

# مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم الإعلام الاتصال والمكتبات  
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات  
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

عباس نجاة

يوم: //

## إدارة المخاطر كآلية لتحسين جودة خدمات مكتبات المطالعة العمومية - دراسة ميدانية لمكتبة الرئيسية المطالعة العمومية-بسكرة-

### لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	العضو
مشرفا ومقررا	المطالعة العمومية	الرتبة	أ.د. سهلي مراد
الصفة	المطالعة العمومية	الرتبة	العضو 3

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشُّكْرُ وَالْعَرْفَانُ

قال تعالى:

"وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (10) سورة يونس

الحمد لله أوله وأخره والحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلوة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه، فالحمد لله ما انتهى درب ولا ختم عمل ولا تم سعي إلا بفضل الله فالشُّكْرُ لله تعالى على ختم هذا العمل.

والشُّكْرُ والتقدير للأستاذ المشرف "سهلي مراد" على إرشاداته النيرة وتوجيهاته الصائبة كما أتقدم بالشُّكْر إلى جميع أساتذة شعبة علم المكتبات \_جامعة بسكرة\_ والشُّكْر موصول لكل من مدني بالعون في إنجاز هذا العمل بالتعاون والكلمة الطيبة من قريب أو بعيد.

## بطاقة فهرسيه

عباس، نجا

إدارة المخاطر كآلية لتحسين جودة خدمات مكتبات المطالعة العمومية دراسة  
ميدانية المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة/عباس نجا؛

إشراف: سهلي مراد، 2025.

ص90: جداول، أشكال بيانية.

مذكرة ماستر: تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية، جامعة بسكرة، 2025.

قائمة ببليوغرافية، ملاحق.

# قائمة المحتويات

## شكر وعرقان

## كشاف الجداول والأشكال

01 ..... مقدمة عامة:

### الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

13 ..... تمهيد:

14 ..... 1. مفهوم المخاطر:

14 ..... 1.1. تعريف المخاطر:

16 ..... 2.1. خصائص المخاطر:

17 ..... 3.1. مسببات المخاطر:

18 ..... 4.1. أنواع المخاطر:

20 ..... 2. ماهية ادارة المخاطر:

20 ..... 1.2. تعريف ادارة المخاطر:

22 ..... 2.2. نشأة ادارة المخاطر وتطورها:

..... 3.2. أهمية ادارة المخاطر:

23 ..... 4.2. أهداف ادارة المخاطر:

24 ..... 3. أساسيات ادارة المخاطر:

24 ..... 1.3. خطوات ادارة المخاطر:

26 ..... 2.3. أساليب وإدارة المخاطر:

28 ..... 3.3. متطلبات تطبيق ادارة المخاطر في المكتبات العمومية:

30 ..... 4.3. تحديات إدارة المخاطر في المكتبات العمومية:

32 ..... خلاصة:

### الفصل الثاني: جودة خدمات المكتبات العمومية

34 .....	تمهيد:.....
35.....	1. مدخل عام لمكتبات المطالعة العمومية.....
35 .....	1.1. تعريف مكتبة المطالعة العمومية .....
36 .....	2.1. نشأة وتطور المكتبة العمومية:.....
38 .....	3.1. أهداف المكتبة العمومية:.....
40 .....	4.1. مهام المكتبة العمومية:.....
42 .....	5.1. فروع المكتبة العمومية:.....
44.....	2. مفهوم جودة خدمات مكتبات المطالعة العمومية:.....
44 .....	1.2. تعريف خدمات المكتبة العمومية:.....
45 .....	2.2. أنواع الخدمة المكتبية:.....
48 .....	3.2. تعريف جودة الخدمة المكتبية:.....
49 .....	4.2.. خصائص جودة الخدمات المكتبية:.....
51 .....	3. نماذج قياس جودة خدمات المكتبة:.....
51 .....	1.3 نموذج جودة الخدمة في المكتبات : LIBQUAL
52 .....	2.3 نموذج أداء الخدمة في المكتبات : SERVPERF
54 .....	خلاصة:.....
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية</b>	
55.....	تمهيد.....
57.....	1. التعريف بمكان الدراسة:.....
57 .....	1.1. التعريف بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عاصمي _بسكرة _ .....
58 .....	2.1. الموارد البشرية للمكتبة.....

59 .....	3. الهيكل التنظيمي للمكتبة.....
62.....	2. إجراءات الدراسة الميدانية:.....
62 .....	1.2. مجالات الدراسة .....
63 .....	2.2. منهج الدراسة: .....
63 .....	3.2. المجتمع الأصلي وعينة الدراسة .....
64.....	4.2. أدوات جمع البيانات:.....
65.....	3. تحليل بيانات ونتائج الدراسة الميدانية:.....
65 .....	1.3. تحليل بيانات الدراسة.....
77 .....	2.3. نتائج الدراسة .....
81 .....	3.3. مقتراحات الدراسة .....
83.....	الخاتمة: .....
84.....	القائمة библиография: .....
	<b>الملاحق</b>
	<b>الملخص</b>

# كتاب الجداول والأشكال

✓ كشاف الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
59	عدد الموظفين حسب المناصب والخصائص	01
64	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهام	02

✓ قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
60	الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية	01

# مقدمة عامة

تعكس المكتبة العمومية الواجهة الحضارية للتطور الثقافي والعلمي في المجتمعات كما تمثل أبرز المؤشرات التي يقاس بها مدى رقي الأمم وتقديمها فهي تعد الذاكرة الحية للمجتمع وتتوفر بيئة شاملة تستوعب جميع فئاته دون تمييز ، مما يجعلها تساهم بفعالية في تنمية القدرات ورفع الكفاءات وتعزيز الوعي الثقافي والمعنوي ، ونظراً لهذه الأهمية سخرت الدولة الإمكانيات المادية والبشرية الالزمة لدعم المكتبات العمومية التي تؤدي دوراً محورياً في دعم البحث العلمي الوطني وتشجيع الإبداع والابتكار ما يجعل إدارتها مسؤولية حيوية تتطلب التحدي المستمر في أساليب التسخير وتقديم الخدمات.

وفي هذا الإطار ظهرت إدارة المخاطر كمتغير محوري في تحسين أداء المؤسسات بما فيها المؤسسات الخدمية كالمكتبات ، فقد بات هذا المفهوم ينظر إليه كعلم قائم بحد ذاته له أصوله النظرية ومناهجه التطبيقية وراج استخدامه في العقود الأخيرة نتيجة للتحولات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية التي فرضت على المؤسسات مواجهة تحديات معقدة وقد ركزت البحوث الأولى في هذا المجال على المؤسسات الاقتصادية والصناعية لكن مع اتساع المفهوم شمل إدارة المخاطر المتصلة بالعوامل البشرية وسلوك الأفراد والتحديات التكنولوجية مما جعله أداة استراتيجية لا غنى عنها لأي مؤسسة تهدف إلى الاستمرار والتطور .

إن وجود الأخطار على مستوى المكتبة ثناء أدائها لوظيفتها أمر حتمي يجعل من أقسامها ومصالحها في حالة توتر دائم حول التعامل مع هذه الصعوبات والأخطار ويصبح توقع الحلول واتخاذ القرارات الصائبة والصحيحة امر صعب يحول دون تقديمها لخدماتها بالجودة المطلوبة لذا فإن تفعيل إدارة المخاطر كآلية من الآليات التي تسعى من خلالها جميع المؤسسات لاستقرار وضعها الداخلي والخارجي الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نتائجها الخدمية

إن المكتبة العمومية كغيرها من المؤسسات التي أصبحت إدارة المخاطر بها ضرورة حتمية لمعالجة جميع الأخطار التي يمكن أن تهددها أثناء أدائها لخدمات مستقيديها.

## مقدمة عامة

من هذا المنطلق جاءت دراستنا جلية لتكشف الضوء حول مدى تفعيل إدارة المخاطر في المكتبات العمومية -المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي \_بسكرة\_، ومدى ارتباطها الواضح بجودة أدائها لمهامها المنوطة بها داخل المجتمع، حيث شملت الدراسة على مقدمة عامة وفصلين نظريين وفصل تطبيقي وخاتمة، المقدمة العامة تم التطرق فيها إلى إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية وفرضيات الدراسة وأساليب اختيار الموضوع بالإضافة إلى تحديد أهمية وأهداف الموضوع كما وتناولنا أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

في حين جاء الفصل النظري الأول الموسوم بإدارة المخاطر في المكتبات العمومية حيث تطرقنا في البداية إلى تمهيد للفصل ومنه مفاهيم عامة حول المخاطر تعريفها خصائصها مسبباتها وأنواعها ثم ماهية إدارة المخاطر في المكتبات العمومية تعريفها ثم النشأة والتطور ثم أهميتها وأهدافها وأخيرا عالجنا أساسيات إدارة المخاطر خطواتها أساليبها ومن ثم متطلباتها وتحدياتها وأخيرا خلاصة الفصل وأدرجنا الفصل الثاني الموسوم جودة خدمات المكتبات العمومية كان بداية بالتمهيد ثم مدخل عام حول مكتبات المطالعة العمومية تعريفها نشأتها أهدافها ومهامها وفروعها ثم ماهية جودة خدمات مكتبة المطالعة العمومية بالتركيز على تعريف الخدمة المكتبية أنواعها ثم تعريف جودة الخدمة وخصائصها وأخيرا حاولنا إعطاء نماذج لقياس الجودة فخترنا نموذج LibQUAL ونموذج ServPerf ، ومنه خلاصة الفصل الثالث التطبيقي، والذي يشمل الدراسة الميدانية حيث أدرجنا فيه التعريف بالمكتبة محل الدراسة، وهي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي \_بسكرة\_ نشأتها، موقعها، هيكلها التنظيمي، ومواردها البشرية ثم إجراءات الدراسة تمثلت في مجالات الدراسة، المنهج المتبعة، مجتمع والعينة، وأدوات الدراسة، تحليل البيانات والمعلومات، النتائج العامة والنتائج على ضوء الفرضيات، ومن ثم تقديم المقترنات المناسبة لخاتمة الدراسة بخاتمة تليها القائمة библиография والملاحق والملخص.

1- إشكالية الدراسة : إن التحديات والتطورات المتغيرة والمتسرعة التي يعيشها عالمنا اليوم تضع المكتبات عامة والمكتبات العمومية خاصة في مواجهة العديد من المخاطر، كتحدي إداري وأمني وتقني، الأمر الذي يفرض عليها حماية ووقاية مبانيها وممتلكاتها - المادية والبشرية والتقنية - وإيجاد أساليب وطرق لإدارة هذه المخاطر وفق معايير ومقاييس موحدة ومنظمة تعتمد其ا جميع المكتبات العمومية على حد سواء، بعيداً في إجراءات فردية احتياطية أو هامشية لا ترقى إلى الأسلوب الإداري الفعال الذي يهدف إلى تبني خطط هادفة وشاملة تستند على قراءة واقع واستشراف مستقبل المكتبة، وبذلك رصد المخاطر والتقليل من آثارها وحدتها وفق لأساليب علمية حديثة تدفع بالمكتبة إلى تحسين جودة خدماتها المقدمة للمستفيدين، وفي هذا السياق جاءت دراستنا لتجيب عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة المخاطر في تحسين جودة خدمات المكتبات العمومية؟  
يندرج تحت التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية هي:

### 2- التساؤلات الفرعية:

- ما هي طبيعة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المكتبة العمومية؟
- هل يمكن أن تؤثر هذه المخاطر على جودة خدمات المكتبة العمومية؟
- هل تمتلك المكتبة العمومية الإمكانيات الالزامية لمواجهة هذه المخاطر؟
- ما هي الخطط التي تعتمد其ا المكتبة العمومية في التصدي للمخاطر وما هي الصعوبات التي تواجهها؟

### 3- فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية إجابة مؤقتة لإشكالية الدراسة التي تحتمل الصواب والتأكد أو الخطأ والنفي حيث عرف الفرضية<sup>1</sup>، بأنها عبارة عن تخمين أو استنتاج ذكي يتوصل إليه الباحث ويتمسك به بشكل مؤقت، فهو أشبه برأي الباحث المجدى في حل المشكلة؟

<sup>1</sup> عامر قندلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، الأردن: دار البارزوي العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 89.

وعلى هذا الأساس طرحت فرضيات دراستنا التالية:

- تتعرض المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي لمجموعة من المخاطر المتعددة.
- تؤثر هذه المخاطر على الجودة خدمات المكتبات العمومية محمد عصامي بسكرة.
- تتوفّر المكتبة الرئيسية المطالعة العمومية محمد عصامي على الإمكانيات الضرورية واللزمه لإدارة المخاطر التي تواجهها.
- تستند إدارة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي على خطة واضحة لإدارة المخاطر التي تحد من تحسينها لجودة خدماتها.

### 4- أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية والفضول المعرفي حول معرفة كيفية إدارة المخاطر في المكتبات العمومية.
- تحفيز الأساتذة وتشجيعهم على تناول هذا الموضوع.
- محاولةً منا ترك أثر وقيمة علمية في مجالنا وتخصصنا.

- أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات حول إدارة المخاطر في المكتبات وعدم الاحاطة به من جميع الجوانب، وتسليط الضوء على جودة خدمات المكتبة وتأثيرها بإدارة المخاطر كجزء لم يتطرق له من قبل قلة المراجع.
- معرفة كيفية التعامل مع المخاطر التي تواجه المكتبات العمومية من خلال الجانب النظري ومدى تطابقه مع الجانب التطبيقي للاستفادة من ذلك مستقبلاً.

### 5- أهمية الدراسة:

تعكس أهمية الدراسة عن أهمية الموضوع في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات الوثائقية والمتمثلة في إدارة المخاطر كآلية لتحسين جودة خدمات المكتبات العمومية باعتبارها من المواضيع

الحديثة، التي تفرض متغيرات لم تأخذ نصيتها من الاهتمام الذي تستحقه ( إدارة المخاطر - جودة الخدمات) الأمر الذي من شأنه أن يساهم في التعمق والفهم الدقيق لها.

كما تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- التعرف على إدارة المخاطر ومتطلباتها، أهميتها ودورها في المؤسسات والمكتبات.
- توضيح المفاهيم أكثر حول إدارة المخاطر والجودة داخل المكتبات.
- التركيز على موضوعين بالغ الأهمية في تحقيق رسالة وأهداف المكتبات العمومية آلا وهم إدارة المخاطر وتحسين جودة الخدمات.
- التعرف على التقنيات والأساليب الإدارية في رصد المخاطر والتصدي السريع لها.
- مساهمة الدراسة في إفادة المسؤولين والقائمين على إدارة المكتبات العمومية في مواجهة المخاطر وإدارتها لتحسين الأداء المكتبي.

### 6- أهداف الدراسة:

تسعى دراستنا كغيرها من البحوث العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- معرفة واقع إدارة المخاطر في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي - بسكرة.
- الوقوف عند الإمكانيات المادية والبشرية المسخرة في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي - بسكرة.-
- الوصول إلى حل للمشاكل التي تواجهها إدارة المخاطر في المكتبة من جهة وفي الرفع من جودة خدماتها من جهة أخرى.

### 7- الدراسات السابقة:

يتمثل هذا العنصر دوراً كبيراً في إعطاء فكرة عامة للباحث في البحث الذي سيقوم به، حيث إنها تساعد في إعداد البحث وجعل مصادر المعلومات أكثر شيوعاً كما أن الرجوع إلى الدراسات التي سبقت يعني نقطة انطلاق الم الموضوع والبحوث الجديدة، فإطلاق الباحث على ما سبقه يجنبه

تكرار المواضيع التي تمت معالجاتها وتقادي الأخطاء التي وقع فيها الباحثين السابقين، فهي تكمل لما توصل إليه في الدراسات السابقة وهي ميزة البحث العلمي الاستمرارية، وعليه فإن أهم الدراسات التي اطلعنا عليها ولها علاقة بموضوعها أهمها ما يلي:

- الدراسة الأولى بعنوان: واقع تطبيق إدارة المخاطر والأزمات في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية يحي فارس المدية.  
فكان إشكالية هذه الدراسة متمثلة فيما يلي:

\* هل مكتبة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية تطبق إدارة المخاطر والأزمات بكفاءة وفعالية؟

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية وأبرز أهم الوسائل لحماية المكتبة من الأزمات والمخاطر، وقسمت كل الجوانب المتعلقة بها التي تهدد أمن داخل المكتبات، وكذلك توفر الإمكانيات المادية والبشرية المسخرة في المكتبة الجامعية، والتعرف على العوائق والعرقائق التي تحول دون تطبيق إدارة المخاطر والأزمات في المكتبة الجامعية.

وتمثلت عينتها في: العينة المسحية لكل كليات جامعة يحي فارس بالمدية، حيث استخدمت أداة الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات وفق منهج وصفي تحليلي.

وكانت أبرز نتائجها: نقص الإمكانيات المادية والبشرية التي تتوفر عليها هذه المكتبة الجامعية تبقى غير كافية للتعامل مع المخاطر والأزمات وعدم إدراك الموظفين للمعايير التي نصت عليها إدارة المخاطر في المكتبات، بالإضافة إلى غياب مصلحة خاصة بالكوارث التي تساهم في التقليل من الخسائر على تطبيق بنود المعايير للكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - تدرس أميرة، زروالة جميلة، واقع تطبيق إدارة المخاطر والأزمات في المكتبات الجامعية الجزائرية دراسة حالة مكتبة جامعة يحي فارس بالمدية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر : تخصص علم مكتبات وادارة المؤسسات التوثيقية، قسم العلوم الإنسانية ، جامعة جيلالي بونعامة ، 2018 / 2019.

- الدراسة الثانية بعنوان: واقع إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات العامة دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية (حمدان حجاجي عين الدفلة) .

وكان الاشكالية متمثلة فيما يلي:

\* ما هو واقع إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية- حمدان حجاجي بولاية عين الدفل؟

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المخاطر وكذا طبيعتها التي تتعرض لها المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية (حمدان حجاجي) كما أبرزت هذه الدراسة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المكتبة وأهم الخطط الوقائية المعينة لمواجهة الأزمات والمخاطر بالمكتبة، أيضاً لم تغفل هذه الدراسة عن إبراز المعيقات التي تواجهها المكتبة في إدارة الأزمات والمخاطر.

وتمثلت عينة الدراسة لموظفي المكتبة (مسؤولين ورؤساء المصالح) بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومي (حمدان حجاجي) متبعة في ذلك المنهج الوصفي، ومستخدمة الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات والمعلومات وكانت أبرز نتائجها:

تمتلك المكتبة "حمدان حجاجي" الموارد البشرية وتحتاج بفاءة وخبرة موزعين على رتب مهنية من أجل تسيير المكتبة ونادلة الأعمال اليومية والمتخصصين في علم المكتبات والتوثيق.

- تتعرض المكتبة لأزمات ومخاطر تصنف إلى الدرجة المنخفضة وكل الموظفين على دراية بالأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المكتبة وأبرزها الطبيعية والتكنولوجية.

- تتوفر المكتبة على إمكانيات مادية وبشرية لا يأس بها لإدارة الأزمات والمخاطر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوراس مفيدة، تأكلين صافية، واقع إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات العامة دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية حمدان حجاجي عين الدفلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر: تخصص علم المكتبات وإدارة المؤسسة التوثيقية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة 2022/2023.

-**الدراسة الثالثة بعنوان:** درجة وعي موظفي المكتبات بمفهوم إدارة المخاطر أمن المعلومات في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خضر - بسكرة.

كانت إشكالية هذه الدراسة متمثلة فيما يلي:

\* هل موظفي المكتبات بجامعة محمد خضر بسكرة على وعي بإدارة مخاطر أمن المعلومات في المكتبات الجامعية؟

هدفت الدراسة على تسليط الضوء على مستوى وعي الموظفين بمفهوم وأهمية العمل بإدارة أمن المعلومات بالمكتبات الجامعية والوقوف على أهم مخاطر أمن المعلومات المحتملة في المكتبات الجامعية وكذلك التعرف على أهم استراتيجيات إدارة مخاطر أمن المعلومات من وجهة نظر موظفي المكتبات الجامعية محمد خضر بسكرة، تمثلت عينة الدراسة في جميع موظفي المكتبات الجامعية لجامعة محمد خضر بسكرة، حيث استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، كان من أبرز نتائجها: أن موظفي المكتبات الجامعية ليس لديهم المعرفة والفهم الكافي لمفهوم إدارة مخاطر أمن المعلومات كونه نشاط إداري، إن الإجراءات التي تتيحها للمكتبات الجامعية لمواجهة مخاطر أمن المعلومات المصاحبة لأنشطتها متوسطة النظر، لغياب جهة مسؤولة عن إدارة المخاطر في المكتبات، أن التقليل من مخاطر أمن المعلومات مسؤولية موظفي المكتبات ومديري الشبكات بالجامعة.<sup>1</sup>

من خلال الدراسات السابقة تبرز أهمية الدراسة الحالية هي:

<sup>1</sup> - رئيس عبد الوهاب ؛ وميلود صغيري ، درجة وعي موظفي المكتبات بمفهوم إدارة أمن المعلومات في المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خضر - بسكرة ،جامعة محمد خضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 24، ع 02 . 110 – 91، 2024

- **الدراسة الأولى:** جاءت هذه الدراسة متشابهة مع الدراسة الحالية في موضوع إدارة المخاطر واختلفت معها من حيث أثر التطبيق حيث تناولته الدراسة الحالية من ناحية تحسين جودة خدمات مكتبات المطالعة العمومية بينما تناولته الدراسة الأولى في المكتبات الجامعية بصفة عامة.

- **الدراسة الثانية:** تشاركت كل من الدراسة الحالية والدراسة الثانية في كون هذه الأخيرة تناولت موضوع إدارة المخاطر بشكل أشمل، فكانت متوافقة مع الدراسة الحالية في معالجة الموضوع الذي يخص المكتبات العمومية إلا أنها اختلفت في كون الدراسة الثانية، وسعت في تناول إدارة المخاطر وإدارة أزمات المكتبات العمومية من جميع النواحي في حين كانت الدراسة الحالية أكثر تحديداً حيث تناولت إدارة المخاطر من حيث تحسين جودة خدمات المكتبات العمومية.

أيضاً كان الاختلاف من حيث:

- **الدراسة الميدانية:** الدراسة الحالية دراسة ميدانية على مستوى المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.

- الدراسة الثانية دراسة ميدانية على مستوى المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية حمدان حجاجي عين الدفلة.

- **الدراسة الثالثة:** تناولت الدراسة الثالثة إدارة مخاطر أمن المعلومات وهو الجانب التقني لإدارة المخاطر في المكتبات الجامعية كما ركزت على درجة وعي الموظفين بذلك وهو ما يختلف على الدراسة الحالية إلى تتكلم عن إدارة المخاطر بصفة عامة ومن جميع الجوانب الطبيعية والتقنية والمالية والبشرية الخ. كما نلاحظ الاختلاف التام من الناحية الميدانية فكانت الدراسة الثالثة على مستوى المكتبات الجامعية والدراسة الحالية على المكتبات العمومية .

