



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خير - بسكرة.
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
علم المكتبات والمعلومات



القيادة الاستراتيجية دورها في إدارة المخاطر بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عاصامي لولاية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والمعلومات.

تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إشراف الأستاذ:

أعداد الطالبة:

- طرشى حياة

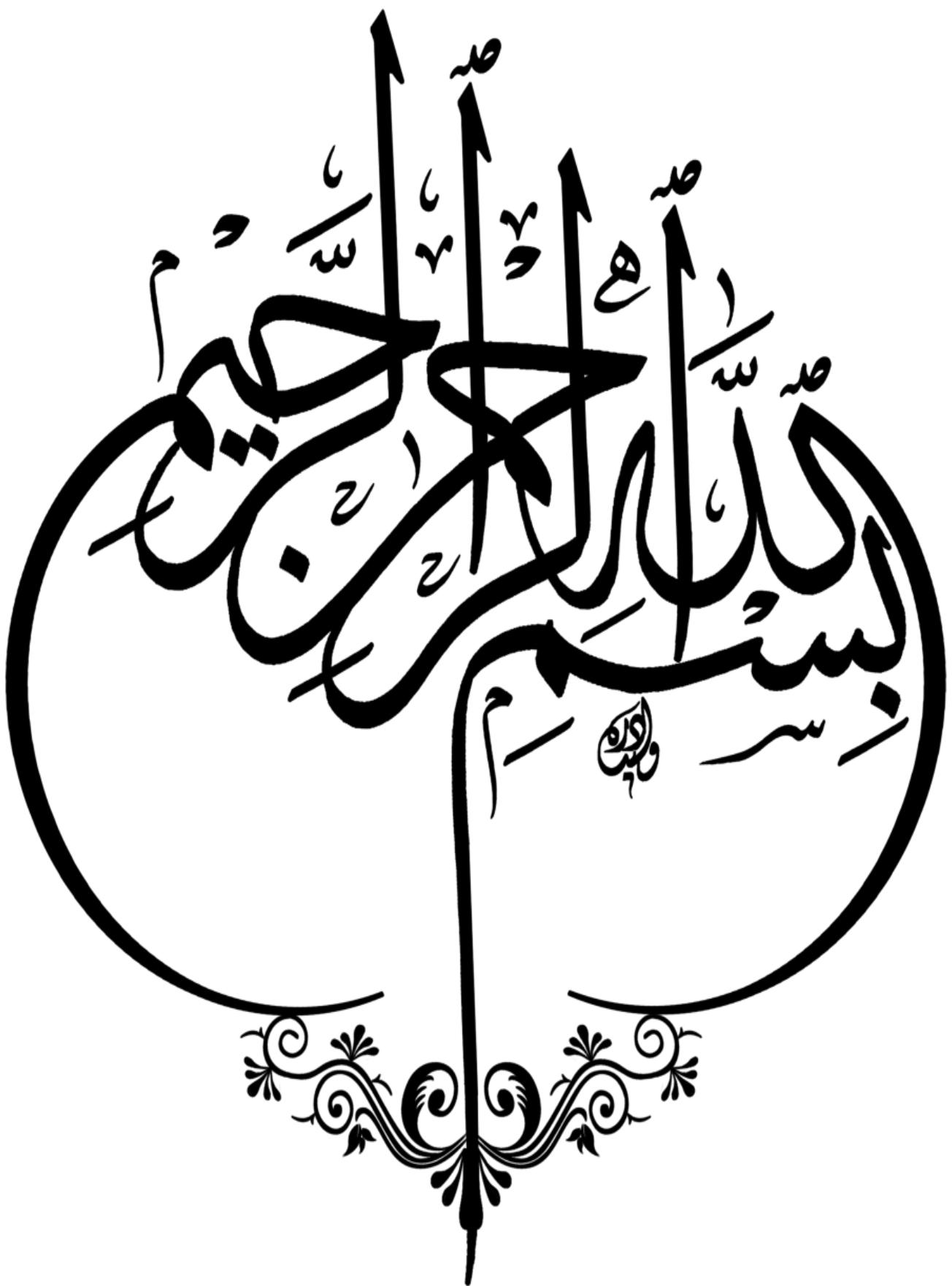
- حملاوي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة بسكرة		
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أ. مح أ	طرشى حياة
مناقشا	جامعة بسكرة		

دورة جوان

السنة الجامعية: 2024/2025



الشكر والعرفان

"يرفع الله تعالى منكم ومنا منكم والذين آتوا العلم ورحاهم" سورة المجاورة الآية ١

صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن
تبعهم يا حسان لي يوم الدين وبعد.

شكراً لله العلي القدير الذي أنعم على بنعمة العقل فيان الشكر لله تعالى على فضله اتاح لي دخراج هذه العبرة
بفضله فله الحمد ولو دخيراً.

اتقدم بوافر الشكر والتقدير لعرفان لكل من ساندني ووقف بجانبي خلال رحلة دردود هذه المذكرة
ويا خص ذكر استاذتي الغالية "طشى حياده" كل التقدير والاحترام واتمنى لك دوام الصحة والعافية التي لم
تبخل علي بتوبيخها القيمة وصبرها الكبير وملحوظاتها العلمية التي كانت لها بالغ الأثر في دخراج هذه
العمل إلى نور

جزاكم الله خيراً على توجباتكم القيمة التي لا تُعد ولا تُحصى
كما لا يفوتي ان اتقدم بخالص الشكر لكم الوسائدة الذين خللت من علمكم خلال سنوات الدراسة،
ولكل زميلي وزميلتي واصدقائي الذين شاركوني هذه المشوار العلمي.

وكل الامتنان لعانتي الكريمة سندى الدائم على دعمكم المستمر ما وياها معنويها وتحمل عناء هذه المرحلة.

الاقدراء

وشكراً لله عز وجل الذي يسر لي طريق النجاح وعقبني القوة لكمال مشواري الدراسي

وامام هذه المهمة المتوضعة

اهدي ثمرة هذه الجهد لي:

لي استافتي طشي حياة التي كانت الداعم الاول لي في هذه المذكرة التي سيبقى
اثرها العلمي والفناني محفوراً في ذاكي.

لي من كان عازم زاده ورضاه عنني املأ....

لي اصدقاني شركاء الرب لي من تميزن بالصدق والخلق: خولة ورانيا وليناس

قائمة الجداول

عنوان الجدول	رقم الجدول
يوضح أهم الفروقات بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية	جدول 01
التطور التاريخي لادارة المخاطر	جدول رقم 02
توزيع الرصيد الوثائقي للمكتبة الرئيسية إلى غاية سنة 2024	جدول رقم 03
يمثل الرتبة الوظيفية	الجدول رقم 04
يعرض الجدول والشكل توزيع افراد العينة حسب تخصصاتهم	الجدول 05
يوضح الجدول والشكل توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	الجدول 06
يعرض الجدول والشكل توزيع الافراد العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول 07
المخاطر التقنية (مثل أعطال الأجهزة وفقدان البيانات ضعف الشبكة. أكثر تكرارا من المخاطر الطبيعية فيضانات زلازل حرائق والبشرية (سرقة، تخريب إعمال والمالية في هذه المكتبة).	جدول 08
تأثير المخاطر التقنية على سير العمل في المكتبة أكبر من تأثير أنواع المخاطر الأخرى.	جدول 09
الموارد المخصصة للتعامل مع المخاطر التقنية أكبر من الموارد المخصصة للمخاطر الطبيعية والبشرية والمالية.	جدول 10
الاستعدادات لمواجهة المخاطر التقنية أفضل من الاستعدادات لمواجهة المخاطر الطبيعية والبشرية.	جدول 11
الموظفون أكثر قلقا بشأن المخاطر التقنية مقارنة بالمخاطر الطبيعية والبشرية والمالية	جدول 12
تستخدم القيادة في المكتبة أدوات تحليلية منهجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص SWOT()والتهديدات مثل نموذج ()	جدول 13
() في الاعتبار عند اتخاذ قرارات استراتيجية متعلقة بإدارة SWOT يتمأخذ نتائج تحليل () المخاطر.	جدول 14
في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المكتبة. SWOT تساعد نتائج تحليل ()	جدول 15
() بشكل دوري المراعاة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية SWOT يتم تحديث تحليل () للمكتب.	جدول 16
() أداة أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر في SWOT يعتبر تحليل () المكتبة.	جدول 17
توجد خطط مكتوبة ومفصلة لإدارة المخاطر في المكتبة.	جدول 18
تحدد هذه الخطط بوضوح المسؤوليات والإجراءات الالزمة للتعامل مع المخاطر المختلفة.	جدول 19
يتم تحديث هذه الخطة بشكل دوري المراعاة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة	جدول 20
تساعد هذه الخطط المكتوبة في الاستجابة السريعة والفعالة للمخاطر عند حدوثها بهذه المكتبة	جدول 21
وجود الخطط المكتوبة يزيد من ثقة الموظفين في القدرة على التعامل مع المخاطر بهذه المكتبة	جدول 22
تساهم هذه الخطط المكتوبة في التخفيف من حدة تأثير المخاطر على سير العمل في المكتبة	جدول 23

توفر هذه المكتبة برامج تدريبية منتظمة للموظفين حول إدارة المخاطر	جدول 24
يغطي محتوى هذه البرامج التدريبية كل اساسيات ادارة المخاطر بهذه المكتبة	جدول 25
القيادة الاستراتيجية لهذه المكتبة تسهم بشكل فعال في تقديم هذه البرامج التدريبية والتشجيع على تلقينها	جدول 26
الموظفون يشعرون بأن التدريب الذي يتلقونه يساعد في التعامل مع المخاطر بشكل أفضل .	جدول 27
يتم تشجيع المستفيدين من هذه المكتبة على المشاركة في ورش عمل حول إدارة المخاطر.	جدول 28
تساهم هذه البرامج التدريبية وورش العمل في زيادة الوعي العام بأهمية إدارة المخاطر في هذه المكتبة .	جدول 29
يظهر بعض الموظفين مقاومة للتغيرات التي تهدف إلى تحسين إدارة المخاطر في المكتبة.	جدول 30
تعتبر مقاومة التغيير عائقاً امام تنفيذ الخطط الاستراتيجية لادارة المخاطر بفعالية .	جدول 31
تبذل القيادة الاستراتيجية لهذه المكتبة جهوداً للتغلب على مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعال والتوعية	جدول 32
تؤثر مقاومة التغيير سلباً على قدرة هذه المكتبة على الاستجابة للمخاطر والتكيف مع التغيرات.	جدول 33
القيادة الاستراتيجية لهذه المكتبة تجد صعوبة في إقناع الموظفين بأهمية التغييرات المطلوبة لإدارة المخاطر مستقبلاً	جدول 34

قائمة الأشكال

عنوان الشكل	رقم الشكل
يوضح خطوات إدارة المخاطر في المنظمة	شكل 01
مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية	شكل 02
صورة الشريحة الأمنية وصورة البوابات الأمنية والكوردبار الخاص بالمكتبة الرئيسية	شكل رقم 03

الإطار المنحي للدراسة

مقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات متتسارعة وعميقة في مختلف مناحي الحياة، شملت الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية، مما فرض على المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها ضرورة التكيف مع بيئة مغعدة وسريعة التغير. ولم تعد المؤسسات قادرة على الاستمرار في الاعتماد على أساليب الإدارة التقليدية التي تقتصر على التخطيط والتنظيم والرقابة فحسب، بل أصبح من الضروري تبني نماذج قيادية أكثر فعالية وقدرة على الاستشراف والاستجابة للتحديات المستقبلية، ومن أبرزها القيادة الاستراتيجية.

إن القيادة الاستراتيجية تمثل اليوم أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات واستدامتها، حيث ترتكز على رؤية مستقبلية واضحة، وتوظيف الموارد بكفاءة، والاستفادة من الفرص، ومواجهة التهديدات في بيئة تتسم بعدم اليقين. وينظر إلى القادة الاستراتيجيين بوصفهم الفاعلين الأوائل في رسم السياسات العامة، وتوجيه القرارات المصيرية، وتحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عملية القيادة الفعالة، لاسيما في المؤسسات التي تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي وثقافي، مثل المكتبات العامة.

تُعد المكتبات العامة من المؤسسات الحيوية التي تسهم في تعزيز التنمية الثقافية والمعرفية للمجتمعات، وتوفير بيئة تعليمية مستدامة، وتقليل الفجوة الرقمية والمعرفية بين فئات المجتمع المختلفة. غير أن هذه المؤسسات، على الرغم من طابعها غير الربحي، لا تُستثنى من التحديات والمخاطر التي قد تعيق أدائها وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها. وتتراوح هذه المخاطر بين ما هو مالي وإداري وتقني، وصولاً إلى المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني، وتغيير سلوك المستفيدين، وضعف الدعم المؤسسي أو المجتمعي. وعليه، فإن ضمان استمرارية المكتبات العامة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، يتطلب تبني نهج استراتيجي في القيادة ي يقوم على فهم دقيق لمصادر المخاطر وسبل مواجهتها.

من هنا تبرز أهمية الربط بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في بيئة المكتبات العامة، بوصفه مدخلاً علمياً وميدانياً لتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال تطوير نماذج قيادية تستند إلى استشراف المستقبل، وتقدير المخاطر، وتخطيط السيناريوهات، وبناء ثقافة تنظيمية مرنّة ومتكيّفة. فالقيادة الوعية بالمخاطر لا تكتفي بردود الأفعال عند حدوث الأزمات، بل تعمل على التنبؤ بها والاستعداد لها، وتحويلها إلى فرص للتطوير والتحسين.

وحتى يتم التعرف أكثر على الجوانب المطروحة سابقاً جيء بهذا الموضوع الموسوم القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة

وحتى يتم التعرف أكثر على الجوانب المطروحة سابقاً جيء بهذا الموضوع الموسوم القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولية بسكرة لتسلیط الضوء على المتغيرات المتضمنة فيه.

ومن أجل ذلك تم الاعتماد على خطة لتحقيق أقصى حد من الالام الشامل بالموضوع قسمت إلى ثلاثة فصول وهي:

الإطار المنهجي للدراسة: تطرقنا من خلاله إلى تحديد اشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية وصياغة فرضيات الدراسة، وابراز أهمية واهداف الدراسة وكذلك المنهج المتبعة ومجالات الدراسة ومجتمع الدراسة، وقمنا بتوظيف بعض الدراسات السابقة المشابهة للموضوع وكذلك ضبط مصطلحات الدراسة

الإطار النظري للدراسة: تطرقنا من خلاله في الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان القيادة الاستراتيجية حيث حاولنا من خلال هذا الفصل اعطاء صورة نظرية حول الموضوع وتناولنا فيه العناصر

ماهية القيادة الاستراتيجية وبودر ظهورها وابعادها وانواعها وفروق بين القيادة التقليدية والاستراتيجية، واهمية واهداف القيادة الاستراتيجية في المكتبات المطالعة العمومية، ثم استعرضنا بعدها إلى تحديات القيادة الاستراتيجية في المكتبات المطالعة العمومية، وكذلك تطرقنا إلى العوامل المؤثرة وأثرها على الاداء المكتبات المطالعة العمومية واخيراً معوقات استخدام القيادة الاستراتيجية على الاداء المكتبات المطالعة العمومية

الفصل الثاني خصص هذا الفصل إلى إدارة المخاطر في المكتبات المطالعة العمومية وتطرقنا إلى تعريف بإدارة المخاطر واهمية واهداف إدارة المخاطر في المكتبات المطالعة العمومية، ثم استعرضنا بعدها خصائص ومكونات إدارة المخاطر في المكتبات المطالعة العمومية وكذلك وظائف وظائف وانواع إدارة المخاطر ووظائف وثم استعراض اساليب إدارة المخاطر في المكتبات المطالعة العمومية وفي اخير تم عرض ادوار القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر بمكتبات المطالعة العمومية.

وختمت الدراسة بالإسقاط النظري على الواقع الميداني في الفصل الثالث المعنون بـ الجانب الميداني والذي تطرقنا فيه إلى تعريف بالمكان الدراسة و المجالات الدراسة ومنهج المتبوع للدراسة ومجتمع الاصلي وعينة الدراسة وادوات جمع البيانات ونتائج الدراسة الميدانية ومقترناتها وفي اخير خلصت الدراسة بخاتمة الدراسة وملخص باللغة العربية والإنجليزية.

1. إشكالية الدراسة:

تُعد مكتبات المطالعة العمومية منارة للعلم والمعرفة حيث تقدم مجموعة متنوعة من ،‘‘مصادر المعلومات’’ التي تغذى عقول فئات الأفراد الموجهة لخدمتهم، وتعزز التفكير النقدي لديهم، فضلاً عن نشر الثقافة والقراءة بين أفراد المجتمع، مما يسهم في توسيع حيز الوعي والمعرفة، كما توفر المكتبات بيئة ملهمة للتعلم والتفاعل الاجتماعي، إذ يمكن للزوار المشاركة في الفعاليات الثقافية وورش العمل، من خلال الوصول إلى الكتب والمجلات والدوريات التي تسهم في ازدهار المجتمعات وتقدمها.

وذلك تتطلب الاحتياجات المتنوعة للمستفيدين من مكتبات المطالعة العمومية تكيفاً مستمراً في الخدمات المقدمة، فجمهورها الحالي يتضمن شريحة واسعة من الفئات العمرية والخلفيات الثقافية، مما يحتم على هذه المكتبات تطوير استراتيجيات مرنّة وقدرة على تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة باستمرار تماشياً مع الديناميكية التي تشهدها بيئتها الرقمية.

وبالرغم من أن الوزارة الثقافة الجزائرية تولي أهمية كبيرة بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، على اعتبار أنها أحد أهم الركائز الأساسية لنشر العلم والمعرفة والوعي الثقافي في المجتمع، حيث تحظى هذه المؤسسات بدعم مالي وفني وتقني وبشري متخصص لتمكنها من تحديث مقتنياتها، وتتوسيع وتطوير خدماتها، وأعمال التنشيط الثقافي لجذب الزوار وضمان ولائهم الدائم لهذه المكتبات. إلا أنها تواجه جملة من التحديات والمخاطر المختلفة ما بين طبيعية وتقنية، خاصة في ظل التوسع في المهام والوظائف لبلوغ مستوى مرضي في تقديم خدمات ذات جودة معتبرة للمستفيدين منها، الأمر الذي يستوجب تغيير في أساليب إدارة مكتبات المطالعة العمومية، بإشراف قادة استراتيجيين يعملون على تلافي هذه التحديات والمخاطر، قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تضمن تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، وتجاوز المخاطر التي تحف بها أو التخفيف من حدتها، مع التركيز على تجنب الوقوع في الأزمات المحتملة، مع التقييم الدوري للمخاطر، وتطوير خطط طوارئ ملائمة للمخاطر الطبيعية وأخرى للمخاطر التقنية.

ولهذا جاءت الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية: ما هو دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر بالكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة؟

2. الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أنواع المخاطر الموجودة بالكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية عصامي محمد لولاية بسكرة.
2. كيف تحدد القيادة الاستراتيجية لمكتبة ”محمد عصامي“ درجة المخاطر التي تواجه للمطالعة

3. فيما تمثل الاستراتيجيات التي يعتمدتها قائد مكتبة عينة الدراسة لتلافي أو لتقليل حدة المخاطر

التي تعرض لها هذه المكتبة؟

4. ما هي الآليات والوسائل التي تعتمد其 القيادة الإستراتيجية لمكتبة عصامي محمد لولاية بسكرة

لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر بين الموظفين والمستفيدين منها؟

4. كيف تساهم القيادة الإستراتيجية لمكتبة المدرسة في تنفيذ وتطوير خطط الطوارئ لمواجهة

الأزمات والمخاطر المختلفة لتحسين استجابة هذه المكتبة لها؟

5. ما هي أهم التحديات التي تواجه القيادة الإستراتيجية لتطبيق إدارة المخاطر في المكتبة المطالعة العمومية

محمد عصامي بسكرة؟

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

تغلب المخاطر التقنية على المخاطر الطبيعية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية عصامي محمد

لولاية بسكرة.

الفرضية الثانية:

تعتمد القيادة الإستراتيجية لمكتبة العينة على نموذج SWOT لتحديد المخاطر الموجودة والمحتملة بها.

الفرضية الثالثة:

تعمل القيادة الإستراتيجية لمكتبة المدرسة على تكثيف البرامج التدريبية وورش العمل المباشرة لتعزيز

الوعي العام بإدارة المخاطر بين الموظفين والمستفيدين منها.

الفرضية الرابعة:

هناك علاقة إيجابية بين وجود خطط مكتوبة لإدارة المخاطر من قبل القيادة الإستراتيجية لمكتبة

المدرسة واستجابتها لخطي حدوث المخاطر أو التخفيف من حدتها عند حدوثها.

الفرضية الخامسة:

يعد مقاومة التغيير من قبل الموظفين بمكتبة عينة الدراسة أهم التحديات التي تواجه القيادة الإستراتيجية لإدارة المخاطر بمكتبة المطالعة الرئيسية لولاية بسكرة.

4. اهداف الدراسة

- محاولة اثراء الرصيد المعرفي لشعبة علم المكتبات.
- معرفة انواع المخاطر الموجودة بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.
- استكشاف الاستراتيجيات التي يعتمدها قائد مكتبة لتقليل من المخاطر التي تتعرض لها.
- معرفة الآليات التي تعتمدتها القيادة الإستراتيجية للمكتبة المدروسة.
- استكشاف اهم التحديات التي تواجه القيادة الإستراتيجية لتطبيق ادارة المخاطر في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة.

5. أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

- إن دراسة دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر تعد إضافة حقيقة للأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المكتبات والنظم المعلوماتية، فعلى الرغم من وجود دراسات تناولت موضوع إدارة المخاطر، إلا أنه لا توجد الكثير من الأبحاث التي تركز على دور القيادة في هذا المجال بالتحديد، من خلال توسيع المعرفة حول كيفية تأثير القيادة الإستراتيجية على إدارة المخاطر، يمكن لهذه الدراسة أن تسهم في تكوين قاعدة معرفية متينة تساعد الباحثين في متابعة المزيد من الدراسات المتعلقة بالمكتبات وإدارتها.
- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير نماذج نظرية حول القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر، فمن خلال تحليل العلاقة بين القيادة والمخاطر، يمكن تقديم إطار عمل مفاهيمي يساعد في فهم كيف يمكن للقادة في المكتبات إدماج استراتيجيات إدارة المخاطر ضمن سياساتهم. هذا يمكن أن يسهل تطوير أطر مماثلة في سياقات مختلفة ويشجع الباحثين على تطبيق هذه النماذج في دراسات مستقبلية.
- تركز هذه الدراسة على الاستراتيجيات والأساليب المختلفة التي قد تعتمد其 القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر بمكتبات المطالعة العمومية، فمن خلال النظر إليها، فإنها يمكن أن توفر رؤى قيمة حول كيفية تقييم فعالية هذه الأساليب وتحسينها، وبالتالي يمكن للباحثين والممارسين استخدام هذه الأفكار لتطوير منهجيات جديدة أو لتحسين الأساليب الحالية في إدارة المخاطر بمؤسسات المكتبات والتوثيق.

- من خلال دراسة السياق الخاص بمكتبة المطالعة العمومية "محمد عصامي" لولاية بسكرة، يمكن أن يتوجه اهتمام الباحثين إلى موضوعات أخرى ذات صلة، مثل تأثير التكنولوجيا على إدارة المخاطر في المكتبات، أو كيفية إدارة المخاطر في أوقات الأزمات...إلخ.

ب. الأهمية العملية:

- ستسهم هذه الدراسة بشكل مباشر في تحسين إجراءات إدارة المخاطر داخل مكتبة المطالعة العمومية "محمد عصامي". من خلال فهم كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على عمليات إدارة المخاطر يمكن لتلك المكتبة تطوير سياسات وإجراءات أكثر فعالية، مما يعزز القدرة على التعامل مع المخاطر بشكل أسرع وأكثر كفاءة. هذا سيؤدي إلى تحسين الأداء العام لهذه المكتبة وضمان تقديم الخدمات بفعالية.

- تعد القيادة الاستراتيجية المحرك الأساسي في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر بين موظفي المكتبة والمستفيدن، لذا ستساعد نتائج هذه الدراسة في تبني برامج تدريبية فعالة حول إدارة المخاطر، مما يسهم في رفع مستوى الوعي بين جميع الأطراف المعنية، فكلما زاد الوعي بالمخاطر، زادت القدرة على تجنبها والتعامل معها بذكاء من قبل القائمين على إدارتها.

- من خلال فهم كيفية تطوير القيادة الاستراتيجية لخطط الطوارئ، يمكن لمكتبات المطالعة العمومية بالجزائر العمل على تحسين استراتيجياتها المتعلقة بالاستجابة للأزمات والمخاطر، لذا فإن هذه الدراسة ستدعم هذه ذلك من خلال تقديم نموذج واضح يبين كيفية إنشاء وتنفيذ خطط استجابة فعالة، مما يضمن أن تكون هذه المكتبات في أتم الاستعداد لمواجهة أي طارئ قد يحدث في المستقبل.

- ستتمكن هذه الدراسة المكتبة من توجيه الموارد المالية والبشرية بشكل أفضل استناداً إلى النتائج المتحصل عليها، من خلال معرفة المخاطر المحددة وكيفية التعامل معها، يمكن تخصيص الموارد بشكل أمثل، مما يحقق أفضل النتائج. بالإضافة إلى ذلك، يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، مما يعزز من مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في التعامل مع المخاطر وأنواعها.

- يعد البحث في دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر بمثابة خطوة نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية لمكتبة "محمد عصامي" للمطالعة العمومية، فبدون استدامة في الخطط والسياسات المتعلقة بإدارة المخاطر، قد تواجه هذه المكتبة تحديات تهدد وجودها؛ لذا فإن التوجه الاستراتيجي الفعال يضمن بقاء المكتبة كمركز معلومات ثقافي أساسي في المجتمع الجزائري.

- يمكن أحد الجوانب المهمة في الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية تحسين التعاون بين المكتبات والجهات الخارجية، مثل الحكومات والهيئات الثقافية والتربوية، حيث ستتمكن النتائج المستخلصة من تقديم

معلومات قيمة لصانعي السياسات والجهات المعنية، مما يسهل تطوير شراكات استراتيجية تهدف إلى تحسين إدارة المخاطر وتوفير الموارد والدعم اللازم للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالولايات الجزائرية.

6. منهج الدراسة:

للإمام الجيد بكل الجوانب المحيط بدراستي انتهت المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وكذا اعتماد على المنهج التحليلي في دراسة التطبيقية وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العلمي واستعانته بالأدوات الإحصائية كالجدول والاشكال البيانية

في هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب التحليل، لجمع البيانات وتحليل المعلومات المتعلقة بدور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية، حيث يهدف استخدام هذا المنهج إلى تقديم وصف دقيق وشامل لواقع البيئة التنظيمية داخل هذه المكتبة، بالإضافة إلى فهم كيفية تأثير القيادة على إدارة المخاطر.

7. دراسات السابقة:

دراسة الأولى: رانيا تناح(2023) القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة للبنك الجزائري الخارجي؛ مجلة الابحاث والدراسات التنمية؛ مج10، ع1، جامعة الجزائر (3)

وقد تلخصت اشكاليه هذه الدراسة الى "فيما يتمثل دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية؟"

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعه من النتائج تتمثل في :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القدرات الاستراتيجية كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين عملية أدراء المخاطر في الوكالات التابعة للبنك الجزائري الخارجي وهذا يدل على ان القادة يحاولون الاستثمار ما لدى المنظمة من قدرات بشرية تبدع وتبتكرون فتسهم في وضع الحلول في كافة مراحل عملية إدارة المخاطر .

توحد علاقة ذات دلالة احصائية بين التنمية وتطوير الرأس المال البشري كأحد الممارسات القيادة الاستراتيجية وبين عملية ادارة المخاطر في الوكالات التابعة للبنك الجزائري الخارجي.

وابتعاد الأسلوب العلمي في ادارة المخاطر

وعن اوجه الاستفادة هذه الدراسة فقد تمثلت في إثراء الجانب النظري في دراستي

وعن اوجه الاختلاف تمثلت في إن هذه الدراسة مست الوكالات التابعة للبنك الجزائري الخارجي ودراسة المكتبات العامة

دراسة الثانية: آمال منصور حسن، شهلاء على ألمامي، لينا عمران إسماعيل، 2022، (تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الازمات - دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية، مجلة ادارة المخاطر والازمات، مج 4، اع 2، العراق).

وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول ما هي أهم المركبات الفكرية والمعرفية للمتغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الازمات؟ هل للقيادة الاستراتيجية ارتباطا وثيقا بفاعلية ادارة الازمات في وزارة الصحة العراقية؟ "

وقد توصلت الى نتائج:

بيّنت النتائج المتحصلة من أدوات الاحصاء الوصفي انه هناك اهتمام جيد من قبل الافراد عينه البحث بالمتغيرات البحث الرئيسية (القيادة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات) ويرتبط السبب ذلك لدور الواضح لتلك المتغيرات في بيئه العمل اليومية وتحديات التي تواجه متخذي القرار في الوزارة عينة البحث

وأظهر نموذج الارتباط بين القيادة الاستراتيجية في الوزارة ترتبط ارتباطا قوي بفاعلية ادارة الازمة عبر حشد وتعبئة الموارد وتوفير المؤونة بمناقاتها بين دوائر الوزارة وتركيزها وفقا للحاجة دائرة معينة هناك توجه لتوظيف للتغيير الحاصل في موارد الوزارة لأحدث المزيد من التغيرات في مجال بناء قدرات إدارة الازمة

واستفاده هذه الدراسة الجاني النظري واختلفت مع دراستي في مجتمع الدراسة ومكانها

دراسة الثالثة: طارق، مفلح جمع أبو حجير، 2014، (القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والازمات، دراسة ميدانية على مؤسسات الحكومية الفلسطينية، كلية التجارة، دارسات عليا، إدارة الاعمال، جامعة قناة السويس)

وقد تمحورت إشكالية هذا الكتاب "هل يوجد دور وتأثير الممارسات القائد الاستراتيجي لإدارة المخاطر والازمات؟"

وقد توصل باحث هذا الكتاب لنتائج التالية

بيّنت النتائج أن قبول المبحوثين للبيئة الخارجية المحيطة للمؤسسات الفلسطينية كان متوسطا. اتضح من خلال نتائج قبول العينة للبيئة التنظيمية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

توصلت النتائج الا ان الممارسات الاكثر ارتباطا وتأثيرا في. أدراء المخاطر والازمات كانت أقل تطبيقا من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وهي (التعلم المستمر، تنمية وتطوير راس المال البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة.

8. ضبط مصطلحات الدراسة:

❖ القيادة الاستراتيجية:

تشير إلى العملية التي يقوم من خلالها القائد أو الإدارة العليا بتوجيهه وتنسيق الموارد البشرية والمادية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية لمكتبات المطالعة العمومية. تتضمن القيادة الاستراتيجية تحديد الرؤية والهدف، وتطوير السياسات، وتعبئنة الفرق لتحقيق النتائج المرغوبة، مع التركيز على الابتكار والقدرة على التكيف في بيئات العمل المتغيرة.

