

# إدارة المخاطر والأزمات

## في المكتبات ومراكز المعلومات

إعداد وتحريير

أ. د. عصام منصور

كلية الآداب، قسم المكتبات والمعلومات

العام الجامعي 2024

## بيانات الكتاب

الكلية: الآداب

الفرقة: الرابعة

التخصص: مكتبات ومعلومات

تاريخ النشر: 2024

الصفحات: 211

# إدارة الأزمات

إدارة الأزمات (Crisis Management) الاستعداد لما قد يحدث

والتعامل مع ما حدث. لا يخفى على المتابع لسير الأحداث خاصة السياسية منها

وما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على

صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس

خيطة يقودنا إلى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على

فرق خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودًا وأكثر على

المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبًا مغايرًا تمثل بالتصدي

المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفًا مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى

بالتالي إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات الظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في

جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. في الأحداث التاريخية الكبرى نجد أنه بين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالباً ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييراً مقبلاً آخر، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جديدة من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها. وتعتبر الأزمة باعتبارها نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت

قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة.

### أصل التسمية والتعريف: أصول التسمية التاريخية

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي وتعني نقطة تحول بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض. وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، لذلك فقد شاع استخدام هذا المصطلح في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو

لحظات تحوّل فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ولقد

استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة

الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر

في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها

مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ.

**التعريف** عبارة عن موقف يتصف بصفيتين أساسيتين هما،

• التهديد: حيث يشعر الأطراف فيها بأنهم لن يستطيعوا الحصول أو المحافظة على

القيم والموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم.

• ضغط الوقت: إدراك الأطراف المشاركة فيها لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق

واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر ويتأثر إدراك المدير للوقت

المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل: تعقد المشكلة، مستوى الاجتهاد، والضغط

النفسي، إذا كلما زاد تعقد المشكلة زاد إحساس المدير بالضغط النفسي وزاد شعوره

بضغط الوقت وكلما قلّ ذلك من درجة استجابته للأزمة.

تم إطلاق العديد من التعريفات على الأزمة بالنظر إلى طبيعة الشخص

الذي أطلق التعريف ومهامة والمدرسة التي تخرج منها:

• يرى scher mehorn أن الأزمة الإدارية هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي

إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة.

• عرفها (اللوزي) بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى أحداث تغييرات إيجابية وجادة

في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في

نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كليا أو

جزئيا لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله.

• الدكتور نعيم إبراهيم الظاهر، <sup>[1]</sup> عرفها بأنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على

النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام. وهي نتيجة

نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات

الرئيسية للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.

• وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر اعتبر الأزمة بأنها عرض

(Symptom) لوصول مشكلة ما إلى المرحلة التي تسبق مباشرة الانفجار، مما

يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها.



- عرّفها أليستار بوخان (Alastair Buchan) بأنها تحدّ ظاهر أو رد فعل بين طرفين أو عدة أطراف، حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه.
- كورال بل (Coral Bill) عرفها بأنها تعرفها بأنها ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول.
- عرفها جبر على أنها تعني تهديدا خطرا متوقعا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار.
- أما الشعلان فعرفها بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.
- ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير.

- معجم ويبستر فيعرف الأزمة بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ. وهي لحظة حاسمة، أو وقت عصيب، أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة.
- يعرف بيبير (Bieber) الأزمة بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.
- وايضا يمكن أن تعرف ب - هي لحظة حرجة ونقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع جديدة تتسم بعدم الاستقرار، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، مما يستلزم مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها. غير أن ذلك ليس بالأمر المتاح في كل الأوقات، فعادة أثناء الأزمة تكون الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة.<sup>[2]</sup>

## مفهوم الازمة

أزم، أزماً، أزم، تأزماً، وتأزم يعني أصابته أزمة، أزم على الشيء أزماً: أي:

عضّ بالفم كله عضاً شديداً، وأزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا يعني

لزمه وواظب عليه، وأزمت عليهم السنة أي اشتد قحطها. والأزمة تعني الشدة

والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم. و

مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي

بمعنى لتقرر To decide

أما في اللغة الصينية فكلمة أزمة تنطق (Ji-Wet) وهي عبارة عن

كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن

استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من

مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

كان أول نشوء لمفهوم الأزمة كان في نطاق العلوم الطبية بحيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كرنيو) أي نقطة تحول .. وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. ثم انتقل بعد ذلك إلى العلوم الإنسانية وخاصة علم السياسة وعلم النفس ثم الاقتصاد وخاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينيات. وعرفت الازمة في التخصصات الإدارية بانها نوعاً من التوتر والحيرة لدى المسئولية داخل المؤسسة واثر ذلك علي الجوانب الإدارية واداء العاملين وكيان المؤسسة الاستراتيجي بقائها وعلاقتها بالجمهور والاهداف التي ترتبت عليها. اما الازمة من

الناحية الاجتماعية فهي تعرف علي انها خلل وعدم توازن في عناصر النظام

الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الافراد وعدم

القدرة علي اقامة علاقات اجتماعية وانسانية وظهر قيم ومعايير اخلاقية مغايرة

للثقافة السائدة

سمات الازمة

وقد ذكر ستيف ألبرت (Steve Albert) في كتابه إدارة الأزمات ستة

سمات تميز الأزمة وهي:

• المفاجأة: وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل

مفاجئ؛

• نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، ويعود

السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة؛

• تصاعد الأحداث: عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على

أصحاب القرار؛

• فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار

فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور؛

• حالة الذعر: تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعمد صاحب القرار إلى إقالة كل من

له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه؛

- غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل متأن، بل بسرعة لا بد من الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضرراً.

### خصائص الأزمة

- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهر ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة؛
- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهةها أو لحسمها؛
- تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجآت؛

- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسة للمنظمة؛
- تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتها؛
- تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.

### الفرق بين الأزمة والمفاهيم المشابهة

يلاحظ أن مصطلح «أزمة» يستعمل كثيرا من طرف الباحثين ووسائل الإعلام في غير موضعه، كما يتم الخلط عادة بينه وبين مصطلحات مشابهة، حيث هناك تعريفات لأهم المصطلحات التي قد تخلط مع مفهوم الأزمة:



## الحادث (Accident)

الحادث هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه

الحالة فور انقضاء الحادث، بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية. ولا يكون للحادث

امتدادات وتتبعات جوهرية، وتخفى آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث.

لذلك، فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث، وتكون أحد نتائجه، لكنها مع ذلك

ليست الحادث نفسه. مثلا يمكننا الحديث عن حادث سير بطريقة معزولة تنقضي

بانقضاء الحادث، أو يمكن الحديث عن أزمة حوادث السير كظاهرة عامة تتسم

بالاستمرارية والامتداد.

## المشكلة (Problem)

هي حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً لأزمة إذا اتخذت مساراً معقداً، يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة. والأزمات في حقيقة الأمر هي مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضى على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. أي أن العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في حد ذاتها.

## الصدمة (Shock)

وهي شعور مفاجئ حاد، ناتج عن حادث غير متوقّع؛ وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف. لذلك، يمكن القول بأن الصدمة هي أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وهي تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد. و يتطلب التعامل معها استيعاب تأثيرها، في أقل وقت ممكن حتى يمكن الوصول إلى جوهر ما نجم عنها؛ ما يخالف التعامل مع الأزمة، والذي يتركز في مواجهة جوهرها. أيضا، فإن الإحساس بالصدمة يكون احساسا سريعا وطارئا يختفى ويزول بسرعة.

## الكارثة (Disaster)

الكارثة من كرت، بمعنى الغم. يقال فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. أما قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة بأنها حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهي سوء حظ عظيم. كذلك، فإن الكارثة هي من أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الأرواح أو الماديات أو كليهما. وعرفها البعض بأنها حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء على مختلف المستويات. وتتعدد

أسباب الكوارث، فتكون طبيعية مثل: الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية؛ أو تكون

بشرية مثل الصراعات الإدارية، أو تعدد المشكلات وتراكمها في كيان تنظيمي؛

وقد تكون صناعية ناتجة عن استخدام معدات تكنولوجية وأجهزة صناعية متخلفة.

وتتطلب مواجهة الكارثة معونات على مستوى الدولة وربما تتطلب معونات دولية،

وقد تكون الكارثة سبباً رئيسياً في إحداث الأزمات. وعموماً يمكن أن نلخص أهم

الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

• الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية

والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل

والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات؛

- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

## الصراع (Conflict)

ينشأ الصراع بسبب تعارض الأهداف والمصالح، سواء بين الأشخاص، وبين الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة، ويعد مفهوم الصراع أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف، وطرف خارج هذه المنظمة، وتتجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن الفرق الجوهرى بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون بنفس تأثير ونفس شدة الأزمة، من جانب آخر يكون

الصراع أكثر وضوحاً من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهي بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج.

### الخلافا (Dispute)

وهو يدل على وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون. و الخلافا يكون في أوقات كثيرة أحد

الأسباب الرئيسية للأزمة، أو وجها من وجوه التعبير عنها أو باعنا على نشوئها واستمرارها، ولكنه ليس الأزمة في حد ذاتها .<sup>[3]</sup>

المشكلة : تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وتعبّر عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ مما يساعد للتوصل إلى أفضل حل من بين عدة حلول ممكنة والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيق الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكن لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها . 2-الأزمة: هي حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة الموقف بشكل يقلل آثاره ونتائجه السلبية وايضا هي حالة مؤقتة من الاضطراب واختلال التنظيم تتميز بقصور الفرد في مواجهتها باستخدام طرق حل المشكلات.



الكارثة : وهي أحد المفاهيم التصاقا بالأزمات هي حالة مدمرة حدثت فعلا، ونجم

عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات أو هما معا، والكوارث هي أسباب

الأزمات ولكن لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها والكارثة قد تكون لها أسباب

طبيعية لا دخل للإنسان فيها

## مراحل الأزمة

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصرا أساسيا وضرورة أكيدة لفهم مسارها

وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظرا

لاعتمادهم على معايير متنوعة. و عموما، فإن أغلب الأفكار في هذا المضمار

تصب في نفس السياق تقريبا. لذلك فقد ارتأى الباحث تحديد مراحل الأزمة كما

يلي:

- مرحلة ميلاد الأزمة؛
- مرحلة نمو الأزمة؛
- مرحلة نضج الأزمة؛
- مرحلة انحسار الأزمة؛
- مرحلة تلاشي الأزمة.

## أ. مرحلة ميلاد الأزمة

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم. ويعود هذا الأمر أساساً إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار لتوفر متطلبات أساسية لمواجهتها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر.

ولعل من أبر هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقاد الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

## ب. مرحلة نمو الأزمة

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها. وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها.

## ج. مرحلة نضج الأزمة

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق. فعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع التي

تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه

المرحلة محتوما.

#### د. مرحلة انحسار الأزمة

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما

من قوة دفعها ويجعلها تختفي تدريجيا. غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع

جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة قصد

متابعة الموقف من كافة جوانبه. هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة

تبعث في الأزمة الحيوية وتجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

### هـ. مرحلة تلاشي الأزمة

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها. وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي.

## أسباب نشوء الأزمات

تتعدد أسباب نشوء الأزمات وتتنوع، فلكل أزمة ملامحها الخاصة وكذلك أسبابها الخاصة. ولعل دراسة وتحليل كل أزمة على حدا تعتبر الوسيلة الفعالة لتحديد أسبابها المباشرة والغير مباشرة. بيد أن ذلك لا يمنع من محاولة إيجاد مقارنة عامة لأهم الأسباب المولدة للأزمات.

## أسباب مرتبطة بالعنصر البشري

الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري تعني أساسا جملة الأسباب التي ترتبط بشخص معين أو مجموعة محدودة من الأشخاص الذين يؤثرون بقراراتهم أو سلوكهم على عمل المنظمة مما يعجل بظهور الأزمات وتفاقمها. من بين هذه الأسباب، يمكن ذكر ما يلي:

• سوء الفهم: الأزمات الناجمة عن سوء الفهم تكون دائماً عنيفة، إلا أن مواجهتها

تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها، الذي غالباً ما يرجع إلى المعلومات

الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على

الدراسة الكاملة للمعلومات، قبل إصدار القرار؛

• عدم استيعاب المعلومات بدقة: حيث يشترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب

المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ أن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية

سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة بسبب

انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة؛

• سوء التقدير والتقييم: هو من أكثر أسباب نشوء الأزمات، وخاصة في حالة

الاصطدام الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار خداع الذات



بالتفوق، فضلا عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته. وتزداد التوازنات اختلالا إذا خادع الطرف الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة، فيفقد الطرف الأول توازنه ويلجأ إلى أساليب ارتجالية عشوائية تتمخض بأزمة.

- السيطرة على متخذي القرار: وتعني ابتزاز متخذ القرار وإيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سرا لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضررا تصبح هي نفسها مصدرا للتهديد والابتزاز. وتعتبر السيطرة على متخذي القرار آلية أساسية لصناعة الأزمة وتستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى والسيطرة عليها؛

• اليأس: هو شعور نفسي وسلوكي يشكل خطرا داهما على متخذي القرار إذ

يحبطهم ويفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة رتيبة

(الروتين). ويتفاقم الشعور باليأس فتنشكّل حالة اغتراب بين الشخص والكيان

وتصل إلى قمتها بانفصام مصلحتيهما. وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات

إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين ظروف العمل وتأمينها؛

• الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، سواء كانت في الماضي أو

الحاضر أو المستقبل، وقد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات

عديدة؛

- عدم الثقة وعدم المساندة بين العاملين داخل المنظمة، مثل سيادة الأنانية والتفكير في النفس فقط، وجود حالة من اليأس والإحساس بعدم جدوى الشكوى، عدم المشاركة الكافية للعاملين في صنع القرارات وعدم الاعتراف بالأخطاء؛
- التنافس السلبي والنزاع الهدام بين العاملين داخل المنظمة.

### أسباب إدارية

تعتبر الأسباب الإدارية من بين أهم الأسباب القائمة وراء نشوء الأزمات وتطورها. وتعني عموماً مجموعة الأسباب المرتبطة بالإدارة المسؤولة مباشرة عن الأزمة. من بين هذه الأسباب الأكثر شيوعاً:

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات؛
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر المشيرة إلى إمكانية أو احتمال حدوث أزمة مثل  
شكاوى العملاء؛

- الإدارة العشوائية الارتجالية: هذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط، وإنما يساعد كذلك على تدمير الكيان نفسه ويكون باعثا على تحطيم قدراته وإمكانياته واستعداده لمواجهةها. فالإدارة العشوائية تنبثق من الجهل وغياب النظرة العلمية الإستراتيجية وتشجع الانحراف والتسيب وتجعل من متخذ القرار شخصا لا يؤمن بالتخطيط وأهميته. كما تساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح

العاملين

• عدم وضوح أهداف المنظمة من قبيل عدم موضوعية تقييم الأداء، عدم وضوح

الأولويات المطلوب تحقيقها، عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم وعدم

وضع خطط مناسبة لمواجهة تحديات المستقبل؛

• القيادة الإدارية غير الملائمة داخل المنظمة؛

• الخوف الوظيفي داخل المنظمة، مثل ضعف أو غياب التفويض والتزام الصمت

داخل المنظمة وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات؛

• ضعف العلاقات الداخلية بين العاملين داخل المنظمة.

### أسباب خارجة عن إرادة المنظمة

هذه الأسباب لا ترتبط أساسا بالعنصر البشري أو الإداري، بل تأتي عادة

من مصادر خارجية مثل:

• الكوارث الطبيعية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، مثل الزلازل والبراكين وغيرها

من الكوارث التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها، وعادة ما يكون لها

تداعيات سلبية على أداء المنظمة؛

• الشائعات: هي من أهم مسببات الأزمات وبواعثها، بل قد تكون مصدرها

الأساسي، إن وظفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضلل وفي

توقيت ملائم وفي إطار بيئة محددة. ويتضح ذلك، من خلال الشائعات التموينية

والعمالية الناجمة عن إشاعة تخفيض الأجور أو الاستغناء عن عدد من العمال.

هذه الشائعات تسبب مظاهرات عمالية عنيفة تتطلب معالجتها بحكمة بالغة تحول.

• استعراض القوة: تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات

الصغيرة الصاعدة. وكذلك، تلجأ إليه الكيانات الأصغر رغبة في قياس رد فعل

الكيانات الأكبر حجماً. وبذلك تبدأ عملية استعراض القوة، من دون حساب مسبق

للنتائج، فتتولد الأزمات وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج؛

• تضارب المصالح: يعتبر تضارب المصالح وتباينها من الأسباب الرئيسية لنشوء

الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بل على مستوى الوحدات

الاقتصادية والإدارية كذلك. فإذا تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص،

برز الدافع إلى نشوء الأزمة، إذ سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف

الآخر وسيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر.

