

إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية

د. عفاف بنت محمد نديم

أستاذ مساعد بقسم المكتبات والمعلومات

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع واقع إدارة الأزمات والمخاطر بالمكتبات الجامعية السعودية، من حيث الكشف عن وضع إدارة الأزمات والمخاطر في هذه المكتبات ، ومدى توافر سياسات وخطط تحكم الممارسات المتبعة لمواجهة هذه الأزمات والمخاطر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) لجمع البيانات والمعلومات من خلال إجراء مسح شامل لواقع إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن أكثر الجوانب التي تغطيها سياسة الأزمات في المكتبات عينة الدراسة هي أزمات ومخاطر الحريق والتسرب في حين لا يوجد تغطيه لجوانب الأزمات والمخاطر المالية، ضعف واقع تأهيل وتدريب العاملين بالمكتبة بخصوص إدارة الأزمات والمخاطر، وحرص القيادة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحا وبسيطا ويلقى قبول من كافة العاملين، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها: الاهتمام الأزمات المتعلقة بالقوى البشرية، والبنية التحتية والرقمية للمكتبات الجامعية ، وعلى المكتبات الجامعية إعداد سياسة وإجراءات وخطوات مكتوبة وموثقة لإدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات، ويجب إنشاء إدارة أو قسم متخصص داخل المكتبة لإدارة الأزمات والمخاطر داخل المكتبة، تدريب وتأهيل بعض أو كل منسوبي المكتبات حول كيفية إدارة ومواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المكتبة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات والمخاطر – المكتبات الجامعية – السعودية.

تمهيد

مما لا شك فيه أن الأزمات والمخاطر التي تمر بها المكتبات تمثل نقطة هامة وحاسمة

في كيان وتاريخ المكتبات؛ حيث تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المكتبات عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية، وذلك يشير إلى أن الأزمة ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها، إلا انه يمكن منع الأزمة، أو الحد من أثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات والمخاطر باستخدام عمليات منهجية علمية، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات والمخاطر، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة . حيث أكدت الدراسات على أن إدارة الأزمات والمخاطر بفاعلية، يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة ، وتشكيل فرق لإدارة الأزمات والمخاطر، والقيادة في الأزمات والمخاطر، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، واتخاذ القرارات، وتقويم الأزمات والمخاطر^(١).

وانطلاقاً من الدور الفاعل لإدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، وحرصاً من وزارة الداخلية في المملكة بموضوع الأزمات نتيجة لتزايدها؛ حيث صدر مرسوم بقرار سمو وزير الداخلية ورئيس مجلس الدفاع المدني رقم (١٢/٢/و/١٥/ف) وتاريخ ١٧/٩/١٤٢٢هـ، والمنشور في جريدة أم القرى في عددها رقم (٣٨٧٣) وتاريخ ١٣/١٠/١٤٢٢هـ، بلائحة شروط السلامة من الحريق في المكتبات، جاءت الدراسة الحالية لمعرفة مدى استطلاع واقع إدارة الأزمات والمخاطر بالمكتبات الجامعية السعودية، من حيث الكشف عن وضع إدارة الأزمات والمخاطر في هذه المكتبات ، ومدى توافر سياسات وخطط تحكم الممارسات المتبعة لمواجهة هذه الأزمات والمخاطر، من أجل تقديم بعض التوصيات ، ووضع استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات في المكتبات الجامعية بفاعلية، ويمكن تناول الموضوع في ثلاثة أطر كما يلي:

أولاً : الإطار التطبيقي للدراسة

وفيه تتناول الباحثة مشكلة الدراسة ، وأهميتها ، ومنهجها وعينة الدراسة ، والدراسات السابقة والمثيلة لهذه الدراسة.

• مشكلة الدراسة

مما لا شك فيه أن الأزمة تحدث نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات التي تحدث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام في أي مؤسسة، والمكتبات الجامعية كجزء من مؤسسة علمية كبيرة، فإن الأزمة في المكتبات تشكل تهديد لبقائها وتؤدي على اختلاط

الأسباب بالنتائج ، وبالتالي ربما يفقد متخذ القرار السيطرة على الأزمة أثناء حدوثها مما يوقع المكتبات في حرج كبير يؤثر في تقديم خدماتها على الوجه المطلوب وهنا تكمن المشكلة.

أسئلة الدراسة

تتلخص أسئلة الدراسة في التالي:

- هل هناك سياسات وخطط لمواجهة الأزمات والمخاطر في حال حدوثها في المكتبات الجامعية السعودية؟
- ما واقع تعرض المكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية للأزمات والمخاطر؟
- ما واقع تدريب العاملين في المكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية حول إدارة الأزمات والمخاطر؟
- ما واقع التخطيط والتنظيم ونظام المعلومات واتخاذ القرار في إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها من الدراسات القليلة في المملكة العربية السعودية التي تتناول الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية، إذ يعد موضوع إدارة الأزمات من المواضيع الحديثة والمهمة في عصرنا الحالي، خصوصا في مرافق المعلومات التي تتعرض وما زالت تتعرض إلى الكثير من الأزمات والمخاطر وبمختلف أشكالها. ويمكن أن تخدم هذه الدراسة الباحثين في مجال المكتبات والمعلومات والعاملين في جميع مرافق المعلومات.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأتي:

- التعرف على مدى وجود سياسات وخطط لمواجهة الأزمات والمخاطر في حال حدوثها في المكتبات الجامعية والسعودية.
- التعرف على الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المكتبات الجامعية السعودية.
- التعرف على أهم المعايير والأساليب المتبعة في إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية.
- التعرف على واقع إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية.

منهج الدراسة وأدواتها

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (المسحي) لجمع البيانات والمعلومات من خلال إجراء مسح شامل لواقع إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية باستخدام أدوات جمع البيانات ، وهي:

الاستبانة

وتكونت الاستبانة من (٢٩) فقرة موزعة على سبعة قطاعات رئيسة ، هي:

- معلومات عن المكتبة.
- سياسة إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبة.
- المسؤولون عن إدارة الأزمات والمخاطر.
- التخطيط لإدارة الأزمات والمخاطر.
- التنظيم لإدارة الأزمات والمخاطر.
- نظام المعلومات في إدارة الأزمات والمخاطر.
- اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات والمخاطر.

المقابلة:

وفيها قامت الباحثة بالمقابلة والتواصل مع عدد من العاملين في المكتبات عينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

١ - مجتمع الدراسة

وتشمل المكتبات الجامعية في عدد (٢٤) جامعة حكومية وهي كما في الجدول التالي^(٢):

جدول (١) المكتبات الجامعية الحكومية في المملكة العربية السعودية

موقع الجامعة الإلكتروني على شبكة الانترنت	موقعها	سنة التأسيس	الجامعة
www.uqu.edu.sa	مكة المكرمة	١٤٠١هـ	جامعة أم القرى
www.ksu.edu.sa	الرياض	١٣٧٧هـ	جامعة الملك سعود
www.iu.edu.sa	المدينة المنورة	١٣٨١هـ	الجامعة الإسلامية
www.kfupm.edu.sa	الظهران	١٣٨٣هـ	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
www.kau.edu.sa	جدة	١٣٨٧هـ	جامعة الملك عبد العزيز

موقع الجامعة الالكتروني على شبكة الانترنت	موقعها	سنة التأسيس	الجامعة
www.imamu.edu.sa	الرياض	١٣٩٤هـ	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
www.kfu.edu.sa	الإحساء	١٣٩٥هـ	جامعة الملك فيصل
www.kku.edu.sa	أبها	١٤١٩هـ	جامعة الملك خالد
www.qu.edu.sa	بريدة	١٤٢٤هـ	جامعة القصيم
www.taibahu.edu.sa	المدينة المنورة	١٤٢٤هـ	جامعة طيبة
www.tu.edu.sa	الطائف	١٤٢٤هـ	جامعة الطائف
www.bu.edu.sa	الباحة	١٤٢٥هـ	جامعة الباحة
www.uoh.edu.sa	حائل	١٤٢٦هـ	جامعة حائل
www.ju.edu.sa	الجوف	١٤٢٦هـ	جامعة الجوف
www.jazanu.edu.sa	جازان	١٤٢٦هـ	جامعة جازان
www.nu.edu.sa	نجران	١٤٢٧هـ	جامعة نجران
www.ut.edu.sa	تبوك	١٤٢٧هـ	جامعة تبوك
www.rug.edu.sa	الرياض	١٤٢٧هـ	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
www.nbu.edu.sa	عرعر	١٤٢٩هـ	جامعة الحدود الشمالية
www.ud.edu.sa	الدمام	١٤٣٠هـ	جامعة الدمام
www.ku.edu.sa	الخرج	١٤٣٠هـ	جامعة الخرج
www.su.edu.sa	شقراء	١٤٣٠هـ	جامعة شقراء
www.mu.edu.sa	المجمعة	١٤٣٠هـ	جامعة المجمعة
	الرياض	١٤٣٢	الجامعة السعودية الالكترونية

٢ - عينة الدراسة

تم توزيع استبانة الدراسة على جميع الجامعات السعودية الحكومية ، وقد تلقت الباحثة عدد (٤١) مفردة ، من (١٣) جامعة من الجامعات مجتمع الدراسة بما نسبته ٥٤% من مجتمع الدراسة (٢٤) جامعة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية.
الحدود الجغرافية: المكتبات الجامعية الحكومية في المملكة العربية السعودية.
الحدود الزمانية: من ١/١/١٤٣٥هـ إلى ١/٦/١٤٣٥هـ.

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة إحدى الركائز العلمية التي يمكن أن تستند إليها الباحثة في دراستها، وقد اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة أو من خلال صلتها بالموضوع ، ويمكن استعراض هذه الدراسات كما يلي:

أولاً : الدراسات باللغة العربية

١- دراسة محمد فتحى عبد الهادى وعبد المجيد بو عزة^(٣)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعلومات في اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، وأسلوب مواجهة الأزمات. وقد استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن المعلومات تمثل العامل الحاسم في كفاءة أو عدم كفاءة عملية اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، أن خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار من تحديد للمشكلة، وتحديد البدائل المختلفة وتحليلها، واختيار البديل الأفضل، وتنفيذ الحل، ومتابعة وتقييم الحل يعتمد بشكل كبير على نوعية وكمية المعلومات المتاحة، وأن كفاءة وفاعلية مواجهة الأزمات يعتمد على توافر المعلومات في الوقت المناسب ، ودقة وشمولية ، وملائمة المعلومات وعدم تحيزها وحسن استغلالها.

٢- دراسة أمنية صادق^(٤)

تعرضت هذه الدراسة إلى موضوع مهم وشائق وهو التعامل مع الكوارث والأزمات التي يمكن أن تصيب المكتبة، كما تناولت ضرورة تحديد مراحل التخطيط من أجل تقليل الخسائر المتوقع حدوثها . وهدفت الدراسة إلى توضيح دور المكتبة في التعامل مع الكارثة الواقعة على المكتبة كجزء من المؤسسات الخدمية في المجتمع الحديث وتسعى إلى تفعيل دور المكتبة ليصبح أكثر أهمية من مجرد الدفاع عن النفس أو مقاومة الكارثة وجعل المكتبة أكثر إيجابية وتفاعلاً مع الأحداث والرقى بها وبنشاطها خاصة في فترة الأزمات لتصبح الملجأ والقيادة في الأوقات الحرجة والعصيبة . واستخدمت الباحثة

منهجية واضحة جمعت بين التغطية النظرية للموضوع وتسجيل عمل لواقع التجارب التي مرت بها الباحثة ونتيجة لطول الخبرة والمرور بعدد من الأزمات والكوارث في أثناء الإشراف على عديد من المكتبات التي عملت بها كاستشارية بحيث جعلت تنسيق وتسلسل الموضوعات أقرب إلى الواقعية.

٣- دراسة جنان محمد عباس^(٥)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الأزمات والتعرف على أهم الأزمات التي تتعرض لها المكتبات المركزية الجامعية وكذلك التعرف على أهم المعايير والأساليب التي تتم من خلالها إدارة الأزمات فيها وتشخيص الإخفاقات الناتجة من جراء اتخاذ القرارات السريعة حولها من دون تخطيط مسبق لها بالاستفادة من تجارب الآخرين في موضوع إدارة الأزمات، واعداد استراتيجيات لاستخدامها كدليل لإدارة الأزمات لتنتم الاستفادة منها من قبل أمناء المكتبات وتعميمها على باقي المكتبات الجامعية. وتم استخدام المنهج الوصفي (المسحي) لجمع البيانات والمعلومات من خلال إجراء مسح شامل للواقع الذي تعيشه المكتبات المركزية الجامعية العراقية لكل من (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، جامعة البصرة، جامعة الموصل، الجامعة التكنولوجية) حول كل ما يتعلق بالأزمات وإدارتها فيها باستخدام أدوات جمع البيانات للدراسة، وبإجراء مقابلات مع مدراء المكتبات المركزية الجامعية من أجل الوصول إلى المعلومات المطلوبة التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الوثائق، والملاحظة الفعلية لهذه المكتبات وما تعانيه من أزمات وما هي الإجراءات المتبعة لمعالجتها، وتوزيع الاستبيان الخاص بإدارة الأزمات في المكتبات على عينة عشوائية بسيطة ضمت ٧٥ موظفا من الموارد البشرية فيها، إذ احتوى الاستبيان على ٨١ فقرة تعلقت بأهم المعايير لإدارة الأزمات، ثم تجميع الاستبيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة للخروج بنتائج وتوصيات الدراسة.

