئ بالجهود المبذولة بوسائل متعددة .

### 8.2.5.2.3. إعادة الوضع إلى ما هو أفضل:

إن إعادة الوضع إلى ما هو أفضل عند وقوع كارثة أو أزمة في المكتبة نقصد به مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى العودة إلى وضع ما قبله .وتتضمن مرحلتين ،المرحلة الأولى هي التأهيل على المدى القريب يتم فيها إصلاح الأضرار المادية الناجمة عن وقوع كارثة ما ،في حين المرحلة الثانية وهي تأهيل على المدى البعيد بناء مكتبة آمنة ضد الكوارث .

أن هذه الخطة لا يمكن اعتمادها دون ميزانية مناسبة للخسائر التي تمت بالفعل، والميزانية قد تكون مجرد الترميم أو الإصلاح ما أصابه التلف ، أو للصيانة من اجل إعادة التشغيل،أو إعادة تنمية المجموعات التي تضررت.2

<sup>1</sup> أمينة ،مصطفى صادق. المرجع السابق.ص.68-69.

<sup>2</sup> احمد ،طاهر احمد. إستراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات والكوارث البيئية كإحدى دعائم التنمية المستدامة: حالة تطبيقية شركة النصر للبتروول.رسالة ماجستير. تخصص ادارة بيئية.مصر: جامعة عين شمس،2014.ص.176.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

### 6.2.3. آليات إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية:

تختلف طريقة التعامل مع الأزمة حسب طريقة الموقف الأزموبي ووفق الموارد والإمكانيات المتاحة، لذا يجب على فريق إدارة الأزمات والكوارث الاستناد إلى الإدارة العلمية في التعامل مع الأزمات ، والتخطيط الجيد لإدارة الأزمة والكارثة. ويتطلب ذلك استخدام عدة آليات حسب ما تفرضه الطبيعة الأزموبية، لعل أهمها الآليات الآتية:

#### 1.6.2.3. الموارد المعلوماتية :

تقوم هذه الآلية على تحليل المعلومات المعنية بمحددات الأزمة وإدارتها. حيث تعد أول خطوات إدارة الأزمة هي تجميع قدر كبير من المعلومات عن الأزمة ، ولكن هناك مشكلتين رئيسيتين تقابلان معلومات الأزمة، تتعلق الأولى بعدم التزام الموضوعية في جمع المعلومات في أغلب الحالات .وتتعلق المشكلة الثانية بتفسير المعلومات التي تم الحصول عليه، فعندما يتم الاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات سيتم الوصول إلى استنتاجات وتقييمات خاطئة للموقف الأزموبي نظرا لبعدها عن واقع الأزمة، ويمكن معالجة هذه المشكلات من خلال وجود مركز للمعلومات في كل مؤسسة تمتلك قاعدة بيانات تهتم بتجميع وتحليل معلومات الأزمة بما يساعد في الحل من الأزمات والحيلولة دون وقوعها، أو تخفيف آثارها. وتقاس جودة المعلومات بأربعة مؤشرات رئيسية تتمثل في: مدى توافرها ، ودقتها، وملائمتها لطبيعة الأزمة.<sup>1</sup>

#### 2.6.2.3. التخطيط الاستراتيجي :

يعتبر التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى و الأهم فيما يخص عملية إدارة الأزمات عن طريق التنبؤ و التحديد المسبق لما يجب عمله وطرق القيام به مستقبلا في مواجهة موقف معين.

ويجب أن يشمل التخطيط كافة مراحل الأزمة ،وتساعد دراسة الأزمات السابقة على التخطيط السليم لمواجهة الأزمات، أو التنبؤ بها قبل الحدوث.

وتتمثل معادلة التخطيط الاستراتيجي في :

المهمة X الزمن X الإمكانيات = تحقيق الهدف.<sup>2</sup>

ومن أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي للأزمة ما يلي :

أ- تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف.

ب- توفير قاعدة بيانات دقيقة.

<sup>1</sup> منى، ابراهيم درويش على. كفاءة الجهاز الاداري الحكومي في ادارة الازمات والكوارث: كوارث النقل نموذجاً. مصر: المكتب العربي

للمعارف، 2015، ص.89

<sup>2</sup> منى، صلاح الدين شريف. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة، 1998، ص.72.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

ج- توافر مصادر للحصول على المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة البيانات.

د- توافر القياد المؤهلة للتخطيط.

هـ- توافر المستشارين الفنيين والمتخصصين.

و- توافر الإمكانيات المادية.

وتقوم المكتبات المستعدة لمواجهة الأزمات والكوارث بإيجاد تكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تنظر إلى إدارة الأزمات والكوارث على أنه ذات طبيعة إستراتيجية.

### 3.6.2.3. آلية الاتصال:

يتم تبادل المعلومات الأزموية من خلال قنوات الاتصال المختلفة حيث توجد دائما حاجة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين ، والحصول على معلومات من المرؤوسين إلى الإدارة العليا ، وتساعد وسائل الاتصال السريعة والحديثة في رفع كفاءة الأداء في إدارة الأزمات نظرا لطبيعة الأزمة ، التي تتسم بالندرة في الوقت و المعلومات.

ويجب وضع خطة للاتصالات بين الجهات المعنية بالأزمة تتسم بالبساطة، والعملية، وسهولة الفهم لدى المرسل والمستقبل للرسالة الاتصالية. ويمكن وضع خطة اتصالات خارجية وداخلية وفق سيناريوهات محتملة لتجنب الكارثة وإدارة معيبتها، والتعامل معها في حالة الحدوث. وتسمى هذه الخطة إلى :

أ - الدعم المعلومات للأطراف المعنية بالأزمة سواء العاملين بالمكتبة أو أطرافها.

ب - إعداد ومراجعة سيناريوهات وبدائل محتملة لإدارة الكارثة وفق متغيرات المواقف الأزموية.

ج - تجنب حدوث الأزمة باستشعار إنذاراتها المبكرة و التأثير على اتجاهاتها في حالة الحدوث.<sup>1</sup>

### 3.6.2.4. آلية اتخاذ القرارات والقيادة الإبداعية :

يعد الابتكار وليد الأزمة لأنها تؤدي إلى الإبداع فكل أزمة او كارثة يمكن الاستفادة من الدروس التي تخلفها بما يخلف فرصا جديدة للتطوير واستغلال الموارد المتاحة ، ويتم ذلك من خلال القيادة الإبداعية التي تمثل أحد المقومات الرئيسية لرفع كفاءة أداء المكتبة في إدارة الأزمة ، وتظهر القيادة الإبداعية عند قيام عناصر الأزمة لتحفيز متخذ الفرار في اتجاه البحث عن بدائل وحلول ابتكاريه غير تقليدية ، فالأزمة موقف غير تقليدي يستلزم المواجهة بحلول متفردة وفق ظروف الأزمة او الكارثة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد،رشاد الحملاوي. دور الاتصالات في ادارة الازمات، مصر: دار الفجر، 1999، ص.25.

<sup>2</sup> مئى ،ابراهيم درويش على. كفاءة الجهاز الاداري الحكومي في ادارة الازمات والكوارث: كوارث النقل نموذجاً. المرجع السابق، ص.91.92.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

وهناك عدة عناصر يجب أن تتوفر في مدير المكتبة لكي يصح وصفه بالابتكار مثل:

### أ - الطلاقة الفكرية **intellectual fluency** :

تعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول الخاصة بمشكلة ما خلا وحدة زمنية معينة.

### ب - الأصالة **originality** :

تعني البحث عن حلول لها خصوصية ذاتية مرتبطة بالبنية الداخلية والخارجية للمكتبة.<sup>1</sup>

### ج - المرونة **flexibility** :

يقصد بها التحول بالفكر من اتجاه إلى اتجاه آخر من مختلف جوانب المشكلة.

### د - القدرة على التداعي البعيد **remote associates** :

تعني القدرة على استكشاف أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلات المرتبطة بموقف معين. وتلعب القيادة الابتكارية دورها في إدارة الأزمات من خلال حسم اتخاذ القرار في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، ثم القيام بعمل برامج الاستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمات، وإنشاء نظم الإنذار المبكر لاكتشاف مؤشرات الأزمة قبل حدوثها، ووفق هذه المؤشرات تقوم بإعداد خطة الطوارئ لمواجهة الأزمة من خلال إنشاء فريق لإدارة الأزمات والكوارث في المكتبة.

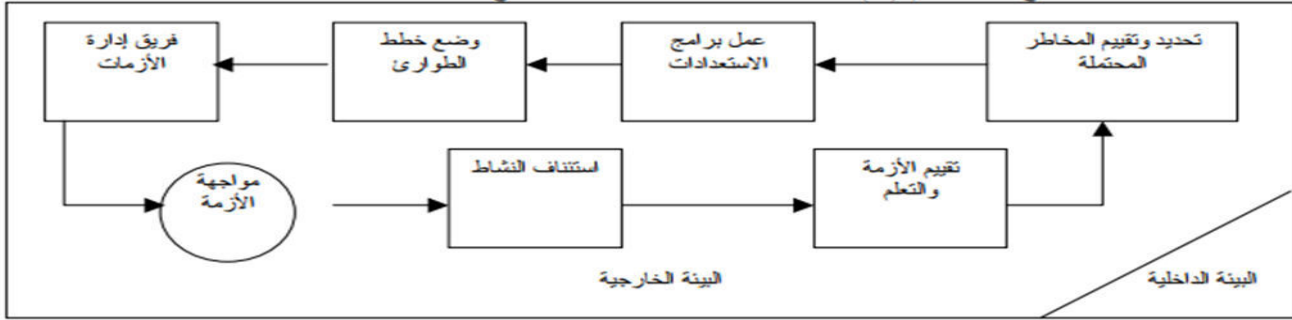
### هـ - المنهج المتكامل لإدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية :

تقوم هذه الآلية على رصد وتقييم المخاطر المحتملة من البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة، حيث تقوم المكتبة بعمل برامج للوقاية من حدوث الأزمة ومواجهة تحدياتها بكفاءة عالية عن طريق عمل برامج استعداد لمهاجمة الأزمة ووضع خطط الطوارئ ثم القيام بتشكيل فريق لإدارتها وفق الخطط الموضوعة ليتمكن من مواجهة الأزمة بأسلوب الفعل لتحطيم قواها وتفتيت عناصرها، ثم استئناف نشاط المصلحة المواجه للأزمة مرة أخرى، وعودة الأمور إلى ما كانت عليه قبل ظهور تلك الأزمة، والقيام بتقييم الأزمة وتدشين الدروس المستفادة والخبرات الناجمة عن التعامل معها للاستفادة منها في مواجهة الأزمات والكوارث المستقبلية المشابهة لها، وهو ما يؤطر للتعامل بأسلوب المواجهة والفعل بدلا من أن تتحاجم الأزمة المصلحة وتجبرها على التعامل وفق معطياته.<sup>2</sup> ويوضح الشكل رقم (13) العناصر الأساسية التي تشكل المنهج المتكامل لإدارة الأزمات

<sup>1</sup> عفاف، محمد الباز. دور القيادة في الازمات. (على الخط المباشر).

<sup>2</sup> الاطلاع يوم 20 جانفي 2018. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf> تاريخ

مضى، ابراهيم درويش على. المرجع السابق. ص، 92.93.



الشكل رقم (13) العناصر الأساسية التي تشكل المنهج المتكامل لإدارة الأزمات

### 7.2.3. تحديات تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية:

تواجه المكتبات الجامعية الفشل أثناء تطبيقها لبرامج إدارة الأزمات والكوارث مع بساطة مبادئها، ويرجع ذلك أساسي إما إلى سوء تطبيق هذا البرنامج، أو سوء اختيار البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المكتبات وإفرادها، أو سوء مشاركة و التزام كل فرد في المكتبة بهذا البرنامج.

ويمكن القول أن من المعوقات التي قد تؤدي إلى عدم نجاح تطبيق برنامج ادارة الأزمات والكوارث بشكل عام، وهذا المعوقات هي:

\*عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الأزمات والكوارث، فقد تتجاهل معايير السلامة والأمن التي تدعم البرنامج، أو تتجاهل توفير المصادر والجهود اللازمة لتطبيقه.

\*عدم النظر إلى إدارة الأزمات والكوارث على أنها نظام متكامل، والتركيز على بعض الجزئيات وترك بعضها الآخر.

\*عدم توفر الالتزام من قبل العاملين بالمؤسسة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة جميع الأفراد والتزامهم المستمر.

كما ان تنفيذها يحمل معه تحديات وصعوبات تحول دون تبني إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية.. وتبرز تلك التحديات في:

\*الاعتراض على مصطلحات مستخدمة مثل : أزمة، كارثة، إدارة، بمعنى أن المعايير العالمية لم يجر استيفاؤها بعد.

\*إدارة الأزمات والكوارث تستغرق بضعة أعوام للتنفيذ، وتتطلب التزاما طويل الأمد من جانب مديري المكتبات الجامعية.

<sup>1</sup> عماد صفر عبده محمد. نموذج مقترح لإدارة ازمات التسويق من خلال ادارة الازمات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، الدار الجزائرية، 2015، ص.23.

<sup>2</sup> محمد عوض الترتوري. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. الاردن: دار الحامد، 2009، ص.270-271.

## الفصل الثالث: تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية

\*الثقافة المعتنقة تميل إلى نفاذ الصبر، ودائما تكون بحلول سريعة للمشكلات، بينما يتعارض ذلك مع تحليل العمليات الدقيقة .

\*الموظفون المتخصصون يظهرون مقاومة شرسة للكف عن ممارستهم المعتادة وتقييم خدمات مغايرة لما اعتادوا عليه.

### خلاصة الفصل:

و في الأخير توصلنا أن للمكتبات من الإمكانيات و الوسائل التي لا تفرقها على المؤسسات الاقتصادية و الخدمية الأخرى بالرغم من طبيعة عملها العلمي أي أننا بهذا قد وصلنا إلى نقطة الحل و الربط في أنها وسط مكيف لتطبيق إدارة الأزمات والكوارث بدء من تحديد متطلبات تطبيقها، مع استعراض أساليب وخطط إدارتها في بيئة المكتبات، وتقديم الاستراتيجيات الوقائية لمواجهة الأزمات والكوارث مع تقديم آليات تنفيذها وإدارتها، والوقوف على تحديات تطبيقها وفق المعايير المعمول بها. والتي على ضوءها ارتأينا صيرورة الفصل الرابع الذي هو محاولة منا للإجابة عن تساؤلنا .

مدى تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة المركزية قطب شتمة ؟

## الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

### 1.4. تعرف مكان الدراسة

#### 1.1.4. تعريف المكتبة المركزية قطب شتمة

#### 2.1.4. مقومات المكتبة المركزية قطب شتمة

#### 3.1.4. خدمات المكتبة المركزية قطب شتمة

### 2.4. الإجراءات الدراسة الميدانية

#### 1.2.4. مجالات الدراسة

#### 2.2.4. منهج الدراسة

#### 3.2.4. العينة ومجتمع الدراسة

#### 4.2.4. أدوات جمع البيانات

### 3.4. جدولة وتحليل بيانات الدراسة

#### 1.3.4. تحليل بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية

#### 2.3.4. تحليل بيانات المحور الثاني

#### 3.3.4. تحليل بيانات المحور الثالث

#### 4.3.4. تحليل بيانات المحور الرابع

### 4.4. نتائج ومقترحات الدراسة

#### 1.4.4. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

#### 2.4.4. النتائج العامة للدراسة

#### 3. مقترحات الدراسة



تعد المكتبات الجامعية من بين المرافق الحضارية التي من شأنها أن تلعب دورا باروا في التحسين من المستوى الجامعي من جهة وتطوير البحث العلمي من جهة أخرى وذلك تبعا للتطورات التي عرفتها وظائفها عبر مرور الزمن ، وستناول في هذا الفصل مدى تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة المركزية قطب شتمة جامعة محمد خيضر ،بسكرة.ومن خلال دراستنا الميدانية تطرقنا إلى التعريف بالمكتبة المركزية وجاهزيتها على المستوى المادي والبشري ،مع الاعتماد على استمارة مقابلة مقننة لتحصيل البيانات واخيرا تطرقنا الى نتائج عامة للدراسة والنتائج على ضوء الفرضيات ومن ثم الخروج بمجموعة من المقترحات.