وعلى الرغم من أنها قد تضر بكلا الطرفين، إلا أن كلا منهما يسعى لأن يكون

إضرارها بالآخر أشد.

## متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

### التخطيط للأزمات

التخطيط متطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات حيث أن أفعالنا ما

هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له فمعظم

الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية

للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنتهي نفسها

بالطريقة التي نريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن.



من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا 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.

## نظام اتصالات داخلي وخارجي

أن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر.<sup>[4]</sup> حيث أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في

الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كأحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة".

تعقيباً على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبئها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد

الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتقادي  
الأزمات، في هذا الوقت نفسه تطالعنا صحيفة الوطن في عددها (2019) يوم  
10 أبريل 2006 عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة اسمنت تهامة  
من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات  
الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار  
العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتفاف مزارع وأغنام في عدد  
من القرى والمحافظات مع انها سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا أننا لا  
نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي  
وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماماً.

أضف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح والتغلب على أفسى أنواع

الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت ونحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر

من الزلازل.

## التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من

خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث

أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار

وتدريب العاملين عليها.<sup>[5]</sup> ثبت صحة الفرضية هذه القائلة بأن طبيعة ومستويات

الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو

العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. حيث تم ابيات التناسب الطردي بين

الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال.

والحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف

في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد وأثره التدميري

الذي قد يتحول إلى أزمة موسمية. أيضاً أشارا دقامسة والأعرجي<sup>[6]</sup> أن النجاح

في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات

وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.

2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.

3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف

مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.

5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.

6. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين

### اساليب حل الأزمات والتعامل معها

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:

## الطرق التقليدية

وأهم هذه الطرق:

• إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعميم اعلامي على الأزمة وانكار حدوثها، واطهار

صلابة الموقف وان الأحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة

عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض

الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها انكار التعرض

للوباء او اي مرض صحي وما إلى ذلك.

• كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهونوع من التعامل المباشر مع الأزمة

بقصد تدميرها.

. اخماد الأزمة :وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى

التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

. بخس الأزمة :أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم

الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

. تنفيس الأزمة :وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس

الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون

الانفجار.

. تفرغ الأزمة :وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع

الرئيسية والفرعية المولدة لتيارالأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب

جهده وتقلل من خطورته.



ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

• أ. مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة

مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

• ب. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة

لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

• ج. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب

وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع

من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب

الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي

يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض

- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

### الطرق غير التقليدية

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

يلي،-:

- 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 الطرق إما أن

تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

• طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

• طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا 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.

• 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.

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

• طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا او اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة هي:

- التحالفات المؤقتة
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.
- طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

• طريقة تدمير الأزمة ذاتيا 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 القائدة للأزمة

• ايجاد قادة جدد أكثر تفهما

• 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 مؤقتا.

• 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

افرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من اخطارها.

### المسببات الخارجية

اما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام

الأساليب التالية:

- أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان و التهديد المباشر.
- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة.

## القطاع الحكومي وإدارة الازمات

### المدارس في إدارة الازمات

في أعقاب مذبحه المدرسه الثانويه في كولومبين، وهجمات 11 سبتمبر في

عام 2001، وإطلاق النار في حرم الجامعات بما في ذلك مذبحه فرجينيا



للتكنولوجيا، تركز المؤسسات التعليمية على جميع المستويات الآن على إدارة

الأزمات.<sup>[7]</sup>

أظهرت دراسة وطنية أجرتها جامعة أركنساس للعلوم الطبية (UAMS)

ومعهد أبحاث مستشفى أركنساس للأطفال (ACHRI) أن العديد من مناطق

المدارس العامة تعاني من أوجه قصور مهمة في خطط الطوارئ والكوارث.<sup>[8]</sup> ورداً

على ذلك، نظم مركز الموارد مجموعة شاملة من الموارد لمساعدة المدارس على

تطوير خطط إدارة الأزمات.

تغطي خطط إدارة الأزمات مجموعة متنوعة من الحوادث بما في ذلك

التهديدات بالقنابل وإساءة معاملة الأطفال والكوارث الطبيعية والانتحار

وتعاطي المخدرات وأنشطة العصابات - فقط لإدراج عدد قليل منها.<sup>[9]</sup> وبالمثل،

تهدف الخطط إلى مخاطبة جميع الجماهير التي تحتاج إلى معلومات، بما في

ذلك الآباء ووسائل الإعلام ومسؤولو إنفاذ القانون.<sup>[10]</sup>

## الحكومات وإدارة الأزمات

تاريخياً، لعبت الحكومات على جميع المستويات سواء المحلية والوطنية -

دورا كبيرا في إدارة الأزمات في بلادها. و الواقع أن العديد من الفلاسفة السياسيين

اعتبروا ذلك أحد الأدوار الأساسية للحكومة. فغالبا ما تلعب خدمات الطوارئ، مثل

إدارات الإطفاء والشرطة على المستوى المحلي، والحرس الوطني في الولايات

المتحدة على المستوى الفيدرالي، أدوارا أساسية في حالات الأزمات.

للمساعدة في تنسيق الاتصال أثناء مرحلة الاستجابة للأزمة، تدير وكالة إدارة

الطوارئ الفيدرالية الأمريكية (FEMA) داخل وزارة الأمن الداخلي خطة الاستجابة

الوطنية. *National Response Plan (NRP)* حيث تهدف هذه الخطة إلى

دمج الاستجابة العامة والخاصة من خلال توفير لغة مشتركة وتحديد تسلسل

القيادة عند تعبئة أطراف متعددة. ويستند إلى فرضية أنه ينبغي معالجة الحوادث

على أدنى مستوى تنظيمي ممكن.

تعترف خطة الاستجابة الوطنية *NRP* بالقطاع الخاص كشريك رئيسي في

إدارة الحوادث المحلية، لا سيما في مجال حماية البنية التحتية الحيوية

واستعادتها.<sup>[11]</sup>

*NRP* هو مصاحب للنظام الوطني لإدارة الحوادث، والذي يعمل كنموذج أكثر

عمومية لإدارة الحوادث بغض النظر عن السبب أو الحجم أو التعقيد. وتقدم

FEMA تدريباً مجانيًا عبر الإنترنت على خطة الاستجابة الوطنية من خلال

معهد إدارة الطوارئ.

## الشعب في إدارة الازمات

بدأت مجموعة من المحللين النفسيين الدوليين في عام 1994 بمشروع

للمساهمة في إدارة الأزمات بمعنى إدارة النزاعات بين المجموعات الوطنية. أطلقوا

على أنفسهم شركاء في مواجهة الفئات الجماعية.<sup>[12]</sup> بدأوا عملهم مع ما يسمى

مؤتمرات الناصرة - بناء على نموذج

مؤتمرات *Leicesterconferences* التي تم تطويرها من قبل

معهد *Tavistock*.

## المنظمات المتخصصة

هناك عدد من الجمعيات الصناعية المهنية التي تقدم المشورة والافكار

والاتصالات لاتجاه المتخصصين والأكاديميين منها:

- الرابطة الدولية لمديري الطوارئ (منظمة دولية *International Association*)

*of Emergency Managers*

- جمعية إدارة التحول (منظمة دولية مع التركيز على دول أوروبا *Turnaround*)

*Management Society*

- معهد تورنراند (إنجلترا) *Institute for Turnaround*

- جمعية إدارة تورنراند (منظمة دولية *Turnaround Management*)

*Association*

• معهد توحيد إعادة هيكلة الشركات (ألمانيا) *Institut für die*

*Standardisierung von Unternehmenssanierungen*

• معهد التعافي من الكوارث (معهد دولي) *Disaster Recovery Institute*

# إدارة أزمات

## المكتبات ومراكز المعلومات

لم ولن تكن المكتبات ومراكز المعلومات في يوم ما بمنأى ومعزل عن احتمالية وقوع كوارث أو أزمات بها. فالمكتبات على اختلاف أنواعها ومراكز المعلومات شأنها شأن أي منظمة أو مؤسسة في المجتمع معرضة لحدوث أزمة أو كارثة ولكن يبقى السؤال هل المكتبات ومراكز المعلومات على استعداد لمواجهة احتمالية تعرضها لأزمات أو كوارث. إن تحديد الاستراتيجيات 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 و خطة مفصلة للتعامل معها، وإجراءات تنفيذية واضحة".

ولا تتوقف الاستراتيجيات الوقائية على الأفراد 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.

توصلت دراسة إلى أن هناك ضعفًا في البنية الأمنية لدى المكتبات المشاركة وذلك عبر غياب السياسات المكتوبة والممارسات المهنية المتخصصة في مجال أمن مرافق المعلومات، مثل غياب السياسات والخطط المكتوبة لدى



كثير من المكتبات ومراكز المعلومات، إلى جانب بعض الممارسات والإجراءات المتعارف عليها بين العاملين ولكنها غير مكتوبة.<sup>[13]</sup> كما يظهر تدني مستوى كفاءة الإجراءات الأمنية في المكتبات ومراكز المعلومات. من أبرز المشكلات والمعوقات الأمنية التي تعاني منها المكتبات التخريب المتعمد لمقتنيات المكتبة ومجموعاتها من قبل الرواد، وتعرض المقتنيات للسرقة، وجود تسربات مياه تؤدي إلى تعرض مقتنيات المكتبة للتلف، ووجود قوارض وحشرات تسببت في تلف مقتنيات المكتبة وأجهزتها، بجانب مشاكل التسليك الكهربائي. وأعاد المشاركون في الدراسة أسباب تلك المشكلات الأمنية إلى قلة عدد الموظفين المخصصين للمهام الأمنية، ونقص التجهيزات والوسائل الأمنية الآلية، وضعف المخصصات المالية، وضعف الاختبارات الدورية لإجراءات الأمن والسلامة في المكتبة، وقلة وعي

المستفيدين من المكتبة وعدم التزامهم بالتعليمات، مع صعوبة التغيير في المكتبة والتوسع في بعض مرافقها لتلبية حاجة المستفيدين.

من الضرورة الحرص على إتباع سياسات أمن مكتوبة ومدروسة تتلاءم مع طبيعة العمل في المكتبة واحتياجاتها الخاصة، والسعي لتخصيص ميزانيات كافية للمتابعة الدورية للمكتبات وصيانتها وإعطاء موضوع الأمن والسلامة في المكتبات أهمية خاصة. فهذه المكتبات ومراكز المعلومات تكون في خانة رد الفعل التقليدي ولا وجود للفكر المبادر المُخطط للأزمات قبل حدوثها.<sup>[14]</sup> أن الإدارة العربية "هي منظمات تحاول تجنب المخاطر أو محاولة منعها فهي عبارة عن إدارة مهمتها منع وقوع المخاطر risk avoider وليس على الاستعداد والتهيؤ وامتلاك روح

المبادرة والمجازفة لمجابهتها risk taker أي إدارة المحافظة على المكاسب وتجنب المخاطر.

## إدارة أزمة الحج

في أحد الدراسات عن أزمة الحج<sup>[15]</sup> أثبتت الدراسة أن توعية الحجاج من بلادهم يعتبر أحد الحلول الإستراتيجية للقضاء على أزمة الزحام عند رمي الجمرات. كما أن ظاهرة الزحام في الحج، وخاصة أثناء رمي الجمرات ما زالت تتكرر بشكل سنوي تقريبا ويذهب ضحيتها العديد من الحجاج كل عام وأكثر من 362 لقوا حتفهم في العام المنصرم.<sup>[16]</sup> وايضا أن نسبة الحجاج الذين قدموا من ماليزيا بلغت خلال عام 1423هـ (4%) من إجمالي حجاج القارة ونسبة (3%) من إجمالي حجاج القارة عام 1424هـ. وقد أصيب منهم خلال نفس الفترة

حاج (واحد) فقط أثناء رمى الجمرات. وهذا يعني أن حجاج ماليزيا من أكثر الحجاج تجنباً لمواقع وأوقات الزحام نتيجة لبرامج التوعية والتدريب العملي التي يتلقونها في بلادهم وبوقت كافي قبل وصولهم إلى السعودية لأداء فريضة الحج. وأنه من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين أشاروا إلى أن الحجاج الماليزيين من أكثر الحجاج تنظيماً والتزاماً بتعليمات وزارة الحج والعمرة ومؤسسات الطوافة. ومن خلال دراسة وتحليل محتويات برامج التوعية والتدريب المنفذة في ماليزيا، أتضح أن ماليزيا أنشأت مؤسسة خاصة لشئون الحج عام 1959 حيث يقوم كل مواطن ماليزي مسلم منذ ولادته بدفع مبلغ معين لهذه المؤسسة سنوياً. على أن تقوم هذه المؤسسة باستثمار هذه المبالغ والصرف منها على الحاج

الماليزي عند رغبته في أداء الحج، وجزء من هذه الأموال يصرف على توعية الحاج وتدريبه على أداء مناسك الحج بشكل آمن وصحيح.

إن برامج التوعية والتدريب هذه تشتمل على محاضرات وندوات نظرية عن أنظمة وتعليمات الحج متضمنة تدريب الحجاج على أداء مناسك الحج من خلال استخدام نظام المحاكاة ((virtual reality tour حيث تم تجهيز مواقع مماثلة تمامًا للمواقع التي يمر بها الحاج منذ وصوله لأداء فريضة الحج وحتى عودته إلى بلده.<sup>[16]</sup> مثل تم بناء مجسم للكعبة وتدريب الحجاج على كيفية الطواف وكذلك موقع رمي الجمرات لتدريب الحجاج على الطريقة الآمنة والسليمة لرمي الجمرات وكيفية تجنب مواقع وأوقات الزحام. كما يتم اختبار الحجاج بعد تدريبهم لمعرفة مدى الاستفادة من تلك البرامج. أي أن الحاج الماليزي يأتي إلى المملكة العربية

السعودية وقد تدرب عملياً على كيفية أداء الحج .هذه البرامج التوعوية ساهمت مساهمة فاعلة في جعل الحجاج الماليزيين أقل عرضة للموت أو للإصابة أثناء أداء فريضة الحج وأثناء كوارث الزحام التي حدثت خلال السنوات السابقة موضع الدراسة فهم أكثر الحجاج تنظيماً وتنفيذاً للتعليمات وعلى وعي تام بجميع المراحل التي يمر بها أداء الحج. هنا يظهر مدى أهمية تطبيق إدارة الأزمات في الحج والتجربة الماليزية خير مثال على ذلك.

### أزمة تيلينول (جونسون اند جونسون)

في 30 سبتمبر 1982 كانت شركة جونسون & جونسون على موعد مع أزمه كادت أن تعصف بالشركة، حيث توفيت سيدة نتيجةً لتناول

عقار التيلينول الذي كان واحدا من أكثر الادوية المسكنة للألم مبيعا في الولايات المتحدة والتي يتم صرفها للمرضى بدون وصفه طبيه، لقد كانت العبوات سهله الفتح ولقد أضيفت ماده سامه بفعل فاعل وتصدرت القصة عناوين الأخبار وكافه المحطات لمدة سته اسابيع متواصله وأصاب الناس حالة من الهستيريا والذي كان كافيا للقضاء على الشركة.<sup>[17]</sup>

تم التعامل مع الازمة بقرارات من المدير التنفيذي للشركة جايمس بيورك بسحب العقار من السوق مخالفا كل النصائح التي طالبتة بعدم فعل ذلك. وايضا طلب الناس بالتوقف فورا عن استعمال أي شكل من أشكال التيلينول وبدء في سحب الدواء وبلغ ما تم سحبه 31 مليون علبة تيلينول بتكلفه بلغت 100 مليون دولار، وأوقف كافه الاعلانات التجارية وقام بفحص مرافق الإنتاج

والتوزيع بحثًا عن أي مواد سامه أو ملوثة. وبعد شهرين تم طرح المنتج في عبوات

ثلاثية الاغلاق ومقاومه للتلاعب ثم طرح بعد ذلك على شكل كبسولات من الجل

لكي يستحيل التلاعب بها .

## دراسة مقارنة

أشار جبر في دراسته إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي

والنموذج الياباني إلى كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبان KANPAN

الياباني. يوضح فيه إن المفهوم الجوهرى لنظام كانبان يقوم على أساس محاكاة

الأزمة Stimulate the crisis وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمّال دائماً في

حالة التأهب جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا، أي



أنهم مستعدون على قدم وساق مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة.

فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات، وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية، إضراب العمال والحرائق.

هذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لا يرتبط بتهديد حقيقي، حيث يُلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي ونادرًا ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين.

وفي دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى كشفت الدراسة عن "وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى، حيث وُجد هناك تباينًا في

درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وكانت توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)، مما يعني أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات.<sup>[18]</sup> وسبب وجود هذا الخلل في هذه المنظمة ومعظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة

نظام الفرعات "بحسب تعبير الباحثان.<sup>[19]</sup> وعليه فإن غياب التخطيط والوقائية

يجسد الواقع المقلق لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما

في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمداً على الابتكار والحلول

الجزرية ومستخدمًا الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة ويكون هدفه تجاوز الأزمة

أو التقليل من أخطارها على اقل تقدير.