## 8- مصطلحات الدراسة

**المخاطر:** هي عوامل خارجية سلبية محتملة أو أي أحداث أو ظروف أو قرارات يتوقع أن تحدث تأخيراً شديداً في تحقيق أغراض المشروع ونواتجه أو أن تحول دون تحقيقها.<sup>1</sup>

**إدارة المخاطر:** هي عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل وتقدير المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ومن تطوير الاستراتيجيات الالزامية للتعامل معه، وهي تتضمن نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعضها أو كل تابعيتها.<sup>2</sup>

**الجودة:** تعرفها المنظمة الدولية للتقييس بأن الجودة هي جملة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في منتوج أو عملية ما للتأكد من وجود شروط الإيفاء بتلك الشروط التي تجعل عملية الجودة أمراً ممكناً.<sup>3</sup>

**الخدمة المكتبية:** تعرفها جمعية المكتبات الأمريكية بأنها جميع أنواع النشاطات التي تهدف إلى تعزيز التبادل بين موردي خدمات المعلومات والمستفيدون الفعليين والمحتملين بما في ذلك إنتاج تلك الخدمات وتحديد تكلفتها وأساليب توصيلها للفئات المستهدفة وقنوات تحسينها والرفع من مستواها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- الشويكي سمير ، المعجم الإداري ، عمان: أسامة المشرق الثقافي ، 2010 ، ص 285.

<sup>2</sup>- بن الشيخ أمال ، طرق وأساليب إدارة المخاطر في شركات التأمين على الأشخاص دراسة حالة شركة AXA ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، مج 11 ، ع 2 ، ص 217.

<sup>3</sup>- عطوي نصيرة ، قياس مستوى جودة الأداء الفعلي للخدمات المكتبية الجامعية من وجهة نظر الطلبة بعض المكتبات ، جامعة مصطفى بن بولعيد باتنة 2 ، جامعة باتنة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، مج 12 ، ع 01 ، جوان 2022 ، ص 297.

<sup>4</sup>- لعروس امال ، تقييم الخدمات المكتبية وفق المعايير الدولية: فضاءات مكتبات المطالعة العمومية بالمكتبة الوطنية الجزائرية نموذجا ، المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات ، ص 24 ، ع 47 ، ص 38. تم الاطلاع عليه في 28 فيفري 2025 ، على الساعة 5:30.

المكتبات العامة: مكتبات للجمهور بشكل عام، تجمع مصادر المعلومات في مختلف الموضوعات والمعارف المختلفة وتتيح مجموعاتها وخدماتها المعلوماتية والثقافية بالمجان لكافة أفراد المجتمع دون تميز من حيث العمر والجنس والمستوى الثقافي أو غيرها من المحددات وهي أداة مهمة لممارسة التعلم الذاتي والنهوض بثقافة المجتمع ووعيه.<sup>1</sup>

---

3- ياسر يوسف عبد المعطي، مقدمة في علم المعلومات والمكتبات ومهاراتها، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2017، ص 17.

# الفصل الأول

## ادارة المخاطر في المكتبات العمومية

## تمهيد:

المكتبات من المؤسسات الحيوية التي تحافظ على التراث المعرفي وتدعم البحث العلمي والتعليم، إلا أنها تواجه تحديات متنوعة 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، ويأتي 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 في المكتبات العمومية شاملاً خطواتها، والأساليب المستخدمة في تطبيقها وكذا متطلباتها والتحديات التي تواجهها، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار متكامل يمكن من خلاله فهم الأزمات والمخاطر التي تواجه المكتبات العمومية وكيفية التعامل معها بكفاءة من خلال إدارة المخاطر.

# الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

## 1. مفهوم المخاطر

### 1.1. تعريف المخاطر :

أ. لغة: كلمة المخاطرة في اللغة العربية مشتقة من الجذر الثلاثي "خ-ط-ر" وتنطق المخاطرة على فعل تعريض النفس أو الممتلكات لاحتمال الضرر أو الخسارة.<sup>1</sup>

وبحسب معجم اللغة العربية المعاصرة، المخاطرة هي: التعرض لما قد يؤدي إلى ضرر أو خسارة محتملة، وهي تعكس فكرة المجازفة التي تحمل في طياتها عدم اليقين، و ويقال على سبيل المثال خاطر بنفسه أي عرضها للخطر.<sup>2</sup>

ب. اصطلاحا: تعرف المخاطر في مجالات الإدارة والعلوم بأنها: الأحداث أو الظروف غير المؤكدة التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية أو إيجابية لكن في معظم السياقات، يركز التعريف على الجوانب السلبية لأن الهدف من إدارتها هو تقليل الضرر.<sup>3</sup>

في سياق المكتبات: تعرف المخاطر بأنها: أي حدث أو ظرف غير مؤكدة قد يؤدي إلى تأثير سلبي على الموارد أو الخدمات.

وتعرف حسب دليل SO/IEC Guide 73:2009, Risk Management – Vocabulary بأنها:

"تأثير عدم اليقين على الأهداف" هذا التعريف يشمل:

• عدم اليقين : احتمالية وقوع حدث ما مثل فقدان المخطوطات بسبب كارثة طبيعية، أو تعطل نظام المكتبة الرقمي بسبب هجوم سيراني.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- ابن منظور، كتاب لسان العرب، بيروت: دار صادر بيروت، المجلد 3، ص 200 – 250.

<sup>2</sup>- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: دار النشر عالم الكتب 2008، ص 700.

<sup>3</sup>- حمزة ممدوح أحمد؛ ناهد عبد الحميد. إدارة الخطر والتأمين، جامعة مصر، 2003، ص 25.

<sup>4</sup>- جواثان رفيد، إدارة مخاطر الأعمال، تر: علاء أحمد إصلاح، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر، 2008، ص 35.

# الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

• التأثير : قد يكون إيجابياً -فرصة- أو سلبياً -تهديد- مثل فرصة تحسين الأنظمة الأمنية بعد تحديد نقاط ضعف أثناء تقييم المخاطر.

❖ كما يمكن لمصطلح المخاطر أن يتصل بعدة مصطلحات يمكن ذكرها على سبيل المثال:

**الكارثة:** هي مجموعة من المخاطر الطبيعية أو البشرية التي تحدث فجأة وتؤدي إلى خسائر بشرية، مادية أو اقتصادية تعطل المجتمع. تشمل الكوارث الطبيعية كالاعاصير والزلزال، والبشرية كالحوادث الصناعية والنزاعات المسلحة. هذه الأحداث تتجاوز قدرة المؤسسات على التعامل مع آثارها وتتطلب موارد إضافية.<sup>1</sup>

**الأزمة:** الأزمة لحظة حرجة ومصيرية تؤثر بشكل كبير على إدارة المؤسسة، حيث يتعرض متخذ القرار لحالة من التردد والقلق نتيجة للتعقيد وصعوبة اتخاذ القرارات السليمة، وذلك نتيجة لعدم اليقين وافتقار المعلومات الكافية.<sup>2</sup>

**الخسارة:** تعرف الخسارة بأنها الانخفاض الكلي أو الجزئي في قيمة الممتلكات أو الأصول نتيجة لحدوث حادث معين" ، وتعتبر الخسارة كافية إذا أدى تحقق الخطر إلى تدمير الشيء بالكامل أو فقدان الدخل بشكل كامل، بينما تكون الخسارة جزئية إذا نتج عن تحقق الخطر نقص في قيمة الشيء أو انخفاض في الدخل دون أن يصل الأمر إلى الفناء التام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- صلاح بن سيف اليعري؛ السيد صلاح الصاوي، واقع إدارة الكوارث بدوائر الوثائق في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان في ظل المبادئ والتوجيه لإدارة الكوارث، جامعة السلطان قابوس، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، مج 2022، ع 1، مارس 2022، ص 3. متاح على الرابط <https://doi.org/10.5339/jist.2022.2> تم الاطلاع عليه يوم 27/02/2025، على الساعة 8:52.

<sup>2</sup>- عمروش كريمة؛ محمد عبد الهادي، واقع إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة تizi وزو نموذجا، مجلة مجتمع تربية وعمل، مج 07، ع 1، مارس 2022، ص 8.414. تم الاطلاع عليه يوم 27/02/2025، الساعة 13:25.

<sup>3</sup>- بوراس مفيدة، المرجع السابق، ص 19.

# الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

## 2.1. خصائص المخاطر:

تتميز المخاطر بمجموعة من الخصائص التي تجعلها عنصراً معتقداً يتطلب دراسة دقيقة وإدارة فعالة، خاصة في بيئة المكتبات نتطرق لها كالتالي:

**أ- الاحتمالية:** لابد أن يكون الخطر احتمالياً أي غير مؤكد الواقع وفي نفس الوقت غير مستحيل الحدوث. تجعل الاحتمالية الأفراد يعيش في حالة قلق دائم نظراً لعدم التأكد من نسبة وقوع الخطر نسبة قيمة المخاطر غير معلومة مستقبلاً على وجه اليقين لذلك تكون النتائج المحتملة التالية:

• **نتيجة موجبة :** حينما تكون القيمة التي تحقق فعلاً أفضل من القيمة المتوقعة.

• **نتيجة محايدة :** حينما تكون القيمة التي تحقق فعلاً تطابق القيمة المتوقعة.

• **نتيجة سلبية:** حينما تكون القيمة التي تحقق فعلاً أقل من القيمة المتوقعة.<sup>1</sup>

**ب- السرعة:** تتميز أحداث المخاطر بالسرعة والдинاميكية، مما يؤدي إلى عدم تمكن الإدارة من السيطرة على الوضع.

**ت- المفاجأة:** يحتوي الخطر على عنصر المفاجأة، مما يسبب حالة من القلق والتوتر لدى الإدارة في التعامل مع الوضع.

**مواجهة المخاطر :** تتطابق سيطرة محكمة على الموارد والقدرات، وتوظيفها الأمثل ضمن إطار تنظيمي واضح. إضافة إلى ذلك، ضرورة وجود اتصالات فعالة تضمن تنسيق الجهد وتحقيق فهم مشترك بين جميع الأطراف ذات الصلة.

**طبيعة الخطر:** الخطر ينشأ عن واقعة مستقبلية غير متوقعة، ينتج عنها ضرر مادي أو معنوي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- حمزة ممدوح أحمد؛ ناهد عبد الحميد. المرجع السابق، ص35.

<sup>2</sup>- كورتل فريد؛ أمال كحيله، إدارة الأزمات في عالم متغير، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2016، ص 24.

# الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

## 3.1 مسببات المخاطر:

يقصد بمبادرات الخطر العوامل التي تزيد من تكرار الخطر أو إمكانية وقوع الخسارة وتنقسم مسببات المخاطر إلى نوعين:

### أ- مسببات المخاطر الداخلية:

تتمثل في المخاطر التي تؤثر على الفعالية التنظيمية للمنظمة، مثل المشاكل المتعلقة بالإدارة والمرتبطة بشكل أساسي بموثوقية الأفراد والنظم، هذه المخاطر الداخلية لديها القدرة على عرقلة العمليات وتقليل فعاليتها وتؤثر سلباً على الإنجاز المهمة، ويمكن الاعتماد على نهج شامل لإدارة المخاطر لتحديد نقاط الضعف والمساعدة على خلق النظم والعمليات الداخلية التي تقلل من احتمال فشل المهام.<sup>1</sup>

### ب- مسببات المخاطر الخارجية:

لدى الكثير من المنظمات مخاطر إضافية غير داخلية ناتجة عن ممارسات الإدارة، والتي تنتج عن عوامل خارجية، على سبيل المثال الاتجاهات الدولية والاجتماعية، فضلاً عن المخاطر الناتجة عن الكوارث الطبيعية والإرهاب والجرائم الإلكترونية.<sup>2</sup>

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

• **مبادرات الخطر الأساسية :** هي مجموعة الظواهر الطبيعية وال العامة التي تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشراً في حياة الأشخاص وممتلكاتهم وفي نتيجة القرارات المتخذة.

<sup>1</sup> - مایو عبد الله، عبد الحق بوقفة، أثر تطبيق مبدأ التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج 03، ع 03، 2017، ص 13.

<sup>2</sup> - أحمد سمير عبد الحميد، تأثير الأزمات المالية على تطور إدارة المخاطر في البنوك: دراسة حالة بازل، جامعة عين شمس، 2016، ص 140.

# الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

• **أسباب الخطر المساعدة :** وتنظر عادة لوجود السلوك البشري مخاطر للظواهر الطبيعية بحيث تزيد من فرصة وقوع الظواهر الطبيعية العامة أو وقوع الأضرار الناتجة عن هذه الظواهر أو كلية معا، وهي نوعان :

✓ **أسباب مادية:** وهي تلك التي ينتج عن وجودها ارتفاع درجة الخطر. كظواهر: الأوئلة الثورات، الحروب... تعتبر أسباب مساعدة لخطر رئيسي.

✓ **أسباب شخصية:** تتمثل أسباب الشخصية في تدخل العنصر البشري بشكل مباشر في سير الأحداث الطبيعية وتأثيره عليها، سواء كان ذلك بشكل مقصود أو غير مقصود.<sup>1</sup>

## 4.1. أنواع المخاطر:

تصنف المخاطر في المكتبات بناءً على طبيعتها ومصدرها وتأثيرها، مما يساعد في تحديد الأولويات وتصميم استراتيجيات إدارية مناسبة.

### أ- المخاطر الفيزيائية والبيئية:

تشير المخاطر الفيزيائية والبيئية إلى التهديدات التي تؤثر على الموارد الملموسة في المكتبات، مثل الكتب، المخطوطات، الأثاث، والبنية التحتية للمبنى، هذه المخاطر قد تترجم عن كوارث طبيعية أو عوامل بيئية، تتميز هذه المخاطر بأن تأثيرها مباشر وملحوظ، غالباً ما تتطلب تدابير وقائية مادية كتركيب أنظمة كشف الحرائق، تحسين التهوية، واستخدام مواد حفظ مقاومة للتلف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد، أحمد عبد الرؤوف علي، المرجع السابق، ص 22.

<sup>2</sup> - أثير منصور القحطاني؛ فاطمة محمد مهدي حسين، أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية والإدارية، مج 6، ع 26، نوفمبر 2022، ص 9. متاح على الرابط <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R160822>، الاطلاع عليه يوم: 2024/11/26، الساعة: 11:05.

# الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

## ب- المخاطر التكنولوجية والرقمية:

تتعلق المخاطر الرقمية بالتهديدات التي تستهدف الأنظمة والموارد الإلكترونية في المكتبات، مثل قواعد البيانات، الأرشيف الرقمي، وأنظمة إدارة المكتبات المتكاملة، وتشمل هذه المخاطر الاختراقات الإلكترونية، الهجمات السيبرانية أو الفيروسات، أعطال الأجهزة مثل فشل الخوادم، أو فقدان البيانات بسبب سوء الإدارة.<sup>1</sup>

ت- المخاطر التنظيمية والتشغيلية: تشمل المخاطر التشغيلية التهديدات الناتجة عن العمليات اليومية داخل المكتبة، والتي ترتبط غالباً بالإجراءات الداخلية، الأخطاء البشرية، أو سوء إدارة الموارد. قد تشمل هذه المخاطر أخطاء في الجرد، سوء استخدام الأجهزة، أو انقطاع الخدمات بسبب نقص التنسيق بين الأقسام.

ث- المخاطر القانونية والامتثالية: تشير المخاطر الخارجية إلى التهديدات التي تنشأ من خارج نطاق سيطرة المكتبة المباشر كالتأثيرات الاقتصادية \_تقليل الميزانيات الحكومية\_، أو التغيرات القانونية والسياسية كفرض قيود على الوصول للمعلومات انتهك حقوق النشر، استخدام مواد محمية دون إذن، وعدم الامتثال للخصوصية وانتهاك قوانين مثل: GDPR اللوائح الأوروبية لحماية البيانات.

ح - مخاطر السمعة: ت تعد المخاطر المرتبطة بالسمعة من التهديدات غير المادية التي تؤثر بشكل مباشر على فكرة المكتبة في ذهن الجمهور كمؤسسة موثوقة لحفظ المعرفة وتقديم الخدمات وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض في مستوى استخدامها أو تراجع الدعم المجتمعي لها، مما يفقد المكتبة مصداقيتها و يجعل المستخدمين يتربدون من استخدام خدماتها الرقمية خشية على خصوصيتهم، وهو ما يضعف من مكانتها كمؤسسة ثقافية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- كادي زين الدين، إجراءات الأمن والوقاية من الجرائم الإلكترونية في المكتبات ومرکز المعلومات، جامعة وهران، مجلة علم المعلومات، ع4، ديسمبر 2015.

<sup>2</sup>- فاطمة محمد مهدي حسين، المرجع السابق، ص10.

## 2. ماهية إدارة المخاطر

ظهرت إدارة المخاطر في المشروعات الصناعية مع بداية القرن التاسع عشر، حيث كانت من أهم نشاطاتها توفير الأمن للعاملين بالمشروع وكذلك توفير الأمن لممتلكات هذه المشاريع، فمع ظهور الثورة الصناعية ووجود ندرة في بعض الأيدي العاملة المدربة وارتفاع تكاليف إنشاء المباني وشراء المعدات أدى ذلك بأصحاب الأعمال للسعي المستمر لمنع وتقليل المخاطر التي يتعرض لها العمال والممتلكات، كما حددت التشريعات التي تحت أصحاب الأعمال على إتباع وسائل الأمن لوقاية الأفراد والممتلكات وتعويض الأفراد مما يحدث من أخطار.<sup>1</sup>

وسواء أكان الأمر يتعلق بالمخاطر الاقتصادية أو الاجتماعية أو الإنسانية، فإن إدارة المؤسسة تركز على توقع المشكلات قبل وقوعها، ووضع التدابير الوقائية أو التصحيحية الازمة للتعامل معها، وبهذا تشكل إدارة المخاطر ركيزة أساسية لضمان الصمود والاستدامة في ظل عالم يتسم بالتحديات المتزايدة والمتغيرات المستمرة، ومنه نعطي بعض التعريف لإدارة المخاطر.

### 1.2. تعريف إدارة المخاطر:

عرفت إدارة المخاطر على أنها عملية مستمرة ومتوا صلة تم فيها تحليل وتقييم المخاطر التي يمكن مواجهتها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ومن تطوير استراتيجيات الأزمة للتعامل معه وهي تتضمن نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل اثارها السلبية وقبول بعضها أو كل تابعيتها.<sup>2</sup>

وعرفت إدارة المخاطر حسب معهد إدارة المشاريع (PMI) إدارة المخاطر هي: "عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر والاستجابة لها لتقليل تأثيرها السلبي على أهداف المشروع مع تعظيم الفرص الإيجابية"، يركز معهد إدارة المشاريع على التوازن بين التهديدات والفرص، ويمكن تطبيقه

<sup>1</sup>- جواثان رفيد، المرجع السابق، ص 41.

<sup>2</sup>- منال بن شيخ، المرجع السابق، ص 250.

## الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

على المكتبات عند إدارة مشاريع، حيث يتم تحليل مخاطر فقدان البيانات مع فرص تحسين الوصول.<sup>1</sup>

أما حسب معيار ISO 31000 إدارة المخاطر هي: "الأنشطة المنسقة لتوجيه والتحكم في المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر"، وهذا التعريف شامل ويركز على التنسيق والتحكم، ويناسب المكتبات كمؤسسات تحتاج إلى خطط منسقة لحماية مواردها من تهديدات متعددة كالكوارث أو السرقة.<sup>2</sup>

وكذلك عرف (هالستن وآخرون) إدارة المخاطر في المكتبات بأنها: "عملية منهجية لتحديد وتقييم 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 مدرosaة ومستدامة".<sup>3</sup>

ومن خلال هذه التعريفات يمكن إعطاء تعريف إجرائي لإدارة المخاطر في المكتبة بأنها عملية استراتيجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتقديرها والتحكم بها، وذلك لتقليل تأثيرها على تحقيق أهداف المكتبة، كما وتعتمد هذه العملية على خطط تسعى إلى الحد من عدم اليقين وضمان استمرارية الأنشطة المكتبية في مواجهة التحديات والأحداث غير المتوقعة.

---

1- حسين عباس الشمري، محاضرة في إدارة المخاطر، جامعة بابل، 2022، ص30متاح على الرابط <http://iq.edu.uobabylon.staff> تم الاطلاع عليه يوم: 27/04/2025 الساعة: 9:48

2-John Lark, ISO 31000 Management du Risque guide pratique pour les PME, l'Organisation Internationale De Normalisation, Genève, Suisse, 2015, p12, date d'accès : 18-01-2025, Temps d'accès : 15 :00h, Disponible sur [http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_31000\\_for\\_smes.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/iso_31000_for_smes.pdf).

3-Halsted Jasper, Disaster Planning for Libraries Process and Guidelines, Elsevier, 2014, P 15

# الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

## 2.2. نشأة إدارة المخاطر وتطورها:

تعود جذور إدارة المخاطر إلى الحضارات القديمة، حيث مارس الإنسان أشكالاً بدائية لإدارة المخاطر لمواجهة التحديات اليومية، في بلاد ما بين النهرين ومصر القديمة، مثلاً، استخدم التجار أساليب مثل توزيع البضائع على قوافل متعددة لتجنب الخسائر الكاملة الناجمة عن السرقة أو الكوارث، كما ظهرت عقود "القرض البحري" في القانون البابلي، الذي يعتبر شكلًا مبكراً من التأمين.<sup>1</sup>

وفي الصين القديمة، اعتمدت مجتمعات الزراعة على مبدأ "التوزيع الجماعي للمخاطر" في مشاريع الري، بينما أنشأ الرومان جمعيات تكافلية لتغطية تكاليف الجنائز.

ومع توسيع التجارة في العصور الوسطى، تطورت مفاهيم إدارة المخاطر بشكل ملحوظ، خاصة في أوروبا، حيث ظهرت عقود التأمين البحري المكتوبة في مدن مثل البندقية وجنة خلال القرن الرابع عشر، كما قدمت النقابات الحرفية دعماً مالياً لأعضائها عند المرض أو الوفاة وفي العصر الحديث المبكر، شهد القرن السابع عشر تأسيس مؤسسات متخصصة مثل: "لويذ لندن" (1688)، التي ركزت على التأمين البحري، بالتزامن مع تطور الأسس الرياضية لنظرية الاحتمالات على يد باسكال وفييرما، مما مهد لتحليل المخاطر كمياً.<sup>2</sup>

في القرن الحادي والعشرين، أصبحت إدارة المخاطر استباقية وشاملة، مدعومةً بمعايير دولية مثل (ISO 31000) 2009) وتقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة. كما فرضت الأزمات المالية، مثل أزمة 2008، تشديد اللوائح التنظيمية كـ"بازل" لتعزيز مرونة القطاع المصرفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ممدوح حمزة أحمد، إدارة الخطر والتأمين، دار الفكر العربي، 2008، ص 210.

<sup>2</sup> - روبرتس مارك، أصول التأمين = The Origins of Insurance، مجلة التاريخ الاقتصادي، مجل 12، العدد 02، 2005، ص 125.

<sup>3</sup> - أحمد سمير عبد الحميد، المرجع السابق، ص 180.

## 4.2. أهداف إدارة المخاطر

من المعلوم أن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو تعزيز الاستقرار واتخاذ قرارات مستنيرة في مواجهة المخاطر فهي ليست مجرد رد فعل على المشكلات بل نهج استباقي يساعد على تحويل التحديات إلى فرص عندما يكون ذلك ممكنا، كما تُعتبر إدارة المخاطر في المكتبات عملية منهجية تهدف إلى تحديد التهديدات المحتملة التي تواجه الموارد البشرية والمادية وال الرقمية، وتقييمها، ووضع استراتيجيات لتخفييفها 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.<sup>1</sup>
- 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.
- **الحفاظ على استمرارية الخدمات** : تجنب تعطيل الخدمات بسبب الكوارث الطبيعية أو الأعطال التكنولوجية أو الأزمات المالية، وتطوير خطط استجابة سريعة (Business Continuity Plans) ، واستخدام أنظمة تخزين البيانات.<sup>2</sup>
- **حماية البنية التحتية الرقمية من الاختراقات** : منع الهجمات الإلكترونية التي تهدد قواعد البيانات، وأنظمة الإعارة، والمعلومات الشخصية للمستخدمين. وتشفيير البيانات، وتحديث البرامج بانتظام، ورفع وعي الموظفين بأمن المعلومات.