#### 1.4. التعريف بمكان الدراسة:

##### 1.1.4. نبذة تاريخية عن المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة:

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة. أنشأت جامعة محمد خيضر بالمعاهد الوطنية الآتية:

##### المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984- 1992 )

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها

- المعهد الوطني للرّي المرسوم 84- 254 المؤرخ في (18/08/1984)
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية المرسوم رقم 84- 253 المؤرخ في (05/08/1984)
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية المرسوم رقم 86- 169 المؤرخ في (18/08/1986)

##### المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992 - 1998 )

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 92- 295 في 07/07/1992 ،منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى:

-معهد العلوم الدقيقة

-معهد العلوم الاقتصادية

-معهد الأدب العربي

-معهد الهندسة المدنية

-معهد الإلكترونيك

-معهد علم الاجتماع

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة 1998 - إلى يومنا هذا

بصدور المرسوم رقم 98 - 219 المؤرخ في 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات. تم في 2004/08/24 صدور المرسوم التنفيذي رقم 04 - 255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98 - 219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات هي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
- كلية الآداب
- كلية العلوم الدقيقة

الوضعية الحالية:

- ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 09 - 90 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق ل 17 فيفري 2009 ، الذي يعدل في ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98 - 219 المؤرخ في 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات ومعهد:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات
- معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

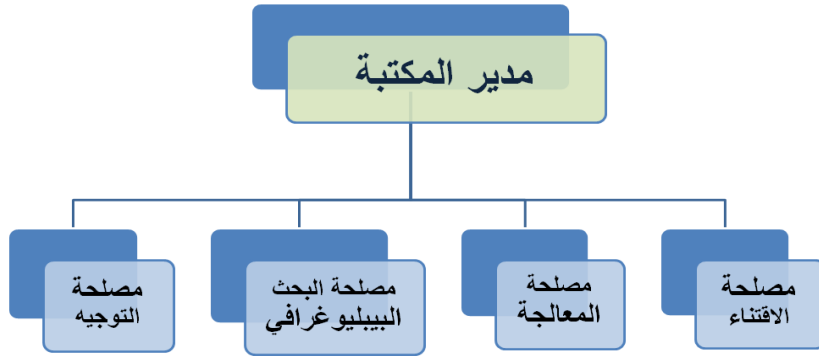
كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98 - 219 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

#### 2.1.4. تعريف المكتبة الجامعية المركزية جامعة محمد خيضر القطب الجامعي شتمة بسكرة:

هي المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة تقع بالقطب الجامعي شتمة ،استلم قرار تأسيسها بموجب 918 المرسوم رقم 219/98 مؤرخ في 07 جويلية من عام 1998 والتي افتتحت بمبناها الجديد في الموسم الجامعي 2016/2017 الذي كان بالجامعة المركزية والذي استغل لخدمة التخصصات الموجودة هناك

#### 3.1.4. الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية قطب شتمة:



الشكل رقم (14) :الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية شتمة . جامعة محمد خيضر - بسكرة<sup>1</sup>  
 المادة 25 من المرسوم رقم 3-279 المؤرخ في 23 أوت 2003م التي تحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها ،تضع المكتبة المركزية للجامعة تحت السلطة المباشرة لرئيس الجامعة .  
 المادة 21 من العدد 62 للجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية والصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2004 م ، والتي تحدد مصالح المكتبة المركزية في:<sup>2</sup>

- مصلحة الاقتناء .
- مصلحة المعالجة .
- مصلحة التوجيه .
- مصلحة البحث البيبليوغرافي .

#### 4.1.4. بناية المكتبة المركزية قطب شتمة:

<sup>1</sup>المصدر: وثائق عامة داخلية، 2018.

<sup>2</sup> الجزائر . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 62، المادة 21، المؤرخ في 26 سبتمبر 2004 ، المتعلق بالمهام ومصالح المكتبة المركزية.

لعل ما يمكن ملاحظته على المكتبة المركزية قطب شتمة هو مطابقتها للمعايير المعمول بها في هذه البنايات من توفر الاضاءة الطبيعية وتعدد منافذ التهوية ، وكذا موقعها الجيد الذي يعد مركز للقطب الجامعي مع إمكانية التوسعة عند الضرورة.

تتكون المكتبة المركزية قطب شتمة من عدة طوابق والتي تشمل مايلي:

✓ الطابق الأرضي : مكتب الاستقبال و التوجيه/ بنك الإعارة الخارجية / مصلحة المقتنيات و الجرد/ مخازن الكتب/قاعة ذوي الاحتياجات الخاصة.

✓ الطابق الأول : قاعتي المطالعة و البحث البيبلوغرافي والانترنت خاصة بالطلبة وهي للعمل الفردي / قاعة الإعارة الداخلية/ المصالح التقنية.

✓ الطابق الثاني :قاعتي الموسوعات والمعاجم / قاعتي المطالعة و البحث البيبلوغرافي والانترنت خاصة بطلبة الدكتوراه للعمل الفردي.

✓ الطابق الثالث :مكتب المحافظ / قاعة المطالعة و البحث البيبلوغرافي والانترنت مخصصة للعمل الجماعي لكل فئات المستفيدين/ قاعة الأساتذة مخصصة للعمل الفردي وقاعة ثانية مخصصة للعمل الجماعي .

2.1.4. مقومات المكتبة المركزية قطب شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-

1.2.1.4. الموارد البشرية للمكتبة المركزية :

تتوفر المكتبة المركزية على جملة من الموظفين كل حسب تخصصهم و يأتي ذكرهم كآتي:<sup>1</sup>

الرتبة	التخصص	العدد
محافظ رئيسي	علم مكتبات	01
ملحق مكتبات مستوى اول	علم مكتبات	05
مساعد بالمكتبات	تقني سامي ارشيف وتوثيق	02
مهندس إعلام ألي	اعلام الي	01
عون امن	أمن ووقاية	02

<sup>1</sup> المصدر: وثائق عامة داخلية، 2018.

الجدول رقم(1): يوضح الرتب الوظيفية بالمكتبة المركزية - شتمة-

2.2.1.4. الموارد المادية للمكتبة المركزية قطب شتمة:

إن المكتبة المركزية تتوفر على جملة من التجهيزات نذكر أهمها فيما يلي:  
تجهيزات وعدد مقاعد البيداغوجية لمكتبة المركزية قطب شتمة<sup>1</sup>

قاعة الاحتياجات الخاصة			الطوابق
المكاتب	المقاعد	الحواسيب	الطابق الأرضي
مكتب 12	12	04	
القاعة الأولى البحث البيبلوغرافي والانترنت			
المكاتب	مقاعد	مقاعد البحث	حواسيب البحث
	البيداغوجية	البيبلوغرافي	
مكتب 14 person 6	84	12	12
القاعة الثانية البحث البيبلوغرافي والانترنت			
المكاتب	مقاعد	مقاعد البحث	حواسيب البحث
	البيداغوجية	البيبلوغرافي	
مكتب 14 person 6	84	12	12
القاعة الأولى البحث البيبلوغرافي والانترنت			

<sup>1</sup>المصدر: وثائق عامة داخلية، 2018.

المكاتب	مقاعد	مقاعد البحث	حواسيب البحث	
	البيداغوجية	البيبلوغرافي		
الفهارس	المكاتب 84	11	الطااولات و الكراسي 11	التجهيزات
	الحواسيب و التجهيزات 14 مكتب (6 person) الأخرى			
<u>قاعة الثانية البحث البيبلوغرافي والانترنت</u>				
الطابق الثاني	المكاتب	مقاعد البحث	حواسيب البحث	
		البيبلوغرافي		
	14 مكتب (6 person)	0	0	
	قاعة الموسوعات والمعاجم			
	المكاتب	المقاعد البيداغوجية	الحواسيب	
	(3 person مكتب 04)	12	02	
	<u>قاعة طلبة الدكتوراه</u>			
	المكاتب	المقاعد البيداغوجية	الحواسيب	
الطابق الثالث	(4 person مكتب 42)	204	0	
	(3 person مكتب 12)			
المجموع	564 مكتب	564 مقعد	32 مقعد بحث	38 حاسوب
		بيداغوجي		

جدول رقم (2): يوضح تجهيزات المتاحة للمستفيدين بالمكتبة المركزية - شتمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المصدر: وثائق عامة داخلية، 2018.

نوع التجهيزات	الطاولات	الكراسي	أنواع المكاتب	الحواسيب	الطابعات والماسح الضوئية	ذات وجهين	ذات واجهة وحدة
	25	كرسي متحرك	02: مكاتب (3)	22	الطابعة 03	47	29
		35	02: مكاتب (4)				
العدد		كرسي ثابت	بنك الإعارة : 10 شباك		الماسح 01		
		58	مكاتب المصالح 04				
المجموع	25	93	18	22	04		79

جدول رقم (3): يوضح التجهيزات المخصصة لإدارة المكتبة المركزية - شتمة<sup>1</sup>

#### 3.2.1.4. الموارد المعلوماتية للمكتبة المركزية قطب شتمة:

تحتوي المكتبة المركزية للقطب الجامعي شتمة على مجموعة من الأرصدّة الخاصة بالتخصصات الموجودة بها ، أي كل من التخصصات على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و كلية الحقوق و العلوم السياسية ، حيث تتميز الأوعية بتنوع في أشكالها من كتب و دوريات و معاجم و موسوعات إضافة إلى مصادر المعلومات الإلكترونية ، حيث يتم الاعتماد على شكل الوعاء في تحديد نوع الإتاحة و التي تكون داخلية في حالة المعاجم و الموسوعات و الدوريات و إتاحة خارجية بالنسبة للكتب ، كما أن عدد الرصيد يتزايد كل سنة من خلال عملية الاقتناء فقدر عدد الرصيد الحالي ب:

4439 عنوان بمقدار 38303 نسخة بالإضافة إلى حوالي 84 رسالة جامعية ، في شكلها الإلكتروني والورقي .

<sup>1</sup>المصدر: وثائق عامة داخلية، 2018.

الكتب والمجلات والموسوعات والمعاجم

التخصصات	عدد العناوين	عدد النسخ	نسبة رصيد	حصة كل مستفيد مسجل
			التخصصات مقارنة	بالمكتبة من الرصيد الإجمالي
			بالرصيد الإجمالي	
المكتبات	118	897	2.71%	
الإدارة والاقتصاد	124	1108	2.84%	
القانون	1723	16676	39.60%	
الأدب واللغات	52	451	1.19%	
العلوم سياسية	305	2585	7%	
علم النفس	235	1729	5.4%	10 نسخ
الإعلام والاتصال	108	867	2.48%	
التاريخ والجغرافيا	401	2564	9.21%	
علم الاجتماع	415	4581	9.53%	
المعارف العامة	70	1023	1.60%	
الفلسفة	181	1209	4.15%	
التربية والتعليم	296	2317	6.80%	
العلوم الطبيعية	22	292	0.50%	
العلوم التطبيقية	145	968	3.33%	



الفنون والرياضة	156	941	3.58%
مذكرات	55	55	99.92%
المجموع	4439	38303	

جدول رقم (4): يوضح رصيد المكتبة في جميع تخصص<sup>1</sup>

أن حصة كل مسفيد مسجل بالمكتبة من الرصيد الإجمالي والتي تقدر بـ 10 نسخ، والتي تعد نسبة ضئيلة جدا لا تلبي احتياجات المستفيدين من حيث الكم، وفرص الاستفادة من أوعية المكتبة، وهذا يرجع إلى حداثة المكتبة مما يستوجب على إدارة المكتبة على تبني سياسة تزويد تولى اهتمام بالغ إلى رفع من حصة المستفيد .

3.1.4. خدمات المكتبة المركزية شتمة:

إن نجاح أو فشل أي نوع من المكتبات يرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية الخدمات التي تقدمها لروادها و مستعمليها، حيث تقدم المكتبة المركزية شتمة في جامعة محمد خيضر بسكرة مجموعة من الخدمات والتي تتمثل فيما يلي:  
\*الخدمات الإدارية:

تتمثل في كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبة من اجل استخدام مصادرها ومقتنياتها أفضل استخدام ، وفي الشكل العام يمكن القول إن الخدمات المكتبية تعني الأنشطة و العمليات و الوظائف(التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه) و الإجراءات و التسهيلات التي تقوم بها المكتبة المركزية من اجل خلق الظروف المناسبة لوصول الباحث أو المستفيد إلى المصادر المعلومات و الأوعية المرجعية إلى يحتاجها بأسرع و اقل وقت .  
\*الخدمات الفنية:

أ. خدمة الاقتناء و التزويد : تسعى المكتبة المركزية قطب شتمة إلى أغناء رصيدها بشتى الطرق سواء كان عن طريق الشراء أو التبادل والإهداء بين المكتبات الأخرى حتى تقوم بتلبية حاجيات روادها من المعلومات لتطبيق برامجهم البيبليوغرافية ، يقوم بهذه الخدمة السيد المحافظ بالدرجة الأولى ببحث تعدد قوائم احتياجات الطلبة ودراستها ومحاولة اقتنائها بعد عرضها على الجهاز الإداري من خلال عملية الإحاطة الجارية .

ب. خدمة الجرد : تولى المكتبة المركزية بشتمة لخدمة الجرد أهمية كبيرة باعتبارها العملية التي يتم من خلالها التأكد من مطابقة الرصيد الموجود بالمخازن مع سجل العام للمكتبة المركزية وهو يمثل حقيقة ماهو موجود على الرفوف وعملية الجرد تتم سنويا او مرتين في السنة حسب حجم المقتنيات، وكذا عملية التعشيب التي تكون مصاحبة لعملية الجرد للتقييم حركة الرصيد وللوقوف على نقاط قوة ونقاط الضعف وذلك بتحديد الأوعية

<sup>1</sup> المصدر: وثائق عامة داخلية، 2018.

الأكثر استعمالاً والأوعية. الغير مستخدمة والتعرف على الحالة المادية للمجموعات بهدف بناء سياسة تنمية المجموعات ذات جودة .

ج. خدمة التسجيل و الختم و الطبع : يقصد بهذه الخدمة تسجيل المدخلات إلى المكتبة من مقتنيات و في تواريخ دخولها وخروجها، ويقوم بها مختصين في مجال علوم المكتبات و المعلومات كلهم موظفون على مستوى مصالح المعالجة التقنية وتتم هذه العملية بمرحلتين.

-المرحلة الأولى: يتم تسجيل البيانات الخاصة بالمقتنيات من اسم المؤلف، العنوان، الناشر ودار النشر و سنة النشر في سجل الجرد.

-المرحلة الثانية: يتم تسجيل هذه المعلومات ألياً مع إضافة رقم التصنيف و الجرد.

د -خدمة التصنيف : تعتمد مكتبة المركزية شتمة على تصنيف عالمي الذي يتمثل في تصنيف ديوي العشري ، التي تصنف رصيدها حسب التخصصات بطريقة علمية حسب تقسيم ديوي للمعرفة الإنسانية ووفق الطبعة الرابعة والعشرون المعربة

ل- الفهرسة : إن النظام المتبع في عملية الفهرسة بالمكتبة المركزية شتمة هو نظام الفرنسي بالاعتماد على برمجية متكاملة مفتوحة المصدر PMB

حيث تتم عملية الفهرسة المقروءة ألياً من خلال إدخال البيانات البيبليوغرافية للأوعية المعلوماتية في الحقول المخصص لها.

هـ- خدمة الإعارة : هي احد الخدمات الأساسية التي تقدمها مكتبتنا ،حيث أنها تعتبر النشاط الذي يزود القارئ بالمواد والأوعية التي يحتاجها ويريد الإطلاع عليها و الاستفادة من محتوياتها باتصال مباشر بينه وبين القائمين على هذه الخدمة . تعتمد مكتبتنا على أنواع من هذه الخدمة إعارة خارجية و داخلية، وخدمة الحجز الالكتروني وخدمة الإعارة بالمجموعات (المستفيدين).

م-خدمة الإحاطة الجارية : تهتم هذه الخدمة على الإلمام بالتطورات و المستجدات الحديثة للأوعية المعلوماتية في أي فرع من فروع المعرفة الموجودة بالمكتبة المركزية خاصة ما يهتم المستفيدين كل حسب اهتمامه وتخصصه فالمكتبة المركزية تعمل من اجل تغطية كامل الأوعية التي يصعب على المستفيدين الوصول إليها اي أنها تحيط المستفيد أو القارئ بدخول مجموعات جديدة للمكتبة عبر شاشة عرض خاصة بها ،وكذا عبر الموقع الالكتروني.

