

2023/2022م

محاضرات
في
إدارة المخاطر والأزمات في
المكاتب



محاضرات في إدارة المخاطر والأزمات في المكتبات

2023/2022م



الكلية: الآداب

الفرقة: الرابعة

التخصص: المكتبات والمعلومات

تاريخ النشر: 2023/2022م

عدد الصفحات: 163 صفحة

أستاذ المقرر: د. محمد علي إبراهيم

قائمة المحتويات

5	الفصل الأول
5	إدارة الأزمات والكوارث
5	أصل التسمية والتعريفات
6	مفهوم الأزمة :
8	تعريف الكارثة disaster :
9	تعريف ادارة الأزمة :
9	أهداف ادارة الأزمات :
10	مفهوم إدارة الأزمة :
25	عناصر تحليل الأزمات
27	تقييم وتقويم مواجهة الأزمات
38	الفصل الثاني
38	أنواع المخاطر في المكتبات ومراكز المعلومات
38	أهمية تحديد المخاطر المتعلقة بالعمل بالمكتبات:
39	انتشار المخاطر المتعلقة بالمكتبات:
41	المخاطر الطبيعية في العمل في المكتبات:
42	الفيضانات ودخول المياه
43	النار والدخان والأبخرة:
44	الزلازل:
45	الانهيارات الأرضية والانهيارات الثلجية:
45	الأفات:
48	مخاطر من صنع الإنسان:
48	مخاطر القرب من الخطر نفسه:
50	المخاطر الأمنية الخاصة بمكان تواجد المكتبة:

51 مخاطر القطاع المؤسسي الخاص بالمكتبات:
63 أزمات البنية التحتية والتقنية
67 سياسات و ممارسات لتحسين البيئة التحتية الرقمية :
73 الفصل الثالث
73 أسباب الأزمات في المكتبات ومراحلها
75 أعتبرارات نشوء الأزمة
83 أسباب نشوء الأزمات
91 مراحل الازمات
113 الفصل الرابع
113 إدارة الأزمات:
113 المراحل؛ المتطلبات؛ الأساليب
127 متطلبات إدارة الأزمات في المكتبات:
131 عوامل نجاح إدارة الأزمات:
145 الأساليب غير التقليدية لحل الأزمات:

الفصل الأول

إدارة الأزمات والكوارث

أصل التسمية والتعريفات

مفهوم الأزمة:

ليس ثمة مؤسسة عامة أو خاصة محصنة ضد الأزمات، فإن العديد من الأزمات من الممكن أن تهدد المؤسسات وكذلك الأفراد، فإننا نعيش في مجتمع يتأثر بصورة مستمرة بالأزمات التي تحدث للأفراد والمؤسسات.

ولم يعد السؤال المطروح علي ادارة المؤسسات والشركات والافراد هو:

هل يمكن ان نتعرض لأزمة؟

وانما أصبح السؤال متي ستقع الأزمة؟

فلقد أصبحت الأزمات جزءا لا يتجزأ من عالمنا المعاصر ومع ذلك لا تتوافر

لدي العديد من المؤسسات خطط لمواجهة الأزمات.

وقد تم إطلاق العديد من التعريفات علي الأزمة ومنها:

انها عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا علي النظام كله كما يهدد العناصر

الرئيسية التي يقوم عليها النظام وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات

تؤثر علي المقومات الأساسية للمنظمة وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة.

كما يتم تعريف الأزمة بأنها تهديدا او خطرا متوقعا لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمؤسسات والدول.

ويعرفها الشعلان بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا يؤثر سلبا و إيجابا علي مختلف مقومات المؤسسة.

ويعرفها قاموس أكسفورد بأنها:

نقطة تحول أو لحظه حاسمة تتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محددة.

وفي تعريف آخر:

الأزمة هي نقطة تحول من شدة النشاط الي مرحلة العجز الكامل كما أنها لحظه حرجه تتعلق بمصير الإنسان أو الكيان الإداري الذي أصيب به .

تعريف الكارثة disaster :

كلمة كارثة مشتقة من اللغة اللاتينية ومكونة من مقطعين dic وتعني القوة السلبية والثانية ustrum والتي تعني نجمة والمعني الحرفي للكلمة هو النجمة السيئة أو سوء الطالع.

عرفتها المنظمة الأمريكية لمهندسي السلامة بأنها :

التحول المفاجئ غير المتوقع في أسلوب الحياة العادية بسبب ظواهر طبيعية أو من فعل الإنسان مما يخلف خسائر مادية وبشرية.

ورغم اتفاق كلا المصطلحين في كون كلا منهما موقفا مفاجئا الا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة فالكارثة تنطوي علي دمار واسع وضحايا لا يشترط وجودها في الأزمة، كذلك تقع الكارثة بشكل مفاجئ ويستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات في الأخطاء والمشكلات حتي تصل الي درجة الانفجار.

فالكارثة ليست في حد ذاتها الأزمة وانما قد تنجم الأزمة من حدوث كارثة وذلك عندما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة

بالفعل قبل وقوع الكارثة الا انها كانت في حالة كمون، أو كانت في الظل بسبب تجاهل أو تهاون او عدم متابعة وإشراف.

تعريف ادارة الأزمة :

تشتمل عبارة إدارة الأزمة علي كلمتين " الإدارة " و " الأزمة "

ويقصد بكلمة الإدارة :

هي النشاط الإنساني الذي يتضمن وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والإشراف والاتصال والتنسيق والمتابعة والرقابة واتخاذ القرار الذي يقوم به القادة في المؤسسات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

أما تعريف الأزمة فتم ذكره سابقا.

أهداف ادارة الأزمات:

١ – منع حدوث الأزمات مستقبلا (من خلال أجهزة الإنذار المبكر)

٢ – الاستعداد لمواجهة الأزمة:

من خلال وضع سيناريوهات للمواجهة السريعة والتدريب عليها.

٣- توفير الوقت والجهد والتكلفة بما يحقق كفاءة وفعالية أداء المنظمة وعدم إضاعة الموارد عند التعامل مع الأزمات.

٤- تأمين المعدات والممتلكات بما يساعد علي تجنب وقوع الأزمة.

٥- تقليل الخسائر والإسراع في العودة للوضع الطبيعي لأعمال المؤسسة.

٦- تقليل فرص توقف المؤسسة عن الإنتاج والعمل.

٧- تقليل واحتواء الأضرار والخسائر المادية والمعنوية للأزمة.

٨- الاستفادة والتعلم من مواجهة الأزمات السابقة للوقوف علي مناطق الضعف للمؤسسة والعمل علي علاجها في المستقبل.

مفهوم إدارة الأزمة:

١- المرونة والقدرة علي التغيير السريع لمواجهة الأحداث المتتابعة والمتسارعة والفجائية التي تتصف بها الأزمة.

٢- القدرة علي تحديد الأولويات وتوجيه اهتمام الأفراد والمجموعات نحو المشكلات الرئيسية وعدم تشتيت الاهتمام والإمكانات في مشكلات ثانوية.

٣ - استخدام شبكة اتصالات فعالة تساعد علي توفير المعلومات الكافية وبالسرعة المطلوبه بما يمكن من تحديد ابعاد الأزمة ووضع مؤشرات لما سترتب عليها من نتائج.

٤ - القدرة علي إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالتفاهم والتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية كافة لمواجهة الأزمات.

٥ - القدرة علي التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف علي حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمة أو التقليل من حدة اثارها والإعداد لمواجهةها عند حدوثها.

٦ - الكفاءة والفاعلية في تنمية العلاقات مع البيئة المحيطة بالمنظمة حيث تقيّد هذه العلاقات في معرفة ردود أفعال البيئة المحيطة تجاه أساليب مواجهة الأزمات.

٢/١ الفرق بين الأزمة والمفاهيم المشابهة :

يخلط البعض أحيانا بين مصطلح الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة

بمصطلح الأزمة ونعرض لهذه المفاهيم علي النحو التالي :

١ – مفهوم المشكلة :

يقصد بكلمة المشكلة الفرق أو الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن أو بين المستهدف و الواقع.

ومن ثم إذا قام كل إنسان في موقعه في البيت أو العمل أو المجتمع بواجبه ما وجدت المشكلة وأصبحت حياة الناس سهله وسعيدة وليس فيها ما يحملها بالهموم والضغوط.

والملاحظ ان المشكلة يكون لها عادة اكثر من حل ويتم اختيار الحل المناسب لحلها.

٢ – المعضلة :

هي مشكلة ليس لها حل نسبيا سواء من حيث المكان أو الزمان أو كلاهما ولكن قد يهدي الله الإنسان إلي حل لها في المستقبل.

٣ – المسألة :

هي مشكلة ليس لها إلا حل واحد فقط حيث يقال أن المسلم به في قضية أو

موضوع كذا إلا كذا.

٤ – الظاهره :

هي مشكله تتسم بالتكرار بين مجموعة من الناس نتيجة عدم حلها واتخاذ القرار

المناسب بشأنها.

٥ – الحادث :

هو نشاط مادي يحدث فجأه وينتهي أثره ولكن يترتب عليه ضرر مادي أو معنوي

أو كليهما.

٦ – الواقعه :

هي نشاط مادي يحدث وينتهي اثره في الحال دون وقوع اضرار مثل عطل فني

في احد الأجهزة وتم إصلاحه.

٧ – القضيّة :

هي نزاع بين طرفين حول موضوع معين وقد يصل الي ساحة القضاء.

٨ – الصراع :

هو خلاف أو نزاع بين طرفين أو اكثر وقد يكون سببا رئيسا لوقوع الأزمات.

٩ – الصدمة :

شعور مفاجئ حاد من الإنسان أو المجتمع لموقف غير متوقع أو غير

مرغوب أو غير مسلم بإمكانية وقوعه.

هل الأزمة نعمة ام نقمة ؟

الأزمة نقمة لأنها :

١ – تسبب التوتر العصبي الشديد لصناع ومتخذي القرار .

٢ – تسبب الخسارة بكل معانيها المادية والمعنوية.

٣ – تعصف بجودة حياة كل من لهم علاقة بالمؤسسة والكيان الإداري.

٤ – تؤدي الي تشويه سمعة ومكانة صناع ومتخذي القرار.

٥ – تعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه.

٦ – تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التغيرات الشاملة والعنيفة.

الأزمة نعمه لأنها تؤدي الي :

١ – رفع الروح المعنوية عند التغلب علي الأزمات.

٢ – تطوير أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات.

٣ – تحقق كفاءة الإدارة في توفير الوقت والجهد عند تعلم الدروس المستفادة في

التعامل مع الأزمات المستقبلية.

٤ – النجاح من خلال التغلب علي التحدي .

٥ – تغيير المسار الاستراتيجي لتحقيق اهداف المؤسسة.

٦ – إظهار جوانب القصور والضعف المخفية تحت السطح.

٧ – الإسراع بعملية التغيير في المنظمات وتطويرها.

٣/١ سمات الأزمات:

عندما تقع الأزمة فهناك سمات سته تميز الأزمة نعرضها فيما يلي :

١ – فقدان السيطرة :

تقع جميع أحداث الأزمة خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم في زمام الأمور .

٢ – حالة الذعر :

تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعتمد صاحب القرار الي اقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلي التشاجر مع معاونيه.

٣ – المفاجأة:

يقصد بالمفاجأة عدم التوقع أو التنبؤ بوقوع أو حدوث الأزمة ذاتها، وقد تكون المفاجأة بالنسبة لحجم واثار الأزمة كأن يكون حجم الأثار التي نجمت عن الأزمة أكثر بكثير مما تم الاستعداد له ، وقد ينظر لعنصر المفاجأة كذلك من

ناحية توقيت حدوث الأزمة ، بأن تحدث الأزمة في وقت غير الوقت الذي تم التنبؤ بوقوعها خلاله .

٤ – نقص المعلومات:

أي عدم توفر اية معلومات عن المتسبب في الأزمة وربما يرجع السبب في نقص المعلومات الي أن الأزمة تحدث لأول مرة.

٥ – تصاعد الأحداث :

عند حدوث الأزمات تتصاعد الأحداث بما يضيق الخناق علي متخذي القرار بالتالي قد تصدر عنهم قرارات غير ملائمة للموقف المتأزم .

٦ – غياب الحل الجذري السريع :

عندما تقع الأزمة لابد وبسرعة من الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار الأفضل من بينها والأقل ضررا، كما انه لا تتوافر الفرصة لدي متخذي القرار للوصول الي حل متأن.

٧ – الآثار المدمرة :

عند وقوع الأزمة تتصاعد وتتفاقم النتائج والآثار الناجمة عنها وتتداعي الأحداث خارج نطاق السيطرة، وتفاقم النتائج قد يكون علي المدى القصير أو المتوسط أو علي المدى البعيد . كما قد تكون تلك الآثار عبارة عن خسائر بشرية كوقوع عدد كبير من الضحايا أو خسائر مادية أو خسائر معنوية.

٤/١ خصائص الأزمات:

١ – تخرج متطلبات معالجتها عن الطريق والوسائل المعتادة في مواجهتها وتحتاج إلي وسائل أخرى بل والاستعانة بقوي خارجية من اجل المساعدة في حل الأزمة.

٢ – عدم قدرة الكيان الإداري للمؤسسة لتحمل الأزمة لفترة طويلة الأمر الذي يتطلب سرعة المواجهة واتخاذ القرار.

٣ – ظهور حالات سلوكية مثل القلق والتوتر والشك واللامبالاة وعدم الانتماء وشيوع الشائعات.

٤ – إصابة متخذ القرار بفقدان الثقة وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه والذي قد يصل الي الشلل التام وعدم القدرة علي التحرك.

٥ – سيادة حالة من عدم الاستقرار والعجز وعدم القدرة علي التعامل في ظل عناصر تأكد ووضوح رؤيه.

٦ – التأثير السلبي الكبير علي الكيان الإداري و المالي للمؤسسة.

٧ – نقص المعلومات لدي متخذي القرار خصوصا اذا ما حدثت الأزمة لأول مره وبالتالي عدم القدرة علي تحديد القرار السليم والمناسب.

٨ – تشكل الأزمة تهديدا أساسيا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي ولأهدافه وأمنه واستقراره.

٥/١ وسائل الحماية والأمان ضد الأزمات في المكتبات:

يعد الأمان في المكتبات من الأمور الأساسية التي يجب أخذها بعين الإعتبار لما تواجهه من الأخطار والأزمات التي تهدد سلامة المبني والأفراد والمقتنيات وحتى تتمكن المكتبات من التعامل مع الأزمات يجب أن توفر مجموعة من الاحتياطات منها :

١/٥/١ الموقع المناسب :

أي انه عند اختيار موقع المكتبة لابد أن يكون بعيدا عن المناطق المعرضة للأزمات والمخاطر مثل الفيضانات والحرائق وكذلك بعيده عن المناطق التي تتسم بالنشاط البركاني.

٢/٥/١ تصميم المبني :

لابد أن تكون المباني مضادة للزلازل وتكون مقاومة للحرائق وتسرب المياه وذلك من خلال نوعية المواد المستخدمة في البناء وكذلك الأبواب والنوافذ.

٣/٥/١ الأبواب والنوافذ :

أي جعل الأبواب الخارجية للمكتبة قوية وجيدة الإقفال وكذلك النوافذ لمنع الدخول القصري للمكتبة خارج أوقات العمل كفترات الليل وإيام العطلات.

٤/٥/١ أجهزة الإنذار المبكر :

وهي التي تعطي علامات مسبقة لأحتمالية حدوث خلل ما ويمكن من خلالها التعرف علي أبعاد موقف ما قبل تدهوره حيث تتسم بالكفاءه والدقة والقدرة علي

رصد علامات الخطر وتوصيل هذه الإشارات الي متخذي القرار حتي يمكن إخلاي المبني ومواجهة الموقف بصورة أوليه ومن قبل الأفراد المدربين والمعدات المتوافره.

٥/٥/١ أنظمة المراقبة :

وهي نقاط مراقبة ترصد كل ما يتم داخل مبني المكتبة وخارجه حيث يمكن للقائمين علي المكتبه التدخل في حالة ملاحظتهم لحدوث أمور غير طبيعية داخل المكتبة وخارجها.

٦/٥/١ كاشفات الدخان :

وهي الأجهزة التي تحتوي علي كاشفات درجة الحرارة الثابتة وكاشفات الزيادة المفاجئة في درجات الحرارة والذي يعطي إنذارا عند ظهور الإشارات الأولى للدخان.

٧/٥/١ أجهزة الإنذار ضد الماء :

تعتبر هذه الأجهزة ضرورية خاصة في المناطق المعرضة للغمر في المياه سواء من خلال الأمطار أو من خلال خزانات المياه الموجودة علي أسطح المباني.

٨/٥/١ طفايات الحريق :

وهي وسيلة يدوية خفيفة لإطفاء الحريق في اولي مراحلها ويجب ان يحافظ علي هذه الطفايات بحاله سليمة لتبقي صالحه للإستعمال عند الحاجه وكذلك بإجراء الفحص الدوري والصيانة اللازمة من قبل المختصين كما ينبغي توزيعها في الأماكن المناسبة وينصح بوضع أجهزة إطفاء الحريق في أماكن واضحة وبعيدة عن أمكانية الاحتكاك بها اثناء المرور وبعيدة أيضا عن معوقات الوصول اليها واستخدامها.