❖ إدارة المخاطر:

هي العملية المنظمة التي يهدف من خلالها الأفراد أو مؤسسات المكتبات العمومية إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة أو التهديدات التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، تشمل هذه العملية وضع الخطط والاستراتيجيات للتقليل من تأثيرات المخاطر أو تجنبها تماماً، كما تضم إدارة المخاطر أيضاً المراقبة المستمرة لإعادة تقييم المخاطر.

❖ استراتيجيات إدارة المخاطر:

تشير إلى الخطط والأساليب المحددة التي تستخدمها القيادة في مكتبات المطالعة العمومية لتقليل تأثير المخاطر السلبية أو الاستفادة من الفرص المرتبطة بالمخاطر، وتشمل هذه الاستراتيجيات تقنيات التخفيف، النقل، التحمل، أو تجنب الكلي للمخاطر... إلخ.

❖ التقييم المستمر:

عملية متكررة لتحليل أداء مكتبات المطالعة لعمومية وتحديد مدى فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر المتبعة، ويتضمن ذلك جمع معلومات لاحقة لمراجعة الأهداف المسطرة سلفا للتأكد من تحقيقها ووضع التحسينات اللازمة في حال الحاجة إلى ذلك.

الفصل الأول: القيادة الـاستراتيجية في المكتبات
الرئيسية للمطابع العمومية (الأسس المفاهيمية
ومجالات الاستخدام)

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية ومجالات الاستخدام)

تمهيد:

تعد القيادة الاستراتيجية أحد المفاهيم الجوهرية التي تؤثر بشكل كبير على خبرات أداء المكتبات العامة وتوجهاتها في تقديم خدمات، وفي هذا الفصل، سنقوم بإلقاء الضوء على عدة محاور تُعنى بمفهومها، وبواحد ظهورها، وخصائصها، بالإضافة إلى أبعادها وأنواعها، في البداية.

كما سنستعرض أيضاً مفهوم القيادة الاستراتيجية وكيف يختلف عن الأنماط التقليدية للقيادة، وذلك من خلال تحليل بواحد ظهور القيادة الاستراتيجية وخصائصها الأساسية، إذ يعكس هذا التحليل الظروف والمتغيرات التي ساهمت في بروز هذا النوع من القيادة، ولماذا أصبح ملحاً في عالم المكتبات اليوم. وسنتناول كذلك أبعاد القيادة الاستراتيجية المختلفة التي تشمل الرؤية، التخطيط، والتنفيذ، مستعرضين دور كل بعد في تعزيز الأداء الداخلي للمكتبات.

كما سنحدد أنواع القيادة الاستراتيجية التي يختلف تأثيرها من مكتبة لأخرى تبعاً للسياسات المحلية والموارد المتاحة ورغم الفوارق العديدة التي توفرها القيادة الاستراتيجية، إلا أنها تواجه العديد من التحديات والصعوبات التي تعيق تطبيقها الفعال في المكتبات العامة، كما سنبحث في أهمية القيادة الاستراتيجية في هذا السياق وتأثيرها المباشر على أداء المكتبات، وكيفية تجاوز المعوقات لضمان تحسين الخدمة العامة؛ وسنعرض أيضاً أهداف القيادة الاستراتيجية ودورها في تكريس الهوية الثقافية للمكتبات كركائز أساسية في تنمية المجتمعات. وأخيراً، سنسلط الضوء على مجالات استخدام القيادة الاستراتيجية وكيف يمكن أن تسهم في تعزيز الكفاءة والابتكار في العمل المكتبي.

1.1 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يشير مفهوم مصطلح القيادة الاستراتيجية على العموم إلى القدرة على توجيه وتنظيم الموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق أهداف مستقبلية طويلة الأجل لأي منظمة، تشمل القيادة الاستراتيجية عمليات: التخطيط الفعال، والرؤية الواضحة، والقدرة على اتخاذ القرارات المهمة، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

1.1.1 تعريف القيادة الاستراتيجية:

لم يتفق علماء الإدارة على ايجاد تعريف محدد للقيادة الاستراتيجية فقد عرفت:
القيادة على أنها هي عبارة عن: "عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدوها، على سبيل تحقيق أهداف المنظمة واهدافهم بشكل متكامل وناجح". (المكاوي، عاطف عبد الله، 2012، ص. 12)

- ذاما القائد: فيعرف بأنه الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك الأفراد وتوجيهاتهم لإنجاز أهداف محددة. (عبد الرزاق، مصطفى يونس، 2015، ص.30)
- أما بنسبة للقيادة الاستراتيجية فقد كانت لها تعاريف عديدة من الباحثين ورواد الإدارة الاستراتيجية والتي اخترنا منها ما يلي:

"هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة". (المشهداني، على بدر احمد، 2019، ص. 29)، ومنه فإن القيادة الاستراتيجية هي التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال بناء الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق أهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة. (القادري، العفيري، 2023، ص. 25)

- وإجمالاً للتعريف السابقة يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية على أنها: عملية توجيه وتنظيم الجهود والموارد داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال: هل هي غير مكررة في عنصر الأهداف
- تحديد الرؤية والأهداف: وضع رؤية واضحة وأهداف محددة تتماشى مع مهمة المؤسسة واحتياجات المجتمع.

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية ومجالات الاستخدام)

- **تحليل المخاطر:** تقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، بما في ذلك المخاطر المالية، التشغيلية، والتكنولوجية.
- **تطوير استراتيجيات:** صياغة استراتيجيات تهدف إلى التخفيف من المخاطر وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.
- **تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر:** نشر الوعي بين أعضاء الفريق حول أهمية التعرف على المخاطر وأساليب إدارتها.
- **تنفيذ الخطط:** قيادة الجهد لتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة، مع تخصيص الموارد اللازمة.
- **التقييم والتحسين المستمر:** قياس فعالية الاستراتيجيات من خلال مؤشرات الأداء، وإجراء مراجعات دورية لضمان التكيف الفعال مع التغيرات.
- **وتعريف الاجرائي ومن خلال ما تم عرضه من تعريف يمكن قول ان القيادة الاستراتيجية مشاركة بين القائد والمرؤوسين في مجال القيادة والتطوير وتبادل الرؤى المستقبلية.**

1.1.2 بوادر ظهور القيادة الاستراتيجية:

ظهر مصطلح القيادة الاستراتيجية بعد ظهور الادارة الاستراتيجية بعده سنوات على يد 'Koutz' في 1982 ثم تطور على يد 'Mintzberg' عام 1984، فهي تعد أحد الاتجاهات الحديثة نسبيا في الادب الاداري. (العيسي، غزيل بنت سعد، 2020، ص. 203)، ويرى كل من (Olaka&kiriri, 2017,p.76) أن نظرية القيادة الاستراتيجية تم تطويرها وتوضيعها من نظرية في المستويات العليا بهدف دراسة تأثير كبار المديرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويشير (House&Ahitya 1997) إلى التحول في منتصف الثمانينيات من دراسة القيادة الاستشرافية إلى القيادة الاستراتيجية، حيث أن القيادة الاستراتيجية موجهة نحو اعطاء الفرض والمعنى والتوجيه للمنظمات بينما تعرف القيادة الاستشرافية بأنها سلوك بهدف إلى توفير التوجيه والدعم والتغذية الراجعة التصحيحية لأنشطة اليومية للأعضاء وحدى العمل. (العاسفة، نبيل عبد المجيد، 2020ص. (24

وفي التسعينيات تطور المفهوم ليأخذ طابعا مستقبلا من خلال ربط القيادة بإدارة التغيير البيئة الداخلية والخارجية ورسم السياسات المستقبلية (Boal&Hooijberg2001,p. 516)، وتطور دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الاداء داخل المؤسسات الحكومية والخدمية (القرني، 2020، ص. 120)

وقد شهدت الفترة الممتدة من سنة 1990 إلى وقتنا الحالي التطورات المعاونة لمصطلح القيادة الاستراتيجية نوجزها في النقاط التالية:

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية و مجالات الاستخدام)

- 1990 - 1999: تمثل هذه الفترة بداية التركيز على التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت القيادة الاستراتيجية تُعتبر جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ تم التركيز على تطوير خطط طويلة الأجل وتنسيق الموارد. وفي هذا العقد نُشر Henry Mintzberg كتاب "The Rise and Fall of Strategic Planning" سنة 1994، الذي انتقد فيه النهج التقليدي للتخطيط الاستراتيجي، وشدد على أهمية فهم السياقات والأبعاد الإنسانية في العملية القيادية. (مينتزبرغ، هـ، 1994، ص.

(107)

- 2000 - 2009: تم في هذه الفترة الانتقال إلى نموذج النموذج الشامل للقيادة، حيث بدأ الباحثون في استخدام مصطلحات مثل "القيادة التحويلية" و"القيادة الخدمية"، التي تُعزز من دور القائد في تحفيز الفرق والتكيف مع التغيرات. وفي عام 2009، نُشر Mintzberg كتاب "Managing" الذي ناقش كيف يجب أن يدرك القادة تعقيدات المؤسسة والممارسات الإدارية، وركز على أهمية المدخلات الإنسانية والاجتماعية. (Mintzberg, H.(2009),p6)

- 2010 - 2019: مثلت هذه الفترة القيادة الرقمية، فمع التقدم التكنولوجي، ظهرت الحاجة إلى قيادات تستطيع التعامل مع التحديات المتزايدة في العالم الرقمي، حيث تم التركيز على الابتكار واستخدام التكنولوجيا. كما بدأ الكثير من القادة يتبنون المفاهيم المتعلقة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كجزء من استراتيجياتهم وبذلك تم توسيع دور القيادة ليشمل الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. (دردشة مع ربوت chat يوم 15 ماي ساعة 4:00 مساءاً)

- 2020 - 2025: طلبت هذه الفترة القيادة المرننة والمستدامة بسبب عدة عوامل وهي:

- الاستجابة لجائحة كورونا: نتيجة لجائحة COVID-19، تم تسليط الضوء على أهمية القيادة الاستراتيجية في الأزمات، ما أدى إلى تعزيز مفاهيم مثل المرونة والتكيف السريع.
- القيادة الشاملة: مع تزايد التحديات العالمية، ترکز القيادة الاستراتيجية الآن على بناء بيئات عمل شاملة وتعزيز التنوع.
- الابتكار المستدام: أصبحت القيادة الاستراتيجية ترکز بشكل أكبر على دمج الابتكار مع استراتيجيات الاستدامة لضمان النجاح في المستقبل. (نفسه مرجع)

1.1.3 خصائص القيادة الاستراتيجية:

تتمثل خصائص القيادة الاستراتيجية عموماً في:

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية و مجالات الاستخدام)

- القدرة على حيازة المواد النادرة أو اقتنائها: يعد المال عماد الأعمال ووسيلة مهمة يضيف إلى القائد قدرة تأثيريه في الوسط الذي يعيشه وليس الأمر موقوف على المال فحسب وإنما على حيازته المعرفة والخبرة التي تؤثر بمستواها على كخل ما هو موجود في الوسط التنظيمي حيث تمنح هذه العناصر القائد نفوذا على المدى البعيد. (ارسلان ومديحة 2021، ص. 18)
- المركز الوظيفي: لا شك أن المركز الوظيفي الذي يتعدد في موقع القمة يضع القائد في دائرة القيادة الاستراتيجية، حيث تتفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي، فضلاً عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الاستراتيجية التي تحل موقعاً بين هيكل القرارات المنظمة أشبه بمهمة القائد ودور أفراد التنظيم. (مرجع نفسه، ص. 18)
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان، يمكن قول ان فكما ازدادت القوى الإيجابية وضعف الجوانب السلبية، أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات. عليان، حسن باديس، 2014/2013، ص. 22
- الرصيد والفهم الواعي والمستمر للبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية والمحليه العالمية من أجل اتخاذ القرارات فطنة ورشيدة، وهنا تشير هذه العبارة إلى أن القيادة الناجحة تعتمد على المعرفة العميقه والديناميكيه بمحيطها الداخلي والخارجي، المحلي والدولي، حتى تتمكن من اتخاذ قرارات تستجيب للتغيرات وتحقق أهداف المؤسسة بكفاءة. وهذا الفهم الشامل يُعد أساساً في القيادة الاستراتيجية وخاصة في مجال إدارة المخاطر، حيث ترتبط جودة القرار بمدى إدراك القائد للعوامل المؤثرة فيه. (بودرهم، كنزة، 2024/2023، ص. 9)
- السيطرة على المشكلات العمل وحلها وحسن الخلافات والترجيح بين الآراء، وهنا تُعد من المهارات الجوهرية التي يجب أن تتحلى بها القيادة داخل المؤسسة، لاسيما في السياق الاستراتيجي لإدارة المخاطر. إذ تتجلى أهمية هذه المهارات في قدرة القادة على الحفاظ على بيئة عمل مستقرة ومنتجة من خلال المعالجة الفعالة للمشكلات التنظيمية والوظيفية. (مرجع سابق، ص. 22)

١.١.٤ أبعاد القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية ستة أبعاد نذكرها فيما يلي:

١. بعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي:

يمكن وصف الاتجاه للمنظمة، في إطار جزء من توقعات القادة الاستراتيجيين لمستقبل المؤسسة، وعملية تحديد الاهداف والغايات الاستراتيجية التي ترغب المنظمة في ان تكون عليها وكيف تصل الى هذه النقطة وينطوي على تطوير رؤية طويلة الاجل، والرؤية هي عنصر حاسم في لأي قائد استراتيجي لأنه ينسجم

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية و مجالات الاستخدام)

بشكل وثيق مع الاهداف المستقبلية، فالتوجه الاستراتيجي ببساطة نظرة على ما يود المرء ان يكون عليه بالمستقبل، ليتحول لتوصيف تفصيلي مجدول زمنيا في مدة سنتين او خمس سنوات او اكثر اما القصد والغاية الاستراتيجية فتعني تعزيز قدرات الموارد الداخلية للمنظمة والقدرات الجوهرية لتحقيق ما قد يبدو في البداية اهداها غير قابلة لتحقيق. (بسوني، هيم عادل، 2023، ص. 147)

2. استكشاف الكفاءات الأساسية:

تحديد الكفاءات الأساسية يعني تحديد المصادر والقدرات التي ستتوفر مزياً للمنظمة على المنافسين وجعلها أكثر قوة ضد المنظمات الأخرى ويتبع على القادة الاستراتيجيين تحديد ما هي الكفاءات الأساسية التي يجب تطويرها بشكل كبير أو ما هي الكفاءات الجديدة التي يجب أن تصنع لجعل منظماتهم الرائدة في مجال عملها يجب أن تملك أربع سمات هي: الندرة والقيمة، وعدم القدرة على التنفيذ، وعدم القدرة على الاستبدال. (بسوني، هيم عادل، 2023 ص. 148).

3. الرقابة التنظيمية:

تلعب دوراً مهماً وفعالاً في واقع المؤسسات وذلك على اعتبارهم أن لها دوراً أساسياً في تحقيق آن المؤسسة تقدم فعلاً خدمات تلبى حاجات حقيقة المجتمع ككل، ويمكن قول هي واحدة من الأدوات الإدارية الأساسية في أي مؤسسة، وتُعنى بمتابعة سير العمل وضمان أن الأنشطة والإجراءات المتبعة تتماشى مع الأهداف المسطرة مسبقاً. (حمايتي حليمة، حنكة مسعود، 2021/2020، ص. 11).

4. القرارات الاستراتيجية:

يمثل القرار الاستراتيجية اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البديل المتاحة أمام الادارة وعادة ما تكون هذه القرارات مصيرية للمنظمة، مما يستدعي دراسة معمقة ل Maheria هذا القرار خطوة تجاه تدعيم قدرة الادارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية صحيحة ومناسبة، ويمكن قول ان هي نوع من القرارات التي تتخذها الادارة العليا في المؤسسات، وتتميز بأنها طويلة المدى، مؤثرة، ومصيرية في كثير من الأحيان، نظراً لما يترتب عنها من نتائج تمس مستقبل المؤسسة ككل، مثل اختيار البديل الأنسب وأهمية الدراسة والتحليل وتدعم قدرة الادارة على اتخاذ القرار. (امال منصور حسن، وآخرون، 2022، ص. 7)

5. التصور الاستراتيجية:

هو اهم عنصر من عناصر الجماح المؤسسي وهو المادة التي تتصدر فيها عملية التخطيط الاستراتيجي، فالخطيط الذي لا يسبق تصور استراتيجي هو تخطيط استراتيجي طويل الامد لفشل هذه المؤسسة او تلك

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية ومجالات الاستخدام)

المؤسسة بغض النظر عن موقعها التنافسي او عمرها المديد، يُعد من أهم ركائز نجاح أي مؤسسة، فهو يمثل الإطار الذهني أو الرؤية الشاملة التي تستند إليها عملية التخطيط الاستراتيجي. بدون هذا التصور، يصبح التخطيط مجرد نشاط تقني فارغ من المعنى الحقيقي. (حمایتی حلیمة، حنکة مسعود، 2020/2021، ص. 11)

1.1.5 أنواع القيادة الاستراتيجية:

لقيادة الاستراتيجية عدة أنواع نأخذ منها الآتي حسب تصنيف (محرز، اثير هاني، 2024، ص. 492-493) :

- **القيادة التحويلية (Transformational Leadership):** هي نوع من القيادة التي تركز على احداث تغيير ايجابي في المنظمة من خلال تحفيز وتطوير الموظفين ومن خصائصها رؤية ملهمة والتحفيز الفردي والتحفيز الفكري والتأثير في المنظمة.
- **القيادة التكيفية (Adaptive Leadership):** هي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والمفاجئة من خلال اتخاذ قرارات مرنّة وسريعة ومن خصائصها المرونة وحل مشكلات المعقّدة والتعاون والشركة
- **القيادة الاستراتيجية المعرفية (Cognitive Strategic Leadership):** تركز على استخدام المعرفة والتحليل المنهجي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا نوع من القيادة يعتمد على التفكير النقدي والتحليل العميق للبيانات.
- **القيادة الكاريزمية:** ان اول من تكلم عن القيادة الكاريزمية هو Kanung Conger 1987 وتوصف الكاريزما بالعلاقة بين الفرد وواحد او أكثر من الموظفين، بحيث ان سلوكيات القائد تتماشى والموافق الايجابية للموظفين ومن اهم سلوكيات القائد هنا: الاصحاح عن الرؤيا واظهار توقع عال للإداء، ومن المواقف الايجابية للموظفين: الثقة في القائد واظهار شعور الاستحسان في حضوره وابداء الاحترام كبير له. وعلى القيادة الكاريزمية المستجيبة للازمة مع التصرف التعامل مع الازمة، وتتجه الى خلق مخطوطات تفسيرية جديدة. (اقطي جوهرة، 2012\2014، ص. 38)

1.1.6 الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية الحديثة:

يمكن ابراز أهم الفروقات بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية في جدول موالى:

جدول 01: يوضح أهم الفروقات بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية ومجالات الاستخدام)

معايير التميز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة والمواجهة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق الفعالية والكفاءة المستندة على تحقيق التوازن والانسجام بين المؤسسة وب بيئتها.
التركيز	تسعى إلى المواءمة الداخلية والخارجية والسعى للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.	تركتز على المواءمة الداخلية والخارجية والسعى للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	تعتمد على الخطط التشغيلية في مواجهة الاحداث الحالية حسب ما يمتلكه القائد من خبرة ومهارة تقليدية.	تعتمد على التخطيط والتحليل الاستراتيجي استناداً إلى التفكير الاستراتيجي والتكمال لمواجهة الاحداث في الحاضر والمستقبل.
القرارات	تتبع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفاً بعيداً عن المخاطرة.	تتبع الخبرات والمهارات التي يملكها وتوظيف المعلومات في اتخاذ القرارات السريعة.
الثقافة التنظيمية	تتبنى ثقافة التنظيمية جامدة ومنغلقة امام الافكار الجديدة.	تتبنى ثقافة التنظيمية مفتوحة وتحترم الافكار الجديدة التي تساهم في تطوير المؤسسة وتعزيز قدراتها.
التغيير	يميل للتغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة.	يميل للتغيير الجذري ويأتي بابتكارات المستمر.
مرونة العمل	يلتزم بإتباع التعليمات واجراءات العمل	يبدي مرونة في اتباع التعليمات واجراءات العمل.
المنافسة	يعتمد على تقليد الاخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة التنافسية.	يميل للأبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المؤسسة رائدة في عملها.

المصدر: (السن هوتي، امباركه محمود السيد سليمان، 2022، ص. 227)

1.1.7 مجالات استخدام القيادة الاستراتيجية على الاداء مكتبات المطالعة العمومية

- تطوير الرؤية والرسالة المؤسسية: القيادة الاستراتيجيون يشاركون في صياغة رؤية واضحة للمكتبة ورسالة تنسجم مع احتياجات المجتمع مما يوجه كافة الانشطة والخدمات نحو اهداف المدى البعيد (Albritton, 1998, p. 87)

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية و مجالات الاستخدام)

- التخطيط بعيد المدى لخدمات المكتبة: تستخدم القيادة الاستراتيجية في وضع خطط طويلة الأجل لتطوير الخدمات مثل الرقمنة التوسيع في خدمات المستفيدين ودمج التقنيات الحديثة (Young, 2017,p. 102)
- ادارة التغيير ومواجهة التحديات المستقبلية: بما ان تواجهه تغيرات تكنولوجية واقتصادية متتسارعة فإن القادة الاستراتيجيين يعملون على تهيئة المؤسسة للتكيف مع هذه التغيرات (Henonom&Matthews, 2013,p. 45)
- تحسين جودة الاداء المؤسسي: تساعد القيادة الاستراتيجية في تحسين كفاءة العمليات رفع مستوى الاداء وتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحديد مؤشرات الاداء الرئيسية (القرني 2020، ص. 122)
- ادارة الازمات والمخاطر: تلعب القيادة الاستراتيجية دورا حاسما في اعداد خطط استجابة لازمات المحتملة مثل الاوبئة او الكوارث الطبيعية، وضمان استمرارية الخدمة (Rouwley&Hartley 2017,p. 66)

1.1.8 اهمية القيادة الاستراتيجية في المكتبات المطالعة العمومية

تسعى المكتبات في اختلاف نشاطاتها الاستمرارية والبقاء فالمكتبة الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية متميزة برؤيتها المستقبلية ومن هنا يمكن قول بإن اهمية القيادة الاستراتيجية ترجع إلى: ويرى (بن شويحة، بشير، 2017/2018)، ص. 21:

- القيادة الاستراتيجية لها القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات اخرى؛
- تقدم القيادة الاستراتيجية الرؤية وتشكل الثقافة والعلاقات المتعددة؛
- مساهمتها في بناء استراتيجية تدعم لتحقيق للمؤسسة النجاح والنمو على المدى البعيد.

1.1.9 تحديات القيادة الاستراتيجية في المكتبات المطالعة العمومية

تواجة المكتبات المطالعة العمومية عدة مشاكل التي انكر منها: (ارسلان، مدحية 2020/2021، ص. 236)

- قلة او ندرة الموارد المالية والمادية المتوفرة في مواجهة الطالب والاحتياجات المتزايدة للعاملين
- ضعف الموارد البشرية العاملة، وقلة دافعيتها للعمل وللالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي.

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية ومجالات الاستخدام)

- البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الجامعية، وشيوخ المركزية في العمل الجماعي، مما يضعف ويقلل من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات.
 - الاستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح، إذ من النادر أن تبني المؤسسات استراتيجية واضحة، تبين دون لبس ما سوف تفعله وما ستمتنع عن فعله
 - غياب الفهم المشترك للاستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع واتباع أجنداتهم ورؤاهم الشخصية، وتطوير معايير شخصياً للنجاح دون الاعتراف بالمرجعية المؤسسية الموضوعة للنجاح التنظيمي.
- ونكر الباحث (السنهوني، امباركة محمود السيد سليمان، 2022) ص. (236):

- الخطط غير المرتبطة نتيجة غياب فهم الأفراد في كافة مستويات مؤسساتهم لكيف تدعم أدوارهم رسالة المؤسسة واستراتيجياتها.
- فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعلية خصوصاً باتجاه عمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين)، وافقى (نحو الزملاء، والمعنين خارج المؤسسة) إذ ان ضم الآخرين الى المسعي الاستراتيجي يمكن ان يكون اشد صعوبة، وكثيراً ما يمثل ذلك اهم عامل في بناء وتحقيق الاستدامة.

1.1.10 اهداف القيادة الاستراتيجية في المكتبات المطالعة العمومية

تسعى القيادات الاستراتيجية في المكتبات الى تحقيق العديد من الاهداف وهي:

- ويرى الباحث (ارسلان، مديحة، 2020/2021، ص. 11)
- مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
 - العمل على النهوض بالقدرات البشرية.
 - توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد انجازه
 - تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية.
 - تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء.
 - تمثل اهداف القيادة الاستراتيجية في تبسيط العمليات وتعزيز الانتاجية الاستراتيجية وتشجيع الابتكار. (سناء، كاسب، وعاد الرقاد، 2020)، ص. (19)

1.1.11 العوامل المؤثرة في القيادة الاستراتيجية في المكتبات المطالعة العمومية

- العوامل النفسية: تشكل العوامل النفسية عنصراً مهماً لفرد المسؤول عن إدارة الأزمات، فضبط النفس والنقاء والهدوء، وهي بعض الصفات الذهنية.

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية و مجالات الاستخدام)

- **المعرفة:** وتشمل المعرفة الجيدة بالبيئة المحيطة بالمنظمة كالنظام الثقافي والاجتماعي والسياسي السائد في المجتمع
- **القوانين واللوائح المحلية:** ترتبط المكونات القانونية والتشريعية ارتباطا وثيقا بالجوانب الأخلاقية والقيمة للمجتمع (حسن، اللامي، اسماعيل، 2022، ص. 8-9)
- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر تصميم الهيكل الاداري للمكتبة على درجة المرونة وسرعة اتخاذ القرار.
- **التحديات المجتمعية:** مثل الفجوة الرقمية او متغيرات احتياجات المستفيدين. (A, Tolba. A, &El_Masry, A. 2019, p. 8/9)

1.1.12 أثر القيادة الاستراتيجية على اداء المكتبات المطالعة العمومية:

الاثر الذي تتركه القيادة الاستراتيجية على اداء العاملين يكون ايجابي من حيث عملياتها وقد توصل الباحثين لهذه دراسة الى (ارسلان، بن عبد الله، وقطاف، مديحة، 2020/2021) :

- عند اعتماد على هيئات تنظيمية مرنّة تتميز بسرعة رد الفعل اتجاه المتغيرات البيئة
- وكذلك من حيث تطوير مهارات الموارد البشرية في مجال التفكير الابداعي وتكوين خلية اليقظة (ارسلان بن عبد الله، وقطاف، مديحة، 2020/2021)، ص. 92/93
- دعم بيئة العمل وتحفيز الموظفين: تشجيع القيادة الاستراتيجية وتحفيزهم مما يزيد من رضاهם الوظيفي وينعكس ايجابيا على الانتاجية. (القربي، 2020، ص. 12)

1.1.13 معوقات القيادة الاستراتيجية

للقيادة الاستراتيجية معوقات التي تقصد عليها خططها وذكر منها:

يرى الباحث (الشريف، ماجد موسى، 2024)، ص. 459-460) ان المعوقات ومشاكل التي تواجه القيادة الاستراتيجية هي:

- التغير السريع في البيئة: بما ان الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة الى استقرارا الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية الى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي نسبت عليه مما يؤدي الى تعترضها وربما فشلها.
- عدم قدرة الادارة على تحديد الاهداف وبناء خطة استراتيجية: بالرغم من ان الادارة قد يتتوفر لديها. ايمان كامل بأهمية القيادة والتخطيط الاستراتيجي وصورت هو لكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد اهدافها وخططه التنفيذية حيث ان الخطة هي اولا ولا واخرا تعتبر

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية و مجالات الاستخدام)

عن امكانية المنظمة الذاتية وان استعانت بالتغيير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: ان من اولى مهام القيادة والتخطيط الاستراتيجي احداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الافضل وبني سياسات وبرامج واجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة واجراءاتها وتعودت عليها الى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية و مجالات الاستخدام)

خاتمة

ومن خلال ما تم عرضه في الفصل هذا ان القيادة الاستراتيجية تشكل أحد الركائز الأساسية لضمان الاستمرارية المكتبات العمومية وفعاليتها في ظل التغيرات المتسرعة وان القائد الاستراتيجي يلعب دور جوهري في المكتبة وفي تحسين خدماتها.

**الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتباته
المطالعة العمومية (المفهوم، الأنماط
الاستراتيجيات المعالجة)**

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

تمهيد

تُعد المكتبات من المؤسسات الحيوية التي تحافظ على التراث المعرفي وتدعم البحث العلمي والتعليم، إلا أنها تواجه تحديات متعددة قد تؤثر على استمراريتها وقدرتها على أداء وظائفها بفعالية. ومن هنا تبرز أهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية تهدف إلى حماية هذه المؤسسات من التهديدات المحتملة وضمان استدامتها. يأتي هذا الفصل الأول ليضع الأساس النظري لفهم إدارة المخاطر في سياق المكتبات، حيث يتناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمخاطر، بدءاً من تعريفها، واستعراض خصائصها ومسبباتها، وصولاً إلى تصنيفاتها المختلفة. كما يسلط الضوء على ماهية إدارة المخاطر، تاريخ نشأتها وتطورها، وأهميتها وأهدافها في تعزيز الأداء المؤسسي. وأخيراً، يركز الفصل على أساسيات إدارة المخاطر، شاملًا مكوناتها، خطواتها، والأساليب والأدوات المستخدمة في تطبيقها. يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار متكامل يمكن من خلاله فهم التحديات التي تواجه المكتبات وكيفية التعامل معها بكفاءة من خلال إدارة المخاطر.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

1.1 مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية استراتيجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتقديرها والتحكم بها، وذلك لتقليل تأثيرها على تحقيق أهداف مؤسسة أو مشروع ما. تعتمد هذه العملية على نهج منهجي يسعى إلى الحد من عدم اليقين وضمان استمرارية الأنشطة في مواجهة التحديات والأحداث غير المتوقعة. سواءً أكان الأمر يتعلق بالمخاطر الاجتماعية أو الإنسانية، فإن إدارة المخاطر تركز على توقع المشكلات قبل وقوعها، ووضع التدابير الوقائية أو التصحيحية الالزمة للتعامل معها. وبهذا، تشكل إدارة المخاطر ركيزة أساسية لضمان الصمود والاستدامة في ظل عالم يتسم بالتحديات المتزايدة والمتغيرات المستمرة.