٤- دراسة الباز^(٦)

حددت مشكلة الدراسة في متابعة مجريات الأزمات والأحداث التي تتعرض لها منظمات الأعمال في المصانع الانتاجية المصرية وبيان مدى التشابه في أسباب الأزمات وأنماطها المتكررة وطرق معالجتها والطرق الروتينية التقليدية. وهدفت الدراسة لبيان مدى معرفة مديري منظمات الأعمال بالأزمة ومراحلها والطرق العلمية للقضاء عليها ومدى جاهزية الإدارة في تحقيق الأسلوب العلمي في الرصد والتحليل واستخدام الآليات المتبعة للتخلص من الأزمة وبروز دور القيادة في التصدي لها.

توصلت الدراسة إلى امتلاك منظمات الأعمال قيادة قوية تساعدها في تجاوز الكثير من الارتباكات والأزمات ومن خلال ذلك استخدام أنماط غير اعتيادية واتخاذ القرارات المدروسة ووضحت الدراسة أهم الاستنتاجات عدم وجود كادر متخصص بإدارة الأزمات، وقلة ومحدودية وجود قيادة قوية إدارية قادرة على التكامل مع المواقف المتأزمة. وبرزت أهم التوصيات في تفعيل الدور القيادي في إدارة الأزمة وتشكيل سياسات عامة تهدف للنهوض والقضاء على الأزمات من خلال إيجاد مناخ إداري يقوم على المفاهيم المشتركة لدرء الأزمات من خلال إيجاد مناخ إداري يقوم على المفاهيم المشتركة لدرء الأزمة.

٥- دراسة يوسف أبو فارة^(٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستعدادات في وزارة الصحة الفلسطينية نحو الأزمات (قبل وقوعها، أثناء وقوعها، وبعد وقوعها) من وجهة نظر المديرين في هذه الوزارة والتعرف على الاستعدادات في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو الأزمات قبل وقوعها وأثناء وقوعها وبعد وقوعها من وجهة نظر المديرين والتعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات في كل من وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين من وجهة نظر المديرين في الوزارتين وعقد مقارنة بين الاستعدادات في وزارة الصحة وبين الاستعدادات في وزارة الداخلية بخصوص عملية التعاطي مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها.

أما مجتمع البحث فيتكون من مجموع المديرين والمديرات (وكيل مساعد، مدير مساعد، مدير ونائب مدير أو ما يعادلها) في وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين ، وبلغ عددهم في وزارة الصحة (٢٢٤) وفي وزارة الداخلية (١٧٩) واختيرت عينة عشوائية قوامها (١٦١) بنسبة ٧١.٩% في وزارة الصحة وعينة وزارة الداخلية (١٣٩) بنسبة (٧٧.٧%) باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واستعان الباحث برنامج (spss) وتم استخدام النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

واستنتج ان الاستعدادات نحو الأزمات قبل وقوعها هي استعدادات غير كافية وغير مناسبة لكلا الوزارتين (الصحة والداخلية) وقد لوحظ أنه لا يوجد فرق دائم للتعاطي مع الأزمات في الوزارتين . وأن جهود الأزمات في الوزارتين هي جهود علاجية أكثر من كونها وقائية . وهناك مركزية لاتخاذ القرار أثناء وقوع الأزمات وهنا يعود إلى عدم تشكيل فرق مختصة للتعامل مع الأزمات، ولعدم الاهتمام الكافي في مرحلة ما قبل حدوث

الأزمات وعدم الاهتمام الكافي بالموظفين في مرحلة ما بعد الأزمة.

٦- دراسة صبرية بنت مسلم اليحيوي^(٨)

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية، نوع وحجم المبنى المدرسي، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل إدارة الأزمات في المدارس.

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية ، وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي من: المديرات ، الوكيلات، والمعلمات (اللاتي يشكلن فريق الأزمات) في المدارس وقد بلغ عددهن ٤٩٩ مديرة، ووكيلة ومعلمة ، استجاب منهن ٤٤٢ بنسبة ٨٩% من المجتمع الأصلي لأفراد عينة الدراسة.

استخدم المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من ٨١ عبارة موزعة على عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات هي : التخطيط ، التنظيم، التوجيه، المتابعة ، تشكيل عضوات فرق الأزمات ، القيادة ، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقويم، وأجرى عليها اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين، واختبار الثبات بتطبيقها على عينة بلغت ٢٤ فرداً فكانت قيمة معامل ارتباط الاستبانة ٠.٩٧ عند مستوى دلالة ٠.٠٠١. وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبار (ت) وتحليل التباين الاحادي، واختبار شيفيه، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- ترى أفراد عينة الدراسة أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.
- ترى أفراد عينة الدراسة أن أكثر عمليات الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات، وأقلها تقويم الأزمات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى

- ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً : للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية ، وحجم المبنى المدرسى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات التي تتعلق : بالتنظيم ، التوجيه ، القيادة تبعاً لنوع المبنى المدرسى لصالح المديرات في المباني الحكومية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً : للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس وحجم المبنى المدرسى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً : لنوع المبنى المدرسى لصالح المعلمات في المباني الحكومية.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم عدد من التوصيات ، ووضع إستراتيجية مقترحة لتفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

٧- دراسة أميمة الدهان^(٩)

هدفت إلى التعرف على الإطار العام لإدارة الأزمات في المنظمة من حيث: مفهومها وأشكالها، ومراحلها، والعوامل المؤثرة في إدارتها، وعمليات إدارة الأزمات. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : أن الأزمة واقع حتمى تواجهه أى منظمة مهما كان نوعها أو حجمها وسط التغيرات البيئية المتعددة والسريعة ، وقد تكون الأزمة فجائية أو غير فجائية، وأن الأزمة حالة من الإدراك لوضع يهدد أهداف المنظمة وقيمها وسلامة ممتلكاتها، وهناك أشكال متعددة للأزمة منها: الطبيعية، والبشرية، والمادية، وتتم الأزمة في ثلاث مراحل هي: مرحلة قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة بعد الأزمة، وأن هناك أربعة عوامل رئيسة تؤثر في إدارة الأزمات هي: حجم الأخطار، مدى السيطرة على البيئة، الزمن المتوفر للتصرف، عدد الخيارات المتاحة ونوعها، وأن عمليات إدارة الأزمات تتكون من: التخطيط ، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة ، والتقييم. وقد ركزت هذه الدراسة على الإطار العام لإدارة الأزمات ، من حيث : مفهومها،

أشكالها، مراحلها، العوامل المؤثرة في إدارتها، عملياتها باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي. في حين ركزت الدراسة الحالية على عمليات إدارة الأزمات بشكل خاص موسع باستخدام المنهج الوصفي المسحي.

٨- دراسة محمد صدام جابر^(١٠)

هدفت إلى معرفة مدى أهمية المعلومات في إدارة الأزمات ، والتعرف على نوع المعلومات التي تطلبها إدارة الأزمات بفعالية ، والتي تتسجم مع عمليات إدارة الأزمات: التخطيط، والتنظيم ، والتنسيق ، والمتابعة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، من أهمها: أهمية المعلومات في إدارة الأزمات واتجاهات القرارات، وأن جودة القرار لحل الأزمة يعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية هي: جودة البيانات والمعالجة الدقيقة للمعلومات، وصحة ودقة تشخيص الأزمة المعروضة للحل من خلال دقة البدائل، وأن نوع وحجم المعلومات المطلوب في موقف الأزمة يتحدد بنوع وحجم الأزمة المطروحة، وأن نقص المعلومات في ظل سرعة الأحداث وفجائية الأزمة يحدث خسائر مادية وبشرية خطيرة، وإن إدارة الأزمة بفعالية يتطلب توفير نوع من المعلومات الضرورية التي تتسجم مع عمليات إدارة الأزمات وهي: معلومات لأغراض التخطيط تتعلق بتحديد الأهداف والاستراتيجيات المطلوبة لمواجهة الأزمة، ووضع السياسات والإجراءات الواجب اتخاذها، وصياغة البرامج التفصيلية المطلوب تنفيذها، ومعلومات لأغراض التنظيم تتعلق بوضع الهيكل التنظيمي المطلوب لمواجهة الأزمة، وتحديد أوجه الأنشطة المختلفة، وتحديد الصلاحيات ، وتفويض السلطة، وتحديد واجبات الوحدات والأقسام، ومعلومات لأغراض التنسيق تتعلق بأوجه الأنشطة والأدوات المختلفة والمعنية بإدارة الأزمة . ومعلومات لأغراض المتابعة تتعلق بخطوات سير العمل.

٩- دراسة فائزة أديب البياتي^(١١)

تناولت الدراسة إمكانية بناء نظام معلومات خبير لتوثيق التقارير الفنية والدراسات والبحوث الخاصة بإعمار الجسور، والوصول إلى بناء نظام متكامل لتوثيق واستشارة الخبرة الهندسية يتضمن بناء نظام خبير وقاعدة بيانات وموقع إلكتروني على شبكة الانترنت.

١٠- دراسة (أحمد الزيني)^(١٢)

تطُرقت الدراسة إلى مدى الاستفادة من بناء نظام آلي للمعلومات العسكرية يلبي حاجات ومتطلبات متخذى القرار فى المؤسسات العسكرية السعودية وفقاً لاحتياجات تلك المؤسسات وظروف العمل فيها.

وقد قسمت الدراسة إلى عدة أقسام تناولت الآتى:

١ - الدراسة الأولية للنظام المقترح.

٢ - دراسة جدوى نظام المعلومات المقترح ومدى الاستفادة منه فى تحقيق الأهداف المرجوة منه من خلال محورين هما:

- الدراسة الفنية للنظام.

- الدراسة الاقتصادية للنظام.

٣ - دراسة احتياجات نظام المعلومات المقترح.

٤ - تصميم بنية نظام المعلومات المقترح ووضع المواصفات الفنية لمكوناته.

١١ - دراسة (يسرى صادق جلال)^(١٣)

عملت الدراسة على بناء نظام معلومات إلى بديل لنظام المعلومات التقليدى المعتمد فى حفظ وتنظيم المعلومات تقارير التفتيحات الأثرية والآثار والوثائق الصورية والخرائط كذلك البحوث والدراسات، وقد اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفى (دراسة حالة) لنظام المعلومات التقليدى فى الهيئة والتعرف على مشاكله، وقد تم استخدام المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف فى نظام المعلومات التقليدى فى تلبية الاحتياجات المعلوماتية للمستخدمين وضعف خزن المعلومات، وقد تم التوصية ببناء نظام معلومات آلى يوثق المعلومات الأثرية لخدمة النشاط العلمى الأثرى.

١٢ - دراسة أزهار زاير جاسم ، إنعام زاير جاسم^(١٤)

هدفت الدراسة إلى عرض تجربة مركز المعلومات والمعرفة العلمية فى وزارة الصناعة العراقية فى مواجهة الأزمات التى تعرضت لها أبان حرب الخليج الثانية، وتسليط الضوء على مستوى جاهزية المركز فى إدارة هذه الأزمات وبيان أبرز المشكلات والمعوقات التى واجهت المركز نتيجة التخريب والعبث لممتلكاته ومقتنياته ، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان أبرزها هو افتقار المركز لأبسط قواعد التنبؤ الوقائى وغياب التخطيط العلمى المبني على أسس علمية ومنهجية فى مواجهة الأزمات المحتملة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات والمقترحات التى

- من شأنها الحيلولة دون تكرار الأخطاء الناجمة عن سوء التخطيط ، ومن أبرزها :
- أ - بناء نظام إدارى متخصص فى إدارة الأزمات مهمته وضع الخطط العلمية الكفيلة بحماية المركز ومؤسسات وقطاعات الوزارة كافة.
- ب - استحداث قسم فى المركز يتولى إدارة الأزمات يتولى مهمة التخطيط الاستراتيجى للمركز باستخدام وسائل علمية ومنهجية حديثة للتعامل مع الأزمات.
- ت - استحداث برامج وقائية وورش عمل تدريبية للموظفين لتأهيلهم ولتعريفهم بهذا العلم الحديث.
- ث - توثيق المواقف والأزمات التى من شأنها أن تهدد كيان المركز ومؤسسات كافة لتكون بمثابة ذاكرة للوزارة.

١٣- دراسة (مبارك بن سعود بن محمد العماج)^(١٥)

تمثلت مشكلة الدراسة فى دور نظم المعلومات الإدارية فى اتخاذ القرارات فى أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفى واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المتمثل بجميع الضباط العاملين فى المديرية العامة لحرس الحدود.

وقد توصلت الدراسة على أن الضباط فى المديرية يعانون من نقص فى المعلومات، وهم بحاجة ملحة وشديدة إلى نظام معلومات يزودهم بحاجتهم من المعلومات عند مواجهتهم لازمة معينة، كما توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة كان أهمها، حاجة هؤلاء الضباط إلى نظام معلومات يساعدهم فى اتخاذ القرارات أثناء الأزمة مما يوفر لهم الوقت والجهد المبذول فى البحث عن تلك المعلومات.