٩/٥/١ الخرطوم المطاطية ذات البكرات :

الخرطوم المطاطي ذي البكرة وسيله بسيطة لمكافحة الحريق بصورة مبدئية من قبل مستخدمي المبني أنفسهم دون حاجه الي تدريب مسبق وهو عباره عن

خرطوم مطاطي ملفوف علي بكره محفوظ داخل صندوق معدني مثبت علي الجدار ومتصل بشبكة المياه مباشرة وجاهز للإستعمال بمجرد سحب الخرطوم.

١٠/٥/١ إضاءة الطوارئ :

إضاءة من مصدر كهربائي مستقل عن مصدر التيار الرئيس حيث تعمل إضاءة الطوارئ عند انقطاع التيار من مصدر التزويد الرئيس.

١١/٥/١ صفارات الإنذار :

وتستخدم لإعلام العاملين بالمكتبة للقيام بالإجراءات اللازمة للتعامل مع الخطر ويجب أن تكون هذه الإجراءات معروفة للعاملين بالمكتبة عند سماع صفارات الإنذار ويتم إطلاق صفارات الإنذار للإعلام بقرب وقوع الخطر أو وقوع أزمة أو كارثة و إطلاقها مره اخري للإعلام بإنتهائها.

١٢/٥/١ مخارج الطوارئ :

وهي عبارة عن مسلك أو أكثر يمكن الأشخاص المتواجدون في المبنى من الخروج منه وذلك بالإنطلاق الي أي نقطه في المبنى أو الوصول الي خارج المبنى أو إلي مكان آمن ويجب إعداد علامات إرشادية بأماكن مخارج الطوارئ ولا بد أن يكون عرض وعدد هذه المخارج كافيا لإستيعاب الأشخاص الذين سيستعملونها.

٦/١ مهارات تحليل وتقييم الأزمات:

عند وقوع أية أزمة أو كارثة أو موقف صعب لكيان ما أو إنسان أو منظمة لابد وأن يقوم فريق إدارة الأزمات بتحليل أحداث الأزمة والوقوف علي ابعادها. والمقصود بالتحليل هنا معرفة عناصر الأزمة وأسبابها ومن التسبب فيها ومتي وأين وقعت وكيف، وما حجمها والآثار المترتبة عنها والإجراءات والقرارات التي اتخذت فيها، وما الدروس المستفادة منها عند اعداد الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.

الأهداف والفوائد :

١ – اكساب وتنمية مهارات فريق إدارة الأزمات والأفراد علي إدارة الأزمات

المستقبلية المماثلة.

٢ – تغيير الاتجاهات السلوكية لفريق إدارة الأزمات الي الأفكار الإيجابية البناءة

في إدارة الأزمات.

٣ – تنمية الحس الأمني الأزموي لدي فريق إدارة الأزمات بالشكل الذي ينعكس

علي اعداد سيناريوهات جديدة للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

عناصر تحليل الأزمات:

يتناول تحليل الأزمات التي تقع للمنظمة ما يلي:

١ – اسم الأزمة وموضوعها (عنوان الأزمة)

٢ – متي وقعت؟

٣ – أين وقعت؟

- ٤ – ما علامات الإنذار المبكر والاشارات التي كانت تنذر بوقوع الأزمة؟
- ٥ – ما شواهد الأزمة (كل الأحداث التي وقعت أثناء الأزمة)
- ٦ – ما المخاطر والتهديدات التي نتجت عن الأزمة (النتائج والآثار)
- ٧ - ما تسلسل الأحداث زمنيا وما وقائع الأزمة وتطورها؟
- ٨ – ما الإجراءات العاجلة التي اتخذت لتقليل آثار الأزمة؟
- ٩ – ما تشكيل فريق إدارة الأزمة؟
- ١٠ – من أطراف الأزمة (صناع الأزمة أو المتسببون فيها)
- ١١ – ما القرار الذي تم اتخاذه؟
- ١٢ – ما بدائل القرار الأخرى ومزايا وعيوب كل بديل؟
- ١٣ – ما أثر المعلومات في إدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة)
- ١٤ – ما مستوي نظم الإنذار المبكر بالنسبة للأزمة وما قدراته؟

١٥ - ما الدروس المستفادة من وقوع الأزمة؟

١٦ - ما التوصيات أو المقترحات التي يجب الأخذ بها مستقبلاً؟

تقييم وتقويم مواجهة الأزمات:

إن من أهم الدروس المستفادة من حدوث الأزمات هي تقييم وتقويم أساليب العمل التي تم اتخاذها لمواجهة الأزمة ، وذلك له العديد من الفوائد نوضحها فيما يلي :

- ١ - الحكم علي مدي سلامة الأساليب التي تم اتخاذها في مواجهة الأزمة.
- ٢ - الحكم علي قدرة فريق الأزمة في استخدام أساليب ناجحة لمواجهة الأزمة والمهارات الخاصة عند مواجهتها.
- ٣ - الحكم علي مدي سلامة أجهزة الأذار المبكر وفعاليتها في إعطاء اشارات سليمة عما سوف يحدث من أزمات.

٤ - الحكم علي مدي سلامة نظام المعلومات ومصادقته في إعطاء معلومات سليمة عن الأزمات وآثارها.

٥ - الحكم علي مدي سلامة أنظمة الاتصالات المستخدمة سواء قبل أو أثناء أو بعد حدوث الأزمة، ومدي فاعليتها وتأثيرها في تحجيم آثارها.

استكمالاً للدروس المستفادة عند حدوث الأزمات يمكننا تحديد عدة وصايا

غاية في الأهمية عند التعامل مع الأزمات وهي:

١ - تحديد دقيق وواضح للهدف / الأزمة المتوقعة.

٢ - تفويض السلطات لتوفير عنصر المبادأة وحرية التصرف واتخاذ القرار.

٣ - الاستعداد والاحتياط للأزمات ماديا ومعنويا.

٤ - توافر عنصر التعاون من جميع المستويات.

٥ - امتلاك المقدره علي السيطرة علي الأحداث .

٦ - توفير الأمن والأمان للأرواح والممتلكات .

٧ - اكتساب مهارة المواجهة السريعة للأحداث.

٨ - استخدام الأساليب غير التقليدية كلما كان ذلك ممكناً.

٩ - اعداد تقييم شامل للتجربة للاستفادة المستقبلية.

٧/١ التخطيط للأزمات عبر السيناريو

يبدأ الإعداد للسيناريو بالسؤال ماذا لو حدث كذا؟

ماذا لو حدث تخريب متعمد لشبكة الحاسب الآلي بالمكتبة؟

ماذا لو حدث تسرب للمياه داخل المكتبة مما أدى الي تلف المقتنيات؟

ماذا لو حدث حريق في المكتبة؟

يتطلب الحديث عن سيناريو الأزمة الإشارة الي عدة عناصر مثل مفهوم

السيناريو، مقومات اعداده، اطار السيناريو.

أولا : مفهوم السيناريو :

من أهم أساليب مواجهة الأزمة ومنع حدوثها هو التنبؤ بالأزمة واتخاذ إجراءات الوقاية منها لذلك اتجهت المنظمات الي إلي إقامة مراكز تعمل علي منع نشوء الأزمات من خلال وضع مجموعة من التصورات لما يمكن أن يحدث ، وكيف يمكن توقعه وبأية طرق يمكن مواجهته وهو ما يعرف بالسيناريوهات والسيناريوهات البديلة .

والسيناريو هو مجموعة من الخطوات والإجراءات تكون في مجموعها طرق عمل للتعامل مع الأزمات ومواجهة الفعل ورد الفعل عند التعامل مع الأزمة، ويتضمن السيناريو مجموعة تصورات لتحركات وعمليات متتالية ومتتابعة يتعين أن تتم وبشكل معين حتي يتحقق تنفيذ أهداف معينة.

فالسيناريو في حقيقته هو تحركات معينة في أماكن وتوقيتات محددة يتم فيها توزيع الأدوار لأعضاء فريق العمل، مع تحديد عمل معين لكل منهم في اطار المهام المتكاملة التي يقوم بها أعضاء الفريق بشكل متتابع ومترابط وفق برنامج زمني محدد.

ومهمة اعداد السيناريو وإن كانت صعبة إلا أنها ليست مستحيلة، فهي تقوم علي تصور الأحداث وتساعدنا والتدريب عليها من خلال الخبرة المكتسبة والتعامل العلمي مع الأزمات .

ويختلف سيناريو صنع الأزمة عن سيناريو معالجة الأزمة فرسم سيناريو صنع الأزمة أسهل من سيناريو المعالجة لأن رسم أسلوب القيام بالفعل أسهل من سيناريو رد الفعل الذي يتضمن كلا من الأفعال وردود الأفعال في الوقت ذاته، وعند وضع تصور لأحداث أزمة قد تحدث مستقبلا ووضع تصور لكيفية التعامل معها فإنه لا بد من أن يضع واضعوا هذا السيناريو نصب أعينهم الإطار المحدد لعملهم من خلال:

ا- تحديد الهدف:

يحدث ضغط الأزمة وتتابع أحداثها نوعا من الارتباك والتشتت يفقد القدرة علي التحرك في الاتجاه الصحيح أو تحديد الهدف الحقيقي المطلوب بسرعة إنجازة قبل تصاعد الأحداث.

وإذا كان تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة فإنه لا يشترط أن يكون هذا الهدف هو قمة الأزمة بل يمكن أن يكون جزءا ذا تأثير على بنیان الأزمة وعلی مجریاتها والعمل علی افقادها مقوماتها سواء مقومات الوجود أو مقومات الاستمرار.

٢ - القدرة على المناورة وحرية الحركة:

يجب على واضع السيناريو أن يضع في اعتباره أن وضع القيود على حرية الحركة تؤدي الي شلل القدرة علی المواجهة، في حين أن حرية الحركة تحقق عنصر المبادأة التي تجعل الطرف الآخر يخضع لنظرية رد الفعل ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه والتقليل من خطورة الأزمة.

٣- المفاجأة:

المفاجأة توجد نوعا من الدهول لدي القوي التي تتعامل مع الأزمة تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف، وتحت تأثير صدمة المباغنة يمكن التعامل معها والقضاء عليها واجهاض حركتها.

٤- عناصر القوة والحشد:

لابد أن يراعي واضع السيناريو أن القوة تؤدي الي إحداث تأثير في الظروف المحيطة بنطاق الأزمة، ومن أمثلة عناصر القوة الموارد والإمكانات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة.

٥- سرعة التحكم والسيطرة على الأزمة:

يعتبر التلاحق السريع والتتابع لأحداث الأزمة موسعا لأحداث الأزمة، وهو ما يجب أن يراعيه واضع السيناريو مما يتطلب أن يكون السيناريو محققا للتفوق المفضي الي السيطرة علي الأحداث.

٦ – تأمين الموارد البشرية:

يجب أن يشمل السيناريو والسيناريو البديل نظاما جيدا يضمن تأمين الأرواح والمنشآت في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة، وأثناء الأزمة وتشمل عملية التأمين السيطرة علي الأحداث بأقل التكاليف وأن تبقى الخسائر في حدها الأدنى.

٧- الاستجابة السريعة للأزمة:

من المعروف أن الأزمة ذات أحداث سريعة ومتلاحقة، لذا فالأمر يستوجب التصدي لها بسرعة لا تقل عن سرعة أحداث الأزمة الي جانب الدقة في هذه السرعة لأن عدم الدقة يؤدي الي مزيد من الأزمات.

مقومات اعداد السيناريو:

من المعروف أن السيناريو وإن كان يقوم علي التعامل مع أحداث أزمة لم تقع بعد، فإن ذلك لا يعني ترك العنان للخيال لتوهمها، بل إن واضع السيناريو يقوم بتحديد ملامح السيناريو من خلال مقومات مدروسة تقوم علي منهج علمي يتمثل في عنصرين هما:

أ- وضع تصور مبني على تحليل شامل للعناصر المرجح أن يكون لها دور

في إحداث الأزمة المتوقعة.

ب- وضع تصور وتحديد دقيق لكيفية التعامل مع محركي الأزمة وكيفية

حركة العناصر التي ستتصدى لها.

ويهدف وضع السيناريو بمقوماته السابقة الي توفير نموذج أقرب ما يكون للأزمة المتوقعة وحركتها واطارها وكذا طرق مواجهتها.

٨/١ دور المعلومات في إدارة الأزمات:

من المسلم به أن غياب المعلومات أو نقصها أو عدم دقتها يكون دائما العامل المباشر والرئيس في اتخاذ قرارات غير سليمة، وعند إدارة الأزمات تبرز أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات من خلال ما يلي:

1 - ضمان التوصل الي القرار السليم بعيدا عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار:

لكل من يعمل في مجال المعلومات أو لمن سترفع له المعلومات لاتخاذ القرار له صورة ذهنية خاصة لتقييم المسائل والقضايا ، ومن هنا تبرز أهمية المعلومات واستمرار تحديثها بما يضمن تغيير هذه الصورة الذهنية وفقا للمتغيرات وتطور الأحداث حتي يمكن اتخاذ القرار السليم بعيدا عن أي انطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلبا علي أي من مراحل اتخاذ القرار عند مواجهة الأزمة الزمر الذي قد يترتب عنه تداعيات سلبية وتفاقم مخاطر وتهديدات الأزمة ، أو لا يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات والقدرات المتاحة .

2 - زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة:

يشكل استمرار تدفق المعلومات خلال مراحل إدارة الأزمة عاملاً رئيساً في سرعة اتخاذ القرار المناسب وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب تتوافق مع متطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها.

3 - سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه ويتجسد في:

عدم توفر الوقت الكافي لاتخاذ القرار وهو أيضاً أحد سمات الأزمة، إلا أن توافر المعلومات الدقيقة وإمكانية استخدامها بواسطة عناصر صنع أو اتخاذ القرار في التوقيت المناسب يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية للأزمة.

فالواقع أن ضيق الوقت أمام متخذي القرار عادة ما يكون أحد أسبابه الرئيسية غموض الموقف نتيجة عدم توافر المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم أبعاد الأزمة وتقدير الموقف واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه.

4 - تجنب المفاجأة:

تحدث المفاجأة في حالة قصور المعلومات أو عدم دقتها أو عدم توافرها في الوقت المناسب .

5 - تعظيم القدرات والإمكانات الخاصة بإدارة الأزمة: وذلك من خلال :

- تحقيق أفضل استثمار للإمكانات المتاحة والحصول علي أقصى مردود إيجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة.
- التحكم في البدائل المتاحة خلال المراحل المختلفة للأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رأي متخذي القرار.
- زيادة القدرة علي التحكم في ضبط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ.
- تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراستها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلا.

الفصل الثاني

أنواع المخاطر في المكتبات ومراكز المعلومات

تفتقر العديد من المكتبات إلى خطط فعالة للكوارث، والتي يجب أن تغطي مجموعة واسعة من المخاطر، مثل المخاطر الطبيعية والتكنولوجية والإنسانية والقرب والأمن والمشاريح، كذلك الطبيعة البشرية والمتمثلة في اللامبالاة والإهمال وعدم الاهتمام، كما يمكن أن تعرقل جهود التخطيط.

انتشار المخاطر المتعلقة بالمكتبات :

في كل مكان وفي جميع الأوقات؛ تعيش تحت تهديد العديد من المخاطر، لكن ولحسن الحظ؛ لديك الوقت والفرصة للاستعداد لأي شيء قد يحدث ولديك الذكاء الذي يمكنك من خلاله التخفيف من المخاطر.

حيث أن أمناء المكتبات ليسوا أكثر ميلاً من الأشخاص في المهن الأخرى للتخطيط للكوارث والاستجابة لها، كما أنه نادراً ما يتم تدريب أمناء المكتبات على تقييم المخاطر وإدارتها، وفي

كثير من الحالات اعتمدوا على الآخرين، كما أن الشرطة ورجال الإطفاء ؛ عليهم مسؤولية لإعدادهم وإنقاذهم أحياناً من الحرائق والفيضانات والطقس القاسي و كذلك الأنشطة الإجرامية والأحداث السلبية الأخرى.

ولكن حتى عندما تقدم الهيئات الخارجية المساعدة والمشورة الجيدة؛ فإن العديد من أمناء المكتبات لم يستفيدوا من هذه الأشياء.

كما أن هناك عدد قليل من موظفي المكتبة لديهم الوقت لتكريسه للتخطيط للكوارث، وعلاوة على ذلك يعترف العديد من الموظفين بأنهم يجدون التخطيط وأي تدريب مرتبط به مرهقاً ومملأً.

لذلك ليس من المستغرب أن تفتقر العديد من المكتبات إلى خطط فعالة لمواجهة الكوارث، لكن في الواقع؛ غالباً ما يكون موظفو المكتبة على جميع المستويات غافلين عن التهديدات الأكثر وضوحاً لسلامتهم الشخصية وعملياتهم، حيث أن السبب يكون بسيط.

