

جامعة محمد خيضر بسكرة
العلوم الانسانية و الاجتماعية
العلوم الانسانية



مذكرة ماستر

علوم الانسانية
علم المكتبات و المعلومات
ادارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

رقم: 32

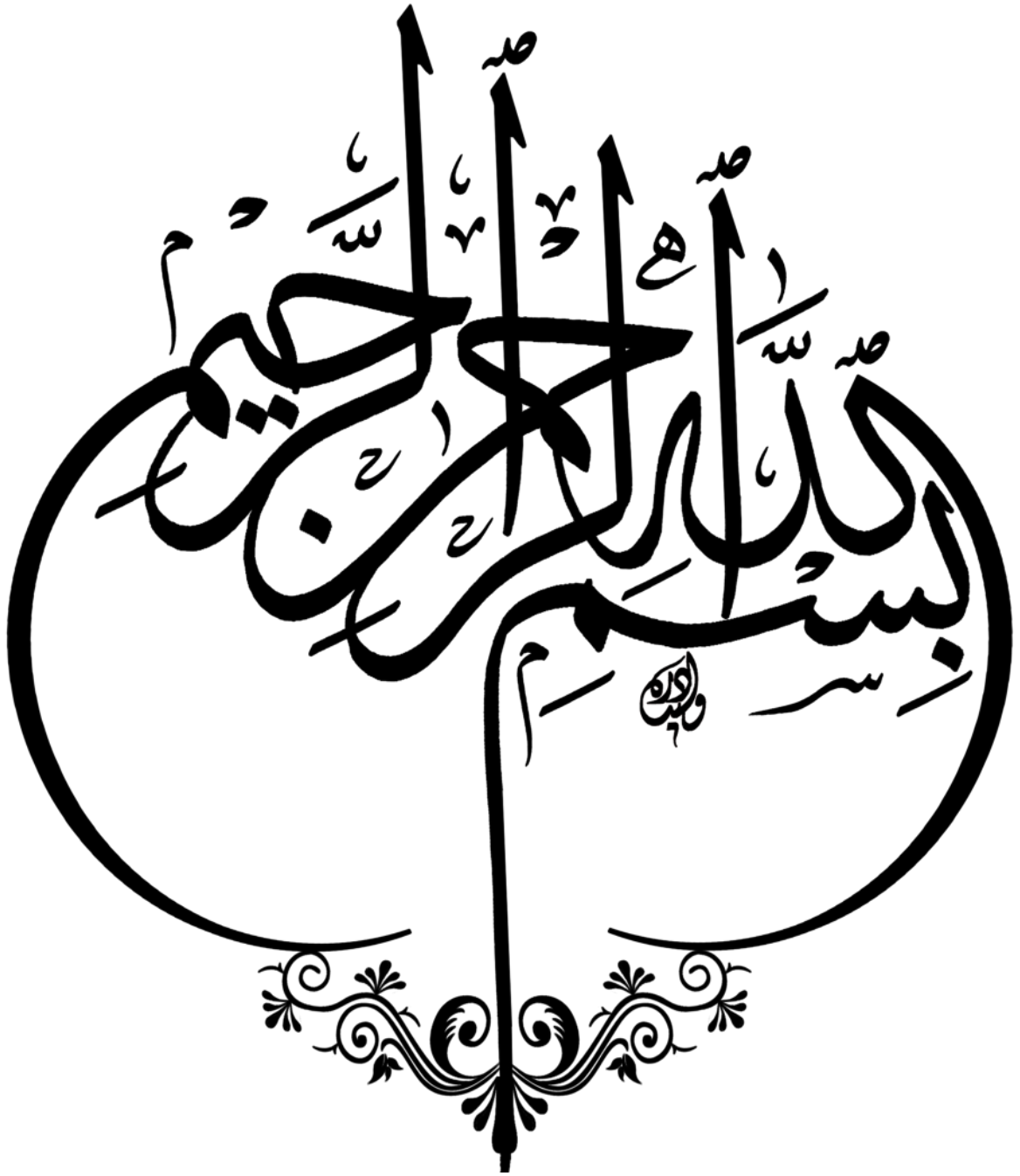
إعداد الطالب:
مولودي امينة ازرايب حياة
يوم: 10/10/2020

القيادة الادارية ودورها في ادارة المخاطر في المكتبات
الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر
بسكرة – قطب شتمة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	محمد خيضر بسكرة	أ.د.	مسعودي كمال
مناقشا	محمد خيضر بسكرة	أ.مح أ	طرشي حياة
مقررا	محمد خيضر بسكرة	أ.مح أ	سهلي مراد

السنة الجامعية : 2019 - 2020



شكر وتقدير

" قال رسول الله صل الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله

صدق رسول الله صل الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وإمتنانه، ثم نتقدم بخالص عبارات الشكر

والعرفان للأستاذ المشرف " سهلي مراد " الذي كان لنا سندا بنصائحه وتوجيهاته طوال مدة

الدراسة، فله منا جزيل الشكر وخالص الاعتراف بالجميل. كما أتوجه بالشكر لكل أساتذتي

الذين نهلت من منابعهم العلمية طوال فترة الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة

بسكرة وجميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا خلال السنة النظرية.

وأیضا اشكر أعضاء لجنة المناقشة، وكل من ساهم في المساعدة والمساندة.

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا والصلاة على سيدنا محمد صل الله عليه وسلم أما بعد أهدي هذا العمل :

إلى نور عيني والسراج الذي لا ينطفئ إلى من أخص الله الجنة تحت قدميها إلى التي وهبت فلدة
كبدتها كل العطاء والحنان ورعتني وكانت سندي في الشدائد وكانت دعواها لي بالتوفيق في
عملي تتبعني خطوة خطوة إلى من ارتحت كل ما تذكر ابتسامتها في وجهي إليكي أنتي عزيزة
قلبي " أمي الحبيبة" أدامكي الله لي .

إلى " أبي العزيز" رحمه الله وجعل قبره روضا من رياض الجنة .

إلى القلوب الطيبة والنقية "إخوتي

إلى من سأكمل معه نصف ديني

كما أهدي هذا العمل إلى أستاذي الفاضل "سهلي مراد" الذي لم يبخل علي بنصائح والتوجيهات

جزاك الله خيرا وأدامك الله

وإلى كل من يؤمن بأن بذرة النجاح التغيير هي في ذواتنا وأنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخر

أمينة

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الرسول المصطفى

وعلى آله وصحبه ومن اقتفى

الحمد لله الذي وفقنا لهذا والشكر له أنه سهل لنا الطريق، نلتمس فيه علما نافعا

ووهبنا من لدنه رحمة أما بعد

إلى التي تحت أقدامها الجنان ووبرضاها يرضى خالق الأكوان

إلى ينبوع الحب والحنان زهرة العطف ومصدر الاطمئنان

أمي الحنون رعاها الله وشفافها وأطال في عمرها

إلى الذي كرس حياته وقوته وماله ليكون لنا سندا إلى الذي كد وتحمل مشاق الحياة من أجل أن نتعلم

إلى أبي الغالي رحمه الله وجزاه الله عنا كل خير

إلى من تقاسمت معهم حلاوة الحياة ومرارتها ومن كانوا لي عوناً إخوتي

عبد الحفيظ * عبد العزيز * شريف * بشير * سعيد * يزيد وزوجاتهم وأبنائهم

إلى زهرات الحياة وبهجتها أخواتي

فاطمة * مفيدة وأبنائها * وردة * حنان

إلى من تقاسمت معها هذا العمل زميلتي الحلوة أمينة مولودي

إلى كل من عرفناه إليكم مني تحية عطرة أزفها تعبيراً عن امتناني وشكري الجزيل لكم.

حياة

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
أ-ت	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
09	1-1مشكلة الدراسة.....
09	1-2تساؤلات الدراسة.....
10	1-3فرضيات الدراسة.....
11	1-4أهمية الدراسة.....
09	1-5أهداف الدراسة.....
10	1-6أسباب اختيار الموضوع.....
12	1-7الدراسات السابقة.....
16	1-8ضبط مصطلحات الدراسة.....
	الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات.
21	تمهيد.....
21	1-2ماهية القيادة الإدارية.....
22	2-1-1مفهوم القيادة.....
23	2-1-2مفهوم القيادة الإدارية.....
24	2-1-3نظريات القيادة الإدارية.....
27	2-1-4أهمية القيادة الإدارية.....
28	2-1-5الفرق بين القيادة الإدارية والإدارة.....

306-1-2 أنماط القيادة الإدارية.
347-1-2 عناصر القيادة الإدارية
371-2-2 صعوبات القيادة الإدارية في المكتبات
382-2-2 ماهية القائد الإداري.
381-2-2-2 مفهوم القائد الإداري.
392-2-2-2 صفات القائد الإداري.
403-2-2 مهام الأساسية للقائد الإداري.
415-2-2 مهارات القائد الإداري في المكتبات الجامعية.
434-2-2 الفرق بين القائد والمدير.
446-2-2 مصادر القوة والتأثير لدى القائد الإداري.
458-2-2 أنماط القيادة الإدارية في مواجهة المشكلات
48 خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات.
51تمهيد
521-3 عموميات حول إدارة المخاطر
521-1-3 تعريف المخاطر والمصطلحات ذات العلاقة.
542-1-3 خصائص المخاطر وأسبابها.
541-2-1-3 خصائص المخاطر
552-2-1-3 مسببات المخاطر
583-1-3 تصنيفات المخاطر:
614-1-3 مفهوم إدارة المخاطر
635-1-3 أهمية وأهداف إدارة المخاطر
631-5-1-3 أهمية إدارة المخاطر

قائمة المحتويات

64 2-5-1-3 أهداف إدارة المخاطر
65	6-1-3 مكونات إدارة المخاطر
66 7-1-3 خطوات إدارة المخاطر
75 8-1-3 أساليب إدارة المخاطر
78	2-3 إجراءات إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية:
78	1-2-3 أنواع المخاطر في المكتبات الجامعية
80	2-2-3 متطلبات تطبيق إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية
85	3-2-3 أدوات إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية
89	4-2-3 دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية
89	5-2-3 تحديات تطبيق إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية
92	خلاصة الفصل.
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
94 تمهيد
96 1-4 التعريف بمكان الدراسة
105 2-4 إجراءات الدراسة
105 1-2-4 مجالات الدراسة
105 1-1-2-4 المجال المكاني
106 2-1-2-4 المجال البشري
106 3-1-2-4 المجال الزمني
107 2-2-4 منهج الدراسة
108 3-2-4 المجتمع الأصلي وعينة الدراسة
108 1-3-2-4 المجتمع الأصلي
108 2-3-2-4 عينة الدراسة

109	4-2-4 أدوات جمع البيانات.....
109	4-2-4-1 الاستبيان.....
111	4-3 نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها.....
162	4-3-1 جدولة وتحليل البيانات.....
162	4-3-1-1 نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
166	4-3-2 النتائج العامة للدراسة
167	4-3-3 مقترحات الدراسة
170	خاتمة.....
175	قائمة المراجع والمصادر.....
190	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الفرق بين القائد والمدير	45
02	يمثل تحليل المخاطر استناداً إلى احتمال الحدوث والأثر	70
03	يمثل تقدير المخاطر استناداً إلى مستوى الخطر مقارنة مع معايير إدارة المخاطر	71
04	يمثل مصفوفة تقييم المخاطر	72
05	رصيد المكتبة المركزية شتمة	100
06	يوضح عدد الموظفين بالمكتبة المركزية شتمة	101
08	يوضح رصيد مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	103
09	عدد الموظفين ورتبهم بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	104
10	يوضح رصيد مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية	105
11	يوضح توزيع الموظفين بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية	106
12	يمثل عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والغير مسترجعة	110
13	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	112
14	يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر	113
15	يمثل توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	115
16	يمثل توزيع المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية	116
17	يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	118
18	مدى وعي المبحوثين بالمخاطر وكيفية تسيرها في مكتبات القطب.	119
19	يوضح إجابات المبحوثين حول ماهية إدارة المخاطر	120
20	مدى تعرض المكتبات محل الدراسة للمخاطر	121
21	يوضح طبيعة المخاطر التي تتعرض لها مكتبات قطب شتمة	122
22	مدى جاهزية القيادات في المكتبات محل الدراسة لمواجهة المخاطر المحتملة	123
23	يوضح مرجعية القيادة في التعامل مع المخاطر في مكتبات قطب شتمة	125

قائمة الجداول

126	مدى إدراك القيادة في مكاتب القطب بالإشعارات المنذرة بوقوع المخاطر	24
127	يوضح طرق استشعار القيادة في مكاتب القطب للمخاطر	25
129	يوضح إجابات المبحوثين حول ماهية إدارة المخاطر.	26
131	يوضح قدرة القادة الإداريين بالمكاتب الجامعية على تتبؤ بالمخاطر	27
133	يوضح إجابة أفراد العينة حول التخطيط ووضع البرامج للتعامل مع المخاطر فور وقوعها	28
134	يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود فريق خاص بإدارة المخاطر بالمكاتب الجامعية	29
136	يوضح إجابة أفراد العينة حول قائد فريق إدارة المخاطر بالمكاتب	30
137	يوضح الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر	31
138	يوضح إجابة أفراد العينة حول الاستعداد الدائم لقادة المكاتب لمواجهة المخاطر من خلال تنمية قدرات ومهارات العاملين	32
139	يوضح إجابة عينة الدراسة حول تقييم القيادة لأدائها خلال تعاملها مع المخاطر	33
141	يوضح إجابة أفراد العينة حول اهتمام القيادة الإدارية بإصلاح وإعادة أوضاع المكاتب الجامعية بعد زوال المخاطر	34
143	يوضح الأساليب التي يعتمدها قادة المكاتب في تسيير المخاطر	35
145	يوضح نوع الأساليب التقليدية للقيادة الإدارية المستخدمة في إدارة المخاطر بالمكاتب الجامعية	36
146	يوضح أساليب الغير تقليدية للقيادة الإدارية المستخدمة في إدارة المخاطر بالمكاتب الجامعية	37
147	يوضح أساليب القيادة الإدارية العلمية المستخدمة في إدارة المخاطر بالمكاتب الجامعية	38
149	يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود صعوبات في مواجهة إدارة المخاطر بالمكاتب الجامعية	39

قائمة الجداول

151	يوضح تأثير ضعف التدريب والتأهيل على مواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية	40
152	يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود صعوبات في اتخاذ القرارات لمواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية	41
153	يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود ميزانية مخصص لإدارة المخاطر في المكتبات الجامعية	42
155	يوضح إجابة أفراد العينة حول عدم توفر الإمكانيات التكنولوجية في المكتبات الجامعية وتأثيرها على إدارة المخاطر	43
156	يوضح إجابة أفراد العينة حول تأثير نقص التشريعات القانونية في مجال المكتبات على تسيير إدارة المخاطر	44
158	يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود عراقيل تواجه القيادة الإدارية في التعامل مع المخاطر في المكتبات	45
160	يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود المشاكل والعراقيل أثناء الأعمال الروتينية بالمكتبات الجامعية	46

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح أنماط القيادة الادارية	34
02	يوضح عناصر القيادة الإدارية	37
03	يوضح أساليب القادة في مواجهة المشكلات	49
04	يمثل مسببات المخاطر	59
05	يوضح تصنيفات المخاطر	62
06	يوضح خطوات إدارة المخاطر في المنظمة	75
07	يوضح متطلبات إدارة المخاطر في المنظمة	86
08	يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية	100
09	يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	100
10	يوضح الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية	104
11	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	113
12	يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر	114
13	يمثل توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	115
14	يمثل توزيع المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية	117
15	يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	119
16	مدى وعي المبحوثين بالمخاطر وكيفية تسيرها في مكتبات القطب.	120
17	يوضح إجابات المبحوثين حول ماهية إدارة المخاطر	120
18	مدى تعرض المكتبات محل الدراسة للمخاطر	121
19	يوضح طبيعة المخاطر التي تتعرض لها مكتبات قطب شتمة	122

قائمة الأشكال

124	مدى جاهزية القيادات في المكتبات محل الدراسة لمواجهة المخاطر المحتملة	20
126	يوضح مرجعية القيادة في التعامل مع المخاطر في مكتبات قطب شتمة	21
127	مدى إدراك القيادة في مكتبات القطب بالإشعارات المنذرة بوقوع المخاطر	22
127	يوضح طرق استشعار القيادة في مكتبات القطب للمخاطر	23
129	يوضح إجابات المبحوثين حول ماهية إدارة المخاطر.	24
131	يوضح قدرة القادة الإداريين بالمكتبات الجامعية على تنبؤ بالمخاطر	25
133	يوضح إجابة أفراد العينة حول التخطيط ووضع البرامج للتعامل مع المخاطر فور وقوعها	26
134	يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود فريق خاص بإدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية	27
136	يوضح إجابة أفراد العينة حول قائد فريق إدارة المخاطر بالمكتبات	28
137	يوضح الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر	29
138	يوضح إجابة أفراد العينة حول الاستعداد الدائم لقادة المكتبات لمواجهة المخاطر من خلال تنمية قدرات ومهارات العاملين	30
139	يوضح إجابة عينة الدراسة حول تقييم القيادة لأدائها خلال تعاملها مع المخاطر	31
140	يوضح إجابة أفراد العينة حول اهتمام القيادة الإدارية بإصلاح وإعادة أوضاع المكتبات الجامعية بعد زوال المخاطر	32
143	يوضح الأساليب التي يعتمدها قادة المكتبات في تسيير المخاطر	33
143	يوضح نوع الأساليب التقليدية للقيادة الإدارية المستخدمة في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية	34
144	يوضح الأساليب التقليدية للقيادة الإدارية المستخدمة في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية	35
146	يوضح الأساليب غير التقليدية للقيادة الإدارية المستخدمة في إدارة	36

قائمة الأشكال

	المخاطر بالمكتبات الجامعية	
147	يوضح أساليب القيادة الإدارية العلمية المستخدمة في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية	37
149	يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود صعوبات في مواجهة إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية	38
149	: يمثل نوع الصعوبات التي تواجه إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية	39
150	يمثل تأثير ضعف التدريب والتأهيل على مواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية	40
151	يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود صعوبات في اتخاذ القرارات لمواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية	41
152	يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود ميزانية مخصص لإدارة المخاطر في المكتبات الجامعية	42
153	يمثل إجابة أفراد العينة حول تغطية الميزانية لتكاليف مواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية	43
155	يمثل إجابة أفراد العينة حول عدم توفر الإمكانيات التكنولوجية في المكتبات الجامعية وتأثيرها على إدارة المخاطر	44
156	يمثل إجابة أفراد العينة حول تأثير نقص التشريعات القانونية في مجال المكتبات على تسيير إدارة المخاطر	45
157	يمثل إجابة أفراد العينة حول وجود عراقيل تواجه القيادة الإدارية للتعامل مع المخاطر في المكتبات	46
157	يمثل نوع العراقيل التي تواجه القادة الإداريين في مواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية	47
159	يمثل إجابة أفراد العينة حول وجود المشاكل والعراقيل أثناء الأعمال الروتينية بالمكتبات الجامعية	48

مقدمة الدراسة

مقدمة الدراسة

مقدمة

تسعى المكتبات الجامعية الناجحة على الدوام إلى وضع مجموعة من الخطط الاستراتيجية من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمرارها في بيئة سريعة التطور، وعند حدوث أي مشكل يهددها أو يعيق مسيرتها و جهودها و يؤثر على عملياتها الإدارية تلجأ القيادة الإدارية للمكتبات الجامعية إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي من شأنها التصحيح والبحث عن طبيعة المخاطر وتحديد حجمها ونوعها وذلك لمجابهتها وفق أساليب و أدوات علمية إدارية مختلفة من أجل تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها وتوظيفها بما يخدم المكتبة و إعادة التوازن داخلها

وتعتبر القيادة الإدارية بمثابة الأداة التي تؤثر في سلوك المرؤوسين وتوجيه قدراتهم وتحفيزهم لتحمل مسؤولية التحقيق الأفضل والارتقاء بمستوى خدمات المكتبات وكفاءتها بالإضافة أنها المعيار الذي يحدد مدى نجاح أي مكتبة ، فالتغيرات الحاصلة في مجال المكتبات تخلق نوعا من التحديات والمشكلات التي قد تضيي نمط من العشوائية وهذا ما يستلزم وجود قائد له مجموعة من السمات والخصائص التي تخوله للإشراف على الأعمال وتتبعه الدقيق وتتبؤه بالمخاطر وتحليلها وتقويمها وإدارتها والاستعداد الجيد لمواجهتها، وهذا ما تهدف إليه الدراسة وهو معرفة دور القيادة الإدارية في تسيير إدارة المخاطر بالمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة- قطب شتمه-، وقد قسمت هذه الدراسة إلى مجموعة من الفصول النظرية والتطبيقية وكان الهدف منها الإحاطة الشاملة والوقوف على مختلف حيثيات موضوع الدراسة، وقد تهوكلت الدراسة في فصولها الأربعة كما يلي

الإطار المنهجي للدراسة:

تطرقنا من خلاله إلى تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة وكذا أهمية وأهداف المراد التوصل إليها، كما وضحنا أسباب اختيار الموضوع وقمنا بتوظيف بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا، وأهمية دراستنا بالنسبة لتلك الدراسات وكذا ضبط مصطلحات الدراسة.

مقدمة

الفصل الأول: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

قمنا من خلال هذا الفصل بتناول العناصر الأساسية في دراستنا المتمثلة فيما يلي :

ماهية القيادة الإدارية وتضم تعريف القيادة لغة واصطلاحا وكذا مفهوم القيادة الإدارية نظريات القيادة الإدارية وأهميتها، الفرق بين القيادة والإدارة، أنماط وأساليب القيادة الإدارية والكفاءات والمهارات القيادة الإدارية وصعوباتها أما العنصر الثاني تطرقنا إلى ماهية القائد الإداري ويندرج عنه مفهوم القائد الإداري ومهامه وكذا صفات ومهارات القائد الإداري، مصادر قوة وسلطة القائد الإداري، الفرق بين القائد والمدير وأنماط القادة في مواجهة المشكلات، إضافة إلى واجبات القائد الإداري.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية:

حيث اقتضت الدراسة تقسيم هذا الفصل إلى جزين تطرقنا في الجزء الأول إلى عموميات حول إدارة المخاطر تضمن: مفهوم المخاطر لغة واصطلاحا والمصطلحات ذات العلاقة، الخصائص، المسببات، الأنواع إضافة إلى تعريف إدارة المخاطر، أهميتها، أهدافها، مراحلها ، مكوناتها، أساليبها بينما تحدثنا في الجزء الثاني عن إجراءات إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية وقد شمل: المخاطر التي تتعرض لها المكتبات، متطلبات تطبيق إدارة المخاطر وأدواتها، دور القيادة الإدارية في تسيير إدارة المخاطر إضافة إلى أهم معوقات تطبيقها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تطرقنا في الفصل الثالث والأخير المتمثل في الجانب الميداني للدراسة قسم إلى 3 عناصر متمثلة فيما يلي : التعريف بمكان الدراسة وتضمن تعريف مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة-قطب شتمة-: مكتبة المركزية قطب - شتمة- وكذا مكتبة كلية العلوم الإنسانية

مقدمة

والاجتماعية ،مكتبة الحقوق والعلوم السياسية ، إجراءات الدراسة الميدانية متضمنة مجالات
الدراسة ،منهج الدراسة

،المجتمع الأصلي وعينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات ، وختمنا هذا الفصل من خلال
جدولة وتحليل البيانات مرورا بنتائج الدراسة وصولا إلى المقترحات

وقد اعتمدنا في دراسة موضوعنا على مجموعة من المراجع القيمة والمصادر أهمها:

كتاب:علم المكتبات ومراكز المعلومات-القيادة والمبادئ-للمؤلف هاني خلف خليل الطراونه

كتاب: القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات للمؤلف عبد الرزاق مصطفى يونس

أطروحة: القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات.لمؤلفها مفلح طارق جمعة
أبو حجي، كما استعنا ببعض المصادر منها: القرآن الكريم - ولسان العرب لابن منظور
كما دعمت الدراسة ببعض المعاجم والقواميس أهمها : معجم مصطلحات العلوم

الاجتماعية للمؤلف أحمد زكي بروي،وكذا قاموس الإكسفورد Oxford.

ولإخراج هذه الدراسة إلى الضوء صادفتنا بعض الصعوبات لعل أبرزها الجائحة الصحية
التي تمر بها البلاد والتي ألقّت بضلالها على انسياب المراحل المتتالية للبحث وعدم تمكننا
من جمع المعلومات بالشكل الذي تمنيناه إضافة إلى حداثة موضوعنا من حيث التطبيق في
المكتبات ونقص المصادر الذي تمسه.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في الإلمام بكل حيثيات دراستنا والتي نتمنى أن
تكون بمثابة الانطلاقة لإلقاء الضوء على إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية على
المستويين النظري والعملي.

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-1 مشكلة الدراسة

1-2 تساؤلات الدراسة

1-3 فرضيات الدراسة

1-4 أهمية الدراسة.

1-5 أهداف الدراسة.

1-6 أسباب اختيار الموضوع

1-7 الدراسات السابقة

1-8 ضبط مصطلحات الدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

لدراسة ومعالجة موضوع دور القيادة الإدارية ودورها في إدارة المخاطر في المكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة - قمنا بإتباع منهجية علمية والتي تعتبر ركيزة البحث العلمي ،حيث تضمن هذا الجانب ما يلي :

1-1 إشكالية الدراسة:

تواجه المكتبات الجامعية العديد من التحديات والصعوبات نظرا لتطورات والتغيرات المتسارعة التي يعيشها عالمنا اليوم ،حيث تبرز المخاطر كتحدٍ إداري وأمني في المكتبات الأمر الذي يفرض عليها حماية ووقاية ممتلكاتها ومقدراتها من المخاطر والتهديدات التي قد تتعرض لها مما يستوجب إيجاد طرق وأساليب إدارية تساعد في استقرار المكتبات وتحسن أدائها لمهامها ،وذلك ما يلزم الاعتماد على مداخل إستراتيجية لتحكم ولحد من انتشار وتطور المخاطر حيث أن التدابير الوقائية لا يمكن لها أن تكون فعالة إلا بتوظيف عملية التخطيط والتفكير الإستراتيجي والإعداد الجيد والتقدير الذكي والاستعداد المنظم لمواجهة التهديدات الداخلية والخارجية التي تقف عائقا أمام المكتبة في تحقيقها لأهدافها ، ولعل أهم الأساليب الإدارية التي تساهم في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية وجعلها في نجاح مستمر والارتقاء بمستوى خدماتها ، ما يعرف بالقيادة الإدارية والتي يتم من خلالها تبني خطط هادفة وشاملة تستند على قراءة واقع و استشراق مستقبل المكتبة ورصد المخاطر والتقليل من أثارها وفق أساليب علمية حديثة ومحاولة التنبؤ بالخطر والمشكلات و توظيف الوسائل الإدارية المناسبة لتحكم فيها وفي هذا السياق جاءت دراستنا لتجيب على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية في تسيير إدارة المخاطر بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة
قطب شتمة ؟

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ويندرج عن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية متمثلة في ما يلي:

1- 2 تساؤلات الدراسة:

- * هل للقادة الإداريين وعي بإدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية؟
- * هل للقيادة الإدارية دور في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية؟
- * هل تساهم أساليب وأدوات القيادة الإدارية في تسيير المخاطر بالمكتبات الجامعية؟
- * ما هي أهم الصعوبات التي تواجه القيادة الإدارية لتطبيق إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية؟

1- 3 فرضيات الدراسة:

تتطلب هذه المرحلة من البحث العلمي جهدا فكريا وعقليا مضاعفا من الباحث لأن الأمر يتحقق بميلاد فكرة هي في الأصل مشروع عقلي والفرضية العلمية ليست قانونا، وإنما مسودة، و تعرف على أنها عبارة عن قضية احتمالية تقرر مدى العلاقة بين متغيرين أو أكثر ولا تخرج عن كونه حدس أو تخمين القائم على التفسير المؤقت.¹

جرت صياغة الفرضيات التالية كحل مؤقت لمشكلة البحث في انتظار اختبارها في الواقع التطبيقي وهي:

- القادة الإداريين على وعي بإدارة المخاطر في المكتبات الجامعية
- للقيادة الإدارية دور في تسيير إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية
- تساهم أساليب وأدوات القيادة الإدارية في تسيير المخاطر في المكتبات الجامعية

1- حفيظي، سليمة . محاضرات في منهجية وتقنيات البحث .: مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثانية مكتبات ومعلومات . جامعة بسكرة :كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،2015. ص 18

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- هناك صعوبات تواجه القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

1-4 أهمية الدراسة

- تعرض الدراسة متغيرات لم تأخذ من الاهتمام نصيبها الذي تستحق القيادة الإدارية-إدارة المخاطر في المكتبات) الأمر الذي من شأنه أن يسهم في التعمق والفهم الدقيق

كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تؤديه القيادات الإدارية التي يجري اختيارها وإعدادها للاطلاع بالمهام والمسؤوليات التي توكل إليها في إدارة المكتبات في عصر التغيير والمعرفة وما تلعبه من دور في تطوير إدارة المخاطر فضلاً على ذلك تكمن أهمية البحث في ما تواجهه المكتبات من مخاطر متعددة مما يتطلب منها إيجاد قيادة إدارية ناجحة وفاعلة لمواجهة هذه المخاطر

كما تكمن أهمية فيما يلي:

* توضيح المفاهيم الأساسية حول القيادة الإدارية وإدارة المخاطر في المكتبات الجامعية.

* الربط بين موضوعين بالغين الأهمية في تحقيق رسالة وأهداف المكتبات وهي إدارة

المخاطر والقيادة الإدارية

* يؤمل أن تفيد الدراسة قادة المكتبات في جامعة بسكرة من خلال التعرف على دور

القيادة الإدارية في مواجهة المخاطر في المكتبات الجامعية

1-5 أهداف الدراسة:

يسعى كل بحث علمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والوصول إلى نتائج دقيقة حيث

تهدف هذه الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- * التعرف على واقع الأساليب والإجراءات التي تتبعها المكتبات محل الدراسة في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها.
- * إلقاء الضوء على المخاطر التي قد تتعرض لها المكتبة محل الدراسة من أجل وضع الخطط المناسبة لمواجهتها.
- * التعرف على مهارات القيادة الإدارية وما تتمتع به من خصائص ومدى مساعدتها في ارتقاء وظائف المكتبة لتمكينها من إدارة المخاطر بفعالية
- * التطلع في أن تساهم النتائج المتوصل إليها في توجيه القائمين على المكتبة الى أهمية القيادة الإدارية في إدارة المخاطر لتعزيز مواجهاتها بفعالية
- * التعرف أهم الصعوبات التي قد تعيق تطبيق مهارات القيادة الإدارية كلياً أو جزئياً في المكتبة محل الدراسة مما يؤثر على فعالية إدارة المخاطر
- * تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الإدارية وإدارة المخاطر
- * التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات من شأنها الحث على تدعيم قدرات القادة بالمكتبات على مواجهة المخاطر بكفاءة وفعالية

1-6 أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع دراستنا لم يكن بمحض الصدفة وإنما يتحكم به أسباب ذاتية وأخرى موضوعية أهمها:

✚ الأسباب الذاتية:

- * الرغبة الشخصية وفضولنا المعرفي حول معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

* الرغبة في المزج بين موضوع القيادة الإدارية وإدارة المخاطر في المكتبات الجامعية للاستفادة من هذه الدراسة مستقبلا في بيئة العمل

* ترك بصمة لها قيمة علمية وسط البحوث الجامعية الأكاديمية

* إرشادات الأساتذة وتشجيعهم لنا لدراسة هذا الموضوع نظرا لقيمته العلمية

✚ الأسباب الموضوعية:

* قلة الدراسات في موضوع القيادة الإدارية وإدارة المخاطر في مجال المكتبات

* التطورات التي تشهدها المكتبات دعت إلى ضرورة البحث المعمق في موضوع القيادة الإدارية ودورها في إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

* معرفة كيفية التعامل مع المخاطر التي تواجه المكتبات الجامعية من خلال الجانب النظري ومدى تطابقه مع الجانب التطبيقي للاستفادة من ذلك مستقبلا

* قلة المراجع والمصادر حول إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

1-7 الدراسات السابقة:

يحاول الباحث من خلال هذا العنصر تلخيص الدراسات السابقة وهي الدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع الذي يقوم الباحث بدراسته ويلعب هذا العنصر دورا كبيرا في إعطاء فكرة عامة للباحث عن البحث الذي سيقوم به حيث إنها تساعد في أغناء البحث وجعل مصادر المعلومات أكثر تنوعا، ويتم اختيار الدراسات السابقة بعناية فائقة فليس الهدف هو جمع أكبر قدر من العناصر بل لابد أن تكون مناسبة لموضوع البحث كما لابد أن تكون مناسبة لموضوع البحث كما لابد أن تعتمد الموضوعية.¹

¹ عائشة، عباش. زكية ، رانجة . منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. ألمانيا: المركز الديمقراطي

العربي ، 2019.ص. 63

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة الأولى: لطارق مفلح جمعة أبو حجر سنة 2014

بعنوان : القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر و الأزمات .دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية . أطروحة دكتوراه بجامعة قناة السويس وتمثلت إشكالية الدراسة في: هل يوجد دور وتأثير لممارسات القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر والأزمات؟

حيث قام الباحث باختبار مجموعة من الممارسات المتوفرة لدى القائد الاستراتيجي وكيفية تعامله مع المخاطر والأزمات في كافة مراحلها حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على الفرق بين الممارسات القيادية الحالية وممارسات القيادة الاستراتيجية المطلوبة في مواجهة المخاطر والأزمات

حدد الباحث عينة هذه الدراسة بشكل عشوائي والتي تمثلت في 30 موظف من الفئة العليا في المؤسسات الحكومية ، وللاإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه استخدم الباحث أداة الاستبيان والملاحظة لجمع البيانات وتحليلها وفق المنهج الوصفي وذلك لدراسة الموضوع بشكل دقيق

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات وهو ما يعزز القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة الثانية : لمرحبباري صالح ، 2017

بعنوان : أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الخدمات المكتبية في المكتبات الجامعية ،

دراسة ميدانية : بمكتبات جامعة العربي التبسي - بتبسة- مذكرة ماستر ل.م.د.

وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في: ما أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الخدمة المكتبية

بمكتبات جامعة العربي التبسي. تبسة؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد مفهوم القيادة الإدارية والتعرف على تطورها في الفكر

الإداري

وكذا الوقوف على المهارات التي يجب توفرها في القادة الإداريين لتأثير على الموظفين بشكل

إيجابي لتحسين جودة الخدمات المقدمة

تمثلت عينتها في المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي

بتبسة من محافظين وملحقين بالمكتبات الجامعية ومساعدين والتقنيين حيث استخدمت أداة

المقابلة والملاحظة العلمية استمارة الاستبيان لجمع البيانات وفق منهج الوصفي التحليلي

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

• تتميز الخدمة المكتبية المقدمة من قبل مكتبات جامعة العربي التبسي بدرجة من

الجودة رغم وجود العديد من الصعوبات

• يرى ما نسبة 50.95 من مجتمع الدراسة أن مفهوم القيادة الإدارية هو التأثير في

سلوك الأفراد والجماعات

• يرى ما نسبة 74.07 من مجتمع الدراسة أن القيادة الإدارية تنعكس على جودة

الخدمات المكتبة المقدمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة الثالثة: لمأمور عبد الناصر سنة 2017

بعنوان: دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعة (مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة أنموذجا)
وكانت إشكالية هذه الدراسة متمثلة في ما يلي: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية؟
حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على كفاءة نظام تقييم أداء العاملين الحالي المتبع في المكتبات الجامعية
 - التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية باعتبارها ضرورية لتطوير المدير غير القائد إلى مدير القائد
 - التعرف على سمات ومهارات التي يجب توفرها في القادة الإداريين
- وتمثلت عينتها في: العاملين بالمكتبة عددهم 20 موظف حيث استخدمت أداة استمارة الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي
وكان أبرز نتائجها:

- تتطلب القيادة الإدارية توفر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المكتبة الجامعية (مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية)
- يعتمد دور القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي لتأثير على العاملين.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة الرابعة: ل بن ترار إبراهيم سنة 2017

بعنوان: إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية: مكتبة المدرسية التحضيرية للعلوم التقنية - تلمسان - نموذجاً، رسالة ماجستير

وتمثلت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: فكيف تقوم المكتبات الجامعية بإدارة الأزمات والمخاطر وما هي الاستراتيجيات المتبعة لتفادي أو تقليل المخاطر التي تواجهها؟ وتمثلت عينتها في: مسؤولية مكتبة المدرسة التحضيرية للعلوم التقنية واستخدمت أداة: المقابلة لجمع البيانات وكان أبرز نتائجها:

- إن إدارة المكتبة تعاني من نقائص مقارنة بالمكتبات الدول المتقدمة من ناحية انضباط الموظفين ووسائل وأجهزة وذلك برغم من وجود مجهودات يقدمها القائمون على رأس الإدارة
- قلة الإمكانيات والوسائل وسوء التواصل بين الموظفين بالشكل الإيجابي ينتج عنه صراعات داخلية تهدد كيان المكتبة ينجم عنه أزمة ومخاطر تهدد استقرار المكتبة وتترك أثارها السلبية

وتكمن أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الأولى مشابهة لدراسة الحالية، حيث تشترك معها من حيث معالجتها لموضوع إدارة المخاطر كمتغير تابع، وكان الاختلاف من ناحية المتغير المستقل حيث تناولت الدراسة السابقة القيادة الاستراتيجية، أما الدراسة الحالية تطرقت إلى القيادة الإدارية

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أما الدراسة الثانية فتناولت أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الخدمات المكتبية في المكتبات الجامعية، والدراسة الحالية تناولت القيادة الإدارية ودوره في إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية.

أما بالنسبة لدراسة الثالثة مشابهة للدراسة الحالية، حيث تتقاطع معها من ناحية معالجتها لموضوع القيادة الإدارية كمتغير مستقل وتختلف عنها من ناحية المتغير التابع حيث تطرقت الدراسة السابقة إلى تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية ، بينما الدراسة الحالية فجاءت حول إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية .

بالنسبة للدراسة الرابعة تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية معالجتها لموضوع إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية

أما فيما يخص دراستنا الحالية فأردنا من خلالها توضيح دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية وما تقدمه من أساليب وأدوات من أجل التحكم في المخاطر التي تهدد استقرار وتوازن المكتبات الجامعية وتعيق مسيرتها العلمية من خلال ما تقدمه للباحثين و مستفيديها من خدمات، كما تطرح الدراسة مقترح وتوصيات تساهم في تشجيع القادة الإداريين في المكتبات الجامعية على تبني استراتيجيات فعالة من أجل تسيير المخاطر .

8-1 ضبط المصطلحات:

مفهوم القيادة: هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، لحملهم على القيام بعمل ما بغية تحقيق هدف أو أهداف متفق عليها، كما تعرف بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم وبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها.¹

مفهوم الإدارة: الإدارة نشاط متخصص يدور بين العلم والفن، يهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والإمكانات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقا ويقسم هذا النشاط إلى مجالين رئيسيين متميزين، هما الإدارة العامة والإدارة الأعمال.²

كما تعرف على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مادية، بشرية، طبيعية) من خلال تطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة) على الوظائف الفنية (الإنتاج، التسويق، المالية...) باستخدام الجهود الجماعية لتحقيق الهدف المنشود.³

مفهوم القيادة الإدارية: هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة والقائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

¹- شهاب الخالدي ، إبراهيم بدر . معجم الإدارة. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ،2011. ص.358

²- بدر ، صبيحات إبراهيم .معجم علم الإدارة .عمان :دار الرنيم للنشر والتوزيع ،2016.ص.41

³- الصرايريه ، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات. عمان : دار كنوز المعرفة العلمية ،2010.ص.16،

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مفهوم المخاطر : هي عوامل خارجية سلبية محتملة أو أي أحداث أو ظروف أو قرارات يتوقع أن تحدث تأخيرا شديدا في تحقيق أغراض المشروع ونواتجه أو أن تحول دون تحقيقها¹.

مفهوم إدارة المخاطر: عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله، قياسه و تحديد وسائل مواجهته ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة².

مفهوم المكتبات الجامعية: هي مكتبة لخدمة الجامعة والمجتمع من المثقفين والمتعلمين تحتوي على العديد من الكتب العلمية والدوريات والقواميس والمواد الأخرى لغرض التعليم والتعلم والثقافة العامة . مكتبة الجامعة بمثابة مكتبة مركزية تتفرع منها مكتبات الكليات الفرعية في الحرم الجامعي³.

¹ - الشوبكي، سمير .المعجم الإداري .عمان :دار أسامة المشرق الثقافي ،2010.ص.285

² - نوري، موسى شقيري وآخرون . إدارة المخاطر . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2012.ص. 26

³ - قاري ، عبد الغفور عبد الفتاح . معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ،2000. ص 289

الفصل الثاني : القيادة الادارية

في المكتبات الجامعية
بين المكتبات الجامعية

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

تمهيد:

1-2 ماهية القيادة الإدارية

1-1-2 مفهوم القيادة الإدارية

2-1-2 نظريات القيادة الإدارية في المكتبات

3-1-2 أهمية القيادة الإدارية

4-1-2 الفرق بين القيادة والإدارة في المكتبات

5-1-2 أنماط وأساليب القيادة الإدارية

1-1-1 عناصر القيادة الإدارية

1-1-2 الكفاءات والمهارات المطلوبة في قيادة المكتبات

1-1-3 صعوبات القيادة الإدارية في المكتبات

1-2 - ماهية القائد الإداري

1-2-1 مفهوم القائد الإداري

1-2-2 مهام القائد الإداري

1-2-3 صفات ومهارات المطلوبة في قادة المكتبات

1-2-4 مصادر قوة وسلطة لدى القائد الإداري

1-2-5 الفرق بين القائد والمدير

1-2-6 واجبات القائد الإداري

1-2-7 أنماط القادة في مواجهة المشكلات

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

تعتبر القيادة الإدارية من أهم الوظائف القائمة على الكفاءة والمهارة لتحمل مسؤولية تشكيل منهجية العمل وفق استراتيجية معينة لتنظيم وإدارة الأنشطة المراد القيام بها من طرف الموظفين وذلك من خلال ممارسة سلطة التأثير الإيجابي على سلوك العاملين لتحسين الأداء في العمل وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة للارتقاء بمستوى المؤسسة من حيث خدماتها وقدرتها على التطوير المستمر للكفاءات والتغيير في القوى العاملة للأفضل وتمكنها من التنافس أمام مؤسسات أخرى وجعلها تواكب التطورات والتغيرات الحاصلة في نظام بيئة العمل ومن بين هذه المؤسسات نجد المكتبات الجامعية.

ومن هنا تطرقنا في هذا الفصل الذي كان تحت عنوان "القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية" حيث قسم إلى عنصرين أساسيين هما:

1- ماهية القيادة الإدارية من خلال مفهوم وتطور تاريخي، نظريات وأهمية القيادة الإدارية وأساليب، أنماط.....

2- ماهية القائد الإداري تتضمن مفهوم القائد الإداري، صفاته ومصادر القوة والتأثير له....

2-1 ماهية القيادة الإدارية

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أهم المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين نظرا لأنها وظيفة رئيسية حيث تهتم بالتوجيه والتطوير وتحديث وتفعيل قدرات المنظمات على الأداء الأمثل وتحقيق أهدافها.

2-1-1 مفهوم القيادة الإدارية

لقد تعددت مفاهيم القيادة باختلاف الأسس النظرية وذلك ما رسم أوجه مختلفة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك صدفة وإنما لما تشغله القيادة من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة والخدمات، وقبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية يجب معرفة مفهوم القيادة حيث قدمت تعاريف كثيرا

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

ومختلفة من قبل الباحثين والمؤلفين لأنهم اختلفوا في وضع تعريف متفق عليه ويمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً: القيادة لغة: من فعل قود ونقيض السوق، يقود الدابة أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة، الانقياد هو الخضوع

أما تعريفها اصطلاحاً فهي: القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف مشتركة، وهي تعني السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، وعملية القيادة تشمل تحليل السلوك والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية لتحقيق الأهداف.¹

كما عرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية القيادة: هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في سلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.²

كما تعرف القيادة على أنها: عملية يمكن من خلالها أن يؤثر الشخص على الآخرين لتحقيق هدف ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً.³

وقد ورد تعريف القيادة باللغة الإنجليزية على النحو التالي: القيادة Leadership وهي القدرة على أن تكون قائداً أو صفات التي يجب أن يتمتع بها القائد الجيد أي الصفات القيادية والمهارات القيادة القوية المطلوبة لقيادة الفريق⁴

وهناك تعريفات أخرى أجنبية لمصطلح القيادة وهي:

¹ - الطراونه، خليل هاني خلف . علم المكتبات ومراكز المعلومات. القيادة والمبادئ، عمان : دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2013.ص. 26

² --أحمد زكي بروي . معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. لبنان : المكتبة الوقفية . 1982.ص.242

³ -Manoj kumar Sharma . Miss Shilpa Jain . Leadership Management : Principles , Models and Theories . Global Journal of Management and Business Studies . V 3. N° 3 . 2013 . p. 310.