1.2 تعريف إدارة المخاطر

عرفته المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بأنه "يشير إلى مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة المعنية من أجل التقليل من الأضرار التي تسببها، وتقوم المؤسسات بإدارة المخاطر عبر تحديدها وتقديرها ومراقبتها". (للتعليم بكرة، 2024)

ذلك يعرف مصطلح إدارة المخاطر بعملية إدارية منظمة تهدف إلى تحديد وتقدير والتحكم في المخاطر التي تواجه المؤسسة أو المشروع، وذلك بهدف تقليل الآثار السلبية المحتملة إلى أدنى حد ممكن . (n.d.). (صفحة 25 ، <http://archive.univ-biskra.dz/moodle2021/course/view.php?id=12126>)

أما بالنسبة لمنال بن شيخ فهو " هي عملية مستمرة ومتواصلة تم فيها تحليل وتقدير المخاطر التي يمكن مواجهتها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ومن تطوير الاستراتيجيات الالزمة للتعامل معه وهي تتضمن نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل اثارها السلبية وقبول بعضها أو كل تابعيتها". (شيخ، صفحة 217)

وبحسب معهد إدارة المشاريع (PMI) إدارة المخاطر هي "عملية تحديد وتحليل وتقدير المخاطر والاستجابة لها لتقليل تأثيرها السلبي على أهداف المشروع مع تعظيم الفرص الإيجابية". (PMI، 2017، صفحة 379) هذا التعريف يُركز على التوازن بين التهديدات والفرص، ويمكن تطبيقه على المكتبات عند إدارة مشاريع مثل رقمنة المقتنيات، حيث يتم تحليل مخاطر فقدان البيانات مع فرص تحسين الوصول.

أما حسب معيار ISO 31000 إدارة المخاطر هي "الأنشطة المنسقة للتوجيه والتحكم في المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر". (شيخ، صفحة 214) هذا التعريف شامل ويُركز على التنسيق والتحكم، ويناسب المكتبات كمؤسسات تحتاج إلى خطط منسقة لحماية مواردها من تهديدات متعددة كالكوارث أو السرقة. على سبيل المثال، قد تُنسق المكتبة بين أقسامها لوضع خطة طوارئ لمواجهة الفيضانات.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

في سياق المكتبات (هالستد وأخرون) عرفو إدارة المخاطر في المكتبات بـ "عملية منهجية لتحديد وتقدير وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على أهداف المكتبة، مثل مخاطر الفقدان أو التلف للمقتنيات، تسرب البيانات، أو المخاطر المالية والتشغيلية. تهدف هذه العملية إلى تقليل الآثار السلبية وتعظيم الفوائد المحتملة من خلال تبني إجراءات مدروسة ومستامة". (Halsted, 2014, p. 12) تشمل هذه العملية نقل المخاطر إلى جهة أخرى، تجنبها، تقليل آثارها السلبية، وقبول بعض أو كل تبعاتها

1.3 أهمية إدارة المخاطر

أهمية إدارة المخاطر في المكتبات تكمن في عدة جوانب هامة:

- حماية المقتنيات والمعلومات**

تُعد حماية المقتنيات والمعلومات من أبرز فوائد إدارة المخاطر في المكتبات، حيث تساهم هذه العملية في الحفاظ على الموارد الثقافية والمعرفية من الفقدان أو التلف، مما يضمن استمرارية التراث الثقافي والفكري للمجتمع. تشمل المقتنيات الكتب، المخطوطات النادرة، والوثائق التاريخية، بينما تشمل المعلومات البيانات الرقمية مثل قواعد البيانات والأرشيف الإلكتروني. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد إدارة المخاطر في منع تلف المخطوطات بسبب الرطوبة من خلال تركيب أنظمة التحكم في الرطوبة، أو حماية قاعدة بيانات إلكترونية من الاختراق عبر استخدام برامج الحماية. هذه الحماية لا تُحافظ فقط على القيمة المادية للموارد، بل تضمن بقاءها كمصدر للمعرفة للأجيال القادمة، مما يعزز دور المكتبة كحارس للتراث الإنساني. غياب هذه الإدارة قد يؤدي إلى خسائر لا تُعوض، مثل ما حدث تاريخياً في حريق مكتبة الإسكندرية القديمة، مما يُبرّز أهمية التخطيط المسبق لحماية الموارد. (حنان، 2021، صفحة 82)

- ضمان استمرارية الخدمات:**

تُساهم إدارة المخاطر في ضمان استمرارية الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال وضع خطط طوارئ فعالة وتطوير أنظمة أمن معلومات قوية، مما يقلل من مخاطر الانقطاعات التي قد تؤثر على تجربة المستخدم. في المكتبات، الخدمات تشمل الإعارة، الوصول إلى الموارد الرقمية، وتنظيم الفعاليات الثقافية. على سبيل المثال، إذا تعرضت مكتبة لفيضان، فإن وجود خطة طوارئ تتضمن نقل المقتنيات إلى مكان آمن أو توفير نسخ احتياطية رقمية يضمن استمرار الخدمات دون توقف. كذلك، يمكن أن يحمي تطوير أنظمة أمن المعلومات من هجمات سيريانية تعطل الوصول إلى الكatalog الإلكتروني. هذا الجانب حيوي لأن انقطاع الخدمات قد يُسبب إحباطاً للمستفيدين، خاصة الطلاب والباحثين الذين يعتمدون على المكتبة

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

كمصدر أساسي للمعلومات، مما قد يدفعهم للبحث عن بدائل أقل موثوقية. إدارة المخاطر، إذاً، تُحافظ على استدامة الدور الخدمي للمكتبة. (RMG Hamoud, 2025, February 2), صفحة 47

• تحسين جودة الخدمات

تعزز إدارة المخاطر جودة الخدمات في المكتبات من خلال تقليل التأثيرات السلبية للمخاطر، مما يضمن تجربة مستخدم سلسة ومرضية، وبالتالي الحفاظ على رضا المستفيدين. على سبيل المثال، إذا كانت المكتبة معرضة لأعطال تكنولوجية متكررة تؤدي إلى تعطل نظام الإعارة الإلكتروني، فإن تحديد هذا الخطير ومعالجته عبر تحديث الأنظمة أو توفير دعم فني يضمن استمرارية الخدمة بكفاءة. كذلك، يمكن أن تقلل الإجراءات الوقائية من مخاطر مثل التخريب أو السرقة، مما يحافظ على توفر الموارد للمستفيدين دون نقصان. تحسين الجودة لا يقتصر على الجوانب الفنية فقط، بل يشمل أيضًا تعزيز تجربة المستفيد من خلال توفير بيئة آمنة وموثوقة للدراسة والبحث. هذا الجانب يُساهم في بناء علاقة إيجابية طويلة الأمد مع المستخدمين، مما يجعل المكتبة وجهة مفضلة لهم. (التعليم بكة، 2024)

• تعزيز الثقة والسمعة

تلعب إدارة المخاطر دوراً حاسماً في تعزيز الثقة والسمعة بين المكتبة ومستفيديها من خلال اتخاذ تدابير واضحة وفعالة لحماية مصالحهم، مما يُرسخ مكانة المكتبة كمؤسسة موثوقة ومسئولة. على سبيل المثال، عندما تُظهر المكتبة التزامها بحماية بيانات المستخدمين من التسريب عبر استخدام أنظمة تشفير متقدمة، يشعر المستفيدين بالأمن ويزداد اعتمادهم عليها. كذلك، إذا استجابت المكتبة بسرعة وكفاءة لأزمة مثل حريق صغير دون أن تتأثر الخدمات، فإن ذلك يُعزز سمعتها كمؤسسة يمكن الاعتماد عليها. الثقة والسمعة هما ركيزان أساسيان لجذب المستفيدين والداعمين (مثل الجهات المانحة أو المؤسسات الأكاديمية)، ولذلك فإن أي إخفاق في إدارة المخاطر - مثل تسريب بيانات أو فقدان مقتنيات - قد يُضعف هذه الثقة ويشوه الصورة العامة للمكتبة، خاصة في عصر وسائل التواصل الاجتماعي حيث تنتشر الأخبار بسرعة. (Hopkin, 2018, الصفحتان 120-135)

• الامتثال للقوانين واللوائح

تُساعد إدارة المخاطر في ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيانات والمعلومات، مما يُقلل من مخاطر الدعاوى القضائية أو العقوبات القانونية التي قد تواجه المكتبة. على سبيل المثال، في العديد من الدول، تلزم قوانين حماية البيانات (مثلاً اللائحة العامة لحماية البيانات GDPR في الاتحاد الأوروبي) المكتبات بحماية بيانات المستخدمين الشخصية، وأي إخفاق في ذلك قد يؤدي إلى غرامات مالية كبيرة أو دعاوى قانونية. كذلك، قد تُعرض لوائح محلية تتعلق بالسلامة العامة، مثل اشتراطات تركيب أنظمة إطفاء دعawi قانونية.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

حريق، وإدارة المخاطر تضمن الالتزام بهذه المتطلبات. الامتثال لا يقتصر على تجنب العقوبات، بل يعزز أيضًا الثقة بين المكتبة والجهات الرقابية، مما يُسهم في استدامة عملها. على سبيل المثال، مكتبة تُدير بيانات الطلاب بشكل آمن تُظهر التزامها الأخلاقي والقانوني، مما يحميها من المشاكل القانونية ويساعد سمعتها.¹

• تقليل التكاليف

تُساهم إدارة المخاطر في تقليل التكاليف من خلال تحليل المخاطر المحتملة وتحديد مجالات التحسين، مما يتيح تخصيص الموارد بكفاءة أكبر وتجنب الخسائر المالية الناتجة عن الأزمات. على سبيل المثال، إذا حددت المكتبة أن أنابيب المياه القديمة تشكل خطر تسرب قد يُدمر المقتنيات، فإن استبدالها مبكراً يكون أقل تكلفة من إصلاح الأضرار الناتجة عن فيضان. كذلك، استثمار مبلغ صغير في برامج الحماية السiberانية يُقلل من تكاليف استعادة البيانات بعد هجوم إلكتروني. هذا النهج الاستباقي يُحسن إدارة الميزانية، خاصة في المكتبات التي تعاني من ميزانيات محدودة، ويسمح بتوجيه الموارد نحو تحسين الخدمات بدلاً من التعامل مع الأزمات. تقليل التكاليف يُعزز أيضًا الكفاءة المالية، مما يجعل المكتبة أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية. (محمد..، 2019، صفحة 154)

• تحسين الاستجابة لحالات الطوارئ

تعزز إدارة المخاطر قدرة المكتبة على الاستجابة لحالات الطوارئ من خلال تطوير خطط محددة ومستنيرة تُمكّنها من إدارة الأزمات والكوارث بفعالية، مما يُقلل من الخسائر ويسرع عملية التعافي. على سبيل المثال، إذا كانت المكتبة قد أعدت خطة طوارئ للتعامل مع حريق، بما في ذلك تدريب الموظفين على استخدام معدات الإطفاء وتحديد مخارج الطوارئ، فإن ذلك يُقلل من الأضرار ويعزز الأرواح والمقتنيات. كذلك، في حالة هجوم سيراني، وجود خطة استجابة تتضمن استعادة البيانات من نسخ احتياطية يُقلل من فترة الانقطاع. هذه الاستجابة السريعة والمنظمة تُقلل من الفوضى أثناء الأزمات، وتحافظ على استمرارية العمليات، وتعزز ثقة المستفيدين في قدرة المكتبة على إدارة التحديات. تحسين الاستجابة هو جوهر إدارة المخاطر لأنّه يُحول التهديدات من أزمات كبرى إلى تحديات يمكن التحكم بها. (Matthews, 1996، الصفحتان 09-10)

1.4 أهداف إدارة المخاطر

¹ مرجع سابق : ISO 31000:2018, Risk Management – Guidelines,P 04-06

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

تعتبر إدارة المخاطر في المكتبات عملية منهجية تهدف إلى تحديد التهديدات المحتملة التي تواجه الموارد البشرية والمادية وال الرقمية، وتقيمها، ووضع استراتيجيات لتخفيضها أو تجنبها. فيما يلي أبرز أهدافها:

• حماية المقتنيات والمحافظة عليها (المادية والرقمية)

ضمان بقاء الكتب والمخطوطات النادرة، والموارد الرقمية، والمعدات التكنولوجية آمنة من التلف الناجم عن الحرائق، والفيضانات، والسرقة، أو التلف الكيميائي. واستخدام أنظمة مراقبة المناخ، وتوفير تخزين آمن للمواد الحساسة، وإنشاء نسخ رقمية احتياطية. (توصيات الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA) حول الحفظ الوقائي (2018)).

• ضمان سلامة الأفراد (الموظفين والمرتادين)

تقليل المخاطر المتعلقة بالسلامة العامة مثل الحرائق، والانهيارات الهيكلية، أو الحوادث الشخصية. فمن خلال تدريب الموظفين على إجراءات الطوارئ، وتوفير معدات الإطفاء، ووضع خطط إخلاء واضحة. (Simons، 2021، صفحة 247)

• الحفاظ على استمرارية الخدمات

تجنب تعطيل الخدمات بسبب الكوارث الطبيعية أو الأعطال التكنولوجية أو الأزمات المالية. و تطوير خطط استجابة سريعة(Business Continuity Plans) ، واستخدام أنظمة تخزين سحابية للبيانات. (Siddique، 2021، صفحة 138)

• حماية البنية التحتية الرقمية من الاختراقات

منع الهجمات الإلكترونية التي تهدد قواعد البيانات، وأنظمة الإعارة، والمعلومات الشخصية للمستخدمين. و تشفير البيانات، وتحديث البرامج بانتظام، ورفعوعي الموظفين بأمن المعلومات. (إرشادات مركز الحماية الوطني السiberianي (NCC) في المملكة المتحدة (2022).)

• الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية

تجنب المخاطر القانونية الناتجة عن انتهاك قوانين الخصوصية مثل (GDPR) أو حقوق النشر. و مراجعة سياسات الوصول إلى الواقع الإلكتروني، وضمان توافق عمليات الإعارة مع التشريعات. (تقرير "التحديات القانونية في المكتبات الحديثة" من منظمة اليونسكو (2020).)

• إدارة المخاطر المالية وضمان الاستدامة

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

تجنب الخسائر المالية الناجمة عن سوء إدارة الميزانية، أو انخفاض التمويل، أو الكوارث غير المتوقعة. و تنويع مصادر التمويل، وشراء بواسطه تأمين ضد الأضرار، وإنشاء صندوق طوارئ.

• تعزيز سمعة المكتبة كمؤسسة موثوقة

تجنب الأزمات الإعلامية الناتجة عن تسريب بيانات المستخدمين أو تلف المقتنيات النادرة. و تطبيق سياسات شفافة للتعامل مع الشكاوى، وإنشاء فريق لإدارة السمعة الرقمية. (Review, 2011، صفحة 88)

• تعزيز الوعي بالمخاطر بين العاملين والمستخدمين

بناء ثقافة مؤسسية تقدر أهمية الوقاية من المخاطر. وتنظيم ورش عمل حول الأمن السيبراني، وتوزيع كتيبات إرشادية عن الاستخدام الآمن للموارد. (Jasenoff, S. (1986). Risk management and political culture. Russell Sage Foundation (88-85)، الصفحات

1.5 خصائص ادارة المخاطر

إدارة المخاطر في المكتبات تُعرف بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد، تقييم، ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على موارد المكتبة، خدماتها، أو بنيتها التحتية، مع وضع استراتيجيات للحد من تأثير هذه المخاطر وضمان استمرارية العمل. من هنا نستنتج بعض خصائص إدارة المخاطر: (حنان، 2021، صفحة 98)

1. التقييم الاستباقي للمخاطر

تُعد القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقييمها قبل وقوعها من الخصائص الأساسية. يتضمن ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة لتحديد نقاط الضعف والتهديدات المحتملة.

2. التخطيط المسبق والاستعداد

تطلب إدارة المخاطر وضع خطط وإجراءات مسبقة للتعامل مع الأزمات المحتملة، مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية، لضمان استمرارية الخدمات وتقليل الأضرار .

3. إشراك الموظفين وتدريبهم

يعتبر إشراك الموظفين في عمليات إدارة المخاطر وتدريبهم على الإجراءات الوقائية والاستجابة للأزمات من العوامل الحيوية لنجاح إدارة المخاطر .

4. تحديث السياسات والإجراءات

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

تحتاج المكتبات إلى مراجعة وتحديث سياساتها وإجراءاتها بانتظام لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة والتقنيات الحديثة، مما يساعد في التعامل مع المخاطر الجديدة بفعالية.

5. استخدام التكنولوجيا

تسهم التكنولوجيا في تعزيز قدرات المكتبات على إدارة المخاطر من خلال أنظمة الإنذار المبكر، النسخ الاحتياطي للبيانات، وأدوات التواصل الفعالة أثناء الأزمات. (العال، 2007، صفحة 136)

1.6 مكونات إدارة المخاطر

مكونات إدارة المخاطر تشمل عدة عناصر أساسية تهدف إلى تحديد وتقدير وتحليل المخاطر، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل أو إزالة هذه المخاطر. تُعتبر هذه المكونات جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر الفعالة. إليك تفصيلاً لهذه المكونات: (شركة أوقاف للاستثمار، الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية، إعداد الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية، صفحة 9)

- **تحديد المخاطر:** يتم في هذه المرحلة تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المنظمة. يمكن استخدام العصف الذهني أو التحليل لتحديد هذه المخاطر وتسجيلها في نظام إدارة المخاطر.
- **تحليل وتقدير المخاطر:** بعد تحديد المخاطر، يتم تحليلها وتقديرها لتحديد احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل. يتم استخدام تقييمات كمية ونوعية لترتيب المخاطر حسب الأولوية.
- **الاستجابة للمخاطر:** تشمل تطبيق استراتيجيات محددة للتعامل مع المخاطر، مثل تجنبها أو تقليلها أو نقلها. يتم اختيار استراتيجية مناسبة لكل خطر بناءً على تقييمه.
- **مراقبة المخاطر:** يتم رصد المخاطر بشكل مستمر لضمان فعالية التدابير المتخذة. هذا يشمل استخدام أنظمة إدارة المخاطر لمراقبة التغيرات المحتملة في المخاطر.
- **تدريب وتوسيع الموظفين:** يعتبر تدريب الموظفين على إدارة المخاطر جزءاً هاماً من هذه العملية، حيث يساهم في تعزيز الوعي والقدرة على التعامل مع المخاطر بشكل فعال.
- **الامتثال للقوانين واللوائح:** ضمان الالتزام بالسياسات والقوانين المتعلقة بحماية البيانات والمعلومات، مما يقلل من مخاطر الدعاوى القضائية

1.7 وظائف إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

تُعد إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية عملية حيوية تهدف إلى حماية الموارد البشرية والمادية، وضمان استمرارية تقديم الخدمات للمستفيدين. تتضمن هذه الإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية التي تُسهم في تحقيق هذا الهدف:

1. تحديد المخاطر (Risk Identification)

تتمثل هذه الوظيفة في التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المكتبة، سواء كانت داخلية مثل الأعطال التقنية ونقص الكوادر، أو خارجية مثل الكوارث الطبيعية والأزمات الصحية. (حنان، 2021، صفحة 88)

2. تحليل المخاطر وتقييمها (Risk Analysis and Assessment)

بعد تحديد المخاطر، يتم تحليلها لتقييم مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، مما يساعد في ترتيب الأولويات ووضع خطط مناسبة للتعامل معها. (العال، 2007، صفحة 154)

3. تخطيط استراتيجيات الاستجابة (Risk Response Planning)

تضمنت هذه الوظيفة وضع خطط وإجراءات للتعامل مع المخاطر المحددة، مثل تطوير خطط الطوارئ، وتحديد المسؤوليات، وتوفير الموارد اللازمة للاستجابة الفعالة. (المخاطر، صفحة 54).

4. تنفيذ خطط إدارة المخاطر (Risk Management Implementation)

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطط والإجراءات الموضعة، والتتأكد من جاهزية الفرق المعنية، وتوفير التدريب اللازم للموظفين.

5. مراقبة وتقييم الأداء (Monitoring and Evaluation)

تشمل هذه الوظيفة متابعة تنفيذ خطط إدارة المخاطر، وتقييم فعاليتها، وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على التغذية الراجعة والتغيرات في البيئة المحيطة.

1.8 أنواع إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية

تواجده مكتبات المطالعة العمومية مجموعة متنوعة من المخاطر التي يمكن تصنيفها إلى الأنواع التالية: (محمد، 2015، صفحة 327)

1. المخاطر التشغيلية

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

تشمل هذه المخاطر الأعطال التقنية، نقص الكوادر البشرية، أو ضعف الإجراءات الإدارية. تؤثر هذه المخاطر على كفاءة العمليات اليومية للمكتبة.

2. المخاطر الأمنية

تعلق هذه المخاطر بسرقة المواد، التخريب، أو التهديدات الأمنية الأخرى التي قد تؤثر على سلامة المستخدمين والموظفين .

3. المخاطر التكنولوجية

تشمل هذه المخاطر الأعطال في الأنظمة الإلكترونية، فقدان البيانات، أو الهجمات السيبرانية التي قد تعطل خدمات المكتبة الرقمية.

4. المخاطر البيئية والطبيعية

تشمل هذه المخاطر الكوارث الطبيعية مثل الزلازل، الفيضانات، أو الحرائق التي قد تلحق أضراراً بالمبني والمجموعات.

5. المخاطر القانونية والتنظيمية

تعلق هذه المخاطر بعدم الامتثال للقوانين واللوائح، مثل حقوق النشر أو حماية البيانات الشخصية، مما قد يؤدي إلى عقوبات قانونية. (محمد..، 2019، صفحة 92)

1.9 خطوات ادارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية منهجية تشمل عدة خطوات أساسية لتحديد وتقدير وتحليل المخاطر، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لنقليل أو إزالة هذه المخاطر. إليك تفصيلاً لهذه الخطوات:¹

• تحديد المخاطر:

تعتبر هذه الخطوة الأولى والأساسية في إدارة المخاطر، حيث يتم فيها جمع المعلومات الضرورية للكشف عن المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة. تشمل هذه المرحلة تحليل السينariوهات المختلفة والعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر سلباً على العمليات.

• تحليل وتقدير المخاطر:

¹ قادة في تمكين الفرد وتنمية المجتمع، خطة إدارة المخاطر، دار النشر: جمعية البر الخيرية بالقنفذة، نسخة رقم 01، 2020 ، ص 10

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

بعد تحديد المخاطر، يتم تحليلها وتقييمها لتحديد احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل. يتم استخدام تقييمات كمية ونوعية لترتيب المخاطر حسب الأولوية.

• الاستجابة للمخاطر:

تشمل تطبيق استراتيجيات محددة للتعامل مع المخاطر، مثل:

- تجنب المخاطر: تغيير الخطة أو التوقف عن أنشطة معينة لمنع وقوع المخاطر.
- تقليل المخاطر: تطبيق تدابير لتقليل احتمالية الخطر أو تأثيره على المؤسسة.
- نقل المخاطر: استخدام العقود أو التأمين لنقل المسئولية عن المخاطر إلى طرف آخر.
- قبول المخاطر: الاعتراف بالمخاطر كجزء من العمليات وكذلك قبول تأثيرها المحتمل دون تدخل مباشر.

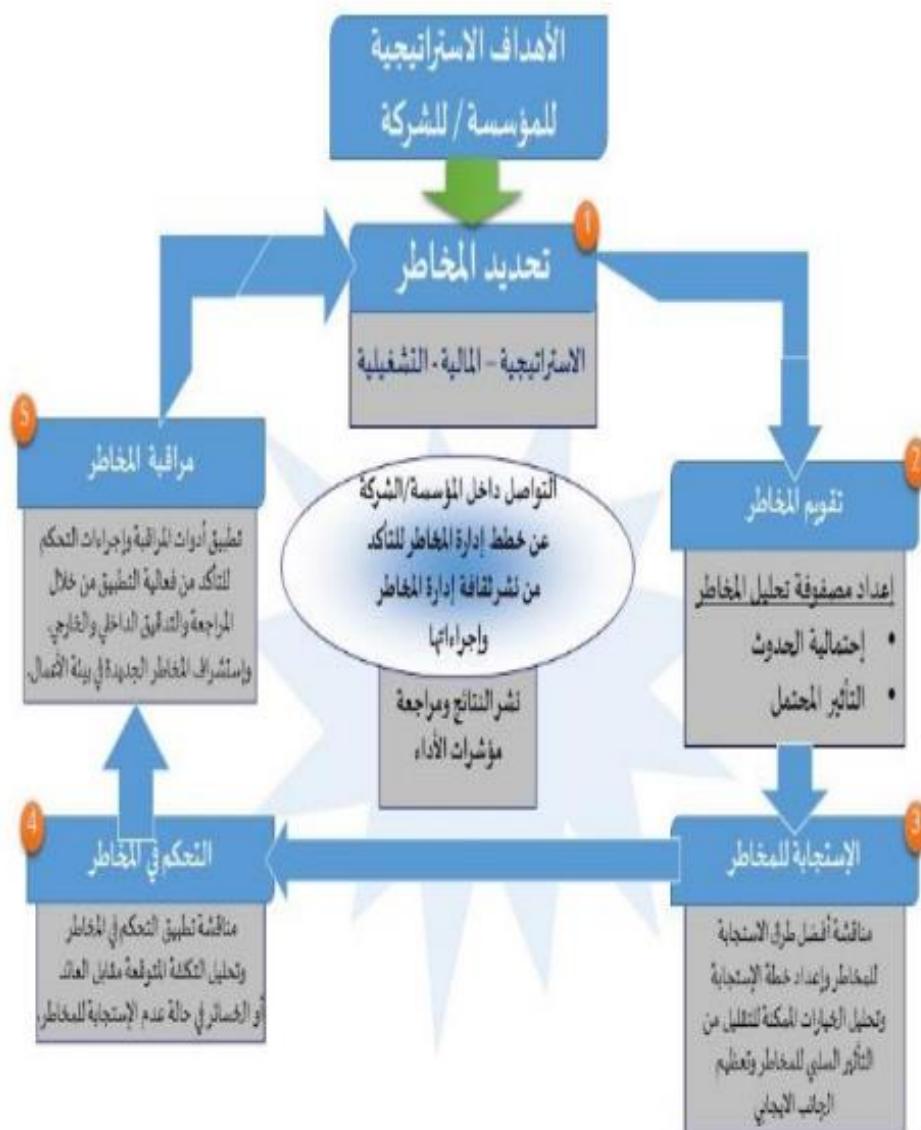
• مراقبة المخاطر:

يتم رصد المخاطر بشكل مستمر لضمان فعالية التدابير المتخذة. هذا يشمل استخدام أنظمة إدارة المخاطر لمراقبة التغيرات المحتملة في المخاطر.

• مراجعة وتحديث الخطة:

يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك لتقدير فعالية وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقاً وتقييم مستوى التغيرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)



شكل 02: يوضح خطوات إدارة المخاطر في المنظمة

المصدر: (مرجع سابق مولودي أمينة و ازرايب حياة، القيادة الادارية ودورها في ادارة المخاطر في المكتبات الجامعية، ص 76)

ما سبق نستنتج أن خطوات إدارة المخاطر عملية منهجية تهدف إلى السيطرة على التهديدات وضمان استمرارية الأهداف، وتشمل أربع مراحل رئيسية: أولاً، تحديد المخاطر، وهي عملية استكشاف التهديدات المحتملة مثل الحرائق أو الاختراقات الإلكترونية في المكتبات؛ ثانياً، تحليل وتقييم المخاطر، حيث يتم قياس الاحتمالية وتأثيرها لتحديد الأولويات؛ ثالثاً، التخطيط للاستجابة، ويشمل وضع استراتيجيات مثل تركيب

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

أنظمة الإطفاء أو تحسين الأمان السيبراني؛ ورابعاً، الرصد والمراجعة، لضمان فعالية الخطط وتعديلها بناءً على التغيرات. هذه الخطوات تُمكّن المكتبات من حماية مواردها وخدماتها بشكل استباقي ومنظم.

1.10 اساليب وإدارة المخاطر

أساليب إدارة المخاطر هي الطرق التي يتم من خلالها التعامل مع المخاطر بعد تحديدها وتقييمها. تُعتبر هذه الأساليب جزءاً أساسياً من عملية إدارة المخاطر، حيث تساعد في تقليل أو إزالة المخاطر. إليك تفصيلاً لهذه الأساليب: (محمود، 1989 ، صفحة 38)

- تجنب المخاطر:**

تعني هذه الاستراتيجية تجنب الأنشطة أو القرارات التي قد تزيد من احتمالية حدوث المخاطر. يتم ذلك عن طريق التوقف عن أنشطة معينة أو تغيير الخطط لمنع وقوع المخاطر.

- تقليل المخاطر:**

تُطبق هذه الاستراتيجية لتقليل احتمالية حدوث المخاطر أو تأثيرها السلبي على المنظمة. تشمل تطبيق إجراءات رقابية وتقنولوجية لتحسين الأمان وتقليل المخاطر.

- نقل المخاطر:**

يتم في هذه الاستراتيجية نقل المسؤولية عن المخاطر إلى طرف آخر، مثل استخدام التأمين أو عقود نقل المخاطر. هذا يقلل من العبء المالي والتشغيل على المنظمة.

- قبول المخاطر:**

تعني قبول المخاطر دون اتخاذ إجراءات لتقليل آثارها. يتم ذلك عندما تكون تكاليف التقليل أعلى من قيمة المخاطر نفسها، أو عندما تكون المخاطر منخفضة التأثير.

1.11 أدوار القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً حيوياً في إدارة المخاطر داخل مكتبات المطالعة العمومية، حيث تسهم في تعزيز مرونة المكتبة وقدرتها على مواجهة التحديات المختلفة. فيما يلي شرح مفصل لأدوار القيادة الاستراتيجية في هذا السياق:

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

1. تحديد الرؤية المستقبلية وإدارة التغيير

تقوم القيادة الاستراتيجية بوضع رؤية واضحة للمكتبة، تأخذ في الاعتبار التحديات المستقبلية والمخاطر المحتملة. هذا يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد في توجيه المكتبة نحو تحقيق أهدافها رغم المخاطر. (الجمعة .، 2014 ، صفحة 241)

2. تحفيز وتطوير الموارد البشرية

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً في تطوير رأس المال البشري داخل المكتبة، من خلال توفير التدريب المستمر وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر. هذا يساهم في بناء فريق عمل قادر على التعامل مع الأزمات بكفاءة .

3. تطوير استراتيجيات استجابة فعالة

تعمل القيادة الاستراتيجية على وضع خطط واستراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحتملة، مثل تطوير خطط الطوارئ وتحديد الأدوار والمسؤوليات خلال الأزمات. هذا يضمن استمرارية تقديم الخدمات وتقليل الأضرار.

4. تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر

تشجع القيادة الاستراتيجية على بناء ثقافة مؤسسية تعي أهمية إدارة المخاطر، من خلال التواصل الفعال مع الموظفين والمستفيدين، وتوفير المعلومات والتدريب اللازمين للتعامل مع الأزمات.

5. المراقبة والتقييم المستمر

تقوم القيادة الاستراتيجية بمتابعة تنفيذ خطط إدارة المخاطر وتقييم فعاليتها، مما يسمح بإجراء التعديلات الالزمة وتحسين الإجراءات المتبعة باستمرار .