ن- خدمة البث الانتقائي :تعتبر هذه الخدمة الوجه الأخر المتطور لخدمة الإحاطة الجارية حيث تقوم المكتبة المركزية بشتمة بمعرفة مسبقة بمجالات اهتمام المستفيدين ورواد المكتبة ودقة انتقاءها أي انتقاء عينة من الأوعية المعلوماتية الموجودة بالمكتبة ونعلم بها المستفيدين بالمكتبة عن طريق خدمة البريد الالكتروني للمستفيد ،مثلا إصدارات الأساتذة نأخذ عينة منها ونبثها للإعلام بها جمهور المستفيدين.

**و- خدمة الانترنت:** إن التطور التكنولوجي الكبير أدى إلى ابتكار عدة وسائل اتصال حديثة وجب على المكتبة المركزية شتمة وبالأحرى المكتبات الجامعية عامة باستغلالها لما تمتاز به من السرعة و الفعالية ولعل الانترنت أهم هذه الوسائل ، كونها أداة مرجعية هامة جدا حيث تتوفر على رصيد هائل من المصادر المرجعية الآلية، أصبحت تتيح الاتصال المباشر مع المختصين في جميع التخصصات المعرفة الإنسانية ، كما أصبحت تتيح للمكتبيين و الباحثين إرسال الوثائق و الملفات بعيدا عن مشاكل البريد والوسائل التقليدية. ولذلك فان مكتبة المركزية بشتمة خصصت مصلحة خاصة لهذه الخدمة للطلبة والأساتذة المستفيدين بالمكتبة حيث جهزت المكتبة المركزية بشتمة هذه المصلحة بكامل التجهيزات يشرف عليها مهندس الإعلام الآلي حيث تقدم خدماتها كل يوم من ثامنة إلى منتصف النهار ومن الواحدة إلى الرابعة ونصف زوالا.

**ي- خدمة قواعد البيانات:** وهي أنواع منها:

**\* SNDL:**

التعليم والبحث العلمي، ويتم تصنيف هذه الوثائق الى فئتين: الفئة الأولى: هي متاحة دون قيود لجميع الطلاب و المعلمين و الباحثين دائم في الجامعات ومراكز البحوث، أما

الفئة الثانية: من الوثائق هو مكان غير المقيد للاتصال ولكن يتطلب الحصول على حساب الفرد حيث تقوم المكتبة بعملية التسجيل مستفديها بهذه القاعدة واعطاء كلمة النفاذ أليها للقيام بالبحث والتحميل

**PNST:** وهي البوابة الوطنية للإشعار عن الاطروحات أهدافها الرئيسية:

- تسريع عملية التحقق من صحة المواضيع.
- تسهيل تقديم الاطروحات.
- تقرير وتحديد أي إنتاج علمي.
- أرشفة دائمة [www.pnst](http://www.pnst).
- توفير الوصول إلى النص الكامل وضمن المشاركة في تحديث نظام مكتبة الجامعة الوطنية من قبل المؤسسة بما في ذلك المكتبات الافتراضية. جمع المعلومات لتطوير قواعد بيانات وطنية في مجالات العلوم والتكنولوجيا ونشرها. تشجيع البحوث في مجال امن المعلومات و الشبكات.

#### 2.4. إجراءات الدراسة الميدانية:

بنيت الدراسة على مجموعة من الإجراءات المنهجية، بغية التعرف على مدى تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة المركزية قطب شتمة تتحدد في المنهج المستخدم و حدود الدراسة مع تحديد مجتمع و عينة الدراسة الموجهة إليهم أداة جمع البيانات الممثلة في المقابلة المقننة.

#### مجالات الدراسة:

وفي ما يخص مجالات تطبيق الدراسة التي شملتها فهي كالتالي :

2-1-1-1- المجال الجغرافي: المكتبة المركزية قطب شتمة.

2-1-1-2- المجال البشري: جهاز الموظفين الدائمين بالمكتبة المركزية قطب شتمة.

2-1-1-3- المجال الزمني: تتمثل المدة الزمنية في الوقت الذي تم استغراقه في الدراسة. بداية من تحديد موضوع

الدراسة أكتوبر 2017 وجمع المادة العلمية للجانب النظري، وتحكيم المقابلة المقننة من طرف الأساتذة

، وتوزيعه يوم: 2018/05/15 ثم تفرغته وتحليله .

#### 1.2.4. منهج الدراسة:

إن منهج الدراسة هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث عند قيامه بالدراسة أو عند تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل ، وحتى يتمكن من التعرف عليها وعلى أسبابها ومؤثراتها والعوامل المؤثرة فيها للوصول لنتائج محددة<sup>1</sup>.

ونظرا لطبيعة المشكلة التي يتناولها البحث والعناصر التي تتضمنها فرضياته فإننا استخدمنا في معالجة هذه المشكلة والتحقق من صحة الفرضيات المنهج الوصفي القائم على التحليل والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها ، أو تعبيراً كمياً فيعطينا وصفا رقمياً مع بيان مقدار هذه مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى.

#### 2.2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

##### مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هم أفراد عينة الدراسة، الممثلين في جميع موظفي المكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر، بسكرة .

##### عينة الدراسة:

ارتأينا في دراستنا إلى اختيار العينة الغير عشوائية القصدية حيث تم انتقاء مفرداتها بشكل مقصود لتوفرهم على خصائص معينة ممثلة في التخصص العلمي لانتمائهم لعلم المكتبات والمعلومات وحسب الرتب الوظيفية وخبرتهم في المكتبات، حيث تشكل العينة من 10 موظف وهي نفس مجتمع الدراسة.

#### 3.2.4. أدوات جمع بيانات الدراسة:

<sup>1</sup>مجمع اللغة العربية. المعجم الفلسفي.بيروت:الدار المصرية اللبنانية،2002.ص.195.

ان البحوث العلمية في كافة مستوياتها وتخصصاتها بحاجة إلى أدوات لتحصيل البيانات بما يتناسب والمنهج المتبع في معالجة الموضوع وطبيعة الدراسة الميدانية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على مصادر أساسية تمثلت في المقابلة الموجهة لمحافظ المكتبة والعاملين ومصادر ثانوية شملت الكتب والأبحاث والدراسات والمقالات التي تم الاعتماد عليها لإثراء الجانب النظري للدراسة. ونظرا لما تفرضه خصوصية هذه الدراسة وحاجة الإجابة على فروضها وتساؤلاتها، فقد استخدمنا أدوات أساسية ، يكمل بعضها البعض الآخر ويعوض القصور الذي قد يتخلل أحداها، بداية من الملاحظة التي تراوحت بين البسيطة منها والملاحظة بالمشاركة، وصولا الى المقابلة مع الاستعانة في عديد الأحيان ببعض المشاهدات المكتملة.

من خلال الملاحظة البسيطة للمكتبة المركزية شتمة محل الدراسة على ارض الواقع تبين انه لا وجود لأي مصلحة توكل إليها مهمة إدارة الأزمات والكوارث .

ولقد مرت عملية إعداد المقابلة بمجملتها من المراحل يأتي ذكرها كالآتي:

**مرحلة الإعداد:** قد ارتكزت هذه الدراسة في جزء كبير منها على المقابلة المقننة ، وقبل الوصول إلى الصيغة النهائية قمنا بإعداد نموذج أولي يتضمن أسئلة بصورة تحتمل إجابات متوقعة ومحددة تستند على إطارها النظري ، مع مراعاة منح المبحوث وقتا كافيا للإدلاء بآرائه حول الموضوع ، قبل تخيره بين احتمالات السؤال المطروح. وضمنت استمارة المقابلة الموجهة لمحافظ المكتبة 40 سؤال تراوحت بين أسئلة مغلقة ونصف مفتوحة ، واستمارة مقابلة موجهة لعمال المكتبة 26 سؤال تراوحت هي الأخرى بين أسئلة مغلقة ونصف مفتوحة . مقسمين إلى ثلاثة محاور رئيسية بالإضافة إلى البيانات الشخصية و

ولقد كانت مرحلة تصميم المقابلة من الفترة الممتدة من 29 مارس الى غاية 04 افريل 2018.

**مرحلة التحكيم:** في هذه المرحلة تم عرض دليل المقابلة على مجموعة من الاساتذة في التخصص بغرض تحكيمها مما ادى الى بعض التغيرات الطفيفة على كلتا الدليلين ، وجاءت نتائج تحكيم الاساتذة كما يلي :

- حذف بعض الاسئلة لكونها مشابها لبعضها.

- اعادة الصياغة لبعض الاسئلة.

**المرحلة النهائية:** بعد صياغة دليل المقابلة في صيغته النهائية فقد احتوى على اربعة محاور اساسية ، حيث تراوحت اسئلة الدليل بين اسئلة مغلقة واخرى مفتوحة، حيث تضمن دليل المقابلة المقننة مع محافظ المكتبة 36 سؤالا ، اما دليل المقابلة الموجه الى عمال المكتبة على 18 سؤالا وهذه الاسئلة توافق مع فرضيات الدراسة فجاءت عناوين المحاور كالآتي:

**المحور الاول :** بيانات شخصية، حيث كانت مجالات الاسئلة من 01 الى 05

**المحور الثاني :** وعي موظفي المكتبة المركزية بمفهوم و أهمية إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات الجامعية. حيث كانت مجالات الاسئلة الموجهة لموظفي المكتبة من 06 الى 11، والموجهة لعمال المكتبة من 04 الى 08

**المحور الثالث :** وسائل الحماية والأمن في المكتبة المركزية -قطب شتمة-. حيث كانت مجالات الاسئلة الموجهة لموظفي المكتبة من 12 الى 19، والموجهة لعمال المكتبة من 09 الى 10

**المحور الرابع:** إستراتيجية العمل المعتمدة لإدارة الأزمات و الكوارث في المكتبة المركزية قطب شتمة. حيث كانت مجالات الاسئلة الموجهة لموظفي المكتبة من 20 الى 36، والموجهة لعمال المكتبة من 11 الى 18 وقد تم اعتماد هذه التقنية تبعا للأسباب التالية:

- كون أهما الأداة الأنسب للدراسات الكمية ،وهي أكثر أدوات جمع البيانات من حيث الاستعمال .
- لان عينة الدراسة صغيرة نوعا ما ،وكما هو معروف فان العينة كلما ضاقت صارت المقابلة أنجع اداة
- تجعل المقابلة الباحث والمبحوث وجها لوجه في ميدان العمل ، مما يساهم في نضج الخبرات العلمية الميدانية لدى الباحث ،فيصبح أكثر فهما بتفاصيل الاستمارة ومزيهاها وعيوبها <sup>1</sup>.
- تتيح المقابلة جد مساعدة قد يهملها بعض الباحثين ،ألا وهي المحادثة الاثنوغرافية وما لها من اثر كبير في استجلاء خلفيات المبحوث الثقافية ،أو موقفه من بعض القضايا.
- تقتصر المقابلة المقننة الإجابة على الاختيار من إجابات محددة مسبقا ،كما أنها علمية في طبيعتها أكثر من نظيرتها الغير مقننة ، لأنها توفر الضوابط اللازمة التي تسمح بصياغة تعميمات علمية .

### 3.4. جدول تحليل بيانات الدراسة:

#### 1.3.4. تحليل بيانات المحور الأول : بيانات شخصية.

##### 1. المستوى العلمي لدى موظفي المكتبة الجامعية:

يعتبر التخصص العلمي من أهم العوامل المؤثرة في توظيف الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات والأزمات التي قد تصيب المكتبة ،كونه يعطينا فكرة حول أفراد العينة المدروسة ومدى ملائمة تخصصاتها مع مستلزمات إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات

##### الجدول (رقم) 6 :يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية والتخصص

النسب %	التكرار	المستوى العلمي
50%	05	ليسانس علم المكتبات
20%	02	تقني سامي علم المكتبات
10%	01	إعلام ألي

<sup>1</sup> غير الله عصار .محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي :ديوان المطبوعات الجامعية ،1982.ص. 71.

عون وقاية وامن	02	%20
المجموع	10	%100

ومن هذا المنطلق تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نصف العينة بالمكتبة الجامعية المركزية قطب شتمة حاصلون على شهادات جامعية حيث بلغت فئة الحاصلين على ليسانس في علم مكتبات نسبة 50 %، وهاته الفئة تستطيع تقديم خدمة مكتبية أفضل. بينما كانت نسبة 20 % للفئة الحاصلين على تقني سامي في علم المكتبات، وأعوان الوقاية والأمن الذي لفئة الحاصلين على ليسانس علم مكتبات بالتعاون أكثر. ونالت فئة الحاصلين على مهندس دولة في الإعلام الآلي نسبة 10 % وهي الفئة التي تسير وتوجه وتشرف على الفئتين السابقين .

#### \*الرتبة في السلم الوظيفي لدى موظفي المكتبة الجامعية:

تؤدي الرتبة الإدارية دورا كبيرا في سرعة الاستجابة للمتغيرات والتعامل مع مستجدات الإدارة، كما تلعب دورا مهما في مختلف القرارات الإدارية بما فيها القرارات الإستراتيجية الخاصة بإدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة المركزية قطب شتمة.

#### الجدول (رقم) 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة في السلم الوظيفي.

الرتبة الإدارية	التكرار	النسب %
ملحق بالمكتبات من المستوى أول	05	%50
مساعد بالمكتبات الجامعية	02	%20
إعلام ألي	01	%10
عون وقاية وامن	02	%20
المجموع	10	%100

تعتبر الوظيفة التي تعطي للعاملين بالمكتبة الجامعية عبارة عن وصف للمهام الذين يقومون بها، ومن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قرابة نصف أفراد العينة يشغلون منصب ملحق مكتبات جامعية من مستوى أول، بنسبة 50% وهاته الفئة على مستوى علمي عالي ( ليسانس علم مكتبات ) مما يسمح برفع قدرات المكتبة لإدراك أهمية إدارة الأزمات والكوارث خاصة بالمكتبة الجامعية المركزية، جاءت نسبة 20 % للفئة الذين يشغلون منصب مساعد مكتبات جامعية ( حاملو شهادة تقني سامي في علم المكتبات ) بحيث أعدت هاته الفئة للنشاطات الفنية والأعمال الروتينية أما عن الإدارة والتسيير والتي هي من مهام محافظ المكتبة وهو من رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول وهذا الأخير تختلف مسؤولياته عن باقي موظفي المكتبة فهو القائم على التخطيط واتخاذ القرارات بمساندة الموظفين.

وقد نالت عينة الموظفين أعوان الوقاية والأمن نسبة 20 . %ومنه نستنتج أن توزيع الموظفين موجه أساسا حسب التخصص والمؤهلات والكفاءة المهنية.

\*سنوات الخبرة لدى الموظفين المكتبة الجامعية:

في اغلب الدراسات تكون سنوات الخبرة متغيرا مؤثرا على استجابات وردود أفعال المفردات تجاه العديد من المؤثرات الخارجية، فهي متغير مساعد في تحديد فروق الاستجابة وردود الفعل اتجاه الأزمات أو الكوارث التي قد تضرب كيان المكتبة، كما من شأنه تحديد استراتيجيات مختلفة في التعامل مع الأزمات والكوارث المختلفة .  
الجدول (رقم) 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسب %
اقل من 5 سنوات	6	60%
من 6 - 10 سنوات	03	30%
11 - 15 سنة	01	10%
أكثر	00	00%
المجموع	10	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة من الفئة الأولى حديثي التوظيف حيث تمثل نسبة 60% والذين لديهم خبرة لا تتعدى 05 سنوات والتي شملت متخصصين في علم المكتبات مما يعني أن أكثر من نصف الموظفين قليل الخبرة أو مبتدئ الخبرة و هاته الفئة بالمكتبة الجامعية المركزية فنية وتحتاج دورات تكوينية داخلية و خارجية لتطوير القدرات والكفاءات ورفع مستوى الاستعداد لمواجهة الأزمات الفنية والخدماتية بالمكتبة . ثم تليها الفئة الثانية بنسبة 30% وهم الموظفون الذين تتراوح خبرتهم من 06- 10 سنوات وهاته الفئة انحصرت في أعوان الأمن والوقاية تملك قدرات تسمح بشغل عدة مهام كاستخدام وسائل الحماية والأمن بالمكتبة وتنفيذها لخطط الإخلاء والطوارئ بالمكتبة كما تعمل في تواصل مع محافظ المكتبة والذي يمثل الفئة الثالثة بحيث تتعدى خبرته 11 سنوات بنسبة 10%. ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة بالمكتبة الجامعية المركزية لا تملك الخبرة الكافية لاكتشاف مؤشرات الأزمات والكوارث وهذا لضعف المعرفة الضمنية لديهم، الأمر الذي يضع المكتبة أمام تحديات كبيرة.