⁴ -Oxford Advanced Learner 's Dictionary of Current English.University Press,2010. P 875

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

✓ يعرفها ستوجل stogdill : على أنها هي عملية التي تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف

✓ تعريف Tead : القيادة هي القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه

✓ تعريف كلاك kenneth Clark : القيادة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة أو منظمة أو مؤسسة تضم قائدا أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف وكذلك وردت بعض التعاريف العربية حول القيادة نذكر منها :

- تعريف محمود مسعد: القيادة هي عملية تختص بالتأثير على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو هدف والسعي لبلوغ هذا الهدف
- تعريف أحمد رشيد : القيادة هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة.¹

ثانيا : تعريف القيادة الإدارية

وردت عدة تعريفات مختلفة توضح معنى القيادة الإدارية حيث أنه لا يوجد تعريف موحدة أبرزها:

- هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية ، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة
- هي عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا إتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين

¹أبو النصر مدحت محمد . قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة ، القاهرة : المجموعة العربية لتدريب والنشر ، 2012 ص.18.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

- هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة

وهناك تعاريف أخرى للقيادة الإدارية:

إنها نشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.¹

أنها تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وإنها تتطلب إماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.²

ومن التعاريف التي سبقت يمكن لنا التوصل إلى تعريف القيادة الإدارية في المكتبة:

➤ هي مجموعة من الصفات والقدرات والمؤهلات التي تتوفر في القائد الإداري التي تمكنه من التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل

تحقيق أهداف المكتبة الجامعية من جهة وتلبية احتياجات المستفيدين من جهة أخرى.

2-1-3 نظريات القيادة الإدارية في المكتبات:

توجد العديد من النظريات التي توضح ماهية القيادة وكذا الصفات التي يتميز بها القائد وأهم خصائصه حيث أنها تسعى إلى تحديد سلوك العاملين وكيفية تأثير القائد عليهم ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

¹ - السكارنه، خلف بلال . القيادة الإدارية الفعالة، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014.ص. 18

² - سعيد هاشم عادل عبد الرزاق . القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين : دراسة تحليلية لعينة من المؤسسة

الصناعية الخاصة في اليمن والسعودية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،2019.ص. 36

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

* نظرية الرجل العظيم: The Great Theory:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة وأنهم وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية على ما يعينهم على هذا.¹

وترى هذه النظرية أن القادة أشخاص غير عاديين يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في مرؤوسيه في المجتمع وأن هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ولا يمكن أن تكتسب. وترتكز على الصفات القيادية التي تمثل بمجموعة من الخصائص طبيعية وبدنية (العمر، المظهر، قوة الجذب...) وشخصية (تعاونية، عدائية، عاطفية...) واجتماعية (الخلفية التعليمية، المكانة الاجتماعية...) إلا أن لهذه النظرية عيوب منها:

* عجز بعض القادة عن تحقيق أي تقدم مع نفس المجموعة

* إن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير إلا إذا اعتمدت على أسس ومبادئ علمية

* تكسب القائد صفة التعالي والتكبر²

* نظرية السمات: Traits Theory:

ترتكز هذه النظرية على أن الشخص القائد تتوفر به مجموعة من الصفات مثل: الجرأة، المبادئة، قوة الشخصية، الابتكار القدرة على فهم الآخرين والقدرة على التأثير والمهارة في اتخاذ القرارات والتفكير المتعمق الواعي وترتبط هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم وهي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة وهوما يسمى بالقيادة الموروثة **Inherited Leadership** حيث تركز على

1 أبو العينين، أبو الفضل عبد الشافي محمد . القيادة الإدارية في الإسلام . القاهرة : المعهد العالمي للفكر الإسلامي

1996. ص. 16

2 السكارنه، خلف بلال . مرجع سابق . ص. 67-68

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

شخصية القائد وخصائصه حيث اتبعت هذه النظرية خمسة أنواع من السمات القيادية في المكتبات ومراكز المعلومات منها : السمات الجسدية ، السمات المعرفية ، السمات الانفعالية ، السمات الشكلية، السمات الاجتماعية، إلا أن هذه النظرية واجهت عدة انتقادات من بينها :

* أنها الغت دور المرؤوسين في إنجاز عملية القيادة

* النظرية لا تحدد السمات والصفات القيادية الموروثة بدقة لصعوبة الفصل بين صفات القيادة الخاصة والمشاركة

* إن مجرد معرفة سمات القائد لا تساعد في تنبؤ بأداء المرؤوسين في المكتبة¹

* النظرية الموقفية: Hersey and Blanchards Situational Theory :

وهذه النظرية تركز على خصائص العاملين في تحديد سلوك القيادة الملائم حيث أن العامل الأساسي فيها هو مستوى الاستعداد المنخفض في العاملين بسبب نقص القدرة أو التدريب أو الإحساس بعدم الأمان في العمل يتطلب نمط القيادة ولفهم هذه النظرية فإنه يتطلب فهم كيفية استخدام أساليب القيادة ومفهوم الاستعداد.²

* النظرية الوظيفية: The Functional theory

تعتبر هذه النظرية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها فهي تعمم بدراسة الواقع التي تعمل فيه القيادة والجماعة التي تتعامل معهم وبذلك فإن القيادة في النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف حيث تعتمد على مجموعة من الوظائف والتمثلة في نقاط التالية :

* تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها

1- الطراونه، خليل هاني خلف . مرجع سابق . ص. 58-59

2- عبود نجم . القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين . عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع . 2011 . ص. 105

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

* تركيز القائد على أداء العمل من خلال تقسيمه وتنظيمه واتخاذ القرارات

* الحفاظ على استمرار الجماعة وبنائها.¹

النظرية السلوكية : Behavioral theories:

إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينيات قاد العلماء السلوكيين أي تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً مؤثراً وفريداً للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد فهي عكس نظرية السمات تركز على فاعلية للقائد وليس على سمات القائد.²

النظرية التفاعلية: Interactional Theory

تعتمد هذه النظرية على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد أو بالظروف المحيطة بالموقف أي أن هذه النظرية محصلة تفاعل الاجتماعي ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها وبيئتها كل جهد لكسب ثقتهم وتعاونهم معه لتحقيق أهداف العليا للجماعة.³

2-1-3- أهمية القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية في المكتبات إحدى أهم أدوات الترشيد والتوجيه الفعال في بيئة العمل حيث أصبحت ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها حيث تساعد على حل مشكلات الواقعة في العمل وتنظم أي عمليات إدارية داخل المكتبة حيث أنه لا يمكن لأي تجمعات إدارية من تسيير شؤونها و أعمالها و أنشطتها إلا بوجود قائد (محافظ) مسؤول عن وضع تعليمات

¹- مأمور، عبد الناصر. دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المكتبات (مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة أنموذجا).مذكرة ماستر .جامعة تبسة ،2017.ص.64

²- بني، أحمد مروان محمد . القيادة والرقابة والإتصال الإداري . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع . 2015 . ص.

³- القطرانة ،حمد زياد . أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة . عمان : شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع .ص.18

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

وتوجيهات تحفز وتساعد الموظفين على أداء أفضل لأعمالهم فتبرز أهمية القيادة من خلال مايلي :

- تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية بالمكتبة لتحقيق الأهداف
- توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الموظفين داخل المكتبة لدفعهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية
- تصميم برامج تدريبية للرفع من مستوى القيادي للمكتبة
- تساعد القيادة الإدارية على تصور المستقبل المكتبة والتخطيط له.¹
- تنمية وتدريب الموظفين باعتبارهم مورد مهم للمكتبة
- السيطرة على المشكلات العمل وحلها
- تدعيم القوى العاملة بالمكتبة وتقليل الجوانب السلبية
- تسهل للمؤسسة تحقيق أهدافها
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة
- تدعيم القوة الإيجابية للمؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.²

2-1-4- الفرق بين القيادة والإدارة في المكتبات:

ينقسم النظام الإداري في المكتبة إلى عدة مستويات في تدرج إداري ويتم التعبير عنه بالهيكل الإداري بمعنى الهيكل التنظيمي للمكتبة ، ويختلف تقسيم الهيكل الإداري وتسمية الوحدات من مكتبة إلى أخرى وتقع القيادة في أعلى المستويات الإدارية والتي تهتم بكافة شؤونها ، حيث يستخدم لفظ القيادة والإدارة بشكل كثير في المكتبة على أنهما عملتين لوجه واحد ، كون أن القائد والمدير دائما يصنفان في الرتب الأولى في التسيير والتنظيم وإعطاء التوجيهات

¹ - العرفاوي، ذهبية. صفات القائد الإداري الناجح. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. جامعة مولود معمري في تيزي

وزو.مج8ع.1. 2020.ص.36

² - العلاق، بشير. القيادة الإدارية. عمان : اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2009.ص.53

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

للمستويات الأدنى منهما باعتبارهما السلطة الأعلى بالهيكل الإداري إلا أنه هناك اختلاف كبير من ناحية مهام والسلطة لكل منهما ويمكن تحديد بعض الاختلافات بينهما فيما يلي :

• القيادة:

- تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة وهي جزء من مهام الإدارة ويقصد بها عملية توجيه الأشخاص لتحقيق أهداف الجماعة وعملها في المكتبة هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة تبادر للتغيير ما هو موجود كما تميل للإثارة وتفكيرها طويل الأجل خاصة عند التغيير ومجددة مواكبة للتغيرات لها قوة شخصية ذاتية وتهدف إلى قيادة الأفراد وتلتزم بالانتقال من مشروع إلى آخر وتركز على تحديد المسارات والرؤية المستقبلية ، كما أنها تعزز أدوات¹ التواصل مع الأفراد داخل المكتبة وتحفزهم وتخطط أكثر مما تنفذ وتؤثر في نشاط الموظفين وسلوكهم

• الإدارة:

تختلف الإدارة عن القيادة فيما يلي:

الإدارة أعم من القيادة وتعني عملية توجيه الموظفين في المكتبة بفاعلية في مواقف العمل فعملها إداري تركز على التطبيق والتحليل في اتخاذ القرارات كما أنها تحافظ على ما هو موجود أي أنها تسعى للاستقرار على عكس القيادة تميل للسيطرة والتزام القوانين وتفكيرها قصير تهتم بالتقليد ولها قوة رسمية تهدف إلى إدارة الأعمال حيث تركز على إدارة الوحدة أو القسم بعقلانية والاهتمام بحل مشكلاتها.²

كما أن هناك فروقات أخرى نذكر بعضها منها:

- تسعى القيادة إلى تحليل المواقف للتوصل إلى نتيجة وقرار أما الإدارة تتعامل مع الوضع الراهن تتبع تعليمات محددة

¹الطراونه ،خليل هاني خلف . مرجع السابق . ص . 60

1- خليل الطراونه هاني خلف . مرجع السابق . ص . 61

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

- تسعى القيادة نحو الفعالية والإبداع أما الإدارة تسعى إلى إثبات كفاءتها في التعامل مع الأحداث والقضايا
- القيادة تركز على الاستثمار الموارد المتاحة بطريقة أفضل أما الإدارة تكتفي بتنسيق الموارد يلائم العمل¹.

2-1-5- أنماط وأساليب القيادة الإدارية :

تعتبر القيادة عن طريقة تأثير القائد على مرؤوسيه وممارسته أساليب قيادية مختلفة لتوجيه العاملين ومتابعة سلوكياتهم اتجاه أداء مهامهم داخل المكتبة وذلك وفق نمط قيادي معين حيث تختلف أنماط القيادة في المكتبات من قائد (محافظ) لآخر حيث قسمت إلى ما يلي:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية : يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولته التركيز على كل سلطات والصلاحيات ،فهو يتولى كل صغيرة وكبيرة ولا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته ويتخذ المركزية المطلقة أسلوباً في العمل فلا يفوض سلطته حتى البسيطة منها وينفرد باتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك

ثانياً : القيادة الاستبدادية :

في هذا النمط لا يفسح القائد المجال للنقاش والحوار، وليس هناك فرصة لتعلم لا من العاملين ولا من المدير نفسه، مع العلم أنه يكون هذا الأسلوب مفيداً في الحالات التي يكثر فيها الجدل وتتطلب الحسم والحزم في الأمور إلا أنها من الأنماط التي تحد من قدرات وإبداعات العاملين وتقلل من فرص وجود مواهب قيادية ناشئة، تخلق مسافات في العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسيه .²

¹- الزعبي، وداد للسيدة . القيادة التربوية الفاعلة . عمان : أمواج للنشر والتوزيع . 2012 . ص. 32
-صابرين عطية مرسال . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الإسكندرية : دار الوفاء لنديا للطباعة والتوزيع
².2014.ص.24-25

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

ثالثا : النمط الديمقراطي :

الديمقراطية هي كلمة يونانية "الديموقراطية" أي "ديموس" وتعني الشعب، "كراطوس" وتعني الحكم والكلمة في مجملها تعني حكم الشعب ، وهي شكل من أشكال السلطة الرسمية يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية ويعترف بحرية المواطنين والمساواة بينهم .

حيث أنه وفي ظل هذه القيادة، فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم ، كما تتوزع المسؤوليات على الأفراد وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم ونقل المشاحنات والمشكلات بينهم ويقول الله تعالى في كتابه " ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر "(سورة آل عمران الآية 159)

ويرى الكثير أن هذا النوع من القيادة هو الأفضل حيث يسود العلاقات الإنسانية بين الأفراد قائم على احترام شخصية الفرد واتخاذ القرارات دون تسلط مع حرية الاختيار للآخرين ومراعات رغبتهم ومطالبهم.¹

ثالثا : القيادة الحرة أو الفوضوية :

ويطلق على هذا النوع أيضا بالقيادة المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية، حيث يترك القائد حرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل الرئيس القسم مع نشاطات الأكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة . ومخطط التالي يوضح أنماط القيادة الإدارية :²

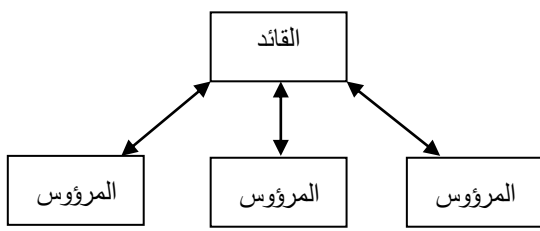
¹ - السماتي ،حاتم.النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة .رسالة

ماجستير.جامعة منتوري قسنطينة ، 2011.ص.43

² - عمار كيرد . القيادة الإدارية بين نظم الإدارة الوضعية والتشريع الإسلامي . مجلة العلوم الإسلامية والحضارة .

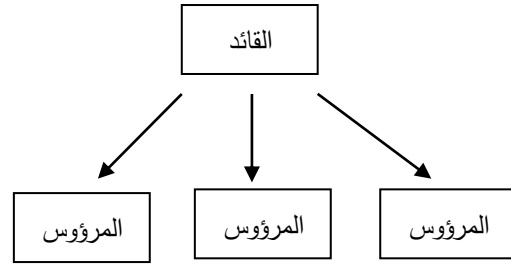
جامعة غرداية . عدد 08 . جوان 2018 . ص.255

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية



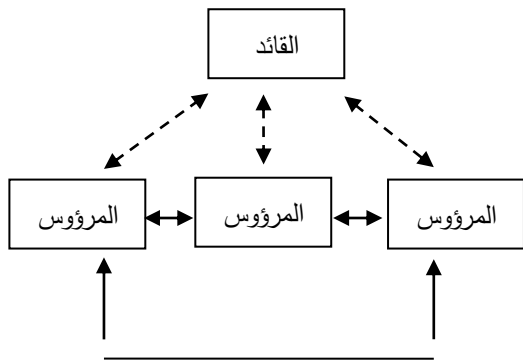
-النمط الأبوي: القائد يستمع لمروّسيه

ريسمح لهم بالتحاور



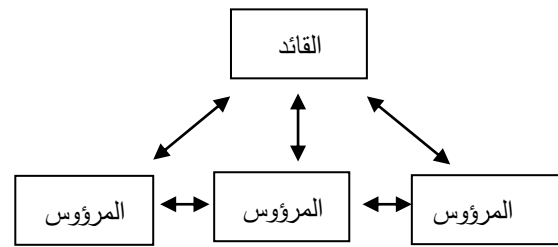
-النمط الأوتوقراطي: القائد يصدر الأوامر

لا يستمع لمروّسيه ولا يتحاور



-النمط الفوضوي: علاقة القائد مع

المروّسين متقطعة والتدخل في أعمالهم شبه
منعدم



-النمط الديمقراطي: لا يكفي القائد بالتحاور

مع المرؤوسين بل يشجعهم على الاتصال
والحوار وتبادل المعلومات

← تدفق مستمر للمعلومات، لكن من جهة واحدة (علاقة أحادية الطرف)

↔ علاقة ثنائية ومعلومات متبادلة

←----> علاقات ضعيفة ومعلومات متقطعة

الشكل رقم(01): يوضح أنماط القيادة الإدارية

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

المصدر: -مأمور، عبد الناصر. دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المكتبات (مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة أنموذجا).مذكرة ماستر .جامعة تبسة ،2017.ص.64

هناك ثلاثة أساليب قيادية يتبعها القائد الإداري عند تعامله مرؤوسيه نذكرها فيما يلي :

- **الأسلوب الديكتاتوري:** يعتمد هذا الأسلوب على استخدام القائد التهديد، والتأثير بالخوف لحمل العاملين على الالتزام بالعمل ولامتناعهم عن معارضة القرارات التي يتخذها القائد وهذا الأسلوب محفز للقائد ومحبط للمرؤوسين الذين لا يرون في الكثير من هذه القرارات مبررا كافيا لاتخاذها.¹
- **الأسلوب الديمقراطي:** يعتمد هذا الأسلوب على مناقشة الأمور من خلال الترغيب وليس التخويف واعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار فالقائد يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات إلا أن توجيهه ورقابته لازمتين في توجيه وترشيد المناقشات ولا يستلزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد حيث تنعدم روح العداة بين العاملين.
- **الأسلوب المتساهل:**

يتميز هذا الأسلوب بتذبذبه ويظهر فيه الهزل والتسيب رغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فإن رضا العاملين على أعمالهم يكون منخفضا لان التساهل والتهاون يثبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم والتساهل الكبير يجعل القائد يترك سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسيين ويصبح في حكم المستشار.²

1- صفوة، رواينية . أساليب القيادة وأثرها على الديناميكية الجماعية: دراسة ميدانية بمؤسسة الدهن بسوق أهراس . مذكرة

ماستر . جامعة العربي بن مهدي أم البواقي. 2017 .ص.23

3-هاشم ،حمدي رضا . تنمية المهارات الاتصال والقيادة الإدارية. عمان : دار الريبة للنشر والتوزيع ، 2009 . ص.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

2-1-7- عناصر القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية عناصر أساسية والتي تجعلها فعالة وذلك لأنها عملية تكاملية حيث أن هذه العناصر تتفاعل فيما بينها حيث يؤثر كل منها على الآخر وتنقسم هذه العناصر إلى ما يلي:

- **وجود جماعة من الناس:** وهي مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بطريقة متحدة اتجاه البيئة التي تجمعهم وذلك من خلال عاملين هما:
 - أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة
 - أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً

➤ **القائد:** ويتميز بقدرته على توجيه النشاط والجهود للجماعة في اتجاه معين ويحقق الأمن والطمأنينة في العمل ويعتمد في ذلك على مجموعة من العوامل الأساسية وهي:

- خلق جو من الرضا والقبول في العلاقة بينه وبين مجموعة عمله، وبهذا يبتعد عن مظاهر المقاومة والعداء

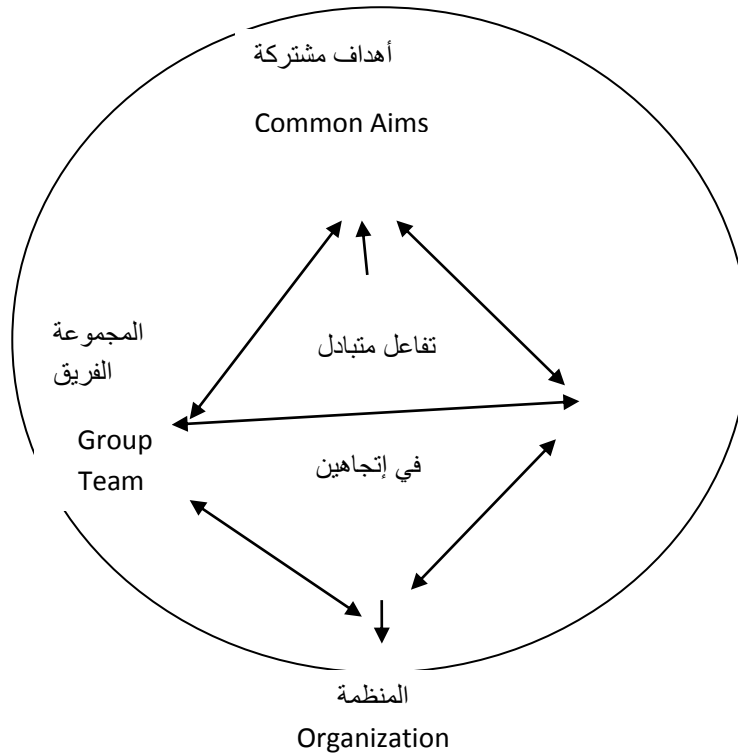
- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل ويوفر جو من الاستقرار
- توفر المعرفة للفرد بما يتوجب عليه من عمل حتى لا يقع في الخطأ.¹
- **الهدف:** تحقيق الأهداف المرغوبة وهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بالأفراد التنظيم وأخرى خاصة بالجماعة ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها
- **الموقف:** وهو البيئة الذي تمارس فيه القيادة، إذ لا بد من وجود ظرف لممارسة القائد الفعال دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير

¹ - الغامدي، سعيد بن عبد الله عياش. أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 2006. ص. 14.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

➤ **التأثير:** عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو الأفراد الجماعة بهدف ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه والتأثير عنصر أساسي في القيادة.¹

وهناك من يرى أن عناصر القيادة الإدارية على النحو التالي :



شكل رقم (02): يوضح عناصر القيادة الإدارية

المصدر: أبو النصر، مدحت محمد. قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة: المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2012. ص. 22.

¹ - أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريم. فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدانات الطبية العسكرية في محافظات غزة . رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة للدراسات العليا وجامعة الأقصى فلسطين غزة .2016.ص.31

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

2-1-8 مهارات القيادة الإدارية في المكتبات:

توجد العديد من المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري والتي تساعده على قيامه بمهامه القيادية داخل المكتبة وذلك من خلال تأثيره على سلوك العاملين وتفاعله معهم وتوجيههم نحو أداء مهامهم بكفاءة وفعالية وذلك من أجل تحقيق أهداف المكتبة ومن بين هذه المهارات نجد ما يلي:

✓ **المهارات الذاتية:** تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل السمات أو القدرات الجسمية والعقلية المبادأة والابتكار وضبط النفس. ومنه نستنتج أن المهارات الذاتية هي تلك الخصائص التي يحتاجها القائد كي يكون فعالاً مع مرؤوسيه.

✓ **المهارات الفنية (التقنية أو الخبيرة):** وهي المعرفة المتخصصة لفرع من الفروع العلم والقدرة على أداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعاً لهم إذا غاب عنهم شيء من العلم، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم. فالمهارات الفنية هي: صفات تتعلق بوجود الأساليب والمعلومات اللازمة لصيانة وإدارة منظمة من طرف مسؤول ناجح

المهارات الفكرية (الإدارية): تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة لتحقيق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه. ويمكن أن نستنتج أنها تلك المهارات التي تميز القائد بالرؤية الشمولية للمنظمة ككل، مع القدرة على ربط أجزائها وفروعها ببعضها البعض.¹

¹ - صيتي، عبد اللطيف .رميلة لعمور . إتجاهات العاملين نحو مهارات القيادة اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي : دراسة

حالة جامعة غرداية . مج09.ع02.ديسمبر 2019. ص . 267

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

المهارات الإنسانية: وهي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم، حيث أن هذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد. ومنه نستنتج أن المهارة الإنسانية للقائد تتمثل في تلك التصرفات التي تساهم في تعزيز التعامل مع الآخرين.¹

هناك جوانب تركز عليها المهارات الإنسانية ومتمثلة فيما يلي: القدرة على التعامل مع الأفراد، بناء العلاقات الطيبة مع المجتمع، إدراك القائد لميول واتجاهات المرؤوسين، إفساح المجال للعاملين لإظهار روحهم الابتكارية، تلبية طلباتهم.²

2-1-9- صعوبات القيادة الإدارية في المكتبات:

- + انخفاض درجة الثقة في الآخرين وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد في تابعيه
- + الثقة المتزايدة بالذات ويترتب على ذلك العديد من الآفات مثل الميل إلى اتخاذ قرارات منفردة وتشبث بالرأي وعدم تقبل النقد
- + الخوف من نجاح الآخرين ويسبب ذلك محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجم المعلومات والخبرات الكفيلة بتسيير أدائهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم
- + غياب التحدي ويترتب على ذلك نفسي حالة من قنوط لدى القائد وتولد العديد من الآفات القيادية مثل عدم السعي لتلبية خبراته ومهاراته نظراً لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة
- + عدم السعي نحو المعرفة ويترتب على ذلك تضاعف معلوماته ونقص خبراته وعجزه عن حل مشكلات الفنية التي يواجهها وجهله بالقوانين والعجز عن الإحاطة بما يطرأ عليها من تعديلات .

¹ - صيتي، عبد اللطيف رميلة لعمور. المرجع السابق. ص. 268

² - طارق، عبد الرؤوف عامر . القيادة التربوية والمهارات التعليم . مصر : دار العلوم للنشر والتوزيع. 2013. ص60

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

طول مدة البقاء في المنصب ويترتب على ذلك تكوين البطالة السيئة والاستهتار بالقوانين واللوائح وإشاعة روح الخوف من المسؤولية لدى الآخرين وزيادة المسافة بينه وبين أتباعه الأنايية والانتهازية الاجتماعية ويترتب على ذلك أن يمتنع القائد عن إبداء النصيحة والمشورة.

لأتباعه وأن يبخل بإبداعاته على المنظمة وأن يسخر ذكائه في إرضاء جميع الأطراف.¹

2-2-2- ماهية القائد الإداري

يعتبر القائد الإداري العنصر أساسي لاستكمال وظيفة القيادة نظر لدوره الفعال في توجيه مرؤوسيه وتحمله مسؤولية اتجاه العمل وفريق العمل من أجل تحقيق أهداف المكتبة المنشودة

2-2-1- مفهوم القائد الإداري:

- **تعريف القائد :** هو شخص يبادر إلى التفاعل مع أعضاء الآخرين في الجماعة .
- هو شخص يبادر إلى التفاعل بصورة متكررة أكثر من أي شخص آخر في الجماعة.²
- **تعريف القائد الإداري:** هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية.³

¹ مجاهدي، الطاهر . محاضرات في القيادة الإدارية . جامعة بضياف مسيلة . 2018. صص 47-48

² مصلح أحمد صالح . الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية ، الرياض : دارعالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع . 1999. ص. 307

³ - تكليش، فاطمة . أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين : دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغير كحولية بالشرفة . مذكرة ماستر . جامعة أكلي محند الحاج البويرة . 2015 . ص. 07

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

2-2-2-2 مهام القائد الإداري:

للقائد الإداري مجموعة من المهام التي يقوم بها داخل المكتبة أهمها ما يلي:

- ✓ **مهام رسمية تنظيمية:** تشمل التخطيط والتنظيم، التنسيق بين أطراف العمل وتوجيه جميع الموظفين للسير باتجاه هدف المنشأة الأساسي والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وتشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية. والمتابعة والإشراف.
- ✓ **مهام غير رسمية:** تشمل الحماسة والاتصالات الدائمة في الأطراف الفاعلة في المنشأة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها أو وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة وتمثل القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل وتبصر الأهداف العامة للمنشأة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة مشكلات الادارية في إطار الأعراف العامة والمهارة في تنظيم الوقت وأدارته.¹

2-2-3-2 الصفات والمهارات المطلوبة في قادة المكتبات:

أولاً: الصفات:

- **الولع الشديد بالعمل:** عادة ما يكون القادة أفراد كادحين جدا في العمل ولهم طموحات خاصة بأنفسهم وطموحات خاصة بعملهم. ولو أراد فرد أن يصبح قائد مكتبة، فإن عليه أن يتوقع أنه سوف يعمل ساعات طويلة.
- **الاهتمام بالمرؤوسين:** يكون القادة الأكثر نجاحا أشخاصا يهتمون بخير الإنسان، ولذا فهم يهتمون بالمرؤوسين ويقدمون الدعم لهم حتى يكونوا ناجحين. وأمناء المكتبات الذين يطمحون إلى أن يصبحوا قادة يجب أن يتعلموا أهمية تحسين أحوال العمل للمرؤوسين ويقدموا الفرص لتحسين مهاراتهم الوظيفية وتعظيم إمكانيات تطويرهم.

¹ - اللبدي، نزار عوني . تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان : دار الدجلة للنشر والتوزيع . 2015. ص 179.

مقرحات، ثناء إبراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. القاهرة : الدار المصرية اللبنانية

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

- **الاتصال:** من المتوقع أن يمتلك القائد مهارات الاتصال الشفوية والتحريرية، وتكون هذه المهارات مهمة بشكل خاص عندما يوضح القائد رؤية المكتبة. وقد سهل البريد الإلكتروني بشكل كبير الاتصالات داخل المكتبة وبين المكتبة والمكتبات الأخرى¹.
- **التركيز على المستفيد:** وهذه الصفة القيادية تعبر بوضوح عن سبب وجود المكتبات، ولو أن قائد المكتبة توقع بدقة وتجاوب بذكاء مع حاجات المستفيد، فإن من الممكن وضع النظام في موضع معين ليتخذ ميزة كبرى.
- يجب أن نشجع قادة المكتبات على تحديد متطلبات وطموحات المستفيدين، ومن الممكن أن يقيم القائد رد فعل المكتبة الحالي لبيئتها وقيمتها بتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص، والتهديدات لتحديد الاتجاهات الاستراتيجية².
- **الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على الإنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.
- **امتلاك الشجاعة:** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة .
- **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر اتجاه بدء العمل .
- **العمل الجاد بتفانٍ والتزام:** فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفانٍ وعطاء كبير، كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال³.

² - فرحات، ثناء إبراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. المرجع السابق ص. 306

³ - عبودي، زيد عبودي. دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الشروق. 2009. ص. 38

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

- **تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
- **استمرار الحماس:** إن أغلب القادة يمتلكون حماساً، فالقائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً، وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.¹
- **اليقظة:** على القائد أن يكون يقظاً مستعداً لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة
- **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على التصرف في الأوقات العصيبة
- **التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة
- **قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة²

ثانياً: المهارات

- للقائد الإداري مهارات يتبعها عند أدائه لمهامه القيادية داخل المكتبة أهمها:
- **مهارة إلهام الآخرين:** هي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الاتصال مع أتباعه وإمكاناته اللغوية في الإقناع
 - **مهارة حل مشاكل وتسوية الخلافات:** وهي قدرة القائد على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه وتحديد أدوارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.
 - **مهارة الالتزام والتكريس الذات لأهداف المنظمة:** أن إيمان القائد برسالته المنبثقة عن موقعه لا ينحصر فقط في القرارات والتعليمات التي يصدرها بل بما يقدمه عملياً في هذا المجال

¹ - عبودي، زيد عبودي. المرجع السابق. ص. 39

² - بوراس، نورالدين. دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التمنية لدى العاملين. مذكرة ماجستير. جامعة محمد خيضر

بسكرة، 2014. ص. 69-70

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

• فالقائد يعني في نظر الإلتباع القدرة في كل شيء.

2-2-4- مصادر القوة والسلطة لدى القائد الإداري:

للقائد الإداري سلطة تخوله إلى القيام بوظائفه وإمكانية تأثيره على سلوك الموظفين داخل المكتبة وتوجيههم والتي يستمدتها من:

أولاً: القوة الرسمية: والتي تستند على نوع الوظيفة والوصف الوظيفي لها، والصلاحيات المالية والخاصة بتوجيه الآخرين والتخطيط والمتابعة لهم وفيها:

• **قوة الخوف (العقاب)**: إن استخدام القائد للقوة المستندة على عقاب مرؤوسين (مثل التوبيخ ، التأديب والتنزيل الوظيفي ، إسناد مهام أقل ، عدم المعاملة الطيبة والتجاهل) ويمكنها أن تؤثر على أداء المرؤوسين .

• **السلطة القانونية**: مصدرها هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه السلطة تنساب من أعلى إلى أسفل.

• **القوة الفنية (التخصص)**: مصدرها الخبرة أو المهارة ودراية القائد بمجال عمله، ويتمتع هو بها وحده دون غير من الأفراد، بحيث يكون مرجعاً فنياً للمرؤوسين في حل مشاكل العمل ويكون مصدر علم وخبرة لهم.

ثانياً: **قوة التأثير**: وهي القدرة على إحداث تغيير، وهي مرتبطة بالشخص ومن مظاهرها.

• **قوة المكافأة**: ومصدرها توقعات الفرد أن أدائه لعمله بالوجه المطلوب وإطاعة قائده سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد.¹

¹ - ساعد، نهى عواد رشيد. دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. رسالة

ماجستير. جامعة الأقصى. 2016. ص ص 14-15

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

- **النفوذ القيادي:** القدرة على إحداث أمر ما أو منعه، وهو مرتبط بالقدرة الذاتية للقائد وليس بالمركز الذي يحتله.
- **قوة الإعجاب:** يحصل عليها القائد نتيجة إعجاب مرؤوسيه به سواء بسبب أسلوبه أو بعض صفاته الشخصية أو قوة تمثيله لهم على أحسن وجه.¹

2-2-5- الفرق بين القائد والمدير

توجد العديد من الاختلافات بين القائد والمدير والتي يمكن إيجازها في مايلي :

القائد	المدير
يكسب أتباعه بفضل تأثيره عليهم	يتأسس مجموعة من الأفراد بعد تعيينه عليهم من قبل سلطة عليا
يسعى إلى صناعة التغيير بنفسه	يسعى إلى مواكبة التغيرات والمستجدات
يرفض الجمود ويسعى إلى النمو والتطور المستمران	يرضى بالوضع الراهن
يتخذ القرار مع مراعاة أسس الثقافة السائدة و القيم	يطبق التعليمات واللوائح
يندمج مع الآخرين ويتعاون معهم بغية الوصول إلى القرار الرشيد	يضع نفسه في موقف محايد إزاء عمليات اتخاذ القرار
يستثمر قوة شخصيته لإقناع الأفراد بآليات تحقيق الأهداف	يستغل منصبه لتحقيق أهداف المؤسسة

الجدول رقم (01): يوضح الفرق بين القائد والمدير

المصدر: وداد الزعبي، للسيدة. القيادة التربوية الفاعلة. عمان: أمواج للنشر والتوزيع. 2012

. ص. 37

¹- الشاين، نوال. تأثير القيادة على أداء العمال في مؤسسة صناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي

بيلمية ، رسالة ماجستير . جامعة منتوري قسنطينة . 2013. ص. 94-95

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

من الجدول يتضح أن لقائد يسعى دائماً إلى تأثير على مرؤوسيه وذلك لتغيير للمواكبة التطورات ولا يكون متسلطة في اتخاذ قرارات وإنما يسعى لإشراك العاملين وتعاون معهم للوصول إلى القرارات السليمة وكل ذلك لأن له القدرة على الإقناع وله أسلوب الحوار مع العاملين وذلك ما يساعده على بلوغ أهداف المنظمة، ويختلف المدير عن القائد في استغلال منصبه لنفسه ويمارس سلطاته بإعطاء التعليمات ولا يسعى لتغيير فقط يحافظ على الوضع الحالي للمنظمة كما أنه يتخذ قراراته بنفسه دون إشراك الموظفين في ذلك

2-2-6- واجبات القائد الإداري:

للقائد الإداري واجبات يؤديها اتجاه المكتبة من أجل التحكم في تسير الأنشطة والأعمال من خلال تأثير على مرؤوسيه وتزويدهم بالتعليمات الكفيلة بإرشادهم نحو أداء مهامهم بما يخدم أهداف المكتبة ومن أهم هذه الواجبات نجد ما يلي:

- ✓ اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل
- ✓ تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة
- ✓ العدل بين الأفراد في المعاملة وإسداء النصح لهم دوماً
- ✓ المشاورة في اتخاذ القرارات
- ✓ إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد
- ✓ إعداد قادة المستقبل.¹

¹ - العلق، بشير. مرجع السابق. ص. 62-63

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

1-2-7- أنماط القادة في مواجهة المشكلات

هناك العديد من المشكلات التي تواجه القادة الإداريون خلال أدائهم لمهامهم داخل المكتبات ولذلك يتبعون أنماط مختلفة وأساليب تعينهم لتدقيق في المشكلات ومحاولة حلها ومن بين هذه الأنماط نجد ما يلي:

أولاً: التركيز على المشكلة:

عندما يشعر القائد بعدم توافر المعلومات الكافية عن المشكلة يمكنه أن يتخذ منها موقفاً أو أسلوباً استشارياً أو انعكاسياً وذلك على النحو التالي:

الأسلوب الاستشاري: يهتم القائد في هذه الحالة بالحصول على المعلومات الخاصة بالمشكلة ويحرص على توفيرها بقدر كافي له وللآخرين ولذلك فهو يلجأ إلى إثارة التساؤلات مع مرؤوسيه، كما قد يتطوع بإعطاء المعلومات للآخرين. وعادة ما يكون استخدام هذا الأسلوب مفيداً في مواجهة المشكلة ويستخدم هذا الأسلوب إذا توفرت هذه الظروف:

- عندما تتوفر الثقة المتبادلة بين المشرف والعاملين معه في نقل المعلومات بأمانة
- عندما يشعر كلا الطرفين بحاجته إلى تشخيص المشكلة من خلال الأسئلة المتبادلة
- عندما يشعر كلا أحد الطرفين أو كليهما بقصور معلوماته عن المشكلة ويشعر بأهمية المناقشة واستشارة الطرف الآخر.

الأسلوب الانعكاسي: لا يعتمد هذا الأسلوب على إثارة الأسئلة أو المناقشة بقدر ما يعتمد على إثارة الآخرين للتحدث عن المشكلة ويستخدم هذا الأسلوب إذا توفرت الظروف التالية

- عندما يحيط الغموض بطبيعة المشكلة
- عندما تتعذر الثقة بين مقدم المشكلة والطرف الآخر
- عندما يشعر القائد بصعوبة في التوصل إلى ما يسعى إليه مقدم المشكلة.¹

¹ - الصرفي، محمد. القيادة الإدارية والإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006. ص. 143-144

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

ثانياً: التركيز على الحلول:

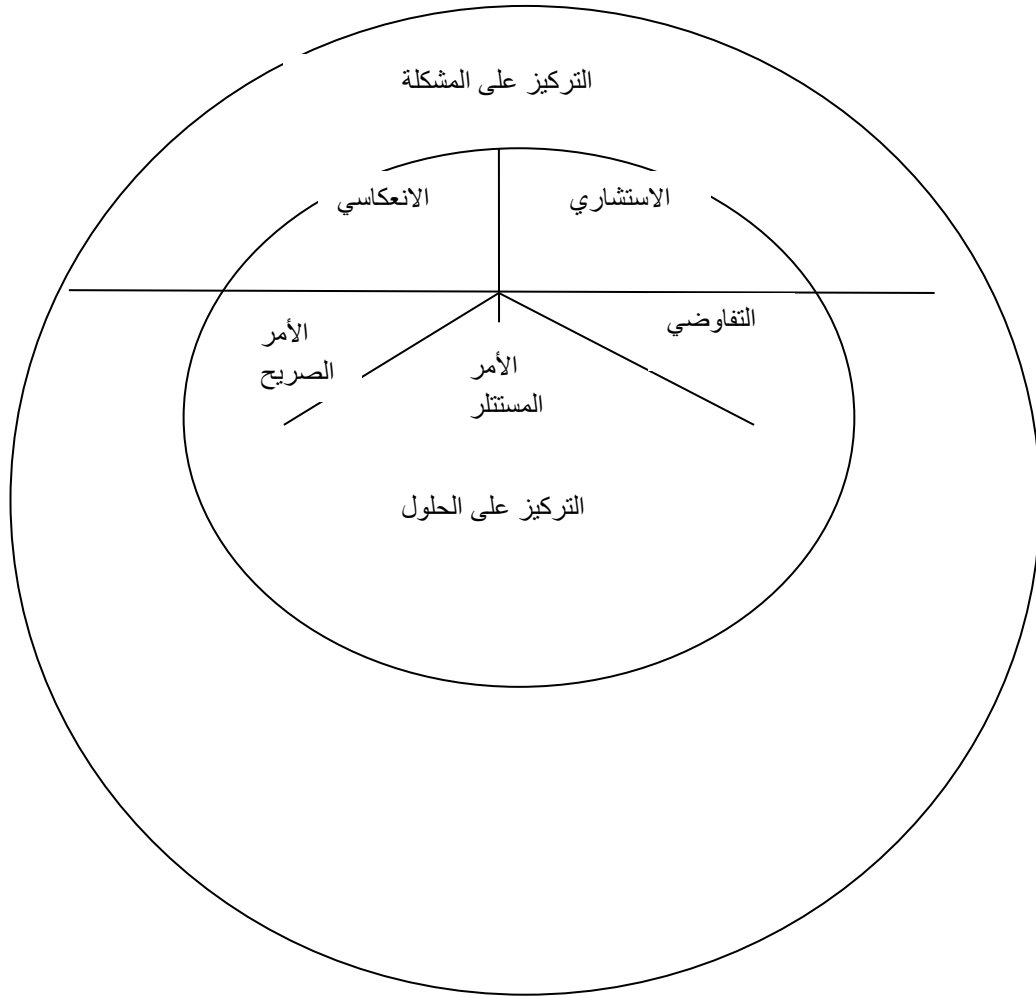
ويعتمد القائد لإيجاد حل للمشكلة التي تواجهه على مجموعة من الأساليب نذكرها:
الأسلوب التفاوضي: وفي هذه الحالة يستخدم القائد أسلوباً تفاوضياً ويعتمد عليه إذا توفرت هذه الظروف:

- عندما يكون معروف لدى الطرفين أنه برغم التعارض بين أهدافهما إلا أن هناك مصلحة مشتركة في حل المشكلة
- عندما تقوم علاقتهما على أساس احتياج كلا منهما لمساعدة الآخر
- أسلوب الأمر المستتر: عندما يلجأ القائد إلى هذا الأسلوب فإنه يقدم أوامر في صيغة اقتراحات تحمل في طياتها ضرورة التنفيذ مثل قوله ولماذا لا تفعل ... أو قوله (يمكنك أن تجرب .. وحاول أن ...) وقد يكون من الملائم إتباع هذا الأسلوب إذا توفر ما يلي :
- عندما يتوفر الإلمام الكامل بالمشكلة
- عندما يكون هناك حاجة ماسة إلى العديد من الأفكار والاقتراحات
- عندما يراعي الحل الذي تقدمه النواحي الفنية في المشكلة
- أسلوب الأمر الصريح: يعتمد القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب على سلطاته الإدارية فله دائماً حلول للمشاكل، وذلك فهو يأمر الآخرين بتنفيذ ما عليهم، وبصفة عامة فإن الأسلوب يتلائم مع الظروف الآتية:
- عندما يكون هناك اتفاق مسبق بين الأطراف المعنية بالمشكلة فيما يتعلق بالحقوق والواجبات وسلطة كل من القائد ومساعديه¹

¹ الصرفي ، محمد .المرجع السابق ص ص 143-144

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

- عندما يكون كل من قائد ومرؤوسيه والعاملين معه على معرفة تامة بالموقف ويشعرون بضرورة استخدام هذا الأسلوب
- عندما يستطيع القائد تشخيص المشكلة وتتوافر لديه كل المعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرار بشأنها مع توافر ثقة العاملين به.



الشكل رقم (03): يوضح أساليب القادة في مواجهة المشكلات
المصدر: الصيرفي ، محمد . المرجع السابق . ص ص. 145-

الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتبين أن القيادة الإدارية عملية ديناميكية تكاملية ضرورية تسعى إلى التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم ، حيث أنه لا يمكن توقع نجاح عمل إداري داخل المكتبة إلا بوجود قيادة وكونها وظيفة صعبة نظرا لأنها تحمل في طياتها تحمل مسؤولية الأعمال ، التي يتولى تسييرها القائد الإداري لامتلاكه لمهارات وأساليب إدارية وإتباعه لنمط قيادي معين ، يمكنه من التحكم في فريق العمل داخل المكتبة وتوجيه مهارات وقدرات مرؤوسيه نحو تحسين مستوى الأداء لديهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، إلا أنه قد تواجه قادة المكتبات الكثير من المخاطر التي تعيق أعمالهم الإدارية والتي تشغل تفكيرهم ولذلك يسعون إلى إتباع أساليب علمية لمحاولة الاستعداد لتغلب على هذه المخاطر بكفاءة وتقدير الإمكانيات وإعداد الخطط لمجابهة هذه المخاطر وتقليل من أثارها السلبية على المكتبة وتدعيم ما هو إيجابي منها .