## آراء الغرب

جيري سيكيتش أجمل أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه (كافة

المخاطر) حين كتب « لا تختبر أي إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات .»

أيضاً يُعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات لذا نرى أنه لا يوجد بديل لوجود

أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية يمكنهم التصرف بسرعة وجدارة لإيجاد حلول

جذرية لحل المشاكل الناتجة عن الأزمات. يجب على المدير التوجّه مباشرةً إلى العاملين في المنظمة وتقديم خطة الأزمات لهم طالبا دعم كل فرد منهم وعليه أن يدرّب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعية، بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل العادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها مثل التجربة الماليزية واليابانية. يقول «إن أزمة إدارتنا هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة في العالم العربي والإسلامي إلا في ما ندر». وأيضاً عدم تأصيل العلمية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات. علما هناك نوعان من المنظمات منظمات مستهدفة للأزمات CRISIS PRONE وأخرى مستعدة لمواجهة الأزمات CRISIS PREPARED. جملة القول من خلال ما تقدم يتضح لنا النوعان في

المنظمات ورب سائل يسأل هل منظماتنا في حال الاستعداد أم الاستهداف لكن

المتابع يجيب أن أي استعراض للأزمات المتكررة والمتعددة في واقعنا يبين لنا أنها

في حال الاستهداف إلى أجل غير معلوم.<sup>[20]</sup>

# إدارة المخاطر

إدارة المخاطر أو إدارة المجازفة أو إدارة الخطر (Risk Management)

هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه

الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول

بعض أو كل تبعاتها. كما يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى

التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد

وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة.

مبادئ المخاطرة (Risk) وحسب تعريف (ISO/IEC Guide 73) هو عبارة عن

ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.

إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثل: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت والدعاوى القضائية) ومن جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية. بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع الشركات الكبرى وكذلك المجموعات والشركات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر.

في حالة إدارة المخاطر المثالية، تتبع عملية إعطاء الأولويات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية

والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية قد يتم توليها بشكل سيء.

إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها 100% ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها كمخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة. و كذلك مخاطر العلاقات وتحدث عند وجود تعاون غير فعال.

إن هذه المخاطر جميعها تقل بشكل مباشر إنتاجية العاملين في المعرفة وتقل فعالية الإنفاق والربح والخدمة والنوعية والسمعة ونوعية المكاسب.

كذلك تواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص وتوزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تنفق على إدارة المخاطر



كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحاً. ومرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المثالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن. إن إدارة المخاطر يجب أن تتكامل مع ثقافة المؤسسة ومع السياسة والبرامج الفعالة للإدارة العليا. يجب أن تترجم إدارة المخاطر الإستراتيجيات إلى أهداف عملية وتكتيكية وان تحدد المسؤوليات خلال المؤسسة لكل مدير وموظف مسؤول عن إدارة المخاطر كجزء من وصفه الوظيفي.

## خطوات عملية إدارة المخاطر

### التحضير

و يتضمن التخطيط للعملية ورسم خريطة نطاق العمل والأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر وكذلك تعريف إطار للعملية وأجندة للتحليل كما هو مبين في الشكل أدناه.

### تحديد المخاطر

في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية. المخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل وعليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها. عندما تعرف المشكلة أو

مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها.

## التعرف على المخاطر

ويتم ذلك عن طريق:

التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع

ما جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.

التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق

سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين

القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.

التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر

المحتملة للمخاطر.

مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر

المحتملة.

## التقييم

بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من

حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها. أحيانا يكون من السهل قياس

هذه الكميات وأحيانا أخرى يتعذر قياسها. صعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائما متوفرة. وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.

### كيفية التعامل مع المخاطر

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

**التجنب :** وتعني إيقاف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على

ذلك القيام بإيقاف منتج، او نشاط ذو مخاطر فعليه كبيرة، مثال لو كان هناك أحد

البنوك وله فرع يتم السطو عليه يومياً فيتم العمل على إغلاق الفرع، ويتم اللجوء

إلى هذه التقنية عندما تكون الخسائر المتأتية من المنتج أعلى من العائد.

**النقل :** حيث يتم في هذه الحالة العمل على نقل أثر المخاطرة إلى جهة أو طرف

آخر ومثال عليها التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة، ويتم

اللجوء إلى هذه الوسيلة في حال كان الأثر في حال وقوع الحادث مرتفع جداً

ولكن الإحتمالية منخفضة كثيراً مثال اللجوء إلى التأمين ضد أخطار الحريق

ويكون ذلك في حال أن إحتمالية حدوث حريق قليلة جداً "لم يسبق أن حدثت" أو

وقوع زلزال لكن في حال تحقق هذا الخطر فستكون الأثار عالية جداً.

**التقليص :** ويقصد في هذه الحالة العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية

تضمن العمل على خفض كل من إحصائية الحدوٲ ونتاجة الخطر في حال

وقوعه.

**القبول:** أي قبول المخاطرة كما هي من دون وضع أي إجراء وذلك يكون في

حال وقوع المخاطرة فإن الأثر منخفص جداً وإحصائية الحدوٲ منخفصة.

## وضع الخطة

و تتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ساتبع للتعامل

مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري

المناسب. على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية وقابلة للتطبيق

من اجل إدارة المخاطر. وكمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضادة للفيروسات.

## **التنفيذ**

و يتم في هذه المرحلة إتباع الطرق المخطط ان تستخدم في التخفيف من آثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين. وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به.



## مراجعة وتقييم الخطة

تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة. يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب

التالية:

من أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا ما زالت قابلة

للتطبيق وفعالة.

من أجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلا

تعتبر المخاطر المعلوماتية مثلا جيدا على بيئة عمل سريعة التغيير.

## المحددات (المعوقات)

إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك

قد يؤدي إلى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر

## مجالات تطبيق إدارة المخاطر

عندما تطبق إدارة المخاطر في الأمور المالية للسلطة فإنها تعتبر تقنية لقياس

ومراقبة والتحكم في المخاطر المالية والتشغيلية كما تظهر في إعداد موازنة

السلطة.

## إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي

تعرف إدارة المخاطر في هذا المجال على أنها حدث أو ظرف محتمل يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على المؤسسة المعنية من حيث وجودها، مصادرها (سواء موظفين أو رأس مال)، المنتجات أو الخدمات، أو زبائن السلطة، كما وقد يكون هناك تأثير على المجتمع والبيئة المحيطة. و كذلك لكل خطر محتمل يمكن أن يكون هناك خطة مصاغة مسبقا للتعامل مع نتائجه الممكنة (و ذلك لتأكيد حالة الطوارئ في حال أصبح الخطر مسؤولية قانونية).

نشاطات إدارة المخاطر كما تطبق على إدارة المشاريع: في حالة إدارة المشاريع،

فإن إدارة المخاطر تتضمن النشاطات التالية:

التخطيط لكيفية استخدام إدارة المخاطر في المشروع المعني. يجب أن تتضمن

الخطة المهمات والمسؤوليات والنشاطات وكذلك الميزانية.

تعيين مدير المخاطر - وهو شخص يختلف عن مدير المشروع مهمته التنبؤ

بالمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع - أهم صفاته يجب أن تكون الشكوكية

الصحية.

الاحتفاظ بقاعدة بيانات للمخاطر التي يواجهها المشروع أول بأول. وهذه البيانات

تشمل: تاريخ البداية، العنوان، وصف مختصر، الاحتمالية وأخيرا الأهمية.

إيجاد قناة لإرسال التقارير يمكن من خلالها لأعضاء الفريق العاملين في إدارة

المخاطر إرسال تقارير تتضمن تنبؤاتهم بأي مخاطر محتملة.

إعداد خطط للتخفيف من حدة المخاطر التي اختيرت لتعالج بهذه الطريقة. الهدف

من هذه الخطط هو وصف كيفية التعامل مع هذه المخاطر وتحديد ماذا ومتى

وبمن وكيف سيتم تجنب أو تقليص نتائجها في حال أصبحت مسؤولية قانونية.

إعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها وتلك المخطط لمواجهتها وفعالية

نشاطات التخفيف والجهد المبذول في إدارة المخاطر.

## إدارة المخاطر واستمرارية العمل

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة. كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية ومالية. لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية).

بينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط الاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر. وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلا إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين

مربوطتين مع بعضيهما ولا يجوز فصليهما. فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من

المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر،

التكلفة المقدرة...الخ) وعليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة

لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من

عملية إدارة المخاطر. إدارة المخاطر هي ذلك الفرع من علوم الاقتصاد الذي

يتعلق بالآتي:

- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين، والدائنين

والمستثمرين.

- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.

- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها، وتقوم إدارة المنشآت، والعمليات التي تقوم بها يوماً بيوم.

- العمل على الحد من الخسائر وتعليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المنشأة، ومدير إدارة المخاطر.

- تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر.



- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع محاولة تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر.
- حماية صورة المنشأة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، والدائنين، والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.

## أساليب التعامل مع المخاطر

إذا عرفنا بوجود المخاطر، وتوفرت لدينا طرق دقيقة لقياسها أمكننا عندئذٍ

أن نتعامل معها بالطريقة المناسبة، ان كل نوع وكل مستوى من المخاطر يقابله

طرق للعلاج والتعامل مع تلك المخاطر. هناك أربع أساليب:

تجنب المخاطر

تقليل المخاطر

نقل المخاطر إلى جهة أخرى.

قبولها بكل أثارها وتبعاتها.

## تجنب المخاطر

يتم تجنب المخاطر إذا كان تفضيلات المستثمر تتجه إلى ذلك وهو ممن

يفضل الأمان منها، ومن ذلك الإقبال عليها إذا كان للمستثمر "شهية" للخطر.

تجنب البنوك مخاطر الائتمان بالامتناع عن منح القروض مرتفعة المخاطر.

تجنب مخاطر أسعار الفائدة بعد الاستثمار في أوراق مالية طويلة الأجل.

## تقليل المخاطر

ومن طرق التعامل مع الخطر، تقليله وذلك بتخفيض حجم الاستثمارات التي

تواجه خطراً بعينه لا يجب للمستثمر تحمله مثل تقليل حجم استثماراته طويلة

الأجل أو بعملة معينة، كما يمكن التعامل مع المخاطر بالاشتراك مع الآخرين في

تحملها. وهذا هو أحد البواعث على استثمار الناس في صناديق الاستثمار لأنها

تمكن من تفتيت المخاطر وإتاحة الفرصة للفرد ليشترك مع عدد كبير من أمثاله

وهم المساهمون في الصندوق في تحمل المخاطر فيكون نصيب كل واحد منهم

من المكروه إذا وقع قليلاً غير مؤثر.

تقوم البنوك بتقليل المخاطر من خلال الآتي:

رصد سلوك القروض من أجل استجابة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع

مبكراً

تقوم أيضا بتقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول

والخصوم والتي يجري تصميمها لذلك الغرض.

## نقل المخاطر

ويتم نقل المخاطر إلى آخرين (إذا كان المستثمر من النوع الأول وهناك مستثمر من النوع الثاني مستعد لتحمل المخاطرة) وذلك بالاحتواء منها بمقابل مالي. ويقع في الحالات التي يرغب المستثمر في تحمل أنواع المخاطر المألوفة عنده والتي يرى أن له فيها خبرة مفيدة ويريد الاحتواء من المخاطر الأخرى. فشركة التقسيط مستعدة في مجال نشاطها لتحمل المخاطر الائتمانية للمدينين لأن هذا صلب عملها الذي تتميز فيه على الآخرين بالخبرة، وهي لا تريد تعريض عملها مثلاً لمخاطر تغير أسعار الصرف فتحتمي من هذا الخطر بالتنازل من جزء من دخلها إلى جهة أخرى تتوافر على الخبرة في هذا المجال وتكون مستعدة لتحمله.

ادارة الأزمات بالمكتبة الوطنية الجزائرية :

أزمة « Covid-19 » أنموذجا

## مقدمة

تُعد إدارة الأزمات أحد أهم الدعائم الإدارية التي تعمل على حماية المؤسسات وضمان نجاحها وتطورها، وهذا بفعل ما تَضمُّه من الاستعداد المُسبق، الاستجابة الفعالة والتعافي الأمثل من جميع الأزمات الفعلية والمحتملة التي من شأنها أن تُصيب المؤسسة. ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها هذا النشاط الإداري، فإن الأدبيات العلمية وتطبيقاته في مختلف المجالات والقطاعات ازداد بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية وبخاصة مع توالي الأزمات الدولية. أصبحت أساليب ومقاربات علم إدارة الأزمات مُنتشرة في جميع المؤسسات العامة منها والخاصة، والمكتبات ومراكز المعلومات ليست بمعزل عن هذا السياق. فمنذُ القديم وأمناء المكتبات مُنشغلون بالأزمات والكوارث التي تُهدد

مكتباتهم، إلا أن ظُهور الأدبيات العلمية المتخصصة في إدارة الأزمات بالمكتبات ومراكز المعلومات كان متأخرا. تُرجع مُعظم الدراسات إلى ما قبل 1985 إلا أن زيادة الاهتمام بهذا الموضوع يعود إلى ألفينيات القرن الحالي. وتعاظم الاهتمام بهذا الموضوع سنة 2019 بفعل تداعيا الجائحة العالمية «Covid-19».

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع ادارة الأزمات بالمكتبة الوطنية الجزائرية. إذ تُعد هذه الأخيرة أنموذجا مُتميزا عن باقي أصناف المكتبات العمومية الأخرى، فإلى جانب كونها مؤسسة مَعنية باقتناء، مُعالجة واطاحة مصادر المعلومات، وتَقديم حُزمة من الخدمات لمستفيديها والتي غالبا ما تكون مُرتبطة بأنشطة التعليم، التربية، الثقافة. هي مَعنية كذلك بجملة من المهام الخاصة والحصريّة بها، وذلك راجع لخصوصيتها؛ فهي كيان مؤسّساتي يُعبر عن سيادة



الدولة، وهي مَعْنِيَة أَيْضَا بجمع وحفظ التراث الثقافي والعلمي والأدبي والفني (المكتوب، المطبوع، المنقُوش، المرسوم، المقروء آليا، المسموع، المصور والرقمي) ذات العلاقة بالجزائر، سواء المنشور داخل رُبوع الوَطْن، أو خارجه -سواء تتحدث عن الجزائر أو أنتجها جزائريون مُغتربون- بالإضافة إلى ذلك فهي مَعْنِيَة بتنظيم عملية النشر من خلال احتكارها للإيداع القانوني الذي يَضْبُطُ عملية نُشر وتوزيع كل الوثائق المنشورة داخل الوطن.

تواجه المكتبة الوطنية الجزائرية في الوقت الراهن عديد التحديات التي تهدد كيان المكتبة وتُشكك في مشروعيتها وجودها كخدمة عمومية في المجتمع. وهذا راجع إلى كون البيئة الرقمية بمختلف منصاتها وأدواتها، تطرُح نفسها كبديل فعال للمكتبات العمومية وخاصة فيما يتعلق بأنشطة بحث واسترجاع المعلومات.

واستجابة لهذه المتغيرات والتهديدات سعت المكتبات الوطنية إلى توسيع نطاق خدماتها، وأداء أدوار جديدة؛ من بينها الاستجابة في أوقات الأزمات لإثبات مشروعيتها. وبناء على هذه الأسباب الموضوعية، وضمن هذا السياق المتغير، تبرز إشكالية هذه الدراسة والتي تتجلى في مستويان رئيسيان. يتمثل الأول في؛ مدى توافر خطط للاستعداد للأزمات لدى المكتبة الوطنية للإدارة للأزمات التي تواجهها، أما المستوى الثاني فيتجلى في؛ مدى مواكبة المكتبة الوطنية الجزائرية لنظيراتها في العالم بخصوص أداء الدور المستجد والمتمثل في دعم المجتمع من خلال الاستجابة في أوقات الأزمات، إذ تُشكل جائحة «Covid-19» أنموذجاً متكاملاً يُمكن على أساسه قياس فاعلية المكتبة الوطنية في أداء هذا الدور. وتعبيراً عن هذه الإشكالية المركبة نطرح جملة من التساؤلات هي:

## ما واقع ادارة الأزمات بالمكتبة الوطنية الجزائرية؟

كيف استجابة المكتبة الوطنية الجزائرية في ظل أزمة جائحة «Covid-19»

19«؟

تتبع أهمية هذه الدراسة في حداثة الموضوع، خاصة في ارتباطه بالجائحة

العالمية «Covid-19» التي تشغل الرأي العام والبحثي في جميع دول العالم.