أما توصيات الدراسة فقد تمثلت فى العمل على تحسين وتطوير مستوى التخطيط والتنسيق والرقابة على الأنشطة المتعلقة باستخدام التقنيات الحديثة، فضلا عن ضرورة قيام وزارة الداخلية بوضع سياسة موحدة للجهات الأمنية لاستخدام التقنيات الحديثة لتمكين الجميع من الحصول على المعلومات المطلوبة أثناء وقوع الأزمات فى المديرية ووفق ضوابط ومعايير محدده.

ثانيا: الدراسات باللغة الإنجليزية

١٤- دراسة Retting^(١٦)

Seven Steps: Most Develop Comprehensive Plan Every Lang able Crisis School and University (U.S.A)

وضع استراتيجية تعاونية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات
كيفية تطوير التخطيط الاستراتيجي بالخطوات السبع لمواجهة الأزمات في المدارس
والجامعات الأمريكية.

حددت مشكلة الدراسة بكيفية اتخاذ القرارات والسياسات لمواجهة الحالات والأزمات
بالطلبة أو العاملين في المدارس والجامعات (الكادر) وما يتعلق بالكوارث الطبيعية ومدى
أهمية التخطيط الاستراتيجي حيال هذه الأزمات . توصلت الدراسة بالاستفادة القصوى من
التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المدارس والجامعات الأمريكية
من كوارث طبيعية وأزمات تخص عمل هذه الجامعات . وخرجت الدراسة بمجموعة من
الاستنتاجات أهمها تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجمل التعاملات لتدارك كثير من
الأزمات وإعداد فرق خاصة لإدارتها والنهوض بها بالمستوى الذي يليق بالجامعات
الأمريكية والحد من الأزمات أما أهم التوصيات جاءت بالآتي:

١ - التخطيط المسبق للأزمات ورسم سيناريوهات لكل أزمة متوقعة.

٢ - الانتباه لسلوكيات الطلبة والعاملين قبل وأثناء الأزمة.

١٥ - دراسة Rock^(١٧)

Effective Crisis Management Planning : Creating A Collaborative Formwork

حددت مشكلة الدراسة في توضيح العوامل التي تساعد في تنفيذ الخطط الاستراتيجية
في إدارة الأزمات بفاعلية وتعزيز الأداء للأفراد والعاملين الذين يتعاملون بصورة مباشرة
مع شرائح المجتمع مثل البيع والشراء في الأسواق. تهدف الدراسة إلى إيضاح كيفية
التعامل مع الأفراد الذين لديهم دوافع عدوانية باتجاه التعامل مع الأسواق وتحديد
السلوكيات والمؤشرات ذات الصلة بالأزمات. أجريت الدراسة في إحدى المولات في
الأسواق الأمريكية وبعض شركات الخدمة وأظهرت نتائج الدراسة : يمكن إنهاء الأزمة
بعد معرفة مسبباتها والطرق تساعد في تقليل من حدة التنازع باتجاه توليد أزمة الأفراد أو
المنظمة. واستنتج من ذلك ضرورة التعرف عن البيئة التي بها المنظمة وما هي الدوافع
في إثارة الأفراد وما هي اتجاهات ونمط سلوكهم . أما التوصيات فهي إيجاد فريق
متخصص في إدارة الأزمات وتوضيح سياسات التعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة
والإجراءات المرتبطة بالسلوكيات والاستجابة لها والقيام بتحويل الأزمة إلى فرصة عمل
بأسلوب يتماشى مع واقع البيئة.

١٦ - دراسة Hill & Strizzi 2005^(١٧)

Emergency Response and Crisis Management

(إدارة الأزمة واستجابة الطوارئ)

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة إلى تزويد المدارس بالاستجابة الطارئة الأكثر فاعلية لمواجهة الأزمة، وقد اشتملت الدراسة على مديري المدارس ومعاونيهم والطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة . وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة اتباع المدارس أربع مراحل تساعد في إدارة الأزمة، فالمرحلة الأولى تقوم من خلال التخفيف من أثار الأزمة عن طريق تأسيس نظام للاتصالات فعال داخل المدرسة مع وضع تقديرات شاملة لإمكانيات المدرسة والمجتمع المحلي في كيفية التصدي للأزمة، أما المرحلة الثانية فنقوم على أساس استعداد المدرسة للتصدي للأزمة من خلال التعرف على نواحي الضعف في فريق إدارة الأزمة وتفسير البيانات التي جمعت تشير إلى قابلية المدرسة للتعرض للأزمة مع التنسيق مع المجتمع المحلي ، وبالنسبة للمرحلة الثالثة تعتمد على أساس تدخل لإدارة الأزمة بصورة سريعة من خلال تنشيط الاتصالات واتخاذ القرارات التي تم الاتفاق عليها مسبقا ومراجعة التقارير لملاحظة مدى التحسن في الرد على الأزمة والمرحلة الرابعة تقوم على اساس مراجعة النشاطات التربوية بعد حدوث الأزمة لملاحظة مدى تأثرها والإفادة من الأزمات التي مرت بها.

ومن خلال استعراض أدبيات الموضوع السابقة يتبين أن هناك ما يزال قلة في الدراسات العربية في مجال إدارة الأزمات في مختلف الاختصاصات وخصوصا في مجال إدارة الأزمات في المكتبات بمختلف أنواعها، الأمر الذي يدعو إلى أهمية إجراء المزيد من الدراسات في مختلف التخصصات والحقول، للاستفادة من نتائجها في مواجهة العوائق والصعوبات والأزمات التي قد تتعرض لها في المستقبل.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث أنها حققت ما يلي:
- أعطت فكرة عن عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من أجل تجنب وقوعها والحد من نتائجها (أثارها) السلبية ، والإفادة منها كفرص للتقدم.
- أشارت إلى دور التخطيط والتنظيم في مواجهة الأزمات، ومتطلبات التخطيط للأزمات والعوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية.

- أوضحت تأثير القائد و فرق الأزمات على الأزمة .
 - بينت دور المعلومات على اتخاذ القرارات في موقف الأزمة ، ونوع المعلومات التي تتطلبها كل عملية من عمليات إدارة الأزمات .
 - بينت متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات.
 - بينت طرق اتخاذ القرارات، وفاعلية القرارات وأثر استخدام عمليات إدارة الأزمات على عقلانية القرارات في موقف الأزمة .
 - الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد عمليات إدارة الأزمات .
 - تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث : أهدافها ، وأهميتها، ومنهج الدراسة ، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث المجالات والعبارات التي يحتويها كل مجال ، ومقياس تدرج الإجابات ، وتحديد الأساليب الإحصائية .
- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :**

يتضح أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتفق من حيث موضوعاتها ، فهي تناولت موضوع إدارة الأزمات إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع حيث اعتمدت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الأزمات على عملية واحدة من عمليات إدارة الأزمات فبعض الدراسات تناولت التخطيط للأزمات، والبعض الآخر تناولت اتخاذ القرار في الأزمات، وركز بعضها على نظام المعلومات في الأزمات ، والبعض الآخر تناولت القيادة في الأزمات بينما تناولت الدراسة الحالية عمليات إدارة الأزمات من حيث : التخطيط للأزمات والتنظيم لها، متابعة الأزمات تشكيل أعضاء فرق الأزمات، القيادة في الأزمات نظام المعلومات في الأزمات، اتخاذ القرار في الأزمات، كما اختلف في الموضوع الذي درست فيه إدارة الأزمات والموقع كذلك عدى دراسة أمنية صادق التي هي في مجال تخصص المكتبات لكنها تختلف في المنهجية المتبعة والأسلوب العملي لدراسة الموضوع عن الدراسة الحالية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة جنان محمد عباس من حيث الموضوع وتختلف في عينة الدراسة والمعالجة .

إجراءات الدراسة :

١. مراجعة الانتاج الفكرى العربى والأجنبى فى موضوع إدارة الأزمات عموماً وإدارة الأزمات فى المكتبات على وجه الخصوص.
٢. إعداد أستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة (العاملين فى المكتبات الجامعة السعودية).

٣. تحليل النتائج.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة :

- ماهية الأزمات والمخاطر

مما لا شك فيه أن المفهوم العلمي لأي مصطلح من المصطلحات يتطلب في البداية الرجوع إلى تاريخ هذا المصطلح ومعرفة طبيعته وأصله، ومن هذا المنطلق، نجد هناك خطأ وغموضاً في مفاهيم الأزمات وإدارة الأزمات، وقد قام الباحثون والمتخصصون وأصحاب الخبرات والتجارب في إدارة الأزمات بعدة دراسات علمية وعملية يحاولون كشف وتوضيح المعاني المفيدة التي تشرح وتبين مفهوم كلمة (الأزمات) مع تحديد الخطوط العريضة المتبعة في تطبيقها، ويمكن بيان ذلك كما يلي.

التعريف اللغوي للأزمة

الأزمة لغة: تعنى الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزوم^(١٩).

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أى بمعنى لتقرر (to decide)^(٢٠).

إما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة.... إذ ينطقونه (ji-wet-) وهى عبارة عن كلمتين : الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التى يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا فى تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التى تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة^(٢١).

تفيد الأزمة فى اللغة معنى الضيق والشدة ؛ يقال أزمتم عليهم السنه أى : اشتد قحطها وتأزم تعنى : أصابته أزمة^(٢٢).

ويعرف معجم ويبستر (Webster) الأزمة بأنها: نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ. وهى لحظة حاسمة، أو وقت عصيب. أى وضع وصل إلى مرحلة حرجية^(٢٣).

وتستخدم الأزمة باللغة الصينية فى كلمتين هما : (Wet-Ji) تعبر الأولى (Wet) عن الخطر ، والثانية (Ji) عن الفرصة التى يمكن استثمارها ، من خلال تحويل الأزمة وما تنطوى عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعى، وإيجاد الحلول البناءة^(٢٤).

التعريف الاصطلاحي للأزمة:

ثمة العديد من التعريفات التي وردت في الأدب الإداري لمفهوم الأزمة، فقد عرف الرازم الأزمة "بأنها حدث أو تراكم أو تزايد لمجموعة أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في منظمة أو جزء منها"^(٢٥)، يلاحظ بأن هذا التعريف على المنظمة الإدارية باعتبارها وحدة التحليل، في حين أن التعريف الذي أورده الحملوى يعتبر النظام بشكل عام هو مستوى التحليل، حيث يعرف الأزمة بأنها: "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات التي يقوم عليها هذا النظام"^(٢٦)، والنظام هنا قد يشير إلى منظمة أو فرد أو دولة، حيث أن كلمة نظام هي كلمة شاملة تتسحب على جميع الكيانات.

إن الأزمة عامة ما تحدث في ظل ظروف غامضة حيث يعرفها الخضيرى بأنها: "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري ... الذى أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة، أى قرار يتخذ في ظل دائرة عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعى كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحصل مستقبلاً"^(٢٧).

وحيث أن بعض الباحثين من عرف الأزمة بالمفهوم الاجتماعى والسياسى والاقتصادى حيث أشار إلى ذلك بقوله:
يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة"^(٢٨).

أما الأزمة من الناحية السياسية: "حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسى وتستدعى اتخاذ قرار لمواجهة التحدى الذى تمثله سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً"^(٢٩).

ومن الناحية الاقتصادية فهى تعنى: "انقطاع فى مسار النمو الاقتصادى حتى انخفاض الانتاج أو عندما يكون النمو الفعلى أقل من النمو الاحتمالى"^(٣٠).
وتعرف بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة"^(٣١).

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: "طرف انتقالى يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد فى ضوءها أحداث المستقبل التى تؤدى إلى تغيير كبير"^(٣٢).

كما يعرفها فليبس بأنها "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدى إلى الإخلال بالنظام المتبع فى المنظمة، مما يضعف المركز التنافسى لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً

، وبذلك يمكن تصنيفه أى حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذى يتركه هذا الحدث فى سير العمل الاعتيادى للمنظمة^(٣٣).

ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخلا أو تغييرا فوريا"^(٣٤).

وتعرف بأنها: "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يودى إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، فى وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة فى وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة ، أو غير قادرة على المواجهة"^(٣٥).

ويعرفها بيبر (Bieber) بأنها: "نقطة تحول فى أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها"^(٣٦).

أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنرى كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها: "عرضاً Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة لمرحلة الانفجار، مما يقتضى ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها"^(٣٧).