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة)

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن إدارة المخاطر في المكتبات ليست مجرد عملية تقنية، بل هي إطار نظري وعملي متكمال يهدف إلى حماية الموارد والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات. من خلال استعراض مفاهيم المخاطر، خصائصها، مسبباتها، وتصنيفاتها، تم وضع الأساس لفهم طبيعتها المعقدة. كما أبرزنا ماهية إدارة المخاطر، نشأتها، أهميتها، وأهدافها، مما يعكس دورها الحيوي في تعزيز استدامة المكتبات. وأخيراً، من خلال مناقشة أساسيات إدارة المخاطر، بما في ذلك مكوناتها، خطواتها، أساليبها، وأدواتها، أصبح من الواضح أن تطبيق هذه العملية يتطلب نهجاً منهجياً واستباقياً لمواجهة التحديات المحتملة. وبهذا، يشكل هذا الفصل نقطة انطلاق أساسية لاستكشاف كيفية تطبيق هذه المفاهيم في سياق المكتبات في الفصول اللاحقة.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالكتبة الرسمية

المطالعة الجمومية محمد عصامي لولية

بسكرة)

التعريف بمكان الدراسة

نبذة عن المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة

هي مؤسسة ثقافية تعليمية تثقيفية تعمل على حفظ التراث الفكري والثقافي الإنساني ليكون في خدمة القراء والمواطنين من كافة الطبقات الاجتماعية والمهنية على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تحت وصاية وزارة الثقافة والفنون.

تقع المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي في شارع محمد بوضياف بجانب مسرح الهواء الطلق ببسكرة، يحدها من الشمال: مسرح الهواء الطلق، ومن الشرق: ديوان مؤسسات الشباب لولاية بسكرة، من الغرب شارع، من الشمال مسرح الهواء الطلق ومن الجنوب حدقة بلعباس.

للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة تسع مكتبات للمطالعة العمومية ملحقة موزعة على إقليم ولايتي بسكرة وأولاد جلال منشأة وتقدم خدمات لساكنة البلديات التالية: رأس الميعاد، الدوسن، عين زعوط، بوشقرن، لية، الحاجب، امدادمة، الحوش، عين الناقة.

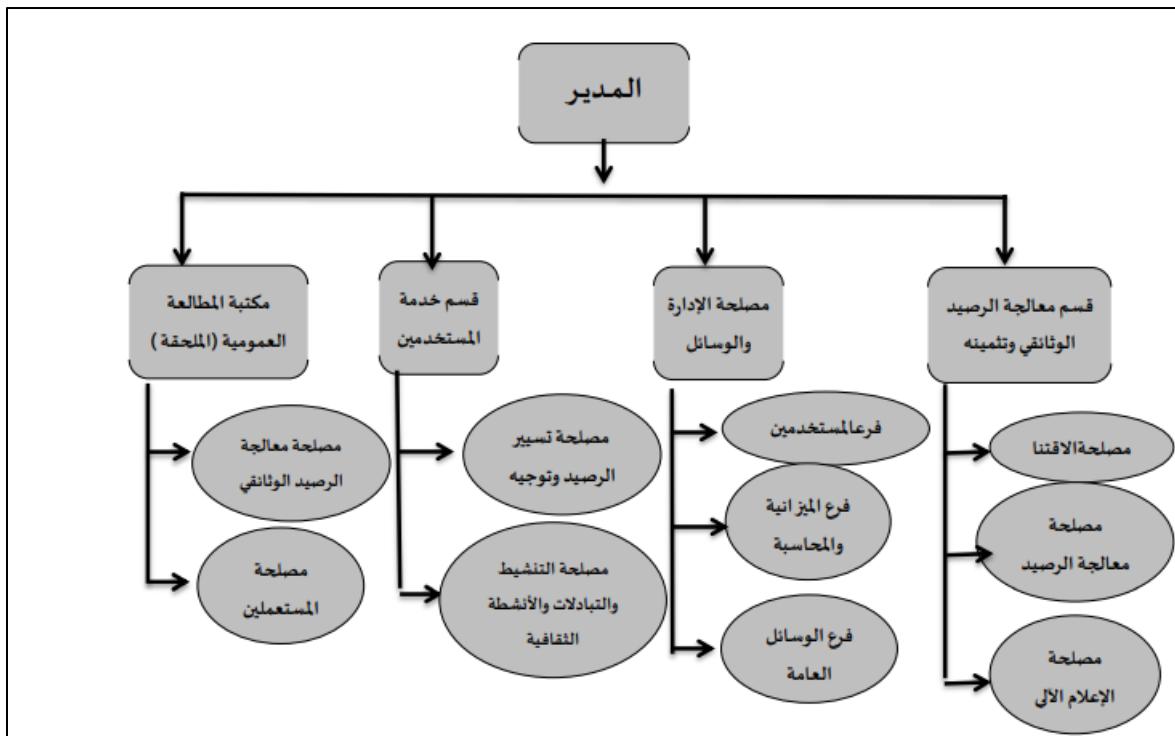
كما تمتلك المكتبة موقعها الإلكتروني www.bibliobiskra.com

ويزيد عنها البريد الإلكتروني bplp.biskra.07@gmail.com

أنشئت المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 08_236 مؤرخ في 23 رجب عام 1433 الموافق 26 يوليو سنة 2008. تم افتتاحها رسمياً بتاريخ 23 أكتوبر 2011.

سميت المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية باسم المجاهد محمد عصامي تزامناً ومناسبة الذكرى الـ 58 لاندلاع الثورة المجيدة، حيث عمدت السلطات المحلية على تسميتها تحت إشراف السيد والي الولاية بحضور السلطات المدنية والعسكرية وجمع من الأسرة الثورية وكذا وجوه ثقافية وفنية.

الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة:



شكل 02 : مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية

مدير المكتبة:

وتحتفل بالإنجازات والإنجازات، وتحث على التعلم المستمر والتطور المهني.

مصلحة الادارة والوسائل:

تولى هذه المصلحة تنظيم وتسير كل ما يتعلق بالجانب الإداري الخاص بالمكتبة كإعداد ميزانية المكتبة، التجهيز، التوظيف، تنظيم الشؤون الإدارية للموظفين... وهي تضم ثلاثة فروع: فرع المستخدمين، فرع الميزانية والمحاسبة، فرع الوسائل العامة:

فرع المستخدمين: يهتم هذا الفرع بكل الجوانب الخاصة بالمسار المهني للموظف، ابتداءً من تنصيبه إلى غاية التقاعد (الترقية، العطل، التكليف ...)

فرع الميزانية والمحاسبة: وهو الفرع الخاص بدفع الأجر للمستخدمين الدائمين والمعاقدين بكل أنواعها، سواء المرتبات، المخلفات والمدودية

فرع الوسائل العامة : ويتم من خلاله تسديد النفقات المتعلقة بالمهام الإدارية، وشراء التجهيزات والعتاد، إضافة إلى أشغال الصيانة.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

مكتب الأرشيف: وقد تم إنشاؤه مؤخرًا وقد انطلقت عملية دفع الأرشيف بين مكتب الأرشيف وبقى المصالح بصفة رسمية.

قسم معالجة الرصيد الوثائي وتنميته:

مصلحة الاقتناء: تعمل هذه المصلحة على تزويد المكتبة الرئيسية والملحقات بالرصيد الوثائي حسب سياسة تنميةمجموعات منهجية، ويكون ذلك من خلال اختيار مصادر المعلومات التي تلبي احتياجات المستفيدين حسب الأرصدة المالية المخصصة لذلك.

مصلحة معالجة الرصيد وصيانته: الفهارس الموجهة كوسائل بحث للمستفيدين من المكتبة، وترميم تقوم هذه المصلحة بالمعالجة الفنية لمصادر المعلومات بداية من عملية الجرد، والفهرسة الموضوعية لهذه المصادر، والتصنیف (تطبيق تصنیف دیوی العشري الطبعة 23)، وإعداد وصيانته الأرصدة التالفة.

مصلحة الإعلام الآلي والسمعي البصري: تتولى مهمة الإشراف على السير الحسن للحواسيب في مختلف المصالح، بالإضافة إلى متابعة تدفق الأنترنت بالمكتبة والعمل على توفير هذه الخدمة لرواد حسب ما يسمح به القانون الداخلي للمكتبة.

قسم خدمة المستخدمين:

يعد هذا القسم كبوابة لرواد المكتبة بمختلف فئاتهم، حيث يعمل على استقبال وتوجيه القراء والإشراف على عملية الانخراط، بالإضافة إلى العمل على ضمان الخدمة المرجعية للقراء.

كما يقوم هذا القسم بتنظيم وبرمجة مختلف الأنشطة الثقافية والعلمية المنظمة من طرف المكتبة، ويعتبر همزة وصل بين رواد المكتبة ومختلف فضاءاتها. ويضم هذا القسم

مصلحة:

مصلحة تسيير الرصيد وتوجيه القراء: ويتم من خلالها متابعة قاعات المطالعة والانخراط وإعداد تقارير دورية حول عدد وفئات المنخرطين ودراسة احتياجات المستفيدين عن طريق مراقبة نسب الإعارة ومدى الإقبال على الأرصدة المتواجدة بالمكتبة.

مصلحة التنشيط والتبادلات والأنشطة الثقافية: هي المصلحة المسؤولة على إعداد البرنامج المسطر للنشاطات والعمل على إنجاحه ورفع التقارير الدورية حول كل التظاهرات والنشاطات المنجزة.

مكتب الإنخراط: أين يتم تسجيل الرواد ومنحهم بطاقة الانخراط والتي تمكّنهم بدورها من الاستفادة من جميع خدمات المكتبة.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

مهام المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

عملاً بأحكام المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم: 12 – 236 المؤرخ في 03 رجب عام 1433 هـ الموافق لـ 24 ماي 2012 الذي يحدد القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (المعدل والمتمم في 2007) تقوم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة بالمهام التالية:

- توفير الكتاب بمختلف دعائمه لترقية المطالعة العمومية وتشجيعها.
- وضع مختلف الأرصدة الوثائقية والخدمات المرتبطة بالمطالعة العمومية وجميع الخدمات الملحقة الأخرى تحت تصرف المستعملين.
- تخصيص فضاء للمطالعة بتكييف واحتياجات الطفل.
- توفير فضاء للدراسة وتحضير الامتحانات.
- تسهيل تطوير الكفاءات القاعدية لاستعمال الإعلام والإعلام الآلي.
- توفير الوسائل التي تسمح للأشخاص المعاقين بالوصول للمطالعة العمومية.
- تنظيم أنشطة ثقافية حول الكتاب.

أهداف المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

- تقدم المكتبة مختلف خدماتها لجميع فئات المجتمع بغية تحقيق الأهداف التالية:
 - إتاحة جميع مصادر المعلومات المتوفرة بالمجان للجميع.
 - أن تعكس سياسة تنمية المجموعات احتياجات المجتمع الفعلية.
 - تشجيع وتدعم عادة القراءة داخل المجتمع.
 - تنظيم العديد من الأنشطة الثقافية والتعليمية في المناسبات الدينية والوطنية.
- خدمات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة**

خدمة الإعارة: حيث تعمل المكتبة على إتاحة رصيدها الوثائقى لروادها من خلال:

الإعارة الداخلية: تطبق المكتبة الرئيسية نظام الرفوف المفتوحة، حيث يمكن للمستفيد الوصول إلى مصادر المعلومات دون أي قيود، ويسمح له بالاطلاع على (03) كتب في كل عملية اختيار.

الإعارة الخارجية: حيث تسمح المكتبة للمنخرطين باستعارة (03) كتب لمدة 15 يوم قابلة للتجديد.

خدمة الإحاطة الجارية: ت العمل المكتبة على إعلام المستفيدين الدائمين بكل ما هو جيد ضمن أرصدتها الوثائقية.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

البث الانتقائي: وذلك من خلال انتقاء مصادر المعلومات التي تخدم شريحة معينة من المستفيدين والتي تعكس اهتماماتهم. وتهدف إلى تزويد كل مستفيد (بعد كل عملية اقتناء أو إهداء) بما يتوفّر ضمن رصيده المكتبة من مصادر معلومات تخدم اهتماماته البحثية ويتم ذلك باستخدام خدمة البريد الإلكتروني.

خدمة حجز الكتب: حيث تمكن هذه الخدمة المستفيدين من المكتبة حجز الكتب خاصة التي يكون عليها الطلب بكثرة، ونهدف من خلال هذه الخدمة معرفة أكثر الكتب طلباً من قبل المستفيدين، وذلك لوقت تجديد إعارتها الخارجية حتى يتسنى الاستفادة منها لعدد أكبر من المستفيدين، وتم هذه الخدمة من خلال ملئ نموذج استماراة يتم تقديمها من طرف موظف بنك الإعارة.

الخدمة المرجعية: وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة واستفسارات المستفيدين وإرشادهم إلى مصادر المعلومات التي تخدم اهتماماتهم العلمية.

خدمة الأنترنت: حيث توفر المكتبة قاعة مجهزة بـ (15) حاسوباً موجهاً لخدمة القراء، مع توفير خدمة (WIFI) بجميع الفضاءات.

التنشيط الثقافي: وذلك بتنظيم أنشطة ثقافية وعلمية متعددة، تهدف في مجملها إلى زيادة الوعي بالمطالعة والقراءة ونشر الوعي الثقافي وتقرير المكتبة والكتاب من كل شرائح المجتمع.

البحث في الفهرس الآلي: بداية من سنة 2016 تم تبني خطة عمل من أجل حوسبة المكتبة (حوسبة العمليات المكتبية)، وتم ذلك باقتاء برمجية (Senjab SYNGEB) النظام المقاييس للتسيير الإلكتروني للمكتبات وهذا لأجل ضبط الرصيد الوثائقى للمكتبة من جهة، وتقديم خدمة البحث الإلكتروني في الفهرس ذات فاعلية وبأقل وقت للمستفيدين من جهة ثانية.

أقسام وفضاءات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

مصلحة الانخراط: من أجل الانخراط بالمكتبة يجب أن تحضر الملف التالي:

- صورتان شمسيتان.
 - نسخة طبق الأصل من بتو أو رخصة السياقة و يجب على المنخرطين تجديد الملف كل سنة.
- قاعة المطالعة للأطفال**: وهي قاعة للمطالعة تستقبل شريحة الأطفال من سن (04) إلى (08) سنوات، طاقة استيعابها (30) طفلاً وتحتوي على سلسلة من مصادر المعلومات (كتب تعليمية مبسطة، قصص، موسوعات، ..) ومجموعة من الألعاب التي تتناسب وهذه الفئة، والتي تساعد الطفل على الفهم البسيط وتنمي قدراته الفكرية، بالإضافة إلى تقديم نشاطات مبرمجة تهدف بشكل أساسى إلى غرس عادة القراءة والمطالعة بالدرجة الأولى.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

قاعة المطالعة للمتمدرسين : هو فضاء مخصص لتلاميذ الابتدائي، المتوسط والثانوي، تبلغ طاقة استيعابه (50) قارئاً ويضم سلسلة من الحوليات ومجموعات متكاملة من الكتب التعليمية والتربوية، إضافة إلى موسوعات وقصص تتناسب والقدرات العقلية والعلمية لهذه الفئات.

قاعة مطالعة للكبار : ويضم هذا الفضاء كتب ومراجع في مختلف ميادين المعرفة البشرية، بالإضافة إلى المجالات والرسائل الجامعية والقوميس، والتي تعمل على تزويد القراء بالمعرفة العلمية والثقافية وتساعدهم على البحث العلمي والمطالعة.

طاقة استيعاب هذا الفضاء (50) قارئاً.

قاعة الإعلام الآلي والسمعي البصري : حيث عمدت الإدارة إلى توفير خدمة الأنترنت لرواد المكتبة، وذلك إيمانا منها بالحاجة الماسة إلى هذه الخدمة لتلبية الرغبات والاحتياجات العلمية لمستخدميها، حيث تحوي هذه القاعة على (15) حاسوباً موجهاً لخدمة القراء

تطبيقات التكنولوجيا بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة:

برمجية سنجاب : النظام المقيس للتسيير الآلي للمكتبات: تبنت المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية هذه البرمجية سنة 2016 وهذا من أجل التسيير الآلي للوثائق المطبوعة بنوعيها في جميع مراحلها من السلسلة الوثائقية الاقتناء - الجرد - الرصيد الوثائقي - البحث البليوغرافي - الإعارة.

تقنية كشف السرقة : تدعت المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة سنة 2018 بتقنية كشف السرقة باستخدام موجات الراديو وهي تقنية تعمل على تحديد الهوية بشكل تلقائي، وتعد أيضاً من أحدث التقنيات المستخدمة ب مجال حماية المكتبات ضد السرقة يعتبر نظاماً متكاملاً لأمن المواد بداية من دخولها إلى المكتبة ومروراً بعمليات التوكيد ولصق الشرائح بها، ولا يسبب هذا النظام أية مشكلات تؤدي لتلف المواد المكتبية. حتى أنه يمكن القول إن النظام يمكن أن يحقق أمن المعلومات بشكل كبير وذلك من خلال الشريحة المثبتة على الوعاء التي تكون في حالة نشاط، فإذا حاول المستفيد الخروج بالوعاء الفكري من المكتبة فإن البوابات الأمنية تصدر صوت إنذار يكشف حالات السرقة.



شكل رقم 03: صورة الشريحة الأمنية وصورة البوابات الأمنية والكودبار الخاص بالمكتبة الرئيسية

الرصيد الوثائي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

لقد عمّدت إدارة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة إلى وضع سياسة منهجية لتنمية رصيدها الوثائي وذلك من خلال دراسة لمجتمع وفئات المستفيدين منها وتحديد احتياجاتهم من مصادر المعلومات التي تخدم اهتماماتهم العلمية والبحثية، وتنمية ثقافة المطالعة لديهم.

وتقع عملية تنمية الرصيد الوثائي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية وملحقاتها على النحو التالي:

الاقتناء: وهو عملية تقنية محددة بإجراءات مضبوطة من طرف المكتبين بالتنسيق المباشر مع الجهات الإدارية على المستوى الداخلي للمكتبة، وبإشراف من مدير المكتبة. وتقع هذه العملية حسب قانون الصفقات العمومية.

الهدايا: وهي عبارة عن الرصيد الوثائي المهدى إلى المكتبة الرئيسية من طرف الوزارة الوصية والهيئات والمؤسسات الوطنية، الجماعات المحلية لولاية بسكرة، بالإضافة إلى هدايا الأشخاص.

جدول رقم 03: توزيع الرصيد الوثائي للمكتبة الرئيسية إلى غاية سنة 2024

العنوان	النسخ	الرسائل الجامعية والدوريات	غير المطبوعة	الوثائق غير المطبوعة
الاقتناء + الهدايا	15455	47081	866	550
	45	153		
المجموع	15500	47234	866	550
64150				المجموع الكلي

الإجراءات المنهجية للدراسة

حدود الدراسة:

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

بعد تحديد مجالات الدراسة بمثابة طريق للبحث بهدف الى تحديد المسار الذي يجب ان يتم اتباعه لبناء الدراسة لضمان نجاح البحث العلمي وبالتالي يتكون من عناصر اساسية وتكمن في المجال المكاني والزمني والبشري، وسنحاول عرض مجالات دراستنا كالتالي:

1. المجال الجغرافي:

ويعد الحيز المكاني الذي ستجري فيه الدراسة الميدانية وذلك من خلال عنوان الدراسة القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة، ومنه فإن المجال الجغرافي هو المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة.

2. المجال البشري:

وهي تلك الفئة المستهدفة من الدراسة وتشمل العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة .

3. المجال الزمني:

وهي المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة والتي بدأت من شهر سبتمبر 2024 الى غاية ماي 2025 .

4. منهج الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف البحث تطرقنا لاستخدام المنهج الوصفي بأسلوب التحليل لجمع البيانات وتحليل المعلومات المتعلقة بدور القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة.

5. المجتمع الاصلي وعينة الدراسة:

تتمثل الحدود البشرية لدراستنا في العينة التي توزع عليها اداة جمع البيانات وبالتالي فإن المجال البشري هو العاملين ومتخصصين في علم مكتبات في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة.

6. ادوات جمع البيانات

من اهم ركائز البحث العلمي فهي تمكن الباحث من الحصول على استنتاجات وحلول عملية سلية ولهذا فقد اعتمدنا على عدد من الادوات الموضحة في الاتي

• استماراة المقابلة المقننة:

ونظرا لأننا نهدف من خلال هذه الدراسة الى الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في ادارة المخاطر في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، فقد تم الاعتماد على اداة استماراة المقابلة المقننة لفحص فرضيات الدراسة والتي على اساسها تم عوننة محاور الاستبانة على النحو التالي:

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

- **البيانات الشخصية:** لمبني المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة (الرتبة، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)
- **المحور الاول:** انواع المخاطر بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة
- **المحور الثاني:** القيادة الاستراتيجية وادوات كشف المخاطر بالمكتبة العينة
- **المحور الثالث:** القيادة الاستراتيجية للمكتبة المدروسة وتكتيف البرامج التدريبية لرفع مستوى الوعي العام بإدارة المخاطر بين الموظفين والمستقدين منها
- **المحور الرابع:** الخطط المكتوبة للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها باستجابة المكتبة العينة لخطي حدوث المخاطر او التخفيف من حدتها عند حدوثها
- **المحور الخامس:** التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية لإدارة المخاطر بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة .

مجتمع الاصلي للدراسة :

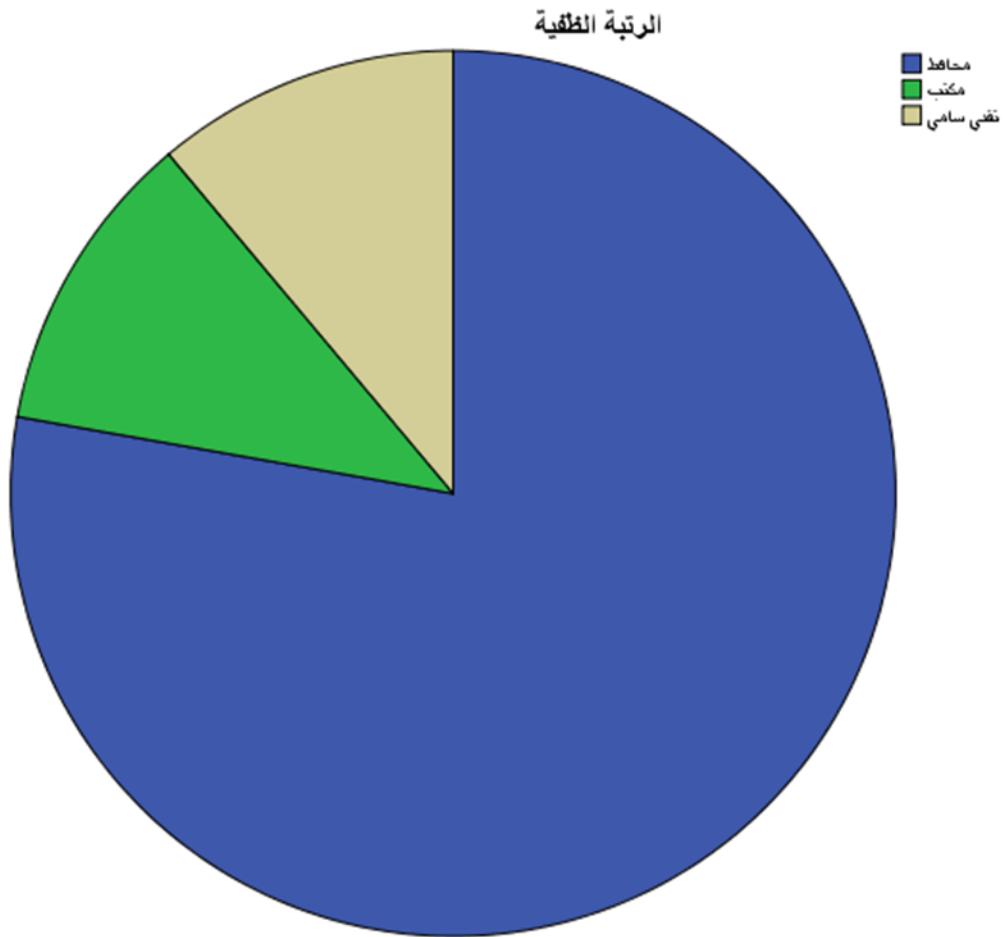
فإن العينة في هذه الدراسة هي نفسها مجتمع الموضوع الدراسة المتمثلة في العاملين ومتخصصين في المكتبة الرئيسة للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة، الذين بلغ عددهم 9 افراد كعينة قصدية.

1. الرتبة الوظيفية

الجدول رقم 04 يمثل الرتبة الوظيفية

العبارات	النكرارات	النسبة المئوية
محافظ	7	77.8
مكتب	1	11.1
تقني	1	11.1
سامي		
المجموع	9	100.0

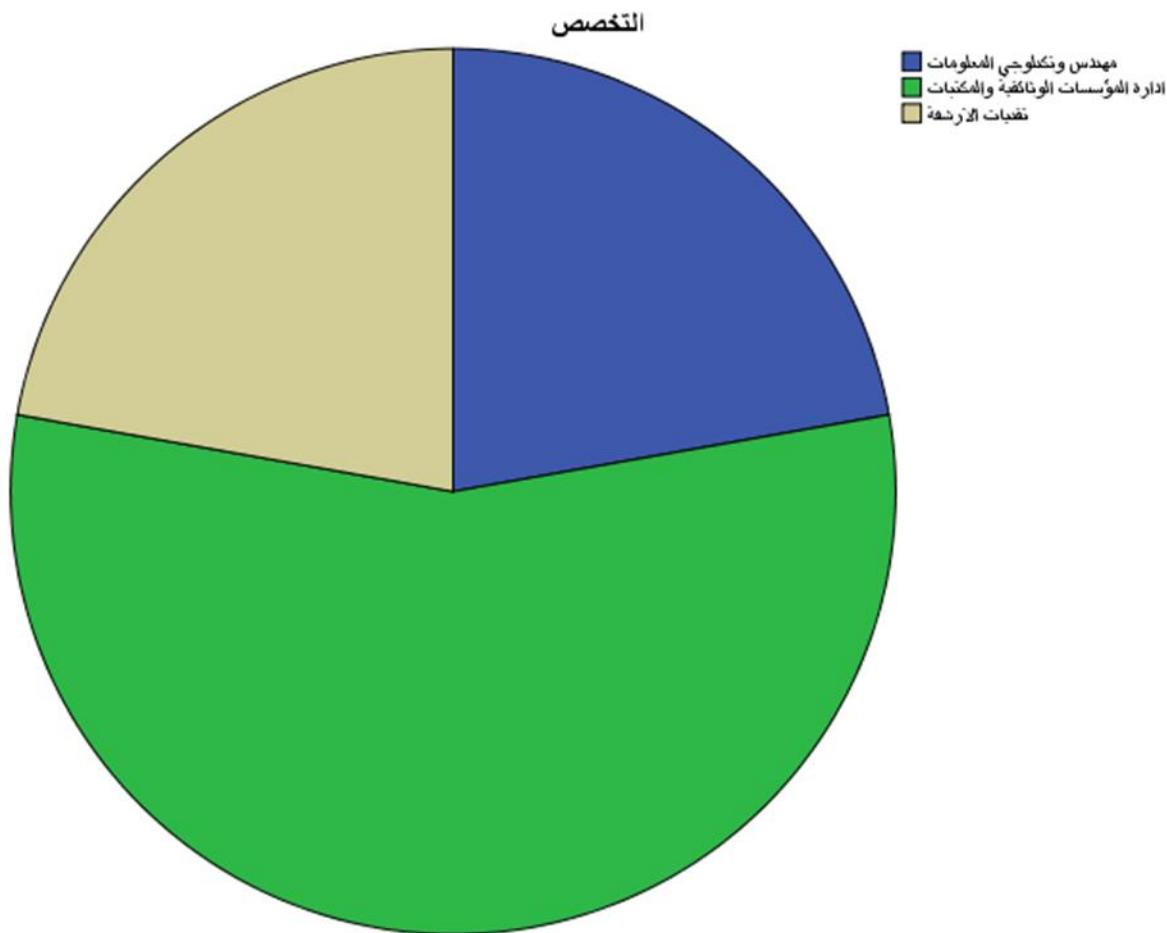
يوضح الجدول والشكل العددي والنسيي للمشاركين حسب رتبهم الوظيفية، يتبيّن أن فئة "محافظ" تمثل النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددهم 7 افراد من أصل 9، اي ما يعادل 77.8 من اجمالي العينة، بينما جاءت فئتا "مكتبي" و"تقني سامي" بنسبة متساوية اذ مثل كل منهما 11.1 بمشاركة واحد فقط كل فئة، وهذا يكون مفيد لأن الدراسة تركز على الجوانب الاستراتيجية والقرارات العليا.



2. توزيع افراد العينة حسب تخصصاتهم

الجدول 05: يعرض الجدول والشكل توزيع افراد العينة حسب تخصصاتهم

	النكرارات	النسبة المئوية
مهندس وتكنولوجيا المعلومات	2	22.2
التخصص	5	55.6
تقنيات الأرشفة	2	22.2
المجموع	9	100.0



تحصص "ادارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات" يمثل النسبة الاكبر من العينة حيث بلغ عدد الافراد المنتسبين لهذا التخصص 5افراد، اي ما يعادل 55.6 من اجمالي العينة، يمكن قول ان اغلبية المشاركين في الدراسة ينتمون الى تحصص وثيق الصلة بموضوع البحث مما يعزز من مصداقية الاجابات في سياق الدراسة المتعلقة بالمكتبات.

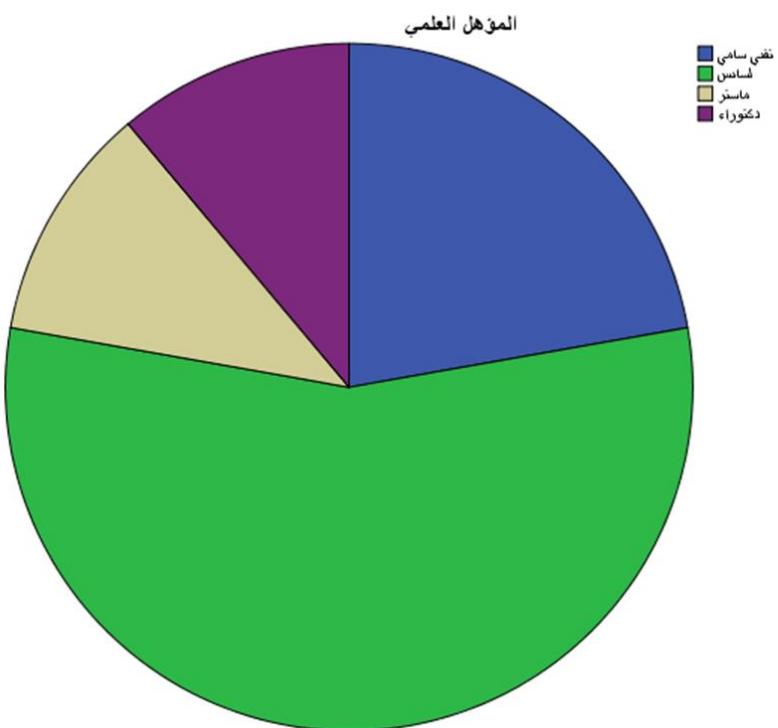
وكان تحصص "مهندس وتقنيو المعلومات" و"تقنيات الأرشفية" جاءت في المرتبة الثانية بالتساوي حيث شكل كل منهما 2 من العينة بنسبة 22.2% كل منهما، وهنا يمكن قول ان وجود خلفيات تقنية ومعلوماتية داعمة وخاصة التقنيات الرقمية او ادارة المخاطر التقنية في المكتبة.

3. افراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول 06: يوضح الجدول والشكل توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

	النكرارات	النسبة المئوية
تقني سامي	2	22.2
المؤهل ل لسانس	5	55.6
علم ماستر	1	11.1
ي دكتورا	1	11.1
المجموع	9	100.0



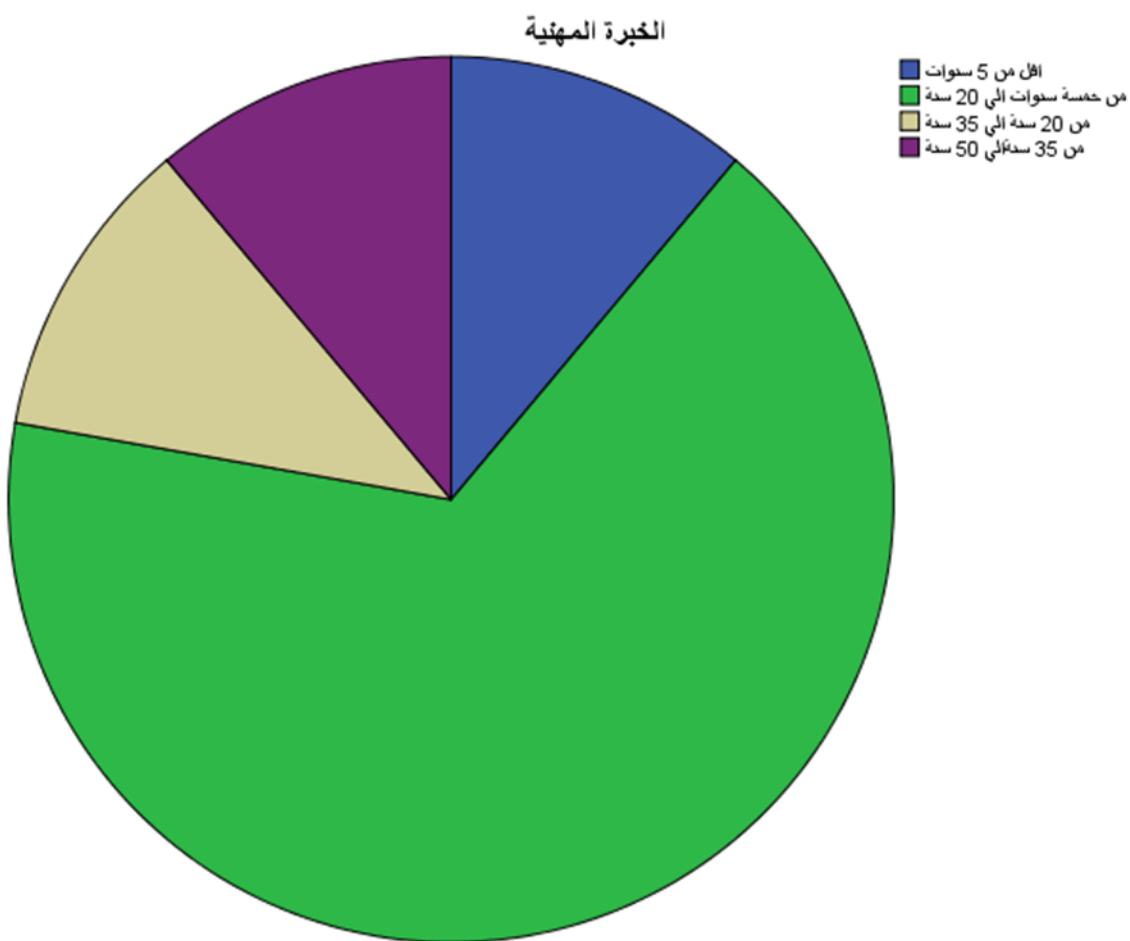
نلاحظ من خلال البيانات في الجدول ان نسبة كبيرة من المستجوبين 55.6 % حاصلون على شهادة ليسانس ويرجع ذلك في كون هذه الشهادة من شروط التقدم للمنصب في المكتبة العمومية وفي مقابل تمثل نسبة "تقني سامي" جاء في المرتبة الثانية 22.2٪، اما المؤهلين ماستر ودكتوراء فقد مثلا اقل نسبة .٪11.1.

4. الافراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول 07: يعرض الجدول والشكل توزيع الافراد العينة حسب الخبرة المهنية

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

	النكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	1	11.1
من خمسة سنوات الى 20 سنة	6	66.7
من 20 سنة إلى 35 سنة	1	11.1
من 35 سنة إلى 50 سنة	1	11.1
المجموع	9	100.0



نلاحظ ان من نصف العينة (66.7%) لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 5 الى 20 سنة، اي ما يعادل 6 افراد، وهذا يمكن قول ان معظم افراد يمتلكون بخبرة عملية معتبرة مما يمنح آرائهم ومساهماتهم وزنا في تقييم واقع ادارة المخاطر والقيادة الاستراتيجية داخل المكتبة، بينما توزعت باقي النسب بالتساوي

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

فرد واحد (11.1%) لديهم خبرة اقل من 5 سنوات ما يعكس تمثيلاً لفئة حديثي الالتحاق بالمهنة وفرد اخر (11.1%) لديهم خبرة تتراوح بين 20 و 35 سنة، ويمثل بذلك فئة المخضرمين في المهنة، ممن راكموا تجربة طويلة قد تسهم في تقييم اثر نضجاً للمخاطر والتحديات.

وهناك فرد (11.1%) يمتلك خبرة بين 35 و 50 سنة، ما تتيح ادماج رؤية عميقة قائمة على عقود من عمل.

ويتمثل الجدول تنوعاً في الخبرات المهنية ضمن العينة مع تركيز ملحوظ في فئة ذوي الخبرة المتوسطة (5 الى 20 سنة) ما يعد مؤثراً جيداً وهو ما يخدم اهداف الموضوع في الاستكشاف فعالية القيادة الاستراتيجية في ادارة المخاطر داخل المكتبة.

المخاطر التقنية (مثل أعطال الأجهزة وفقدان البيانات ضعف الشبكة). أكثر تكراراً من المخاطر الطبيعية فيضانات زلزال حرائق والبشرية (سرقة، تخريب، إعمال، والمالية في هذه المكتبة).

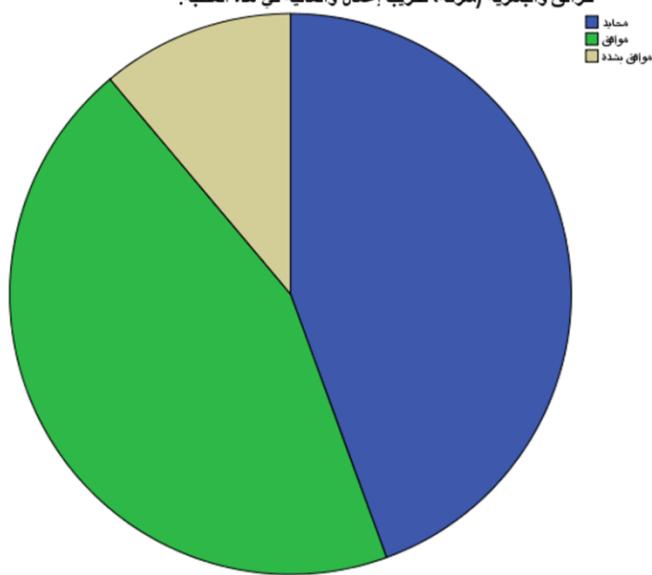
5. "المخاطر التقنية (مثل أعطال الأجهزة، فقدان البيانات، ضعف الشبكة) أكثر تكراراً من المخاطر الطبيعية (فيضانات، زلزال، حرائق) والبشرية (سرقة، تخريب، إهمال) والمالية في هذه المكتبة."

جدول 08: المخاطر التقنية (مثل أعطال الأجهزة وفقدان البيانات ضعف الشبكة). أكثر تكراراً من المخاطر الطبيعية فيضانات زلزال حرائق والبشرية (سرقة، تخريب، إعمال، والمالية في هذه المكتبة).

	النكرارات	النسبة المئوية
محايد	4	44.4
موافق	4	44.4
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

المخاطر التقنية (مثل أعطال الأجهزة وفقدان البيانات ضعف الشبكة، أكثر تكراراً من المخاطر الطبيعية في مطالعات زلزال حرقاق والبشرية (سرقة، تخريب إعمال والمالية في هذه المكتبة).



تشير البيانات إلى أن غالبية المستجيبين (44.4٪ محابدون، 44.4٪ موافقون، 11.1٪ موافقون بشدة) يتفقون بدرجات متقارنة على أن المخاطر التقنية هي الأكثر تكراراً داخل المكتبة مقارنة بأنواع المخاطر الأخرى، سواء الطبيعية أو البشرية أو المالية.

هذا يشير إلى أن هناك إدراكاً عاماً لدى العاملين أو المتقاعدين مع المكتبة بأن البيئة الرقمية والبنية التحتية التكنولوجية تمثل مصدراً رئيسياً للمخاطر، وهو ما ينسجم مع واقع المؤسسات الحديثة التي تعتمد على الرقمنة في تقديم خدماتها

كما أن تكرار هذا النوع من المخاطر يتطلب من القيادة الاستراتيجية في المكتبة تخصيص جزء من الموارد والاهتمام لإدارة المخاطر التقنية بشكل خاص، ضمن خطة شاملة لإدارة المخاطر تدمج بين جميع الأنواع (تقنية، طبيعية، بشرية، مالية).

تأثير المخاطر التقنية على سير العمل في المكتبة أكبر من تأثير أنواع المخاطر الأخرى.

6. "تأثير المخاطر التقنية على سير العمل في المكتبة أكبر من تأثير أنواع المخاطر الأخرى."

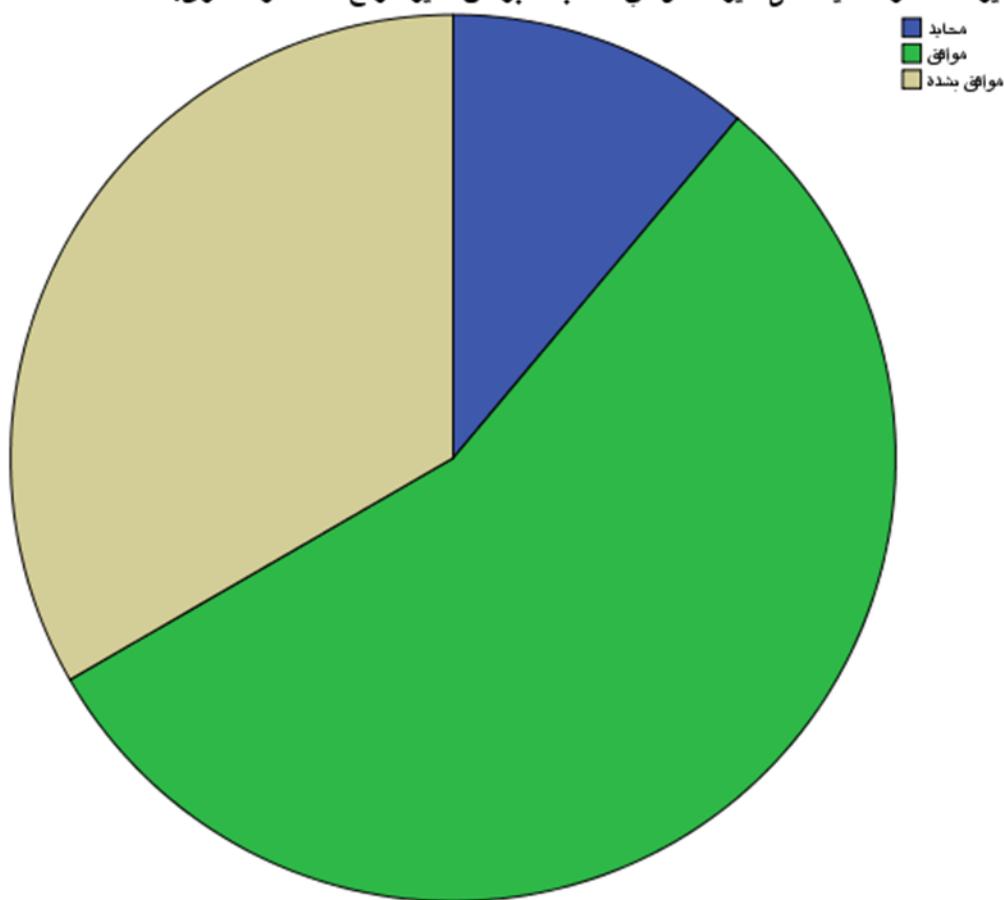
جدول 09: تأثير المخاطر التقنية على سير العمل في المكتبة أكبر من تأثير أنواع المخاطر الأخرى.

	النكرارات	النسبة المئوية
محابد	1	11.1

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

موافق	5	55.6
موافق بشدة	3	33.3
المجموع	9	100.0

تأثير المخاطر التقنية على سير العمل في المكتبة أكبر من تأثير أنواع المخاطر الأخرى.



تشير النتائج الإحصائية إلى أن غالبية أفراد العينة:

موافقون بنسبة 55.6%

وموافقون بشدة بنسبة 33.3%

مقابل فقط 11.1% من المحايدين

ولا توجد آراء رافضة

ما يعني أن نسبة 88.9% من المستجيبين يرون أن المخاطر التقنية لها التأثير الأكبر على سير العمل اليومي داخل المكتبة مقارنة بأنواع المخاطر الأخرى (الطبيعية، البشرية، والمالية).

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

هذا الإدراك يُبرز أهمية الدور الاستراتيجي للقيادة في التعامل مع هذه المخاطر التقنية باعتبارها العائق الأساسي أمام استمرارية وكفاءة الخدمات المكتبية. من بين التأثيرات المحتملة للمخاطر التقنية:

- توقف خدمات الإلعاقة الإلكترونية أو الفهرسة.
- تعطل قواعد البيانات أو فقدان البيانات.
- صعوبة التواصل أو ضعف أداء الشبكة الداخلية.

هذه التهديدات تعطل سلسلة تقديم الخدمة للمستفيدين، مما يضعف ثقة الجمهور في المكتبة.

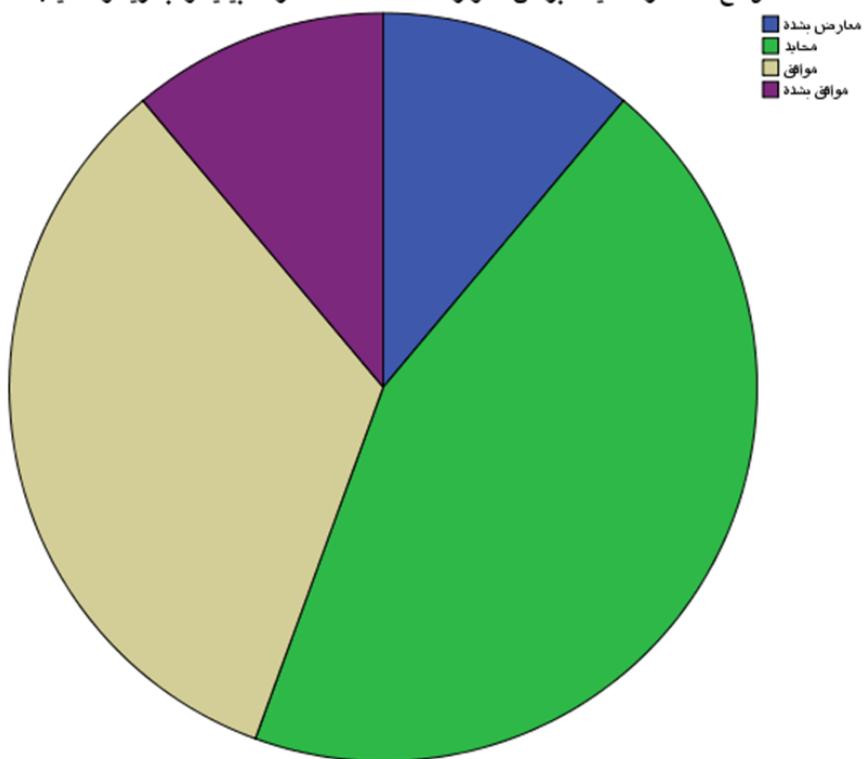
7. "الموارد المخصصة للتعامل مع المخاطر التقنية أكبر من الموارد المخصصة للمخاطر الطبيعية والبشرية والمالية".

جدول 10: الموارد المخصصة للتعامل مع المخاطر التقنية أكبر من الموارد المخصصة للمخاطر الطبيعية والبشرية والمالية.

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	1	11.1
محايد	4	44.4
موافق	3	33.3
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

الموارد المخصصة للتعامل مع المخاطر التقنية أكبر من الموارد المخصصة للمخاطر الطبيعية والبشرية والمالية.



تُظهر النتائج تبايناً نسبياً في آراء المستجوبين حول هذه العبارة:

- 33.3٪ موافقون
- 11.1٪ موافقون بشدة
- 44.4٪ محايدون
- 11.1٪ معارضون بشدة

وهذا يعكس أن أغلبية بسيطة (44.4٪) تميل نحو الاتفاق مع العبارة، لكن نسبة المحايدين مرتفعة، مما يشير إلى عدم وضوح كافٍ أو نقص في التواصل أو الشفافية بخصوص توزيع الموارد داخل المؤسسة.

تشير هذه النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية ربما تُظهر اهتماماً ملحوظاً بالمخاطر التقنية من حيث تخصيص الموارد (مثل الأجهزة، البرمجيات، الصيانة) لكن وجود نسبة كبيرة من المحايدين، ومعارض بشدة، يمكن أن يدل على:

- غياب إشراك الموظفين في قرارات تخصيص الموارد.
- أن الموارد رغم أهميتها التقنية، لا تزال موزعة بشكل متوازن أو حتى غير كافٍ بالنسبة لأنواع المخاطر الأخرى.

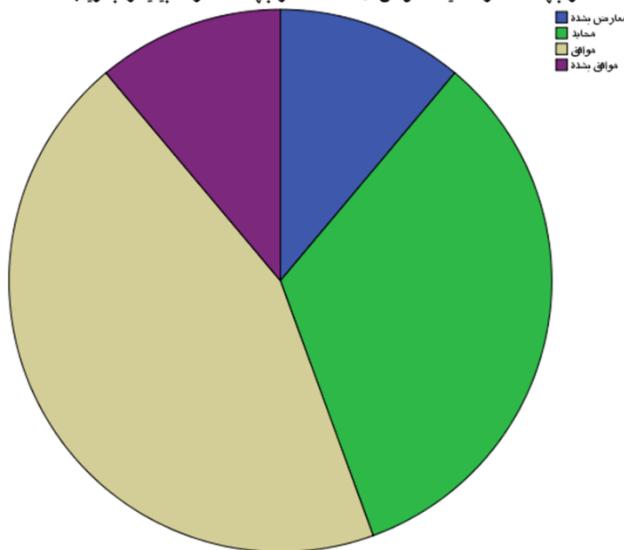
8. "الاستعدادات لمواجهة المخاطر التقنية أفضل من الاستعدادات لمواجهة المخاطر الطبيعية والبشرية.

جدول 11: الاستعدادات لمواجهة المخاطر التقنية أفضل من الاستعدادات لمواجهة المخاطر الطبيعية والبشرية.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	1	11.1
محايد	3	33.3
موافق	4	44.4
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0

الاستعدادات لمواجهة المخاطر التقنية أفضل من الاستعدادات لمواجهة المخاطر الطبيعية والبشرية.



تُظهر نتائج أن:

- 44.4% موافقون
- 11.1% موافقون بشدة
- 33.3% محايدون
- 11.1% معارضون بشدة

ما يعني أن أكثر من نصف العينة (55.5%) يرون أن الاستعدادات الموجهة لمواجهة المخاطر التقنية هي الأفضل مقارنة بأنواع المخاطر الأخرى، وهذا يعكس توجّهاً أو أولوية واضحة لدى إدارة المكتبة في التركيز على الجوانب التقنية ضمن خطط الاستعداد والوقاية.

يعكس هذا التوجّه إدراكاً من القيادة لأهمية حماية البنية التحتية الرقمية للمكتبة، وربما يتجسد ذلك في:

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

- استخدام برامج حماية من الفيروسات.

- وضع خطط للتعافي من الكوارث الرقمية.

في المقابل، وجود نسبة معتبرة من المحايدين (33.3%) وعارض بشدة (11.1%)، يُظهر أن الاستعدادات في مواجهة المخاطر الطبيعية (مثل الحرائق والفيضانات) والبشرية (مثل التخريب والسرقة) لا تزال بحاجة إلى تطوير وتوضيح.

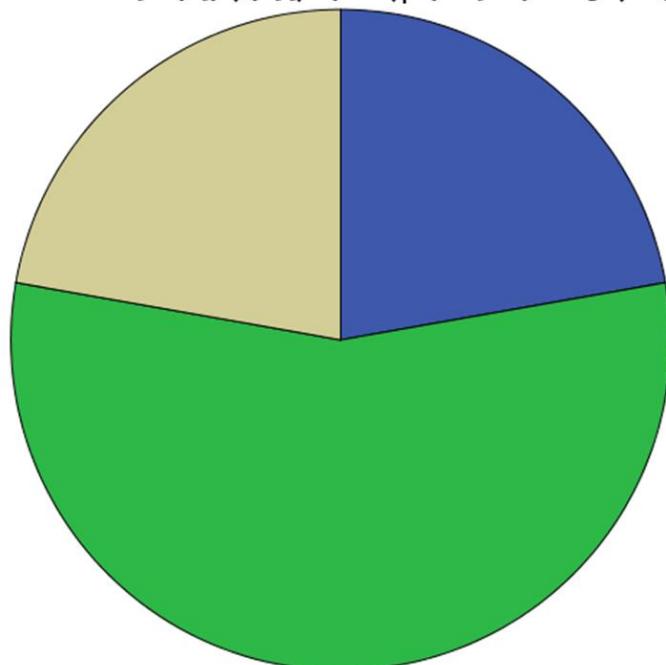
وربما أن الخطط غير مفعولة بشكل ملموس أو أن الموظفين غير ملمين بها بالشكل الكافي.

9. "الموظرون أكثر قلقاً بشأن المخاطر التقنية مقارنة بالمخاطر الطبيعية والبشرية والمالية"

جدول 12: الموظرون أكثر قلقاً بشأن المخاطر التقنية مقارنة | بالمخاطر الطبيعية والبشرية والمالية

	النسبة المئوية	النكرارات
محايد	22.2	2
موافق	55.6	5
موافق بشدة	22.2	2
المجموع	100.0	9

الموظرون أكثر قلقاً بشأن المخاطر التقنية مقارنة | بالمخاطر الطبيعية والبشرية والمالية



الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

يتضح من الجدول أن:

55.6% من الموظفين يوافقون على أن المخاطر التقنية تثير قلقاً أكبر لديهم مقارنة بأنواع المخاطر الأخرى.

22.2% عبروا عن موافقة شديدة على هذه العبارة، مما يعكس درجة عالية من القلق تجاه المخاطر التقنية.

أما 22.2% فقد كانوا محايدين، ولم يبدوا رأياً واضحاً تجاه هذه المسألة.

لم تُسجل أي نسبة في خانة "غير موافق" أو "غير موافق بشدة"، مما يدل على غياب المعارضة لفكرة أولوية القلق من المخاطر التقنية.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية الموظفين يدركون أن المخاطر التقنية — مثل الأعطال في أنظمة المعلومات، أو فقدان البيانات، تُعد أكثر تهديداً بالنسبة لهم مقارنة بالمخاطر الطبيعية (الكوارث البيئية)، أو البشرية (مثل الخطأ البشري أو السلوك غير المهني)، أو المالية (العجز في الميزانية أو ضعف التمويل).

يمكن تفسير ذلك بعدة عوامل:

- **قلة التدريب أو الاستعداد الفني:** قد يشعر الموظفون بعدم الجاهزية الكافية لمواجهة المشكلات التقنية، مما يزيد من حدة القلق.

- **التغيرات السريعة في التكنولوجيا:** تجعل من الصعب على الموظفين مواكبتها، مما يفاقم شعورهم بعدم الأمان التقني.

10. تستخدم القيادة في المكتبة أدوات تحليلية منهجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مثل نموذج (SWOT)

جدول 13: تستخدم القيادة في المكتبة أدوات تحليلية منهجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مثل نموذج (SWOT)

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	1	11.1
محايدين	3	33.3
موافق	5	55.6

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

المجموع	9	100.0
---------	---	-------

تستخدم القيادة في المكتبة أدوات تحليلية منهجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مثل نموذج (SWOT)



تشير البيانات إلى أن أغلبية المشاركين (55.6%) يوافقون على أن القيادة في المكتبة تستخدم أدوات تحليلية منهجية مثل نموذج SWOT لتقييم الوضع الداخلي والخارجي. ويُظهر ذلك وجود وعي أو تطبيق فعلي لهذا النوع من الأدوات التحليلية في بيئة المكتبة.

أما النسبة المحايدة (33.3%) فقد تعكس إما عدم وضوح في مدى استخدام هذه الأدوات داخل المكتبة، أو عدم معرفة كافية بكيفية تطبيقها. في المقابل، فإن نسبة المعارضين بشدة (11.1%) تظل محدودة، مما يشير إلى أن الرفض لفكرة استخدام أدوات تحليلية مثل SWOT نادر.

11. يتمأخذ نتائج تحليل (SWOT) في الاعتبار عند اتخاذ قرارات استراتيجية متعلقة بإدارة المخاطر.

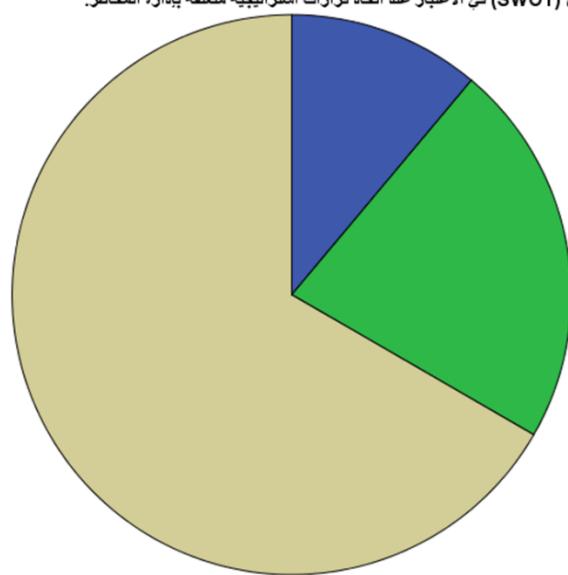
جدول 14: يتمأخذ نتائج تحليل (SWOT) في الاعتبار عند اتخاذ قرارات استراتيجية متعلقة بإدارة المخاطر.

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	1	11.1
محايد	2	22.2

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

موافق	6	66.7
المجموع	9	100.0

يتمأخذ نتائج تحليل (SWOT) في الاعتبار عند اتخاذ قرارات استراتيجية متعلقة بإدارة المخاطر.



تشير نتائج الجدول الإحصائي إلى أن غالبية المشاركين (66.7%) يوافقون على أن نتائج تحليل SWOT تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بإدارة المخاطر. وهذا يدل على إدراك واضح لأهمية تحليل SWOT كأداة أساسية في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

في المقابل، نجد أن نسبة 22.2% من المشاركين محايدون، وهو ما قد يفسّر بعدم وضوح مدى استخدام هذا التحليل في بيئتهم المهنية، أو نقص في المعرفة حول تطبيقه العملي. بينما نجد أن نسبة ضئيلة فقط (11.1%) تعارض بشدة هذا الطرح، وهو ما قد يشير إلى اختلاف في وجهات النظر أو إلى تجارب سلبية سابقة ربما لم يتم فيها توظيف تحليل SWOT بشكل فعال.

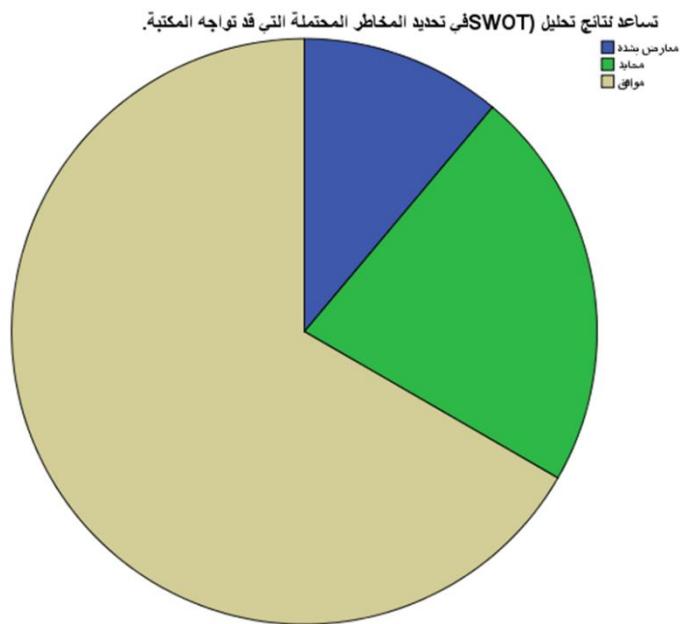
12. تساعد نتائج تحليل (SWOT) في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المكتبة.

جدول 15: تساعد نتائج تحليل (SWOT) في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المكتبة.

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	1	11.1
محايد	2	22.2

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

موافق	6	66.7
المجموع	9	100.0



تعكس نتائج الجدول أن الغالبية العظمى من المشاركون (66.7%) يوافقون على أن تحليل SWOT يُساهم بشكل فعال في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المكتبة. هذه النسبة تشير إلى وجود وعي متزايد لدى العاملين أو المعينين بفعالية هذا التحليل كأداة استراتيجية في تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة، وتحديد نقاط الضعف والتهديدات التي قد تمثل مخاطر مستقبلية.

من جهة أخرى، أبدى 22.2% موافقاً محاذياً، ما قد يدل على نقص في التجربة أو الخبرة المباشرة في تطبيق نتائج تحليل SWOT في إدارة المخاطر، أو ربما عدم توفر تطبيقات واضحة له داخل مؤسساتهم.

أما النسبة القليلة التي تعارض بشدة (11.1%)، فقد تكون ناتجة عن عدم القناعة بجدوى هذا التحليل، أو ربما عدم توفر معطيات أو سياقات مناسبة في بيئتهم يجعل من SWOT أداة فعالة

13. يتم تحديث تحليل (SWOT) بشكل دوري المراعاة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمكتب.

