

## واقع إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو نموذجا

## Crisis management at university libraries: a field study at the central library of the university of Tizi-Ouzou

أ.د. محمد عبد الهادي

جامعة الجزائر 2 (الجزائر)

m\_hadi83@yahoo.com

عمروش كريمة \*

جامعة الجزائر 2/ مخبر المخطوطات (الجزائر)

karima.amrouche@univ-alger2.dz

| ملخص:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | معلومات المقال:                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الأزمات، والتعرف على أهم الأزمات التي تعرضت لها المكتبة المركزية الجامعية، ومدى وعي القائمين عليها بهذا النمط الحديث من التسيير، وكذلك التعرف على أهم الميكانيزمات المعتمدة فيها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد أبرزت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها الوعي بأهمية إدارة الأزمات بالرغم من الافتقار إلى الكادر البشري المدرب في مجال الأزمات، وكذلك عدم وجود خلية لإدارة الأزمات بالمكتبة وكذا بالجامعة، كما كشفت الدراسة عدم وجود سياسة مكتوبة وشاملة للتعامل مع الأزمات.                                                                                                                                                                                | تاريخ الإرسال: 2021/09/12<br>تاريخ القبول: 2022/03/15                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>الكلمات المفتاحية:</b><br>✓ الأزمة<br>✓ إدارة الأزمات<br>✓ المكتبات الجامعية   |
| <b>Abstract :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Article info:</b>                                                              |
| This study aims to define the concept of management crisis, to identify the most important crisis that the central university library has been exposed to, and to determine the extent of awareness of those in charge of the modern crisis management style. For this, the descriptive analytical method was used, and a questionnaire was distributed as a tool for data collection.<br>This study has reached several results, the most important of which is the importance of crisis management awareness even when there is a shortage in the trained human cadres, such as seen in the absence of a crisis management cell in the library and the university. The study also revealed the absence of a written and comprehensive policy for dealing with crises. | Receive : 12/09/2021<br>Accepted : 15/03/2022                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Keywords:</b><br>✓ The Crisis<br>✓ Crisis management<br>✓ University libraries |

➤ **مقدمة:** يشهد العالم الذي نعيش فيه ثورات وأحداث إدارية وسياسية واقتصادية واجتماعية، وتغيرات جذرية في المفاهيم والأوضاع والأساليب تتميز بالسرعة وعدم التوقع، ولهذا يجب إتباع أنماط تسيير حديثة تواكب متطلبات العصر كإدارة الأزمات لمواجهة الخطر المحدق بكيان المنظمات المهتد لاستقرارها وديمومتها، ومحاولة الخروج من كل ذلك بأقل التكاليف والخسائر، وحتى المكتبات اليوم كغيرها من المنظمات لم تسلم هي الأخرى من الأزمات على مر التاريخ فتعرضت للحرق والنهب بسبب الحروب أو بفعل الطبيعة كالفيضانات والأعاصير والزلازل، لكن يمكنها التصدي لها وجبر مخلفاتها السلبية وذلك بإتباع أسس ومبادئ علمية دقيقة.

وتواجه المكتبات الجامعية الكثير من العراقيل جعلها في حلقة تكاد لا تنتهي فيها المخاطر والمحن وتتصادم فيه الأزمات من حين لآخر بشكل مفاجئ، أزمة تلو الأخرى ووضعتها أمام حقيقة وجب مواجهتها والتصدي لها مخافة تفاقم الخسائر وتعدد المشاكل خاصة ونحن في عالم يتسم بالتطور السريع، وعليه فإن اتخاذ القرار الصائب وفي الوقت المناسب من شأنه توقيف الأزمة أو التقليل من آثارها، لأن الأزمات التي تصيب المكتبات تهدد بقائها وتؤثر على ديمومة خدماتها الاعتيادية، وهذا ما يؤدي إلى تضرر جمهور المستفيدين وأحيانا الفرار منها لعجزها عن تلبية احتياجاته المتغيرة وهذا يشكل أكبر خطر يورق المكتبة، لأن المستفيد هو الروح والقلب النابض لها وبالتالي غيابه عنها تصبح مجرد هيكل أو جدران فقط.

وقد أردنا البحث والتدقيق في موضوع بالغ الأهمية وهو إدارة الأزمات في مجال المكتبات، حيث تعاني المكتبات الجامعية خاصة من نقص في هذا الجانب من أجل حماية مبناها العام ومجموعاتها ومواردها المادية والبشرية، وهنا نجد السؤال الرئيس الذي يطرح نفسه: هل الميكانيزمات المتبعة من طرف المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري بتيزي وزو تكفل التصدي للأزمات والوقاية منها ومعالجتها بأساليب علمية وإدارية؟

ما مدى وعي الموظفين بمفهوم الأزمة وإدارة الأزمة بالمكتبات؟ ماهي الأزمات التي حدثت فعلا بالمكتبة المركزية؟ هل المكتبة المركزية على استعداد تام لمواجهة مختلف الأزمات؟ هل يخضع الكادر البشري بالمكتبة المركزية للتدريب على مواجهة الأزمات؟ ما هي معوقات تطبيق إدارة الأزمات بالمكتبة المركزية؟ ما هي الحلول والمقترحات التي يمكن الخروج بها للتصدي للأزمات التي قد تعصف بالمكتبة المركزية مستقبلا؟

➤ **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ماهية الأزمات وأنواع الأزمات التي حدثت فعلا بالمكتبة المركزية.
- التعريف بأهمية إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية.
- التعرف على مدى وجود سياسات أو خطط أو استراتيجية معينة لمواجهة الأزمات.
- مدى تلقي الكوادر البشرية تدريباً كافياً لمواجهة الأزمات.
- رصد معوقات تطبيق إدارة الأزمات بالمكتبة المركزية.
- تقديم مقترحات وحلول بالمكتبة المركزية وهي بمثابة تجربة من أجل تعميمها والاستفادة منها من قبل المكتبات الأخرى.

