الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة وهران 1 أحمد بن بلة
Université d'Oran 1

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية
Faculté des Sciences Humaines et des Sciences Islamiques

قسْم علم المكتبات والتوثيق

تخصُص: مكتبات وَمَراكز المعلوُمَات

أطرُوحة لنيل شهادة دكتوراه لـ. م. د. في عِلمْ المكتبات وَالتوثيق مَوسُومَة بـ:

حوكمة إدارة الأزمات بالمكتبات العُمُومية: المكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية بالغرب الجزائري أنموذجا

إعْداد:

بُوذراع حَمُودة

إشراف:

د. قوميد فتيحة

أعْضاء لجنة المُناقشة

الاسمْ واللقب	الرتبة العلمية	مؤسَسَة الانتماء	الصفة
مُحمد صاحبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 1 أحمد بن بلة	رئيسا
قوميد فتيحة	أستاذة مُحاضرة أ	جامعة وهران 1 أحمد بن بلة	مشرفا ومقررا
طالب زوقار سميرة	أستاذ محاظر أ	جامعة وهران 1 أحمد بن بلة	ممتحنا
قوة سِهام	أستاذة مُحاضرة أ	جامعة قسنطية 2 عبد الحميد مهري	ممتحنا
قواسمية عبد الغاني	أستاذة مُحاضرة أ	جامعة تبسة	ممتحنا

السنة الجامعية

2025-2024

إهـــداء

أهدي ثمرة هذا العمل العلمي المتواضع والذي كان ثمرة اجتهاد لأزيد مِن أربع سَنوات إلى:

وَالداي العزيزين؛ أبي الذي طالما كان داعمًا ومُحفزا لمشواري العلمي، وأمي التي كانت ولا تزال السَند الأزلي.

جَدي وَجدتي العزيزان، اللذان كانا ولا يزالان جُزءً هامًا ومُلهما في حياتي، تغمدهما الله برحمته الواسعة إن شاء الله.

وَإلى إخوتي الأعزاء، أدام الله وُجُودهُم النير في حياتي.

شكر وعرفان

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

أتقدم بجزيل عبارات الشكر والتقدير والاحترام والامتنان إلى كل مَن سَاهم في انجاز هذا البحث العلمي المُتواضِع:

إلى والداي الفضلان على كل الدعْم المَادي وَالمعنوي الذي قدمَاه لي في مِشواري الدراسي، وفي رحلتي البحثية في طور الدكتوراه.

إلى أستاذي ومُشرفي السَابق، المَغفور لهُ بإذن الله الدكتور بركة الهواري.

لأستاذتي ومُشرفتي الدكتورة قوميد فتيحة، على كل الدعْمْ المَعْنوي وَالمَنهجي العلمي الذي قدمَتهُ لي طيلت هذه السنوات.

إلى الطاقمْ الإداري بجامِعة وهران 1 أحمْد بن بلة، وأخصْ بذكر فرقة التكوين ورئيسها البروفيسور صَاحبي مُحمد على كل الدعْمْ الإداري وَاللوجستي.

إلى أصْدقائي الذين كانوا لي السند في إعْداد هذه الأطروحة، وأخص بذكر صَديقي بداش يوسف، مُتمنيا لهُ التوفيق في مِشواره البحثي.

إلى جميع الأساتذة الباحثين الذين عَمَلوا على تحْكيم أدوات الدراسَة، وكذا لجميع مُوظفي وَمُدراء المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بالغرب الجزائري، على مُشاركتهم الفعالة في هذه الدراسَة وَعلى كل التسهيلات التي مَنوا بهَا علينا.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
الاهداء		
الشكر		
قائمة المحتويات		
الكشافات		
مُـــقدمـــة		**02**
تمْهـــيد		**02**
01	اشكالية الدراسة وتساؤلاتها	**04**
02	فرضيات الدراسة	**10**
03	أسْباب الدراسة	**13**
1.3	الأسباب الذاتية	**13**
2.3	الأسباب الموضوعية	**14**
04	**أهمية الدراسة**	**15**
1.4	الأهمية العلمية (النظرية)	**15**
2.4	الأهمية العملية (الميدانية)	**16**
05	**أهداف الدراسة**	**17**
1.5	الأهداف العلمية (النظرية)	**17**
2.5	الأهداف العملية (الميدانية)	**18**
6	**مُصْطلحات الدراسة**	**19**
07	**عرض ومناقشة الدراسات السابقة**	**22**
1.7	عرض الدراسات السابقة	**22**
1.1.7	الدراسات المكتوبة باللغة العربية	**23**
2.1.7	الدراسات المكتوبة باللغات الأجنبية	**28**
2.7	مناقشة الدراسات السابقة	**33**
1.2.7	أوجُه التشابه والاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة	**33**

قائمة المحتويات

2.2.7	أوجُه الاستفادة مِن الدراسات السابقة	34
8	**مُخطط الدراسة**	35
الفصل الأول: طبيعة المكتبات العُمُومية		
تمهيد		40
01	**فكرة المكتبات العُمُومية وتطورها: لمْحة تاريخية**	41
1.1	العُصُور القديمة	41
2.1	القرون الوسطى	44
3.1	القرنين السابع والثامن عاشر	47
4.1	ما بعد الثورة الفرنسية	50
5.1	القرن التاسع عاشر	53
6.1	الحربين	56
7.1	القرن الواحد والعشرون	59
02	**المكتبات العُمُومية في ظل مفاهيم الفضاء العُمُومي**	63
1.2	تعريف الفضاء العُمُومي	63
2.2	سِمَات الفضاء العُمُومي	65
3.2	طبيعة العلاقة بين المكتبات العُمُومية وَالفضاء العُمُومي	66
4.2	أبعاد الفضاء العُمُومي بالمكتبات العُمُومية	71
03	**مُعضلة القيمة لدى المكتبات العُمُومية**	77
04	**مَهام المكتبات العُمُومية**	80
05	**حوكمة المكتبات العُمُومية**	82
1.5	النشأة والتطور التاريخي لمفهوُم الحوكمة	82
2.5	نظرية الحوكمة الجيدة: المفاهيم والمبادئ	87
3.5	الحوكمة الجيدة في المكتبات العُمُومية	93
4.5	الفاعلون في المكتبات العُمُومية	99
5.5	مبادئ الحوكمة الجيدة في المكتبات العُمُومية	105

قائمة المحتويات

خلاصة الفصل		**115**
الفصْل الثاني: أزمات المكتبات العُمُوُمية		
تـــمْـــهيد		**118**
1	**ضَبط المُصطلح والمصطلحات ذات العلاقة**	**121**
1.1	الحقل الدلالي لمُصطلح الأزمة	**123**
2.1	أوجُه الاختلاف	**124**
3.1	العلاقة بين المفاهيم المُختلفة	**126**
2	**سمَات الأزمات وَدورة حياتها**	**128**
1.2	سِمَات الأزمة	**128**
2.2	دورة حياة الأزمة	**131**
3	**أسْباب نشوء الأزمات وتداعياتها**	**136**
1.3	أسباب نشوء الأزمات	**136**
2.3	تداعيات الأزمة	**139**
4	**تيبولوجيا الأزمات**	**144**
5	**أزمات المكتبات العُمُوُمية**	**148**
1.5	الأزمات المالية والاقتصَادية	**149**
2.5	الأزمات الناتجة عَن الظواهر الطبيعية	**153**
3.5	الأزمات الناتجة عن الاضطرابات الاجتماعية	**155**
4.5	الأزمات الصحية	**158**
5.5	الأزمات التكنوُلوجية	**159**
1.5.5	المنافسين الجُدد	**160**
2.5.5	التحوُل الرقمي	**166**
6.5	أزمة التضخم المعْلوماتي	**170**
7.5	أزمة تردد المستفيدين	**175**
خلاصة الفصْل		**178**

قائمة المحتويات

الفصْل الثالث: التصورات الجيدة للمكتبات العُمُومية: استجابة للأزمات الراهنة وَالمستقبلية		
تـــمْـــهيد		180
1	نحْوَ اعادة تعريف المكتبات العُمُومية: المفاهيم الجديدة	181
1.1	المكتبة العُمُومية 2.0 «Public library 2.0»	182
2.1	متجر للأفكار «Ideastor»	183
3.1	فضَاء ثالث «Third space»	184
4.1	فضاء رابع «Fourth space»	185
5.1	المكتبات الخضراء «Green Libraries»	186
2	**الخدمات الجديدة في مكتبات العمومية**	188
1.2	تعريف خدمات المكتبات العُمُومية	189
2.2	مُتطلبات خَدَمَات المكتبات العُمُومِيَة	190
3.2	تصنيف خدمات المكتبات العمومية	195
4.2	الخدمات الجديدة للمكتبات العُمُومية	197
1.4.2	خدمات فضاءات المكتبات العُمُومية	197
2.4.2	الخدمات المعلوماتية والوثائقية	201
3.4.2	خدمات المكتبة العُمُومة باعتبارها مركزا للتعليم والثقافة	205
4.4.2	الخدمات الترفيهية	210
5.4.2	الخدمات التكنولوجية	212
6.4.2	الخدمات الإعلامية	212
3	الأدوار الجديدة للمكتبات العُمُومية	213
1.3	الدور الاقتصادي والتنموي	213
2.3	تعزيز الديموقراطية وحقوق الإنسان	218
3.3	الدور الاجتماعي	220
4.3	دور المكتبة في أوقات الأزمات	222

قائمة المحتويات

4	اختصاصي المَعلومات والمستفيد في المكتبات العمومية: المواصفات والسلوكيات الجديدة	**234**
1.4	السلوكيات الجديدة للمستفيدين	**235**
2.4	المُواصفات الجديدة لاختصَاصِي المعلومات	**238**
خلاصة الفصْل		**251**
الفصْل الرابع: الخلفية النظرية لعلم إدارة الأزمات		
تمْهيد		**254**
1	**نشأة علم إدارة الأزمات: لمحة تاريخية**	**255**
2	**مقاربات عِـلـمْ ادارة الأزمات**	**259**
1.2	العُلوم الطبية وَالنَفسية	**259**
2.2	العلوم العسكرية والأمنية	**260**
3.2	العلوم السياسية	**261**
4.2	العلوم الاقتصادية والمَالية	**261**
5.2	العلوم الانسانية والاجتماعية	**261**
1.5.2	علم التاريخ	**262**
2.5.2	العُلوم الادارية	**262**
3	**إدارة الأزمات في مجال المكتبات والمعلومات**	**263**
1.3	مَرحَلة المَسح البيئي	**264**
2.3	التَخطيط الاستَرَاتيجي	**265**
3.3	إدَارة الأزَمَات	**265**
4.3	التَعَلُم المُؤَسَسَاتي	**266**
4	**نظريات علم إدارة الأزمات**	**267**
1.4	**النظرية الظرفية لأزمات الاتصال The Situational Crisis Communication Theory**	**268**
2.4	نظرية إدارة الأزمات والمَشاكل Issue and crisis management theory	**268**

قائمة المحتويات

3.4	نظرية إصلاح الصورة Image restoration (repair theory)	269
4.4	الاعتذار، دفاع المؤسسة Apology, corporate apologia	269
5.4	نظرية العَزو (الاسناد) Attribution theory	270
6.4	نظرية الطوارئ Contingency theory	270
7.4	نظرية الفراشة Butterfly Theory	271
8.4	نظرية المُؤسَسَة organizational theory	272
9.4	نظرية الوظيفة الهَيكلية Structural Function theory	275
10.4	نظرية حَاملي الأسهُم	275
5	**نَماذج علم إدارة الأزمات**	**276**
1.5	أنموذج FINK	277
2.5	أنموذج MITROFF	278
3.5	الأنموذج المُثلث triangular model	280
4.5	أنموذج معيار ISO 22364:2022	282
6	**حَوكَمة إدارة الأزمات**	**284**
1.6	مَجَالات الحَوكمَة في إدَارة الأزَمَات	285
2.6	أنمَاط حَوكمَة إدارة الأزَمَات	289
3.6	أخلَاقيات إدَارَة الأزَمَات	295
خلاصَة الفصْل		**297**
الفصْل الخامِسْ: تطبيقات عِلمْ إدارة الأزمَات		
تـــمْـــهـــيد		**299**
1	**مُتطلبات إدارة الأزمات**	**300**
1.1	مُتطلبات عَامة	300
2.1	فَريق إدارة الأزمات crisis management team	301
3.1	بيئة تنظيمية وَقانُونية مُحفزة	308
4.1	الإمكانيات المَادية	310

قائمة المحتويات

5.1	الشراكات الاستراتيجية	311
2	**استراتيجيات ادارة الأزمات**	312
1.2	استراتيجية العُنف	313
2.2	استراتيجية وقف النُمُو	315
3.2	استراتيجية التجزئة	316
4.2	استراتيجية التجاهل	318
3	**مَرَاحل إدارة الأزَمَات: الاجراءات وَالعَمَليَات**	320
1.3	**مرحَلة مَقبل الأزَمة Pre-crises phase**	321
1.1.3	التنبؤ Anticipation	321
2.1.3	التَقييم Assessment	325
3.1.3	الوقاية وَالتَخفيف Prevention and Mitigation	327
4.1.3	الاستعداد Preparedness	329
2.3	**مرحَلة الاستجابة Response Phase**	336
1.2.3	اجراءات الاستجابة	337
2.2.3	عَمليات الاستجابة	339
3.3	**مَرحَلة مَا بَعد الأزمة Post-Crisis Phase**	341
1.3.3	التَعَافي Recovery	342
2.3.3	التكيف وَإعادة الهَندَسة	346
3.3.3	التقييم وَالتعلُم	348
4	**العَوامل المُؤثر فِي ادارة الأَزمات**	350
1.4	العَوَامل البيئية	351
2.4	العوامل الاستراتيجية	354
3.4	العَوَامل المُؤسَسَاتية	356
4.4	العَوامِل النَفسية	359
5	**مُعَوقـات عَملية إدارة الأزمات**	361

قائمة المحتويات

خلاصَة الفصْل		**363**
الفصْل السادس: إجراءات الدراسَة الميدانية بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بالغرب الجزائري		
تمْهيد		**365**
01	**حُدُود الدراسة**	**366**
1.1	الحُدُود المُوضوعية	**366**
2.1	الحُدُود الجغرافية	**367**
3.1	الحُدُود الزمانية	**368**
02	**مناهج الدراسة**	**370**
03	**مُجتمَع الدراسة**	**372**
1.3	المُؤسَسَات تحت الدراسة	**373**
2.3	الملامح العامة لمُجتمَع الدراسَة	**374**
04	**أدوات جمْع البيانات وَمُعالجتها**	**384**
05	**ضبط واختبار أدوات الدراسة**	**387**
1.5	صِدق أدوات الدراسة	**387**
2.5	ثبات أدوات الدراسة	**388**
خلاصة الفصل		**390**
الفصْل السابع: الحوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية		
تـــــمْهيـــــد		**392**
1	**المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بين تحديات الواقع ورهانات المُؤمَل**	**395**
1.1	تصورات الذات لدَى المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومِية	**396**
2.1	مَركزية الفضاء العُمومي في بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية	**401**
2	**الحوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية**	**409**

قائمة المحتويات

1.2	اسْتعداد المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية لتبني مَفاهيم الحَوكمَة الجيدة	412
2.2	تطبيق المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية لمَبادئ الحَوكمَة الجَيدة	420
خلاصة الفصْل		432
الفصْل الثامن: إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية		
تـمْـهيد		435
1	**أزمات المكتبات الرئيسية للمُطالعة العمومية**	436
1.1	وَعْي المكتبات الرئيسية للمطالعَة العُمُومية بمَفاهيم الأزمَة	436
2.1	أزمَات المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية	439
3.1	أسبَاب نشوء الأزمَات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية	452
2	**إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية**	460
1.2	مُتطلبات إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسِية للمُطالعَة العُمُومية	462
2.2	**عمَليات إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية**	466
1.2.2	مَرحَلة مَا قبل الأزمَة	467
2.2.2	مَرحَلة الأزمَة	470
3.2.2	مَرحلَة مَا بعدَ الأزمَة	473
3	**استجابة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لأزماتها**	475
1.3	اعتبارات الهَوية والأبعاد	475
2.3	الخدمات الجديدة	478
3.3	الأدوار الجديدة	482
4	**حوكمة إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية**	487
خلاصة الفصْل		493
الفصْل التاسع: نتائج الدراسَة		
تـمْـــهيد		496
1	النتائج على ضوءِ أسئلة الدراسة وفرضياتها	497
2	أنمُوُذج الدراسة	522

قائمة المحتويات

3	النتائج على ضوء أهداف الدراسة	**523**
4	النتائج على ضوء الدراسات السابقة	**526**
خـــــــاتِمة		**533**
قائمة المَـصادر والمَراجع		**539**
مَـــــلاحـــِق		
ملحق رقم 01		**1**
ملحق رقم 02		**14**

کشافات

كـــشافـــات

1. كشاف الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	33
02	الحقل الدلالي لمفهوم الأزمة	123
03	الحُدود الجغرافية للدراسة	367
04	الحُدُود الزَمَنية للدِراسَة	369
05	المكتبات الرئيسية للمُطالَع العُمُومية عَينة الدِراسَة	373
06	مُفردات مُجتمع الدراسة "المُدراء وَالمُديرات	374
07	مُفردات مُجتمع الدراسة –المُوظفين–	376
08	مَلامح العينة من حيث الجنس	379
09	تَوزيع المفردات المَبحوثة بناء عَلى الأقدمية المهنية	381
10	توزيع مُفردات العينة بناء عَلَى المُهل العلمي	380
11	توزيع المُجتمع عَلى المَناصب الوظيفية.	381
12	لَائحة بمُحكمي الدراسَة	387
13	نتائج اختبار «Alpha Cronbach's»	389
14	تَصورات مُجتمع الدراسة بخصوص المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية	396
15	مَركزة الفضاء العُمُومي بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العمُومية	401
16	تائج العُنصر الأوَل	406
17	اجابات مُجتمع الدراسَة حَول الحَوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية.	409
18	مَدَى وَعي مُجتمَع الدراسَة بمفاهيم أزمَات المكتبات	436
19	أجوبة مُجتمَع الدراسَة بخصُوص أزمَات المكتبات	439
20	مِيزانية المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية.	444
21	استجابة المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية للأزمَات	460
22	مَدى وُجُود موارد بشرية مُؤهلة في إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسية	464
23	مَدى وُجُود تكوين على إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسية	464
24	إدارة الأزمات والاستجابة لَهَا بالمكتبات الرئيسية	485
25	اجابات مُجتمع الدراسة حَول حوكمة إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية	487
26	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات	497

كـــشافـــات

27	نتائج اختبار كروسكال وليس	**509**
28	نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في مَدى تكيفها مَع الواقع واستجاباتها لرهانات المُؤمَل	**509**
29	نتائج اختبار كروسكال وليز	**509**
30	نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في تعرضها للأزمات	**509**
31	نتائج اختبار كرسكال وليز	**511**
32	نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في تعرضها للأزمات	**511**
33	نتائج اختبار كروسكال وليس	**513**
34	نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في إدارة الأزمات والاستجابة لهَا	**513**
35	نتائج اختبار كروسكال وليس	**515**
36	نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في حوكمة عمليات إدارة الأزمات	**515**
37	نتائج اختبار سْبيرمَان حَوَل العَلاقة بَيَن مَحَاور الدراسَة	**517**
38	النتائج على ضوء الأهداف	**523**

كـــشافـــات

2. كشاف الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	المكتبة العمومية كفضاء عمومي	**67**
02	أنماط الوساطة في المكتبات العُمُومية	**68**
03	الفَاعليين الرَئيسيين فِي المَكتَبَات العُمُومية	**101**
04	مَبَادئ الحَوكَمَة الجَيدَة في المَكتَبَات العُمُومِيَة	**106**
05	العلاقة بين مُصطلحات الحقل الدلالي للأزمة	**126**
06	يُبين سِمات الأزمة	**130**
07	دورة حياة الأزمة	**131**
08	أسباب نشوء الأزمات	**138**
09	تيبولوجيا الأزمات	**147**
10	مؤهلات، مواصفات، مهارات الجيل الجديد من المكتبيين "اختصاصي المعلومات	**243**
11	أنموذج Fink لإدارة الأزمات	**277**
12	أنموذج Mitroff لإدارة الأزمات	**279**
13	أنمُوذج المُثلث لإدارة الأزمات	**281**
14	أنموذج ISO 22361: 2022 لإدارة الأزمات	**283**
15	أنمُوذَج لحَوكَمَة إدَارة الأزَمَات	**287**
16	كرُونولُوجيا مَراحل إدارة الأزمات	**320**
17	عَمليات الاستجابة في إدارة الأزمات	**341**
18	حقيبة أزمات المكتبات الرئيسية للمطالعَة العُمُومية	**451**
19	أنمُوُذج الدراسَة	**522**

كـــشافـــات

3. كشاف الصور

رقم الصورة	عنوان الصورة	الصفحة
01	مفهوم الفضاء العمومي الشامل	**71**
02	أبعاد الفضاء العمُومي بالمكتبات العُمُوُمية	**74**
03	دَورة حياة الأزمة	**135**
04	نسبت استخدام الأنترنت في العالم ما بين (1990-2023)	**162**
05	أكثر عشر دوافع لاستخدام الإنترنت	**163**
06	أكثر اهتمامات المستخدمين على الإنترنت	**164**
07	أكثر المواقع زيارة على الإنترنت سنة 2023	**165**
08	المَنشُور في البيئة الرَقمية كُل (60) ثانية	**173**
09	خارطة مفاهيمية لتصنيف خدمات المكتبات العمومية	**196**
10	خَريطَة تُبَين التَوزيع الجُغرَافي للمكتبات الرئيسة للمُطالعة العُمُومِية في ولايات الغَرب الجَزَائري	**368**

كـــشافـــات

1.كشاف التمثيلات البيانية

رقم التمثيل	عنوان التمثيل البياني	الصفحة
01	مواصفات، مؤهلات والمهارات الخاصة باختصاصي المعلومات	**241**
02	تَمثيلية المكتبات لمُجتمع الدراسة بناء عَلى مفردات الدراسة	**377**
03	تَوزع اتجاهات مُجتمع الدراسة حَول المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية بَين الوَاقع وَرها المَؤمَل	**406**
04	اتجاهات مُجتمَع الدراسة لتَمثيل الفاعلين بالمكتبات الرئيسية	**416**
05	تَرتيب أزمَات المكتبات الرئيسية مِن حَيث التردُد	**442**
06	أسباب نُشوء الأزمَات بالمكتبات الرئيسية	**452**
07	الخدمَات الجديدة للمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية	**478**
08	نسب توجُه المكتبات الرئيسية للأدوار الجديدة	**483**
09	الطريقة التي تدار بها الأزمات بالمكتبات الرئيسية	**489**
10	اعتدالية توزيع المحور الأول	**498**
11	اعتدالية توزيع المحور الثاني	**499**
12	اعتدالية توزيع المحور الثالث	**499**
13	اعتدالية توزيع المحور الرابع	**500**
14	اعتدالية توزيع المحور الخامسْ	**500**
15	نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في مدى تكيفها مَعَ الواقع واستجاباتها لرهانات المُؤمَل	**508**
16	نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في تعرضها للأزمات	**510**
17	نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في مدى تبنيها للحوكمة الجيدة	**512**
18	الفروقات ذات الدلالة الاحصائية في إدارة الأزمات والاستجابة لهَا بين المكتبات الرئيسية	**514**
19	الفروقات ذات الدلالة الاحصائية في إدارة الأزمات والاستجابة لهَا بين المكتبات الرئيسية	**516**

مقدمـــــة

مُـــــقـدمـــة

تـــمهيد

تُعَد المكتبات أحَد أهم مُؤسَسَات المَعلومات التي تُعنى بِتجميع، مُعالجة، وَتَخزين المعلومات وَمصَادرها المُتَنوعَة بُغيَة اتاحتها للاستخدام مِن طرف مُستفيديها. وَبذلك فان المكتبات بصفة عَامة؛ تُعنى بوظيفتين أساسيتين؛ تتمثل الأولى في المُعالجة العلمية لمصَادر المعلومات المختلفة، والثانية في استيعاب احتياجات المستفيدين وَتلبيها بقدر مِن الفعالية وَالجودة.

وَنظرا للأهمية البالغة التي اكتسبتها المكتبات في حَياة الانسان وَالمجتمع، فإنها باتت جُزءا هاما وَبَارزا في جَميع أنشطته الحياتية وَالعَملية، الأمر الذي استدعى انشاء عَديد مِن المكتبات اتَسمَت بالتنوع مِن حَيث وظائفها وَأهدافها. وَمِن بَين أبرز هذه الأنواع وأكثرها انتشارا واحتكاكا بالجُمهُور نجد **المكتبات العُمُومية**؛ التي تعتبر مُؤسَسَات مَعلوماتية تَعمل عَلى تجميع وَمُعالجة مَصادر المعلومات وَتلبية الاحتياجات المعلوماتية لمستفيديها –غير المُتخصصين فِي الغالب–، وإلى جَانب هذه الأدوار الرئيسية تضطلع كذلك بِمهَام التربية وَالثقافة والتعليم في المجتمع. فهي حسْب الاعلان المشترك لكل مِن "هيئة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم «UNESCO»" والاتحاد الدولي لجمعيات وَمُؤسَسَات المكتبات «IFLA»"؛ البوابة المحلية للمعرفة، تُوفر الشروط الأساسية للتعلم مَدَى الحياة، الاستقلالية في اتخاذ القرارات وَالترقية الثقافية للأفراد وَالفرق الاجتماعية...، وَهِي المركز المَحلي للمعلومات، تَعمَل عَلى تسهيل اتاحة كافة أنواع المَعرفة وَالمعلومات للمستخدمين[1].

تَقوم المكتبات العُمُومية بمختلف أصنافها (الوَطنية، المكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومِيَة، الولائية، وَالبلدية...) إلى جانب توفيرها لمصادر المعرفة والمَعلومات بتقديم مَجموعة مُتَنوعَة مِن الخدمات. يَتم تَوفيرها عَلَى أسَاس العدالة في النفاذ، بغض النظر عَن

[1] UNESCO. Public library manifesto. The Hague: IFLA Section of Public Libraries, 1995. Available at: https://www.ifla.org/files/assets/public-libraries/publications/PL-manifesto/pl-manifesto-en.pdf.

العُمر، العِرق، الجنس، الدين، الجنسية، اللغة أو الحَالة الاجتماعية[2]، مَعَ الأخذ بعين الاعتبار المُستفيدين مِن ذوي الاحتياجات الخاصَة. وَبذلك فان المكتبات العُمُومية وَمِن خلال تسخير مَواردِها (المادية، وَالبشرية؛ المكتبيين) تَقوم بدور مِحوَري في المجتمع يُعنى بثلاثة مَحَاور رَئيسة هِي: **التربية**؛ الاستثمار في التنشئة الاجتماعية للمساهمة في تطوير المجتمعات، **التعليم**؛ تُوفير الفرص المتساوية لكل أفراد المجتمع عَلى التعلم والتطور، **وَالتثقيف**؛ مِن خلال عَملها كمقر مَحلي فيه يَتمكن المواطنون بكل حُرية وَمُساواة الوُلوُج والاستفادة مِن الفضاء الثقافي العُمُومي وَالمساهمة فيه. وَأمام هَذه الأدوار الأساسية وَغيرها تَبرز القيمة الهَامة للمكتبات العُمُومية في المجتمع، باعتبارها أحد أبرَز المُؤسَسَات التي تتفاعل مَعَ المُجتَمَع بصفة حثيثة وَمُستمرة عَلى الصعيد الفكري وَالثقافي. وهي مُؤسَسَات على درجَة عَالية مِن الأهمية لمَا تقدمِهُ مِن خدمَات أسَاسِية عَلى درجة عَالية مِن القيمة وَالأهمية لدَى الأفراد والمُجْتمَعَات. وهذا مَا جَعَل لهَا حُضورًا قويا في السياسَات العَامَة والثقافية لدَى المُجتمَع الدَولي، وَهذا مَا ينعكس في الدَور المِحوري الذي تكتسيه ضِمن أجندة هيئة الأمُمْ المُتحدة المُتعلقة بأهداف التنمية المُستدامَة (2030).

كذلك نجد أن لها –أي المكتبات العُمُومية– نفس التركيز وَالاهتمَام في السِياسات الوطنية نظرا للدور المِحوري للمكتبات العُمُومية، إذ تعتبرها الجزائر أحَد أهمْ آليات التغيير الاجْتمَاعي وَالاقتصادي، وأنها أحَد أهمْ الأقطاب المُسَاهمة في تأسِيس مُجتمَع المَعرفة. وَتعْتمِد عليها في نقل التراث الثقافي بَين الأجيال. كمَا تعْتمَد عليها في التصَدي للمشاكل الاجْتماعية وَالثقافية باعتبارها فظاءً عُمُوميا حُر وَغير مُوجَه، يُمكن المُجتمَعات المَحلية مِن عَرض وَمُناقشة الاشكاليات وَالتحديات الراهنة بطريقة عَقلانية وَطرح الحُلوُل المُمكنة لهَا. فضلا عَن مَهامِها الأساسية المُمَثلة في التربية، الثقافة، التعليم المُوازي، وَالإعلام وَالترفيه

[2] IDEM.

الذي تَعْمَل مِن خِلالها المكتبة على نشر الوَعْي وَالمعرفة في المُجتمَع، وَنشر ثقافة المكتبات وَالمقروئية لدَى النشأ، مِن خِلال مَجمُوعاتها وَخدمَاتها المُتنوعَة.

1. اشكالية الدراسة

بعْدمَا كانت المكتبات العُمُومية تمُثل أحَد أهمْ الثورات المَعْرفية وَالانسانية التي عَرفتها المُجتمَعات الحديثة في القرن التاسِع عشر، والتي جَاءَت لتجعَل المَعرفة مَجانية وَعالمية وَمُتاحَة لجَميع فئات المُجتمَع خاصَة المَحرُومَة مِنها، وَرغم الأهمية الكبيرة، وَالتقدير والاحْترام والاهتمَام الكبير الذي توليه المُجتمَعَات وَالدُول لهَا، باتت تواجهُ العَديد مِن التحديات وَالأزمَات التي تُهدد وُجُودها وَاستمراريتها. خاصَة بَعْد التحَولات والتغيرات الكبيرة في المشهد الوثائقي وَالمَعلوُمَاتي التي فرضتها مُتغيرات البيئة الرَقمية وَتداعياتهَا المُستمِرة على البيانات وَالمَعلوُمَات وَطرائق وَسُبل اسْتهلاكها وَاستعْمالها مِن طرف الأفراد وَالجمَاعَات.