<sup>1</sup>- حسين عباس الشمري، المرجع السابق، ص50

<sup>2</sup>- محمود جبر كمال، التأمين وإدارة الخطر، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع ،2015، ص 237.

# الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

- الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية : تجنب المخاطر القانونية الناتجة عن انتهاك قوانين الخصوصية مثل : (GDPR) أو حقوق النشر، ومراجعة سياسات الوصول إلى الموقع الإلكترونية، وضمان توافق عمليات الإعارة مع التشريعات.<sup>1</sup>
- تعزيز سمعة المكتبة كمؤسسة موثوقة: تجنب الأزمات الإعلامية الناتجة عن تسريب بيانات المستخدمين أو تلف المقتنيات النادرة. وتطبيق سياسات شفافة للتعامل مع الشكاوى، وإنشاء فريق لإدارة السمعة الرقمية.
- 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.<sup>2</sup>

## 3. أساسيات إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من نجاح أي مكتبة، حيث تسهم في التنبؤ بالمشكلات المحتملة وتقليل تأثيرها، تساعد الأساليب الفعالة لإدارة المخاطر في الحفاظ على سير العمل بسلامة وضمان استمرارية الأداء. يشمل ذلك تحديد المخاطر، وتقديرها، ووضع خطط للتعامل معها بفعالية وكذا متطلباتها والتحديات التي يمكن مواجهتها.

### 1.3. خطوات إدارة المخاطر :

تتجسد إدارة المخاطر الفعالة في أي منظمة بشكل عام، وفي المكتبات تحديداً في اتخاذ واتباع خطوات منطقية للتعامل مع مختلف الخسائر الممكنة الحدوث نتيجة الأنشطة اليومية أو الخارجية عن إرادة المنظمة، ويمكن التطرق لها كالتالي:

1- الاتحاد الدولي لجمعيات مؤسسات المكتبات، ت: كمال، بو كرزازة، قراءة ومراجعة عبد اللطيف صوفي، ارشادات أفلال الوقاية من الكوارث والخطط الاستعجالية في المكتبات، (د. م)، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2013، ص 16.

2- محمود جبر كمال، المرجع السابق، 2015، ص 239.

# الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

## 3.3. تحديد مجالات الاهتمام الموجدة:

تتمثل الخطوة الأولى في وضع برنامج إدارة المخاطر بتحديد مجالات أو فئات المخاطر التي ينبغي لمدير المؤسسة الاهتمام بها. كما يمكن وضع مخطط مرجعي من الفئات العامة للمخاطر، أو يمكن اختيار فئات محددة أكثر، مثل الحوادث والأمن والمخاطر المالية والكوارث الطبيعية... إلخ.<sup>1</sup>

- **تحليل حالات التعرض للمخاطر في كل فئة :** بعد اختيار الفئات العامة، يستطيع مدراء المخاطر بمساعدة أعضاء لجنة إدارة المخاطر ورؤساء الوحدات في المنشأة عمل دراسة للمخاطر المحتملة الواقعة ووضع قائمة بالمخاطر المحددة التي يمكن مواجهتها في كل فئة من الفئات. وهي مرحلة التصور والتوقع للمخاطر محتملة الحدوث، وتقوم على ما يلي<sup>2</sup> :
  - التعرف على القضايا والمشكلات التي قد تكون مصدر قلق للمؤسسة والممكنة حدوث لاحقاً.
  - العمل على حل المشكلات قبل أن تهدد أهداف المؤسسة.
- **تقييم الآثار المحتملة للمخاطر:** تكون الخطوة التالية في وضع برنامج إدارة المخاطر تقييم الآثار المحتملة للمخاطر بهدف التقييم، ويكون وفقاً لقائمة المخاطر الرئيسية وتقييم مستوى الخسارة التي يمكن أن تحدثها المخاطر.<sup>3</sup>
- **معالجة المخاطر:** إن الغرض من هذه المرحلة هو تحديد الاستجابة للمخاطر ومعالجتها من خلال وضع الإجراء الأفضل والذي يعطي احتمالات النجاح الأكبر، فمعالجة المخاطر والاستجابة لها يتطلب وصف المخاطر والأحداث والمواقف المثيرة بالشكل الصحيح لغرض معالجتها، وهذا ما

<sup>1</sup> - العياشي بلقاسم وردة، إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية: دراسة حالة شركة المعادن بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات قانونية، مج 23، ع 11، (د.ت)، ص 29.

<sup>2</sup> - السعيد السيد عبد الوهاب، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2006، ص 120.

<sup>3</sup> - وردة، العياشي بلقاسم، مرجع سابق، ص 30.

# الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

يمكن تحقيقه من خلال إحدى الاستراتيجيات العامة الأربع أو من خلالها جميعاً (التجنب، الاحتفاظ، النقل، التخفيض).<sup>1</sup>

• **مراقبة استراتيجيات المخاطر:** تتمثل الخطوة التالية في برنامج إدارة المخاطر في تنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات التي تم اختيارها لكل خطر. فالتنفيذ يعني دمج الاستراتيجيات المختارة في عمليات المنظمة المستمرة وتدريب الموظفين وتقييم البرامج. وبعد أن يتم تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها واتخاذ الإجراءات المناسبة بخصوصها، فمن الضروري جداً أن يتم مراقبتها ومراقبة كيفية معالجتها والقرارات المتخذة لحلها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند الضرورة، ويمكن أن تتم عملية المراقبة من طرف إدارة المؤسسة أو عن طريق إدارة المخاطر في المؤسسة.<sup>2</sup>

إن التواصل مع الفريق ورؤساء المصالح أو المسؤولين في المنظمة ضرورياً لإدارة المخاطر بشكل فعال، من خلال نقل معلومات دقيقة حول الأحداث المحتملة، وتسهيل نظم المعلومات في جمع وتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار والتعرف على المخاطر، كما يضمن تدفق المعلومات داخل المؤسسة ومع الأطراف الخارجية سرعة الاستجابة والتنسيق.<sup>3</sup>

## 2.3. أساليب وإدارة المخاطر:

تمثل الأساليب الطرق التي يتم من خلالها التعامل مع المخاطر بعد تحديدها وتقييمها. تعتبر هذه الأخيرة جزءاً أساسياً من عملية إدارة المخاطر، حيث تساعد في تقليل أو إزالة المخاطر.

• **تجنب المخاطر:** تجنب المخاطر هو أسلوب يهدف إلى منع حدوث المخاطر من الأساس من خلال تجنب الأنشطة أو القرارات التي قد تؤدي إلى ظهورها. يعتمد هذا الأسلوب على تحليل دقيق

<sup>1</sup> - العزيزي علي؛ سعد حمود عراك؛ عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجل 7، ع 13، 2015، ص 578.

<sup>2</sup> - مروان عوض، بين المخاطر الاستراتيجية واستراتيجية المخاطر، منشور على موقع فورما ريسك، <https://www.formarisk.com/post/%D8%A8%D9%8A%D9%86> ، تم الاطلاع عليه يوم 2025/04/27، الساعة 6:35.

<sup>3</sup> - خالد علي صباح. أنموذج مقترن لتقدير إدارة مخاطر الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية وفق إطار COSO، جامعة أربيل، مجلة جامعة جيهان أربيل العلمية، ع 2، 2018، ص. 163.

## الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

للمواقف والخطط المستقبلية لتحديد المصادر المحتملة للمخاطر، ثم اتخاذ قرار بتغيير المسار أو إلغاء النشاط المرتبط بها.<sup>1</sup>

• **تقليل المخاطر:** يهدف أسلوب تقليل المخاطر إلى الحد من احتمالية وقوع المخاطر أو تقليلها السلبي على المنظمة في حال حدوثها، يتم ذلك من خلال تطبيق إجراءات وقائية أو تحسينات عملية، مثل استخدام تقنيات أمان متقدمة، تدريب الموظفين، أو وضع خطط طوارئ.

• **نقل المخاطر:** نقل المخاطر هو استراتيجية تعتمد على تحويل المسؤولية عن المخاطر أو تبعاتها إلى طرف آخر خارج المنظمة. يستخدم هذا الأسلوب غالباً من خلال التأمين، حيث تدفع الشركة أقساطاً لشركة تأمين تتولى تعويض الخسائر في حال وقوع المخاطر، أو من خلال عقود مع أطراف ثالثة مثل المقاولين، وهذا الأسلوب يساعد في تقليل الأعباء المالية والوظيفية على المنظمة لكنه لا يزيل المخاطر تماماً بل يغير الجهة التي تتحمل تكلفتها.<sup>2</sup>

• **قبول المخاطر:** قبول المخاطر يعني اتخاذ قرار واع بتحمل المخاطر دون اتخاذ إجراءات لتقليلها أو تجنبها، وذلك بناء على تقييم يُظهر أن تأثيرها محتمل أو أن تكلفة التعامل معها تفوق الفائدة المتوقعة، يستخدم هذا الأسلوب عادةً عندما تكون المخاطر صغيرة أو نادرة الحدوث، يتطلب هذا الأسلوب توازناً دقيقاً بين المخاطر المقبولة والموارد المتاحة، مع وضع خطط للتعامل مع النتائج المحتملة إذا لزم الأمر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بليزوز بن علي، وآخرون، إدارة المخاطر: إدارة المخاطر-المشتقات المالية-الهندسة المالية، عمان: الورق للنشر والتوزيع 2015، ص 50.

<sup>2</sup> - محمد غسان خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة الإسلامية، 2017، ص 25.

<sup>3</sup> - المهدى ناصر، الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، ع 8 .98، ص. 2013

# الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

• الاحتفاظ بالمخاطر: الاحتفاظ بالمخاطر هو نهج تعتمد فيه المنظمة على تحمل تبعات المخاطر المحتملة بدلاً من نقلها أو تجنبها، مع تخصيص موارد مالية للتعامل معها، ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون تكلفة التأمين مرتفعة أو عند قدرة المنظمة على امتصاص الخسائر، كما يتطلب تخطيطاً مالياً دقيقاً لضمان الاستدامة وتحقيق التوازن بين المخاطر والموارد.<sup>1</sup>

## 3.3. متطلبات تطبيق إدارة المخاطر في المكتبات العمومية:

تطلب إدارة المخاطر أسس تنظيمية وتقنية وبشرية متكاملة كونها عنصراً أساسياً لضمان استمرارية الخدمات في المكتبات العمومية.

### • تبسيط الإجراءات والمتابعة والتقويض:

يبقى وقوع الأخطار أمراً حتمياً في بعض الحالات، مما يستدعي استجابة سريعة وفعالة من طرف مسؤولي المكتبة وعليه فإن أبرز سمات الإدارة الفعالة في إدارة المخاطر تبسيط الإجراءات الإدارية وتقويض الصلاحيات المناسبة، كما أن توكيل الأفراد بمهام تتوافق مع خبراتهم وتدريباتهم عملاً مهماً في تعزيز الأداء، ومن ثم، فإن البساطة والتنظيم يعدان من الركائز الأساسية لضمان استجابة ناجحة في مواجهة الأزمات.

- **تبسيط الإجراءات الإدارية:** إن تبسيط الإجراءات الإدارية أمراً ضرورياً في مواجهة المخاطر، لما له من دور في تسريع الاستجابة وتفادي التعقيدات البيروقراطية، فالتعامل مع الأزمات يتطلب تدخلاً سريعاً يراعي حساسية الوقت ويختلف عن المعالجة الروتينية للمشكلات.

- **المتابعة والحضور الدائم:** تتطلب إدارة المخاطر في المكتبات حضوراً ميدانياً دائماً لفهم مجريات الأحداث واتخاذ قرارات فورية تحد من تفاقم الأزمات، كما أن التواجد في موقع الحدث

<sup>1</sup> فرحت محمد عبد الحليم، مدى توفر المقومات الالزمة للمراجعة الداخلية لتحسين أداء إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على المصادر التجارية العاملة في ليبيا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة بنغازي، ليبيا، 2018، ص 27.

# الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

يعزز من الاستجابة النفسية والعملية، مع ضرورة تحقيق توازن بين سرية المعلومات وفعالية التواصل وفق معايير أمنية واضحة.<sup>1</sup>

- **تفويض السلطة:** يعتبر تفويض السلطة أداة فعالة في إدارة المخاطر بالمكتبات، حيث يمنحك ضمن إطار إداري منظم، يتيح للمسؤولين القريبين من الحدث حرية التصرف وفق متطلبات الموقف، مع توزيع المهام بوضوح لضمان سرعة وكفاءة الاستجابة.<sup>2</sup>

## • القيادة الاستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية من الموارد الأساسية غير الملموسة في أي مؤسسة، لما لها من دور في ربط المتغيرات الداخلية والخارجية بعملية إدارة المخاطر. فهي تساهم في التنبؤ بالأزمات من خلال رصد البيئة الخارجية، وتساعد داخلياً في تحديد نقاط القوة والضعف، وإجراء التعديلات الالزمة في الهيكل والثقافة التنظيمية بما يدعم الاستجابة الفعالة وينعطف تعطيل الاستراتيجية المتبعة.<sup>3</sup>

## • المنهجية العلمية:

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

- **الخطيط:** يدخل التخطيط ضمن الإطار الأساسي للتعامل مع المخاطر، إذ يركز على تحديد ما يجب فعله، وكيف ومتى ومن سيقوم به. ويساعد في التنبؤ بالأحداث المستقبلية والاستعداد

<sup>1</sup> رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2015، ص.5.

<sup>2</sup> كروتل فريد؛ أمال كحيله، إدارة الأزمات في عالم متغير، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2016، ص.11.

<sup>3</sup> اليافعي إبراهيم عبده مصلح. دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، ورقة بحثية، جامعة آب، اليمن، ص.13.

## الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

للطوارئ، مما يعزز قدرة المكتبة على التكيف مع التغيرات وتقليل أثر حالات عدم اليقين من خلال اختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب.

- التنظيم: في إدارة المخاطر داخل المكتبات ومرتكز المعلومات يكون التنظيم عنصراً أساسياً حيث يساهم في تقسيم الأنشطة وتنسيقها بين الأقسام المختلفة من خلال تحديد السلطة والمسؤولية كما يعزز التنظيم الرقابة والإشراف الفعال مما يضمن التدخل السريع والمناسب عند حدوث المخاطر ويركز على التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة لضمان سير العمل بكفاءة وفاعلية.<sup>1</sup>

- التوجيه: عنصراً حيوياً في إدارة المخاطر بالمكتبات، إذ يضمن حسن سير العمل وتنفيذ الخطط بفعالية من خلال توحيد جهود العاملين وتعزيز العمل الجماعي، ويعتمد التوجيه السليم على توضيح المهام وأهداف التدخل، مع مراعاة إمكانيات الأفراد والظروف المحيطة.<sup>2</sup>

### 4.3. تحديات إدارة المخاطر في المكتبات العمومية:

• نقص الموارد المالية والبشرية: تعاني العديد من المكتبات من ضعف في الإمكانيات المالية ونقص في الكوادر المؤهلة، مما يعيق تتنفيذ خطط إدارة المخاطر بكفاءة.

• ضعف ثقافة إدارة المخاطر وانعدام الالتزام المؤسسي: لا تزال ثقافة إدارة المخاطر غائبة في عدد كبير من المكتبات، حيث لا ينظر إليها كأولوية إدارية. كما أن غياب الالتزام من قبل الموظفين والإدارة قد يؤدي إلى تقليل فعالية الخطط الموضوعة، خاصة وأن إدارة المخاطر تتطلب مشاركة جماعية واستمرارية في العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- ربحي عليان مصطفى، إدارة وتنظيم المكتبات ومرتكز مصادر التعلم، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 50.

<sup>2</sup>- همشري، احمد عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات ومرتكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 182.

<sup>3</sup>- مولد أمينة، ازريب حياة، القيادة الإدارية ودورها في إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خضر -بسكرة قطب شتمه-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم إنسانية واجتماعية جامعة محمد خضر، 2019/2020 ص 80.

## الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

- **ضعف الاتصال وتدفق المعلومات:** الاتصالات غير الفعالة عائقاً جوهرياً، سواء داخل المكتبة أو بينها وبين الجمهور أو المكتبات الأخرى. ضعف تدفق المعلومات يؤدي إلى انتشار الشائعات، وسوء فهم طبيعة المخاطر، والتأخر في اتخاذ القرار المناسب، خاصة في الأزمات الإعلامية أو الأمنية.
- **الطبيعة النفسية والافتراضات البشرية:** يتتجنب بعض الموظفين التفكير في سيناريوهات الأزمات نتيجة الاعتقاد بأن المخاطر لن تحدث هنا وهو سلوك شائع في المؤسسات بصفة عامة وهذا الإنكار يشكل حاجزاً أمام التخطيط الاستباقي.
- **ضعف البنية التحتية التكنولوجية:** رغم اعتماد المكتبات الحديثة على الأنظمة الرقمية، إلا أن بعض المؤسسات لا تملك أنظمة حماية بيانات قوية، أو خطط تعافي رقمية، مما يعرضها لمخاطر مثل الهجمات الإلكترونية، وفقدان البيانات، أو توقف الخدمات التقنية.<sup>1</sup>
- **الاعتماد المفرط على الحكم الشخصي:** في غياب إطار مؤسسي واضح، قد تتخذ قرارات إدارة المخاطر استناداً إلى تقييمات فردية غير مبنية على معايير علمية، مما يزيد من احتمالية ارتكاب أخطاء استراتيجية تؤثر سلباً على مستقبل المؤسسة.
- **ضعف التنسيق المؤسسي:** غياب التنسيق بين وحدات المكتبة أو بين المكتبة والجهات الخارجية مثل الدفاع المدني أو فرق الطوارئ يعيق تنفيذ الخطط ويؤدي إلى تكرار الجهود أو تجاهل بعض المخاطر الحيوية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فرات محمد، المرجع السابق، ص 82.

<sup>2</sup> العنزي علي؛ سعد حمود عراك؛ عبود عمير الدليمي، المرجع السابق، ص 580.

## الفصل الأول: إدارة المخاطر في المكتبات العمومية

### خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن إدارة المخاطر في المكتبات ليست مجرد عملية تقنية، بل هي إطار نظري وعملي متكامل 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.

ومن 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، وعليه، فإن هذا الفصل يشكل نقطة انطلاق أساسية لاستكشاف كيفية تطبيق هذه المفاهيم في سياق المكتبات، وهو ما سنطرق إليه في الفصول اللاحقة.

الفصل الثاني

جودة خدمات المكتبات

العمومية

### تمهيد:

مكتبة المطالعة العمومية مكتبة المجتمع، يقصد بها أفراده، بمختلف فئاتهم طلباً للعلم وسعياً منهم للمعرفة والثقافة والترفيه، وما لا شك فيه أنها انعكاس تام وواضح على حضارة الأمم. كما أن رسالة المكتبة العمومية أصبحت ضرورة ملحة وماسة تجاوزت الكثير حدود الشرف والرفاه الحضري والاجتماعي يفصل دورها الكبير الذي تلعبه في المجتمع من خلال توفير الموارد والخدمات والأنشطة للأفراد، ولذلك عليها أن تتميز بجودة خدماتها، وتسعى إلى تحسينها والعمل على إرضاء مستقidiها المحافظة على دورها الحيوي داخل النسيج الثقافي والاجتماعي، ودراسة جودة خدمات المكتبات العمومية لا يقتصر على قياس مدى فعاليتها وحسب بل تشمل أيضاً تحليل التحديات التي تواجهها وتقييم أساليب الإدارة وتطوير الأداء بما يتماشى مع معايير الجودة الحديثة في تقديم الخدمة.

### 1. مدخل عام لمكتبات المطالعة العمومية

#### 1.1. تعریف مكتبة المطالعة العمومية

تعرف اليونسكو بحسب بيانها الصادر في 1994 الخاص بمكتبات المطالعة العمومية على أنها المدخل المحلي للمعرفة وقوة حية للتربية والثقافة والإعلام، وعامل أساسي في تعزيز السلام والرفاهية الروحية من خلال عقول البشر رجالاً ونساء، وهي مركز معلومات محلي الذي يضع كل أنواع المعارف والمعلومات مباشرةً في متناول المنتفعين منها والتي تقدم خدماتها على أساس التكافؤ في الفرص لأفراد المجتمع والانقطاع بها.<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها المكتبة التي تعتمد على التمويل العام من أجل الاستخدام العام والمنفعة العامة وتعمل على استخدام المواد في أشكالها المطبوعة والسمعية البصرية والإلكترونية، من أجل جمع وحفظ وتنظيم واسترجاع وتوصيل المعلومات والأفكار والإنتاج الإبداعي للعقل البشري.<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها المكتبة التي تقدم خدماتها بالمجان لجميع فئات المجتمع بدون تمييز بسبب اللون أو الدين أو الجنس، كما تقدم خدماتها لجميع الأعمار: أطفال، شباب، كهول، شيوخ، رجال ونساء وجميع المستويات الثقافية.<sup>3</sup>

في حين يعرفها "الصوفي" بأنها: قوة حية متعددة هدفها خدمة التربية والثقافة والإعلام باعتبارها أداة هامة للتنمية البشرية داخل الوطن لأنها تتحرك في مجالات أساسية ثلاثة: المجال الإعلامي، المعلوماتي والتربوي، والتنقيف العام.<sup>4</sup> كما يؤكد بأنها أحد الوسائل المهمة والأساسية التي اتخذتها

<sup>1</sup> منظمة اليونسكو، بيان اليونسكو الخاص بالمكتبة العامة. (د. م): منظمة اليونسكو، 1994، ص 2.

<sup>2</sup> عبد الهادي محمد فتحي؛ جمعة نبيلة خليفة، المكتبات العامة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2001، ص 17.

<sup>3</sup> بدر أحمد، المدخل إلى علم المعلومات والمكتبات، الرياض : دار المريخ، 1985، ص 209.

<sup>4</sup> صوفي عبد اللطيف، مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات، قسنيطينة : مطبعة جامعة قسنيطينة، 2001، ص 98.

المجتمعات الراقية كسبيل للتطور ونشر العلم والثقافة بين عامة الناس ب مختلف شرائحهم الثقافية والاجتماعية فأطلق عليها تسمية مدرسة الشعب.<sup>1</sup>

#### 2.1 نشأة وتطور المكتبة العمومية:

عرفت الحضارة الإسلامية مكتبات عامة شهيرة منها مكتبة سابور بن آرد شير في بغداد والتي أسسها وزير بهاء الدولة البهوي سنة 382 هـ، ومكتبة بن عمار في طرابلس بالشام وكان يطلق على هذه المؤسسة تسميتان مختلفتان إحداهما خزائن الكتب والثانية دار العلم وكانت مزورة بالعديد من الكتب والمخطوطات وتولى الاهتمام بها عبر تعاقب العديد من الأمراء، فبشكل عام انتشرت المكتبات في أرجاء العالم الإسلامي التي كان هدفها نشر العلم والثقافة والفكر الصحيح لل المسلمين، في حين كانت الكتب في المكتبات العربية تحفظ في صناديق مقلدة بالسلسل والاغلال حيث كانت المكتبات في القديم والعصور الوسطى في متناول الملوك وأرباب السياسة والفلسفه ورجال الدين فقط.<sup>2</sup>

والجزائر على غرار بلدان العالم عرفت عدة أنواع من المكتبات منذ الحقب القديمة، فأغلب الحظائر الرومانية كانت تحوي مكتبات إما عامة أو خاصة، كما أن الفترة التي أعقبت الفتوحات الإسلامية عرفت إنشاء العديد من الخزائن وانتعاش حرفة الناسخين، أغلب المخطوطات العربية والمترجمة تم جمعها من طرف محافظ المكتبة الوطنية (أندري باربر يجر) التي أنشأتها وزارة التربية الفرنسية مباشرة بعد الاستعمار سنة 1835م، فكانت أول مؤسسة ثقافية بالجزائر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - صوفي عبد اللطيف، المرجع نفسه، ص 22.