➤ **منهج الدراسة:** لقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات كما هي في الواقع وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة، وذلك بغية التعرف على واقع إدارة الأزمات بالمكتبة المركزية لجامعة مولود معمري -تيزي وزو- .

➤ **مجتمع وعينة الدراسة:** مجتمع الدراسة يتمثل في جميع موظفي المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري والبالغ عددهم 54 موظفاً، ويتكون من مكّتبين ومختصين في الإعلام الآلي وأعاون في الإدارة. أما بالنسبة لعينة الدراسة فهي عينة قصدية وتتكون من 37 موظفاً بالمكتبة وقد تمّ اختيارهم بطريقة متعمدة تشمل فئة المكّتبين والمختصين في الإعلام الآلي.

➤ **أدوات جمع البيانات:** بغية تحقيق أهداف الدراسة تمّ إعداد استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات مكونة من أسئلة ووزعت على أفراد العينة المقصودة، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأداتين مكملتين له.

## ➤ مصطلحات الدراسة:

1. **الأزمة:** عرّفها الضبع (2015) أنها لحظة مصيرية جدّ حرجة تصيب الكيان الإداري وتجعل متخذ القرار في دوامة من الحيرة والقلق واختلاط الأمور لدرجة صعوبة اتخاذ القرار المناسب، كل ذلك لعدم التأكد وقصور في المعرفة.

2. **إدارة الأزمات:** بيّن السيد (2006) أنها "وظيفة تتجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة."

3. **المكتبات الجامعية:** وضّح إسماعيل (2009) بأنها "تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشئها وتديرها الجامعة أو الكلية لتقديم الخدمات المكتبية للطلاب والمدرسين والعاملين في هذه المؤسسات."

4. **إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية:** علم إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة التي تهتم بها مختلف المنظمات باتخاذ إجراءات لحل مشكلات عاجلة لا تحتمل التأخير، وقد ازدادت أهميته مع ازدياد تعقد الأزمات و زيادة طلب النجدة لإيجاد حل ناجع و سريع.

✓ **مفهوم إدارة الأزمات:** تتعدد تعريفات إدارة الأزمات من خلال مختلف الأدبيات التي تحدثت عنها ويذكر PHELPS (1986) أنّ الأزمة حدث طارئ ومفاجئ يخل بالنظام الذي تتبعه المنظمة، ويضعف مركزها التنافسي مما يتطلب منها التحرك السريع والفوري، ويعد كل حدث أنّه أزمة استناداً على درجة التأثير الذي يخلّفه في سيرورة عمل المنظمة، أما حسب القرني والقرني دانيا علي (2012) فيعرّف إدارة الأزمة بأنها "مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفعالية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات، وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة"، وفي تعريف آخر لـ نديم (2015) "هي إدارة تعنى بالمستقبل من أجل المحافظة على تطلعات الحاضر، وهي تعنى بتطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة والتوصل إلى الحلول المناسبة لها".

انطلاقاً من هذا يمكن القول أنّ إدارة الأزمات في المكتبات لا تكون إلا بانتهاء أسلوب علمي دقيق وفق خطوات مدروسة واستغلال كافة المعطيات المتاحة من

إمكانيات مادية وبشرية وتكنولوجية بتخطيط أولي مسبق وتدريب عملي صحيح ومهارات إدارية عالية لتحقيق أهداف بكل كفاءة.

✓ **مراحل إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية:** تناول الكثير من الباحثين في إدارة الأزمات مراحل الأزمة، واختلفوا من ناحية عدد المراحل واسم كل مرحلة، لكنهم يتفقون في مضمونها، فهناك من يقول أن مراحل إدارة الأزمة هي مراحل الأزمة نفسها، فقسمتها صادق (2002) إلى ثلاث مراحل هي: مرحلة قبل وقوع الأزمة - مرحلة وقوع الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة، في حين يرى البعض أن مراحل إدارة الأزمات تتلخص في خمسة مراحل تتمثل فيما يلي:

. **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** حسب هيك (2003) فإنه قبل وقوع الأزمة تظهر إشارات الإنذار، ومن ثم يجب على القائد إدراكها في الوقت المناسب وكيفية التعامل معها، وكل تجاهل لهذه الإشارات سيؤدي حتما إلى وقوع أزمة، وعليه يجب على كل فريق إدارة الأزمات اكتشاف هذه الإشارات مبكرا لتحليل أسبابها ومن ثم علاجها.

ولهذا يتوجب على المكتبات الإسراع بالأخذ بهذه الإشعارات التحذيرية التي تنذر عن أزمة على وشك الوقوع، سواء كان الإنذار ضد السرقة أو الحريق أو أي خطر يترصد بها، وخير دليل على ذلك ما أعدّه أدوكوفارلاموفوكريمب (2016) في بيان الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات إذ يجب تزويد مبنى المكتبة كافة بنظام لاكتشاف الحريق والدخان والإبلاغ عنه بتوفير معدات لاكتشاف ذلك مبكرا لإتاحة فرصة مكافحتها يدويا قبل تشغيل نظام الرّش في جميع أجزاء المبنى.

. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** يرى الشوربجي والمهدى (2015) أن هذه المرحلة تتمثل في كافة الأساليب والاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات من تدريب مسبق للأفراد ومختلف القدرات والإمكانات الواجب توفيرها للتعامل مع الأزمة، ويعتبر اكتشاف مواطن القصور والخلل أكبر هدف من هذه المرحلة في المنظمة ومعالجتها قبل انتشارها أو منع حدوثها، أو إدارتها بشكل أحسن، ويكون ذلك بإعداد سيناريوهات بديلة تحسّبا لاحتمال وقوعها وإدراك المسار الذي يمكن أن تتخذه حتى يتضح دور

كل فرد فيها، كما تؤكد هذه المرحلة على الأهمية القصوى لإشارات الإنذار المبكر في التنبؤ بالشئ قبل وقوعه.

وقد خصّت المكاوي (2000) باستعدادات إدارة المكتبة لمواجهة الأزمات من خلال التدريب الجيد للمكتبيين استعدادا لكل طارئ، وكذا توفير الأثاث والطابع المعماري الملائم للمبنى للتقليل من عمق الكارثة في حال وقوعها لتأمين مقتنيات المكتبة من رصيد (ورقي وإلكتروني) وحواشيب، وتوفير نسخ احتياطية من الفهارس وقواعد البيانات الببليوغرافية، فأصبح لزاما على عائق المكتبة تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة يمتلكون الحس التنبؤي للخطر قبل وقوعه، من خلال برمجة دورات تكوينية وإيجاد سبل معالجتها عن طريق تقنية التحاضر عن بعد لعرض نشاطات المكتبة، والندوات والأفلام المبيّنة لذلك كإنقاذ المصابين، وتوفير معدات لتأمين ممتلكات المكتبة، دون إهمال الاتصال بالجهات المعنية وقت الأزمات التي تأخذ على عاتقها أولوية حماية الأرواح ثم يليه بعدها المادّيات. ويضيف عبد الرحمان (2010) أنّه من الاستراتيجيات الوقائية تعزيز كل من سياسة التزويد (تنمية المجموعات) وسياسة خدمات المعلومات بالمكتبة بسياسة خاصة بالأزمات وفق خطة مفصّلة وإجراءات تنفيذية واضحة للتعامل معها.

وفي هذا الظرف من اللازم إتباع سياسة واضحة شاملة موثقة ومكتوبة تمّ دراستها من قبل، تتواءم مع حجم ونوع المكتبة وجمهور المستفيدين منها، دون أن ننسى أنّ الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية من شأنه ضمان ديمومة أمن وحماية وصيانة عمارة المكتبة ومجموعاتها على المدى الطويل وبصفة مستمرة.

. **مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:** تسمى هذه المرحلة حسب نديم (2015) مرحلة المجابهة، حيث "يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة"، وتبرز في هذه المرحلة كفاءة القائد الناجح في تقليص حجم الضرر والسعي لعدم تفاقمه أكثر فأكثر كإخماد الحريق في مكانه دون انتشاره لكل المبنى، أو في حالة ما أصيب عمال

أو مستفيدين بمرض معدي وجب تعقيم المكتبة وغلقها لمدة محددة حسب نوع المرض مخافة استفحاله واستحالة السيطرة عليه فيما بعد.

. **مرحلة استعادة النشاط:** وفق رخا (2019) تمثل هذه المرحلة مجموعة من العمليات الإدارية من أجل عودة الأمور إلى طبيعتها ومعالجة مخلفات الأزمة، لإعادة التوازن بالمؤسسة واستعادة النشاط وكل القدرات الفنية والإدارية في فريق العمل كالتحضير النفسي وإعداد خطط طويلة وقصيرة المدى لإرجاع الأوضاع كما كانت من قبل أو أحسن.

بالمكتبات يكون إعادة التوازن والنشاط بإعداد تقرير مفصل يذكر فيه كافة مخلفات الأزمة والأضرار التي لحقت بها مهما كان نوعها مادية أو بشرية، ويمكن اقتراح القيام بأعمال تطوعية مجانية إضافية خارج أوقات العمل الرسمية وحتى في المنزل وعن بعد ويكون ذلك بغرس ثقافة العمل الجماعي وتحمل المسؤولية وتحفيزهم لحب العمل مهما كانت الظروف والمواقف، وعقد ندوات ولقاءات ودورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين في كيفية التصرف في الأوقات العصيبة والنهوض من جديد بآليات وحلول جدية أكثر من ذي قبل.

. **مرحلة التعلم:** أشار متروف وأناجنوس (2001) أنه يجب أن يكون لدى أي مؤسسة نظام يسمح بالتعلم من الأزمة والاستفادة من تجربتها وفهم الدروس من أجل تحسين أسلوب إدارتها مستقبلاً وذلك بوضع نظم وآليات مصممة مسبقاً تتماشى والمتغيرات الراهنة.