يدعْمُ هذا الطرح، العَديد من التقارير وَالدراسَات في مُختلف دُوَل العَالم – أي أنهَا ظاهرة عالمَية– نظرا للتزايد المضْطرد وَالمُستمَر في وَتيرة غلق المكتبات العُمُومية وَتقليل خدمَاتها، نظرا لنقصْ التمْويل والاسْتثمار فيها، أو لعُزوُف المُستفيدين عَنها لاعتبارات وَأسْباب مُتعَددة. وَهذا مَا دفع بالمُجتمَع العِلمي إلى الانقسام إلى ثلاثة فئات أسَاسية:

- **المُتشائمُون:** الذين يرَون أننا نشهَد عَصْر أفوُل المكتبات العُمُومية، وانتهائها كخدمَة عُمُومية، واستبدالها بمُنتجات وَخدمَات البيئة الرقمَية؛ وَ
- **المُتشائلون:** الذين يَرون أن المكتبات العُمُومية تشهَد وَستشهد تراجُعات كبيرة في الزخمْ الذي كانت عليه في المَاضي، وَستتقلص صَلاحيتها كمَركز أساسي وَوَحيد للمَعلوُمَات وَالمعْرفة، إلا أنها سَتسْمر في الخدمَة وَالوُجُوُد كطرف وَفاعِل مِن بَين أطراف وَفاعلين مُتعددين في مَجال المَعْلومات وَالمعرفة وَمَصَادرها؛ وَ

- **المُتفائلون:** الذين يرون أن المكتبات ستتكيف، وَتتحول، وتستجيب لجميع المُتغيرات وَالتحولات الجديدة، وَستفرض نفسَها كأهمْ فاعِل في المَشهد المَعْلومَاتي وَالمَعرفي، وأنها سَتكون قادرة على مُنافسَة مُنتجات البيئة الرقمية مِن خلال تبني رُؤى واستراتيجيات جَديدة وَحديثة، تضْمَن لهَا البقاء وَالتطوُر والازدهار وَأخذ حَيز أكبر مِمَا هي عَليه الآن.

وَفي سِياق هذه السَردية الجدلية تأتي هذه الدِراسَة، لتعَالج أحَد زواياها الهامَة، وَالمُتمثلة في إدارة الأزمَات بالمكتبات العُمُومية، وَسُبُل تطبيق الحوكمَة الجَيدة للتعزيز وَالرفع مِن فاعليتها وَجُهُودها في إدارة أزمَاتها وَالاستجابَة لهَا. وَذلك مِن خِلال إعْمَال دراسَة وَثائقية على الأدبيات العِلمية لبناء تَصوُر نظري حَوْل طبيعَة الأزمَات وَإدارتها بالمكتبات العُمُومِية، وكذا التَوصُل لمُقاربة مُفسِرة للطرق وَالأليات التي مِن خِلالها يُمكن تطبيق نظرية الحَوكمَة الجيدة على المكتبات العُمُومية وَعلى عَملياتها الإدارية وَجُهُودها في الاستجابة لأزمَاتهَا. وكذا إعْمَال دراسَة مَيدانية وَصْفية عَلى المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري كأنمُوُذج نُسْقط عليهَا النظريات السَابقة بغية الكشف عَن مَدى اسْتجابة هذه المكتبات لمُتطلبات وَمَبادئ نظرية الحوكمَة الجيدة، الكشف عَن أزماتها، وَمَدى فاعلية الطرائق وَالآليات المُعْتمَدة في إدارتها والاسْتجابة لهَا –إن وُجدت–.

في الآونَة الأخيرة تَم رَصْد العَديد مِن التَحديات الخَطيرة وَالأزَمات التي بَاتت تُهَدد تَواجد المَكتبات وَمُستقبلها، وَكثيرَة هي الشواهد عَلَى ذلك خَاصة مَا تَعلق مِنها بِمَوجَات غلق المكتبات العُمُومِيَة، انخفاض عَدد المُتَرددين، وَتقليل الدَعم الحُكومي. فَضلا عَن الأزَمات التي تَعقب تَعرُضَها للكَوارث الطبيعية عَلى غِرار الزلازل، البراكين، وَأحداث الشغب...وَغَيرها. وَتَتَزامَن هَذه الأزَمات الخَطيرة مَعَ التَزايد المُستمر لاعتماد الانسان عَلى تكنولوجيا الاعلام وَالاتصال خاصَة الإنترنت وَتَطبيقاتها؛ التي أفرَزت وَاقعًا مَعلوماتيا يَتَسم بالانفجار المَعلوماتي؛ نَظرا للحَجم الكَبير وَالهائل للمَعلومَات وَالبيانات المُنتَجة أو التي يَتم

تَشاركُها عَليها، فَضلا عَن التَغيرات المُستمرة في احتياجات المُستفيدين وَسُلوكياتهم فِي البَحث عَن المَعلومات، حَيث باتت الإنترنت وَخَدمَاتِها المُتنوعَة مُنَفسا وَبَديلا قادرا بشكل نِسبي عَلَى تلبية الاحتياجات المَعرفية وَالمَعلوماتية للمستفيدين، وَهَذا مَا يُشكل أزمَة تُهَدِد وُجُوُد المَكتبة العُمومية وَاستمراريتها، الأمْر الذي جَعَل مِن المفهوم الكلاسيكي للمكتبة العُمُومية باعتبارها؛ مُؤسَسَة لتجميع وَمُعالجة واتاحة المَعلومات غَير قادر للاستمرار فِي واقع رَقَمي مُستَمر التغير.

عَلى هَذا الأسَاس تَجدُ **المَكتبات العُمومية** نَفسهَا أمَام تَحديات خَطيرة **وَأزمَات** عُضويَة، مُعَقَدَة، وَمُركبة تُهَدِد وُجُوُدَها وَاستمراريتها كمُؤسَسَات مَعلومَاتية مُهِمَة، وَمُنتِجَة للقيمَة التي يَحتاجها الأفَراد وَالمُجتَمَعَات. وَمِن أجل تَغيير هَذَا الواقع وَضَمَان وُجُودها وَاستِمرَاريتها، يَتَعين عَليها أن تَعمَدَ عَلى الادارة وَالاستجابة الفعالة لمُختلف هذه التَهديدات وَالأزَمات التي تُواجهُهَا، الأمر الذي يَستدعي تفعيل وَتَطبيق مَفاهِيم، مَبادئ، وَتقنيات عِلم ادارة الأزَمات.

تُعد ادارة الأزمات؛ هَذه الوَظيفة الإدارية، وَالدَور القديم وَالمتجدد نَشاطا ضَرُوريا يتعَين عَلَى المكتبات العُمومية تَأدِيته بكل فعالية وَكفاءة، وَذلك نَظرا لكَونه دَورا وَنَشاطا اشكاليا فِي حَد ذاته، خَاصة في طبيعة العلاقة التي تَربطه بالمكتبات العُمُومية، فَحَسبَ "**الدكتورة أمنية مُصطفى صَادق**" فان هَذه العلاقة وَمِن وجهة نَظر أكاديمية فَهي ذات وَجهَين؛ الوَجه الأول: هُوَ مَا تستطيع المكتبة أن تقدمه في فَترة الأزمات، أمَا الوجه الثاني فَهو ادارة الأزمة إذا مَا وَقعَت عَلَى المكتبة مِثل عَديد مِن المؤسَسَات الأخرى...وَهناك رَأي آخر: يُفضل أن تكون عَلاقة المكتبة بالأزمات وَالكوارث ذات أبعاد ثلاثة هي **الخدمة**؛ يُقصَدُ به المعلوماتية –التي يَجب أن توفرها المكتبة عَن الأزمات وَكيفية التعامل مَعَهَا–، **المَحَل**؛ يَعني أن المكتبة مَحَل

لوقوع الكارثة أو الأزمة، **وَالبعد الثالث**؛ فَهُو البيئة وَيقتضي ذلك الرأي أن للمكتبة دَورًا مُمَيزًا وَايجابيا عِند وُقُوع كارثة أو أزمَة في المجتمع أو في البيئة المحيطية للمكتبة"[3].

وَأَمَامَ هَذِه العلاقة الاشكالية التِي تَربط المكتبات العُمُومية وادارة الأزمات، وأَمَامَ التاريخ الطويل وَالمُهم الذي يَجمَع مَا بَين هَاذين المتغيرين، وَالحاجة المَاسَة للتفعيل هَذا النشاط الإداري وَالدَور الاجتماعي وَالخدَماتي، نَجد أنَ الأوَاسِط الأكاديمية وَالمهنية طالما سَعَت لتطوير مَفَاهيم تَطبيقات، وَآليات مِن شأنها العَمَل عَلى توفير اطار فَعَال لإدارة الأزمات مِن قبل المكتبات العُمُومية، وَمِن أهم تلكم المقاربات التي تنشط ضِمنَ هَذا السياق نَجد الحوكمة الجيدة لإدارة المؤسسات «Good Croporate Governance»؛ وهي بحسب مُنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية «OECD» "تُساعد عَلَى بناء بيئة مِن الثقة وَالشفافية وَالمُسَائلة اللازمة لتعزيز الاستثمار طويل الآجل والاستقرار المالي ونزاهة الأعمال، وبالتالي دَعم نُمُو أقوى وَمُجتمَعَات أكثر شُمُولا" وباعتبار ادارة الأزمات فَرعًا مِن فروع الادارة فان تحقيق مَفاهيم الحوكمة الإدارية وبخاصة مِنها حوكمة ادارة الأزمات مِن شأنها تعزيز فعالية وكفاءة المكتبات العَامة في ادارتها للأزَمَات.

بِناء عَلى المُعطيات السَابقة، وَكون الجَزائر كغيرها مِن عَديد الدُول، تَمتلك شَبَكَة وَاسِعَة مِن المَكتبات العُمُومية، وَتَعمَل مُنذ (2012) عَلى انشاء شبكة جَديدَة مِن هَذه المَكتبات باسم **المَكتبات الرَئيسية للمُطالعة العُمومية**. تَبرُز اشكالية هَذه الدراسَة المتَمثلة في وَاقع حَوكمة ادارة الأزمات في هَذه الشَبكة الجَديدة مِن المكتبات، وَبذلك فان مَعالم اشكالية هَذه الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

مَا وَاقع حَوكمة ادارة الأزمات في المكتبات الرئيسية المطالعة العُمومية في الغرب الجزائري؟

[3] **صادق**، أمنية مصطفى. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. الدار المصرية اللبنانية: القاهرة، ص. 28.

مُـــــقـدمـــــة

تطرح اشكالية الدراسة مَجمُوعَة مِن المُشكلات الفرعية وَالمترابطة فيمَا بَينَهَا، تُعبر كل وَاحدة مِنهَا عَلى جزئية مِن جُزئيات الإشكالية العَامَة، نعَبر عَنها مِن خلال مَجمُوع الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل تَتَماشى التشريعات وَالأطر القانونية الخَاصة بشبكة المكتبات الرئيسة للمُطالعة العُمُومية مَعَ مَفاهيم الحَوكمَة الجَيدَة؟
- ✓ إلى أي مَدَى تَستجيب شبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية لمَبادئ الحَوكمَة الجيدة؟
- ✓ هل تُوَفر التشريعات وَالأطر القانونية آليات ضِمنية أو صَريحة تُعَزز إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية؟
- ✓ فيما تتمثل الأزمات التي تواجهُها المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري؟
- ✓ مَا مَدى تَواجدُ وَعْي وَدراية بمَفاهيم إدارة الأزمَات وَتطبيقاتها في المكتبات الرئيسية للمُطالعة العمومية بالغرب الجزائري؟
- ✓ ماهي الأزمات التي تواجهها المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالغرب الجزائري؟
- ✓ مَا مَدَى فعالية الادارة الحالية للأزمات في المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري؟
- ✓ فيما تَتَمثل الجُهُوُد والخدمَات التي تقوم بها المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية استجابتا لأزماتها الراهنة؟
- ✓ هل هناك فروقات ذات دلالة إحْصَائية عند مُستوى ($a > أو = 0.05$) بين المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري في مدى تكيفها مَع الواقع واستجابتها لرهانات المستقبل؟

- ✓ هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مُستوى (a > أو = 0.05) بَين المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بالغرب الجزائري في مَدى تبنيها للحوكمة الجيدة؟
- ✓ هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مُستوى (a > أو = 0.05) بين المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بالغرب الجزائري في مَدى تعَرضِها للأزمَات؟
- ✓ هل هناك فروقات ذات دلالة إحصَائية عند مُستوى (a > أو = 0.05) بين المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري في إدارة أزماتها والاستجابة لهَا؟
- ✓ هل هناك فروقات ذات دلالة إحصَائية عند مُستوى (a > أو = 0.05) بين المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري في مَدى حوكمتها لعمليات إدارة الأزمات؟
- ✓ هل هُناك عَلاقة ذَات دَلالة احْصَائية عند مُستوى (a > أو = 0.05) بَين قدرة المكتبات على التكيف مَع الواقع والاستجابة لرهانات المُؤمل وَ:
  - الحوكمة الجيدة؛
  - إدارة الأزمات والاستجابة لهَا؛ وَ
  - حوكمة إدارة الأزمات؟
- ✓ هل هناك عَلاقة ذَات دَلالة احْصَائية عند مُستوى (a > أو = 0.05) بين الحوكمة الجيدة للمكتبات الرئيسية وَ:
  - القدرة على التكيف مَعَ تحديات الواقع وَالاستجابة لرهانات المُؤمَل؛
  - إدارة الأزمات والاستجابة لهَا؛ وَ
  - حَوكمة إدارة الأزمات؟
- ✓ هل هُناك عَلاقة ذَات دَلالة احْصَائية عند مُستوى (a > أو = 0.05) بين أزمات المكتبات الرئيسية وَإدارة الأزمات وَالاستجابة لهَا؟
- ✓ هل هُناك عَلاقة ذَات دَلالة احْصَائية عند مُستوى (a > أو = 0.05) بين إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية وَالاستجابة لهَا وَ:

- القدرة على التكيف مَعَ تحديات الواقع وَالاستجابة لرهانات المُؤمَل؛
- الحوكمة الجيدة؛ وَ
- حَوكمة إدارة الأزمات؟

✓ هل هُناك عَلاقة ذَات دَلالة احْصَائية عند مُستوى (a > أو = 0.05) بين حوكمة عَمليات إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية وَ:

- القدرة على التكيف مَعَ تحديات الواقع وَالاستجابة لرهانات المُؤمَل؛
- الحوكمة الجيدة؛ وَ
- إدارة الأزمات وَالاستجابة لهَا؟

2. فرضيات الدراسة

تُعَد الفرضَيات أحَدَ أهَم مُرتكزات البَحث العلمي، وباعتبارها اجابات مؤقتة يَسْعَى الباحث للتأكد مِن مَدَى صحتها مِن خلال اعْمَال المنهج العلمي عَلى الظاهرة، وَلِمَا لها مِن أهمية في تَسطير وتنظيم البحث العلمي. فان الباحث وَمِن خلال قراءته المُوسَعَة حَول مَوضُع البحث، وَالدراسات الاستطلاعية التي قَام بها عَلى مُستوى شَبكَة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمومية، وانطلاقا مِن تَسَاؤلات الدراسة، نَطرح الفَرضيات الآتيَة:

✓ لا تَتَماشى التشريعات وَالأطر القانونية الخَاصة بشبكة المكتبات الرئيسة للمُطالعة العُمُومية مَعَ مَفاهيم الحَوكمَة الجَيدَة؛

✓ تَستجيب شبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمومية لمَبادئ الحَوكَمَة الجيدة بشكل نسبي وَذلك لتَوافر مُمَارسات غَير صَريحَة لبَعض مِن مَبادئ الحَوكمَة الجَيدَة؛

✓ لا تتوَفر التشريعات وَالأطر القانونية عَلى آليات ضِمْنية أو صَريحة تُعَزز حَوكمة إدارة الأزَمات بشبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية؛

✓ يُوجَد وَعْي نِسبي بمفاهيم إدارة الأزمَات، وَيتم تطبيقها بِشكل غَير صَريح ضِمْن الأنشطة الإدارية مِن طرف شبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية؛

- ✓ تتمثل الأزمات التي تواجهُها شَبكَة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمومية:
  - ✓ الأزَمات التكنولوجية؛
  - ✓ أزمَة نقص الاستخدام وَتَردُد المستفيدين؛
  - ✓ أزَمَات في التنظيم وَالتسيير ؛
  - ✓ أزَمَات في إدارة علاقات المَوارد البَشرية؛
  - ✓ أزَمَات ناتجة عَن الكَوارث الطبيعية؛
  - ✓ أزَمَات ناتجة عَن الاضطرابات الاجتماعية؛
  - ✓ أزَمَات صحية؛
  - ✓ أزمَات اقتصادية وَمالية؛ وَ
  - ✓ أزمَة التضخم المَعلوماتي.
- ✓ الادارة الحَالية للأزمات المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمومية غير فعالة، وذلك لعدم توفر متطلبات إدارة الأزمَات، وَلعد تطبيق مناهج إدارة الأزمَات.
- ✓ تَتَمثل جُهوُد المكتبات الرئيسية في الاستجابة لأزماتها الراهنة في:

– العَمَل عَلى تَبني مُقاربات جَديدة في الإدارة وَالتسيير، بناء هيكل تَنظيمي، وَثقافة تَنظيمية جَديدَة تَستجيب للمُتغيرات الرَاهنَة وَتَستجيب للأزمَات الحالية وَالمُستقبلية؛

– تَعْمَل شَبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية عَلى تَصْمِيم وَتقديم خدمَات جَديدة كجُزء مِن تَكيفها مَعَ المُتغيرات الجَديدة، وَكذا الاستجابة لأزماتها الرَاهنة وَالمُحتَمَلة؛ وَ

– تَعمَل شبكة المكتبات الرَئيسية للمُطالعَة العُمُومية عَلى أداء أدوار جَديدَة تَوسُعية، لضَمان قيمَتها المُضافة والتأكيد عَلى احْتياج المُسْتفيدين وَالمُجتَمَع لها، وَضَمان دَيمُوميتها واستمراريتها.

- ✓ هنـاك فروقـات ذات دلالـة إحْصَـائية عنـد مُستوى (a > أو = 0.05) بـين المكتبـات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بـالغرب الجزائري فـي مدى تكيفها مَع الواقع واستجابتها لرهانات المستقبل؛
- ✓ لـيس هنـاك فروقـات ذات دلالـة إحصَـائية عنـد مُسـتوى (a > أو = 0.05) بَـين المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بالغرب الجزائري في مَدى تعَرضِها للأزمَات؛
- ✓ لـيس هنـاك فرُوُقـات ذات دلالـة إحْصَـائية عنـد مُسـتوى (a > أو = 0.05) بَـين المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بالغرب الجزائري في تبنيها للحوكمة الجيدة؛
- ✓ هنـاك فرُوُقـات ذات دلالـة إحْصَـائية عنـد مُستوى (a > أو = 0.05) بـين المكتبـات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري في إدارة أزماتها والاستجابة لهَا؛
- ✓ هنـاك فروقـات ذات دلالـة إحصَـائية عنـد مُستوى (a > أو = 0.05) بـين المكتبـات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري في مَدى حوكمة عمليات إدارة أزمَاتها؛
- ✓ هُنـاك عَلاقـة ذات دَلالـة احْصَـائية عنـد مُسـتوى (a > أو = 0.05) بـين أزمـات المكتبات الرئيسية وَإدارة الأزمات وَالاستجابة لهَا؟
- ✓ هُناك عَلاقة ذَات دَلالة احْصَائية عند مُستوى (a > أو = 0.05) بين إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية وَالاستجابة لهَا وَ:
  - القدرة على التكيف مَعَ تحديات الواقع وَالاستجابة لرهانات المُؤمَل؛
  - الحوكمة الجيدة؛ وَ
  - حَوكمة إدارة الأزمات؟
- ✓ هُناك عَلاقة ذَات دَلالة احْصَائية عند مُستوى (a > أو = 0.05) بين حوكمة عَمليات إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية وَ:
  - القدرة على التكيف مَعَ تحديات الواقع وَالاستجابة لرهانات المُؤمَل؛
  - الحوكمة الجيدة؛ وَ
  - إدارة الأزمات وَالاستجابة لهَا؟

3. أسباب الدراسة

لكل بَاحث أسبَابًا تَدفعه إلى اختيار اشكالية مُعَيَنة أو فجْوة عِلمية مُحَدَدَة لدراسَتها وَالبحث فيها وَالكشف عَن مُختلف أبعادها. وَتلكم الأسباب وَالدَوافع غَالبا مَا تُؤشِر عَن مَدَى احسَاسِه بالمشكلة وَرَغبته في دراسة الاشكال، وَالوصُوُل إلى استنتاجات وَتفسيرات تُجيب عَليه. وَمَعَ أنه لم يكن في نِيتنا اختيار هَذا المَوضوع، وَلكن نَظرا لفرضه مِن قبل لجنة التكوين، واستئناسِنا بالمَوضوع، نمَتَ لَدى الباحث مَجمُوعَة مِن الدوافع وَالأسباب لدراسة هذا المَوضوع نَسردُهَا في هَذا العُنصر؛ إذ يُمكن أن نُصَنفها إلى نَوعَين حَسب الآتي:

1.3 الأسباب الذاتية

- ✓ اهتمامات الباحث العلمية بالمكتبات العمومية، وايمانه العميق برسالتها وَأهميتها لدَى الأفراد وَالمُجتمعات، وَكذا عَن الفُرص الهَائلة وَالفريدَة مِن نَوعها التي تُقَدمُها هَذه المُؤسسات بصفَة عادلة للجَميع دُون تَميز أو عَوائق؛
- ✓ وُجود شُعور وَقناعة لَدى الباحث أن هَذه المُؤسسات باعتبارها مَكسبا انسانيا ديموقراطيا وَحضاريا تُوَاجه العَديد مِن الأزمات التي مِن شأنها الحيلولة دُونَ تَحقيق رسالتها وأهدافها وَكذا تُهَدد وُجودَها واستمراريتها. آخذين بِعين الاعتبار مَدى سوء الوَاقع الذي فيه تَكون المكتبات العُمومية غَائبة في حياة الأفراد وَالمُجتَمعات؛
- ✓ كَذلك نَعتقد أنه مِن شأن دراسة هذه الأزمات، تحديد طَبيعَتها، وَالادراك وَالفهم الجَيد لَها، فضلا عَن ايجاد أطر فعالة لإدارتها تُمكن هَذه المؤسسات العُمومية مِن الاستجابة لَها، القضاء عَليهَا، وَتلافي أي أزَمات مُحتَمَلة في المُستقبَل؛
- ✓ مُلاءمة مَوضوع الدراسة مَعَ طبيعة التخصص العلمي، اذ تهتم علوم المكتبات والتوثيق بإدارة جميع أصناف المكتبات التي مِن بينها العمومية. وَمِن شأن الدراسات العلمية الرصينة لهَذا المَوضوع أن يُساهم في الحوكمة الجَيدَة لإدارة أزمات هذه

المكتبات وَكذا العَمَل عَلى تحسين نجاعة خدماتها للمستفيدين مِنها، وَكذا المجتمع الذي تَنشُط فيه، وَتطوير الدولة التي تنتمي إليها؛

- ✓ الفضـول العلمـي لـدى الباحـث لمعرفـة واقـع ادارة الأزمـات فـي المكتبـات العموميـة الجزائريـة، مِـن خـلال التعـرف عَلـى طبيعـة هَـذه الأزمـات، أصـنافها، تأثيراتهـا، واقـع ادارتها؛ وَ
- ✓ الاستعداد وَالميل الشخصـي لإنجاز هَذه الدراسة، وَالاجابة عَلى اشكاليتها وَتَساؤلاتها وَتحقيق أهدَافها العِلمية وَالتطبيقية.

2.3 الأسباب الموضوعية

- ✓ الضَـرُورَة الأكاديميـة المتمثلـة فِـي مُقتضـيات الحُصُـول عَلَـى شَـهَادة الـدكتوراه فـي علـم المكتبات والتوثيق؛
- ✓ قِلَة الدراسات العلمية النظرية مِنها وَالمَيدانية في مَوضُوع حَوكمَة إدارة الأزَمات، إذ نَجد أنَ هُناك حَاجة مَاسَة لإطار نَظري وَتطبيقات عِلمية مِن شَأنها تَغطية العَجز الأكاديمي وَالمهني في هَذَا المَوضوع؛
- ✓ الواقع المتدهور الذي تَعيشه المَكتبات العمومية بالجزائر، وَتعدد الأزمات التي تواجهها في عالم مُتسارع التغير؛
- ✓ ازدياد وَتيرة غَلق المكتبات العُمومية في العَالم، وَتراجع الدَعم المَالي وَالمَعنوي لَها سَواء مِن قبل الدُوَل أو المُجتَمَعات؛
- ✓ زيـادَة وَتيـرة الـرَأي المُتَطـرف الـذي يُفيـد بقـروب وَحتميـة زَوال المكتبـات العُمُوميـة، وَبـرُوز مُؤَسَسَات وَأدوات جَديدَة بَديلَة لَها في العَصر الرَقَمي؛
- ✓ استفحَال، تَعمُق، وَاشتداد قُوة الأزَمات التي تُهَدد المَكتبات العُمُومية، وَالضرورة المُلحَة لعَـرض، مُناقشـة، دِراسـة هَـذه الأزَمـات، وَمُحاولـة الاسـتجابة وايجـاد الحُلـول الفعالـة وَالسريعَة لَها؛

- ✓ المُسَاهَمَة في اضافة علمية مُتواضعة للتراث النظري للتخصص في مواضيع: المكتبات العمومية، أزمَتها، ادارة هَذه الأزمات، والحوكمة الجَيدَة لهَذه الادارة.

4. أهمية الدراسة

غَالبا مَا تَكون الدِراسات العلمية عَلى دَرجة كَبيرة مِن الأهَمية، إلا أن طَبيعَة هَذه الأهمية تَختلف مِن تَخصص إلى آخر، وَمِن دراسَة إلى أخرى. إذ تَستمد هَذه الدراسة أهميتها مِن الفَجوَة العلمية التي نَود تَغطيتها وَكذا مِن المخرجات التي نَصبوا إلى تحقيقها، وَالمتمثلتين في التَعرف وَالتحديد الدَقيق للأزمَات التي تُواجهُهَا المكتبات العُمُومِيَة الجزائرية، وَكذا التعرف عَلى واقع ادارتها، وَسُبل الاستجابة والادارة الفعَالة لَهَا. وَمِن خِلال هَذا العُنصر نُحَدِدُ أهمية الدراسة مِن خلال زوايا النظر الآتية:

1.4 الأهمية العلمية (النظرية)

تكمُن أهمية الدراسة في **اختلافها** أو – تفردها– في الجمع بَين متغيرات مُشتتة الطرح وَالمعالجة: المكتبات العمومية، الحوكمة، ادارة الأزمات. وَكذا في أنها تَعمَل على بناء طَرح نَظري لحوكمة ادارة الأزمات في المكتبات العمومية، ودراسته ميدانيا عَلى شبكة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية الجزائرية.

- ✓ **حداثة الموضوع:** كثيرة هي الأدبيات وَالدراسات التي أنجزت في موضوع إدارة الأزمات وَحَوكمتها، في حين نُلاحظ نُقص فيما يَتَعلق بِالنظريات وَتطبيقات هَذا العلم في مُؤسَسَات المَعلومات وَالمكتبات، وَنادرة –إلى حد علم الباحث– هي الدراسات التي سَعَت إلى مُعالجة مَوضوع حوكمة إدارة الأزمات في المكتبات العمومية؛
- ✓ **زمَن اجراء الدراسة:** يُعد عَامل الزمن أمرًا جَوهريا وَحَرجا في مَا يخُص اعداد المشاريع وَالدراسات البحثية، لأن ذلك يُحدِد مَدَى أهميتها. ونظرا لمَا يَعيشه العالم حَاليا مِن أزمات مُتتالية وَمُتكررة عَلى مُستوى جَميع الأصعدة، وَكون المؤسسات المعلوماتية وبخاصة

المكتبات العُمُومية ليست بمعزل عَلى هذا السياق، نظرا لكونها تُواجه عَدَاد كبيرا وَمتنوعا مِـن الأزَمـات. فَمَـعَ بُـروز وَتنـامي الأزَمـات فـي المكتبـات العُموميـة وَتَراجـع أدائهـا وَالانخفاض في أعداد المستفيدين وَالزوار وَكذا تَنَامي مُستفيدين غير تقليدين لها، باتت هَذه المكتبات في أمَس الحاجة لاتخاذ اجراءات سَريعة وَحَاسِمَة تَضمَن لها البقاء في وَاقع عالمي متأزم، شَديد التنافسية، سَريع التَحَول وَالتغير.

- ✓ تُعَد الحوكمة الجَيدَة بمَفهومِهَا الشامل، وَحكومَة ادارة الأزمات بشكل خَاص أحَدَ الحُلول الناجعة في الإدارة وَالتسيير التي تَسعَى المُؤسَسَات إلى تَبنيها كاستراتيجية تمُكنها مِن التَكيُف وَالصُمُود وَالبقاء في هَذا الوَاقع المأزوم وَالمُتَغير لتأدية رسَالتها وأهدافها خِدمَة للأفراد وَالمجتمعات، وَبذلك فإن مِن المُهم للمكتبات العُمُومية أن تَدخُل ضِمنَ هَذا المَسَار الجَديد؛
- ✓ تُعتبر هَذه الدراسة مُسَاهَمَة علمية في طَرح وَبناء مُقاربَة نظرية وَتطبيقية لحوكمة ادارة الأزمات في المكتبات العُمُومية، خَاصة في ظِل مَحدُودية الدراسات التي عَالجت المَوضُوع. الأمر الذي يُرَشح الدراسة لأن ترقي لتكون تأصيلا وَمرجعا نظريا في هَذا الموضوع؛
- ✓ أن تساهم الدراسة في زيادة الاهتمام بالمكتبات العُمُومية كمؤسَسَات حَيَوية لدَى الأفراد والمجتمعات، وكَذا المُتخَصِصِين والمهنيين في التَعرف عَلى الأزمات التي تواجهها، وَ الأساليب المُمكنة لحوكمة ادارة هَذه الأزمات بشكل فعال ؛ وَ

2.4 الأهمية العملية (الميدانية)

تمكين المكتبات العُمُومية الجزائرية مِن التعرف عَلى مُختلف الأزمات التي تواجهها وَالمُحتَملة مِنها، وَتحديدها والكشف عَن طبيعتها وَتداعيتها، وَكذا التعرف عَلى المُقاربات وَالأساليب الفعالة للاستجابة لَها وادارتها؛

- ✓ بسبب نُقص الاهتمام بمكتبات المطالعة العُمُومية، وَبخاصة مِن الجهات الوَصية عليها التي أصبحت في الآونة الأخيرة تُقلص في حَجم ميزانيتها، فَمن شأن هذه الدراسة تَحسيس المسؤولين، الجهَات المَعنية، وَالمكتبيين بأهميتها وَالتوجه نَحوَ تبني اطار لحوكمة المكتبات العُمومية بصفة عَامة وَحوكمة ادارتها للأزمات التي تواجهها بصفة خاصة؛
- ✓ أن حوكمة ادارة الأزمات بمكتبات المطالعة العُمُومية سَيمكنها مِن تفعيل أدوارِها الحيوي في المجتمع، وَترقية مَهَامِهَا وَبخاصَة في التربية وَالثقافة وَالتعليم، وَكذا تعزيز جَودة خدماتها المعلوماتية، الأمر الذي سَينعكس بالإيجاب علَى صُورة المكتبة العُمومية بالنسبة للدولة وَالمجتمع، وبذلك ضمان استمراريها؛
- ✓ حوكمة ادارة أزمات مكتبات المطالعة العُمومية يمكن من اعادة اكتساب ولاء المستفيدين وزيادة ترددهم لها، وبذلك ربو دَورها الاجتماعي.