الفصل الثالث : ادارة المخاطر

في المكتبات الجامعة
بين المكتبات الجامعية

1-3 عموميات حول إدارة المخاطر

3-1-1 تعريف المخاطر والمصطلحات ذات العلاقة

3-1-2 خصائص المخاطر وأسبابها

3-1-2-1 خصائص المخاطر

3-1-2-2 مسببات المخاطر

3-1-3 تصنيفات المخاطر:

3-1-4 مفهوم إدارة المخاطر

3-1-5 أهمية وأهداف إدارة المخاطر

3-1-5-1 أهمية إدارة المخاطر

3-1-5-2 أهداف إدارة المخاطر

3-1-6 مكونات إدارة المخاطر

3-1-7 خطوات إدارة المخاطر

3-1-8 أساليب إدارة المخاطر

2-3 إجراءات إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية:

3-2-1 أنواع المخاطر في المكتبات الجامعية

3-2-2 متطلبات تطبيق إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-2-3 أدوات إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-2-4 دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-2-5 تحديات تطبيق إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

تمهيد

أدت التهديدات الداخلية والخارجية خاصة في الوقت الحالي إلى زيادة وتنوع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات بصفة عامة والمكتبات على وجه الخصوص مما أدى إلى تنامي حاجة تلك المؤسسات إلى تخفيض درجة عدم التأكد والسيطرة على المخاطر بصورة متكاملة، كما أن انفتاح وتنافسية هذه المكتبات على البيئة الخارجية والتزامها ببعض التشريعات الدولية قد زاد من أهمية إدراج إدارة المخاطر ونشر فلسفتها عبر تلك المكتبات ولا يتحقق ذلك إلا بارتباطها بنظام لقيادة إدارية ناجحة تتكفل بالتسيير الفعال وعليه فإن الأمر يتطلب التعرف على آليات التكامل بينهما، وهذا ما سيتم استعراضه في هذا الفصل المعنون تحت: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية حيث تطرقنا في الجزء الأول إلى عموميات حول إدارة المخاطر تضمن: مفهوم المخاطر لغة واصطلاحا والمصطلحات ذات العلاقة، الخصائص، المسببات، الأنواع إضافة إلى تعريف إدارة المخاطر، أهميتها، أهدافها، مراحلها، مكوناتها، أساليبها بينما تحدثنا في الجزء الثاني عن إجراءات إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية وقد حوى: المخاطر التي تتعرض لها المكتبات، متطلبات تطبيق إدارة المخاطر وأدواتها، دور القيادة الإدارية في تسيير إدارة المخاطر إضافة إلى أهم معوقات تطبيقها.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-1-1-1-1-3 عموميات حول إدارة المخاطر

3-1-1-3 تعريف المخاطر والمصطلحات ذات العلاقة

3-1-1-1-3-1-1-3-1-1-3 تعريف المخاطر

***المخاطر لغة:** المخاطر لفظة مشتقة من الخطر ومعناه: "الإشراف على التهلكة"¹

وفي الفقه: وردت كلمة الخطر بمعانٍ عدة، منها: المقامرة، والغرر، والضمان، أما كونها مقامرة فلأنها تقع على أمرٍ قد يحدث أولاً يحدث، وغرر لأنها ترتبط بعوامل تدفع إلى عدم اليقين والتي ممكن أن تتولد عن العلاقة التعاقدية، والضمان على اعتبار أن الفقهاء يستخدمون الضمان بمعنى تحمل تبعة الهلاك².

يعد مصطلح المخاطر وهو جمع خطر من المصطلحات التي تتردد بشكل كبير والذي يستخدم في جميع الحالات، وكلمة Risk مشتقة من كلمة اللاتينية (Riscas) والتي تدل على احتمال الخسارة أو الريح³.

***الخطر حسب قاموس Larousse** هو التعرض للضرر المحتمل بدرجة أو بأخرى⁴.

***الخطر:** حالة في الحياة الواقية وهو مركب من عوامل ويقاس بالاحتمال بحيث يترتب عنه حالة معنوية من الشك والقلق والتوتر تصيب الإنسان عند اتخاذ القرارات المختلفة أو عند تعرضه لتأثير الظواهر الطبيعية والعامة في حياته وممتلكاته وماله⁵.

¹ ابن منظور. لسان العرب. ج 4. بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية، ص 93.

² محمود، نجاة شاكر. "استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين التعاوني الإسلامي". مجلة جامعة المدينة العالمية. ع4. 2012. ص 58.

³ الجوزي، جميلة. علي حدو، دراسة مقارنة لإدارة المخاطر في الجزائر بين المصارف الإسلامية ومصارف تقليدية خاصة: حالة بنك البركة الجزائري وبنك الشركة المصرفية العربية وبنك الخليج الجزائري. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية. ع 07. الجزائر، 2016. ص 80.

⁴ le petit larousse .France .sappi galerie fine.2015. p1013

⁵ محمد، احمد عبد الرؤوف علي . إدارة المخاطر والأزمات. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016. ص 7.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

ويعرف الخطر على انه احتمال وقوع حدث أو حادث سلبي قد يتسبب في تأثير سلبي على المنطقة¹.

3-1-1-1-المصطلحات ذات العلاقة

***المخاطرة:** هو مقدار المجازفة في كل خطوة نخطوها وفي ثنايا أي فعل نقوم به وبصورة أخرى هي حالة عدم التأكد أو الاختلاف المحتمل وقوعه في النتائج (ربح ، خسارة)²

***الأزمة:** هي موقف أو حدث يؤدي إلى تغيير مفاجئ وحاد في النتائج أو تراكم أو تزايد لمجموعة من الأحداث غير متوقع حدوثها وتؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منها، وتؤدي من الناحية العملية إلى انقطاع العمل كلياً أو جزئياً لمدة قد تطول أو تقصر يتبعها تأثير واضح على كيان المنظمة³

***الكارثة:** حسب قاموس أكسفورد هي حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة وسوء حظ عظيم، وأما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية وفي سرعة الإعداد للمواجهة وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات⁴

¹ Mansour , Muthaffar Nazimi Ahmed .*Developing Risk Management Model for the Palestinian Insurance Sector* , this thesis is submitted in Partial Fulfillment of Requirements for The Degree of Master of Engineering Management. Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus-Palestine.2015,p13.

²محمد غسان خليل النجار. "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة الإسلامية، 2017، ص12.

³محمود، عبد المحسن حمد احمد ، محمد، خالد عبد الجابر الخطيب. *الإعلام الرياضي وإدارة الأزمات*. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2016، ص18.

⁴ ناصر، إياد. *سيكولوجية إدارة الأزمات*. دارا لخليج للنشر والتوزيع ، 2015، ص10.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

* **الحادث:** وهو يعبر عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته.¹

* **المشكلة:** هي حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف والوصول إليها فهي بداية لحدوث أزمة حقيقية في حالة عدم الاهتمام بإيجاد حل سريع لها²

3-1-2 خصائص المخاطر وأسبابها:

3-1-2-1 خصائص المخاطر

تتميز المخاطر والكوارث التي تتعرض لها المكتبات بمختلف أنواعها بصفة عامة على جملة من الخصائص والمميزات نستعرض منها ما يلي:

✓ **الاحتمالية:** حتى يكون هناك خطر فلا بد أن يكون الحادث احتمالياً أي غير مؤكد الحدوث وغير مستحيل الحدوث تجعل الإنسان يعيش في حالة قلق دائم نظراً لعدم التأكد من وقوع الحادث وما هي نسبة الخطر إذا وقع، إن قيمة المخاطر في المستقبل غير معلومة على وجه اليقين وتتطوي على إحدى النتائج المحتملة التالية:

- نتيجة موجبة حينما تكون القيمة التي تحققت فعلاً أفضل من القيمة المتوقعة
- نتيجة محايدة حينما تكون القيمة التي تحققت فعلاً تطابق القيمة المتوقعة
- نتيجة سلبية حينما تكون القيمة التي تحققت فعلاً أقل من القيمة المتوقعة³

1 جويده، صابرين عطية مرسل. الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. 2013. ص 93 .

2 البارودي ، منال. الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015. ص 35.

3 حمزة، ممدوح احمد. ناهد عبد الحميد. إدارة الخطر والتأمين. جامعة مصر. 2003. متاح على الخط تاريخ الدخول

11:28 متاح على الرابط <https://drive.google.com/file/d/0B8kCZNVJ2l88aUt4WnN1bHVkQ28/view>

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

✓ **السرعة:** تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية وهذا ما يؤدي بالإدارة (القيادة) إلى عدم السيطرة على الوضع.

✓ **المفاجأة:** تنطوي على عنصر المفاجأة مما يسبب بحالة من التوتر لدي القيادة في احتواء الوضع.¹

✓ **مواجهة المخاطر** يتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها

في مناخ تنظيمي، كما يجب أن تكون هناك اتصالات فعالة تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين جميع الأطراف المعنيين

✓ يحدث الخطر نتيجة حادث مفاجئ يكون في المستقبل ويترتب عليه خسارة ما إما مادية أو معنوية.²

3-1-2-2 مسببات المخاطر

نعني بمسببات الخطر تلك العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر أو زيادة احتمال حدوث الخسارة ويمكن أن تزيد من شدة الخسارة المادية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معا فمثلا ظاهرة الإهمال لدى بعض الأشخاص الذين يعتادون التدخين في أي مكان يعتبر عاملا مساعدا يزيد من احتمال وقوع الخطر والمتمثل في الحريق وهي نوعان:

أ. مسببات المخاطر الداخلية:

وتتمثل في المخاطر التي تؤثر على الفعالية التنظيمية للمنظمة مثل المشاكل المتعلقة بالإدارة، والمرتبطة أساسا بموثوقية الأفراد وموثوقية النظم، هذه المخاطر الداخلية لديها القدرة على عرقلة العمليات وتقليل من فعاليتها وتؤثر سلبا على إنجاز

1يونس، مصطفى عبد الرزاق. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2016. ص161.

2كورتل، فريد. أمال كحيلة. إدارة الأزمات في عالم متغير. عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2016. ص24.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

المهمة، ويمكن الاعتماد على نهج شامل لإدارة المخاطر لتحديد نقاط الضعف والمساعدة على خلق النظم والعمليات الداخلية التي تقلل من احتمال فشل المهام.

ب. مسببات المخاطر الخارجية:

العديد من المنظمات لديها مخاطر إضافية غير الداخلية الناتجة عن ممارسات الإدارة والتي تنتج عن عوامل خارجية، ومن الأمثلة على ذلك الاتجاهات الدولية والسياسيات الاجتماعية فضلا عن المخاطر الناجمة عن الكوارث الطبيعية والإرهاب والجرائم الإلكترونية¹

كما يمكن ومن خلال الدراسة الفاحصة لمسببات الخطر أن تؤدي بنا إلى التقسيم التالي:

أ. **مسببات الخطر الأساسية:** هي مجموعة الظواهر الطبيعية والعامة التي تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر في حياة الأشخاص وممتلكاتهم وفي نتيجة القرارات المتخذة.

ب. **مسببات الخطر المساعدة:** وتظهر عادة لوجود السلوك البشري مخاطا للظواهر الطبيعية بحيث تزيد من فرصة وقوع الظواهر الطبيعية والعامة أو وقوع الأضرار الناتجة عن هذه الظواهر أو كليهما معا وهي نوعان.²

***مسببات مادية:** وهي تلك المسببات التي ينتج عن وجودها ارتفاع درجة الخطر كظواهر: الأوبئة الثورات الحروب... تعتبر مسببات مساعدة لخطر رئيسي وهو الوفاة، كما تعد البراكين، الزلازل، الصواعق...سبب مساعد لخطر الحريق.

***مسببات شخصية:** وتشير إلى تدخل العنصر البشري بشكل مباشر في مجريات الأمور الطبيعية والتأثير فيها سواء عن قصد أو غير قصد وتنقسم هي بدورها إلى نوعين:

1 مايو، عبد الله. عبد الحق بوقفة. "أثر تطبيق مبدأ التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية".

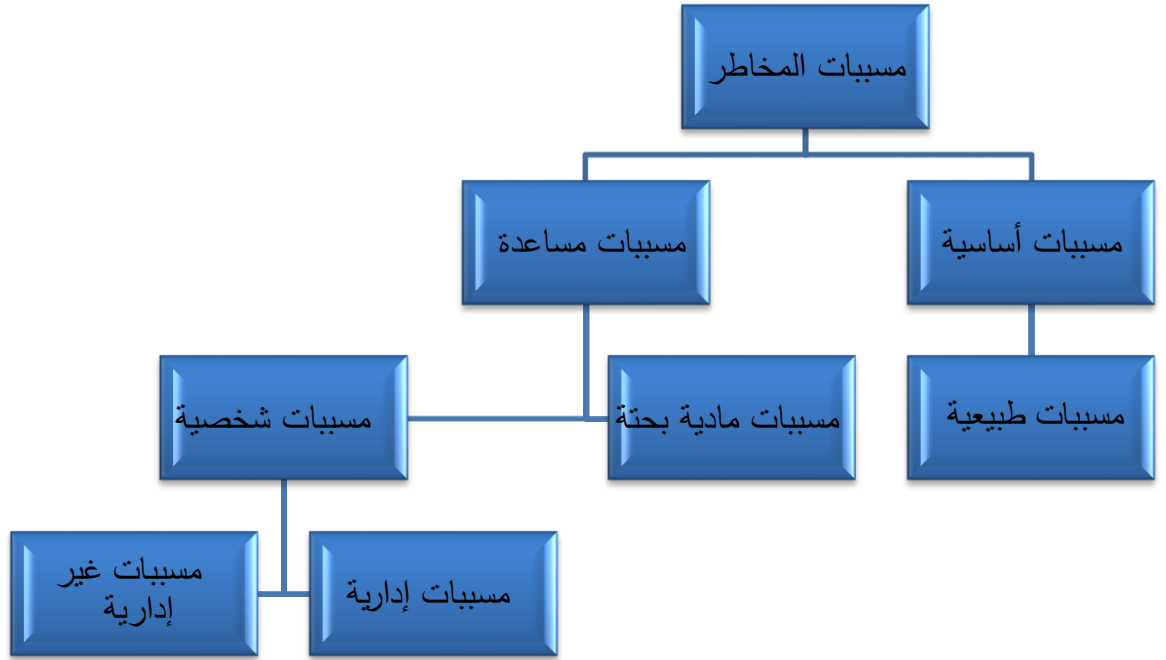
مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. المجلد 03. العدد 03. 2017. ص13.

²احمد، عبد الرؤوف علي محمد. مرجع سابق. ص22 .

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

ا/ إدارية: وتشمل العوامل المساعدة التي تؤدي إلى تكرار تحقق الظواهر الطبيعية مما يزيد من درجة خطورتها مثل قيام حارس المخزن بإشعال النيران في محتويات المخزن متعمداً لتغطية جريمة سرقة بعض المحتويات أو من أجل التأمين.

ب/ غير إدارية: وتشير إلى تدخل العنصر البشري بشكل غير مباشر في مجريات الأمور والتأثير فيها ومثال ذلك ضعف النظر لدى بعض سائقي السيارات تعتبر عامل مساعد لوقوع حوادث المرور ومنه للوقاوتتنوع مسببات المخاطر كما يلي¹ :



الشكل رقم 04: يمثل مسببات المخاطر

المصدر: محمد، احمد عبد الرؤوف علي. إدارة المخاطر والأزمات. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016. ص24.

¹ احمد، عبد الرؤوف علي محمد. المرجع السابق. ص23.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-1-3 تصنيفات المخاطر

يمكن ملاحظة العديد من تصنيفات المخاطر نذكر منها:

3-1-3-1 المخاطر المالية: تكون مصدرها الخسائر المحتملة في الأسواق المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية بحيث تكون المؤسسات في الغالب في وضع مالي لا تستطيع فيه مقابلة التزاماتها من أصولها الجارية ومن هذه المخاطر ما يتعلق بالسيولة وهناك ما يتعلق بالرصيد وهناك ما يتعلق بمخاطر السوق وتكون نتيجة التغير العام في الأسعار أو في تغير السياسات على مستوى الاقتصاد ككل¹.

3-1-3-2 المخاطر الاستراتيجية: إن المخاطر الاستراتيجية هي أحد أهم مكونات استراتيجية المخاطر للمؤسسة، ففي حين أن وجود استراتيجية من أطر واضحة ومحددة تجعل كلاً من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على معرفة تامة بحدود المخاطر المقبولة ويعواقب تجاوز هذه الحدود، يسهل على المؤسسة فهم ومراقبة وتتبع المخاطر ومحاولة تجنبها، أو الرغبة في تحملها سعياً وراء فرص جديدة ذات قيمة. وهنا تأتي القرارات المبنية على اختيارات بتحمل مخاطر إضافية، ولكن لا بد لهذه الاختيارات أن تأتي ضمن أطر استراتيجية المخاطر المحددة والمتفق عليها مسبقاً.

3-1-3-3 المخاطر التشغيلية: هي عدم التأكد المتعلق بالأحداث غير مالية والتي يمكن أن تؤثر على المنشأة تأثيراً سلباً مثل عدم كفاءة وفاعلية إدارة المنشأة وترتبط هذه المخاطر بالإدارة والموارد البشري².

¹ خان، طارق الله . احمد حبيب. إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية ترجم بواسطة احمد عثمان بابكر. جدة. 2003. ص 29.

² عوض، مروان. "بين المخاطر الاستراتيجية واستراتيجية المخاطر". 2019. متاح على الخط تاريخ الزيارة

2020/5/12 على الساعة 11:35 متاح على الرابط:

<https://www.formarisk.com/post/%D8%A8%D9%8A%D9%86>

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-1-3-4 المخاطر التنظيمية: هي جملة من التحديات والعراقيل التي يمكن تصادف أي تنظيم سواء تعلق الأمر باضطراب في بيئتها كالمبالغة في الأمرية في العمل أو طفو بعض السلوكيات الناتجة على بعض الفعاليات السلبية للتنظيمات الغير رسمية¹

3-1-3-5 المخاطر القانونية: يتضمن هذا النوع من المخاطر كل ما يتعلق بالالتزام

بالمتطلبات القانونية، مثل: التشريعات، التعليمات، المعايير، متطلبات العقود، فهي

المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف من جراء نقص أو القصور في

مستنداته مما يجعلها غير مقبولة قانونيا. وقد يحدث هذا القصور سهوا عند قبول

مستندات ضمانات من العملاء والتي يتضح لاحقا أنها ليست مقبولة لدى المحاكم²

3-1-3-5 المخاطر الأمنية: ويشمل الأمن العام للعمل، الأصول، الناس، ويمتد إلى أمان

المعلومات والملكية الفكرية والتكنولوجية

3-1-3-6 مخاطر السمعة: ويتعلق بكل تهديد الذي يهدد سمعة أعمال المنشأة العمل

وتحدث نتيجة فقدان الشهرة والعلامة التجارية بسبب وجود انطباع سلبي عن الوحدة

تؤدي إلى حدوث خسائر في مصادر التمويل أو تحول العملاء إلى جهات منافسة، وقد

تكون ناجمة عن سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية وممارسات غير مقبولة من قبل

العاملين أو الإدارة³.

¹ احمد، سلطان نايف. "المخاطر التنظيمية والسلوك القيادي: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل". مجلة

جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. العراق. ع10. 2013. ص223.

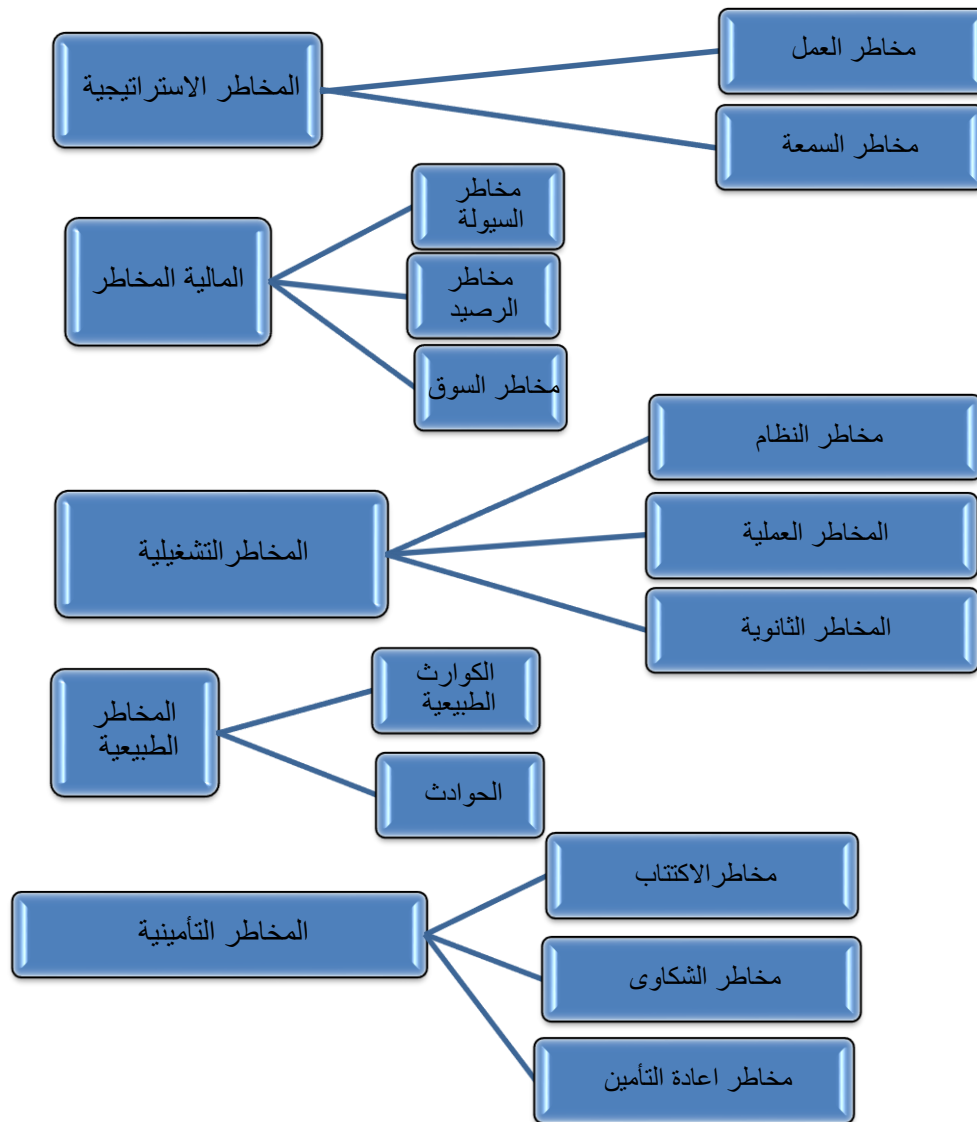
² محمد الصيرفي. إدارة المصارف. الإسكندرية: دار الوفاء. 2008. ص66.

³ لظن، هيا مروان إبراهيم. مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر وفق إطار COSO: دراسة تطبيقية على

القطاعات الحكومية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية غزة. 2016. ص47.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-1-3-7 مخاطر تكنولوجية: يتضمن تنفيذ، إدارة، صيانة، والتحديثات المرتبطة بالتكنولوجيا المخاطر بالعمليات والأشخاص والتكنولوجيا مثل إعطاء العملاء معلومات مضللة حول المنتج أو الاحتيال أو تعطيل العمليات وسوء إدارة العاملين¹.



الشكل رقم: 05 يمثل تصنيفات وأنواع المخاطر

¹سمارت، اندر. كريميلن جيمس. إدارة الأداء على أساس المخاطر: الدمج بين الاستراتيجية وإدارة المخاطر. ترجم بواسطة عبد الله البواردي. المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للنشر والتوزيع، 2018. ص243.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

المصدر: مصطفى منير إسماعيل، سعدون محسن سلمان. إدارة مخاطرة المعرفة، 2018، ص 18.

3-1-4 مفهوم إدارة المخاطر:

يعتبر الخطر جزء من واقع جميع الكيانات سواء في القطاع التجاري أو قطاع الخدمات العمومية فكل كيان يسعى إلى تحقيق أهدافه /غاياته مضطرا حتما للتعامل في عملياته مع حالات عدم التيقن حيث بلورت الشركات على مدى عقود ممارسات لإدارة المخاطر في مجالات محددة مثل السلامة وإدارة المشاريع وإدارة المحافظ الاستثمارية وضمان استمرارية سير العمل.

ظهرت إدارة المخاطر في المشروعات الصناعية مع بداية القرن التاسع عشر، حيث كان من أهم نشاطها توفير الأمن للعاملين بالمشروع وكذلك توفير الأمن لممتلكات هذه المشاريع، فمع ظهور الثورة الصناعية ووجود ندرة في بعض الأيدي العاملة المدربة وارتفاع تكاليف إنشاء المباني وشراء المعدات، أدى ذلك بأصحاب الأعمال للسعي المستمر لمنع وتقليل المخاطر التي يتعرض لها العمال والممتلكات، كما حددت التشريعات التي تحت أصحاب الأعمال على إتباع وسائل الأمن لوقاية الأفراد والممتلكات وتعويض الأفراد عما يحدث من أخطار¹

أما على صعيد المكتبات عموما فإن أحسن السبل التي يمكن إتباعها من قبل القائمين عليها لتجنب الخسائر الناتجة على الأخطار والمشكلات الطارئة التي قد تحدث بها أو على الأقل التقليل من آثارها السلبية هي تصميم خطط تحدد ضمنها المواقف التي يمكن أن تظهر فيها تلك المصاعب على اختلاف أنواعها والتي تمكن من التغلب على هذه المصاعب أو التقليل من فرص حدوثها وهذا ضمن ما يطلق عليه إدارة المخاطر.

¹جيهان ترزي، إيشتفان بوشتا. استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المرجعي. جنيف.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-1-4-1 تعريف إدارة المخاطر

تعددت التعريفات المتعلقة بإدارة المخاطر من قبل الباحثين والمنظمات المهنية وفيما

يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

*تعرف إدارة المخاطر على أنها الأسلوب العلمي لتحديد الأخطار التي يتعرض لها الفرد أو المشروع وقياسها، تم اختيار انسب الوسائل لمواجهةها او لمواجهة المخاطر المترتبة عليها بأقل تكلفة ممكنة¹

* تعريف إدارة المخاطر حسب مرجع (COSO).

وقد عرفها على أنها " عملية تنفذ من طرف مجلس الإدارة والإدارة العليا وجميع العاملين في المؤسسة لغرض تطوير استراتيجية المؤسسة وجميع أنشطتها، حيث تعمل هذه العملية على تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة بالإضافة إلى تسيير هذه المخاطر والتحكم فيها وتهدف عملية إدارة المخاطر إلى توفير تأكيدات معقولة فيما يتعلق بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها².

*تعريف إدارة المخاطر حسب معيار (ISO-31000):

لقد تم تعريف إدارة المخاطر حسب معيار (ISO) رقم 31000 على أنها " نشاط استراتيجي مهم للمؤسسات باختلاف أحجامها عن طريق التسيير الجيد والفعال للمخاطر التي قد تواجهها لغرض تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بما يساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها³.

1 ممدوح، حمزة محمد. إدارة الخطر والتأمين . جامعة القاهرة . دون سنة . ص176.

² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management Integrated Framework, New York, United States Of America, 2004, P2

³ John Lark, ISO 31000 Management du Risque guide pratique pour les PME, l'Organisation Internationale de Normalisation, Genève, Suisse, 2015, p12, date d'accès : 18-06-2020, Temps d'accès : 15 :00h, disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/iso_31000_for_smes.pdf

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

* وقد عرف " Pritchett Travis " إدارة الخطر بأنها ذلك: " الأسلوب العلمي المعتمد لتحديد الأخطار المحتملة، تصنيفها حسب احتمال تحققها قياسها ثم اختيار أنسب الوسائل لمواجهتها بأقل تكلفة ممكنة «، وهذا يعني أن إدارة الخطر تتم من خلال استخدام الأسلوب العلمي سواء كانت إجراءات أو قوانين أو تعليمات، وذلك إما للحد من معدل تكرار الخسارة أو تخفيف وطأة الخسارة بأقل تكل ممكنة في حالة حدوثها أو تحقيق الهدفين معا¹.
كما أنها تعني:

* تحديد، تحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول والقدرة الإرادية للمؤسسة²

* هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة وتشمل مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة للأنشطة بهدف تحقيق المزايا المرجوة والمستدامة من كل نشاط.³

وفي الأخير يمكن الوصول إلى إعطاء تعريف إجرائي لإدارة المخاطر في المكتبة وهي تتمثل في مجموع الأنشطة والسياسات المتخذة من قبل المكتبة للوصول إلى وسائل محددة للتحكم في الأخطار المتوقعة أو على الأقل التقليل من الآثار الناجمة عليها وذلك من خلال تحديد وتصنيف المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها بهدف اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

¹ برواين، شهرزاد . فاطمة لعلمي. واقع إدارة الخطر في شركات التأمين الجزائرية: دراسة عينة من شركات التأمين في الجزائر، مجلة الأسواق المالية. م 7. ع1. 2020. ص 36.

² الراوي، وهيب خالد. إدارة المخاطر المالية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2009. ص 10.

³ احمد عبد الرؤوف علي محمد. إدارة المخاطر والأزمات، مرجع سابق. ص 31.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-1-5 أهمية إدارة المخاطر وأهدافها

3-1-5-1 أهمية إدارة المخاطر

تقوم إدارة المخاطر بحماية وتأمين ممتلكات وأصول المؤسسة وتعمل على إضافة قيمة لها وللأطراف ذوي المصلحة تكسبها أهمية بالغة تظهر من خلال ما يلي:

❖ تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيه.

❖ تطوير أساليب إتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة وكذا التغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة.

❖ المساهمة في الاستخدام والتخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة.

❖ تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية.

❖ حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.

❖ تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.¹

3-1-5-2 أهداف إدارة المخاطر:

تسعى إدارة المخاطر في أي مؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتماشى مع رؤية ورسالة هذه المؤسسة وذلك من خلال توفير جملة من الإجراءات الاحترازية نلخصها فيما يلي:

❖ توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.

❖ تحديد أدوار إدارة المخاطر وقت الأمان ووقت الأزمة.²

¹ غسان محمد خليل النجار، مرجع سابق، ص18.

² الأغا، حلمي وفيق، نبيل عبد اللوح. الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على مستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. مذكرة ماجستير في دارة الأعمال. جامعة الأزهر غزة. 2018. ص53.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

- ❖ الاستعداد لمواجهة المخاطر من خلال التنبؤ بالمشكلات والمحافظة على ثقة جميع الأطراف وتوفير نظم الاتصال الفعالة.
 - ❖ التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعد وتحجيم المخاطر من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والاستعداد المستمر للتعامل مع المخاطر.
 - ❖ العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للمخاطر على الأفراد والجماعات.
 - ❖ توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة.
 - ❖ العمل على العودة إلى الحالة الطبيعية من خلال مجموعة من الخطوات وإجراءات الاستعادة.
 - ❖ وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع المخاطر.
 - ❖ رفع التقارير والمعلومات المهمة باستمرار إلى مستويات الإدارة العليا
 - ❖ تدريب الموظفين والعاملين والإداريين على الشدة والثقة والشجاعة في استخدام الحلول لمواجهة المخاطر وحل المشكلات.¹
- 3-1-6 مكونات إدارة المخاطر المؤسسية:** تتكون إدارة المخاطر في المؤسسة من ثمانية عناصر مترابطة تتكامل مع العملية الإدارية، هذه المكونات هي:
- 3-1-6-1 البيئة الداخلية:** البيئة الداخلية وتشمل ثقافة منظمة، وتضع الأسس لكيفية النظر للمخاطر ومعالجتها من قبل أفراد المؤسسة بما في ذلك فلسفة إدارة المخاطر والرغبة في المخاطرة والنزاهة والقيم الأخلاقية والبيئة التي تعمل فيها.²

¹الأغا، حلمي وفيق، نبيل عبد اللوح. الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات: المرجع السابق. ص53.

²مايو، عبد الله ، عبد الحق بوقفة. أثر تطبيق مبدأ التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.

مرجع سابق.ص15.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

- 3-1-6-2 إعداد الأهداف:** يجب الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الأهداف من قبل الإدارة الأحداث المحتملة التي تؤثر على تحقيقها. وتضمن إدارة المخاطر في المؤسسة أن عملية تحديد الأهداف والأهداف المختارة تتلاءم مع مهمة المؤسسة وتتفق مع الرغبة في المخاطرة.
- 3-1-6-3 تحديد الحدث:** يجب تحديد الأحداث الداخلية والأحداث الخارجية التي تؤثر على تحقيق الأهداف والتميز بين المخاطر والفرص.
- 3-1-6-4 تقييم المخاطر:** يتم تقييم المخاطر، بأخذ بعين الاعتبار احتمالية التأثير كأساس لتحديد الكيفية التي ينبغي أن تدار بها ويتم تقييم المخاطر الكامنة والمتبقية.
- 3-1-6-5 الاستجابة للمخاطر:** تختار إدارة المخاطر ردة فعل بتجنب المخاطر أو قبولها أو التقليل من أثرها، وضع مجموعة من الإجراءات لتنسيق بين المخاطر التي يمكن تحملها من طرف المؤسسة والرغبة في المخاطرة.
- 3-1-6-6 التحكم في الأنشطة:** يتم وضع السياسات والإجراءات وتنفيذها للمساعدة على ضمان ردود فعالة للمخاطر التي تواجه المؤسسة.
- 3-1-6-7 المعلومات والاتصالات:** يتم تحديد المعلومات ذات الصلة، وترسل في شكل وإطار زمني يمكن الأفراد داخل المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم، وبمعنى آخر إحداث التواصل الفعال داخلها.
- 3-1-6-8 المراقبة:** يتم مراقبة مجمل أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة وإدخال تعديلات عليها حسب الضرورة. ويتم إنجاز المراقبة من خلال الأنشطة العادية للإدارة، والتقييمات المنفصلة¹.

¹ مايو، عبد الله، عبد الحق بوقفة. أثر تطبيق مبدأ التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية. المرجع السابق، ص16.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-1-7 خطوات إدارة المخاطر:

إن أساس إدارة المخاطر الفعالة في أي مؤسسة بشكل عام وفي المكتبات خصوصا يكمن في اتخاذ وإتباع خطوات منطقية للتعامل مع مختلف الخسائر الواردة الحدوث جراء الأنشطة الاعتيادية أو الخارجة عن إرادة المنظمة بحيث تمكّن هذه الخطوات القادة من وضع برنامج لتسيير المخاطر والتقليل من آثارها نوردتها كالتالي:

3-1-7-1 تحديد مجالات الاهتمام الموجودة

تتمثل الخطوة الأولى في وضع برنامج إدارة المخاطر بتحديد مجالات أو فئات المخاطر التي ينبغي لمشغل المنشأة الاهتمام بها كما يمكن وضع مخطط مرجعي من الفئات العامة للمخاطر (كتعرض الممتلكات للمخاطر أو المسؤولية الناتجة عن الإهمال) أو يمكن اختبار فئات محددة أكثر مثل الحوادث والأمن والعقود والموظفين والمخاطر المالية والكوارث الطبيعية والإضرابات والتهديدات... الخ¹

3-1-7-2 تحديد حالات التعرض للمخاطر في كل فئة (التحليل)

بعد اختيار الفئات العامة يستطيع مدراء المخاطر بمساعدة أعضاء لجنة إدارة المخاطر ورؤساء الوحدات في المنشأة لعمل دراسة المخاطر المحتملة الوقوع ووضع قائمه بالمخاطر المحددة التي يمكن مواجهتها في كل فئة من الفئات وهي مرحلة التصور والتوقع للمخاطر محتملة الحدوث وتقوم على ما يلي: ²

- التعرف على القضايا والمشكلات التي قد تكون مصدر قلق للمؤسسة والممكنة الحدوث لاحقاً.

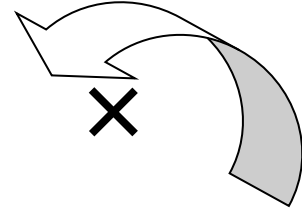
¹ توماس، سوير. إدارة المنشآت النشطة البدني والرياضة. ترجم بواسطة ملفي بن مبارك الكليب الدوسري. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر، 2016. ص232.

² محمد، السعيد السيد عبد الوهاب. استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة. دار العلوم للنشر والتوزيع. 2006. ص120

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

- العمل على حل تلك المشكلات قبل تهديدها لأهداف المؤسسة وذلك عن طريق إجراء البحوث باستخدام نظام المقابلات مع الموظفين أصحاب العلاقة أو استبيانات تحليل الخسارة أو تفتيش الموقع أو مراجعات خطه العمل كما انه يتوجب على الأشخاص المسؤولين عن تحديد الأخطار استخدام مخيلتهم وإجراء سيناريوهات (ماذا لو) كما يمكن الرجوع إلى الأدبيات المهنية والمحترفين والخبراء وتوصيات الشركة الصانعة ومعايير الممارسات الأخيرة كما يمكن استخدام الأجهزة والقوائم المرجعية أو بيانات تدقيق الحسابات الخاصة والتي تم تصميمها للمساعدة في كشف مواقع الخطر¹ مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس كل المخاطر قابلة للتحديد مع ذلك يمكن تحديد قائمة شاملة بالمخاطر المتوقعة حيث توصي (WMO) باستخدام القياسات الكمية التحليل ومنها مصفوفة 3×3 أو 5×5 وهي موضحة في الجدول التالي²

		الأثر					احتمال
		مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	
		5	4	3	2	1	
	1	5	4	3	2	1	منخفض جدا
	2	10	8	6	4	2	منخفض
	3	15	12	9	6	3	متوسط



¹ محمد، السعيد السيد عبد الوهاب. استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة. دار العلوم للنشر والتوزيع. 2006. ص120.

² مطبوع المنظمة العالمية للأرصاد الجوية رقم 1111. إطار عمل إدارة المخاطر في المنظمة (WMO). جنيف: المنظمة العالمية للأرصاد الجوية. 2013.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

20	16	12	8	4	4	مرتفع
25	20	15	10	5	5	مرتفع جدا
5	4	3	2	1		
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا		

الجدول رقم 02 يمثل تحليل المخاطر استناداً إلى احتمال الحدوث والأثر (احتمال الحدوث x الآثار) المصدر: مطبوع المنظمة العالمية للأرصاد الجوية رقم 1111 . إطار عمل إدارة المخاطر في المنظمة (WMO). جونيف: المنظمة العالمية للأرصاد الجوية. 2013

وتحليل المخاطر يقضي الخطوة التالية من خلال مقارنة مستوى المخاطر المقدّر بالاستناد إلى الجدول أعلاه بمعايير المخاطر المعروضة في الجدول التالي:

مستوى الخطر	التصنيف	معايير إدارة المخاطر	المسؤولية
24-15	مرتفع جدا	إجراء مناسب لإدارة الخطر مطلوب	الخطر غير مقبول ويُحال إلى الإدارة المسؤولية
14-10	مرتفع	إجراء مناسب لإدارة الخطر مطلوب	الخطر غير مرغوب فيه .تسدي لجنة إدارة المخاطر المشورة بشأن القبول والإجراء المناسب
9-6	متوسط	قد تقبل الإدارة المسؤولية الخطر شرط أن لا تكون آثاره مرتفعة جداً.	تستطيع الإدارة قبول الخطر وإعلام لجنة إدارة المخاطر .
5-4	منخفض	الخطر مقبول ويمكن إدارته عبر إجراءات الرقابة الداخلية المتوفرة شرط أن لا تكون الآثار مرتفعة.	تبقى لجنة إدارة المخاطر على علم بالخطر شرط أن لا تكون آثاره مرتفعة

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

تبقى لجنة إدارة المخاطر على علم بالخطر شرط أن لا تكون آثاره مرتفعة	الخطر مقبول ويمكن إدارته عبر إجراءات الرقابة الداخلية المتوفرة شرط أن لا تكون الآثار مرتفعة.	منخفض جدا	3-1
--	--	-----------	-----

الجدول 03 يمثل تقدير المخاطر استنادا إلى مستوى الخطر مقارنة مع معايير إدارة المخاطر

المصدر: مطبوع المنظمة العالمية للأرصاد الجوية رقم 1111 . إطار عمل إدارة المخاطر في المنظمة (WMO). جنيف: المنظمة العالمية للأرصاد الجوية. 2013.

3-7-1-3 تقدير الآثار المحتملة للمخاطر (التقييم)

تكون الخطوة التالية في وضع برنامج إدارة المخاطر تقدير الآثار المحتملة للمخاطر بهدف التقييم ويكون وفقا لقائمة المخاطر الرئيسية وتقييم مستوى الخسارة التي يمكن أن تحدثها المخاطر عند تشغيل المنشأة ثم تطوير العديد من أدوات التقييم على شكل مصفوفات تكرر وشدة لمساعدته مدراء المخاطر في هذه المهنة، فيعني التكرار عدة مرات حدوث المخاطر وتعني الشدة مستوى الخسارة الناتجة عن الأخطار الواقعة، فكل ما تكرر حدوث المخاطر كلما كانت الواقعة اشد يكون الأثر المحتمل على المنشأة كبير بحيث يقوم القائمين على إدارة المخاطر بتصميم مصفوفة تعكس تقدير المخاطر وشدة تأثيرها كما هو مبين في الجدول التالي¹:

¹محمد، السعيد السيد عبد الوهاب. المرجع السابق. ص121.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

5	4	3	2	1	حادثة الخطر
					تقدير احتمالية وقوع الحادث
					تقييم التأثير المحتمل على الأفراد
					تقييم التأثير المحتمل على الممتلكات
					تقييم التأثير المحتمل على العمل
					النتيجة الإجمالية

الجدول رقم 04: يمثل مصفوفة تقييم المخاطر

المصدر: توماس سوير. ترجمة ملفي بن مبارك الكليب الدوسري. إدارة المنشآت النشاط البدني والرياضة. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر. 2016. ص 232.

بحيث يتم تصنيف أي خطر يحدث من واحد إلى خمسة وفقاً لأربع معايير إذ يكون المعدل خمسة هو المعدل الأعلى، فالمعيار الأول هو احتماليه وقوع الحادث والذي يمثل تقديراً لاحتماليه الخطر والمعيار الثاني هو التأثير محتمل على الأفراد وهو يتعامل مع الإصابات أو حالات الوفاة التي تنتج عن وقوع خطر معين، أما المعيار الثالث فهو التأثير المحتمل على الممتلكات ويتعلق بالخسارة أو الأضرار التي تقع على الممتلكات وتكاليف تبديل تلك الممتلكات أو إصلاحها والمعيار الرابع يمثل تقديراً لتأثير الخسارة على العمل في حالات توقف العمل وعدم قدره الموظفين على العمل والمخالفات القانونية والعقوبات والتكاليف القانونية... الخ بحيث يتم تحديد نتائج كل خطر ويتم تصنيف المخاطر وفقاً لتأثير المقدر على سبيل المثال النتيجة من 18 - 20 تعد نتيجة شديدة ومثل 16 إلى 16 تعد مرتفعة ومن تسعه إلى 12 تعد متوسط وتسعه تعد منخفضة¹.

1 توماس، سوير. المرجع نفسه. ص 235.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-1-7-4 معالجة المخاطر

إن الغرض من هذه المرحلة هو تحديد الاستجابة للمخاطر ومعالجتها من خلال وضع الإجراء الأفضل والذي يعطي احتمالات النجاح الأكبر، فمعالجة المخاطر والاستجابة لها يتطلب وصف المخاطر والأحداث و المواقف المثيرة بالشكل الصحيح لغرض معالجتها وبمعنى آخر إظهار المخاطر التي ينبغي معالجتها وتحديد الأولوية لذلك، حيث أن هذه المرحلة تتضمن اختيار الأساليب التي تعالج المخاطر لجعلها مقبولة و يمكن السيطرة عليها، فالاستجابة للمخاطر تعتمد على الكيفية التي تدار بها هذه المخاطر، وتحديد الخيارات لتفادي أثارها السلبية أو الحد منها وتعزيز أثارها الإيجابية وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال إحدى الاستراتيجيات العامة الأربعة أو من خلالها جميعاً¹ (التجنب-الاحتفاظ - النقل-التخفيض).

3-1-7-5 مراقبة استراتيجيات المخاطر

تتمثل الخطوة التالية في برنامج إدارة المخاطر في تنفيذ ومراقبه الاستراتيجيات التي تم اختيارها لكل خطر، فالتنفيذ يعني دمج الاستراتيجيات المختارة في عمليات المنشأة المستمرة والتدريب الموظفين وتقييم البرامج، فبعد أن يتم تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها واتخاذ الإجراءات المناسبة بخصوصها فمن الضروري جداً أن يتم مراقبتها ومراقبة كيفية معالجتها والقرارات المتخذة لحلها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند الضرورة. ويمكن أن تتم عملية المراقبة من طرف إدارة المؤسسة أو عن طريق إدارة المخاطر في المؤسسة، كما يجب أن تتأكد عملية الرقابة من تطبيق إجراءات التحكم المناسبة على أنشطة المؤسسة، وأن الإجراءات قد تم فهمها وإتباعها،² حيث يجب على

¹العززي، علي سعد حمود. عراك عبود عمير الدليمي. "تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي".

مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد. مجلد 7. ع 13. 2015. ص578.