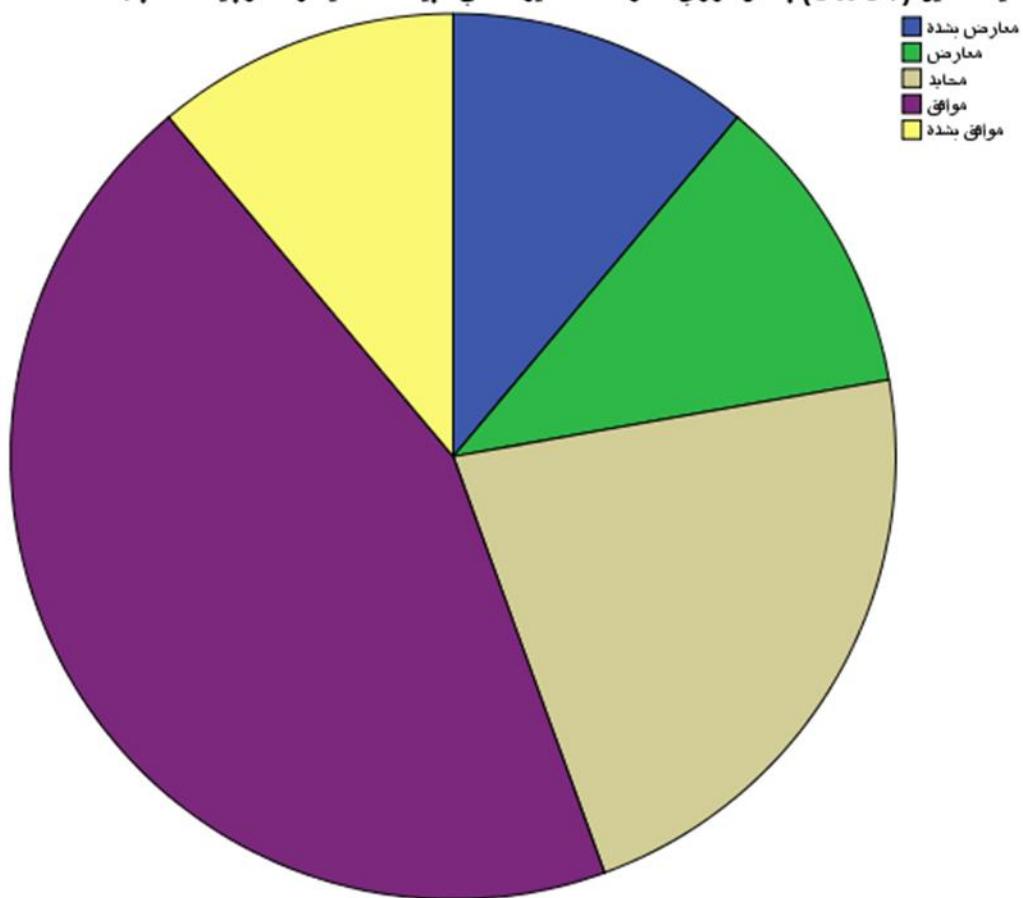
جدول 16: يتم تحديث تحليل (SWOT) بشكل دوري المراعاة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمكتب.

	النكرارات	النسبة المئوية

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

معارض بشدة	1	11.1
معارض	1	11.1
محايد	2	22.2
موافق	4	44.4
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0

يتم تحديث تحليل (SWOT) بشكل دوري المراقبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمكتب.



تشير البيانات إلى أن نسبة الرضى العامة عن هذه الممارسة تُعد إيجابية إلى حد ما، حيث عبر 55.5% من المشاركين (44.4% موافق و 11.1% موافق بشدة) عن تأييدهم لفكرة أن تحليل SWOT يتم تحديثه بشكل دوري لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمكتبة. هذه النتيجة تعكس وجود درجة مقبولة من الوعي

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

بأهمية المرونة والتحديث المستمر في أدوات التحليل الاستراتيجي، بما يمكن المكتبة من التفاعل بفعالية مع المستجدات والتحديات.

في المقابل، نجد أن 22.2% من المشاركين اتخذوا موقفاً محايداً، وهو ما قد يعكس غياب المعرفة الكافية حول ما إذا كان هذا التحديث يطبق فعلياً في مؤسساتهم، أو ربما عدم وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بذلك.

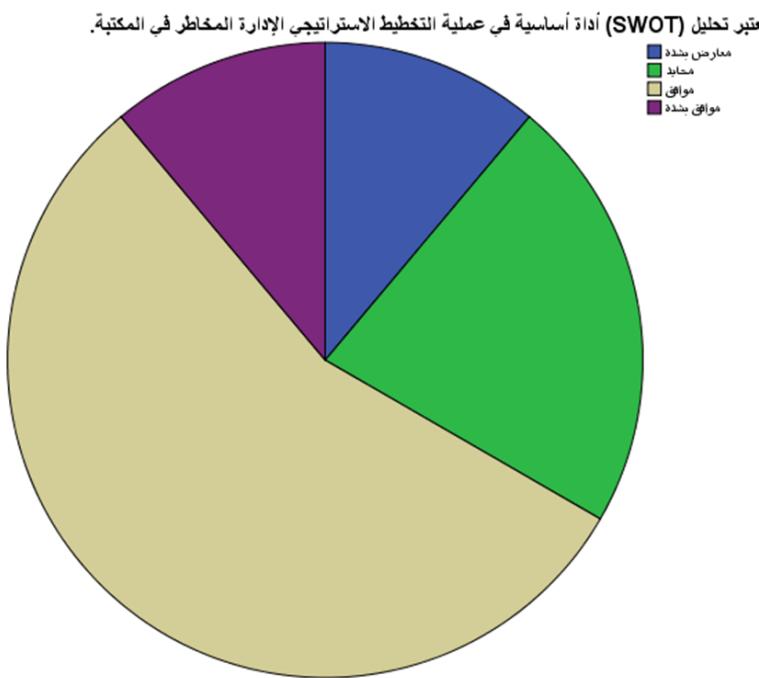
أما النسبة المتبقية، وهي 22.2% معارض و 11.1% معارض بشدة، فقد تشير إلى وجود قصور فعلي في تحديث تحليل SWOT داخل بعض المكتبات، أو إلى ضعف في إدراك أهمية هذا التحديث الدوري لمواكبة التغيرات.

14. يعتبر تحليل (SWOT) أداة أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر في المكتبة.

جدول 17: يعتبر تحليل (SWOT) أداة أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر في المكتبة.

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	1	11.1
محايد	2	22.2
موافق	5	55.6
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)



تعكس نتائج الجدول أن أغلبية المشاركين (66.7%)، أي ما مجموعه 55.6٪ موافق و 11.1٪ موافق بشدة، يقرّون بأهمية تحليلاً SWOT كأداة أساسية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر داخل المكتبات. وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك إدراكاً واضحاً لأهمية التكامل بين أدوات التحليل الاستراتيجي وتطبيقاتها العملية، خصوصاً في البيئات التي تتطلب التنبؤ بالمخاطر والتعامل مع التغيرات المتسرعة.

من جهة أخرى، يُظهر 22.2٪ من المشاركين موقفاً محايداً، وهو ما يمكن تفسيره بعدم وضوح الأثر العملي لتحليل SWOT في مؤسساتهم، أو بعدم كفاية التوعية والتدريب حول كيفية توظيف هذه الأداة في سياق إدارة المخاطر بشكل فعال.

أما نسبة 11.1٪ التي عرضت بشدة، فقد تُعزى إلى وجود تجارب سابقة لم تحقق نتائج ملموسة باستخدام هذا التحليل، أو إلى عدم تفعيل هذا النوع من الأدوات داخل المكتبة.

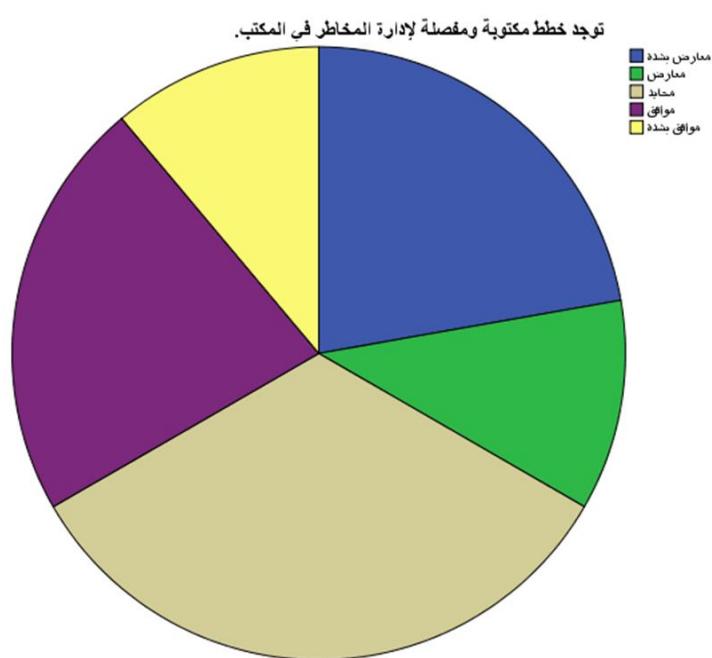
15. توجد خطط مكتوبة ومفصلة لإدارة المخاطر في المكتبة

جدول 18: توجد خطط مكتوبة ومفصلة لإدارة المخاطر في المكتبة.

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	2	22.2

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

معارض	1	11.1
محايد	3	33.3
موافق	2	22.2
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0



يتضح من توزيع الإجابات ما يلي:

نسبة المعارضين بشدة والمعارضين تمثل 33.3% من العينة $(1 + 2)$.

المحايدون يشكلون النسبة الأكبر بواقع 33.3%.

الموافقون والموافقون بشدة يمثلون 33.3% أيضاً $(2 + 1)$.

هذا يشير إلى توزع متقارب في الآراء بين التأييد والرفض، مع ميل نسبي نحو الحياد.

تعكس هذه النتائج وجود تفاوت في وجهات نظر الموظفين أو المعنيين حول وجود خطط مكتوبة ومقصلة لإدارة المخاطر داخل المكتب. وتشير النسبة المرتفعة للحياد إلى احتمالين:

- قلة الوعي أو المشاركة في إعداد تلك الخطط، مما يجعل الأفراد غير قادرين على تأكيد أو نفي وجودها.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

- أو أن الخطط موجودة لكنها غير مفقلة أو غير معروفة بشكل كافٍ داخل بيئة العمل.
في المقابل، فإن نسبة المعارضة (33.3%) تعزز هذا الطرح، إذ قد يشير ذلك إلى غياب الشفافية أو ضعف التواصل بشأن خطط إدارة المخاطر. بينما تشير نسبة المؤيدين (33.3%).

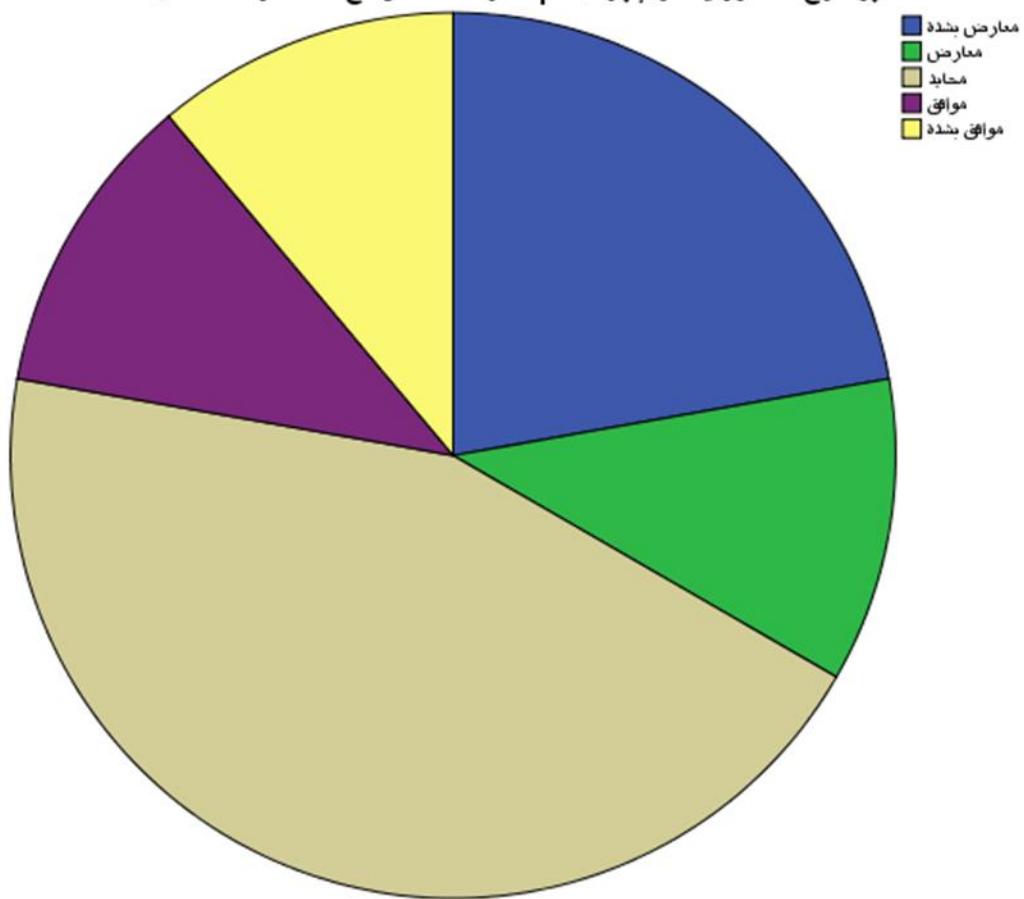
16. تحدد هذه الخطط بوضوح المسؤوليات والإجراءات | الازمة للتعامل مع المخاطر المختلف

جدول 19: تحدد هذه الخطط بوضوح المسؤوليات والإجراءات | الازمة للتعامل مع المخاطر المختلف.

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	2	22.2
معارض	1	11.1
محايد	4	44.4
موافق	1	11.1
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

تحدد هذه الخطة بوضوح المسؤوليات والإجراءات | الازمة للتعامل مع المخاطر المختلفة.



44.4% من المبحوثين كانوا محايدين، مما يدل على أن ما يقارب نصف المشاركون لا يمتلكون رأياً واضحًا، إما لعدم وضوح هذه الخطة بالنسبة لهم أو لعدم توفر معلومات كافية لديهم حولها.

33.3% من المشاركون (2 معارض بشدة + 1 معارض) يرفضون العبارة، ما يعكس وجود نسبة لا بأس بها من أفراد العينة يعتقدون أن الخطة الموضوعة لا توضح بشكل كافٍ المسؤوليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر.

في المقابل، نسبة المؤيدين منخفضة، حيث عبر فقط 22.2% (1 موافق + 1 موافق بشدة) عن اتفاقهم مع مضمون العبارة.

تُظهر هذه النتائج أن هناك قصوراً في وضوح الخطط الخاصة بإدارة المخاطر في المكتبة.

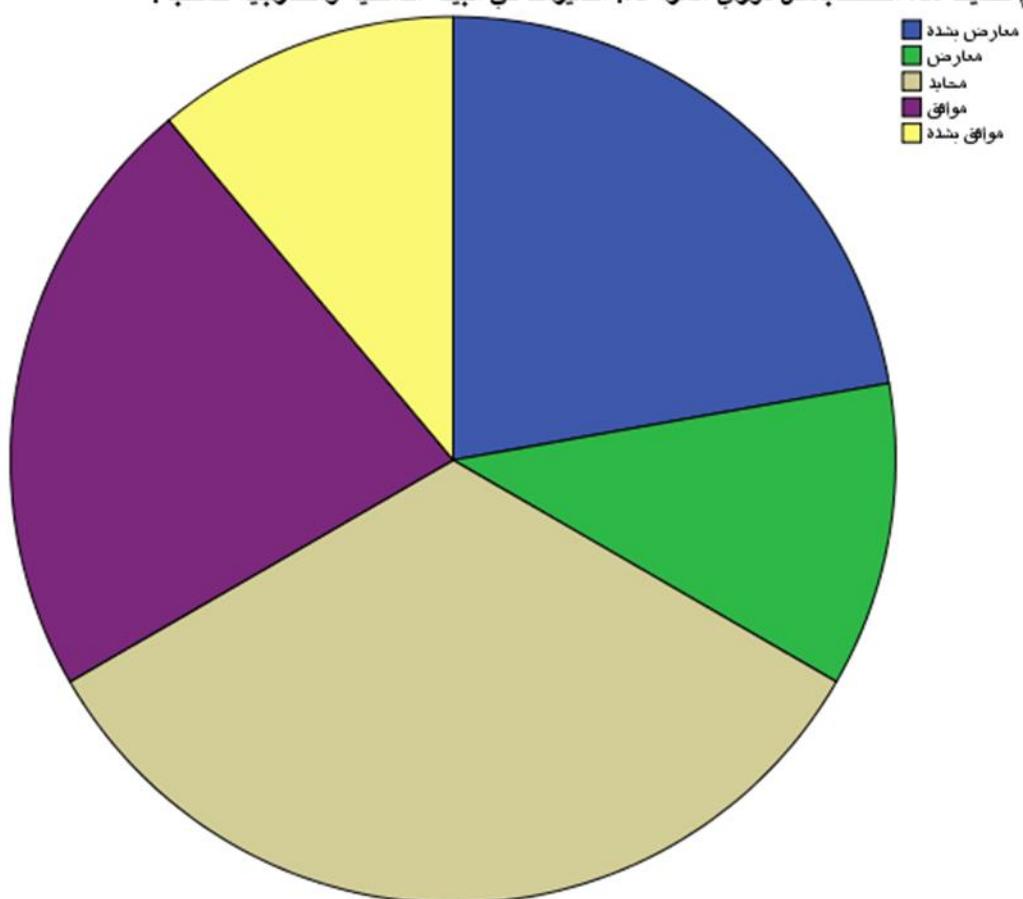
17. يتم تحديث هذه الخطة بشكل دوري المراعاة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة

جدول 20: يتم تحديث هذه الخطة بشكل دوري المراعاة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	2	22.2
معارض	1	11.1
محايد	3	33.3
موافق	2	22.2
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0

يتم تحديث هذه الخطة بشكل دوري المراعاة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة.



الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

يُظهر الجدول رقم 17 توزيع آراء المستجيبين حول عملية تحديث الخطة بشكل دوري لمراعاة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة. يتضح من البيانات أن هناك تبايناً في الآراء، حيث يميل الجزء الأكبر من المستجيبين إلى الحياد أو الموافقة.

أبرز الملاحظات:

- الفئة المحايدة هي الأكثر شيوعاً: تمثل الفئة "محايد" النسبة الأكبر بـ 33.3% (3 تكرارات)، مما يشير إلى أن ثلث المستجيبين ليس لديهم رأي قوي مؤيد أو معارض لعملية التحديث الدوري.
- توازن بين الموافقة والمعارضة: تتقارب نسب الموافقين (موافق وموافق بشدة) مع نسب المعارضين (معارض ومعارض بشدة). فمجموع الموافقين هو 33.3% (11.1% + 22.2%)، وهو نفس مجموع المعارضين (22.2% + 11.1%). يشير هذا التوازن إلى انقسام في الآراء بين مؤيد ومعارض، مع وجود عدد كبير من المحايدين.
- ضعف المعارضة أو الموافقة الشديدة: تمثل فئتاً "معارض بشدة" و "موافق بشدة" أقل النسب (11.1% لكل منهما)، مما يدل على أن عدد المستجيبين ذوي الموقف القوية (سواء سلبية أو إيجابية) قليل نسبياً.
- صغر حجم العينة: يبلغ إجمالي عدد المستجيبين 9 فقط. هذا الحجم الصغير للعينة قد لا يكون كافياً لتمثيل شامل لآراء جميع المعندين، وبالتالي يجب تفسير النتائج بحذر وعدم تعديها بشكل مطلق.

بشكل عام، تشير البيانات إلى أن هناك حاجة لفهم أعمق لأسباب الحياد والتوازن بين الموافقين والمعارضين. قد يكون من المفيد إجراء المزيد من البحث النوعي (مثلاً المقابلات) لفهم وجهات النظر المختلفة بشكل أفضل، وتحديد ما إذا كانت هناك عوامل معينة تؤثر على آراء المستجيبين بخصوص تحديد الخطة. كما ينبغي النظر في زيادة حجم العينة في أي دراسات مستقبلية للحصول على رؤى أكثر تمثيلاً.

18. تساعد هذه الخطط المكتوبة في الاستجابة السريعة والفعالة للمخاطر عند حدوثها بهذه المكتبة

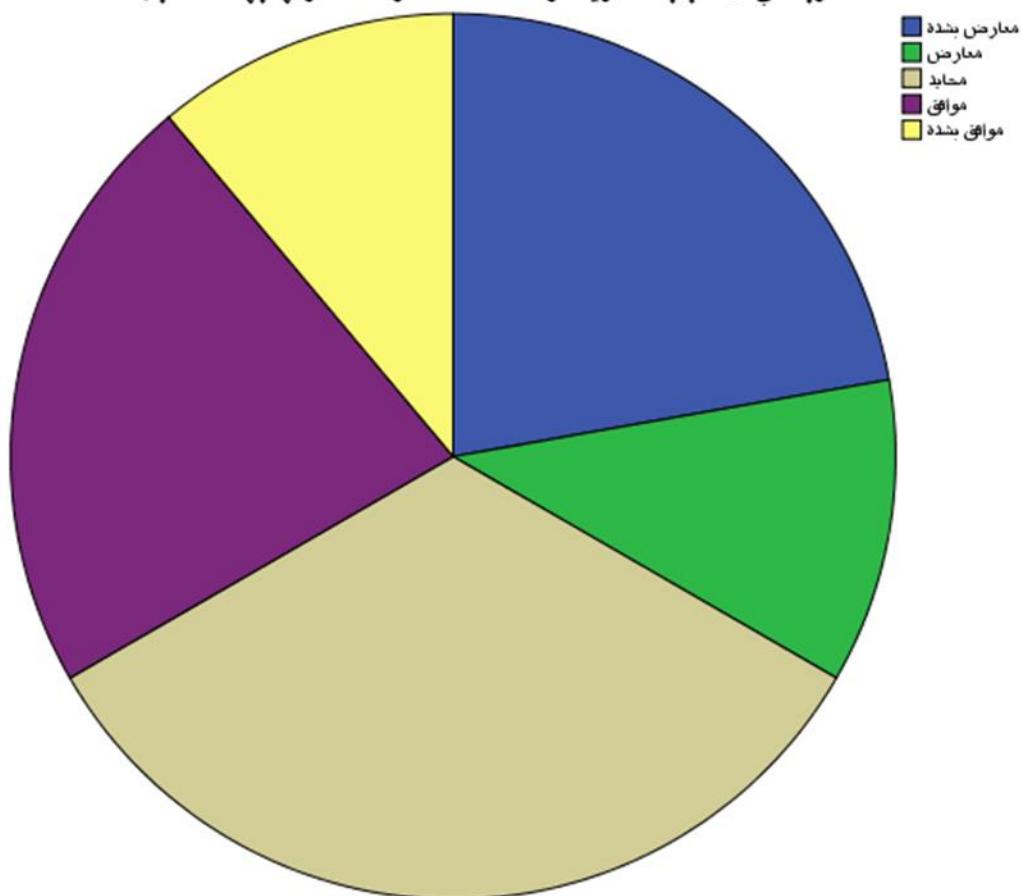
جدول 21: تساعد هذه الخطط المكتوبة في الاستجابة السريعة والفعالة للمخاطر عند حدوثها بهذه المكتبة

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	2	22.2

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

معارض	1	11.1
محايد	3	33.3
موافق	2	22.2
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0

تساعد هذه الخطط المكتوبة في الاستجابة السريعة والفعالة للمخاطر عند حدوثها بهذه المكتب.



33.3 من المبحوثين كانوا محايدين، مما قد يشير إلى غياب تجربة فعلية مع هذه الخطط أثناء وقوع مخاطر، أو نقص في معرفتهم بمدى فعاليتها.

33.3 % (11.1% معارض بشدة + 22.2% معارض) يرفضون العبارة، وهو ما يعكس شكوكاً أو عدم رضا حول قدرةخطط الحالية على الاستجابة الفعالة والسريعة وقت الأزمات.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

في المقابل، بلغت نسبة المؤيدين أيضاً 33.3% (22.2% موافق + 11.1% موافق بشدة)، ويفهم من ذلك أن ثلث المشاركين لديهم قناعة بأن هذه الخطط المكتوبة تُسهم فعلاً في تحسين استجابة المكتبة للمخاطر.

تُظهر هذه النتائج توازناً دقيقاً بين المؤيدين والمعارضين والمحايدين، ما يدل على تباين في مدى تعويل وتطبيق خطط إدارة المخاطر المكتوبة في المكتبة. غياب أغلبية واضحة يُشير إلى أن هذه الخطط قد لا تكون مفهومة أو مفعولة بشكل كافٍ بين العاملين. كما قد يعكس ذلك نقصاً في التدريب العملي أو غياب التجارب التي تثبت فعاليتها أثناء الأزمات.

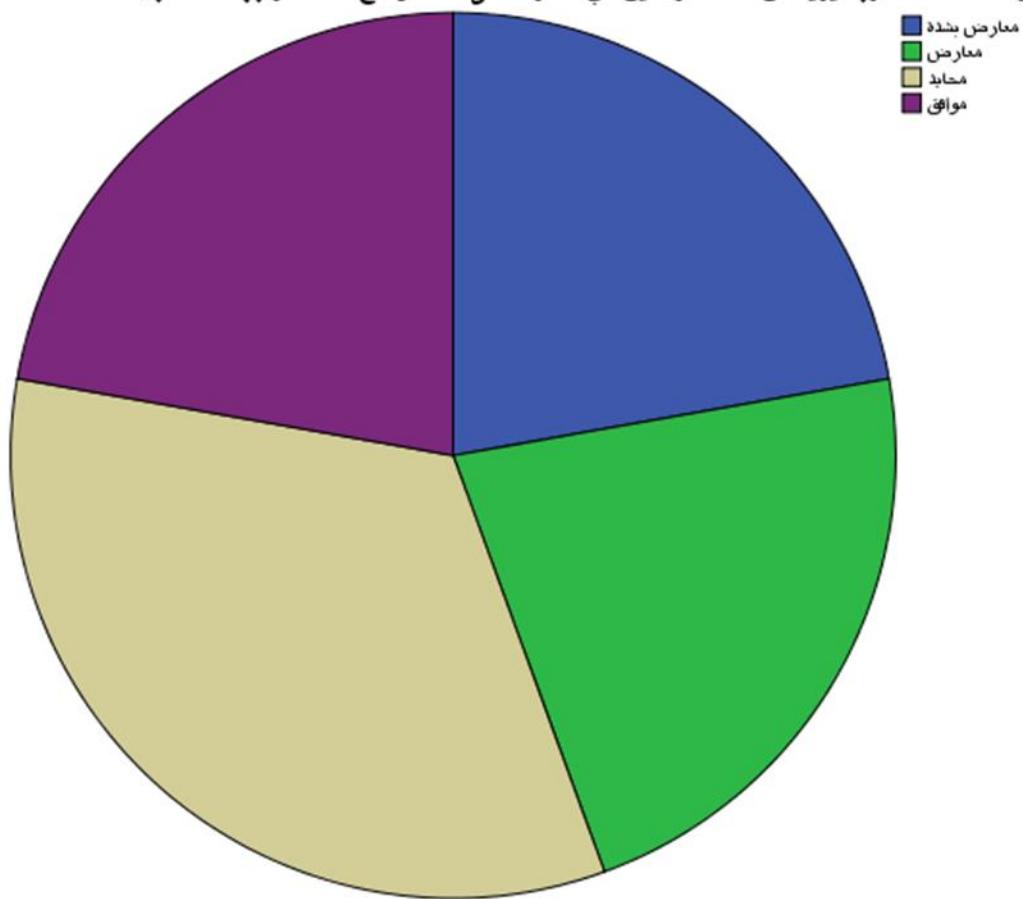
19. وجود الخطط المكتوبة يزيد من ثقة الموظفين في القدرة على التعامل مع المخاطر بهذه المكتبة

جدول 22: وجود الخطط المكتوبة يزيد من ثقة الموظفين في القدرة على التعامل مع المخاطر بهذه المكتبة

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	2	22.2
معارض	2	22.2
محايد	3	33.3
موافق	2	22.2
Total	9	100.0

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

وجود الخطط المكتوبة يزيد من ثقة الموظفين في القدرة على التعامل مع المخاطر بهذه المكتب.



من خلال الجدول:

معارض بشدة: 2 مشاركين (%22.2)

معارض: 2 مشاركين (%22.2)

محايد: 3 مشاركين (%33.3)

موافق: 2 مشاركين (%22.2)

الإجمالي: 9 مشاركين (%100)

نلاحظ أن نسبة المعارضين بشدة والمعارضين تشکل 44.4% من العينة، وهي أعلى من نسبة المؤيدين (%22.2). أما النسبة الأكبر فهي للمحايدين (%33.3)، مما يدل على وجود تردد أو غموض في موقف الموظفين تجاه تأثير الخطط المكتوبة.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

تشير النتائج إلى أن وجود الخطط المكتوبة لم يقنع غالبية المشاركين بفاعليتها في تعزيز الثقة في مواجهة المخاطر داخل المكتبة. إذ يظهر تباين واضح في الآراء، ويغلب عليه الاتجاه السلبي أو الحيادي. يمكن تفسير هذا بما يلي:

قد تكون الخطط المكتوبة غير مفعولة عملياً، أو غير مفهومة من قبل الموظفين.
هناك ضعف في إشراك الموظفين في إعداد أو تطبيق تلك الخطط، مما يقلل من ثقتهم بها.

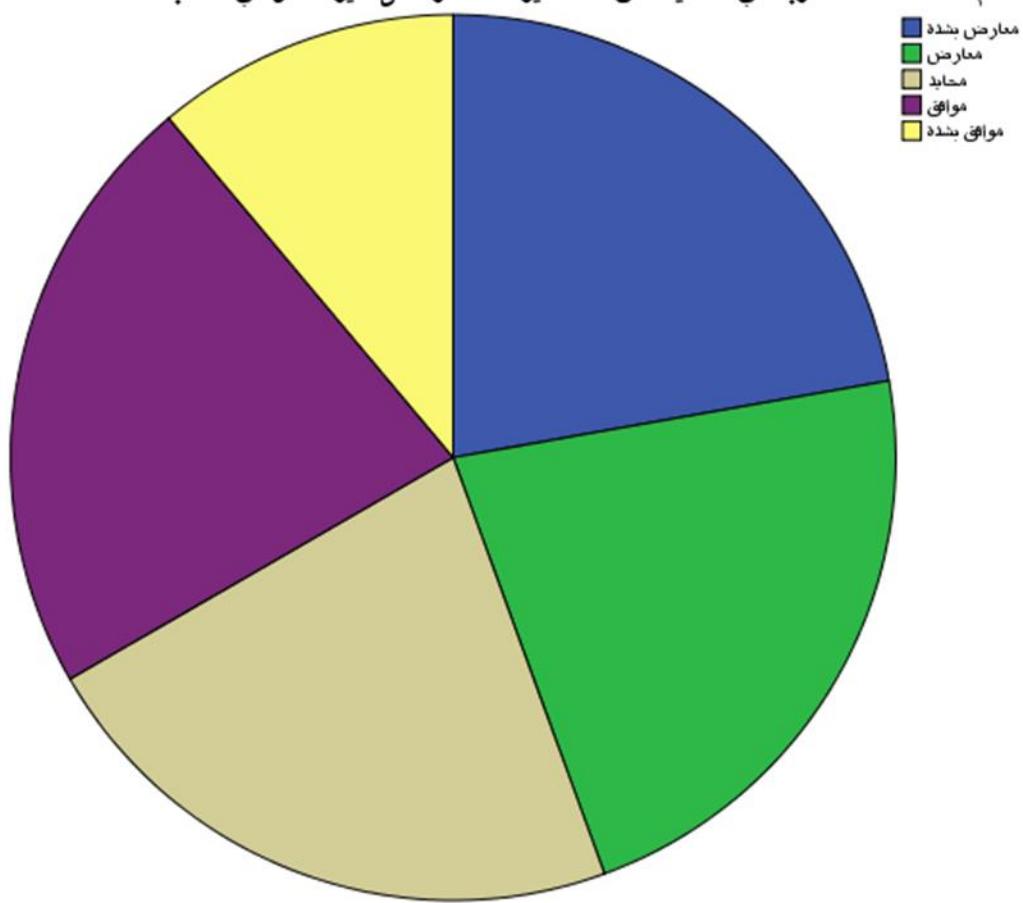
20. تساهم هذه الخطط المكتوبة في التخفيف من حدة تأثير المخاطر على سير العمل في المكتبة

جدول 23: تساهم هذه الخطط المكتوبة في التخفيف من حدة تأثير المخاطر على سير العمل في المكتبة

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	2	22.2
معارض	2	22.2
محايد	2	22.2
موافق	2	22.2
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

تساهم هذه الخطط المكتوبة في التخفيف من حدة تأثير المخاطر على سير العمل في المكتبة



"تساهم هذه الخطط المكتوبة في التخفيف من حدة تأثير المخاطر على سير العمل في المكتبة"، وذلك استناداً إلى بيانات الجدول:

نلاحظ أن:

نسبة المعارضين (بشدة ومعارض) تمثل 44.4% من العينة.