من أجل التأكد من مدى أهمية تطبيق أسلوب إدارة الأزمات بالمكتبة المركزية لجامعة مولود معمري بتيزي وزو تم الاطلاع على مراجع متنوعة وإجراء العديد من المقابلات الشخصية، والاستبيان الذي تم إعداده ثم توزيعه على المبحوثين (العينة) لإيجاد حلول علمية وواقعية تساعد على مواجهة الأزمات والوقاية منها، وتم تحليل النتائج كما يلي:

## ➤ النتائج:

### ✓ الرتبة المهنية للمبحوثين:

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

| الاحتمالات                 | التكرارات | % النسبة |
|----------------------------|-----------|----------|
| محافظ مكتبة                | 01        | 02.70%   |
| ملحق 2 بالمكتبات الجامعية  | 03        | 08.11%   |
| ملحق 1 بالمكتبات الجامعية  | 18        | 48.65%   |
| مساعد بالمكتبات الجامعية   | 12        | 32.43%   |
| مهندس في الإعلام الآلي     | 01        | 02.70%   |
| تقني سامي في الإعلام الآلي | 02        | 05.41%   |
| المجموع                    | 37        | 100%     |

يبين الجدول رقم (01) الرتبة المهنية أو المسمى الوظيفي للمبحوثين، حيث العينة تتكون من 37 موظف، من بينهم 34 مكتبي متخصص في علم المكتبات والتوثيق يتوزعون بين 1 مديرة مكتبة برتبة محافظ، 3 مكتبيين من المستوى الثاني و 18 مكتبي من المستوى الأول، ونجد 12 مساعد بالمكتبات الجامعية، كما يوجد مهندس واحد في الإعلام الآلي وتقنيين ساميين في الصيانة وحفظ البيانات، وهذا التوزيع طبيعي لما تقتضيه بيئة المكتبة المركزية الجامعية من أجل السير الحسن لمختلف المصالح.

### ✓ عدد سنوات الأقدمية المهنية:

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

| الاحتمالات       | التكرارات | % النسبة |
|------------------|-----------|----------|
| 1 - 05 سنوات     | 02        | 05.41%   |
| 6 - 10 سنوات     | 11        | 29.73%   |
| أكثر من 10 سنوات | 24        | 64.86%   |
| المجموع          | 37        | 100%     |

تظهر معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي للذين لديهم الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات، وهو يعادل 64.86 % ثم تليها نسبة 29.73 % للموظفين الذين لديهم خبرة

تتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات، وفي المرتبة الأخيرة نسبة 05.41 % للذين لديهم الخبرة المهنية من 01 إلى 05 سنوات، وبالتالي يمكن القول أنّ العمال الذين لديهم أكثر من 10 سنوات هم أدرى بشؤون المكتبة وبإمكانهم تكوين فكرة ايجابية أو سلبية عن مختلف الأزمات التي تعرضت لها المكتبة، لكن العبرة في كيفية التصدي لتلك الأزمات ومعالجتها، إذ يجب ربط الموظفين بآخر المستجدات، وذلك برسكلتهم وتدريبهم وتشجيع كل المبادرات في التكوين الذاتي لمواكبة التطورات الحاصلة في عالم المكتبات والمعلومات خاصة ونحن في البيئة الرقمية والجيل الثاني للوالب.

## ✓ مفهوم الأزمة:

جدول رقم (03): مفهوم الأزمة حسب أفراد العينة

| النسبة % | التكرارات | الاحتمالات                                                   |
|----------|-----------|--------------------------------------------------------------|
| 32.53%   | 27        | موقف صعب و خطير يمكن أن يؤدي إلى نتائج وخيمة                 |
| 36.14%   | 30        | لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري                   |
| 31.33%   | 26        | ظرف انتقالي يحدث فجأة دون سابق إنذار يؤدي إلى اختلال التوازن |
| 100%     | 83        | المجموع                                                      |

من خلال النتائج المبينة أعلاه تباينت وجهات النظر حول مفهوم الأزمة عند العمال بالمكتبة وهي مؤشرات تدل على وعيهم و إدراكهم بها، حيث نجد أنّ أعلى نسبة ممن أجابوا أنّها لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري مقدرة ب 36.14% بالنظر إلى الأزمة على أنّها نظام إداري يتكون من مدخلات- معالجة- مخرجات، تليها نسبة 32.53% ممن قالوا أنّ الأزمة موقف صعب وخطير يمكن أن يؤدي إلى نتائج وخيمة وذلك بالتركيز على النتائج المتوقعة من الأزمة، تليها نسبة 31.33% ممن قالوا أنّ الأزمة ظرف انتقالي يحدث فجأة دون سابق إنذار يؤدي إلى اختلال التوازن، آخذين بعين الاعتبار عنصر المفاجأة الذي هو من سمات الأزمة. ويمكن القول أنه مهما تباينت وجهات النظر

والزوايا حول الأزمة إلا أنهم يتفقون في المعنى العام لها، فالأزمة في أي منظمة هي منعرج خطير يصعب التكهّن به يؤدي إلى زعزعة النشاط المعهود عليه ويقتضي توخي الحيلة.

#### ✓ تعرض المكتبة المركزية للأزمات:

جدول رقم (04): تعرض المكتبة المركزية للأزمات حسب أفراد العينة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 37      | 100%     |
| لا         | 00      | 00%      |
| المجموع    | 37      | 100%     |

من خلال نتائج جدول رقم (04) تبين لنا أنّ الموظفين يجمعون وبنسبة 100% على تعرض المكتبة للأزمات بحكم خبرتهم، وهذا مؤشر جيّد ودليل على أنهم على دراية بالأزمات التي تعرضت لها المكتبة وتكوين تصورات وآراء قد تكون ايجابية أو سلبية اتجاهها فقد تنوعت هذه الأزمات ووقعت في فترات زمنية متفاوتة.