²ممهدي أسيل صالح، خلود هادي عبود الربيعي. إدارة الخطر وأثرها في مواجهة الحوادث وإصابات العمل في المنظمات

الصناعية. المرجع السابق. ص 204.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

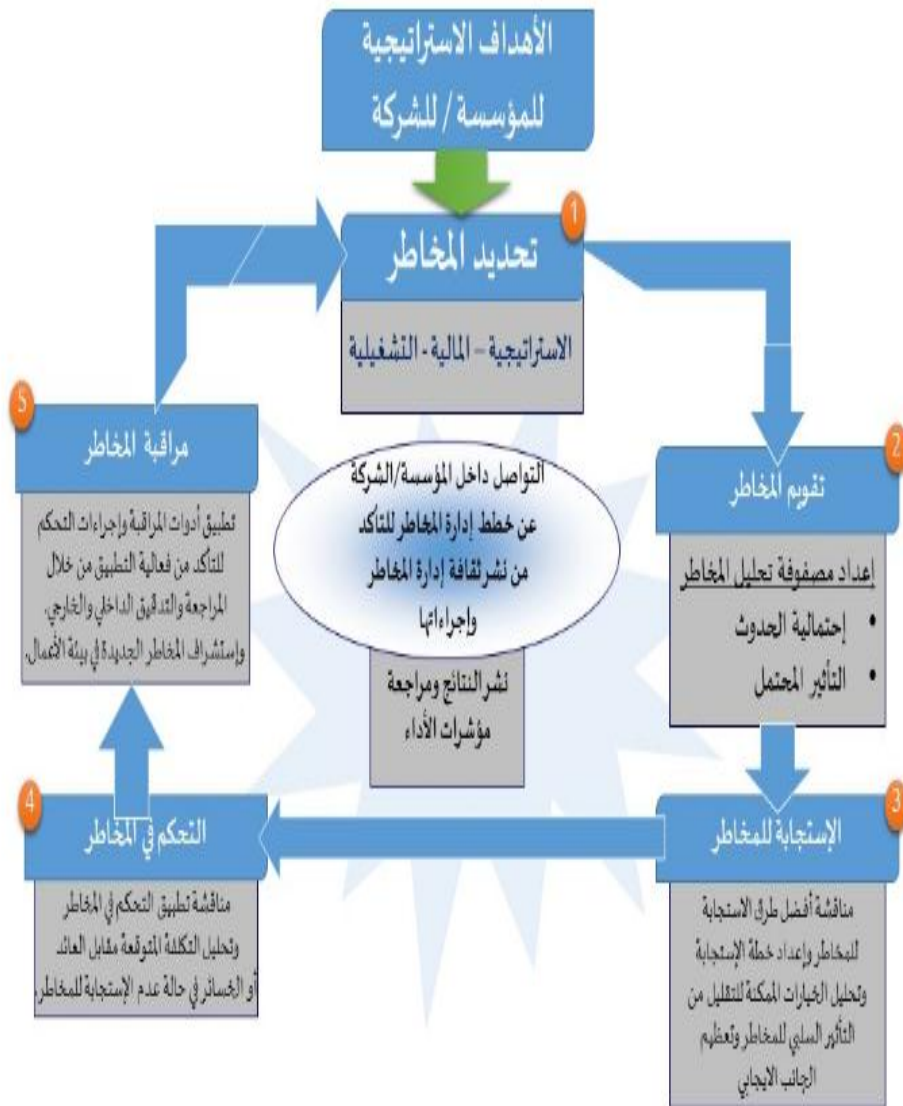
- عمليات الرقابة أن تحدد فيما إذا كانت الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
- الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص المخاطر كانت ملائمة.
- التطور المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة المخاطر مستقبلاً.¹

3-1-7-6 الاتصالات والمشاورات: تعد آلية التواصل والتشاور مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة أمر بالغ الأهمية في عملية إدارة المخاطر والهدف من هذه الخطوة هو إعلام جميع الأطراف المعنية بالأحداث التي يمكن أن يكون لها عواقب بعيدة المدى بحيث يجب أن تكون المعلومات مترابطة فيما بينها ودقيقة ليتمكن الموظفين من تنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وكما تستخدم نظم المعلومات بيانات داخلية وخارجية ومعلومات حول أحداث ونشاطات المنظمة الخارجية مما يؤدي إلى تزويد الإدارة بمعلومات تساهم في التعرف على المخاطر وتمكن الإدارة من تحقيق أهدافها واتخاذ قراراتها، اما بالنسبة لتوصيل فيقصد به تدفق المعلومات من أعلى إلى الأسفل وبالعكس، مع وجود إمكانية الاتصال بصورة فعالة مع الأطراف الخارجية²

¹ محمد، هاشم بشري. صباح حيدر نوري. "تأثير إدارة الخطر، وفق المواصفة (ISO31000:2009)". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. جامعة بغداد. ع60. 2020. ص231.

² خالد، علي صباح. "أنموذج مقترح لتقويم إدارة مخاطر الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية وفق إطار COSO". مجلة جامعة جيهان أربيل العلمية. جامعة أربيل. ع2. 2018. ص163.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية



الشكل رقم 06 يوضح خطوات إدارة المخاطر في المنظمة

المصدر : ISO 31000 Risk Management Principles and Guidelines

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن مراحل عملية إدارة المخاطر في المؤسسة عبارة عن إجراءات مترابطة ومتناسقة فيما بينها، تهدف إلى تحديد والتعرف على المخاطر بغرض تحليلها وتقييمها واتخاذ التدابير المناسبة بخصوصها ومراقبة تلك التدابير وكيف تم معالجة تلك المخاطر لغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن وجدت والاستفادة منها مستقبلاً.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-1-8 قواعد وأساليب إدارة المخاطر

3-1-8-1 قواعد إدارة المخاطر:

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة تم توجيه اهتمام متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها وذلك بتوفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات بإدارة المخاطر وتتمثل في ثلاث قواعد رئيسية وهي :

أولا / لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته: هذه القاعدة لا تقول لنا بالضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطرة معينة، إلا أنها تقول أي المخاطر يجب القيام بشيء حيالها، وإذا بدأنا بالقرار بأنه عندما لا يتم كل شيء حيال مخاطرة معينة، تحتفظ المؤسسة باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر، فإن تقرير المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته تقرير أي المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها، فالعامل الأهم في تعزيز أي المخاطر تتطلب عملا محددًا هو ما الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطرة وبعض الخسائر يمكن أن تكون مدمرة اقتصاديا، حيث تأتي بالكامل على أصول المؤسسة، في حين يتضمن البعض الآخر عواقب مالية ثانوية فقط، وإذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لموقف ما كبير لدرجة أن ينتج عنها خسارة غير محتملة، فإن الاحتفاظ لا يكون واقعيًا والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة لان تحول هذه المخاطر أما إذا تعذر تقليل الشدة وتحويل المخاطرة فإنه يجب تفاديها.

ثانيا/ لا تجازف بالكثير مقابل القليل: توفر القاعدة الأولى توجيهها فيما يتصل بالمخاطر التي ينبغي تحويلها، أما القاعدة الثانية فتقدم توجيهها بشأن المخاطر التي ينبغي عدم التأمين ضدها) وهي التي تكون احتمالية الخسارة مرتفعة جدا فيها ومع ذلك تظل فئة متبقية من المخاطر يلزم لها قاعدة أخرى، تقتضي القاعدة الأولى في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطرة والتنمية التي تعود على المحول ، فقاعدة لا تخاطر¹

¹عبدلي، حفيظة. مرجع السابق ص20.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

بالكثير مقابل القليل تقترح أن بعض المخاطر الأدنى من مستوى الاحتفاظ الأقصى هذا ينبغي أن تحول أيضا ويجب أن يكون مستوى الاحتفاظ الأقصى واحدا لكل المخاطر حيث يتم تحديد المستوى الفعلي للاحتفاظ لكل مخاطرة على أساس التكلفة والعائد

ثالثا/ فكر في الاحتمالات: إن القاعدة الثانية لإدارة المخاطر "فكر في الاحتمالات" تشير إلى أن احتمال حدوث الخسارة قد يكون عاملا مهما في تقرير ما يجب عمله حيال مخاطرة معينة ولكن أي المخاطر؟ منطقيا استخدام الاحتمالات في اتخاذ قرارات إدارة المخاطر مقصور على تلك المواقف التي لا تتعارض فيها القرارات المراد دراستها مع القاعدة الأولى لإدارة المخاطر "لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته".¹

3-1-8-2 أساليب إدارة المخاطر

تلجأ غالبية المؤسسات إلى تخصيص عدة أساليب واستراتيجيات للتصدي للأخطار على قدر كبير من الديناميكية في متابعتها والتعرف على مسبباتها ونتائجها المحتملة على المؤسسة والقيام بما تستدعيه الضرورة من خلال رصد الأدوات والآليات التي تمكن من القضاء على الخطر أو التقليل من الآثار الناجمة عليه وتختلف هذه الأساليب بما يتماشى بالأهداف المسطرة للمنظمة وهي كالتالي:

أولا/ تجنب المخاطرة يرفض الفرد أو المنشأة أحيانا قبول خطر معين نتيجة عدم الرغبة في مواجهه خسارة معينة كتجنب الاستثمار في وعاء ادخار معين أو تفضيل وعاء على آخر اقل خطورة، أو عدم شراء سيارة لتجنب حوادث السيارات أو امتناع البنك عن منح القروض المرتفعة لتجنب المخاطر الائتمانية، ورغم أن تجنب أخطار العمل يقلل من احتمال قوة الخطر للصفر إلا أنه يحرم المجتمع من إنتاج السلعة أو تقديم خدمات معينة لتجنب²

¹ بلجودي، نورة. استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين. مذكرة ماستر. جامعة مسيلة. 2015. ص57.
² بلعزوز، بن علي وآخرون. إدارة المخاطر: إدارة المخاطر-المشتقات المالية - الهندسة المالية. عمان: الورق للنشر والتوزيع، 2013. ص50.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

المسؤولية المهنية أو الخوف من الخسارة هذا بالإضافة إلى صعوبة تجنب هذه الأخطار مثل تفضيل السير على الأقدام لمسافات طويلة لتجنب أخطار الطريق، إن نتجنب الأخطار هو احد أساليب مواجهه الخطر إلا انه يعد أسلوبا سلبيا ويقصد به العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية ورقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الأخطار وتقلل من أثارها حال ووقوعها¹.

ثانيا / التقليل من المخاطرة:

ويقصد بها العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية ورقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الأخطار وتقلل من أثارها حال ووقوعها ويتناول هذا الأسلوب جانب التخفيف من الخسارة في المرحلتين:

- ما قبل حدوث الخسارة: وتعمل الجهود التي تسبق حدوث الخسارة في التقليل من

حالات تكرار حدوثها كالقيادة بسرعة بطيئة في الحالات غير الطارئة، حيث تعمل تلك

الجهود على تقليل من شدة الخسارة في الممتلكات والأرواح وغيرها من الأمور ذات القيمة والتي من الممكن أن تخسرها المنشأة حال وقوع الحادث.

- ما بعد حدوث الخسارة: على إيقاف انتشار الخسارة أو مقاومة تأثيراتها السلبية حيث يتم اعتماد العديد من صور التخفيف من الخسارة من خلال الإجراءات الطارئة وعمليات الإنقاذ والنشاطات المتعلقة بإعادة التأهيل².

ثالثا/نقل المخاطرة

يتم في هذه الطريقة مواجهة الخطر بنقله إلى طرف آخر مقابل دفع تكلفة الخطر لهذا الطرف، ويتم هذا النقل بواسطة عقد بين الطرفين يتعهد فيه صاحب الخطر الاصلي بدفع تكلفة الخطر إلى الطرف المنقول إليه الخطر مقابل تحمله عبئ الخسارة عند تحقق الحادث

¹ بلعوز، بن على وآخرون. إدارة المخاطر: إدارة المخاطر-المشتقات المالية - الهندسة المالية. المرجع السابق. ص51.

² محمد غسان خليل النجار. مرجع سابق. ص25.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

المنصوص عليه في العقد ومن بين العقود التي يتم بمقتضاها نقل الخطر (عقود التأمين، عقود التشييد، عقود الإيجار، عقود الأمانة...)¹.

رابعاً/ الاحتفاظ بالمخاطرة

يعتبر من الأساليب المشروعة للتعامل مع المخاطر، بل انه يكون في بعض الحالات الطريقة الأفضل، بحيث يجب على كل منظمة أن تقرر أي المخاطر يجب أن تحتفظ بها وأنها ينبغي عليها أن تتفادها أو تحولها بناء على هامش الاحتمالات الخاص بها أو قدرتها على تحمل الخسارة، وتعني القبول بوجود المخاطر الموجودة حالياً والإبقاء على حالة الأعمال بشكل اعتيادي وتعود أسباب ذلك إلى قابلية المنظمة واستعدادها لحدوث المخاطر أو نتيجة مخاطر منخفضة أو الاثنين معا ويتم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون في مستوى مقبول وعندما تكون المخاطر تحت الخط المسموح به ويكون قرار المنظمة بشأنها هو الإبقاء عليها و يتضمن المخاطر التي لا يمكن نقلها أو التأمين عليها²

خامساً/ اقتسام المخاطرة

يعد اقتسام المخاطرة حالة خاصة للتحويل وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطرة وعندما يتم اقتسام المخاطرة يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة، ومع ذلك فالاقتسام احد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظل الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين ويتم اقتسام المخاطرة بعدد من الطرق بواسطة الأفراد والمنظمات ومن الأمثلة البارزة للطرق التي يتم عن طريقها اقتسام المخاطرة في المؤسسة حين يتم تجميع استثمارات عدد كبير من الأشخاص ويجوز لعدد من المستثمرين أن يجمعوا رأس مالهم بحيث يتحمل كل منهم جزءا فقط من مخاطرة فشل

¹ المهدي، ناصر. "الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة". مجلة الاقتصاد الجديد. جامعة خميس مليانة. ع8. 2013. ص98.

² فرحات، محمد عبد الحليم. مدى توفر المقومات اللازمة للمراجعة الداخلية لتحسين أداء إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في ليبيا. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة. جامعة بنغازي: ليبيا. 2018. ص27

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

المشروع ويعد التامين أداة أخرى تهدف للتعامل مع المخاطرة من خلال الاقتسام، حيث أن إحدى خصائص وسيلة التامين هي اقتسام المخاطرة بواسطة أفراد المجموعة¹.

3-2 إجراءات إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية:

3-2-1 المخاطر التي تتعرض لها المكتبات ومراكز المعلومات.

تتأثر المكتبات ومقتنياتها بفعل التقادم والحوادث بعدة مخاطر ويختلف هذا التأثير من مكتبة إلى أخرى حسب عدد من العوامل كالرطوبة ومعدل الحرارة وكذا شدة وتأثير مختلف الحوادث بالإضافة إلى حجم الاستهلاك الناتج عن الاطلاع والإعارة ويمكن أن تتعرض المكتبات في العموم إلى ثلاث مخاطر أساسية وتتعلق بالمخاطر بيئية والطبيعية والحرائق ومخاطر يتسبب فيها العنصر البشري والسلوكيات الخاطئة الناتجة عليه نوردتها بشكل من التفصيل كما يلي:

أ/ **مخاطر طبيعية وبيئية:** يعد الطقس من أكبر التهديدات الطبيعية التي تواجه المكتبات حيث يكون تأثير الأمطار والعواصف والزلازل والفيضانات مدمرا وخطيرا في حال حدوثها فتتسبب بانهدامات في المبنى أو لجزء منها وكذا تعرض الأصول إلي التلف بنسب متفاوتة كما تتعرض المكتبات ومراكز المعلومات إلى أفعال يتسبب فيها العنصر البشري وسلوكياته كإشعال الحرائق والدمار والتخريب بفعل متعمد خاصة في أوقات الحروب وأعمال الشغب الأهلية، أو الغزو الخارجي حيث تسود الفوضى وتترجح المشاعر بالانتقام مما يجعل هذه المنشآت الضحية الأولى وهناك الكثير من الأمثلة على مر العصور القديمة والحديثة للمكتبات التي تحتوي وثائق نادرة تعرضت للدمار والسرقة والنهب ثم أشعلت فيها النيران فلم يبق فيها مخطوطا ولم تذر ولا كتابا².

¹ عبدلي، حفيظة. مرجع سابق. ص 20.

² مصطفى، عبد الرزاق يونس. مرجع سابق. ص 176.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

ب/مخاطر ماليه: تتعرض المكتبات ومراكز المعلومات في كثير من الأحوال في مختلف دول العالم إلى تخفيض في المخصصات المالية نتيجة لعوامل أو أزمات اقتصادية تتعرض لها المؤسسة الأم أو الدولة مما قد ينتج عنه تخفيض في مستوى الخدمات المكتبية والمعلوماتية أو التقنين من أو خفض في شراء مصادر المعلومات أو إلغاء في بعض الأحيان الاشتراكات في الدوريات العلمية وقواعد البيانات المتخصصة.

ج/مخاطر قيمية: تحدث في بعض المؤسسات المعلوماتية مشكلات تتعلق بالقيم من أزمات أخلاقية (التحرش أو الفساد الإداري والمالي أو سوء ائتمان أي اختلاسات مالية تتم على شكل تزوير فواتير، مطالبات ماليه أو تلقي رشاي من دور النشر).¹

د/ مخاطر المعلومات: تحدث هذه المخاطر عندما لا تدعم تكنولوجيا المعلومات احتياجات قطاع الأعمال، والمخاطر ناشئة عن عدم توفر معلومات دقيقة وصحيحة تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة تتعلق بالنشاط أو العمل سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالبيئة الخارجية أو على المستوى الداخلي² وكما تشمل مخاطر الأنظمة الإلكترونية وهي المخاطر التي تنتج نتيجة وجود مشاكل و أخطاء في التطبيقات و التغييرات غير المنسقة أو غير الموثقة في البرامج، عدم كفاية ضوابط الإدخال والمعالجة والإخراج المصممة بشأن التطبيقات وعدم كفاية إجراءات تأمين أمن البرمجيات المتصلة بأمن البنية التحتية لتقنية المعلومات، أو عدم توفير الإمكانيات اللازمة للتعامل مع التغييرات في البيئة المحيطة، أو عدم وجود كادر مؤهل ومدرب بشكل جيد للاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة داخل المؤسسة

3-2-2 متطلبات تطبيق إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية:

تظهر المخاطر في المكتبات الجامعية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية أو حدوث خلل في الأنظمة أو ضعف في أداء المهام بحيث ينتج عن ذلك عدم توافق بين

¹ مصطفى، عبد الرزاق يونس. مرجع سابق. ص 177.

جوسكار، ربيعة. " مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق ". مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة. ع 46. 2017. ص 418

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

مجموعة من المتغيرات أو المؤثرات في المجالات التكنولوجية أو الاقتصادية السريعة والتي لا يستطيع النظام الداخلي للمكتبة استيعابها أو مواكبتها والتعامل معها وعليه تأتي المتطلبات المساعدة لتفعيل دور القيادة الإدارية لإحداث التوازن بين الدور المطلوب وحجم المخاطر والذي يقتضي استخدام عدة أساليب إدارية ذات جودة، تساعد في تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، ندرجها فيما يلي: ¹

3-2-2-1 تبسيط الإجراءات والمتابعة والتفويض:

مهما كانت قدرات القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها إلا أن المخاطر قد أو لا بد أن تحدث، والتعامل معها يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل وعليه يرى المفكرين في هذا المجال أن السمة الأساسية للقيادة في تسييرها للمخاطر هي الإبقاء على بساطة الأشياء، وأن يطلب من الأفراد القيام بالأعمال التي تدربوا عليها، وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها فتبسيط الإجراءات الإدارية ومتابعة الأعمال وتفويض السلطة ذات أهمية وندرجها كالآتي:

أولاً/ تبسيط الإجراءات الإدارية:

تحتاج معالجة المخاطر إلى تبسيط في الإجراءات الأمر الذي يساعد على التلقائية في التعامل مع الخطر ومعالجته بسرعة وبشكل سليم، بحيث لا يفترض معالجتها وفق نفس الإجراءات المنصوص عليها في المشاكل العادية، وتجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري، لذلك فهي تحتاج إلى التدخل السريع والحاسم بعيداً عن التعقيدات البيروقراطية.²

¹فرحات محمد عبد الحليم، مدى توفر المقومات اللازمة للمراجعة الداخلية لتحسين أداء إدارة المخاطر، مرجع سابق. ص18.

²ليوسفي، سمير رنيم. تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. أطروحة دكتوراه. جامعة دمشق. 2015. ص50.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

ثانيا/ المتابعة والحضور الدائم:

تحتاج المخاطر إلى التوفر التام والكافي للتدخل لمقاومتها، كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل الذي لا ينشأ عن الغياب بعيدا عن الأزمة أو عن موقع أحداثها، بل يتطلب الأمر الحضور الدائم والتواجد في مواقع الأحداث، لأن هذا الحضور من شأنه أن يضمن عدم تصاعد المخاطر وتفاقمها، ومن ثم التدخل الفوري، كما أن التواجد سواء كان سريرا أو علنيا في مواقع الأحداث، أمر له نتائج نفسية الملموسة في حركة وردود الأفعال، سواء على صانعي الأزمة، أو الحلفاء المناصرين لها، أو المتعرضين لها، كما يجب¹ على القيادة الإدارية في إدارة المخاطر أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات، والأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على القيادة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعا لذلك ووفقا لمعايير أمنية سليمة².

ثالثا/ تفويض السلطة:

تعد عملية هامة أثناء إدارة المخاطر و خاصة إذا ما كانت المخاطر في عدة مواقع منفصلة ومستقلة عن بعضها حيث أن تفويض السلطة لا يعني أبدا إطلاق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق، بل يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منها، بحيث تتاح لهم حرية الحركة والتصرف وفقا لما يمليه الموقف، كما يتطلب من القادة منح كل فرد من أفراد الفريق مهاما خاصة به لمعالجة المشكلات والمخاطر وعلى

¹اليوسفي، سمير رنيم. تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. المرجع السابق. 2015. ص50.

²كورتل، فريد . آمال كحيلة. إدارة الأزمات في عالم متغير . مرجع سابق، ص55

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

كل فرد أن يعلم المهام التي يتوقع منه إنجازها ويعتبر تفويض السلطات أمر إيجابي وتعزيز للدور الحيوي للأفراد لذواتهم¹.

3-2-2-2 القيادة الإستراتيجية:

إن القيادة الإستراتيجية هي أحد الموارد اللاملموسة الأساسية لأي مؤسسة بحيث توجد علاقة وثيقة بين القيادة الإستراتيجية والمتغيرات التي تحدث على الصعيدين الداخلي والخارجي، و فيما يتعلق بإدارة المخاطر فرصد متغيرات البيئة الخارجية يساعد في عملية التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة وبالتالي العمل على التهيؤ لها والوقاية منها كما أن العلاقة مع متغيرات البيئة الداخلية لها شقين: الأول يتمثل في التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر المخاطر التنظيمية الداخلية . والثاني هو معرفة التغييرات المطلوبة² في المتغيرات الداخلية (البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية وموارد المنظمة) لمواءمة الإستراتيجية المتبعة وعدم إعاقتها.

3-2-2-3 المنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع المخاطر في إطار العشوائية والارتجالية أو وفق سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب التعامل معها وفق منهجية إدارة سليمة حسب ما تقتضيه الأساليب والمناهج العلمية الحديثة ويتم ذلك وفق مبادئ الإدارة العلمية وهي:

* **التخطيط:** يعتبر التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع المخاطر³، ونقصد به التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى ومن الذي سيقوم به ومن

¹سمير، رنيم اليوسفي. تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. المرجع السابق.ص50.

²اليافعي، إبراهيم عبده مصلح. دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، ورقة بحثية، جامعة أب، اليمن، ص13.

³أبو حجي، مفلح طارق جمعة. القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات. دراسة تطبيقية: على المؤسسات الحكومية الفلسطينية" رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. جامعة قناة السويس. 2014، ص56.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

هذا فإنه يكون مرتبط بحقائق المخاطر، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم مسارات بتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة المخاطر بأكثر فعالية ممكنة. فالتخطيط يزيد من القدرة على التكيف مع المستقبل، فالطبيعة المتقلبة للأحداث المستقبلية تتطلب الإعداد المقدم لمواجهة حالة عدم التأكيد والتغيير وذلك من خلال معرفة طبيعة الظروف المستقبلية والثغرات المحتملة والنتائج المتوقعة وكذا التكاليف اللازمة لتمكين القادة من اختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب¹.

*التنظيم:

التنظيم عنصر أساسي في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات فهو يهتم بتقسيم نواحي النشاط في المكتبة من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينها عبر وسائل اتصال مناسبة وبيان حدود السلطة والمسؤولية للتمكين من ممارسة الأعمال وتسهيل الرقابة والإشراف و لضمان التدخل الكفء في تسيير المخاطر في الوقت المناسب لا بد من توافر التنسيق والتناسق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذلها إدارة المخاطر، خاصة خلال العمل الجماعي وما يفرضه من تعارض وتناقض وتعدد الأفكار حيث يهتم التنظيم بتحديد المهام الأساسية، والأفراد المكلفون بها، والسبل المحددة للاتصال بينهم لتكوين علاقات فعالة بين العمل والأفراد، بالشكل الذي يكفل السيطرة على الأحداث.²

*التوجيه:

يمكن القول بان التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات هو بمثابة صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة الموضوعية وانه يحقق أفضل النتائج من عمل المرؤوسين فهو ملازم للعمل اليومي ومن خلاله يتم صهر جهود العاملين في بوتقة واحدة والارتقاء بروح العمل

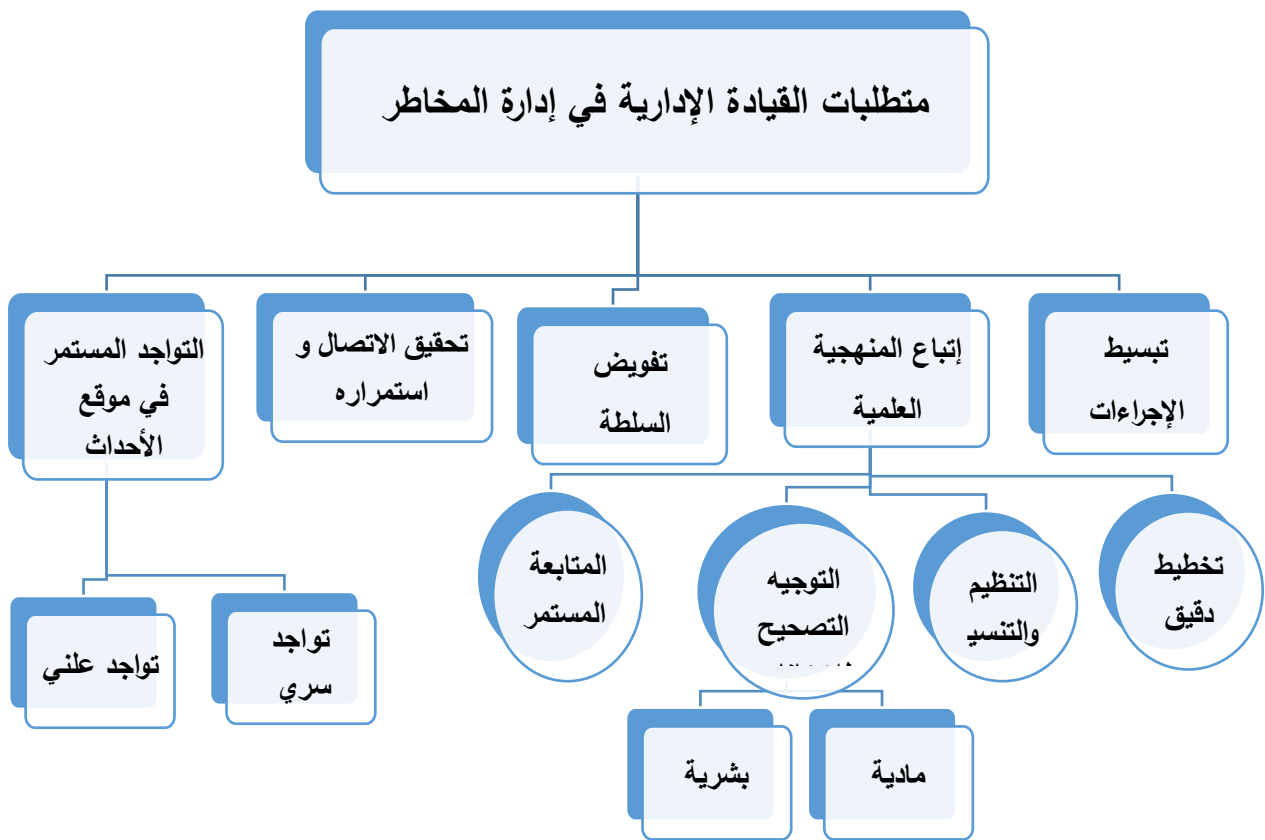
¹ إبراهيم السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة

المعرفة - الإدارة الالكترونية. المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2012. ص52.

² عليان، مصطفى ربحي. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002. ص

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

الجماعي لأجل رسم طريقة صحيحة في العمل مع تصويب الانحرافات والأخطاء ونظرا لأن إدارة المخاطر تعتمد على المواجهة السريعة والصحيحة للأحداث، فهي تحتاج من أجل ذلك إلى معرفة إمكانيات الأفراد، والظروف البيئية المحيطة بالواجهة، لذلك فالتوجيه السليم يتضمن شرح طبيعة المهمة، وصف العمل نفسه ونطاق التدخل، الهدف والغرض من التدخل، والأساليب المتاحة للتدخل، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بالأفراد والكشف عن إمكانياتهم ومستوياتهم.¹



الشكل رقم 07: يمثل متطلبات القيادة الإدارية في إدارة المخاطر

المصدر <https://images.search.yahoo.com/yhs/search>

¹ همشري، احمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. دار صفاء للنشر والتوزيع. 2001. ص 182.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-2-3 الأدوات الوقائية لإدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

تتمثل أدوات إدارة المخاطر في التقنيات التي يستخدمها مدير الخطر في التصدي للمخاطر المحتملة وفق ما يستدعيه الموقف، وهي تقنيات التحكم في الخطر، وعملية تمويله، وتركز طريقة التحكم في الخطر على تقليل خطر الخسارة في المؤسسة إلى الحد الأدنى نوردها كما يلي:

1./التأمين: يهدف التأمين بصفة أساسية إلى حماية الأفراد والمؤسسات من الخسائر المادية الناشئة عن تحقق المخاطر المختلفة الحدوث والتي يمكن أن تحدث مستقبلاً وتسبب خسائر ولا دخل لإرادة الأفراد أو الهيئات لحدوثها، بحيث يتم تأمين المؤسسة أو المكتبة نفسها¹ والأفراد العاملين فيها وأجهزة الحاسبات ووسائط المعلومات التي تحوي بيانات مصادر المعلومات الخاصة بالمكتبة وذلك عبر إجراءات حماية عديدة تضمن في النهاية سلامة المعلومات والمكتبة، ويتمثل التأمين على المؤسسة على العموم في تحويل عبء الخطر من المنظمة أو الشخص المعرض له إلى شخص أو هيئة راغبة في تحمله نظير أقساط تدفع بشكل دوري يتحكم فيها عقد مبرم بين الطرفين.

وكون المكتبة الجامعية لا تتميز بالشخصية المعنوية فهي تؤمن من خلال مجموعة من النشاطات الخاصة بمصالحها المترابطة مع الهيئات المركزية فهي تعد مكان عمومي علمي تؤمن ممن خلال التأمين الشامل والعام الذي تخضع له الجامعة ويشمل:

- التأمين على الرصيد
- التأمين على الأثاث²
- التأمين ضد الكوارث الطبيعية والاصطناعية

¹ السريحي، عواد حسن. "امن المكتبات ونظم المعلومات. دراسة حالة: على مكتبة الملك عبد العزيز جدة". مجلة مكتبة فهد الوطنية. المملكة العربية السعودية. مج 8. ع 1. 2002. ص 118.

² غوار، عفيف أنظمة المعلومات والمكتبات في الجزائر: معايير التنظيم والتسيير. أطروحة دكتوراه: تخصص علم المكتبات والمعلومات الوثائقية. جامعة وهران. 2016. ص 192.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

- التأمين على المباني
- التأمين على شبكات المعلومات
- التأمين على تنلف المجموعات¹

ب./ أدوات الحماية ومواجهة مختلف المخاطر

من الضروري لأي مكتبة مهما كان نوعها اتحاد كل التدابير اللازمة التي تحول دون وقوع أي مخاطر أو على الأقل التقليل من أثارها السلبية ولا يقل على ذلك أهمية توفر الاستعدادات اللازمة لمواجهة هذه المخاطر سواء كان طبيعية أو من صنع البشر، فالمكتبة ملزمة بتوفير مجموعة من الإجراءات الوقائية ضد المخاطر المحتملة الحدوث جرّاء ما يلي:

أولاً. / الحرائق: تتمثل الإجراءات الوقائية لحماية أرواح العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات والمستفيدين منها وكذلك الممتلكات ومقتنياتها من مصادر المعلومات وغيرها من خطر الحريق في استخدام أحد أو مزيج من الوسائل التالية:

- **تنصيب نظام إطفاء حريق ذاتي:** وهي رشاشات مثبتة في السقوف موصولة بالطبع بنظام التزويد بالمياه أو الرغوة أو المواد المساعدة على الإطفاء.
- **تزويد المكتبة بنظام مكافحه الحرائق** مثل خرطوم مياه موصولة بنظام تزويد المياه
- **تزويد المكتبة بمضخات مكافحه الحرائق** توزع في أماكن مختلفة من المكتبة والطوابق وتثبت في أماكن يسهل الوصول إليها داخل المكتبة².
- ربط نظام إنذار بالحريق مع اطفائية الدفاع المدني في المنطقة التي توجد فيها المكتبة
- تزويد المبنى بمانعة الصواعق لتفريغ الشحنات الكهربائية الناتجة عن البرق والعواصف الرعدية

¹ غوار، عفيف. مرجع سابق . 2016. ص 193.

² يونس، مصطفى عبد الرزاق، القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. مرجع سابق. ص184

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

- تركيب أبواب تفتح من الداخل وسلام خاصة عند مخارج الطوارئ للخروج منها في حالة حدوث الحرائق يجب أن تكون هذه المخارج آمنة لضمان سلامة الناس عند الخروج منها
- تزويد التمديدات الكهربائية عند لوحة مفاتيح التحكم الرئيسية بنظام الجهاز إغلاق ذاتي قاطع التيار الكهربائي لمنع أو الحد من امتداد الحريق إلى أجزاء أخرى من مبنى المكتبة
- تدريب الموظفين في المكتبة على طرق وأساليب التعامل مع أنظمة وأدوات مكافحه الحريق من جهة ومن جهة أخرى تدريبهم على التعامل مع الزملاء والمستفيدين من رواد المكتبة الذين يتواجدون في المكتبة أثناء وقوع الحادثة للمحافظة على الهدوء والنظام عند الخروج من المكتبة باستخدام مداخل الطوارئ

ثانياً. /الزلازل والهزات الأرضية: بالنظر إلى ما تحدثه الزلازل والهزات الأرضية من دمار وخسائر فادحة في المباني بشكل عام يعمل المهندسون على وضع التصاميم الخاصة بالمنشآت والمباني الحديثة لمقاومة الزلازل والهزات الأرضية للحد أو التقليل من آثارها عند حدوثها على أقل تقدير بحيث تصمم المباني بطريقه يتم فيها التثبيت على قواعد من الاسمنت المسلح وكذلك الدعائم للأعمدة والجدران وغير ذلك والتي من شأنها التقليل من حجم الانهيارات في المباني لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم مباني المكتبات ومرافق المعلومات الحديثة التأكد من كافة الإجراءات التي تعزز سلامتها وأمنها.¹

ثالثاً. / الأمطار والثلوج : تتسبب غزاره هطول الأمطار وكثافة تساقط الثلوج إلى غمر مباني المكتبات خاصة التي تكون في المنام المناطق المنخفضة بالمياه مما ينتج عنه خسائر في الممتلكات والأرواح أحياناً إذا يجب عند تصميم المباني واختيار موقعها على عدم بناء في الأماكن المنخفضة والأماكن التي تتكون عرضة للطوفان وعليه يجب أن تبني المكتبات ومراكز المعلومات في أماكن مرتفعة حتى تقلل أو تمنع من تعرضها للغمر بالمياه

¹أيونس، مصطفى عبد الرزاق، القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. مرجع سابق. ص185

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

وفي حال البناء على مكان مستوي أو منخفض قليلا فمن المستحسن عمل القنوات ومجال لتصريف المياه من حول¹ المبنى .

رابعاً/ المخاطر المالية: غالبا ما تتعرض المكتبات لمخاطر مالية نتيجة تخفيض مخصصاتها المالية مما ينتج عنه تخفيض في مستوى الخدمات المكتبية والمعلوماتية أو تقليل من أو خفض في شراء مصادر معلومات أو إلغاء بعض الاشتراكات في الدوريات العلمية وقواعد البيانات ولكن على إدارة المكتبة اتخاذ إجراءات مناسبة للمحافظة على مستوى الأداء والخدمات وليس بخفضها أو إلغاء بعضها وذلك بدخولها مع أمثلتها في نظم التعاونية للتغلب على مشكله نقص المخصصات المالية والتوفير في النفقات وبعض المكتبات تلجا إلى تخفيض عدد الموظفين كإحالة على التقاعد المبكر².

خامساً/ المخاطر الصحية والقيمية: في حال حدوث مشكلات قيمية أو تعرض القائد لحالة صحية فيجدر بالقيادة العليا في المؤسسة أن تأخذ في الحسبان وقوع مثل هذه الأمور مسبقا وذلك بالعمل على تهيئة قيادات بديله تكون قادرة على مواصلة العمل في المكتبة بكل جدارة واقتدار وفي كل الأحوال فعلى القائد أن يكون مستعدا لتوقع حدوث المخاطر والمشكلات وان يكون مهياً لمواجهةها من خلال الإعداد وتدريب كوادر من الموظفين تكون قادرة على تحمل المسؤولية بتفويض الصلاحيات من اجل ضمان استمرار العمل في المكتبة عند الضرورة وفي كل الأحوال على المدير والموظفين على حد السواء التحلي بالصبر والتروي والإبقاء على الأمور بسيطة وبعيدة عن التوتر والتعقيد مع الحاجة إلى المرونة والابتكار استراتيجيات وخطط وقائية لمواجهة المخاطر³.

¹ يونس، مصطفى عبد الرزاق، القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. مرجع سابق. ص185

² يونس، عبد الرزاق مصطفى. المرجع السابق. ص186 .

³ يونس، عبد الرزاق مصطفى. المرجع نفسه. ص187.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

3-2-4 دور القيادة الإدارية في تسيير إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

تعد العملية القيادية محورا مهما في العملية الإدارية وممارستها، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي لمكتبة النجاح في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، وهذا يقودنا للدور الهام الذي تلعبه في تسيير إدارة المخاطر وتوجيهها إيجابيا نحو تحقيق أهدافها.

تستند القيادة الإدارية في المكتبات إلى قواعد ومبادئ إضافة إلى كونها فن يجب أن تتسلح بها هذه القيادة لتصل إلى الوضع الذي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم المرغوب، والقيادة الناجحة هي التي تمتلك القدرة على التأثير في الآخرين ومن هنا يبرز دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر حيث تؤثر أساسا على السلوك الإنساني للعاملين من خلال المهارات التمييزية لنقاط القوة والضعف في المرؤوسين وتوجيههم لتدعيم وتعزيز نقاط القوة والتقليل من نقط الضعف من أجل خلق التوازن المطلوب والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، حيث تتمثل المسؤولية الرئيسة للقيادة الإدارية في تجميع الحقائق عن المشكلات المحتملة واتخاذ الإجراءات والوسائل الفعالة لإيقاف الخسائر البشرية والمادية، وتشخيص الواقع قبل المعالجة، وكذلك التنبؤ بالمستقبل وبالتحديات التي تواجه المكتبات في الحاضر، والمستقبل من أجل اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب¹.

3-2-5 تحديات إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

تعرف إدارة المخاطر كأى إدارة ونتيجة للتغيرات السريعة في بيئة العمل العديد من الصعوبات تساهم في عرقلة سيرورة الأنشطة المنوطة بها على أكمل وجه نذكر منها:

❖ **مشكلة غياب الاتصالات**، وتدفق المعلومات: سواء داخل المنظمة، أو بين المنظمات، أو من المنظمة إلى الجماهير، أو العكس، ذلك أن أكثر ما يهدد الإدارة السليمة للمخاطر أن²

¹اليفاعي، إبراهيم عبده مصلح. مرجع السابق. ص15.

²عبد العال، حسين محمد. إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية. مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة. جامعة غزة. 2017. ص32.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

يكون هناك مجال للشائعات أو أن تتركز المعالجة الإعلامية على السلبيات فقط، وعرض الوقائع بصور غير سليمة، أو استخدام أوصاف غير دقيقة.¹

❖ المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد كالإيمان بعبارة أن هذا لا يمكن أن يحصل لنا، فعادةً ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للمخاطر المحتملة الوقوع وتتردد هذه العبارة عادةً في المنظمات التي يكون عملها روتينياً تحيطه علاقات مستقرة وبيئة آمنة وبالتالي يجري استبعاد حدوث المخاطر.²

❖ **الثقافة والثقة:** واحدة من أهم الحواجز أمام إدارة مخاطر فاعلة والتي يفترض أن تكون سائدة في المنظمات بالحالة الطبيعية كأن تشجع المنظمات على ثقافات وسياسات وأيديولوجيات متحيزة لها وفي تلك الثقافات مجازفات ومخاطر مرتبطة بها، إما بالنسبة للثقة فتبرز من خلال عدم تعزيز الثقة بين الإدارة العليا وباقي المستويات فمن الطبيعي إن الأفراد يدركون حجم المخاطر بشكل اكبر بكثير من الإدارة فعند تلقي الشكاوي منهم ترد بالرفض أو التعالي لافتراض هذه الأخيرة بأنها تعرف أفضل منهم و من طبيعة الحال عند تجاهل التحذيرات تأتي المجازفة ثمارها.³

❖ تصورات الخبراء مقابل غير الخبراء عن المخاطر وهو إخفاق الخبراء وغير الخبراء في التواصل المتبادل لتصوراتهم للمخاطر كون ان للخبراء لغة علمية لتقدير المخاطر من الصعوبة أن تفهم من طرف الأفراد الآخرين⁴

¹عبد العال، حسين محمد. إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية. مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة. جامعة غزة. 2017. ص32.

²اليوسفي، رنيم سمير. مرجع سابق. ص53

³إسماعيل، منير مصطفى، سعدون محسن سلمان. إدارة مخاطر المعرفة. جامعة بغداد. 2018. ص. 34 تاريخ الزيارة

2020/03/23 على الساعة 00 : 9 متاح على الرابط

[https://www.researchgate.net/publication/326985426:](https://www.researchgate.net/publication/326985426)

⁴ منير مصطفى إسماعيل. المرجع السابق. ص. 35

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

❖ اعتماد إدارة المخاطر على الحكم الشخصي والذي قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة قد تحمل الخطأ للإدارة القدرة على تخطي قرارات إدارة المخاطر الأمر الذي يؤدي إلى تقليل فعالية إدارة المخاطر في المستقبل¹.

❖ الافتقار إلى نهج مؤكد بشأن أسلوب تنفيذ ودمج إدارة المخاطر في العمليات التنظيمية

❖ ضاف إلى ذلك أن إدارة المخاطر المؤسسية مجال إداري جديد نسبياً لا يزال قيد التطور²

❖ إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب، فإن ذلك قد يؤدي إلى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر ذات الخسائر التي من غير المحتمل أن تحدث، وكذلك تمضية وقت طويل في تقييم وإدارة مخاطر غير محتملة يؤدي إلى تشتيت المصادر التي كان من الممكن أن تستغل بشكل مريح أكثر³.

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

❖ إدارة المخاطر تستغرق مدة طويلة قد تصل إلى السنوات، وتتطلب التزاماً طويلاً الأمد من جانب مديري المكتبات الجامعية⁴.

¹فرحات، محمد عبد الحليم. مدى توفر المقومات اللازمة للمراجعة الداخلية لتحسين أداء إدارة المخاطر. مرجع سابق.ص.24.

² طوباسي، حسن ايمن. خطة إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث. 2017. استرجع من الرابط <https://tslibrary.org/wp-content/uploads>

³ دحدوح، نبيل. مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لافارج - حمام الضلعة-. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. جامعة مسيلة.2016.ص.83.

⁴ الترتوري، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. الأردن: دار الحامد. 2009. ص 271.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

خلاصة الفصل

وفي الأخير توصلنا إلى أن إدارة المخاطر هي سلسلة من الإجراءات والعمليات الإدارية التي تهتم بالتنبؤ والسيطرة على المخاطر المحتملة الوقوع وعليه تعتبر ركيزة أساسية في إدارة المكتبات، فهي تدعم تحقيق المكتبة لأهدافها من خلال إتباع نهج استباقي في تحديد المخاطر وسبرها وتقييمها وتحديد الأولويات المتعلقة بها ومراقبتها في المكتبة برمتها، وبما أنها تساعد في الاستعداد الأفضل للمستقبل ، فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والتخطيط، وعليه يمكن للمكتبات الجامعية أن تكون ميدان مكيف لإدارة المخاطر من خلال استشراف مستمر للمستقبل من طرف قياداتها و تشكيل سيناريوهات "توقع الأسوأ" وذلك بتحديد متطلبات تطبيقها واستعراض مختلف الأساليب والأدوات لتسييرها وتقديم الإجراءات الاحترازية المطلوبة لمواجهتها والوقوف على أبرز صعوبات تطبيقها والتي عتمت على فوائد إدارة المخاطر نظراً إلى عدم اكتمال تنفيذها داخل المكتبات، حيث لا يتأتى ذلك إلا في كنف قيادة إدارية رشيدة تعتمد على الأساليب العلمية في تسييرها عن طريق توفير كوادر بشرية مدربة على القيادة في الأوقات الصعبة ذات كفاءات ومهارات تمكنها من التدخل السريع والحاسم وقت وقوع المخاطر وفيي هذا الصدد رأينا سير الفصل الرابع الذي هو محاولة منا للإجابة على تساؤلنا الرئيس ما دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر في مكتبات القطب بجامعة بسكرة؟

الفصل الرابع :

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

1-4- التعريف بمكان الدراسة

1-1-4- تعريف المكتبة المركزية قطب شتمة

2-1-4- تعريف مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية

3-1-4- تعريف مكتبة الحقوق والعلوم السياسية

2-4- إجراءات الدراسة

1-2-4- مجالات الدراسة

2-2-4- منهج الدراسة

3-2-4- المجتمع الأصلي وعينة الدراسة

4-2-4- أدوات جمع البيانات

3-4- نتائج الدراسة الميدانية والمقترحات

1-3-4- جدولة وتحليل البيانات

2-3-4- نتائج الدراسة

3-3-3- مقترحات الدراسة

تمهيد

بعد أن سلطنا الضوء في الجانب النظري على إدارة المخاطر بصفة عامة وفي المكتبات الجامعية على وجه الخصوص وما من شأنه تعزيز تطبيقها من متطلبات وأساليب وأدوات، وإيماننا منا بأنه لا يتوج أي بحث علمي بالنجاح إلا بالتكامل بين شقيه النظري والميداني حيث يمنح هذا الازدواج تكاملا للمعلومات من أجل تفعيل عملية الفهم، التحليل والتفسير والتركيب بين متغيرات الدراسة وتحويل هذه المعلومات من شقها النظري إلى معلومات كمية تثبت صدق الفرضيات المقترحة وعليه تتم الإجابة على الإشكالية المطروحة، وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل تحديد مجموعة من المتغيرات التي تساعدنا في العمل الميداني فنختار مكان الدراسة والعينة مرورا بالإجراءات المنهجية المتبعة لجمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية وصولا إلى تحليل المعطيات للتوصل إلى نتائج واقتراحات التي من شأنها أن تكون دعامة لموضوع البحث.