5. أهداف الدراسة

إن التحديد الدقيق لأهداف الدراسة، يُبعِد الباحث عَن التشتت في الموضوع، ويزيد مِن جودة الدراسة ومِن صِحة نتائجها، فأهداف الدراسة تشكل بوصَلة للباحث يهتدي بها في مَراحل بحثه المتعددة، وَنحدد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة في العنصرين الآتيان:

1.5 الأهداف العلمية (النظرية)

- ✓ المُساهمة في طَرح اطار مَفاهيمي وَنَظري حَول مُختَلف أبعَاد نظرية الحَوكَمة الجَيدَة في المكتبات العُمُومية؛
- ✓ التعرف عَلى مَفاهيم الأزمَة وَأبعَادها في المكتبات العمُومية، وَتحديد مُختَلف الأزمَات التي تواجهها أو يُمكن أن تَوجهها المكتبات العُمُومية في المُستقبل؛

- ✓ العَمل عَلى بَلوَرة اطار نَظري لحَوكَمة ادارة الأزَمات بالمكتبات العُمُومية مَع التَركيز عَلى الأليات وَالأساليب التَطبيقية التي تُفيد وَترشد المكتبات العُمومية في عَمليات الإدارة الاستجابة، وَالتَعافي مِن الأزَمات؛
- ✓ تقديم مُقاربة نظرية حَديثة للمكتبات العُمُومية تُمكنها مِن التَكيف مَعَ المُتغيرات الجديدة التي يَفرضها الفضاء الرَقمي، وَكذا مِن الاستجابة للأزَمات الحَالية وَذلك مِن حيث: المفاهيم، الخدمات، وَالأدوار الجديدة لَها. فضلا عَن المُستجدات وَالمُتغيرات الحَاصِلة في مِهنة المكتبات مِن حَيث المُؤهلات وَالمَهرات الجَديدة لأخصائي المَعلومات، كذا طبيعَة المُستفيد الجَديد وَاحتياجاته وَتصوراته الجديدة للمَكتبة العُمُومية وَسلُوكياته في البَحث عَن المَعلومات.

2.5 الأهداف العملية (الميدانية)

- ✓ دراسة القوانين والتشريعات المُنظمة للمكتبات الرئيسية، عَلى ضوء تطبيقات الحَوكَمَة الجَيدَة، وإدارة الأزَمات؛
- ✓ الكَشف عَن مَدى استعداد المكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية للتوجه نحوَ الحَوكمة الجيدة؛
- ✓ التعرف عَلى مَدى وَعي المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية بالأزَمات التي تُواجهها؛
- ✓ التَعرف عَلى وَاقع إدارة الأزَمات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العمومية، وَمدى نَجَاعة وَفاعلية الأساليب وَالآليات الحَالية؛
- ✓ التَعرف عَلى الامكانيات وَالجُهود التي تَبذلها شَبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمومية في عَمليات الادارة، الوقاية، الاستجابة، وَالتَعافي مِن الأزَمات الرَاهنَة؛
- ✓ التَوصل إلى حَقيبة للأزمات الحالية أو المُحتملة التي تُواجه شبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، وَتصنيفها حَسب شدَتها وَدَرجة خُطورتها؛

6. مُصطلحات الدراسة

التحديد الدقيق للمفاهيم في البحث العلمي، اجراء مَنهجي ضرُوري لا يُمكن الاستغناء عَنه؛ فمِن خلال التحديد الدقيق وَالواضح لأهم المَفاهيم المِفتاحية الوَاردة في البحث، يَستطيع الباحث توصيل الأفكار التي يقصدها وَالمضامين التي يرمي إلى استحضارها في ذِهن القارء بدقة وَوُضوح. وَبذلك يتجنب الفهم الخاطئ للمرامي وَالمعاني التي يَسعى إلى ايصالها.

وَتتضَمَن هَذه الدراسة حَسَبَ مَا هُو مُبَين في عنوانها؛ عَلى ثلاثة مُصطلحات رَئيسِيَة تُشكل مُتغيرات الدراسة الأساسية وَالمتمثلة فِي: الحوكمة، ادارة الأزمات، المكتبات العُمُومية. ولتبيان دلالاتها وأبعادها في بِنية الدراسة، فان الباحث يُحددها وَيُعرفها اجرائيا كمَا يلي:

- **الحوكمة**

هي: مَجمُوعَة مِن الأطر، القواعد، الاجراءات وَالأساليب المُنتهَجة في ادارة وَتَسيير المُنظمات، قائمَة عَلى مَجموعَة مِن المَبادئ الفُضلى مِن بَينها: التشاركية، سِيادة القانون، التوافقية، الشفافية، العدالة والشمولية، الفاعلية والكفاءة، المسؤولية وَالمساءلة...التي تَهدف إلى ضبط وزيادة فاعليات عَمليات صُنع القرار واتخاذها في المُؤسَسَات.

- **إدارة الأزمات**

هي أحد فروع علم الإدارة، وَهي مِن التخَصُصَات العلمية الحديثة التي زاد انتشارها وَشُيوعها بَعدَ الحرب العالمية الثانية، وَذلك راجع إلى التطور الكبير الذي شهدته العلوم الإدارية في القرن الأخير، كما أنَ توالي الأزمَات وَتعمُق حِدتها وَتداعياتها عَلى الدول وَالمجتمعات زاد مِن الاهتمام بَهذا التخصص. وَتُعد إدارة الأزمات كلمة مُركبة مِن مصطلحين هُما: الإدارة والأزمة وَسَنتطرق في هَذا العُنصر إلى تَعريف كُل مِنهما عَلى حِدَة، وَمِن ثَمَة سَنتَطرق إلى المُصطلح في شَكله المُركب.

✓ **الإدارة**

هي مَجمُوعة مِن الأنشطة التي يتم مِن خلالها تنظيم وَتسير مُؤسَسَة مَا سَواء كانت عُمُومية أو خَاصَة لتحقيق أهداف مُحدَدَة مُسبقا، وَذلك باستغلال الأمثل للمَوارد البشرية وَالمادية (التجهيزات، رأس المال، المواد الخام) المتوافرة وَبأقل تكلفة مُمكنة لتحقيق أكثر فعالية مُمكنة في الأداء. وَتتمثل الوظائف الأساسية التي تقوم عليها الأنشطة الادارية في: التخطيط، التنظيم التوظيف، التوجيه، الرقابة والتقييم.

✓ **الأزمة**

يمكن **الأزمة مِن منظور مُؤَسَسَات المَعلومات وَالمكتبات** عَلى أنها حَالة حَرجة تكون فيه المكتبة عَاجزة عَن أداء مَهامِها وَوَظائفها بشكل سَليم يَستجيب لتطلعات جُمهُور المستفيدين مِنها، وَقَد تعُود أسباب هَذه الحَالة المُتأزمَة لتجليات تِلكُم المتغيرات وَالاضطرابات التي تنشأ في المُحيط الخَارجي للمكتبة. وَتمتد تأثيراتها لهَا، وَقد تَعوُد أسبَابها إلى عَوامل ناتجة عَن اضطرابات في بيئتها الدَاخلية. تتطلب هَذه الحَالة تكاثف الجُهُود مِن أجل اتخاذ قَرارات في حَالة مِن عَدَم اليقين وَنُقص في المَعلومَات. بحَيث أن هَذه القرارات تكون عَلى قدر عَال مِن الأهمية يستوجب أن تتسِمُ بأكبر قدر مُمكن مِن الكفاءة وَأن تتخذ وَتطبق بأسرع وقت مُمكن، وَهذا مَا مِن شأنه أن يُحدد مآلات الأزمة فإما أن تتحول إلى فُرصَة يُمكن مِن خلال الاستجابة السَريعة لهَا وايجاد الحلول الناجعة لهَا والتي تُمكن المكتبات مِن الاستجابة للتغيرات الجديدة وَالتأقلم مَعَ الاضطرابات لتحقيق النمُو وَالتطور أو أن تكون سِلبية بالقدر الذي تُشل فيه أنشطة المكتبة وَخدمَاتها للحد الذي يجعل مِنها غير ذِي قيمَة وَقد يتأزم الوضع للحد الذي تضطر فيه المكتبة إلى غلق أبوابها.

وَمِـن خـلال تَعريفنـا للكـل مِـن الإدارة والأزمـة، سَـنُعَرج فـي العنصُـر الفرعـي المُـوالي إلـى المصطلح الذي يجمع كل منها (الإدارة والأزمة) وَالذي يعبر عَن مفهوم يشكل أحد فروع علم الإدارة الحديثة وَالمتمثل في إدارة الأزمات.

- **ادارة الأزمات**

وَمِن خلال التعريفات السَابقة يَتبَين لنا أن **مَفهُوم إدارة الأزمة اجرائيا** هُو الآخر يَختلف مِن تخصص لآخر وَمِن مُؤسَسَة لأخرى باختلاف طبيعة الأزمات المُراد إدارتها، وإن كَان الأمر كذلك فإن **المفهـوم العـام لإدارة الأزمـات**؛ يُمكن أن يُعرَف علـى أنـه مَجمُوعَـة مِـن الأنشطة الإداريـة التـي تقوم علـى استخدام المنـاهج وَالتطبيقات المُناسِبة التـي تسمح بتحليل المتغيرات وَالأحداث التي تطرأ في البيئة الداخلية وَالخارجية للمؤسَسَة بُغية الاستشعار المبكر للأزمات، الشأن الذي يُمكن فريق إدارة الأزمة مِن الإعداد المبكر للخطط وَالاستعدادات التي تُمكن مِن تلافي الأزمة أو الاستجابة بَها وإدارتها بالشكل الأمثل وَذلك بتوفير وَتهيئة مُختلف الإمكانيات المادية وَالمالية والبشرية لحل الأزمة وَذلك مِن خلال التخطيط المُسبَق وَالتقييم الأني وَالبعدي للأداء فضلا عَن التطبيق الدقيق والسريع للمخططات مِن أجل تحقيق أكبر قدر مُمكن مِن جودة الأداء وَتجنب تداعيات الأزمة بأقل تكلفة مُمكنة لضمان سَيرورة أنشطة المنظمة بشكل سليم وَتعظيم قيمتها ومنتجاتها (خدماتها).

وَأن تَعريف **إدارة الأزمَات فـي المكتبـات** يُقصد بِه؛ جُملة الاستعدادات التي تقوم بها المكتبات مِن خلال فريق مُكون وَمؤهل لإدارة الأزمة بغية الكشف المبكر للأزمات الحالية وَالمحتملة في بيئتها الداخلية أو الخارجية، مِن خلال التخطيط العلمي المسبق واعداد الخُطط والاستراتيجيات التي مِن شأنها أن تعمل عَلى تلافي الأزمات أو الاستجابة لَها وإدارتها بالشكل الأمثل بأكبر قدر مُمكن مِن جودة الأداء وَبأقل تكلفة مُمكنة. الأمر الذي يعود عَلى المكتبة بالنفع مِن خلال إما الحفاظ على الأداء الحالي لها أو الاستفادة مِن الأزمة لتبني

استراتيجيات جديدة تمكن المكتبة مِن الاستجابة لمختلف المتغيرات الحاصلة لضمان دَيمُومَتها وَتطوير خدماتها وَأنشطتها تحقيقا لاحتياجات وَتطلعات جُمهُور المُستفيدين مِنها.

➢ **مَكتبات المُطالعَة العُمُومِيَة**

مِن قراءاتنا المُوَسعَة عَن المكتبات العُمومية، نَخلص إلى وجود اتفاق حَول مَفهوم المكتبات العمومية **فإجرائيا هي**؛ مكتبات يَتم انشائها في الغالب مِن قبل الدولة وَتساندها مُخصَصَات مَالية عَامة وَخاصة. تقدم خَدمات المكتبات وَالمعلومات بالمجان لجُمهور المستفيدين منها دُون تميز على أساس العرق، الدين، الجنس، اللون، العُمر، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي،... تتمثل مَهامها الرئيسية في توفير مَصادر المعلومات المتنوعة وتقديم الخدمات المرتبطة بها* بالإضافة إلى ذلك فَهي مَعنية بمهام التربية والثقافة والتعليم داخل المجتمعات التي تخدمها.

7. عَرض وَمُناقشَة الدِراسَات السَابِقة

نظرا لكون المَعرفة؛ انِسَانية، تَراكُمِية، وَعَالمية، فإن البُحُوث وَالدراسَات العِلمية الرَصينَة، غَالبا مَا تَنطلق أو تَعتَمِد عَلى الدراسَات السَابقة وَتستفيد مِنها وَتَبني عَليها مِن أجل تَحقيق مَبدأ المَعرفَة التكامُلية، بحَيث تَعُنى كُل دراسَة بزاوية أو وِجهَة نَظر مُحَدَدَة تُثري وَتُكَمل سَابقاتها. وانطلاقا مِن هَذا المَنطق، نَستَعرضُ في هَذا العُنصر أهَم الدِراسات السَابقة التي عَالجت المَوضوع أو أحَد مُتَغيراتِه عَرضًا كرُنُولوجيا، وَنُنَاقشها بِناءً عَلى أوجُه التشابه، الاختلاف، وَالاستفادَة مِنهَا في اعداد هَذه الدِرَاسَة.

1.7 عَرض الدراسَات السَابقة

عَلى الرُغم مِن عَدَم وُجود دِرَاسات مُمَاثلة–حَسَب علم البَاحث– ، اعتَمدنَا عَلى مَجمُوعَة مِن الدِراسَات المُشَابهَة التي تُعَالج عَلى الأقل أحَد مُتَغيرات الدِراسَة. تَتَمَثل هَذه الدِرَاسات في

أطاريح دُكتوراه وَمَقالات عِلميَة مُحَكَمَة. نَستعرضُهَا في هَذا العُنصر مِن خلال تَقسمهَا إلى قسمَين حَسَب اللغَة التي كُتبَت بَهَا، وَكرونُولوجيا؛ مِن الأقدَم إلى الأحدث.

1.1.7 الدِرَاسات المَكتوبة بالغة العَرَبية

تَتَمَثل الدِرَاسَات السَابقة المَكتوبَة باللغة العَرَبية في:

- أطروحَة دُكتوراه **للبَاحثة** "بن حَاويَة يَمِينَة[4]" **سَنَة** (2014-2015)، **المَوسومَة** بـ: "جَودَة خَدَمات المَكتبات العُمُومِية في الجَزائر". تَدُور مَعَلم **اشكاليتها** الرئيسية في: التَعَرف عَلى مَدى جَاهزية المَكتبات العُمومية الجَزائرية وَمُستوى تَطابُقهَا مَع مَعايير الجَودَة الوَطنية وَالدَولية. وَمِن بَين أهَم **الأهداف** التي سَعت إلى تَحقيقها هي:

- وَضع تقرير حَولَ جَودَة الخَدَمَات في المَكتبات العُمُومِية الجَزائِرِيَة؛
- تَحديد مُعَوقات تَطبيق الجَودة في المكتبات العُمُومِية الجَزَائرية؛ وَ
- تَرسيخ مَفهوم جَودَة الخَدَمَات في المَكتبات العُمُومية الجزائرية مِن خلال دِرَاسَة مُعَمَقَة لأصولهَا وَتَطبيقاتِهَا.

وَفي سَبيل ذَلك اعتمدت عَلى **المَنهَج** الوَصفي التَحليلي، عَلى **عَينَة** مِن مَكتبات المُطالعَة العُمُومِية في شَمَال الغَرب الجَزائري بجَميع أصنافها. وَتَمثلت **الأدَوات** المُستَخدَمَة في ذَلك في: المَصَادِر، المُلاحظَة، النُصوص التَشريعية، المُقابلات، وَالاستمَارة. وَبذلك تَوصلت البَاحثَة إلى مَجمُعَة مِن **النَتائج** مِن أهَمهَا نَذكُر:

[4] **بن حاوية**، يمينة. جودة خدمات المكتبات العُمومية في الجزائر. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاسلامية جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، 2014-2015، 289 ص.

- أن هُناك نقص في تردد المُستفيدين بمُستوى لا يتعدَى (5%)، وأن الفئة الأكثر تردُدًا على المكتبات هي مِن فئة المُتمَدرسين في الأطوار الثلاثة للتعليم النظامي بنسبة (95,68%)؛ وَ
- أنَ وَضعية المكتبَات العُمومية مُتَأزمَة نَظرا لعَدَم تَطبيقها لمَعايير الجَودَة الوَطنية وَالدَولية؛ وَ
- أنَ المكتبات العُمُومية تعاني مِن أوضاع سيئة نتيجة سُوء التسيير مِمَا يجعل الفارق الاجمَالي بَين الجَودَة المُتَوقعَة وَالجَودَة المُدرَكة لَدَى مُستفيدي المَكتبَات العُمُومِية في الجَزائر بأصنافهَا المُختَلفة، تُسَوي فَارق سِلبي يقَدَر بـ (1,71-).

➢ أطروحَة الـدُكتوراه **للبَاحث** "دَمُوش أسَامَة[5]" **سَنَة** (2018/2017)، **وَالمَوسُومَة** بـ: "المَفهوم الجَديد للفضاء العُمُومية وَتطبيقاتُه بالمكتبات العُمُومية الجَزائرية". تَدُور مَعَالم **اشكالية** الدِرَاسَة حَول مَدى تَوافر المُكونات وَالخصائص التي تأهلهَا لأن تَكونَ فضاء عُمُوميا، وَمِن بَين **الأهدَاف** البارزة التي سَعت الدراسة إلى تَحقيقهَا نَجد:

- تَحديد الأبعَاد الجَديدة لتصور المكتبات العُمُومية في الحَياة العَامَة؛
- البَحث في العَلاقة الوَاردة بين إدراج مَفهُوم الفضاء العُمُومي في أسس وَقواعد المكتبات واستخدَام مَفهوم الوَسَاطة؛ وَ
- مَعرفة تَمثلات المَكتبيين اتجاه هَذا الأنموذج الجَديد.

وَفي سَبيل تَحقيق ذَلك اعتَمد البَاحث عَلى **المَنهج** الاستنباطي «Hypothético-déductif» عَلى **عَينة** مُمَثلة في المُدَراء وَالمكتبيين القائمين عَلى المَكتبات الرَئيسية للمُطالعَة العُمُومِية بالغرب الجزَائري. تَمثلت **الأدوات** المُستَخدَمة في الدراسة في: الأدبيات

[5] **دمُوش**، أسَامَة. المَفهوم الجَديد للفضاء العُمُومية وَتطبيقاتُه بالمكتبات العُمُومية الجَزائرية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاسلامية جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، 2017-2018،404 صَ.

السَابقة، المُلاحظة الوَثائقية وَالمَيدَانية، وَالمُقَابَلة. تَوصلت الدراسَة إلى مَجموعَة مِن **النَتائج** مِن أهَمِهَا:

- السياسة الثقافية للسُلطات العُمُومية تَستَدعي التَعَامُل وَالتفاعل مَعَ مَفهُوم الفضَاء العُمُومي وَذلك بناء عَلى مُؤشرَات: الاتاحَة وَالوُصُوُل، الرَاحَة وَصُورة المَكتبة، وَالنشاطات وَالاستخدَام، وَالمَزيج الاجتَماعي. في حِين أن مُؤشرات وَقرائن الدِرَاسة المَيدَانية أبانة عَلى عَدَم تَوافر الفهم العَميق لحيثيات مَفهُوم الفضَاء العُمُومِي؛ وَ
- أن المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية تَعمَل عَلى تقريب المَكتبات مِن المُواطنين.

➢ دِرَاسَة كُل مِن **الباحثين** "نُور الدين صْدَار" وَ "سليمان رَحَال" **سَنَة** (2018) **المَوسُومَة** بـ: "حَوكمَة المكتبات العَامَة في الجزائر: أي دَور في تَحسين الأدَاء". تَدور مَعالم **اشكالية** الدِراسَة حَول مَدَى مُسَاهمَة مَبادئ الحَوكمة في ضَمان جَودَة خَدَمات مكتبات المُطالعة العُمُومية الجَزائرية. وَمِن بَين الأهدَاف التي سَعت إلى تَحقيقهَا الدِرَاسَة نجد:

- تبيان تَأثير كُل مَبدئ مِن مَبادئ الحَوكمَة عَلى الأداء بالمكتبات العَامَة؛ وَ
- الكشف عَن التفاوت في التأثير بين مَبادئ الحَوكمَة عَلى الأداء بالمكتبة، وَاستخراج المبادئ المُؤثرَة فِعلا.

وَفي سَبيل ذَلك اعْتمَد الباحثان عَلى **المَنهَج** الكَمي باستخدَام الأسلوب الوَصفي التَحليلي، عَلى **عَينَة** مُمَثلة في (30) مُفرَدَة مِن العَاملين في المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بتبسَة. تَمَثلت الأدوات المُستخدَمَة في الاستبيان وَالأداة المعيارية «LibQual$^{+®}$ ».تَوَصلت الدراسة إلى مَجمُوعَة مِن النَتائج مِنهَا:

- أن مُؤشر تطبيق الحَوكمَة بالمكتبة مَحَل الدراسَة كان مُتوسِطا، وظهَر مَبدئ اطار الحَوكمَة عَاليا في المرتبة الأولى، فيما جَاء مبدئ مَهام مَجلي الادارة في الأخير؛

- الدَرجَة الكلية للأداء بالمكتبة كان مُتوسطا، وَتَميزت بنقاط قُوة مُمَثلة في أثر الخدمَة المُقدَمة مِن طرف المكتبيين، وكان الضعف في التَحكم في المعلومات وَالمَوارد الوثائقية؛ وَ
- أنَ المُتغيرات المُؤثرة فعليا في الأداء كانت عَلى التَوالي: اطار الحَوكمَة، المُسائلة وَالمُشاركة.

➢ دِرَاسَة كُل مِن **الباحثين** "عَمْروش كريمَة[6]" وَ "مُحمَد عَبد الهَادي" **سَنَة** (2022) **المَوسُومَة** بـ: "وَاقع ادارة الأزَمَات بالمكتبات الجَامِعيَة: دِرَاسَة مَيدَانية بالمكتبة المَركزية لجامِعَة تِيزي وَزو نَمُوذجا". تَتَمحور **اشكالية** الدراسة حَول مَدَى وَعي المكتبات الجَامعِية بمَفهوم ادارة الأزَمات، وَعن مَدَى استعدَادِهَا لمُوَاجهَتها، وَكذا عَن المُعَوقات التي تَحول دُون تَطبيق هَذه المكتبات لإدارة الأزَمات. وَ**هَدفت** الدرَاسة إلى:

- التَعرف عَلى الأزَمات التي حَدَثت فعلا بالمكتبة المَركَزية؛
- التعرف عَلى مَدَى وُجُود سِياسَات، استراتيجيات، وَخُطط مُعَينة لمُواجَهة الأزَمَات؛ وَ
- رَصَد مُعَوقات إدارة الأزَمَات.

وَفي سَبيل ذلك اعتمَد البَاحثان عَلى **المَنهَج** الوصفي التَحليلي. عَلى **عَينَة** قصدية مُمَثلة في (37) مُوظفا بالمكتبة. تَمَثلت **أدَوات** الدراسة المُستَخدَمة في: الاستبيان وَالمُلاحظة. تَوصلَت الدراسة إلى مَجمُعَة مِن **النَتَائج** مِن أهَمهَا نَذكُر:

- أنَ أفراد العَينَة المَبحُوثة عَلى دِرَايَة بالأزَمات التي تَعَرضت لَهَا المَكتَبة؛
- أنَ أفراد العَينة لَيسوا عَلى استعدَاد تَام لمُواجهَة الأزمَات بسبب ضعف الامكانيات المالية، المادية وَالتكنولوجية؛ وَ

[6] **كريمَة**، عمروش؛ عبد الهادي، مُحمَد. «واقع إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية» في مَجلة مُجتمع تربية عَمل، مج. 07، ع. 01، جامعة تيزي وزو. 2022، ص. 84-101. ISSN : 2507-749X. مُتاح عَلى: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/196570

- أنَ المكتبــة تُواجــه مُعَوقــات لتطبيــق إدارة الأزَمَــات أهَمُهَــا، العَوائــق التنظيميــة وَالتكنولوجية.

➢ أطروحَة الدُكتوراه **للبَاحث** "نُور الدين صدار[7]" **سَنَة** (2019)، **وَالمَوسُومَة** بـ: "مَبادئ الحوكمـة الاداريـة وَدَورهـا فـي تحسين أداء المكتبـات العَامَـة –دراسَـة مَيدَانيـة بولايـة عَنابَة". تَدُور مَعَالم **اشكالية** الدِرَاسَة في دَور مبادئ الحوكمة الادارية في تحسين أداء المكتبات العُمُومية. وَمِن بَين **الأهدَاف** البارزة التي سَعَت الدراسَة إلى تَحقيقهَا نَجد:

- ابراز أهمية تَطبيق مبادئ الحوكمة الادارية في المكتبات العُمُومية لضمان التحسين الدائم في الأداء وَرفع مُستوى الكفاءة، وَتَحقيق جودة أعلى للخدمَات المُقَدَمَة؛
- الكشف عَن الفروق في دَرَجة التزام المكتبات العُمُومية لولاية عَنابة بمبادئ الحوكمة الادارية؛ وَ
- البَحث في نَوع وَدَرجَة العلاقة الارتباطية بين الالتزام بمبادئ الحوكمة الادارية وَمُستوى الأداء في المكتبات العُمُومية لولاية عَنابَة .

وَفي سَبيل ذلك اعتَمَد البَاحث عَلى **المَنـاهَج** المُختلطة الكَمية –الكيفية باستخدام الأسلوب الوصْفي التَحليلي. عَلى **عَينـة** مُمَثلة في المكتبات العُمُومية بولاية عَنابة. تمثلت **أدَوات** الدراسة المُستَخدَمة في: الاستبيان، المُقَابلة وَالمُلاحظة. تَوصَلت الدراسَة إلى مَجموعَة مِن **النَتَائج** مِن أهَمهَا نَذكُر:

- مُستوى مُطابقة تنظيم، وَتسيير المَكتبات العُمُومية لولاية عَنابة مَعَ مُقاربة الحوكمة الإدارية مُتوسط، حَيث جاء تطبيق بَعض مَبادئها كالشفافية، المُشاركَة، وَقيام مَجالس الإدارة بمَهامها بدرجة ضعيفة؛

[7] **صدار**، نُور الدين. مَبادئ الحوكمة الادارية وَدَورها في تحسين أداء المكتبات العَامَة: دراسَة مَيدَانية بولاية عَنابَة. أطروحة دكتوراه، كلية الآداب وَالعُلوم الانسانية والاجتماعية جامعة باجي مُختار –عَنابَة، 2018–2019،373 صَ.

- مُستوى الأداء بالمكتبات العُمُومية المَدرُوسَة كان مُتوَسطا، حَيث تَمَيز بنقطة ضُعف في جانب مِن جوانب الأداء، هُو التحكم في المَعلومات وَالمَوارد الوثائقية. عَدَى ذلك تُعَاني هَذه المكتبات نقصا فادحا في مَصادر المَعلوُمات الحَديثة بشتى أشكالها، كما تُعاني مِن مُشكلة في التنوع الموضوعي لأرصدَتها، حَيث تَطغى عَليها بَعض الجوانب الموضوعية دُون أخرى؛ وَ
- أنَ الدراسة أثبتت وُجُود أثر ايجابي ذُو دَلالة احْصَائية قوية جدا لمبادئ الحَوكمة الإدارية في تَحسين الأداء، وَضمَان جَودَة الخدَمات بالمكتبات العُمُومية المَدرُوسَة.

2.1.7 الدراسات المَكتوبة باللغات الأجنبية

تَتَمَثَل الدِراسَات المَكتوبَة بالغة الأجنبية في:

- دراسة للباحثين[8] "برافلي لاشلي، نيكولاس قراهم، وَنيكول براول" ,Beverley Lashley» «Nicholas Graham and Nicole Prawl. **سَنَة** (2020) المَوسُومَة بـ: "التأقلم مَعَ أزمَة «COVID-19»: حَالة المكتبة الوطنية بجامايكا".