وفي حين أن الروتين اليومي ينطوي على التكرار المتكرر
للأنشطة ؛ فإن الكوارث نادرة، كما قد تمر عقود بين الحرائق
والفيضانات وقد لا تحدث مثل هذه الكوارث في معظم المواقع.

المخاطر الطبيعية في العمل في المكتبات:

في الواقع، الطبيعة ليست أطف في أي مكان آخر على وجه
الأرض مثل بيئة المكتبات على سبيل المثال، كما أنه لا جدوى
من محاولة العثور على موقع لا يتأثر بقوى الطبيعة، وبدلاً من
ذلك؛ من الأفضل تحديد المخاطر الطبيعية السائدة والاستعداد لها.

ويعد الطقس من أكبر التهديدات الطبيعية التي تواجه
المكتبات حيث يكون تأثير الأمطار والعواصف والزلازل
والفيضانات مدمر وخطير في حال حدوثها فتسبب بانهيارات في
المبنى أو لجزء منها وكذا تعرض الأصول إلي التلف بنسب
متفاوتة .

كما تتعرض المكتبات ومراكز المعلومات إلى أفعال يتسبب فيها العنصر البشري وسلوكياته كإشعال الحرائق والدمار والتخريب بفعل متعمد خاصة في أوقات الحروب وأعمال الشغب الأهلية، أو الغزو الخارجي حيث تسود الفوضى وتترجح المشاعر بالانتقام مما يجعل هذه المنشآت الضحية الأولى وهناك الكثير من الأمثلة على مر العصور القديمة والحديثة للمكتبات التي تحتوي وثائق نادرة تعرضت للدمار والسرقة والنهب ثم أشعلت فيها النيران فلم يبق فيها مخطوطا ولم تذر ولا كتابا. ومن بين أكثرها شيوعاً :

1/ الفيضانات ودخول المياه:

حيث يتعرض أي موقع مكتبة بالقرب من نهر أو بحيرة أو ميناء أو أي جسم طبيعي مائي آخر لخطر الفيضانات، وذلك حتى البركة المحلية الصغيرة يمكن أن تكسر ضفافها وتغرق المواقع المجاورة، كما يمكن أن يحدث تسرب المياه، والذي يُعرّف بأنه

تسرب المياه إلى المبنى من خلال نافذة مفتوحة أو سقف به تسرب أو مصرف مسدود أو للصرف الصحي.

حيث تعاملت بعض المناطق مع مستويات عالية من هطول الأمطار لآلاف السنين؛ كما بدأ مؤخراً فقط في رؤيته بسبب تغير أنماط الطقس، كما أت هناك الكثير من الأدلة التي تشير إلى أن الفيضانات ودخول المياه يسببان ضرراً للمكتبات أكثر من أي خطر آخر.

2/ النار والدخان والأبخرة:

حيث تهدد الحرائق التي تحدث بشكل طبيعي أي مكتبة تقع بالقرب من الغابات ، كما يمكن لأي نباتات بما في ذلك محاصيل المزارعين والحدائق في المتنزهات الحضرية والأعشاب الضارة؛ أن تحترق وتؤدي إلى إتلافها.

كما يمكن أن يشكل الدخان والأبخرة خطراً ليس فقط على الموظفين؛ ولكن أيضاً على معدات تكنولوجيا المعلومات حيث

يمكن أن تكون الحرائق والدخان والأبخرة والانفجارات عواقب للمخاطر التكنولوجية.

3/الزلازل :

حيث أن من بين أكثر الظواهر الطبيعية إثارة للخوف، كما يمكن أن تحدث الزلازل في أي مكان على وجه الأرض، ولكن من المرجح أن تضرب مناطق تم تحديدها على أنها مناطق زلزالية وتشمل هذه البلدان المطللة على المحيط الهادئ وخاصة الصين واليابان وإندونيسيا وكندا والولايات المتحدة والمكسيك وتشيلي.

كما تتمتع دول البحر الأبيض المتوسط مثل إيطاليا واليونان وتركيا بتاريخ طويل من الزلازل المدمرة، بحيث لا يستطيع علماء الزلازل التنبؤ بحدوث الزلازل بأي دقة، كذلك مباني المكتبات والأثاث الثقيل، بما في ذلك أنظمة الرفوف، والتي تكون معرضة بشكل خاص لخطر الزلازل.

4/ الانهيارات الأرضية والانهيارات الثلجية:

حيث تحدث مثل هذه الظواهر الطبيعية غالباً في المناطق الجبلية، وذلك على الرغم من أن أي منحدر طبيعي، كما يمكن أن يكون موقعاً لانهيار أرضي أو انهيار جليدي، كما يلاحظ المهندسون الجيوتقنيون إمكانية حدوث أنواع مختلفة من الانهيارات الأرضية، بما في ذلك الانهيارات الصخرية والانهيارات الأرضية والانهيارات الطينية وسيول الحطام، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى قطع المكتبات ومجمعاتها عن المناطق المجاورة وتعطيل الجداول الزمنية والروتينية.

5/ الآفات:

حيث يمكن أن تصبح بعض الحشرات وأنواع أخرى مختلفة من الحياة البرية آفة داخل المكتبة أو حولها، والأكثر شيوعاً هي السمكة الفضية والصراصير والبق، كذلك القوارض مثل الجرذان والفئران والحمام، بحيث يمكن أن تصيب هذه الآفات

مواد المكتبة وتتنفها، كما أنها علامات تدل على سوء الصرف الصحي.

أيضاً يمكن أن يلدغ بق الفراش البشر ويمكن للفئران أن تنتشر الأمراض، ولكن نادراً ما تكون الآفات مهددة للحياة ما لم تتخذ شكل الثعابين السامة التي تتجمع بالقرب من مدخل مكتبة مدرسية في كينيا أو في زوايا موقف سيارات مكتبة في أريزونا، حيث شوهدت الدببة والأسود الجبلية بالقرب من مكتبات غرب كندا، ووفقاً لأمين مكتبة مدرسة ريفية في جنوب الهند؛ فإن الكوبرا والعقارب “تسببوا في إزعاج لأنفسهم بالقرب من المكتبات”.

وأخيراً فإن الأوبئة هي أحد العوامل الطبيعية غير المباشرة، حيث كانت آخر جائحة خطيرة تسببت في ارتفاع معدلات الوفيات هي الإنفلونزا الإسبانية عام 1918م، ومؤخراً في ضوء خطر إنفلونزا الطيور والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس)، حثت الحكومات في جميع أنحاء العالم المواطنين على

الاستعداد لتفشي الأنفلونزا التي يمكن أن تكون مدمرة بنفس القدر، كما يمكن أن تواجه المكتبات عالية الحركة إغلاقات طويلة في حالة تفشي جائحة.

من المحتمل أن تكون الحرب هي أكثر المخاطر التي يسببها الإنسان تدميراً للمكتبات، حيث يحتوي تاريخ المكتبة على روايات عديدة للمكتبات التي تضررت أو دمرت بسبب القصف الجوي أو المدفعي والحرائق التي أشعلها المقاتلون.

كما هددت الجيوش الغازية موظفي المكتبة ونهبوا المقتنيات، أيضاً يمكن أن تكون الاضطرابات المدنية وأعمال الشغب خطرة على المكتبات؛ لكنها في كثير من الأحيان ليست مدمرة مثل الحرب، وللأسف يمكن للمكتبات أن تكون هدفاً سهلاً للقوات المتحاربة والأشخاص في حالة حدوث حرب.

مخاطر من صنع الإنسان في المكتبات:

تعتبر التهديدات الأكثر شيوعاً التي يسببها الإنسان أقل خطورة، ولكنها في بعض الحالات يمكن أن تسبب أضراراً جسيمة في المكتبات.

كما أن أحد أكثر الجوانب تحدياً في التعامل مع العملاء هو إقناع الناس بأن أحد أكبر المخاطر التي يتعرض لها أي نظام لتكنولوجيا المعلومات هو الإهمال البشري، كما يقوم الأشخاص بحذف كميات هائلة من البيانات عن طريق الخطأ،

مخاطر القرب من الخطر نفسه:

حيث يجب على مخططي الكوارث في المكتبة أن يأخذوا في الاعتبار المباني المجاورة، والتي قد تتضمن المخاطر في المواقع والمباني القريبة من المكتبة ما يلي:

- عدم كفاية وسائل مكافحة الحريق.
- عدم الاهتمام بمتطلبات كود الحريق.

- دوائر السبابة والكهرباء الأقدم.
 - صيانة دون المستوى.
 - الهياكل القديمة غير قادرة على تحمل الزلازل.
 - إجراءات أمنية غير كافية.
 - عدم كفاية الصرف الصحي.
 - عدم كفاية مكافحة الآفات.
 - الأنشطة الإجرامية، مثل توزيع المخدرات.
- كما قد توجد مكتبة بالقرب من الشرايين الرئيسية، كما تشمل المخاطر الناشئة عن قربها من الطرق المجاورة ما يلي:
- إغلاق الطرق عقب حادث سيارة أو حالة طوارئ محلية مثل الحريق أو تسرب الغاز.

- الصعوبات في دخول المنطقة والخروج منها بسبب الحطام والأمطار والمركبات المهجورة في الطرق بعد عاصفة أو حريق أو زلزال..
- مواقف السيارات، حيث يمكن أن تكون مواقف السيارات مشاهد للسطو والتخريب والاعتداء.
- محطات الغاز (أو البنزين) وخزانات الوقود، كما يمكن أن تحدث انسكابات الوقود والحرائق والانفجارات في أي موقع يحتوي على خزانات الوقود، وفي كثير من الحالات يكون سبب هذه المشاكل خطأ بشري.

2/المخاطر الأمنية الخاصة بمكان تواجد المكتبة:

- هناك بعض المخاطر والتي يتخللها العامل البشري، حيث يتصرف عمداً لأغراض إجرامية:
- تعتبر السرقة في معظم المكتبات خطراً دائماً؛ كذلك غالباً ما تُسرق أصول المكتبة الأساسية وهي:

- المواد المطبوعة من أي نوع، ولكن بشكل خاص المواد النادرة والقيمة مثل (incunabula) والخرائط والأطالس والطبعات الجديرة بالملاحظة من الأعمال الشهيرة؛ أيضاً الوثائق نادرة الزوال.
- تقارير قيمة وأوراق بيضاء وغيرها من الأدبيات الرمادية.
- المخطوطات، بما في ذلك المراسلات القيمة والمذكرات والمجلات والخرائط المرسومة باليد.
- التسجيلات الصوتية من أي نوع، ولكن في أغلب الأحيان تسجيلات للموسيقيين والأوركسترا والفرق الموسيقية المشهورة.

3/ مخاطر القطاع الموسي الخاص بالمكتبات :

في أوقات عدم اليقين الاقتصادي، يمكن أن تكون إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) ضرورية للعمليات المستمرة للمكتبات، وذلك في حين أن مديري المخاطر ومخططي الكوارث

عادة ما يركزون على المخاطر المادية؛ فإنهم مطالبون بشكل متزايد بالنظر في:

- المخاطر السياسية والتشريعات العدائية.
- تخفيضات مفاجئة وعميقة في ميزانيات التشغيل.
- تأجيلات مفاجئة لمشاريع مهمة بسبب نقص التمويل.
- الإلغاء المفاجئ لبرامج المكتبة بسبب نقص التمويل.
- مطالب المجالس والسلطات الأخرى بقطع الموظفين وإغلاق الفروع.
- فقدان الخبرة الأساسية والقيادة.
- إضراب مطول وإجراءات وظيفية أخرى.
- مشاكل معنوية خطيرة.

كما يمكنك تجنب الكثير من مخاطر المؤسسة إذا كنت تعرف كيفية الاستجابة بسرعة بأقصى قدر من التأثير، كذلك لا يتم

الترحيب بتخفيضات الميزانية أبداً، ولكن هناك طرقاً لإدارتها
وتداعياتها.

أيضاً يجب على مخططي الكوارث في المكتبات النظر في
جميع المخاطر المذكورة أعلاه واحتمال تسببها في أحداث فعالية،
حيث يصعب في كثير من الحالات تحديد احتمالية وقوع أي
حدث بدقة، ولكن يجب مراعاة جميع الأحداث المحتملة بعناية في
تقييم المخاطر بالمكتبة.

يعد الكتاب من وسائل التواصل الثقافي بين الأمم، يحكي
تراثها وحضاراتها ويوثق موروثها، كما أنه جامعة متنقلة سهلة
الحمل والاطلاع والحصول على المعلومة، فهو صديق ومدرسة
ومعلم، لذا فإنه يعد الوسيلة الأولى والأهم من وسائل ربط
الإنسان بالمعرفة والثقافة، ولقد مرّ الكتاب بمراحل عدة حتى
وصل إلى صورته وشكله الحالي، ولعل المكتبة هي المكان الذي
يأوي إليه الكتاب وتحفظه من التلف وتسهّل الحصول عليه
وتقدمه للمستفيدين، فلولا الكلمة ما كان هناك كتاب، ولولا الكتاب

ما كانت هناك مكتبة، وبالتالي ما كان هناك تراث للبشرية. والكتاب والمكتبة كل منهما معرض لكثير من الأخطار التي تهدد بقاؤهما، حيث إنهما تعرضا خلال الحضارات الإنسانية المتتالية لحرائق وسرقات وإتلاف وعبث واختراقات وسطو، ولن تتمكن البشرية من الحفاظ على هذه المقدرات الثقافية ما لم يتعاون ويتكاتف الجميع في حمايتها من تلك الأخطار.

لذا فإننا سوف نتحدث عن أسباب تعرض الكتب والمكتبات لتلك الأخطار وما هي وسائل وأساليب الأمن والسلامة المطلوب توفرها لحماية المكتبات من تلك الأخطار سواء على مستوى الحكومة أو على مستوى الأفراد.

أولاً: المخاطر التي تهدد أمن وسلامة الكتب والمكتبات:

أ- أسباب تلك المخاطر:

1- القلاقل السياسية: والتي ينتج عنها التدمير والحرق والسرقات وتوقف الطبع والنشر.

2- النزاعات العسكرية: مثل الحروب.

3- التدهور الاقتصادي: مثل عدم الاهتمام بالمكتبات وتطويرها وتوفير مستلزماتها، توقف الطبع.

4- التعصب العقائدي والديني مثل: المنع، والتحرير، والتأويل.

لذا فإنه من الملاحظ أن إنشاء المكتبات الكبرى في العالم، تم في عصور الازدهار الحضاري، والاستقرار السياسي، والتتوير الفكري.

ب- أنواع المخاطر التي تهدد أمن وسلامة الكتب والمكتبات:

1- الحرائق

2- السيول.

3- السرقات (سرقة كتاب أو فكرة أو منتج ثقافي أو أدبي

4- العبث

5- الحروب.

6- الزلازل

وسوف نعرض لما تسببه تلك المخاطر من أضرار على

الكتب والمكتبات على مر العصور:

1- مكتبة ميليت اليونانية أول مكتبة دُمِرت على يد الغزاة من

الفرس، بعد دخولهم إلى مدينة ميليت عام 494 ق.م.

2- مكتبة الإسكندرية: أشهر المكتبات التاريخية على الإطلاق،

ليست في الحضارة اليونانية بل في التاريخ الحضاري بأكمله،

دُمِرت على عدة مراحل أولها عام 48 ق.م على يد جنود

يوليوس قيصر في رواية حرق الأسطول الشهيرة، وقيل إن

عدد الكتب التي أتت عليها النيران قرابة (400.000) لفافة،

كما أن الإمبراطور أورليان أحرق الحي الملكي وهو الحي

الذي توجد فيه المكتبة الأم، فدمرت تدميراً جزئياً عام 272م،

ثم تدميراً كلياً عام 389م، عندما أمر كبير أساقفة الإسكندرية

تيوقايوس بإحراقها عن بكرة أبيها لكونها في نظره معقلاً
للآراء الهدامة.

مكتبة نينوى: أعظم مكتبة عرفها العالم القديم وإن كان
بعض المؤرخين يرى أن مكتبة الإسكندرية كانت
أفضل منها بكثير، دمرت هذه المكتبة عندما غزا
الميديون والكلدانيون مدينة نينوى خلال نهاية القرن
السابع مطلع القرن السادس ق.م، وأشعلوا فيها النار.

3- وعندما حلت العصور الوسطى، كانت المكتبات القديمة
اليونانية والرومانية قد أدركها العطب، ولم يبق منها -بسبب
الحروب والحرق والنهب- إلا القليل من المؤلفات القديمة التي
كان للكنيسة المسيحية الفضل في حفظ بعضها، فضاغت على
هذه الصورة أثنى الكتب القديمة أو نقصت صفحاتها نقصاً
مخلاً بها، ولكن مع كل هذا فما بقي من آثار الأقدمين، لم يوجد
إلا في الكنائس المسيحية».

4- اهتم المسلمون بالمكتبات اهتماماً كبيراً، فقام الخلفاء والأمراء بإنشاء المكتبات العامة والخاصة وجمعوا لها عدداً كبيراً من الكتب والمؤلفات بشتى اللغات. ومما يؤسف له أن شطراً كبيراً من هذه المؤلفات التي ازدانت بها المكتبات العربية ضاع بسبب ما تعرضت له الدولة العربية الإسلامية من حروب وفتن وغزوات، وكان ما أصاب الثقافة العربية مروّعاً عندما اقتحم هولاءكو بجيوشه بغداد عام (656هـ = 1258م)، فقد أقيمت مئات الألوف من المخطوطات في نهر دجلة، كما أثبت ابن بطوطة أن التتار قتلوا في العراق أربعة وعشرين ألفاً من العلماء.