4-1 التعريف بمكان الدراسة:

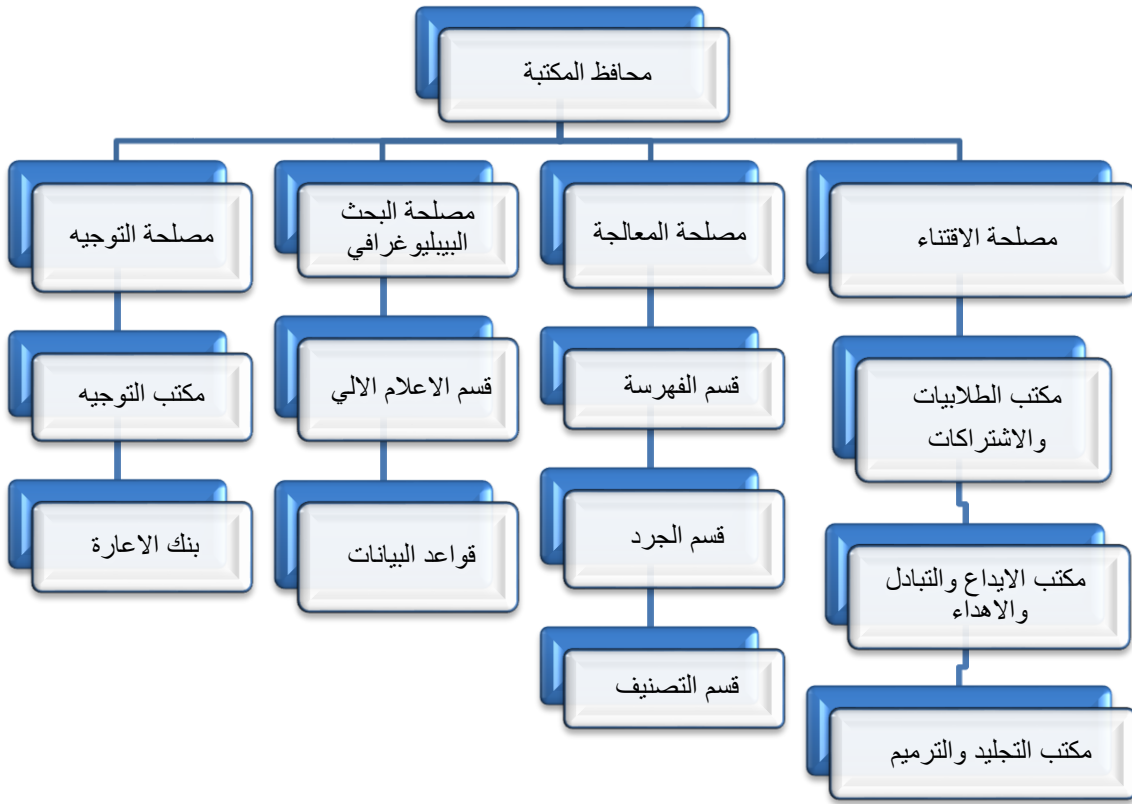
4-1-1 المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-قطب شتمة.

هي ملحقة -أستلم قرار تأسيسها بموجب المرسوم رقم 98/219 المؤرخ في 07 جويلية من عام 1998 والمتضمن إنشاء الجامعة ككل فتحت أبوابها مباشرة بعد تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي، أما المكتبة المركزية الجامعي شتمة فقد تم تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي الأستاذ الدكتور طاهر حجار يوم 16 ذي الحجة 1437 الموافق ل 18 سبتمبر 2016 والتي استغلت لخدمة التخصصات الموجودة هناك .

4-1-2 الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-قطب شتمة

تعتبر المكتبة المركزية قطب شتمة ملحقة للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة تتكون من 4 مصالح رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي :

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية - قطب شتمة -

3-1-4 رصد المكتبة المركزية قطب شتمة: الجدول التالي يوضع توزيع رصد

الإنتاج الفكري في تخصصات مختلفة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

النسخ	العناوين	التخصصات
897	118	المكتبات
897	118	المكتبات
1108	124	الادارة والاقتصاد
14161	1395	القانون
1022	152	قانون شريعة
451	52	الادب واللغات
2585	305	العلوم سياسية
1493	176	الخدمات الاجتماعية
1729	235	علم النفس
867	108	الاعلام والاتصال
2564	401	التاريخ والجغرافيا
4581	415	علم الاجتماع
1023	70	المعارف العامة
1209	181	الفلسفة
2317	296	التربية والتعليم
292	22	العلوم الطبيعية
968	145	العلوم التطبيقية
941	156	الفنون والرياضة
38215	4351	المجموع

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

1108	124	الادارة والاقتصاد
14161	1395	القانون
1022	152	قانون شريعة
451	52	الادب واللغات
2585	305	العلوم سياسية
1493	176	الخدمات الاجتماعية
1729	235	علم النفس
867	108	الاعلام والاتصال
2564	401	التاريخ والجغرافيا
4581	415	علم الاجتماع
1023	70	المعارف العامة
1209	181	الفلسفة
2317	296	التربية والتعليم
292	22	العلوم الطبيعية
968	145	العلوم التطبيقية
941	156	الفنون والرياضة
38215	4351	المجموع

جدول رقم 05: رصيد المكتبة المركزية شتمة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

1-1-4- موارد البشرية للمكتبة المركزية شتمة : الجدول أدناه يمثل توزيع الموظفين والعاملين حسب رتبهم وتخصصاتهم :

الرتبة الوظيفية	عدد الموظفين
محافظ	01
ملحق بالمكتبات مستوى أول	02
ملحق بالمكتبات مستوى ثاني	02
مساعد بالمكتبات الجامعية	02
إدماج	06
مهندس دولة في الإعلام الآلي	01
ملحق إدارة رئيسي	01
عون أمن ووقاية	01

جدول رقم 06: يوضح عدد الموظفين بالمكتبة المركزية شتمة

4-1-2- التعريف بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

4-1-2-1- نشأتها: كانت مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جزء لا يتجزأ من كلية الآداب والعلوم الإنسانية بالجامعة المركزية وهذا في سنة 2008 م ، موازنة مع التخطيط للتخصصات التالية : علم المكتبات والمعلومات ، تاريخ ، إعلام واتصال هذه التخصصات حديثة في إطار تطبيق LMD في عام 2009 وتم تحويل مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى كلية الزراعة من نفس الجامعة وتم فصل كلية الآداب واللغات عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وبحلول 2010 تم نقل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مع مكتبة الكلية إلى القطب الجامعي شتمة ويبعد بحوالي 2 كلم عن الجامعة المركزية.

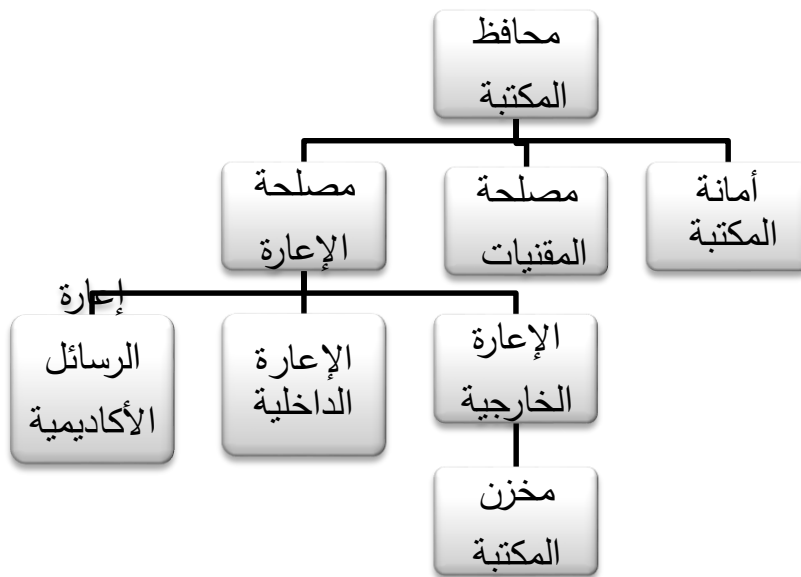
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

4-1-2-2-الموقع: تقع المكتبة داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي شتمة تابعة لجامعة محمد خيضر بولاية بسكرة تتكون من مكتبتين متربعة على مساحة غير كافية مقارنة بمواصفات المكتبة الجامعية، و تقع في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة و التي تأسست بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-9 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 م الموافق 17 فيفري 2009م، و تنقسم المكتبة الى:

مكتبة الجناح البيداغوجي "ب"	مكتبة الجناح البيداغوجي "ا"
- قاعة مطالعة بطاقة استيعاب 600 طالب	- قاعة مطالعة من ثلاث طوابق استيعاب 600 طالب
- قاعتان مخصصتان للإعارة الخارجية	- قاعة خاصة بالإعارة الداخلية والمطالعة الداخلية لرسائل الجامعية
- مكتب المحافظ و الأمانة	- مساحة فارغة في الطابق الأرضي
- المخزن و رواقان	

جدول رقم: 07 يوضح تقسيم المساحات بين المكتبتين

4-1-2-3-الهيكل التنظيمي للمكتبة



الشكل رقم 09: يوضح الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

1-2-3-رصيد مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: ويتوزع رصيد الفكري للمكتبة على النحو التالي:

التخصصات	عدد العناوين	عدد النسخ
الاتصال	1388	12110
تاريخ	1789	12613
علم مكتبات	626	5191
علم النفس	2455	19637
ثقافة عامة	245	1405
قواميس	260	1938
دوريات	247	1955
علم الاجتماع	3068	26121
اللغة الأجنبية	1602	7064
المجموع	11680	88034

جدول رقم 08: يوضح رصيد مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وتضم مكتبة كلية علوم الإنسانية والاجتماعية 13 موظف وهذا العدد قابل لتغيير حسب وضعية المكتبة كل سنة موزعين على النحو التالي:

الرتبة الوظيفية	عدد الموظفين
محافظ	01
ملحق بالمكتبات مستوى أول	03
مساعد مكتبي	01
إدماج	06

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

01

ملحق إدارة رئيسي

01

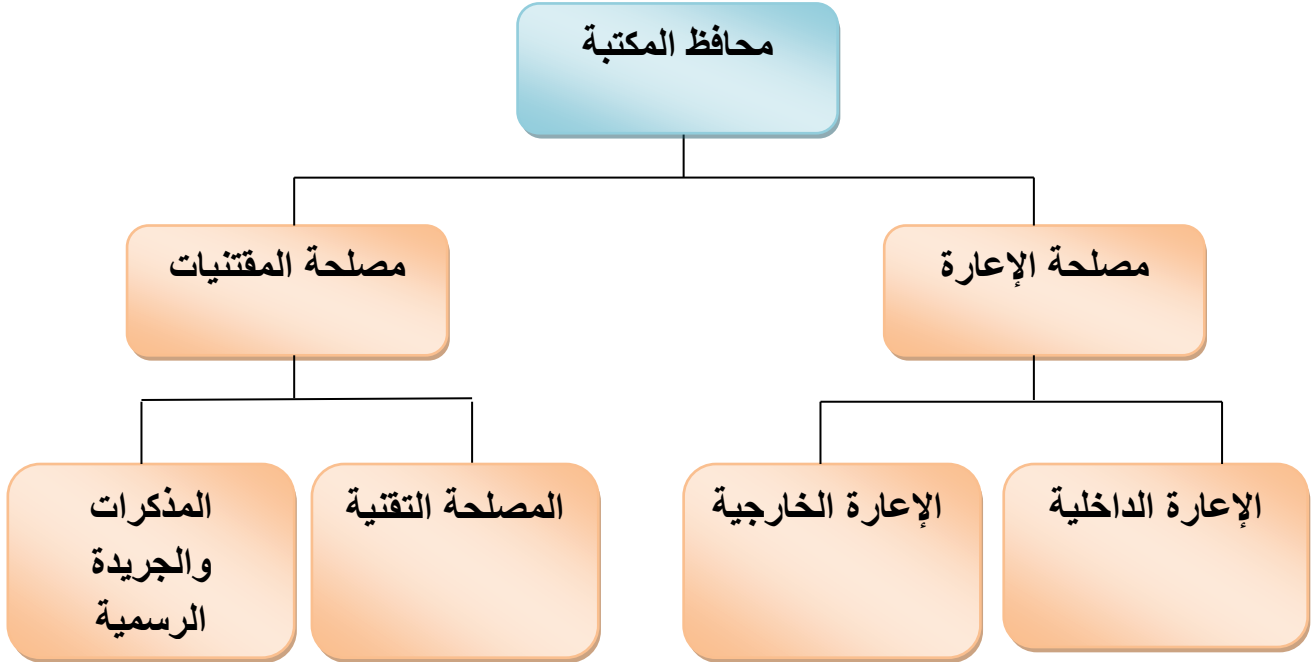
عون أمن ووقاية

جدول رقم 09: يوضح عدد الموظفين ورتبهم بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

4-1-3-1-4 التعريف بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية:

4-1-3-1-4 نشأتها: تم تأسيس مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بموجب المرسوم رقم 98-912 المؤرخ في 7 يوليو 1998 المتضمن إنشاء جامعة بسكرة، ثم عدل المرسوم المذكور بمرسوم تنفيذي آخر رقم 04-255 المؤرخ في 29 أغسطس 2007، حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد. وتمت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم السياسية. ولقد حول مقر الكلية من الجامعة المركزية إلى القطب الجامعي بشتمة سنة 2010. وتضم الكلية قسمين: قسم الحقوق وقسم العلوم السياسية.

4-1-3-2-2 الهيكل التنظيمي للمكتبة



الشكل رقم 10: يوضح الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

4-1-3-3-رصيد مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية: يتوزع رصيد المكتبة على النحو التالي:

التخصصات	عدد العناوين	عدد النسخ
الحقوق	6287	55883
علوم السياسية	2950	2050
الكتب الأجنبية	1194	4010
مذكرات الدكتوراه	214	263
مذكرات الماجستير	334	488
المجلات	474	738
الرصيد الإجمالي	11453	63432

جدول 10 يوضح رصيد مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

4-4-3-4-الموارد البشرية لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية:

تتوفر المكتبة على موظفين مختصين وآخرون غير مختصين حيث يصنفون كالتالي:

الرتب الوظيفية	عدد الموظفين
محافظ	01
ملحق بالمكتبات مستوى أول	02
ملحق بالمكتبات مستوى ثاني	02
مساعد بالمكتبات الجامعية	02
إدماج	06
مهندس دولة في إعلام الآلي	01
ملحق إدارة رئيسي	01
عون أمن ووقاية	01

جدول رقم 11: يوضح توزيع الموظفين بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

2-4 إجراءات الدراسة الميدانية

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في بحثه، بحيث تعد الدراسة الميدانية معبرا هاما للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع البحث وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي المناسب للتوصل إلى النتائج التي يتم تحليلها وتفسيرها لتعميمها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، يتناول هذا الفصل وصدفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصدفا لإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي بالمعالجات الإحصائية المستخدمة واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1-2-4 مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة خطوة مهمة في أي دراسة وتشمل المجال الجغرافي، البشري والزمني وسنحاول عرض مجالات دراستنا كالاتي:

1-1-2-4 المجال الجغرافي:

يعرف المجال الجغرافي بالحيز المكاني الذي كان ميدان لمجريات الدراسة الميدانية ويظهر المجال الجغرافي من خلال العنوان: القيادة الإدارية ودورها في تسيير إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية وعليه كانت جامعة محمد خيضر بسكرة والضبط مكتبات قطب شتمة نطاق دراستنا.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

4-2-1-2 المجال البشري:

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي، و يتم ذلك عن طريق اختار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلا صحيحا، ويتمثل مجتمع الدراسة في "كل المفردات التي تحقق هدف الدراسة حتى يكون لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة فرص متساوية لأن تكون من مفردات العينة" وتظهر من خلال العنوان حيث تشمل محافظي ورؤساء المصالح لمكثبات قطب شتمة.

4-2-1-3 المجال الزمني:

و يقصد به المدة التي تستغرقها الدراسة عبر تسلسل مختلف مراحلها، ونظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد وتوقف الدراسة، استغرقت دراستنا ما يقارب 11 شهر بداية من شهر نوفمبر 2019 إلى غاية شهر سبتمبر 2020 وقد قسمت بين الجانب النظري والميداني كما يلي:

المرحلة الأولى: وتم فيها اختيار المشكلة ووضع خطة البحث وجمع المراجع اللازمة للشرع في الدراسة النظرية وتم ذلك من شهر جانفي 2019 إلى غاية شهر فيفري 2020.

المرحلة الثانية: وتم خلالها تحديد مشكلة الدراسة بدقة ومراجعة الدراسات السابقة واستكمال الجوانب النظرية لمشكلة البحث وتم ذلك من شهر ديسمبر 2019 إلى غاية شهر افرى 2020، حيث تواصلت عملية الضبط والتدقيق إلى آخر لحظة قبل تسليم المذكرة.

المرحلة الثالثة: وتم خلالها إعداد خطة الدراسة الميدانية و وضع الإجراءات المنهجية إضافة إلى تصميم الاستبيان في صورته الأولية وإرساله عبر البريد الإلكتروني للأستاذ المشرف ليقوم بتصحيحه وبالتالي عرضه على مجموعة من المحكمين (أربعة أساتذة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

بجامعة بسكرة)، ثم إجراء التعديلات اللازمة و صاغته في صورته النهائية، و تم ذلك خلال شهر أوت 2020.

- **المرحلة الرابعة:** وتم خلالها توزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها وكذا تفرغ بيانات الدراسة في جداول (في الحاسب الآلي)، وتحليل البيانات، وتم فيها استخلاص النتائج والتوصيات ثم كتابة المذكرة في شكلها النهائي، واستغرقت حوالي شهر من 15 أوت إلى 15 سبتمبر 2020.

4-2-2 منهج الدراسة:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة ومعلومة¹. كما يعتبر فن التنظيم الدقيق، والسليم للأفكار الذهنية للعقل البشري من اجل كشف الحقائق المجهولة أو برهنتها.² وتختلف المناهج باختلاف طبيعة الدراسات حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة موضع البحث وصفا تفصيليا دقيقا ويدرس كل جوانبها الكمية والكيفية ليعبر عن ملامحها وخصائصها وتأثيرها ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى³، وهو ذو طبيعة تحليلية لملائمته لدراسة الظواهر الاجتماعية وهو ما يتماشى وطبيعة موضوعنا وقد قمنا بوصف الظاهرة موضع الدراسة وصفا موضوعيا من خلال تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة وفق البيانات المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج.

¹قنديلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2012. ص30.

²غازي عناية . البحث العلمي : منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية .الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.2014.ص20

³ الغندور، محمد جلال .البحث العلمي: بين النظرية والتطبيق .مصر: دار الجوهرة للنشر والتوزيع .2015.ص179.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

4-2-3-المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

4-2-3-1 المجتمع الأصلي

يعتبر اختيار المجتمع الأصلي للدراسة من أهم خطوات الدراسة الميدانية لذا وجب على الباحث الاجتهاد والتدقيق في اختيار المجتمع الملائم لبناء دراسته تقوده إلى نتائج صحيحة ويعرف المجتمع الأصلي للدراسة على انه مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها أو عنها سواء كانت وحدات العد إنسانا أو حيوانا أو جمادا¹. ويتمثل المجتمع الأصلي لدراستنا في جميع المحافظين وكذا رؤساء المصالح لمكاتب جامعة بسكرة-قطب شتمة-.

4-2-3-2 عينة الدراسة: وأما فيما يخص العينة فهي تمثل جزء من مجتمع الدراسة

ومن الضروري تمثيلها لكل وحدات المجتمع المبحوث وتعبر بصدق على الظاهرة المدروسة وتتمثل عينة دراستنا في نفس المجتمع الأصلي الممثل بكل المحافظين ورؤساء المصالح لمكاتب قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة وقد اختيرت هذه العينة لأنها الأقدر على التعاطي مع متغيرات دراستنا وقد قدرت العينة بـ 12 موظف وتعتبر عينة قصدية وهو ما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وتعرف العينة القصدية على أنها اختيار حر من قبل الباحث حسب طبيعة بحثه بحيث يحقق هذا الاختيار أهداف الدراسة المطلوبة². ونظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد صادفنا غيابات متكررة للموظفين وبعد ترددنا مرارا على مكاتب القطب تمكنا من استرجاع 10 استمارات من اصل 12 وهو ما يمثل نسبة (83.33%) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة بينما تمثل الاستمارات الغير

¹ بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية : أدوات جمع البيانات وكتابة التقرير البحث الاجتماعي.الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ، 2017.ص102.

²جمال احمد عباس ، مهى خالد شهاب .مناهج وأساليب البحث العلمي. عمان: دار امجد، للنشر والتوزيع، 2019.ص114.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مسترجعة وعددها 2 نسبة (16.66%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة كما يظهر في الجدول التالي:

الاستبيانات	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	12	100
الاستبيانات المسترجعة	10	%83.33
الاستبيانات الغير مسترجعة	02	%16.66

الجدول رقم 12 يمثل عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والغير مسترجعة
4-2-4 أدوات جمع البيانات.

يمكن للباحث أن يجمع المعلومات والبيانات الكفيلة بالإجابة عن تساؤلات الدراسة أو فحص فرضياتها بطريقة أو أكثر من طرق جمع المعلومات، كما يمكن له أن يستخدم أداة أو أكثر من أدوات جمع بيانات البحث ضمن دراسة واحدة ولذلك على الباحث أن يقرر مسبقا الطريقة المناسبة لغرض بحثه ويختار الأداة الأنسب والتي تتماشى مع نوع البيانات التي يحتاجها، وقد رصدنا في دراستنا هذه للجزء النظري مجموعة من مصادر المعلومات المتمثلة في الكتب والمعاجم والمقالات إضافة إلى الدراسات والأبحاث أما فيما يخص الجزء الميداني فقد اعتمدنا وتماشيا لغرض الدراسة على أداة واحدة وهي :

4-2-4-1 الاستبيان:

يعد الاستبيان إحدى الوسائل المهمة لجمع البيانات عن مشكلة البحث لما يقدمه من معلومات مساعدة في تقصي الحقائق ، وذلك من خلال استرجاع الاستثمارات الموزعة وتفريغ المعلومات المجمعَة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة ويعرف على انه مجموعة من أسئلة مختارة توجه إلى مجموعة من الناس لاستطلاع آرائهم والحصول على معلومات تخدم الباحث في حل مشكلته وقد يكون مغلقا أو مفتوحا أو الاثنين معا.¹

¹وجيه محجوب ، البحث العلمي ومناهجه . الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع.2014.ص161.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وقد قمنا بإعداد استبانة بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في إدارة المخاطر في المكتبات الجمعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة- حيث قمنا بإعداد هذه الاستمارة وفق مرحلتين:

* مرحلة الإعداد:

قمنا بتصميم هذه الاستبانة بحيث قسمناها إلى (4) محاور تضمن المحور الأول على المعلومات التعريفية الخاصة بالمستجيب بينما تدرجت المحاور الثلاث الأخرى تبعا لفرضيات الدراسة، وقد احتوت هذه الاستمارة في شكلها الأولي على (33) سؤالاً موزعين على (4) محاور وقبل توزيعه على أفراد عينة البحث قدمنا إلى الأستاذ المشرف لإبداء رأيه ومعرفة مدى ملائمة أسئلة مع موضوع الدراسة: وتحكيمها من طرف (4) أساتذة من علم المكتبات وهم : مسعودي كمال - الصيد كمال-طرشي حياة - ريغي سارة والذين قدموا لنا توجيهات وملاحظات، حيث حذفوا بعض الأسئلة التي لم يرو فيها ضرورة وتم تغيير ترتيب البعض الآخر وعلى أساسها تم إعداد الاستبانة في شكلها النهائي والتي تضمنت (31) سؤالاً موزعة بين أسئلة مغلقة ونصف مفتوحة ومفتوحة لإعطاء المبحوث حرية إبداء آرائه.

***المرحلة النهائية:** بعد صياغة وإخراج الاستبانة في صورتها النهائية تم توزيعه على

عينة الدراسة وقد اشتملت الاستمارة على (04) محاور كما يلي:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية حول المجيب وتضمن (05) أسئلة شملت على

التوالي، الجنس، العمر، الرتب المهنية وسنوات الخبرة المهنية.

المحور الثاني: وتضمن (05) أسئلة تنوعت بين أسئلة مغلقة ونصف مغلقة تمحورت

حول مدى وعي القادة الإداريون بمفهوم المخاطر وإدارتها في مكتبات جامعة بسكرة -

قطب شتمة-

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المحور الثالث: وتضمن (09) أسئلة تنوعت بين المغلقة والنصف مغلقة والمفتوحة من أجل جمع المعلومات حول دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية: قطب شتمة.

المحور الرابع: وقد تضمن (05) أسئلة تنوعت بين المغلقة والنصف مغلقة وتمحورت حول أساليب وأدوات القيادة في تسييرها للمخاطر بالمكتبات محل الدراسة.

المحور الخامس: تضمن هذا المحور (10) أسئلة تنوعت بين المغلقة والنصف مغلقة والمفتوحة لتمكنا من جمع المعلومات على أهم الصعوبات التي تعترض القيادة في المكتبات في تطبيقها لإدارة المخاطر فيها وبناءا على ما سبق نجد الاستمارة شملت (31) سؤالا تنوعت بين مغلقة ونصف مغلقة ومفتوحة من أجل إثراء ونجاح جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية حول موضوعنا.

3-4 نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

1-3-4 جدولة وتحليل البيانات

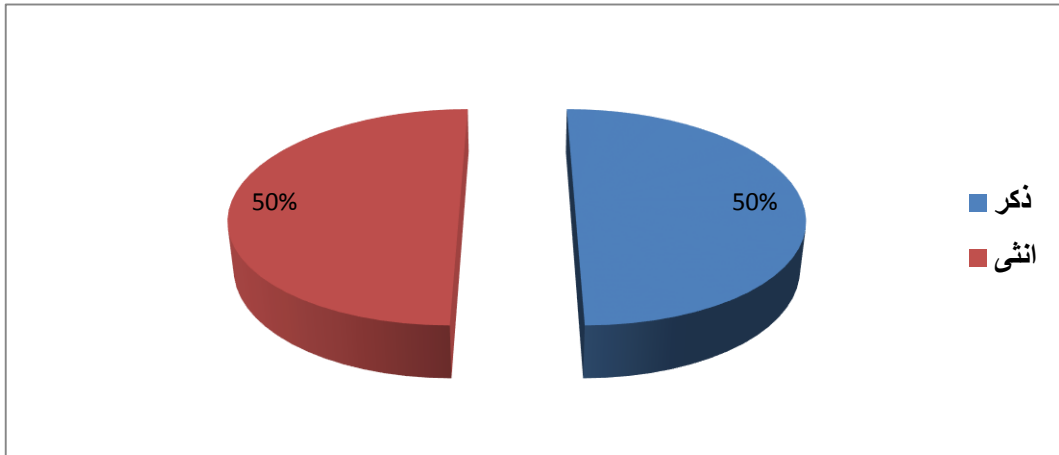
1-1-3-4 تحليل بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية

❖ توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
50,00%	5	ذكر
50,00%	5	أنثى
100,00%	10	المجموع

الجدول رقم (13) يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم: 11 يمثل عدد المبحوثين حسب متغير الجنس

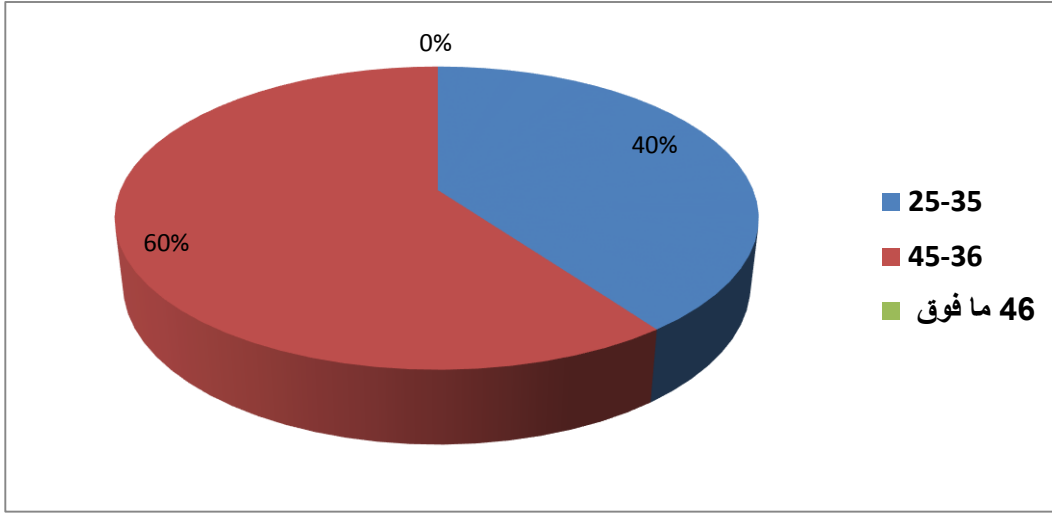
من خلال الجدول رقم 13 الذي يمثل توزيع المبحوثين على متغير الجنس تبين لنا أن النسبة تقسمت بالتساوي على الجنسين فكان نصيب كل منهما يمثل نسبة (50%) من حجم العينة وهذا ما يدل على تساوي الحظوظ في التوظيف بين الجنسين في مكتبات قطب شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة.

❖ توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
25-35	4	40,00%
36-45	6	60,00%
46 ما فوق	0	00,00%
المجموع	10	100,00%

الجدول رقم 14: يمثل توزيع العينة حسب متغير العمر

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 12 يمثل توزيع العينة حسب متغير العمر

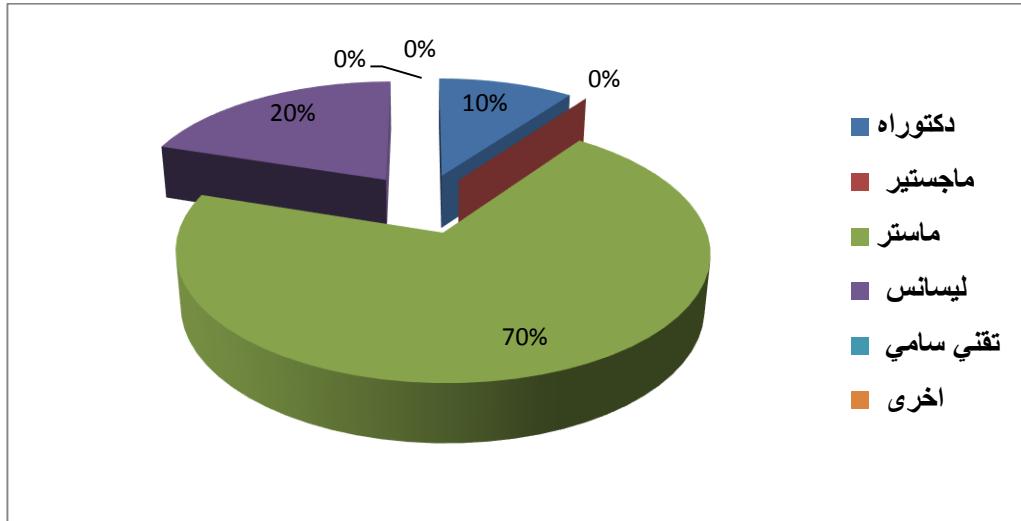
يتبين لنا من خلال الجدول رقم 14 أن هناك اختلافا بين أفراد العينة من حيث السن وقد مثلت الفئة التي يتراوح سنها بين 45-36 أكبر نسبة (60%) وهذا راجع إلى كون المسؤول في هذا الفترة من العمر تكون له القدرة على تحمل المسؤولية فيدرج في المناصب النوعية ويكون أكثر نضجا وفعالية في تسيير المكتبة تمكنه من معالجة المخاطر و مواجهتها وكذلك يرجع إلى التدرج في المناصب الإدارية للوصول إلى المناصب النوعية وقد مثلت الفئة العمرية التي يتراوح سنها بين 25-35 نسبة (40%) من المجتمع المدروس وهي نسبة لا بأس بها حيث يرجع ذلك إلى انفتاح سياسة التوظيف بعد تخرج هذه الدفعات نتيجة للنقص في المناصب في المكتبات في الفترة القليلة الماضية، بينما تمثل الفئة التي يتجاوز سنها (46 سنة) نسبة (00%) وهي نسبة تعكس عدم وجود مناصب متخصصة في علم المكتبات كون التخصص حديث نوعا ما في بسكرة .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

❖ توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دكتوراه	1	10,00%
ماجستير	0	00,00%
ماستر	7	70,00%
ليسانس	2	20,00%
تقني سامي	0	00,00%
أخرى	0	00,00%
المجموع	10	100,00%

الجدول رقم 15 يمثل توزيع الباحثين حسب المؤهل العلمي



الشكل رقم 13 يمثل توزيع الباحثين حسب المؤهل العلمي.

يوضح الجدول رقم 15 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي والذي يبين لنا أن نسبة الحاصلين على شهادة الماستر تعادل (70%) وهي أكبر نسبة ويرجع إلى كونها من شروط التوظيف لمناصب قيادية في المكتبات الجامعية هذا من جهة ولفتح باب تكملة دراسة الماستر بالنسبة للمتحصلين على شهادة الليسانس من جهة أخرى بينما مثلت شهادة الليسانس نسبة (20%) وهي نسبة متدنية لرغبة أصحاب هذه الشهادة بإكمال دراسة الماستر و الحصول على مستوى تعليمي أفضل، كما اظهر الجدول نسبة (10%) للمتحصلين على شهادة الدكتوراه وتعكس مبحوث واحد من أفراد العينة ويعود هذا النقص

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

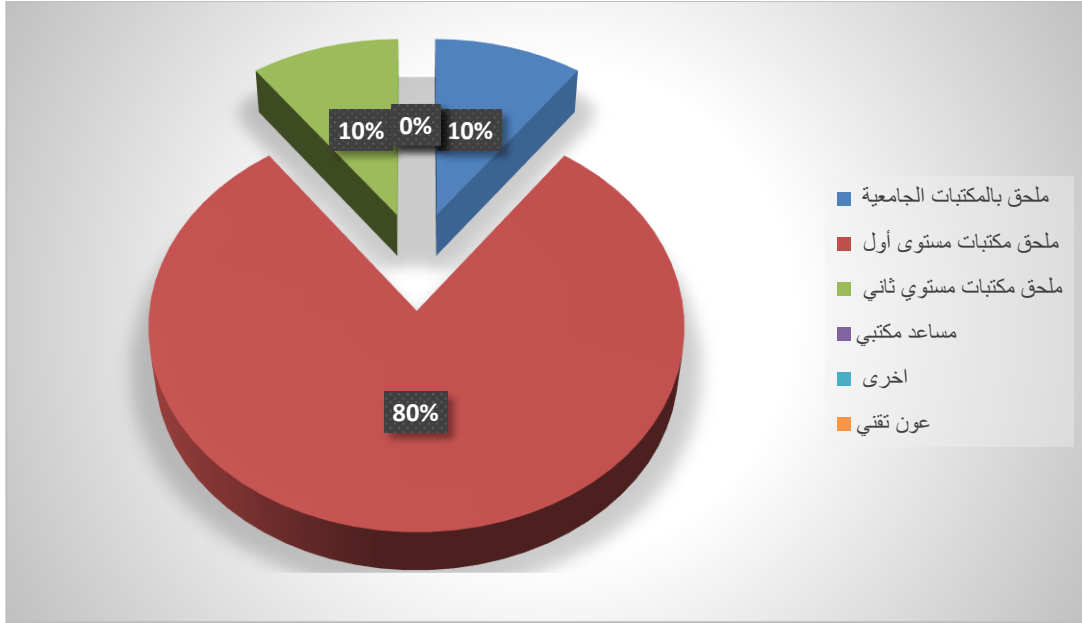
إلى توجه أصحاب هذه الشهادة إلى التدريس في الجامعة وإكمال الدراسات العليا، كما تبين لنا انه لا توجد ضمن العينة من يحمل شهادة الماجستير وتقني سامي ويعود ذلك إلى أن شهادة الماجستير ألغيت في معظم الجامعات بتبني نظام LMD وعدم فتح مناصب توظيف بالشهادات العليا من جهة أخرى مما أدى بأصحابها إلى مواصلة التعليم العالي. وأما في ما يخص شهادة التقني سامي فعدم وجودها يرجع إلى طبيعة دراستنا والتي تتطلب مؤهلات أعلى، كما تبين لنا أن كل أفراد العين وهو ما يمثل نسبة (100%) حاصلين على مؤهل جامعي، حيث تؤدي هذه النسبة إلى تقديم إضافة في تسيير المكتبات على مستوى الجامعة في حال وجود قيادة إدارية فعالة توجهها لما يحقق أهداف المكتبة و توجهاتها.

❖ توزيع العينة على حسب الرتبة الوظيفية

10,00%	1	محافظ بالمكتبات الجامعية
80,00%	8	ملحق مكتبات مستوى أول
10,00%	1	ملحق مكتبات مستوي ثاني
00,00%	0	مساعد مكتبي
00,00%	0	أخرى
00,00%	0	عون تقني
100,00%	10	المجموع

❖ الجدول رقم 16: يمثل توزيع العينة على حسب الرتبة الوظيفية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 14: يمثل توزيع العينة على حسب الرتبة الوظيفية

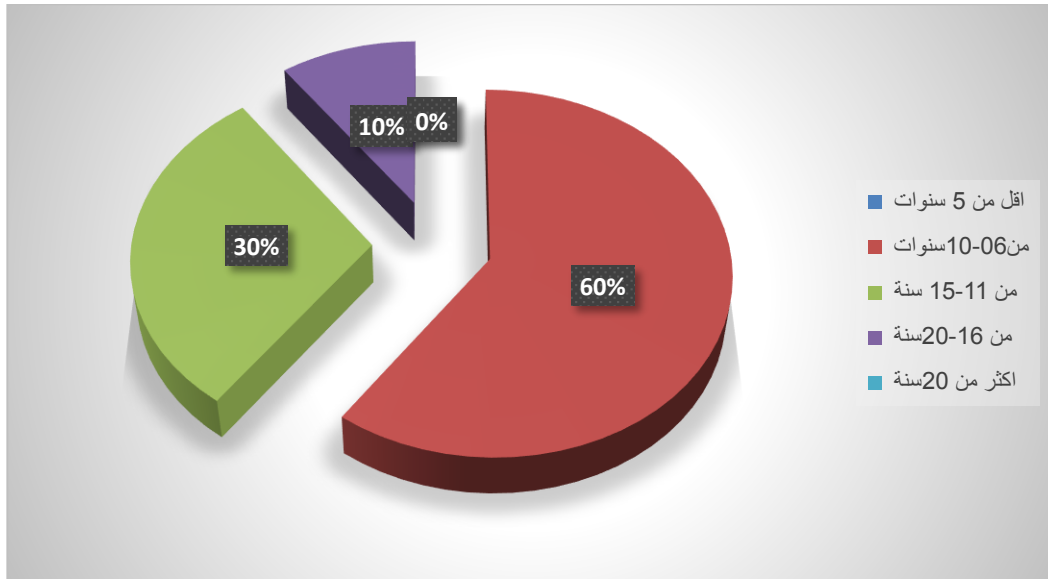
يتبين من الجدول رقم 16 أن توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب الرتبة المهنية يوضح أن رتبة ملحق مكاتبات مستوى أول في الصدارة بنسبة (80%) من العاملين في المكتبة وهذا يفسر اعتماد المكاتب على موظفين مؤهلين وفي تخصص علم المكتبات ويرجع ذلك إلى انفتاح التوظيف في المكتبات بشهادة الماستر في المدة الماضية وهي نسبة مهمة لتسيير المكتبات بفعالية بصفتهم مدراء لها بحيث يسعون لتوجيه باقي الموظفين وارشادهم لما يحقق الأهداف المرسومة وخاصة في الأوقات الصعبة، وما نسبته (10%) لكل من محافظ بالمكتبات الجامعية وملحق بالمكتبات الجامعية مستوى ثاني ويعود تدني هذه النسب إلى قلة التدرج والترقية في المناصب الخاصة بالمكتبات، بينما تملو العينة من باقي الرتب (مساعد مكاتبى - عون تقنى - أخرى) كون الدراسة تتطلب المناصب الأعلى رتبة (النوعية).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

❖ توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
10,00%	0	اقل من 5 سنوات
40,00%	6	من 06-10 سنوات
20,00%	3	من 11-15 سنة
20,00%	1	من 16-20 سنة
10,00%	0	أكثر من 20 سنة
100,00%	10	المجموع

جدول رقم 17: يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية



شكل رقم 15: يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة المهنية.

يتبين من الجدول رقم 17 أن توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب سنوات الخبرة المهنية يوضح أن العاملين الذين تتراوح سنوات عملهم من 5-10 سنوات هم الأكثر نسبة وتقدر بـ (40%) وهذا راجع لسياسة الجامعة في توظيف المتخصصين في المكتبات لتغطية حاجتها وتقدر في ذلك الوقت تليها وبنسبة (20%) كل من يملكون من الخبرة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

بين 11 إلى 15 و بين 16 إلى 20 سنة على التوالي بينما تملو العينة من العاملين التي تقل خبرتهم المهنية عن خمس سنوات نظرا لتقليص مسابقات التوظيف في الآونة الأخيرة بسبب الأزمة الاقتصادية وسياسة التوظيف القائمة وكذا طبيعة الوظيفة المسندة إليهم (مدير أو رئيس مصلحة) لها من الشروط الخبرة ما لا يؤهلهم لهذا المنصب ، كما تدل اعداد نسبة من لديهم أكثر من 20 سنة خبرة إلى حداثة جامعة محمد خيضر - قطب شتمة- و حداثة التخصص في الجامعة ككل ، وربما يعود إلى التغيب الذي اجبرنا على استبعاد بعض من عناصر العينة غير أن النسب الموضحة في هذا الجدول تبين أن الموظفين في المكتبات محل الدراسة لديهم من الخبرة الكافية ما يمكنهم من إدارة المكتبات ومواجهة المخاطر المحتملة الحدوث أو على الأقل التقليل من آثارها.

4-3-1-2 تحليل بيانات المحور الثاني: مدى وعي القادة الإداريون بمفهوم المخاطر

وإدارتها في المكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة.

❖ السؤال رقم 06 : هل أنت على علم بمفهوم المخاطر و إشكالاتها في مكتبكم؟ وهو

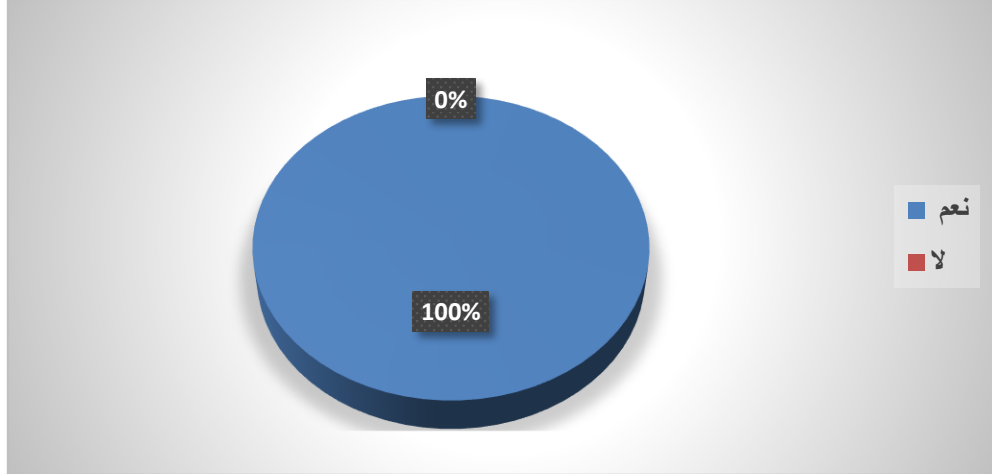
سؤال مغلق موجه إلى المبحوثين بغرض معرفة مدى وعيهم بالمخاطر وكيفية تسيرها

في مكتبات القطب والجدول التالي يوضح إجابات المبحوثين.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	70,00%
لا	0	30,00%
المجموع	10	100,00%

الجدول رقم 18: يوضح مدى وعي المبحوثين بالمخاطر وكيفية تسيرها في مكتبات القطب.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 16 يوضح مدى وعي المبحوثين بالمخاطر وكيفية تسيرها في مكاتب القطب.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 18 أن جميع المبحوثين ونسبتهم 100% على وعي تام بالمخاطر المحتملة الحدوث وكيفية تسيرها في مكاتبهم نظرا لمكتسباتهم القبلية وتجاربهم الشخصية وتدريبهم خارج الجامعة وهذا ما يجعل المكاتب في مأمن من التهديدات المختلفة التي قد تتعرض لها والحيلولة دون تصاعدها إلى أزمات قد تعصف بالمكتبة من خلال قيادة سليمة تهدف إلى تحقيق أهدافها.