وتختلف الأزمة عن الكارثة (Disaster) بكونها تنشأ منها كما قد تسببها. وفى الوقت الذى ينظر فيه الى الطوارئ (Emergencies) بأنها أحداث غير متوقعة ومحدودة تحدث بشكب نظامى لذا يمكن التنبؤ بها وكذلك التدريب عليها . فبما تكون الأزمة ذات طبيعة وحجم مختلفين، إذ تمثل انهياراً للهياكل المألوفة التى تمنح النظام السياسى والاجتماعى القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التى يركز عليها ، وكذلك وظيفة الأنظمة التى تديم الحياة، مما يحتم التعامل الطارئ معها تحت ظروف من عدم التأكد العميق. بينما تنطوى الكارثة على فقدان الحياة والمعاناة والضرر الكبير والطويل الأمد للممتلكات والبنى التحتية ، وأنها الأزمة ذات النهاية التعيسة (It's a Crisis With a Bad Ending). فى حين يتجلى الفرق بين الكارثة والنكبة (Catastrophe) بالميول الثقافية، فالكارثة فى بلد قد تدرك على أنها نكبة فى بلد آخر. ومع ذلك توضع النكبة فى النهاية الأبعد على مقياس يصف مستوى تهديد الأحداث وحجم نتائجها المحتملة.

وتعرف النكبة على أنها الحدث الذى يمتلك الاحتمالية الأضعف للتحقق، ولكن متى ما يحدث فإنه سيخلف أذى مفاجئاً وكبيراً جداً، ويبدو وكأنه منفصل عن دفع الأحداث السابقة له^(٣٨).

جدول (٢) الأزمة وفق "الأوجه الإيجابية والسلبية"^(٣٩)

الأوجه الايجابية (فرصة)	الأوجه السلبية (تهديد)	مستوى الازمة
البحث عن فرص، تجديد النسيج الاجتماعي.	تشويش ، فوضى.	- على مستوى خطة المنظمة الاستراتيجية
تكييف أفعال جديدة وأكثر كفاءة.	قصور ذاتي ، شلل، مصدر للإرباك.	- على مستوى الخطة التشغيلية
تعاون، تحالفات، ائتلافات.	صراع، تنافس.	- على مستوى الخطة المتصلة بنظام العلاقات:
ضغوط خلاق، البحث عن حلول واضحة.	شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة.	- على مستوى الخطة السلوكية:
وقاية ، تماسك.	تصرفات روتينية مألوفة	- على مستوى خطة القيم
التجريب (البراغماتية).	مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية	- على مستوى خطة التعلم

من خلال ما سبق تعرف الباحثة الأزمة في المكتبات بأنها "حدث مفاجئ في المكتبة يؤدي إلى نتائج سلبية على مختلف الأقسام والوحدات داخل المكتبة والعاملين فيها، وينعكس تأثيرها سلباً على جميع الخدمات المقدمة للمستخدمين".

• أسباب الأزمات:

- تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها ، ومن أهمها:
 - أ- سوء الفهم : خطأ في استقبال فهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلة أو تداخلها.
 - ب- سوء التقدير: إما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
 - ج- سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو المركزية أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
 - د- تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
 - هـ- الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية.

و- الشائعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى تأزم الموقف، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.
ز- اليأس : الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية.

ح- الرغبة في الابتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال اخطائه من أجل صنع أزمة، وذلك نتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي.
ط- انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة.

ك- الأزمات المتعددة: وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر^(٤٠).

ويمكن تحديد الأسباب الرئيسة وراء الأزمات ، وهي: أسباب خارجة عن قدرات الإنسان، لا يمكنه التحكم فيها إلا إيقافها أو إضعافها ، ولا قدرة له على التنبؤ بحدوثها، وقد يمكن التنبؤ بحدوثها ولكن لا يعرف متى وأين. وأسباب ترجع إلى الإنسان مثل: سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير، سوء التخطيط، الإهمال، الإدارة غير الرشيدة، الأخطاء البشرية، ضعف المتابعة والمراقبة. وضعف الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية والعسكرية . كذلك تعارض المصالح والأهداف ، والصراع على الموارد والسلطة^(٤١). وترى الباحثة أن حسن الفهم والإدراك الجيد والتخطيط السليم والإدارة الرشيدة والمتابعة الدورية، كل ذلك يؤدي إلى تفادي حدوث الأزمات ، وإن حدثت فيتم إدارتها بشكل علمي يسهم في التقليل من الخسائر.

• خصائص الأزمة

وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص، ويرى بعض العلماء أن الأزمات تنسم بالخصائص التالية:

في رأى لويس كمفورت L.Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

- عامل الشك أو عدم التأكد Uncertainty.

- عامل التفاعل Interaction .

- عامل التشابك والتعقيد Complexity^(٤٢).

ويضيف الصباغ إلى الخصائص السابقة. أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض

سلوكية مرضية مثل "القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوخ اللامبالاة، وعدم الانتماء"^(٤٣).

أما السيد عليوه فيرى أن أهم خصائص الأزمات مايلي:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الاظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدوم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها ، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع وقد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير^(٤٤).

• الخصائص الإدارية للأزمة:

- ١- أنها عملية (إدارة خاصة) تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- ٢- أنها تتضمن استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.
- ٣- أنها تدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية المدربة تدريباً جيداً في مجال مواجهتها.
- ٤- أنها تهدف إلى التقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى.
- ٥- أنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

ومن هنا ندرك أن الخصائص الإدارية اللازمة يستثنى فيها الالتزام بالوصف الوظيفي للعاملين في المكتبة، وتتطلب مهارات خاصة لدى متخذي القرار بشأن الأزمات الإدارية

من أجل تقليل الخسائر وذلك وفق الأسلوب العلمى السليم.

• **مراحل إدارة الأزمة:**

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية تمثل الرؤية الواضحة لمفردات الأزمة وهي كما يلي^(٤٥):

(الصريفى ٣١١-٢٠٠٣).

١- الشعور باحتمال حدوث الأزمة: ترسل الأزمة سلسلة من إشارات الإنذار يستقبلها المديرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقة والهامة. وعدم الانتباه والاهتمام لهذه الإشارات يؤدي إلى وقوع الأزمة.

٢- الاستعداد أو الوقاية: اكتشاف نقاط الضعف فى المنظمة ووضع خطة المواجهة على افتراض أسوأ الحالات ومعالجتها قبل استفحالها.

٣- مجابهة الأزمة (احتواء أضرارها والحد منها): يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التى لم تتأثر بعد فى المنظمة.

٤- استعداد التوازن والنشاط : استعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية التى فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الأجل التى تم إعدادها واختيارها مسبقا والتي تهدف إلى إعادة التوازن بشكل تدريجى لتعويض ما فقد أثناء حصول الأزمة.

٥- التعلم وتقييم التجربة: يتم تقييم ما تم إنجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه فى المستقبل، وتوفير معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه والاستفادة من الماضى لتطوير المستقبل.

ويمكن تلخيص وتحديد هذه المراحل فى عملية التنبؤ بالأزمة ، والاستعداد لمواجهتها والتقييم والتقويم المستمر للأزمات.

• **خطوات التعامل مع الأزمة:**

يحتاج التعامل مع الأزمة إلى إدارة علمية ذات توجهات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التفكير المنطقى فى التعاملات مع خطوات الأزمة وتوفير المعلومات المساندة التى يركز عليها فى رسم حدود الأزمة ونوضح فيما يلى خطوات التعامل مع الأزمة^(٤٦).

١- تقدير الموقف المتأزم: يقصد به تحديد التصرفات التى قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى كبحها شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وآراء ومواقف محيطية مؤثرة أو متأثرة بها حيث تشتمل على أربعة

أبعاد وهي:

- أ . تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة.
 - ب. تحديد وتوقع ورصد لعناصر القوى التي تركز عليها القوى صانعة الازمة.
 - جـ. تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة.
 - د. تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة.
- ٢- تحليل الموقف المتأزم: بعد تحديد تقدير المواقف المتأزم بصورة دقيقة يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونة بتحليل الموقف وعناصره المختلفة ومكوناته بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون إلى تحقيقها . ويتم تحليل الموقف على المستوى الجزئي لجميع المفردات، فضلا عن المستوى الكلي باستخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف، إضافة إلى أنظمة المعلومات التي تساند عملية اتخاذ القرارات ومنها (DSS-ES)، ومن أدوات القياس والتحليل ما يلي:
- أ - تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف المتأزم والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ومدى تأثير كل منها وتأثيرها أيضا على صنع الأزمة.
 - ب- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها.
 - ج- تحليل مواطن القوة لدى كل من الطرف الصانع للأزمة والطرف الكابح لها ومواطن الضعف للطرفين.
 - د. تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وتكاليف وأعباء استمرارها ومدى تأثيرها كل ذلك على الكيان الإداري التي نشأت به الأزمة.
- وتتم عملية تحويل التحليلات الى عناصر كمية ورمزية باستخدام تقنيات العصر كالحاسبة الالكترونية.
- ٣- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة بوضعه الحالي مع اجراء كافة التغييرات التي تتم عليه باستمرار ، ويتم لك من خلال:
 - أ - تحديد الأماكن الأكثر أمانا لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.
 - ب- تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق.

- ج- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام (رموز القيادة في الكيان الإداري).
- د- تحديد خطة امتصاص الضغوط المتأزمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب.
- هـ- توزيع الأدوار على قوى إدارة الأزمة (فريق المهام الذي تم تكليفه بمعالجة الأزمة).
- و- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعية.
- ز- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل مع الوضع المتأزم من أدوات ومعدات.
- ح- تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهام.
- و نتيجة لعدم توفر الوقت اللازم تحتاج إدارة الأزمة إلى المعلومات اللازمة في الوقت المناسب باستخدام مخرجات نظام المعلومات الإدارية (MIS) فضلا عن السيناريوهات الجاهزة المعتمدة في الخزين المعرفي لقواعد بيانات في أنظمة دعم القرارات (DSS) والأنظمة الخبيرة (ES).
- ٤- التدخل لمعالجة الأزمة: من خلال المعرفة الكاملة بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة، وإسناد المهام، وتوزيع الأدوار على فريق إدارة المهام حيث يكون متخذ القرار الإداري قد حدد المطلوب ووضع كل الاحتمالات حسب اتجاهاتها ثم اتخذ القرار، وتأتي هذه المرحلة نتيجة لما بعد احتواء الأزمة وتعمل المنظمة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم حل الأزمة باستخدام الوسائل والأساليب المتاحة.
- تحليل الأزمة:

بعد تقدير الأزمة وتحديدها تحديدا دقيقا، يقوم مدير "إدارة الأزمة" بمساعدة معاونيه بتحليل حالة الأزمة وعناصرها المختلفة ومكوناتها، بهدف اكتشاف المصالح الكامنة وراء صنع الأزمة، والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها.

ومن هنا يتم تحليل الموقف (أو حالة الأزمة) المركب إلى أجزائه البسيطة ثم إعادة تركيبه بشكل منظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة، عن صنع حالة الأزمة وكيفية معالجتها.

وفي هذه المرحلة، يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس حالة الأزمة وتحليلها، ويعتمد هذا بالطبع على الاختيار الدقيق والصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي من أهمها:

أ - تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل حالة الأزمة وعناصرها والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، ومدى تأثير كل منها وتأثيرها

على صنع الأزمة، وعلى تشكيل حالة الأزمة.

ب- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها والوصول إلى العوامل التي دعمته، وأيضاً تحديد مستويات التوتر التي بلغت الأزمة، ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة الوصول إليها.

ج- تحليل مواطن القوة لدى كل من الأطراف الصانعة للأزمة وكذلك الطرف الكابح لها ومواطن الضعف لدى الطرفين.

د - تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة، وتكاليف استمرارها وأعباؤه ومدى تأثير كل ذلك على الكيان الذي نشأت به الأزمة.

وبعد هذا كله، يتم تحويل ما توصلنا إليه من تحليلات إلى عناصر كمية ورمزية ، واستخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية والبدائل المختلفة التي يتعين الاختيار من بينها الأمر الذي يقلل من احتمالات الخطأ والتحيز غير الموضوعي عند القيام بعملية التخطيط لمواجهة الأزمة^(٤٧).

وترى الباحثة أن مرحلة تحليل الأزمة في غاية الأهمية؛ حيث يتم فيها تحليل نقاط القوة والضعف وتحليل المعلومات التي تم استخدامها في الأزمة.

• ماهية إدارة الأزمات والمخاطر:

تعرف بأنها "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة"^(٤٨).

ويمكن أن تعنى إدارة الأزمات بأنها: محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة، تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقاً لمصلحة المؤسسة^(٤٩).

ويعرفها روجيستر بأنها "مجموعة عمليات تتابعية ومهارات إدارية توجيهية للأنشطة والمهارات كافة ووضع الاحتمالات كافة حدوث الأزمات حيث يتم رصدها وتحليلها وملاحظتها وتقييمها واتخاذ القرارات لتجنب وقوعها وخلق مناخ إيجابي يساعد على منع الأزمة أو الحد من آثارها السلبية كذلك وضع خطط استراتيجية لمواجهةها في الزمن الحالي أو في المستقبل، والقيام بالحشد والتنسيق وتوجيه الأنشطة كافة لمنعها"^(٥٠).

وعُرفت أيضا على أنها "مهارات إدارية واتصالية تهدف للحفاظ على الأرواح والممتلكات والصور الذهنية للمنظمة، ومن خلالها يتطلب اتخاذ الأساليب الإدارية الصحيحة، وإيجاد الحلول من عدمه كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة في المنظمة، وتدارك أثارها السلبية ومعرفة أسبابها"^(٥١).