اضافة إلى ذلك نجد نُدرة في الدراسات السابقة المعالجة لهذا الموضوع،

بالخصوص في الجزائر، فمن خلال بحث وثنائي مُعمق لم نستطع الوصول إلى

أي دراسات علمية منشورة. كما أن الدراسات التي تربط المكتبات الوطنية بمتغير

ادارة الأزمات قليلة جدا حتى على المستوى العالمي، الأمر الذي يجعل من

الدراسة اضافة للمجال البحثي وللتخصص، كما أن نتائج هذه الدراسة من شأنها

أن ترفع من وعي المكتبين على مستوى المكتبة الوطنية وغيرهم في باقي أصناف المكتبات الأخرى بأهمية الموضوع، والحاجة الماسة لوجود رؤية واضحة ودقيقة لإدارة الأزمات على مستوى المكتبات ومؤسسات المعلومات.

كما تسعى الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين يتمثل الأول في؛ معرفة واقع إدارة الأزمات على مستوى المكتبة الوطنية الجزائرية، أما الثاني فيتمثل في؛ رصد ومُعاينة استجابة المكتبة والدور الذي تؤديه في أوقات الأزمات في المجتمع، وذلك من خلال أخذ أزمة جائحة «Covid-19» كأنموذج.

تندرج هذه الدراسة ضمن قسم الدراسات النوعية التي تصبوا إلى اكتساب معارف كيفية حول ظاهرة أو مشكلة مُعينة. وبما أنها كذلك، فإن تحقيق أهدافها لا

يمكن إلا من خلال الاعتماد على منهج دراسة الحالة لأنه الأكثر مواءمة مع

أهداف الدراسة.

وبما أن الدراسة نوعية، فإن الأداة الأنسب استخدامها في عملية جمع

البيانات تكمن في المقابلة؛ إذ تم تطوير دليل مقابلة يتضمن محوران: عني الأول

بواقع ادارة الأزمات بالمكتبة الوطنية الجزائرية، أما الثاني فخصص لاستجابة

المكتبة الوطنية الجزائرية لجائحة «Covid-19». كذلك تم الاعتماد على أداة

الملاحظة البسيطة أثناء التردد على المكتبة واجراء المقابلات، فضلا عن ذلك تم

التوصل كذلك إلى بعض الوثائق الادارية التي ساهمت في التوثيق والتحقق من

صحة المعلومات المصرح بها.

أما العينة المبحوثة فهي مكونة من: مدير المكتبة الوطنية الجزائرية،  
والمديرة العامة المساعد بالإضافة إلى مديرة الإدارة والوسائل. تم اجراء مقابلة  
مسجلة معهم يومي 26/25 تموز 2022.

## 1. البناء المنهجي

### 1.1. تحديد مفاهيم الدراسة

تتسم البحوث العلمية بدقة توظيف المصطلح العلمي، وذلك بتبيان المراد  
منها في بنية البحث، وبذلك فإنه من المهم تعريف مصطلحات الدراسة وضبطها  
بناء على القواميس والموسوعات والأدبيات العلمية المتخصصة، وتكييفها اجرائيا  
مع واقع الدراسة. تتضمن الدراسة ثلاث متغيرات رئيسة هي:

### 1.1.1. ادارة الأزمات

تُعد ادارة الأزمات أحد فروع علم الإدارة، وهي من التخصصات الحديثة التي زاد انتشارها وشيوعها بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك راجع للتطور الكبير الذي شهدته العلوم الإدارية في القرن الأخير. كذلك فإن توالي الأزمات وتعمق حدتها وتداعياتها على الدول والمجتمعات والمؤسسات زاد من الاهتمام بهذا التخصص.

الأزمات من حيث اللغة حسب (المعجم الوسيط، د.ت) هي الضيق والشدة والقحط وجمعها أوازم. أما بالفرنسية فلأزمة «Crise» مأخوذة من الأصل الإغريقي «Krisis» واللاتيني «Crisis» وهي لحظة صعبة للغاية في حياة شخص ما، أو جماعة أو أثناء أداء نشاط مُعين، وهي حالة تتميز باضطراب

عميق (Larousse, n.d) أما في الإنجليزية فالأزمة « Crise » هي وقت فيه

خطر كبير، صُعوبة أو شك حين تكون المشاكل في حاجة إلى أن يتم حلها، أو

قرارات مهمة يجب أن تتخذ. وهي كذلك وقت فيه تكون المشاكل، المواقف السيئة

أو مَرَض في أسوأ حالته. (Oxford, n.d).

« وبما أن نظرية الأزمة تعود إلى علماء النفس والصحة النفسية...فقد

تعددت تعاريف الأزمة بتعدد العلماء إلا أن من أبرزها تعريف «رابوبورت» الذي

يرى أنها موقف أو حدث تتحدى قوى الفرد وتضطره إلى تغيير وجهة نظره وإعادة

التكيف مع نفسه ومع العالم الخارجي أو كليهما. ويرى الكثيرون بأنها موقف لا

يحتمل، بمعنى أن الانسان لا يطبق معاشته مدة طويلة من الزمن ومنهم من



يقول أن الموقف إذا زاد عن (72 سا) عندها يمكن القول أن الفرد يمر بأزمة»

(خليل، 2012، صفحة 119).

أما من منظور المكتبات فيمكن تعريفها أنها حالة حرجة تكون فيه المكتبة

عاجزة عن أداء مهامها ووظائفها بشكل سليم يستجيب لتطلعات جمهور

المستفيدين منها، وقد تعود أسباب هذه الحالة المتأزمة لتجليات المتغيرات

والاضطرابات التي تنشأ في المحيط الخارجي للمكتبة، وتمتد تأثيراتها إليها. وقد

تعود أسبابها إلى عوامل ناتجة عن اضطرابات في بيئتها الداخلية. تتطلب هذه

الحالة تكاثف الجهود من أجل اتخاذ قرارات في حالة من عدم التأكد ونقص في

المعلومات. بحيث أن هذه القرارات تكون على قدر عال من الأهمية يستوجب أن

تتسم بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وأن تُتخذ وتُطبق بأسرع وقت ممكن، وهذا ما

من شأنه أن يحد من مآلات الأزمة فإما أن تتحول إلى فرصة حقيقية يُمكن من خلاله الاستجابة السريعة لها وإيجاد الحلول الناجعة لها والتي تُمكن المكتبات من الاستجابة للتغيرات والتأقلم مع الاضطرابات لتحقيق النمو والتطور. أو أن تكون سلبية بالقدر الذي تُشَل فيه أنشطة المكتبة وخدماتها للحد الذي يجعل منها غير ذي جدوى، وقد يتأزم الوضع للحد الذي تضطر فيه المكتبة إلى غلق أبوابها.

أما «إدارة الأزمات فانبثقت منذ القدم من خلال الممارسات العملية، فكانت من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة التي يواجهها في إطار مُسميات مثل الحنكة، الخبرة، الدبلوماسية، وكفاءة القيادة... ولقد نشأ اصطلاح ادارة الأزمات، في الأصل، من خلال علم الادارة العامة؛ وذلك للإشارة إلى دور الدولة

في مواجهة الكوارث المفاجئة والظروف الطارئة مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والصراعات المسلحة والحروب الشاملة» (صخري، د. ت).

وإدارة الأزمات بمفهومها التقليدي تعني «مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تُبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة. أما حديثاً فإن إدارة الأزمات يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه. فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تُهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقاءها في السوق» (قحح، 2000، ص. 28).

« وفي تعريف آخر لإدارة الأزمة فهي عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام

إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات يسودها الغموض في وقت محدد،

تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها والتقليل من نتائجها إلى أقل حد ممكن، بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتنزيل المخاطر اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية... كما أنها... العملية المستمرة التي تهتم بتوقع الأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار وتتبع المتغيرات المولدة للأزمة وحشد الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات المختلفة بأكبر قدر ممكن من الجودة والدقة وبما يُحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة ولبيئة العاملين، مع الحرص على العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة واستخلاص النتائج ومنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة الاستفادة من الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة « (الضبع، 2014، ص. 99).

ومن خلال التعريفات السابقة يتبين لنا أن مفهوم إدارة الأزمة يختلف من تخصص لآخر ومن مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة الأزمات المراد إدارتها، وإن كان الأمر كذلك فإن المفهوم العام لإدارة الأزمات؛ يُمكن أن يعرف على أنه : مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تقوم على استخدام المناهج المناسبة التي تَسْمح بتحليل المتغيرات والأحداث التي تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بغية الاستشعار المبكر للأزمات، الشأن الذي يُمكن فريق إدارة الأزمة من الإعداد المُبكر للخطط والاستعدادات التي تُمكن من تلافي الأزمة أو إدارتها بالشكل الأمثل. وذلك بتوفير وتهيئة مختلف الإمكانيات المادية والمالية والبشرية لحل الأزمة، وذلك من خلال التخطيط المسبق والتقييم الأني والبعدي للأداء، فضلا عن التطبيق الدقيق والسريع للمخططات من أجل تحقيق أكبر قدر مُمكن

من جودة الأداء وتجنب تداعيات الأزمة بأقل تكلفة ممكنة لضمان سيرورة أنشطة المنظمة بشكل سليم وتعظيم قيمتها ومنتجاتها (خدماتها).

وأن تعريف إدارة الأزمات في المكتبات يُقصد به؛ جُملة الاستعدادات التي تقوم بها المكتبات من خلال فريق مكون ومؤهل لإدارة الأزمة، بغية الكشف المبكر للأزمات الحالية والمحتملة في بيئتها الداخلية أو الخارجية، من خلال التخطيط العلمي المسبق واعداد البرامج التي من شأنها أن تعمل على تلافي الأزمات أو إدارتها بالشكل الأمثل أو معالجتها بأكبر قدر ممكن من جودة الأداء وبأقل تكلفة ممكنة. الأمر الذي يعود على المكتبة بالنفع من خلال؛ إما الحفاظ على الأداء الحالي لها أو الاستفادة من الأزمة لتبني استراتيجيات جديدة تمكن

المكتبة من الاستجابة لمختلف المتغيرات الحاصلة لضمان ديمومتها وتطوير خدماتها وأنشطتها تحقيقا لاحتياجات وتطلعات جمهور المستفيدين منها.

### 2.1.1. المكتبة الوطنية الجزائرية

المكتبة الوطنية تُعين وتمول من طرف الحكومة لخدمة الأمة، من خلال المحافظة على مجموعة شاملة من الأدبيات المنشورة والغير منشورة التي تصدر من الأمة، بما في ذلك المنشورات الحكومية. وفي معظم دول العالم تكون مَسْؤُولة عن اعداد الببليوغرافية الوطنية، وبعض الخدمات على غرار الايداع القانوني الذي يحمي الأعمال بموجب قانون حقوق الملكية في البلد (Joan, 2020).

وحَسب موسوعة الشامي لعلوم المكتبات والأرشيف هي

«مكتبة تحدد لها جهة حكومية مُختصة لتكون المكتبة الوطنية أو القومية

للدولة، تمويلها حكومة تلك الدولة. تتضمن مُهمة المكتبة التجميع الشامل للإنتاج

الفكري القومي -والذي غالبا ما يكون نتيجة لنظام الايداع- وتجميع وحفظ

وصيانة الببليوغرافية الوطنية، والتجميع الشامل وتنظيم المطبوعات الدولية لخدمة

الفئات العلمية، واصدار الأدوات الببليوغرافية، وتنسيق شبكة مكتبات قومية،

وتقديم خدمات مكتبية للحكومة الوطنية أو بعض وكالاتها» (الشامي والسيد،

.(2022).

والمكتبة الوطنية الجزائرية، تمثل المكتبة القومية للجزائر، تقع تحت وصاية

وزارة الثقافة والفنون -حسب آخر تحديث-



«تعد المرجع الأساسي والمركزي للإنتاج الفكري والثقافي في كل المجالات والتخصصات المعرفية. تنفرد عن نظيراتها -المكتبات العمومية- أنها أخذت على عاتقها تشجيع المطالعة العمومية من خلال مساهمتها في بناء وتطوير شبكة مكتبات المطالعة العمومية في الجزائر. حُددت المهمة الرئيسية لها عن طريق الأمر المتعلق بالإيداع القانوني رقم 96-16 المؤرخ في 02 تموز 1996 والمرسوم التنفيذي رقم 99-226 المتمثل في جمع وحفظ ووقاية التراث الفكري الجزائري» (بطاقة فنية عن المكتبة، 2021).

### 3.1.1. جائحة «Covid-19»

مرض مُعدي من عائلة الفيروسات التاجية، ظهر بفعل فيروس «SARS-COV-2» تم رصده أول مرة بمدينة وهان الصينية سنة 2019. وهو مَرَض

شديد العدوى ينتقل عبر الهواء، انتشر في فترة زمنية قصيرة في جميع أنحاء العالم. ونظرا لخطورته وبخاصة على الأشخاص ذوي المناعة الضعيفة وكبار السن، دعت منظمة الصحة العالمية إلى حالة تأهب عالمية ووَصفت المرض بالجائحة وأوصت بضرورة التباعد الاجتماعي والحجر المنزلي كآلية للوقاية والحد من نَقْشي الوباء إلى حين التوصل إلى لقاحات فعالة. استجابت أغلب دول العالم من خلال فرض اغلاق شامل أو جزئي للفضاءات العمومية من بينها المكتبات الوطنية، الأمر الذي انعكس عنه تَوَقف مُعظم النشاطات الانسانية بما فيها الاقتصادية والانتاجية. شكّلت هذه المرحلة من 2019 إلى أواخر 2022 مرحلة أزمة بالنسبة لجميع المؤسسات بما فيها المكتبات ومراكز المعلومات نظرا لاضطرار هذه الأخيرة لغلق أبوابها أمام الجمهور.

## 2.1. عرض الدراسات السابقة

قليلة هي الدراسات التي تطرقت إلى اشكالية ادارة الأزمات بمجال المكتبات، فوفا لمراجعة منهجية «systematic review» قام بها الباحثان الايرانيان « Somaye Sadat Akhshik » و « Reza Rajabali Beglou » باستخدام تقنية « Prisma : Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses » على الدراسات المنشورة ما بين 1985 إلى 2020 باللغة الانجليزية في قواعد البيانات التالية : ScienceDirect, Pro-Quest, Google Scholar and Emerald » databases». توصلنا إلى أن 137 دراسة من أصل 2900 نتيجة بحث عالجت موضوع ادارة الأزمات في المكتبات. أغلب هذه الدراسات كانت في قارة

أمريكا تليها أوروبا، أفريقيا ثم آسيا، كما توصلت الدراسة إلى أن عدد الدراسات تعاضم في الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2008 إلى 2017. وبخصوص أنواع الأزمات التي تم معالجتها فقد كانت حسب نسبة التركيز: اقتصادية، طبيعية، اجتماعية، صحية وأخرى. أما بخصوص أنواع المكتبات التي عُنيت أكثر بالدراسة فقد كانت على التوالي: أكاديمية بحثية، عمومية، وطنية: «فقط 11 دراسة»، طبية، رقمية، مدرسية وأخرى غير محددة.

أما بخصوص الدراسات باللغة العربية، فمن خلال بحث وثنائي مُعمق قام به الباحثان على مُعظم قواعد البيانات وخاصة المتخصصة منها في علوم المكتبات والمعلومات، كانت الأوراق البحثية المُسترجعة التي تربط المكتبات وإدارة الأزمات قليلة جداً، باستثناء طفرة حدثت منذ 2019 بسبب تابعات جائحة

كورونا، أما تلك التي تعالج ادارة الأزمات بالمكتبات الوطنية «القومية» فقد تم استرجاع دراسة واجدة فقط. نَسْتعرض أهم الدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة من خلال تقسيمها إلى:

### 1.2.1. ادارة الأزمات بالمكتبات الوطنية

يستعرض «Jan Fullerton» مُدير المكتبة الوطنية الأسترالية في مقاله «الاستعداد للكوارث بالمكتبة الوطنية الأسترالية» بعض تجارب المكتبة في الاستجابة للكوارث، من خلال تطرقه إلى حادثة حرق المكتبة سنة 1985 والتي وجدت المكتبة -حسب تصريحه- مستعدة بشكل ضعيف جدا. هذه الحادثة وغيرها هي التي دفعت المكتبة إلى الاهتمام أكثر بإدارة الكوارث، وبخاصة الاستعداد للاستجابة لها. وبهذا الخُصوص أشارت الدراسة أن مدى اهتمام المكتبة الوطنية

الأسترالية يتمثل في مدى ادماج الطوارئ في عمليات التخطيط، ففي العقود القديمة كانت تقتصر على الحرائق وكيفية الحفاظ على العمال والزوار سالمين، بعد ذلك تم ادخال تعديلات تأخذ بعين الاعتبار مجموعات المكتبة، أما مؤخرا فقد تم الأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب التخطيط لإدارة المخاطر ويتضمن ذلك:

مجموعة الأهداف: المجموعات، الأشخاص، نُظم تكنولوجيا المعلومات،

البيانات والأصول المادية؛

كل أنواع التهديدات التي تمس أحد هذه الأهداف، والتي بطريقة غير

مقبولة، لم يتم تغطيتها في المخططات العادية لمكان العمل بما في ذلك: الحرائق،

الفيضانات، تسرب المياه، التهديدات الارهابية، انهيار الأبنية، التوغلات الأمنية،

التخريب، الآفات الحشرية، الغُبار، تعطل مكيفات الهواء وغيرها؛

كل الفاعلين ذوي المسؤوليات؛

كل الاجراءات المتعلقة ب: فهم، الوقاية، الاستعداد، الاستجابة والتعافي من

مثل هكذا حوادث؛ و المُستلزمات الخارجية على غرار: أنظمة الانذار الذكية،

مُوفري خدمات الطوارئ، ووكالات أخرى بذات الاحتياجات ( Fullerton,

2004).