<sup>2</sup> - الزاحي سميه، المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ومعطيات الواقع: المكتبات العامة البلدية لولاية سكيكدة نموذجا. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم علم المكتبات والمعلومات، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2006، ص 32.

<sup>3</sup> - قموح نجية، الإطار التنظيمي والقانوني للمكتبات العامة في الجزائر: دراسة وصفية تحليلية لمكتبات الشرق الجزائري بقسنطينة، ماجستير، علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 1997، ص 45.

## الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية

كما وجدت مجموعة من المكتبات الخاصة بالمدارس العربية والمختلطة بالمدن الكبرى وكذلك مكتبات إسلامية أو ما عرف بمكتبات الأهالي بكل من تلمسان، عنابة، بجاية وقسنطينة.

وبعد الاستقلال تم حصر أنواع المكتبات العمومية في المكتبة الوطنية، مكتبات البلديات للمدن الكبرى والتي ورثت عن الفترة الاستعمارية، في السبعينات تم إنشاء بعض المكتبات أو فضاءات المطالعة فتجد نسبة كبيرة منها تم إيوائها في كنائس قديمة لا تتوفر على شروط حفظ الأرصدة ولا مساحات مناسبة للقراءة، يبقى أهم مشروع مسجل بعد الاستقلال هو بناء مقر المكتبة الوطنية الجديد بالحامة سنة 1986م؛ 1994م كان الافتتاح الرسمي.<sup>1</sup>

وخلال سنوات التسعينات عرفت الجزائر ركودا في الإنجازات الثقافية، وكان ذلك نتيجة العشرينية السوداء، والظروف الاقتصادية المتردية حيث سجل شح في الإنفاق على المؤسسات الخدمية وخاصة الثقافية حيث لم تتعذر ميزانية التجهيز لقطاع الثقافة 1% من ميزانية الدولة 1990-1995.

ولم يولي المشرع الجزائري أهمية للمكتبات العمومية حيث لم يحدد التشريع الخاص بها أي مهام أو مقررات تخص وضعيتها لفترة طويلة من 1962-2007 إلى حين صدور المرسوم التنفيذي رقم 275/07 المؤرخ في 18 سبتمبر 2007 الذي ينص على تحديد القوانين الأساسية لمكتبات المطالعة، والذي يتضمن:<sup>1</sup>

الفصل الأول من (المادة 1) : إمكانية تعليم المكتبات المطالعة العمومية عبر كامل تراب الولاية وتوفير فضاءات للطفل والمطالعة وتحضير الدراسات العلمية مع تنظيم الأنشطة الثقافية ليتقرر بعدها تغيير تسميات المكتبات المطالعة العمومية إلى المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وتحديد

1- قموح نجية، المرجع نفسه، ص 46

1- مالكي زهير، مكتبات المطالعة العمومية الجزائرية: بين التشريع والواقع. مجلة علوم المعلومات علم الأرشيف وعلم المكتبات جامعية وهران، عدد 4، ديسمبر 2025، ص 11-10.

## **الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية**

قانونها الأساسي ثم تليها المادة 2 التي تؤكد على ضرورة تواجد المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بمركز الولاية مع احتوائها على أرصدة وثائقية متعددة التوجهات والاختصاصات موجهة لجميع فئات الجمهور بتخصيص فضاءات للمطالعة وإتاحة الاستفادة من ذلك لجميع أفراد المجتمع وهذا ما تم تأكيده في نص الفصل الثاني-المادة4- بإنشاء المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية في كل ولاية بمرسوم تفيلي ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالثقافة المؤرخ في 6رمضان عام 1428 الموافق لـ 18 سبتمبر 2007.<sup>1</sup>

إن الجزائر أقرت بهذه التحول للتسمية المكتبات الرئيسية بسنة 2007 لتصبح كمؤسسات عمومية ثقافية قائمة للإنشاء استناداً للمرسوم التنفيذي رقم 12-234 مؤرخ في 3رجب الموافق لـ 24 ماي 2012 الذي يحدد القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية تكون مخصصة للجمهور كافة حيث أقرت المادة 2 على ضرورة تعميم المكتبات الرئيسية على كامل الولايات الوطن وأشارت أنها مخصصة لجميع فئات المجتمع.<sup>2</sup>

### **3.1. أهداف المكتبة العمومية:**

تهدف المكتبات العمومية بدورها إلى تحقيق أهداف كثيرة نذكر أهمها:

- **التحصيف:** يعتبر التحصيف من أهم أهداف المكتبات العامة حيث أن التكوين الفكري والثقافي لأفراد المجتمع هدف تسعى إليه الحكومات، هذه الأخيرة والتي أنشأت بدورها لتحقيق هذا الهدف بتربية ثقافة أفراد الشعب وتوسيع مداركهم في كافة المجالات خاصة في المجتمعات العربية.<sup>3</sup>
- **التعليم:** تهدف المكتبة العامة إلى التعليم بداية من الأطفال قبل دخولهم إلى المدرسة، إضافة إلى مساندة المكتبات المدرسية في القيام بوظائفها الأساسية ولها دور سامي وأساسي كذلك في

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تفيلي رقم: 275-07 في 19 سبتمبر 2007، ع 58، المواد 1-2، ص 38.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. مرسوم تفيلي رقم 12/234 الصادر بتاريخ 24 ماي 2012 المتضمن القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، ع 34، 34 جوان 2012، ص 9-10.

<sup>3</sup> - عزت خيرت كيلاني، نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 25-26.

## الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية

المشاركة في تعليم الكبار ومحو أميّتهم وتوفير المواد التي تساعدهم في استثمار المهارة الجديدة التي اكتسبوها<sup>1</sup>.

وزيادة على ذلك: تقديم خدمات المعلومات المناسبة للأفراد في المجتمع وتلبية احتياجاتهم المعلوماتية في حدود إمكانيات المكتبة العمومية.

- دعم العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين أفراد المجتمع وذلك عن طريق الفعاليات والمعارض والمحاضرات الثقافية.<sup>2</sup>

- إتاحة المصادر المختلفة للمطبوعات لجميع فئات المستفيدين ومصادر المعلومات بمختلف أنواعها وأشكالها.

- المساهمة في حل مشكلة الفراغ عند المواطنين خاصة في مواسم الإجازات واستغلال هذا الوقت في القراءة والبحث بما يعود بالفائدة على المستفيدين من خدمات المكتبة.

- ترقية الحس الفني عند المستفيدين من خلال المكتبات العامة بعرض اللوحات الفنية، ومنتجات الفنون التشكيلية، وتشجيع الطلاب على القراءة والبحث في أوعية المعلومات على اختلاف أشكالها.

- تمنية عادة القراءة والاستماع والمشاهدة لمختلف الأوعية لتحقيق التعلم الذاتي والمستمر.

- المساهمة في محو الأمية الهجائية والثقافية من خلال كتب مبسطة ومصورة لتعليم القراءة الكتابة.

- تساعد المكتبات العامة في نشر الوعي السياسي لدى الأفراد والجماعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن مسعد عبد العزيز، البحث العلمي في المكتبات ومرار المعلومات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2021، ص 101.

<sup>2</sup> ياسر يوسف عبد المعطي، مقدمة في علم المعلومات والمكتبات، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص 17.

<sup>3</sup> بولعشار مرسل، المكتبات العمومية ودورها في تنشئة جيل يقرأ، المجلد 5، العدد 26 ديسمبر 2018، ص 213.

## **الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية**

### **4.1. مهام المكتبة العمومية:**

تقوم مكتبات المطالعة العمومية بحملة من المهام تتمثل فيما يلي:

#### **- المهام التعليمية:**

تعمل المكتبة في إطار هذه الوظيفة على تشجيع التعليم الذاتي للكبار والصغار من وصلوا بتعليمهم إلى مرحلة ما، بتدبير مواد القراءة المناسبة لهم وإعدادهم بالوسائل التي تساعدهم في التقدم في جميع المستويات العلمية ومن هنا تكون مكتبة المطالعة العمومية أداة تربوية فعالة وأساسية في العملية التعليمية باعتبارها أداة بيداغوجية تساهم في المهام الأساسية للمدرسة وحتى يتسعى ذلك لابد من توفر المصادر التي تساعده على التعليم المستمر لكافة أفراد المجتمع ودعم وتعزيز البرامج والأنشطة التعليمية في المدارس والمؤسسات التعليمية والثقافية المختلفة<sup>1</sup>.

#### **- المهام الثقافية**

تقوم المكتبة العامة بالتشييد الثقافي كونه مرتب بأهدافها ومجموعاتها، فهي تحتاج لتنشيط ثقافي تكون فيه المجموعات محور اهتماماتها والجمهور هدفها، لكنه لا يخلو من الترفيه أيضا، إلا أن برمجة نشاطات ثقافية في المكتبة ليس هو نفسه في المؤسسات الثقافية الأخرى، كدور الثقافة والجمعيات الثقافية، وإنما الجزء الأكبر فيه هو توجيه المطالعة، وتعريف بالمجموعات وخدمات المكتبية، أو بالأحرى تقريب المكتبة والكتاب والقراءة من المجتمع،<sup>2</sup> وجلب الجمهور، لذلك تسطر المكتبة النشاطات الثقافية بهدف تحقيق أهداف ثقافية اجتماعية ترفيهية تربوية فنية وعملية، معتمدة على مجموعاتها المكتبية بشكل كبير، حيث تعمل على برمجة نشاطات تسمح باكتشاف أدباء

<sup>1</sup> عبد الهادي؛ محمد فتحي جمعة؛ نبيلة خليفة. المرجع السابق. ص. 19.

<sup>2</sup> مساعديه عبد الرزاق، واقع التشييد الثقافي بالمكتبات العامة في ظل الإعلام الجديد دراسة ميدانية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية في الجزائر، جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، المجلد 06، العدد 03، سبتمبر 2022، ص. 22.

### جودة خدمات المكتبات العمومية

وكتاب ونشطاء ثقافيين وتجمعهم في لقاءات مبرمجة مع الجمهور الداخلي للمكتبة، ويصاحب ذلك نقاشات وتبادل للأفكار، ووجهات النظر حول العديد من القضايا.<sup>1</sup>

وهناك العديد من الأنشطة الثقافية التي تقدمها المكتبات العامة، وإن كانت طبيعة معارض تلك الأنشطة تختلف من بلد إلى آخر، حسب عدة اعتبارات، كالجنس والسن، والانتماءات الاجتماعية والدينية والثقافية لكل مجتمع، إلا أنه على العموم تمثل الأنشطة الثقافية في المكتبات العمومية فيما يلي:

- تنظيم أبواب مفتوحة على المكتبة.
- المعارض.
- المحاضرات والندوات.
- جلسات رواية القصة.
- النشاط المسرحي.
- العروض السينمائية والشرايخ الفيلمية.

#### - المهام الاجتماعية:

مكتبة المطالعة العمومية اليوم أصبحت مؤسسة اجتماعية تمتاز بالنشاط والحيوية بفضلها أصبح بإمكان أي فرد من المجتمع ومهما كانت صفتة من الحصول على المعارف والثقافة، وفي وسيلة فعالة لتحقيق الإدماج الاجتماعي ودفع الروابط الاجتماعية وتحقيق التعاون والتماسك الاجتماعي، هذا فضلاً من ملأها لأوقات الفراغ وتشجيع الانتفاع بهذه الأوقات واستغلالها في ممارسة الأعمال الجديدة والنافعة،<sup>2</sup> ومكتبة المطالعة العمومية في معظم الحالات لابد وأن تحرص على توفير وسائل الإعلام و الثقافة المناسبة من كتب وأدلة وخرائط ومصورات وأفلام... إلخ، التي

<sup>1</sup>- مساعدة المرجع نفسه، ص 22.

<sup>2</sup>- موسى، غادة عبد المنعم، المكتبات النوعية: ماهيتها، إدارتها، خدماتها، الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2006، ص 127.

## **الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية**

من شأنها أن تساعد في الرد على استفسارات المستفيدين و تقديم كافة المعلومات ذات الاهتمام العامة سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي. وقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في القيام بهذه الوظيفة من خلال تتبع هذه المعلومات وسرعة الحصول عليها والحفظ على ما يتعلق بمجتمعها المحلي أو ما يتصل به من معلومات قومية أو عالمية<sup>1</sup>.

### **- مهام ترقية المستوى:**

تبرز أهمية مكتبة المطالعة العمومية بهذه الوظيفة في المجتمع من حيث إعانة أفراده على النهوض بمستواهم وتكوينهم المستمر والاطلاع على كل التغيرات الحاصلة في العالم الذي يحيط بهم بصفة عامة وفي مجتمعهم المحلي بصفة خاصة، فقيام المكتبة بهذه الوظيفة يعني تمكين قرائها من التقدم الحضاري في مجالات الحياة المختلفة، فيبقى الفرد على صلة دائمة بأخر التطورات العلمية الحاصلة في مجال تخصصه بواسطة، ما ينشر من كتب ودوريات وأوعية مختلفة، وبالتالي الارقاء بمستواهم الفكري والفكري والوظيفي سواء كان ذلك خلال دراستهم أو بعد تخرجهم أو عند توجههم للحياة الوظيفية والاستفادة منها في موقع عملهم<sup>2</sup>.

### **5.1. فروع المكتبة العمومية:**

#### **- المكتبة الفرعية:**

وهي فرع من فروع المكتبة العامة، منشأة لتقديم الخدمة المكتبية إلى سكان الضواحي في المدن الكبرى الذين لا يستطيعون الوصول إلى المكتبة المركزية في التشكيل المكتبي الذين أحسن توزيع المكتبات الفرعية به، حيث لا يضطر القارئ للتنقل وقطع مسافات طويلة مما يسمح باختصار،

<sup>1</sup> موسى، غادة عبد المنعم، المرجع نفسه، ص128.

<sup>2</sup> قمود، نجية، المرجع السابق، ص29.

## الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية

ويتم وضع هذا النوع من المؤسسات في الأماكن البعيدة عن المكتبة المركزية بحيث تكون قريبة من المناطق التي يتواجد فيها الناس لأغراض أخرى غير القراءة.<sup>1</sup>

### - المكتبة المتنقلة :

وهي سيارة مصممة بشكل مناسب تضم مجموعة من الكتب والمواد والأوعية الفكرية الأخرى، بغرض إيصالها إلى القرى والأرياف البعيدة عن المكتبة العامة المركزية وذلك وفق برنامج زمني معين. ظهرت هذه الأخيرة مع بداية القرن العشرين نظرا لاهتمام الدول المتقدمة بالريف وسعيها لتقديم مختلف الخدمات له من بينها الخدمة المكتبية. بحيث أثبتت هذه الأخيرة فعاليتها الكبيرة في خدمة فئات من المجتمعات مثل المجتمعات الزراعية النائية والقرى والقبائل البدوية والأرياف.<sup>2</sup>

### - مكتبة الطفل :

أنشأت مكتبة الطفل بجميع المكتبات العامة، بحيث تعد هذه الأخيرة من أهم المؤسسات التي تساهم في تكوين شخصية الطفل وتنمية موهابه وقدراته الفكرية والعقلية وتوجيهها التوجيه الأمثل، حيث تحرص على :

- توفير مصادر المعلومات المناسبة لحاجة الطفل ورغباته وميوله
- تعريف الطفل بمكتبه وكيفية استخدامها والمحافظة عليها وعلى مصادرها.
- تشجيع الطفل على مداومة التردد على المكتبة والاستفادة من خدماتها.
- تطوير القدرات اللغوية والفنية وغرس الصفات الأخلاقية مثل الصدقة والاحترام.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> - ناغية سفيان، طاهري فاطمة، عون الله فاطمة الزهراء، المكتبات العمومية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجزائر: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطاعنة العمومية محمد المليبي بتيلارت مذكرة الماستر، جامعة ابن خلدون تيارات 2021/2022، ص 18-19.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، إدارة المكتبات "الأسس والعمليات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2015، ص 26.

<sup>3</sup> - دنيا أحمد سعد، مكتبات الأطفال، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2018، 2018، ص 217.

لذلك يمكن القول إن المكتبة الطفل دور فعال في التثقيف وصنع شخصية الأطفال وتوسيع آفاق رؤيتهم للعالم من حولهم ونظاراتهم للحياة من كل جوانبها فهي نوع من المكتبات التي أوصت بقيامها مقتضيات الحضارة والتقدم الحادث في العالم غربه وشرقه.

فإنشاء مكتبات الأطفال معناه اعتراف الدولة بهم كأفراد لهم حقوقهم في المجتمع وعليهم الحفاظ على مكانة الكتاب كوعاء من أوعية المعلومات التثقيفية.<sup>1</sup>

## 2. مفهوم جودة خدمات مكتبات المطالعة العمومية

### 2.1. تعريف خدمات المكتبة العمومية:

يعرفها أ.د. ظافر القادر عبد الجبار بأنها تلك العمليات المتكاملة التي تهدف لمساندة المستفيدين للحصول على المعلومات من المكتبات لإشباع حاجاتهم الفكرية والعلمية من خلال جملة الخدمات التي تقدمها<sup>2</sup>.

ويعرفها حشمت قاسم بأن الخدمات المكتبية هي النتاج النهائي الذي يتحصل عليه المستفيد من المعلومات وذلك نتيجة التفاعل بين ما تتوفر عليه المكتبة من الموارد البشرية والتجهيزات والميزانية المتوفرة والأعمال المقدمة لتحقيق احتياجات والرد على استفسارات المستفيدين<sup>3</sup>.

في حين يؤكد في التعريف التالي لضرورة تفاعل عناصر أخرى مختلفة لضمان تميز الخدمة المكتبية ونجاحها في تلبية رغبات المستفيد حيث يتحقق ذلك في تكامل العناصر الثلاثة التالية: البشرية، التكنولوجية والمالية، فتكاملها سيحرص على تفعيل الخدمات لتمكن كل مستفيد للوصول للمعلومات، وفي مقال د. يونس أ. مد إسماعيل هي مجموعة الخدمات التي تقدمها المكتبات

<sup>1</sup>- رائدة خليل سالم، مكتبات الأطفال مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2017، ص 32.

<sup>2</sup>- عبد القادر، ظافر عبد الجبار، خدمات المعلومات الجامعية في جامعة الإسراء، رسالة المكتبة، ع، 1، ص 11.

<sup>3</sup>- بدير جمال، المدخل لدراسة علم المكتبات ومرافق المعلومات، الأردن: دار الحامد، 2010، ص 87.

## الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية

للمستفيدين منها، وتشمل خدمات الإعارة والمراجع والدوريات والتصوير والإرشاد والتدريب وخدمات الإحاطة والبث الالكتروني للمعلومات وخدمة الانترنت.<sup>1</sup>

أما الخدمة فهي عبارة عن تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والمستفيد منها بهدف إلى تحقيق الكفاءة لكليهما، وهي أيضاً: بعض الأشياء التي تنتج وتسنهاك بشكل متزامن.<sup>2</sup>

### 2.2. أنواع الخدمة المكتبية:

تقديم كل المكتبات خدمات متعددة تتمثل في الأنشطة والعمليات والوظائف من أجل إشباع رغبات المستفيد للحصول على المعلومات واستخدامها، وقد قسم الباحثون في هذا المجال هذه الخدمات إلى نوعين: خدمات مباشرة وأخرى غير مباشرة.

#### • خدمات غير مباشرة: تتمثل في:

- **خدمة التزويد:** تعتبر عملية التزويد من أبرز الخدمات المقدمة بالمكتبات الرئيسية ونقصد بها إضافة أوعية فكرية جديدة للمكتبة قد تكون في مجال واحد أو أكثر تم اختيارها من طرف المكتبيين وفقاً لاحتياجات المستفيدين ومقترنات هيئة التدريس أي وفق سياسة محددة مع مراعاة الميزانية.<sup>3</sup>

- **خدمات التكشيف:** من العمليات والخدمات الرئيسية فهو شكل من اشكال التعريف بالأوعية الفكرية التي تقدمها المكتبة لتعرف وتحيل المستفيد للمرجع الذي يحتاجه للاستخدام من خلال

<sup>1</sup>- الشوابكة، يونس أحمد إسماعيل، تقييم جودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية الأردنية المصرية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة علمية محكمة، ع. 23، 2019، ص. 357.

<sup>2</sup>- شمس الدين كرمادي محمد كريم فريحة، عصرنة وتطور خدمات المعلومات، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، مج 33، ع 03، 2019، ص 631.

<sup>3</sup>- كوادر فوزية، التزويد في المكتبات ومراكيز المعلومات: المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بأدرار أنموذجاً، مجلة رفوف، مج 10، ع 2، 2022، ص 643.

## الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية

مجموعة الكلمات المفتاحية ذات العلاقة مع محتوى المصدر مما سيختصر الوقت والجهد ويسهل على المستفيدين بإرشادهم مباشرة لما يحتاجونه.<sup>1</sup>

- **خدمة الفهرسة:** من الخدمات التي تقدمها المكتبات الرئيسية كأدلة تعريفية لوصف المصادر الوثائقية المتواجدة ضمن محتوياتها بإعداد قوائم مقنة تتم وفق معايير متقد عليها لكيفيات وصف الشكل المادي تحتوي على كافة المعلومات الخاصة بالوعاء الفكري مما سيسهل على المستفيدين عملية البحث واسترجاع المصدر بسهولة دون عناء.<sup>2</sup>

- **خدمة التصنيف:** من ضمن أهم العمليات التقنية والفنية التي تقوم بها المكتبة العمومية والتي تمثل أحد خدماتها الغير مباشرة ويعرفه **الطاوونة هاني** خلف على أنه عملية فرز وتقسيم المصادر المعرفية ذات الموضوعات المشابهة والواحدة وترتيبها ووضعها في المكان المناسب حسب المواضيع الرئيسية التي ينتمي إليها كل موضوع من المعارف مما يضمن استرجاعها بأيسر الطرق.<sup>3</sup>

### • خدمات مباشرة:

- **خدمة الإعارة:** من المؤشرات الهامة التي تدل على فاعلية المكتبة وعلاقتها بمجتمع المستفيدين المتمثل في هيئة التدريس، إداريين، والطلبة، أساتذة، كبار، صغار...الخ، ويمكن القول انها معيار

<sup>1</sup> نورس يوسف كاظم، فعالية خدمات المعلومات في مراكز تقنية المعلومات: أكاديمية الدراسات العليا في طرابلس نموذجا، جمعية المكتبات والمعلومات، مج 40، ع 4، 2005، ص 152.

<sup>2</sup> كرم شلواش قمر، خطوات تطبيق معايير الجودة في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري: مساهمة في صياغة استراتيجية وطنية، اطروحة دكتوراه جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2024-2025، ص 38.

<sup>3</sup> الطاوونة، هاني خلف، علم المكتبات ومراكز المعلومات: القيادة والمبادئ، ط. 1 الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 138.

## الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية

جيد لقياس وتقدير مدى فاعلية المكتبات في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها وتلخص خدمات الإعارة في: الإعارة المتبادلة، الإعارة الداخلية والخارجية، حجز الكتب وتجديدها المطالعة.<sup>1</sup>

- **خدمة التعاون والتشارك بين المكتبات:** في ظل التطورات المتلاحقة في المجال التقني والتكنولوجي ظهرت الكثير من المشاريع التعاونية التي تساعد المكتبات على القيام بمهامها عن طريق العمل والتعاون مع المكتبات الأخرى، وهذا حتماً يساعدها على تحسين وتسهيل الخدمات وتتويعها والتقليل من التكاليف.<sup>2</sup>

- **خدمة النشر الإلكتروني:** تعتبر من الخدمات التي تعمل على تحويل المعلومات المتواجدة على مستوى رصي드 المكتبة بمختلف أشكالها باستخدام التكنولوجيا ونقلها لمستفيدين عن طريق بثها وإتاحتها عبر شبكات الاتصال سواء كانت مجموعات أو خدمات.

**خدمة الأطفال:** يمكن الإشارة على أنها من أهم الخدمات التي لابد أن تتوارد بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية كونها ستتعامل مع هذه الفئة الأكثر من مهمة داخل المجتمعات لتنمية مواهبهم وقدراتهم العلمية، الفكرية والإبداعية وتقديم المساندة التربوية والنفسية وخلق جو ملائم للأطفال وتحفيزهم على المطالعة والقراءة وتعليمهم كيفيات استخدام المكتبة.<sup>3</sup>

- **خدمة الاشتراك في الدوريات الإلكترونية:** الدورية الإلكترونية عبارة عن مرصد بيانات تمت كتابته ومراجعته وتحريره وتوزيعه إلكترونياً، وتمثل أحد مصادر المعلومات التي لا يوجد لها نسخة ورقية بالمعنى المتطور لمفهوم النشر الإلكتروني. لهذا تلجأ العديد من المكتبات إلى الاشتراك في

<sup>1</sup> - شعت، سلمة محمد، تقييم الفجوة الرقمية في المكتبات الجامعية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزوة: الجامعة الإسلامية: قسم إدارة الأعمال، 2012، ص. 47.

<sup>2</sup> - فريحة محمد كريم، كرمادي شمس الدين، واقع خدمات المعلومات بالمكتبات العامة في ظل تحديات البيئة الرقمية: المكتبات العامة لولاية عنابة وسط دراسة تحليلية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، مج. 26، ع. 03، سبتمبر 2020. ص. 404.

<sup>3</sup> - كرم شلواش قمر، المرجع السابق، ص. 41.

## الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية

الدوريات الإلكترونية العلمية وهذا لما لها من أهمية كرصيد معرفي منخفض من حيث التكاليف وغنى بالمعلومات العلمية والتقنية القيمة.<sup>1</sup>

### 3.2. تعريف جودة الخدمة المكتبية:

مقارنة مع جودة المنتجات المادية التي يمكن قياسها بمؤشرات مثل مدة الصلاحية أو عدد عيوب التصنيع، الجودة في الخدمات تمثل حقيقة مجازية نتيجة للصفات الأربع التي تتصف بها الخدمات من: الغير مادية، التغيرية، الغير قابلة للتخزين والغير قابلة للانفصال، والتي تجعل من تعريف جودة الخدمة من الأمور التي يصعب تأثيرها، ومن بين أهم تعريفات جودة الخدمة ذكر:

– تعريف Grönroos: جودة الخدمة هي نتيجة عملية تقييم يقارن فيها الزبون توقعاته بالخدمة المقدمة له أو التي قدمت له سابقا.

– تعريف "Berry، Zeithaml، Parasuraman": جودة الخدمة تعني الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.<sup>2</sup>

وعلى ضوء ما سبق نستخلص أن جودة الخدمة تعتمد على تقييم الزبون الذي يحكم عليها عن طريق مقارنة بين ما حصل عليه فعلا وما كان يتوقعه.

فجودة الخدمات تعبّر على درجة الإشباع التي تصل إليها الخدمة المنتظرة من طرف المستفيدين والتي يمكن لمنظمة مثل المكتبة من تقديمها لهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار ستة محاور هي: إرادة المسيرين للمكتبة، تدعيم السلطة للمستويات السفلية للمكتبة، تقييم الخدمة،

<sup>1</sup> فريحة محمد كريم، كرمادي شمس الدين، المرجع السابق، ص 402.

<sup>2</sup> بن حاوية يمينة، جودة خدمات المكتبات العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة وهران أحمد بن بلة 2014/2015، ص 76-77.

## الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية

الاتصال، الاستعانة بال媿ولين وأخيرا التنظيم، وإن تقديم خدمات المعلومات بفعالية ونجاح يكون أساسه عناصر مادية وبشرية عدة تتكامل مع بعضها البعض ومن أبرزها<sup>1</sup>:

- مصادر معلومات جيدة ومتعددة تتفق مع احتياجات المستفيدين.
- تنظيم المعلومات على نحو يسمح بالتعرف عليها ويتيح الوصول إليها عند الحاجة من خلال نظم استرجاع ملائمة من فهارس وكتشافات.
- أخصائي معلومات أكفاء ومؤهلين.

وهي تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ويشير هذا التعريف، إلى أن جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين البعد الإجرائي النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمات والبعد الشخصي طرق التفاعل والتعامل مع الزبون عند تقديم الخدمة من قبل مقدمي الخدمات وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية مما يستوجب ضرورة الاهتمام بهاذين الجانبيين.<sup>2</sup>

### 4.2.. خصائص جودة الخدمات المكتبية:

يمكن تلخيص خصائص جودة الخدمات في النقاط التالية:

- **المراقبة بعد أداء الخدمة:** لا تستطيع المنظمة من تحديد وبدقة متناهية درجة الجودة المراد الوصول إليها، إلا أن هذا لا يمنع من أن توحد بعض النشاطات والخدمات التي يقوم بها موظفيها قصد الوصول قدر الإمكان إلى نفس المستوى من الخدمات في كل مرة ومع كل المستفيدين.

<sup>1</sup> - بلحاج الزين فتحية، عبد الهادي محمد، قياس جودة الخدمات والأداء المتميز في المكتبات العامة: المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبیازة "آسیا جبار"، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، مجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مج 5، ع 14، ص 9.

<sup>2</sup> - بوعافية السعيد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بين النظرية والتطبيق، قسنطينة: دار بهاء الدين، 2015. ص 50

### جودة خدمات المكتبات العمومية

- **توحيد المقاييس:** هذا المفهوم يتصل بكيفية أداء الخدمة في حد ذاتها قصد تحسين جودتها بمعنى آخر المنتجات والخدمات يجب أن تتنمي لنفس نمط الأداء. هذا النوع من التوحيد في المقاييس يخص عادة عاملين اثنين هما<sup>1</sup>:
  - **الزمن:** يجب على كل مصلحة من المنظمة أن تؤدي نفس الخدمة لكل المستفيدين وفي كل الأوقات.
  - **المكان:** عندما تقوم مكتبة رئيسية مطالعة عمومية ما مثل بتسيرير مكتبات البلديات\_ الملحقات فإنه يجب عليها من فرض تطبيق نفس الأداء لكل نوع من الخدمات على مستواها على مستوى كل مكتبات المعاهد التابعة لها.
- **أهمية الموظفين:** تتعلق جودة الخدمة بصفة أساسية بالموظفين الموكل إليهم تحقيق أداء الخدمة لذلك فإنه يجب تكوينهم وتحفيزهم لضمان أفضل أداء للخدمة، خاصة اللذين هم في اتصال مباشر مع الزبون، ولا يمكن لأي مؤسسة وثائقية من أن تضمن استمراريتها دون الارتكاز على جودة الموظفين لديها ذلك أن أول تقييم يقوم به المستفيد في جودة الخدمة يتعلق بالعلاقة التي ينشئها مع الموظفين الذين يلعبون دوراً مزدوجاً<sup>2</sup>:
  - **الدور الوظيفي:** هو مجموعة الوظائف التي يجب أن يقوموا بها.
  - **الدور التفاعلي:** وهي الطريقة التي بها يقدم الموظفون خدماتهم، لهذا يجب أن تكون سهلة سريعة ناجعة وجذابة للمستفيد، والدور التفاعلي في حد ذاته يشكل ثلاثة عوامل مجتمعة مع بعضها البعض:
  - **العامل الظاهري:** النظافة، الحوامل المادية، مظهر الموظفين.
  - **العامل الإشاري:** والمتمثل في السلوك، ابتسامة واهتمام الذي يوليه الموظفين للمستفيدين.

<sup>1</sup> Parasuraman,A., Zeithaml,Valarie A., Berry, Leonard L, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", Journal of Marketing,0795, Vol.49, P.42.

2- بلحاج الزين فتحية، المرجع السابق، ص15.

## الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية

- العامل النطقي: هو التعبير النطقي الذي يستعمله الموظفين من جمل مؤدبة وعبارات الشكر.
- مشاركة المستفيد: مشاركة المستفيد تتجسد في نوعين من العلاقات التي تأثر على جودة الخدمات فمن جهة نجد العلاقات التي تنشأ بين المستفيدين فيما بينهم داخل المنظمة أثناء حصولهم على الخدمة، ومن جهة أخرى نجد العلاقات والمشاركة التي تنشأ بين الموظفين والمستفيدين.<sup>1</sup>

### 3. نماذج قياس جودة خدمات المكتبة:

#### 1.3. نموذج جودة الخدمة في المكتبات : LIBQual

تلعب المكتبة العمومية دوراً ديناميكياً في تحقيق الأهداف العامة للمجتمع من خلال تقديم مجموعة من الخدمات لتلبية احتياجات جميع فئات روادها، نظراً لكونها مؤسسة خدمية. وتسعى المكتبات منذ نشأتها وحتى الآن إلى التعرف على مدى رضا مستفيديها بما تقتنيه من مصادر معلومات أو ما تقدمه من خدمات، ومن ثم يعود وجود أداة معيارية يمكن من خلالها رصد وقياس وتقييم ومن ثم تقويم ما تقدمه المكتبات من خدمات وذلك من منظور أفراد مجتمع المستفيدين، ميزة نسبية تتمتع بها المكتبة حال قيامها بتبني هذه الأداة وتطبيقها، خاصة إذا ما أرادت أن تعزز جهودها للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها، وأن يجعلها تدور حول المستفيدين User centered ومتوجهة نحو تلبية احتياجاتهم User Needs oriented واستباقية Proactive في اتخاذ التدابير التي تمكن من تلبية هذه الاحتياجات بكفاية وفاعلية.

وتم تصميم مقياس LibQUAL للتقدير المنهجي والكمي لقياس جودة خدمات المكتبة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية: تأثير الخدمة، ومراقبة المعلومات، والمكتبة كمكان، وتستخدم المكتبات في

<sup>1</sup> 2-ماضي إسماعيل؛ حازم فروانة، دور جودة الخدمات التي تقدمها مكتبات الجامعات الفلسطينية في إدارة المعرفة "حالة دراسية" الجامعية الإسلامية بغزة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، مج 23، ع 02، 2022، ص 135.

2- حسنين مصطفى، قياس مستوى جودة خدمات المعلومات في المكتبة المركزية لجامعة الملك فيصل من خلال Libqual، المجلة الدولية علوم المكتبات والمعلومات، جامعة الملك فيصل، مج 11، ع 3، سبتمبر 2024، ص 336.

## الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية

جميع أنحاء العالم هذه الأداة لقياس رضا المستفيدين وتحسين الخدمات باستخدام استطلاع وتعليقات المستخدمين وتساعد نتائج المسح المكتبات في تحديد مجالات التحسين مما يسمح لهم بتلبية هذه الاحتياجات بشكل أفضل وتحسين خدماتهم، كما يوفر LibQUAL أيضاً للمكتبات معياراً لمقارنة خدماتها ونتائجها بالمكتبات المماثلة الأخرى.<sup>1</sup>

وقد جاء مقياس LibQUAL لتعطية الجوانب التي لا يعطيها مقياس servqual ليتلاءم وحاجات المكتبات ويهدف لتحقيق ما يلي:

- التعرف على أسباب العجز في الميزانية والاستفادة من الموارد البشرية وتحديد أفضل الممارسات لتوظيفها بشكل أكثر فعالية.
- الارتقاء بمستوى الخدمات بتوفير فرص الاشتراك، وفرص البحث في المكتبة الإلكترونية.<sup>2</sup>
- تقييم نوعية الخدمات إذا ما كانت تتوافق وتوقعات المستفيدين وربطها بأهداف المكتبة.

### 2.3. نموذج أداء الخدمة في المكتبات :ServPerf

وهو مقياس حديث يتكون من شقين الخدمة والأداء، ويقوم المقياس بتقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة، أي يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبائن فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة لإدراكات الزبائن السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسنين مصطفى، المرجع نفسه، ص 337.

<sup>2</sup> - رديف، تيسير فوزي، قياس جودة الخدمات باستخدام Libqual: المكتبة المركزية لجامعة بغداد نموذجاً، مجلة أدب الرافدين، ع 483-481، 2021، ص 84.

<sup>3</sup> - عمروش كرمية، عبد الهادي محمد، قياس جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية الجزائرية من منظور ServPerf: المكتبة المركزية لجامعة مولود معمر بتيزي وزو نموذجاً، مجلة ألف اللغة والإعلام والمجتمع، مج 11، ع 4-2، نوفمبر 2024، ص 378. تم الإطلاع عليه يوم 11 أفريل 2025 على الساعة 20:44. <https://aleph.edinum.org/13407>

## الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية

كما ويطلق على نموذج أداء الخدمة الذي يعرف اختصارا ب servperf تسميات أخرى هي : الإدراكات فقط ، التركيز على الأداء (performance-based) ويرجع نموذج أداء الخدمة الذي ظهر سنة 1992 إلى الباحثين — Joseph Cronin and Steven Taylor—، وذلك نتيجة للانتقادات التي وجهوها لنموذج جودة الخدمة وخاصة في الجزء المتعلق بالتوقعات ، حيث يرى أنه من غير المناسب قياس جودة الخدمة بالاعتماد على الفرق بين توقعات وإدراكات الزبائن ، وهو ما دفعهم إلى تقديم مقياس آخر يعتمد على الأداء الفعلي للخدمة وذلك باعتبارها شكلًا من أشكال الاتجاهات ، ولقد توصلا (Cronin, Taylor) إلى أن قياس الأداء فقط ، يعد الأفضل لقياس جودة الخدمة وذلك بعد دراسة تطبيقية قاما فيها باختبار أربعة بدائل من مقياس جودة الخدمة والموضحة كما يلي :

- مقياس الجودة الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي - التوقعات
- مقياس جودة الخدمة المرجع: جودة الخدمة = الأهمية = (الأداء الفعلي - التوقعات)
- مقياس أداء الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي
- مقياس أداء الخدمة المرجع: جودة الخدمة = الأهمية - الأداء الفعلي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - بن حاوية يمينة، المرجع السابق، ص 86.

## **الفصل الثاني: — جودة خدمات المكتبات العمومية**

### **خلاصة الفصل:**

من خلال ما سبق طرحته يتبيّن لنا أن جودة خدمات مكتبات المطالعة العمومية تمثل عاملًا أساسياً في تعزيز الدور الثقافي والمعرفي لهذه المؤسسات داخل المجتمع، فقد أصبحت جودة الخدمة معياراً رئيسياً لتقدير أداء المكتبات، خاصة في ظل التحولات المتسارعة في حاجات وتوقعات المستفيدين وكذا التقدّم التكنولوجي الذي فرض على المكتبات تطوير أساليب عملها، إن الجودة لا تقتصر فقط على توفير المصادر والمعلومات المتعددة بل تشمل أيضًا طريقة أداء الخدمة كفاءة الموظفين، جاهزية البنية التحتية ومدى التفاعل الإيجابي مع الجمهور هذا الأخير الذي يعكس رضى المستفيد عن خدمات المكتبة.

القسم الثالث  
المدراسة الميدانية

#### تمهيد:

بعد إتمام الجانب النظري للدراسة، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب الميداني والذي يعتبر مكوناً أساسياً في مجال البحوث العلمية، لاسيما في ميدان العلوم الإنسانية حيث لا ينظر إليه كامتداد تكميلي للجانب النظري فحسب، بل يعد تطبيقاً عملياً يعكس الواقع، مما يمنح البحث مزيداً من المصداقية والموضوعية، ويمنح هذا الازدواج تكاملاً للمعلومات من أجل تفعيل عملية الفهم، التحليل والتقسيم والتركيب بين متغيرات الدراسة وتحويل هذه المعلومات من شقها النظري إلى معلومات كمية تثبت صدق أو نفي الفرضيات المقترحة والإجابة على الإشكالية المطروحة.

نتناول في هذا الفصل التعريف بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة محل الدراسة والمنهج المعتمد في الدراسة مروراً بمجتمع الدراسة والعينة المختارة إضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات بمختلف أنواعها، وتحليل هذه المعطيات وتقسيمها، بغرض الوصول إلى نتائج ومقترنات علمية صحيحة.

### 1. التعريف بمكان الدراسة

#### 1.1. التعريف بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عاصمي بسكرة

هي مؤسسة ثقافية تعليمية فكرية وثقافية 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.

وتقع المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عاصمي بسكرة في شارع محمد بوضياف بجانب مسرح الهواء الطلق بسكرة، يحدها من الشمال مسرح الهواء الطلق ومن الشرق ديوان مؤسسات الشباب لولاية بسكرة، من الغرب وشارع من الجنوب حديقة 1 نوفمبر 1954 للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة تسع مكتبات للمطالعة العمومية ملحقة موزعة على إقليم ولايتي بسكرة وأولاد جلال منشأة وتقديم خدمات لساكنة البلديات التالية: رأس الميعاد، الدوسر، عين زعوط، بوشقرن، لية، الحاجب مخادمة، الحوش، عين الناقة وتمتلك المكتبة موقعها الكترونيا يمكن الاطلاع من خلاله على كل مستجدات المكتبة

[www.bibliobiskra.com](http://www.bibliobiskra.com)

وبريدا الكترونيا [bplp.biskra.07@gmail.com](mailto:bplp.biskra.07@gmail.com)

انشأت المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 236 - 08 المؤرخ 23 رجب عام 1433 الموافق 26 يوليو سنة 2008، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تحت وصاية وزارة الثقافة والفنون تم افتتاحها رسميا بتاريخ 23 أكتوبر 2011.

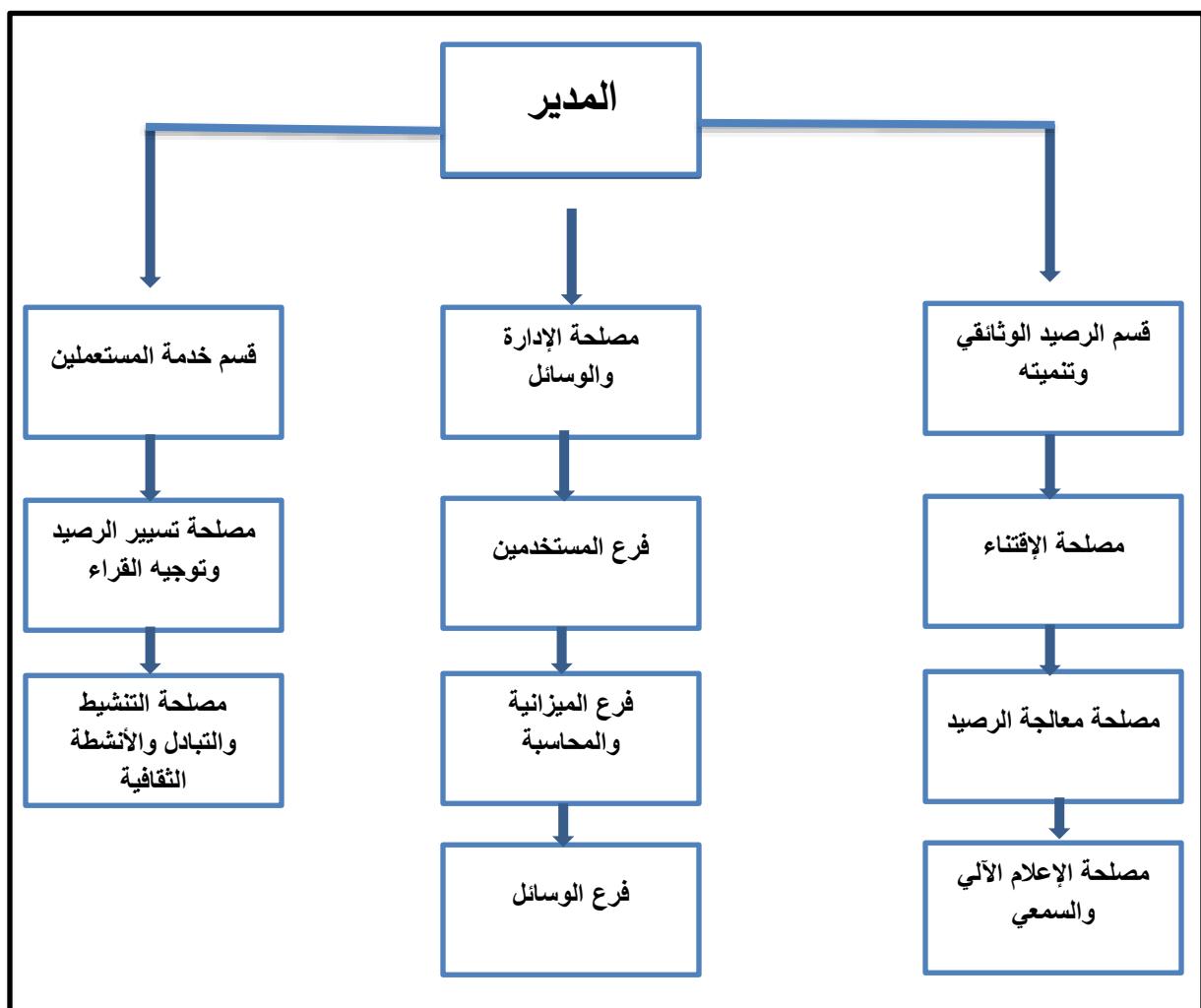
## 2.1. الموارد البشرية للمكتبة

جدول رقم (01) عدد الموظفين حسب المناصب والخصائص

العدد	المنصب
03	متصرف رئيسي
04	محافظ في المكتبات والوثائق والمحفوظات
02	مهندس دولة في الإعلام الآلي
02	متصرف محل
01	مكتبي وثائي وآمين محفوظات
02	منشط ثقافي
02	ملحق رئيسي للإدارة
02	محاسب إداري
01	تقني سامي في الإعلام الآلي كاتبة المديرية
01	مساعد تقني في المكتبات والوثائق والمحفوظات
02	مساعد مكتبي وثائي وآمين المحفوظات
02	عامل مهني مستوى أول
02	حارس
02	سائق سيارة

3.1. الهيكل التنظيمي للمكتبة

الشكل رقم 01 الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية



**مدير المكتبة:** تمثل مهام المدير على الإشراف على جميع العمليات بما فيها الإدارية، المالية والمكتبية من تخطيط ورقابة وتسخير واتخاذ التدابير والقرارات الازمة لسير الحسن للمكتبة وجميع الملحقات التابعة لها

**مصلحة الإدارة والوسائل:** تتولى هذه المصلحة تنظيم وتسخير كل ما يتعلق بالجانب الإداري الخاص بالمكتبة كإعداد ميزانية المكتبة، التجهيز، التوظيف، تنظيم الشؤون الإدارية للموظفين وهي تضم ثلات فروع: فرع المستخدمين، فرع الميزانية والمحاسبة، فرع الوسائل العامة

**فرع المستخدمين:** ويهم هذا الفرع بكل الجوانب الخاصة بالمسار المهني للموظف، ابتداء من تنصيبه إلى غاية التقاعد (الترقية، التكوين....)