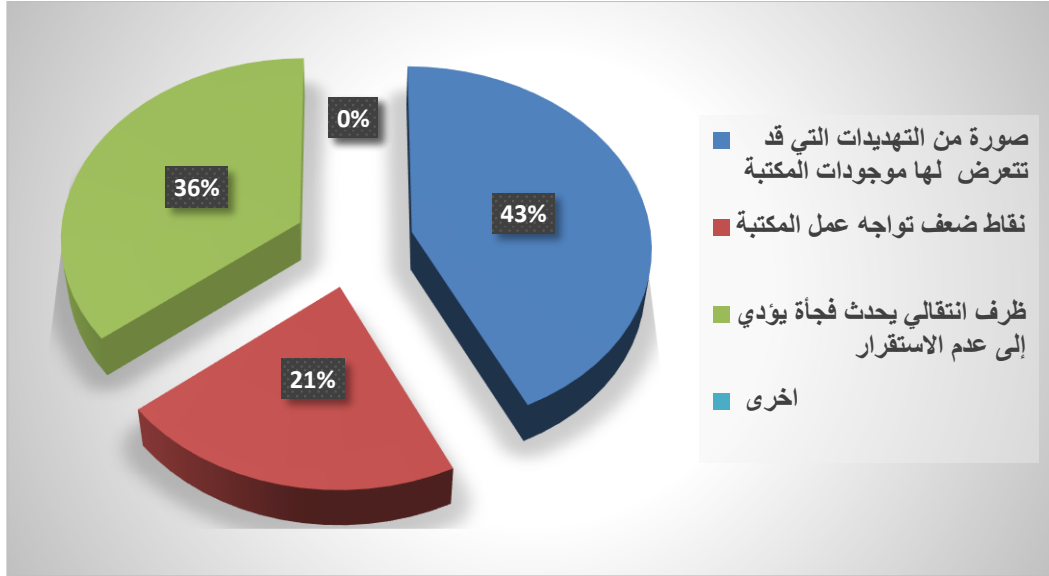
❖ 6-1 إذا كانت الإجابة نعم ماذا تعني لك هذه المخاطر

وهو سؤال نصف مفتوح متعدد الخيارات أردنا من خلاله الوصول إلى مفهوم المخاطر في نظر أفراد العينة وهو ما توضحه إجاباتهم في الجدول التالي:

النسبة	التكرار	الإجابات
42.85%	6	صورة من التهديدات التي قد تتعرض لها موجودات المكتبة
21.42%	3	نقاط ضعف تواجه عمل المكتبة
35.71%	5	ظرف انتقالي يحدث فجأة يؤدي إلى عدم الاستقرار
00.00%	0	أخرى
100,00%	14	المجموع

الجدول رقم 19: يوضح مفهوم المخاطر لدى أفراد عينة الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 17: يوضح مفهوم المخاطر لدي عينة الدراسة

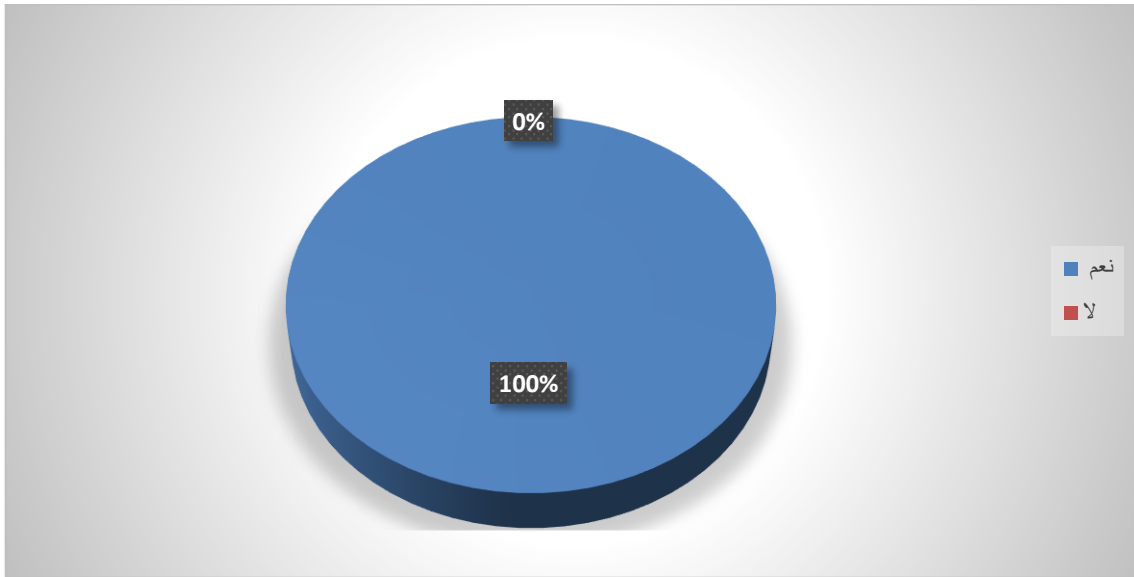
من خلال الإجابات الموضحة في الجدول رقم 19 نجد أن أكبر نسبة وتقدر بـ 42.85 % من أفراد العينة ترى بان المخاطر هي صورة من التهديدات التي قد تتعرض لها موجودات المكتبة بينما تقر نسبة 35.71% بان الخاطر هي نقاط ضعف تواجه عمل المكتبة كما ترى نسبة 21.42% أن المخاطر هي عبارة عن ظرف انتقالي يحدث فجأة يؤدي إلى عدم الاستقرار، واستبعدت مفاهيم أخرى لم نذكرها في الاختيارات وقد جاءت الإجابات متباينة بين أفراد العينة وبهذا الترتيب ربما إلى عدم امتلاكهم لتصور عام وعلمي وموحد لمفهوم المخاطر وافتقارهم لثقافة واسعة حول مصطلح المخاطر بسبب عدم إدراجه ضمن المقاييس المدروسة في مشوارهم الدراسي وكذا حداثة إدارة المخاطر وتطبيقها في المؤسسات بصفة عامة وفي المكتبات الجامعية على وجه الخصوص ولكنها نسب مقبولة توحى بالمام وفهم افراد العينة لمعنى المخاطر مما يسهل عليهم رصد الأساليب والادوات اللازمة لمواجهتها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- ❖ السؤال رقم 07: هل تتعرض مكتبكم إلى مخاطر؟
- ❖ وهو سؤال مغلق موجه للعاملين في المكتبات محل الدراسة ونهدف من خلاله إلى معرفة مدى تعرض المكتبات محل الدراسة للمخاطر المختلفة وهو ما يندرج ضمن إجابات المبحوثين من خلال الجدول التالي:

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	10	100,00%
لا	00	00.00%
المجموع	10	100,00%

الجدول رقم 20: يوضح مدى تعرض المكتبات محل الدراسة للمخاطر



الشكل رقم 18: يوضح مدى تعرض المكتبات محل الدراسة للمخاطر

من خلال الجدول رقم 20 يتبين لنا أن كل أفراد العينة أقروا بإمكانية تعرض مكتباتهم إلى المخاطر وذلك كون انه لا تخلو أي بيئة عمل من المخاطر جراء الظروف الداخلية والخارجية المرافقة لمختلف الأنشطة داخل المكتبة حيث زادت خبرتهم واحتكاكهم المباشر بميدان العمل التعرض يقينا لمختلف المخاطر وخاصة التكنولوجية والتقنية منها والتي قد تكون بمثابة العمل الروتيني في ظل التطورات السريعة في مجال المكتبات.

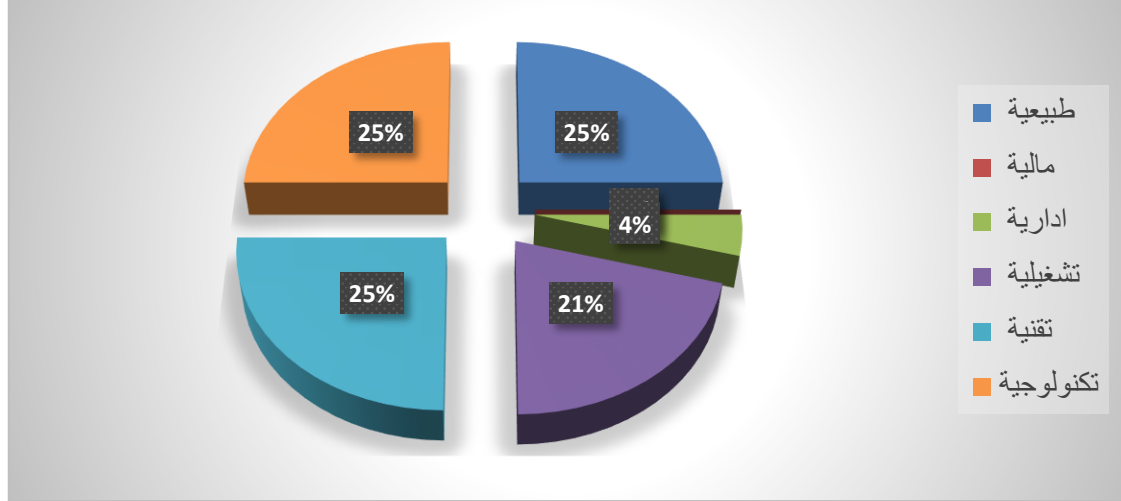
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

❖ 7-1 إذا كانت الإجابة نعم ما هي طبيعة هذه المخاطر؟

وهو سؤال نصف مفتوح طرح على المبحوثين بهدف معرفة طبيعة وأنواع المخاطر التي تتعرض لها المكتبات محل الدراسة وهو ما تعكسه إجاباتهم الموضحة في الجدول التالي:

الإجابات	التكرار	النسبة
طبيعية	6	25%
مالية	0	00%
إدارية	1	4.16%
تشغيلية	5	20.83%
تقنية	6	25%
تكنولوجية	6	25%
المجموع	24	100,00%

الجدول رقم 21: يوضح طبيعة المخاطر التي تتعرض لها مكتبات قطب شتمة



الشكل رقم 19: يوضح طبيعة المخاطر التي تتعرض لها مكتبات قطب شتمة.

من خلال الجدول رقم 00 يتضح لنا ان الإجابات جاءت متنوعة حيث يرى افراد العينة ونسبة 25% أن طبيعة المخاطر التي تتعرض لها المكتبة هي طبيعية -تكنولوجية- تقنية على التوالي وهذا لكون بيئة عمل المكتبي مرتبطة وبشكل أساسي بالجوانب التقنية والتكنولوجية إضافة إلي المخاطر الطبيعية وما تشكله من ضرر على كيان المكتبة بينما

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

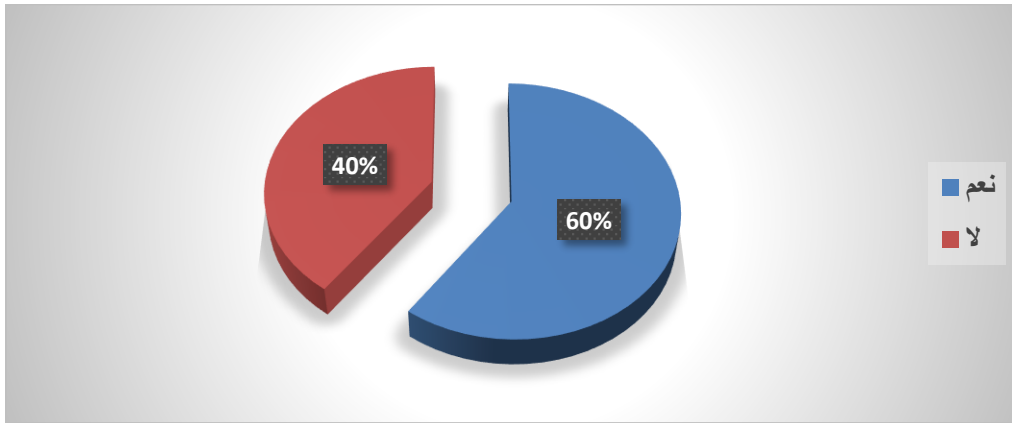
يرى 20.83% من المبحوثين أن المخاطر التي تترصد بمكثبتهم ذات طبيعة تشغيلية وترتبط بسوء التسيير الإداري ومشكلات المورد البشري، كما أجابت ما نسبته 4.16% من العينة بأنها مخاطر إدارية، بينما استبعد كل أفراد العينة المخاطر المالية كون المكتبات الجامعية تابعة للجامعة فيما يخص الجوانب المالية أي ليست من اختصاصات القائمين على المكتبات وبالتالي لا تمسهم هذه المخاطر بشكل مباشر.

السؤال رقم 08: هل لديك الجاهزية الدائمة لمواجهة المخاطر حال وقوعها

وهو سؤال مغلق وجه للعاملين بالمكتبات محل الدراسة قصد معرفة مدى جاهزيتهم لمواجهة المخاطر محتملة الوقوع وهو ما يتضح لنا من أجوبة المبحوثين المبوبة في الجدول أدناه:

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	6	70,00%
لا	4	30,00%
المجموع	10	100,00%

الجدول رقم 22: يوضح مدى جاهزية القيادات في المكتبات محل الدراسة لمواجهة المخاطر المحتملة.



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل 20: يوضح مدى جاهزية القيادات في المكتبات محل الدراسة لمواجهة المخاطر المحتملة

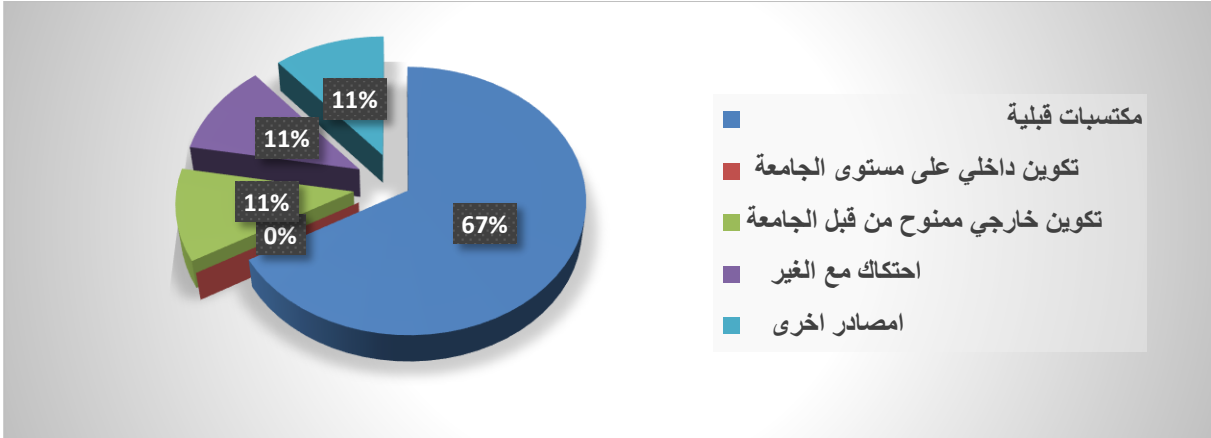
يتضح لنا ومن خلال الجدول رقم 22 اتضح لنا أن جل العينة أكدت بان قيادة في المكتبات محل الدراسة على جاهزية دائمة لمواجهة مختلف المخاطر وهي بنسبة 70,00% وذلك راجع ربما إلى كونها أكثر تأهيلا في الجوانب العلمية والعملية وحتى النفسية وذلك بمجهودات شخصية بينما ترى 30% من أفراد العينة أن القيادة لا تكون جاهزة للتصدي للمخاطر ربما لضعف الإمكانيات المادية منها والمالية ونقص خبرتهم في هذا المجال وعدم تلقيهم لهذا المقياس في مشوارهم الدراسي .

8-1 إذا كانت الإجابة نعم: من أين استدميتم كيفية التعامل مع المخاطر؟ وهو سؤال نصف مفتوح طرح على عينة الدراسة بغرض معرفة مرجعيتهم في التعامل مع المخاطر في المكتبات محل الدراسة وهو ما يبينه الجدول التالي:

الإجابات	التكرار	النسبة
مكتسبات قبلية	6	66,66%
تكوين داخلي على مستوى الجامعة	0	00.00%
تكوين خارجي ممنوح من قبل الجامعة	1	11.11%
احتكاك مع الغير	1	11.11%
مصادر اخرى	1	11.11%
المجموع	9	100,00%

الجدول 23: يوضح مرجعية القيادة في التعامل مع المخاطر في مكتبات القطب بجامعة محمد خيضر بسكرة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 21: يوضح مرجعية القيادة في التعامل مع المخاطر في مكتبات القطب بجامعة

محمد خيضر بسكرة

من خلال الجدول رقم 23 تبين أن غالبية أفراد العينة وبنسبة 66.66% اجمعوا أن مرجعيتهم في التعامل مع المخاطر المحتملة الوقوع ترجع إلى مكتسباتهم القبلية التي تولدت عن الخبرة وارتيادهم على التربصات الخارجية وحبهم للبحث المتجدد في حل الأمور الصعبة التي تواجههم في مسيرتهم العملية، بينما تري 11.11% أن المرجعية تعود إلى احتكاك مع الغير أو مصادر أخرى أو التكوين الخارجي على التوالي كون التكوين الخارجي لا يمس كل العاملين في المكتبة فهو يخضع لعدة شروط قد تقصي عاملين في مناصب قيادية وبالتالي عدم الاستفادة من التربصات الميدانية الخارجية التي تكون لهم رصيد عملي يستغل وقت الحاجة، بينما أقصي اختيار التكوين الداخلي بنسبة 00% وهذا ما يدل على غياب تام للتكوينات داخل الجامعة.

السؤال رقم 09: هل تدركون الإشارات الأولية المنذرة بوقوع المخاطر في مكتبكم؟

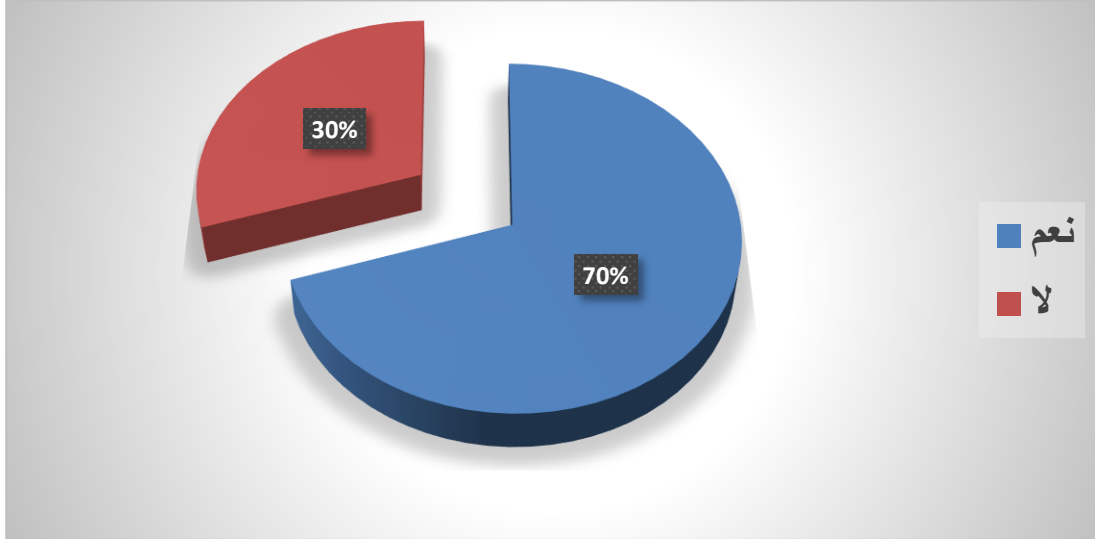
وهو سؤال مغلق وجه للعاملين في المكتبات محل الدراسة قصد معرف مدى ادراكهم

بالإشعارات الأولية المنذرة بوقوع المخاطر وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	7	70,00%
لا	3	30,00%
المجموع	10	100,00%

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 24 يمثل مدى إدراك القيادة في مكتبات القطب بالإشعارات المنذرة بوقوع المخاطر



الشكل رقم 22 يمثل مدى إدراك القيادة في مكتبات القطب بالإشعارات المنذرة بوقوع

المخاطر

يتضح لنا حسب ما ورد في الجدول رقم 24 أن إجابات أفراد العينة وبنسبة

70% جاءت نعم في حين 30% جاءت إجابتها لا.

ومن خلال الفروق في النسب السابقة يتضح لنا أن الأغلبية أجابت بنعم وعلى هذا الأساس يمكن القول ان القيادة في المكتبات تولي اهتمام باكتشاف الأعطال والمشكلات ومحاولة مواجهتها والتقليل من أثارها من خلال كشف الإشارات المنذرة بالمخاطر بواسطة وسائل مختلفة قبل وقوعها وذلك لارتباطها اللصيق بميدان العمل في حين حجم العينة التي كانت إجابتها لا قد يرجع ذلك إلى نقص الخبرة.

1-9 إذا كانت الإجابة نعم كيف يتم ذلك؟

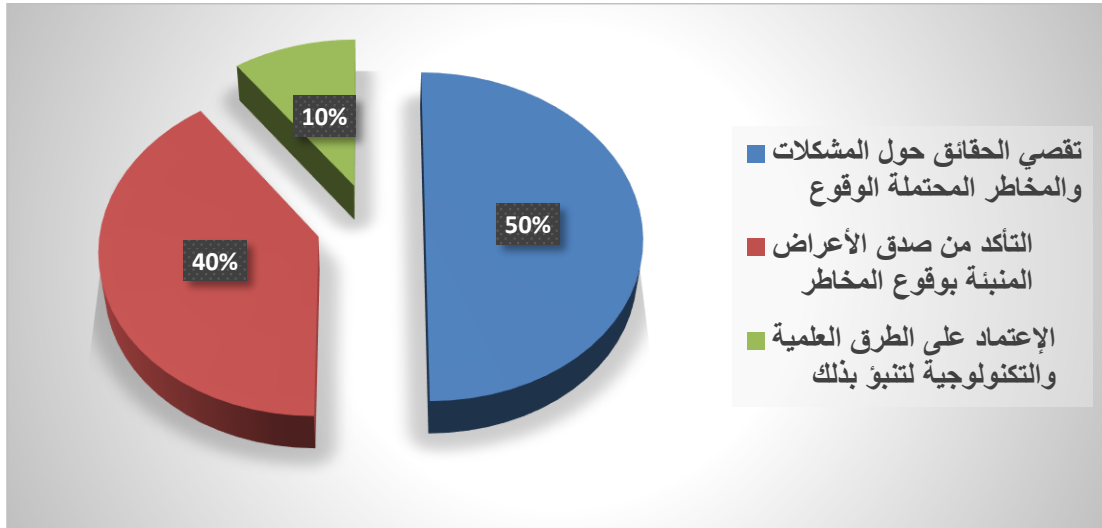
وهو سؤال نصف مفتوح طرح للعاملين في المكتبات محل الدراسة بهدف معرفة طرق

استشعارهم للمخاطر وهو ما تظهره إجابات المبحوثين من خلال الجدول التالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الإجابات	التكرار	النسبة
تقصي الحقائق حول المشكلات والمخاطر المحتملة الوقوع	5	50%
التأكد من صدق الأعراض المنبئة بوقوع المخاطر	4	40%
الاعتماد على الطرق العلمية والتكنولوجية لتنبؤ بذلك	1	10%
المجموع	10	100%

الجدول رقم 25: يوضح طرق استشعار القيادة في مكاتب القطب للمخاطر



الشكل رقم 23: يوضح طرق استشعار القيادة في مكاتب القطب للمخاطر

من الجدول رقم 25 نلاحظ أن نسبة 50% اجمعوا أن الطريقة المثلى في استشعار المخاطر في غياب التخطيط هي تقصي الحقائق حول المشكلات والمخاطر المحتملة الحدوث وذلك بالبحث عن المسببات وتتبع ومحاكاة المخاطر المماثلة للوصول إلى الحلول الناجحة للقضاء عليها أو على الأقل التخفيف من الأضرار الناجمة عليها في حين ترى نسبة 40% أن انصب طريقة لاستشعار المخاطر هي التأكد من صحة الأعراض المنبئة للوقوع المخاطر وبالتالي الاستعداد لمواجهةها أما تبني الطرق العلمية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

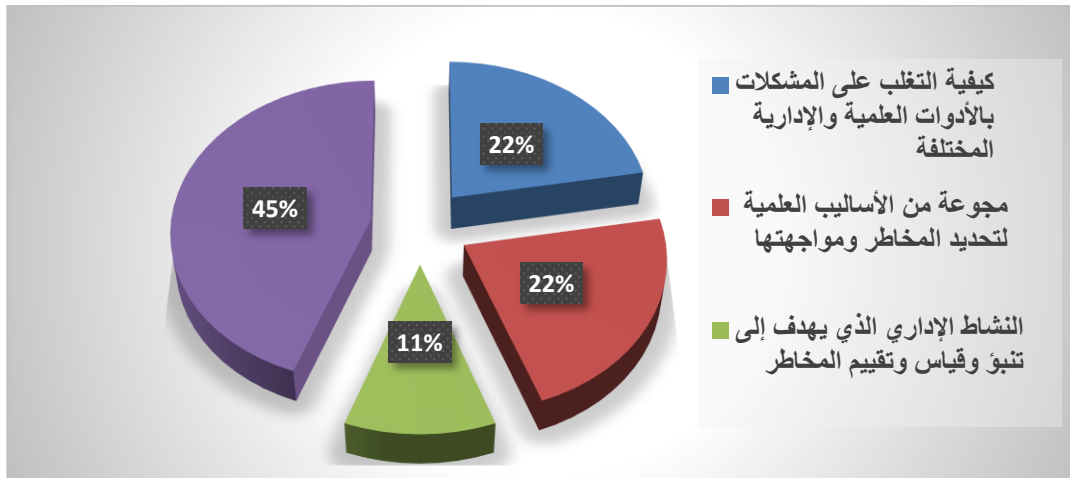
والتكنولوجية للتنبؤ بالمخاطر فجاءت متدنية 10%، وفي ضوء هذه الإجابات تين لنا عدم وجود إدارة المخاطر ككيان قائم بحد ذاته وإنما كل مسؤول يتمتع بالحرية لأعداد خطط تعتمد على الذكاء والفتنة لمواجهة المخاطر المحتملة وهذا ما يعكس غياب تطبيق المعايير الدولية فيما يخص إدارة المخاطر في مكاتب القطب .

السؤال رقم 10: ماذا تعني لك إدارة المخاطر؟

وهو سؤال نصف مفتوح متعدد الاختيارات طرح للتأكد من مدى فهم المبحوثين لإدارة المخاطر وقد تباينت الإجابات كما يوضحه الجدول التالي:

الإجابات	التكرار	النسبة
كيفية التغلب على المشكلات بالأدوات العلمية والإدارة المختلفة	4	22,22%
مجموعة من الأساليب العلمية لتحديد المخاطر ومواجهتها	4	22.22%
النشاط الإداري الذي يهدف إلى تنبؤ وقياس وتقييم المخاطر	2	11,11%
عملية إدارية يتم من خلالها تحديد الخطر ومواجهته	8	44,44%
المجموع	18	100,00%

الجدول رقم 26 يوضح إجابات المبحوثين حول ماهية إدارة المخاطر.



الشكل رقم 24 يوضح إجابات المبحوثين حول ماهية إدارة المخاطر

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

يوضح الجدول رقم 26 أن أكبر نسبة من العينة وتقدر بنسبة 44.44% أجابت بان مفهوم إدارة المخاطر يعني لها أنها عملية إدارية يتم من خلالها تحديد الخطر ومواجهته بينما ترى نسبة من العينة وتقدر بـ 22.22% أن إدارة المخاطر هي مجموعة من الأساليب العلمية لتحديد ومواجهتها - كيفية التغلب على المشكلات بالوسائل العلمية والإدارية المختلفة على التوالي في حين كانت إجابات 11.11% من العينة أنها تعني النشاط الإداري الذي يهدف إلى تنبؤ وقياس وتقييم المخاطر. وقد جاءت الإجابات متباينة وبذا الترتيب كون مصطلح إدارة المخاطر حديث في أدبيات الإدارة ومن حيث التطبيق وخاصة في المكتبات ف جاء مبني على تصور أفراد العينة كل من منصبه لمفهوم إدارة المخاطر بمعنى يجب التنبؤ بالمخاطر تم التخطيط لها ورصد طرق واستراتيجيات المناسبة لمواجهتها من اجل تطويرها وبالتالي تطوير نظام إدارة مكتبات قطب شتمة في كنف قيادة إدارية رشيدة.

4-3-1-3 تحليل بيانات المحور الثالث : دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة-قطب شتمة-

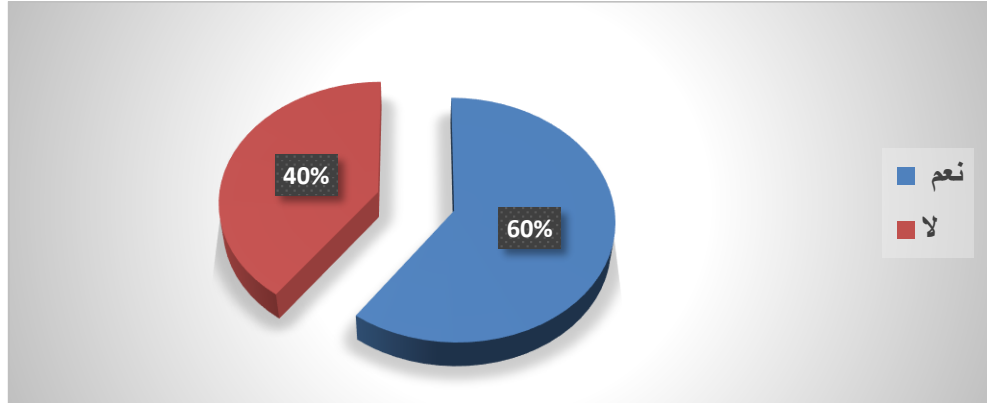
السؤال 11: هل تمتلكون كقادة إداريون في المكتبة القدرة على استشعار الأحداث والتنبؤ بالمخاطر ؟

سؤال نصف مفتوح موجه للمحافظين و ورؤساء المصالح بمكتبات محل الدراسة حيث أردنا من خلاله التعرف إن كان لدى القادة الإداريون بالمكتبات الجامعية القدرة على التنبؤ بالمخاطر، فكانت الإجابة كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

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

الجدول رقم 27: يوضح قدرة القادة الإداريين بالمكتبات الجامعية على تنبؤ بالمخاطر



الشكل رقم 25: يمثل قدرة القادة الإداريين بالمكتبات الجامعية على التنبؤ بالمخاطر

الجدول رقم 27 يبين أن نسبة 60% من أفراد العينة أكدوا أنه هناك القدرة على التنبؤ بالمخاطر التي تواجه المكتبات وهذا يدل على أن للقيادة الإدارية دور في تدعيم قدرات القادة في المكتبات على توقع المخاطر وذلك يعود حسب رأي عينة الدراسة إلى التتبع الدائم للأنشطة الإدارية والاطلاع على أحدث المستجدات المتعلقة بموضوع المخاطر وكذا الاستفادة من المكتسبات القبلية مع الاعتماد على تكنولوجيات الحديثة من خلال وضع نظام إنذار المبكر للمخاطر ، نظام التنبؤ الخاص بالبرمجية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وكذا المراقبة المستمرة وتحديد مجموعة المخاطر التي قد تحدث مع عقد اجتماعات دورية تضم جميع العاملين في المكتبة والتباحث معهم حول إمكانية وجود مخاطر تهدد استقرار المكتبة ، في حين ما نسبته 40% من المبحوثين يرون أنه ليس هناك القدرة على التنبؤ بالمخاطر بالمكتبات وهذا يعود ربما لعدم فهمهم لوظيفة القيادة الإدارية ومدى مساهمتها في تسيير المخاطر بالمكتبات الجامعية

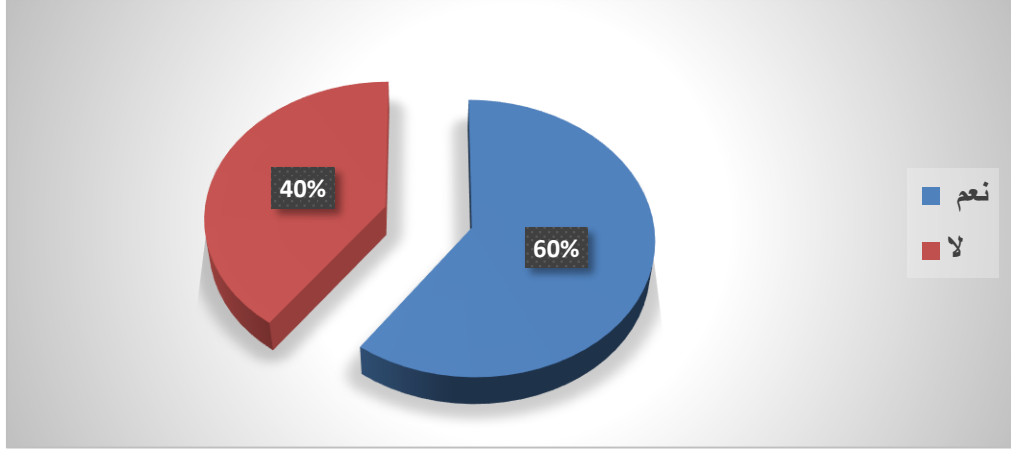
السؤال رقم 12: هل تقومون بالتخطيط ووضع برامج خاصة للتعامل مع المخاطر فور وقوعها؟

وهذا السؤال مغلق موجه للمحافظين ورؤساء المصالح بالمكتبات محل الدراسة، أردنا من خلاله معرفة إن كان قادة المكتبات يقومون بتخطيط للتعامل ومواجهة المخاطر عند وقوعها وتوظيف برامج خاصة لذلك حيث كانت الإجابات في جدول كتالي:

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

الجدول رقم 28: يوضح إجابة أفراد العينة حول التخطيط ووضع البرامج للتعامل مع المخاطر فور وقوعها

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 26: يمثل يوضح إجابة أفراد العينة حول التخطيط ووضع البرامج للتعامل مع المخاطر فور وقوعها

الجدول رقم 28: يوضح أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون أنه هناك تخطيط وبرامج خاصة من أجل التعامل مع المخاطر فور وقوعها وهذا يدل على حرصهم الشديد لوضع خطط استراتيجية لدراسة المخاطر منذ بدايتها إلى غاية الحد منها في المكتبات، في حين نسبة 40% من عينة

الدراسة يؤكدون أنه ليس هناك تخطيط ولا وجود للبرامج الخاصة للتعامل مع المخاطر وهذا يعود ربما أن التخطيط ووضع البرامج خارج سلطتهم الإدارية وأن الإدارة العليا هي التي تهتم بذلك.

السؤال 13: هل يوجد فريق خاص بإدارة المخاطر بمكتبتكم ؟

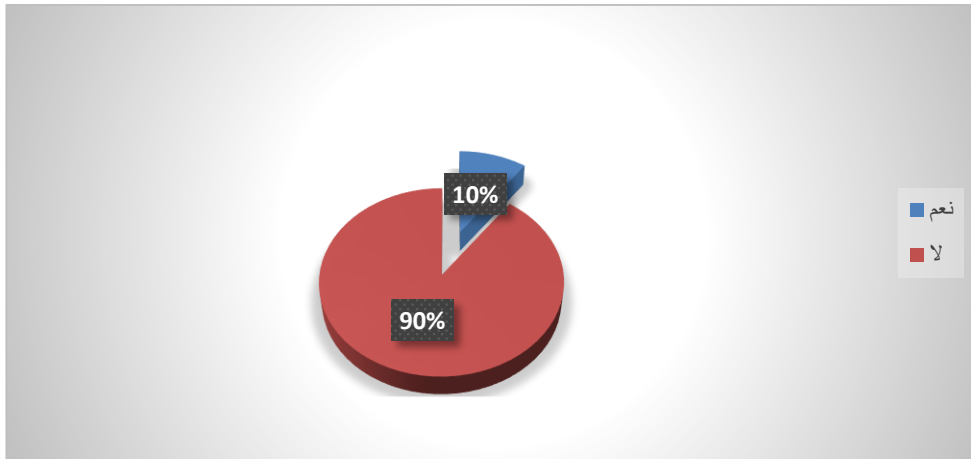
وهذا السؤال نصف مفتوح موجه للمحافظين و رؤساء المصالح بالمكتبات محل الدراسة ، أردنا من خلاله معرفة إن كان هناك فريق خاص بإدارة المخاطر بمكتبات الجامعة

وجداول التالي يوضح الإجابات عن ذلك :

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	1	10
لا	9	90
لمجموع	10	100

الجدول رقم 29: يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود فريق خاص بإدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية



الشكل رقم 27: يمثل يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود فريق خاص بإدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الجدول رقم 29 يبين أن نسبة 10% من عينة الدراسة يرون أنه هناك فريق خاص بإدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية وحسب آرائهم أن هذا الفريق مكون من أخصائيين ومهنيين بالمكتبات ومجموعات الأمن والوقاية ، في حين أن نسبة 90% من أفراد العينة يرون أنه لا يوجد فريق خاص بإدارة المخاطر وربما يعود ذلك إلى عدم فهمهم ووعيهم بإدارة المخاطر وأهميتها بالمكتبات

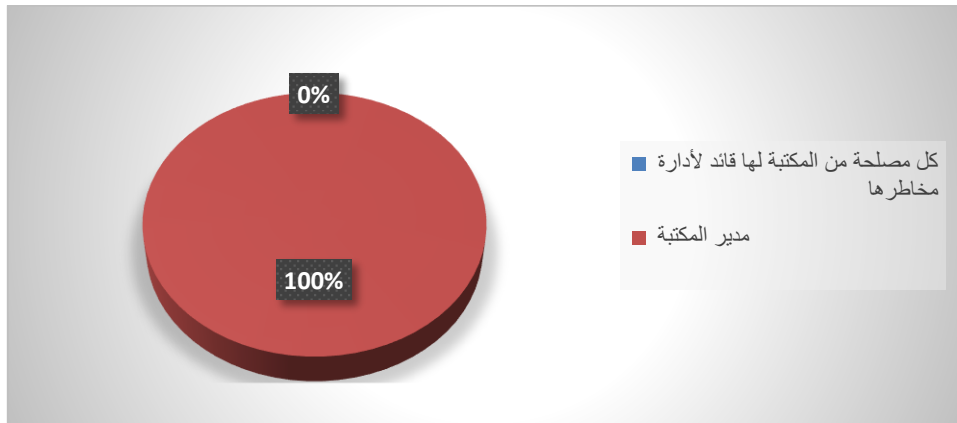
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

السؤال 14: من القائم على رئاسة هذا الفريق؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
كل مصلحة من المكتبة لها قائد لإدارة مخاطرها	0	0
مدير المكتبة	5	100
المجموع	5	100

وهذا السؤال نصف مفتوح وموجه لقادة المكتبات الجامعية محل الدراسة، حيث أردنا من خلاله من هو القائم على قيادة فريق إدارة المخاطر بالمكتبات وجاءت الإجابات في الجدول على النحو التالي:

الجدول رقم 30: يوضح إجابة أفراد العينة حول قائد فريق إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية



الشكل رقم 28: يمثل إجابة أفراد العينة حول قائد فريق إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الجدول رقم 30: يوضح ما نسبته 100% من عينة الدراسة أكدوا أن مدير المكتبة هو المسؤول عن قيادة فريق إدارة المخاطر إلا أن هذه النسبة تتناقض مع ماورد في الإجابة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

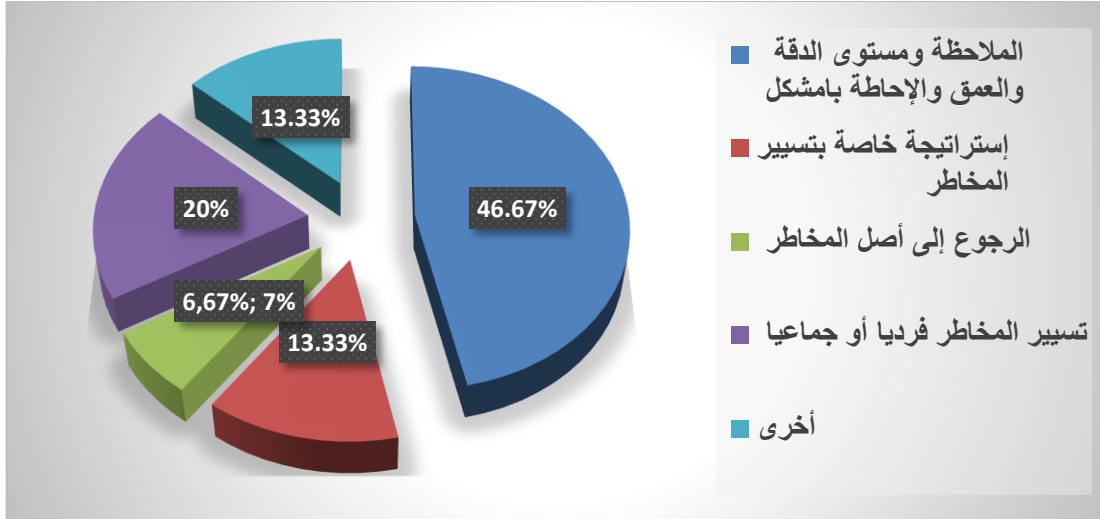
عن السؤال 13 والذي أكد فيه معظم أفراد العينة على عدم وجود فريق خاص بإدارة المخاطر ويعود ذلك ربما إلى عدم وجود في المكتبات مصلحة خاصة بإدارة المخاطر وأن معظم المخاطر التي تحدث هي عبارة عن مشكلات بسيطة يتم حلها أو عدم الفهم الجيد لمفهوم إدارة المخاطر في المكتبات.