#### ✓ طبيعة الأزمات التي تعرضت لها المكتبة المركزية:

جدول رقم (05): طبيعة الأزمات التي تعرضت لها المكتبة المركزية حسب أفراد العينة

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة % |
|------------|-----------|----------|
| مالية      | 10        | 12.66%   |
| بشرية      | 15        | 18.99%   |
| طبيعية     | 03        | 03.80%   |
| صحية       | 37        | 46.83%   |
| إلكترونية  | 12        | 15.19%   |
| نفسية      | 02        | 02.53%   |
| المجموع    | 79        | 100%     |

انطلاقاً من الجدول رقم (05) يتبين لنا جلياً أنّ المكتبة محل الدراسة تعرضت لأزمات مختلفة، أعلى نسبة مقدرة بـ 46.83% متمثلة في الأزمة الصحية التي تعرضت لها

المكتبة ولا يزال العالم يحصد آثارها إلى يومنا هذا، وهي جائحة كورونا كوفيد- 19 الذي نتج عنه إغلاق شامل للإدارات والمكتبات ووضعنا تحت وطأة الحجر المنزلي وفرض نمط تسير حديث للمنظمات ككل، يليها أزمات متعلقة بالقوى البشرية بنسبة 18.99% وهو انعدام الكادر البشري المتخصص في مجال إدارة الأزمات، وعدم قيام دورات تدريبية لأجل ذلك، ثم تليها الأزمات الإلكترونية بنسبة 15.19% بسبب الأعطال التقنية والشرارات الكهربائية والفيروسات وضعف تدفق الانترنت، في حين أنّ الأزمات المالية بنسبة 12.66% بسبب عدم كفاية التمويل والميزانية السنوية المخصصة للمكتبة تتفاوت من عام لآخر، كما يتضح أنّ هناك أزمات طبيعية بنسبة 03.80% ترجع إلى تسرب مياه الأمطار وتشققات جراء بعض الهزات الأرضية الخفيفة، وفي الأخير الأزمات النفسية بنسبة مقدرة بـ 02.53% ربما يرجع ذلك إلى ضعف التهيئة النفسية لتقبل مفاجأة الأزمة والحس بعدم الرضا في العمل، ولهذا يجب إعطاء أهمية بالغة للجانب النفسي للعمال قبل وأثناء وبعد الأزمة لتطبيق إدارة فعلية وفعّالة.

#### ✓ وجود طريقة ما للتنبؤ بالأزمات بالمكتبة المركزية:

جدول رقم (06): وجود طريقة ما للتنبؤ بالأزمات بالمكتبة المركزية حسب أفراد العينة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 27.03%   | 10      | نعم        |
| 72.97%   | 27      | لا         |
| 100%     | 37      | المجموع    |

من خلال بيانات الجدول رقم (06) يتبين أنّ أكبر نسبة والمقدرة بـ 72.97% أقروا بعدم وجود طريقة للتنبؤ بالأزمات إلى حين حدوثها، ربما لعدم وجود خلية الأزمة وعدم وجود سياسة مكتوبة خاصة بها، في المقابل أكد البعض بوجود بعض الطرق للتنبؤ بالأزمات بالمكتبات، ربما راجع لخبرتهم وتجربتهم الطويلة بالمكتبة وقد قدرّت بـ 27.03% من عينة الدراسة.

## ✓ طريقة التنبؤ بالأزمات بالمكتبة المركزية:

جدول رقم (07): طريقة التنبؤ بالأزمات بالمكتبة المركزية حسب أفراد العينة

| النسبة % | التكرارات | الاحتمالات                                           |
|----------|-----------|------------------------------------------------------|
| 00%      | 00        | وجود صفارات تشير إلى وجود أزمة                       |
| 50%      | 10        | إعطاء أهمية وأولوية لمسألة الأمن والسلامة في المكتبة |
| 00%      | 00        | وجود خلية خاصة بالأزمات في المكتبة                   |
| 50%      | 10        | وسائل الاتصال والإعلام                               |
| 100%     | 20        | المجموع                                              |

يتضح من بيانات الجدول السابق أنّ طريقة التنبؤ بالأزمات تتمثل في طريقتين هما إعطاء أهمية وأولوية لمسألة الأمن والسلامة في المكتبة بنسبة 50% وذلك بالاعتماد على أعوان الأمن الداخلي من أجل المراقبة المستمرة وعمّال الصيانة فيما يخص الأعطال الكهربائية والمكيّفات وأجهزة التدفئة، أما نسبة 50% يعتمدون على وسائل الاتصال والإعلام الحديثة كالقنوات الفضائية ووسائل التواصل الاجتماعي كالفيسبوك واليوتيوب لمتابعة كل ما هو جديد في العالم، كما يلاحظ غياب صفارات تنذر بقرب حدوث أزمة، وكذا عدم وجود خلية للتعامل مع الأزمات بالمكتبة محل الدراسة.

## ✓ أسباب عدم الاستعداد التام لمواجهة الأزمات في المكتبة المركزية:

جدول رقم (08): أسباب عدم الاستعداد التام لمواجهة الأزمات في المكتبة المركزية حسب أفراد العينة

| النسبة % | التكرارات | الاحتمالات                          |
|----------|-----------|-------------------------------------|
| 25.49%   | 13        | ضعف الإمكانيات المالية              |
| 23.53%   | 12        | ضعف الإمكانيات البشرية              |
| 25.49%   | 13        | ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية |
| 21.57%   | 11        | ضعف المؤهلات النفسية                |
| 03.92%   | 02        | سوء التسيير عند متخذي القرار        |
| 100%     | 51        | المجموع                             |