هَدفت الدراسة إلى تسليط الضوء عَلى عَمل المكتبة قبل، أثناء وَبَعد الجائحة مَعَ الاشارة إلى تصريحات المؤسَسَات وَالمنظمات الدولية بخصوص الموضوع. تَم أخذ المكتبة كأنموذج لدراسة لاعتبارها –حسب الدراسة– رائدة في المنطقة في مجال ادارة المخاطر وَالاستعداد لها، وأنها تُعتبر قاعدة تكوينية للاختصاصين في المعلومات والمحفوظات. عَاصرت المكتبة عديد الأزمات منها؛ الكوليرا **«dreaded Asiatic cholera»** مَا بين (1850–1855)، الزلزال العظيم سَنة (1907)، الانفلونزا الاسبانية مِن خريف (1918 إلى صيف 1919)، طوفان (2016) وَأحدثها أزمة جائحة «COVID-19». في حالت كورونا تَم

[8] LASHLEY, Beverley, Nicholas GRAHAM et Nicole PRAWL. Coping with Covid-19 : The case of the National Library of Jamaica. Alexandria : The Journal of National and International Library and Information Issues [en ligne]. 2020, 30(2-3), 135–146 [consulté le 20 janvier 2024]. ISSN 2050-4551. Disponible sur : doi:10.1177/0955749020984937

اعداد خطة؛ تَضمنت في البدء بروتوكول مَكان العَمَل؛ والذي يتضمن تعليمات للعمال الذي يخـالطون المسـتفيدين، بعْـد رَصْـد أول حالـة مِـن فيـروس كورونـا بجامايكـا فـي (10 آذار 2020)، عُقد أول اجتماع على مُستوى المكتبة، أوصى بشراء المستلزمات الوقائية وتطبيق الاجراءات الاحترازية التي تضمنتها الخطة الاستعدادية. وفي (14 آذار 2020) أَمرت وزارة الثقافة بغلق جميع المؤسَسَات تَحتَ وصايتها أمَام الجمهور، وفي الأثناء قام فريق الاستعداد للأزمات بتقييم المخاطر، وبذلك فان **عينـة** الدراسة التي تضمنت (76) عاملا، وفقا لنتائج التقييم صُنف (35) مُستجيب ضِمن دائرة الخطر المتوسط أو الأقصى وذلك راجع لاستعمال وَسائل النقل الجماعية، وبناء على نتائج التقييم؛ تم دعم وَسَائل نقل أكثر سلامة للعُمال الذين أبدوا استعدادهم للعمل في المكتبة مَعَ الالتزام بإجراءات الوقاية المنصوص عليها في البرتوكول، فضلا عَن تفعيل اجراءات العمل عن بعد للعمال الآخرين. ومن أجل تعزيز خطة العمل عن بُعد تم الاعتماد على «Microsoft Office 365»، التي تتضمن تطبيقات المكتب، البريد، والاجتماعات عن بُعد وغيرها مِن التكنولوجيات المتاحة. وبذلك استطاعة المكتبة أن تطور مِن خدماتها الرقمية وأن تطور أخرى جديدة على غرار توفير الرقم الدولي المُوحد للكتاب عن بُعد. وبذلك فان أزمة «COVID-19» تم اعتبارها من طرف المكتبة كفرصة للتحسين بدل أن تكون عائقا. وفي ظل اغلاق مُعظم المؤسَسَات التعليمية وَالتثقيفية عَملت المكتبة على:

- تَطـوير مجَموعاتهـا الرقميـة، وتـوفير النصُـوص الكاملـة للوثـائق وَكـذا رَوَابـط للمَصَـادر الالكترونية التي مِن شأنها افادة الطلبة؛
- تَوفير قائمة مَصَادر مَوثوقة، لتمكين المُواطنين الجمايكيين مِن الوُصُول إلى مَعلومَات مَوثوقة حَول جَائحة «COVID-19»؛ وَ

- التعاون مَعَ وزارة الصحة ضِمن اللجنة الوطنية لأباحث الصِحة، بحيث عَملت المكتبة علـى: ادرة البيانـات، الاشـراف علـى خارطـة اقتنـاء المَصـادر ذات العلاقـة بأزمَـة «COVID-19» واتاحتها على المكتبة الرقمية الصحية.

➢ دِرَاسَة **البَاحث** "**رولـي كيتـين**"[9] «**Roly Keating**» **سَنَة** (2021)، **المَوسُومَة** بـ: "تعطيـل، قـيم وَصُـمُود: اسـتجابة المكتبـة البريطانيـة لجائحَـة «Covid-19»"، and resilience: The British Library's .«Disruption, values response to the Covid-19 pandemic». تَدور مَعَالم **اشكالية** الدِراسة حَول الاستجابَة المُؤسَساتية للمكتبة البريطانية لجَائحة كورنا طيلة العَام (2021). **هَدف** المَقال لتسليط الضوء عَلى استجابة المكتبة البريطانية لأزمة كورونا طيلة الـ12 شَهرا الأولى، وَبخاصة الدور المحوري وَالمتمثل في التكيف التكنولوجي. لَم يَعتمد المُؤلف عَلى مَنهج مُحَدد، إلا أن **المَـنهَج** الوَصفي، وَمَنهج دِراسة الحالة تَم رَصدهما مِن خلال قراءة المَقال. أمَا عَن **النَتـائج** أو الدرُوس التي أبانَها البَاحث مِن خلال هَذا المَقال فَهي:

- الأمر الذي سَاعد المكتبة في توجيه مَسَارهَا أثناء الأزمَة، يفوق تَوافر البِنية التحتية التكنولوجية، حيثُ أنه تَم الاعتماد –أكثر مِن أي وَقت مَضَى– على قيم المؤسَسَة التي سَاعدتهم عَلى الاستجابة للأزمَة؛
- التـأثير الأكبـر للجائحـة عَلـى المكتبـة هُـو انقطـاع علاقاتهـا الخارجيـة وَبـالأخص المَعارض وَالمُلتقيات التي كانت تعتزم القيام بِها، والأمرُ مِن ذلك هو قرار الاغلاق؛
- مِن أجل الاستجابة للأزمة، تَمَ انشاء فَريقين لإدارة الأزَمَات: **الفريق الأخضر** وَالمَعني برَصد، تَحديد، وَطرح المسائل وَالمُشكلات المُتعَلقة بالأزمَة، **وَالفريـق الـذهبي** الذي يُعنى بتوفير الاستراتيجيات التوجيهية وَصناعة القرارات؛

[9] KEATING, Roly. Disruption, values and resilience : The British Library's response to the Covid-19 pandemic. Alexandria : The Journal of National and International Library and Information Issues [en ligne]. 2020, 30(2-3), 84–89 [consulté le 20 janvier 2024]. ISSN 2050-4551. Disponible sur: doi:10.1177/09557490211008010

- في أول قرار للغلق، تم تحويل العَمل إلى نمط العَمل عَن بُعد باستثناء القطاعات التي تتطلب الحُضور الفعلي للموظفين عَلى غرار أمن المبنى، أمن المَجموعات وَغيرها. وَكانت الرسَالة الأولى وَالأهم هي أن **المكتبة مفتوحة**. وَقد كانت الأولوية في هذا الصَدد هُو تحديد وَتوفير الخدمات لمُسَاعَدة المُجتمَع البحثي الطبي للمَمْلكة المُتحدة؛
- تمكنت المكتبة في ظل أسبوع واحِد مِن الاغلاق أن تُفعل خدماتها عَن بُعد وذلك مِن خلال تقسيم الفريق الذهبي للأزمة إلى عدة فرق فرعية كل وَاحدة منها كُلفت بجانب مُعين مِن العَمَل على غرار البِنية التحتية التكنولوجية وَالربط الشبكي للمُؤسسة...وَغيرهَا؛
- تم تفعيل برنامج أرشيف «Covid-19» لضمان أن الباحثين الحاليين أو المُستقبلين يستطيعون الوُصُوُل إلى البيانات وَالمَعلومَات التي تُمكنهم مِن فهم الأزمَات التي تواجهُها؛
- يعُوُد النجاح الكبير في الاستجابة للأزَمة إلى الفريق الاستراتيجي الشامِل للمكتبة الذي عَمَل وفقا لقيم المكتبة وَمبادِئها، المتمثلة في وَضع المستفيد في قلب أي نشاط تقوم به المؤسَسَة، مَعَ احترام الجميع بعاطفة. كما أن الانفتاح والشفافية في الاتصال كانت ضَرورية لإثبات أن العمل مُستمر كمكتبة بريطانية واحدة؛ وَ
- أعادت المكتبة البريطانية فتح أبوابها أمام الجمهور في (22 تموز 2022) مَعَ وَضع نظام الانذار في عملية الفتح التدريجي للأخذ بعين الاعتبار أي احتمالية لإعادة الغلق.

➢ دِرَاسَة كُل مِن **الباحثين الايرانيين**[10] «Somaye Sadat Akhshik» وَ «Reza Rajabali Beglou» **سَنَة** (2022) **المَوسُومَة** بـ: "قراءة مَنهجية لإدارة الأزَمات

[10] AKHSHIK, Somaye Sadat et Reza Rajabali BEGLOU. A systematic review of crisis management in libraries with emphasis on crisis preparedness. IFLA Journal [en ligne]. 2022,

في المكتبات العُمُوميَة مَعَ التَركيز عَلى الاستعدَاد للأزَمات". «A systematic review of crisis management in libraries with emphasis on crisis preparedness». تتَمَحوَر **اشكالية** الدراسة حَول حَصْر وَتحليل الدِرَاسات العلمية المنشورة باللغة الانجليزية في مَوضع ادارة الأزَمات في عُلوم المكتبات وَالمَعلُومَات. وَ**هَدفت** الدرَاسة إلى:

- التَعرف عَلى التوزيع الجغرافي للدراسات التي عالجت ادارة الأزَمات في المَكتبات؛
- التعرف عَلى الأزمَات الأكثر دراسَة في مَجال المكتبات؛
- التعرف عَلى نَوع المكتبات الأكثر دِراسة في مَجال إدارة الأزَمَات؛ وَ
- رَصْد القضية الأكثر دراسَة في مَجال ادارة الأزَمَات مَعَ التَأكيد عَلى الاستعداد للأزمات في المكتبات.

وَفي سَبيل ذلك اعتَمَد البَاحثان عَلى **المَنهَج** المُرَاجَعات المَنهَجية. عَلى **عينَة** مُمَثلة في الدراسات المنشوُرة مَا بين (1985 إلى 2020) باللغة الانجليزية في قواعد البيانات التالية: «ScienceDirect, Pro-Quest, Google Scholar and Emerald databases».

تَمَثلت **أدَاة** الدراسَة المُستَخدَمة في: تقنية "برسيمَا" «PRISMA: Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses». تَوصلَت الدراسة إلى مَجمُعَة مِن النَتَائج مِن أهَمهَا نَذكر:

- أنَ (137) دِراسة مِن أصل (2900) نتيجة بحث عَالجت مَوضُوع ادارة الأزمات في المكتبات. أغلب هذه الدراسات كانت في قارة أمريكا تليها أوروبا، أفريقيا ثم آسيا، كمَا أنَ عَدَد الدراسات تعاظمَت في الفترة الزمنية المُمْتدة مَا بين (2008 إلى 2017)؛
- أنواع الأزمَات التي تم مُعالجتها في هَذه الدراسَات كانت حَسَبَ نِسبَة التركيز: اقتصَادية، طبيعية، اجتماعية، صِحية وَأخرى؛

034003522210896 [consulté le 20 janvier 2024]. ISSN 1745-2651. Disponible sur : doi:10.1177/03400352221089675

- أنواع المَكتبات التي عُنيت أكثر بالدراسة كانت عَلى التوالي: أكاديمية بَحثية، عُمُومية (30 دراسَة)، وَطنية، (11 دراسة)، طبية، رَقمية، مَدرسية وَأخرى غير مُحددة؛ وَ
- القضية الأكثر درَاسة في مَوضوُع إدارة الأزمَات في المكتبات هُوَ الاستعدَاد للأزمَات.

2.7 مُناقشة الدراسَات السَابقة

لمُناقشة الدِرَاسات السَابقة نَقوُم بإبراز أوجُه التشابه، الاختلاف، وَالاستفادَة مِن الدِرَاسَات السَابقة.

1.2.7 أوجُه التَشابه وَالاختلاف بين الدرَاسَة وَالدراسات السابقة

تَكمن أوجُه التشابه وَالاختلاف بَين الدراسَة وَالدراسات السَابقة في النقاط المُبَينَة في الجَدول التَالي:

جَدوَل رَقم –01– يُبين أوجُه التَشابُه وَالاختلاف بَين الدراسَة وَالدراسات السابقة

المَعايير	أوجُه التَشابُه	أوجُه الاختلاف
الاشكالية	تُعَالج غَالبية الدراسات اشكاليات مُرتَبطة بالمَكتبات العُمُومية.	تُحَاول الدراسة مُعالجَة اشكالية مُركبة للمكتبات العُمُومية؛ الشق الأول مُرتبط ادارة الأزَمات، وَالأخر بالحوكمة الجيدة للمَكتبات العُمُومية مَع التَركيز عَلى حَوكمَة عَمليات إدارة الأزَمات.
الأهداف	سَعَت بَعض مِن الدِراسَات السَابقة للكشف عَن أحَد مُتَغيرات الدِرَاسة، كَأن تُركز عَلى الحَوكَمَة أو ادارة الأزَمات.	تُحَاول الدِراسة بُلوغ أهدَاف مُختَلفة، إذ تُركز عَلى إدارة الأزمات بالمكتبات العُمُومية وَسُبُل حَوكَمَتها.
	تَتَشابه العَينة مَعَ بعض الدِرَاسات.	يَجب التَنويه أن العَينَة لا تَتَطابق مَعَ أي مِن الدراسات السابقة، وَذلك رَاجع لبُروز مَكتبات رَئيسية جَديدة

العَينَة		للمُطالعَـــة العُمُوميـــة بـــالغَرب الجزائـري، لَـم تَـدخُل حَيـز الخدمَـة ابـان اجـراء بَعـض مِـن الدراسَـات السَبقَة.
المَناهج	تَتَشـارك الدراسَـة مَـع بَعـض مِـن الدراسَـات السَـابقة فـي اعتمَادهـا عَلى: المَنهَج الوَصَفي، وَالوثائقي.	لَم تُشر الدراسَات السَابقة لاعتمَادها عَلـى المَـنهج الاحصَـائي، عَلـى الـرُغم مِـن اسـتخدَامه ضـمنيا، قَـد يَرجـع ذَلك لكَون الدرَاسات السَابقة تَتَبنى الطرح المَنهجي القائل بكون الاحصَاء تقنية وَليس مَنهَجا وَهَذا مَا لا نَتَفق مَعَه.
الأدَوات	نظرا لتَشابه المَنَاهج، فإن الأدَوات كَـذلك مُتَشـابهَة مَـعَ غَالبيـة الدراسـات السَـابقة؛ خَاصَـة فـي الاعتماد عَلى: المَصَادر الوثائقية، الاستبيان، المُقابلة، المُلاحظة.	

المَصدر: مِن اعداد الباحث

2.2.7 أوجُه الاستفَادَة مِن الدرَاسَات السَابقة

تتمَثل أوجُه الاستفادَة مِن الدراسَات السابقة في:

- ✓ الاستئناس وَالاحاطة بمَوضوُع الدراسَة؛
- ✓ التعرف على الجُهُود الوطنية وَالدولية للمكتبات العُمُومية في مَجالي الحوكمة الجيدة وَإدارة الأزمَات؛
- ✓ تحديد الفجْوة العِلمية، نقاط الانطلاق، وَتحديد الأهداف العِلمية وَالمَيدانية؛
- ✓ التعرف على مَيدان الدراسَة بناء؛ وَ
- ✓ تحديد المناهج وَالأدوات العلمية الأكثر مُواءَمَة مَعَ دراستنا.

8. مُخطط الدراسة

تتكون هذه الدراسَة مِن تِسعَة فصُوُل رئيسية، خصَصْنا **الفصل الأول**، لطبيعَة المكتبات العُمُوُمية، وتمَ مِن خِلال التطرق إلى: المَراحل التي مَرَت بها فكرة انشاء المكتبات العُمُوُمية وَتطورها عَبير التاريخ، وَإلى طبيعة العَلاقة التي تجْمَع المكتبات بالفضاء العُمُوُمي. كمَا عَرجنا كذلك على إشكالية إبراز قيمَة وأهمية هَذه المكتبات، وَكذا إلى وَظائفها الأسَاسِية. فضلا عَن ذلك عَالجنا أبعَاد نظرية الحوكمَة الجيدة بالمكتبات العُمُوُميَة؛ مِن حَيث النظريَة وإمكانيَات التطبيق.

في **الفصل الثاني**، تطرقنا إلى أزمَات المكتبات العُمُوُمية، حَيث قمْنا في الأول بضبط مُصْطلح الأزمة وَالمُصْطلحات ذات الدلالة وَربطنهُ بمَجال المكتبات وَالمعلوُمَات، كمَا بيننا سِمَات الأزمَات وَدورة حَياتها، أسْباب نشوُئها وَتداعياتها، وَتيبولوُجيا الأزمَات. وَكذا عَرضْنا أهمْ الأزمَات التي تُواجه أو يُمكن أن تواجه المكتبات العُمُوُمية في المُستقبل.

في **الفصْل الثالث** تطرقنا للتصَوُرات الجديدة للمكتبات العُمُوُمية، باعتبارها أحَد أهمْ جُهُوُد الاستجابة لأزمَاتها، وذلك بناءً على عَرض أهمْ المفاهيم الجديدة التي تُعبر عَن الهوية الجديدة وَالمُتعَددة للمكتبات العُمُوُمية، ثم عَرجنا على أهمْ الخدمَات، وَالأدوار الجديدة التي تسْعى المكتبات لتطويرها بغية التكيف مَعَ مُتغيرات وَتداعيات أزمَاتها، وبناء القدرة على المُنافسَة. كمَا تطرقنا كذلك إلى المُواصَفات الجديدة التي بَات اختصَاصِي المكتبات وَالمَعلومَات مُطالبين بها بُغية ضمَان أداء فعَال وَتقديم خدمَات ذات جَودة. كمَا عرضنا كذلك السلوكيات الجديدة للمُستفيدين مِن المكتبات العُمُوُمية، باعتبارها أحَد أهمْ المُتغيرات التي تشكل تحَديات مُتزايدة على أداء وَخدمَات المكتبات العُمُومِية وَطبيعَة أنشطتها وَأدوارها.

في **الفصْل الرابعْ** ناقشنا فيه الخلفية النظرية لعِلمْ إدارة الأزمَات، وذلك بناء على عَرض مُختصر لتاريخ علمْ إدارة الأزمات، مُختلف المُقاربات العلمية لهُ، وتنظيراته في مَجال

المكتبات وَالمعلوُمات، اضافة إلى ذلك عرضنا مُختلف النظريات العِلمية المُفسرة والمُؤسِسَة لهُ، نمَاذجه، وَعلاقته بتطبيق نظرية الحوكمة الجيدة .

في **الفصْل الخامس** تطرقنا لتطبيقات عِلم إدارة الأزمَات، وَذلك مِن خلال رَصْد أهمْ مُتطلباته في مُختلف المُؤسَسَات مَعَ التركز على مُواءمتها مَعَ طبيعة المكتبات العُمُوُمية. في العُنصر الثاني تطرقنا إلى مُختلف الاستراتيجيات التي تنتهجُها المُؤسَسَات في إدارة الأزمات، وَمِن ثمَة عَرضنا مُختلف مَراحِل، إجراءات وَعَمليات إدارة الأزمات مُحاولين في ذلك وَضع أنمُوذج مُتوائم مَعَ أنشطة وَعَمليات المكتبات العُمُوُمية. كمَا عَرضنا أيضا أهمْ العَوامِل المُؤثرة في عَمليات إدارة الأزمَات وَمُعَوقاتها.

قمنا بتخصيص **الفصْل السادس** لعرض إجْراءات الدراسَة المَيدانية؛ تم فيه تحديد حُدُوُد الدراسة المَوضوُعية، الجغرافية، وَالزمَنية. وَكذا عَرض المَناهج العلمية المُستخدمَة، مُجتمَع الدراسة، وأدوات جمْعْ البيانات وَتحليلها.

في **الفصْل السَابع**، والذي يعُتبر فصْلا مَيدانيا، حَاولنا مِن خلالهِ الكشف عَن وَاقع المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُوُمية وَمَوقعِها مِن رِهانات المُؤمَل وَذلك بناءً عَلى قياس تصَوُرات الذات لدَى هذه المكتبات، وَمَدى مَركزية البُعْد العُمُوُمِي لدَيها. كمَا عالجنا فيه الحوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية مِن خلال الكشف عن مَدى استعداد المكتبات الرئيسية للتبني مفاهيم الحوكمَة الجيدة، وَمَدى تطبيقها لمَبادئ هذه النظرية.

في **الفصْل الثامِن** وَالذي خصَصْناه للكشف عَن وَاقع إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسيَة للمُطالعَة العُمُوُميَة. تطرقنا فيه إلى الأزمَات التي تُوجهُهَا المكتبات الرئيسية، وَتلك التي يُمْكن أن تواجهَهَا في المُسْتقبل، وَأهمَ مُسَبباتها. كمَا عَملنا على الكشف عَن وَاقع إدارة الأزمات مِن خلال مَدى توافرها على مُتطلبات إدارة الازمات، وَأداء عَمليته الإدارية. وَحَاولنا أيضًا تسليط الضوء على أهمْ الجُهُوُد التي تقوُم بها المكتبات اسْتجابتاً لأزمَاتها. واختتمنا

الفصْل بعرض مَدى التزام المكتبات الرئيسية بمتطلبات، مَعَايير، وَمَبادئ الحوكمة الجيدة في عَمَليات وَجُهُود إدارتها للأزمات.

في **الفصْل التاسع** وَالأخيرْ، اسْتعرضنا فيه نتائج الدراسَة؛ مِن حَيث الاجابة على تسَاؤلات الدراسة وَاختبار فرضياتها، وَمِن حيث مَدى تحقق الأهداف النظرية وَالميدانية مِن عَدمِها، وَكذا مِن حَيث الدراسات السابقة، للكشف عَن مَدى الاتفاق وَالاختلاف بينها وبَين دراستنا. وَاختتمنا الفصْل بإدراجْ أنمُوذج للدرَاسَة يربط وَيُحَدد العلاقات بَين مُختلف مُتغيراته وَمَحاوره.

ننوه إلى أن جَميع المشاريع البحثية لا تخلوا مِن الصُعُوبات وَالعَراقيل، التي لهَا تأثيرات وَتداعيات سِلبية على السَير الحَسَن وَالتقدُم غير المُتقطع لعمَلية البحث وَالتوثيق. ففي إطار تحضيرنا لهذه الأطرُوحَة واجَهَ الباحث عَديد الصُعُوبات وَالعراقيل، مِن أهمِها نذكر:

- صُعُوبة اسْتيعاب أبعاد، مَرامي وَحيثيات المُوضوُع وَتحديدها؛
- عُسْر الاستئناس بالمُوضوع؛
- قلت الدراسَات في مَجال البحث؛
- عَدمْ وُجُوُد نظريات وَأدبيات عِلمِية تُعالج المَوضوُع بطريقة مُباشرة؛
- التشتت الجغرافي للمكتبات تحْت الدراسَة، وَصُعُوبة إقناع مُجتمَع الدِراسَة للخضُوُع للاستجوابات العلمية؛ وَ
- التشتت الذهني، القلق، والضُغوُطات النفسية التي تُواجه غالبية الباحثين في الدُكتوراه.

وَننوه أيضا، أنهُ؛ وَبغية الرفع مِن مِصْداقية وَمَوثوقية البحْث، اعتمَدنا في توثيق المَصَادر، المَراجع، وَالشواهد العلمية التي تَمَت الاستعانة بها في هذا البحث على أسْلوُب«ISO 690: 2010» الذي يستخدمْ بكثرة في توثيق أطاريح الدُكتوراه والماجستير. وَمِن أجل تَجنب الهفوات وَالأخطاء في عَملية التهميش، آلينا أن نستخدِم الطرق الآلية في

ذلـك، وَعليـه تـم الاعتمَـاد علـى المَوقـعْ الأكرانِـي العَـالمي المُتخصِـصْ فـي صِـياغة الشـواهِد العِلميـة وَالببليوغرافيـات وَالـذي يـدعَمْ عَديـد اللغـات مِـن بينهـا الإنجليزيـة وَالعربيـة، وَهـو مُتـاح علـــــــــــى الإنترنـــــــــــت بالاسْـــــــــــم التجـــــــــــاري Grafia»

الفصل الأول

طَبيعة المكتبات العُمُومية

1. فكرة المكتبات العمومية وتطورها: لمحة تاريخية
2. المكتبات العمومية في ظل مفاهيم الفضاء العمومي
3. معضلة القيمة لَدى المكتبات العمُومية
4. مهام المكتبات العمومة
5. حَوكمَة المَكتبات العُمُومية

طَبيعة المكتبات العُمُومية

الفصل الأول

الفصل الأول: طَبيعة المكتبات العُمُومية

تَمـهيد

المَكتَبات العُمُومِيَة؛ مُؤَسَسَات تَثقيفية وتعليمية، تعمل عَلَى تَمكين المُوَاطنين للوُلوج إلى فضاءات المعلومات والثقافة، وهي مفتوحة للاستخدام للجميع وبشكل مجاني دُون قُيُود أو تَمييز. وَعَلَى الرُغم مِن ظهَورها في وَقت مُتَأخر مِن تَاريخ الانسانية إلا أنها تطورت وَتَغَيَرَت بِشَكل مَلحُوظ طيلة الفَتَرَات الزَمنية القليلة الماضية. وَمن خلال هذا الفصل نسعى إلى تقديم صُورة عَامة حول المكتبات العُمُومية مِن خلال مَجمُوعة العناصر الآتية.

نخصص العنصر الأول للتطرق إلى لمَحطات التاريخية البارزة التي مَرت بها فكرة انشاء المكتبات العُمُومية، وكيف تغيرت مَلامحها العَامة بتغير الزمن وَالسياسات وَالتصورات الفكرية والثقافية للمجتمعات. أما العُنصر الثاني فسنخصصه للمكتبات العُمُومية وَعلاقتها بمفاهيم الفضاء العُمُومي، وذلك نظرا لصفة العُمُومية التي تكتسبها هذه المكتبات وَذلك مِن خلال التعريف بالفضاء العمومي، وابراز طبيعة العلاقة بينه وبين المكتبات العُمُومية.

في حين نُخَصص العُنصرين الثَالث وَالرابع، لإبرَاز أهَمية المَكتبات العُمُومية، وَكَذلك التَطرق إلى الكَيفية التي يمكن مِن خلالها اظهار قيمة هذه المكتبات، وكذا المَهام المَنوطة بِها. بَينَمَا نُعَالج في العُنصر الخَامس حَوكَمَة المَكتَبات العُمُومية، بناء عَلى الأدبيات العِلمية التي تُحَاول ايجاد صِيغ وَكيفيات مِن شأنها تَكريس وَتعزيز قِيَم الحَوكَمَة الجَيدَة، بُغيَة تَحقيق الفاعلية في الإدَارة وَالتسيير وَبلُوغ جَودَة الأداء وَالخَدَمَات.

الفصل الأول: طَبيعة المكتبات العُمُومية

1. فكرة المكتبات العمومية وتطورها: لمحة تاريخية

تعتبر المكتبات العمومية أحد أحدث أنواع المكتبات بُروزا مقارنة مع بقية الأنواع الأخرى، يعود أول ظهور لها بشكلها الحديث كما هي عليه في الوقت الحالي إلى العام (1850)، إلا أن المكتبات العمومية أنشأت في فترات مبكرة من تاريخ الانسانية. وفي هذا العنصر سنحاول تتبع أهم المحطات التاريخية للمكتبات العمومية، والارهاصات التي مرت بها نشأة هذا النوع من المكتبات.

1.1 العصور القديمة

عَلَى الرغم مِن أن فكرة المكتبات العمومية جاءت متأخرة قليلا بالمقارنة مع باقي أصناف المكتبات الأخرى وخاصة "المكتبات الخاصة" «Private library» التي كانت محتكرة على طبقات اجتماعية بعينها كالطبقة الملكية والأرستوقراطية «Aristocracy». إلا أننا نجد شواهد تاريخية عن مكتبات عمومية تعود إلى مراحل مبكرة من تاريخ البشرية وخاصة في الحضارات القديمة. فأول مكتبة عمومية شيدت في التاريخ كانت "**مكتبة أثينا**" والتي "يعود تاريخها إلى عام (330) قبل المسيح ويرجع الفضل في انشائها إلى الزعيم ليكروغ «Lycurgue» وقد بناها ليحفظ مؤلفات أخيل وسوفوكل وأوريبيد من الدثار"[1].

وبفعل تنامي الحضارات القديمة وتنافسيتها الشديدة، باتت هذه الأخيرة تركز على بناء المكتبات العمومية وتشيدها كسرح معماري وثقافي يعكس عظمة حضارتهم ودولهم، حيث كانت تعتبر المكتبات العمومية أحد أهم تجليات الحضارة والتقدم في ذلك الزمان. كما أن تطور وسائل التدوين (الألواح الطينية، أوراق البردي، الورق...) كان لها اسهاماتها الكبيرة

[1] **ماسون،** أندريه؛ سلقان، يولا. المكتبات العامة. تر. نجيب نعيم الحجار. ط.1، بيروت: منشورات عويدات، 1983، 175 ص، 13.

في حركة تطور المكتبات إذ أنه وعلى مَر الزمن ساهمت هذه الأدوات في تسهيل عملية التدوين وتأليف المخطوطات والكتب التي تشكل مجموعات لهذه المكتبات.

في الحضارة المصرية حيث شاع استخدام ورق البردي كوعاء للتدوين، ظهرت هناك العديد من المكتبات والتي من أهمها وأكثرها شهرة نجد مكتبة الإسكندرية. وإن كانت هذه المكتبة تصنف في الكثير من المراجع على أنها مكتبة خاصة "ملكية"، إلا أن دورها الوظيفي وطريقة تنظيمها وطبيعة خدماتها ترجح إلى كونها عمومية وفي أن تسميتها بالملكية راجع لظروف عصرها. وعلى الرغم من الجدل التاريخي حول هوية مؤسسها، فهناك من المؤرخين من يرجع الفضل في انشائها إلى الإسكندر الأكبر ومنهم من يُرجع الفضل في ذلك إلى البطالمة، "وتحتل مكتبة الإسكندرية المعروفة والتي أسسها البطالمة مكانة خاصة بين مكتبات العصر الهلنستي[1] بل في العالم اليوناني والروماني ويعتبر اليوناني ديمتري من فاليرون (حوالي 350–285 ق. م) المبادر الروحي والمنظم العملي لهذه المكتبة"[2]

وتأكيدا على قولنا فيما يخص أن بناء المكتبات العمومية كان من بين مظاهر التنافس الحضاري بين الأمم، هو الانتشار الكبير للمكتبات العمومية في ذات الحقبة الزمنية ومحاولة الملوك والقادة المزايدة على مكتبات سابقيهم سواء في نفس البلد أو في البلدان المجاورة، حيث "انتشرت المكتبات بشكل واسع في روما، بعد أن رأى يوليوس قيصر مكتبة الإسكندرية ذهل فقرر أن يبني في روما مكتبة كبيرة عامة على نمطها، وعهد بذلك إلى أشهر كاتب روماني في عصره (مارك ت فارون)... لكن هذه المكتبة لم تنجز بسبب اغتيال

---

[1] فترة من التاريخ القديم كانت فيها الثقافة اليونانية تذخر بالكثير من مظاهر الحضارة في ذلك الحين. وقد بدأت بعد وفات الإسكندر الأكبر 323 ق. م. واستمرت حوالي 200 سنة في اليونان وحوالي 300 سنة في الشرق الأوسط. ويستخدم هذا المصطلح لتميز هذه المرحلة عن الفترة الهيلينية وهي فترة الإغريقيين القدماء التي اعتبرت أوج عبقرية وعظمة الفكر والعلوم والفلسفة الإغريقية في ضل الإمبراطورية الأثينية.