نسبة المؤيدين (موافق وموافق بشدة) تبلغ 33.3%.

نسبة المحايدين تمثل 22.2%.

أي أن الاتجاه العام للرأي يميل إلى السلبية أو التردد، حيث تتفوق نسبة المعارضين على المؤيدين، مع وجود نسبة معتبرة من المحايدين.

تشير هذه النتائج إلى أن الخطط المكتوبة لإدارة المخاطر لا تحظى بثقة كافية من طرف الموظفين في قدرتها على التقليل من آثار الأزمات على استمرارية العمل داخل المكتبة. وقد يُعزى ذلك إلى عدة أسباب محتملة:

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

- غياب التطبيق العملي لتلك الخطط، مما يجعلها نظرية وغير فعالة عند الحاجة.
- ضعف الاتصال والتوعية حول مضمون الخطط وأدوار كل موظف خاللها.
- نقص التدريب أو التجريب، حيث لم تُختبر الخطط فعلياً في مواقف واقعية.
- الافتقار للمراجعة والتحديث الدوري، ما يجعل بعض الخطط قديمة أو غير مناسبة.

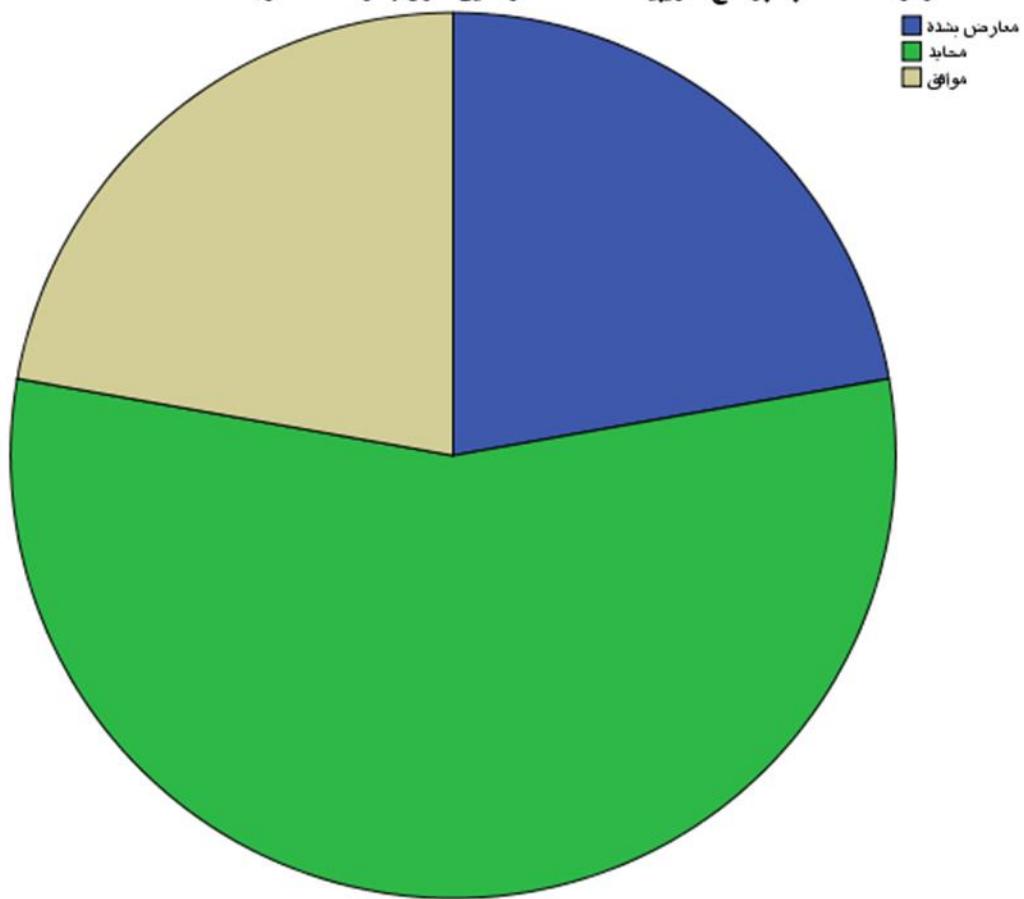
21. توفر هذه المكتبة برامج تدريبية منتظمة للموظفين حول إدارة المخاطر.

جدول 24: توفر هذه المكتبة برامج تدريبية منتظمة للموظفين حول إدارة المخاطر

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	2	22.2
محايد	5	55.6
موافق	2	22.2
المجموع	9	100.0

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

توفر هذه المكتبة برامج تدريبية منتظمة للموظفين حول إدارة المخاطر.



تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف المشاركين (55.6%) كانوا محايدين تجاه هذه العبارة، مما قد يدل على عدم وضوح كافٍ لديهم بشأن توفر مثل هذه البرامج التدريبية، أو أنهم لم يلمسوا أثرها بشكل مباشر.

في المقابل، أعرب 22.2% عن موافقهم، ما يعني أن قلة فقط تعتقد أن المكتبة توفر فعلاً برامج تدريبية منتظمة في إدارة المخاطر.

أما النسبة المماثلة (22.2%) التي عارضت بشدة، فتدل على أن هناك أيضاً من يعتقد بعدم توفر هذه البرامج على الإطلاق.

النتائج تؤدي بوجود ضعف في وضوح أو فعالية البرامج التدريبية المقدمة في هذا المجال.

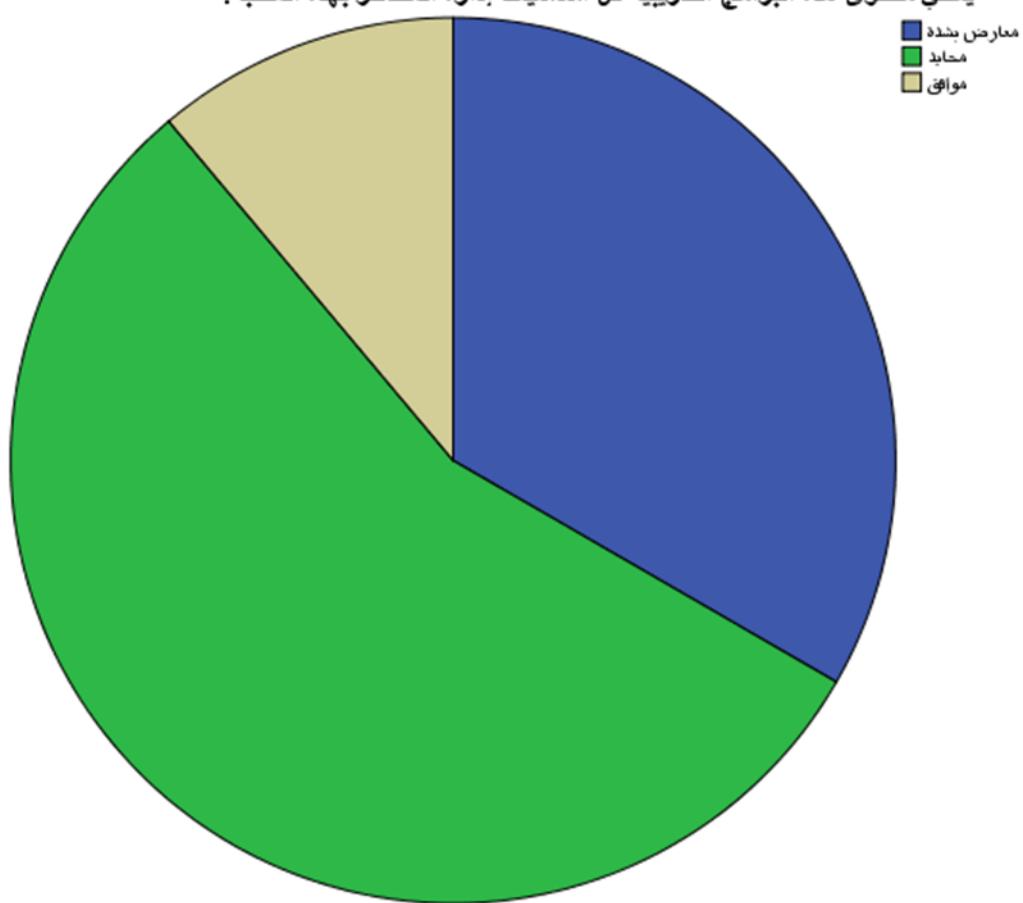
22. يعطي محتوى هذه البرامج التدريبية كل أساسيات إدارة المخاطر بهذه المكتبة

جدول 25: يعطي محتوى هذه البرامج التدريبية كل أساسيات إدارة المخاطر بهذه المكتبة

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	3	33.3
محايد	5	55.6
موافق	1	11.1
المجموع	9	100.0

يفطن محتوى هذه البرامج التدريبية كل أساسيات إدارة المخاطر بهذه المكتبة.



تشير النسبة الأعلى من المشاركون (55.6%) إلى أنهم محايدون بشأن مدى شمولية محتوى البرامج التدريبية لمفاهيم إدارة المخاطر. هذا قد يدل على أن معظم الموظفين غير واثقين من كفاية أو عمق المحتوى المقدم لهم، وربما لم يتم توضيح أهداف أو مكونات البرامج بشكل كافٍ.

نسبة 33.3% من المشاركون عارضوا بشدة هذه العبارة، مما يعني أن ثلث المشاركون يرون أن البرامج لا تغطي فعليًا أساسيات إدارة المخاطر، وهو مؤشر سلبي يستدعي إعادة تقييم مضمون هذه الدورات.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

فقط 11.1% وافقوا على أن المحتوى يغطي جميع الأساسيات، وهي نسبة منخفضة جدًا تعكس عدم رضا عام عن مستوى وشموليّة المادة التربوية المقدمة.

تشير النتائج إلى نقص واضح في فعالية وجودة محتوى البرامج التربوية المتعلقة بإدارة المخاطر في هذه المكتبة.

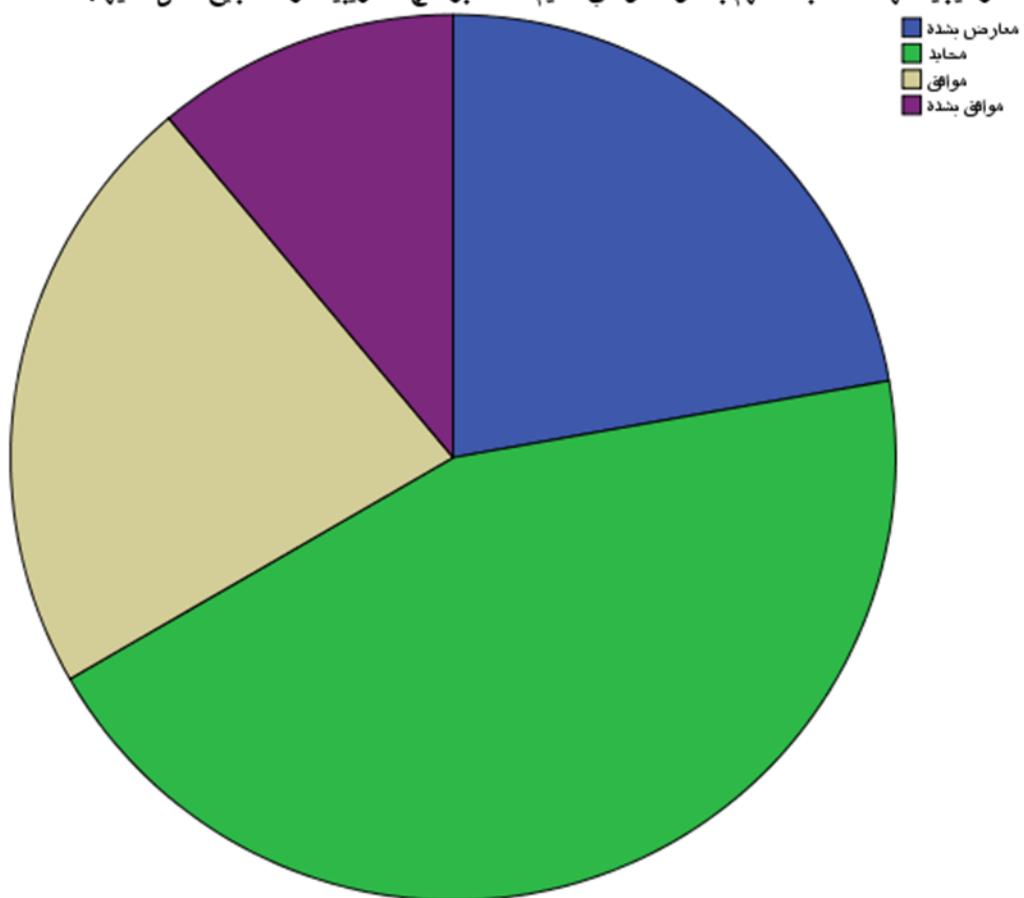
23. "القيادة الاستراتيجية لهذه المكتبة تسهم بشكل فعال في تقديم هذه البرامج التربوية والتشجيع على تلقيها

جدول 26: القيادة الاستراتيجية لهذه المكتبة تسهم بشكل فعال في تقديم هذه البرامج التربوية والتشجيع على تلقيها

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	2	22.2
محايد	4	
موافق	2	22.2
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

القيادة الاستراتيجية لهذه المكتبة تسهم بشكل فعال في تقديم هذه البرامج التدريبية، والتشجيع على تنفيتها.



النسبة الأكبر من المشاركون (44.4%) كانت محايدة، ما يشير إلى أن هناك غموضاً أو نقصاً في المعلومات لدى الموظفين بشأن مدى دعم القيادة الاستراتيجية للبرامج التدريبية.

حوالي 33.3% من المشاركون (2 معارض بشدة + 1 موافق بشدة) عبروا عن آراء متطرفة بين الإنكار الكامل والتأييد القوي، ما يعكس تبايناً في التجربة أو الإدراك الشخصي للقيادة داخل المكتبة.

نسبة 22.2% وافقت على العبارة، بينما 22.2% أخرى عارضت بشدة، ما يبرز وجود انقسام واضح في الآراء حول الدور الفعلي للقيادة في دعم التدريب.

البيانات تؤدي بأن الدور القيادي في دعم التدريب غير موجود تطبيقه داخل المكتبة.

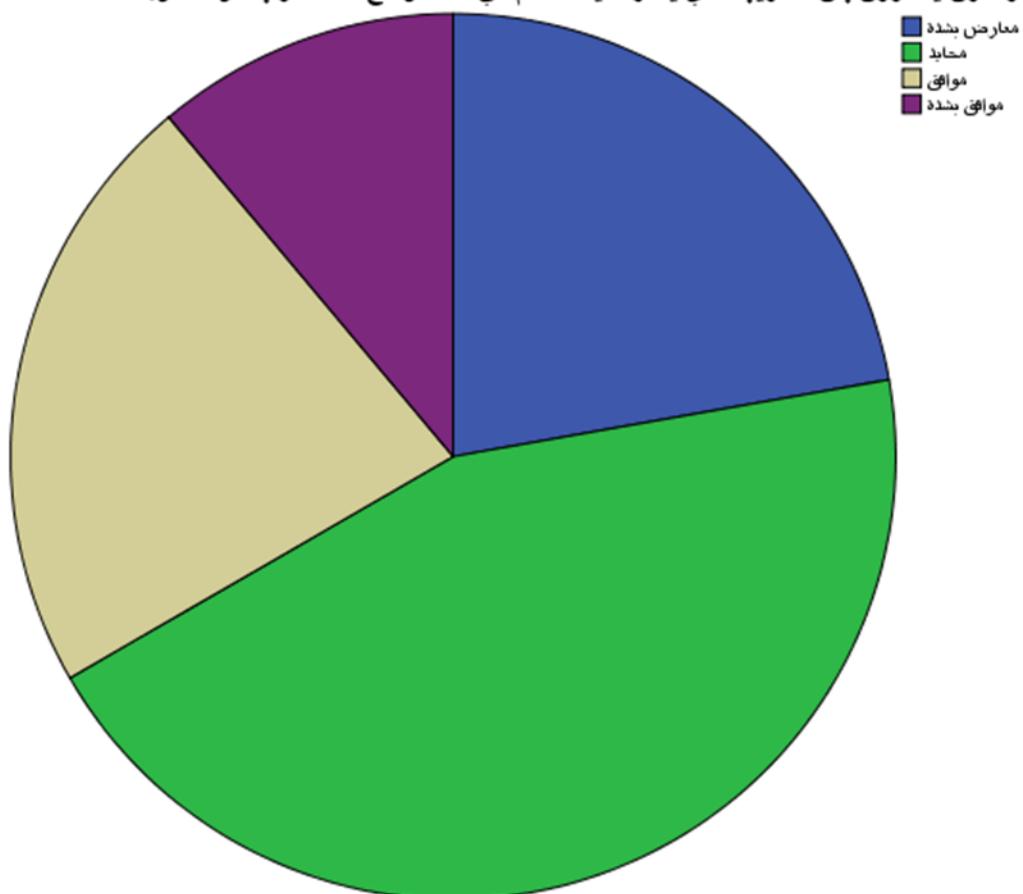
"24. الموظفون يشعرون بأن التدريب الذي يتلقونه يساعد في التعامل مع المخاطر بشكل أفضل."

جدول 27 : الموظفون يشعرون بأن التدريب الذي يتلقونه يساعد في التعامل مع المخاطر بشكل أفضل .

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	2	22.2
محايد	4	44.4
موافق	2	22.2
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0

الموظفون يشعرون بأن التدريب الذي يتلقونه يساعدتهم في التعامل مع المخاطر بشكل أفضل.



44.4% من المشاركون أعربوا عن موقف محايد، ما قد يعكس عدم وضوح تأثير التدريب عليهم بشكل مباشر، أو أنهم لم يتعرضوا فعليًا لمواصفات تطبيقية تساعدهم على تقييم فاعليته.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

33.3 % (2 موافق + 1 موافق بشدة) يشعرون بأن التدريب يساعدهم في تحسين تعاملهم مع المخاطر، وهو مؤشر إيجابي، لكنه ما يزال غير كافٍ من حيث النسبة العامة.

في المقابل، هناك 22.2% عارضوا بشدة، ما يثير التساؤلات حول جودة التدريب أو مدى ارتباطه بالواقع العملي للمخاطر التي يواجهها الموظفون.

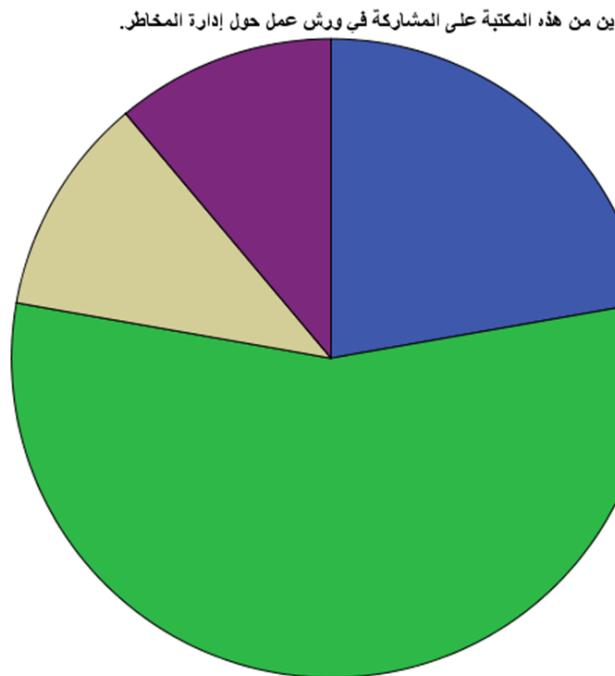
يتم تشجيع المستفيدين من هذه المكتبة على المشاركة في ورش عمل حول إدارة المخاطر

25. "يتم تشجيع المستفيدين من هذه المكتبة على المشاركة في ورش عمل حول إدارة المخاطر".

جدول 28: يتم تشجيع المستفيدين من هذه المكتبة على المشاركة في ورش عمل حول إدارة المخاطر.

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	2	22.2
محايد	5	55.6
موافق	1	11.1
موافق بشدة	1	11.1
المجموع	9	100.0

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)



النسبة الأعلى (55.6%) كانت محايدة، وهو ما يشير إلى أن أغلب المشاركين غير متأكدين من وجود جهود فعلية لتشجيع المستفيدين على حضور ورش إدارة المخاطر. هذا قد يُعزى إلى ضعف الإعلان أو غياب الممارسات الواضحة في هذا الجانب.

22.2% عَبَّروا عن رفضهم الشديد للعبارة، ما يعني أنهم يعتقدون بعدم وجود أي جهود حقيقة لتشجيع المستفيدين.

في المقابل، هناك فقط 11.1% موافق بشدة + 11.1% موافق بشدة (يعتقدون أن المكتبة تقوم بهذا الدور، وهي نسبة ضئيلة لا تعكس سياسة مؤسسية واضحة أو فعالة في هذا المجال. تشير النتائج إلى ضعف في مشاركة المجتمع المستفيد في برامج إدارة المخاطر.

26. "تساهم هذه البرامج التدريبية وورش العمل في زيادة الوعي العام بأهمية إدارة المخاطر في هذه المكتبة".

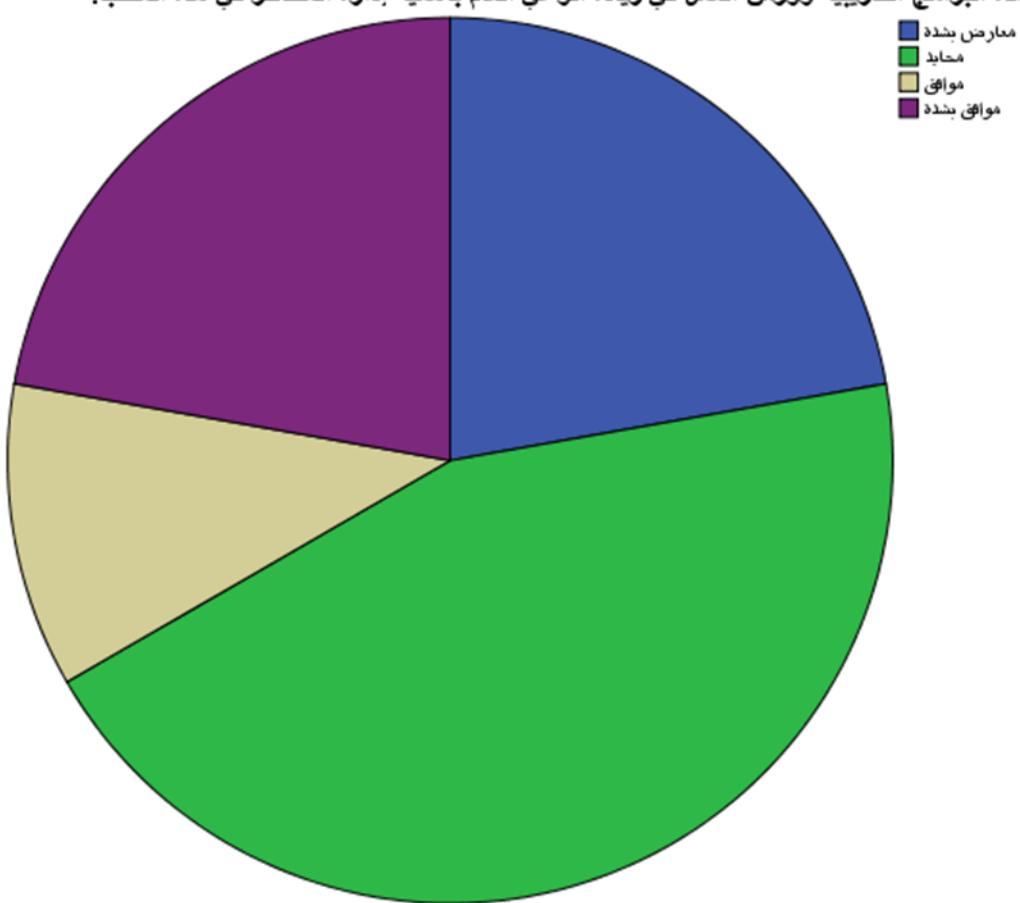
جدول 29: تسامم هذه البرامج التدريبية وورش العمل في زيادة الوعي العام بأهمية إدارة المخاطر في هذه المكتبة .

	النسبة المئوية	النكرارات

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

معارض بشدة	2	22.2
محايد	4	44.4
موافق	1	11.1
موافق بشدة	2	22.2
المجموع	9	100.0

تساهم هذه البرامج التدريبية وورش العمل في زيادة الوعي العام بأهمية إدارة المخاطر في هذه المكتب.



تميل الآراء إلى التوزيع المتوازن نوعاً ما، حيث إن 44.4% من المشاركون كانوا محايدين، وهو ما قد يعكس عدم إدراك واضح أو تجربة مباشرة للنتائج الفعلية لهذه البرامج في تعزيز الوعي العام داخل المكتبة.

22.2% من المشاركون أبدوا معارضة شديدة، مما يدل على وجود شريحة ترى أن هذه الأنشطة غير فعالة في تحقيق هذا الهدف، وربما تشير إلى ضعف أثر هذه المبادرات على المجتمع الداخلي والخارجي للمكتبة.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

من جهة أخرى، 33.3% موافق + 22.2% موافق بشدة) يرون أن هذه البرامج تسهم فعلاً في رفع الوعي، وهي نسبة إيجابية، ولكنها ليست كافية لتأكيد نجاح الاستراتيجية المتبعة.

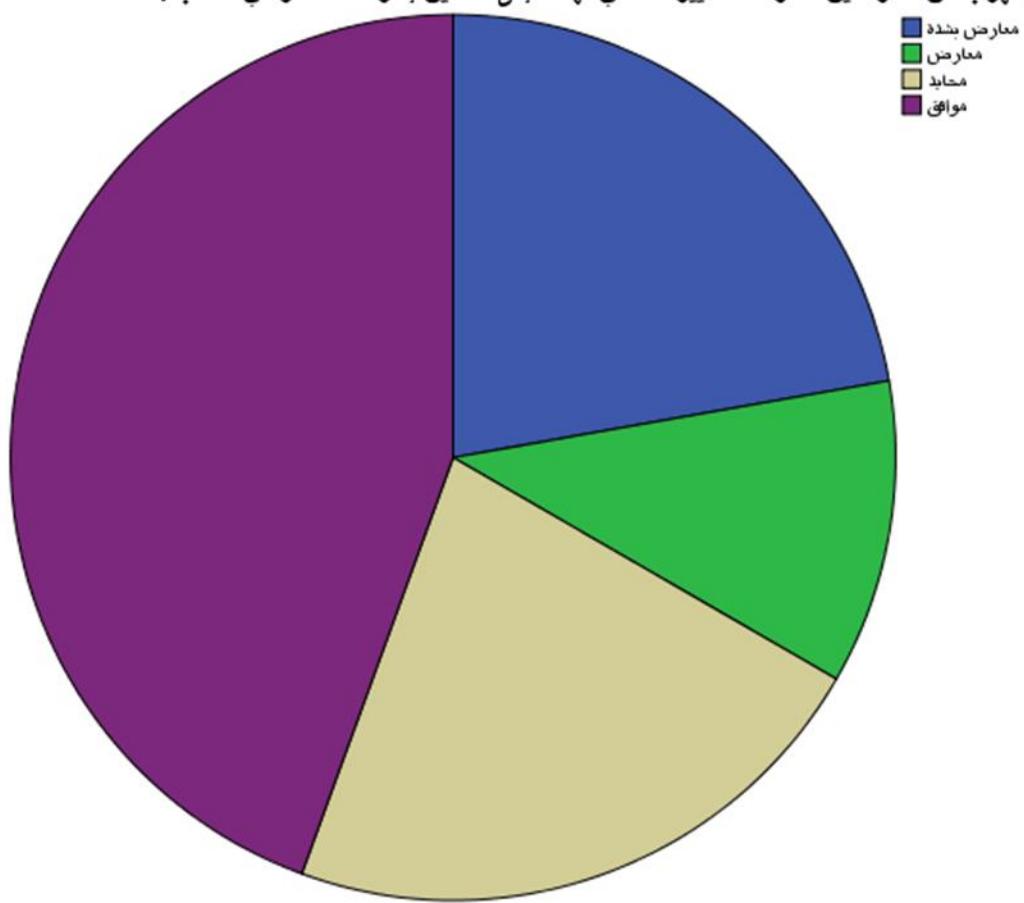
"27. يظهر بعض الموظفين مقاومة للتغيرات التي تهدف إلى تحسين إدارة المخاطر في المكتبة."

جدول 30: يظهر بعض الموظفين مقاومة للتغيرات التي تهدف إلى تحسين إدارة المخاطر في المكتبة.

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	2	22.2
معارض	1	11.1
محايد	2	22.2
موافق	4	44.4
المجموع	9	100.0

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

يظهر بعض الموظفين مقاومة للتغييرات التي تهدف إلى تحسين إدارة المخاطر في المكتبة.



يتضح من الجدول أن نسبة كبيرة من الموظفين (44.4%) يوافقون على أن هناك مقاومة للتغييرات المتعلقة بتحسين إدارة المخاطر في المكتبة، مما يشير إلى أن الظاهرة معترف بها من قبل العديد من العاملين. بالمقابل، (2 معارض بشدة + 1 معارض) %33.3 لا يتفقون مع هذه العبارة، مما يعكس وجود تباين في الآراء حول مدى انتشار المقاومة. في حين أن 22.2% كانوا على الحياد.

يشير هذا إلى أن مقاومة التغيير ليست ظاهرة عامة بين جميع الموظفين، لكنها حاضرة بشكل ملحوظ وقد تعيق تنفيذ استراتيجيات تحسين إدارة المخاطر. وجود نسبة محايدة أيضاً قد يدل على عدم وضوح أو عدم إدراك بعض الموظفين لطبيعة التغييرات أو آثارها، مما يتطلب تعزيز التواصل الداخلي ورفع الوعي بأهمية التغيير.