يتبين من الجدول أعلاه أن أسباب عدم الاستعداد التام لمواجهة مختلف الأزمات في المكتبة يعود بالدرجة الأولى إلى ضعف الإمكانيات المالية، المادية والتكنولوجية على التوالي بنسبة مقدرة بـ 25.49% وهي عادة تتمثل في نفقات المجموعات المكتبية خاصة الاشتراكات في قواعد البيانات التجارية فهي باهظة، وكذا ما يكلفه شراء جهاز السكانير لرقمنة رصيد المكتبة الورقي ونظام RFID الذي هو عبارة عن تقنية التعريف بترددات الراديو لتفادي السرقة، أما السبب الثاني فيعود إلى ضعف الإمكانيات البشرية بنسبة 23.53% وهذا راجع إلى غياب التدريب في مجال إدارة الأزمات، ثم في المرتبة الثالثة ضعف المؤهلات النفسية بنسبة 21.57% لأن الأزمة تستلزم تحضيراً نفسياً لمواجهة على أحسن وجه، وفي الأخير يعود سبب عدم الاستعداد التام لمواجهة الأزمات إلى سوء التسيير عند متخذي القرار وقد جاء بنسبة ضعيفة جداً قدرت بـ 03.92% وهنا يمكن القول أن القائد الكفء يظهر وقت الأزمات ومسألة النجاح تبقى نسبية وقد تتحول الأزمة إلى فرصة ومكسب بتحديث تغيرات جذرية تمس كل مصالح المكتبة.

#### ✓ الإمكانيات التي توفرها المكتبة المركزية لحفظ الأوعية المعلوماتية.

جدول رقم (09): الإمكانيات التي توفرها المكتبة المركزية لحفظ الأوعية المعلوماتية حسب أفراد العينة

| النسبة % | التكرارات | الاحتمالات                                            |
|----------|-----------|-------------------------------------------------------|
| 18.84%   | 26        | المكتبة مزودة برفوف معدنية لتخزين الوثائق الورقية     |
| 18.84%   | 26        | تخزن الأوعية الإلكترونية في أماكن مخصصة لها           |
| 15.94%   | 22        | المراقبة المستمرة للمجموعات وكذا الإعارة الخارجية     |
| 00.00%   | 00        | وجود نظام مراقبة ضد السرقة RFID عند الخروج من المكتبة |
| 18.84%   | 26        | توفر أجهزة إطفاء                                      |
| 18.84%   | 26        | دورات المياه بعيدة عن المخازن                         |
| 08.70%   | 12        | تهوية الكتب بانتظام                                   |
| 00.00%   | 00        | وجود كاميرات مراقبة داخل المكتبة                      |
| 100%     | 138       | المجموع                                               |

من خلال ما تم عرضه حول الإمكانيات التي توفرها المكتبة لحفظ الأوعية المعلوماتية، فحسب المستجوبون نجد نسبة 18.84% يرون أن المكتبة مزودة برفوف

معدنية لحفظ الوثائق الورقية وكذا الوثائق الرقمية تخزن في أماكن مخصصة لها، كما أن المكتبة مزودة بأجهزة إطفاء تعمل بغاز ثاني أكسيد الكربون وهناك مخارج للنجدة في حالة حدوث حريق، كما أن دورات المياه بعيدة عن المخازن تفاديا لأي تسرب قد يحدث، تليها نسبة 15.94% من أفراد العينة الذين أجابوا أن المجموعات تخضع للمراقبة المستمرة في حالة الإعارة الداخلية والخارجية للتأكد من سلامة الوثيقة، تليها تهوية الكتب بنسبة 08.70% فهي تخضع للتهوية الاصطناعية فقط دون الطبيعية ولا يوجد نوافذ في مخازن الكتب، وفي الأخير غياب كاميرات مراقبة وكذا تقنية RFID لمراقبة وحماية الوثائق من السرقة ولهذا يجب التفكير في اقتنائها.

### ✓ مفهوم إدارة الأزمات بالمكتبات:

جدول رقم (10): مفهوم إدارة الأزمات بالمكتبات حسب أفراد العينة

| النسبة % | التكرارات | الاحتمالات                                                       |
|----------|-----------|------------------------------------------------------------------|
| 36.14%   | 30        | كيفية التغلب على الأزمات اعتمادا على منهجية علمية مدروسة         |
| 31.33%   | 26        | وظيفة إدارية للتوصل إلى حلول مناسبة                              |
| 32.53%   | 27        | مدى كفاءة صناع القرار لمسايرة الوضع الراهن مع ديمومة نشاط النظام |
| 100%     | 83        | المجموع                                                          |

يمثل الجدول السابق أنّ نسبة 36.14% من أفراد العينة يرون أن مفهوم إدارة الأزمة بالمكتبات هو كيفية التغلب على الأزمات اعتمادا على منهجية علمية مدروسة، أما نسبة 32.53% ترى أن إدارة الأزمة تمثل مدى كفاءة صناع القرار لمسايرة الوضع الراهن مع ديمومة نشاط النظام بالتركيز على دور القائد في مثل هذه الظروف مع استمرار خدمات المكتبة سواء حضوريا أو عن بعد، ثم تليها نسبة مقدرة ب 31.33% ممن يرون إدارة الأزمات أنها وظيفة إدارية للتوصل إلى حلول مناسبة، وقد جاءت الإجابات بهذا الترتيب حسب تصور أفراد العينة لأن إدارة الأزمات مفهوم تم إدخاله حديثا إلى المكتبات للحد من

الخسائر المادية والبشرية بوضع خطط مسبقة توضح كيفية إدارة الأزمات عبر كافة مراحلها لاستعادة النشاط وبعث الروح فيها مرة أخرى.