[2] مكتباتنا. تاريخ المكتبات في الحضارة اليونانية والرومانية. [على الخط]. http://m-73.blogspot.com/2015/04/blog-post_73.html?m=1. تمت الزيارة في: 2022/11/17.

يوليوس قيصر سنة (44 ق. م.)، لكن بعد عدة سنوات قام بذلك الشاعر والقائد العسكري أذنية بولبون..."[1]

والملاحظ في طبيعة المكتبات في هذه الحقبة التاريخية –العصور القديمة– أنها كانت خليطا ما بين المكتبات الخاصة والعمومية، وذلك راجع إلى كون مفاهيم الفضاءات العمومية ودمقرطة المعرفة غير ناضجة كما سيكون عليه الحال في فترات زمنية لاحقة، أو مقارنة بزمننا المعاصر. وطيلة هذه الفترة الزمنية كانت الملامح العامة للمكتبة العمومية؛ أنها مكتبة يتم تشيدها من طرف الدولة لتعكس مدى التقدم والتطور الحضاري الذي تتمتع بها هذه الدولة، وبكونها مؤسسة ثقافية تعليمية وتوثيقية يعهد لها الحفاظ على الإرث العلمي والثقافي السائد في البلد.

وَسَندنا في ذلك أن "الحفريات الأثرية في رومية وسائر مُدن الامبراطورية (كأفسس وتمجاد) وَمَراجع لا عَدَ لها للمؤلفين الكلاسيكيين؛ تتيح لنا أن نكون فكرة جلية عن المظهر الخارجي للمكتبات العامة وعن حياتها، ففي القرن الميلادي الثاني، كانت تحت اشراف مدير عام، مدير المكتبات، وكانت تشكل خدمة من الخدمات العامة يديرها جهاز خاص من موظفين تابعين للدولة. وكان يتولى تجهيزها وتوسيعها مشاغل للنساخين يشرف عليهم المكتبيين أو الوراقين، وكانت دور الكتب هذه تتألف من مستودعات ومن قاعات للمطالعة يتصدر مدخلها تمثال للإلهة منريرفا[2]. وكان يزين الرفوف بين الحين والآخر نصب مشاهير الشعراء والكتاب ورجال الفكر"[3].

---

[1] المرجع نفسه.

[2] منيرفا أو «Minerva» هي إلهة العقل والحكمة وربة جميع المهارات والفنون والحرف اليدوية عند قدماء الرومان

[3] ماسون، أندريه؛ سلقان، يولا. مرجع سابق، ص. 14– 15.

2.1 القرون الوُسْطى

أما في القرون الوسطى في ظل سيادة السلطة الكنسية عَلَى الحياة الاجتماعية والثقافية في أوروبا، ونتيجة عَن ذلك شهدت المكتبات العمومية تراجعا كبيرا مقارنة بالفترة التي سبقتها –العصور القديمة– حيث ساد في هذا العصر ازدراء العلم والفكر بدعوى الهرطقة والوقوف ضد المعلوم من الدين. وأصبحت أغلب المكتبات وَمنها العمومية تحت سيطرة الكنسية، فهي غالبا ما تكون تابعة أو ملحقة بالأديرة والكنائس ويُمارس رجال الدين سلطتهم الكهنوتية عليها. وحتى أن المكتبيين أو القائمين عليها باتوا من رجال الدين. وفي هذه المرحلة فُقدت العديد من المراجع العلمية الهامة التي كانت تُدمر وتُحرق بفعل التعصب الديني الذي بات السمة السائدة لهذا العصر.

إلا أنه وَوَسَط كل هذه الأزمات التي عَاشتها المكتبات وَالكتاب وَقطاعات الفكر والعلم، كانت هناك وَمَضات مِن محطات مختلفة في التاريخ تُشير إلى تواصل حركة المكتبات. حيث أن "المركز الحضاري الأول في مطلع القرون الوسطى كان مدينة بيزنطية، فوجه الصدارة كان لها لأن "قسطنطين الكبير" كان قد شيد في القرن الرابع مكتبة ضخمة بمساهمة العلماء اليونانيين"[1]. وفي ذات الفترة الزمنية شيد "دامسيوس" الحبر الأعظم في العالم الغربي في رومية في القرن الرابع مكتبة ضخمة في كنيسة سان لوران، ثم نقلت في القرن الرابع إلى اللتران"[2].

وَعَلَى الرغم مِن استمرار حركة المكتبات العمومية –بمفهوم هذا العصر– إلا أن تداعيات القبضة الكنسية على قطاع الفكر وَالتدوين وَالمكتبات أثر عَلَيها بمكان أن الملامح العامة للمكتبات العمومية تغيرت بشكل كبير، "فالمكتبة مَا عادت توفر عندئذ إلى جانبها كَما سَوف يَصير عَليه الحال في آخر القرون الوسطى قاعة للمطالعة والمراجعة. بل

[1] ماسون، أندريه؛ سلقان، يولا، مَرجع سابق ص. 18– 19.

[2] المرجع نفسه. ص. 19.

اقتصرت عَلَى مَقصورة صغيرة المساحة مُعدة لخزن الكتب وَتَكديسها...وَدَور المكتبي كَان يقتصر عَلَى تَنظيم لائحة بأسماء المجموعة الصغيرة للكتب، وَعَلَى تَسجيل الكتب المعارة"[1].

وبذلك فان الملامح العامة للمكتبة العمومية كانت تقتصر فقط على تلبية احتياجات الرهبان وَخدمة الأديرة وَالكنائس المُلتصقة بها –في غالب الأحيان–، وَأَنَ مَهَام المكتبي قَد تَقَلَصَت إلى حَد كَبير بالقدر الذي بَات عَمَلُه حَارسا للكتب يَحكم إغلاقها في الخزائن أو أن يَكون نَاسخا لها. وَمِن تَدَاعيَات هَذا التقيد الكبير لحركة الكتاب انتشرت ظاهرة الكتاب المقيد، والتي فيها كان الكتاب يقيد بسلاسل مُلتصقة بالأرفف أو الخزائن التي يتم فيها تخزين الكتب.

وإلى جانب كل هذه الظواهر السلبية التي كانت تعيشها المكتبات على الأقل في هذا الجزء من العالم –العالم الغربي– فإن هناك العديد من الجهود التي بذلت في سبيل تعزيز وتطوير المكتبات، وخاصة في الفترات الزمنية المتأخرة من العصور الوسطى حيث نجد ضمن هذا السياق "المحاولة الأولى لإيجاد سجل عَام لمَا تحتويه المكتبات، وَقَد قَام بهذا العَمل رهبان الفرنسيسكان في أواخر القرن الرابع عشر. فَقَد وَجهوا نداء لـ (186) ديرا تابعا لجمعياتهم في انجلترا يطلبون فيه أن يُرسلوا لَهُم لائحة بمحتويات مَكتباتهم"[2] وَهَذَا مَا شَاعَ استعماله لاحقا بمسمى الفهارس التعاونية للمكتبات. كَما أنه "في العام (1037) أصدر فرونسوا الأول قرار يقتضي بأن يُسلَم إلى المجموعات الملكية نُسخة مِن جَميع المؤلفات التي تصدر في فَرنسا"[3] وَهُوَ الأمر الذي يُعد التشريع الأول لقانون الإيداع القانوني الذي بَات مَعمُولا بِه في جَميع دُول العَالم في وَقتنا الرَاهن.

[1] المرجع نفسه. ص. 21– 22.

[2] المرجع نفسه. ص. 29.

[3] المرجع نفسه. ص. 33.

هذا فيما يخص الجزء الغربي مِن العالم، فَفي ذَات الحقبة الزمنية –العصور الوسطى– نُلاحظ أن المكتبات العمومية شَهدت وَاقعا مختلفا تماما لِمَا هُو عَليه في القسم الغربي من العالم، حيث أن واقع هذه المكتبات في الجزء الشرقي مِن العالم حيث ازدهرت الحضارة الاسلامية كَان مُنيرا إلى حد كبير. حَيث أنه وَبرغم انتشار الحكم الديني "الخلافة" إلا أن تأثيره لَم يكن سلبيا طيلة الوقت، إذ أنه وَفي مَحطات تاريخية مُنيرة وَبالأخص في ظل الخلافة العَباسية التي كانت العصر الذهبي لرعاية الفنون وَالعلوم ازدهرت المكتبات العمومية وانتشرت في جميع أنحاء الإمبراطورية وَباتت مَركزا للإشعاع الحضاري والثقافي. وَمِن جملة تلكم المكتبات التي تَم إنشاءها نَجد مكتبة دَار الحكمة وَالتي تعرف كذلك بـ"المكتبة العمومية لبلاد الرافيدين، وَهي أول مَكتبة أكاديمية وَعَامَة تُقَام في البلاد الإسلامية، وَيَرجع انشائها إلى الخليفة هارون الرشيد (123–149 هـ) الذي شَجَعَ حَرَكَة التَرجَمة وَالتأليف...كَانَ مَقَرُها دَار الحكمة وَكَانت بِهَا العَديد مِن نَفَائس الكتب المترجمة مِن عِدَت لُغَات مِن فَارسية وَيُونانية"[1].

وَمِن بَين المكتبات أيضا نَجد مَكتبة دَار العلم بالقاهرة والتي اعتبرت "ثاني أضخم مكتبة عَرَفَتها الحضارة الإسلامية، أنشأت مِن طَرَف الفَاطميين سَنَة (395هـ)...بالإضافة إلى مَكتبة العَزيز بالله الفاطمي...التي حَوَت (1.6000.000) كتاب... وَضَمَت (18) قَاعَة مطالعة...والتي فُتِحَت لِعَامَة الناس"[2]. وفي ظل الخلافة الاسلامية في الأندلس كثرت المكتبات العمومية إذ بَلَغَت حَوالي سَبعين مَكتبة مَا عَدى الخاصة منها، ومن أشهرها مكتبة قرطبة التي أنشأها الأمويون وَبَلَغَت أوجها في عصر المُستَنصر...وَقَد جَمَعَت خزانة أو مَكتبة قُرطبة حَوالي (400) ألف مُجلد في مختلف العلوم[3].

---

[1] **عليان**، ربحي مصطفى. المكتبات في الحضارة العربية الاسلامية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1999، ص. 132– 136. رَد. مَك: 7–12–402–9957

[2] المرجع نفسه. ص. 134.

[3] المرجع نفسه. ص. 136.

وَفي هذا السياق يَجب أَن نُنَوِه إلى أَنَ المكتبة وَإن فُتِحَت لعِمُوم الناس فذلك لا يعني أنها عُمُومية بالمفهوم الحديث للمكتبات العمومية، فالمكتبات وَدُور الترجمة وَالجوامع الفكرية كَانت مُحتكرة مِن قبل طبقة اجتماعية غَالبا مَا تَكون مُكَوَنَة مِن كبار العلماء وَالمثقفين وَمُرِيديهم أو بَعض الطلاب مِن العَائلات مَيسورة الحال.

3.1 القرنين السابع والثامن عشر

في مَرحَلَة رعاية العلوم وَالفنون في القرنين السَابع عَشر وَالثامن عَشر أَو مَا يُعرف بعصر النهضة، شَهدت المكتبات العُمُومِيَة نَقلة نَوعية سَواءَ مِن حَيث مَفهومها أو أدوارها عَلَى المُستوى الاجتماعي وُصُولا للخدمات التي كَانَت تُقَدمُها.

حيث أن في هذه المرحلة مِن التاريخ نشأت فكرة المكتبات العمومية الحديثة، وَالتي تفتح أبوابها لجمهور المطالعين في سَاعَات مُعينة. وَهَذَا رَاجع إلى قلة عَدَد المُترددين عَلَى المكتبات –كما سبق وَأَشرنا إلى ذلك في فقرات سابقة– هَذه المكتبات العمومية كَانت تَضُم قَاعات رَحبة تَشتمل عَلَى العديد مِن المَصَادر النفيسة وَدَوَائر المَعَارف المتاحة مَجانا لروادها[1].

وَهَذه الفكرة –المكتبات العمومية– "نَشَأت في آن مَعا في كُل إنجلترا وَايطاليا وَفَرَنسا...إن أصحاب هذه الفكرة البناءة، إن في فرنسا أو في إيطاليا أو في انجلترا، لَيسوا مِن ذَوي التيجان المَلَكية وَلا أرباب الجمعيات وَأحبار الكنائس، بَل رجالا أكارم كَانوا مِن هُوَاة الكتب...فالسير "**توما بودلاي**" مُؤَسِس مَكتبة البودلاين في أكسفورد، هُوَ أول مَن أخذ المُبَادرة في إنجلترا. وَأَمَا في إيطاليا فَكَان الفضل في هذا "**للكردينال فدريكو بورميني**"

[1] ماسون، أندريه؛ سلقان، مرجع سابق. ص، 37.

مُؤسس المكتبة الامبروسية في ميلانو. وَفي فرنسا كَان السباق إلى هَذا العَمل هُو "الكردينال مازاران" مُؤَسِس المكتبة التي تحمل اسمه في بَاريس"[1].

إن هذا العصر الذي اتسم بتراجع السُلطة الدينية في الحياة العُمُومِية، حَمَل مَعَه أفكار عَملاقة مِن بَينها المكتبات العُمُومية التي تَأسَسَت بالتزامن في العديد مِن البلدان الأوروبية. وَأَن تَحرُرَ المكتبات وَوَضعها تَحت تَصرف الجماهير، حَرَرَ كذلك الكتاب من سَلاسله وَبَاتت المَكتبات العُمُومية في أوروبا وَبشكل تدريجي تَستَغني عَن الكتاب المُقيد، وَبَات يُجَهز وَيعرض الكتاب عَلَى الرفوف وفق طرق تَرتيب مُعَينَة لاستخدامها مِن طَرَف جُمهُور هَذه المَكتبات الذي كَان قليلا جدا.

وَلَقد كانت القاعدة الذهبية «The golden role» التي سَادت في هذين القرنين هي أن "أي مكتبة هي مفتوحة للجميع ولأي كَان وَمُصَمَمَة بُغيَة تَسهيل الوُصول إليها لأي إنسان مَهما قَل شَأنه، سَاعة يَحتاجها" وَيَتَجَلى مَدى تأثير هذه الفكرة وَانتشارها فعليا هُو القرار المتخذ بتاريخ (11 أكتوبر 1720) بفرنسا والذي ينص على "أن مكتبة صَاحب الجلالة تفتح أبوابها لكل العلماء مِن جَميع الأمم، في كل وَقت وَفي الأيام وَالساعات التي يعينها مُدير دَار الكتب. وَسَيعمل عَلَى إيجاد أماكن مُلائمة يَستَقبل فيها هؤلاء العُلَمَاء لتمكينهم مِن التفرغ براحة لدُروسهم وَأبحاثهم. وَبالإضافة إلى هؤلاء العُلماء، تَفتَح المكتبة أبوابها للجمهور مَرَة وَاحدة في الأسبوع مُنذ السَاعة الحادية عَشر صباحا حتى الساعة الواحدة بعد الظهر"[2].

وبما أن المكتبات كَانت تفتح لعموم الناس التي لم تَكن كَثيرة، فإنه وإلى جانب هذه المكتبات كَما هُو الحال في فرنسا، كَانت هناك مكتبات أخرى على غرار مكتبات الأديرة التي كان لَهَا دورا اضافيا مساعدا ضمن هذا السياق وَشبهت مِن حيث عَمَلها بالمكتبات الجامعية في وقتنا الراهن. وَعَلَى الرُغم مِن التطورات التي شهدتها المكتبات العمومية في

[1] **ماسون**، أندريه؛ سلقان، يولا. مرجع السابق، ص. 37- 38.

[2] المرجع نفسه. ص. 43- 44.

ظل هذه الحقبة الزمنية، إلا أن هناك مِنَ الملامح العَامة لَها مَا كَان يتصف بالقصور عَلَى الأقل –مقارنتا بوقتنا الراهن– حيث أن المَسؤول عَن هذه المكتبات كان في الغالب كاهنا يتم اختياره من طرف كهنة الدير يتصف بالضلاعة في ترتيب المكتبات، مَعَ مُسَاعد لَهُ يقوم بتقديم الكُتب التي يطلبها الزائرون وَيَستَرجعها عند انصرافهم. وَبالنسبة للمَسؤول عَن هَذه المكتبات –الغير كَنسية– فكانت في الغالب تُوكل إلى أشخاص ذَوي صيت في العلم وَالمعرفة، كَذلك اتسمت هَذه المكتبات بكثرة التَرَدُد عَلَيها نسبيا، حيث بَلَغ عَدَد الرواد يَوميا بَين المائة وَالمئتين طيلة ثلاثة أيام في الأسبوع. وَمِن الميزات التي اتصفت بها هذه المكتبات سواء بباريس أو في باقي الدول الأوربية هي الشمول والموسوعية[1].

وَمِن بين المفارقات التاريخية التي شَهَدتها هَذه المرحلة الزمنية الهامة نَجد ضهور أولى الكتابات الخاصة بمجال المكتبات عَلى غرار "**في عملية تَوزيع المعارف الانسانية**" وفي "**فن تقديم المجموعات المكتبية**"...إذ يحل اسم الفرنسي "**غبريال نوده**" المكان الأول...فَسَنة (1627) نشر كتابه "**بيان عن تنظيم المكتبات**"... وَضَعَ فيه القواعد التي ينبغي أن يُعمل بها في المكتبات"[2] ومن بين هَذه القواعد نجد:

- الرجوع إلى اللوائح التي نظمها الماهرون وَالضالعون في العلم، نظرا لندرة المراجع؛
- أن تكون المكتبة شَاملة تَتَضمن كل العُلوم وَالفنون، أي المكتبة المُعَدَة لاستعمال الجمهور يَجب أن تكون شَاملة...تحتوي عَلَى المُؤلفين الكبار الذين كَتبوا في شتَى المواضيع الخاصة؛
- الرصف الفني للكتب عَلَى الرفوف، وَأحسن رَصف وَتنظيم حسب قوله، هُو مَا يَكون رَصفا طبيعيا سَهلا، خاليا مِنَ التعقيد، يَتَوزع إلى فروع اللاهوت وَالطب وَالحقوق

[1] المرجع نفسه. ص. 45.

[2] المرجع نفسه. ص. 49

وَالتاريخ وَالفلسفة وَالرياضيات وَالآداب، وَهذه جميعها يَنبغي تَقسيمها كُلٌ بمفردها إلى مختلف أجزائها وفروعها[1].

اضافت إلى الكتاب سَابق الذكر نجد كذلك الكتاب الشهير "**بحث في أجمل المكتبات العامة والخاصة** (1644)... لـلأب "**لـويس جـاكوب**" مَكتبي الكَردينال دورتز...وَكتاب "**توجيهات للمتاحف والمكتبات**" سَنَة (1635)... لـلأب اليسوعي "**كولد كليمان**"[2] وآخر مَا نَستدل به في هذا السياق التاريخي للمكتبات العَامَة في عَصر رعاية العلوم هو قيام مَجلس النواب البريطاني بشراء مَكتبة خاصة وَتحويلها إلى مَكتبة عُمُومِية "**وطنية**" تَحتَ تَصَرُف الشَعب، وَسَنَ هَذَا المجلس عَلَى غرار مَا كَان معمولا به في فرنسا قَانون يقضي بتسليم المَكتبة كل نسخة تطبع في البلاد[3].

4.1 مَا بَعد الثَورَة الفَرنسة

من بين المحطات التاريخية البارزة التي مَرت عليها رحلة نشأة المكتبات العُمومية وَتطورها، نجد كذلك مَرحَلَة الثورة الفرنسية وَمَا بَعدها والتي شكلت كذلك مَرحلة مِفصَلية مِن تاريخ المكتبات العمومية، حيث أن في هذه المرحلة تطورت فيها المكتبات العمومية وَبَاتت تقوم على أفكار وَمَبادئ جديدة وثورية. وَمِن أهم المَبادئ التي أصبحت المَكتبات العُمُومِية تَتَصف بِها في هذه الحقبة هي:

- اعتبار المكتبات العُمُومية حَقا مُشَاعا لجميع الشعب؛
- أن هذه المكتبات تأسَس مِن طرف الدَولَة أو مِن طَرَف الشَعب وَتَرعَاها الدَولَة؛ وَ
- أَن هَذه المَكتبات مَجَانية النَفَاذ.

[1] المرجع نفسه ص. 49- 50.

[2] المرجع نفسه 50.

[3] المرجع نفسه. ص. 52- 53

الفصل الأول: طَبيعة المكتبات العُمُومية

وَقيام المكتبات عَلَى المبادئ السَابقة، أهَلَهَا مِن الناحية المفاهيمية لتكون مكتبات عُمُومية بالمفهوم الحديث لَهَذا المصطلح. وَيَعُود الفضل لبروز هذه الفكرة الجلية –وَضع المَكتبات تحت تصرف الشعب– إلى الثورة الفَرَنسية وَمَا حَقَّقَته مِن انتصارات كَبيرة للفكر وَالعلم وَبذلك للمكتبات.

وَلَقَد كَان المخاض الذي تَم فيه تطبيق هذه الأفكار والمبادئ عَلَى قدر كبير مِن العُسر وَالصعوبة، ذلك أنه تم من خلال حراك قانوني تشريعي نُبرز أهمها كَما وَرَدَ في كتاب كل مِن "**أندريه ماسون وبولا سلقان**" فيما يلي[1]:

- قرار الجمعية الوطنية في (14 فيفري 1789) الذي يفرض على الأديرة وَمَجَالس كهنة الرعايا أن يُسَلموا إلى المُوظفين في الدوائر المَلَكية أو البلدية سِجلات مَكتباتهم التي أصبحت ملكا للأمة وَتَحت تَصرفها؛
- الأمر الصادر من لجنة العلماء المشكلة للبحث عَن الأبنية المُختَصة بالعلوم وَالآداب وَالفنون، الصَادِر في (15 ديسمبر 1790) وَالمتعلق بحفظ المخطوطات وَالوَثَائِق وَالأختام وَالمطبوعات الوَاردة مِن الخورانيات[2] وَمُمتلكاتهما؛
- استُتبعَ الأمر السَابق بملحق يقتضي بتنظيم سِجل لكُل مَكتبة مِن المكتبات؛ وَ
- صُدور قانون (11) فلوريال السَنَة العاشرة وَضَعَ تَحت تَصَرُف المُدن المكتبات التي تَشَكَلَت مِن المُستَودعات الأدبية التي كَانت وضعت بادئ ذي بدئ في المَدَارس المَركزية.

---

[1] **ماسون**، أندريه؛ سلقان، يولا. المكتبات العامة. تر. نجيب نعيم الحجار. ط.1، بيروت: منشورات عويدات، 1983، 175 ص، 55–61. تكرار للوصفة وظهر هذا المرجع بشكل متكرر

[2] الخورانيات أو «poste de missionnaire» بالفرنسية. وهي مقرات للمبشرين الكاثوليك كانت منتشرة بكثرة في الدول الأوروبية خاصة في الفترة الكنسية. كانت تقوم على التبشير بالديانة المسيحية الكاثوليكية وكان لها إلى جانب ذلك نشاطات انسانية.

كل هذه القوانين أدت إلى تطوير وانتشار المكتبات العُمُومية في كل أوربا حَسَب هَذا النَمط الفرنسي المُتَميز وَالسباق. وَكَمَا أن أفكار الثورة الفرنسية اكتسحت جميع البلدان المجاورة لها في أوروبا، كَذلك فكرة المكتبات العمومية. وإن كانت إيطاليا من حيث المبدئ هي السباقة إلى مثل هذا النوع مِن المكتبات –من الناحية التاريخية– إلى أن فَرَنسا هي التي أَسَست للمكتبات العمومية بمفهومها الحديث وَكَان لَها الفضل مِن خلال ثورتها في انتشارها في الدول الأوروبية المُجاورة وَمِن ثَمَة في العالم بأسره بَعدَ ذلك.

وأظن أنه مِنَ المُهم في هذا السياق أن نُشير إلى بُرُوز نَوعين مِن المَكتبات العُمومية في فرنسا –وَالتي سَتُنتشر في باقي الدول الأوروبية وفي أمريكا– في مَا بَعد وَهُما:

- المكتبة الشعبية «Les bibliothèque populaires»؛ وَهي التي نشأت مِن رَحم الثورة الفرنسية، وَالتي تَقُوم عَلَى فلسفة مَفادها أن الشعب لَهُ الحق في الولوج إلى المكتبات التي كانت تُشكل في ذلك الوقت المَصدر الرئيسي للثورة المعرفية. "وَهي مَكتبات تَابعة لجمعيات ذَات طابع ديني أو لائكي، أو ذَات طابع عُمَالي نَقابي وَالتي غَالبا مَا تَكون مفتوحة لجميع المواطنين دون تَميز مثل جمعية «Les amie de l' éducation» التي تم انشائها سنة (1861)، وَالتي قَامَت بإنشاء مَكتبات شَعبية في العَديد مِن المُقاطعات وَتطويرها. كَذلك الأمر بالنسبة لجمعية «Société des bibliothèques communales du Hau-Rhine» التي أنشأت سنة 1863. وَمن بعدها جمعية «Société Franklin» سنة 1864"[1]؛ وَ
- المكتبة البلدية «Bibliothèque municipale»؛ وَهي مَكتبات أنشأت في فرنسا في فترة الثورة مِن طرف الأجهزة الحكومية، تَكون تَابِعَة للدولة وَتَدعَمُها مُخَصَصَات مَالية. وَهي مُنفتحة كذلك للتمويل مِن طَرَف الهيئات الغَير حُكومية (كالجمعيات).

[1] **بن حاوية**، يمينة. جودة خدمات المكتبات العُمومية في الجزائر. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاسلامية جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، 2014–2015، 289 ص. ص. 48.

ففي بادئ الأمر تَم رَبط المكتبات العمومية بوزارة التربية الوطنية –وَهذا مَا يُفسر فَتح المكتبات المدرسية للجمهور العام– وَكَان ذلك سنة 1832. وَبَعد ذلك تم سَن قانون خاص بالمكتبات العُمُومية مِن طرف وزير التربية "**دو سلقاني**" الذي اعتبر في ذلك الوَقت دُستورا للمكتبات العُمُومِية، ظَهر القانون في (22 فبراير 1839) وَمِن بَين مَا يَنُص عَليه القانون: تعين لجان لاقتناء الكتب، تَقديم التقارير السَنَوية واجراء مُرَاقبة مِن طرف مُفَتش عَام[1].

واضافة إلى هذان النوعان اللذان بَرَزا بقوة وَخاصة في نهاية القرنين السَابع عشر والثامن عشر. بَرَزَت كذلك قرارات تُفيد بفتح المكتبات المدرسية للأولياء وَعُموم الشعب في مَنطقتها. وَهَذَا مَا أعطىَ لها صبغة العمومية عَلَى الرغم مِن كونها خاصة بالمدرسة وَطلابها وَأساتذتها.

5.1 القرن التاسع عشر.

كان للثورة الفرنسية أثر كبير في تَغير الملامح العامة للمكتبات العمومية سَواء في فرنسا أو غيرها مِن الدول الأوروبية، وَمِن تَداعيات ذَلك نَجد بُروز مَفَاهيم جديدة تقتضي بحتمية تطوير المكتبات العُمومية بِمَا في ذلك "تكوين قدرات مهنية مُتَخصصة لتنضيد الكتب وَتقديمها للمطالعين وَضَبط سِجلات رَسمية لَها"[2] وَهُوَ مَا يقتضي اعادة النظر في الموارد البشرية المُشرفة عَلَى المكتبات، مِن حيث تكوينها وَالمهارات الواجب أن تكتسبها. حيث كانت الصورة السائدة عَن المكتبي أنه كَاهن بالزي المَدني، وَذَلك لأن أغلب مَن كَانوا يشغلون هذه الوظيفة كانوا من الإكليروس، ورجال الأديرة.

أما في النصف الأول من القرن التاسع عشر أصبحت الصورة التي تمثل المكتبي هُوَ رَجُل العلم وَالأدب وَهُوَ مَا مَثَله حَسن تمثيل شارل "نُوديه"؛ الأديب الذي كَان يشتغل في

[1] ماسون، أندريه؛ سلقان، يولا. مرجع سابق. ص. 63.

[2] ماسون، أندريه؛ سلقان، يولا. مرجع سابق. ص. 65.

مَكتبة لاياخ، وَعُين بَعد ذلك رئيسا مَكتبيا للأمير "**كونت دارتوا**". وَيَعُود لَه الفضل في انشاء أول مَجَلة في المكتبات سنة (1834) تحت اسم «Bulletin du bibliophile». كذلك أصبح على المكتبي وفقا للمكتبي الشهير "**سانت بوف**" أن يكون صاحب ظرف وَكَياسة؛ أي أن يَقود الأبحاث وُيُعينَ العُلَمَاء. كَما أن مِهنَة المكتبي في هذه الفترة كانت نُقطة انطلاق للتفرغ والأدب، إلا أنها في بعض مِن الأحيان كَانت تتويجا لمَن جاهد وَكَرَسَ نَفسه لَهُما[1].

وَبذلك بدأت المطالبات تَرتفع بضرورة تكوين العاملين في قطاع المكتبات حيث "لم يستدع الاختصاصيون في إدارة المكتبات إلا في النصف الثاني مِن القرن التاسع عشر، بفعل قانون (22 فبراير 1839) الذي فتح مبدئيا لطلاب مدرسة المستندات «Ecole des chartes» أبواب المكتبة الملكية"[2].

وَلَقد كان المكتبي "ليوبولد دليسل" المَسؤول عَن المكتبة الوطنية الفرنسية، الأسبقية – عَلَى الأقل في فرنسا– الذي حَدَدَ المهارات التقنية للمكتبي المهني، حيث يقول أن "التعليم لازم لإدارة المكتبة كما يلزم لقيادة الباخرة أو بناء عمارة أو تَركيب وَصيانة الآلات المتعددة لجهاز مُعَقد وَهَذا دُون التعرض للحوادث" وَ"أن الببليوغرافيا وَتَدبير المكتبات قد أصبحا علمين وَفنين وَتَعقيداتها تتزايد سنة بَعد سَنَة". كل هذا الزخم الكبير وَالنقاشات الواسعة حَول الضرورة المُلحة للارتقاء بالمهنيين العَاملين في المكتبات حَسب مَا سَبق الاشارة إليه، مَهَدَ أو أدى لضرورة انشاء شَهادة جديدة للمكتبيين سنة 1950. وَافتُتِحَت بَعدَ ذلك مَدرَسة وَطنية عُليا للمكتبيين سَنَة 1964[3].