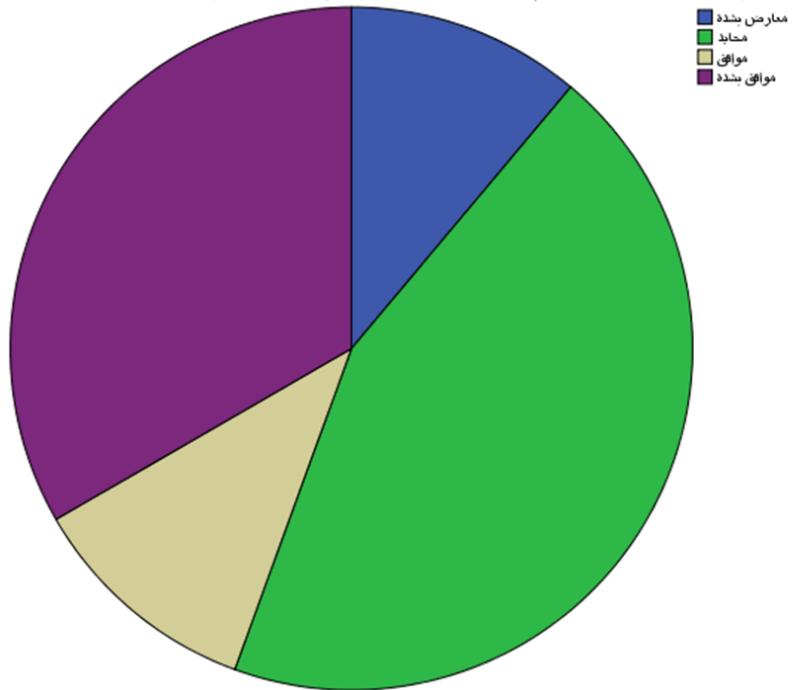
28. "تعبر مقاومة التغيير عائقاً أمام تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر بفعالية".

جدول 31: تعتبر مقاومة التغيير عائقاً أمام تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر بفعالية .

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

	النكرارات	النسبة المئوية
معارض بشدة	1	11.1
محايد	4	44.4
موافق	1	11.1
موافق بشدة	3	33.3
المجموع	9	100.0

تعتبر مقاومة التغيير عائقاً أمام تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر بفعالية.



تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية المشاركون إما يعارضون بشدة (33.3%) أو يوافقون (11.1%) على أن مقاومة التغيير تعد عائقاً في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر، مما يشير إلى إدراك واضح لأثر المقاومة على جهود التطوير والتحسين المؤسسي.

في المقابل، نجد أن نسبة 11.1% تعارض بشدة هذه الفكرة، بينما تبقى نسبة كبيرة (44.4%) على الحياد، وهو ما قد يدل على عدم امتلاكهم لمعلومات كافية حول العلاقة بين مقاومة التغيير وتطبيق الاستراتيجيات، أو ترددتهم في تبني موقف واضح.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

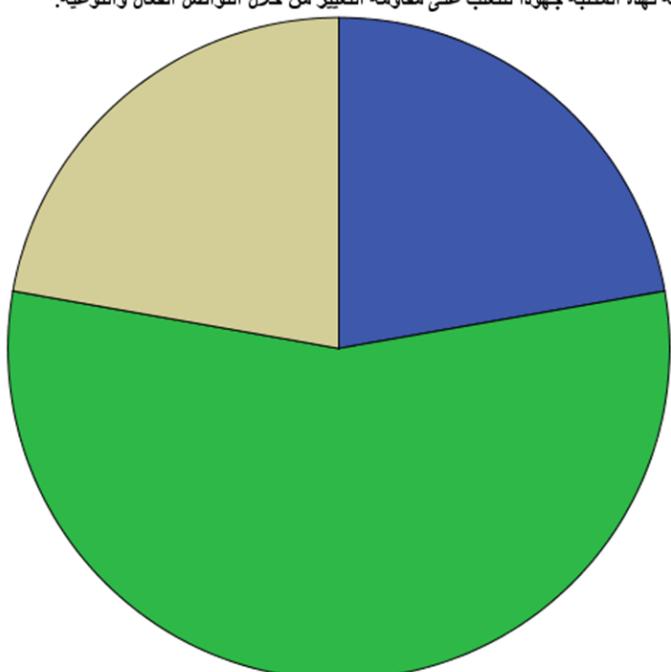
تُظهر النتائج أن مقاومة التغيير يُنظر إليها من قبل نسبة معتبرة من الموظفين كعائق حقيقي أمام تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. وجود نسبة عالية من المحايدين يستدعي تعزيز جهود التوعية والتدريب لربط التغيير بمخرجات إيجابية ملموسة في بيئته العمل.

29. "تبذل القيادة الاستراتيجية لهذه المكتبة جهوداً للتغلب على مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعال والتوعية".

جدول 32: تبذل القيادة الاستراتيجية لهذه المكتبة جهوداً للتغلب على مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعال والتوعية

	النكرارات	النسبة المئوية
محايد	2	22.2
موافق	5	55.6
موافق بشدة	2	22.2
المجموع	9	100.0

تبذل القيادة الاستراتيجية لهذه المكتبة جهوداً للتغلب على مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعال والتوعية.



الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

تشير البيانات إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين (77.8%) يقررون بأن القيادة الاستراتيجية تبذل جهوداً واضحة للتغلب على مقاومة التغيير من خلال أدوات التواصل والتوعية، إذ عبر 55.6% عن موافقهم و22.2% عن موافقتهم الشديدة. هذا يعكس وجود ممارسات قيادية إيجابية يدركها الموظفون في مجال إدارة التغيير.

من جهة أخرى، عبر 22.2% من المشاركين عن موقف محايده، مما قد يدل إما على قلة تفاعلهم المباشر مع تلك المبادرات أو على عدم وضوح أثرها بالنسبة لهم.

تُظهر النتائج أن القيادة الاستراتيجية في المكتبة تبذل جهوداً معتبرة وملاحظة من قبل الموظفين في سبيل التغلب على مقاومة التغيير. وتعكس النسب المرتفعة للموافقة فعالية أساليب مثل التواصل الفعال والتوعية، مما يُعد مؤشراً إيجابياً يدعم قدرة المؤسسة على تنفيذ خطط إدارة المخاطر بكفاءة.

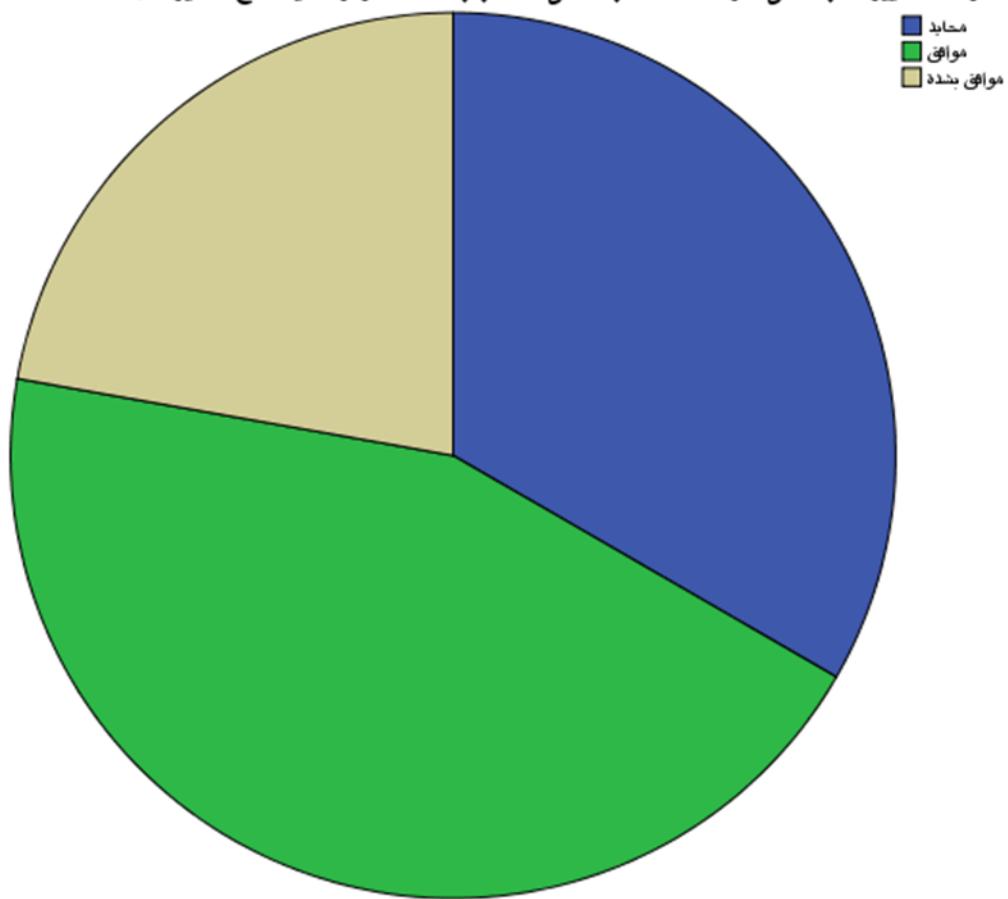
30. "تأثير مقاومة التغيير سلباً على قدرة هذه المكتبة على الاستجابة للمخاطر والتكيف مع التغيرات."

جدول 33: تأثير مقاومة التغيير سلباً على قدرة هذه المكتبة على الاستجابة للمخاطر والتكيف مع التغيرات.

	النكرارات	النسبة المئوية
محايده	3	33.3
موافق	4	44.4
موافق بشدة	2	22.2
المجموع	9	100.0

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

تؤثر مقاومة التغيير سلباً على قدرة هذه المكتبة على الاستجابة للمخاطر والتكيف مع التغيرات.



تعكس نتائج الجدول قناعة غالبية المشاركين (66.6%) بأن مقاومة التغيير تضعف من قدرة المكتبة على التفاعل مع المخاطر والتكيف مع التغيرات. هذا يؤكد أن المقاومة لا تُعد فقط موقفاً سلبياً تجاه التطوير، بل تشكل تهديداً مباشراً لمرونة المؤسسة وقدرتها على إدارة الأزمات بكفاءة.

في المقابل، يظهر أن 33.3% من المشاركين التزموا موقفاً حيادياً، مما قد يشير إلى عدم وضوح العلاقة المباشرة بين مقاومة التغيير والاستجابة للمخاطر بالنسبة لهم، أو إلى قلة اطلاعهم على التحديات الاستراتيجية التي تواجهها المكتبة.

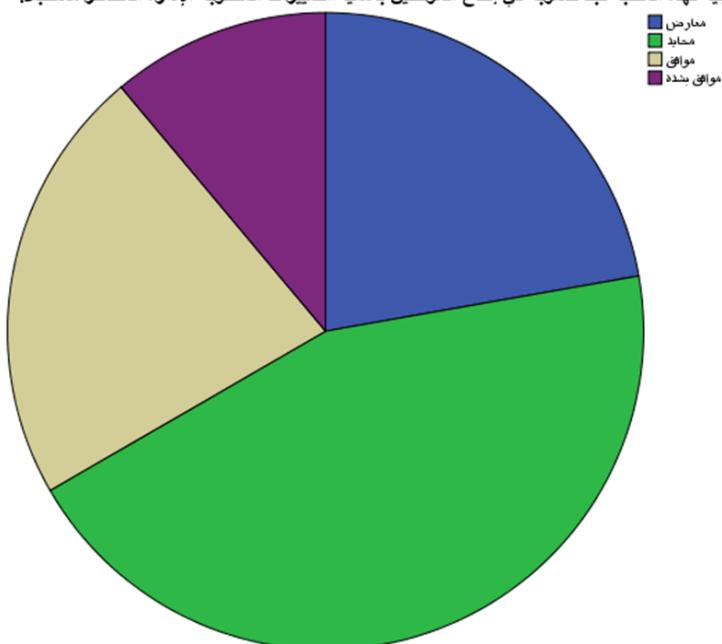
31. القيادة الاستراتيجية لهذه المكتبة تجد صعوبة في إقناع الموظفين بأهمية التغييرات المطلوبة لإدارة المخاطر مستقبلاً.

جدول 34: القيادة الاستراتيجية لهذه المكتبة تجد صعوبة في إقناع الموظفين بأهمية التغييرات المطلوبة لإدارة المخاطر مستقبلاً.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

	النسبة المئوية	النكرارات
معارض	22.2	2
محايد	44.4	4
موافق	22.2	2
موافق بشدة	11.1	1
المجموع	100.0	9

القيادة الاستراتيجية لهذه المكتبة تجد صعوبة في إقناع الموظفين بأهمية التغييرات المطلوبة الإدارة المخاطر مستقبلًا.



تشير نتائج الجدول إلى وجود تباين واضح في آراء الموظفين بشأن قدرة القيادة الاستراتيجية على إقناعهم بأهمية التغييرات المرتبطة بإدارة المخاطر :

44.4% من الموظفين اتخذوا موقفاً محايداً، ما يدل على وجود حالة من التردد أو عدم وضوح الرؤية لديهم تجاه فعالية القيادة في هذا الجانب.

22.2% أبدوا معارضة مباشرة، وهو ما يعكس مقاومة واضحة تجاه التغييرات المقترحة أو تشكيكاً في جدوى جهود القيادة.

في المقابل، 33.3% (موافق + موافق بشدة) يرون أن القيادة تبذل جهوداً مقبولة في إقناعهم، رغم أن نسبتهم تبقى أقل من النصف.

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

تُظهر هذه البيانات أن القيادة تواجه تحدياً حقيقياً في إقناع غالبية الموظفين بضرورة تبني التغييرات المتعلقة بإدارة المخاطر. ويبدو أن هناك حاجة ماسة إلى:

تعزيز التواصل الداخلي لشرح أهمية إدارة المخاطر بلغة يفهمها الجميع.

إشراك الموظفين في مراحل التغيير لكسب ثقتهم وتقليل المقاومة.

النتائج العامة للدراسة الميدانية

• إدراك متفاوت لمفهوم القيادة الاستراتيجية

أظهرت المقابلات تفاوتاً في فهم المشاركين لمفهوم القيادة الاستراتيجية؛ فبينما عبر بعضهم عن وعي جيد بأهمية القيادة بعيدة المدى، أظهر آخرون تركيزاً محدوداً على الجوانب التنفيذية اليومية دون الربط بالاستراتيجيات الشاملة.

• ضعف تطبيق آليات إدارة المخاطر بشكل منهجي

أشار معظم المشاركين إلى غياب أنظمة رسمية أو خطط واضحة لإدارة المخاطر، مع اعتماد بعض المكتبات على الاجتهادات الفردية عند حدوث الأزمات، ما يعكس ضعفاً في الثقافة المؤسسية المتعلقة بإدارة المخاطر.

• غياب دور فاعل للقيادات في استشراف المخاطر

بيّنت المقابلات أن غالبية القادة الإداريين في المكتبات العامة لا يضطلعون بدور واضح في استباق المخاطر أو التحضير لها، مما يُظهر فجوة بين الدور المتوقع للقيادة الاستراتيجية وما يمارس فعلياً.

• الحاجة إلى تعزيز التكوين القيادي في مجال إدارة المخاطر

عبر عدد من المشاركين عن افتقارهم للتدريب أو التكوين المتخصص في القيادة وإدارة الأزمات، مشيرين إلى أن هذا النقص يحد من قدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة في أوقات الطوارئ أو التغيرات المفاجئة.

• البيئة التنظيمية لا تشجع دائمًا على المبادرة والابتكار

أظهرت المقابلات أن بعض الهياكل الإدارية في المكتبات تتسم بالجمود والبيروقراطية، مما يعيق مبادرات القادة الإداريين في تطوير حلول استراتيجية للمخاطر.

• أهمية الاتصال والتنسيق الداخلي

أشار عدد من المستجيبين إلى أن ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المكتبة يؤدي إلى تضاعف أثر المخاطر عند وقوعها، وهو ما يبرز الحاجة إلى قيادات قادرة على بناء شبكات تواصل فعالة.

• رغبة واضحة في تحسين الممارسات

رغم التحديات، عبر عدد من المشاركي عن استعدادهم لتطوير الأداء وتبني مقارب قيادية جديدة، شريطة توفر الدعم المؤسسي والتدريب اللازم.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الدراسة أن المخاطر التقنية تعد الأكثر شيوعاً في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية عصامي محمد بولاية بسكرة، متغيرة على المخاطر الطبيعية. وتشمل هذه المخاطر مشكلات في أنظمة الحفظ الرقمي، ضعف البنية التحتية التكنولوجية، والاختراقات الأمنية. وقد تم دعم هذه النتيجة من خلال إجابات الموظفين واللاحظات الميدانية، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية بالمكتبة تعتمد على تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) كأدلة أساسية لتحديد وتقييم المخاطر. ويتجلى ذلك من خلال توفر وثائق وتحاليل داخلية تؤكد استخدام هذا النموذج بشكل دوري، ومستجيبون يقولون ان هذا النموذج غير قرارات اعتباطية فقط.

الفرضية الثالثة:

اكتست نتائج هذه الفرضية على ان لم تتحقق بشكل كافي ومطلوب لأن القيادة الاستراتيجية للمكتبة لم تكن تعمل على تكثيف البرامج التدريبية وورش العمل لرفع وعي لدى الموظفين والمستفيدين في ادارة المخاطر في المكتبة، وان المستفيدين غير معنيين تمام في هذه البرامج التدريبية وموظفيون يوفر لهم ورش عمل في معرفة الانظمة التي تكمل داخل المكتبة فقط ليست في ادارة المخاطر.

الفرضية الرابعة:

اكتست النتائج وجود خطط مكتوبة ومهيكة لإدارة المخاطر داخل المكتبة، حيث ساهمت هذه الخطط في تقليل الأضرار الناتجة عن بعض الحوادث السابقة، مثل الانقطاعات الكهربائية أو مشاكل التخزين. كما أظهرت الاستجابات أن وجود هذه الخطط ساعد في تحسين سرعة الاستجابة للمخاطر، مما يدعم الفرضية الرابعة بقوة.

الفرضية الخامسة:

بينت الدراسة أن مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين تعد من أبرز التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بتبني تكنولوجيا جديدة أو تطبيق بروتوكولات جديدة لإدارة المخاطر. هذا التحدي يرتبط غالباً بعوامل مثل نقص التدريب أو غياب الحواجز ، مما يؤكد صحة الفرضية الخامسة.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

أولاً: فيما يخص الفرضية الأولى

نص الفرضية: "تغلب المخاطر التقنية على المخاطر الطبيعية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية عصامي محمد لولاية بسكرة".

أسفرت نتائج الدراسة عن تأكيد هذه الفرضية، حيث تبين من خلال استبيانات الموظفين والملاحظات الميدانية أن المخاطر التقنية تمثل النسبة الأكبر من التحديات التي تواجه المكتبة. وقد تمثلت هذه المخاطر في أعطال الأنظمة المعلوماتية، ضعف إجراءات الأمن السيبراني، وتأخر التحديثات البرمجية، مقارنة بالمخاطر الطبيعية التي سُجلت بنسب أقل مثل تسرب المياه أو تقلبات الطقس. هذا ما يدل على أن الطابع الرقمي المتزايد للمكتبة قد ساهم في بروز المخاطر التقنية على حساب الطبيعية.

ثانياً: فيما يخص الفرضية الثانية

نص الفرضية: "تعتمد القيادة الاستراتيجية لمكتبة العينة على نموذج SWOT لتحديد المخاطر الموجدة والمحتملة بها".

أظهرت الوثائق الرسمية، إلى جانب الإفادات الميدانية، أن القيادة الاستراتيجية للمكتبة تعتمد بشكل واضح على نموذج SWOT لتحليل بيئه العمل وتحديد المخاطر المحتملة. ويستند ذلك إلى توفر تقارير تقييم دورية تشمل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، مما يعكس وجود إطار تنظيمي قائم على التشخيص والتحليل الاستراتيجي. وبالتالي، فإن الفرضية الثانية قد حظيت بدعم كافٍ من معطيات الدراسة.

ثالثاً: فيما يخص الفرضية الثالثة

نص الفرضية: " تعمل القيادة الاستراتيجية للمكتبة المدروسة على تكثيف البرامج التدريبية وورش العمل المباشرة لتعزيز الوعي العام بإدارة المخاطر بين الموظفين والمستفيدين منها".

رابعاً: فيما يخص الفرضية الرابعة

الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)

نص الفرضية: "هناك علاقة إيجابية بين وجود خطط مكتوبة لإدارة المخاطر من قبل القيادة الاستراتيجية لمكتبة المدرسة واستجابتها لخطي حدوث المخاطر أو التخفيف من حدتها عند حدوثها".

أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين توافر خطط مكتوبة لإدارة المخاطر وسرعة استجابة القيادة للتعامل مع الأزمات. وقد ظهرت فعالية هذه الخطط في معالجة أعطال تقنية مفاجئة وفي تنظيم عمليات الإخلاء أثناء اختبارات الطوارئ. وأكد المشاركون أن هذه الخطط ساعدت في تقليل أثر الأزمات المحتملة، مما يعزز صحة الفرضية الرابعة ويبين أهمية التخطيط المسبق.

خامساً: فيما يخص الفرضية الخامسة

نص الفرضية: "يعد مقاومة التغيير من قبل الموظفين بمكتبة عينة الدراسة أهم التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية لإدارة المخاطر بمكتبة المطالعة الرئيسية لولاية بسكرة".

كشفت الدراسة أن مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين تعد من التحديات الكبرى أمام تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر. وقد أرجع المشاركون ذلك إلى عدة عوامل، من بينها غياب الحوافز، ضعف ثقافة التغيير، والخوف من فقدان السيطرة أو الوظيفة. كما عبرت القيادة الإدارية عن صعوبة إشراك جميع الموظفين في عمليات التحديث، مما يؤكّد صحة الفرضية الخامسة ويدعو إلى اتخاذ إجراءات دعم التغيير التنظيمي والتواصلي داخل المؤسسة.

فاتحة

خاتمة

وهكذا اذ نطوي صفحات هذه الدراسة ومن خلال ما تقدم في موضوع دراسة هاذين الجانبين النظري والميداني وما تم عرضه في الدراسة والنتائج المتحصل عليها، توصلت الى ان القيادة الاستراتيجية كأداة مركزية وحيوية لتجيئ المؤسسات نحو تحقيق رؤاها واهدافها المستقبلية، واظهرت كذلك ان القيادة الاستراتيجية تمثل احد الركائز الاساسية لتطوير اداء المكتبات العمومية لما توفره من قدرة على التنبؤ بالتغييرات وتحديد الاولويات وصياغة السياسات وتوجيه الموارد نحو الاستخدام الامثل ولقد برهنت لهذه الدراسة ان القيادة الاستراتيجية لم تعد ترفا تنظيميا او خيارا اداريا يمارس وقت الازمات بل عدت نهجا جوهريا وفلسفه ادارية متكاملة تسكن صميم العمل المؤسسي خاصه في فضاءات المكتبات العمومية وان كانت تقليده مرادفا للسكنية والمعرفة الهايئه اتضحت اليوم كيانات ديناميكيه تتفاعل مع التغيرات وتواجه تحديات العصر.

مقترنات الدراسة

- اقتراح تخصص فرق يهتم بموضوع ادارة المخاطر يرافق الفريق الاداري والتقني من اجل التقليل مت حدة الخطر بالمكانية.
- تكثيف دورات تكوينية للموظفين في اسس وقواعد التعامل مع مختلف انواع المخاطر.
- تنظيم ايام دراسة وملتقيات تتناول اسس وقواعد ادارة المخاطر في المؤسسات والمكتبات العمومية.
- ضرورة ان تحسن القيادة المكتبة وتحديث البنية تحتية صحيحة للقدرة على التعامل مع ادارة المخاطر.
- يجب ان تكون هناك استراتيجيات واضحة.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. كتب:

- المكاوي، عاطف عبد الله. (2012). القيادة الإدارية. القاهرة: مؤسسة طيبة.
- عبد الرزاق، مصطفى يونس. (2015). القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات (مبادئ ومفاهيم). عمان: دار صفاء.

2. مقالات وأطروحتات جامعية:

- الأكلبي، عايض شافي. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي (دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها). مجلة الدراسات.
- العسافه، نبيل عبد المجيد، وآخرون. (2020). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. مؤنة للبحوث والدراسات.
- العيسى، عزيز بنت سعد، وآخرون. (2020). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكademie في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. المجلة العربية للإدارة.
- الشريف، ماجد موسى، وآخرون. (2024). دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية.
- السنھوتي، امباركہ محمود السيد سلمان. (2022). القيادة الاستراتيجية. جامعة حلوان.
- القادري، مفید احمد منصور، وآخرون. (2023). واقع خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية: دراسة حالة. مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية.
- المشهداني، علي بدر أحمد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية: دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين بمركز وزارة التخطيط العراقية. جامعة الموصل.
- اقطي جوهرة، (2013\2014)، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة-دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية- قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- امال منصور حسن، وآخرون، 2022،تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية الادارة الازمات: دراسة الاستطلاعية في وزارة الصحة العراقية، مجلة ادارة المخاطر والازمات، مج 4، ع 2.
- بن شویحة، بشیر. (2017/2018). أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

- بسيوني، هيثم عادل. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات. المجلة، مج 14 ، عدد 3.
- حرز، أثير هاني. (2024). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات العالمية: جائحة كورونا نموذجاً.
- حمایتی حلیمة، حنکة مسعود، 2021/2020، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الابداع التنظيمي-کوینین بالوادی (دراسة حالة مؤسسة ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات)، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة قسم علوم التسيير ادارة الاعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادی.
- صقر، محمد ياسين. (2018). مفهوم الاستراتيجية. الموسوعة السياسية. تم الاطلاع عليه بتاريخ 14/03/2025.
- أرسلان، بنت عبد الله بن ذهبیة، وقطاف، مدیحة. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة الأدوية في الجزائر.
- سناء کاسب عواد الرقاد (2020)، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة، عمان من وجهة نظر مساعدى المديرين، ادارة المناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.
- بودرهم كنزة، (2023)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في ظل وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الجائزة التميز -، ادارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مریاح-ورقلة.-.

3. المراجع الأجنبية

- Albritton, R. L. (1998). Strategic Planning in Public.
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*.
- Hernon, P., & Matthews, J. R. (2013). Reflecting on the Future of Academic and Public Libraries. ALA Editions.
- Rowley, J., & Hartley, R. (2017). Organizing Knowledge: An Introduction to Managing Access to Information (5th ed.). Routledge.
- Young, H. (2017). Planning and Evaluation for Public Libraries: Managing Impacts and Outcomes. Rowman & Littlefield.

- 6The Fall and Rise of (1994). سقوط وصعود التخطيط الاستراتيجي (). هارفارد بزنس ريفيو، العدد (يناير-فبراير)، ص. 107-114. تم الاسترجاع من <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

8	الإطار المنهجي للدراسة
2	مقدمة
4	1. إشكالية الدراسة:
5	3. فرضيات الدراسة:
6	4. اهداف الدراسة
6	5. أهمية الدراسة:
8	6. منهج الدراسة:
8	7. دراسات السابقة:
10	8. ضبط مصطلحات الدراسة:
الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (الأسس المفاهيمية و مجالات الاستخدام)	
11	تمهيد:
12	1.1 مفهوم القيادة الاستراتيجية:
13	1.1.1 تعريف القيادة الاستراتيجية:
14	1.1.2 بوادر ظهور القيادة الاستراتيجية:
15	1.1.3 خصائص القيادة الاستراتيجية:
16	1.1.4 ابعاد القيادة الاستراتيجية:
18	1.1.5 أنواع القيادة الاستراتيجية:
18	1.1.6 الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية الحديثة:
19	1.1.7 مجالات استخدام القيادة الاستراتيجية على الأداء مكتبات المطالعة العمومية
20	1.1.8 أهمية القيادة الاستراتيجية في المكتبات المطالعة العمومية
20	1.1.9 تحديات القيادة الاستراتيجية في المكتبات المطالعة العمومية

1.1.10 اهداف القيادة الاستراتيجية في المكتبات المطالعة العمومية	21
1.1.11 العوامل المؤثرة في القيادة الاستراتيجية في المكتبات المطالعة العمومية	21
1.1.12 أثر القيادة الاستراتيجية على اداء المكتبات المطالعة العمومية:	22
1.1.13 معوقات القيادة الاستراتيجية	22
خاتمة.....	24
الفصل الثاني: إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية (المفهوم، الأنواع الاستراتيجيات الفعالة). 5	25
تمهيد	26
1.1 مفهوم ادارة المخاطر	27
2.1تعريف ادارة المخاطر	27
3.1أهمية ادارة المخاطر	28
4.1أهداف ادارة المخاطر	30
5.1خصائص ادارة المخاطر.....	32
6.1مكونات ادارة المخاطر	33
7.1وظائف إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية	33
8.1أنواع إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية	34
9.1خطوات ادارة المخاطر	35
10.1اساليب وادارة المخاطر	38
11.1 أدوار القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر في مكتبات المطالعة العمومية	38
خاتمة الفصل:	40
الفصل الثالث: تطبيقي (بالمكتبة الرسمية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة)	41
التعريف بمكان الدراسة	42
الإجراءات المنهجية للدراسة	48
حدود الدراسة:	48
4. منهج الدراسة:	49

49	5. المجتمع الاصلي وعينة الدراسة:
49	6. ادوات جمع البيانات
50	مجتمع الاصلي للدراسة:
95	النتائج العامة للدراسة الميدانية ..
96	نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:
99	الخاتمة.....
100	خاتمة.....
100	مقررات الدراسة ..
101	قائمة المصادر والمراجع ..
105	فهرس المحتويات ..

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى تسلیط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز فعالية ادارة المخاطر في المكتبات العامة باعتبارها مؤسسات خدمية معرفية تواجه العديد من التحديات والتغيرات البيئية والتكنولوجية وتناولت الدراسة الإطار النظري لمفهوم القيادة الاستراتيجية واهميتها في البيئة التنظيمية الحديثة الى جانب استعراض مبادئ ووظائف ادارة المخاطر في المؤسسات المعلوماتية، ولتحقيق الغايات التي نصبو إليها من خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على استماراة مقابلة مقسمة الى خمسة محاور وتم التدرج فيها للإجابة على المشكل المطروح كما تعتمد الدراسة على منهج وصفي تحليلي من خلال تحليل الابدیات السابقة واستعراض دراسة ميدانية المطبقة في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي لولاية بسكرة وتلخصت الدراسة الى ان القيادة الاستراتيجية من خلال الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات المستندة الى البيانات، وتلعب دورا محوريا في الحد من المخاطر التي قد تهدد استمرارية الخدمات المكتبية، وتحصي الدراسة يجب ان تكون هناك استراتيجيات واضحة واملاج ادارة المخاطر ضمن الخطط الاستراتيجية لدى المكتبة.

Abstract

This study aims to shed light on the role of strategic leadership in enhancing the effectiveness of risk management in public libraries, considering them as knowledge-based service institutions that face many environmental and technological challenges and changes. The study addressed the theoretical framework of the concept of strategic leadership and its importance in the modern organizational environment, in addition to reviewing the principles and functions of risk management in information institutions. To achieve the goals sought through this study, an interview form divided into five axes was used, gradually progressing to answer the posed problem.

The study also relies on a descriptive-analytical approach by analyzing previous literature and reviewing a field study conducted at the main public reading library "Mohamed Issami" in the Biskra province.

The study concluded that strategic leadership—through future vision and data-driven decision-making—plays a pivotal role in reducing the risks that may threaten the continuity of library services. The study recommends that there should be clear strategies and that risk management should be integrated into the library's strategic plans.