ولم يكن نصيب الكتب العربية من الدمار خلال زحف تيمورلنك بأقل منه على يد هولاءكو. وفي الغرب الإسلامي تعرض التراث العربي للمحنة نفسها، فحين سقطت غرناطة بيد الإسبان المهاجمين عام (1492م)، وانتهت دولة المسلمين في الأندلس، أمر الكاردينال فرانسيسكو خمينيس دي سيزيروس (ت).

1517م)، عرّاف الملكة إيزابيلا فاتحة غرناطة، وصاحب النفوذ السياسي الهائل الذي يستمدّه من الدين، بإحراق الكتب العربية في ساحة باب الرملة في غرناطة، لاسيما ما كان منها متصلاً بالأدب أو الفكر أو الدين، وبخاصة المصاحف المخطوطة، وبأن تباد كل الكتب العربية نهائياً من إسبانيا. ويفوق عدد المخطوطات التي أحرقت في غرناطة وحدها كل تصور، وأكثر الباحثين حذراً أو عطفاً على الكاردينال يُقدرها بثمانين ألفاً»

ولا ننسى قيام بعض المتزمتين من المسلمين الذين كانوا يعتبرون مضامين بعض الكتب غير مقبولة مثل كتب الفلاسفة، فقاموا إما بإحراقها، وإما بإتلافها.

5- مكتبة الكونجرس: قام الجنود البريطانيون بإحراقها خلال حرب الاستقلال الأمريكية عام 1814م، حينما أضرمو النار في الكابيتول وحرق 3000 آلاف كتاب كانت تحتويها المكتبة الفنية.

6- أثناء الحرب العالمية الثانية وفي عام 1940م أحرقت مدفعية هتلر مكتبات لندن حيث بلغ ما احترق من الكتب أكثر من 20 مليون كتاب.

7- إن الخراب الذي سببته الحروب الحديثة على مستوى إتلاف الكتب يعود بالدرجة الأولى إلى استخدام القنابل الحارقة التي يمكن لأثارها أن تصل إلى الأقبية الأكثر عمقاً كي تتلف محتوياتها القابلة للاشتعال، وهكذا أحرقت القنابل الإنجليزية - الأمريكية خلال يومين فقط (13-15 فبراير 1945م) وسط مدينة (درسدن) الألمانية كله، وبكل ما فيه وقتلت 35 ألفاً من البشر، ولا أحد يعرف كم من آلاف الكتب جرى تدميرها.

8- المكتبة الوطنية بالجزائر: والتي تم إحراقها عام 1962م من قبل المنظمة الخاصة الفرنسية (O.I.S) والتي لم تتقبل قرار وقف إطلاق النار، فلجأت إلى الأعمال التخريبية والتي من بينها حرق المكتبة الوطنية.

9- حريق القرن (المجمع العلمي المصري): لم يكن المجمع العلمي المصري معلماً تاريخياً فحسب، بل أهم من ذلك، كان خزانة ثرية بآلاف الكتب والمخطوطات والوثائق العلمية، التي يندر أن تجدها مجتمعه في مكان واحد، وبحسب شهود عيان، وما تناقلته وسائل الإعلام المرئية، من بث مباشر للحدث، فإن ثمة مجموعة من المُخَرَّبِين، مستغلين حالة الفراغ الأمني، وقاموا بإلقاء زجاجات المولوتوف على المجمع، خلال الساعات الأولى من بزوغ فجر يوم السبت 17 ديسمبر 2012م، وقد أظهرت الصور سيارات المطافئ، وهي تحاول جاهدة إخماد الحريق، إلا أن المُخَرَّبِين تعمدوا تعطيل عمل فرق المطافئ، بل تعدوا على بعض أفرادهم بالضرب.

10- تعرّض الكتب والمكتبات لمخاطر حدوث الزلازل وما ينتج عنها من حرائق وتدمير وخراب، خاصة الدول التي تقع في حزام زلزالي نشط مثل اليابان وتركيا وإيران والجزائر والمغرب.

11- موجات المد البحري (تسونامي) وما شاهدناه في اليابان
وإندونيسيا وسيرلانكا وتايلاند من تعرض المباني والبنى
التحتية للدمار ومنها بكل تأكيد دور الكتب والمكتبات.

12- السيول والفيضانات ودخولها للمباني العامة والخاصة
ودور الكتب والمكتبات وتدمير محتوياتها خاصة إذا كانت هذه
الكتب والمكتبات غير مجهزة لمواجهة مثل هذه الأخطار،
ولعل حدوث السيول التي اجتاحت مدينتي مكة وجدة على مر
العصور إسهام كبير في إتلاف العديد من دور الكتب
والمكتبات. ويعرف الكثير من كبار السن بمكة، وجود عدد من
المكتبات ودور الكتب الخاصة بالقرب من الحرم المكي
الشريف، وتحديداً على وادي إبراهيم حيث إنه طريق للسيول
التي تأتي من شمال وشرق مكة وتتجه إلى جنوبها والتي ربما
دخلت إلى تلك المكتبات وأتلفتها وسحبتهما إلى أماكن بعيدة.

4/ أزمات البنية التحتية والتقنية:

مع تنامي دور تقنية المعلومات والاتصالات وازدياد المخاطر على المنظومات المعلوماتية، يصبح من المستحيل على المؤسسات بغض النظر عن هويتها الانخراط بشكل متعمق في إدارة المعلومات والعمل على نحو سليم دون أن تتوافر لديها بنية تقنية أساسية فعالة، كما أن تطور الموارد والخدمات في المكتبات الأكاديمية والبحثية بشكل متسارع يدفع القائمين عليها إلى تجريب العديد من الحلول للحفاظ على مكانة المكتبة.

الكثير من المكتبات بدأت تعيد التفكير بتقديم الخدمات من منظور العملاء والتركيز على المستخدم النهائي من خلال توجيه أولويات العمل لمنفعة المستفيدين و العملاء. ومن الملاحظ أن المكتبات بدأت في استيعاب خدمات مستخدمي الأجهزة المحمولة على نحو متزايد عن طريق تحسين المحتوى على شبكة الإنترنت. وعلاوة على ذلك، تقوم المكتبات بتحديث مرافقها وتجهيزها لخدمة المستخدمين كفرادى أو في المجموع. من خلال

توفير منصات إدارة البنية التحتية لتقنية المعلومات، والتي تعمل بشكل فعال من حيث التكلفة والموثوقية ودرجة التطور.

تعتمد البنية التحتية للمعلومات على منتجات التقنية المستمرة التطور، ولكنها تتجاوز المعدات والبرمجيات، فهي تحتوي النظم التطبيقية، والنشاطات والعلاقات. وهناك المعلومات في حد ذاتها، بغض النظر عن الغرض منها أو شكلها مثل قواعد البيانات العلمية أو التجارية، وأرشيف المكتبات، أو وسائط أخرى...إلخ. وهناك أيضا القوانين والسياسات والاجراءات التي تسهل التعامل بين الشبكات وتضمن الخصوصية والأمان للمعلومات التي تنقل عبر الشبكات. كما هناك العنصر البشري وهو المكون الأهم والذي يراكم الخبرات ويكون المعرفة النظرية والعملية.

1/4 تحالف المكتبات من أجل تحسين الخدمات المقدمة:

تحرص المكتبات في سعيها للتميز على الوصول إلى بنية تحتية عالمية المستوى، يمكن القول إنها تتمتع بتقنية مميزة وذلك

من أجل تهيئة بيئة عمل مناسبة، قادرة على اجتذاب أفضل المواهب والإبقاء عليها؛ وكل ذلك من أجل توفير خدمة عالية المستوى للمستخدمين. في جامعة التقنية بسيدني، تقوم التقنية المتقدمة لنظم الاسترجاع في المكتبات باستخدام الروبوت بتخزين 12.000 من صناديق الكتب المعدنية تحت الأرض لزيادة مقدار المساحة المتاحة لمستخدمي المكتبة.

وهناك جهود متزايدة تعمل على إعادة تشكيل المكتبات الأكاديمية والبحثية كما تسلط الضوء على ترقيات وتحديثات البنية التحتية المادية لمرافقها. من الواضح أنهم مقبلون أيضا على التعاون عبر المؤسسات والشراكات لاستكشاف كيفية تنظيم الموارد الافتراضية وجعلها قابلة للاستكشاف.

المكتبات تتقاسم الموارد الرقمية على نحو متزايد من خلال الفهارس العامة الحرة على الإنترنت، والبحث الموحد والبوابات على شبكة الإنترنت العلمية، وأنظمة البحث التجميعي من أجل الوصول إلى أكبر قدر من ثروة الموارد الإلكترونية المتاحة.

في أونتاريو المكتبة الرقمية السحابية هي مثال على هذا التعاون الذي من خلاله تتمكن عشرة من المكتبات الجامعية في كندا من استخدام التقنيات السحابية لاستيعاب كميات كبيرة من المحتوى الرقمي للحفاظ على تكاليف فعالة وضمان الاستدامة.

اتحاد الجامعات لا يساهم في تخفيض التكاليف فحسب، ولكنه يعمل أيضاً على تمكينها من استخدام أدوات البحث في النصوص المتقدمة والعمل مع هيئات المحتوى الرقمي الكبيرة. كما أن تبنى المكتبات لخدمات الاستكشاف على نطاق الويب يُمكن المستخدمين من إجراء عمليات البحث عبر المحتوى المحلي والخارجي بسهولة من خلال نقطة الدخول الواحدة.

اليوم هناك العديد من المكتبات التي تمتلك الخبرة في العمل مع البنى التحتية الرقمية الداخلية والخارجية، كما يحدث المزيد من التعاون بين المجموعات الدولية على أرض الواقع. اجتماع مستودعات الشبكات في مارس آذار 2014 هو الأول من نوعه، والذي جمع الشبكات الإقليمية الرئيسية في أستراليا، وكندا،

والصين، وأوروبا، وأمريكا اللاتينية، والولايات المتحدة. هذا التوافق من الشبكات العالمية يعمل على تمكين تبادل البيانات، وتحسين الوصول إلى المحتوى عبر المناطق، والسماح بمزيد من الوصول إلى منتجات البحوث. خلال هذا الحدث، تم تحديد مندوب لمتابعة تنفيذ البنود الرئيسية التي سوف يتم معالجتها، بما في ذلك تبني أفضل الممارسات لمعايير البيانات الوصفية والمفردات والخدمات.

2/4 سياسات وممارسات لتحسين البيئة التحتية الرقمية:

في الوقت الذي توفر فيه المكتبات الأكاديمية والبحثية الوصول إلى الحجم المتزايد من المواد الرقمية، تتزايد الحاجة إلى الطرق الرسمية للمصادقة. عرفت EDUCAUSE إدارة الهوية والسياسات والعمليات والتقنيات التي تحدد هوية المستخدم وقواعد وصولهم إلى الموارد الرقمية.

هذه العملية إذن ليست جديدة، ولكن في ظل ربط مكتبات المنظمات المتعددة معا عبر النظم المؤسسية، برز نظام جديد

لإدارة الهوية بحيث يوسع هذه الأذونات ويبسط الوصول إلى الأصول مع حماية الموارد.

المشاركة في التحالفات الشبكية للمعلومات و التمكين المستمر للقضايا المتعلقة بالتنمية والبنية التحتية تعمل على إضفاء الطابع الرسمي على المعايير والسياسات المتعلقة بإدارة الهوية الموحدة التي تدعم البحث عبر فروع متعددة. منح التقنية من خلال التمويل الحكومي، يساعد المكتبات على مسيرة المشهد الرقمي المتغير من خلال وضع سياسات جديدة لإدارة البيانات البحثية على نحو أكثر فعالية، على غرار ما يحدث في كندا وألمانيا والولايات المتحدة.

برنامج المفوضية الأوروبية 2020 Horizon هو مشروع تم تصميمه على نطاق واسع، و هو يوفر 15 مليار يورو لتمويل أنشطة البحث والابتكار في جميع أنحاء القارة. وسوف يساعد هذا التمويل على تشكيل البنية التحتية الإلكترونية للمكتبات

الفردية ومنحهم الفرصة لترسيخ أنفسهم في البنية التحتية البحثية الإقليمية.

العديد من المكتبات الأكاديمية والبحثية، مثل مكتبة موريس في جامعة جنوب إلينوي وجامعة نيويورك، ومكتبة ويستون في جامعة أكسفورد تقوم بترقية عروض التقنية من خلال تحديث المنشآت وإعادة البنية التحتية الرقمية، وذلك لتعزيز البنى التحتية الرقمية للمشاريع الكبرى الأخرى. تستحوذ CORAL على ترخيص نظام الإدارة الإلكترونية التي أنشأتها جامعة نوتردام، وهي برمجيات مفتوحة المصدر تحتوي على سلسلة من وحدات قابلة للتشغيل المتبادل لإدارة دورة حياة الموارد الإلكترونية، بدءاً من الاستحواذ حتى الاستخدام.

توفر جمعية بحوث المكتبات منحة لخدمة الوصول المشترك لبحوث الأنظمة البيئية التي توفر طريقة منظمة لإدارة الأصول الرقمية من خلال التقارير والإصدارات البحثية الجديدة التي تتم في الوقت المناسب وبطريقة شاملة. كما قامت مكتبة جامعة

كورنيل وستانفورد و Harvard Library Innovation Lab مؤخراً بالإعلان عن منحة كبيرة لتطوير مشروع البيانات المترابط، وذلك بهدف خلق نظام يستخرج المعلومات ويعرضها في شكل مفهوم يُمكن الوصول إليه بسهولة.

تعد معايير وتصاميم تقنية المعلومات والاتصالات حجر الزاوية في أي مبادرة والتي تمثل بدورها جزءاً لا يتجزأ من أجندة عمل المراكز البحثية والمعلوماتية، لذلك فإن إعداد المعايير والخطوط الإرشادية الفنية مهم لتعزيز التقدم المستمر، حيث تعد معايير وتصاميم تقنية المعلومات والاتصالات مرجع حي متجدد يجب العمل على تعديله وتحسينه وتطويره باستمرار في سعي المكتبات التي ترغب في تبني أفضل الممارسات الإدارية والفنية لتقنية المعلومات والاتصالات.

المخاطر المالية:

تتعرض المكتبات ومراكز المعلومات في كثير من الأحوال في مختلف دول العالم إلى تخفيض في المخصصات المالية نتيجة

لعوامل أو أزمات اقتصادية تتعرض لها المؤسسة الأم أو الدولة مما قد ينتج عنه تخفيض في مستوى الخدمات المكتبية والمعلوماتية أو التقنين من أو خفض في شراء مصادر المعلومات أو إلغاء في بعض الأحيان الاشتراكات في الدوريات العلمية وقواعد البيانات المتخصصة.

مخاطر قيميه :

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

مخاطر المعلومات :

تحدث هذه المخاطر عندما لا تدعم تكنولوجيا المعلومات احتياجات قطاع الأعمال، والمخاطر ناشئة عن عدم توفر معلومات دقيقة وصحيحة تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة

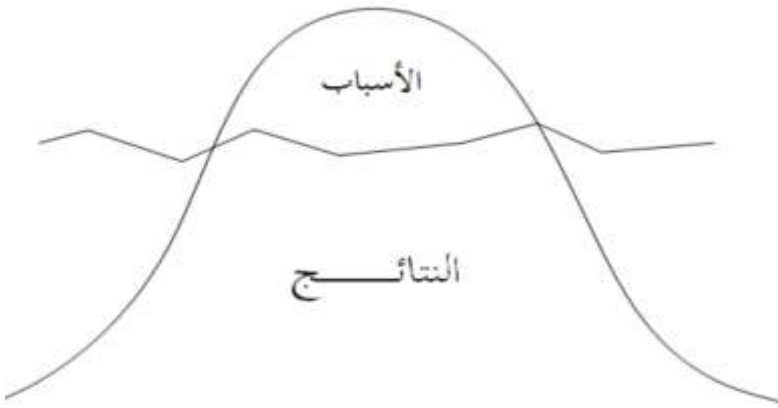
تتعلق بالنشاط أو العمل سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالبيئة الخارجية أو على المستوى الداخلي، وكما تشمل مخاطر الأنظمة الإلكترونية وهي المخاطر التي تنتج نتيجة وجود مشاك و أخطاء في التطبيقات و التغيرات غير المنسقة أو غير الموثقة في البرامج، عدم كفاية ضوابط الإدخال والمعالجة والايخراج المصممة بشأن التطبيقات وعدم كفاية اجراءات تأمين أمن البرمجيات المتصلة بأمن البنية التحتية لتقنية المعلومات، أو عدم توفير الإمكانيات اللازمة للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة، أو عدم وجود كادر مؤهل ومدرب بشكل جيد للاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة داخل المؤسسة.