[1] المرجع نفسه. ص. 69.

[2] المرجع نفسه. ص. 69.

[3] المرجع نفسه. ص.69-70.

وفي هذا السياق في الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا اللتين شَهدتا في نفس الوقت – مُنتَصف القرن التاسع عشر – بُروز المكتبات المجانية للجمهور، وَمَا يُميزها أن الميزانيات اللازمة لتكوينها وَصِيانتها داخلة في ضريبة مُنتَظمة في الضرائب العَامة التي تَفرضها الدَولة. وَلَقَد بَرَزَت في هذا الوقت جمعيات مُختَصة بالمكتبات وَهي تَكتلات غَير حُكومية، إذ في أمريكا تأسست جَمعية المكتبة الأمريكية «ALA: American library association» سَنَة 1879 وَفي لندن تأسَسَت جمعية المكتبة سَنَة 1876.

وَمَع نهاية القرن التاسع عَشَر وبالأخص في القرن العشرين انتصرت الفكرة؛ التي تقتضي انشاء المَكتبات العُمُومية وَدَعمها وَالتي تُوضع في خدمة المجتمع مَجانا دُونَ قُيود أو شُرُوط. وَهَذا رَاجع بفضل كبير إلى الجمعيات المهنية الخاصة بالمكتبات، وَكَذلك النموذج الأنجلوسكسوني للمكتبات. وَ" تقدُم الأفكار الديموقراطية وانتشارها كَان يَفرض أيضا مكتبات عَامة حسنة التجهيز وَهيئة ادارية تَعي مَسؤولياتها في حقل العلم وَالثقافة...وَهَكَذَا نرى أن مَا بين الحربين انتصرت فكرة خدمة القارئ لا بَل فكرة الذَهاب إلى القارِء"[1].

وفي هذه الفترة الزمنية بالتحديد، تطور النموذج الأنجلوسكسوني بشكل كَبير عَلَى النموذج الفرنسي للمكتبات العمومية، حيث تميز النموذج الأنجلوسكسوني بالتنظيم الدقيق لمكتباته بفضل الجمعيات القوية التي تقف وَرَاءها، وَكذلك بفضل كبار المكتبيين عَلَى غرار ميلفل ديوي الذي قال:

"إننا نعتبر أنه ليس مِن مُهمة لَهَا قيمة أكبر أو تَستحق شَرفا أكثر مِن المهمة التي يقوم لَها، في سبيل مُجتمعه، مَكتبي كفؤ وَرَصين. لَقد مضى الوقت الذي كَانت فيه المكتبة أشبه بمتحف وَالمكتبي بجرذ المكتبة...حيث الزائرون كَانوا يتأملون بفضول كتب قَديمة وَمخطوطات. لَقَد حَلَ الزمن الآن فأضحت المكتبة مَدرَسة وَالمكتبي مربيا بكل مَا في الكلمة مِن رفعة وَعظمة"[2].

1 المرجع نفسه، ص. 70

2 ماسون، أندريه؛ سلقان، يولا. مرجع سابق. ص. 81.

6.1 الحربين

على الرغم مِمَا شهدته المكتبات العُمومية كغيرها مِن المرافق الحيوية مِن حرق وَدَمَار ابان الحربين العالميتين الأولى والثانية، إلا أن هذه الحقبة كَانت هي الأخرى مِفصلية في تاريخ المكتبات العمومية إن في أوروبا وَأمريكا أو في العالم بأسره، ففي هذه الفترة نضجت الفكرة النهائية للمكتبات العُمومية، وَتَعَمَق دَورُها الهام في المجتمعات كَمؤسسة تُعنى بالتربية وَالثقافة والعلوم. لَهَا دَورُها المحوري في السياسات الاجتماعية وَالاقتصادية، فضلا عَن كُل ذَلك. عَمَلَت المكتبات العُمومية كطرف حيوي في مَرحلة مَا بَعد الحرب مِن خلال مُسَاهمتها في حل العديد من الأزمات عَلَى غرار: الأمية، الفَقر، التَعصب، التميز العرقي وَالجنسي...وغيرها مِنَ الأزمات التي خلفتها الحربان.

ففي هذه الفترة بالتحديد "وفي معظم البلدان فهم الناس أن نجاح المكتبات العامة يتعلق بشرط جوهري وهو الوصول الحر إلى رفوف الكتب أو بكلام آخر تحطيم الحواجز التقليدية التي كانت تميل إلى التمسك بِهَا بَعض الدُوَل الأوروبية، هَذه الحواجز التي كَانت تُقيمُها بدون حق عقلية مُحافظة، يُسَاعِدُها في ذلك مَخَاوف المكتبيين الذين لَيَسَ عِندَهُم التأهيل المهني اللازم"[1] وَلَقَد نَمى وَتطور كثيرا هذا النموذج مِن الخدمة المكتبية في المكتبات العامة. وَلقد كانت الدول الأنجلوسكسونية هي الرائدة في ذلك، بفعل جهود العديد مِن المكتبيين المتميزين عَلَى غرار ملفل ديوي الذين نادوا بمبدأ الرَف المفتوح أو التموين الذاتي «Browsingroom». لَقَد كَانَ لهَذا الأنموذج الأثر الكَبير في دَفع وَتَرقيت المكتبات العُمومية في جميع بلدان العالم الأخرى.

كمَا أن جل التطورات التي طرأت عَلَى المكتبات العُمُومية أثناء أو بَعدَ الحربان، كَان لَهُ الأثر الكَبير في تَغير الملامح العَامة للمكتبة العمومية، فلم تعد فقط –المكتبة التي تخدم

[1] المرجع نفسه. ص. 108.

الشعب مِن دون مقابل، وَفي كل وقت– "فبعد سَنَة 1919 حصل تشديد حول مُهمة المكتبة وَرسَالتها في مَا يتعلق بتهذيب المواطن وَتثقيف الجمهور"[1]. وَبَرزت عَلى إثر ذَلك الحاجة لخدمات جديدة غير تلكم الكلاسيكية المُتَعارف عليها –توفير المجموعات وَتَنميتها واتاحتها للاستخدام مِن طرف الجمهور– وَمِن جملة هذه الخدمات؛ أن المكتبات العمومية باتت فظاء عُموميا تَسري عَليه قواعد الفضاءات العُمُومية مِن تَوفير وَتأهيل لآليات مِن شأنها تعزيز التواصل الفكري والثقافي بَين الجمهور كالمحاضرات وَالمَسَارح وَغَيرها مِن الأنشطة الاجتماعية ذات الطابع الثقافي التي دَلَفَت عَلَى المكتبات العُمُومِيَة كخدمات جديدة تَسهَرُ هذه الأخيرة عَلى تأمينها.

وإن كانت المكتبات العمومية من حيث هي مُؤسسة اجتماعية عُمومية، فإن الفواعل السياسية بَعدَ الحربين العالميتين الأولى والثانية آلوا لَهَا اهتماما كبيرا، بَعدَ الانهيار الكبير الذي شَهدته البنية التحتية للدول خاصة في أوروبا الشرقية[2] إذ كَان مِن بَين هَذه البِنى المُؤسسات الثقافية؛ كالمتاحف وَالمكتبات بمختلف أنوعها. إذ حَرَصَت المُؤسَسَات الدولية وَالبلدان المانحة التي هدفت لإعادة الإعمار عَلى المكتبات العمومية باعتبارها بِينية تَحتية مَعلوماتية وَثقافية حيوية.

حيث أن قسم المكتبات بهيئة الأمَم المتحدة للتربية والثقافة وَالعلوم «UNESCO» قام بزيارة كل مِن يوغزلافيا وتشيكزلوفاكيا «Yugoslavia and Czechoslovakia» في (1946) وَوَجَدَ أن وَضعية الكتاب خاصة في يوغزلافيا في حالة مأساوية، وأن أغلبية المَكتبات المُهمة فَقَدَت مَجموعاتها وَمِن جهتها تَلَقَت جَمعية المكتبة الأمريكية «ALA» العديد مِن التقارير مِن مَكتبيين في هذه البلدان تَصف الحالة المأساوية لهذه المكتبات

[1] المرجع نفسه. ص. 120.

[2] مِن هذه الدول نذكر : رُوسيا، تشيكزلوفاكيا، يوغزلافيا، بولندا، ألمانيا، فرنسا إيطاليا...

وَالدَمَار الذي طال مَبَانيها وَمَجمُوعاتها عَلَى حَد سَواء، إما مِن خلال تلفها وَدَمَارها أو سَرقتها مِن طرف المُستَعمرين[1].

وَمِن أبرز تلك الجهود هي التي قامت بِها جمعية المكتبات الأمريكية هي تَصميمها لبرنامج المكتبات في الحرب الذي أطلقت عَليه «Aid to Libraries in War Areas» المُمَوَل مِن طرف مُؤسَسَة «the Rockefeller Foundation grants» وَتَمت ادارته من طرف قسم الـ «ALA» للمنح وَقسم العلاقات الخارجية؛ وَيَتَكون البرنمج مِن قسمان هُما:

- الأول: مِن (1941– 1947) والذي خصص للدوريات، وَ
- الثاني: من (1944– 1947) والذي عني بالكتب.

ولقد كان الهدف الرئيسي من هذا البرنامج يتمثل في؛ تجديد المَجموعات المُدَمَرَة بالمنشورات الأمريكية الغير مُتوفرة في المكتبات الأوروبية والآسيوية، وَلَقَد بَلَغَت قيمة المُسَاعدات ضمن هذا البرنامج ($588,000) وَشَمَل أزيد من ثلاثون بلدا[2].

كذلك أطلقت الجمعية برنامجا آخر باسم "**برنامج اقتناء الدَوريات**" «The ALA's periodical purchase program» والذي يتضمن اقتناء المجلات القيمة في كل التخصصات المُهمة بناء عَلَى القوائم المطبوعة وَتَوصيات المُتخصصين، وَلَقد تَم اختيار مَا يزيد عن (400) مَجَلَة، وَبحلول سَنة 1947 (6037) عنوانا وَ (9320) عَدَد مِن المجلات تم ارسالها لـ (33) بلدا. كما تم اطلاقا برنامج آخر لاقتناء الكتب تَحت مُسمى "**برنامج اقتناء الكتب للمكتبات في نطاق الحرب**" «the ALA book purchase program for libraries in war areas» والذي تَم فيه اعداد تقارير حَول الكتب المتضررة ابان الحرب، في زَمَن فيه الجوع إلى الكتب يعد ثانويا فقط مُقارنة بالجوع للطعام،

[1] Sroka. Marek. «The American Library Association and the post-World War II rebuilding of Eastern European libraries» in Journal of the International Federation of Library Associations and Institutions, vol. 45, N. 1, IFLA, 2019, p. 27.
[2]. Sroka. Marek. Op. Cit. . P. 27.

وَيهدف هذا البرنامج إلى تزويد مكتبات الدُول المتضررة بالكتب الهَامة التي نُشرت في الو. م. أ. في الفترة مَا بَين (1939– 1943)[1].

لَقَد شَهدت فترة مَا بَعد الحربين العالميتين الأولى والثانية زخما دَوليا لترقية مُؤَسَسَات الثقافة وَالتعليم، وبخاصة المكتبات مِنها نظرا لما لَها مِن دَور كبير في التنمية الإجتماعية. فعديدة هي الدول وَالمُؤَسَسَات الحكومية وَالغير حكومية التي سَاهمت في تقديم المُساعدات المَادية وَاللوجستية للمكتبات بَعدَ هذه الفترة الحرجة مِن تاريخ البشرية. إلا أن فكرة المكتبات العمومية خَرجت منتصرة وأصبحت –بالخصوص في هذه الفترة– المكتبات العُمُومِيَة لا تَكتسب أهميتها فقط مِن أدوارها الكلاسيكية بَل اكتسبت أدوارا جديدة وأبعاد أعمق مِمَا كَانت عَلَيه في الماضي[2].

7.1 القرن الواحد والعشرين.

شَهَدَت المكتبات العمومية تطورات كبيرة طيلة العقود السابقة، إلا أن القرن الواحد وَالعشرين حَمَل مَعَهُ متغيرات عَميقة وَمُتَسَارعة أدت إلى تغير المَلامح العامة للمكتبات العُمومية بشكل كبير إلى دَرجة أننا أصبحنا أمام مُؤسسات عُمُومية جديدة وَمختلفة بشكل جذري عن سَابقاتها.

فاذا كانت المكتبات العمومية في السابق؛ تُعنى بتمكين المستفيدين –كل المواطنين– الذين تَخدمهم مِن الولوج إلى المعرفة سواء المطبوعة أو مِن أشكال أخرى لدَعم التعليم الرَسمي وَالغير رسمي –الذاتي– للجميع –وذلك باعتبارها مؤسسة عمومية ثقافية تربوية وتعليمية تعمل على توثيق وحفظ التراث الثقافي للمجتمع– فإنها في القرن الواحد والعشرين بَاتت إضافة إلى ذلك وَبفعل المتغيرات الجديدة؛

[1] Sroka. Marek. Op.Cit. P. 28.

[2] أنظر: الأدوار الجديدة للمكتبات العمومية ص. ص: 256–265.

- تعَقد الفضاء العُمُومي؛
- بُروز وانتشار التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال؛
- بُروز منافسين جُدد غير تقليدين للمكتبة بمفهومها الكلاسيكي؛
- تَغير سلوكيات المستفيدين في البحث عن المعلومة؛ و\
- تَعقد وتنوع احتياجات المستفيدين التي تجاوزت حُدُود الطلب عَلَى المَعلومة واستهلاكها.

أدت إلى بُروز أدوار وَمَفاهيم جديدة، أصْبحت المكتبات العُمُومية بفعلها مُلزمة عَلَى أن تتأقلم مَعَها وأن تؤديها بقدر كبير من الاحترافية والجودة بغية ضمان استمرارية وجُودها وَمكانتها دَاخل هذه المجتمعات. وَعَديدة هي تلك المفاهيم فمنها؛ أنها مطالبة بأن تَكون فظاء ثالثا وأن تكون متجرا للأفكار ومكتبات ذَكية ...وأدوار كثيرة استجدت كـ الدور التنموي الاقتصادي، المُساهمة في أوقات الأزمات، تَرقيت الديموقراطية وحقوق الإنسان...وغيرها.

وتعود اللبنة الأساسية التي قامت عَلَيها مُعظم المكتبات العمومية في القرن الواحد وَالعشرين إلى الإرشادات العَامة التي تَم صياغتها في الإعلان الصادر حَول المكتبات العُمومية مِن طرف مُنظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم «United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization» بالتعاون مع الاتحاد الدولي لجمعيات وَمُؤَسَسَات المكتبات «International Federation of Library Associations and Institutions» الصادر سَنَة 1994 بعنوان «IFLA/UNESCO Public Library Manifesto»

إذ أعربت اليونيسكو في هذا الإعلان عَن ايمانها بالمكتبات العمومية باعتبارها قوة حية في التعليم، الثقافة والمعلومات، وبكونها كذلك وكالة أساسية تُعَزز السلام وَرُوح الخير مِن خلال عقول الرجال والنساء. وَشَجَعت بدورها الحكومات الوطنية والمحلية عَلَى دَعم الأنشطة

المتعلقة بتطوير المكتبات العمومية[1]. وخلال هذا الاعلان الذي عَرفَ المكتبات العمومية بمختلف أبعادها، مُركزا على دَورها المحوري في المجتمع تَم صياغة المهام الرئيسية العامة الواجب على أي مكتبة عُمومية أدائها بالإضافة إلى تَمويل المكتبات، التشريعات والتشبيك، الادارة والتسيير.

إن أهم مَا مَيَزَ القرن الواحد والعشرين هُو التكنولوجيا الحديثة التي باتت تُستَخدم في جميع المجالات وَالقطاعات وَبخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمكتبات العمومية ليست بمعزل عن ذلك. فقد اتسمت هي الأخرى بِما اتسم بِها عصرها وتأثرت بالتحولات الجذرية التي جاءت بها تكنولوجيا المعلومات.

فبعد انتشار مصادر المعلومات الإلكترونية وأدوات التسيير الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، تغيرت مباني المكتبات العمومية بشكل يتماشى مَعَ ذلك، حيث أن المباني الضخمة وَالواسعة لَم تَعُد ذَات نَفع وقيمة وإنما التواجد الفعلي عَبَرَ البيئة الرقمية وَالتحكم في أدواتها لتقديم الخدمات عَن بُعد هُو مَن يشكل القيمة الفعلية للمكتبة العُمومية.

وَالمجموعات المكتبية الضخمة وَالكثيرة لم تُعَد مِقياسا يَتم مِن خلاله الحكم عَلَى جَودَة المجموعات، بقدر مَدى مُوَاءمة هذه الأخيرة مَع الاحتياجات الفعلية للمستفيدين. وَطريقة بناءها التي يجب أن تَعكس التنوع الذي تشهده المكتبات العمومية من حيث: اللغة، الدين، العرقيات...إلخ. كَمَا أن الأخذ بعين الاعتبار الموازنة في بناء المجموعات بين المصادر المطبوعة وغير المطبوعة (الإلكترونية، الرقمية، السمعية البصرية) أصبح أكثر أهمية مِن ذي قَبل.

[1] UNESCO. The IFLA/UNESCO public library manifesto. The Hague: IFLA Section of Public Libraries, 1994. Available at: https://www.ifla.org/files/assets/publiclibraries/publications/PL-manifesto/pl-manifestoen.pdf

كذلك فان المستفيدين من المكتبات العمومية لم تَعد غايتهم النهائية مِن زيارة المكتبات العُمُومية هُو الوصول إلى مصادر المعلومات واستخدامها، بالقدر الذي يَسعون نَحو الاستفادة من خدمات المعلومات وبخاصة الرقمية منها، فضلا عن الفضاءات التي تُمكنهم مِن مُمَارَسَة أنشطتهم التعليمية وهوايتهم وابداعاتهم.

وَمِن تداعيات الاحتياجات المعقدة للمستفيدين والمتغيرة هو التأثير عَلى خدمات المعلومات التي تقدمها المكتبات العمومية؛ ففي القرن الواحد والعشرين، أصبح تصميم وَتقديم خدمات المعلومات يخضع لمعايير علمية دقيقة وحديثة. حيث يراعى فيها الدقة في التخطيط، والعلمية في الانجاز والإبداع في التقديم من خلال قوالب حديثة باستعمال التكنولوجيا الحديثة.

وَبذلك يمكن القول بأن القرن الواحد والعشرين غَير ولايزال يُغير في الملامح العامة للمكتبات العمومية سَواء من حيث هويتها، قيمتها، أدوارها وَخَدمَاتها. وَالغرض من هذا العرض التاريخي المقتضب للمكتبات العمومية مِن العصور القديمة إلى العصر الرقمي هُو الدلالة عَلَى أن المكتبات العمومية كائن حي عُضوي يتنامى ضمن فضاء عمومي مُتفاعل وَمُتغير. تتأثر المكتبات بسمات وَخصائص كل عصر، بالقدر الذي تُأثر فيه. وَلَيس مِن المُستبعد –ولطالما طرحت هذه الفكرة– أن تشيخ المكتبات العمومية وَتَمُوت إن هي لَم تَستجب لمتغيرات العصر وَتَتَأقلم مَعَهَا، فالمكتبات بصفة عَامة وَالعمومية مِنها تَمر بمرحلة زَمنية مفصلية وحرجة في تاريخها فوسط أزمات تَعيشها هذه المكتبات في بيئتها الداخلية وأخرى طالتها مِن البيئة الخارجية، أصبح لزاما عليها أن تفهم منطق هَذه الأزمات وَتَعمَل على إدارتها بشكل حكيم كي يتسنى لها البقاء وَسَط وَاقع رَقمي شديد التنافسية وَالتغير.

2. المكتبات العمومية في ظل مفاهيم الفضاء العُمُومي

ان ظهور مَفهُوم الفَضاء العُمُومي جَاء مُتأخرا في تَاريخ البَشَرية، نَظرا لكَون هَذا المَفهُوم مُرتبط بسياقات فكرية وَتاريخية حديثة تقوم عَلَى مبدأ حُرية الإنسان في التفكير وَالتعبير عَن أراءه ضمن فَضاءات مُتَحررة مِن السلطة السياسية وَالدينية، وَمِن تأثيرات المال وَالأعمال.

وَأول مَن نَظرَ لهذا المَفهوم هُوَ الفيلسوف الألماني إيمانويل كانت «Immanuel kant» الذي دَافع عَن استعمال العقل بشجاعة، وَالاستقلالية وَالمسؤولية وَالإرادة، وَقَد قَسَم استعمال العقل إلى خاص وَعُمومي؛ ويقصد بهذا الأخير المبدأ الذي يقود نظام الحَق. وَباعتبار هذا الفضاء مَنهج الأنوار ذَاته –حسب كانت– فإنه مِفتاح للمُمَارَسَة الديموقراطية[1].

وَيَعُود الفضل في تطوير وانتشار مَفهوم الفضاء العُمُومي «public sphere» إلى أعمال الفيلسوف الألماني «Jürgen Habermas» الذي ناقشه في العديد مِن أعماله وَأفرد لَهُ كتابا خاصا بعنوان "**التحول البنائي للفضاء العُمُومِي: دراسة في بنية المُجتمَع البرجوازي**، تُرجم للإنجليزية سَنة 1988" وَلَقد لقي هذا المفهوم بَعد ذَلك اهتماما واسعا لَدَى الباحثين مِن خلال الانتقادات التي وُجِهت إليه، وَتَمَ تَوسيع نطاق مَفهومِه الذي صَاغه صَاحبه ضمن سِياق سِيَاسي ليتم اسقاطه بَعدَ ذلك عَلَى العديد مِن المجالات الأخرى.

1.2 تعريف الفضاء العمومي

يعرف "**هابرماس**" الفضاء العُمُومي عَلَى أنه حقل في حياتنا الاجتماعية، حَيث يُمكن فيه تكوين شيء يقترب مِن الرأي العام، ...وَهُو كفضاء عام يعتبر وَسيطا بَين المُجتمع وَالدولة، بحيث يقوم الشعب بتنظيم نفسه كحامل للرأي العام بما يتوافق مَعَ مَبادئ الفضاء العُمُومي. وَفي هذا الكيان العُمُومي حيث للمواطنين الحرية في ابداء أراءهم وَنشرها، فَهو يتطلب تَوفر وَسَائل مُعَيَنَة لتبادل المعلومات وَالتأثير في مَن يَستقبلونها في ظل عَمَلية الاتصال، وَاليوم الجرائد وَالمجلات، الراديو وَالتلفزيون تشكل وَسائط الفضاء العُمُومي[2].

---

[1] **أنيسة**، شريقي؛ موسى، عبد الله. «الفضاء العمومي واتيقيا الحوار: هابرماس أنموذجا» في مجلة متون، مج. 09، ع. 02، جامعة طاهر مولاي سعيدة، 2008، ص. 409–410.

[2] HABERMAS, Jürgen; Lennox, Sara; Lennox, Frank. «The Public Sphere» . in New German Critique, No. 3. (Autumn, 1974), pp. 49-55. [On lin]:

عَرَف "**هابرماس**" الفضاء العُمُومي الذي ظهر في القرن الثامن عَشَر وفقا لمُتغيرات عَصره وَبيئته، وَقَدَمَه كنظرية في العلوم السياسية، إذ هو رَبط الفضاء العُمُومي في بادئ الأمر بالطبقة البورجوازية التي كَان يَعتقد في بدايات كتاباته أنهم الفاعلون الأساسيون في هَذا الفضاء، إلا أنه وَفي كتاباته المتأخرة استدرك ذَلك ليعتبر أن النسيج الاجتماعي بكل طبقاته فَاعلة في هذا الفضاء وَمُشكّلة لَهُ. كمَا أن **هابرماس** صَاغ نظريته عَن الفضاء العُمُومي بناء عَلَى تحليله للمجتمعات الغربية دُون الأخذ بعين الاعتبار مُسَاهمة المُجتمَعَات الأخرى، وَهذا مَا انتقده عَليه المُفكر وَعَالم الاجتماع "أرماندو سلفاتور" «Armando salvtore».

مِن جَانبها قَامت الكاتبة وَالفيلسوفة الأمريكية "حَنا أرندت" «Hannah arendt» بمعالجة مَفهوم الفضاء العُمُومي في كتابها الوضع الإنساني «The human condition» وَانتقدت الفكرة الهابرماسية، وَعَرَفَت الفضاء العُمُومي عَلى أنه ذلك الفضاء الذي يُعَبر فيه الأفراد عَن أنفسهم، وَالمضمار الذي يجب عَلَى كل فرد أن يبرز نَفسه فيه باستمرار؛ أي أن يُعلِنَ عَن نَفسه مِن خلال أعماله وانجازاته المُمَيِزَة لَهُ عَن غيره. هَذا وَلَقَد اختلفت أرندت مَعَ هابرماس في جزئية تَشكُل الفضاء العُمُومي، إذ تُرجِعها للنظرية السياسية الأرسطية[1] الذي يَرَى أن الإنسان بطبعه حَيوان سياسي، يَعِيش في دَولة مَدنية وَهُوَ كَذلك حيوان نَاطق. وَبذلك فإن مَنشأ الفضَاء العُمُومي لا يعود لاعتبارات بورجوازية بقدر مَا يَعُود للطبيعة الانسانية؛ التي فيها الإنسان نَاطق وَصاحب رأي وفي أنه يستخدم النقاش في المجال السياسي وَبذلك فإن هذا الأخير مُنشئ للفضاء العُمُومي[2].

وَفي تعريف آخر للمفكرة "نانسي فريزر" «Nancy fraser» تَرَى أن الفضاء العُمُومي هُو فَضاء المُوَاطنين الذين يُنَاضلون فيه وَمِن خلاله مِن أجل مَصَالحهم المُشتَرَكة؛ فَهُوَ فَضَاء يُؤسِس تَفاعلا تَداوليا، وَهي بذلك تنتقد النظرية الهابرماسية تحديدا في النموذج

---

http://links.jstor.org/sici?sici=0094033X%28197423%290%3A3%3C49%3ATPSAEA%3E2.0.CO%3B2-Z

[1] نسبة للفيلسوف اليوناني آريسطو.

[2] ثابت، نوار. «الفضاء العام عند يورغن هابرماس: بحث في المفهوم والتحولات التاريخية » في مجلة جامعة النجاح للأبحاث (علوم انسانية)، مج. 33، ع. 3، د.ن. 2019، ص. 416. -231 ISSN : 8962

الإمبريالي للفضاء العُمُومي، وَتَرَى بِهَذَا الخصوص الحاجة إلى تَصور مَا بَعد برجوازي لمعرفة حقيقته، وَمُكونات وَأدوار الفضاء العُمومي فيها[1].

وَمِن خلال التعريفات وَالانتقادات السَابقة يُمكن القول بأن الفضاء العُمُومي هُو؛ ذلك المكان الفزيائي أو الرَمزي الذي يَتم فيه وَمِن خلاله تشكيل الرأي العَام والتأثير به في المجتمع، مِن خلال النقاش العقلي النقدي المَعزول عَن هيمنة السُلطة وَأصحاب النفوذ وَالدعاية المُوجهة. وَهذا الفضاء –الذي مِن خلاله يُمَارس المواطنون حُريتهم في التفكير وَالتعبير– يُعد أحد دعائم الديموقراطية–. وَمسألة تَشكُل هَذا الفضاء وَالتعريف بملامحه يخضع للتحليل المنطقي لمكوناته وَأدواره وَأدواته، وَأَنَ هَذا المفهوم مِن الناحية النظرية قَار، إلا أنه وَعَلَى مُستوى الواقع يختلف مِن مُجتمع إلى آخر، وَمِن زَمَن لآخر بفعل خصُوصية المَلامح العَامة، المُكَونات، الأدوار، وَالأدوات التي يَقُوم عليها.

2.2 سِمَات الفضاء العُمُومي

يعتبر الفعل التواصلي أحد مُرتكزات الفضاء العُمومي، حيث أن هذا الفضاء يَقوم في الأسَاس عَلىَ مَبدأ التواصل بَين الأفراد وَالجَماعات وَالهيئات وَالمُؤسسات المكونة له. وهذا الفعل التواصلي يتسم بالتفاعل بين جميع الأطراف، وَبكونه كَذلك اتصالا أفقيا ففيه تنتفي جميع أشكال التمييز وَالتراتبية لأن العبرة في هذا الفضاء هُو قُوة المُحاججة العقلية المنطقية.

بالإضافة إلى ذلك فان الفَضاء العُمُومي يُستخدم **للنقاش** بين المواطنين حَولَ جميع القضايا مِن دُون استثناء، ففي عَرضه التاريخي يَرَى هابرماس أن الفضاء العُمُومي؛ كَان في البدء يَقتصر عَلَى الملك الذي يُعلن نَفسه كالشيء الوحيد العُمومي مِن خلال ظهوره في النشاطات وَالاحتفالات الاجتماعية، وَمِن ثَمَة بَرَزَ هذا الفضاء عَلَى مُستَوى الأسرة التي كَانت تُشكل الفضاء العُمُومي الثاني، وَمن خلال الطبقة البرجوازية –عَلَى حد تعبيره– انتقل هَذا الفضاء العُمُومي وَتَوَسَعَ إلى الحياة الأدبية، ثُم الاقتصادية وُصُولا إلى السياسية. وَأَنَ المُهمة الأساسية لهذا الفضاء هُو النقاش العقلاني النقدي للأمور التي تَشغُل الرأي العام.

كَما رَكَزَ **هابرماس** عَلَى فكرة أن الفَضاء العُمُومي لَبد أن يَكون **مُتَحَررا** مِن سُلطة الدَولة وَهيكليتها أو مِن أي سُلطة أخرى، حيث مَيزَ بَين الفضاء العُمُومي وَالمُؤسَسَات العُمومية التابعة للدولة كالبرلمانات، فَهو يُركز في مَفهومه هذا عَلَى التشكل العفوي المُنظم

[1] ثابت، نوار. مَرجع سابق، ص. 428.

للرأي العام من قبل كيان اجتماعي حُر، يُمَارِسُ فِيه حُريته الديموقراطية في التعبير عَن آراءه وَأفكاره وَتشكيل القناعات وَالتأثير بِهَا في النسيج الاجتماعي.

وَالفرد ضمن هذا الفضاء يتسم **بالذاتية أو الفردانية** بِفعل إعمال العَقل وَالنَقد في المُناقشة وَالحوار، وَبذلك يَتَحرَر الفرد مِن هَيمنة الدعاية الخاصة بالدولة. وَمِن خلال فَردانيته واستقلاليته في تشكيل الرأي فإنه بذلك يُمَارِسُ حُريته في التعبير وَمُمَارَسَة الديموقراطية. وَبذلك يتشكل الرأي العَام في الفضاء العُمُومي كقوة دَاعمة للديموقراطية مُضادة وَنَقيضة للسلطة.