### ✓ متطلبات تعتمد عليها المكتبة لإدارة الأزمات:

جدول رقم (11): متطلبات تعتمد عليها المكتبة لإدارة الأزمات

| الاحتمالات                            | التكرارات | النسبة % |
|---------------------------------------|-----------|----------|
| تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة          | 27        | 38.03%   |
| وضع سياسة مكتوبة وشاملة خاصة بالأزمات | 00        | 00.00%   |
| اتخاذ قرارات سليمة أثناء الأزمات      | 21        | 29.58%   |
| الاعتماد على أنظمة اتصال فعّالة       | 23        | 32.39%   |
| المجموع                               | 71        | 100%     |

تبين نتائج الجدول رقم (11) أن إدارة المكتبة تدير الأزمات التي تواجهها لكن بأسلوبها الخاص وبحكم التجربة والخبرة في المكتبات، فنجد أعلى نسبة 38.03% أجابوا أن المكتبة تعتمد على تشكيل فريق لإدارة الأزمات، لكن يجب تدريب الفريق بشكل جيد لتسلم المهام قبل حدوث الأزمة ولهذا فإنّ التنبؤ بالأزمات والتخطيط المسبق مهم جداً، تليها اعتماد المكتبة على أنظمة اتصال فعّالة بنسبة مقدرة ب 32.39% والمتمثلة في الهواتف والبريد الإلكتروني للمكتبة bu@ummtto.dz والشبكات الاجتماعية (فايسبوك وتويتر) على العنوان التالي: Bibliothèque universitaire ummtto bastos والموقع الإلكتروني على العنوان التالي: www.bibliothèque.ummtto.dz، يليها اتخاذ قرارات سليمة أثناء الأزمات بنسبة قدرها 29.58% من أفراد العينة، فقد يصيب المرء بقراراته وقد يخطأ المهم أن يتعلم ويستفيد من التجربة ويصنع من الأزمة نعمة بدل نقمة، وفي الأخير عدم وضع سياسة مكتوبة وشاملة خاصة بالأزمات وهي بمثابة خارطة الطريق يتم السير عليها وتهدف إلى التقليل من الوقوع في الأخطاء.

## ✓ معوقات تطبيق إدارة الأزمات بالمكتبة المركزية:

جدول رقم (12): معوقات تطبيق إدارة الأزمات بالمكتبة حسب أفراد العينة

| الاحتمالات        | التكرارات | النسبة % |
|-------------------|-----------|----------|
| تنظيمية           | 30        | 30.61%   |
| بشرية             | 28        | 28.57%   |
| تكنولوجية         | 29        | 29.59%   |
| معلومات غير كافية | 11        | 11.23%   |
| المجموع           | 98        | 100%     |

من خلال إجابات المبحوثين تتنوع طبيعة المشاكل التي تعيق إدارة الأزمات بالمكتبة، أولها عائق تنظيمي بنسبة 30.61% فإدارة الأزمات تتطلب إمكانيات تنظيمية وإدارية من الجامعة لتجسيد خلية الأزمة بها تقوم بالتخطيط والتنسيق لأن المكتبة المركزية لا تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي، يليها العائق التكنولوجي بنسبة 29.59% أي أن ضعف الإمكانيات التكنولوجية يحول دون قيام إدارة فعّلية لمواجهة الأزمات، يليها العائق البشري بنسبة 28.57% فبالرغم من وجود متخصصين في مجال المكتبات لكن تنقصهم خبرة في مجال إدارة الأزمات، لذا يجب تدريبهم وتكوينهم بصفة دورية على كل المواقف الأزمومية التي قد تحدث في المستقبل، في الأخير عائق بسبب معلومات غير كافية أو الفهم الخاطئ للمعلومات وذلك بنسبة 11.23% إذ يجب انتقال المعلومات وفق قنوات اتصال في النظام الإداري بالمستوى المطلوب حتى يكون رجع صدّي إيجابيّ من طرف الموظفين بالمكتبة.

من خلال ما تمّ عرضه سابقاً حاولنا إعطاء صورة حقيقية عن واقع إدارة الأزمات بالمكتبة المركزية لجامعة مولود معمري بتيزي وزو وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ تملك المكتبة المركزية يد عاملة تتمتع بكفاءة وخبرة موزعين على رتب مهنية من أجل تسيير المكتبة وتأدية الأعمال الروتينية.

✓ كل أفراد العينة على دراية بالأزمات التي تعرضت لها المكتبة بحكم خبرتهم وتجربتهم.

✓ وجود بعض الطرق للتنبؤ بالأزمات في ظل غياب وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بأزمة على وشك الوقوع.