الفصل الثالث

أسباب الأزمات في المكتبات ومراحلها

حينما تتعرض المكتبات لبعض المشاكل فإنها يمكن أن تتوقف وتأخذ فرصتها في علاج هذه المشاكل ولكن حينما يستفحل الأمر وتصبح هناك كوارث (أي خسائر) فادحة يمكنها أن تهدد بقائها، فعلى المكتبة أن تسعى إلى دراسة حقيقية واستعداد جدي لمواجهة هذه الأزمات، وتقاسم المديرين في هذا الأمر يشير إلى فشل إداري أو خلل في الأنظمة الإدارية.

وعلى الجهاز الإداري أن يكون يقظاً في دراسة أي شواهد أو أسباب أو مظاهر قد تنم عن وجود قاعدة ضخمة من المشاكل والكوارث المتتابة، وهذا الأمر أشبه بجبل الجليد، لا يمكن رؤية إلا قمته والتي تعبر عن بعض الأسباب والشواهد والمظاهر، ولكن "ما خفي كان أعظم" حيث أن بقية الجبل الجليدي المختفي تحت الماء يعبر عن نتائج سلبية وخسائر متعاظمة وكوارث تتابع وراء بعضها. ويوضح الشكل التالي مفهوم الجبل الجليدي للأزمات.



الجبل الجليدي للأزمات

فإذا كنت مديراً ناجحاً فعليك أن تبحث حولك عن كافة الأعراض والمقدمات والأسباب التي يمكن أن تستدل منها على حجم النتائج الفادحة التي يمكن أن تتعرض لها مكتبتك إن لم تواجه المشاكل والأزمات بكل موضوعية، وفيما يلي عرض لأسباب نشوء الأزمات.

أولاً: اعتبارات نشوء الأزمة

هناك الكثير من القضايا الإدارية والسلوكية ترتبط بأسباب نشوء الأزمة منها تعارض المصالح والأهداف وغير ذلك من دواعي الخلل التي تؤدي إلي نشوء العديد من الأزمات، أما اعتبارات نشوء الأزمة بصفة عامة مع التركيز علي

أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية بصفة خاصة وما ينتج عنها من أزمات أخرى تتلخص فيما يلي:

1- اعتبارات خارجية عن إرادة الإنسان:

كما هو الوضع بالنسبة للكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والأعاصير. وقد عاشت مصر زلزال أكتوبر 1992 وما ترتب عليه من آثار مادية معنوية علي المستوي الفردي والمستوي القومي.

2- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية:

للتعامل مع بعض الأحداث والمواقف مما يؤدي إلي تفاقم الوضع ومضاعفة الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة، قد يتسبب في إيجاد أزمات تابعة كان من الممكن تلاشيها من اللحظة الأولى لو تم التعامل مع الأزمة بمهارة في حينها.

3- إهمال الإنذارات والإشارات التي تسبق وقوع الأزمة:

مع جدية وسوء تقدير الموقف بالنسبة لتلك الإشارات التي تعمل علي عدم نجاح التغيير سواء علي المستوي الفردي أو المستوي الجماعي وعدم المبادرة وعدم اليقظة عد الأخذ بزمام الأمور.

4- تعارض المصالح والأهداف:

سوء الادارة التنظيمية الذي ينتج عنه مجموعة من المشكلات التي تؤدي إلي أزمات لاحقة منها:

- تنفيذ القرارات قهراً وما يصاحب ذلك من أزمات.
- دم معرفة الأفراد إلي أي اتجاه هم سائرون.
- اشتغال الجميع دون الجدوى.
- عدم استغراق الوقت الكافي من أجل التخطيط المستقبلي.
- عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمتوقع من الافراد.
- عدم موضوعية تقييم الأداء وما يترتب عليه من أزمات ومشكلات.
- عدم وضوح الأولويات وعدم التأثير والتفاعل بين أفراد وحدات التنظيم.

- تعرض وانقسام المنظمة إلي أجزاء مختلفة.
- عدم انسياب المعلومة بكفاية بين الأفراد.
- 5 عدم المواجهة وعدم الصراحة وعدم الانتاج وعدم الانفتاح ونتيجة
الخوف الوظيفي مما يؤدي إلي المشكلات والأزمات الأتية:
- عدم تشجيع الأفراد لإبداء وجهات نظرهم.
- عدم قول الأفراد حقيقة ما يفكرون فيه وما يصاحبه من ضغوط غير صحية.

- القضاء علي القضايا والأفراد المتجددة.
- انعدام إدارة الذات نتيجة لتجنب قضايا التفويض.
- غياب سمة الأمانة بين الأفراد.
- انعدام الإشعاع الذي يجب أن تكون الإدارة مصدرأ له.
- عدم مشاركة الأفراد بكفاية في صنع القرار.
- انعدام التغذية العكسية والتزام الصمت غير الصحي.

6- عدم الثقة وعدم المساندة:

ويؤدي هذا الخلل إلي ظهور الأزمات ومواقف عارضة قابلة إلي التحول إلي

مشكلات وفيما يلي صور منها:

- سيادة الأنانية والتفكير في النفس فقط خاصة في أصعب اللحظات.
- سيادة حالة من اليأس لدي الأفراد مع إحساسهم بعدم جدوي الشكوى.
- عدم الاعتراف بالخطأ.
- عدم الشعور بالقوة بين زملاء العمل وتجنب النزاع حتي لو كان بناء.
- وجود مقارنات ومتناقضات عديدة.
- ضعف معدل الثقة بين الأفراد.
- استغراق وقت طويل تحديد وتعريف مناطق الأداء ومناقشة القضايا.
- عدم إمداد الأفراد بأية مساعدة من أجل النمو.
- عدم صحة العاملين أو الانتباه للإشارات والإنذارات.

7- عدم التعاون والنزاع الهدام أي التنافسي السلبي الذي يؤدي بدوره إلي

مجموعة من الأزمات والمشكلات التي تتمثل في الآتي:

- حاجة الاتصالات لتحسينات ملموسة.
- النزاع الهدام بين الأفراد وعدم الالتزام بالقرارات.
- انعدام روح الفريق بالعمل وسيادة ظاهرة عدم الاتفاق.
- عدم عدالة التوزيع السليم للمهارات وعدم الاستعداد لدي الأفراد لأخذ وجهات نظر الآخرين محل الاعتبار.
- وجود اختلافات كثيرة ومشاجرات.
- لا تتم المناقشة الموضوعية للاختلافات بصورة فعالة وانعدام التعمق إلي جذور الاختلافات.

8- عدم قبول القرارات مع عدم مناسبة سير العمل:

مما يؤدي إلي ظهور مجموعة من المشكلات والأزمات منها ما يلي:

- معالجة القرارات علي المستويات الخاطئة ومناقشة المشكلات علي المستويات الخاطئة.
- عدم توافر المعلومات السليمة لاتخاذ القرار.

- عدم التزام الأفراد بما يتخذ من قرارات.
- مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرار.
- سوء استخدام المهارات المتوفرة واستمداد قوة الشخصية من الفهولة والتعاون.

- الحاجة الماسة إلي مزيد من ديمقراطية الإدارة.
- إحساس الأفراد بالتوتر والإحباط لعدم أخذ رأيهم.

9- عدم ملائمة القيادة لما يؤول إليها من مهام:

ويؤدي إلي ظهور كثير من المشكلات من أمثلتها ما يلي:

- وجود الكثير من المديرين غير الأمناء مع أنفسهم.
- اتساع المديرين في أن الحزم في الإشراف يؤدي إلي نتائج أفضل.
- تأثير المديرين باستعدادات الأمس والمواقف السابقة.
- عدم الاهتمام بالحالات النفسية للعاملين والعلاقات الإنسانية.
- سوء استخدام القدرات والطاقات البشرية التي تعمل معها.

10- المفهوم الاستاتيكي وليس الديناميكي للموقف والممارسات

المختلفة وينتج عنها ما يلي:

- نادراً ما تتم مناقشة موضوعات الاجتماعات وجدولتها.
- عدم الترحيب بالأراء ووجهات النظر الخارجية.
- وجود تغييرات عديدة في فرق العمل.
- عدم إثارة قضايا هامة أو حساسة.
- عدم إدراك أهمية وجدية الاجتماعات.

11- القصور من ناحية التنمية الفردية مما يُساهم إلي حد كبير في

إيجاد أزمات عارضة أو مشكلات دائمة كالتالي:

- عدم وجود فرص كافية للتنمية والتقدم وعدم مساعدة تعليم المرؤوسين.
- عدم تشجيع الأفراد من أجل النمو من أجل النمو وعدم النظرة الجدية للتنمية الشخصية.
- ترك العمل من أجل العمل لدي المنافسين.
-

12- ضعف العلاقات الداخلية بين جماعات العمل مما يؤدي إلي:

- عدم المساواة والعدل بين الوحدات الإدارية المختلفة.
- العلاقات الباردة بين العاملين.
- عدم تفهم وفهم الأفراد وعدم فهم وجهة النظر مع الآخرين.
- عدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل وعدم التركيز علي النتائج.
- عدم استثمار الأفكار المستوردة من خارج المنظمة.

ثانياً: أسباب نشوء الأزمات

تتنوع الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها، هناك مسببات داخلية وأخرى خارجية ذاتية وموضوعية شخصية وعامة وتخطيطية وتنفيذية، وبالرغم من تنوع هذه الأسباب فإنه من الممكن تسليط الضوء علي أهمها:

(1) سوء الفهم:

وهو يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع

ذلك للأسباب التالية:

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
- المعلومات السريعة والمتلاحقة والمتغيرة التي لا يمكن الإلمام بها.
- عدم القدرة على جمع المعلومات.
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
- الخداع البصري في استقبال المعلومات.
- ضعف الحواس كالسمع والإبصار عند استقبال المعلومات.
- سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.

(2) سوء التقدير:

وهي تعني أن المعلومات تعطي لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة،

ومن أسباب سوء التقدير ما يلي:

- المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة.
- الثقة الزائدة في النفس.
- الشك في قيمة المعلومات.

- التأثير بشعارات وهمية (مثل نحن، ونحن الأقوى).
- الاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة.
- الاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها.
- عدم التحليل للمعلومات الواردة عن الأزمة.

(3) سوء الإدارة:

حينما يتدهور النظام الإداري فعليك أن تتوقع توالي الكوارث والأزمات، ومن

أسباب سوء الإدارة ما يلي:

- عدم وجود نظام للتخطيط.
- عدم وجود نظام للمعلومات.
- عدم وجود اهتمام بالأزمات.
- عدم احترام العلاقات التنظيمية الموجودة في هيكل التنظيم.
- الصراعات الإدارية بين الأقسام أو بين المديرين.
- عدم وجود أنظمة للرقابة والمساءلة.
- الاستبداد الإداري.

(4) تعارض المصالح والأهداف:

حينما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف ينشأ صراع بين الأفراد أو بين المديرين أو بين الأقسام، الأمر الذي قد يؤدي إلى كوارث وازمات، ومن أسباب تعارض المصالح والأهداف ما يلي:

- اختلاف في شخصية أطراف الصراع.
- اختلاف في الاهتمامات والميول والطباع.
- اختلاف في الخلفيات التنظيمية، والثقافية، والنوع، والجنسية، والدخل.
- انعدام الاحترام المتبادل.
- عدم احترام خطوط السلطة، والعلاقات التنظيمية.
- انعدام أدوات التنسيق كالاتماعات واللقاءات.
- عدم وجود آلية ونظام لفض النزاعات.
- عدم وجود نظام للرقابة والمتابعة على الأداء.

(5) الأخطاء البشرية:

وهي تعني أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع

حقائق الأزمة، وترجع الأخطاء البشرية للأسباب التالية:

- عدم مناسبة التعليم للوظيفة، أو لمواجهة طبيعة الأزمة.
- انعدام التدريب.
- تدهور الدافعية والمعنويات.
- قلة الخبرة في نوعها وسنواتها.
- عدم مناسبة الصفات الشخصية.
- تدهور صحي.
- التعب والإرهاق.
- عدم التركيز في العمل.
- الإهمال.

(6)الإشاعات:

وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ معين يؤدي إلى الأزمة، ومن الاسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:

- انعدام الحقائق لدى الناس.
- وجود تخبط لدى المسؤولين.
- إهمال الأزمة.
- مناخ به شح في المعلومات.
- وجود أطماع لدى الغير والذين يروجون للإشاعات.
- سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.
- وجود توتر جماهيري.

(7)اليأس:

هو فقدان الأمل في حل المشاكل والكوارث، أو هو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل، ويرجع ذلك لأحد الأسباب التالية:

- تدهور في الأنظمة الإدارية.
- الشعور بالظلم.
- انخفاض الدخل والراتب.
- عدم معالجة المكتبة لمشاكلها.
- القمع الإداري.
- الشعور بعدم الرغبة داخل العمل أو كراهية العمل.

(8) الرغبة في الابتزاز:

هو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية، واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات أكثر ضرراً، ويصبح ذلك مرة أخرى مصدراً للإجبار والابتزاز، ومن أسباب ابتزاز بعض الناس للآخرين ما يلي:

- استعراض القوة أمام الآخرين.
- تعارض المصالح.
- الرغبة في صنع أزمة (أو الإدارة بالأزمات).

- الرغبة في تدمير الآخرين أو تدمير المنظمات الأخرى.
- عدم وجود واعز ديني أو أخلاقي.
- استسلام البعض للابتزاز.

(9) انعدام الثقة:

وهو عدم الإيمان بالآخرين وتنعدم الثقة في بعض الناس، وربما تنعدم الثقة في نظام كامل كأن تنعدم الثقة في الإدارة العليا، ويرجع سبب عدم الثقة إلى ما يلي:

- سيادة ظروف عمل سيئة.
- انخفاض الدخل، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية.
- التوجس والخوف من تصرفات النظام.
- عدم الاهتمام بالعمل.
- استرضاء الرؤساء واللجوء إلى الحيل السياسية.
- عدم كفاءة النظام الإداري.
- الاستبداد والديكتاتورية في العمل الإداري.

(10) الأزمات المتعمدة:

هو افتعال المشاكل والأزمات للتمويه على أزمات أكبر، وهو محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقية بافتعال أزمات جانبية أو وهمية، ويرجع السبب في افتعال الأزمات إلى ما يلي:

- محاولة التمويه والتغطية على الأزمات الحقيقية.
- محاولة كسب أرضية بصورة غير أخلاقية على حساب الغير.
- انعدام الوازع الديني والأخلاقي.
- انعدام الثقة في الآخرين.

مراحل الازمات:

ان الازمة ظاهرة اجتماعية معقدة في بنيتها وتركيبها وفي العوامل الدافعة لها، ولذلك فهي تمر بمراحل متعددة ولكل مرحلة خصائصها وسماتها التي تميزها عن غيرها ولكنها تشكل بعضها مع بعض حلقات متكاملة توضح مسار الازمة وتطورها، وان وعي الازمة منذ وجودها ومتابعة تطوراتها المختلفة يساعد في التعامل معها وتطوير نتائجها واحتوائها.

تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن الأزمة تمر في عدة مراحل، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب في هذا الحقل على عدد هذه المراحل، بل يتباينون في تقسيماتهم لمراحل تطور الأزمة، وتتباين آراء الباحثين والكتاب في عدد ومسميات المراحل التي تمر بها الأزمة، لكن هذا التباين هو تباين شكلي وليس اختلاف في المضامين الجوهرية للأزمة، وهناك تقسيمات متعددة لمراحل الأزمة.

مراحل الأزمة يقصد بها : تقسيم وظيفة إدارة الأزمة إلى قطاعات منفصلة ذات ترتيب معين.

وتجدر الإشارة إلى أنه مهما اختلفت وجهات النظر بين الباحثين على مراحل الأزمة في المسميات لكن لا اختلاف في المضمون ، وتمر الازمة بالمراحل الاساسية التالية وحسب تصنيفها:

1. تصنيف الازمة وفقاً لمرحلة التكوين (دورة حياة الازمة).

هناك خمس مراحل اساسية تمر بها الازمات وعلى وفق ما يأتي :

أ. الازمة في مرحلة الميلاد (النشوء).

وفي هذه المرحلة تبدأ الازمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (احساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الافق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم او الاتجاه او الحجم او المدى الذي سيصل اليه. ويرجع هذا الى اتساع نطاق المجهول في الازمة وغياب كثير من المعلومات حول اسبابها او المجالات التي ستخضع لها وتتطور اليها او ستفجر عندها وحجم هذا الانفجار.

وتتطلب هذه المرحلة من ادارة المنظمة جهوداً مبكرة للتصدي للازمة وتداعياتها المرتقبة من خلال افقاد هذه الازمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها، ومن هذه الجهود:

- العمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الازمة والتركيز على تفتيت هذه الازمة الى اجزاء صغيرة يسهل التعاطي معها والقضاء على آثارها.
- ايجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي على الازمة المرتقبة وتصرف عنها الانظار وتحولها الى حالة هامشية ثانوية لا يلتفت اليها افراد المنظمة او المجتمع.

- تعميق التفاؤل والشعور بالثقة والتفاؤل والامل بمستقبل المنظمة.
- التعرف على الاسباب الحقيقية للازمة وعوامل نشوءها وادارتها بفاعلية من اجل التخلص منها وضمان القضاء على تداعيات الازمة وهذه الازمة في مهدها.