ويَتسم هذا الفضاء العُمُومي الهابرماسي بمجموعة مِن القواعد التي قام عَلَيها وَهي[1]:

- "تجاهل الوضع الاجتماعي وَالعلاقات الاجتماعية للجمهور؛ فكل مَا يُهِم هُو سُلطة الحُجة الأفضل، وَكَانت هذه الفكرة مُهمَة رُغمَ عَدم تَحققها في معظم الأحيان؛
- نِقاش الجمهور حَولَ أمورا وَقَضايا لَم تكُن تُطرح للنقاش؛ وَ
- أنَ الجمهور أصبح مِن حيث المبدأ شَامِلا؛ إذ عَلَى الجميع أن يكُونوا قَادرين عَلَى المشاركة"[2].

أما عن أدوات الفضاء العُمومي، فبالإضافة إلى مَا ذَكَره **هابرماس** في التعريف سَابق الذكر، فإنه يضم كُل أنظمة وَوَسائط التواصل الحديثة، وَفي عَصرنا الحالي تَأتي إلى جَانب الهَاتف الذكي وَالإنترنت، وَسائط التواصل الاجتماعي في المَرتبة الأولى باعتبارها الوَسائط الأكثر استخداما في عَمَلية التواصل العمومي وَفي التعبير عن الرأي العَام. كَما أن المكتبات العُمُومية كذلك هي الأخرى تُعتبر أحد أدوات الفضاء العُمُومي، حيث أن **هابرماس** أشار إلى ذلك في كتابه إذ اعتبر أن الفضاء العُمُومي في المجتمع السياسي يَتم تَسيرُه مِن قبل مُؤَسَسَات الاتصال عَلَى غرار المكتبات، وَمُختلف أشكال الإعلام وَالصحافة الحُرة[3].

3.2 طبيعة العلاقة بَين المكتبات العمومية وَالفضاء العمومي

إن طبيعة العلاقة بَين المَكتبة العُمُومية وَالفضاء العُمومي كمفهوم، يُمكن النظر إليها من خلال زاويتين اثنتين هُما:

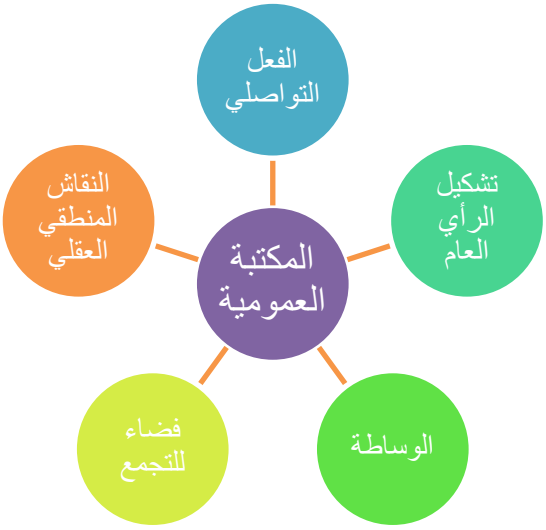
---

[1] المرجع نفسه. ص. 427.

[3] أنظر: Habermas, J. (1987). *The philosophical discourse of modernity: Twelve lectures*. (F. Lawrence, trans.). Cambridge, MA: MIT Press.

- أن المكتبة العُمُومية هي في حد ذاتها فضاء عُمومي؛ حيث تَقُوم مِن خلال تَوفير مَصَادر المَعلومَات بمختلف أشكالها، خَدَمَات المَعلومات وَأنشطتها الثقافية وَالتعليمية بالمساهمة في تشكيل الرأي العام، الذي هُو أساس للفضاء العُمُومي مِن خلال الوصول الحرُ للمعلومات، وَبذلك فهي تقوم بفعل تواصلي. كَمَا أنها تُمَثل الفضاء الذي يَقُوم فيه مَجموعة مِن المواطنين –المستفيدين– المُستقلين بتشكيل كَيان اجتماعي عُمُومي حَامِل للأفكار يُعَبرون عَنها وَيُنَاقشونها بِشَكل نَقدي وَعقلاني. بالإضافة إلى قيام المكتبة العُمومية بدور الوَساطة بَين المَعلومات سَواء الحكومية أو غَير الحكومية (الثقافية، العلمية الترفيهية) وَبَين المواطنين فهي بذلك تأسس لكونها فضاء للتجمع لأغراض النقاش النقدي العقلاني.

شكل رقم –01– المكتبة العمومية كفضاء عمومي



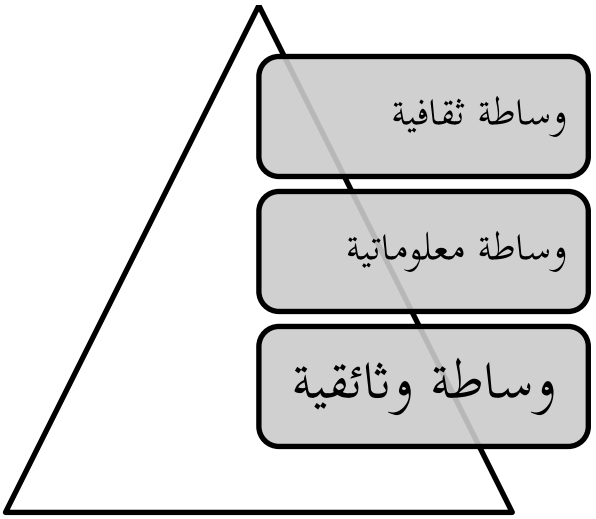
المصدر: من اعداد الباحث.

- كَما يمكن اعتبار المكتبات العُمُومية أحد أدوات أو وَسَائط الفضاء العمومي؛ فالمكتبة باعتبارها نظاما مَعلوماتيا تقوم بالوساطة بَين الفكر وَالمُواطنين –مِثلها مِثل المُؤسَسَات الإعلامية وَالصحافية وَنوادي الكتب– مِن خلال اقتناء وَمُعالجة الانتاج الفكري واتاحته لجمهور المستفيدين للاستعمال، وَهنَا تبرز ثلاثة أنماط للوساطة تَقوم بها المكتبات العُمُومية وَهي:

- **وَسَاطة وَثائقية:** وَهُنا تَعمل المكتبة كَوسيط بَينَ الكاتب وَالمؤلفين وَدُور النَشر مِن جهة وَالقراء مِن جهة أخرى،

- **وَسَاطة مَعلوماتيـة:** وَهو شكل أعمق مِن الوساطة الثقافية، إذ أن المكتبات العُمومية تقـوم فـي هـذه الحالـة بالوسـاطة بَـين المَعلومـات وَالمسـتفيدين مْـن خـلال خـدمات المَعلومات؛ حيث أن مَنطلق عَمَلية الاتصال تَكون مِن خلال تَعبير المُستفيدين عَن احتياجاتهم المعلوماتية، ليقوم بَعد ذلك اختصاصـي المعلومات بتحليلها وإدراكها مِن أجل تَلبيتها مِن مَصادر المعلومات المختلفة (المطبوعة وَغير المطبوعة)، وَذلك بناء على مناهج علمية تُمكنه من الوصول إلى معلومات مَوثُوقة وَذَات مِصداقية عالية،
- **وساطة ثقافية:** تَعمل المكتبات العُمومية باعتبارها مَؤَسَسَة تثقيفية، بالوساطة مَا بَين المُواطنين وَالفضـاءات الثقافيـة المُتعددة، حيث تَعمـل المكتبـات العُموميـة عَلـى حفظ التراث الثقافي وَدَمَقرطة الولوج إلـى الفضـاءات الثقافية مِن خـلال مَجموعة الأنشطة والتظـاهرات التـي تُصَـمِمُها وَتَعمَل مِن خلالها عَلـى ايصـال المُكون الثقافي للمواطنين وَنَقله مِن جيل لآخر.

شكل رقم –02– أنماط الوساطة في المكتبات العمومية



المصْدر: مِن اعداد الباحث

وَضمنَ هذا السياق نَظرَ العديد مِن الباحثين في مجال المكتبات وَالمعلومات إلـى طبيعة العلاقة بَين المكتبات وَمَفهُوم الفضاء العمومي باعتبار أن المكتبة العُمُومية هي، أداة وَوَسيط فـي الفضـاء العُمُـومي. فالباحـث "وبسـتر" «Webster» يَـرَى أن المكتبـة العُمُوميـة تخـدم الفضـاء العُمُومي مِن خـلال تَـوفير المصـادر وَالأدوات المُسَـاعدة فـي النقاشات الاجتماعيـة،

كَما يَرَى أن المكتبات العُمُومية تَعكس وَبشكل كَامل مَفَاهيم الفضاء العُمُومي الهبرماسي إذ أن المكتبات العُمُومية وَمِن خلال مَجموعاتها المتنوعة هي في مُعزَل عَن التوجيه أو الدعاية كَما أنها مَفتوحة للجميع[1].

أمَا[2] «John Buschman» فيرى أن المَكتبة العُمومية تَعمل كوسيط بَين المُواطنين العاديين وَالنقاشات الاجتماعية وَالسياسية. وَفي هذا السياق يَرَى أن المكتبات مِن خلال تَواجدها الجماعي في الديموقراطيات تُجسد وتَسُن الكثير من التعريفات الكلاسيكية للفضاء العمومي الهابرماسي فهي[3]:

- تُوَطِن وَتُعَزِز النقاش العقلاني مِن خلال تَنظيم المَجموعات الوثائقية بالتزامن مَعَ خدمات الوصول الغير مُقيد للمعلومات؛
- هَذا الحقل (المكتبات)، يَسُن مَبادئ النقاش العقلاني وَالنقد مِن خلال الالتزام بتوفير مَجموعات متوازنة، الحفاظ عَليها مَع مُرُور الوَقت وَدَعم الاندماج الاجتماعي، مِن خلال المُحاولة النشطة لجعل المَجمُوعات المكتبية تعكس التنوع الفكري التاريخي وَالحالي؛
- من خلال التواجد الفعلي للمكتبات فمِن المُحتَمل أن تُحَقِقَ أو تَدحضَ المُطالبة بصلاحية جَعل المصادر الراجعة وَالجارية مُنظمة وَمُتاحة للمواطنين للاطلاع عَلَى الأطروحات، القوانين، الكتب، المقالات، السياسات...إلخ الأساسية؛ وَ
- مِن خلال السياسات وَالتطبيقات، سَعت المكتبات للوصول إلى الفئات التي لَم يَتِم خِدمَتها أو لَم يُرغَب في خِدمَتها في الوصول إلى المَعلُومَات وَالتعليم المُتاحان بشكل وَاسِع وَعَالمي.

---

[1] Webster, F. (1995). Theories of the information society. New York, NY: Routledge.

[2] مكتبي وأستاذ المكتبات بجامعة نبراسكا – نيكلن «University of Nebraska–Lincoln»، مِن أهم مَن كَتَب وَعَالج مَوضُوع الفَضَاء العُمُومي وَعَلاقته بِقطاع المكتبات وَبِخَاصة العُمُومية مِنها.

[3] Buschman John. «On Libraries and the Public Sphere» . in Library Philosophy and Practice, vol. 07, No. 2. (Spring 2005), pp. 02. [on ligne] https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/11

في حين أن الباحثة "كاثرين أم سي كُوك" [1]«kathleenMcCook» تَرَى أن المكتبات تَدعَم الفضاء العُمُومي مِن خلال مَجمُوعاتها وَمِن خلال دَورها كمكان للقاء، فيه يَتم النقاش وَالحوار العقلاني.

مِن خلال مَا سَبَق يَتَبَيَنُ أن طبيعة العلاقة بَين المكتبات العُمومية وَالفضاء العمومي يتمثل في كَون المكتبات العُمومية هي فضاء عُمومي؛ إذ هي تُمَثل الفضاء العُمومي الذي يجتمع فيه المواطنين لمناقشة القضايا الهَامة مُنَاقشة مَنطقية عقلانية، كَما تُشكل المجموعات المكتبية وَخَدَمَات المَعلومات التي تقدمها هذه الأخير وَسيلة هَامة، مَوثُوقة وَغَير مُوَجَهة (دعائية) تُساهم في تشكيل الرأي العام وَتَمكين المواطنين مِن التعبير عَن آراءهم بكل حُرية، وَبذلك فهي تُساهم في تَعزيز الديموقراطية وَالحوار في المُجتمع.

كَمَا أن طبيعة عَمل المكتبة كنظام للمعلومات تَعمل عَلَى توفير مَصادر المعلومات وَنقلها بَين الأشخاص وَالأجيال المتعاقبة، فإنها تُمثل أحد أدوات أو مُؤسَسَات أو وَسَائل الفضاء العمومي إلى جانب الإعلام والصحافة وَالمقاهي وَالنوادي...إلخ، إلا أن مَا يُمَيِز المكتبات العُمومية عن باقي هذه الوسائل هي استعصائها على تحويلها إلى آلة دعائية أو إلى فضاء اقصائي، لأنها وَمِن خلال تَشريعاتها وَمَجمُوعاتها المتنوعة فهي تضل مُحايدة في الطرح، وأنها تعمل بمبدأ الوصول الحر للمصادر والمعلومات، كَما أنها مفتوحة لجميع شرائح المجتمع دون أي تحيز عَلَى أساس: اللُغة، العِرق، الدين، الأيديولوجيا، الجنس، الهوية...

وَمن أجل إزالة اللبس حول طبيعة هذه العلاقة، يَتوجب علينا الإشارة إلى مفهوم غاية في الأهمية وَهو "**الفضاء العمومي الشامل**" «A comprehensive public sphere»؛ وَيُقصد بِهَذا المُصطلح بحسب الطرح الهبرماسي أن الفضاء العُمُومي بمفهومه الشامل

[1] McCook, K. d. l. P. (2004). Introduction to public librarianship. New York, NY: Neal-Schuman.

يتضمن العَديد مِن الفضاءات العُمُومية الجزئية، كالاقتصادية وَالسياسية وَالثقافية وَالاجتماعية...إلخ. هَذه الفضاءات العُمُومِية تُشكل المُؤسَسَات وَالطبقات المُختلفة للفضاء العُمومي الشامل وَالتي تتفاعل فيما بينها وَأن كل فضاء جزئي هو مُنفتح على الآخر. وَبناء عَلَى ذلك يُمكن النظر إلى المكتبة العمومية عَلى أنها وَسيلة أو أداة مِن أدوات الفضاء العُمومي الشامل، وَأنها فضاء عُمومي جزئي أو صَغير «Smaller public spheres» مُتضمنة فيه وَمُشكِلَة لَهُ.

صُورة رقم –01– توضح مفهوم الفضاء العُمُومي الشامل

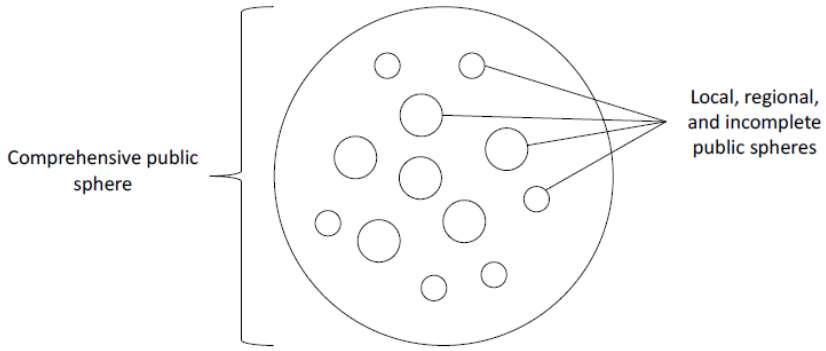


Figure 1. The Comprehensive Public Sphere. The public sphere as a whole is composed of micro publics.

Source: Widdersheim, Michael M; Koizumi, Masanori. «Conceptual Modelling of the Public Sphere in Public Libraries».

4.2 أبعاد الفضاء العمومي في المكتبات العمومية

سَبق وَأن أشرنا في العنصر السابق إلى كَون علاقة المكتبات العُمُومية بالفضاء العُمومي يتمثل في زاويتين؛ الأولى في كَون المكتبات العمومية فضاء عُمومي جزئي ضِمن فضاء عُمومي شامل، وَالثاني في كونها أحد أدوات هَذا الفضاء. إلا أن مَعرفة طبيعة هَذه العلاقة يَستوجب كذلك إدراك طبيعة التفاعل القائم بَينها كَمؤسسة وَكنظام مَعلوماتي وَبين مَفهوم الفضاء العمومي. وَمَن أجل ذَلك يستوجب تبيان أبَعاد الفضاء العُمومي في المكتبات

العُمومية، وَبِناء عَلَى هذه الأبعاد سَنَتَمَكن مِن التعرف عَلى طبيعة التفاعل مَا بين هذان المتغيران.

في دراسة قَام بِها كل مِن **«Michael M. Widdersheim»** وَ **«Masanori Koizumi»** مِن جَامِعَة **«Pittsburgh»** في الولاية المُتحدة الأمريكية، وَمِن خلال استخدامهما لمنهج التحليل النَوعي لمحتوى (12) تَقرير سَنوي للمكتبات العُمومية مَا بَين (1900 إلى 2010) استطاعوا تَحديد ستة أبعاد للفضاء العمومي بالمكتبات العمومية تَتَمَثل في[1]:

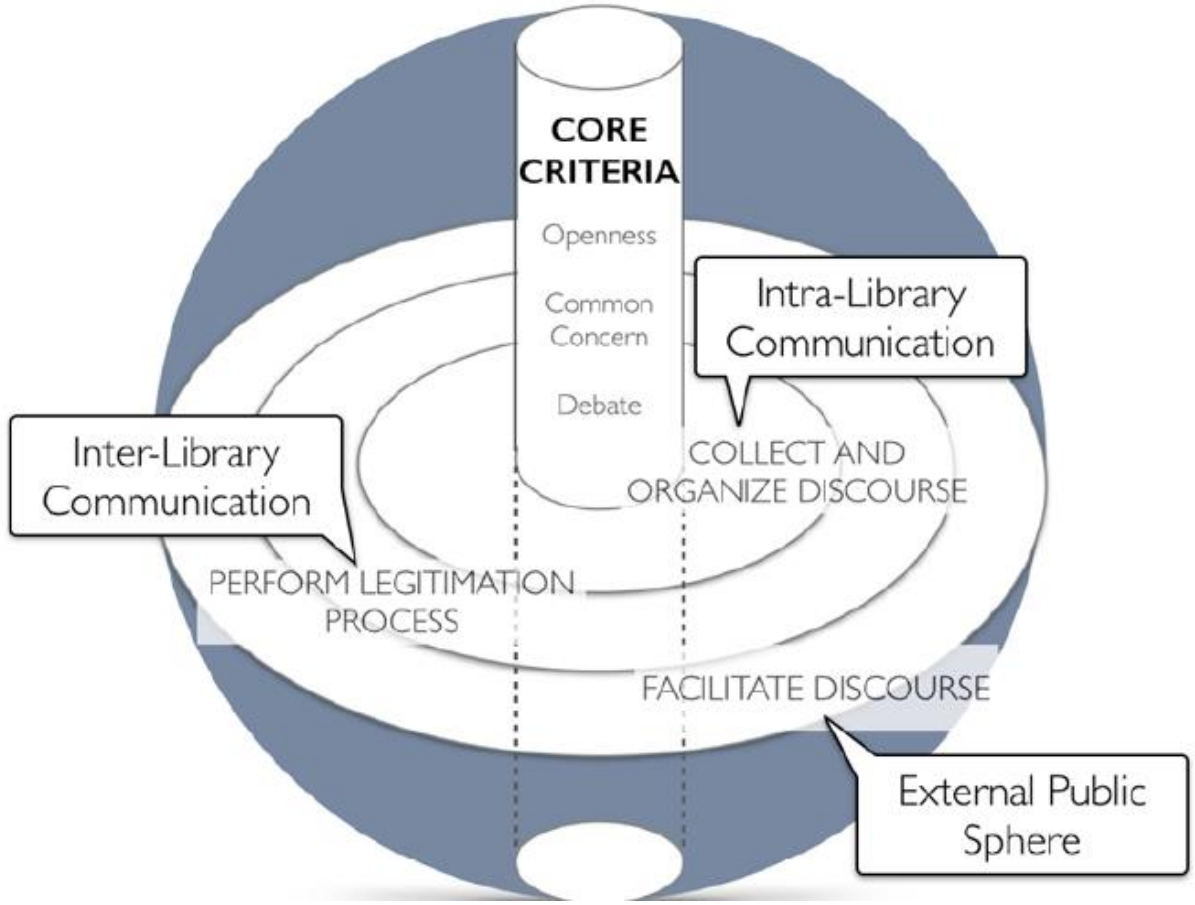
- **المعايير الأساسية «Core Criteria»**؛ تُستَخدم لقياس دَرجة العُمُومية، وَتَتَمثل في ثلاثة معايير فرعية هي: الانفتاح عَلَى المشاركين، كَسب التوافق أثناء النقاش بعيدا عَن تأثير القوى الاجتماعية وَالاهتمامات –مواضيع الطرح– التي تَنبع مِن المواطنين لا مِن السُلُطات.
- **الفضاء العمومي الداخلي «Internal Public Sphere»**؛ يُبرِز بِبُعديه الفَرعيين المتمثلان في التعددية وَالقابلية للتوسع وَبذلك فَهُو:
  - يتضمن الخطاب الذي يحدث بَين المكتبة، الدولة وَالمواطنين؛
  - يُعنَى الخطاب بِمَهام وَمَصالح المكتبة؛
  - يَنقسم الفضاء الداخلي إلى بُعدين هُمَا: الاتصال الخارجي للمكتبة وَالاتصال الداخلي للمكتبة؛
  - يُعنى الاتصال الداخلي بِمَهَام المكتبة؛ في حين
  - يُعنَى الاتصال الخارجي بالعلاقة بَين المكتبة وَالجَمَاعات الخارجية.

[1] Widdersheim, Michael M; Koizumi, Masanori. «Conceptual Modelling of the Public Sphere in Public Libraries». in journal of documentation, vol. 72, No. 3. Emerald group publishing limited, (may 2016), p.p. 591-610. [on ligne]: https://www.emerald.com/insight/contet/doi/10.1108/JD-06-2015-0079/full/html

- **الفضاء العُمُومي الخارجي «External Public Sphere»**؛ يتضمن فضاء أوسَع مِن المكتبة، وَيتكون مِن الطبقات المُتعددة للنقاش، بحيث يَتَشكل هذا الخطاب أساسا مِن قبل المواطنين وَيُوَجه لدعم الحقوق في الدولة. يَتضمن ثلاثة أبعاد فَرعية تَتَمثل في:
  - الدَعم: التبرعات، الاستثمارات وَالضرائب؛
  - الأشخاص وَالجماعات: مَجلس المدينة، المَدارس... إلخ؛ وَ
  - الاهتمامات العَامة: الكثافة السُكانية، قطاع الأعمال وَالصناعة...وَغَيرُهَا.
- **جَمع وَتَنظيم الخطاب «Collect and organize discoure»**، وَيَتضمن هذا البُعد أبعاد فرعية تَتَمَثل في:
  - بِنَاء المَجموعات المكتبية: نَوع المجموعات وَحَجمها؛
  - تَسهيل تَنظيم المَعرفة: الدَوام (الاستمرارية)، التَوَسع في الفضاء الافتراضي، الفَهرَسَة وَالتصنيف؛ وَ
  - المَوَارد البشرية: ادارة المكتبة، الحَوكمة، المُوَظفين.
- **تَنفيذ عَمَليات اضفاء الشرعية «perform legitimation processes»**؛ وَيَتَضَمَن هُوَ الأخر ثلاثة أبعاد فَرعية هِي:
  - التَقييم: الخَدمات، اجتماعات مُستَفيدي المَكتبة وَاهتمامات الجَماعات «groups»؛
  - التَعزيز: أصدقاء المَكتبة وَالورشات النشطة؛ وَ
  - التوصيل: المكتبات المتنقلة وَمَكتبات البُيوت.
- **تَيسير الحوار «Facilitate discours»**؛ يَتَضمن هَذا البُعد بدوره أربعة أبعاد فَرعية هي:
  - حوار المُواطنين: نَوادي القراءة وَقَاعات الاجتماعات (اللقاءات)؛
  - دَمج المُواطنين: البرامج، المُحَاضرات وَالدُروس؛
  - التفاعل مَعَ المجموعات المكتبية: زيادة دَوران الكتب (استعمال المَجموعات مِن طرف المستفيدين)، وَتَوفير الكتب للمكفوفين؛ وَ

- التفاعل مَعَ المُوظفين: نُصح (تَوجيه) القراء وَتَوفير المَصادر الافتراضية.

صورة رقم -02- توضح أبعاد الفضاء العمومي بالمكتبات العُمُومية



Souece: Koizumi, Masanori. «Conceptual Modelling Source: Widdersheim, Michael M; of the Public Sphere in Public Libraries

إن الأبعاد الستة للفضاء العُمومي بالمكتبات العُمُومية تُعَزز مِن طرحنا في أن طبيعة عَلاقة المكتبات بالفضاء العُمومي هي عَلاقة عُضوية وَثيقة جدا، بحيث أن المكتبات العُمُومية باعتبارها نظاما للمَعلومات فإنها تأثر في الفضاء العُمومي الخارجي مِن خلال أدوارها في التربية وَالثقافة وَالعلوم. كَمَا أنها تَتأثر في ذَات الوقت بفعل العوامل الخارجية للفضاء العُمُومي الذي تُشكل أحد مَكوناتها أو أحد أنظمته الفرعية. كَمَا أن المكتبة العُمومية باعتبارها فَضاء عُموميا فهي تَسري عليها قواعد الفضاء العُمُومي الذي يَجعل مِنها مُؤَسَسَة مُنفتحة عَلَى جميع التغيرات وَالتحولات الاجتماعية وَالسياسية وَالاقتصادية التي تحدث في البيئة الخارجية.

بالإضافة إلى الأبعاد السِتة الرئيسية التي طرحها وَناقشها العديد مِن الباحثين بخصوص المكتبات وَالفضاء العُمومي. نلاحظ قلة التركيز عَلى مُتَغير تكنولوجيا المعلومات وَتداعياته سَواء عَلَى الفضاء العُمومي الشامل أو عَلَى المكتبات العمومية كفضاء جزئي مُكَون لَهُ. وَأن الفضاء العُمومي الذي طالما أشار الباحثون إلى أنه فضاء ديناميكي مُتَغير، فإنه وَمُنذ ألفينيات القرن الحالي تَغَيَر بشكل راديكالي وَذَلك رَاجع إلى:

- زيادة التركيز عَلى استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في جميع مَجالات النشاط الإنساني، وَالمكتبات العُمُومية باتت أمام حتمية التحول الرقمي مِن خلال استغلال وَتبني التكنولوجيات الحديثة للمعلومات؛
- بُرُوز أدوات وَوَسَائل جديدة للفضاء العُمُومي وَمِن أبرزها وَسائط التواصل الاجتماعي التي باتت الوَسيلةَ والفضاء العُمُومي الجزئي الأكثر تأثيرا في الفضاء العُمومي الشامل؛
- الانفتاح الكامل وَالشامل للفضاء العُمُومي عَلَى جَميع المواطنين دُون أية عَوائق أو تَنميط وَإقصاء، إلا أنه وَفي ذات الوقت أصبح هذا الفضاء أكثر ضعفا وَقابلية للاستغلال وَالتأثير فيه عَن طريق الداعية وَالتوجيه، وَبذلك ضعف أكبر للآليات النقاش العقلاني النقدي؛ وَ
- أصبح النقاش في الفضاء العُمومي الرقمي، مُهَددا أمام أمراض مَعلوماتية مُتمثلة في الكَم اللامحدود للمعلومات (الانفجار المعلوماتي) وَكذا الانتشار المُمَنهج للمعلومات المغلوطة التي تُأثر بشكل مُباشر عَلَى تَشَكل الرأي العَام بطريقة فَردية وَحُرَة.

وَالمكتبة العُمومية بدورها تأثرت بهذا التحول الرقمي الذي طرأ على الفضاء العمومي، فَمن جهة باتت هذه الأخيرة مُلزمة في الاندماج وَالتحول الرقمي، كَما أنها في ذَات الوقت مَعنِية بإعادة النظر في تفاعلاتها مَعَ المحيط الخارجي مِن خلال اعادة هَيكلة المَهَام وَالخدمات التي تُقدمها لمُستفيدين رَقميين جُدد.

وَفي هذا السياق نجد مَجموعة مِن الدول الأوربية سَنَت تَشريعات جديدة للمكتبات العُمُومية تَعتبرها مُؤَسَسَات فَاعلة في الفضاء العمومي، وَنَصَت عَلَى ذلك في بَيَان للمهام القانونية لَها. ففي العام (2013) نَصَت القوانين الجديدة في كُل مِن النرويج وَالسويد بالتولي عَلَى؛ دور المكتبة كَمكان للقاء وَسَاحة لتنوير النقاش العُمُومي، وَعَلَى كونها مُؤسَسَة دَاعمة للديموقراطية وَالتكوين الحر للرأي. أمَا فنلندا فَقَد سَنت قانون جديدا عَام (2016) تُرَكز فِيه عَلَى دَور المكتبة في تَعزيز الديموقراطية وَالمُواطنة[1].

إلا أن نتائج دراسة مَيدانية حديثة[2] كَشفت أن هذه التشريعات الجديدة المُرتبطة بالأدوار الجديدة للمكتبات العُمُومية كَمكان للقاء، سَاحة للنقاش العُمُومي وَكورشة ابداع «Makespace» أُدرجَت في مُستَويات دُنيا فيما يخص أسبَاب شَرعية خدمات المكتبات المَحلية، وَهي لا تَنعكس عَلى مُستوى سُلوكيات المواطنين. وَأَن تَغير التصورات القديمة للمكتبة العمومية بهذه الجديدة هي عَملية تتطلب الوقت. في حين لا تزال في المُقدمة الأدوار القديمة –الكلاسيكية– للمكتبة العُمومية باعتبارها؛ مُعَززة للإرث الثقافي، كَونها سَاحة للتعلم، مَانحة فُرص مُتساوية للوصول للأدبيات وَالثقافة، تُشجيع الأدبيات الحديثة ذَات الجودة وَتُوَفر للمواطنين أوقات رَاحة ذَات مَعنَى هي التي تضفي الشرعية عَلَى المكتبة العُمُومية وَخَدمَاتها.