وفي دراسة أخرى، للباحث (Sison, 2007) بعنوان «الاستعداد للكوارث

بالمكتبة الوطنية بالفلبين». وبهدف الكشف على مدى جاهزية المكتبة للاستعداد

للكوارث، اعتمد الباحث على أداة المقابلة مع رئيس مجلس الإدارة والمسؤول عن

قسم الممتلكات بالمكتبة، كذلك تم توجيه استبيان لعينة من عمال المكتبة الوطنية

الفلبينية، بالإضافة إلى أخذ صور توثيقية للتأكد من المعلومات المتحصل عليها.

توصلت الدراسة إلى أن :

غالبية عينة الدراسة (83) على دراية بأهمية التخطيط للكوارث وفريق

الكارثة، كما أن نسبة مُعتبرة (46) لديهم مهارات ومعارف خاصة باستخدام

تجهيزات الطوارئ، كما أن غالبيتهم (50) أبدوا الارادة للقيام بأي مهام توكل

إليهم؛

المكتبة الوطنية لا تمتلك معدات (تجهيزات) الكوارث «disaster kit»؛

سوف يكون للمكتبة أوقات صعبة في مرحلتي الاستجابة والتعافي، بسبب

عدم توافرها على أرقام مؤسسات الطوارئ، كما أنها لا تتوافر على امكانية

الوصول إلى الخبراء وخدمات الدعم التي من شأنها أن تُساعد على الاستجابة،



التعافي وتعويض المجموعات التالفة أثناء الكارثة؛ و أن المكتبة الوطنية الفليبيينية لا تمتلك خطة للكوارث ولا الميزانية اللازمة لإدارة الكوارث.

### 2.2.1. استجابة المكتبات الوطنية في أوقات الأزمات

عديدة هي الدراسات التي تطرقت إلى موضوع دور المكتبة الوطنية في ادارة الأزمات، ولقد ازداد عددها بكثرة خلال فترة جائحة كورونا نظرا لخصوصية الوضع. ففي دراسة لـ (Susanne jorg, Renate, & Frank, 2021) تصف استجابة المكتبة الوطنية الألمانية للوضع الجديد الذي أوجدته جائحة كورونا. في 16 آذار 2020 أغلقت المكتبة أبوابها أمام الجمهور وألغت جميع تظاهراتها، هذا الوضع جعل المكتبة تُواجه اشكالية تفعيل خدماتها عن بعد، وذلك من خلال تمكين العمال من العمل بفاعلية عن بعد. تم تأسيس فريق أزمة يلتقي يوميا من

خلال الاجتماعات المرئية « Videoconferencing »، يتم ابلاغ الموظفين  
بمخرجات الاجتماعات مباشرة بعد الانتهاء منها عن طريق البريد أو من خلال  
أقسام خاصة (مخفية) على موقع المكتبة، تم تقليل دورية الاجتماعات إلى مرة في  
الأسبوع بحلول شهر أيار. ولقد كان الشعور العام لدى الموظفين هو أن ادارة  
الأزمة كانت ناجحة، كما أن وقت الأزمة كان فرصة للابتكار. أما بخصوص  
التواصل مع المستفيدين فقد كانت تتم عبر البريد الإلكتروني والهاتف، كما تم  
تحسين الخدمات الرقمية، وتم إتاحة الوصول إلى أزيد من 8 ملايين وثيقة، كما تم  
تفعيل معارض المكتبة عبر الأنترنت، واقناع الناشطين على وسائط التواصل  
الاجتماعي للترويج لاستخدام هذه الخدمات والعروض. مع نهاية شهر نيسان  
2020 سمحت السلطات الألمانية للمكتبات باستئناف أعمالها، ومن أجل ذلك

توجب الالتزام بقواعد السلامة والتباعد الاجتماعي، ولتقليل وضبط عملية الولوج تم اعتماد نظام للحجز، كما تم تفعيل خدمات حُجرات القراءة الرقمية واستخدام أنظمة الاعارة الآلية. وبذلك استطاعت المكتبة أن تكسب رضى المستفيدين وهذا ما تجلى من خلال الاقبال الكبير على المكتبة وخدماتها أثناء الأزمة. هذا وقد عازمت المكتبة على أن تحافظ على نظام العمل الجديد حتى بعد انتهاء الأزمة.

وفي دراسة أخرى لـ (Nicole, 2020 & Beverley, Nicholas) بعنوان «التأقلم مع أزمة « Covid-19 » : حالة المكتبة الوطنية بجامايكا » هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على عمل المكتبة قبل، أثناء وبعد الجائحة مع الاشارة إلى تصريحات المؤسسات والمنظمات الدولية بخصوص الموضوع. وتم أخذ المكتبة كأنموذج لدراسة لاعتبارها -حسب الدراسة- رائدة في المنطقة في مجال

ادارة المخاطر والاستعداد لها، وأنها تُعتبر قاعدة تكوينية للاختصاصيين في المعلومات والمحفوظات. عاصرت المكتبة عديد الأزمات منها؛ الكوليرا «dreaded Asiatic cholera» ما بين 1850-1855، الزلزال العظيم سنة 1907، الانفلونزا الاسبانية من خريف 1918 إلى صيف 1919، طوفان 2016 وأحدثها أزمة جائحة «Covid-19». في حالت كورونا تم اعداد خطة؛ تضمنت في البدء بروتوكول مكان العمل؛ والذي يتضمن تعليمات للعمال الذي يخالطون المستفيدين، بعد رصد أول حالة من فيروس كورونا بجامايكا في 10 آذار 2020، عُقد أول اجتماع على مستوى المكتبة، أوصى بشراء المستلزمات الوقائية وتطبيق الاجراءات الاحترازية التي تضمنتها الخطة الاستعدادية. وفي 14 آذار 2020 أمرت وزارة الثقافة بغلق جميع المؤسسات تحت وصايتها أمام الجمهور،

وفي الأثناء قام فريق الاستعداد للأزمات بتقييم المخاطر، وبذلك فإن عينة الدراسة التي تضمنت 76 عاملاً، وفقاً لنتائج التقييم صُنفت 35 مُستجيب ضمن دائرة الخطر المتوسط أو الأقصى وذلك راجع لاستعمال وسائل النقل الجماعية، وبناءً على نتائج التقييم؛ تم دعم وسائل نقل أكثر سلامة للعمال الذين أبدوا استعدادهم للعمل في المكتبة مع الالتزام بإجراءات الوقاية المنصوص عليها في البرتوكول، فضلاً عن تفعيل إجراءات العمل عن بعد للعمال الآخرين. ومن أجل تعزيز خطة العمل عن بعد تم الاعتماد على «Microsoft Office 365»، التي تتضمن تطبيقات المكتب، البريد، والاجتماعات عن بعد وغيرها من التكنولوجيات المتاحة. وبذلك استطاعت المكتبة أن تطور من خدماتها الرقمية وأن تطور أخرى جديدة على غرار توفير الرقم الدولي الموحد للكتاب عن بُعد. وبذلك فإن أزمة

« Covid-19 » تم اعتبارها من طرف المكتبة كفرصة للتحسين بدل أن تكون

عائقا. وفي ظل اغلاق مُعظم المؤسسات التعليمية والتثقيفية عملت المكتبة على:

تطوير مجموعاتها الرقمية، وتوفير النصوص الكاملة للوثائق وكذا روابط

للمصادر الالكترونية التي من شأنها افادة الطلبة؛

توفير قائمة مصادر موثوقة، لتمكين المواطنين الجمايكيين من الوصول إلى

معلومات موثوقة حول جائحة « Covid-19 »؛ و التعاون مع وزارة الصحة

ضمن اللجنة الوطنية لأبحاث الصحة، بحيث عملت المكتبة على: ادره البيانات،

الاشراف على خارطة اقتناء المصادر ذات العلاقة بأزمة « Covid-19 » واطاحتها

على المكتبة الرقمية الصحية.

وفي تجربة أخرى، يرصدُ (Keating, 2021) في مقال بعنوان «تعطيل، قيم وصمود: استجابة المكتبة البريطانية لجائحة «Covid-19»» هدف المقال لتسليط الضوء على استجابة المكتبة البريطانية لأزمة كورونا طيلة الـ12 شهرا الأولى، وبخاصة الدور المحوري والمتمثل في التكيف التكنولوجي. وبحسب صاحب المقال فإن الأمر يفوق توافر البنية التحتية التكنولوجية، حيث أنه تم الاعتماد أكثر من أي وقت مضى- على قيم المؤسسة التي ساعدتهم على توجيه المسار أثناء الأزمات. كان التأثير الأكبر للجائحة على المكتبة هو انقطاع علاقاتها الخارجية وبالأخص المعارض والمُلتقيات التي كانت تعتمد القيام بها، والأمر من ذلك هو قرار الاغلاق. ومن أجل الاستجابة للأزمة، تم عقد اجتماع من طرف الفريق الأخضر لإدارة الأزمات، كما تم انشاء الفريق الذهبي لإدارة

الأزمات؛ والذي يُعنى بتوفير الاستراتيجيات التوجيهية وصناعة القرارات حول المسائل التي يتم طرحها من طرف الفريق الأخضر. في أول قرار للغلق، تم تحويل العمل إلى نمط العمل عن بُعد باستثناء القطاعات التي تتطلب الحضور الفعلي للموظفين على غرار أمن المبنى، أمن المجموعات وغيرها. وكانت الرسالة الأولى والأهم هي أن المكتبة مفتوحة. وقد كانت الأولوية في هذا الصدد هو تحديد وتوفير الخدمات لمساعدة المجتمع البحثي الطبي للمملكة المتحدة، كما تم تفعيل برنامج أرشيف «Covid-19» لضمان أن الباحثين الحاليين أو المستقبلين يستطيعون الوصول إلى البيانات والمعلومات التي تُمكنهم من فهم الأزمات التي تواجهها. ولقد تمكنت المكتبة في ظل أسبوع واحد من الاغلاق أن تُفعل خدماتها عن بعد وذلك من خلال تقسيم الفريق الذهبي للأزمة إلى عدة فرق فرعية كل



واحدة منها كُلفت بجانب مُعين من العمل على غرار البنية التحتية التكنولوجية والربط الشبكي للمؤسسة... ويعود هذا النجاح بشكل كبير إلى الفريق الاستراتيجي الشامل للمكتبة الذي عمل وفقاً لقيم المكتبة ومبادئها، المتمثلة في وضع المستفيد في قلب أي نشاط تقوم به المؤسسة، مع احترام الجميع بعاطفة واحترام. كما أن الانفتاح والشفافية في الاتصال كانت ضرورية لإثبات أن العمل مستمر كمكتبة بريطانية واحدة. أعادت المكتبة البريطانية فتح أبوابها أمام الجمهور في 22 تموز 2022 مع وضع نظام الإنذار في عملية الفتح التدريجي للأخذ بعين الاعتبار أي احتمالية لإعادة الغلق.

أما المكتوب باللغة العربية من الدراسات؛ فكما أشرنا سابقاً فقد تم استرجاع دراسة واحدة لـ (ابراهيم الأحمد ويوسف مطاوع، 2020) والموسومة «بالأدوار

والمهام التي اضطلعت بها دائرة المكتبة الوطنية خلال جائحة كورونا» والتي

تُسلط الضوء على دور المكتبة الوطنية الأردنية خلال جائحة « Covid-19 ».

اعتمد المؤلفان المتمثلان في مُدير المكتبة ومُدير العلاقات العامة على مُستوى

المكتبة على المنهج الوثائقي والوصفي، لرصد الاجراءات التي قامت بها المكتبة

في فترة الاغلاق والتي امتدت ما بين 2020/03/14 إلى 2020/05/26 وهي

عديدة نذكر الأهم منها فيما يلي :

اعداد منشورات للتوعية بمخاطر المرض وتجنب الاصابة به، وتم نشر

أفضل هذه المنشورات على صفحتي الفايسبوك

« Facebook » والتويتتر « Twitter » ؛

قامت المكتبة باستئناف نشاطاتها الثقافية مثل اشهار الكتب وكتاب الأسبوع

من خلال صفحات مواقع التواصل الاجتماعي؛

أصدرت المكتبة دليلا ارشاديا للتعامل مع فيروس كورونا عند العودة إلى

العمل موجه للعمال والمستفيدين؛ و قامت المكتبة كذلك بتقديم بعض من خدماتها

الالكترونيا مثل خدمة منح رقم الايداع ومنح الرقم المعياري الدولي.

وعلى اثر هذه المجهودات فازت المكتبة بجائزة تقديرية من الاتحاد العربي

للمكتبات كأفضل مكتبة متفاعلة مع أزمة كورونا من بين 25 مكتبة في 8 دول

عربية. إلا أن المكتبة شهدت عجزا في الأداء مقارنة بالسنوات الماضية وذلك

راجع إلى أن بيئة العمل ومجمل الخدمات تُقدم على مستوى مبنى المكتبة، على

الرغم من محاولة تفعيل أنموذج العمل عن بعد.

### 3.2.1. مناقشة الدراسات السابقة

من خلال عرضنا للدراسات السابقة يتبين لنا أن من الناحية الاصطلاحية، كثيرا ما تُستخدم المصطلحات التالية : الكارثة والأزمة والمشكلة والخطر والطوارئ للدلالة على مدلول واحد، وتُستخدم بالتناوب دون تمحيص للمعنى الدقيق. كما أن الأكثر استخداما هُما مصطلحا الأزمة والكارثة، هذا الخلط يجعل من الدقة في الطرح صعبا جدا خصوصا وأن هذه المصطلحات سالفة الذكر تختلف عن بعضها البعض وإن كانت متقاربة فإنها لا تفيد نفس المدلول. وهذا ما يؤكد معيار

« ISO31000: 2018»

كما أن الدراسات السابقة تُشير إلى وجود جانبان لإدارة الأزمة في المكتبات الوطنية؛ الأول يُعنى بالأزمة التي تقع على المكتبة، أما الثاني فيتمثل في دور

المكتبة في الاستجابة لأزمات البيئة الخارجية ومساعدة مجتمعاتها في تجاوزها،

ولقد طرحت جائحة كورونا أنموذجا مزدوجا حيث أن الأزمة طالت المجتمع

والمكتبة في ذات الوقت هذا ما يجعل منها مُصنفة ضمن باب الأزمات المركبة.

والملاحظ كذلك أن المكتبات الوطنية متفاوتة من حيث ادارتها للأزمات،

ففي الدول المتقدمة (ألمانيا، جمايكا، بريطانيا وأستراليا) شهدت مستوى عالي

واحترافي في ادارة الأزمات، وهذا ما يتجلى في تواجد تخطيط استراتيجي يتضمن

الاستعداد للأزمات، وفريق اداري خاص بإدارة الأزمات، فضلا عن خطط

وسيناريوهات ولوائح وتعليمات تضبط عملية ادارة الأزمات. في حين أن مكتبات

دول نامية على غرار (الفلبين والأردن) لا تمتلكان خطة للاستعداد للأزمات ولا

فريقا متخصصا بإدارة الأزمات، كما أنها تُعاني من فجوة تكنولوجيا جعلت منها

غير قادرة على التكيف مع الوقائع الجديدة والطارئة على غرار الإغلاق وضرورة تفعيل اجراءات العمل عن بعد، كما أن الموارد البشرية المتكونة والمؤهلة تشكل فارقا في جودة الاستعداد وادارة الأزمات والتكيف معها، كما أن هناك عوامل أخرى عديدة من أهمها مدى توافر الميزانيات الكافية لتفعيل الاستعداد وادارة الأزمات.

## 2. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال تحليل بيانات المقابلة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

ندرجها ضمن العنصران المواليان.

## 1.2. إدارة الأزمات بالمكتبة الوطنية الجزائرية

لا تمتلك المكتبة الوطنية استراتيجية خاصة بالاستعداد للأزمات، إلا أن هناك ممارسات إدارية ضمنية غير صريحة تُعنى بذلك وهذا ما عبرت عنه المديرية العامة المساعدة بقولها «دائماً هناك خطط استعجالية» إلا أن ذلك لا يتضمن الإجراءات العلمية المتعلقة بالاستعداد للأزمات وفقاً لما هو متعارف عليه في الأدبيات العلمية. وهذا ما يتأكد لنا خصوصاً أن المكتبة لا تحتوي ضمن هيكلها التنظيمي هيئة إدارية خاصة بإدارة الأزمات حسب ما صرح به المدير العام للمكتبة، في حين تتكفل المديرية الخاصة بالإدارة والوسائل بكل الأزمات الخاصة بالمؤسسة وذلك من خلال تشكيل خلية أزمة على مستوى كل مديرية لمعالجة

الأزمات التي تطرأ عليها، وبخاصة على مستوى مديرية الأمن والصيانة وقسم  
الحفظ اللتان تُعتبران المديریتان الأكثر تعاملًا مع الأزمات.