**فرع الميزانية والمحاسبة:** وهو فرع خاص بدفع الأجر للمستخدمين الدائمين والمعاقدين بكل أنواعها، سواء المرتبات، المخالفات والمردودية

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

**مكتب الأرشيف:** وقد تم إنشاؤه مؤخرا وقد انطلقت عملية دفع الأرشيف بين مكتب الأرشيف وباقى المصالح بصفة رسمية.

#### قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتنميته:

**مصلحة الاقتناء:** تعمل هذه المصلحة على تزويد المكتبة الرئيسية والملحقات بالرصيد الوثائقي حسب سياسة تربية المجموعات الممنهجة 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 بمعالجتها الفنية لمصادر المعلومات بداية من عملية الجرد، والفهرسة

الموضوعية لهذه المصادر ، والتصنيف (تطبيق تصنيف ديوبي العشري الطبعة 23) وإعداد وصيانة الأرصدة التالفة.

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

**قسم خدمة المستفيدين:** يعد هالكم كبوابة لرواد المكتبة بمختلف فئاتهم، حيث يعمل على استقبال وتوجيه القراء الإشراف على عملية الانخراط، بالإضافة إلى العمل على ضمان الخدمة المرجعية للقراء .

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

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

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

**مكتب الانخراط:** أين يتم تسجيل الرواد ومنحهم بطاقة الانخراط التي تمكّنهم من الاستفادة من جميع خدمات المكتبة.

#### 2. إجراءات الدراسة الميدانية

تعد الإجراءات الميدانية خطوة أساسية في أي بحث ميداني، حيث يلتزم الباحث بخطة علمية تساعد في جمع البيانات وتحليلها. وتشكل الدراسة الميدانية أداة فعالة لاكتشاف الحقائق في مجتمع البحث، والحصول على المعلومات الضرورية للتحليل الإحصائي والوصول إلى نتائج قابلة للتفسير والتعزيز لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي عرض موجز لهذه الإجراءات.

#### 1.2. مجالات الدراسة

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

**\*المجال الجغرافي :** ويتصل بالإطار المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، ويتمثل في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي \_بسكرة

**\*المجال البشري :** وهو يضم جميع العناصر التي يفترض أن تمسهم الدراسة والذين لهم علاقة بموضوع البحث، فمجالنا البشري يغطي موظفين المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.

**\*المجال الزمني :** ويتمثل في الوقت الذي استغرق في إجراء الدراسة الميدانية ابتداء من إعداد استماراة المقابلة والتوجه إلى المكتبة وإجراءها مع العينة المقصودة ثم العمل على تفريغها وتحليل نتائجها، وقد انطلقت هذه الدراسة بشكل عام في شهر مارس واستمرت إلى غاية شهر ماي، حيث تم تفريغ المعلومات وتحليلها واستخراج النتائج.

### 2.2. منهج الدراسة:

المنهج "هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".<sup>1</sup> وللإجابة على الاشكالية وتساؤلات الدراسة وتحقيق الأهداف المعتمدة، اعتمدنا على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي لأن الظواهر التي يتطرق لها الموضوع تحتاج إلى الوصف، أما كيفية إدارة المخاطر في المكتبات العمومية فهي تستدعي تحليل الواقع من خلال الدراسة الميدانية المقترحة.

### 3.2. المجتمع الأصلي وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة: هو مجموعة من الأفراد والأشخاص الذين يشكلون موضوع البحث<sup>2</sup>، ويتمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة في الموظفين الذين يعملون في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية "محمد عصامي" ولاية بسكرة والذي يبلغ عددهم 30 موظفين.

ب. عينة الدراسة: بالنسبة لعينة الدراسة فقد وقع اختيارنا على العينة القصدية والتي تعرف بانها اختيار حر من قبل باحث حسب طبيعة بحثه بحيث يحقق هذا الاختيار أهداف الدراسة المطلوبة، ويستخدم هذا النوع عندما يريد الباحث دراسة مجتمع ما تم تحديده مسبقا<sup>3</sup>، وهي تتكون من 12 موظف وهم مدير المكتبة ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح والفروع وقد تم هذا الاختيار لأسباب التالية:

- تعتبر هذه العينة الأنسب للتعامل مع موضوع دراستنا لارتباطها بصنع القرار و التخطيط
- تسهيل الوصول إلى المعلومة الازمة خاصة منها المعلومات الرسمية وبشكل أعمق وأدق
- الخبرة والمعرفة الأوسع بطبيعة العمل بحيث يمتلكون رؤية شاملة لمجريات التسيير داخل للمكتبة

1-غازي عناية، البحث العلمي ومنهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع، ص20.

2- جمال احمد عباس، مها خالد شهاب، مناهج واساليب البحث العلمي. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع،2019، ص114.

3 - عمار، بوجوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2016، ص75.

## الجدول رقم 1: جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهام

المنصب	التخصص	العدد
مدير المكتبة العمومية _ محمد عصامي	محافظ مكتبات ووثائق المحفوظات	1
رئيس قسم خدمة المستخدمين	محافظ مكتبات ووثائق المحفوظات	1
رئيس قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتنميته	محافظ مكتبات ووثائق المحفوظات	1
رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة	متصرف محل	1
رئيس مصلحة معالجة الرصيد وصيانته	مكتبي ووثائقي أمين محفوظات	1
رئيس مصلحة الإعلام الآلي والسمعي	مهندس دولة في الإعلام الآلي	1
رئيس فرع المستخدمين	متصرف رئيسي	1
رئيس فرع الميزانية والمحاسبة	محاسب إداري	1
رئيس فرع الوسائل العامة	متصرف محل	1
رئيس مصلحة التنشيط والتبادلات والأنشطة الثقافية	مستشار ثقافي	1
المجموع		10

**ملاحظة:** يؤدي كل من رئيس قسم خدمة المستخدمين المهام الخاصة به ومهام رئيس مصلحة تسيير الرصيد وتوجيه لشغور المنصب وكذلك رئيس قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتنميته يؤدي مهمه الخاصة إضافة إلى مهام رئيس مصلحة الاقتاء لشغور المنصب ونقص عدد الموظفين.

#### 4.2. أدوات جمع البيانات:

تحدد أدوات جمع البيانات بناء على المنهج المعتمد في الدراسة، إذ لا يخفى أن نجاح البحث وثراءه يرتبط باستخدام أدوات متنوعة تسهم في الوصول إلى المعلومة المطلوبة وتعزيز محتواه

العلمي وبناء عليه اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من أدوات جمع البيانات، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

**اللإملاحة:** تبرز أهمية هذه الأداة في تمكين الباحث من الحصول على رؤية مباشرة – سواء من قرب أو بعد – حول موضوع الدراسة داخل المؤسسة المعنية. وقد ساهمت الملاحظة في تكوين تصور أولي حول واقع إدارة المخاطر في المكتبة العمومية "محمد عصامي \_بسكرة\_" مما شجعنا على مواصلة العمل الميداني ومتابعة سير العمل فيها عن كثب.

**المقابلة:** تعد المقابلة من أدوات جمع البيانات الأساسية التي تتيح للباحث التواصل المباشر مع المبحوثين، مما يسمح بالحصول على معلومات دقيقة ومفصلة، غير أن نجاحها يعتمد على مهارات الباحث في الحوار ، وفهمه لموضوع الدراسة، وصياغته الجيدة للأسئلة<sup>1</sup>.

والمقابلة هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أكثر ، وتميز بكونها تفاعلاً مباشراً لا يقتصر على الحوار اللفظي فقط بل يشمل أيضاً الإشارات غير اللفظية مثل تعابير الوجه، نظارات العين، والإيماءات، كما وتختلف المقابلة على الحديث العادي في كونها توجه نحو هدف محدود واضح.

وبناءً على هذا فقد تم اعتمادها كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات من خلال إعداد استمارية مقابلة مقتنة أجريت مع رؤساء المصالح والأقسام ومدير المكتبة في عدة أيام مختلفة من أواخر شهر أبريل نظراً لطبيعة عملهم وتغيب بعضهم في بعض الأحيان تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تدرج تحت كل محور حسب تساؤلات الدراسة وفرضياتها، فهي تتكون من خمسة محاور ممثلة فيما يلي:

✓ المحور الأول: الأخطار التي يمكن ان تتعرض لها المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي (طبيعتها- أنواعها- مصادرها ... الخ

1- غاري عناية، المرجع السابق، ص25.

- ✓ المحور الثاني: جاهزية المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي لمواجهة المخاطر.
- ✓ المحور الثالث: تحسين جودة خدمات المكتبة من خلال إدارة المخاطر
- ✓ المحور الرابع: خطط وإجراءات إدارة المخاطر في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي.
- ✓ المحور الخامس: تحديات وآفاق إدارة المخاطر في تحسين جودة خدمات مكتبة المطالعة الرئيسية للمطالعة العمومية.

### 3. تحليل بيانات ونتائج الدراسة الميدانية

#### 3.1. تحليل بيانات الدراسة

**تحليل أسئلة المحور الأول:** يتعلق هذا المحور بأهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المكتبة العمومية - محمد عصامي بسكرة- من حيث طبيعة هذه المخاطر أنواعها ومصادرها وكذا مدى إدراكها من قبل المسؤولين والموظفين فيها، وقمنا بتحليل إجاباتهم على النحو التالي:

**تحليل السؤال الأول:** وجهاً السؤال الأول حول طبيعة المخاطر والأنواع التي يمكن أن تواجهها المكتبة العمومية كانت إجابات المبحوثين تؤكد على أن المكتبة قد تواجهها عدة مخاطر طبيعية وبشرية وتكنولوجية كتلك المتعلقة بالحوادث الطبيعية مثل الحرائق، الفيضانات أو المخاطر البشرية مثل السرقات، الإتلاف المتعمد للعتاد والمواد المكتبية أو المخاطر التكنولوجية المرتبطة بالاختراقات أو فقدان البيانات أو التقنية كالاعطال وانقطاع التيار الكهربائي ... إلخ.

هذا الإدراك الكامل للمخاطر يظهر مستوى مقدم من الوعي والقدرة على اتخاذ التدابير الوقائية المناسبة، مما يعزز من استعداد المكتبة لإدارة المخاطر والتقليل من آثارها السلبية على سير العمل.

**تحليل السؤال الثاني:** جاء السؤال الثاني حول مدى إدراك ووعي المبحوثين بمفهوم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المكتبة فكانت الإجابة بنعم مع إعطاءنا بعض التعريف العامة والأنواع مما يشير إلى امتلاكهم لمستوى جيد من الوعي بالمخاطر.

هذا الأخير الذي يرتبط بشكل أساسي بمستوى التعليم الأكاديمي المتحصل عليه ويعكس تأثير الخبرات الأكاديمية في تعزيز فهمهم بالمخاطر المحتملة.

**تحليل السؤال الثالث:** شمل السؤال الثالث مصادر الأخطار على حسب الأكثر تهديداً لاستمرارية المكتبة في تقديم خدماتها، فكانت هذه المصادر متنوعة بحسب تنويع المخاطر من وجهة نظر المبحوثين مثلاً إن المصادر الطبيعية كالامطار الغزيرة قد تتلف البنية التحتية للمبني، مما أدى إلى إغلاق المكتبة لترميم وصيانة الأسقف التي كانت تسرب المياه. أيضاً المصدر يجب أن يكون بشرياً بقصد أو عن غير قصد كالأخطاء التي يرتكبها بعض الموظفين الجدد أو المتربصين أو السرقات التي تكون متعددة خاصة للمستفيدين فيما بينهم، مصادر تنظيمية أو إدارية ... إلخ.

**تحليل السؤال الرابع:** من خلال الإجابة بنعم ولكن بشكل تحفظي حول دورات تكوينات أو ورشات عمل حول التوعية بالمخاطر المحتملة في المكتبات حيث أن الدورات أقصرت على أعون الأمن بمشاركة في دورات للحماية المدنية وبالتالي كيفية التعامل مع الأخطار الطبيعية فقط (أخطار، زلازل، فيضانات، إنقاض أرواح، إسعاف مرضى ... إلخ).

فكان التحفظ حول إقامة دورات تكوينية أو ورشات عمل من طرف المكتبة في حد ذاتها وإشراك جميع الموظفين والمسؤولين.

والهدف كان من السؤال مدى مساهمة المكتبة كإدارة بتوعية موظفيها بالمخاطر وحتى مستفيديها ولما لا.

**تحليل السؤال الخامس:** تضمن السؤال الأخير من هذا المحور مدى معرفة المبحوثين بإدارة المخاطر انطلاقاً من وجهة نظرهم كمؤسسة ثقافية عمومية، وكانت الإجابات قد تطرقت إلى بعض التعريف

العامة دون تفصيل في كيفية تطبيق هذه الإدارة أو أهميتها أو أهدافها على المؤسسة مما يؤكّد انهم يمتلكون معرفة عامة لا ترتقي لفهم العميق والبارز لإدارة المخاطر وهو ما يؤكّد في نتائج السؤال السابق الحاجة للتدريب المستمر وتعزيز توعية الموظفين بأهمية إدارة المخاطر بشكل شامل في المكتبة كونها مؤسسة ثقافية عمومية تحضر على الحفاظ على التراث الثقافي وحماية مواردها من المخاطر المتعددة.

**تحليل أسئلة المحور الثاني:** يرتبط هذا المحور بجاهزية مكتبة المطالعة العمومية - محمد عصامي بسّكرا - لمواجهة المخاطر التي يمكن أن تعرّضها من حيث الإمكانيات المادية والبشرية. وغيرها وإدراج تحته أسئلة على هذا السياق وجهت للمبحوثين والتي سنقوم بتحليل إجاباتهم كالتالي:

**تحليل السؤال الأول:** يتعلق بامتلاك المكتبة على الموارد المادية الكافية لمواجهة المخاطر محتملة الحدوث (التجهيزات الوقائية، أنظمة الإنذار، معدات ... إلخ).

من خلال الإجابات المتحصل عليها تبيّن لنا أن المكتبة تتوفر على الإمكانيات المادية تشمل توفير أنظمة أمان مثل كاميرات المراقبة لمنع السرقات وتقنية كشف السرقة وهي من التقنيات المتطورة، أيضًا أدوات إطفاء الحرائق ومخارج النجدة وغيرها، ضف إلى ذلك أنظمة نسخ احتياطي للبيانات لحماية المحتوى الرقمي من الضياع، تبني برمجية مغلقة أيضًا لضمان عدم الاختراق، وهو ما يؤكّد على التزام المكتبة بالحفاظ على سلامة محتوياتها واستمرارية خدماتها كما أكد المبحوثين على تحديث هذه الإمكانيات بشكل دوري لضمان الفعالية المستقبلية.

**تحليل السؤال الثاني :** تمحور السؤال الثاني حول وجود فريق متخصص للتعامل مع المخاطر والأزمات أو هناك قسم أو هيئة مسؤولة عن ذلك، كانت الإجابة بـ (لا) أي عدم وجود فريق متخصص لذلك وهو ما يعد نقصا في الاستعداد لمواجهة التحديات المحتملة واكتشاف المخاطر وتقديرها بفعالية فلا يكفي الإمكانيات المادية وحدها فهي تتماشى والإمكانات البشرية بشكل اساسي حيث يمكن للفريق المختص أن يمنّح المكتبة القدرة على التعامل مع الأزمات وإدارتها

وتسيرها انطلاقاً من تكوينه في هذا المجال بمعرفة نوع الخطر وتحديده وقياس مدى تأثيره على نشاط المكتبة.

**تحليل السؤال الثالث:** يخصص التحليل الجانب المالي للمكتبة حيث كان السؤال حول إمكانية تواجد ميزانية مخصصة لتعطية النفقات المرتبطة بإدارة المخاطر، من خلال إجابة المبحوثين فإن المصاريـف الخاصة بالصيانة والتجهيزات وأنـظمة الأمان وغيرها، موجودـة ضمنـاً في الميزانية العامة للمكتـبة العمومـية الرئـيسـية وملـحـقاتـها، ولا تـوـجـدـ مـيزـانـيـةـ خـاصـةـ وـمـحدـدةـ لإـدـارـةـ المـخـاطـرـ،ـ وـهـوـ فيـ نـظـرـهـمـ لـيـسـ بـالـعـائـقـ مـادـاـمـ التـوـفـيرـ المـالـيـ مـوـجـودـ فـلـاـ يـهـمـ فـيـ أيـ صـيـغـةـ كـانـ.

**تحليل السؤال الرابع:** تضمن السؤال الرابع في هذا المحور حول إمكانية توفر أجهزة وتقنيات حديثة للإشعار بالأخطار قبل وقوعها، مكن القول بحسب الإجابات المتحصل عليها أنها متوفـرةـ ولكنـهاـ تـتـحـصـرـ بـيـنـ أـجـهـزـةـ كـشـفـ السـرـقةـ وـالـكـامـيرـاتـ أوـ أـجـهـزـةـ الإنـذـارـ الـحـرـائـقـ وـبـرـامـجـ المـضـادـةـ لـلـفـيـروـسـاتـ وـهـيـ تقـنـيـاتـ وـوـسـائـلـ حـدـيـثـةـ لـكـنـهاـ مـحـدـودـةـ.

وـخـاصـةـ بـنـوـعـ معـيـنـ مـنـ المـخـاطـرـ.ـ فـهـيـ لـاـ تـرـقـىـ إـلـىـ الـمـسـتـوـيـ الـمـطـلـوبـ وـلـاـ تـشـمـلـ جـمـيعـ أـنـوـاعـ المـخـاطـرـ.

**تحليل السؤال الخامس:** تمحور هذا السؤال حول البنية التحتية لمكتبة المطالعة العمومية من ناحية البنية التحتية للمكتبة إذا كانت تتوفر على العناصر الأساسية لمواجهة المخاطر فـكـانـتـ الـإـجـابـاتـ بـنـعـ كـمـخـارـجـ الطـوارـئـ وـقـنـوـاتـ الـمـيـاهـ وـغـيـرـهـ،ـ وـأـنـهـ يـتـمـ التـعـامـلـ مـعـهـاـ وـصـيـانتـهـاـ يـشـكـلـ دـوـرـيـ وـكـذـاـ تـرـمـيمـهـاـ فـيـ حـالـةـ الـاـتـلـافـ الـجـزـئـيـ حـيـثـ تـمـ مؤـخـراـ تـرـمـيمـ الـأـسـطـحـ مـنـ التـرـسـبـاتـ.

**تحليل أـسـئـلـةـ المـحـورـ الثـالـثـ:** يـمـثـلـ هـذـاـ المـحـورـ حـلـقـةـ رـبـطـ بـيـنـ إـدـارـةـ المـخـاطـرـ وـدـورـهـاـ وـجـودـهـ خـدـمـاتـ المـكـتـبـةـ الـعـمـومـيـةـ وـذـلـكـ بـإـبـرـازـ الدـورـ الـفـعـالـ لـإـدـارـةـ المـخـاطـرـ فـيـ تـحـسـينـ جـوـدـةـ الـخـدـمـاتـ الـمـقـدـمةـ،ـ وـكـانـ ذـلـكـ مـنـ خـلـالـ هـذـهـ أـسـئـلـةـ الـتـيـ طـرـحـتـ عـلـىـ مـسـؤـولـيـنـ وـمـوـظـفـيـ الـمـكـتـبـةـ وـالـتـيـ نـسـتـعـرـضـ تـحـلـيلـهـاـ انـطـلـاقـاـ مـنـ إـجـابـاتـهـمـ التـالـيـةـ:

**تحليل السؤال الأول:** أكد جميع المبحوثين في مكتبة المطالعة الرئيسية - محمد عصامي بسكرة- على الإجابة بنعم حول السؤال الأول في إذا ما كانت تؤثر إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات المكتبية التي تقدمها مكتبتهم وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على وعيهم بأهمية إدارة المخاطر التي تتمشى سلباً أو إيجاباً مع خدمات المكتبة ويعكس الإدراك لدور إدارة المخاطر في حماية الموارد وتقليل الأعطال وتحسين بيئة تقديم الخدمات، ما ينتج عنه رفع مستوى رضا المستفيد وضمان تقديم خدمات مكتبية أكثر فعالية وجودة.

**تحليل السؤال الثاني:** يتمحور هذا السؤال بكيفية مساهمة إدارة المخاطر في ضمان استمرارية تقديم الخدمات المكتبية وبالجودة المطلوبة.

فكان إجابات بعض المبحوثين في مكتبة -عصامي محمد- للمطالعة العمومية مختصرة ووجيزة بالمساهمة في الاستمرارية من عدمها أما البعض الآخر فكانت إجاباتهم أكثر تفصيلاً واسهاباً حول تأثيرها على سير العمل وتقدم الخدمات في أن التعامل مع المخاطر باستباقية ونهج معين يقلل من حدوث الأعطال والتوقف المفاجئ كما أن وضع خطط واضحة يضمن الاستجابة السريعة والفعالة عند وقوع أي طارئ، مما يحافظ على انتظام الخدمات وجودتها واستمراريتها.

**تحليل السؤال الثالث:** أدرجنا السؤال الثالث في كيف يمكن الربط بين رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة العمومية وفعالية إدارة المخاطر فمن خلال التأثير المتبادل بين جودة الخدمة واستقرار البيئة الوظيفية، فالمكتبات العمومية بحكم طبعتها كمؤسسات عامة مفتوحة للجمهور ومتنوعة الخدمات تواجه العديد من المخاطر المحتملة سواء كانت تنظيمية، تكنولوجية، أو بيئية وعليه فإن فعالية إدارة المخاطر تعد عاملًا محورياً في ضمان استمرارية تقديم الخدمات دون انقطاع، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة حيث تمكن الإدارة الفعالة للمخاطر المكتبة من التنبؤ بالمشكلات، وتطوير خطط استجابة مرنّة، و توفير بيئة آمنة ومستقرة للمستفيدين، كل ذلك ينعكس إيجاباً عن تجربة المستخدم، ويسهم في رفع مستوى الرضا، خصوصاً إذا شعر

المستفيد بأن الخدمات المقدمة تلبي توقعاته، وقد كانت إجابات المبحوثين عن هذا السؤال كلها تصب في كون العلاقة بين رضا المستفيدين وفعالية إدارة المخاطر في المكتبة العمومية علاقة تكاملية، بحيث تعد الإدارة الجيدة للمخاطر أحد المداخل الأساسية لتحقيق رضا مستدام و متزايد لدى جمهور المكتبة.

**تحليل السؤال الرابع:** تم طرحنا لهذا السؤال لمعرفة تأثير المخاطر التقنية على سرعة أداء الخدمة المقدمة من طرف المكتبة العمومية -محمد عصامي بسكرة- حيث يسهم وبشكل مباشر القليل من المخاطر التقنية والحد منها في المكتبة من تحسين سرعة أداء الخدمة وتقديمها في الوقت المحدد. إذا أن معالجة الثغرات التقنية وتفادي الأعطال الممكنة في أنظمة المعلومات وقواعد البيانات أو أجهزة الحاسوب يضمن إنسانية العمليات الإدارية والفنية للمكتبة وبالتالي توافر خدمات دون انقطاع، فكلما تم تعزيز البنية التحتية الرقمية، كلما تقلصت أوقات التوقف، وتزايدت قدرة الموظفين على الاستجابة السريعة لطلبات المستفيدين كما يمكن تقليل هذه المخاطر من تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتسريع إجراءات الإعارة والبحث، والخدمات المرجعية الالكترونية، مما ينعكس إيجاباً على المستخدمين للمكتبة بجميع فئاتهم من جهة ومن جهة أخرى يرفع كفاءة الأداء العام للمكتبة، وهذا ما تم تأكيده من طرف المبحوثين في معظم إجاباتهم.