كما يؤكد Richardson على أنها "محاولة نظامية من قبل أعضاء المؤسسة مع أصحاب المصالح الخارجيين لتجنب الأزمة أو أنها الإدارة الفعالة لتلك الأحداث التي تدور في محيط الأزمة والتي تقع تحت تأثير الوقت الضيق وتحتاج إلى معرفة الأسباب ووسائل الحل بالسرعة الممكنة للسيطرة عليها"^(٥٢).

وأشار المنصوري إلى أن إدارة الأزمات من الناحية التطبيقية تعد فنا أكثر من كونها علما لأنها تتعلق بنوعية الإدارة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة فقط. وإن كانت المعرفة تصقلها وتعمقها ، والغرض من إدارة الأزمة هو جمع أكبر قدر من المعلومات الموضوعية عن موقف الأزمة وتفسيرها ومعرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوثها"^(٥٣).

ويذهب العتيبي إلى أن "إدارة الأزمة 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"^(٥٤).

من هنا يمكن القول بأن إدارة الأزمات في المكتبة تعنى " مجموعة من الإجراءات التي يتخذها مدير المكتبة والعاملين فيها ، لمواجهة الأزمات وفق أسلوب علمي يعمل على تفادي الأضرار والتقليل من الخسائر المادية والبشرية والفكرية".

• المستويات الثلاثة لإدارة الأزمة^(٥٥):

أ – الأساس الاستراتيجي .

ب- التخطيط للطوارئ .

ج- نطاق العمليات

○ الأساس الاستراتيجي

إن نجاح إدارة الأزمات يعنى بوضوح تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشوء الأزمات أو امتدادها أو تلافى تلك الأزمات قبل تفاقمها.

وتتطلب إدارة الأزمات المعاصرة ملاحظة دقيقة ودائمة للسياسة الدولية وللتسلح وللسياسات الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن تحليل أهداف السياسات الداخلية للدول يجب أن تقيم في ضوء التغيرات الحاصلة ضمنها. وإن الوصول إلى المعلومات ليس وحسب هو عمل مخابرات ، بل ممكن الوصول إليها عبر التحليل الصحيح للمواد المنشورة والمتيسرة للجميع في الصحف والمجلات والإنترنت أو المرئية والمسموعة عبر الإذاعات والمقابلات التلفزيونية وغيرها.

من هنا فإن التعرف المسبق بواقع الأزمات ممكن أن يسمح بمنع حصول تلك الأزمات، أو على الأقل يساعد بأن تكون أثارها أقل كارثية. وهذا الشكل هو ما يطلق عليه الأساس الاستراتيجي وهو مهم جدا لإدارة الأزمات.

إن الخيار الاستراتيجي يجب أن يكون طويل الأمد بحيث تحدد التقنيات المطلوبة وتتقارب القطاعات المفروض عملها مع بعض، في أثناء إدارة الأزمة. وإن وضع الخطط المسبقة والشاملة، والمساهمة القصوى من جميع القطاعات تضمن تحقيق الأهداف المرجوة وهي بالتالي أهداف سياسية، لأن الأولويات السياسية سوف تحدد وتحكم أى عمل عسكري، يتخذ في أثناء الأزمة، ومع أن هذا المفهوم ممكن ألا يكون مقبولا لدى العسكريين الذين يشعرون بأن الاعتبارات العسكرية يجب أن تسود في حالة الأزمة.

○ التخطيط للطوارئ

هي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدى لها.

في البداية يتم وضع مختلف الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان بصفتها جميعاً "مناطق ساخنة"، ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بعملية الأزمة وبالأطراف المتعددة المرتبطة بالأزمة يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي:

أ - تحديد الأماكن الأكثر أمنا والمحصنة تماما لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.

ب - تحديد الأماكن الآمنة لتكون سجاج أمن للقواعد الخاصة بالانطلاق ، فضلا عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف فضلا عن مناطق إنذار ومناطق تهدئة للضغوط.

ج- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، أى رموز النظام أو رموز القيادة في الكيان الإداري الذي يمكن التضحيه به وإعداده لهذه التضحية، والتمهيد لدخول رمز جديد

- له شعبية ، تترتاح إليه قوى صنع الأزمة.
- د - تحديد خطة امتصاص الأزمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحليا مع قوى صنع الأزمة من خلال المراحل التالية:
- مرحلة الاعتراف بالأزمة.
 - مرحلة التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة.
 - مرحلة التحقيق والتثبيت من أسباب الأزمة.
 - مرحلة تشكيل لجان للمناقشة والاشترك في حل الأزمة.
 - مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها.
 - مرحلة ركوب الأزمة والانحراف بها وحماية الكيان الادارى من تأثير الأزمة والاحتفاظ بحيويته وأدائه.
 - توزيع الأدوار على قوى مقاومة الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء المهام الذى تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.
 - التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة، وكذلك من التتابع الزمنى للمهام وفقا للسيناريو الموضوع لمعالجة كل من إفرازات الأزمة والقوى الصانعة لها، من أجل السيطرة على مسرح الأزمة بشكل فعال.
 - حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل مع الأزمة وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات والمعدات التى يتطلبها ويحتاجها الموقف.
 - تحديد " ساعة الصفر" أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم، على أن تتم متابعة ما يحدث أولا بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.

○ نطاق العمليات

إن نجاح إدارة الأزمة تعتمد على الوقت - لذلك يقول (تشارلز هيرمان) أن الأزمات تتألف من: المفاجأة، التهديد الخطير للقيم المهمة، والوقت القصير المتاح لاتخاذ القرار، وعلى الآلية الإدارية، وعلى العمليات.

لذلك فإن الإنخراط السريع أو ما يطلق عليه بالتدخل لمعالجة الأزمة ، واتخاذ القرارات السريعة لصناع القرار، يتم عن طريق فريق عمل متجانس يُعرف بعضه البعض الآخر، ويعمل بسرعة قصوى وبفاعلية أكبر من الحالات العادية والروتينية . ومن خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة" بالسيناريوهات البديلة" ، والسيناريو

المعتمد والمجاز للتدخل في الأزمة، وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام، ويكون مدير إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر الاحتمالات وفقا لاتجاهات محددة.

وتتم معالجة الأزمة على أنها مجموعة مهام: أساسية وثنائية وتكميلية:

أ - فالمهام الأساسية: تقوم على الصدام والدحر والمواجهة السريعة والعنيفة والامتصاص والاستيعاب والاستنزاف.

ب - في حين أن المهام الثانوية تقوم على عمليات تهيئة المسارات ، وإعداد مسرح الأزمة ، وتقديم الدعم والتأييد لفريق المهام الخاصة لمعالجة الأزمة بشكل علني مؤثر أو بشكل سري وفقا لما تقتضيه وتحتاجه الحالة.

ج- أما المهام التجميلية: فهي تقوم على إزالة الآثار والانطباعات السيئة التي تركها فريق المهام "الخاص بمعالجة الأزمة" في مسرح الأزمة، وتحسين هذه الانطباعات وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

من هنا لا بد وأن تتكامل المستويات الثلاثة لإدارة الأزمة وفق الأساس الاستراتيجي، والتخطيط للطوارئ ووضع السيناريو الأساسي والسيناريوهات البديلة، ونطاق العمليات وما بعد معالجة الأزمة.

• مميزات إدارة الأزمة:

- إن إدارة الأزمات هي مسؤولية جماعية تنتمي إلى العمل الجماعي الذي تتداخل فيه أدوار ونشاطات وأجهزة وكيانات متعددة.
- إن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتصاعد فيها نشاطات لحل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة وجهودها.
- إن التكوين التنظيمي القائم على البنية الوظيفية لا يمكنه معالجة الأزمات لأنه يلتزم بتجزئة الاختصاصات والمسئوليات وبذلك ستكتفه محدودية وبطء في الاتصالات^(٥٦).

• أهداف إدارة الأزمات:

- تسعى المؤسسات في مواجهة الأزمات إلى تحقيق أهداف عدة، فقد ذكر الصيرفي أن من هذه الأهداف:
- تنشيط الكيانات الممكنة لمواجهة الأزمة.
- التعرف على أنواع السلوك والبواعث والمحفزات التي يمكن أن تسود في أثناء الأزمة.

- التعرف على طرائق خلق مناخ إدارى يقوم على التفاهم والمشاركة.
 - تنمية شبكة الاتصالات.
 - التعرف على موقف أفراد المنظمة إزاء الأزمة سواء كصانعين لها، أو محركين لأحداثها، معارضين لإفرازاتها ونتائجها.
 - التعرف على وسائل تخفيض حدة التوتر والقلق.
 - التعرف على خبرات المنظمة السابقة فى أثناء الأزمات ومقدار السيطرة على إحداثها.
 - نشر الحقائق اللازمة كافة لخلق مناخ تنظيمى للتعامل مع الأزمة.
 - معرفة الطرائق المختلفة للتحفيز على تقديم المساعدة الفاعلة.
 - التعرف على جوهر الأحداث ومحورها الذى تدور حوله^(٥٧).
- وهناك من يحدد الأهداف الأساسية لإدارة الأزمات والسير بها بالاتجاه الصحيح وصولاً لتحقيق أهدافها والقضاء على الأزمة التى تواجهها المؤسسة كما يلى^(٥٨):
- تسخير المدخلات كافة لحشد الطاقات لإنهاء الأزمة.
 - تشجيع روح المبادرة والابداع نحو التقدم.
 - تعزيز القدرات الفردية فى المجالات الإدارية وإيجاد نظم حديثة وفعالة للمراقبة والمتابعة.
 - القيام بتهيئة نظام متكامل من البيانات والمعلومات للاستفادة منها فى أثناء الأزمة.
 - تبنى سياسة موقفية مؤقتة تخص الأزمة.
 - تفعيل المشاركة فى اتخاذ القرارات وصولاً للحلول المناسبة.
- بينما ذكر أبو ناصر أهداف إدارة الأزمات كما يلى^(٥٩):
- تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها.
 - التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهة الأزمة وتخليص آثارها.
 - توفير الدعم الضرورى لإعادة التوازن وإرجاع الكيان الإدارى إلى حالته الطبيعية.
- ومن هذا المنطلق تأتى أهداف إدارة الأزمات فى المكتبات فى إطار استغلال القدرات والفرص المتاحة، وتشجيع روح الفريق والعمل الجماعى، وتفعيل المشاركة فى اتخاذ القرار بالمكتبة.

ثالثاً: الإطار التطبيقي للدراسة:

• **معلومات عن عينة الدراسة:**

تم توزيع استبانة الدراسة في شكل الكتروني على جميع عمادات شؤون المكتبات بالجامعات السعودية الحكومية، وقد جاءت الاستجابات بعدد (٤١) مفردة للدراسة ، وكان عدد الجامعات المستجيبة للدراسة (١٣) جامعة بنسبة ٥٤% من الجامعات السعودية الحكومية.

• **سياسة إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية:**

بسؤال مجتمع الدراسة عن واقع وجود سياسة مكتوبة لإدارة الأزمات والمخاطر في المكتبة أو العمادة، أفادت إجابات معظم أفراد عينة الدراسة بعدد (٤٠) إجابة، بأنه لا توجد سياسة مكتوبة لإدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات سوى مكتبة واحدة وهي : "عمادة شؤون المكتبات بجامعة الملك عبد العزيز بجده".

• **الجوانب التي تغطيها سياسة إدارة الأزمات والمخاطر:**

جدول (٣) الجوانب التي تغطيها سياسة إدارة الأزمات والمخاطر

النسبة المئوية	العدد	جوانب سياسة إدارة الأزمات والمخاطر
٢٥%	٤	أزمات ومخاطر الأمطار والسيول
٣٨%	٦	أزمات ومخاطر الحريق والتسرب
صفر	صفر	الأزمات والمخاطر المالية
١٩%	٣	أزمات ومخاطر القوى البشرية
١٩%	٣	أزمات ومخاطر البنية التحتية والرقمية للمكتبة
١٠٠	١٦	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن:

أكثر الجوانب التي تغطيها سياسة الأزمات في المكتبات عينة الدراسة التي لديها سياسة لإدارة الأزمات هي أزمات ومخاطر الحريق والتسرب بعدد (٦) بنسبة ٣٨% من عينة الدراسة ، يليها جانب أزمات ومخاطر الأمطار والسيول بعدد ٤ بنسبة ٢٥% من عينة الدراسة، في حين لا يوجد تغطية لجوانب الأزمات والمخاطر المالية ، وربما يرجع ذلك لكون المكتبات عينة الدراسة مكتبات تابعة لمؤسسة حكومية وهي الجامعة، وتؤمن الجامعات للمكتبات ميزانيتها سنويا.

ويجب الاهتمام بالأزمات المتعلقة بالقوى البشرية، والبنية التحتية والرقمية للمكتبات

الجامعية .