2.3.4. تحليل بيانات المحور الثاني: وعي موظفي المكتبة المركزية قطب شتمة بمفهوم و أهمية إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات الجامعية.

1. مفهوم مصطلح إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية.

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حول مفهوم مصطلح إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية.



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
منع وقوع الازمات والكوارث كلما أمكن	2	20%
مواجهة الكارثة بكفاءة وفاعلية لتقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن	5	50%
تحليل الكارثة والاستفادة منها في منع وقوع الكوارث المشابهة، أو تحسين وتطوير القدرات في مواجهة تلك الازمات والكوارث	3	30%
المجموع	10	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول، أن نصف أفراد العينة لديهم مفهوم حول مصطلح إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية (50%) والتي جاءت حول عبارة مواجهة الكارثة بكفاءة وفاعلية لتقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات، وهذه المفاهيم مكتسبة من خلال الإطلاع الذاتي بهدف توظيفها في بناء الخطط وإعداد السيناريوهات لمواجهة الأزمات أو الكوارث التي قد تحدث، وذلك بتحليل الكوارث والأزمات والاستفادة منها لتطوير القدرات في مواجهة من اجل منع وقوعها كلما أمكن والتي كانت بنسبة تتراوح بين 20% إلى 30%.

## 2. أهمية تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية.

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ أهمية وفوائد معينة.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حول أهمية تطبيق إدارة الأزمات والكوارث

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة	8	30.76%
سرعة إعادة البناء بأقل تكلفة	6	23.07%
الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات	7	26.92%
توفير القدرة العلمية على استقرار مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء	5	19.23%
المجموع	26	100%

إن نتائج هذا الجدول توضح لنا مدي وعي العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة بأهمية تطبيق إدارة الأزمات والكوارث من خلال تقارب هذه النسب فيما بينها، حيث أن نسبة 30.76% حصرت الأهمية في توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة، وإذا أضفنا نسبة المجيبين بعبارة الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات نجد أن ما نسبته 57.68% من المستجوبين يؤكدون على أهمية التنبؤ في حل المشكلات من خلال استخدام الإمكانيات مثل الإنذار المبكر، كما أن نسبة 23.07% من المستجوبين حول عبار سرعة إعادة البناء بأقل تكلفة دليل آخر على وعي العاملين على أن الاستخدام واستغلال الأمثل للإمكانيات المتوفرة سوف يقلل من الأزمات أو من حدة الكوارث مما يكسب المكتبة قوة في سرعة الاسترجاع وإعادة التوازن لها وبناء قدرة علمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء والتي تمثلت بنسبة 19.23% من المستجوبين.

### 3. الأعراض والإشارات الأولية المنذرة بوقوع الأزمة أو الكارثة.

ان توجيه الاهتمام للإشارات التحذيرية التي ترسلها الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة نسبياً تنبئ عن قرب وقوع الأزمة تتطلب درجة ادراك عالية لدى فريق العمل بالمكتبة.

جدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حول ادراك الأعراض والإشارات الأولية المنذرة بوقوع الأزمة أو الكارثة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التأكد من صدق الأعراض المنذرة بوقوع الأزمة	3	23.07%
جمع المعلومات والحقائق الخاصة بالأزمة أو الكارثة	10	76.92%
المجموع	13	100%

إن أغلبية أفراد العينة من محافظ المكتبة وكذا العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة يرون أن إدراكهم للإعراض والإشارات الأولية المنذرة بوقوع الأزمة أو الكارثة يتم من خلال جمع المعلومات والحقائق الخاصة بالأزمة أو الكارثة بنسبة 76.92%، أما نسبة 23.07% جاءت من التأكد من صدق الأعراض المنذرة بوقوع الأزمة وهذا دليل على التكامل الحاصل في فريق العمل لإدارة الأزمات والكوارث في المكتبة من جمع للمعلومات وتحليلها للتأكد من صدقها وهذا ما يعكس إدراكهم أعراض والإشارات الأولية المنذرة بوقوع الأزمة أو الكارثة.

4. توفر المكتبة على وحدة لإدارة الأزمات والكوارث.

لا تتوفر المكتبة المركزية قطب شتمة على وحدة خاصة لإدارة الأزمات والكوارث وإنما على فريق عمل لإدارة الأزمات والكوارث متكون من موظفي وعمال المكتبة. وهذا ما يبرزه الهيكل التنظيمي للمكتبة الحالي من وحدة خاصة لإدارة الأزمات والكوارث.

5. تمتلك الوحدة المسؤولة عن إدارة الأزمات و الكوارث رؤية واضحة عن الأدوار والمهام في المكتبة.

يجب أن تكون مميزة على مستوى الجامعة لتخطيط وتنفيذ معايير وإجراءات إدارة الأزمات والكوارث من خلال توفير بيئة آمنة وسالمة للعاملين والطلاب والأساتذة بالجامعة.

□ 6. الرسالة المنوط العمل عليها بهذه الوحدة.

وضع وتنفيذ الخطط اللازمة لحماية الأرواح والمعدات والممتلكات واتخاذ الإجراءات للسيطرة ومنع أو تقليل الخطورة الناجمة عن حدوث الأزمات والكوارث والتي تندرج تحت أنشطة لجنة السلامة والصحة المهنية.

7. نعم تعمل الوحدة للوصول إلى أهداف إستراتيجية وذلك من خلال تحقيق معايير الأمن و السلامة وحماية

الأرواح والممتلكات كهدف عام، وأهداف خاصة كتنفيذ الإجراءات الوقائية لتخفيف حدوث الأزمات والتقليل من أثار الكوارث إن حدثت، إعداد الخطط والسيناريوهات للتعامل مع الأزمات، نشر الوعي الثقافي لإدارة الأزمات والكوارث وكيفية تنفيذ خطط المواجهة والإغاثة، تدريب فئات المستفيدين على خطط الطوارئ.

3.3.4 تحليل بيانات المحور الثالث: وسائل الحماية والامن في المكتبة المركزية -قطب شتمة-

8. يوجد بالمكتبة صفارات للإنذار بوجود كارثة.

يؤكد محافظ المكتبة على وجود صفارات للإنذار بالمكتبة تنبؤهم بوجود خطر أو كارثة، وبالتالي السرعة في اتخاذ الإجراءات اللازمة من طرف العاملين بعد التدريب على ذلك، لتأمين الأشخاص والمقتنيات من الخطر بإخلاء المبنى من المستفيدين إن وجدوا، بطريقة منظمة حتى لا تزيد الأمور تعقيدا، والاتصال بالطوارئ إن استدعت الحالة ذلك .

9. يوجد بالمكتبة مخارج للنجدة تم توضيحها بعلامات إرشادية.

تأكيد محافظ المكتبة على وجود مخارج النجدة في حالة الطوارئ وتعددتها لتشمل جميع الطوابق مع توضيحها بعلامات إرشادية . لتمكين الأشخاص المتواجدين بالمكتبة من الخروج إلى منطقة آمنة دون خطر أو إصابات

10 . طفايات الحريق موضوعة بأماكن واضحة وبعيدة عن أماكن الاحتكاك بها أثناء المرور .

نعم طفايات الحريق موضوعة بأماكن واضحة ، أي سهولة الوصول إليها في حال وجد خطر كالحرائق والحد من انتشارها . وبعيدة عن أماكن الاحتكاك بها أثناء المرور ، أي لا تعيق حركة الاحتكاك العمال وبالتالي عدم ظهور مشاكل . وهذا ما أكدته ملاحظتنا خلال تواجدها بالمكتبة . غير أن عددها المقدر 26 قارورة لا يغطي مساحة المكتبة الشاسعة .

### 11. أرضية المكتبة معدة جيدا لتفادي الانزلاق وحوادث العمل.

نعم أرضية المكتبة معدة جيدا لتفادي الانزلاقات وحوادث العمل ، وفي ذلك دلالة على عدم وجود أخطار داخل العمل .

### 12. جدران وأسقف المكتبة .

أكد محافظ المكتبة أن جدران وأسقف المكتبة قد أعدت من مواد غير قابلة للاشتعال ، وقادرة على الصمود أمام الحرارة العالية ، غير انه لوحظ أن الأبواب التي تفصل بين أماكن المكتبة التي قد يضطر إلى عزلها مصنوعة من مواد قابلة للاشتعال ، بحيث لا تستطيع عزل هذه الأماكن عند الضرورة .

### 13. المسالك الكهربائية.

جعل التمديدات الكهربائية جداريه وعبر ممرات مصممة خصيصا لهذا الغرض ، دليل على وعي المشرفين على انجاز المنشأة على أهمية تفادي المسالك الأرضية حتى لا تعرقل الحركة ، وأيضا المسالك السقفية لفسادها عند نشوب الحرائق.

كما أن المكتبة اعتمدت مآخذ كهربائية آمنة لتفادي الصعقات والشرارات الكهربائية التي قد تؤدي إلى نشوب حرائق.

### 14. محيط العمل.

وفي سؤالنا عما إذا كان محيط العمل امن في نهاية هذا المحور من الاستمارة كانت إجابة المحافظ وكذا العاملين بالمكتبة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة يوضح امان محيط العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	60%
لا	4	40%
المجموع	10	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 60% من أفراد العينة اجابو بان محيط العمل بالمكتبة امن . ويتبين هذا من خلال الأرضية الغير منزلقة ، توفر مخارج النجدة ، استعمال مأخذ أمانة وعدم وجود أية عوائق قد تتسبب في حوادث العمل أثناء الحركة داخلها في حين ان نسبة 40% تنفي أمان العمل بالمكتبة .

15. ترون أن ما تتوفر عليه مكتبتكم من وسائل الحماية والأمن كافية لمواجهة الأزمات والكوارث التي قد

تصيب المكتبة؟

جدول رقم (13) يوضح رأي أفراد العينة حول كفاية وسائل الحماية والأمن لمواجهة الأزمات والكوارث التي قد تصيب المكتبة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كافية	1	10%
نوعا ما	6	60%
غير كافية	3	30%
المجموع	10	100%

اتفق معظم أفراد العينة على أن وسائل الحماية والأمن المتوفرة بمكتبتهم كافية نوعا ما لمواجهة الأزمات والكوارث التي قد تصيب المكتبة وذلك بنسبة 60% ، من خلال عدم الرضا التام ، يرجع ذلك إلى كبر حجم المكتبة ونقص التغطية الشاملة للمكتبة من حيث وسائل الحماية والأمن . كما ان نسبة 30% لديهم تحفظات حول جوانب معينة كعدد قارورات الإطفاء التي لا تغطي كامل مساحة المكتبة بالاضافة إلى عدم توفر علبة الإسعافات الأولية . وهي نسبة لا يستهان بها وتستدعي النظر في انشغالاتها.

3.3.4. تحليل بيانات المحور الرابع: إستراتيجية العمل الوقائية المعتمدة لإدارة الأزمات و الكوارث في المكتبة المركزية قطب شتمة.

#### 16. الأدوار والمهام المسندة لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة.

تعمل وحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة المركزية قطب شتمة على ثلاث مراحل، على النحو التالي: المرحلة الأولى: ما قبل الأزمة: وذلك من خلال التخطيط (التنبؤ/التوقع)، وإعداد الخطط والسيناريوهات، واتخاذ الإجراءات الوقائية للاستعداد للتعامل مع الأحداث، ونشر الوعي الثقافي بإدارة الأزمات والكوارث المرحلة الثانية: المواجهة والاحتواء من خلال تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها المرحلة الثالثة: إعادة التوازن وذلك بعد حصر الخسائر ومن ثم إعادة البناء مع تقييم الإجراءات التي تم اتخاذها وتوثيق الحدث مع تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

#### 17. المتطلبات والاحتياجات المعتمد عليها لتشغيل الوحدة.

عدد محافظ المكتبة المركزية قطب شتمة المتطلبات والاحتياجات المعتمد عليها لتشغيل الوحدة في غرفة الاجتماعات، وأجهزة الاتصال الحديثة (هاتف - فاكس - كمبيوتر - طابعة)، ووجود سيناريوهات للتعامل مع الأزمات المختلفة، وكذا وسائل الحماية والامن بالمكتبة. والشئ الملاحظ هو الاعتماد على الشئ المتوفر لإدارة الوحدة وتسجيل جملة من النقائص مثل غرفة العمليات التي تكون وفق شروط ومعايير تسهم في التخطيط والإدارة الجيدة للأزمات والكوارث التي قد تحدث، ضف إلى ذلك انعدام سجل الأزمات موثق به كل الأزمات والكوارث التي شهدتها المكتبة أو يتوقع حدوثها، وانعدام قاعدة بيانات للأزمات والكوارث السابقة .

#### 18. تستند الوحدة على خطة لإدارة الأزمات والكوارث.

أكد محافظ المكتبة المركزية شتمة على استناد الوحدة على خطة لإدارة الأزمات والكوارث كما هي موضحة في الملحق رقم (07)، والتي جاءت شاملة غير ان هذه الخطة ينقصها التطبيق الكلي لمراحلها وذلك لعدة معوقات وصعوبات ترافق عملية التنفيذ.

#### 19. الاعتبارات التي تتبعونها في إعداد إستراتيجيتكم لمواجهة الأزمات والكوارث التي قد تصيب المكتبة.

شكل مطلب تحقيق معايير السلامة والأمن للمجموعات ومحيط العمل واحدا من أهم الاعتبارات التي ركز عليها محافظ المكتبة وذلك للوصول إلى بيئة آمنة للعاملين والمجموعات المكتبة على حد سواء. وعلى شموليتها لكل أنواع الأزمات والكوارث حرصا على الاستعداد الوقائي للمكتبة في مواجهة جميع الصعوبات والتحديات، وذلك لا يكون دون توفر المعلومات الضرورية حول وقت وزمان ومكان وقوع الأزمات والكوارث.

## 20. خصصتم غرفة عمليات لإدارة الأزمات والكوارث.

إن تخصيص غرفة للعمليات من بين متطلبات إدارة الأزمات والكوارث ، لمناقشة الآراء للخروج بالخطط والاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها .وحسب ما أكدته المقابلة مع محافظ المكتبة فإن المكتبة لا تخصص غرفة للأزمات والكوارث وإنما هي عبارة عن غرفة للاجتماعات يتم فيها الاجتماع والتشاور مع العاملين حول الخطط لمواجهة المخاطر بطريقة منظمة ومدروسة فعشوائية العمل قد تزيد الأمر سوءا .  
إن خير إستراتيجية لمواجهة الأزمات والكوارث هو الاستعداد لها وذلك من خلال جمع الحقائق .

## 21. حددتم فريق عمل لإدارة الأزمات والكوارث.

أكد محافظ المكتبة ان المكتبة لا تملك فريق عمل لإدارة الأزمات والكوارث متخصص وإنما تعتمد على العاملين (فريق عمل المكتبة ) بقيادة محافظ المكتبة ، والقادرين على التعامل المرن والهادف مع الأزمات والكوارث المختلفة ، والمدربين على الخطط المرسومة كل حسب تخصصه ومجال عمله فنذكر مثلا أعوان الأمن والوقاية الذين يراجعون بانتظام وسائل الأمان بالمكتبة ، ومخارج النجدة والتأكد من سلامتها وتقديم العون والتسهيلات لذوي الاحتياجات الخاصة عند تواجدهم بالمكتبة ، والتدخل عند الضرورة للإخلاء وفق خطة الطوارئ الموضوعية . وكذا مهندس الإعلام الآلي الذي يسهر على متابعة وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة بالمكتبة من جهة ومن جهة أخرى تحديد الأخطار التكنولوجية وإعطاء الحلول اللازمة لتفادي حدوث ازمات وكوارث تكنولوجية قد تصيب المكتبة من ناحية تقديم خدماتها لمستفيديها وكذا سيورة العمليات الإدارية الالكترونية مع الالتزام بالخطط الموضوعية من قبل إدارة المكتبة .ضف إلى ذلك أخصائي المعلومات والذين لهم جانب مهم في الخطط الوقائية لحماية الرصيد وضمان تقديم الخدمات والقيام بالوظائف الإدارية اللازمة مع العمل على اكتشاف وتحليل إشارات الأزمات التي قد تصيب قوام المكتبة سواء كانت أزمات إدارية أو تقنية أو مالية والعمل وفق الخطط الاحتياطية لذلك . كما أن من مهام فريق عمل المكتبة جمع الحقائق اي المعلومات اللازمة حول البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة بهدف الاستعداد الأمثل لمواجهة الأزمات والكوارث التي قد تصيب المكتبة.