**تحليل السؤال الخامس:** يتعلق السؤال الخامس بآلية قياس أثر المخاطر على جودة الخدمات، هل هناك آلية محددة معتمدة لذلك أم لا؟، وإن كانت فما هي؟

جاءت للأسف كل الإجابات سلبية تتفق وجود آلية واضحة لقياس المخاطر على الرغم من أن هذه الأخيرة تعد ركيزة أساسية في تطوير خدمات المكتبة العمومية وتحقيق أهدافها، وهي تسهم في الكشف المبكر عن التحديات والتهديدات التي قد تؤثر على نوعية الخدمات المقدمة، فمن خلال ربط مؤشرات الأداء بإدارة المخاطر تتمكن إدارة المكتبة من اتخاذ قرارات استباقية سليمة مبنية على بيانات دقيقة وصحيحة.

**تحليل السؤال السادس:** جاء السؤال السادس كتملة لسابقه حول المقياس وتضمن مدى معرفة المبحوثين بمقاييس جودة أداء الخدمة ( SERVER ) ومقاييس أداء الخدمة المكتبية ( LiBpual ) وهل هناك إمكانية لتطبيقهم؟، كانت معظم إجابات المبحوثين بعدم معرفتهم للمقياسيين تماماً في حين كان البعض على علم بهما ولكن بالشكل النظري فقط، على الرغم من أهمية المقياسيين ودورهما في قياس جودة الخدمات حيث يعد مقياس SERVQUAL أداة معيارية لقياس جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد رئيسية تشمل الاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف والمظهر، ويركز على الفجوة بين توقعات المستفيدين وإدراكيهم الفعلي للخدمة وقد تم تطوير هذا المقياس ليأخذ مشكل LIBQUAL ، وهو مقياس متخصص يستخدم لتقدير أداء الخدمات المكتبية عبر ثلاثة أبعاد: التأثير في الخدمة، إمكانية الوصول إلى المعلومة وبيئة المكتبة.

**تحليل السؤال السابع:** في آخر هذا المحور حاولنا معرفة إن كان لموظفي ومسؤولي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية - محمد عصامي - تجربة سابقة في إدارة المخاطر وهل سبق لهم أن واجهو مخاطر معينة وكيف كان تعاملهم معها؟، وأكد الجميع على ذلك تعرضهم لمخاطر سابقة إلا أننا استقررنا من وراء إجاباتهم أن التعامل مع هذه المخاطر ورغم تأثيرها السلبي على أداء الخدمات المكتبية لم يكن مؤطراً أو ضمن خطط واضحة ومكتوبة، كما أنه لم يكن من طرف فريق متخصص يكفي معالجة الأمر على مستوى رؤساء القسم أو المصلحة يشاركه مسؤول المكتبة.

**تحليل أسئلة المحور الرابع:** لمعرفة الخطط والكيفيات التي تتم بها إدارة المخاطر في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية - محمد عصامي بسكرة- قمنا بإدراج الأسئلة التالية كان تحليلها كالتالي:

**تحليل السؤال الأول:** يتمحور السؤال حول وجود خطة مكتوبة واضحة ومهمة لإدارة المخاطر بالمكتبة العمومية - محمد عصامي بسكرة - حيث تعتبر الخطة المكتوبة ضرورة لضمان الاستقرار المكتبي ودعم لاستدامة الأداء الخدمي للمكتبة، فهي ليست مجرد إجراء إداري معتمد كما هو في

منظور معظم المبحوثين الذين كانت إجاباتهم كلها بعدم وجود خطة محددة معتمدة من طرف إدارة المكتبة، وهذا ما يعكس للأسف نقص التنظيم الإستراتيجي والقدرة على التعامل المنهجي مع التحديات المحتملة دون إطار واضح لتحديد مصادر الأخطار وتقديمها والتعامل معها تصبح المكتبة عرضة للاضطرابات الوظيفية وفقدان الثقة في خدماتها كما يؤدي ذلك إلى ضعف التجاوب مع الأحداث المتوقعة وغياب الإجراءات الاحترازية الازمة لحماية الموارد والمستفيدين.

**تحليل السؤال الثاني:** اكتفى معظم المبحوثين بالنفي حول ما إن كانت هناك لجان مسؤولة مختصة في وضع الخطط والاستراتيجيات لمواجهة الأخطار الممكنة وهذا أمر بديهي يستنبع من السؤال السابق.

إذ لا يعتمد في إدارة المخاطر في مكتبة المطالعة الرئيسية -محمد عصامي بسكرة- على خطط واضحة ومكتوبة وبالتالي فإن الجهات المسؤولة عنها غير موجودة وإنجازية تعينها بشكل دوري غير ممكنة أيضاً.

**تحليل السؤال الثالث:** تناول السؤال الثالث في هذا المحور الأساليب والإجراءات الوقائية المتبعة لتقادي وقوع المخاطر في المكتبات العمومية إذ تشمل عدة تدابير تهدف إلى تقليل المخاطر وضمان استمرارية الخدمة يبدأ ذلك بتحليل المخاطر المحتملة مثل انقطاع الكهرباء أو تسرب المياه أو تعطل

نظام الإعارة الإلكتروني مما يساعد على وضع خطط قبلية من بينها تركيب أنظمة إنذار مبكر ضد الحرائق أو تسرب المياه وتوفير المولد الكهربائي الاحتياطي لضمان استمرارية الأنظمة الحيوية عند انقطاع التيار، أيضاً في الجانب التقني تعتمد أنظمة نسخ احتياطية لبيانات المستفيدين وبرامج حماية لضمان أمن المعلومات، وفي جانب الصيانة فتجرى فحوص دورية لأجهزة الإعارة والحواسيب ومتابعة لتجهيزات التكييف والاضاءة، كل هذه الإجراءات أكد المبحوثين على وجودها

والعمل بها في مكتبة المطالعة العمومية -محمد عصامي بسكرة- غير وجود لتأمين مؤسسي يغطي الخسائر الكبرى الناتجة عن كوارث الفيضانات والزلزال والحريق.

**تحليل السؤال الرابع:** تمحور السؤال الرابع مكملاً للسابق، في مدى تأهيل موظفين مكتبة المطالعة -محمد عصامي بسكرة- في تنفيذ الاجراءات والخطط والأساليب السابقة الذكر، لقد كانت الإجابات

متقاوطة بين السلب والإيجاب حيث انحصرت بعض الاجراءات في أعون الأمان والصيانة أو تقني الكهرباء والإعلام الآلي للمستوى التأهيلي المتوسط في حين انعدام التأهيل لدى باقي الموظفين وهو ما يعتبر نقطة ضعف أساسية في نظام إدارة المخاطر داخل المكتبة ويعرضها الفشل محتمل في التعامل مع الأزمات بكفاءة، فالموارد البشرية المؤهلة تعد عنصراً محورياً في تفصيل خطط الطوارئ والمعالجة الفورية للمخاطر، وهو ما ذكر سابقه في السؤال الرابع والثاني من المحورين الأول والثاني.

وهو ما يؤدي إلى تأخر اتخاذ القرارات المناسبة، مما قد يزيد في حجم الأضرار المحتملة ويضعف فعالية الاجراءات، وعليه فإن تدريب الموظفين وتأهيلهم ليس خياراً مكملاً بل هو ضرورة لتعزيز جاهزية المكتبة وإدارة المخاطر.

**تحليل السؤال الخامس:** يتعلق السؤال الخامس بتأثير قبلي لإدارة المخاطر في تنظيم العمل وتحديد المهام بين العمال والموظفين.

تعد قدرة الاستباقية في التعامل مع المخاطر وسيلة تنظيمية فعالة تسهم في إحكام التنسيق الداخلي وكيفية العمل داخل المكتبة العمومية، من خلال توفير رؤية واضحة للعمليات وتوزيع المسؤوليات بين الموظفين بطريقة منهجية تمنع التداخل بين الصالحيات، كما تؤدي إلى إعداد بروتوكولات عمل مرنّة وسياسة سلسة تساعد على سرعة التحرك وتقعيل آليات التعامل المسبق. كما ويتم

تحديد الأولويات وتوزيع الموارد البشرية وفقاً ل نقاط الضعف الموجودة، كل هذا يقع من مستوى الكفاءة الإدارية بالمكتبة وتحت من العشوائية أو الارتجال في مواجهة المخاطر والأزمات.

أجمع المبحوثين على أن الأمر يعود إلى محافظ المكتبة الذي يتولى تحديد المهام وتنظيم العمل وفقاً لرؤيته الخاصة وهو ما يعكس التأثير المتذبذب بين السلب والإيجاب.

**تحليل السؤال السادس:** تم طرح السؤال التالي على المبحوثين إن كان في اعتقادكم أن الخطط المحكمة لإدارة المخاطر ينعكس بشكل ملموس على مؤشرات جودة الخدمة المكتبية من حيث السرعة في الأداء والاستجابة لمتطلبات المستفيدين وكذا توفر المواد المناسبة وكذا التنظيم والسلامة وغيرها من المؤشرات.

كان التأكيد على ذلك في جميع الإجابات على رغم أن المكتبة العمومية -محمد عصامي بسكرة- لا توفر على خطة واضحة مكتوبة ومنهجية لإدارة المخاطر، وهو ما يؤكد على أهمية وضرورة الخطط المحكمة باعتبارها عنصراً حاسماً يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة وبالتالي على رضا المستفيد، فالعلاقة بين التخطيط المحكم للمخاطر وجودة الخدمات ليست مفاهيم نظرية وحسب، بل يجب أن تترجم إلى نتائج ملموسة تعكس استقرار الخدمة ومصداقيتها.

**تحليل أسئلة المحور الخامس:** كونه المحور الأخير فإن أسئلته سوف تتحول حول الصعوبات والتحديات التي تواجهها مكتبة المطالعة -محمد عصامي بسكرة- في تطبيق إدارة المخاطر وتأثيرها على جودة خدمات المكتبة وكذا الأفاق والتطورات المستقبلية في تحسين النقصان والثغرات الموجودة على مستوى إدارة المكتبة.

**تحليل السؤال الأول:** ما هي أبرز الصعوبات التي تعيقكم في تطبيق أهم أساسيات إدارة المخاطر؟ كانت هذه الصياغة التي طرح بها السؤال الأول والذي كان يهدف إلى معرفة أبرز الصعوبات التي تمنع من إدارة مخاطر حقيقة على مستوى إدارة مكتبة المطالعة العمومية -محمد عصامي بسكرة-

معظم المبحوثين إن لم نقل جميعهم على الجانب المالي في كون لا توجد ميزانية مخصصة أيضاً الجانب التكويني للموظفين وغياب عنصر التأهيل.

ما لا شك فيه أن إجاباتهم صحيحة وأكيدة غير أن هذا لا يلغى ضعف الوعي والتسيير الإداري بأهمية هذا المجال والتقليل من أولويته ضمن الخطط الوظيفية العامة للمكتبة كذلك غياب خطة واضحة ومكتوبة تقضي على ارتجالية التصرف عند وقوع الطوارئ، كذلك عدم التنسيق الداخلي وتدخل المهام بين العاملين كل هذه المعوقات التي استخلصناها من إجابات المبحوثين أو من الاستقراءات السابقة أو باللحظة كأداة لجمع البيانات وتضعف من جودة خدمات المكتبة وتأثير على المكتبة يشكل عام.

**تحليل السؤال الثاني :** يرتبط هذا السؤال بالسؤال الذي قبله، ماهي المتطلبات التي ترونها ضرورية لمواجهة الصعوبات وتطوير نظام متكامل لإدارة المخاطر على مستوى مكتبكم مكتبة المطالعة العمومية - محمد عصامي بسكرة- وكون الإجابات حول توفير الموارد المالية الكافية التي تمكن من اقتناص التجهيزات التقنية وتحديث البنية التحتية، وهذا لا يكون في وجهة نظرهم إلا بميزانية مخصصة خاصة وأن الأجهزة التقنية والتكنولوجية المتطرفة والحديثة باهضة الثمن، أيضاً حتى الجميع على تأهيل وتكوين الموارد البشرية من خلال دورات تكوينية وورشات عمل وتربيصات مختلفة لاعتبارها ركيزة محورية في إدارة المخاطر وتحسين خدمات المكتبة واقتراح العديد منهم استقطاب كفاءات متخصصة في مجال الإدارة والحكومة الوقائية، كما يمكن أن نظيف أن تبني خطة تنظيمية واضحة المعالم توزع فيها الأدوار بدقة وتدعم بتنسيق داخلي فعال، حيث يشكل دمج هذه العناصر في إطار تنظيمي إداري متكامل خطوة حاسمة نحو بناء منظومة قادرة على التدخل السريع وتقليل أثر المخاطر على جودة الخدمات بالمكتبة.

**تحليل السؤال الثالث :** يتعلق هذا السؤال بطموحات مستقبلية في توسيع ثقافة إدارة المخاطر لتشمل المستفيدين بالتوعية في إجراءات السلامة، السلوك الآمن داخل المكتبة، ..إلخ، كانت

الاجابات تأكيدية ولما لا أن تحرك هذه الثقافة وهذا التنظيم لدى الموظفين كافة وكذا رواد المكتبة كونهم من العنصر البشري داخل المكتبة الذي يجب أن يكون على علم ومعرفة بالمخاطر التي قد تحدق بالمكتبة وكيفية التعامل معها ولتشمل جميع فئات المستفيدين كون أن المكتبة العمومية مكتبة المجتمع ومشاركتهم كل بحسب فئتهم بذلك هذه المقاربة التشاركية بين المكتبة ومجتمع المستفيدين في رفع مستوى الوعي العام، وتعزيز الثقافة الوقائية.

**تحليل السؤال الرابع :** تضمن السؤال الرابع والأخير بالمحور والمقابلة الرؤية المستقبلية لدمج خطط إدارة المخاطر في التخطيط العام الاستراتيجي للمكتبة العمومية - محمد عصامي بسكرة-، كانت إجابات المبحوث -مسؤول المكتبة- صريحة في هذا السؤال وخاصة منها بدمج خطط إدارة المخاطر ضمن المخطط العام للمكتبة كونها رؤية مستقبلية واجبة وضرورية ولكنها بعيدة المدى نوعاً ما كون أن المخطط العام للمكتبة العمومية -محمد عصامي بسكرة- تبدأ أولويته في دعم وتنسيق وتنظيم الملحقات وتكرис الجانب الخدمي والثقافي أكثر واعتبر أن عدم استقلالية الملحقات عبئ كبير للمكتبة يعيق من تطلعها لمسائل تنظيمية أخرى، واعتبر أن ما هو متوفّر لصد المخاطر المحتملة في الوقت الحالي كافي لوقوع الأضرار والتأثير على الخدمات بالحد الأدنى دون المساس بكافتها وجودتها.

### 2.3. نتائج الدراسة

#### أ. النتائج العامة للدراسة:

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو مناقشة واقع إدارة المخاطر في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية وتأثيرها على جودة خدمات المكتبة، وقد تضمن هذا الجزء الاستنتاجات التي توصلنا إليها بناءً على المعطيات المأخوذة من نتائج تحليل المقابلة.

- ❖ ت تعرض المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة كغيرها مكن المؤسسات للعديد من المخاطر المتعددة التي قد تكون طبيعية، بشرية، تقنية ... الخ
- ❖ كل الموظفين بالمكتبة على دراية بالمخاطر والأزمات التي قد تواجهها المكتبة
- ❖ تكون المخاطر الكثيرة تهدىداً الاستمرارية الخدمات المكتبية هي المصادر البشرية والمصادر الطبيعية
- ❖ عدم تلقي دورات تكوينية أو ورشات عمل حول التوعية بمخاطر المحتملة للمكتبة وكيفية مواجهتها.
- ❖ رغم درجاتهم العلمية والاكاديمية إلا أن معظم الموظفين يمتلكون معرفة سطحية وعامة للموظفين حول مفهوم إدارة المخاطر ودورها في المكتبة كمؤسسة ثقافية عامة.
- ❖ تتوفر المكتبة بنسبة عالية للموارد المالية التي تغطي احتياجاتها في مواجهة المخاطر
- ❖ رغم الإمكانيات المادية والمالية إلا أن النتائج تؤكد على إهمال الجانب البشري بالشكل المطلوب وهو ما يفسره عدم وجود فريق متخصص للتعامل مع المخاطر
- ❖ تضخ أموال معتبرة وميزانية هامة تغطي نسبة 90% من احتياجات المكتبة وملحقاتها زع ذلك لا تتوفر المكتبة على ميزانية مخصصة للإدارة المخاطر
- ❖ تتوفر وتناسب البنية التحتية للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية \_ محمد عصامي بسكرة \_ على العناصر الأساسية لمواجهة المخاطر .

- ❖ تمتلك المكتبة الرئيسية- للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة- بعض التقنيات والوسائل الحديثة للاستشعار بوقوع الخطر.
- ❖ أكد جميع موظفي مكتبة المطالعة العمومية بسكرة على تأثير إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات المكتبية مع عدم وجود آلية خاصة لقياس هذا التأثير وهو ما يوضحه على التوالي تحليل السؤال الأول والسؤال الخامس من المحور الثالث.
- ❖ من خلال الخطط الناجحة واستباقيية العمل وتوفير كل الضروريات لإدارة المخاطر يمكن لها أن تضمن استمرارية الخدمة المكتبية وهو ما أكدته نتائج تحليل السؤال الثاني من المحور الثالث.
- ❖ وجود علاقة إلزامية وتبادلية بين رضا المستفيدين من المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بكل فئاتهم وإدارة المخاطر فيها.
- ❖ تعكس قلة الأخطار التقنية على مستوى المكتبة توفرها على الكادر البشري المتخصص والإمكانات المادية الالزمة من جهة وحرص إدارة المكتبة على أداء الخدمة بالشكل المطلوب من جهة أخرى.
- ❖ عدم وجود أدنى فكرة حول مقياس جودة أداء الخدمة \_بالفرنسية\_ وهو ما يعكس اجابات السؤال السادس من المحور الأول وكذا السؤال الرابع من المحور الأول.
- ❖ تعرض المكتبة لمخاطر طبيعية ومادية وكذا تقنية من قبل وتمت معالجتها وتسوييرها بشكل إيجابي أحياناً وسلبياً أحياناً أخرى.
- ❖ لا تتوفر المكتبة على خطة مكتوبة ومهيكلة لإدارة المخاطر مع عدم وجود جهات مسؤولة محددة عن إعداد هذه الخطط وبالتالي فإن عملية تحبيتها أيضاً غير موجودة وقد كانت هذه المعلومات بناء على ما جاء في السؤالين الأول والثاني من المحور الرابع.
- ❖ تتبع المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي\* بسكرة- بعض الأساليب والإجراءات الوقائية في مواجهة المخاطر إلا أنها لا تعتبر كافية إضافة على أنها غير منهجية ومدروسة.

### الفصل الثالث:

#### الدراسة الميدانية

- ❖ وجود عدد غير كافي من الموظفين المؤهلين لتنفيذ إجراءات الوقاية ومواجهة الأخطار هذا ما عكسته كل من الإجابات الخاصة بالسؤال الرابع من المحور الرابع والسؤال الثاني من المحور الثاني والسؤال الرابع من المحور الأول.
- ❖ ينحصر تنظيم العمل وتحديد المهام بين العمال والموظفين على السلطة التقديرية لمدير المكتبة دون وجود استباقية لإدارة لمخاطر وهو ما يؤثر سلبا على مجريات العمل وتنظيمه وهو ما نجده في تحليل نتائج السؤال الخامس في المحور الرابع.
- ❖ يؤثر وجود تخطيط محكم لإدارة لمخاطر بشكل فعلي وملموس على مؤشرات جودة خدمة المكتبة العمومية مع التركيز على إدراك الطقم الإداري بهذا التأثير.
- ❖ تواجه المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة العديد من الصعوبات التي تقف حائلا دون تطبيق إدارة المخاطر على الوجه المطلوب.
- ❖ تسعى المكتبة العمومية محمد عصامي جاهدة لتوفير الإمكانيات الازمة لتدارك النقصان ومعالجة الصعوبات التي تواجهها في إدارة المخاطر.
- ❖ محاولة فريق العمل القائم على المكتبة إدراج خطط إدارة المخاطر ضمن المخطط العام الإستراتيجي للمكتبة مستقبلا.
- ❖ تأمل المكتبة العمومية محمد عصامي وطقمها المسير في توسيع ثقافة إدارة المخاطر لتشمل جميع عمال وموظفي المكتبة ولتشمل روادها أيضا في المستقبل.

### ب. النتائج على ضوء الفرضيات:

اعتماداً على الفرضيات المصاغة في بداية الدراسة وعلى النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات والمعلومات يمكن التأكيد من صحة هذه الفرضيات وصدقها من خلال عرض الاستنتاجات التالية:

**الفرضية الأولى:** تتعرض المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بسكرة محمد عصامي \_بسكرة للعديد من المخاطر المتعددة وهي فرضية محققة كون أن المكتبة ليست في معزل عن العالم الخارجي فهي تؤثر وتأثر به وهي كغيرها من المؤسسات التي يمكن أن تتعرض للعديد من المخاطر المتعددة وهو ما أكدته أجوبة الأسئلة السؤال الأول والسؤال الثالث من المحور الأول والسؤال السابع من المحور الثالث.

**الفرضية الثانية:** تتوفر المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي \_بسكرة على الإمكانيات الأزمة والضرورية للإدارة المخاطر التي تواجهها يمكن القول ان هذه الفرضية محققة جزئياً لنقص البعض من هذه الإمكانيات وتتوفر أخرى وهو ما تأكيناً منه من خلال الملاحظة ومن خلال إجابة "أفراد العينة على جميع أسئلة المحور الثاني "جاهزية المكتبة لمواجهة المخاطر"

**الفرضية الثالثة:** تؤثر إدارة المخاطر على جودة خدمات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية \_ محمد عصامي وهي فرضية محققة، مما توصلنا له من نتائج فإن إدارة المخاطر استراتيجية ديناميكية تأثر وتأثر من خلال معطيات الإدارة المطبقة فيها وبالتالي فإنها تأثر في مخرجاتها \_ خدماتها \_ وهو ما برزته إجابات أسئلة المحور الثالث السؤال الأول والثاني والثالث والرابع.

**الفرضية الرابعة:** تعتمد إدارة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية \_ محمد عصامي \_ على خطة واضحة لإدارة المخاطر بهدف الحد من آثارها وتعزيز جودة الخدمات المقدمة فرضية غير محققة، وهذا راجع إلى أن المكتبة في ممارستها العملية تتضمن بعض الإجراءات والأساليب وتؤدي بعض

المهام الإدارية التي في جوهرها عمليات وقواعد لإدارة المخاطر، إلا أنها تبقى غير كافية ولا ترقى إلى خطط مؤطره ومنهجه.

### 3.3. مقتراحات الدراسة

- ❖ ضرورة وعي وإدراك الكادر البشري بجميع فئاته بالمخاطر التي يمكن أن تهدد المكتبة ودعم ذلك بالندوات المتخصصة والدوريات التدريبية وورشات العمل.
- ❖ تعزيز مفهوم إدارة المخاطر لدى القيادات الإدارية في المكتبة العمومية.
- ❖ ضرورة إدراج مصلحة خاصة للإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للمكتبة العمومية
- ❖ إلزامية وجود فريق مختص بإدارة المخاطر بالمكتبات العمومية يضم كفاءات علمية وعملية
- ❖ تحديد ميزانية خاصة بإدارة المخاطر تكون مستقلة عن الميزانية العامة تشمل مصاريف الإصلاح وإعادة الهيكلة بعد زوال الخطر.
- ❖ تذليل الصعوبات المتعلقة بالجانب التقني كتلك المتعلقة بالعتاد أو البرمجيات أو الموظفين المؤهلين.... الخ.
- ❖ الحرص على الصيانة الدورية والمتابعة المستمرة للأجهزة والعتاد.
- ❖ ضرورة التخطيط المسبق لإدارة المخاطر ووضع خطة واضحة ومكتوبة تكون ضمن المخطط العام للمكتبة.
- ❖ توظيف الأساليب العلمية والتكنولوجية لمواجهة المخاطر، وبالتالي تحسين جودة خدمات المكتبة.
- ❖ تطوير آليات لضمان تحسين جودة خدمات المكتبة العمومية، والتي من ضمنها آلية إدارة المخاطر.