• مسؤولية تطوير السياسات والخطط:

جدول (٤) مسؤولية تطوير السياسات والخطط

النسبة المئوية	العدد	مسؤولية تطوير السياسات والخطط
٢٢%	٢	الدفاع المدني السعودي
٢٢%	٢	لجنة فنية متخصصة
١١%	١	عميد شؤون المكتبات/ مدير المكتبة
٠	٠	سياسات مكتبات أخرى
٤٤%	٤	غير ذلك
١٠٠%	٩	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن:

مسؤولية تطوير السياسات والخطط المتعلقة بالأزمات والمخاطر تقع على عدة جهات منها الدفاع المدني السعودي، واللجان الفنية المتخصصة، وقد ذكر أفراد العينة جهات أخرى منها إدارة الصيانة بالجامعة.

• التعامل مع الحالات ذات العلاقة بإدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات:

جدول (٥) التعامل مع الحالات ذات العلاقة بإدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات

النسبة المئوية	العدد	التعامل مع الحالات
١٢%	٦	سياسة وإجراءات وخطوات متعارف عليها في المكتبة ولكنها غير مكتوبة
٢٩%	١٥	ترك الأمر لإدارة المكتبة للتصرف في حينه
٥٥%	٢٨	الاتصال بالجهات ذات العلاقة حسب الموضوع
٤%	٢	غير ذلك

يتبين من الجدول السابق أن:

التعامل مع الحالات ذات العلاقة بإدارة الأزمات والمخاطر في المكتبة يتم بعدة طرق، أكثر هذه الطرق أن يتم الاتصال بالجهات ذات العلاقة حسب الموضوع وقد جاءت بعدد ٢٨ مفردة بنسبة ٥٥% من عينة الدراسة، وتأتي في المرتبة الثانية بأن يترك الأمر لإدارة

المكتبة للتصرف في حينه بعدد ١٥ مفردة بنسبة ٢٩% من عينة الدراسة ، وفي المرتبة الثالثة تأتي حالة وجود سياسة وإجراءات وخطوات متعارف عليها في المكتبة ولكنها غير مكتوبة بعدد ٦ مفردات بنسبة ١٢% من عينة الدراسة. ومن هنا يجب على المكتبات الجامعية إعداد سياسة وإجراءات وخطوات مكتوبة وموتقة لإدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات.

• واقع تعرض المكتبات عينة الدراسة للأزمات والمخاطر:

جدول (٦) واقع تعرض المكتبات عينة الدراسة للأزمات والمخاطر

لا		نعم		واقع التعرض للأزمات والمخاطر
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
٧٣	٣٠	٢٧	١١	تعرض المكتبات سابقاً لأزمات أو المخاطر
٨٠	٣٣	٢٠	٨	وجود نسخة لدى المكتبة من "لائحة شروط السلامة والحماية من الحريق في المكتبات"

يتبين من الجدول السابق أن :

عدد (١١) فرداً من مجتمعه الدراسة بنسبة ٢٧% من عينة الدراسة أن المكتبات تعرضت لأزمات ومخاطر، في حين يذكر ٣٠ فرداً أن المكتبة لم تتعرض لأزمات ومخاطر بنسبة ٧٣% من عينة الدراسة.

وبسؤال مجتمع الدراسة عن مدى توفر نسخة من "لائحة شروط السلامة والحماية من الحريق في المكتبات" الصادرة من رئيس مجلس الدفاع المدني في عام ١٤٢٢هـ أجاب ٨ بوجودها بنسبة ٢٠% من عينة الدراسة في حين لا توجد بعدد ٣٣ بنسبة ٨٠% من عينة الدراسة.

وبناء عليه يجب على المكتبات أن توفر نسخة من "لائحة شروط السلامة والحماية من الحريق في المكتبات" الصادرة من رئيس مجلس الدفاع المدني في عام ١٩٢٦هـ فضلاً على العمل على تنفيذ ما جاء فيها بخصوص السلامة والحماية من الحريق في المكتبات، والانطلاق منها للائحة وسياسة المخاطر والأزمات التي ربما تتعرض لها المكتبة في المستقبل.

وبسؤال مجتمع الدراسة (في حالة الإجابة بنعم) عن أبرز هذه الأزمات وكيف تم التصرف معها، جاءت إجابتهم كالتالي:

- تسرب الماء من الدور العلوى إلى مجموعات الكتب الورقية.
 - سقوط السقف المستعار وتم إبلاغ الجهة ذات العلاقة.
 - تسريب مياه المطر من السقف وتم الإبلاغ وإرسال خطاب بذلك.
 - خربير الماء من سقف المكتبة المركزية وتم الاتصال بجهات الاختصاص وتم رفع الاضرار وكتابة تقرير بذلك.
 - عملية نقل الكتب من المكتبة السابقة إلى المكتبة الحالية.
 - إدخال الكتب على النظام الحديث.
 - سقوط السقف بسبب تهريب المياه من خلاله نزول الأمطار على الكتب.
 - دخول الفئران وتم الاتصال بوحدة إدارة المشاريع.
 - تعطل نظام الاتصال بالقواعد من خارج المكتبة لجميع منسوبي الجامعة.
 - السيول وتم تكوين لجنة وتم التعامل مع الأزمة.
 - تضرر الكتب والأجهزة والأثاث نتيجة تسرب مياه الأمطار وتم استدعاء إدارة الصيانة بالجامعة.
- ومن الملاحظ أن أكثر هذه الأزمات هي تسرب المياه وتداعياته من سقوط للمباني ، ويتم التعامل معها من خلال استدعاء إدارة الصيانة بالجامعة ومعالجة الأمر.
- **المسؤولون عن إدارة الأزمات والمخاطر:**

جدول (٧) المسؤولون عن إدارة الأزمات والمخاطر

المسؤولون عن إدارة الأزمات والمخاطر	تكرار	نسبة
عميد شؤون المكتبات	١٥	٢٤%
مدير المكتبة	١١	١٨%
قسم متخصص لهذه المهمة داخل المكتبة	٢	٣%
إدارة الصيانة بالجامعة	٣٤	٥٥%

يتبين من الجدول السابق أن:

مسئولية إدارة الأزمات والمخاطر تقع في المقام الأول على إدارة الصيانة بالجامعة حيث ذكر عدد ٣٤ فرد بنسبة ٥٥% من عينة الدراسة، ثم جاءت مسؤولية العميد في المرتبة الثانية بعدد ١٥ فرد بنسبة ٢٤% من عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الأخيرة في ما يتعلق بالمسؤولية عن إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبة قيام قسم متخصص لهذه المهمة داخل المكتبة عدد ٢ مفردة بنسبة ٣% من عينة الدراسة، مما يعنى بالفعل ضعف

الإدارات داخل المكتبة المسؤولة عن إدارة الأزمات والمخاطر. وبناءً عليه يجب إنشاء إدارة أو قسم متخصص داخل المكتبة لإدارة الأزمات والمخاطر داخل المكتبة.

• **تأهيل وتدريب العاملين بالمكتبة بخصوص إدارة الأزمات والمخاطر**
 بسؤال مجتمع الدراسة عن واقع تأهيل وتدريب العاملين بالمكتبة بخصوص إدارة الأزمات والمخاطر، أجاب عدد ٦ من الأفراد بنسبة ١٥% من عينة الدراسة بوجود برامج تدريب وتأهيل العاملين ، في حين أجاب ٣٥ فرد بنسبة ٨٥% من عينة الدراسة بعدم وجود برامج للتدريب والتأهيل في موضوع إدارة الأزمات والمخاطر بالمكتبة. وبالتالي يجب على المكتبات تدريب وتأهيل بعض أو كل منسوبيها حول كيفية إدارة ومواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المكتبة.

• **أشكال برامج التدريب والتأهيل التي تم تقديمها**

جدول (٨) أشكال برامج التدريب والتأهيل التي تم تقديمها

برامج التدريب	تكرار	النسبة المئوية
تنسيق دورات يقدمها الدفاع المدني	٤	٢٥%
تنسيق دورات يقدمها الهلال الأحمر السعودي	١	٦%
تنسيق دورات مع إدارة الأمن والسلامة في الجامعة	٧	٤٤%
دورات متخصصة في المكتبة	٢	١٣%
محاضرات عامة	١	٦%

يتبين من الجدول السابق أن:

• تنسيق دورات مع إدارة الأمن والسلامة في الجامعة جاء في المرتبة الأولى بعدد (٧) مفردة بنسبة ٤٤% من عينة الدراسة، يليها تنسيق دورات يقدمها الدفاع المدني بعدد ٤ مفردات بنسبة ٢٥% من عينة الدراسة. وتأتي الدورات المتخصصة في المكتبة في الترتيب الثالث ضمن أشكال برامج التدريب والتأهيل التي تم تقديمها في المكتبة. ومن هنا يجب على المكتبة إعداد برنامج تدريبي شامل ويقدم دوريا للعاملين في المكتبة حول إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبة.

• **التخطيط لإدارة الأزمات والمخاطر:**

جدول (٩) التخطيط لإدارة الأزمات والمخاطر

لا		نعم		التخطيط لإدارة الأزمات والمخاطر
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
٢٩%	١٢	٧١%	٢٩	تكوين المدير/ العميد فريق للتعامل مع الأزمات والمخاطر التي تواجه المكتبة
٢٩%	١٢	٧١%	٢٩	توضيح المدير/ العميد للفريق الهدف من وجود الفريق
١٥%	٦	٨٥%	٣٥	استفادة المدير/ العميد من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة
٢٧%	١١	٧٣%	٣٠	بحث المدير/ العميد مع الفريق عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها

يتبين من الجدول السابق أن عدد (٢٩) من أفراد العينة أشاروا إلى أن العميد أو مدير المكتبة يكون فريق للتعامل مع الأزمات والمخاطر التي تواجه المكتبة بنسبة ٧١% من عينة الدراسة، في حين أشار عدد (١٢) بنسبة ٢٩% من عينة الدراسة إلى أنه لا يوجد تكوين للفريق للتعامل مع الأزمات، وتتشابه هذه الجزئية مع توضيح العميد أو المدير للفريق الهدف من وجود الفريق.

وقد أجاب المشاركون في الدراسة إلى أن المدير/ العميد يستفيدون من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة بعدد (٣٥) مشاركا بنسبة ٨٥% من عينة الدراسة، وقد أجابوا أيضا بأن المدير/ العميد يبحث مع الفريق عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها بعدد (٣٠) مشاركا بنسبة ٧٣% من عينة الدراسة.

وبناءً عليه يجب أن يتم تشكيل فرق لإدارة الأزمات والمخاطر في جميع المكتبات، وأن تتحدد مهام وأهداف هذه الفرق، وأن يتم الاستفادة من وسائل الإنذار المبكر، وأن يشارك المدير أو العميد الفرق في تقديم الحلول والمقترحات لمواجهة الأزمات المحتملة قبل وقوعها.

• التنظيم لإدارة الأزمات والمخاطر:

جدول (١٠) التنظيم لإدارة الأزمات والمخاطر

لا	نعم	التنظيم لإدارة الأزمات والمخاطر
----	-----	---------------------------------

نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%٤٤	١٨	%٥٦	٢٣	توزيع المدير/ العميد مهام التعامل مع الأزمات على أعضاء الفريق
%٤٤	١٨	%٥٦	٢٣	تحديد المدير/ العميد المهام الملقاة على عاتق كل عضو بالفريق
%٣٤	١٤	%٦٦	٢٧	إتاحة المدير/ العميد للأعضاء حرية الحركة في حدود السلطة المخولة لهم في التعامل مع الأزمات
%١٥	٦	%٨٥	٣٥	تنسيق المدير/ العميد في الأزمات مع الجهات والهيئات الخارجية في السيطرة على الأزمة

يتبين من الجدول السابق أن:

المشاركون أجابوا بعدد (٢٣) مشاركا بنسبة ٥٦% من عينة الدراسة بأن المدير أو العميد يقومون بتوزيع مهام التعامل مع الأزمات على أعضاء الفريق، في حين ذكر (١٨) مشارك بنسبة ٤٤% بأن العميد والمدير لا يقومون بتوزيع المهام على أعضاء الفريق وجاءت إجاباتهم على مدى تحديد المدير أو العميد المهام الملقاة على عاتق كل عضو بالفريق بنفس العدد والنسبة للفقرة السابقة.

وقد أجاب المشاركون في الدراسة بأن المدير والعميد يتيحون للأعضاء حرية الحركة في حدود السلطة المخولة لهم في التعامل مع الأزمات بعدد (٢٧) مشاركا بنسبة ٦٦% من عينة الدراسة، في حين ينفي عدد (١٤) مشاركا إتاحة المدير والعميد لهم حرية الحركة للتعامل مع الأزمات بنسبة ٣٤% من عينة الدراسة.

وأجاب المشاركون في الدراسة بأن المدير والعميد ينسقون في الأزمات مع الجهات والهيئات الخارجية في السيطرة على الأزمة بعدد (٣٥) مشاركا بنسبة ٨٥%، وربما ترجع هذه الزيادة إلى النتيجة التي توصلنا إليها سابقا من أن مسؤولية إدارة الأزمات والمخاطر تقع في المقام الأول على إدارة الصيانة بالجامعة حيث ذكر عدد (٣٤) فرد بنسبة ٥٥% من عينة الدراسة، وبالتالي يقع التنسيق بكثرة مع الجهات الخارجية.

وبناء على ما سبق يجب على العميد أو المدير توزيع وتحديد مهام أعضاء فريق إدارة الأزمة بالمكتبات، وإتاحة الحرية لأعضاء الفريق في حدود السلطة المخولة لهم في التعامل مع الأزمات.