## 22. المناطق التي يمكن أن تتعرض إلى الأخطار في المكتبة.

نعم تم تحديد المناطق التي يمكن أن تتعرض إلى أخطار وذلك من خلال المعلومات الدقيقة والكافية عن المكتبة وعن كافة المتغيرات التي يمكن أن تتأثر بها ،وتؤثر على نشاطاتها والأماكن الأكثر عرضة لها.مما يسمح باتخاذ

القرار السليم عند حدوث ازمات او كوارث مع التقليل من عنصر المفاجئة الذي يحدث عادة اضطرابا في تنفيذ الخطط والتأثير في عملية اتخاذ القرار.

### 23. إعداد سيناريوهات مختلفة لإدارة الأزمات والكوارث.

هو مجموعة من الإجراءات المحتملة والبدائل الممكنة من اجل موقف طارئ ، من خلال رسم صورة لأفضل واسوء موقف مع تحديد أزمة متوقعة ولعب الأدوار ، وذلك لتهيئة عمل فريق العمل لمواجهتها كذا معرفة ما ستؤول إليه الأمور أثناء الأزمات والكوارث ، لو تمت إدارتها بشكل جيد أو كان هناك فشل في ذلك .<sup>1</sup>

#### جدول رقم(14):المشاركة في وضع السيناريوهات المختلفة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
سيناريوهات خاصة بالكوارث	3	23.07%
سيناريوهات خاصة بأزمات التزويد	4	30.76%
سيناريوهات خاصة بأزمات تكنولوجية	2	15.38%
سيناريوهات خاصة بأزمات الخدمات	4	30.76%
المجموع	13	100%

أكد أفراد العينة من العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة بان هناك مشاركة في وضع السيناريوهات المختلفة لإدارة الأزمات والكوارث التي قد تصيب المكتبة ،وحسب نتائج الجدول فان اهم هذه السيناريوهات تركزت حول أزمات التزويد لما لها من اهمية في بناء مجموعات المكتبة مع الاهتمام بالأزمات التي قد تصيب الخدمات المقدمة 30.76% وهو دليل واضح على ارتباط الوثيق بين وظائف وخدمات المكتبة، إضافة إلى ذلك سيناريوهات خاصة بالكوارث 23.07% والتي قد تؤدي الى توقف المكتبة عن تقديم خدماتها بشكل كامل او جزئي وانعكاسه على رضا المستفيدين ،ومما يؤكد عليه العاملون ايضا مشاركتهم في وضع سيناريوهات خاصة بالازمات التكنولوجية 15.38%. وهذا ما يتطابق مع اجابة محافظ المكتبة الذي يؤكد على اعداد السيناريوهات للتعرف على اجواء الازمات والكوارث وتجنب الصدمة وبالتالي سرعة التجاوب معها.

### 24. وضعتم مخطط استعجالي لمواجهة الأزمات والكوارث.

حيث يدرس التدابير الاحتياطية من خلال اعداد مخطط يلم بمختلف الجوانب التي يمكن ان تصيب المكتبة وتؤدي الى دمارها ،مع مراجعة دورية منتظمة لهذا المخطط .

<sup>1</sup> ابو فارة، يوسف احمد. إدارة الازمات :مدخل متكامل . عمان:اثرء للنشر و التوزيع، 2009، ص.181.



25. الأولويات التي تم تحديدها في العمل بمخطط لاستعجالي لمواجهة الأزمات والكوارث.

إن تحديد الأولويات من خلال تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.<sup>1</sup>

جدول رقم(15) : أولويات العمل بمخطط الاستعجالي لمواجهة الأزمات والكوارث.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الأرواح البشرية	8	53.33%
المقتنيات	1	6.66%
قاعدة البيانات الخاصة بالمكتبة	5	33.33%
المجموعات الخاصة	3	20%
الأجهزة	0	0%
المجموع	15	100%

من خلال نتائج الجدول ، فإن الأمر يبعث على التفاؤل عندما نرى بان إدارة المكتبة المركزية قطب شتمة تولى اهتماما كبيرا لأنقراض الأرواح البشرية 53.33% كجانب أنساني من جهة ومن جهة أخرى كواجب مهني في حماية أرواح عاملاتها ومستفيديها وهذا يعكس ثقافة التضامن السائدة بين إدارة المكتبة وموظفيها وكذا بين إدارة المكتبة ومستفيديها، بالإضافة إلى ذلك حماية قاعدة البيانات الخاص بالمكتبة 33.33% وهو دليل آخر على وعي إدارة المكتبة وعمالها بأهمية البيانات الخاصة بالمكتبة والتي تضم عادة بيانات معلوماتية خاصة برصيد المكتبة وكذا بيانات المستفيدين والناشرين والموردين، والتي تعد ضرورية في سرعة استئناف المكتبة في تقديم خدماتها من جديد عند تعرضها لازمات او كوارث. وهذا ما يتطابق مع إجابة محافظ المكتبة والذي يؤكد على أن تحديد الأولويات في اعداد المخطط الاستعجالي هو مقياس للثقافة التنظيمية السائدة بالمكتبة ومدى وعي فريق العمل بمتطلبات مرحلة الاستئناف والتي يكون قوامها المورد البشري للمكتبة وكذا بنك المعلومات الخاص بها .

26. إعداد خريطة إصدار الأوامر المتعلقة بالأزمات والكوارث ومواجهتها.

نعم تم إعداد خريطة إصدار الأوامر المتعلقة بالأزمات والكوارث ومواجهتها وهي تنقسم الى خريطة إصدار الأوامر الداخلية وهي متعلقة بفريق العمل المكتبة وذلك بعد تلقي الإشارات وتحليلها وإبلاغها لمسؤول فريق

<sup>1</sup>أياد ناصر. سيكولوجية ادارة الازمات: دار الخليج، 2015. ص.34.

العمل ونخص بالذكر محافظ المكتبة ، وخريطة إصدار الأوامر الخارجية والتي يقوم بها محافظ المكتبة مع الجهات المعنية، مع تحديد طرق الاتصال والأرقام التي يمكن الاتصال بها وقت الأزمة ،تحديد المسؤوليات وتوزيعها على كل العمال .وتشمل قائمة الاتصالات الأشخاص المهمين وهم: إدارة الجامعة،محافظ المكتبة ، عمال الأمن، فريق عمل المكتبة،الشرطة ، الإسعاف، الحماية المدنية .

### 27.اعددتهم برامج تدريب على الإسعافات الأولية ووسائل الحماية المتوفرة بالمكتبة.

نعم تم إعداد برامج تدريب على الإسعافات الأولية ووسائل الحماية المتوفرة بالمكتبة وذلك باقتراح هذه البرامج على مصلحة التكوين التابعة للمديرية الفرعية للمستخدمين لجامعة محمد خيضر وهي خاصة بعمال الأمن والوقاية وتكون بشكل دوري لكل سنة ،ويتم تاطيرها من قبل رجال الشرطة واعوان الحماية المدنية .

هل تدرستم على الإسعافات الأولية ووسائل الحماية المتوفرة بالمكتبة

جدول رقم (16): التدريب على الإسعافات الأولية ووسائل الحماية المتوفرة بالمكتبة.

المجموع	9	100%
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	33.33%
لا	6	66.66%

ان اغلبية أفراد العينة من العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة يؤكدون على انهم لم يتلقوا تدريب على الاسعافات الاولية وكذا على وسائل الحماية المتوفرة بالمكتبة 66.66% وتأكيدهم على أن برامج التدريب مقتصرة على أعوان الأمن والحماية بالمكتبة ،وهذا يعد تقصيرا من جانب ادارة المكتبة في اكتساب عمالها لمهارات ضرورية عن تطبيق خطط الطوارئ والتدخل للإخلاء وتقديم العناية الصحية او حتى استعمال وسائل الحماية عند الضرورة، وحصر عمليات التدريب على فئة معينة 33.33% لا تغطي الحاجة عند الضرورة وعليه يجب تدارك إدارة المكتبة لهذا النقص في التأهيل والتدريب لكوادرها لرفع كفاءة التدخل والحماية الأرواح والممتلكات.

### 28.دورات تدريبية تتعلق بمواجهة الأزمات والكوارث.

ان برجة واعداد دورات تدريبية تتعلق بمواجهة الازمات والكوارث مثل التدريبات على تنفيذ الخطط واستعمال الحماية المتوفرة بالمكتبة وتمينات للتعاون والعمل الجماعي ،للحد من التنافر والتعارض بين الافراد لخطورة مثل هذه العلاقات اثناء الازمات والكوارث.<sup>1</sup>

جدول رقم (17): المشاركة في الدورات التدريبية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	30%
لا	7	70%
المجموع	10	100%

من خلال نتائج الجدول ، يتضح ان غالبية العاملين بالمكتبة وخصوصا فئة المتخصصين لم يشاركوا في دورات تدريبية لمواجهة مختلف الازمات والكوارث 70% ، حيث يمكن تقييم قدرتهم أنها دون المستوى المطلوب لتولي مهمة المواجهة بطريقة فعالة في الظروف الصعبة واعتمادهم على التكوين الذاتي في بناء مهاراتهم والرفع من قدراتهم من خلال مشاهدة الأفلام الوثائقية عبر وسائل الاتصال الحديثة ومتابعتهم للتقارير الصادرة عن الهيئات المعنية بعمليات الإغاثة والتدخل في المواقف الصعبة ، فيما نجد أن الذين يؤكدون مشاركتهم في دورات التدريبية 30% هم من فئة عمال الأمن والوقاية وذلك بحكم طبيعة عملهم غير أنهم يؤكدون اقتصر هذه الدورات على كيفية استخدام وسائل الحماية والأمن أو على الإسعافات الأولية . وهذا ما يؤكد أن عملية إعداد العاملين من الناحية الثقافية هو منعدم تقريبا .

## 29. تدريبهم على تحليل إشارات نظام الإنذار المبكر.

عادة ما ترسل الأزمة أو الكارثة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها ، وحتى لو لم يكن بالإمكان منع وقوعها ، فان هذه التحذيرات تساعد المكتبة على تقدير الموقف بصورة جيدة ، وتقدير حجم التهديدات ، والمخاطر والفرص.<sup>2</sup>

جدول رقم (18): المشاركة في الدورات على تحليل إشارات نظام الإنذار المبكر

<sup>1</sup> صادق ، أمينة مصطفى . إدارة الازمات والكوارث في المكتبات . القاهرة:الدار المصرية اللبنانية ، 2002.ص.62.  
<sup>2</sup> الحملاوي ، محمد رشاد، إدارة الازمات :تجارب محلية وعالمية . ط2. القاهرة:مكتبة عين شمس ، 1995.ص.62.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	40%
لا	6	60%
المجموع	10	100%

تظهر نتائج الجدول ، إن العاملين بالمكتبة الذين لم يتلقوا تدريباً على تحليل إشارات نظام الإنذار المبكر 60% ، وهذا ينعكس على القدرة على تقدير الموقف بصورة جيدة ، وحجم التهديدات ، والمخاطر والفرص . كما نجد إن عملية التدريب محصورة في فئة معينة من العمال المعبر عليها 40% والتي تلقت تدريباً على كيفية استخدام نظام الإنذار المبكر وتحليل إشارات مع تحديد مناطق الخطر بالمكتبة.

### 30. أعددتكم نسخ احتياطية من الفهارس وقواعد البيانات المختلفة للمكتبة.

أن توفير نسخة احتياطية من الفهارس أو قواعد البيانات المختلفة ، لدى المكتبة من الأمور التي لا نقاش فيها ولا جدال عليها. ولكن هناك مكان تواجد النسخة الاحتياطية ، والذي من الضروري تواجد خارج موقع المكتبة أي خارج المبنى.

يؤكد محافظ المكتبة أن عمل النسخ الاحتياطية والمحافظة عليها من الأمور الأساسية التي تقوم بها المكتبة. ويفضل تواجد النسخ خارج موقع المكتبة وهذا لتأمين البيانات من أي كارثة قد تقع بالمكتبة.

### 31. تقييمك لاستعداد المكتبة لمواجهة الأزمات والكوارث.

#### جدول رقم (19): تقييم أفراد العينة لاستعدادات المكتبة لمواجهة الكوارث والازمات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جيد	7	70%
متوسط	2	20%
ضعيف	1	10%
المجموع	10	100%

نلاحظ من خلال النسب المسجلة في الجدول أعلاه أن تقييم استعداد المكتبة لمواجهة الأزمات والكوارث من قبل أفراد العينة عمال ومحافظ المكتبة 70% وهذا يعكس وعيهم بقدراتهم ومهاراتهم والوسائل المتوفرة لمواجهة الأزمات والكوارث . في حين نجد نسبة 30% بين متوسط وضعيف و التي عبرت عنها فئة من أفراد العينة نتيجة بعض النقائص المسجلة من حيث الوسائل وكذا نقص في تنفيذ البرامج والخطط.

#### 4.4. نتائج ومقترحات الدراسة

##### 1.4.4. النتائج على ضوء الفرضيات:

على ضوء المعطيات التي تم تجميعها من الميدان وانطلاقاً من الفرضيات التي شكلت أساسيات هاته الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين عن أسئلة استمارة المقابلة المقننة المقدم لهم يمكن استخلاص النتائج التالية:

➤ انطلاقاً من الفرضية الأولى : والتي مفادها مايلي : يمتلك موظفو المكتبة وعيا بمفهوم و أهمية إدارة

الأزمات و الكوارث في المكتبات الجامعية تتمثل أهم مؤشراتهما فما يلي :

➤ أن الكادر البشري للمكتبة المركزية قطب شتمة يدركون الأعراض والإشارات الأولية المنذرة بوقوع الأزمة أو الكارثة بنسبة **76.92%**. ناتج من وعيهم بأهمية ومفهوم إدارة الأزمات والكوارث، وهاته النتيجة مثبتة في الجدول أعلاه( الجدول رقم 10-09-11 )

➤ من مفردات العينة حول مفهومهم لمصطلح إدارة الأزمات والكوارث جد مقبول، وهو ما يؤكد الجدول رقم(09).

➤ وعي العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة بأهمية تطبيق إدارة الأزمات والكوارث من خلال تقارب هذه النسب فيما بينها، وهو ما توضحه نتائج الجدول رقم(10).

➤ التكامل الحاصل في فريق العمل لإدارة الأزمات والكوارث في المكتبة من جمع للمعلومات وتحليلها للتأكد من صدقها وهذا ما يعكس إدراكهم للأعراض والإشارات الأولية المنذرة بوقوع الأزمة أو الكارثة، وهذا ما تبرزه نتائج الجدول رقم (11).

➤ عدم توفر المكتبة المركزية قطب شتمة على وحدة خاصة لإدارة الأزمات والكوارث وإنما على فريق عمل لإدارة الأزمات والكوارث متكون من موظفي وعمال المكتبة.

➤ امتلاك فريق عمل المكتبة لرؤية واضحة عن الأدوار والمهام الموكلة اليهم لإدارة الأزمات والكوارث في المكتبة.

➤ لدى فريق العمل بالمكتبة رسالة يجري العمل عليها في تنفيذ الخطط اللازمة لحماية الارواح والمعدات بالمكتبة.

➤ يمتلك فريق عمل المكتبة أهدافا إستراتيجية يجري العمل على تحقيقها.

✓ من خلال المؤشرات السابقة ونسبها نجد أن الفرضية الأولى للدراسة محققة .