السؤال 15: ما هي إستراتيجية إدارة المخاطر التي تتبعونها في مكتبتكم؟ وهو سؤال نصف مفتوح موجه لقادة المكتبات الجامعية محل الدراسة، حيث أردنا معرفة الإستراتيجية المعتمدة في إدارة المخاطر التي تتبعها المكتبات الجامعية وكانت الإجابات على النحو التالي:

النسبة %	التكرار	الإجابات
46.67	7	الملاحظة ومستوى الدقة والعمق والإحاطة بالمشكل
13.33	2	إستراتيجية خاصة لتسيير المخاطر
6.67	1	الرجوع إلى أصل المخاطر
20	3	تسيير المخاطر فردياً أو جماعياً
13.33	2	أخرى أذكرها
100	15	المجموع

الجدول رقم 31: يوضح الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 29 : يمثل الإستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الجدول رقم 31: يمثل نسبة 46.67% من عينة الدراسة يرون أن إستراتيجية إدارة المخاطر المتبعة في المكتبات محل الدراسة متمثلة في الملاحظة ومستوى الدقة والعمق والإحاطة بالمشكل ، في حين يرى 20% من أفراد العينة أن تسيير المخاطر فرديا أو جماعيا هي الإستراتيجية لإدارة المخاطر التي يعتمد عليها القادة في المكتبات ، في حين جاءت الإجابة بنسبة 13.33% أنه يجب إتباع إستراتيجية خاصة بتسيير المخاطر فقط ونفس النسبة عبر على اللجوء إلى الإدارة العليا وتكفلها بمواجهة المخاطر وإيجاد الحلول لها في حين قدرت نسبة 6.67% والتي تشير إلى الرجوع إلى أصل المخاطر

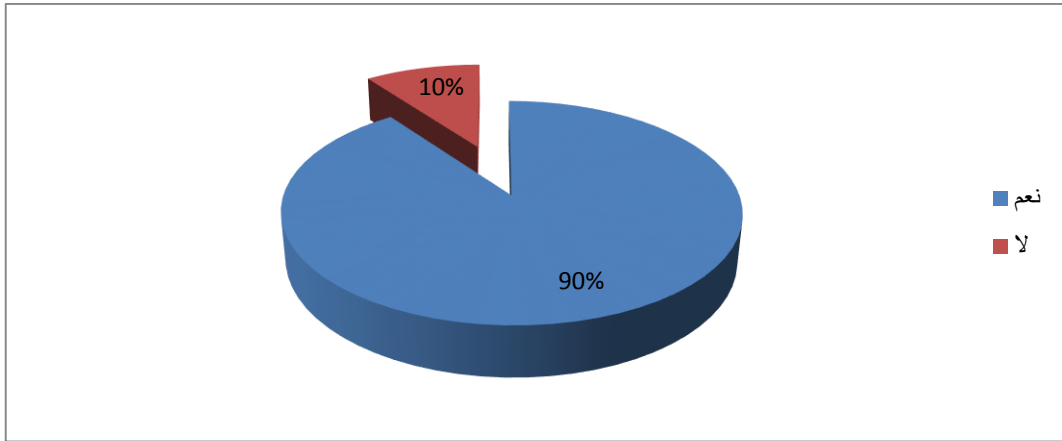
السؤال 16: هل تسعون للاستعداد الدائم لمواجهة المخاطر المحتملة من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين ؟

وهو سؤال مغلق موجه للمحافظين و رؤساء المصالح بالمكتبات محل الدراسة، أردنا من خلاله مدى استعداد قادة المكتبات لمواجهة المخاطر من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين بالمكتبات، والإجابات موضح في الجدول التالي :

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	9	90
لا	1	10
المجموع	10	100

الجدول رقم 32: يوضح إجابة أفراد العينة حول الاستعداد الدائم لقادة المكتبات لمواجهة المخاطر من خلال تنمية قدرات ومهارات العاملين



الشكل رقم 30: يمثل إجابة أفراد العينة حول الاستعداد الدائم لقادة المكتبات لمواجهة المخاطر من خلال تنمية قدرات ومهارات العاملين

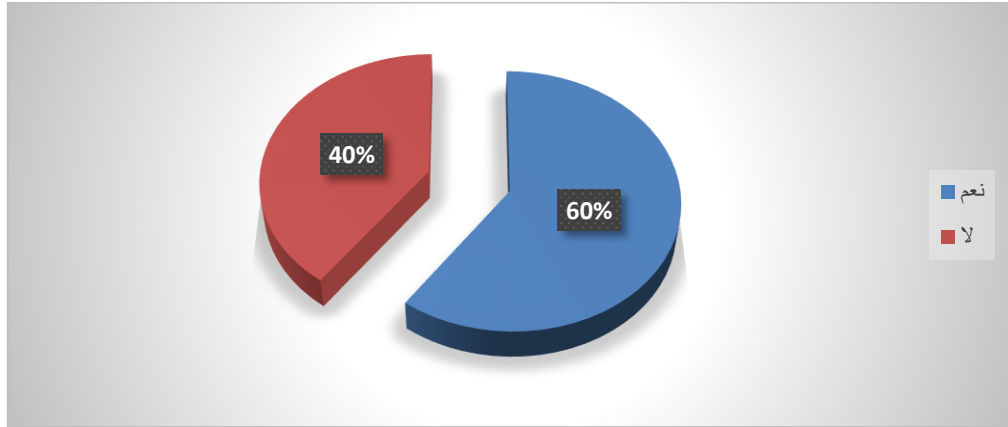
الجدول رقم 32: يبين 90% من أفراد العينة أكدوا أن لهم استعداد لمواجهة المخاطر ويسعون دائماً إلى تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال التشاور معهم حول كيفية التخطيط المسبق والاعتماد على الأساليب العلمية من أجل معالجة المشكلات وقبول مقترحاتهم وتوفير جميع الوسائل لذلك، في حين يرى ما نسبته 10% من أفراد العينة أنهم غير قادرين على مجابهة المخاطر في حالة حدوثها وذلك راجع لعدم توفر الإمكانيات المالية والوسائل لذلك.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

السؤال 17: هل تقوم القيادة بتقييم أدائها خلال تعاملها مع المخاطر ؟
وهذا السؤال مغلق موجه للمحافظين و رؤساء المصالح بالمكاتب محل الدراسة ، حيث أردنا من خلاله معرفة إن كان القادة بالمكاتب يقومون بتقييم أدائهم خلال تعاملهم مع المخاطر حيث كانت الإجابات على النحو التالي :

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

جدول رقم 33: يوضح إجابة عينة الدراسة حول تقييم القيادة لأدائها خلال تعاملها مع المخاطر



الشكل رقم 31 : يمثل إجابة عينة الدراسة حول تقييم القيادة لأدائها خلال تعاملها مع المخاطر

الجدول رقم: 33 يوضح أن ما نسبته 60% من أفراد العينة يرون أن قادة الإداريين بالمكاتب يقومون بتقييم أدائهم خلال تعاملهم مع المخاطر وذلك من خلال مراجعة الخطط المعتمد عليها سابقا، وكذا مراجعة البرامج الخاصة بإدارة المخاطر وتطويرها ووضع استراتيجية فعالة من أجل تقدير حدة الخطر، في حين قدرت نسبة 40% من

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

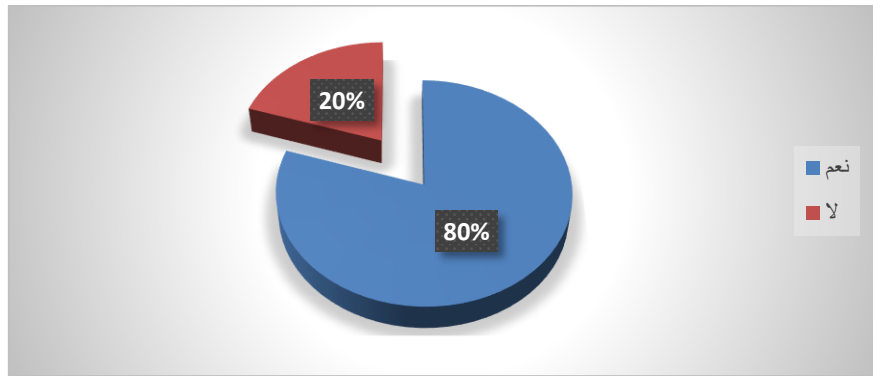
مبحثين يرون أن القيادة لا تقوم بتقييم أدائها خلال تعاملها مع المخاطر وذلك يعود ربما لاعتبار أن الخطط والبرامج الموضوعة من أجل مجابهة المخاطر ثابتة و لا يمكن تغيير فيها وأن ذلك خارج سلطاتهم

السؤال 18: هل تمنح القيادة أهمية للإصلاح وإعادة الأوضاع إلى سابق عهدها بعد زوال المخاطر؟

وهذا سؤال نصف مفتوح وموجه للمحافظين و رؤساء المصالح بالمكاتب محل الدراسة ، حيث أردنا من خلاله معرفة إن كان من بين اهتمامات القيادة الإدارية إصلاح الأوضاع بالمكاتب بعد زوال المخاطر ووردت إجابات على النحو التالي :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	8	80
لا	2	20
المجموع	10	100

الجدول رقم 34: يوضح إجابة أفراد العينة حول اهتمام القيادة الإدارية بإصلاح وإعادة أوضاع المكاتب الجامعية بعد زوال المخاطر



الشكل رقم 32: إجابة أفراد العينة حول اهتمام القيادة الإدارية بإصلاح وإعادة أوضاع المكاتب الجامعية بعد زوال المخاطر

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 34: يبين أن ما نسبته 80% من عينة الدراسة يؤكدون أن القيادة الإدارية في المكتبات محل الدراسة تهتم بإصلاح وإعادة الأوضاع إلى سابق عهدها بعد زوال المخاطر وحسب إجاباتهم أنه يتم التأكد من الإصلاح الكامل بعد حدوث المخاطر وتفادي الأخطاء السابقة أثناء عملية الإصلاح وكذا معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه المخاطر وإيجاد الحلول المناسبة لها ، توفير الإمكانيات البشرية لإدارة المخاطر بالمكتبات من خلال تطوير قدرات الأفراد بالإضافة إلى تقييم الأضرار و إعادة النظر في الخطة الموضوعية مسبقا ومعالجة المخاطر وفق خطة احتياطية ، في حين قدر ما نسبته 20% من أفراد العينة يرون أن القيادة الإدارية في المكتبات لا تولي أهمية للإصلاح الأوضاع بعد زوال المخاطر والسبب في ذلك عدم توفر الإمكانيات البشرية والمالية وعدم التقييم ووضع الخطط لمجابهة الخطر وعدم تصنيف المخاطر حسب الضرر الذي تسببه للمكتبات ومعالجتها تدريجيا .

السؤال 19: تؤدي القيادة دورا مهما في إدارة المخاطر ما رأيك في ذلك؟

وهذا السؤال مفتوح موجه للمحافظين ورؤساء المصالح بمكتبات محل الدراسة حيث أردنا من خلال معرفة وجهات نظر القادة بالمكتبات حول القيادة ودورها في إدارة المخاطر وتبين من خلال إجاباتهم ما يلي:

- هناك من يرى أن القيادة هي حجر الأساس في إدارة المخاطر داخل مبنى المكتبة وهي المسؤولة الأولى عن حمايتها من أي خطر قد يواجهها القيادة هي بوصلة فريق العمل المشرف على تطبيق الاستراتيجية لمواجهة المخاطر من بدايتها إلى غاية إزالة أثارها ، في حين يرى الآخرون أن للقيادة دور هام في إدارة المخاطر والتصرف
- القيادة لها دور جوهري في إدارة المخاطر المختلفة داخل المكتبة
- للقيادة دور مهم في إدارة المخاطر

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- يؤكد البعض الآخر على أنها تتنبأ بالحوادث والمخاطر التي تقع داخل المكتبة وتساهم في مواجهتهما والتقليل من خسائر ، وهناك من يرى أن إدارة المخاطر تكون من صلاحيات الإدارة العليا بالكلية أو الجامعة.

4-3-1-4 تحليل بيانات المحور الرابع: أساليب و أدوات القيادة الإدارية وتسييرها بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-

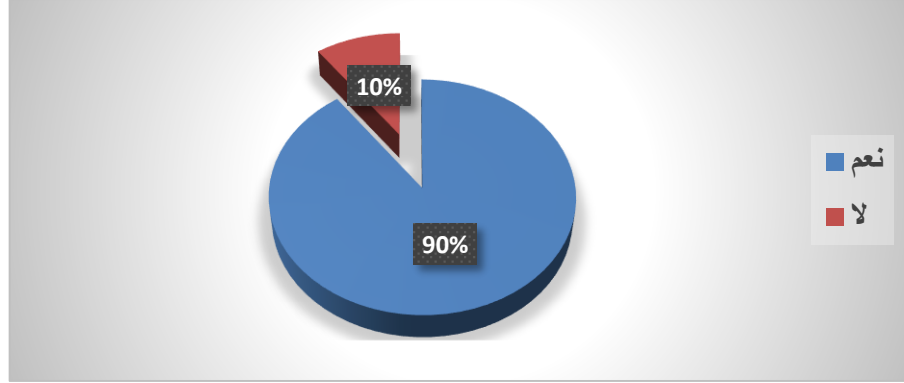
السؤال 20 : هل تعتمد مكتبتكم على أساليب معينة في تسييرها للمخاطر ؟

وهذا السؤال نصف مفتوح موجه للمحافظين ورؤساء المصالح حيث أردنا من خلاله معرفة أهم الأساليب التي يعتمدها قادة المكتبات في تسيير المخاطر حيث كانت الإجابة كالتالي:

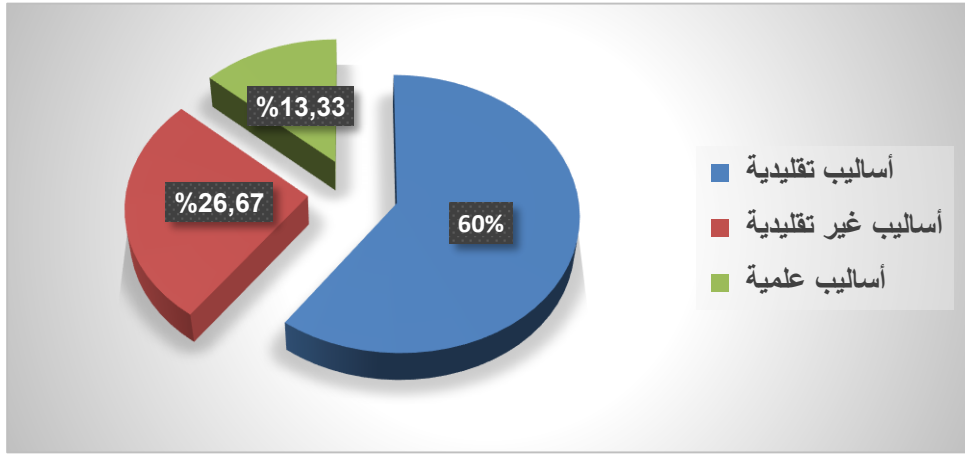
الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	9	90
لا	1	10
المجموع	10	100
إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل:	التكرار	النسبة%
أساليب تقليدية	9	60
أساليب غير تقليدية	4	26.67
أساليب علمية	2	13.33
المجموع	15	100

جدول رقم 35: يوضح الأساليب التي يعتمدها قادة المكتبات في تسيير المخاطر

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 33: يمثل الأساليب التي يعتمد عليها قادة المكتبات في تسيير المخاطر



الشكل رقم 34: يمثل إجابة أفراد العينة عن نوع الأساليب إدارة المخاطر المعتمدة في المكتبات الجامعية.

الجدول رقم 35: يبين ما نسبته 90% من أفراد العينة أنه يوجد مجموعة من الأساليب التي تعتمد عليها المكتبات محل الدراسة في تسيير المخاطر في حين يرى ما نسبته 10% أنه المكتبات ليست في حاجة للاعتماد على أساليب معينة لتسيير إدارة المخاطر وذلك يرجع ربما أن المخاطر التي تحدث في مكتبات في نظرها عبارة عن مشكلات بسيطة لا تستدعي توظيف أساليب علمية أو أدوات لذلك

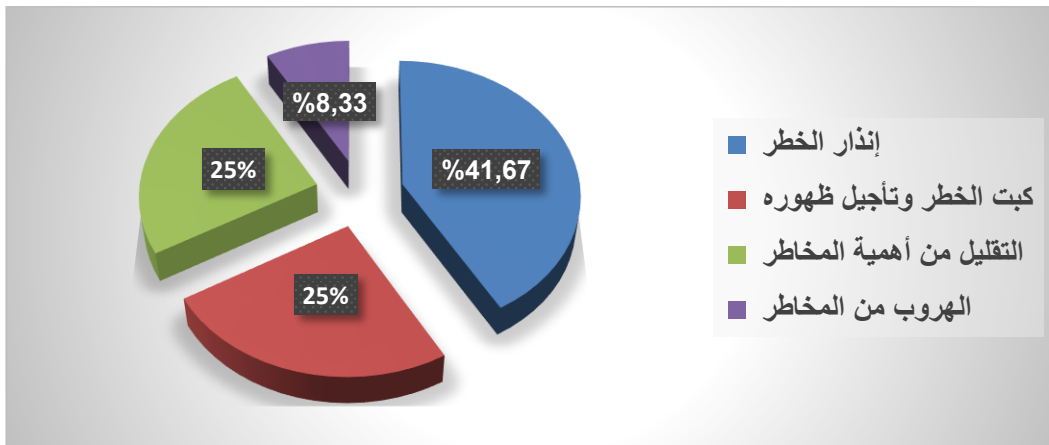
في حالة الإجابة بنعم قمنا بطرح سؤال لتعرف على هذه الأساليب كما هو موضح في الجدول فمعظم أفراد العينة أجابوا نسبة 60% على أن قادة مكتبات يعتمدون على

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الأساليب التقليدية في تسيير المخاطر بالمكتبات وذلك لأنها تتوافق مع قدرات ومهارات العاملين ومستواهم في حين نسبة 26,67% تؤكد استخدام الأساليب غير التقليدية وذلك لأنها الأقرب إلى واقع المكتبة من ناحية مخاطر في حين قدرت نسبة 13,33% التي تبين الاعتماد على أساليب العلمية لأنها الأكثر موضوعية على الإطلاق وإنها دقيقة وتحيط بالمخاطر من جميع جوانبها وتساعد على الاستفادة من المخاطر الايجابية. وفي حالة اختيار أحد هذه أساليب قمنا بطرحنا سؤال حول نوع وطبيعة هذه الأساليب كالتالي:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
41.67	5	إنذار الخطر
25	3	كبت الخطر وتأجيل ظهوره
25	3	التقليل من أهمية المخاطر
8.33	1	الهروب من المخاطر
100	12	المجموع

الجدول رقم 36: يوضح نوع الأساليب التقليدية للقيادة الإدارية المستخدمة في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية



الشكل رقم 35: يمثل نوع الأساليب التقليدية للقيادة الإدارية المستخدمة في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

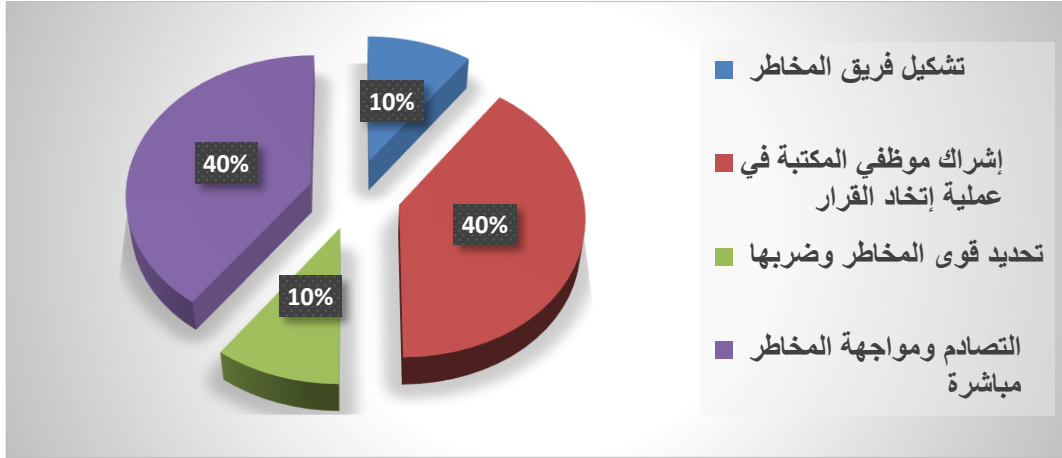
الجدول رقم 36: يوضح أن نسبة 60% من عينة الدراسة بعد اختيارهم للأساليب التقليدية يؤكدون على الاعتماد على أسلوب إنذار الخطر في تسيير المخاطر وذلك يوحى إلى أن هذا الأسلوب يمكن القادة من التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها للتهيئة وإعداد الخطط لمواجهةها وتقليل من الخسائر في حين ما نسبته 25% من أفراد العينة يرون أن أسلوب كبت الخطر وتأجيل ظهوره وكذا أسلوب التقليل من أهمية المخاطر هما أسلوبان ناجحان في تسيير المخاطر فالأسلوب الأول يسعى القادة من خلاله إلى تأجيل ظهور الخطر حتى تتوفر السبل لمواجهة والتحضير له ، أما الثاني فيهتم بتقليل من حدة الخطر وعدم إعطاء قيمة له لكي لا يتفاقم

في حين قدرت نسبة 8.33% أكدوا على الهروب من المخاطر ربما ذلك راجع لعدم توفر الإمكانيات لمواجهةها أو أنها كثيرة فمواجهتها تكون صعبة وتترك آثار وخيمة على المكتبة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تشكيل فريق المخاطر	1	10
إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ القرار	4	40
تحديد قوى المخاطر وضربها	1	10
التصادم ومواجهة المخاطر مباشرة	4	40
المجموع	10	100

الجدول رقم 37: يوضح أساليب الغير تقليدية للقيادة الإدارية المستخدمة في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



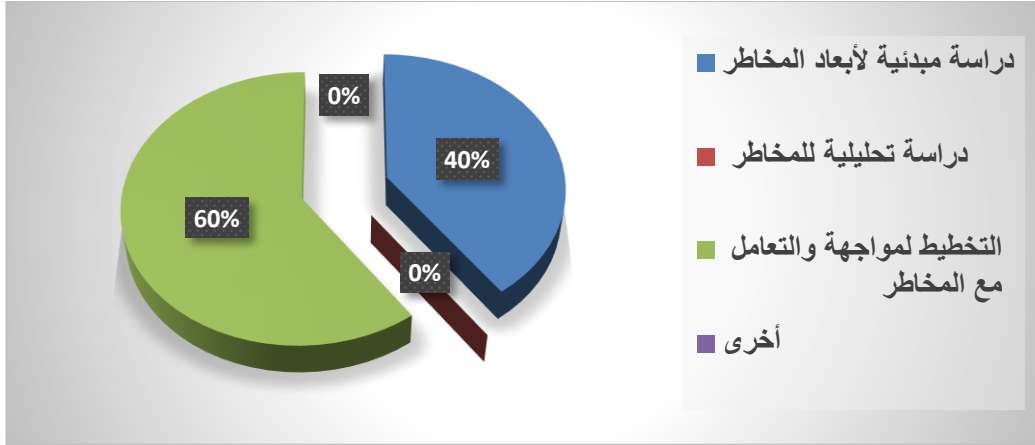
الشكل رقم 36: يمثل أساليب الغير تقليدية للقيادة الإدارية المستخدمة في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الجدول رقم 37: ويوضح ما نسبته 40% من أفراد العينة بعد اختيارهم للأساليب الغير تقليدية يؤكدون على استخدام أسلوب إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ القرار و كذا أسلوب التصادم ومواجهة المخاطر مباشرة في حين تمثلت 10% من أفراد العينة يرون أن إتباع أسلوب تشكيل الفريق المخاطر وكذا تحديد قوى المخاطر و ضربها أقرب إلى التعامل مع المخاطر في المكتبات الجامعية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
40	2	دراسة مبدئية لأبعاد المخاطر
0	0	دراسة تحليلية للمخاطر
60	3	التخطيط لمواجهة والتعامل مع المخاطر
0	0	أخرى
100	5	المجموع

الجدول رقم 38: يوضح أساليب القيادة الإدارية العلمية المستخدمة في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 37: يمثل أساليب القيادة الإدارية العلمية المستخدمة في إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الجدول رقم 38 : تبين نسبة 60% من أفراد العينة بعد اختيارهم للأساليب العلمية أكدوا أن الأسلوب الأفضل لإدارة المخاطر هو التخطيط لمواجهة والتعامل مع مخاطر في حين تمثلت نسبة 40% من عينة الدراسة يرون أن اللجوء لأسلوب دراسة مبدئية لأبعاد المخاطر وذلك لمعرفة أسباب وقوع المخاطر وتحضير خطط استراتيجية لجميع جوانب الخطر.

4-3-1-5 تحليل بيانات المحور الخامس: صعوبات القيادة الادارية في تطبيق ادارة المخاطر في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة -

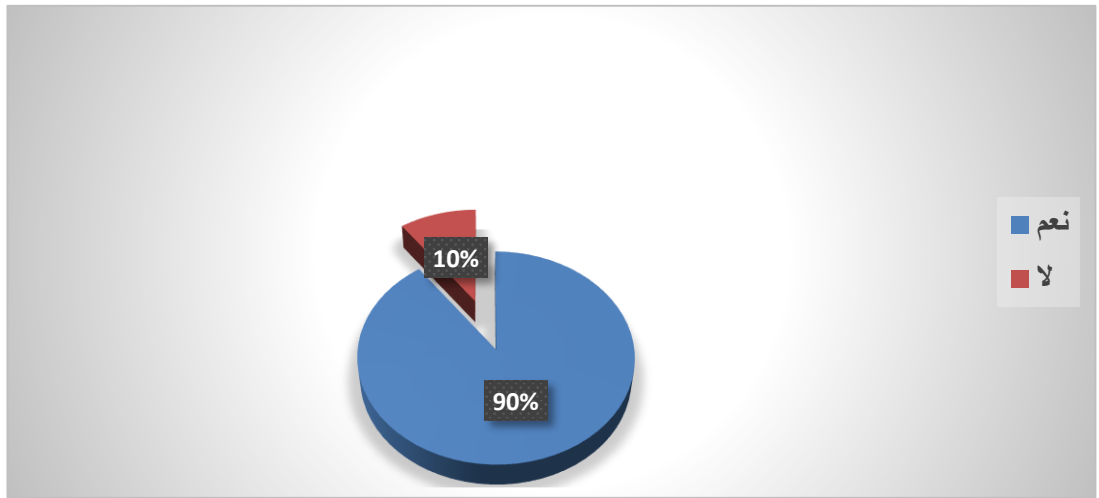
السؤال 21: هل تواجهون صعوبات في تسيير ومواجهة المخاطر في مكتبتكم؟ وهذا السؤال نصف مفتوح موجه للمحافظين ورؤساء المصالح بمكتبات محل الدراسة، أردنا من خلاله معرفة ان كان هناك صعوبات تقف عائق أمام تسيير ومواجهة المخاطر في المكتبات محل الدراسة فكانت الإجابات على النحو التالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	9	90
لا	1	10
المجموع	10	100

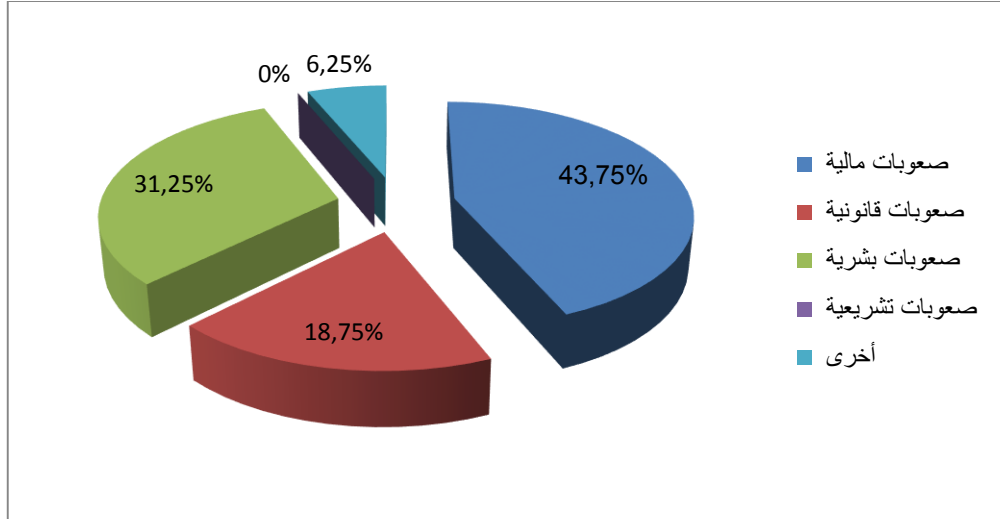
إذا كانت الإجابة بنعم حدد هذه الصعوبات :	التكرار	النسبة %
صعوبات مالية	7	43.75
صعوبات قانونية	3	18.75
صعوبات بشرية	5	31.25
صعوبات تشريعية	0	0

أخذ الجدول رقم 39 : يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود صعوبات في مواجهة إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية



الشكل رقم 38: يمثل إجابة أفراد العينة حول وجود صعوبات في مواجهة إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 39: يمثل نوع الصعوبات التي تواجه إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية الجدول رقم 39: يوضح نسبة 90% من أفراد العينة أكدوا أنه هناك صعوبات تعيق تسيير إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية كما تمثلت نسبة 10% من أفراد العينة على عدم وجود صعوبات تعيق إدارة المخاطر ، وفي حالة الإجابة بنعم قمنا بطرح سؤال حول طبيعة هذه الصعوبات فكانت إجابات عينة الدراسة بنسبة 43,75% تأكد على وجود صعوبات مالية وهذا يعود ذلك لعدم تخصيص ميزانية خاصة بإدارة المخاطر ، في حين مثلت نسبة 31,25% صعوبات بشرية وذلك يعود لعدم وجود فريق متخصص من المهنيين خاص بإدارة المخاطر في المكتبة، ومثلت نسبة 18,75% من عينة الدراسة على أن صعوبات قانونية هي التي تعيق سير إدارة المخاطر بالمكتبات في حين ما نسبته 6,25% من عينة دراسة يرون انه هناك صعوبات أخرى تمثلت في الصعوبات الإدارية .

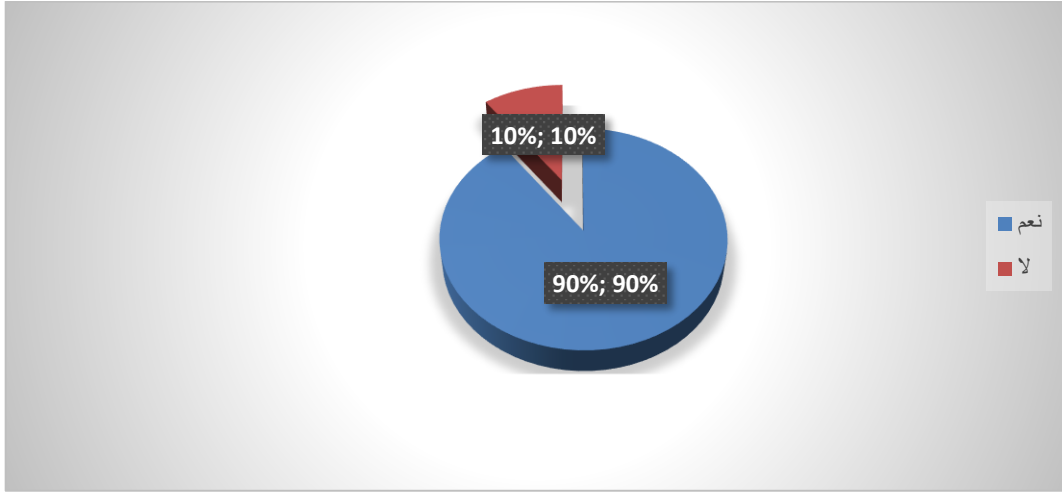
السؤال 22: هل يمكن أن يكون ضعف التدريب والتأهيل عائق في مواجهة المخاطر في مكتبتكم؟

وهذا السؤال مغلق موجه للمحافظين ورؤساء المصالح بمكتبات محل الدراسة، أردنا من خلاله معرفة إن كان ضعف التدريب والتأهيل يؤثر على مواجهة المخاطر في مكتبات، حيث وردت الإجابات في الجدول كالتالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	9	90
لا	1	10
المجموع	10	100

الجدول رقم 40: يوضح تأثير ضعف التدريب والتأهيل على مواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية



الشكل رقم 40 : يمثل تأثير ضعف التدريب والتأهيل على مواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية

جدول رقم 40: يبين ما نسبته 90% من عينة الدراسة يؤكدون على أن ضعف التأهيل والتدريب يعتبر عائق في مواجهة المخاطر بالمكتبات محل الدراسة في حين تمثل نسبة 10% من أفراد العينة يرون أنه ضعف تأهيل وتدريب لا يعد عائقا في مواجهة المخاطر داخل المكتبات الجامعية

السؤال 23: هل تجد صعوبات في اتخاذ القرارات حول مواجهة المخاطر بالمكتبة الجامعية؟

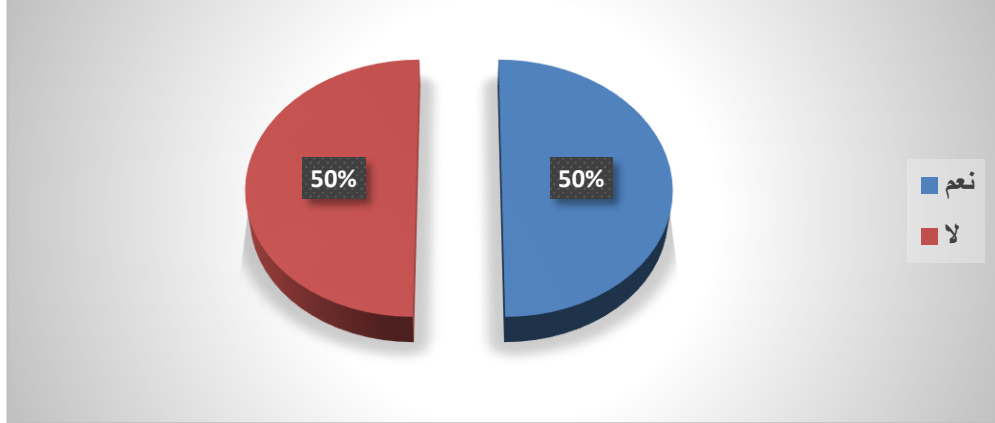
وهذا السؤال نصف مفتوح موجه للمحافظين ورؤساء المصالح بالمكتبات محل الدراسة،

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أردنا من خلاله معرفة إن كانت هناك صعوبات في اتخاذ القرارات من طرف قادة المكتبات حول مواجهة المخاطر بالمكتبات وتمثلت الإجابات في ما يلي :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	5	50
لا	5	50
المجموع	10	100

الجدول رقم 41: يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود صعوبات في إتخاذ القرارات لمواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية



الشكل رقم 41: إجابة أفراد العينة حول وجود صعوبات في اتخاذ القرارات لمواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الجدول رقم 41: يبين نسبة 50% من أفراد العينة يؤكدون أنه هناك صعوبات في اتخاذ القرارات حول مواجهة المخاطر وذلك يعود ربما إلى أن بعض القرارات تستلزم الرجوع إلى الإدارة العليا لأنه أثناء حدوث المخاطر يكون هناك سلم إداري يتبعه المحافظين في اتخاذ

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

القرار ونفس النسبة 50% من عينة الدراسة عبرت على أنه لا توجد صعوبات في اتخاذ القرارات حول مواجهة المخاطر

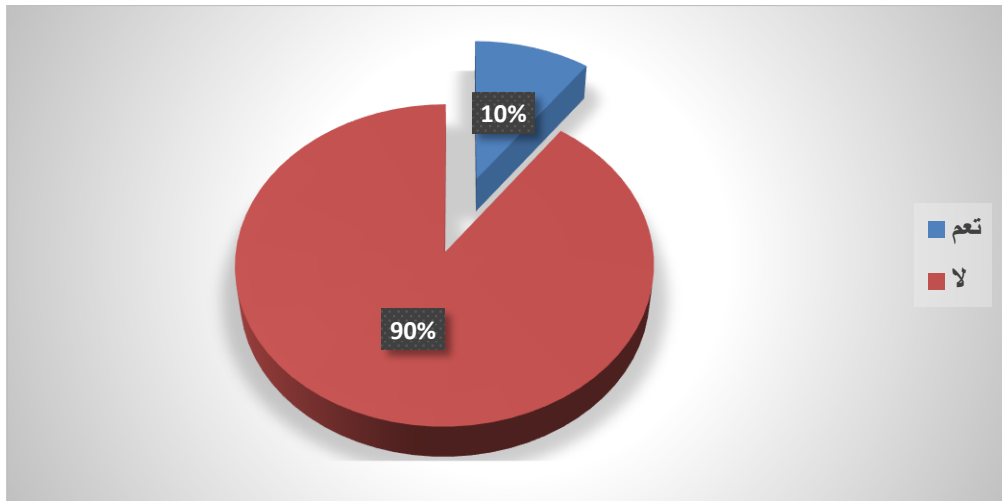
السؤال 24: هل توجد ميزانية مخصصة لإدارة المخاطر في المكتبة؟

وهذا السؤال نصف مفتوح موجه للمحافظين ورؤساء مصالح بالمكتبات محل الدراسة، أردنا من خلاله معرفة إن كانت هناك ميزانية مخصص لإدارة المخاطر بالمكتبة فكانت الإجابات على النحو التالي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	1	10
لا	9	90
المجموع	10	100

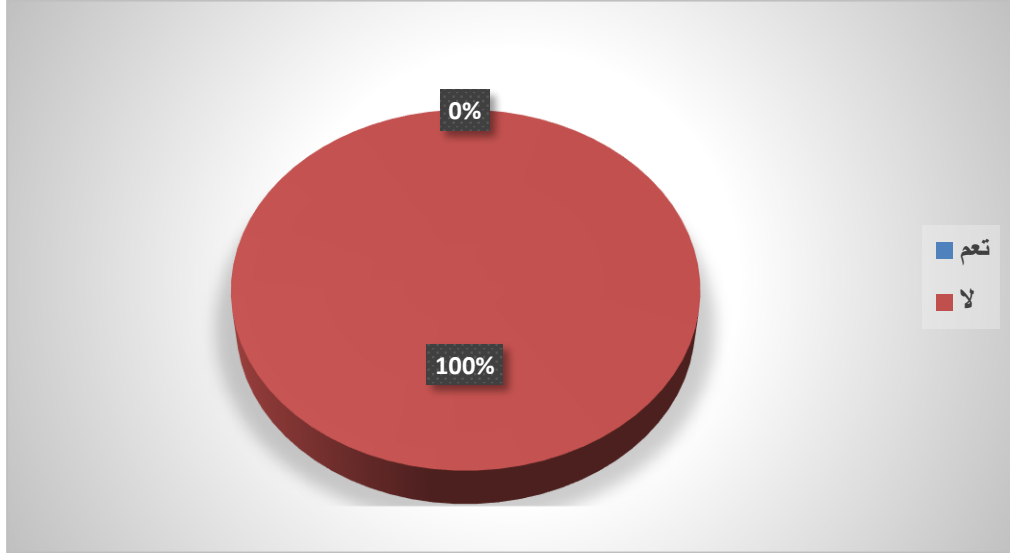
إذا كانت الإجابة بنعم هل تكفي لمواجهة الأخطار المحتملة	التكرار	النسبة %
نعم	0	0
لا	1	100
المجموع	1	100

الجدول رقم 42: يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود ميزانية مخصص لإدارة المخاطر في المكتبات الجامعية



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل رقم 42: يمثل إجابة أفراد العينة حول وجود ميزانية مخصص لإدارة المخاطر في المكتبات الجامعية



الشكل رقم 43: يمثل إجابة أفراد العينة حول تغطية الميزانية لتكاليف مواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الجدول رقم 42 : يوضح نسبة 10% من عينة الدراسة يرون أن هناك ميزانية مخصصة لإدارة المخاطر إلا أنها لا تكفي لتحمل مصاريف تصليح ما نتج عن المخاطر في حين نسبة 90% من عينة الدراسة ترى أنه لا يوجد ميزانية مخصصة لمعالجة المخاطر، وفي حالة الإجابة بنعم قمنا بطرح سؤال حول إن كانت هذه الميزانية كافية لتغطية مصاريف إصلاح ماتم تلفه جراء حدوث هذه المخاطر فكانت نسبة 100% من عينة الدراسة تؤكد على عدم كفاية هذه الميزانية .

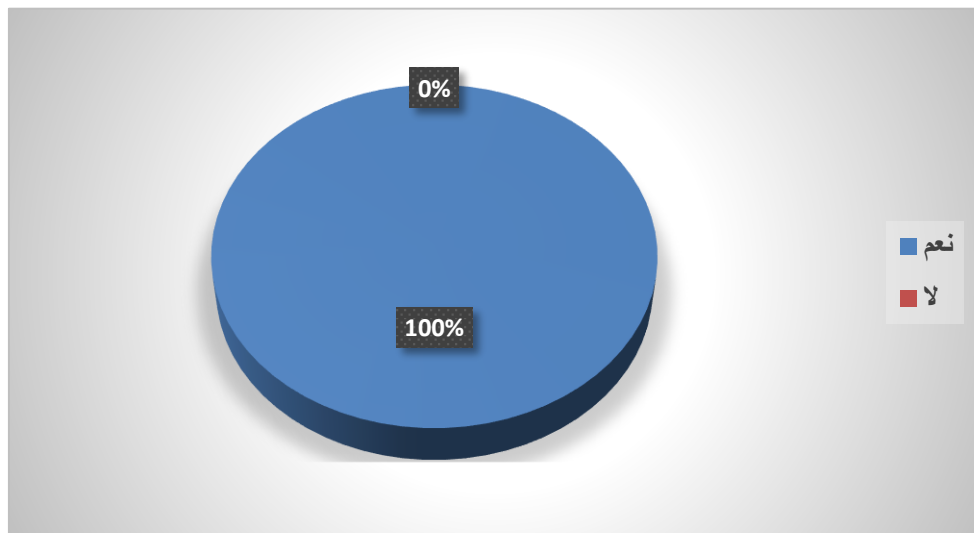
السؤال رقم 25 : هل عدم توفر الإمكانيات التكنولوجية داخل المكتبة يجعلها عرضة لبعض المخاطر ؟

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وهذا السؤال موجه للمحافظين ورؤساء مصالح بالمكتبات محل الدراسة، أردنا من خلال معرفة إذا كان نقص إمكانيات التكنولوجيا سبب يجعل المكتبة عرضة لبعض المخاطر وجدول يوضح إجابات على النحو التالي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	10	100
لا	0	0
المجموع	10	100

الجدول رقم 43: يوضح إجابة أفراد العينة حول عدم توفر الإمكانيات التكنولوجية في المكتبات الجامعية وتأثيرها على إدارة المخاطر



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل رقم 44: يمثل إجابة أفراد العينة حول عدم توفر الإمكانيات التكنولوجية في

المكتبات الجامعية وتأثيرها على إدارة المخاطر

الجدول رقم 43: يوضح ما نسبته 100% من عينة الدراسة أكدوا على أن عدم توفر

الإمكانيات التكنولوجية بالمكتبات يجعلها عرضة للمخاطر

السؤال 26: هل نقص التشريعات القانونية في مجال المكتبات يقف عائق في تطبيق

إدارة المخاطر في المكتبات؟

وهذا السؤال مغلق موجه للقادة المكتبات محل الدراسة أردنا من خلاله معرفة إن

كان نقص التشريعات القانونية في مجال المكتبات سبب في عدم تطبيق إدارة المخاطر

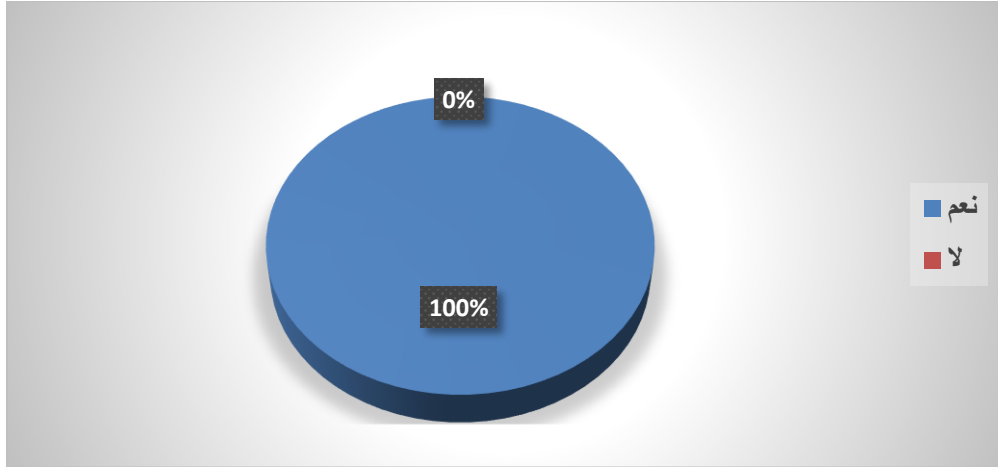
بالمكتبات والجدول يوضح الإجابات على ذلك كالتالي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	10	100
لا	0	0
المجموع	10	100

الجدول رقم 44: يوضح إجابة أفراد العينة حول تأثير نقص التشريعات القانونية في

مجال المكتبات على تسيير إدارة المخاطر

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 45: يمثل إجابة أفراد العينة حول تأثير نقص التشريعات القانونية في مجال المكتبات على تسيير إدارة المخاطر

الجدول رقم 44: يوضح أن ما نسبته 100% من أفراد العينة يؤكدون على أن نقص التشريعات القانونية الخاصة بالمكتبات تقف عائقاً في تطبيق إدارة المخاطر ويعود ذلك ربما لعدم وجود قانون خاص بالمكتبات يشير إلى تخصيص مصلحة خاصة بإدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

السؤال 27 : هل واجهتك بعض العراقيل أثناء التعامل مع المخاطر بمصلحتك ؟
وهذا السؤال نصف مفتوح موجه لقادة المكتبات محل الدراسة أردنا من خلاله معرفة العراقيل ونوعها التي تواجه قادة المكتبات أثناء تعاملها مع المخاطر وجدول التالي يوضح ذلك:

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
90	9	نعم
10	1	لا
100	10	المجموع
النسبة %	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع العراقيل
55.56	5	تقنية
44.44	4	إجرائية

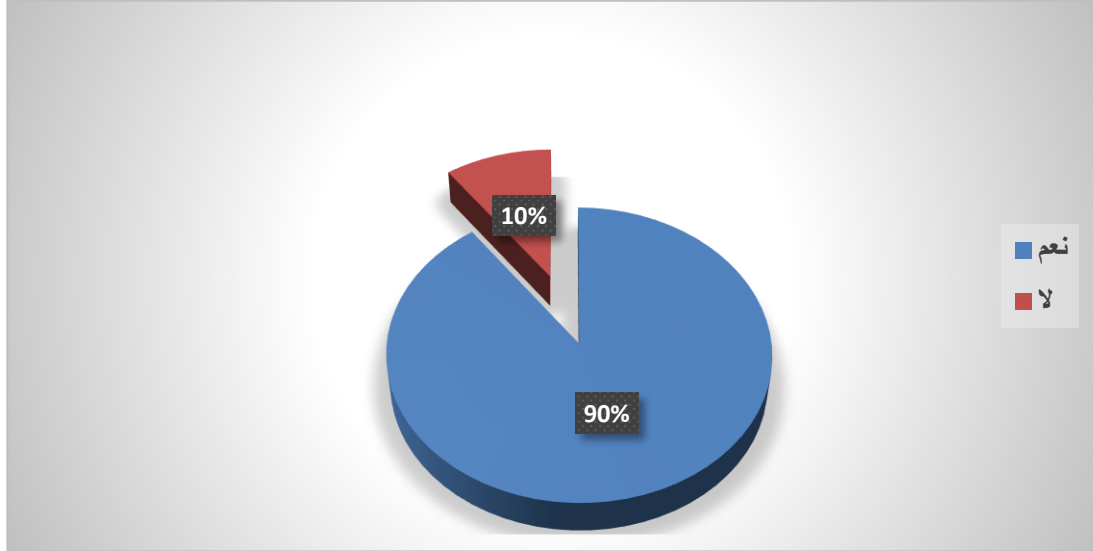
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

100

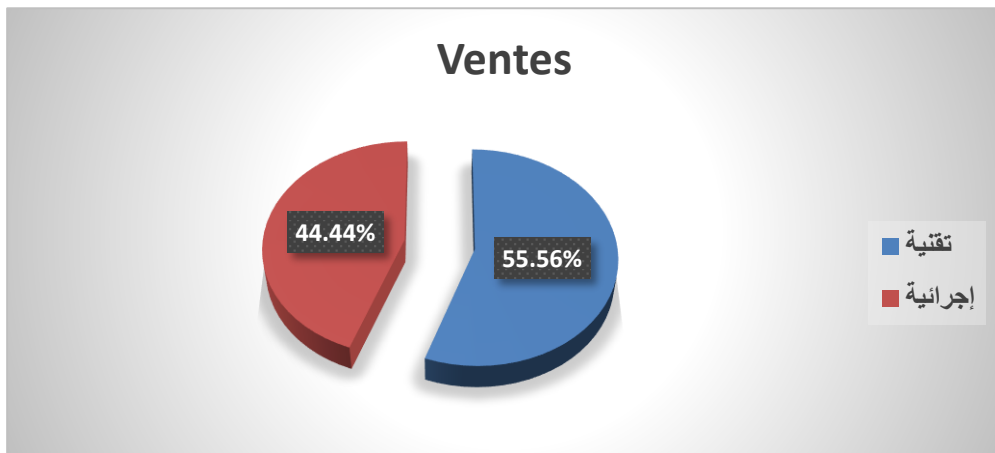
9

المجموع

الجدول رقم 45: يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود عراقيل تواجه القيادة الإدارية في التعامل مع المخاطر في المكتبات .