• نظام المعلومات في إدارة الأزمات والمخاطر:

جدول (١١) نظام المعلومات في إدارة الأزمات والمخاطر

لا		نعم		التنظيم لإدارة الأزمات والمخاطر
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
٦٣%	٢٥	٣٧%	١٥	حرص المدير/ العميد على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها
٥٤%	٢٢	٤٦%	١٩	حرص المدير/ العميد على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي تحتاجها
١٧%	٧	٨٣%	٣٤	حرص المدير/ العميد على تأمين تدفق المعلومات الدقيقة والواقعية عن الأزمة
٣٩%	١٦	٦١%	٢٥	حرص المدير/ العميد على تصنيف المعلومات الخاصة بالأزمة طبقا للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها

يتبين من الجدول السابق أن:

أجاب المشاركون بعدد (١٥) مشاركا بنسبة ٣٧% من عينة الدراسة بأن المدير أو العميد يحرص على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها ، في حين ذكر (٢٦) مشارك بنسبة ٦٣% بأن العميد والمدير لا يحرصون على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها، وبالتالي هناك ضعف في وجود قاعدة معلومات تستوعب الأزمات وأبعادها وطبيعتها.

وقد أجاب المشاركون في الدراسة على أن المدير والعميد يحرصون أيضا على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي تحتاجها بعدد (١٩) مشاركا بنسبة ٤٦% من عينة الدراسة، في حين نفى عدد (٢٢) مشاركا حرص المدير والعميد على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي تحتاجها بنسبة ٥٤% من عينة الدراسة.

وقد أجاب المشاركون في الدراسة على أن المدير والعميد على يحرصون على تأمين تدفق المعلومات الدقيقة والواقعية عن الأزمة بعدد (٣٤) مشاركا بنسبة ٨٣% من عينة الدراسة ، في حين نفى عدد ٧ مشارك حرص المدير والعميد على تأمين تدفق المعلومات

الدقيقة والواقعية عن الأزمة بنسبة ١٧% من عينة الدراسة. وأجاب المشاركون في الدراسة على أن المدير والعميد يحرصان على تصنيف المعلومات الخاصة بالأزمة طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها بعدد ٢٥ مشاركاً بنسبة ٦١% من عينة الدراسة. وبناءً على ما سبق يجب توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها ، والعمل على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي تحتاجها.

• اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات والمخاطر:

جدول (١٢) اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات والمخاطر

لا		نعم		اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات والمخاطر
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
١٧%	٧	٨٣%	٣٤	إشراك المدير/ العميد أعضاء الفريق في صنع القرار
١٧%	٧	٨٣%	٣٤	استخدام المدير/ العميد خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد
١٥%	٦	٨٥%	٣٥	إصدار المدير/ العميد القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة
١٢%	٥	٨٨%	٣٦	حرص المدير/ العميد على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً ويلقى قبولاً من كافة العاملين

يتبين من الجدول السابق أن:

المدير أو العميد يشاركون أعضاء الفريق في صنع القرار بعدد (٣٤) مشاركاً بنسبة ٨٣% من عينة الدراسة، في حين أجاب سبعة مشاركين عن أنهم لا يشاركون في صنع القرار حول اتخاذ القرار بشأن الأزمات، وقد ذهب المشاركون بنفس الرأي عند سؤالهم عن واقع استخدام المدير أو العميد خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد.

وبسؤال المشاركين عن واقع إصدار المدير أو العميد القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة أجاب عدد (٣٥) مشاركاً بالإيجاب بنسبة ٨٥% من عينة الدراسة، في حين نفى ذلك (٦) مشاركين بنسبة ١٥% من عينة الدراسة.

وحول حرص العميد أو المدير على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً ويلقى قبولاً من كافة العاملين ، أجاب عدد (٣٦) مشاركاً بالإيجاب بنسبة ٨٨% من عينة الدراسة، في حين نفى ذلك (٥) مشاركين بنسبة ١٢% من عينة الدراسة. وبناءً عليه يجب مشاركة كل أعضاء الفريق في صنع القرار حول إدارة الأزمات وكذلك استخدام خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار، وأن يكون اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

رابعاً : النتائج والتوصيات:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، منها:

• النتائج

- أكثر الجوانب التي تغطيها سياسة الأزمات في المكتبات عينة الدراسة هي أزمات ومخاطر الحريق والتسرب في حين لا يوجد تغطية لجوانب الأزمات والمخاطر المالية.
- مسؤولية تطوير السياسات والخطط المتعلقة بالأزمات والمخاطر تقع على عدة جهات منها الدفاع المدني السعودي، واللجان الفنية المتخصصة.
- يتم التعامل مع الحالات ذات العلاقة بإدارة الأزمات والمخاطر في المكتبة بعدة طرق، أكثر هذه الطرق أن يتم الاتصال بالجهات ذات العلاقة حسب الموضوع.
- تعرض عدد قليل من المكتبات عينة الدراسة لأزمات المخاطر.
- ضعف توفر نسخة من "لائحة شروط السلامة والحماية من الحريق في المكتبات الصادرة من رئيس مجلس الدفاع المدني في عام ١٤٢٢هـ.
- أكثر الأزمات التي تواجه المكتبات عينة الدراسة هي تسرب المياه وتداعياته من سقوط للمباني ، ويتم التعامل معها من خلال استدعاء إدارة الصيانة بالجامعة ومعالجة الأمر.
- مسؤولية إدارة الأزمات والمخاطر تقع في المقام الأول على إدارة الصيانة بالجامعة.
- ضعف واقع تأهيل وتدريب العاملين بالمكتبة بخصوص إدارة الأزمات والمخاطر.
- يُكون العميد أو مدير المكتبة فريقاً للتعامل مع الأزمات والمخاطر التي تواجه المكتبة.
- يستفيد المدير أو العميد من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر

- بقرب وقوع أزمة بنسبة كبيرة.
- يقوم المدير أو العميد بتوزيع مهام التعامل مع الأزمات على أعضاء الفريق بنسبة كبيرة.
- ينسق المدير والعميد في الأزمات مع الجهات والهيئات الخارجية في السيطرة على الأزمة بعدد ٣٥ مشاركا بنسبة ٨٥% من عينة الدراسة.
- يحرص المدراء أو العمداء بنسبة ٦٣% من عينة الدراسة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها.
- تقترب نظم المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات بنسبة ٤٦% من عينة الدراسة وذلك لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي تحتاجها.
- يشارك المدير أو العميد أعضاء الفريق في صنع القرار بعدد ٣٤ مشاركا بنسبة ٨٣% من عينة الدراسة.
- يصدر المدير أو العميد القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة أجاب عدد (٣٥) مشاركا بالإيجاب بنسبة ٨٥% من عينة الدراسة.
- حرص العميد أو المدير على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحا وبسيطا ويلقى قبول من كافة العاملين، أجاب عدد (٣٦) مشاركا بالإيجاب بنسبة ٨٨% من عينة الدراسة.

• التوصيات

- يجب الاهتمام بالازمات المتعلقة بالقوى البشرية ، والبنية التحتية والرقمية للمكتبات الجامعية.
- يجب على المكتبات الجامعية إعداد سياسة وإجراءات وخطوات مكتوبة وموثقة لإدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات.
- يجب على المكتبات توفر نسخة من "لائحة شروط السلامة والحماية من الحريق في المكتبات" الصادرة من رئيس مجلس الدفاع المدني في عام ١٤٢٦هـ "فضلا على العمل على تنفيذ ما جاء فيها بخصوص السلامة والحماية من الحريق في المكتبات، والانطلاق منها للائحة وسياسة لكل المخاطر والأزمات التي ربما تتعرض لها المكتبة في المستقبل.
- يجب إنشاء إدارة أو قسم متخصص داخل المكتبة لإدارة الأزمات والمخاطر داخل المكتبة.

- يجب على المكتبة إعداد برنامج تدريبي شامل ويقدم دوريا للعاملين في المكتبة حول إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبة.
- يجب أن يتم تشكيل فرق لإدارة الأزمات والمخاطر في جميع المكتبات ، ويتحدد مهام وأهداف هذه الفرق ، وأن يتم الاستفادة من وسائل الانذار المبكر، وأن يشارك المدير أو العميد الفرق في تقديم الحلول والمقترحات لمواجهة الأزمات المحتملة قبل وقوعها.
- يجب على المكتبات تدريب وتأهيل بعض أو كل منسوبيها حول كيفية إدارة ومواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المكتبة.
- يجب على العميد أو المدير توزيع وتحديد مهام أعضاء فريق إدارة الأزمة بالمكتبات ، وإتاحة الحرية لأعضاء الفريق في حدود السلطة المخولة لهم في التعامل مع الأزمات.
- يجب توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها ، والعمل على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي تحتاجها.
- يجب مشاركة كل أعضاء الفريق في صنع القرار حول إدارة الأزمات وكذلك استخدام خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار، وأن يكون اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

● **استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية**

في ضوء التوصيات السابقة فإن الباحثة توصي العاملين في المكتبات الجامعية باستخدام الاستراتيجية المقترحة لإدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات وفق طبيعة وظروف كل مكتبة، كما يلي:-

○ **التخطيط في إدارة الأزمات والمخاطر**

- لا بد من وجود سياسة مكتوبة لإدارة الأزمات والمخاطر في المكتبة
- يجب أن تغطي سياسة إدارة الأزمات والمخاطر
- مشاركة أكثر من جهة في تطوير تلك السياسات والخطط
- ضرورة وجود نسخة من "لائحة شروط السلامة والحماية من الحريق في المكتبات" الصادرة من رئيس مجلس الدفاع المدني في عام 1926هـ لدى المكتبة
- يتم تحديد فريق عمل لإدارة الأزمات والمخاطر بالمكتبة.
- يتم تحديد مهام وأهداف الفريق بدقة ويفوض له المسؤولية في حدود الصلاحيات.
- العمل على تأهيل وتدريب العاملين بالمكتبة بخصوص إدارة الأزمات والمخاطر
- الاستفادة من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة.
- تقديم الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها.
- إعداد السيناريوهات للتعامل مع الأزمات والمخاطر.
- التنسيق في الأزمات مع الجهات والهيئات الخارجية في السيطرة على الأزمة.
- تشجيع التفكير الاستراتيجي والإبداعي للعاملين.

○ **التنظيم في إدارة الأزمات والمخاطر**

- توزيع مهام التعامل مع الأزمات على أعضاء الفريق
- تحديد المهام الملقاة على عاتق كل عضو بالفريق
- إتاحة حرية الحركة في حدود السلطة المخولة للأعضاء في التعامل مع الأزمات.
- التنسيق مع الأزمات مع الجهات والهيئات الخارجية في السيطرة على الأزمة.
- إعداد الأدلة الإرشادية لمساعدة المستفيدين.

○ **نظام المعلومات في إدارة الأزمات والمخاطر**

- توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمات وأبعادها.
- قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي تحتاجها
- تأمين تدفق المعلومات الدقيقة والواقعية عن الأزمة من حيث التجميع والتصنيف والتحليل والتحديث المستمر.
- تصنيف المعلومات الخاصة بالأزمة طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها

○ **اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات والمخاطر**

- مشاركة أعضاء الفريق في صنع القرار
- استخدام خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد

- وضوح القرارات المتعلقة بالأزمة وإصدارها في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.
- أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً ويلقى قبولاً من كافة العاملين.

الهوامش:

¹ من هذه الدراسات :

- حسين عبد الله حسن التميمي . أساسيات إدارة الخطر . الإمارات العربية المتحدة (دبي) : دار العلم، 1418 هـ .
- عاصم محمد حسين الأعرجي . سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات . الإدارة العامة ، مج 35 ، ع 2 : 303 - 318 . 1995م
- محمد فتحي عبد الهادي ، عبد المجيد صالح بو عزة . . المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات . المجلة العربية للمعلومات ، مج 16 ، ع 2 : 5 - 29 ، 1995 .
- محمد صدام جبر . المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات . المجلة العربية للمعلومات . مج 19 ، ع 1 : 66 - 87 . 1998
- Burnett , J (1998) Strategic Approach to Managing Crises . Public Relation Review . 24 (4) : 476 - 488 .
- Williams , D & Olaniran , B (1998) Expanding the Crisis Planning Function : Introducing Elements of Risk Cmmunication to Cisis Communication Practice. Public Relations , 24 (3) : 387 -400 .
- Cornell , D & Sheras , P (1998) Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes , Psychology in the schools , (3) : 297 - 307 .
- Kennedy , M (1999) . Surviving A crisis : Emergency Planning for Schools . American School & University. 72 (1) : 1 - 3 .

² بتصرف : قائمة الكليات والمعاهد السعودية . من خلال الرابط <http://cutt.us/JrVI> نشر في (30 يوليو 2013) تاريخ الوصول (30 سبتمبر 2013م)

3 محمد فتحي عبد الهادي ، عبد المجيد صالح بو عزة .مصدر سابق.

4 أمنية صادق . إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات.القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002.