➤ الفرضية الثانية والتي مفادها " اعتماد جاهزية المكتبة المركزية في مدى توفرها على وسائل و

تجهيزات داعمة و كادر بشري مؤهل لإدارة الأزمات و الكوارث. تتمثل اهم مؤشراتهما في ما يلي:

- وجود صفارات للإنذار بالمكتبة تنبؤهم بوجود خطر أو كارثة، وبالتالي السرعة في اتخاذ الإجراءات اللازمة من طرف العاملين بعد التدريب على ذلك يوجد بالمكتبة مخارج للنجدة تم توضيحها بعلامات إرشادية.
- وجود مخارج النجدة في حالة الطوارئ وتعددتها لتشمل جميع الطوابق مع توضيحها بعلامات إرشادية ..
- طفايات الحريق موضوعة بأماكن واضحة، أي سهولة الوصول إليها في حال وجد خطر كالحرائق والحد من انتشارها .
- أرضية المكتبة معدة جيدا لتفادي الانزلاق وحوادث العمل..
- جدران وأسقف المكتبة قد أعدت من مواد غير قابلة للاشتعال، وقادرة على الصمود امام الحرارة العالية ، غير انه لوحظ أن الأبواب التي تفصل بين أماكن المكتبة التي قد يضطر إلى عزلها مصنوعة من مواد قابلة للاشتعال ، بحيث لا تستطيع عزل هذه الأماكن عند الضرورة
- جعل التمديدات الكهربائية جداريه وعبر ممرات مصممة خصيصا لهذا الغرض ، دليل على وعي المشرفين على انجاز المنشأة على أهمية تفادي المسالك الأرضية حتى لا تعرقل الحركة.
- ✓ استنادا على مؤشرات الدراسة ونسبها حول الفرضية نخلص ان الفرضية محققة
- فالمكتبة باعتبارها حديثة وتملك تجهيزات ومجموعة من الأخصائيين المؤهلين فإنها تستطيع تحقيق الجاهزية، لإدارة الأزمات والكوارث وهذا بنسبة 70%. وهاته النتيجة مثبتة في الجدول أعلاه ( الجدول رقم 12-13 )
- ✓ من خلال المؤشرات السابقة ونسبها نجد أن الفرضية الثانية للدراسة محققة .
- الفرضية الثالثة و التي مفادها " تعتمد منظومة العمل بالمكتبة المركزية على إستراتيجيات وقائية معينة لإدارة الأزمات والكوارث في ظل التطورات و التغيرات الحاصلة في المهنة المكتبية واستنادا على البيانات الناتجة عن تفرغ المحور الثالث تم التوصل الى :
- يعمل فريق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة المركزية قطب شتمة بثلاث مراحل: قبل واثناء وبعد الأزمة أو الكارثة.
- الاعتماد على الشيء المتوفر لدي فريق عمل المكتبة لإدارة الأزمات والكوارث مما أدى تسجيل جملة من النقائص في هذا الجانب .
- توجد خطة لإدارة الأزمات والكوارث ، والتي جاءت شاملة لكن ينقصها التطبيق الكلي لمراحلها وذلك لعدة معوقات وصعوبات ترافق عملية التنفيذ.

- تحقيق معايير السلامة والأمن للمجموعات ومحيط العمل من أهم الاعتبارات التي تراعيها المكتبة في إعداد إستراتيجيتها لمواجهة الأزمات والكوارث .
- عدم تخصيص غرفة للازمات والكوارث والاقْتصار على غرفة للاجتماعات ، فعشوائية العمل قد تزيد الأمر سوءاً.
- الاعتماد على العاملين (فريق عمل المكتبة ) بقيادة محافظ المكتبة .
- تحديد المناطق التي يمكن أن تتعرض إلى أخطار وذلك من خلال المعلومات الدقيقة والكافية عن المكتبة وعن كافة المتغيرات التي يمكن أن تتأثر بها ، وتؤثر على نشاطاتها والأماكن الأكثر عرضة لها.
- مشاركة العاملين بالمكتبة في وضع السيناريوهات المختلفة لإدارة الأزمات والكوارث التي قد تصيب المكتبة ، وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (14).
- تولي إدارة المكتبة المركزية قطب شتمة اهتماما كبيرا لأنقاض الأرواح البشرية 53.33% في إعدادها لمخطط الاستعجالي لمواجهة الأزمات والكوارث. وهذا ما يظهره الجدول رقم(15).
- يتم إعداد خريطة إصدار الأوامر المتعلقة بالأزمات والكوارث ومواجهتها وهي تنقسم الى خريطة إصدار الأوامر الداخلية وأخرى خارجية.
- تم إعداد برامج تدريب على الإسعافات الأولية ووسائل الحماية المتوفرة بالمكتبة غير ان تطبيقها يبقى محصور في فئة معينة.
- إن اغلبية أفراد العينة من العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة يؤكدون على أنهم لم يتلقوا تدريب على الإسعافات الأولية وكذا على وسائل الحماية المتوفرة بالمكتبة 66.66% وتأكيدهم على أن برامج التدريب مقتصرة على أعوان الأمن والحماية بالمكتبة .وهذا ما يتضح من خلال نتائج الجدول رقم(16).
- غالبية العاملين بالمكتبة وخصوصا فئة المتخصصين لم يشاركوا في دورات تدريبية لمواجهة مختلف الأزمات والكوارث 70% ، حيث يمكن تقييم قدرتهم أنها دون المستوى المطلوب لتولي مهمة المواجهة بطريقة فعالة في الظروف الصعبة . حسب نتائج الجدول رقم(17).
- ان العاملين بالمكتبة الذين لم يتلقوا تدريب على تحليل اشارات نظام الانذار المبكر 60% ، وهذا ينعكس على التقليل من القدرة على تقدير الموقف بصورة جيدة ، وحجم التهديدات ، المخاطر والفرص . حسب نتائج الجدول رقم(18).
- يتم إعداد النسخ الاحتياطية والحفاظة عليها ، مع تواجدتها خارج موقع المكتبة .

باعتبار تقييم استعداد المكتبة لمواجهة الأزمات والكوارث التي قد تصيبها بنسبة 70% وهاته النتيجة مثبتة في الجدول أعلاه (الجدول رقم 19).

✓ من خلال المؤشرات السابقة ونسبها نجد أن الفرضية الثالثة للدراسة محققة .

#### 2.4.4. النتائج العامة للدراسة:

انطلاقاً من الأسئلة التي وزعت على عينة الدراسة الممثلين في المكتبين وأعاون الأمن والوقاية والتي كانت تهدف إلى مدي تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة ، تم الخروج بمجموعة من النتائج متمثلة في :

- الكادر البشري للمكتبة المركزية قطب شتمة يدركون الأعراض والإشارات الأولية المنذرة بوقوع الأزمة أو الكارثة.
- وعي العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة بأهمية تطبيق إدارة الأزمات والكوارث .
- عدم توفر المكتبة المركزية قطب شتمة على وحدة خاصة لإدارة الأزمات والكوارث وإنما على فريق عمل لإدارة الأزمات والكوارث متكون من موظفي وعمال المكتبة.
- لدى فريق عمل المكتبة لرؤية واضحة عن الأدوار والمهام الموكلة لهم لإدارة الأزمات والكوارث في المكتبة.
- لدى فريق العمل بالمكتبة رسالة يجري العمل عليها في تنفيذ الخطط اللازمة لحماية الارواح والمعدات بالمكتبة.
- يمتلك فريق عمل المكتبة لأهداف إستراتيجية يجري العمل لتحقيقها.
- يوجد بالمكتبة المركزية قطب شتمة مخارج النجدة في حالة الطوارئ وتعددها لتشمل جميع الطوابق مع توضيحا بعلامات إرشادية .
- تمتلك المكتبة المركزية قطب شتمة على وسائل الحماية والأمن الى حد ما .
- أرضية المكتبة معدة جيدا لتفادي الانزلاق وحوادث العمل.
- يعمل فريق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة المركزية قطب شتمة بثلاث مراحل: قبل واثناء وبعد الأزمة أو الكارثة.
- توجد خطة لإدارة الأزمات والكوارث ، والتي جاءت شاملة لكن ينقصها التطبيق الكلي لمراحلها وذلك لعدة معوقات وصعوبات ترافق عملية التنفيذ.
- تحقيق معايير السلامة والأمن للمجموعات ومحيط العمل من أهم الاعتبارات التي تراعيها المكتبة في إعداد إستراتيجيتها لمواجهة الأزمات والكوارث .



- عدم تخصيص غرفة للازمات والكوارث والاقتصار على غرفة للاجتماعات .
- الاعتماد على العاملين (فريق عمل المكتبة ) بقيادة محافظ المكتبة.
- لدي المكتبة المركزية مخطط للطوارئ في حالة وقوع كارثة.
- العاملين بالمكتبة يشاركون في وضع السيناريوهات المختلفة لإدارة الأزمات والكوارث التي قد تصيب المكتبة .
- تولي إدارة المكتبة المركزية قطب شتمة اهتماما كبيرا لأنقاض الأرواح البشرية في إعدادها لمخطط ألاستعجالي لمواجهة الأزمات والكوارث.
- اعتماد فريق العمل بالمكتبة المركزية على خريطة إصدار الأوامر المتعلقة بالأزمات والكوارث ومواجهتها وهي تنقسم إلى خريطة إصدار الأوامر الداخلية وأخرى خارجية.
- انحصار تنفيذ برامج تدريب على الإسعافات الأولية ووسائل الحماية المتوفرة بالمكتبة في فئة معينة.
- العاملين بالمكتبة لم يتلقوا تدريب على تحليل إشارات نظام الإنذار المبكر .
- إعداد نسخ احتياطية من الفهارس وقواعد البيانات المختلفة للمكتبة.

#### 3.4.4. مقترحات الدراسة:

- وقد قادتنا الدراسة الى تقديم بعض المقترحات نوجزها فيما يلي:
- ان تتم الدورات والبرامج التكوينية بصفة دورية تتخللها الخطط والأهداف المسطرة.
  - اعادة هيكلة المكتبة المركزية مع ادراج وحدة خاصة لادارة الازمات والكوارث ضمن الهيكل التنظيمي للمكتبة.
  - نشر الوعي الثقافي لادارة الازمات والكوارث وكيفية تنفيذ وكيفية تنفيذ اعمال المواجهة .
  - بما ان ادارة الازمات والكوارث تحتاج الى موظفين ذوي مؤهلات علمية وذوي خبرة طويلة ،فانه يجب على المكتبات الجامعية وخاصة متخذي القرار فيها احالة وضع وضع الخطط الاستراتيجية الوقائية الى موظفين ذوي كفاءة وخبرة طويلة ومن ثم تعميمها على مكتبات الجامعة.
  - ضرورة ان يشمل التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعة بدائل لادارة الازمات المتوقعة والكوارث في حالة حدوثها .

➤ العمل على نشر ثقافة تنظيمية تراعي في خصوصياتها إدارة الأزمات التنظيمية لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية او الخارجية للمكتبة والتي قد تؤثر على اتخاذ القرار فيها.

# خاتمة

## خاتمة

إن إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية هي إدارة لا مناص منها، إذ تعتبر إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة الصحيحة، حيث تعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها، مما يتطلب ضرورة الاستعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب المستمر لتحقيق الجاهزية اللازمة وسرعة الاستجابة لمواجهة تلك الأزمات والكوارث، حيث لا تكمن الأزمة في حدوثها بل تكمن في ردود أفعالنا تجاهها، وكيفية تعاملنا وإدارتنا لهذه الأزمة، وللنجاح في تطبيقها يجب على المكتبات الجامعية تحديد متطلبات هذه الإدارة وتقييم مدى توفرها فيها وإتباع الإستراتيجيات العلمية الوقائية اللازمة لذلك.

ولقد انصب اهتمام هذه الدراسة على محاولة معرفة مدى تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة المركزية قطب شتمة جامعة محمد خيضر، بسكرة من خلال وعي العاملين بمفهوم وأهمية تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالإضافة إلى جاهزيتها، والاستراتيجيات الوقائية لمواجهة الأزمات والكوارث التي قد تصيبها، حيث أكدت النتائج التي تم التوصل إليها أن تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة عينة الدراسة جيد من حيث ما تتوفر عليه من وسائل الحماية والأمن، والخطط والاستراتيجيات الوقائية المكتوبة ولكن تبقى دون المستوى من حيث التنفيذ لهذه الخطط والبرامج نتيجة مجموعة من التحديات والمعوقات لذا لبدا من تعزيز ما لديها من وسائل وتجهيزات الحماية، وتوفير البيئة التشريعية والقانونية لذلك مع الالتزام من قبل إدارة المكتبة والدعم من قبل الإدارة العليا (إدارة الجامعة).

# قائمة المراجع

### الكتب المرجعية

1. الشامي، أحمد محمد .حسب الله ،سيد. الموسوعة العربية لمصطلحات المكتبات والمعلومات والحاسبات :المجلد العربي ،الرياض، المكتبة الأكاديمية، 2001، ص1542.
2. مجمع اللغة العربية .المعجم الفلسفي. بيروت:الدار المصرية اللبنانية ،2002.ص.195.

### قائمة الكتب

3. الحملاوي ، محمد رشاد، ادارة الازمات :تجارب محلية وعالمية .ط2.القاهرة:مكتبة عين شمس ،1995.ص.62.
4. ابو فارة، يوسف احمد. ادارة الازمات :مدخل متكامل .عمان:اثرء للنشر والتوزيع، 2009، ص.181.
5. ابو قحف، عبد السلام. اساسيات التنظيم والادارة.الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة، 2002.ص.31.
6. أحمد بدر، محمد فاحي عبد الهادي . المكتبات الجامعية :دراسات في المكتبات الأكاديمية و الشاملة . ط2 ، مزينة و منقحة.- القاهرة : مكتبة غريب، 1987. - ص 19
7. أحمد نافع المدادحة . أنواع المكتبات ، عمان : دار المسيرة ، 2011 ، ص 99
8. احمد، ابراهيم احمد. إدارة الأزمات التعليمية. الأسباب والعلاج.القاهرة:دار الفكر العربي، 2002.ص.27.
9. امينة مصطفى صادق. ادارة الازمات والكوارث في المكتبات.مصر:الدار المصرية اللبنانية، 2002.ص
10. امينة مصطفى صادق. ادارة الازمات والكوارث في المكتبات.مصر:الدار المصرية اللبنانية، 2002.ص
11. اياد ناصر. سيكولوجية ادارة الازمات. [د.م]:دار الخليج، 2015.ص.34.
12. اياد ناصر. سيكولوجية ادارة الازمات:دار الخليج، 2015.ص.34.
13. بدر أحمد عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الجامعية الأكاديمية و البحثية. القاهرة : مكتبة غريب، 1978، ص 24.
14. بدر، أحمد ، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الجامعية الأكاديمية و البحثية.القاهرة:مكتبة غريب ،[د.س].ص. 30
15. براء رجب تركي. المشكلات الادارية.الاردن:دار الراية، 2015.ص.22.
16. بشير، العلق. اسس الادارة الحديث.عمان:دار اليازوري، 1999.ص.12.

## قائمة المراجع

17. توني ،بوزان.ترجمة مكتبة جرير.استخدام خرائط العقل في العمل. (د.م):مكتبة جرير،2006.ص.172.
18. جاد الله محمود.ادارة الازمات.عمان:دار اسامة،2008.ص.50.
19. الجارحة ، محمد . إدارة المكتبات المدرسية .رسالة المكتبة معجم 26، ع (مارس 1991) ص.ص33- 25
20. جواد كاظم لفته.الادارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي.عمان:دار الصفاء،2011.ص.263.264.
21. حامد الشافعي دياب. بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة المكتبات الجامعية.القاهرة:المكتبة العربية،1994.ص.107 .
22. حريز،سامي محمد هاشم.المهارة في ادارة الازمات وحل المشكلات:الاسس النظرية والتطبيقية.عمان: دار البداية ،2007.ص.25.
23. الحمد، فهاد معتاد .البحث العلمي أحد ركائز التنمية الإدارية .مجلة رسالة . 1996 .ص2 .
24. خير الله عصار .محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي :ديوان المطبوعات الجامعية ،1982.ص.71
25. ربحي مصطفى عليان . مبادئ إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات . عمان : دار صفاء ، 2009 .ص 47
26. ربحي،مصطفى العليان.ادارة المكتبات الاسس والعمليات.الاردن:دار الصفاء،2009.ص.61
27. رهام، راسم عودة.واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة :دراسة تطبيقية على الجامعة الاسلامية.رسالة ماجستير:غزة،2008.ص.42
28. الزويلق،مهدي الطراونة ،تحسين منهجية البحث العلمي.عمان:دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،1998.ص47
29. زيد، احمد العابدي.نظام المعلومات الفعال في ادارة الازمات.الاردن: دار الراية،2015،ص:101-100
30. السعيد مبروك خطاب.لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي.عمان:دار الوراق،2014.ص.123.
31. السعيد،بوعافية.ادارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية بين النظرية والتطبيق.قسنطينة:دار بهاء الدين،2015.ص.132.