دُخَانَة

إدارة المخاطر هي عملية وقائية ذات طابع مستقبلي تهدف إلى تطوير حلول عملية سواء كانت مؤقتة أو دائمة للحد من آثار الأزمات وتنوع الأساليب المتبعة في هذا الإطار بين منهجيات علمية وأخرى ابتكارية، تعتمد على المرونة في التصرف وسرعة التكيف مع المواقف الطارئة. لقد سعت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع إدارة المخاطر في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة، وقد أظهرت نتائج البحث أن بيئه العمل في هذا النوع من المؤسسات تفرض تحديات متزايدة تتطلب نمطاً من الإدارة المسئولة والواعية حيث تقوم على إدراك المخاطر والاستعداد المسبق لمعالجتها ويطلب ذلك تفعيل أنظمة الاتصال الداخلي التي تضمن انسيابية المعلومات وسرعة اتخاذ القرار إلى جانب توافر الموارد المادية والتكنولوجية، إن إدارة المخاطر لم تعد مجرد استجابة للتهديدات عند وقوعها بل تمثل نهجاً متكاملاً يقوم على التخطيط المسبق والتبصر بالمخاطر المحتملة وابتكار سبل الوقاية منها، وتجلى الغاية الأساسية من هذه الإدارة في التقليل من احتمالية تكرار الأزمات والحد من تأثيراتها السلبية على جودة ونوعية المهام المنوطة بها، كما ويضمن سلامة المكتبة، وأمن مواردها، واستمرارية تقديم خدماتها بالسرعة والجودة الطلوبة.

**القائمة البيبليوغرافية**

❖ المصادر:

✓ المراسيم التنفيذية:

1. مرسوم تنفيذي رقم 234/12 الصادر بتاريخ 24 ماي 2012 المتضمن القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 34، 34 جوان 2012.
2. مرسوم تنفيذي رقم: 275-07 في 19 سبتمبر 2007، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 58، المادة رقم: 1-2.

✓ المعجم:

1. ابن منظور، كتاب لسان العرب، بيروت: دار صادر بيروت، المجلد 3.
2. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: دار النشر عالم الكتب 2008.

❖ المراجع باللغة العربية:

✓ الكتب:

1. الاتحاد الدولي لجمعيات مؤسسات المكتبات، ت: كمال، بو كرزازة، قراءة ومراجعة عبد اللطيف صوفي، ارشادات افلا للوقاية من الكوارث والخطط الاستعجالية في المكتبات، (د. م)، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2013.
2. بدر، أحمد، المدخل الى علم المعلومات والمكتبات، الرياض: دار المريخ، 1985.
3. بدير، جمال. المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكم المعلومات، الأردن: دار الحامد.

4. بلعزو، بن علي وآخرون، إدارة المخاطر: إدارة المخاطر-المشتقات المالية-الهندسة المالية، عمان: الورق للنشر والتوزيع، 2013.

5. بوعافية السعيد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بين النظرية والتطبيق، قسنطينة: دار بهاء الدين، 2015.

6. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.

7. جمال احمد عباس، مها خالد شهاب، مناهج واساليب البحث العلمي. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2019.

8. جوثان رفيد، إدارة مخاطر الأعمال، تر: علاء أحمد إصلاح، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر، 2008.

9. حمزة، ممدوح أحمد؛ ناهد، عبد الحميد. إدارة الخطر والتأمين، جامعة مصر، 2003.

10. دنيا أحمد سعد، مكتبات الأطفال، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2018.

11. رائدة خليل سالم، مكتبات الأطفال مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2017.

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

13. ربحي مصطفى عليان، إدارة المكتبات "الأسس والعمليات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2015.

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

15. الشويكي سمير، المعجم الإداري، عمان: أسامة المشرق الثقافي، 2010.

16. شيراز محمد خضر، إدارة المخاطر، دار الأكاديمية للطباعة والنشر، 2022.

17. صوفي، عبد اللطيف، مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات، قسنطينة: مطبعة جامعة قسنطينة، 2001.

18. الطراونة، هاني خلف، علم المكتبات ومرکز المعلومات: القيادة والمبادئ، ط.1 الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2013.

19. عامر قنلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، الأردن: دار الباذوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.

20. عبد الرحمن مسعد عبد العزيز، البحث العلمي في المكتبات ومرکز المعلومات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2021.

21. عبد الهادي، محمد فتحي، جمعة، نبيلة خليفة، المكتبات العامة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2001.

22. عزت خيرت كيلاني، نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

23. كروتل فريد؛ أمال كحيلة، إدارة الأزمات في عالم متغير، عمان: زمم ناشرون وموزعون، 2016.

24. كورتل فريد؛ أمال كحيلة، إدارة الأزمات في عالم متغير، عمان: زمم ناشرون وموزعون، 2016.

25. محمد عوض التوتري، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومرکز المعلومات الجامعية، الأردن: دار الحامد، 2009.

26. محمود جبر كمال، التأمين وإدارة الخطر، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015.

27. ممدوح حمزة أحمد، إدارة الخطر والتأمين، دار الفكر العربي، 2008.

28. منظمة اليونسكو، بيان اليونسكو الخاص بالمكتبة العامة. د.م: منظمة اليونسكو، 1994.

29. موسى، غادة عبد المنعم، المكتبات النوعية: ماهيتها، إدارتها، خدماتها، الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2006.

30. همشري، احمد عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات ومرکز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.

31. ياسر يوسف عبد المعطي، مقدمة في علم المعلومات والمكتبات ومهاراتها، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2017.

## ✓ المذكرات والرسائل الجامعية:

1. بن حاوية يمينة، جودة خدمات المكتبات العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة وهران أحمد بن بلة 2014/2015.
2. بوراس مفيدة، تأكلين صافية، واقع إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات العامة دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية حمدان حاجي عين الدفل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر: تخصص علم المكتبات وإدارة المؤسسة التوثيقية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة 2023/2022.
3. تاغية سفيان، طاهري فاطمة، عون الله فاطمة الزهراء، المكتبات العمومية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجزائر: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد المليبي بتيلارت مذكرة الماستر، جامعة ابن خلدون تيلارت 2021/2022.
4. رnim سمير اليوسفى، تصور مقترن إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوى العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2015.
5. الزاحي سمية، المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ومعطيات الواقع: المكتبات العامة البلدية لولاية سكيكدة نموذجا. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة قسنطينة، 2005/2006.
6. شعت، سلمة محمد، تقييم الفجوة الرقمية في المكتبات الجامعية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية: قسم إدارة الأعمال، 2012.

7. فرات محمد عبد الحليم، مدى توفر المقومات الالزمة للمراجعة الداخلية لتحسين أداء إدارة

المخاطر: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في ليبيا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير

في المحاسبة، جامعة بنغازي، ليبيا، 2018.

8. قموح، نجية، الإطار التنظيمي والقانوني للمكتبات العامة في الجزائر: دراسة وصفية تحليلية

للمكتبات الشرق الجزائري بقسنطينة، ماجستير، علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 1997.

9. كرم شلواش قمر، خطوات تطبيق معايير الجودة في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية

للشرق الجزائري: مساهمة في صياغة استراتيجية وطنية، اطروحة دكتوراه جامعة 8 ماي 1945

قائمة، 2024-2025.

10. مولد أمينة، ازريب حياة، القيادة الإدارية ودورها في إدارة المخاطر في المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خضراء - بسكرة قطب شرمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماستر ، جامعة محمد خضراء ، 2019/2020.

✓ المقالات العلمية:

1. أثير منصور القحطاني؛ فاطمة محمد مهدي حسين، أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية والإدارية، مج 6، ع 26، نوفمبر 2022.
2. أحمد سمير عبد الحميد، تأثير الأزمات المالية على تطور إدارة المخاطر في البنوك: دراسة حالة بازل، جامعة عين شمس، 2016.
3. إياد ناصر، إدارة الأزمات في السياق الدولي، مجلة الخليج للنشر والتوزيع، ع 4، 2015.
4. بلحاج الزين فتحية، عبد الهادي محمد، قياس جودة الخدمات والأداء المتميز في المكتبات العامة: المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيبازة "آسيا جبار"، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، مجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مج 5، ع 14.
5. بن الشيخ أمال، طرق وأساليب إدارة المخاطر في شركات التأمين على الأشخاص دراسة حالة شركة AXA، مجلة العلوم الاقتصادية والتسهير والعلوم التجارية، مج 11، ع 2.
6. حسين مصطفى، قياس مستوى جودة خدمات المعلومات في المكتبة المركزية لجامعة الملك فيصل من خلال Libqual، المجلة الدولية علوم المكتبات والمعلومات، جامعة الملك فيصل، مج 3، ع 11، سبتمبر 2024.

7. خالد علي صباح. أنموذج مقترن لتقويم إدارة مخاطر الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية وفق إطار COSO، جامعة أربيل، مجلة جامعة جيھان أربيل العلمية، ع 2، 2018.

8. الدكتور بولعشار مرسلی، المكتبات العمومية ودورها في تنشئة جيل يقرأ، المجلد 5، العدد 26 ديسمبر 2018.

9. رايس عبد الوهاب؛ وميلود صغيري، درجة وعي موظفي المكتبات بمفهوم إدارة أمن المعلومات في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خضر - بسكرة، جامعة محمد خضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 24، ع 02، 2024.

10. رديف، تيسير فوزي، قياس جودة الخدمات باستخدام Libqual: المكتبة المركزية لجامعة بغداد نموذجا، مجلة أدب الرافدين، ع 84، 2021.

11. روبرتس مارك، أصول التأمين = The Origins of Insurance، مجلة التاريخ الاقتصادي، مج 12، العدد 02، 2005.

12. شمس الدين كرمادي محمد كريم فريحة، عصرنة وتطور خدمات المعلومات، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، مج 33، ع 03، 2019.

13. الشوابكة، يونس أحمد إسماعيل، تقييم جودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية الأردنية المصرية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة علمية محكمة، ع 23، 2019.

14. صلاح بن سيف اليعري؛ السيد صلاح الصاوي، واقع إدارة الكوارث بدوائر الوثائق في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان في ظل المبادئ والتوجيه لإدارة الكوارث، جامعة السلطان قابوس، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، مج 2022، ع1، مارس 2022.

15. عبد القادر، ظافر عبد الجبار، خدمات المعلومات الجامعية في جامعة الإسراء، رسالة المكتبة، ع، 1. (د.ت).

16. عطوي نصيرة، قياس مستوى جودة الأداء الفعلي للخدمات المكتبية الجامعية من وجهة نظر الطلبة بعض المكتبات، جامعة مصطفى بن بولعيد باتنة2، جامعة باتنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج 12، ع01، جوان 2022.

17. عمروش كرمية، عبد الهادي محمد، قياس جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية الجزائرية من منظور ServPerf: المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري بتizi وزو نموذجا، مجلة ألف اللغة والإعلام والمجتمع، مج 11، ع2-4، نوفمبر 2024.

18. عمروش كرمية؛ محمد عبد الهادي، واقع إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة تizi وزو نموذجا، مجلة مجتمع تربية وعمل، مج 07، ع1، مارس 2022.

19. العنزي علي؛ سعد حمود عراك؛ عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 7، ع 13، 2015.

20. العياشي بلقاسم وردة، ادارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية: دراسة حالة شركة المعادن بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات قانونية، مج 23، ع 11، (د.ت).

21. فريحة محمد كريم، كرمادي شمس الدين، واقع خدمات المعلومات بالمكتبات العامة في ظل تحديات البيئة الرقمية: المكتبات العامة لولاية عنابة وسط دراسة تحليلية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، مج 26، ع 03، سبتمبر 2020.

22. كادي زين الدين، إجراءات الأمن والوقاية من الجرائم الإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات، جامعة وهران، مجلة علم المعلومات، ع 4، ديسمبر 2015.

23. كوادر فوزية، التزويد في المكتبات ومراكز المعلومات: المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بأدرار أنموذجا، مجلة رفوف، مج 10، ع 2، 2022.

24. لعروس امال، تقييم الخدمات المكتبية وفق المعايير الدولية: فضاءات مكتبات المطالعة العمومية بالمكتبة الوطنية الجزائرية نموذجا، المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات، ص 24، 2025، ع 47.

25. ماضي إسماعيل، حازم فروانة، دور جودة الخدمات التي تقدمها مكتبات الجامعات الفلسطينية في إدارة المعرفة "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، مج 23، ع 02، 2022.

26. مالكي زهير، مكتبات المطالعة العمومية الجزائرية: بين التشريع والواقع. مجلة علوم المعلومات علم الأرشيف وعلم المكتبات جامعة وهران، عد 4، ديسمبر 2025.

27. مايو عبد الله؛ عبد الحق بوقفة، أثر تطبيق مبدأ التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج 03، ع 03، 2017.

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

29. محمد هاشم بشري؛ صباح حيدر نوري، تأثير إدارة الخطر وفق المعاصفة ISO31000:2009، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع 60، 2020.

30. مروان عوض، بين المخاطر الاستراتيجية واستراتيجية المخاطر، 2022.

31. مساعدة عبد الرزاق، واقع التنشيط الثقافي بالمكتبات العامة في ظل الإعلام الجديد دراسة ميدانية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية في الجزائر، جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 06، العدد 03، سبتمبر 2022.

32. منال بن شيخ، طرق وأساليب إدارة المخاطر في شركات التأمين على الأشخاص دراسة حالة شركة AXA، من مجلة العلوم الاقتصادية والتسهير والعلوم التجارية، مج 11، ع 2.

33. المهدى ناصر، الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، ع 8 2013.

34. نورس يوسف كاظم، فعالية خدمات المعلومات في مراكز تقنية المعلومات: أكاديمية الدراسات العليا في طرابلس نموذجا، جمعية المكتبات والمعلومات، مج 40، ع 4، 2005.

## المطبوعات البيداغوجية:

1. اليافعي إبراهيم عبده مصلح. دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، ورقة بحثية، جامعة آب، اليمن.
2. حسين عباس الشمري، محاضرة في إدارة المخاطر، جامعة بابل، 2022.

## المراجع باللغة الأجنبية:

1. Halsted Jasper, Disaster Planning for Libraries Process and Guidelines, Elsevier, 2014.
2. Robert J. Chapman, Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management, Wiley Finance, 2011.
3. Simons, M. (2021). Academic librarianship: Anchoring the Profession in Contribution, Scholarship, and Service. Bowman & Littlefield.
4. Parasuraman,A., Zeithaml,Valarie A., Berry, Leonard L.(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", Journal of Marketing.
5. John Lark, ISO 31000 Management du Risque guide pratique pour les PME, l'Organisation Internationale De Normalisation, Genève, Suisse, 2015.

الصلـح

الجامعة محمد خضراء بسكرة

جامعة محمد خضراء بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال والمكتبات

شعبة علم المكتبات والمعلومات

### استمارة مقابلة

مقدمة موجهة إلى المدير ورؤساء الأقسام والمصالح

في إطار انجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات والمكتبات

المسومة بـ

إدارة المخاطر كآلية لتحسين جودة خدمات مكتبات العمومية للمطالعة

دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة

من إعداد الطالبة: من إشراف :

د. مراد سهلي عباس نجا

السنة الجامعية 2024/2025

## استماراة مقابلة

**المحور الأول: مدى وعي المسؤولين بطبيعة المخاطر في المكتبة العمومية - محمد عصامي -**

س1: هل أنت على علم بمفهوم المخاطر وإشكاليتها في مكتبكم؟

س2: ماهي نوع المخاطر التي تتعرض لها مكتبكم؟

س3: كيف تعرفون إدارة المخاطر من منظوركم كمؤسسة ثقافية عمومية؟

س4: هل تقييم أو نظمتم دورات تكوينية أو ورشات عمل حول التوعية بالمخاطر المحتملة في المكتبات؟

س5: ماهي مصادر هذه المخاطر التي تعتبرونها أكثر تهديدا لاستمرارية تقديم الخدمات في المكتبة؟

**المحور الثاني: جاهزية مكتبة المطالعة الرئيسية العمومية محمد عصامي لمواجهة المخاطر**

س1: هل تتوفر المكتبة على موارد مادية كافية لمواجهة المخاطر المحتملة (تجهيزات وقائية، أنظمة إنذار، معدات وغيرها)؟

س2: هل لديكم فريق مختص للتعامل مع المخاطر والأزمات؟

س3: هل توجد ميزانية مخصصة لتفعيل النفقات المرتبطة بإدارة المخاطر (صيانة تكوين، أمان، تجهيزات، الخ)؟

س4: هل تتوفر البنية التحتية للمكتبة على العناصر الأساسية لمواجهة المخاطر) مخارج الطوارئ وغيرها؟)

س5: هل تمتلك المكتبة تقنيات ووسائل حديثة للإشعار بالأخطار قبل وقوعها؟

**المحور الثالث: تحسين جودة خدمات المكتبة من خلال إدارة المخاطر.**

س1: هل تؤثر إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات المكتبية التي تقدمونها في مكتبكم؟

س2: كيف تساهم إدارة المخاطر في ضمان استمرارية تقديم الخدمات المكتبية وبالجودة المطلوبة؟

س3: من وجهة نظركم كيف يمكن الربط بين رضا المستفيد عن خدمات المكتبة العمومية فعالية إدارة المخاطر؟

س4: ما أثر تقليل المخاطر التقنية (أعطال الأجهزة، ضعف الأنترنت وغيرها) على سرعة أداء الخدمات المقدمة؟

س5: هل توجد لديكم آلية لقياس أثر إدارة المخاطر على جودة الخدمات وإن كانت الإجابة بنعم ما هي هذه الآلية.

س6: هل أنتم على دراية بمقاييس جودة أداء الخدمة (SERVER FEC) ومقاييس أداء الخدمة المكتبة (LIBQUAL) وإن كانت الإجابة بنعم، هل هناك إمكانية تطبيقها؟

س7: هل سبق وأن واجهتكم أزمة أو مخاطر أثرت سلباً على جودة الخدمة وكيف تم التعامل معهما وإدارتها -إجاباً - سلباً؟

**المحور الرابع: خطط وإجراءات إدارة المخاطر في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بسكرة.**

س1: هل تتوفر مكتبتك على خطة مكتوبة ومهيكلة لإدارة المخاطر وإن وجدت ما هي أهم محاورها؟

س2: ما هي الجهات أو المسؤولون عن إعداد هذه الخطة، وهل يتم تعينها بشكل دوري؟

س3: ما نوع الأساليب والإجراءات الوقائية المتتبعة لتفادي وقوع المخاطر خطط للإخلاء، الصيانة الدورية، رقابة الأجهزة وغيرها من الإجراءات.

س4: ما مدى تأهيل الموظفين في تنفيذ هذه الإجراءات والخطط عند الحاجة؟

س5: ما مدى تأثير إستباقية إدارة المخاطر في تنظيم العمل وتحديد المهام بين العمال والموظفين؟

س6: هل تعتقدون أن الخطط المحكمة لإدارة المخاطر ينعكس بشكل ملموس على مؤشرات جودة المكتبة، سرعة الاستجابة، توفر المواد، التنظيم، السلامة ... إلخ؟

**المحور الخامس: تحديات وأفاق إدارة المخاطر في تحسين جودة خدمات مكتبة المطالعة الرئيسية للمطالعة العمومية - بسكرة -.**

س1: ما هي أبرز الصعوبات التي تعيقكم في تطبيق أساسيات إدارة المخاطر؟

س2: ما هي المتطلبات التي ترونها ضرورية لمواجهة الصعوبات وتطوير نظام متكامل لإدارة المخاطر على مستوى مكتبكم؟

س3: ما هي رؤيتك المستقبلية لدمج خطط إدارة المخاطرة في التخطيط العام الإستراتيجي للمكتبة العمومية؟

س4: هل لديكم طموحات لتوسيع ثقافة إدارة المخاطر لتشمل المستفيدين أيضاً التوعية بها، إجراءات السلامة، السلوك داخل المكتبة ... إلخ؟



\* ملحق بالقرار رقم 1082/... المؤرخ في 27/05/2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من المسرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

## نموذج التصريح الشرفي

أنا المعلم، أستاذك.

النادي... / ١٢٥ / كوكب...

### • توثيق المعنى (٤)



# المُخْصَّسات

## الملخص:

تعالج هذه الدراسة واقع إدارة المخاطر في المكتبات العمومية من خلال دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة باعتبارها مؤسسة خدماتية معرفية ثقافية تقع ضمن بيئه تتصنف بالعديد من التحديات العملية والتقنية والبشرية، وفي هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي للوصف الشامل للدراسة مع التحليل والتدقيق في الواقع الموجودة والمعلومات المتحصل عليها من خلال أدوات البحث المعتمدة والمتمثلة في الملاحظة المباشرة والمقابلة مع مسؤولي المكتبة بهدف الوقوف على مدى توفر استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر ونوعية الأخطار التي تهدد المكتبة وكذا درجات الكفاءة التي يتم بها تسخير هذه المخاطر والازمات وقد أظهرت النتائج أن المكتبة لا تتوفر على خطط رسمية مكتوبة تكون ضمن مخططها السنوي وأن اغلب التدخلات تتم ارتجالي في غياب سياسة استباقية تؤثر على جودة الخدمات واستمراريتها، وقد أكدت الدراسة على ضرورة إرساء قواعد إدارة المخاطر داخل المكتبة العمومية محمد عصامي\_ بسكرة\_ بتوفير الموارد المادية وتحسين نوعيتها خاصة منها تكوين الموظفين وتأهيلهم تبني أساليب فعالة وإجراءات وقائية تمنع وقوع الأخطار أو نقل من آثارها على جودة خدمات المكتبة كما لا يمكن ان نهمل جانب المتابعة المستمرة تقييم أداء الخدمة المكتبة ما يعزز من نوعية الخدمة المقدمة ورضا المستفيد عن المكتبة.

**الكلمات المفتاحية:** المخاطر، إدارة المخاطر، المكتبة العمومية، جودة الخدمة المكتبية.

**Abstract:**

This study deals with the reality of risk management in public libraries through a field study of the main library of public reading, Mohamed Essami Biskra as it is a cultural cognitive service institution that falls within an environment characterized by many practical, technical and human challenges, in this study the descriptive approach to the comprehensive description of the study with analysis and scrutiny of existing facts and information obtained through the approved research tools represented in direct observation And the interview with the library officials with the aim of standing on the availability of clear strategies for risk management and the quality of the dangers that threaten the library as well as the degrees of efficiency in which Shyir is made of these risks and crises. Risk management within the public library, Mohamed Essami Biskra, provides material resources and improving their quality, especially the formation of the two places and their rehabilitation of effective methods and preventive procedures that prevent the risk from occurring or transfer from its effects on the quality of the library services, as the continuous follow -up side cannot work to evaluate the performance of the library, which enhances the quality of the service provided and the beneficiaries of the library.

**Keywords:** risk, organized risk management, public library, office quality service.