وبما أن المكتبة لا تتضمن هيئة إدارية مَعنية بإدارة الأزمات وتبعًا لذلك لا  
يوجد على مستواها فريق دائم لإدارة الأزمات، فإن المكتبة تعمل على تشكيل فريق  
خاص بكل أزمة، إذ يُصرح مدير المكتبة أنه يتم تشكيله «بطريقة رسمية وادارية»  
وذلك من خلال مُقرر إداري. تُعلق مُديرة الإدارة والوسائل بأنه «...يتم تأسيس  
فريق أزمة بناء على مقرر إداري يصدر من المدير العام للمكتبة الوطنية وفقا  
لمرجعيات قانونية منها القانون الأساسي للتوظيف العمومي 06-03، القانون  
الأساسي للمكتبة الوطنية، المرسوم التنفيذي للمكتبة وقرار المدير» يتضمن هذا  
المقرر مجموعة من المواد يتم فيها تسمية أعضاء فريق الأزمة، يتم اختيارهم وفقا



لطبيعة الأزمة -حسب المديرية أو القسم- كذلك يتم اعطاء الأولوية لأصحاب التخصص والخبرة.

كما أن المكتبة الوطنية الجزائرية ومن خلال ما هو ملاحظ فهي مُجهزة بتقنيات حديثة ومعدات وأدوات الاستجابة للكوارث والأزمات، سواء تعلق بجوانب الأمن والمبنى أو تلك المتعلقة بحفظ، صيانة وترميم المخطوطات وأوعية المعلومات. وتصرح المديرية العامة المساعدة أن «المكتبة تخصص ميزانيات معتبرة للأدوات والمواد الضرورية لحماية مجموعات المكتبة بما في ذلك الميكروفيش والميكروفيلم» وهذا ما يتناسب خصوصا مع المخصصات المالية المُعتبرة التي تُدعم بها من طرف الهيئات الوصية.

أما بخصوص الأزمات التي تُوجهها المكتبة الوطنية الجزائرية، فهي وبحسب العينة المبحوثة كثيرة، تُصنفها المدير العام المساعد إلى « أزمات طبيعية، أزمات تنظيمية إدارية متعلقة بالموظفين، وأزمات خدمتية بسيطة ». كما نلاحظ من خلال إجابات العينة المبحوثة انخفاض الوعي بالمفهوم الدقيق للأزمة وهذا راجع لانعدام تطبيق مفاهيم إدارة الأزمات على مستوى المكتبة، إذ يتم دائما ربط الأزمة حسب خلفية العمل لدى كل مبحوث، يُركز مدير المكتبة على الأزمات المتعلقة بالبنية والأمن وكذا الخلل الذي يُصيب السير الحسن للخدمات، في حين أن المدير العام المساعد تُركز على الأزمات المتعلقة بحفظ وصيانة التراث وبخاصة المخطوط بالإضافة إلى الأزمات الناتجة عن الكوارث، أما مُديرة الإدارة والوسائل فتركزُ على الأزمات التنظيمية وبخاصة ما تعلق منها بالاتصال

الإداري، إذ تُعلق على ذلك أن «...هناك أزمة في فهم القانون، إذ أن معظم الموظفين يلجؤون إلى المادة الخام، دون اللجوء إلى المراسيم التنفيذية...». حيث أن انعدام الفهم الدقيق للنصوص القانونية يؤدي إلى مشاكل إدارية تتفاقم لتصبح أزمة على مستوى الاتصال المؤسساتي كما أنها غالبا ما تؤثر على الأداء الوظيفي داخل المكتبة.

تعرضت المكتبة الوطنية للعديد من الأزمات، أولها زلزال 2003 الذي ضرب مدينة الجزائر العاصمة وعلى إثره تشقق مبنى المكتبة، الأمر الذي جعل من مجموعات المكتبة عرضة للخطر وبالأخص تسرب المياه. تم ادارة الأزمة من خلال فريق تم تشكيله على مستوى الولاية، مُثلّ فيه مدير المكتبة الوطنية باعتباره عضوا. تُعلق المدير العام المساعدة «...غالبا ما يتم ادارة الأزمات من خلال

العمل مُباشرة مع السلطات الوصية على المكتبة». أما بخصوص الاجراءات الاحترازية التي قامت بها المكتبة الوطنية فتمثلت في نقل كافة مجموعات المكتبة من الطابق الخامس والأخير المعرض لتسرب المياه. ومنه نلاحظ من خلال سردية العينة المبحوثة أن المكتبة الوطنية لا تتمتع بالاستقلالية التنظيمية وأن القرارات الكبرى وبخاصة في أوقات الأزمات غالبا ما تتم بالتنسيق المباشر مع السلطات الوصية، إذ تعتبر ادارة المكتبة لاعبا ثانويا مُنفذا للقرارات لا صانعا لها. كما شهدت المكتبة الوطنية أزمة أخرى تمثلت في تقادم الأجهزة الكهربائية التي أدت إلى تعطل نظام التهوية على مستوى المكتبة، الأمر الذي جعل من مجموعات المكتبة وبخاصة الهشة منها على غرار المخطوطات، الميكروفيش والميكروفيلم مُعرضة لخطر التلف والضياع. بحسب المُديرة العامة المساعدة

«تطلب حل الأزمة أزيد من ثلاثة سنوات...» وذلك راجع حسب تصريحاتها أن أنظمة التشغيل الكهربائية على مستوى المنطقة كلها متقادم وأن الأمر يتطلب التنسيق مع السلطات الوصية وهي في هذه الحالة «الولاية». من أجل إدارة الأزمة وحماية مجموعات المكتبة تم تشكيل خلية أزمة على مستوى المكتبة، يترأسها مدير المكتبة ونوابه بالإضافة إلى الموظفين على مستوى قسم الحفظ على مستوى المكتبة. تُعلق المديرية المساعدة على تداعيات الأزمة قائلة «أثرت هذه الأزمة كثيرا على مجموعات المكتبة وبخاصة مجموعات الميكروفيش التي تضررت كثيرا، إلا أنه لم تشهد هناك أي تلف كامل للمجموعات». تؤكد هذه التجارب على ضرورة توافر استقلالية ادارية على مستوى المكتبة الوطنية وبالأخص في إدارة الأزمات. كما تزيد هذه الأزمة تأكيدا على ضرورة تواجد ادارة فرعية على مستوى المكتبة

تُعنى بإدارة الأزمات، بحيث تعمل هذه الهيئة الادارية على الاستعداد للأزمات من خلال الخُطط والاسراتيجيات الاحترازية التي من شأنها أن تعمل على تلافي العديد من الأزمات.

أما بخصوص المقروئية على مستوى المكتبة الوطنية، فقد تباينت آراء العينة المبحوثة، إذ أن المُديرة العامة المساعدة تعتبر أن هناك أزمة مقروئية شاملة على مستوى المكتبات العمومية، كما تخص بالذكر المكتبة الوطنية التي تعتقد أنها تفتقر إلى قُراء أوفياء، في حين أن مُدير المكتبة ومُديرة الإدارة والوسائل فيريان بأن المكتبة الوطنية لها نسب تردد عالية وأن المكتبة أحيانا لا تتسع لكثرة عدد المترددين عليها وبذلك فإن المكتبة لا تواجه أزمة على مستوى التردد بغض النظر عن طبيعة النشاط المؤدى من طرف المُستفيدين داخل المكتبة، ويبرران

ذلك بأن المكتبة الوطنية ليس من أولوياتها خدمة المقرئية. هنا نجد أن المبحوثان وان كانا لم يجانبا الصواب في أن المكتبة الوطنية في العموم غير مَعنية أكثر بالمقرئية، إلا أنهما يخالفان التصريح المُدرج على الموقع الرسمي للمكتبة الذي يَرِدُ فيه أن المكتبة « تتفرد على نظيراتها أنها أخذت على عاتقها مُهمة تشجيع المطالعة العمومية... » ومنه يُمكن أن نخلص أن المكتبة الوطنية الجزائرية تَهتم بالتردد أكثر على المقرئية، وبذلك فان انخفاض المقرئية لا تشكل أزمة بالنسبة للمكتبة، وبجانبا ذلك عَبرت العينة المبحوثة أن المكتبة تَعمل على تطوير آليات وبرامج من شأنها تطوير المقرئية والمطالعة العمومية.

أما بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فإن العينة المبحوثة عَبرت عن عدم امتلاك المكتبة الوطنية لبنية تحتية تكنولوجية وكذا عدم تحكمها في

التكنولوجيات الحديثة وتوظيفها في العمل وهذا يُشكل أزمة للمكتبة. ذلك أن هذا المُعطى يشكل أساسا ضروريا لعمل المكتبة وكذا لجذب المستفيدين وتقديم خدمات ذات جودة. كما عبرت العينة المبحوثة أن المكتبة ومُنذ عام ونصف بصدد مشروع للتحويل الرقمي الشامل للمكتبة، وأن هناك استراتيجية على مُستوى المكتبة يتم السير نحوها، هذا ما يتطلب امكانيات مادية، مالية وكذا يد عاملة مُكونة ومؤهلة. يُعلق مُدير المكتبة على هذا المشروع قائلا «على المكتبة أن تذهب إلى المستقبل بدل أن يأتي المستقبل إلى المكتبة».

انطلاقا من كون المكتبة الوطنية لا تتوفر على خطط استعدادية للأزمات ولا على هيئة ادارية متخصصة في ادارة الأزمات، فإن استجابتها للأزمات وان كان موجودا على مستوى الممارسات الإدارية إلا أنها غير ناجعة، وهذا ما



نستشفه من خلال استجابة المكتبة للأزمات التي سبق وأن تم التطرق إليها. وفي هذا السياق فإنه غالبا ما يتم تلافي هذا العجز من طرف المكتبات الوطنية الأخرى كما سبق وأشارنا إليه في الدراسات السابقة من خلال الشراكات الاستراتيجية، إلا أن العينة المبحوثة صرحت أن المكتبة لا تمتلك شراكات استراتيجية مع مؤسسات خاصة بإدارة الأزمات وإنما يتم التنسيق مباشرة مع الجهات الوصية على غرار وزارة الثقافة والفنون أو ولاية الجزائر العاصمة.

## 2.2. استجابة المكتبة الوطنية الجزائرية لأزمة « Covid-19 »

« غير مستعدة تماما » هكذا وجدت جائحة « Covid-19 » المكتبة الوطنية الجزائرية، وهذا طبيعي إذا أخذنا بعين الاعتبار أن المكتبة لا تعمل وفقا لإدارة الاستعداد للأزمات. فمذ ظهور فيروس «Covid-19» في مدينة وهان

الصينية إلى غاية انتشاره في الجزائر كانت المكتبة الوطنية في حالة متابعة ولم تتخذ أي اجراءات احترازية واستباقية.

أما بعد انتشار الجائحة في الجزائر فإن المكتبة الوطنية وفقا لمديرها العام عملت بناء على توصيات اللجنة الوطنية الصحية التي أدارت الجائحة في الوطن. وتبعاً لذلك انعقد اجتماع على مستوى المكتبة من طرف فريق اداري برئاسة المدير العام ولجنة الصحة والوقاية التابعة للمكتبة، خرج الاجتماع بمجموعة من التعليمات تنصُ على:

ضَرورة تطبيق البرتوكول الصحي: التباعد الاجتماعي، ارتداء الكمامة،

واستخدام جهاز قياس درجة الحرارة؛

تشجيع الموظفين الذين استوفوا شروط العطل بأخذها لتقليل عدد العمال

بالمكتبة لأقل عدد ممكن؛

اعفاء العمال المرضى، الذين يتنقلون باستخدام وسائل النقل العمومي،

النساء الحوامل وكبار السن من العمل؛

غلق أماكن التجمع بالمكتبة بما في ذلك المطعم والمقهى؛

إلغاء جميع نشاطات وتظاهرات المكتبة؛ و تقليل التعاملات الإدارية

المباشرة والتعامل عن طريق البريد الإلكتروني.

عمّلت المكتبة على إدارة الأزمة وفقا لفريقان، فريق صحي؛ يتمثل في

ممثلي لجنة الصحة والوقاية على مستوى المكتبة والتي ممّلت هيئة تقنية استشارية

عَمِلت على مُراقبة وتقييم الوضع واسداء التعليمات على شكل تقارير ومُقترحات،  
أما الفريق الثاني فهو إداري؛ يَضُمُّ كبار المسؤولين على مستوى المكتبة يعملون  
على تنفيذ قرارات الفريق الصحي. بحيث يتم مداولة توصيات ومُقترحات الفريق  
الصحي وفقا لاجتماعات تتعقد على مستوى المكتبة كلما دَعَت الحاجة إلى ذلك.  
وعلى الرغم من أن هذا الفريق ومن الناحية الإدارية والرسمية ليس مختصا  
بالأزمات إلا أنه من الناحية الاجرائية يُمكن اعتباره فريقا لإدارة الأزمة وهو بحسب  
المدير العام للمكتبة « كان أحد أدوات إدارة الأزمة »، وهذا ما يتوافق مع النتائج  
التي سبق وتم الإشارة إليها في أن المكتبة تمارس ادارة الأزمات بطريقة ضمنية  
في سياق اجراءاتها الإدارية.

مع نهاية شهر شباط وبداية شهر آذار تفاقمت الجائحة على مستوى المكتبة الوطنية، وتُرجع العينة المبحوثة ذلك لأن : قسما كبيرا من جمهور المكتبة من طلاب الطب المقيمين والذين هم أكثر فئة تعاملًا مع الفيروس ونقلًا له، كما أن ذلك تزامن مع ذروة تفشي الفيروس على المستوى الوطني. وتبعًا لذلك تُفيد المديرية العامة المُساعدة بأنه تم انعقاد اجتماع على مستوى المكتبة باقتراح من لجنة الصحة والوقاية وتقرر على إثره اغلاق المكتبة الوطنية لمدة 15 يوما لغرض تقطيع نسب الإصابات إذ وصلَ عددها حسب ما صرح به مدير المكتبة إلى أزيد من 70 حلة وذلك حماية للموظفين والجمهور وكذا من أجل تعقيم فضاءات المكتبة ومجموعاتها. تم إقرار الإغلاق باقتراح قدمته المديرية العامة المساعدة لوزارة

الثقافة والفنون، تم الموافقة عليه في نفس اليوم لتغلق المكتبة أبوابها أمام الجمهور

في السابع من أذار 2020.

أما بخصوص تداعيات الأزمة الصحية على المكتبة الوطنية الجزائرية،

فوفقا للعينة المبحوثة كانت بالغة السوء على المكتبة. فهي على حد تعبير مدير

المكتبة « خلقت نوعا من عدم السير العادي للمكتبة » فعلى مستوى العمل

الإداري؛ تفيد مديرة الإدارة والوسائل بأن العمل كان بطيء جدا نظرا لأن غالبية

الموظفين سواء كانوا في الحجر الصحي أو تم تسريحهم وفقا للإجراءات الوقائية

وقد وصل الأمر إلى حد التعطل النهائي في أوقات الإغلاق الكلي للمكتبة.

وبخصوص المجموعات؛ فقد شهدت خلافا في سيرورة السلسلة الوثائقية خاصة ما

تعلق بالمعالجة العلمية لمصادر المعلومات، كما تأثرت كذلك خدمات المكتبة إذ

تم الابقاء فقط على خدمة الإعارة الخارجية وتعطيل مُعظم الخدمات الأخرى. أما على مُستوى المستفيدين فقد قُص عدد المترددين إلى 50 % نظرا لإجراءات التباعد الاجتماعي أو إلى 100 % في حالات الإغلاق الكلي للمكتبة.

هذا ولقد شهدت المكتبة الوطنية استجابة ضعيفة جدا للأزمة فعلى المستوى الوظيفي، تُأكد العينة المبحوثة عدم قُدرة المكتبة على تطبيق نمط العمل عن بعد « Work from home » وهذا راجع إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ثانيا أن الموظفين على مُستوى المكتبة غير مُكونين على نمط العمل عن بعد، بالإضافة إلى مشاكل مُتعلقة بالمُدونة القانونية التي لا تتسم بالمرونة التي يمكن على أساسها تفعيل هذا النمط الجديد من العمل. ومع ذلك فإن المكتبة فعلت بعضا من أنشطتها عن بعد إذ يُعلق المدير العام للمكتبة أن «هذا النظام كان

متوفرا بنسبة لا تتجاوز 5%» وبحسب المُديرة العامة المساعدة فإن الخدمات

التي تم تقديمها للمستخدمين بفضل نمط العمل عن بعد تمثلت في:

الإعارة عن بُعد: بحيث تعمل المكتبة على إعارة مصادر المعلومات

الإلكترونية التي تتوافر عليها المكتبة أو يتم توجيه المستخدمين إلى أماكن تواجدها؛

البحث عن بُعد: تستقبل مصلحة البحث الببليوغرافي طلبات المستخدمين

عبر البريد الإلكتروني أو على منصات التواصل الاجتماعي، تقوم بإعداد قائمة

ببليوغرافية لنتائج البحث ويتم إرسالها إلى المستخدم؛

الإيداع القانوني: حيثُ فعلت المكتبة خدمة الإيداع القانوني مباشرة من

خلال الموقع الرسمي للمكتبة، أو من خلال مراسلة المصلحة المعنية عن طريق

البريد الإلكتروني «E- mail».