## قائمة المراجع

32. سليم بطرس جلدة. الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير. الاردن: دار  
الراية، 2010. ص 22-23
33. الشافعي ، دياب، حامد. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية و تطبيقاتها العملية. القاهرة: دار  
غريب للنشر و التوزيع ، 1994. ص 20
34. طه جمال يوسف. ادارة المكتبات ومصادر المعلومات المتخصصة. الاردن: دار  
الحامد، 2007. ص.19.
35. العايدي، محمد. إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية مع دراسة عن مناهج البحث. القاهرة: مركز  
الكتاب للنشر، 2005. ص 63.
36. عبد الجواد، محمد احمد. حرفة الادارة. مصر: دار البشير للطباعة والنشر، 2000. ص.21.
37. عبد الرزاق ، محمد دليمي. الاعلام وادارة الازمات. الاودن : دار المسيرة، 2012. ص.125.
38. عبد الهادي، محمد فتحي. خدمات المستخدمين من المكتبات و مراكز المعلومات.. عمان : دار  
الصفاء، 2000. ص 120. 121.
39. عبد الهادي، محمد فتحي. مقدمة في علم المعلومات . ط 1، (لقاهرة : مكتبة غريب ، 1984م). ص.  
144
40. عقيلان ، فادي حسن . ادارة الازمات والكوارث: الطبيعية والغير طبيعية. الاردن : دار  
المعتز، 2015. ص.14.
41. علاء الدين عبد الغاني محمود. ادارة المنظمات. الاردن: دار الصفاء، 2011. ص.76.77.
42. علاء الدين، عبد الغني محمود. ادارة المنظمات. الاردن : دار الصفاء. 2011. ص.32.
43. علاء، السالمي واخرون. اساسيات نظم المعلومات الادارية. الاردن: دار المناهج، 2005. ص.45.
44. على فلاح الوعي. عبد الوهاب بن بريكة. مبادئ الادارة الاصول والاساليب العلمية. الاردن: دار  
المناهج، 2013. ص.40.
45. العلي ، أحمد عبد الله . مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات . القاهرة: دار الكتاب  
الحديث، 2001. ص.65.
46. علي كميشي، لطيفة. التقنيات في المكتبة المدرسية و دورها في الرفع من الكفاءة العلمية  
التعليمية . طرابلس: جامعة الفاتح ، 2002. ص.15 .
47. عليان ، رجي ، النجداوي، أمين. مقدمة في علم المكتبات و المعلومات . عمان: دار الفكر، 1999  
ص.207.



## قائمة المراجع

48. عليان، ربحي مصطفى ، النجدوي ، أمين . مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان : دار الصفاء، 2005. ص.ص. 131-132 .
49. عماد صفر عبده محمد . نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة. القاهرة:الدار الجزائرية،المنظمة العربية للتنمية الادارية،2015.ص.87
50. غادة عبد المنعم موسى. المكتبات و مرافق المعلومات النوعية . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ،[د.س]ص. 159 .
51. غسان قاسم داود اللامي. إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. الاردن:الدار المنهجية ،2016.ص.107.
52. فادي ، عبد الحميد.المرجع في علم المكتبات . عمان :دار أسامة ، 2006 .ص.81 .
53. فادي ،حسن عقيلان.ادارة الازمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية.عمان:دار المعتز،2015.ص.37.
54. فارجو، لوسيل. ترجمة السيد محمد، العزاوي. المكتبة المدرسية . القاهرة : دار المعرفة ،1980 .ص.142.
55. فايز عبد الكريم الناطور.التحفيز ومهارات تطوير الذات.الاردن:دار اسامة،2011.ص.188.
56. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون.مبادئ علم الادارة.الاردن:دار المسيرة،2013.ص.63.
57. ماجد عبد المهدي المساعدة،خالد عبد الوهاب الزيدين.مبادئ علم الادارة.الاردن:دار المسيرة،2013.ص.138.139.
58. محسن، أحمد الخضيرى.إدارة الأزمات:منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي والقومي والوحدات الاقتصادية.القاهرة :مكتبة مدبولي،2003.ص.66.
59. محمد امين المعاينة.العوامل المؤثرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات: من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الاردنية.الاردن:دار الاعصار،2016.ص.27.28.29.
60. محمد حسنين العجمي.الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية.الاردن:دار المسيرة،2008.ص.30.39.
61. محمد عوض الترتوري.ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية.الاردن:دار الحامد،2009.ص.250 .
62. محمد،رشاد الحملاوي. دور الاتصالات في ادارة الازمات.مصر: دار الفجر ،1999.ض.25.
63. محمود، شحماط.المدخل لعلم الادارة العامة.الجزائر :دار الهدى،2010.ص.10.

## قائمة المراجع

64. مدحت محمد ابو النصر. ادارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015. ص. 67.
65. مصطفى يوسف كاغي. ادارة الازمات السياحية. قسنطينة: الفا للوثائق، 2017. ص. 46.
66. مصطفى يوسف كاغي. العلاقات العامة وادارة الازمات والمراسم. الاردن: دار اسامة، 2016. ص. 131.
67. مكاي، حسن عماد. الإعلام ومعالجة الأزمات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005. ص. 48.
68. مليكة، مرياح، ناصر، قاسيمي. استراتيجية ادارة الازمات وفاعلية التسيير. مصر: دار الكتاب الحديث، 2012. ص. 116.
69. منى ابراهيم درويش علي. كفاءة الجهاز الاداري الحكومي في ادارة الازمات والكوارث: كوارث النقل نموذجاً. مصر: المكتب العربي للمعارف، 2015. ص. 90.
70. منى، صلاح الدين شريف. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة، 1998. ص. 72.
71. نجم، العزاوي. ISO المدخل الاداري والمعلوماتي - نظم ومتطلبات وتطبيقات. الاردن: دار وائل، 2014. ص. 359.
72. نخبة من الخبراء المتخصصين. سلسلة الادارة المتخصصة. ادارة الذات والازمات. مصر: دار التعليم الجامعي، 2014. ص. 87.
73. نihal، فؤاد اسماعيل. تحليل وتصميم نظم المعلومات الالكترونية. مصر: دار المعرفة، 2011. ص. 7.
74. نihal، فؤاد اسماعيل. تحليل وتصميم نظم المعلومات الالكترونية. مصر: دار المعرفة، 2011. ص. 17.
75. هاني، خلف الطوارنة. نظريات الادارة الحديثة ووظائفها. الاردن: دار اسامة، 2012. ص. 223-224.
76. همشري عمر احمد. مدخل الى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الصفاء، 2008. ص. 93.

### قوانين ومراسيم

77. الجزائر. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 62، المادة 21، المؤرخ في 26 سبتمبر 2004، المتعلق بالمهام ومصالح المكتبة المركزية.

### الويوغرافيا

## قائمة المراجع

80. عمر محمد دره. مدخل الى الادارة . رسالة ماجستير: جامعة عين شمس، 2009. ص. 19. متاح على الخط.

[https://www.researchgate.net/publication/304350138\\_Approach\\_to\\_Management?enrichId](https://www.researchgate.net/publication/304350138_Approach_to_Management?enrichId) (تاريخ الاطلاع يوم 17 سبتمبر 2017).

الرسائل

81. <https://books.google.dz/books?id=4msDQAAQBAJ&prints.ec=frontcover&dq> (تاريخ الاطلاع يوم 09 جانفي 2018).

82. التجهيزات المخصصة لإدارة المكتبة المركزية - شتمة - إحصائيات خاصة بالمكتبة المركزية. 2018

83. تجهيزات وعدد مقاعد البيداغوجية لمكتبة المركزية قطب شتمة - إحصائيات خاصة بالمكتبة المركزية. 2018

84. حديد موفق، الإدارة. المبادئ والنظريات والوظائف. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2001. ص. 16. (على الخط المباشر).

85. [https://books.google.dz/books?id=XvIaDgAAQBAJ&lpg=P\\_A222&ots=bodeD-](https://books.google.dz/books?id=XvIaDgAAQBAJ&lpg=P_A222&ots=bodeD-) (تاريخ الاطلاع يوم 07 جانفي 2018)

85. حمد، طاهر احمد. استراتيجية مقترحة لادارة الازمات والكوارث البيئية كاحد دعائم التنمية المستدامة: حالة تطبيقية شركة النصر للبتترول. رسالة ماجستير. تخصص ادارة بيئية. مصر: جامعة عين شمس، 2014. ص. 176.

86. الحمزة، منير. دور المكتبات الرقمية في دعم التكوين والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية. قسنطينة: رسالة ماجستير، علم المكتبات. 2008. ص. 29-30

87. خالد ميعود سديرة. الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات في ظل العولمة (منظور سوسولوجي)، (على الخط المباشر).

88. الرتب الوظيفية للمكتبيين بالمكتبة المركزية - شتمة - إحصائيات خاصة بالمكتبة المركزية. 2018

89. سلمى، كسيلي. اشكالية ادارة الازمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز. ماستر، علوم سياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2007.

90. شاكِر جَارِ اللهُ الحِشَالِي، محي الدين القطب. فاعلية نظم المعلومات الادارية واثرها في ادارة الازمات. الاردن: مقال، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 3، العدد 2007، 1. ص. 26.
91. عبد الرحمن بن عبيد القرني. مدى وعي الموظفين في المكتبات الجامعية بمراحل إدارة الأزمات. مقال: 201: مجلة اعلم. العدد التاسع-العاشر (مزدوج)، جمادى الاول 1432 هـ - اكتوبر 2011 م - ابريل 2012 م. ص. 198.
92. عبد المطلب محمد مختار، فؤاد عاشور بوخطوة. دراسة ميدانية حول واقع ادارة الازمات والكوارث في مؤسسات التعليم العالي الليبية. ص. 8. تاريخ الاطلاع: 16-04-2018 متاح على الرابط <https://platform.almanhal.com/Files/2/74221>
93. عفاف محمد الباز. دور القيادة في الازمات. (على الخط المباشر). [http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/A\\_RADO/UNPAN006250.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/A_RADO/UNPAN006250.pdf) (تاريخ الاطلاع يوم 20 جانفي 2018).
- على العنوان: <https://platform.almanhal.com/Reader/Article/96130?search>
- (تاريخ الاطلاع الاطلاع يوم 24 ديسمبر 2017).
- على العنوان: <https://platform.almanhal.com/Files/2/74221> (تاريخ الاطلاع يوم 24 ديسمبر 2017).
94. العلي. عبد الستار. ادارة الانتاج والعمليات. عمان: دار وائل، 2006. ص. 23. (متاح على الخط).
95. عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في البحث العلمي في ظل البيئة الالكترونية. قسنطينة: رسالة ماجستير، علم المكتبات، 2012. ص. 23.
96. قوادرية، عقبة. الكوارث والمخاطر المهددة للارشيف وطرق الوقاية منها: دراسة ميدانية بلدية عنابة. ماستر، علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
97. لؤي سليم عياد. اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الازمات على الاداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. تخصص ادارة اعمال. غزة: الجامعة الاسلامية، 2015. ص. 33. 34.
98. المنظمة العربية للتنمية الادارية. تقييم الاداء الحكومي ودوره في التطوير الاداري. القاهرة: اعمال المؤتمرات، 2013. ص. 91. 92. (نبيل، حاتم). الرقابة على الاداء في الدوائر الحكومية. (ورشة عمل، متابعة وتقييم مؤشرات الاداء في الوزارات والدوائر الحكومية. اسطنبول): .

99. نجده محمد عبد الرحيم جدي.مياده حسن ابراهيم عبد الرحيم. استراتيجية مواجهة الازمات والكوارث داخل المنظمات الطوعية،(على الخط المباشر).
100. وليد فتحي الدسوقي. تطبيق منهجيات ادارة المخاطر على الاتفاقيات التجارية الدولية وتأثيراتها على التجارة الخارجية. القاهرة:رسالة دكتوراه. المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2017. ص.80.
101. يوسف، بجر. واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير. تخصص ادارة اعمال. غزة:الجامعة الاسلامية، 2008. ص.27.
102. يوسف، لمخبط. نحو تطبيق ادارة المعرفة في المكتبات الجامعية. رسالة ماجستير: قسنطينة، 2010. ص.39.40.
103. يونس ابراهيم جعفر. اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات. مقال: مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017. ص. 302.303

# الملاحق

<u>رقم الملحق</u>	<u>عنوان الملحق</u>
01	دليل المقابلة الموجه لمحافظة المكتبة المركزية قطب شتمة
02	دليل المقابلة الموجه لعمال المكتبة المركزية قطب شتمة

# ملحق رقم: 01

دليل مقابلة الموجه لمحافظ المكتبة المركزية

قطب شتمة

جامعة محمد خيضر -بسكرة-  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علم المكتبات  
تخصص: تكنولوجيا المعلومات والتوثيق

استمارة مقابلة مقننة  
استمارة مقابلة مقننة موجهة لمحافظ المكتبة المركزية -قط شتمة-

بعنوان:

ادارة الازمات والكوارث بالمكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بالمكتبة  
المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة  
- قطب شتمة -

لغرض جمع البيانات و إستقاء المعلومات المطلوبة فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات و الكوارث بالمكتبات  
الجامعية ومن هذا المنطلق نتلمس منكم التفضل بملئ الإستمارة بوضع علامة (+) أمام الإجابة المناسبة، مع  
العلم أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

2018-2017



❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. الشهادة المتحصل عليها :

تقني سامي

ليسانس

ماستر

.....:أخرى

3. ما هي رتبتك الإدارية؟

- محافظ المكتبة المركزية قطب شتمة
- مسؤول مصلحة الإعلام والتوجيه
- مسؤول مصلحة الاعلام الالي
- مسؤول الأمن والوقاية

.....:أخرى أذكرها:

4. ماهو تخصصك العلمي؟

- علم المكتبات
- إعلام ألي
- امن ووقاية

.....:أخرى أذكرها:

5. عدد سنوات خبرتك في الميدان؟

- اقل من 05 سنوات
- من 05 الى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

❖ المحور الثاني: وعي موظفي المكتبة المركزية فطب شتمة بمفهوم و أهمية إدارة الأزمات و

الكوارث في المكتبات الجامعية.

6. هل لديك مفهوم واضح حول مصطلح إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم : فهل إدارة الأزمات والكوارث تعني؟

• منع وقوع الأزمات والكوارث كلما أمكن

• مواجهة الكارثة بكفاءة وفاعلية لتقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن

• إزالة الآثار النفسية التي تخلفها الازمات والكوارث لدى العاملين والمجتمع الاكاديمي

• تحليل الكارثة والاستفادة منها في منع وقوع الكوارث المشابهة، أو تحسين وتطوير القدرات في مواجهة

تلك الازمات والكوارث

أخرى حددها:.....

7. هل تدرك الأعراض والإشارات الأولية المنذرة بوقوع الازمة او الكارثة؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم :هل يتم ذلك من خلال؟

• جمع المعلومات والحقائق الخاصة بالأزمة أو الكارثة

• التأكد من صدق الأعراض المنذرة بوقوع الأزمة

8. هل تتوفر المكتبة على وحدة لإدارة الأزمات والكوارث؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم:

هل تندرج هذه الوحدة ضمن الهيكل التنظيمي للمكتبة؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة ب لا:

إلى ما يرجع ذلك:.....

.....

9. هل تمتلك الوحدة المسؤولة عن إدارة الأزمات و الكوارث رؤية واضحة عن الأدوار والمهام في المكتبة ؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم : فيما تلخص هذه الرؤية؟

.....  
.....

10. ماهي الرسالة المنوط العمل عليها بهذه الوحدة؟

.....  
.....