ب. مرحلة النمو (الاتساع).

عندما لا ينتبه متخذ القرار الى خطورة الازمة في مرحلة الميلاد. تنمو وتدخل في مرحلة النمو والاتساع، حيث يغديها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الازمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الازمة وتفاعلت معها وبها. وأضافت اليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.

في هذه المرحلة لا يستطيع متخذ القرار ان ينكر وجودها او تجاهلها فضلاً عن دخول أطراف جديدة الى مجال الاحساس بالأزمة لان خطرهما امتد اليهم او

لخوفهم من نتائجها، يطالبونه بالتدخل قبل ان تستفحل وتصل الى قمة نضجها وعنفها، وعلى متخذ القرار التدخل وعلى النحو التالي:

- العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للازمة من خلال تحييد هذه العوامل او استقطابها او ايجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة وتنامي الازمة من جهة اخرى.
- بل كل ما هو ممكن من اجل تجميد نمو الازمة وايقاف هذا النمو عند المستوى الذي وصل اليه.
- التركيز على علاج الازمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت الى نشوء الازمة.

ج. مرحلة النضج.

نادراً ما تصل الازمة الى هذه المرحلة، ولكنها أحياناً ما تحدث عندما يكون متخذ القرار الاداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته او احاطة هذه الذات بالقدسية وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له اخطاءه حسناً ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في

المجتمع وتغذي الازمة النامية بقوى تدميرية لم تكن في الامكان حصول الازمة عليها وتصل بذلك الازمة الى اقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها عملية مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وهنا تكون الازمة بالغة العنف، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة او المشروع الذي يعمل فيه.

د. مرحلة الانحسار والتقلص.

وتصل الازمة في هذه المرحلة عندما تنفقت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف. فالصدام العنيف يؤدي الى أن تفقد الازمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص، وفي بعض الازمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الازمة ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة وتصبح الازمات في هذه الحالة كأموج البحر، والكيان الذي حدثت به الازمة يصبح عرضة لهذه الامواج الا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي الى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن ومن ثم فان من لاينمو ينكمش ويتقلص ويحكم عليه بالاختفاء.

هـ. مرحلة الاختفاء.

وتصل الازمة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي اليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها الا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى. وقد يكون هذا الانحسار دافعا لإعادة البناء والذي يتصل أساساً بعلاج هذه الاثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه واكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الازمات.

2. تصنيف الازمة وفقاً للمدة الزمنية.

وتم تصنيف الازمة وفقاً للمدة الزمنية لها وكالاتي:

أ. مرحلة ما قبل الازمة.

ويتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الازمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الاعداد من تجهيزات، تدريب، كوارد...الخ. وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الازمات.

وينبغي هذه المرحلة تسجل الملاحظات والظواهر واجراء البحوث اللازمة لدراسة الاتجاهات والمواقف التي تم من خلالها التنبؤ بالأزمة، عندها تركز الادارة جهودها في هذه المرحلة على مسح البيئة واستشعار الازمة المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل، وجمع المعلومات عن الازمات وتقييم درجة خطورتها، ووضع اجراءات وقائية لمنع ولادة الأزمة.

ب. مرحلة حدوث الازمة.

تبدأ هذه المرحلة مع ظهور اشارات الانذار او علامات التحذير والتي يجب ان يلتقطها فريق ادارة الازمة ليبدأ فوراً علمية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار وغير من الامر التي سبق اعدادها. ويؤدي الحدث المتسارع الى بداية الازمة، لتصبح الانظمة والسلوكيات السابقة غير ملائمة لاحتواء الحدث المفاجئ وقد يتم معالجة الموقف بصورة خاطئة مع عدم وجود خطة استجابة للازمة وضعف شبكات الاتصال بين الادارات ومواقع العمل، ومع ذلك يتولى فريق معالجة الازمة مهامه ويقوم بدوره في معالجة الازمة ومناقشة التفاصيل واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية.

ج. مرحلة ما بعد الازمة.

بعد انتهاء الازمة تأتي المرحلة الاخيرة والتي تقوم على أساس معالجة الآثار

السلبية الناتجة، والاستفادة منها مستقبلاً.

وهناك تقسيم يتكون من خمس مراحل واعتمده العديد من الباحثين كالاتي :

1- الشعور باحتمال الأزمة – اكتشاف إشارات الإنذار :تقريباً كل الأزمات تترك

أثراً من الإشارات التحذيرية المبكرة. وإذا تمكنت الإدارة من التقاط هذه

الإشارات عندها العديد من الأزمات يمكن أن تحد من ظهورها قبل حدوثها وهذه

أفضل طريقة لإدارة الأزمة .

2- الاستعداد والوقاية :الهدف هو تجميع الجهود للعمل على الحد من استمرار

حصول الأزمة في مراحلها الأولى وإدارتها بشكل فعال .

3- احتواء الأزمة :احتواء أثر الأزمة من الانتشار بشكل أكبر .

4- استعادة التوازن والنشاط :الهدف الأساسي هو استعادة الوضع الطبيعي

للمنظمة بأسرع وقت ممكن حتى لا يتم خسارة الزبائن .

5- التعلم والتقييم: العملية التي من خلالها تعكس ما تم إنجازه حتى تتمكن المنظمة من أن تدير الأزمة المقبلة لحظة وقوعها .

وفي تصنيف آخر قسم مراحل الأزمة إلى أربع مراحل :

1- مرحلة الإنذار: (Portending Stage)

وهي مرحلة تحذيرية ويشار إليها أحيانا بمرحلة ما قبل الأزمة وتتميز بخصائص منها: تساعد بجعل الإحساس بالأزمة أكثر قوة، وهنا يمكن تدارك الإنذار قبل الوصول إلى مرحلة التأزم، وتعد مرحلة مهمة وذلك لسهولة إدارة الأزمة خلالها أو الاستعداد لذلك بمجرد الإحساس ببداياتها .

2- مرحلة التأزم: (Acute Stage)

تمثل هذه المرحلة نقطة اللا عودة وذلك حين ينتهي الإنذار ويتم الوصول إلى مرحلة التأزم وتبرز هنا أهمية التخطيط المسبق والاستعداد للأزمة، إذ يوفر هذا التخطيط الوقت الكافي لمواجهة الأزمة والتعامل معها والحد من أثرها .

3-المرحلة المزمنة: (Chronic Stage)

في هذه المرحلة يتم التأكد من أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية، كما تعد هذه المرحلة إعادة تقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة، وقد تمر المنظمة بهذه المرحلة بحالة اضطراب مالي أو إعادة تنظيم أو حتى الإفلاس .

4- مرحلة الحل: (Resolution Stage)

بهذه المرحلة تبدأ العوامل المسببة للأزمة بالتلاشي فتعود المنظمة إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل الأزمة، لذلك فهذه المرحلة تمثل آخر مراحل الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد إطارها .

وهناك تقسيمات متعددة لمراحل الأزمة، فهناك من يقسم المراحل التي تمر بها الأزمة إلى مراحل الآتية:

1- مرحلة الميلاد.

2- مرحلة النمو(الانتساع).

3-مرحلة النضوج.

4-مرحلة التقلص (الانحسار).

5-مرحلة الاختفاء.

وهناك من يقسم مراحل الأزمة إلى ما يأتي:

1- مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها.

2- مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة.

3- مرحلة استعادة الثقة.

4-مرحلة العودة إلى انتظام العمل.

من جانب آخر، فإن بعض الباحثين يقسمون الأزمة إلى ما يأتي:

1-مرحلة الأزمة التحذيرية.

2-مرحلة الأزمة الحادة.

3-مرحلة الأزمة المزمنة.

4-مرحلة تسوية الأزمة.

وسيجري فيما يأتي توضيح هذه المراحل

أولاً: التقسيم الأول لمراحل الأزمة:

وفقاً لهذا التقسيم فإن مراحل الأزمة هي:

1- مرحلة الميلاد.

2- مرحلة النمو (الاتساع).

3- مرحلة النضوج.

4- مرحلة التقلص (الانحسار).

5- مرحلة الاختفاء.

وفيما يأتي توضيح لملامح كل مرحلة من مراحل الأزمة وفقاً للتقسيم المذكور:

1- مرحلة الميلاد:

في ظل هذه المرحلة يكون هناك بؤادر تلوح في الأفق تنذر بأخطار غير

معروفة بعد وغير محدودة المعالم تماماً وغير واضحة الاتجاه ولم يتحدد أو

يتضح المدى الذي ستصل إليه هذه الأخطار، وتتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر البيانات والمعلومات الكافية عن الأزمة المرتقبة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت انفجارها، ويتوقف مستوى الشعور بهذه الأزمة وحجم إدراكها على خبرة المديرين وقدرتهم على إدراك المتغيرات ذات العلاقة وقدراتهم في مجال التنبؤ بأوضاع وحالات المنظمة المستقبلية.

2- مرحلة النمو (الاتساع):

إذا لم تنجح إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة والقضاء عليها في مرحلة الميلاد فإن هذه الأزمة تنمو وتتطور وتدخل في مرحلة جديدة هي مرحلة النمو (الاتساع)، وهناك مجموعة من العوامل التي تدعم قوة الأزمة في هذه المرحلة، ومن هذه العوامل:

- عوامل ذاتية مرتبطة بالأزمة نشأت معها وتكونت في المرحلة السابقة (مرحلة الميلاد).

- عوامل خارجية جذبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إلى الأزمة قدرات جديدة للنمو والتوسع والاتساع.

3- مرحلة النضوج:

قد تفشل إدارة المنظمة في مواجهة الأزمة وعلاجها في المرحلة السابقة (مرحلة النمو)، وهذا يحدث نادرا، ويكون مؤشرا على عدم كفاءة إدارة المنظمة وعدم فاعليتها في إدارة الأزمات، وإذا حدث ذلك، وفشلت الإدارة في إدارة الأزمة والتعاطي معها بنجاح في مرحلة النمو فإن الأزمة ستصل إلى مرحلة جديدة هي مرحلة النضوج، وهذا معناه أن الأزمة قد بلغت ذروة قوتها وعنفوانها، وباتت السيطرة عليها وعلى أثارها صعبة جدا ومستحيلة أو شبة مستحيلة، وتجد المنظمة نفسها في حالة من الصدام الشديد مع هذه الأزمة وتداعياتها، وتكون آثار الأزمة ذات تأثيرات كبيرة على المنظمة.

4- مرحلة التقلص (الانحسار)

تدخل الأزمة إلى هذه المرحلة وتبدأ بالتقلص والانحسار بعد أن يقع التصادم العنيف، فهذا التصادم يؤدي إلى أن تتفكك هذه الأزمة وتتفتت، وتفقد الأزمة جزءا كبيرا من قوتها وطاقتها.

5- مرحلة الاختفاء

تدخل الأزمة هذه المرحلة (مرحلة الاختفاء) عندما تفقد بصورة كاملة أو شبه كاملة كل قوى الدفع المحركة لها وتتلاشى مكوناتها وعناصرها الفرعية وينتهي الاهتمام بها ويصبح الحديث عنها كحديث تاريخي مضى وانقضى، والمطلوب هنا هو إعادة البناء وليس التكيف مع الواقع الجديد بعد الأزمة.

ثانياً: التقسيم الثاني لمراحل الأزمة:

هناك عدد من الباحثين يقسمون مراحل الأزمة إلى أربع مراحل أساسية، وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل:

1- مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها:

هناك من يطلق عليها اسم مرحلة ما قبل Pre-Crisis Stage ، وهذه المرحلة هي مرحلة حاسمة، وهي المرحلة الأهم من بين مراحل الأزمة، كما أن أدراك المنظمة للتحذيرات في هذه المرحلة هو أمر مهم لها وكبير الفائدة Beneficial سواء كانت قادرة على تجنب أو عدم تجنب الأزمة.

2-مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة:

تعد المرحلة الأولى أكثر المراحل أهمية لأنها تزود المنظمة بالأدوات التي تمنع الأزمة أو تكبح جماحها،

أما المرحلة الثانية) مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة:

فهي أكثر المراحل صعوبة لأنها تمثل البداية الحقيقية والفعالية للأزمة.

إن رد الفعل الأولي (في هذه المرحلة) من الأشخاص القريبين من الأزمة يتسم بالذعر الشديد والخوف والرعب الجماعي، ويكون الهدف الأساسي خلال هذه المرحلة هو السعي إلى البقاء Survival ، وأغلب الأشخاص في هذه المرحلة يكون همهم الوحيد ألا تلقى عليهم مسؤولية الفشل وألا يواجه إليهم اللوم على الإخفاق.

3- مرحلة استعادة الثقة:

في مرحلة استعادة الثقة Regaining Credibility Stage تنظر الإدارة إلى الأزمة بصورة أوسع وأشمل، ويجري فيها وضع عناوين أساسية لفروع الأزمة وتشعباتها ونتائجها وعواقبها. وإذا كانت الإدارة قد نجحت في إدارة

المرحلة الثانية بصورة فاعلة، فإن المرحلة الثالثة ستأخذ شكل الخلاصة المختصرة للأحداث، ولكيفية أداء الواجبات بالصورة الأفضل، وتسجيل وتوثيق الملاحظات المهمة والمشاركة التي تتعلق بكيفية الاستمرار في الأعداد لهذه المحنة في المستقبل.

4- مرحلة العودة إلى انتظام العمل:

إذا نجحت المنظمة في تجاوز المرحلة الثانية بنجاح، فإنها تدخل إلى مرحلة العودة إلى انتظام العمل *Returning to Business as Usual* ، وتكون المنظمات التي تصل إلى هذه المرحلة قد اكتسبت جانبا مهما من الخبرة ومن المعرفة، وتكون قادرة على إدراك ورصد التحذيرات المبكرة للأزمات في المستقبل. وتقوم فلسفة إدراك الأزمات على عدم وجود نهاية تعبر عن الرضا الذاتي (رضا المنظمة عن نفسها)، أي أن عليها أن تعمل باستمرار على تحسين وتطوير خططها الشرطية في منع وتجنب ومواجهة الأزمات.

ثالثا: التقسيم الثالث لمراحل الأزمة:

هناك من يقسم مراحل الأزمة إلى المراحل الأربعة الآتية:

1-مرحلة الأزمة التحذيرية.

2- مرحلة الأزمة الحادة.

3- مرحلة الأزمة المزمنة.

4- مرحلة تسوية الأزمة.

وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من المراحل المذكورة.

1- مرحلة الأزمة التحذيرية:

هذه المرحلة هي مرحلة تحذير وإنذار بالأزمة، وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهرية في المنظمة، وهناك بعض الباحثين يطلقون على هذه المرحلة أسم "مرحلة ما قبل الأزمة". إن إدراك هذه المرحلة وتشخيصها هو أمر في غاية الأهمية، إذا أن الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها يؤدي إلى أن تضرب الأزمة المنظمة بقوة كبيرة، حيث أن معنى عدم إدراك المرحلة الأولى هو أن تجد المنظمة نفسها أمام المرحلة الثانية مباشرة، وهنا فإن حدة الأزمة وشدتها تكون أكبر وأضخم بكثير.

2- مرحلة الأزمة الحادة:

بدخول المنظمة في مرحلة الأزمة الحادة فإنها تكون قد تجاوزت المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية)، ويكون من غير الممكن العودة إلى المرحلة السابقة، ويكون قد فات الأوان على استعادة ما فقدته المنظمة من خسائر وأضرار (على الأقل في هذا الوقت)، ويكون التركيز هنا على منع أو تقليل وقوع خسائر وأضرار إضافية نتيجة تصاعد حدة الأزمة ودخولها في المرحلة الثانية (مرحلة الأزمة الحادة).

3-مرحلة الأزمة المزمنة:

هذه المرحلة هي المرحلة التي تعقب مرحلة الأزمة الحادة، وهي أطول مراحل الأزمة (من حيث مدتها الزمنية)، وعندما يكون لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الأزمات فإنها تكون أكثر قدرة على ادارة هذه المرحلة وتقصير مدتها الزمنية (والتي كلما طالت تلحق أضرارا وخسائر اضافية)، وقد أثبتت إحدى الدراسات أن المنظمات التي لا تملك خططا لإدارة الأزمات تعاني من طول المدة الزمنية لهذه المرحلة والتي قد تصل الى ما يقارب ثلاثة أضعاف المدة الزمنية لهذه المرحلة في المنظمات التي تمتلك خططا لإدارة الأزمات.

4- مرحلة تسوية الازمة

تركز إدارة المنظمة جهودها – في هذه المرحلة- على تسوية الأمور وإعادتها إلى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل بداية المرحلة الاولى، ويكون ذلك بافتراض أن المنظمة نجحت في تجاوز المراحل الثلاث السابقة ووصلت إلى هذه المرحلة، وتركز إدارة المنظمة أيضا في هذه المرحلة على الإمساك بزمام الأمور بسرعة وحزم، وتحويل نقطة التحول (التي حدثت) إلى فرصة حقيقية للمنظمة تستفيد منها بصورة إيجابية.