- ✓ أعمق أزمة تعرضت لها المكتبة هي الأزمة الصحية كوفيد-19 جائحة كورونا التي غيرت الكثير من المجريات أهمها التحول إلى العالم الافتراضي.
- ✓ أفراد العينة ليسوا على استعداد تام لمواجهة الأزمات بسبب ضعف الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية بالدرجة الأولى.
- ✓ لا يخضع العمال بالمكتبة إلى تدريب وتأهيل على إدارة الأزمات.
- ✓ توفر المكتبة إمكانيات لحفظ الأوعية الورقية والإلكترونية.
- ✓ أفراد العينة على وعي بأهمية إدارة الأزمات في المكتبات.
- ✓ تعتمد المكتبة على ميكانيزمات ومتطلبات لإدارة الأزمات أهمها تشكيل فريق إدارة الأزمات والاعتماد على الموقع الإلكتروني للمكتبة وصفحتها على الفيس بوك وتويتر.
- ✓ تواجه المكتبة معوقات لتطبيق إدارة الأزمات أهمها تنظيمية ثم تكنولوجية.
- ✓ بناءا على نتائج الدراسة تمّ التوصل إلى عدد من الاقتراحات وهي بمثابة دليل لإدارة الأزمات في المكتبة المركزية وتعميمه على باقي المكتبات الجامعية:
- ✓ تشكيل خلية لإدارة الأزمات بالمكتبة المركزية والجامعة تعمل معا بشكل منسق من خلال التخطيط الاستراتيجي وإتباع الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات.
- ✓ وضع سياسة واضحة ومكتوبة وشاملة لإدارة الأزمات بالمكتبة وتحيينها باستمرار.
- ✓ -دراسة مدى جاهزية المكتبة لإدارة الأزمات من الإمكانيات المالية والبشرية والمادية...
- ✓ عقد دورات تدريبية للموظفين في المكتبة المركزية سواء على شكل ندوات ومحاضرات وورش تدريبية للرفع من الكفاءة والخبرة في مواجهة الأزمات.
- ✓ تشكيل فريق عمل جاد يتحلى بالمسؤولية والعمل التعاوني والجودة في الأداء.
- ✓ تعزيز الأمن الداخلي بالمكتبة بتزويدها بكاميرات مراقبة ونظام RFID لتقادي السرقة، وتوفير لائحة تتعلق بالأمن والسلامة لتقادي الحريق والفيضانات بالمكتبة.
- ✓ تشجيع المبادرات والإبداع والابتكار وتعزيزها بالمكتبة.
- ✓ تفعيل دور الإدارة الإلكترونية والحوكمة الرشيدة بالمكتبة.

✓ استغلال تطبيقات الويب 2.0 لتقديم خدمات متطورة مع اقتصاد في النفقات أهمها: البريد الإلكتروني للمكتبة، الموقع الإلكتروني وتزويده بتقنية الملخص الوافي RSS وهو بمثابة وسيلة يقظة لكل ما هو جديد سواء للقراء أو للمهنيين، شبكات التواصل الاجتماعي، المدونات blogs من أجل العمل بطريقة تشاركية تفاعلية في كل زمان ومكان.

✓ الاستفادة من تطبيقات الحوسبة السحابية في المكتبات لتوفير أماكن التخزين في البيئة الرقمية واقتصاد الوقت والجهد والمال مثل Goole Drive .

✓ تجسيد نظام خبير بالمكتبة مبني على تقنية الذكاء الاصطناعي للتأقلم مع مختلف الأزمات واستيعابها باتخاذ مواقف جد رصينة.

➤ **خاتمة:** إن تطبيق أسلوب إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية يتطلب إتباع العديد من الاستراتيجيات وتنفيذ الخطط الخاصة بالأزمات، ولهذا تسعى المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري بتيزي وزو إلى تجسيد خلية لإدارة الأزمات بالمكتبة، وقد اعتمدت على ميكانيزمات تتمثل في تشكيل فريق خاص بإدارة الأزمات لكن ينقصه التدريب لمواجهة مختلف الأزمات، وعليه يجب التكثيف من الدورات التدريبية في المجال، كما اعتمدت على موقعها الإلكتروني وصفحتها على الشبكات الاجتماعية خاصة خلال الأزمة الصحية كوفيد-19، كما تقتضي إدارة الأزمات توفير إمكانيات مادية وتكنولوجية، والتسيير الجيد عند متخذي القرار، وكذا عدم إهمال الجانب النفسي للعمال، إضافة إلى استغلال تطبيقات الجيل الثاني للوالب من أجل الاقتصاد في النفقات والعمل الجماعي المستمر.

## ➤ قائمة المراجع:

1. ألكوك، إدوارد. ب؛ فارلاموف، ماري تيريز؛ كريمب، فيرجيني (محررون). (2016). مبادئ الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات للعناية بـ مواد المكتبات والتعامل معها. (ترجمة مكتبة قطر). قطر: الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات. (قضايا دولية في المحافظة على المواد، ع 1)، ص 6-149.
2. إسماعيل، وائل مختار (2008). إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة.
3. السيد، السعيد عبد الوهاب محمد (2006). استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة. القاهرة: دار العلوم.
4. الشوريجي، هند سيد احمد ؛ المهدي، سوزان محمد (2015). تفعيل وحدة إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
5. الضبع، رفعت عارف (2015). إدارة الأزمات. القاهرة: المكتب المصري للمطبوعات.
6. القرني، عبد الرحمان بن عبيد ؛ القرني، دانيا علي (2012). مدى وعي الموظفين في المكتبات الجامعية بمراحل إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المكتبة المركزية بجامعة الملك عبد العزيز قسم الطالبات. مجلة الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. العدد 10، 9، ص 183-219
7. المكاوي، عواطف علي (2000). الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: [د. ن.].
8. رخا، محمد عبد الوهاب إبراهيم (2019). واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد 184، ج 2، ص 555-612
9. صادق، أمنية مصطفى (2002). إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار اللبنانية المصرية.
10. عبد الرحمان، أسامة إبراهيم (2010). إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية. القاهرة: [د. ن.].
11. -مترووف، إتيان؛ أناجنوس، جس (2001). الاستعداد للبلاء قبل وقوعه: ما يجب أن يعرفه كل مدير عن إدارة الأزمات. خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال. س 9، ع 11، ص 1-9
12. نديم، عفاف بنت محمد (2015). إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية،-مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات. ع 14، ص 135-188.
13. هيكل، محمد أحمد الطيب (2003). مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
14. Phelps, Norman L. (1986). Setting up a crisis recovery plan. Journal of business strategy. Vol. 6, Iss 4, PP 5-10