11. هل تعمل الوحدة للوصول الى اهداف استراتيجية؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم : فيما تلخص هذه الاهداف؟

.....  
.....

❖ المحور الثالث: وسائل الحماية والأمن في المكتبة المركزية -قطب شتمة-

12. هل يوجد بالمكتبة صفارات للإنذار بوجود كارثة؟

نعم  لا

13. هل يوجد بالمكتبة مخارج للنجدة في حال حدوث كوارث ؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم: هل تم توضيحها بعلامات إرشادية ؟

نعم  لا

14. هل طفايات الحريق موضوعة بأماكن واضحة وبعيدة عن أماكن الاحتكاك بها أثناء المرور؟

نعم  لا

15. هل أرضية المكتبة معدة جيدا لتفادي الانزلاق وحوادث العمل؟

نعم  لا

16. هل جدران وأسقف المكتبة قابل للاشتعال؟

نعم  لا

17. هل تعتمدون الممرات والمسالك الكهربائية؟

الأرضية  السقفية  الجدارية

18. هل ترى ان محيط العمل امن؟

نعم  لا

19. هل ترون أن ما تتوفر عليه مكتبكم من وسائل الحماية والأمن كافية لمواجهة الأزمات

والكوارث التي قد تصيب المكتبة؟

كافية  نوعا ما  غير كافية

● إذا كانت الإجابة بـ "كافية" فما هي أهم المقومات التي تتميز بها مكتبكم؟

.....

.....

● إذا كانت الإجابة بـ "بغير كافية" أو "نوعا" ما فما هي نقائص مكتبكم في هذا الجانب؟

.....

.....

❖ المحور الرابع: الإستراتيجية الوقائية المعتمدة لإدارة الأزمات و الكوارث في المكتبة المركزية

قطب شتة

20. ماهي الأدوار والمهام المسندة لوحدة ادارة الازمات والكوارث بالمكتبة؟

.....  
.....  
.....  
.....  
21. ما هي المتطلبات والاحتياجات المعتمد عليها لتشغيل الوحدة؟

.....  
.....  
.....  
22. هل تستند الوحدة على خطة لإدارة الأزمات والكوارث؟

نعم  لا

● إذا كانت الإجابة بنعم : فيما تتلخص هذه الخطة؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
23. ما هي الاعتبارات التي تتبعونها في إعداد إستراتيجيتكم لمواجهة الأزمات والكوارث التي قد

تصيب المكتبة؟

● شموليتها لكل أنواع الأزمات والكوارث التي قد تصيب المكتبة

● تحقيق معايير السلامة والأمن للمجموعات ولحيط العمل

● توفير المعلومات المطلوبة وقت وقوع كارثة أو إصابة

24. هل وضعت إدارة المكتبة نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار؟

نعم  لا

25. هل خصصتم غرفة عمليات لإدارة الأزمات والكوارث ؟

نعم  لا

26. هل حددتم فريق عمل لإدارة الأزمات والكوارث؟

نعم  لا

• مما يتكون فريق العمل؟

أخصائي قانوني  متخصص في العلاقات العامة  أخصائي معلومات  متخصص مالي   
 وقاية وامن  مهندس في الإعلام الآلي   
آخرون

أذكرها:.....  
.....

27. هل حددتم المناطق التي يمكن أن تتعرض إلى الأخطار في المكتبة؟

نعم  لا

28. هل تم إعداد سيناريوهات مختلفة لإدارة الأزمات والكوارث؟

سيناريوهات خاصة بالكوارث  سيناريوهات خاصة بأزمة التزويد   
 سيناريوهات خاصة بأزمات تكنولوجية  سيناريوهات خاصة بأزمة الخدمات

أخرى أذكرها:.....  
.....

29. هل وضعتم مخطط استعجالي لمواجهة الأزمات والكوارث؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بـ "نعم" ما هي الأولويات التي تم تحديدها في العمل بمخطط لاستعجالي لمواجهة الأزمات والكوارث؟

الأرواح البشرية  المقتنيات  الفهارس  المجموعات الخاصة  الأجهزة

30. هل تم إعداد خريطة إصدار الأوامر المتعلقة بالأزمات والكوارث ومواجهتها؟

نعم  لا

31. هل اعددتم برامج تدريب على الإسعافات الأولية ووسائل الحماية المتوفرة بالمكتبة؟

نعم  لا

32. هل شاهدتم أفلام توثيقية للكوارث والأزمات؟

لا  نعم

33. هل شاركنم في دورات تدريبية وملتقيات تتعلق بمواجهة الأزمات والكوارث؟

لا  نعم

34. هل تدرستم على تحليل إشارات نظام الإنذار المبكر؟

لا  نعم

35. هل أعددتكم نسخ احتياطية من الفهارس وقواعد البيانات المختلفة للمكتبة؟

لا  نعم

• إذا كانت الإجابة بـ "نعم" أين يتم حفظها؟

داخل مبنى المكتبة  خارج مبنى المكتبة

36. ما تقييمك لاستعداد المكتبة لمواجهة الأزمات والكوارث؟

جيد  متوسط  ضعيف





# ملحق رقم: 02

دليل مقابلة الموجه لعمال المكتبة المركزية

قطب شتمة

جامعة محمد خيضر -بسكرة-  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علم المكتبات  
تخصص: تكنولوجيا المعلومات والتوثيق

استمارة مقابلة مقننة  
استمارة مقابلة مقننة موجهة لعمال المكتبة المركزية -قط شتمة-

بعنوان:

**إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بالمكتبة**

**المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة**

**- قطب شتمة -**

لغرض جمع البيانات و إستقاء المعلومات المطلوبة فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات و الكوارث بالمكتبات الجامعية ومن هذا المنطلق نتلمس منكم التفضل بملء الاستمارة بوضع علامة (+) أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

2018-2017

دليل المقابلة ( الخاص بالعاملين )

❖ المحور الأول: بيانات شخصية.

1.الجنس:

أنثى

ذكر

9. الشهادة المتحصل عليها :

تقني سامي

ليسانس

ماستر

.....:أخرى:

10. ما هي ربتك الإدارية؟

• مسؤول مصلحة الإعلام والتوجيه

• مسؤول مصلحة الاعلام الالي

• مسؤول الأمن والوقاية

.....:أخرى أذكرها:

11. ماهو تخصصك العلمي؟

• علم المكتبات

• إعلام ألي

• امن ووقاية

.....:أخرى أذكرها:

12. عدد سنوات خبرتك في الميدان؟

• اقل من 05 سنوات

• من 05 الى 10 سنوات

• أكثر من 10 سنوات

❖ المحور الثاني: وعي موظفي المكتبة المركزية بمفهوم و أهمية إدارة الأزمات و الكوارث في

المكتبات الجامعية

04. هل لديك مفهوم واضح حول مصطلح إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم : فهل إدارة الأزمات والكوارث تعني ؟
  - منع وقوع الأزمات والكوارث كلما أمكن  - مواجهة الكارثة بكفاءة
  - وفعالية  - تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن
  - إزالة الآثار النفسية التي تخلفها الأزمات والكوارث لدى العاملين والمجتمع الاكاديمي
  - تحليل الكارثة والاستفادة منها في منع وقوع الكوارث المشابهة، أو تحسين وتطوير القدرات في مواجهة
- تلك الأزمات والكوارث
- أخرى حددها:.....

06. ما أهمية تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية؟

- توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة البناء بأقل تكلفة.
- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات.
- توفير القدرة العلمية على استقرار مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء.

07. هل تدرك الأعراض والإشارات الأولية المنذرة بوقوع الأزمة أو الكارثة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم :هل يتم ذلك من خلال؟
  - جمع المعلومات والحقائق الخاصة بالأزمة أو الكارثة
  - التأكد من صدق الأعراض المنذرة بوقوع الأزمة
08. كيف تقيمون مستواكم المعرفي حول مفهوم وأهمية تطبيق ادراة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية؟

جيد  متوسط  ضعيف

• إلى ما تردون ذلك: .....

.....

❖ المحور الثالث: وسائل الحماية والأمن في المكتبة المركزية -قطب شتمة-

09. هل ترى أن محيط العمل امن؟

نعم  لا

10. هل ترون أن ما تتوفر عليه مكتبكم من وسائل الحماية والأمن كافية لمواجهة الأزمات والكوارث التي

قد تصيب المكتبة؟

كافية  نوعا ما  غير كافية

• إذا كانت الإجابة بـ "كافية" فما هي أهم المقومات التي تتميز بها مكتبكم؟

.....

.....

• إذا كانت الإجابة بـ "بغير كافية" أو "نوعا" ما فما هي نقائص مكتبكم في هذا الجانب؟

.....

.....

❖ المحور الرابع: إستراتيجية العمل المعتمدة لإدارة الأزمات و الكوارث في المكتبة المركزية قطب

شتمة.

11. هل أنت عضو فريق عمل لإدارة الأزمات والكوارث؟

نعم  لا

12. هل شاركت في وضع سيناريوهات مختلفة لإدارة الأزمات والكوارث؟

سيناريوهات خاصة بالكوارث  سيناريوهات خاصة بأزمة التوريد

سيناريوهات خاصة بأزمات تكنولوجية  سيناريوهات خاصة بأزمة الخدمات

سيناريوها تاجرى:.....

13. هل شاركت في وضع مخطط استعجالي لمواجهة الأزمات والكوارث؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بـ نعم" ما هي المهام الموكلة لكم التي تم تحديدها في العمل بمخطط لاستعجالي لمواجهة الأزمات والكوارث؟

الأرواح البشرية  المقتنيات  الفهارس  المجموعات الخاصة  الأجهزة

14. هل تدرتتم على الإسعافات الأولية ووسائل الحماية المتوفرة بالمكتبة؟

نعم  لا

15. هل شاهدتم أفلام توثيقية للكوارث والأزمات؟

نعم  لا

16. هل شاركتتم في دورات تدريبية وملتقيات تتعلق بمواجهة الأزمات والكوارث؟

نعم  لا

17. هل تدرتتم على تحليل إشارات نظام الإنذار المبكر؟

نعم  لا

18. ما تقييمك لاستعداد المكتبة لمواجهة الأزمات والكوارث؟

جيد  متوسط  ضعيف

# ملخص

## ملخص

إن تفوق المكتبات الجامعية في أداء الوظائف والمهام على أفضل نحو ممكن بغية تحقيق أهدافها وخدمة لمجتمع الجامعة ككل ، كل ذلك مرهون بتوفر الموارد المادية والبشرية وإدارة حديثة فعالة وناجحة ،وعليه فإن إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية هي إدارة الحاضر والمستقبل تعمل على حماية ووقاية المكتبات الجامعية والارتقاء بأدائها والحفاظ على إستمراريتها ،لذا استوجب الحرص والإلتباع والمعرفة الصحيحة للإستراتيجيات الوقائية وأساليب وآليات إدارة الأزمات والكوارث التي قد تصيب المكتبات الجامعية والتي يمكن أن تبدأ بحدث صغير لا يتم تداركه بالشكل الصحيح ليتحول إلى كرة ثلجية تكبر بسرعة تصل إلى كارثة حقيقية تهدد كيانها و إستمراريتها وعليه فإن فهم المواقف والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة هو أساس اتخاذ القرارات الصائبة للتخفيف من حدتها.

إن هذه الدراسة جاءت محاولة لمعرفة مدى تطبيق إدارة الأزمات والكوارث داخل المكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر ببسكرة ،وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب ، هذا النوع من الدراسات بإستخدام وسيلة من وسائل جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة المقننة ومن أهم النتائج المتوصل إليها إدراك ووعي الكوادر البشرية بالمكتبة المركزية قطب شتمة أمر حتمي لا بد منه وقناعته بوجود وحدة خاصة فريق عمل متخصص لإدارة الأزمات والكوارث وذلك لدفع عجلة التنمية في الجامعة ومواكبة تطورات العصر الحاصلة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة ، إدارة الأزمات والكوارث ، المكتبات الجامعية ،دراسة ميدانية ،بسكرة



## Résumé

La supériorité des bibliothèques universitaires dans l'accomplissement des fonctions et des tâches pour atteindre leurs objectifs et servir la communauté universitaire dépend de la disponibilité des ressources matérielles et humaines et d'une gestion moderne efficace et réussie, et donc la gestion des crises et désastres dans les bibliothèques universitaires

Il est donc nécessaire de suivre la bonne connaissance des stratégies préventives et des méthodes et mécanismes de gestion des crises et des catastrophes susceptibles d'affecter les bibliothèques universitaires, qui peuvent commencer par un petit événement qui n'est pas correctement corrigé pour devenir une boule de neige qui menace rapidement son existence. Par conséquent, la compréhension des situations et des événements soudains et inattendus est la base pour prendre les bonnes décisions pour les atténuer

Par conséquent, cette étude était une tentative de découvrir l'étendue de l'application de la gestion des crises et des catastrophes à la Bibliothèque centrale de Qutb Shatma à l'Université de Mohammed Khaydar Bbskra, et nous avons adopté dans notre étude l'approche analytique descriptive

Ce type d'étude représente l'utilisation de l'une des méthodes de collecte de données représentées dans l'interview standard. Les résultats les plus importants obtenus par la conscience et la conscience des cadres humains à la Bibliothèque centrale sont la nécessité et la conviction inévitables de l'existence d'une équipe spéciale spécialisée dans la gestion des crises. Université et suivre les évolutions de l'époque

Mots-clés: Gestion, gestion des crises et des catastrophes, bibliothèques universitaires, étude sur le terrain, Biskra

## **Abstract :**

The excellence of the university libraries in the performance of their tasks and functions to achieve their goals and serves the the whole university is related to the availability of the human and material resources in addition to an effective successful administration. However the management of crisis and catastrophes in the university libraries is the mangemenet of the present and the future that works on protecting ,preseving and developing the performance of these libraries .thus it was obligatory to know exactly and follow the right strategies and the different ways to manage the crisis that may happen in the university libraries. These crisis may start as a simple accident that can't even be noticed and then gets danger and danger andmenaces the existence and the continuation of the library. So, knowing well the risks and the unexpected accidents is the main feature to make theright suitable resolution to minimize any kind of dangers.

However, this study came as an attempt to know how much the strategy of managing the crisis is applied in Chetma central library in Mohamed Kheider University.we used the analytical descriptive method in addition to the interview that is the most appropriate to such studies. The main results were that the perception and the awarness of the human kit in Chetma libray in Mohamed Kheider University is an obligation. Moreover this kit have to be specialised in managing such catastrophes and crisis to keep pace the development.

Key words :management,crisis and catastrophes management, university libraries, biskra

## ملخص

إن تفوق المكتبات الجامعية في أداء الوظائف والمهام على أفضل نحو ممكن بغية تحقيق أهدافها وخدمة لمجتمع الجامعة ككل ، كل ذلك مرهون بتوفر الموارد المادية والبشرية وإدارة حديثة فعالة وناجحة ،وعليه فإن إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات الجامعية هي إدارة الحاضر والمستقبل تعمل على حماية ووقاية المكتبات الجامعية والارتقاء بأدائها والحفاظ على إستمراريتها ،لذا استوجب الحرص والإلتباع والمعرفة الصحيحة للإستراتيجيات الوقائية وأساليب وآليات إدارة الأزمات والكوارث التي قد تصيب المكتبات الجامعية والتي يمكن أن تبدأ بحدث صغير لا يتم تداركه بالشكل الصحيح ليتحول إلى كرة ثلجية تكبر بسرعة تصل إلى كارثة حقيقية تهدد كيانها و إستمراريتها وعليه فإن فهم المواقف والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة هو أساس اتخاذ القرارات الصائبة للتخفيف من حدتها.

إن هذه الدراسة جاءت محاولة لمعرفة مدى تطبيق إدارة الأزمات والكوارث داخل المكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر ببسكرة ،وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب ، هذا النوع من الدراسات بإستخدام وسيلة من وسائل جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة المقننة ومن أهم النتائج المتوصل إليها إدراك ووعي الكوادر البشرية بالمكتبة المركزية قطب شتمة أمر حتمي لا بد منه وقناعته بوجود وحدة خاصة فريق عمل متخصص لإدارة الأزمات والكوارث وذلك لدفع عجلة التنمية في الجامعة ومواكبة تطورات العصر الحاصلة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة ، إدارة الأزمات والكوارث ، المكتبات الجامعية ،دراسة ميدانية ،بسكرة