ويكون نجاح إدارة المنظمة في هذه المرحلة أكثر فاعلية إذا كانت قد نجحت في رصد تحذيرات الأزمة في المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية)، وتقل فاعلية إدارتها في هذه المرحلة إذا لم تكن قد نجحت في ذلك، وفي هذه الحالة تكون التحديات أمامها أكبر ويجب أن تبذل جهودا فوق العادية من أجل تسريع تحقيق تسوية نهائية وحاسمة لأزمة.

5- مرحلة تسوية الأزمة

تركز إدارة المنظمة جهودها – في هذه المرحلة – على تسوية الأمور

رابعاً: التقسيم الرابع لمراحل الأزمة:

وفقاً لهذا التقسيم فإن مراحل الأزمة هي:

1-مرحلة تقدير الموقف: يتم في هذه المرحلة تحديد وتقييم مستوى الخطر المحيط بالمنظمة.

2- مرحلة التحذير: في هذه المرحلة يتم إصدار التحذيرات إلى أصحاب السلطات، وتوجيه النصائح لاعتماد مقاييس وأدوات وقائية.

3- مرحلة التأثير: هذه المرحلة تعكس تأثير المنظمة بالأزمة، ويتم فيها تنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمة.

4-مرحلة التعافي من الأزمة: في هذه المرحلة تتعافى المنظمة من الأزمة.

الفصل الرابع

إدارة الأزمات:

المراحل؛ المتطلبات؛ الأساليب

عند الحديث عن مراحل الأزمة يلاحظ أن الأزمة يمكن اجهاضها عند أول مرحلة إن كانت الوقاية خيراً من العلاج، ولكن العجز عن اجهاضها يضع إدارة المنظمة خيارين؛ أولهما، ادارتها بفاعلية وكفاية وثانيهما، الاستسلام لها وتلقي آثارها التي قد تكون تدميرية لكيان المنظمة ككل. ومن هنا تتطلب الأزمات ادارة فاعلة قادرة على اتخاذ القرارات الصعبة وليس هذا فقط، بل متطلبات أخرى تشير إليها كعدم التوتر والتفاهم والوحدة والتعاون والثقة... الخ.

ويستعرض هذا الفصل مفهوم إدارة الأزمات ومراحل إدارة الأزمات في المكتبات ومتطلباتها، وعوامل نجاح أو فشل إدارة الأزمات، وأساليب حل الأزمات والتعامل معها، ويختتم الفصل بمراحل اتخاذ القرار في ظل الأزمات.

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات:

إن التعامل مع الأزمات وإيجاد الحلول هو عبارة عن علم وفن مواجهة التغييرات والظروف الطارئة والحرجة بعقلانية وموضوعية والاستخدام الصحيح للموارد المادية والبشرية فضلاً عن الوقت اللازم في مواجهة الأزمات، وقد نشأ مصطلح إدارة الأزمات في الأصل في أحشاء الإدارة العامة في إشارة مهمة لدور الدولة في مواجهة الأزمات المختلفة والتعامل معها.

ولقد تعدّدت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه، فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها: المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة.

ويعرف الباحث البريطاني (ويليامز) إدارة الأزمات "بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمائتها"،

ويعرفها روجيستر بأنها "مجموعة عمليات تنبؤية 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 بالحدس والتنسيق وتوجيه الأنشطة كافة لمنعها"

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.

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 له.

ومن خلال تلك التعريفات لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصر إدارة الأزمة فيما يلي:

1. عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية

التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

2. تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية المدربة تدريباً جيداً في مواجهة الأزمات.

3. تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

4. أنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار

ثانياً: إدارة الأزمات في المكتبات:

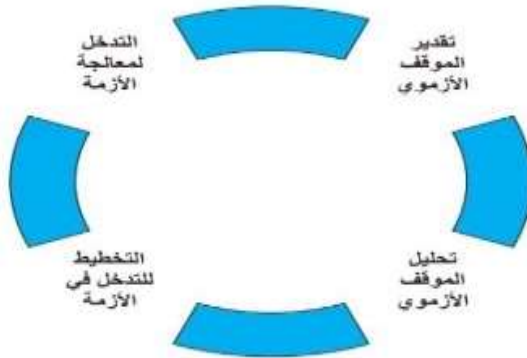
تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم، كما تشكل مصدرًا قلقًا لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية، وضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذجاً إدارياً ملائماً يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى. ولم تكن المكتبات ومراكز المعلومات في يوم ما، بمنأى ومعزل عن احتمالية وقوع كوارث أو أزمات بها، فالمكتبات على اختلاف أنواعها شأنها شأن أية منظمة أو مؤسسة في المجتمع معرضة لحدوث أزمة أو كارثة، فهناك العديد من المشكلات والأزمات التي قد تتعرض لها المكتبات كالتخريب المتعمد لمقتنيات المكتبة ومجموعاتها من قبل الرواد، وتعرض المقتنيات للسرقة، وجود

تسريبات مياه تؤدي إلى تعرض مقتنيات المكتبة للتلف، وجود قوارض وحشرات تتسبب في تلف مقتنيات المكتبة وأجهزتها، ولكن يبقى السؤال: هل المكتبات على استعداد لمواجهة احتمالية تعرضها لأزمات أو كوارث؟ وتقول أمنية صادق: إن تحديد الإستراتيجيات الوقائية من الكوارث أو الأزمات هو مماثل تمامًا لما يتم في المكتبة من تحديد مسبق لسياسة التزويد للمقتنيات أو سياسة خدمات المعلومات التي سوف تقدمها للمستفيدين، فإن كل هذه السياسات تعتبر ناقصة إذا لم تلحق بها سياسة خاصة بالكوارث والأزمات، وخطة مفصلة للتعامل معها وإجراءات تنفيذية واضحة.

وتستطرد صادق "لا تتوقف الاستراتيجيات الوقائية على الأفراد العاملين في المكتبة، بل تشمل أيضا تأمين الأثاث والممرات والمخارج والفهارس وقواعد البيانات والنسخ الاحتياطية البديلة مع تأمين خاص بالمقتنيات. والإستراتيجية الحقيقية لوقاية المكتبة من الكوارث والأزمات يجب أن تشمل رؤية واضحة للتأمين على جميع مكونات المكتبة، من خلال عقد تأميني شامل، يحقق تعويضًا مناسبًا للخسائر، التي يمكن أن تقع على المكتبة في حال وقوع كارثة ما".

من هنا يمكن تعريف إدارة الأزمات في المكتبات على أنها عبارة

عن: مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تساعد الإدارة في المكتبات على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف إلى أسبابها واستخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية لكافة من الأزمات ومواجهتها بنجاح. إذا فهي مجموعة من الإجراءات التي يتخذها مدير المكتبة والعاملين فيها، لمواجهة الأزمات وفق أسلوب علمي يعمل على تفادي الأضرار والتقليل من الخسائر المادية والبشرية والفكرية." ويوضح الشكل التالي خطوات إدارة الأزمات في المكتبات.



شكل رقم (1) خطوات إدارة الأزمات في المكتبات

ثالثاً: مبادئ إدارة الأزمات وقواعدها:

هناك مبادئ ومقومات أساسية تؤثر على كفاءة وفعالية إدارة الأزمات، وهي:

(1) يجب وضع خطط للأزمات المستقبلية المتوقعة استعداداً لمواجهةها

حال حدوثها، وذلك لدرء أخطارها أو التخفيف من حدة آثارها.

(2) توفير الموارد اللازمة التي تحتاجها عملية مواجهة إدارة الأزمة.

(3) تنظيم الموارد المادية والبشرية لتحقيق التكامل والتعاون بين كافة

الخبرات المتاحة للأفراد لمواجهة الأزمة وإدارتها بأسلوب فعال.

(4) الاستفادة من الموارد البشرية، كمهارات ضبط النفس والسيطرة على

الذات في مواجهة الأزمة، ومواجهة ما قدر تفرزه من ضغوط.

(5) توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأزمة، مما يعمل على دعم كفاءة

اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمة.

(6) العمل على استعادة النشاط في المكتبة بصورة طبيعية بعد حدوث

الأزمة.

(7) الاستفادة من تحليل الأزمات السابقة للحيلولة مستقبلاً دون وقوع

أزمات، أو تقليص أضرارها على أقل تقدير. ولهذا فإن عملية إدارة

الأزمة تتطلب الاستجابة السريعة والفعالة، لدرء مخاطر الأزمات
بإزالة مسبباتها، واتخاذ التدابير اللازمة للحد من أثارها، وأخيراً
تصميم النسق التنظيمي الفعال الذي يحقق كفاءة المواجهة.

رابعاً: مراحل إدارة الأزمات في المكتبات:

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مراحل إدارة الازمة إلا أنها تنصب في إطار
واحد لمواجهة الأزمة، وينبغي الإشارة إلى أن عملية إدارة الأزمات تتضمن ثلاثة
مراحل أساسية كالتالي:

(1) مرحلة ما قبل الأزمة وهي ما تسمى مرحلة الوقاية والإعداد:

تُركز هذه المرحلة على الوقاية والاستعداد؛ أي تقليل المخاطر المعروفة التي
يمكن أن تؤدي إلى أزمة، وتعد هذه المرحلة هي مرحلة التحذير، حيث أن الحدث
لم يحدث بعد وربما لن يحدث، إلا أنه يجب تقييم التأثير الذي يمكن أن تحدثه أزمة
فعلية على المكتبة بالإضافة إلى النتائج النهائية. وتتضمن الوقاية السعي إلى تقليل
المخاطر المعروفة التي قد تؤدي إلى حدوث أزمة.

ويعد هذا جزء من برنامج إدارة المخاطر في المكتبة، ويشمل القيام بوضع خطة إدارة الأزمات، واختيار فريق إدارة الأزمات وتدريبه، وإجراء تمارين لاختبار خطة إدارة الأزمات وفريق إدارة الأزمات. ومن أفضل ممارسات الاستعداد للأزمات أن تحرص المكتبة على أن يكون لديها خطة لإدارة الأزمات يتم تحديثها سنويًا على الأقل، وأن يكون لديها فريق مخصص لإدارة الأزمات، بالإضافة إلى إجراء تمارين لاختبار الخطط والفرق سنويًا على الأقل، وصياغة بعض رسائل الأزمات مسبقًا.

(2) مرحلة الأزمة وهي ما تسمى الاستجابة:

تُشير مرحلة الاستجابة للأزمة إلى ما تفعله الإدارة وتقله بعد حدوث الأزمة، ومن الجدير بالذكر أنّ العلاقات العامة تلعب دورًا حاسمًا في الاستجابة للأزمة، إذا تساعد على تطوير الرسائل التي يتم إرسالها إلى مختلف الجماهير. ومن أفضل ممارسات الاستجابة الأولية للأزمات ما يأتي:

➤ التصرف بسرعة ومحاولة الحصول على استجابة أولية خلال الساعة الأولى.

➤ التحلي بالدقة عن طريق التحقق بعناية من جميع الحقائق.

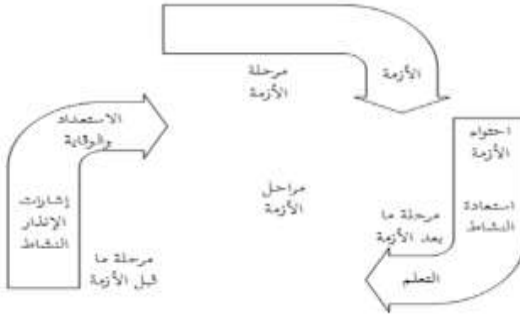
- التحلي بالاتساق من خلال إبقاء المتحدثين الرسميين على اطلاع بأحداث الأزمات ونقاط الرسائل الرئيسية.
- إعطاء السلامة العامة الأولوية.
- استخدام جميع قنوات الاتصال المتاحة بما في ذلك الإنترنت، وأنظمة الإعلام الجماعي.
- إبداء بعض الإعراب عن القلق والتعاطف مع الضحايا.
- إشراك الموظفين في الاستجابة الأولية.
- تقديم المشورة بشأن الإجهاد والصدمات لضحايا الأزمة وأسرتهم، بما في ذلك الموظفين.

(3) مرحلة ما بعد الأزمة وهي مرحلة التعلم والمراجعة:

تنتهز المكتبات في هذه المرحلة الفرصة للنظر إلى الوراء والتفكير، بحيث يقومون بإنشاء تحليل لمعرفة الخطأ الذي حدث، مما يساعدهم على التفكير في طرق للاستعداد بشكل أفضل للأزمة التالية، حيث أنّ انتهاء الأزمة لا يعني أنّها لن تتكرر، خاصة إذا لم تقم المؤسسة بهذه المرحلة النهائية بعد الأزمة. تعود

الشركة في مرحلة ما بعد الأزمة إلى العمل كالمعتاد. ويوضح الشكل التالي رسماً

تخطيطياً لتلك المراحل الثلاثة



شكل رقم (2) مراحل عملية إدارة الأزمات

حيث تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية لإدارتها، وإذا فشلت المؤسسة في إدارة مرحلة من هذه المراحل، فإنها تصبح مسئولة عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها، وهذه المراحل تتمثل فيما يلي:

1/ مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة: في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الاعراض) يستقبلها المديرون، ولكن قد يكون من الصعب عليهم الالتقاط الإشارات الحقيقية والهامة. وعدم الانتباه والاهتمام لهذه الإشارات يؤدي إلى وقوع الأزمة.

2/ **مرحلة الاستعداد والوقاية:** وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المكتبة ووضع خطة المواجهة، وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية. وفي هذه المرحلة يكون التخطيط الاستراتيجي مهم جداً في محاولة تفادي وقوع الأزمة كما يساعد على التنبؤ بأنواع الأزمات المختلفة التي قد تتعرض لها المكتبة.

3/ **مرحلة مجابهة الأزمة:** وفي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المكتبة، ويتوقف نجاحها في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وايضا على طبيعة الأزمة نفسها ومدى التعاون والتنسيق بين الاطراف المختلفة.

4/ **مرحلة استعادة التوازن والنشاط:** وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اعدادها مسبقاً واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط، وذلك من اجل اعادة التوازن بشكل تدريجي.

5/مرحلة التعلم وتقييم التجربة: في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم انجازه في أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة.

وهناك تصنيفات أخرى لمراحل إدارة الازمة كالاتي:

1/ مرحلة تجنب الأزمة: يتم في هذه المرحلة تفادي وقوع الأزمة من خلال توقع حدوث الأزمة ويعمل المدراء على توجيه طاقات العاملين نحو المنع المباشر لحصولها، فضلاً عن جمع البيانات والمعلومات حول الظواهر المختلفة والمتوقع حدوث أزمة بسببها.

2/التهيؤ لإدارة الأزمة: يتم الاستعداد والتهيؤ المسبق لإدارة الأزمة من خلال انشاء مراكز لإدارتها وتوافر معلومات متكاملة واعداد فرق مدربة ونظام اتصالات سريعة وإعداد خطط طوارئ وتنظيم برامج التدريب لمواجهتها اثناء وقوعها.

3/ الاعتراف بوجود أزمة: تعد مرحلة تحدي من قبل المديرين لاعتراهم بالأزمة كحقيقة واقعة ثم ادراكهم لها والقيام بالإجراءات الضرورية (الاجتماعات، توضيح الحقائق، وحشد الامكانيات المادية والبشرية لمعالجتها).

4/مرحلة احتواء الأزمة: وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة لاحتوائها وتجريدها من قواها مع تشكيل فريق عمل لمواجهتها سريعاً.

خامساً: متطلبات إدارة الأزمات في المكتبات:

إدارة الأزمات تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الإدارية الخاصة، حيث تكون الأوامر الإدارية ليست أوامر إدارية عادية، كما تكون السلطة الإدارية منزوعة من السلطات في المكتبة وتكون بيد فريق إدارة الأزمات وتكون لديه كل الصلاحيات والمسؤوليات.

1/ سجل الأزمات:

لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المكتبة كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المكتبة ويكون بمثابة ذاكرة للمكتبة.

2/ فريق إدارة الأزمات:

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

3/ التخطيط كمتطلب أساسي:

تبنى التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات فأفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأن أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط وإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن .

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها، ويتبين لنا أيضاً أن التخطيط يتيح

لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة
الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد
تصاحب الأزمة

4/استخدام وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو:

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو؛
فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم
فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل
عديدة للحلول الموضوعة.

والنموذج الياباني يقوم على تدريب العاملين في المؤسسة على تخيل أسوأ
المواقف وهو ما يُعرف بأسوأ سيناريو. worst case scenarioالمحاكاة
virtual realityوهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي
أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي
يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع
التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي.

5/ نظام اتصالات داخلي وخارجي:

فوجود نظام اتصالات داخلي وخارجي وفعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر يساعد في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، كما يساعد في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبيه بالمخاطر التي قد تهدد المكتبة.

6/التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقه وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظمة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، وقد أثبتت الدراسات صحة الفرضية القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المكتبة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المكتبة.

سادسا: عوامل نجاح إدارة الأزمات:

إن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل، ومنها:

1/ إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ إن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المكتبة.