5 جنان محمد عباس " إدارة الأزمات في المكتبات المركزية الجامعية العراقية. اطروحة دكتوراه. كلية الاداب، الجامعة المستنصرية، 2012م. (مجازة)

6 الباز . دور القيادة في إدارة الأزمات، 2006

7 يوسف ابو فارة.دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في فلسطين دراسة مقارنة، 2009.

8 صبرية بنت مسلم اليحيوي .إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود بالرياض العدد الثامن عشر 1426 / 2006

⁹ الدعان ، أميمة (1410 / 1989) . إدارة الأزمات في المنظمات . أبحاث اليرموك ، مج 5 ، ع 4 : 67 - 95 .

¹⁰ جبر ، محمد صدام (1998) . المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات . المحلة العربية للمعلومات . مج 19 ، ع 1 : 66 - 87 .

¹¹ فائزة أديب البياتي . - بناء نظام معلومات خبير لتوثيق وإستشارة الخبرة الهندسية العراقية في إعادة إعمار الجسور . - بغداد : الجامعة المستنصرية، كلية الآداب ، 2002 (إطروحة دكتوراه)

¹² احمد الزيني . - تصميم وبناء نظام المعلومات العسكرية في وزارة الدفاع السعودية . - السعودية: مجلة الدفاع ، ع 2002 ، 128

¹³ يسرى صادق جلال - بناء نظام معلومات المواقع الأثرية العراقية : دراسة تطبيقية . - بغداد : الجامعة المستنصرية ، كلية الآداب ، 2005 (رسالة ماجستير)

¹⁴ ازهار زايد جاسم ، إنعام زايد جاسم . - إدارة الأزمات في العراق وتجربة مركز المعلومات والمعرفة العلمية في وزارة الصناعة والمعادن . - مجلة الحكمة، ع 2007، 45، ص ص 81-89.

¹⁵ مبارك بن سعود بن محمد العماح . دور نظم المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات في اثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود . - الرياض : جامعة نايف للعلوم الامنية ، 2010 (رسالة ماجستير)

¹⁶ Retting .Seven Steps : Most Develop Comprehensive Plan Every Lang able Crisis School and University (U.S.A) ,1999

¹⁷ Rock .Effective Crisis Management Planning : Creating A Collaborative Formwork, 2000

¹⁸ Hill& Strizzi .Emergency Response and Crisis Management, 2005

¹⁹ الرازي، محمد بن أبي بكر. مختار الصحاح . بيروت، دار الكتاب العربي ، 1967، ص15.

²⁰ جبر، محمد صدام. المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات . تونس المحلة العربية للمعلومات، 1998، ص66.

²¹ الشعلان، فهد أحمد، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات . ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص17.

²² إبراهيم أنيس وآخرون (د ن) . المعجم الوسيط ، د م . د ن .

²³ Gove , ph & othesr (1981) Webster Third New International Dictionary . Massachusetts : Merriam Webster Inc .

- ²⁴ الطيب ، حسن أبشر (1990 / 1410) . إدارة الكوارث . الإدارة العامة ، ص 29 ، ع 65 : 51 – 111 .
- ²⁵ عز الدين الرازم ، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات ، ط1(عمان : دار الخواجا ، 1995م)، ص19
- ²⁶ محمد الحملاوي ، إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية ، (القاهرة: مؤسسة الأهرام ، 1993) ، ص19.
- ²⁷ محسن الخضيرى ، إدارة الأزمات:منهج اقتصادي متكامل لحل الأزمات، ط1،(مصر:مكتبة مندوبى ، 1990) ، ص 76.
- ²⁸ عليوة، السيد: " إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي" ، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2002م، ص13.
- ²⁹ عليوة ، السيد، 2002م، المرجع السابق، ص13.
- ³⁰ هلال، محمد عبد العني: " مهارات إدارة الأزمات " ، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4 ، 2004م، ص51.
- ³¹ الشعلان، 2002، المرجع السابق، ص26.
- ³² Random.h.(1969) .Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House, P.491.
- ³³ Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986 , P. 6.
- ³⁴ رضوان ، رضا عبد الحكيم: " الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1419هـ، ص44.
- ³⁵ حواش، جمال الدين محمد: " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998، ص4.
- ³⁶ جبر، محمد صدام، 1998، مرجع سابق، ص67.
- ³⁷ الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم: " إدارة الأزمات والمفاوضات "، المدينة المنورة، دار المآثر ، 2001م، ص ص (29 – 30)

³⁸ Boin , Arjen &McConnell , Allan (2007) . 'Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns :The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience .' Journal

³⁹ Source: Lalonde, Carole (2004). "In Search of Archetypes in Crisis Management ." *Journal of Contingencies & Crisis Management* . Vol. (12) , No .(2) : 7.

40 ماهر، أحمد (2006). إدارة الأزمات. الدار الجامعية، الأسكندرية، مصر.

41 سعيد يس عامر، وعلي محمد عبدالوهاب، الفكر الإداري في التنظيم والإدارة، القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1994.

⁴² الشعلان، فهد أحمد ، 2002م، مرجع سابق، ص 56.

⁴³ الصباغ، زهير نعيم: " دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات " ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997، ص5.

⁴⁴ عليوة، السيد: " إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات "، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003م، ص ص (81 ، 82) .

⁴⁵ الصرني، محمد عبد الفتاح، 2003 ، مفاهيم ادارية حديثة ،الاردن ،عمان ،دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.

⁴⁶ الحنفي، محسن احمد ، 1995 " ادارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، القاهرة ، مكتبة مدبولي

⁴⁷ كمال حماد. إدارة الأزمات : الإدارة الأمريكية والإسرائيلية للأزمات نموذجًا. يناير 2006 <http://www.lebarmy.gov.lb/ar/news/?12087#.UIPGhFA9LSc>

48 سلوى بامية، دور الإبداع في إدارة الأزمات. ورقة غير منشورة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.

49 عمر حمدان جمعة .- دور الاعلام والاتصالات في ادارة الازمات الأمنية المملكة العربية السعودية: كلية الشرطة، 2002، ص36-39 (رسالة ماجستير)

50 Rogester . M .& Lorlin J ., Riske Issues and Crisis Management , London , 1999 . P29

51 مي الحناجة ، اتحاد ممارسي العلاقات العامة نحو الأزمات واتصال الأزمة - دراسة ميدانية تحليلية في مؤسسات إمارة الشارقة ، 2008 . ص86 .

52 Recharadson, ill, Crisis Management and Management Starategy – Time to (loop the loop) ? Disasterprevention and Management, vol. 13. No. 3 .2004 . p205.

- 53 سلطان المنصوري ، تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) مصر : جامعة عين شمس – كلية التربية للبنات ، 2006. ص8.
- 54 صبحي العيني ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع . 2002 ، ص65.
- 55 كمال حماد. مصدر سابق.
- 56 محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، عمان : الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، 2003 . ص 311 .
- 57 الصيرفي ، مصدر سابق ، ص 332 .
- 58 Kennedy M., Surviving A Crisis Emergency Planning for schools
Ameying, 1st ED., Mc Grow – Hill, 1999. P44 .
- 59 فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2008 . ص 134 .

ملحق رقم (١)

استبانة

إدارة الأزمات والمخاطر فى المكتبات الجامعية السعودية

سعادة عميد شؤون المكتبات بجامعة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

هذه استبانة من أجل إعداد دراسة تهدف إلى استطلاع واقع إدارة الازمات والمخاطر بالمكتبات الجامعية السعودية، من حيث الكشف عن وضع إدارة الازمات والمخاطر في هذه المكتبات، ومدى توافر سياسات وخطط تحكم الممارسات المتبعة لمواجهة هذه الازمات والمخاطر، لذا أرجو الإجابة عن أسئلتها وتوزيعها على العاملين ومن له صلة بإدارة الأزمات والمخاطر بمكتبكم الموقرة حيث أن رأي سعادتكم سيدعم هذا البحث، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث فقط.

أشكركم لحسن تعاونكم ،،،،،

الباحثة

د. عفاف بنت محمد نديم

أستاذ مساعد بقسم المكتبات والمعلومات

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

1434هـ - 2013م

أولاً: معلومات عن المكتبة

1. عمادة شؤون المكتبات في جامعة.....
2. الموقع
3. تاريخ الانشاء

ثانياً: سياسة إدارة الازمات والمخاطر في المكتبة

4. هل يوجد لدى العمادة سياسة مكتوبة لإدارة الازمات والمخاطر

نعم () رجاء ارسال نسخة منها على البريد الالكتروني: () والإجابة على
السؤال رقم (5) ، ورقم (6)

في حالة الاجابة بـ لا () الإجابة على السؤال رقم (7)

5. ما الجوانب التي تغطيها سياسة ادارة الازمات والمخاطر؟

- أزمات ومخاطر الامطار والسيول
- أزمات ومخاطر الحريق والتسرب
- الأزمات والمخاطر المالية
- أزمات ومخاطر القوى البشرية
- أزمات ومخاطر البنية التحتية والرقمية للمكتبة
- أزمات ومخاطر أخرى.....

6. من الذي قام بتطوير تلك السياسات والحفظ؟

- الدفاع المدني السعودي
- لجنة فنية متخصصة
- عميد شؤون المكتبات/ مدير المكتبة
- سياسات مكتبات أخرى

مصادر أخرى.....

7. في حالة الاجابة ب(لا) فكيف يتم التعامل مع الحالات ذات العلاقة بإدارة الازمات والمخاطر

في المكتبة؟

- هناك سياسة وإجراءات وخطوات متعارف عليها في المكتبة ولكنها غير مكتوبة
- يترك الامر لإدارة المكتبة للتصرف في حينه
- يتم الاتصال بالجهات ذات العلاقة حسب الموضوع
- أخرى.....

8. هل سبق وأن تعرضت المكتبة لازمات او مخاطر؟

نعم () لا ()

9. في حالة الاجابة بنعم ما ابرز هذه الازمات وكيف تم التصرف معها؟

.....
.....

10. هل توجد لدى المكتبة نسخة من "لائحة شروط السلامة والحماية من الحريق في

المكتبات" الصادرة من رئيس مجلس الدفاع المدني في عام 1422هـ؟

نعم () لا ()

ثالثاً: المسئولون عن إدارة الازمات والمخاطر

11. من المسئول عن إدارة الازمات والمخاطر بالمكتبة ؟

- عميد شؤون المكتبات
- مدير المكتبة
- قسم متخصص لهذه المهمة داخل المكتبة
- إدارة متخصصة لهذه المهمة داخل الجامعة
- إدارة الصيانة بالجامعة.

12. هل يتم تأهيل وتدريب العاملين بالمكتبة بخصوص إدارة الأزمات والمخاطر؟

نعم () لا ()

13. اذا كانت الاجابة ب (نعم) فما اشكال برامج التدريب والتأهيل التي تم تقديمها؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- تنسيق دورات يقدمها الدفاع المدني.
- تنسيق دورات يقدمها الهلال الاحمر السعودي
- تنسيق دورات مع ادارة الامن والسلامة في الجامعة
- دورات متخصصة في المكتبة
- محاضرات عامة
- مؤتمرات
- ورش عمل
- أخرى.....

رابعاً: التخطيط لإدارة الازمات والمخاطر

14. يكون المدير/ العميد فريق للتعامل مع الازمات والمخاطر التي تواجه المكتبة

نعم () لا ()

15. يوضح المدير/ العميد للفريق الهدف من وجود الفريق

نعم () لا ()

16. يستفيد المدير/ العميد من وسائل الانذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب

وقوع أزمة

نعم () لا ()

17. يبحث المدير/ العميد مع الفريق عن الحلول المناسبة لمواجهة الازمات المحتملة قبل

حدوثها

نعم () لا ()

خامساً: التنظيم لإدارة الازمات والمخاطر

18. يوزع المدير/ العميد مهام التعامل مع الازمات على أعضاء الفريق

نعم () لا ()

19. يُحدد المدير/ العميد المهام الملقاة على عاتق كل عضو بالفريق
نعم () لا ()
20. يتيح المدير/ العميد للأعضاء حرية الحركة في حدود السلطة المخولة لهم في التعامل مع الأزمات
نعم () لا ()
21. ينسق المدير/ العميد في الأزمات مع الجهات والهيئات الخارجية في السيطرة على الأزمة
نعم () لا ()

سادساً: نظام المعلومات في إدارة الأزمات والمخاطر

22. يحرص المدير/ العميد على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وابعادها
نعم () لا ()
23. يحرص المدير/ العميد على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي تحتاجها
نعم () لا ()
24. يحرص المدير/ العميد على تأمين تدفق المعلومات الدقيقة والواقعية عن الأزمة
نعم () لا ()
25. يحرص المدير/ العميد على تصنيف المعلومات الخاصة بالأزمة طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها
نعم () لا ()

سابعاً: اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات والمخاطر

26. يشرك المدير/ العميد أعضاء الفريق في صنع القرار
نعم () لا ()
27. يستخدم المدير/ العميد خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الابعاد
نعم () لا ()

28. يصادر المدير/ العميد القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث

الأزمة

نعم () لا ()

29. يحرص المدير/ العميد على ان يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً ويلقى

قبول من كافة العاملين

نعم () لا ()

، انتهى،،