أما عن الدور الاجتماعي للمكتبة الوطنية في فترة أزمة جائحة كورونا، تفيد عينة الدراسة أن المكتبة على درجة من الوعي بحيث تعتبر نفسها مُلزَمة على أداء دور اجتماعي في أوقات الأزمات وعلى أن المكتبة لبد من أن تستجيب بكل ما من شأنه أن يُساعد المستفيد على الصمود وتجاوز الأزمة، إلا أن هذا ما لم يتم التماسه في واقع الحال وذلك نظرا لضعف وقلة النشاطات والإجراءات المتخذة.

أما عن الأنشطة التي قامت بها المكتبة فتمثلت في :

نشر الارشادات الصحية على أوسع نطاق سواء بمحيط المكتبة أو عبر

موقعها الإلكتروني وخاصة على صفحة الـ «Facebook»؛

مساعدة المواطنين في الحصول على مصادر معلومات موثوقة حول

الجائحة وبخاصة الصادرة عن الهيئات الدولية المختصة على غرار مُنظمة

الصحة العالمية أو وزارة الصحة واصلاح المستشفيات الجزائرية.

نلاحظ من خلال اجابات المبحوثين أن استجابة المكتبة الوطنية لجائحة

كورونا كان ضعيفا جدا، يُعزى الأمر في ذلك في الأول إلى عدم توفّر ادارة

خاصة بالأزمات والكوارث على مستوى المكتبة، ثانيا أن المكتبة الوطنية لا تقوم

بإعداد خطط استباقية للوقاية والاستجابة المبكرة للأزمات وعدم توفر برتكول

خاص بمكان العمل، ثالثا أن المكتبة لا تمتلك بنية تحتية تكنولوجية ولا الكادر

البشري المتكون من أجل تفعيل استراتيجيات وخطط استعجالية على غرار تفعيل

نمط العمل عن بُعد وتقديم خدمات المعلومات عن بعد.

وبخصوص الشراكات الاستراتيجية مع مؤسسات معنية بإدارة الأزمات، فقد صرحت العينة المبحوثة عدم وجود أي شركات بما في ذلك الجهات الصحية المُكلفة بإدارة الجائحة. وأن المؤسسة الوحيدة التي تم التعاقد معها فتمثلت في مؤسسة «Clean Up» والتي عملت طيلة الجائحة على تعقيم فضاءات المكتبة ومجموعات، وهي اضافة إلى ذلك نفس الجهة التي كانت تزود المكتبة بالمواد المستخدمة في عمليتي ترميم المجموعات والحفاظ عليها، وكذا تزويد المكتبة بمختلف المواد المُعقمة بما في ذلك تلك المُستخدمة في فترة الجائحة.

وعلى الرغم من أن العينة المبحوثة أبدت موافقتها الكاملة على ضرورة استجابة المكتبة في أوقات الأزمات لدعم المجتمع المحلي، إلا أن الممارسات والأنشطة التي قامت بها المكتبة الوطنية مقارنة مع التجارب الرائدة التي سبق وأن

تم الإشارة إليها تبقى محدودة جدا ولا ترقى لتطلعات المجتمع المستفيد. وهذا يُعزى في الأساس إلى انعدام وضوح الرؤية بخصوص طبيعة الدور الذي ينبغي على المكتبة أدائه في أوقات الأزمات.

## خاتمة

الأزمات والكوارث ليست بشيء جديد على المكتبات ومراكز المعلومات في الجزائر، لكن من المهم جدا معرفة كيفية التعامل معها بفاعلية والاستعداد لها. وبذلك تكتسب ادارة الأزمات أهميتها على مستوى المكتبات. واقع ادارة الأزمات بالمكتبة الوطنية الجزائرية ضعيف جدا، فالمكتبة لا تطبق بشكل صريح الأساليب ومقاربات علم ادارة الأزمات، كما أنها لا تتوافر في هيكلها التنظيمي على هيئة

ادارية ولا فريق خاص بإدارة الأزمات. كما أن المكتبة لا تتوافر على شركات استراتيجية مع هيئات أو مؤسسات وطنية مختصة بإدارة الأزمات.

وبذلك استجابة المكتبة بطريقة غير فعالة وغير علمية لمختلف الأزمات التي واجهتها وبالأخص أزمة جائحة « Covid-19 » وذلك راجع في الأساس إلى عدم وجود هيئة ادارية مَعنية بإدارة الأزمات على مُستوى المكتبة. كما أن انعدام وجود فريق مختص بإدارة الأزمات يجعل من اتخاذ القرارات في أوقات الأزمات صعبا جدا، فضلا عن انعدام وجد خطط وبروتوكولات للاستجابة لها. وعلى الرغم من وجود ممارسات ادارية خاصة بمعالجة الأزمات على مستوى المكتبة إلا أنها غير فعالة وذلك نظرا لضعف التنسيق بين المصالح وكذا غياب هيئة تُشرف على الأزمات على مستوى جميع المصالح بالمكتبة.

كما أن المكتبة الوطنية الجزائرية لم تؤدي دورا فعالا في المجتمع في فترة أزمة كورونا، خاصة فيما يتعلق بضرورة كونها مركزا وطنيا ومحليا للمعلومات الموثوقة. حيث أن أغلب نشاطاتها التوعوية كانت على مستوى مبنى المكتبة الأمر الذي يجعل منها محدودة في نطاق تغطيتها، أما بخصوص نشاطاتها على الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي فقد كانت محتشمة. وعلى غيرها من المكتبات الوطنية المتقدمة، فالمكتبة الوطنية لم تشتغل مع مؤسسات معنية بالأزمة على غرار وزارة الصحة واصلاح المستشفيات.

وبناء على ذلك، تتقدم هذه الدراسة بمجموعة من المقترحات التي من شأنها العمل على تفعيل ادارة الأزمات وتطويرها على مستوى المكتبة الوطنية الجزائرية وهي :

ضَرورة تشكيل هيئة ادارية للاستعداد وادارة الأزمات على مستوى المكتبة

الوطنية الجزائرية؛

العمل على تطوير شراكات استراتيجية مع هيئات ومؤسسات وطنية ودولية

خاصة بإدارة الأزمات والكوارث؛

العمل على تكوين فريق دائم لإدارة الأزمات، بحيث يكون ممثلا لجميع

مصالح وأقسام المكتبة؛

تكوين مُوظفي المكتبة على أساسيا علم ادره الأزمات وتمكينهم من الأليات

والأدوات اللازمة لذلك؛

تفعيل دور المكتبة في الاستجابة أثناء الأزمات لتخفيف من تداعيات الأزمة

على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسات.

## المصادر

رفعت عارف الضبع. (2014). «إدارة الأزمات». القاهرة: المكتب

المصري للمطبوعات.

الصقور صالح خليل. (2012). «موسوعة الخدمات الاجتماعية

المعاصرة». عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

عبد السلام أبو قفح. (2000). «الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات».

الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.



محمد صخري. (بلا تاريخ). « ملف شامل حول ماهية ادارة الأزمات ». «

تم الاسترداد من الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية

والاستراتيجية : <https://www.politics-dz.com>

المعجم الوسيط. (بلا تاريخ). تم الاسترداد

من <https://www.almaany.com/ar>

Beverley, L., Nicholas, G., & Nicole, P.

(2020). « Coping with Covid-19: The case of the National

Library of Jamaica. The Journal of National and International

Library and Information », 30(2-3), pp. 135-146. Available

at : DO : 10.1177/0955749020984937

Crise. (2022). Consulté le 07 03, 2022, sur

Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise>

/20526

Crisis. (2022). Consulté le 07 03, 2022, sur

Oxfordlearners

dictionries : [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crisis\\_1?q=crises](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crisis_1?q=crises)

Fullerton, J. (2004, August 22-27). « Disaster

preparedness at the National Library of Australia ». World

Library and Information Congress: 70th IFLA General

Conference and Council. 16 (3), pp. 175–179. Buenos

Aires: Alexandria.

international standard organization. (2018). « ISO

31000:2018 Risk management Guidelines. » Available

at: <https://www.iso.org/standard/65694.html>

Keating, R. (2021). « Disruption, values and resilience:

The British Library's response to the Covid–19 pandemic ».

The Journal of National and International Library and

Information, 30(2–3), pp. 84–89. Available at: DOI:

10.1177/09557490211008010

Sadat Akhshik, S., & Rajabali Beglou, R. (2022). « A systematic review of crisis management in libraries with emphasis on crisis preparedness ». IFLA Journal, pp. 117–136 <https://doi.org/10.1177 %2F03400352221089675>.

Sison, A. E. (2007). « Disaster-readiness of the National Library of the Philippines ». journal of philippine librarianship, 27(1&2), pp. 252–253.

Susanne, O., Jorg, r., Renate , G., & Frank , S. (2020). « The German National Library and the Covid-19 pandemic ». The Journal of National and International Library

and Information, 30(2-3), pp. 118-121. Available at : DOI :

10.1177/09557490211007677

## أمور تعزز من احتمالية

## وقوع المخاطر في المكتبات

التركيز على الأمور التي تزيد احتمالية المخاطر في المكتبات:

- مخاطر من صنع الإنسان
- مخاطر القرب من الخطر نفسه
- المخاطر الأمنية الخاصة بمكان تواجد المكتبة
- مخاطر القطاع المؤسسي الخاص بالمكتبات

التركيز على الأمور التي تزيد احتمالية المخاطر في المكتبات:

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:

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، وذلك إنهم يتعثرون عبر الكابلات ويعطلون أقساماً بأكملها، كما إنهم يتركون أجهزة الكمبيوتر المحمولة الخاصة بهم وغيرها من المعدات المحمولة في الحافلات والقطارات والطائرات ويتركون غرفة الخادم غير مقفلة وقد ارتكب المكتبيون كل هذه الأخطاء.



## 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 السباكة 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 كالحريق أو تسرب الغاز.
  - الصعوبات في دخول المنطقة والخروج منها بسبب الحطام والأمطار والمركبات المهجورة في الطرق بعد عاصفة أو حريق أو زلزال.
  - مناطق التسوق بالتجزئة، كما أنه غالباً ما يرتبط القرب من مناطق التسوق بحوادث السطو والحرق العمد والتخريب.

- 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.

- 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 المبكرة 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.
- مخاطر القطاع المؤسسي الخاص بالمكتبات:

في أوقات عدم اليقين الاقتصادي، يمكن أن تكون إدارة مخاطر المؤسسة  
(ERM) ضرورية للعمليات المستمرة للمكاتب، 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.

- الأزمات، على سبيل المثال التغطية الإعلامية السلبية.

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، كما يجب أن تكون مفاوضاً جيداً لإدارة مخاطر المؤسسة، كذلك بعض أمناء المكتبات أفضل من غيرهم في التفاوض.

أيضاً يجب على مخططي الكوارث في المكتبات النظر في جميع المخاطر المذكورة أعلاه واحتمال تسببها في أحداث فعلية، حيث يصعب في كثير من

الحالات تحديد احتمالية وقوع أي حدث بدقة، ولكن يجب مراعاة جميع الأحداث

المحتملة بعناية في تقييم المخاطر بالمكتبة.

# إدارة الأزمات وإدارة المخاطر في العصر الرقمي



الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، كلنا معرضون للوقوع

في أزمات سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو الدول أو المؤسسات. أصبحت

الأزمات سمة من سمات الحياة المعاصرة، فنحن نعيش الآن في عالم مليء

بالأزمات على كافة المستويات وفي شتى المجالات؛ في المجال السياسي،

الاقتصادي، البيئي، السياحي، الصحي...إلخ. وانطلاقاً من حقيقة أن الأزمات



واقع يمر به المعظم، كان لابد من التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية.

على المستوى المؤسسي، الأزمة هي الحدث الذي يؤثر بالسلب على المؤسسات ومنظمات الأعمال مما قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بها أو تدمير سمعتها بالكامل. تأثير الأزمة على الصورة التي يحملها الناس للمؤسسة، يتأثر:

- الصورة/السمعة التي يحملها الناس عن المؤسسة سواء إيجابية أو سلبية.
- نوع الأزمة وحجمها
- حجم ولهجة التغطية الإعلامية، وهي العامل الأكثر تأثيرا في زمن التواصل الاجتماعي والشبكات الاجتماعية.

تشير مؤسسة "فريشفيلدز بروكهاوس ديرنجر" Freshfields Bruckhaus

Deringer المتخصصة في القانون الدولي، إلى أن أخبار الأزمات التي تمر بها

المؤسسات تنتشر بسرعة لم نعهدها من قبل بناءً على الآتي:

أكثر من ربع الأزمات ( 28%) التي تتعرض لها المؤسسات الكبرى تنتقل إلى

وسائل الإعلام الدولية خلال ساعة. وأكثر من الثلثي (69%) خلال 24 ساعة.

عدد البلدان التي تنتشر فيها الأخبار حول الأزمة خارج البلد، يصل في

المتوسط إلى 11 بلداً.

وسائل الإعلام الاجتماعية تلعب دوراً هاماً في نشر قصة الأزمة والتي تصل

إلى (50%) من الحالات داخل البلد التي وقت فيها الأزمة، أما على الصعيد

العالمي، فتصل إلى ما يقرب من الثلث (30%) من الحالات.

عدم القدرة على التحكم في الأزمات في المراحل المبكرة يمكن أن يكون مكلفاً

بشكل كبير لقطاع الأعمال، مما يؤثر على قيمتها، وعلى الإيرادات والسمعة، لفترة

طويلة الأمد.

غالبية الأزمات يصحبها تصريحات لخطة الاحتواء.

متوسط زمن الانتظار للاستجابة للأزمة واحتواءها هو 21 ساعة، ومن بعدها

تنصب المحاكمات على صفحات التويتر والشبكات الاجتماعية لعمل هذه

المؤسسة، ويبدأ الجميع بالتنظير والإفتاء.



السرعة التي ينتشر الخبر فيها إلى وسائل الإعلام الاجتماعية في جميع أنحاء العالم، يدفع بالشركات العالمية إلى الدفاع عن سمعتها خلال الأزمة، مما يعني الحاجة لتسريع نظم الاستجابة. يقول "جوليان لونج" Julian Long، وهو شريك وخبير إدارة أزمات الشركات في "فريشفيلدز"؛ 'حتى وقت قريب، كان الرد على الأزمة يتم من خلال الشروع في إجراء تحقيق شامل لتتمكن الشركات من أخذ بعض الوقت للاتفاق والتداول مع الإدارة والمستشارين القانونيين للشركة حول آلية الاستجابة للأزمة وكيفية التعاطي معها. اليوم، ونتيجة للنمو في استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية، لا مكان لأخذ الوقت للتفكير بطرق الاستجابة. الاستجابات لم تعد تحتل المزيد من الوقت. فالقصة السلبية قادرة على إحداث الدمار في

لحظات وستكون كالنار وستدمر كل شيء، كفعل النار في الهشيم، وستمتد

الأخبار إلى الجانب الآخر من العالم".

**مستويات التأهب للأزمات:** على الرغم من اعتماد معظم الشركات بشكل متزايد

على قنوات وسائل الإعلام الاجتماعية مثل تويتر في تسويق المنتجات والخدمات،

نجد أن غالبية الشركات تعاني من نقص الخبرة وعدم الجاهزية والاستعداد للتعامل

مع انتشار الأزمة على الإنترنت. يري خبراء الاتصالات مستويات التأهب في

المنظمات على الوضع التالي:

(50%) من خبراء الاتصالات أجمعوا على أن المنظمات ليست على استعداد

كافٍ للتعامل مع مثل هذه الحالات

(94%) من خبراء الاتصالات أجمعوا على أن عدم الاستعداد لمعالجة هذه

المسألة على نحو فعال عبر الإنترنت يترك المنظمة مفتوحة للمحاكمة على تويتر

twitter

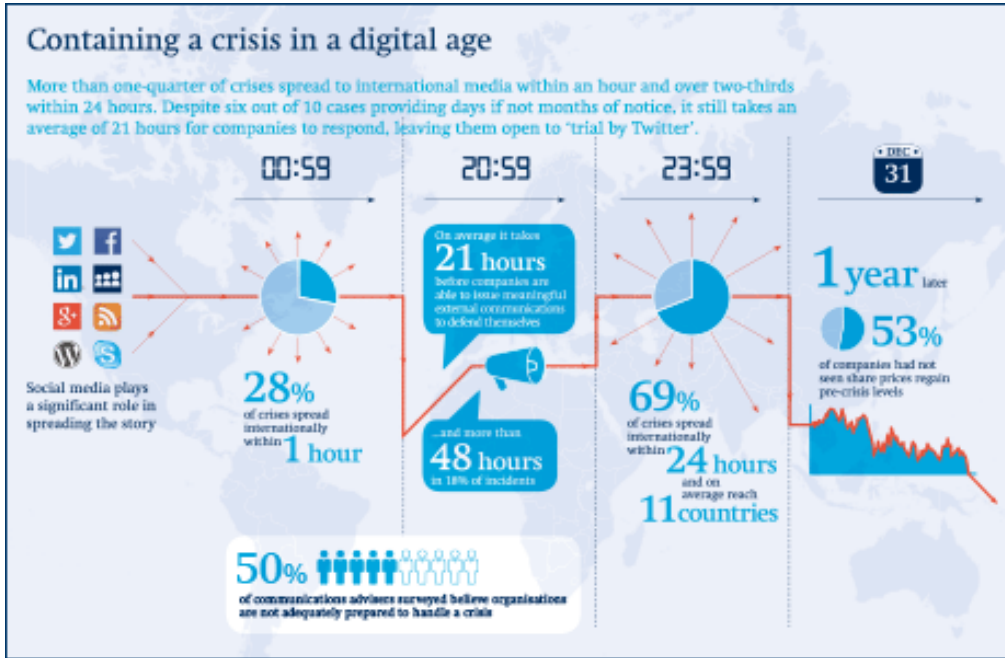
(63%) من خبراء الاتصالات يعتقدون أن الشركات التي تم تقديم الاستشارة

والنصح إليها مؤخرا فيما يتعلق بالأزمات التي قد تحدث بسبب وسائل الإعلام، هم

أفضل استعدادا لذلك الفشل في الاستعداد للأزمة، مهما كانت الأسباب أمر غير

مقبول ولا مبررات أو أعذار له، خاصة وأن الأزمات التي تأتي من فراغ أقرب إلى

أن تكون استثناءً.