2/ إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات:

والخاصة بكافة أنشطة المكتبة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وأثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فان وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية ل طرح البدائل والاختيار بينها.

3/ توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة:

والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات الى متخذي القرار.

4/ الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع او مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة الى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة

الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

5/ القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة:

مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المكتبة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الازمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى ان التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

6/ نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدقيق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد

المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجمهور المستهدف.

سابعاً: عوامل فشل إدارة الأزمات:

(1) عدم تحديد واضح للسلطة، واختلاف الثقافة بين الأفراد، وضعف التدريب.

(2) عدم وجود معلومات دقيقة وصحيحة أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذي القرار.

3) عدم وجود اتصال متبادل داخل وخار المنظمة ومحدودية استخدام أنظمة

الاتصال الحديثة

4) ضعف الميزانية المخصصة لإدارة الأزمة

5) قلة استخدام التقنيات الحديثة.

ثامنا: أساليب حل الأزمات والتعامل معها في المكتبات:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

أ/ الأساليب التقليدية لحل الأزمات:

الأساليب التقليدية لحل الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات)، وهي أساليب ذات طابع خاص، وهذا الطابع الخاص ينبع من خصوصية المواقف الأزمومية التي تتعرض لها هذه المنظمات، وهذه الأساليب التقليدية لا تنجح غالبا في تقديم

العلاج الفاعل والكامل للأزمة، بل قد تنجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، لكن هذه الأزمة قد تخدم لمدة من الزمن ثم تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة.

ويعود أصل الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات إلى الفكر الفلسفي الذي وضعه توماس هوبز عام 1637 في كتاب أسماه "التنين" تم إصداره عام 1651، وهذا الفكر الفلسفي لتوماس هوبز يحتوي أفكارا سيئة في الاستبداد والتسلط والتحكم في الآخرين، يؤدي إلى بناء نظام قائم على الاستبداد والقوة والعنف، وكان هذا الفكر يركز على التخلص من المجتمعات غير المتحضرة (البدائية).

وهناك مجموعة من العوامل التي أصبحت تعيق وتحد من فاعلية استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، ومن هذه العوامل:

- ✓ الانتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل الفضائيات والإنترنت.
- ✓ الانتشار الواسع للثقافة والعلوم.
- ✓ تعدد وتنوع الثقافات المحلية والعالمية.
- ✓ تعاضد دور جمعيات حقوق الإنسان.

✓ زيادة دور التشريع والقضاء على المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي والعالمي.

✓ نظرة أفراد المنظمات واتجاهات المجتمع نحو استخدام هذه الأساليب، فهذه الأساليب صارت تثير الاستهجان والاحتقار والسخط الشديد، وصار استخدامها أو مجرد التلويح باستخدامها هو سبب أساسي يبرر للمجتمع اتخاذ مواقف سلبية تجاه هذه المنظمة والدعوة إلى مقاطعتها ومقاطعة التعامل والتعاون معها.

وأهم الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات ما يأتي:

1/ أسلوب إنكار الأزمة:

هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، وتعلق إدارة المنظمة أن الأوضاع في المنظمة على خير ما يرام وفي أحسن صورها ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، وتؤكد إدارة المنظمة على أنها قد حققت إنجازات كبيرة، وهذه الإنجازات تعود بمنافع كبيرة على جميع أصحاب المصالح، وترى الإدارة أن كل من ينكر هذه الإنجازات (التي تدعي الإدارة أنها

تحققت) فإنه خائن وجاحد ومنكر للجميل ويعمل ضد الأهداف الاستراتيجية لأصحاب المصالح.ويمكن القول، أن خلاصة هذا الأسلوب هو استخدام التعميم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعياتها وانعكاساتها على المنظمة وعلى جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، لكن هذا الأسلوب لا ينجح في نهاية المطاف.

ولتحقيق النجاح المؤقت لهذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة تستخدم أدوات متعددة أهمها:

- التعميم الإعلامي.
- استخدام الدكتاتورية القهرية.
- السعي إلى السيطرة الكاملة على كل مجريات الأمور.
- الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة.
- تقديم الادعاءات والتبريرات بأن الأوضاع في المنظمة في أحسن حالاتها.
- محاولة العزل الكامل لكادر المنظمة عن مجريات الأزمة.
- مهاجمة الأطراف التي تشير إلى وجود الأزمة واتهامها بالتخريب وعدم الولاء التنظيمي.

- استخدام الدعاية في الترويج لمواقف إدارة المنظمة المنكرة للأزمة.
- عدم السماح بتسريب أية أخبار عن المنظمة إلى خارج ومعاقبة كل من يخالف عقوبة شديدة.

2/ أسلوب كبت الأزمة:

هذا الأسلوب يطلق عليه أيضا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى. وتسعى إدارة المنظمة إلى التضيق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها.

3/ أسلوب بخس الأزمة:

إن جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على تقليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها، هذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المنظمة بالأزمة أولا (الاعتراف بها كحدث حصل في

المنظمة)، لكن توضح إدارة المنظمة أن هذه الأزمة مجرد حدث عابر وحدث غير مهم لا يؤثر على سير أعمال المنظمة وعلى أنشطتها، ويجري التعامل معه بالوسائل والأدوات المناسبة، وأنه في طريقه إلى الانتهاء والزوال، وسوف تعود المنظمة سريعا إلى توازنها وسابق عهدتها قريبا.

4/ أسلوب تنفيس الأزمة:

هناك بعض أنواع الأزمات التي يتأخر انفجارها، وتستمر دوافع وأسباب الأزمة بالتصاعد، وتندر بأن انفجار الأزمة سيكون مروعا وقويا جدا عندما تحين ساعة الصفر، إذ أن تأخر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع، ولذلك، فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة، وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشغال قوى الأزمة في هذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة.

5/ أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

تلجأ بعض الإدارات إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافاً متعددة من المنظمة) إلى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة، والتعرف على دوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة.

إن تشكيل هذه اللجنة يؤدي إلى إفقاد هذه الأزمة لقوتها، ويؤدي إلى ضياع الوقت ومرور الزمن دون التوصل إلى الأسباب الحقيقية للأزمة.

6/ أسلوب إخماد الأزمة:

تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل.

وهذا الأسلوب هو من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة لا تلتفت كثيرا إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو أن وجود المنظمة وبقائها في خطر شديد.

7/ أسلوب تفريغ الأزمة:

يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم وتجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية، ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل، فيجري بعد ذلك السعي الحثيث والسريع للتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى، ويتم وضع أهداف بديلة لكل طرف من قوى الأزمة، والعمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر إلحاحا وأهمية له، وتركيز الجهود على محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه، والعمل على امتصاص وتذويب الأزمة وإزالة شدتها وحدتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة محاور أهمها:

- تحديد ماذا تريد كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد ماذا تريد المنظمة من كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.

- تحديد ما يمكن أن تقدمه المنظمة لكل مجموعة من هذه المجموعات (تحديد حدود تنازل المنظمة لصالحهم في أثناء عملية التفاوض).
- تحديد ما يجب أن تمارسه المنظمة من ضغوط على كل مجموعة من قوى الأزمة لإجبار هذه المجموعات على قبول ما تعرضه المنظمة في عملية التفاوض.
- تحديد الآثار المترتبة على تحقيق بعض مطالب مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد الآثار المترتبة على تحقيق بعض مطالب مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد أشكال المغريات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة كأدوات استقطاب فاعلة في أثناء عملية التفاوض مع مجموعات قوى الأزمة.

8/ أسلوب عزل قوى الأزمة:

يقوم هذا الأسلوب على تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة وعن الأطراف الأخرى في المنظمة (التي ليست جزءاً من قوى الأزمة).

وفقا لهذا الأسلوب، فإنه يجري تقسيم قوى الأزمة إلى:

- قوى صنع الأزمة (القوى التي تصنع الأزمة).
- القوى المؤيدة والمؤازرة للأزمة.
- القوى المهتمة بالأزمة.

وتتم عملية عزل قوى الأزمة عن الأزمة من خلال إقامة عوائق وحواجز تحول دون هذه القوى، وهذه العوائق والحواجز مختلفة ومتنوعة، فهي قد تكون عوائق وحواجز إدارية أو مالية أو اقتصادية أو قانونية أو أية عوائق وحواجز أخرى تحقق عزل قوى الأزمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الأزمة وعدم انتشارها وعدم تعاضم آثارها في المنظمة.

ثانيا: الأساليب غير التقليدية لحل الأزمات:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي:

1/طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الفرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون فرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

2/طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا وقعت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

3/ طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

4/ طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

5/ طريقة تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتم عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

6/ طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير

هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى قوى الأزمة،
ومن طرقها الشائعة:

- التحالفات المؤقتة.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

7/ طريقة تفتيت الأزمات :

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة
مفتتة.

8/ طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة
- تصفية العناصر الفائزة للأزمة
- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما

9/ طريقة الوفرة الوهمية:

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.

10/ احتواء وتحويل مسار الأزمة:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أضرارها.

تاسعا: مراحل اتخاذ القرار في ظل الأزمات:

يبدأ اتخاذ القرار مع بروز أزمة ما مروراً بخطوات ومراحل هي عبارة عن عملية متتابعة وديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وتتوقف كفاءة القرار على طريقة صناعة القرار وليس على سلطة اتخاذه، حيث تكمن مراحل عملية صنع القرار في ظل الأزمات في الآتي:

1/مرحلة تحديد الأزمة:

حيث لا بد من فهم الموقف الذي يواجه المكتبة ويتم صنع القرار من اجله فقد تواجه المكتبة كارثة، أو مشكلة، أو تحديد، أو نزاع...الخ، كما ينبغي معرفة أهم السمات التي تميز هذه الأزمة وكيف يتم تصنيفها وفي أي مرحلة يمكن أن تضع المكتبة نفسها من مراحل الأزمة (التي تم التطرق اليها سابقاً). وفي هذه المرحلة تحتاج المكتبة جمع حجم معين من المعلومات والحقائق عن الموقف وتحديد الاهداف ومراعاة الضوابط التي تواجه صانع القرار.

2/مرحلة تشخيص الأزمة:

وهي تهدف الى تحديد الأسباب الحقيقية للأزمة، فقد تكون حدثت نتيجة سوء الفهم والادراك، أو سوء التقدير والتقويم، أو تعارض المصالح والأهداف، أو أسباب إدارية ومالية مختلفة...الخ، كما ينبغي تحديد منهج معين لتشخيص الأزمات كأن يكون منهج وصفي أو بيئي أو منهج منظم...الخ.

3/مرحلة تحليل متغيرات الأزمة:

وهنا يتم تصنيف وتجميع الحقائق حول الأزمة المعنية، فلكل أزمة بيانات ومعلومات واحصاءات تتعلق بها وهذه تتوقف على:

- الموارد المتاحة (بشرية، فنية، مادية).
- مدى خطورة الأزمة ودرجة تعقدها.
- درجة السرعة المطلوبة لحل الأزمة.

4/مرحلة تحديد الحلول البديلة للأزمة:

لا يمكن تصور وجود حل وحيد للأزمة، بل من الممكن أن يكون لها حلول متعددة، ولذا تتعدد البدائل، بل ومن الممكن أن تتناقض مما يجعل صنع واتخاذ القرار أمراً عسيراً. لذا لابد من تحديد الحل البديل بدقة ووضوح من حيث النوع والكمية والزمان والمكان على أن يشترط في الحل البديل أمران:

- القدرة على الاسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى اليها صانع القرار.

- أن يتم في حدود الموارد المتاحة، أي امكانية التنفيذ إذا ما اختاره صانع القرار.

5/مرحلة تقويم البدائل:

أي دراسة الحلول البديلة في ضوء مزايا وعيوب كل منها من خلال العناصر التالية:

- تحديد العوامل الاستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام.
- درجة اسهام البديل في حل الأزمة.
- مقدار التكلفة أو الأعباء التي تترتب على تطبيق كل بديل.
- المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق او اختيار كل بديل.
- المدى الزمني المتوقع لكي يقوم البديل بحل الأزمة وينتج آثاره.
- الأزمات الجانبية التي قد تترتب على تطبيق كل بديل.

6/مرحلة اختيار البديل الملائم والمناسب:

وذلك بالمقارنة بين البدائل السابقة للوصول للبديل الأكثر قدرة على تحقيق الهدف المطلوب، واختيار البديل سوف يخضع لتقديرات صانع القرار شخصياً

والتقديرات الاحتمالية مما يجعل عملية الاختيار عملية شاقة، ويمكن التخفيف من هذه العملية الشاقة عن طريق تحديد العامل الحرج وهو العامل الذي يحسم اختيار البديل المناسب، فقد يكون هذا العامل هو الوقت وهنا يتم اختيار البديل الذي يستغرق وقتاً أقل لعلاج الأزمة. وينبغي:

- اختيار البديل بعيداً عن التحيز أو التركيز على بديل دون غيره.
- اختيار البديل مقبولاً لدى ما سوف يقوم بتنفيذه.
- اختيار البديل مراعي فيه المخاطر الناجمة عنه ومدى احتمالية نجاحه او فشله.

7/مرحلة اتخاذ القرار:

أي حسم الاختيار والاستقرار على قرار نهائي بعد عملية الترجيح واستبعاد بعض الاختيارات والبدائل والتركيز على قرار واحد أكثر موضوعية وأفضل القرارات البديلة.

8/مرحلة تنفيذ القرار:

يتم اتخاذ توقيت إصدار القرار من جانب صانع القرار تمهيداً لتنفيذ وتقديم نتائج التنفيذ للحصول على معلومات دقيقة، وتتطلب كفاءة التنفيذ كفاءة الاتصال بـمفذي القرار حيث يجب أن يفهموا الأهداف التي من أجلها صنع القرار. حيث أن مراحل صنع واتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل المناسب ولكن بوضعه موضع التنفيذ.

9/مرحلة اختيار صلاحية القرار:

ويتم ذلك عن طريق التغذية العكسية حيث قد ينتج عن تنفيذ القرار مؤشرات قد تؤدي الى تغيير القرار، أو اختيار بديل آخر عن الذي تم اختياره أو اتخاذ اجراءات مصححة للأول.

المراجع

- إبراهيم، أحمد. (2002). إدارة الأزمات التعليمية: منظور عالمي. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة.
- الأعرجي، عاصم، دقاسمة، مأمون(2000). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. مجلة الإدارة العامة. مج 39، ع 4، ص 773 – 809.
- الحدراوي، حامد والخفاجي، كرار. (د. ت.). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مجلس النواب العراقي. مجلة الكوفة، 5، 192-214.
- الزهراني، أحمد " 1997م". الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السريحي، حسن(2000). أمن المكتبات ونظم المعلومات: دراسة حالة على مكتبة جامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. مج 8، ع 1، ص 112 - 154.

- الشعلان، فهد أحمد. (2002). إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات (ط.2). الرياض.
- السريحي، حسن، والقبان، نجاح(2006). أمن المكتبات السعودية. الرياض: مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.
- الشعلان، فهد(2002). إدارة الأزمات: الأسس المراحل الآليات. الرياض: المؤلف.
- الفلش، أسامة(2000). أمن مرافق المعلومات المصرية. مجلة المكتبات والمعلومات العربية. س21، ع1، ص27-45.
- اليحيوي، صبرية(2006). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. مج19، ع1.
- بوطاطه، مريم. (2013). إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبات الجامعية. الجزائر : جامعة قسنطينة .
- حواش، جمال. (2000). سيناريو الازمات والكوارث. القاهرة : المؤسسة العربية للنشر والاعلام .

- عيسي، إيهاب و عبدالرؤوف، طارق. (2017). إدارة الأزمات ومواجهة الكوارث (ط.1). القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- ماهر، أحمد. (2011). إدارة الأزمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مصباح، وسام(2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- محمد براق . دور المعلومات في ادارة الأزمات . مجلة رماح للبحوث والدراسات. ٩ع (يونيو ٢٠١٢) .
- هيكل، محمد احمد. (2006). مهارات ادارة الازمات والمواقف الصعبة. القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب.

- Jaeger, P., Langa, L., McClure, C. & Bertot, J. (2007).
The 2004 and 2005 Gulf Coast Hurricanes: Evolving
Roles and Lessons Learned for Public Libraries in
Disaster Preparedness and Community Services. *Public
Library Quarterly*, 25 "3& 4", 199 – 214.
- Keresztury, T. (2009). library crisis in New Jersey: a
statewide strategy for survival. *The Bottom Line:
Managing Library Finances*, 22 "4", 101 – 105. Ritchie,
B. "2004". Chaos, crises and disasters: a strategic
approach to crisis management in the tourism industry.
Tourism Management, 25 "6", 669 -683. Takagi, M.,
Morita, T. & Hashima, S(2002). Architectural
Characteristics of the Libraries and Museums Easily

Damaged by Flood. journal of Kyoto Institute of Technology, 50, 55 – 64.

- Wang, W. & Belardo, S. (2009).The role of knowledge management in achieving effective crisis management: a case study. Journal of Information Science, 35 "6", .956- 536