الشكل رقم 46: يمثل إجابة أفراد العينة حول وجود عراقيل تواجه القيادة الإدارية للتعامل مع المخاطر في المكتبات



الشكل رقم 47: يمثل نوع العراقيل التي تواجه القادة الإداريين في مواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية

الجدول رقم 45: حيث يبين نسبة 90% من عينة الدراسة انه هناك عراقيل تقف عائقا للتعامل مع المخاطر في أي مصلحة بالمكتبة، في حين مثلت نسبة 10% من المبحوثين

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

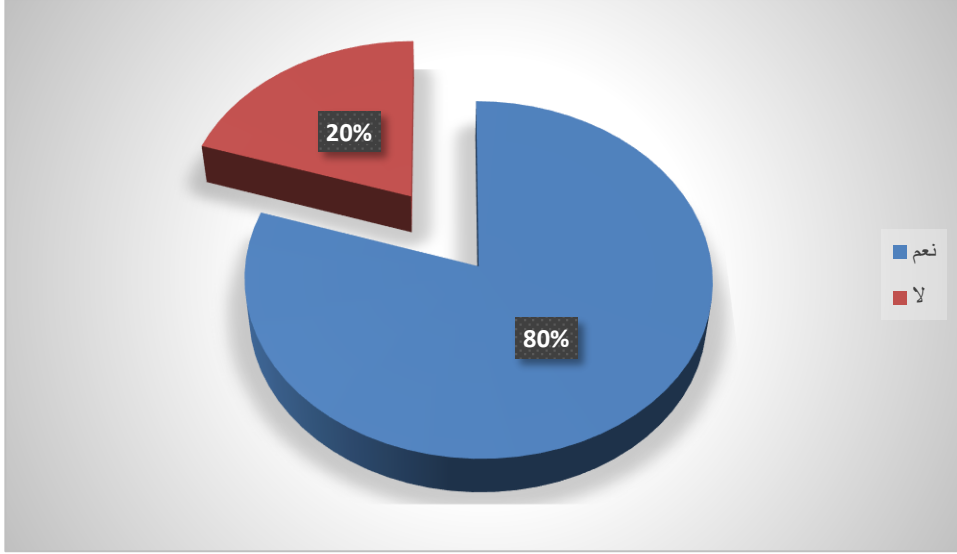
يرون أنه لا توجد عراقيل تعيق إدارة المخاطر في مواجهة الخطر، وفي حالة الإجابة بنعم قمنا بطرح سؤال حول نوع هذه العراقيل فكانت إجابة معظم أفراد العينة أنه هناك عراقيل تقنية بنسبة 55.56%، في حين قدرت 44.44% من عينة دراسة أكدوا على أن نوع العراقيل إجرائية

السؤال 28: هل تدخل هذه المشاكل والعراقيل في إطار الأعمال الروتينية؟ وهذا السؤال مغلق موجه لقادة بالمكتبات محل الدراسة و أردنا من خلاله معرفة ان كانت هذه المشاكل تطراً في إطار الأعمال الروتينية بالمكتبة الجامعية وكانت الإجابة كالتالي :

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	8	80
لا	2	20
المجموع	10	100

جدول رقم 46: يوضح إجابة أفراد العينة حول وجود المشاكل والعراقيل أثناء الأعمال الروتينية بالمكتبات الجامعية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



الشكل رقم 48: يمثل إجابة أفراد العينة حول وجود المشاكل والعراقيل أثناء الأعمال الروتينية بالمكتبات الجامعية

الجدول رقم 46: يوضح ما نسبته 80% من مبحوثين يوضحون أن هذه المشاكل تدخل ضمن أعمال الروتينية والتي من بينها توقف أنظمة الحاسوب في بنك إعارة أو مصلحة البحث البيولوجرافي أو خلل في إدخال البيانات واسترجاعها في حين قدرت نسبة 20% من عينة الدراسة يرون أن هذه المشاكل لا تدخل في إطار الأعمال روتينية و أن المشاكل والعراقيل تحدث فجأة .

السؤال 29: حسب رأيك قدم اقتراحات لتبني استراتيجية تعتمد على مكتبتكم للتحكم في مختلف المخاطر؟

هذا السؤال مفتوح موجه للمحافظين ورؤساء المصالح بمكتبات محل الدراسة لمعرفة استراتيجية التي تعتمد عليها المكتبات الجامعية للتحكم في مختلف المخاطر المحتملة والتقليل من أضرارها.

يمكن التحكم في المخاطر والتقليل من أثارها من خلال إجراء اجتماعات بشكل دوري لمعرفة المخاطر ممكنة حدوث بغية علاجها من البداية حتى لا تتفاقم، وضع خطة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مدروسة لإدارة المخاطر والكوارث في المكتبة، وكذا تشكيل فريق إدارة المخاطر للتقصي والبحث عن المخاطر الحاصلة والمحتملة الحدوث مستقبلاً، تدريب الموظفين على كيفية التوقع والتعامل مع المخاطر وفق منهجية علمية، تدعيم المكتبات الجامعية بأساليب تقنية وتكنولوجية مختصة في التنبؤ بالخطر ومعالجته.

4-3-2 نتائج الدراسة

4-3-2-1 نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

بناءً على ما تم رصده من معلومات ميدانية في مكتبات جامعة بسكرة قطب شتمة وانطلاقاً من الفرضيات المهيكلية لهذه الدراسة ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبانة يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

🚩 **انطلاقاً من الفرضية الأولى** التي قدمت تحت عنوان: يمتلك المسؤولون على مستوى مكتبات قطب شتمة وعياً للمخاطر وكيفية تسييرها تم رصد أهم مؤشراتها وهي :

-مسؤولو المكتبات محل الدراسة يجمعون بأنهم على علم ودراية بالمخاطر التي تترتب بمكتباتهم وقادرون على مواجهتها كل على حسب الإمكانيات الموجودة وبالتالي هم على وعي تام بها وذلك بنسبة 100% وهو ما وضحته نتائج الجدول رقم 18

- القادة في مكتبات قطب شتمة يدركون الأعراض ويستشعرون الإشارات الأولية للمخاطر وذلك بنسبة 70% وهذا ما يدل على وعيهم لأهمية إدارة المخاطر وهذه النتيجة موثقة في الجداول 23-24
- كانت إجابات أفراد العينة حول مفهوم إدارة المخاطر مقبولة بنسبة وهذا ما يثبت الجدول رقم 26.
- يعتمد أصحاب القرار في المكتبات على العمل الجماعي من خلال تتبع الأعراض المنبئة بالمخاطر ومحاولة التأكد من صحتها وهذا ما يثبت مدى وعيهم بالمخاطر وتسييرها وهذا ما تبرزه نتائج الجدول 25
- أكد أفراد العينة بان مكتباتهم تتعرض إلى مخاطر مختلفة ولعل أبرزها المخاطر التكنولوجية وها ما يوضحه الجدول رقم 21
- أجمعت أفراد العينة وبنسبة 67% بان مرجعيتهم في تسيير المخاطر تكمن في المكتسبات القبلية والخبرة الشخصية للقائد وهو ما تبينه نتائج الجدول 23
- من خلال النتائج السابقة ونسبها نجد ان الفرضية الأولى محققة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الفرضية الثانية:

جاءت الفرضية الثانية للدراسة على النحو التالي: للقيادة الإدارية دور في إدارة المخاطر بالمكتبات محل الدراسة.

تعتبر القيادة الإدارية من بين وظائف الهامة في الإدارة، فنجاح أي مكتبة يتطلب وجود قيادة وذلك من أجل تسيير الأعمال بشكل المطلوب والتحكم في المخاطر التي قد تهدد استقرار المكتبة.

ومن خلال تحليل بيانات المحور الثالث للاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يؤكد أفراد العينة بنسبة 60% على أن القادة الإداريين في المكتبة لهم القدرة على استشعار الأحداث والتنبؤ بالمخاطر.
- نسبة 60% من أفراد العينة أكدوا على القيام بالتخطيط ووضوح البرامج الخاصة للتعامل مع المخاطر فور وقوعها داخل المكتبات.
- نسبة كبيرة من أفراد العينة قدرت ب 100% على أن مدير المكتبة هو المسؤول عن قيادة فريق إدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية
- أكد نسبة 46.67 % من أفراد العينة أن استراتيجية إدارة المخاطر المتبعة في المكتبات محل الدراسة هي الملاحظة ومستوى الدقة والعمق والإحاطة بالمشكل.
- يؤكد 90% من أفراد العينة على أنهم يسعون للاستعداد الدائم لمواجهة المخاطر المحتملة من خلال تنمية قدرات ومهارات العاملين بالمكتبات محل الدراسة.
- نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن القيادة تقوم بتقييم أدائها خلال تعاملها مع المخاطر بالمكتبات محل الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- أكد أفراد العينة بنسبة قدرت ب 80% على أن القيادة الإدارية تهتم بالإصلاح وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه سابقا بعد زوال المخاطر في المكاتب محل الدراسة.
- يؤكد أفراد العينة على أن القيادة الإدارية لها دور في إدارة المخاطر وذلك لاعتبارهم أن القيادة يتم من خلالها التنبؤ بالحوادث والمخاطر التي قد تقع داخل المكتبة ومحاولة مواجهتها وأنها بوصلة فريق العمل وتشرف على تطبيق استراتيجيات لمواجهة المخاطر من بدايتها إلى غاية إزالة أثارها.
- تؤكد النسب المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة أن الفرضية الثانية محقق بشكل كبير

الفرضية الثالثة:

تمت صياغة الفرضية الثالثة على النحو التالي: تساهم أساليب وأدوات القيادة الإدارية في تسيير المخاطر بمكاتب محل الدراسة.

تسعى القيادة الإدارية في المكاتب على توظيف وتطبيق أساليب وأدوات للكشف عن المخاطر المختلفة التي تواجهها وذلك بوضع خطط إستراتيجية لتحكم وتحديد مقدار الخطر ونوعه لتقليل من أثاره أو تخلص منه نهائيا.

من خلال تحليل بيانات المحور الرابع تم التوصل إلى النتائج التالية:

- * يؤكد 90% من أفراد العينة أن القادة بالمكاتب محل الدراسة يعتمدون على أساليب معينة لتسيير المخاطر.
- * نسبة 60% من أفراد العينة أكدوا على أن الأساليب التقليدية المناسبة لتسيير المخاطر بالمكاتب محل الدراسة
- * نسبة 41.67% من أفراد العينة يرون أن نوع أسلوب المعتمد في تسيير المخاطر من بين الأساليب التقليدية هو إنذار الخطر

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تأكد النسب المتحصل عليها من خلال إجابات أفراد العينة أن الفرضية الثالثة نوعا ما محققة.

الفرضية الرابعة:

أما الفرضية الرابعة فكانت كما يلي: هناك صعوبات تواجه القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المخاطر بالمكتبات محل الدراسة. تواجه المكتبات الجامعية العديد من التحديات والمشكلات نظر لتطورات الحاصلة وتغير بيئة العمل، وهذا يقف عائقا في تحقيقها لأهدافها، فالقادة في المكتبات يسعون دائما لدراسة وضعية المكتبات وتقييمها ومعرفة نقاط ضعفها ومحاولة معالجة النقائص من خلال اتخاذ القرارات الصائبة .

* نسبة كبيرة من أفراد العينة قدرت ب90% تؤكد على وجود صعوبات في تسيير ومواجهة المخاطر بالمكتبات محل الدراسة .

* أكد بنسبة 43.75% من أفراد العينة على أن نوع صعوبات التي تواجهها قادة المكتبات لتسيير المخاطر هي صعوبات مالية

* نسبة 90% من أفراد العينة يؤكدون على أن ضعف التدريب والتأهيل يقف عائقا في مواجهة المخاطر بالمكتبات محل الدراسة .

* يرى نسبة 50% من أفراد العينة أن هناك صعوبات في اتخاذ القرارات حول مواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية محل الدراسة.

* نسبة 100% من أفراد العينة يؤكدون على أن عدم توفر الإمكانيات التكنولوجية داخل المكتبات يجعلها عرضة لبعض المخاطر

* نسبة 100% من أفراد العينة تؤكد أن نقص التشريعات القانونية في مجال المكتبات يعيق تطبيق إدارة المخاطر بالمكتبات محل الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- * أكد بنسبة 55.56% من عينة الدراسة على أن العراقيل التقنية تعرقل القيادة الإدارية في التعامل مع المخاطر في المكتبات محل الدراسة
- * نسبة كبيرة قدرت ب 80% من عينة الدراسة يؤكدون أن هذه العراقيل والمشاكل تدخل ضمن الأعمال الروتينية بالمكتبات محل الدراسة .
- * يؤكد أفراد العينة على أن الإستراتيجية المناسبة لتحكم في مختلف المخاطر متمثلة في إجراء اجتماعات بشكل دوري لمعرفة المخاطر الممكنة الحدوث بغية التخلص منها وكذا وضع خطط مدروسة لإدارة المخاطر والكوارث في المكتبات الجامعية ،وتشكيل فريق إدارة المخاطر .
- تؤكد النسب المتحصل عليها من خلال إجابات أفراد العينة أن الفرضية الرابعة محققة بشكل كبير .

4-3-2 النتائج العامة للدراسة:

- بعد قيامنا بدراسة موضوعنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:
- للقيادة الإدارية دور في تدعيم قدرات ومهارات العاملين من أجل التنبؤ بالمخاطر في المكتبات الجامعية من خلال التوجيه السليم للتتبع الدائم للأنشطة الإدارية والإطلاع على مستجدات المتعلقة بموضوع المخاطر .
 - ضرورة وضع نظام إنذار مبكر للمخاطر، ونظام التنبؤ الخاص بالبرمجية .
 - تكوين فريق خاص بإدارة المخاطر يرأسه محافظ المكتبة
 - إتباع إستراتيجية معينة لإدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية.
 - تستند القيادة الإدارية في مرجعيتها لتسيير المخاطر باختلاف أنواعها بالمكتبات الجامعية على المكتسبات القبلية بمعنى غياب تطبيق المعايير الخاصة بإدارة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المخاطر وأهميتها في تجسيد و دعم قيادة إدارية فعالة في ضوء توصيات جمعية الافلا .

➤ تقوم القيادة الإدارية بتقييم أدائها خلال تعاملها مع المخاطر من خلال مراجعة الخطط المعتمدة سابقا وتعديل البرامج الخاصة بإدارة المخاطر بما يتناسب مع أوضاع المكتبة.

➤ الاعتماد على الأساليب التقليدية لتسيير المخاطر في المكتبات الجامعية .
➤ الصعوبات المالية والعراقيل التقنية تؤثر على قادة المكتبات في مجابهة المخاطر
➤ ضعف التدريب والتأهيل يؤدي إلى صعوبة التعامل مع المخاطر بالمكتبات الجامعية.

➤ عدم استقلالية اتخاذ القرارات حول مواجهة المخاطر بالمكتبات الجامعية وذلك لأن الإدارة العليا للكلية أو الجامعة هي المسؤولة عادة عن ذلك
➤ عدم وجود مصلحة مستقلة لإدارة المخاطر في المكتبات محل الدراسة
➤ عدم تخصيص ميزانية لإدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية

4-3-3- مقترحات الدراسة :

من خلال دراسة هذا الموضوع والتوصل إلى النتائج، قادنا ذلك إلى وضع مجموعة من المقترحات وهي :

- ضرورة إدراج مصلحة لإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية.
- تعزيز مفهوم إدارة المخاطر لدى القيادات في المكتبات الجامعية من خلال عقد المزيد من الندوات المتخصصة وإعطاء مزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية.
- ضرورة تكوين فريق مختص بإدارة المخاطر بالمكتبات الجامعية يضم كفاءات علمية وعملية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تشجيع قادة المكتبات على اتخاذ القرارات حول مواجهة المخاطر دون اللجوء للإدارة العليا للجامعة .

تحفيز القيادة الإدارية لمهارات وقدرات العاملين على التنبؤ بالمخاطر

ضرورة تخصيص ميزانية خاصة لتغطية مصاريف الإصلاح وإعادة الهيكلة بعد زوال الخطر

توظيف الأساليب العلمية وتطويرها لمواجهة المخاطر لأنها الأكثر موضوعية

ضرورة توفير معدات ووسائل حماية ضد المخاطر وخاصة الطبيعية منها

ضرورة الاستعداد الدائم للقيادة الإداريين بالمكتبات لأي خطر مفاجئ.

خاتمة

خاتمة

تعتبر المكتبات الجامعية كيان ثقافي تعليمي يسعى إلى تحقيق أهداف الجامعة والارتقاء بمستوى البحث العلمي و تحقيق فعالية تقديم الخدمات لمستفيديها وكل ذلك يتطلب وجود إدارة جيدة كفيلة بتنظيم وتسيير العمليات الإدارية إلا أن هذه الأخيرة ونظرا للتغيرات الطارئة وكثرة التحديات لا يمكنها السيطرة على سلوك الأفراد داخل المكتبة وتوجيه جهودهم لتقديم الأفضل إلا في ظل قيادة إدارية فعالة تمتلك الآليات التي تساهم في إنجاز خدمات وأنشطة المكتبات والتي تعتبر ركيزة أساسية يتم من خلالها تطبيق مبادئ علمية لترشيد ورفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيز المرؤوسين لبذل أقصى الجهود و التأثير عليهم لأداء مهامهم بصورة جيدة، إلا أنه عادة ما يواجه القادة الإداريين العديد من المخاطر على اختلاف أنواعها و التي من شأنها عرقلة السير الحسن لأنشطة المكتبات وهذا يستدعي وجود إدارة مخاطر يتم من خلالها البحث الدؤوب على الطرق والأساليب الكفيلة للحد من هذه المخاطر المحتملة الوقوع أو على الأقل التقليل من أثارها في المكتبات ومن اجل ذلك يجب رصد كل الجهود والإمكانات والمتطلبات لتطبيقها وتيسير إدارتها لما يحقق أهداف المكتبة وتحقيق الأمن والسلامة للمكتبة والموظفين على حد السواء.

مستخلصات

عرضنا في دراستنا إلى معرفة الأدوار الرئيسية للقيادة الإدارية في تسيير المخاطر المحتملة الحدوث في المكتبات الجامعية من خلال مدى تأثيرها في تجسيد إدارة المخاطر في مكتبات القطب و قدرتها على مواجهة هذه المخاطر والتقليل من أضرارها وكذا مدى وعي وإدراك القائمين على المكتبات بمفاهيم إدارة المخاطر وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف الأساليب وأدوات تفعيل القيادات داخل هذه لمكتبات لمختلف الوسائل التي تجعلها قادرة على التحكم في المخاطر والتصدي لها وذلك عبر استعمال الأساليب المختلف، كما تهدف إلى التعرف أكثر على أهمية الدور الذي تقدمه القيادات الإدارية في هذه المكتبات ومدى إسهامها في التسيير الفعال لتفادي الإخطار أو حتى التقليل من مخلفاتها من خلال إشراك وتوجيه العاملين في المكتبة للاستشعار بإشارات وقوع المخاطر والتأكد من صحتها و تنفيذ الإجراءات المناسبة لتحاسيها ، ولقد استعنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وأما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان وقد أسفرت دراستنا على النتائج التالية :

- * للقيادة الإدارية دور هام في تدعيم قدرات ومهارات العاملين من أجل التنبؤ بالمخاطر في المكتبات الجامعية من خلال التوجيه السليم للتتبع الدائم للأنشطة الإدارية والإطلاع على مستجدات المتعلقة بموضوع المخاطر.
- * ضرورة وضع نظام إنذار مبكر للمخاطر، ونظام التنبؤ الخاص بالبرمجيات
- * تستند القيادة الإدارية في مرجعيتها لتسيير المخاطر باختلاف أنواعها بالمكتبات الجامعية على المكتسبات القبلية بمعنى غياب تطبيق المعايير الخاصة بإدارة المخاطر وأهميتها في تجسيد و دعم قيادة إدارية فعالة في ضوء توصيات جمعية الافلا.

Extract

In our study, we examined the main roles of administrative leadership in managing potential risks in university libraries through the extent of their impact on embodying risk management in Qutub libraries and their ability to face these risks and reduce their damages, as well as the extent of awareness and awareness of librarians in the concepts of risk management ; This study aims to identify the various methods and tools for activating leaderships within these libraries for various means that make them able to control risks and address them.

Through the use of different methods, It also aims to know more about the importance of the rôle provided by the administrative leaders in these libraries and the extent of their contribution to effective management in order to avoid notification or even reduce their remnants by engaging and directing the Library workers to sense the signs of the occurrence of risks and to ensure their correctness and implementation of procédures, We have used the descriptive and analytical méthodes in Our study. As for data collection tools, we have relied on the questionnaire forme. Our study yielded the following results :

*The administrative leadership has an important role in strengthening the capabilities and skills of workers in order to predict risks in university libraries through proper guidance for the permanent tracking of administrative activities and access to developments related to the topic of risks.

* The need to develop an early warning system for risks.

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع والمصادر باللغة العربية :

• المصادر :

1- ابن منظور. لسان العرب. ج 4. بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية،

• الكتب المرجعية :

1- بدر، صبيحات إبراهيم. معجم علم الإدارة. عمان: دار الرنيم للنشر والتوزيع، 2016.

2- بروي، أحمد زكي . معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية . لبنان : المكتبة الوقفية، 1989

3- شهاب الخالدي ، إبراهيم بدر . معجم الإدارة . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.

4-قاري ، عبد الغفور عبد الفتاح . معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات .الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000.

3- الصرايره ، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات . عمان : دار كنوز المعرفة العلمية، 2010.

4- الشوبكي، سمير . المعجم الإداري . عمان :دار أسامة المشرق الثقافي، 2010.

5- - مصلح أحمد صالح .الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية ، الرياض : دارعالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع .1999.

المعايير :

ISO 31000 Risk Management Principles and Guidelines -6

الكتب :

- 10- أبو النصر، مدحت محمد . قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة ، القاهرة : المجموعة العربية لتدريب والنشر ، 2012
- 11- أبو العينين أبو الفضل ، عبد الشافي محمد . القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة : المعهد العالمي للفكر الإسلامي .1996.
- 12- إبراهيم،السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة - الهندرة- إدارة المعرفة - الإدارة الالكترونية. المجموعة العربية للنشر والتوزيع،2012.
- 13- أحمد ،عمر همشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. دار صفاء للنس والتوزيع. 2001
- 14- بني أحمد ، مروان محمد . القيادة والرقابة والاتصال الإداري . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع . 2015
- 15- بلعزوز، بن على وآخرون. إدارة المخاطر: إدارة المخاطر-المشتقات المالية - الهندسة المالية. عمان: الورق للنشر والتوزيع، 2013
- 16- - بلقاسم سلاطنية، حسان الجليلي، منهجية العلوم الاجتماعية : أدوات جمع البيانات وكتابة التقرير البحث الاجتماعي.الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ، 2017.
- 17- توماس، سوير. إدارة المنشآت النشاط البدني والرياضة. ترجم بواسطة ملفي بن مبارك الكليب الدوسري. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر، 2016
- 18- ترزي، إيشتنان بوشتا. استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المرجعي. جنيف. 2010

قائمة المصادر والمراجع

- 19- - ثناء إبراهيم موسى فرحات . إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية . 2011.
- 20- - جويده، صابرين عطية مرسل. الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية. الإسكندرية :دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، 2013.
- 21- - جمال احمد عباس ، مهى خالد شهاب .مناهج وأساليب البحث العلمي. عمان: دار امجد، للنشر والتوزيع، 2019
- 22- - حمد القطرانة ، زياد . أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة . عمان : شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
- 23- - خلف السكارنه، بلال . القيادة الإدارية الفعالة ،الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014
- 24- - خان، طارق الله . احمد حبيب. إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية ترجم بواسطة احمد عثمان بابكر.جدة .2003.
- 25-سمارت ،اندر . كريملن جيمس. إدارة الأداء على أساس المخاطر: الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر. ترجم بواسطة عبد الله البواردي. المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للنشر والتوزيع، 2018.
- 26-سعيد هاشم ،عادل عبد الرزاق . القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين : دراسة تحليلية لعينة من الوُستت الصناعية الخاصة في اليمن والسعودية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،2019.
- 27-صابرين ،عطية مرسل . الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . الإسكندرية : دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر .2014.

قائمة المصادر والمراجع

- 28- صرفي ، محمد . القيادة الإدارية والإبداعية . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي
2006،
- 29- طارق عبد الرؤوف عامر . القيادة التربوية والمهارات التعليم . مصر : دار العلوم
للنشر والتوزيع. 2013
- 30- عبود نجم، نجم . القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين . عمان : دار الصفاء
للنشر والتوزيع . 2011
- 31- عليان، مصطفى ربحي. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، عمان: دار
الصفاء للنشر والتوزيع. 2002.
- 32- عبودي زيد عبودي . دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية . عمان : دار
الشروق . 2009
- 33- غازي عناية . البحث العلمي : منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية . الأردن:
دار المناهج للنشر والتوزيع. 2014.
- 34- قنديلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر لمعلومات التقليدية
والإلكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع . 2012.
- 35- كورتل فريد. أمال كحيلة. إدارة الأزمات في عالم متغير. عمان: زمزم ناشرون
وموزعون، 2016.
- 36- الويشي ، السيد فتحي . الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية -
إستراتيجيات التغيير). القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2013.
- 37- البارودي ، منال . الطرق الإبداعية في حل المشكلات وإتخاذ القرارات . القاهرة :
المجموعة العربية للتدريب والنشر 2015

قائمة المصادر والمراجع

- 38- الراوي، وهيب خالد. إدارة المخاطر المالية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2009.
- 39- الترتوري، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. الأردن: دار الحامد. 2009
- 40- القبلان، نجاح قبلان. امن المكتبات السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر
- 41- اليافعي، إبراهيم عبده مصلح. دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، ورقة بحثية، جامعة آب، اليمن
- 42- الغندور، محمد جلال. البحث العلمي: بين النظرية والتطبيق. مصر: دار الجوهرة للنشر والتوزيع. 2015.
- 43- محمد، احمد عبد الرؤوف علي . إدارة المخاطر والأزمات. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016
- 44- محمود، عبد المحسن أحمد. محمد خالد عبد الجابر الخطيب. الإعلام الرياضي و إدارة الأزمات . مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، 2016
- 45- ممدوح ،حمزة محمد . إدارة الخطر والتأمين. جامعة القاهرة . دون سنة
- 46- محمد، السعيد السيد عبد الوهاب. استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة. دار العلوم للنشر والتوزيع. 2006.
- 47- محمد، السعيد السيد عبد الوهاب. استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة. دار العلوم للنشر والتوزيع. 2006. ص120.

قائمة المصادر والمراجع

- 48- محمد الصيرفي. إدارة المصارف. الإسكندرية: دار الوفاء. 2008.
- 49- نزار عوني اللبدي . تنمية الاداء الوظيفي والإداري . عمان : دار الدجلة للنشر والتوزيع . 2015 .
- 50- مصطفى منير إسماعيل، سعدون محسن سلمان. إدارة مخاطر المعرفة، 2018
- 51-نوري، موسى شقيري وآخرون . إدارة المخاطر . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2012،
- 52- هاشم حمدي ، رضا . تنمية المهارات الاتصال والقيادة الإدارية . عمان : دار الرياء للنشر والتوزيع ، 2009
- 53 وجيه محجوب ، البحث العلمي ومناهجه . الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع. 2014.
- 54 يونس، مصطفى عبد الرزاق. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2016.
- المقالات والدوريات :**
- 55- احمد ،سلطان نايف. "المخاطر التنظيمية والسلوك القيادي: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل". مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. العراق. ع10. 2013.
- 56- بلحاجي ، أمينة .تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات- .مج06.ع09. جامعة غليزان ، 2018،
- 57- برواين، شهرزاد . فاطمة لعلمي. واقع إدارة الخطر في شركات التأمين الجزائرية:

- 58- دراسة عينة من شركات التأمين في الجزائر، مجلة الأسواق المالية. م 7.ع1. 202
- 59- بوسكار، ربيعة. " مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق". مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة. ع 46.
- 60- خالد، علي صباح. "أنموذج مقترح لتقويم إدارة مخاطر الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية وفق إطار COSO". مجلة جامعة جيهان أربيل العلمية. جامعة أربيل. ع2. 2018.
- 61- ذهبية، العرفاوي. صفات القائد الإداري الناجح. مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية. جامعة مولود معمري في تيزي وزو. مج8. ع1. 2020.
- 62- زكريا، صديق. عمر، بن جيمة. تأثير القائد الإداري بالمؤسسة التعليمية التربوية على مهارات وكفاءات المعلمين (دراسة حالة المؤسسات التعليمية الإبتدائيتين دريال أحمد وقبوشة بوجمعة - العين الصفراء - الجزائر. مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات. مج 01. ع2018، 11
- 63- عمار، كيرد. القيادة الإدارية بين نظم الإدارة الوضعية والتشريع الإسلامي. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة. جامعة غرداية. عدد 08. جوان 2018
- 64- عبد اللطيف صيتي، رميلة لعمور. إتجاهات العاملين نحو مهارات القيادة اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية. مج09. ع02. ديسمبر 2019
- 65- الجوزي، جميلة. علي حدو، دراسة مقارنة لإدارة المخاطر في الجزائر بين المصارف الإسلامية ومصارف تقليدية خاصة: حالة بنك البركة الجزائري وبنك الشركة المصرفية العربية وبنك الخليج الجزائري. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية. ع 07. الجزائر، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

- 66- العنزي، علي سعد حمود . عراق عبود عمير الدليمي. "تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد. مجلد 7. ع 13. 2015.
- 67- المهدي، ناصر. "الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة". مجلة الاقتصاد الجديد. جامعة خميس مليانة. ع8. 2013.
- 68- - السريحي، عواد حسن. "امن المكتبات ونظم المعلومات. دراسة حالة: على مكتبة الملك عبد العزيز جدة". مجلة مكتبة فهد الوطنية. المملكة العربية السعودية. مج 8. ع 1. 2002.
- 69- محمود، نجاه شاكر. "إستراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين التعاوني الإسلامي". مجلة جامعة المدينة العالمية. ع4. 2012
- 70- مايو، عبد الله. عبد الحق بوقفة. "أثر تطبيق مبدأ التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية". مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. المجلد 03. العدد 03. 2017.
- 71- مهدي أسيل صالح، خلود هادي عبود الربيعي. إدارة الخطر وأثرها في مواجهة الحوادث وإصابات العمل في المنظمات الصناعية. مجلة الدراسات محاسبية ومالية جامعة بغداد . مج 13. ع 42 ، 2018
- 72- محمد ،هاشم بشري. صباح حيدر نوري. "تأثير إدارة الخطر، وفق المواصفة (ISO31000:2009)". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. جامعة بغداد. ع60. 2020.
- 73- مطبوع المنظمة العالمية للأرصاد الجوية رقم 1111. إطار عمل إدارة المخاطر في المنظمة (WMO). جونيف: المنظمة العالمية للأرصاد الجوية. 2013.
- 74-

رسائل والأطروحات العلمية :

- 75- أبو حجي، مفلح طارق جمعة. القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات. دراسة تطبيقية: على المؤسسات الحكومية الفلسطينية" رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. جامعة قناة السويس. 2014
- 76- بوراس، نورالدين . دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنموية لدى العاملين.مذكرة ماجستير . جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014
- 77- بلجودي، نورة. إستراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين. مذكرة ماستر. جامعة مسيلة.2015.
- 78- تكليش فاطمة . أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين : دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغير كحولية بالشرفة . مذكرة ماستر . جامعة أكلي محند الحاج البويرة . 2015
- 79- دحدوح، نبيل. مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لافارج -حمام الضلعة-. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. جامعة مسيلة.2016.
- 80- رائدة علي، عبد الكريم أبو ناموس . فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة . رسالة ماجستير . أكاديمية الإدارة للدراسات العليا وجامعة الأقصى فلسطين غزة .2016.
- 81- سمير رنيم اليوسفي. تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. أطروحة دكتوراه. جامعة دمشق. 2015
- 82- صالح ، مرحباوي . أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الخدمات المكتبية في المكتبات الجامعية .مذكرة ماستر.م.د . جامعة العربي التبسي -تبسة -2017.

قائمة المصادر والمراجع

- 83- طحطوح ،عالية إبراهيم محمد . تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطننة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة .المملكة العربية السعودية ، 2016
- 84- عبد العال، حسين محمد. إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية. مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة. جامعة غزة. 2017
- 85- غوار، عفيف. أنظمة المعلومات والمكتبات في الجزائر: معايير التنظيم والتسيير. أطروحة دكتوراه: تخصص علم المكتبات والمعلومات الوثائقية. جامعة وهران. 2016.
- 86- فرحات، محمد عبد الحليم. مدى توفر المقومات اللازمة للمراجعة الداخلية لتحسين أداء إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في ليبيا. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة. جامعة بنغازي: ليبيا. 2018.
- 87- السمراي ، برهان الدين حسين . دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة).رسالة ماجستير .الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ،2012.
- 88- لظن، هيا مروان إبراهيم. مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO: دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية غزة .2016.
- 89- الأغا، حلمي وفيق، نبيل عبد اللوح. الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على مستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. مذكرة ماجستير في دارة الأعمال. جامعة الأزهر غزة. 2018.

قائمة المصادر والمراجع

- 90- محمد غسان خليل النجار. "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة الإسلامية، 2017
- 91- مأمور ، عبد الناصر . دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المكتبات (مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة أنموذجا).مكرة ماستر .جامعة تبسة ،2017
- 92- نهى عواد رشيد ساعد . دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية . رسالة ماجستير . جامعة الأقصى . 2016.
- 93- نوال الشاين . تأثير القيادة على أداء العمال في مؤسسة صناعية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي ببيلمية ، رسالة ماجستير . جامعة منتوري قسنطينة 2013.

الويبوغرافيا :

- 94- إسماعيل، منير مصطفى، سعدون محسن سلمان. إدارة مخاطر المعرفة. جامعة بغداد. 2018. ص. 34 تاريخ الزيارة 2020/03/23 على الساعة 00 : 9 متاح على الرابط :
<https://www.researchgate.net/publication/326985426>
- 95- حمزة، ممدوح احمد. ناهد عبد الحميد. إدارة الخطر والتأمين. جامعة مصر. 2003. متاح على الخط تاريخ الدخول 11:28 متاح على الرابط
<https://drive.google.com/file/d/0B8kCZNVJ2I88aUt4WnN1bHVkQ28/view>

قائمة المصادر والمراجع

96- عوض، مروان. " بين المخاطر الاستراتيجية واستراتيجية المخاطر ".2019.. متاح على الخط تاريخ الزيارة 2020/5/12 على الساعة 11:35 متاح على الرابط:
<https://www.formarisk.com/post/%D8%A8%D9%8A%D9%86>

97- طوباسي، حسن ايمن. خطة إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث. 2017. استرجع من الرابط

<https://tslibrary.org/wp-content/uploads>

96 - John Lark, ISO 31000 Management du Risque guide pratique pour les PME, l'Organisation Internationale de Normalisation, Genève, Suisse, 82015, p12, date d'accès : 18-06-2020, Temps d'accès : 15 :00h, disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/iso_31000_for_smes.pdf

97- <https://images.search.yahoo.com/yhs/search>

محاضرات:

98- مجاهدي الطاهر . محاضرات في القيادة الإدارية . جامعة بضياف مسيلة . 2018.

99- حفيظي ،سليمة . محاضرات في منهجية وتقنيات البحث .: مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثانية مكنتات ومعلومات . جامعة بسكرة :كلية العلوم العلوم الإنسانية والاجتماعية ،2015.

مصادر والمراجع المرجعية باللغة الأجنبية :

100- Oxford Advanced Learner 's Dictionary of Current English.University Press,2010. P 875

101 -le petit larousse .France .sappi galerie fine.2015. p1013

كتب باللغة الأجنبية :

102-Mansour , Muthaffar Nazimi Ahmed .Developing Risk Management Model for the Palestinian Insurance Sector, this thesis is submitted in Partial Fulfillment of Requirements for The Degree of Master of Engineering

قائمة المصادر والمراجع

Management. Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus-Palestine.2015,p13

-**103** The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management Integrated Framework, New York, United States Of America, 2004, P2

المقالات والدوريات باللغة الأجنبية :

- **104**Manoj kumar Sharma . Miss Shilpa Jain . Leadership Management : Principles , Models and Theories . Global Journal of Management and Business Studies . V 3. N° 3 . 2013 . p. 310.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص: ادارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

قسم: العلوم الإنسانية



استمارة إستبانة

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص:
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

**القيادة الإدارية ودورها في إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية
دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة: قطب شتمة**

اشراف الأستاذ:

سهلي مراد

اعداد الطالبتين:

ازرايب حياة

ميلودي امينة

السنة الجامعية: 2020/2019

شكل هذا الاستبيان جزء من الدراسة التي سنجرىها استكمالاً للحصول على شهادة
 ماجستير تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في
 إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة:
 قطب شتمة، حيث تهدف الدراسة للتعرف على مختلف المخاطر التي تواجه المكتبات
 الجامعية و مدى مساهمة القيادة الإدارية في تسيير وإدارة هذه المخاطر.
 نرجوا منكم التكرم بمنحنا جزءاً من وقتكم للإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان الذي بين
 أيديكم من أجل استعمالها في إطار بحث علمي، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة
 التي تتفق تماماً مع رأيكم بكل دقة وموضوعية نأمل أن يتسع صدركم لقراءة بنود هذا
 الاستبيان والإجابة عليه، ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغرض
 البحث العلمي

المحور الأول البيانات الشخصية :

- (1) الجنس: أنا
- (2) العمر : من 25 إلى من 36 إلى من 46 فما
- فوق
- (3) الشهادة المتحصل عليها :
- دكتوراه ماجستير ماستر ليسانس تقني سامي
- (4) الرتب المهنية :
- محافظ بالمكتبات الجامعية ملحق بالمكتبات مستوى أول ملحق بالمكتبات
 مستوى ثاني مساعد بالمكتبات عون تقني بالمكتبات الجامعية
- (5) الخبرة المهنية :
- أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنة
- من 10 سنوات إلى 15 سنة من 15 سنة إلى 20 سنة
- من 20 سنة فأكثر

المحور الثاني: مدى وعي القادة الإداريون بمفهوم المخاطر وإدارتها في المكتبات
جامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة -

6) هل أنت على علم بمفهوم المخاطر و إشكالياتها في مكتبكم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل المخاطر تعني لك:

- صورة من التهديدات التي قد تتعرض لها موجودات المكتبة
- نقاط ضعف تواجه عمل المكتبة
- ظرف انتقالي يحدث فجأة يؤدي إلى عدم الاستقرار
- أخرى

اذكرها.....

.....

وإن كان لا ما سبب عدم وعيك بمفهومها؟

.....

.....

.....

1) ما طبيعة المخاطر التي تتعرض لها مكتبكم ؟

إدارية تقنية طبيعية
تشغيلية تكنولوجية

2) هل لكم الجاهزية الدائمة لمواجهةها في حالة وقوعها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم من أين إستمدت كيفية التعامل مع هذه المخاطر؟

مكتسبات قبلية تكوين داخلي على مستوى الجامعة

تكوين خارجي ممنوح من قبل الجامعة احتكاك مع الغير

مصادر أخرى.....

.....

3) هل تدرك الإشارات الأولية المنذرة بوقوع المخاطر في مكتبك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم ذلك من خلال؟
- تقصي الحقائق حول المشكلات والمخاطر المحتملة الوقوع
- التأكد من صدق الأعراض المنبئة بوقوع المخاطر
- الاعتماد على الطرق العلمية والتكنولوجية لتنبؤ بذلك

4) إدارة المخاطر تعني:

- كيفية التغلب على المشكلات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة
- النشاط الإداري الذي يهدف إلى تنبؤ وقياس وتقييم المخاطر
- عملية إدارية يتم من خلالها تحديد الخطر ومواجهته

المحور الثالث : دور القيادة الإدارية في إدارة المخاطر بالمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة
- قطب شتمة -.

هل تمتلكون كقادة إداريون في المكتبة القدرة على استشعاراً لأحداث والتنبؤ
بالمخاطر وإيجاد الحلول لها ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يكون ذلك؟

.....
.....

(5) هل تقومون بالتخطيط ووضع برامج خاصة للتعامل مع المخاطر فور
وقوعها؟

نعم لا

(6) هل يوجد فريق خاص بإدارة المخاطر بمكتبتكم ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي المجموعات التي يتكون منها ؟

.....
.....

7) من القائم على رئاسة هذا الفريق ؟

كل مصلحة من المكتبة لها قائد لإدارة مخاطرها

مدير المكتبة

15) ما هي إستراتيجية إدارة المخاطر التي تتبعونها في مكتبكم :

• الملاحظة ومستوى الدقة والعمق والإحاطة بالمشكل

• إستراتيجية خاصة لتسيير المخاطر

• الرجوع إلى أصل المخاطر

• تسيير المخاطر فرديا أو جماعيا

• أخرى اذكرها.....

1) هل تسعون للاستعداد الدائم لمواجهة المخاطر المحتملة من خلال تنمية

مهارات وقدرات العاملين ؟

نعم لا

2) هل تقوم القيادة بتقييم أدائها خلال تعاملها مع المخاطر؟

نعم لا

3) هل تمنح القيادة أهمية للإصلاح وإعادة الأوضاع إلى سابق عهدها بعد

زوال المخاطر؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

.....
.....
.....

4) تؤدي القيادة دورا مهما في إدارة المخاطر ما رأيك في ذلك؟...

.....
.....

المحور الرابع: أساليب وأدوات القيادة الإدارية و تسييرها للمخاطر بالمكتبات
جامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة -

5) هل تعتمد مكتبكم على أساليب معينة في تسييرها للمخاطر؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الأساليب؟

- أساليب تقليدية
- أساليب غير تقليدية
- أساليب علمية

1) إذا كانت تستخدم الأساليب التقليدية حدد هذه الأساليب؟

- إنذار الخطر
- كبت الخطر وتأجيل ظهوره
- التقليل من أهمية المخاطر

• الهروب من المخاطر

1) إذا كانت تستخدم الأساليب غير التقليدية حدد طبيعة ذلك؟

• تشكيل فريق المخاطر

• إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ القرار

• تحديد قوى المخاطر وضربها

• التصادم ومواجهة المخاطر مباشرة

1) إذا كانت تستخدم الأساليب العلمية حدد هذه الأساليب؟

• دراسة مبدئية لأبعاد المخاطر

• دراسة تحليلية للمخاطر

• التخطيط لمواجهة والتعامل مع المخاطر

• أخرى اذكرها.....

المحور الخامس: صعوبات القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المخاطر بمكتبات جامعة محمد
خيزر بسكرة - قطب شتمة -

1) هل تواجهون صعوبات في تسيير ومواجهة المخاطر في مكتبتكم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم حدد طبيعة هذه الصعوبات :

صعوبات مالية صعوبات قانونية صعوبات البشرية

أخرى حددها:

.....

2) هل يمكن أن يكون ضعف التدريب والتأهيل عائق في مواجهة المخاطر في مكتبتكم؟

نعم لا

3) هل تجد صعوبات في اتخاذ القرارات حول مواجهة المخاطر بالمكتبة الجامعية؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم اذكر بعض هذه الصعوبات

.....
.....

4) هل توجد ميزانية مخصصة لإدارة المخاطر في المكتبة؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم هل تكفي لمواجهة الاخطار المحتملة؟

نعم لا

5) هل عدم توفر الامكانيات التكنولوجية داخل المكتبة يجعلها عرضة لبعض المخاطر؟

نعم لا

6) هل نقص التشريعات القانونية في مجال المكتبات يقف عائق في تطبيق إدارة

المخاطر في المكتبات؟

نعم لا

7) هل واجهتك بعض العراقيل اثناء التعامل مع المخاطر بمصلحتك؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة نعم ما نوع العراقيل؟

إجرائية

تقنية

8) هل تدخل هذه المشاكل والعراقيل في إطار الأعمال الروتينية؟

لا

نعم

9) حسب رؤيتك قدم إقتراحات لتبني إستراتيجية تعتمد على مكتبكم للتحكم

في مختلف المخاطر المحتملة والتقليل من أثارها

.....

.....

.....