طبيعة وسائل الإعلام الاجتماعية تعني أن جميع من هم في المؤسسة

مسؤولون عن إدارة الأزمة، سواء كانوا مدراء الشركات والمحامين أو خبراء

الاتصالات، والتكيف مع الأزمات بدأ يمثل تحدياً جديداً وكبيراً للمنظمات التي

بدأت تطالب خبراء الاتصال بتزويدهم بالآليات التي يمكن من خلالها تبسيط

عمليات إدارة الأزمات لتجنب أي تأخير لا لزوم له. قد تكون الإعدادات واسعة

النطاق وعميقة الجذور هي الطريقة الوحيدة التي يمكن للشركات أن تعول عليها لجعل الجمهور يستجيب لدفاعها عن سمعتها.

في نفس الوقت هم بحاجة إلى السرعة للسيطرة على القضية وتقليل انتشار الأضرار والقصص التي أثارها وسائل الإعلام. عند حدوث الأزمة تكون المنظمات في سباق ضد الوقت للتكيف مع خطط وسيناريوهات تم وضعها مسبقاً. العمل لا بد أن يكون في مجالين وبالتوازي:

أولاً: التحقيق في المسألة واتخاذ خطوات ملموسة لحلها.

ثانياً: العمل على تكيف التخطيط المسبق بسرعة لمواكبة وسائل الإعلام الاجتماعية لاحتواء أي تأثير قد يمتد إلى سمعة الشركة والذي من السهل معالجته على المدى القصير.



تحتاج الشركات أن يكون لديها هياكل وإجراءات ذكية للاستفادة من الزمن؛ فالاستعداد لما هو غير متوقع تكون فيه احتمالات الضرر أقل، ومع الإعداد الجيد والخبرات السابقة مع التعامل مع الأزمات يحدث فرقا حقيقيا في كيفية التعامل مع الأزمة بنجاح في نهاية المطاف" إدارة المخاطر لتجنب الأزمات يوضح Henry Ristuccia الشريك في شركة Touche LLP & Deloitte الرائدة عالميا في مجال التقييم المالي والاستشارات الاقتصادية وإدارة المخاطر والحوكمة والامتثال، القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر التي تُورق أصحاب القرار أو الأشخاص المهتمون داخل الشركة، وكيف يجري تطبيق التقنيات الجديدة في مجال إدارة المخاطر قائلا: "من أهم الدروس المستفادة من الأزمة المالية التي حدثت في عامي 2007-2008 هو أن الشركات أدركت أنها بحاجة إلى برامج لإدارة

المخاطر قادرة على استخدام بيانات موضوعية لقياس وتحليل المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة. العديد من المؤسسات المالية لديها برامج لإدارة المخاطر في جزء ما من أعمالها، ولكن في كثير من الأحيان برامج إدارة المخاطر لا تقوم بتقييم بيانات موضوعية في سياق استراتيجية أعمالها؛ فهي غالبا ما تركز على الخطر أو حدة العمل في قطاع ما من الأعمال التجارية، مثال على ذلك المعلومات حول الفترة التي سوف يستمر فيها ارتفاع أسعار المساكن، وجود المعلومات والتحليل الموضوعي لها في سياق نموذج الأعمال التجارية والاستراتيجية العامة للشركة أمر بالغ الأهمية.

لهذا السبب نحن نركز الآن على فرص ومخاطر العصر الرقمي، بما في ذلك البيانات الكبيرة، والتي أوجدت ضرورة للتفكير بشكل مغاير في نماذج الأعمال

المختلفة، والذي من شأنه أن يمهد الطريق لاتخاذ القرارات حول كيفية تخصيص رأس المال ومناطق الاستثمار. ذلك يتطلب التحقق باستمرار من خلال تحليل البيانات وتعزيز استراتيجية العمل في سياق المخاطر المحتملة، مما يخلق وضعاً أفضل لاتخاذ قرارات استثمارية وفقاً لذلك.

من أوجه القصور الرئيسية الأخرى في إدارة المخاطر التي كانت قبل الأزمة المالية، أنها لم تكن مرتبطة بالضرورة باستراتيجية الأعمال، وغالباً لم تكن محل اهتمام بالغ من قبل كبار أصحاب المصلحة في الشركات ومجالس الإدارة، و كان ذلك من أحد الأسباب التي دعت هيئة السندات والأوراق المالية الأمريكية (SEC) في عام 2009 إلى تعزيز متطلبات الإفصاح عن كيفية إشراف مجالس الإدارة على إدارة المخاطر. كما أن ذلك كان السبب في التعديلات التي تم إجراؤها على

قانون "دود-فرانك" Dodd-Fran"k الخاص بإصلاح "وول ستريت" وحماية المستهلك، حيث طالب الكيانات المالية أن تكون أكثر تفاعلاً وأكثر وضوحاً في كيفية تنظيم وإدارة المخاطر.

أدوات التحليلات والعمل على إعادة تشكيل ممارسات إدارة المخاطر على مستوى المدراء التنفيذيين أو مجالس الإدارة نلاحظ أنه لا يزال يتم في كثير من الأحيان تجميع التقارير والمعلومات يدوياً، بالرغم من أن التجربة تثبت أن الأدوات المرئية والتي تعتمد على الصورة هي الأفضل عندما يتعلق الأمر بربط مجموعة من النقاط والتي تأتي من أنواع مختلفة من الأنظمة أو التحليلات.

التحليلات تلعب دوراً هاماً في إدارة المخاطر وخاصة المتعلقة بسمعة المؤسسة. السمعة ليست هي ما يراه مجلس الإدارة، بل ما يفكر فيه العملاء

والعامة حول المنظمة والصورة التي يتم بناءها داخل عقولهم حول الشركة. يتزايد استخدام العديد من الشركات للأدوات التحليلية وذلك للتنقيب عن المعلومات ونراها في أبسط صورها في لوحات البيانات dashboards الخاصة بالمدونات، والتي تقوم بتحليل البيانات وترجمتها إلى معاني وحقائق تعمل بناءً عليها. سحب البيانات من خارج المنظمة يعمل على إثراء التحليلات بحيث تصبح ذات فائدة للشركة، يمكن من خلال تحليل هذه البيانات التعرف على رأي الجمهور حول السلع والخدمات التي يقدمونها، او التي يريدونها، وماذا يقول العملاء والمنافسون. المنظمات التي تتفوق في التحليلات تبدأ ببناء إطار جديد لإدارة المخاطر والذي يربط أربعة مستويات من المخاطر: الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والامتثال.

كما يتطور لدي هذه المنظمات شعور جيد بالأشياء التي يجب قياسها وكيف يقومون بقياسها وتحليلها واستخدام نتائج التحليل، ولكن من المهم لأصحاب القرار ومجلس الإدارة التوجيه والتفاعل المستمر مع العاملين في تقييم المخاطر؛ فالبينة التسويقية تتطلب فهماً لإدارة المخاطر بطريقة مختلفة، فضلاً عن الأنشطة والأساليب المستخدمة لرصد ومعالجة المخاطر.

يري خبير أمن تقنية المعلومات "ستيف هانت" Steve Hunt أن المؤسسات المالية الآن بحاجة إلى العديد من القدرات الاستخباراتية لمنع الإرهاب الدولي ونشاط العصابات. التقنية التحليلية تتغير بسرعة، الشركات بحاجة إلى أن تكون سبّاقة في فهم واعتماد تقنيات التحليلات الجديدة من خلال: الانفتاح على أدوات وتقنيات جديدة: الشركات التي تسعى للتوسع بحاجة إلى التقنيات والأدوات للحفاظ

على، أو الحد من المخاطر التي تتعرض لها خلال زيادة النشاط في هذه الأسواق. هذه الأدوات تستفيد من التقدم الكبير في معالجة البيانات، والذاكرة، ومعالجة البيانات الحاسوبية التي حدثت في السنوات القليلة الماضية مع صعود البيانات الكبيرة و التحليلات التنبؤية predictive analytics التي تقوم بتحويل المخزون الضخم من البيانات إلى معرفة تمكنها من تحقيق ميزات تنافسية واتخاذ قرارات استباقية في تمكن الشركات والمؤسسات من زيادة الأرباح وخفض التكاليف، التحليلات التنبؤية تشمل مجموعة متنوعة من التقنيات الإحصائية، والنمذجة، والتعلم الآلي، واستخراج البيانات وتحليل الوقائع الحالية والتاريخية للتنبؤ بالمستقبل، مما يتيح سيطرة أكبر على المخاطر أكثر من أي وقت مضى.

وقد تكون تقارير Desire2Learn Insights التي تم التطرق إليها سابقا في هذه المدونة والتي تتكون من مجموعة من الأدوات القوية والإحصاءات التفضيلية من أجل تتبع وتحليل وتقييم مستوى الإنجاز الطلابي، مثالاً للتحليلات التنبؤية والتي تعتمد على تحويل البيانات حول تعلم الطلاب إلى تقارير مبسطة و عملية، والتي توضح أنواع المخاطر التي يتعرض لها الطلاب وكذلك فرص تحسين الأداء. هذا و يشير Steve Hunt إلى أهمية تحليل البيانات غير المهيكلة وما يتضمن ذلك من نهج استباقي يقوم على دراسة معاملات وسجلات العمليات في الوقت شبه الحقيقي والبدء في استيعاب ودراسة قنوات أخرى من المعلومات الداعمة، مثل البريد الإلكتروني، وجلسات الدردشة، والمدونات، وأنشطة وسائل الإعلام الاجتماعية.



من المهم أن ندرك أن توافر كم ضخم من البيانات لا يعني تحول ذلك تلقائياً إلى معرفة، بل قد يؤدي ذلك إلى استنتاجات خاطئة واكتشافات مغلوبة أو ما يسميه الخبراء "موجبات كاذبة"، وهو أمر أشار إليه "نيت سيلفر" صاحب كتاب "الإشارة والضجيج"، يوضح من خلال عرضه أمثلة لا تحصى كيف يمكن للبيانات أن تحدث تشويشاً فتضللنا وتقودنا إلى استنتاجات واختيارات خاطئة. ولهذا، يجب التأكيد على أن تحليل البيانات، وخاصة ذلك النوع الكثير، يتطلب فهماً دقيقاً ومتطوراً حتى لا نقع فريسة التشويش.

# كتب حول إدارة الأزمات

## باللغة العربية

- عباس رشدي العماري، «إدارة الأزمات في عالم متغير»، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993.
- السيد عليوة، «إدارة الأزمات والكوارث»، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، 1997.
- السيد عليوة، «إدارة الصراعات الدولية، دراسة في سياسات التعاون الدولي»، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1988.
- محسن أحمد الخضيرى، «إدارة الأزمات»، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1997.

• الأزمات وحلولها للكاتب : محمد الحسيني الشيرازي 1999 دار مركز الرسول

الأعظم للتحقيق والنشر [1]

• القيادة في الأزمات للكاتب : داني كوكس وجون هوفر دار النشر بيت الأفكار

الدولية [2]

• إدارة الازمات والكوارث، للكاتب : فاروق عمر عبد الله العمر - دار قرطاس

للنشر [3]

• إدارة الازمات الادارية، للكاتب : زاهد محمد ديري، دار الابتكار للنشر والتوزيع

[4]2017

• إدارة الأزمات، للكاتب : زيد عبوي، 2006 دار كنوز المعرفة العلمية للنشر

## باللغة الإنجليزية

*L. (2007). Crisis leadership now: A real-world ،Barton .  
guide to preparing for threats, disaster, sabotage, and  
scandal. New York, NY: McGraw-Hill.*

*Edward P. (2005). Risk, Crisis and Security ،Borodzicz .  
Management. West Sussex, England: John Wiley and Sons  
Ltd.*

*Bossu, Gilles, Mazet-Roux. and Roussel. Citizen Seismology .  
or How to Involve the Public in Earthquake Response in  
Comparative Emergency Management: Examining Global and*

Regional Responses to Disasters. Editors: D. M. Miller and  
J. Rivera. Auerbach/Taylor and Francis Publishers. pp. 237–

259 2011

*W. T. (2006). Code Red in the Boardroom: ،Coombs .*

*Crisis Management as Organizational DNA. Westport, CT:*

*Praeger.*

*Jeffrey (2019). Cyber Crisis Management ،Crump .*

*Planning: How to reduce cyber risk and increase*

*. ISBN:978-0-578-11 .organizational resilience.*

*52310-1.*

*M.N. (1999). The role of emotion in negotiation: The impact of anger. In R.J. Bies, R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, (Eds.), Research on Negotiation in Organizations. Greenwich, CT: JAI Press Inc.*

*E. (2003). Nail 'em!: Confronting high-profile attacks on celebrities & businesses. Amherst, New York: Prometheus Books.*

*Weber, J. (2007). Damage control: Why everything you know about crisis management is wrong. Portfolio Hardcover.*

*Paul A. (2006). Emergency Response Planning (Erickson .  
nd). 2 .for Corporate and Municipal Managers (  
Burlington, MA: Elsevier, Inc.*

*R.A. (1999). The role of emotion in negotiation: (Friedman .  
The impact of anger. In R.J. Bies, R.J. Lewicki, B.H.  
Sheppard, (Eds.), Research on Negotiation in  
Organizations. Greenwich, CT: JAI Press Inc.*

*Fritz, J.H. (2011). Communication ethics and (S.A. (Groom .  
crisis: Negotiating differences in public and private*

*spheres. Madison, New Jersey: Fairleigh Dickinson  
University Press.*

*Gus Anagnos (2000). Managing Crises (Ian I. Mitroff).  
Before They Happen: What Every Executive Needs to  
Know About Crisis Management. New York: AMACOM.*

*Ian I. (2003). Crisis Leadership: Planning for the (Mitroff).  
Unthinkable. New York: John Wiley.*

*Ian I. (2005). Why Some Companies Emerge (Mitroff).  
Stronger And Better From a Crisis: Seven Essential  
Lessons For Surviving Disaster. New York: AMACOM.*



*Department of Homeland Security, Federal Emergency* .

*) . "National Response 2007 سبتمبر Management Agency (*

*Plan" مؤرشف من الأصل في 2007-10-30.*

*Paul (1987). Bhopal: Anatomy of a crisis. New ،Shrivastava* .

*York: Ballinger. مؤرشف من الأصل في 2022-04-10.*

*Dan Millar, PhD (2002). Before Crisis Hits: ؛Larry ،Smith* .

*Building a Strategic Crisis Plan. Washington, DC: AACC*

*Community College Press.*

*Dan Millar, PhD (2002). Crisis Management ؛Larry ،Smith* .

*and Communication; How to Gain and Maintain*

nd). San Francisco, CA: International 2 . Control (

*Association of Business Communicators.*

Seeger, M. W. ; Sellnow, T. L.; R. R. ,Ulmer .

(2006). *Effective crisis communication: Moving from crisis*

*to opportunity. Thousand Oaks, CA: Sage Publications*

: Sloan, B; White, M.S.B. (1992). "Online public access .

*catalogs". Academic and Library Computing. 9 (2): 9–*

*13.*Robinson, T.E. (2006). "Information literacy: Adapting to

*the media age". Alki. 22 (1): 10–12.*Mattson, K. (2000). "The

*librarian as secular minister to democracy: The life and ideas*

*of John Cotton Dana". Libraries & Culture. 35 (4): 514–*

*34. Weiss, S.C. (2003). "The origin of library instruction in the*

*United States, 1820–1900". Research Strategies. 19 (3/4):*

*233–43*