أمَا بخصوص سُلُوكيات المواطنين التي تَميل لاعتبار المكتبة كفضاء عُمُومي –مَعَ ضعف انتشارها– مِن خلال؛ كَونها فضاء لـ اللقاء وَالنقاش، فهي تَتَوقف عَلَى عِدَة مُتغيرات مِن أهمها اعتبار المكتبة العُمومية مُؤسَسَة مَوثوقَة، وَالتردد المتكرر عَلَيها وَكونها سَاحة (فضاء للنقاش). كَما تُشير ذات الدراسة إلى أن هُناك مَخاوف بخصوص هذا الدَور الجديد

[1] Audunson, Ragnar; Aabø, Svanhild; Blomgren, Roger. «Public libraries as public sphere institutions: A comparative study of perceptions of the public library's role in six European countries». in journal of documentation, vol. 75, No. 6. Emerald group publishing limited, (may 2019), p.p. 1396-1415. [on ligne]: www.emeraldinsight.com/0022-0418.htm

[2] IDEM.

للمكتبات العمومية كَفضاء عمومي مُتمثلة في أن المكتبات سَوفَ تُستَخدم فَقَط مِن طرف النُخب.

3. مُعضلة القيمَة لَدَى المكتبات العُمومية

تنبع أهمية المكتبات العُمومية مِن خلال فَرض تَواجدها في الفضاء العُمُومي كَمُؤسَسَة خَدمية تلبي احتياجات المواطنين في العديد من المجالات كالثقافة، التعليم، السياسة وَالاقتصاد. فهي تُساهم وَتدعم هذه المجالات بطرق وآليات مختلفة، تأتي في مُقدمتها توفير مَصَادر المعلومات المَوثوقة للمواطنين بشكل مَجاني وَمِن دُون قيود أو تَميز. كَمَا أن أهمية المكتبة تَعتمِد عَلَى مَدَى تأديتها لأدوارها بشكل جَيد، بمعنى؛ كيف تَعمل خدمات المكتبة العُمُومية على تلبية احتياجات مُجتمعها؟، وَكيف أن المجتمع الذي تَخدِمه والمواطنين يُقدرون هَذه الخدمات وَالتأثيرات الايجابية التي تُحققها؟.

وَبهذا الخصوص يَقول "مَاك ليش" «MacLeish»:

"مَا هو الأكثر أهمية مِن المكتبة مِن أي شيء آخر، وبكل شيء آخر؟ في الحقيقة هُو وُجودها"[1].

فَعَلى الرغم مِن عَديد وُجهات النظر التي تفيد بتراجع أهمية وَقيمة المكتبات العُمُومية بِناء عَلَى تقارير تُبين نقص التردد عليها، بجانب العديد مِن الأزمات الأخرى التي تُواجهها. إلا أن النظر إلى المكتبات العُمُومية باعتبارها مُؤسَسَات يمكن الاستغناء عَنها يَعُود في غالب الأحيان إلى الزاوية التي يَتم مِن خلالها النظر إليها. وَبذلك فإنه وَمَن أجل إدراك أهمية تواجد المكتبات العُمُومية وَقيمتها في المُجتمع فانه يَتوجب عَلينا في الأساس إدراك مَفهوم هَذه المكتبات وَأبعادها المُتَعددة وَالغرض الحقيقي مِن خَدماتها وَمَدَى تأثيرها عَلى المجتمعات مِن خلال أدوارها المتعددة.

بالإضافة إلى ذلك فبما أن المكتبات العُمُومية تعتمد بشكل رئيسي عَلَى التمويل العُمُومي، فإنها بحاجة إلى كَسب الدَعم مِن طرف المُؤسسات الحكومية، وبذلك هي بحاجة للتأثير على الإرادة السياسية. لكسب الدَعم المستدام لها. وَهَذا ليس عَن طرق التخمين

1 McMenemy , David. «What is the true value of a public library?». in Library Review, vol. 56, No. 4. Emerald group publishing limited, (2007), p.p. 273-277. [on ligne]: http://dx.doi.org/10.1108/00242530710743471

النظري، بَل مِن خلال دراسات عِلمية مَنهجية تعكس بالأرقام وَالأدلة أهميتها وَضرورة دَعمها. وفي هذا الصَدَد تبرز أهمية دراسات القيمة «Studies of public libraries' value» التي تَعتَمد عَلَى دراسة مَجموعة مِن المتغيرات بناء عَلَى مَناهج كمية وَنَوعية وَذلك مِن خلال:

- الشفافية في ابراز تأثيرها في المجتمع؛
- ابراز مَدَى تأثير خدماتها عَلى جمهور المستفيدين وَحَاجتهم إليها؛ وَ
- التأكيد عَلَى الأدوار التي تَقوم بِهَا سَواء الكلاسيكية مِنها؛ كَـ: التعليم، الثقافة، وَحفظ التراث...، أو الجَديدة منها؛ في الاقتصاد، دَعم الديموقراطية، المُساهمة أوقات الأزمات....وَغيرها.

وإلى غاية الآن (2020) فان الدراسات في عُلوم المكتبات وَالمَعلومات مُهتمة بالتحقيقات في المُخرجات التي تُسفر عَن العديد مِن المجالات التي تَتَضَمَن مَواضيع عَلَى غرار؛ مُسَاهمة المكتبات العُمُومية في الديموقراطية، الدَور المَعرفي للمكتبات العُمُومية، تَقديم الدَعم العَام للمجتمع المحلي، تَعزيز المقروئية وَخلق الثقة وَرَأس المال الاجتماعي[1].

وَمن جُملة المشاكل التي تَحول دُون ادراك أهمية المكتبات، هي تلك الطريقة التي يتم مِن خلالها تقييم المكتبات العُمُومية. ففي التقارير السَنوية للمكتبات العُمُومية، وَفي برامج التكوين الأكاديمي للمكتبيين، يَتم التركيز عَلى التقييم القائم عَلَى القياس الكمي لخدمات المكتبات كـ عَدَد المُسجلين في المكتبة، المُستفيدين النشطين، نِسبة التَردُد وَنسبة إعارة أوعية المَعلومات وَغيرها. دُون التركيز عَلى الأساليب النوعية لتقييم أهمية المكتبات العُمُومية.

"حيث من الممكن على الجيل الجديد مِن المكتبيين أن يكونوا أكثر مَنطقية وَأن يطوروا مناهج نوعية لقياس تَأثير المكتبات بفعالية، مِن شأنها أن تَدلنا عَلَى الأهمية الكبيرة للمكتبات في المجتمع"[2].

1 Sørensen, Kristian Møhler. «Where's the value? The worth of public libraries: A systematic review of findings, methods and research gaps». In Library and Information Science Research, vol. 43, No. 1. Elsevier, (jan 2021), p.p 909- 972. [on ligne]: https://doi.org/10.1016/j.lisr.2020.1010670.

2 McMenemy, David. Op. Cit. P. 274.

كَما أن أغلب المَناهج المُستخدمة في قياس أهمية المكتبات العُمُومية يأخذ بعين الاعتبار آراء الغير مُستخدمين للمكتبات، وَهَذا شيء مُعيب، كَما أن تَبرير أهمية شيء مُعين لا يقف فَقَط عَلَى مَدى جدوى استخدامه، بَل بالأثر الذي يَبرُز بعدم استخدامه[1]. وَفي ذات السياق فإنه وَفي غالب الأحيان نُلاحظ سيطرة شبه مُطلقة للاعتبارات الاقتصادية للمكتبة؛ عَلَى غرار قدرة المكتبة عَلَى تغطية تكاليفها عَن طريق عائدات خدماتها، أو المُسَاهمة المباشرة في التطوير الاقتصادي.

"يبدوا لي أنه لَيس مِن الصحة أن تَغلب القرارات الاقتصادية عَلَى الاحتياجات الاجتماعية والتعليمية للمجتمع"[2].

يَرَى "ليو أبلتون" «Leo Appleton» أن القيمة أو الأهمية تُفسر بشكل مُختلف مِن طرف أناس مُختلفين، وَبذلك فإن أهمية خدمات المكتبة تُعد شيء "**ذَاتي**" وَيتم التماسها بطرق مُختلفة مِن قبل مختلف المستفيدين وَحَملة الأسهم (المُسَاهمين). وَمِنه فان أهمية الخدمات يَجب عَرضها بطرق مُختلفة تتناسب مَعَ كل مَجموعة عَلَى حدة. وَفي ذات السياق فإن أهمية المكتبات العُمُومية يَتم النظر إليها مِن خلال زاويتين؛ الأولى: اقتصادية؛ إذ يَتم تَحديها مِن خلال النظر إلى العائد عَلَى الاستثمار «ROI: Return On Investment» أو القيمة مُقابل المَال «VFM: Value For Money»، في حين أن ادراك القيمة الاجتماعية؛ يتضمن ادراك كيفية استجابة المكتبة لتطلعات المستفيدين وافادتهم عَلَى مُختلف المُستويات[3].

وَمِن خلال مَا سَبق يَتبين لنا أن المكتبات العُمومية وَعلَى الرغم مِن عَديد الأزمات التي تُواجهها فإنها تظل مُؤسَسات خدماتية مَجانية وَحرة الولوج عَلى قَدر كبير من الأهمية. وأن هذه الأهمية لا يتم ابرازها عَن طريق الاسترسال النظري لما يُمكن أن تفضيه عَلَى المجتمعات، وَلا عَلَى دراسات اقتصادية بحتة بقدر مَا يتوقف عَلى مُخرجات دراسات علمية

1 IDEM. P.274
2 IDEM. 275
3APPLETION, Leo, 2020. The 21st century public library in England and Scotland: epistemic, community and political roles in the public sphere. Thèse de doctorat en Philosophy. Edinburgh : Edinburgh Napier University, p. 26-27

تُبين بالأدلة المُساهمات "**الملموسة والغير مَلموسة**" الكبيرة للمكتبات العمومية وتأثيراتها في المُجتمع وَالاقتصاد.

4. مَهَام المَكتبات العمومية

إن مَهَام أي مُؤسسة تتحدد وفقا للغاية النهائية لوجودها، وَبذلك فان قيمة وَشرعية وُجُود المكتبات العُمُومية يتوقف بقدر كبير عَلَى طبيعة المَهَام المَنوطة بتنفيذها. وللمكتبات العُمُومية مَهام ثقيلة تقع على عاتقها، ففي البلدان المتقدمة شعارها الأساسي هو الأمة التي تقرأ هي الأمة التي تقود

«the nation that reads is a nation that leads».[1]

وَالمكتبة العُمُومية؛ باعتبارها مُؤسَسَة عُمُومية فَمن شأن مَهامِها أن تَكتسب الطابع العُمومي، وَبكونها البوابة المَحلية للمعرفة فهي مطالبة بحفظ وَتوفير مَصادر المعرفة بمختلف أشكالها، وَكَونها مُؤسَسة تَعليمية فذلك يَفرض عَليها تَوفير جميع الوسائل وَالأدوات وَالبرامج ذَات الجودة وَالمناسبة لتعليم المستفيدين، وَكونها تثقيفية؛ فهي مِن جهة مَسؤولَة عَلى توفير الفرص لجميع المستفيدين في الولوج إلى الفضاءات الثقافية، وَمِن جهة أخرى تَمكينهم مِن المساهمة الفعالة في مُمَارسة الأنشطة الثقافية وانتاج الثقافة.

وَلَقَد حَدَدَت كُل من اليونيسكو والإفلا (12) مَهَمَة رَئيسية للمكتبات العُمومية، هَذه المَهَام هي اشارات مِفتاحية جَوهرية يجب أن يتم أخذها بعين الاعتبار في تَصميم خدماتها، وأن تَكون في قَلب الخدمات التي تُقدمها أو تَعتزم تَقديمها، وَهي[2]:

- خَلق وَتقوية عَادَة القراءة لَدى الأطفال في سِنين عُمرهم المُبكِرة؛
- دَعم كُل مِن التَعَلم الذاتي وَالتعليم الرَسمي في كل المُستويات؛
- خلق فرص لتنمية الابداع الشخصي؛

[1] Changmai, Nijumoni. 2020. «THE ROLE OF PUBLIC LIBRARIES IN FOSTERING SOCIAL DEVELOPMENT: A THEORETICAL PERSPECTIVE». In Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology. Vol. 17, N. 7 , ISSN 1567-214x

[2] UNESCO. Public library manifesto. The Hague: IFLA Section of Public Libraries, 1995 . Available from: https://www.ifla.org/files/assets/public-libraries/publications/PL-manifesto/pl-manifesto-en.pdf . P. 1-2.

- تَحفيز الخيال وَالابداع لدى الأشخاص الأصغر سنا وَالأطفال؛
- تَعزيز الوعي بالإرث الثقافي، تَقدير الفن، المُنجزات العلمية وَالابتكار؛
- اتاحة الوصول إلى التعبيرات الثقافية لكل فُنُون الأداء؛
- تَشجيع النقاش الثقافي الداخلي، وَدَعم التنوع الثقافي؛
- دَعم التراث الشفهي؛
- ضَمان وُلُوج المُوَاطنين لكافة أنواع المَعلومَات في المُجتمع؛
- تَوفير خدمات مَعلومات مُلائمة للشركات وَالجمعيات وَمَجموعات المصالح المَحلية؛
- تَسهيل تَطوير المَعلومات وَمَهارات استخدام الحَاسوب؛ وَ
- الدَعم وَالمساهمة في برامج وَنَشاطات مَحو الأمُية لكل الأعمار، واعداد أنشطة أخرى إذا دَعت الضرورة إلى ذلك.

ان مَهَام المكتبات العُمُومية تَبرُز وَتنفذ مِن خلال الخدمات التي تُصمِمُها وَتُقَدمُها لجمهور المستفيدين، وَتبرز كذلك في الأدوار المختلفة التي تؤديها سَواء الكلاسيكية مِنها أو الجديدة. حَيث أن مَهام المكتبة العُمُومية تتطور وَتَتغير بحسب الظروف وَالسياقات الزمانية التي تعيشها المكتبات العمومية، فَمن المُمكن لَهَا تَجاوز بَعض مِن المهام المعينة حين لا يكون لَها داع، كَما يمكنها كَذلك تَسطير مَهَام أخرى جديدة استجابة لبرُوز احتياجات جَديدة لَدى المستفيدين وَفي المُجتمع، وَعديدة هي التغيرات التي طالت المكتبات العُمومية، وبخاصة في القرن الحالي، هذه التغيرات التي مَست بهوية المكتبة وَخدماتها وأدوارها في المجتمع. وَهَذا مَا يَستدعي إعادَة النَظر في الأساليب وَالطرائق التي تَحكُم عَمليات ادارة وَتسيير هَذه المكتبات، وَذلك كجُزء مِن الاستجابة لمَجمُوع هَذه المُتَغيرات التي تَمُر بِهَا. عَلَى هَذا الأساس نَجد جُمهور الباحثين وَالمتخصصين في المَكتبات وَمَراكز المَعلومات يَهتَمُون أكثر بنَظرية الحَوكَمَة الجَيدة وَتَطبيقات في مَجال المَكتبات العُمُومية باعتبارها اطارا فعالا مُساهما في تَعزيز قُدرات المكتبات العُمُومية عَلَى التَكَيف مَعَ المُتغيرات وَالاستجابة الفعالة لأي أزَمات مُحتَمَلة، وَمِن خلال العُنصر التَالي سَنَتطرق إلى مُختلف أبعاده وَمَجالات تَوظيف الحَوكَمة الجَيدَة في المَكتبات العُمُومية.

5. حَوكمة المكتبات العُمُومية

تَحتاج المَكتبات العُمُومية لاطار حَوكمة وَاضح يُحَدد المسؤُوليات وَالصلاحيات وَالأدوار المختلفة لكَافة الفاعلين مِن أجل بُلوغ أكبر قَدر مِن الضبط وَالسيطرة عَلى عَمليات الادارة وَالتسيير، كَما أن الحَوكمة بمَفهُومها الحَديث "**الحَوكمة الجَيدة**" أو «**Good Governance**» أصبحت مِن أهم الآليات التَنظيمية التي تَسعَى كَافة المُؤَسَسَات لبُلوغها لمَا تُفضيه عَلَى المُؤَسسات مِن جَودة الأداء وَتَمكينها مِن تَلافي العَديد مِن المَخَاطر وَالأزَمات التي تُواجهها أو المُحتَملة مِنها. وَمِن خلال العَناصر الفرعية التَالية سَنتَطرق إلى جوانب الحَوكمة في المكتبات العُمومية.

1.5 النَشأة وَالتَطور التَاريخي لمَفهوم الحَوكَمَة

الحَوكمة مَفهوم قَديم يُشير لأليات اتخاذ القرارات وَتطبيقها، وَتُعنَى بمَجموعة المبادئ التي يَتم مِن خلالها ادارة وَتسيير المُؤَسَسَات لتحقيق أهدافها بكفاءة وَفَاعلية. تُرجِع مُعظم الأدبيات العلمية بُروز مَفهوم الحَوكمة إلى بدايات ظهور السُلطة السِياسِية وَتَمَ رَبطها **بالعَهد الإغريقي** نَظرا لمَا شَهَده هَذا الأخير مِن تَطورَات كَثيرة في مَجالي الحُكم وَالسُلطَة. أمَا بخصُوص استخدام مُصطلح «Gouvernance» فَيعُود إلى **القَرن الثَالث عَشر** في اللُغَة الفرَنسة كَمُرَادف للحُكُومة. وَاستُخدِمَ في **القَرن الخَامس عَشَر** مِن قِبَل "شارل دوليان" «Charles Delayan» للدَلالة عَلى قُدرة رُبان السفينة وَمَهَارته في قيادة السَفينة وَسَط الأعَاصير وَالعَوَاصف وَمَا يَستَجيب لَهُ مِن قيم وَأخلاق وَسُلُوكيات نَبيلة مِن نَزَاهة وَشرَف في المُحَافظة عَلَى أروَاح وَمُمتلكات الرُكَاب[1].

[1] **فافة**، رفَافَة. الفَسَاد والحَوكَمة: دِرَاسة مَسحية للتَقَارير الدَولية دِرَاسَة حَالة الجَزَائر. ط.1، الإسكَندَرية: مَكتَبة الوَفَاء القَانونية، 2016، 443 ص، 64. رَد مَك: 3-201-735-977-978.

وَرَبط بَعض البَاحثين جُذُور بُرُوز مَفهُوم الحَوكمَة إلى عَصر الأنَوار وَبالتَحديد لفلسَفات "ديَفيد هيوم" «David Hume» وَ"جَان جَاك رُوسُو" «Jean-Jacques Rousseau» اللَذين طَرحَا أفكَار الاحتكام للعقل وَالمَنطق في إدَارة العَلاقات بَينَ مُختَلف الأفَراد وَالدَولة وَتَوضيح أدَوار وَوَظائِف كُل الأطراف الفَاعلة وَالمَعنية بُغيَة تَحقيق الاستقرار وَالديمُوقرَاطية[1].

في السيَاق المُؤسَساتي فَتَعُود الجُذُور الأولى لتَوظيف المُصطلح إلى البَاحثان "بورل وَمَينس" «Berle & Means» اللذَان كَانا السَباقان في التَطرُق لمَفهُوم فَصل الملكية عَن الإدَارة في كتابهما "**المُؤَسَسَة الحَديثة وَالملكية الخَاصة**" الصَادر سَنة (1932). وَتَلَى ذَلك أعمَال كُل مِن "حونسن وَميكلين" «Jenson & Meckling» سَنَة (1976) اللذَان اهتمَا بإبراز أهمية الحَوكَمة وَدَورهَا في التَقليل مِن المَشَاكل وَالمَخَاطر التي قَد تَنشأ إثر الفَصل بَينَ الملكية وَالإدَارة[2].

أمَا عَن بُرُوز المَبادئ الأسَاسِيَة للحَوكمَة فَيَرجِع الفضَل في بَلورَتها إلى التَحقيق الذي قَامت بِه السُلطَات الأمريكية في تَحقيقات «Watergate» التي أفضت إلى صُدُور قَانُون الحَد مِن مُمَارَسَات الرَشوَة وَالفَسَاد سَنة (1977) الذَي تَضَمَن في فَقَرَاته عَلَى ضَرُورَة وَضع وَمُرَاجعة أنظمة الرَقابة الدَاخلية وَالحفاظ عَلَيهَا[3].

---

[1] **عَامر**، سَامح عَبد المُطَلب؛ السَنطيل، يَاسين جَودَة. حَوكَمة المُؤسَسَات في ضوء الفكر المُعَاصر. ط.1، عمان: دَار الفكر نَاشرون وَمُوَزعُون، 2020، 407 ص، ص. 23. رَد مَك: 4-234-92-978-9957.

[2] **كَافي**، ؛كُلار مُصطفى؛ بُو رَبيع، ايمان. الحَوكَمة المُؤسَسِيَة. ط.1، قَسَنطينة: ألفا للوثائق، 2018، 236 ص، ص. 21-22. رَد مَك: 7-67-484-9931-978.

[3] **عَامر**، سَامح عَبد المُطَلب؛ السَنطيل، يَاسين جَودَة. مَصدَر سَبق، صَ. 23.

أمَا عَن الاستخدام القانوني فَيعود إلى سَنَة (1978) في فَرَنسا للدَلالَة عَن تَكَاليف التَسيير وَمِن ثَمَة تَمَ تَدَاول المُصطلح للاستخدَام بِشَكل وَاسِع[1]. وَفي العَام (1987) قَامَت الولايات المُتَحدة الأمريكية بإنشاء لُجنة «Treadway Comaission» المُشَكَلة مِن طَرف المَعهَد الأمريكي للمُحَاسبيين القَانُونيين وَالمَعرُوفة رَسميا باسم لجنَة حِمَاية التَنظيمَات الإدَارية «COSO: The Committee Of Sponsoring Organization» بهَدف تَحديد الأسباب الرئيسية وَرَاء عَدَم افصاح المَرَاكز المَالية للمُنشآت للوَاقع الحَقيقي لَهَا وَفي تَوصيات تَقريرهَا النِهَائي أصدَرَت تَوصيات خاصة بتَطبيق قَوَاعد حَوكمَة المُؤسَسَات وَمَا يَرتَبِط بِها مِن قَوَاعد وَمَبادئ تَمنَع حُدُوث الغش وَالتلاعب في إعداد القَوَائم المَالية[2].

عَلَى صعيد المُؤَسَسَات الدولية ازدَد الاهتمام بِمَفهُوم الحَوكَمة وَانتشاره بَعدَ تَبني البَنك الدولي «The World Bank» لمَفهوم الحَوكمة إبانة إعداده تَقريراً عَن قضَايا التَنمِيَة في افريقيا جَنُوب الصَحراء سَنَة (1998)، الذي تَمَ طَرحَه في اجتمَاع وَاشنطن كمُقاربة للبعدَين السياسي وَالمُؤسساتي لاستراتيجيات التَنمِيَة وَالتَعديل الهَيكلي، ليَمتَد بِذلك المَفهُوم ليُصبِح عَلى رَأس أجندَة مُؤسَسَات التَنمية الدَولية الأخرى كَصندوق النَقد الدَولي وَبَرنامَج الأمَم المُتَحدَة الإنمائي وَلُجنة المُسَاعدة مِن أجل التَنمية التَابعة لمُنظمة التَعاون وَالتنمية الاقتصادية[3].

انتَشر مُصطَلَح الحَوكَمَة في غَالبية العُلوم الاجتمَاعية مُنذ (1990)، إذ سَمَحَ بِرَسم مَنضُور المُؤسَسَاتية في العُلوم الاقتِصادية والتِي يَعُود الفَضل في إبرَازِهَا لـ «R. Coas» وَمَدرَسَة شيكَاغو، وَكَذا اضفاء الطَابع الرَسمي عَلى نَشَاطات الشَركَات. وَلقَد عَمِل الباحثون

---

[1] **حمزَة**، برَابح. الحَوكَمة وَدَورُهَا في تَحسين التَسيير للجهَاز الإداري المَحلي وَمُتَطَلبَات التَطبيق: الجَزَائر أنمُوذَجاً . ط.1، عمان: دَار وَمكتَبة الحَامد للنَشر وَالتَوزيع، 2018، 284 ص، ص. 29. رَد مَك: 6-978-9957-66-040.

[2] **كَافي**، ؛كُلار مُصطفى؛ بُو رَبيع، ايمان. مَرجَع سَابق، صَ. 22.

[3] **فافة**، رفَافَة. مَرجَع سَابق، صَ، 64.

عَلى هَذَا المَوضوع بُغيَة القُوَة الدَافِعَة للإصلاح، فِي مُقَابل النَهجي التَسلسلي الهَرمِي الذي كَان يَشهَدُه القِطاع في الحُكم[1].

وَمَا زَاد مِن انتشار وَشيُوع مَفهُوم الحَوكَمة في المُؤسَسَات هُوَ تَقرير لجَنة كادبوري «Cadbury Report» المُشَكَلة مِن طَرف "لَجنة التَقَارير المَالية وَسُوق لُندُن للأورَاق المَالية" والمَوسُوم بـ "**الأبعَاد المَالية لحَوكَمَة المُؤسَسَات**" المَنشور سَنَة (1992) والذي أسفر عَلى حَث المُؤسَسَات على إتبَاع مَعَايير وَمَبادئ الحَوكمَة بُغَية تَحسين عَمليات اتخاذ القرَارات وَالرَقابة عَلى أنشطَتها لتَعزيز الثقة بَين الفَاعلين وَخاصة المُستَثمرين مِنهم[2].

لَطَالمَا ارتبَط مَفهُوم الحَوكَمة بالأزَمَات المَالية وَالسياسية العَالمية وَالمَحلية، إذ تُعَد هَذه الأخيرة الدَافع الأكبر لبلورة وَنَشر هَذا المَفهوم، لاعتبَاره حَاجَة قانونية وَتَنظيمية للحَد مِن الأزَمَات المُتَتَالية. وَهَذا مَا دَفعَ العَديد مِن البَاحثين للاهتمام أكثر بهَذَا المَفهوم، وَمِن بَين أهَم الدِرَاسات المُنجَزة في الولايات المُتَحدَة الأمريكية نَجد دراسة أجريت مِن قبل العَديد من الفقهاء القانونيين بإشراف مِن "**مَعهد القَانون الأمريكي**" المَنشورَة سَنَة (1994) وَالمَوسُومَة بـمَبادئ حَوكمة المُؤسَسَات: تَحليلات وَتَوصيات «Principles of croporate governance: Analysis and recommendations» التِي رَكزَت عَلى الهَيَاكل التنظيمية للمُؤسَسَات وَالشَركات مِن حَيث تَعيين أعضاء مَجلس الإدارة وَسُلطات وَصلاحيات أعضاء هَيئة التَسيير، مَعَ التَركيز عَلى دَور مَجلس الإدارة الذي يُعَين مِن طَرف المُسَاهمين

[1] **شُوفالي**، جَاك. «الحَوكَمَة: البَارديغم الحُكُومي الجَديد». تَر. سُفيان مَنصُور. في المجلة الجَزَائرية للأمن وَالتَنمية، مج. 03، ع. 02، جامعة باتنة 1، 2013، ص_ص: 281-292. مُتَاح عَلَى: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/35940. ص. 285.

[2] **كَافي**، ؛كُلار مُصطفى؛ بُو رَبيع، ايمان. مَرجَع سَابق، صَ. 22.

باعتباره هَيئَة تَسيير وَرَقابة في آن وَاحد، وفي الدَور المُتَوقَع مِنه كمُوَازن لسُلطة هَيئَات الإدارة التَنفيذية[1].

تَلى هَذا التَقرير ــ تَقري آخر لمنظمة التَعاون الاقتصادي وَالتَنمية :OECD «Organization of Economic Cooperation and Development سَنة (1999) الذي سَنَ مَجموعة المَبادئ المُعَززة لحَوكَمة الشركَات عَلَى غرَار: الشفافية، المُشاركة، المُساءلة وَالمَسؤولية[2]. وَلَما كان مَفهوم الحَوكَمة الخيار الأمثل الذي تَنتهجه المُؤسَسَات الدولية في تَلافي وادارة الأزَمَات، ضَهَر حراك قَانوني يُرَكز عَلَى أهمية وَدَور الحَوكمة في إدارة وَتَسيير المُؤَسسات مِن ذلك قانون «Oxley Sarbanes» الذي أقره الكونجرس الأمريكي أواخر سَنَة (2002) الذي رَكَزَ بدَوره على أهمية الرَقابة وَضرورة تَعزيزها ضِمنَ أنشطة المُؤسسات لضمان نزاهة التقارير المالية وَالمحافظة عَلَى حقوق المُسَاهمين وأصحاب المصالح المُختلفة[3]. وَلَقد كَان للأزَمات المَالية والاقتصادية دَور كبير في انتشار هَذا المَفهوم، خَاصة بَعد الأزمَة المَالة العالمية سَنة (2008). إذ غالبا مَا يَتم الحَديث عَن ضُعف آليات الحَوكمَة وَتَطبيقاتها في تَشخيص الأسباب الكَامنة وَرَاء الأزمات.

مِن خلال هَذا العَرض التَاريخي المُوجز لبُروز وَانتشار مَفهوم الحَوكمة، نُدرك أن المَفهوم قَديم قِدَم وُجود الدَولَة الحَديثة، وَأنه ارتبط ارتباطا وَثيقا في بَادئ الأمر بِنَظريات الحُكم وَالسياسة. وَقد تَم اهمَال استخدام المُصطلح في الأدبيات العلمية وَالنقاشات العُمُومية. ليَعُود للاستخدام بشكل مُكثف «Trend» في تسعينيات القرن المَاضي نَظرا لاستخدَامِه مِن طَرف البَنك الدَولي. وَبفعل تَوالي الأزَمَات المَالية وَالاقتصادية، أصبح المَفهوم مُرتبطا أكثر

---

[1] **مفتاح**، بوجلال. «مَبادئ حَوكَمَة الشَركات» في مجلة حوليات كلية الحقوق، ع. 3، جامعة وهران 1 أحمد بن بلة. 2011، ص. ص. 79-101.

[2] **عَامر**، سَامح عَبد المُطَلب؛ السَنطيل، يَاسين جَودَة. مَصدَر سَبق، صَ. 23.

[3] **رَحمة**، أحمد عَبد الشافي. الحَوكَمة في الأجهزة الحكومية والأمنية: النظرية والتطبيق . ط.1، القاهرة: دَار الكتاب الحديث، 2018، 208 ص، ص. 24. رَد مَك: 6-4767-90-977-978.

بالمُؤَسَسَات وَالكيانات الاقتصادية وَالمالية باعتباره ألية مِن آليات إدارة الأزَمات يَعمل عَلَى تَلافي نُشوء الأزَمَات وَالسَمَاح بإدارتها بشكل فَعال. وَنظرا للاهتمام الكَبير الذي حَضي بِه هَذا المَفهوم مِن قبل الهيئات الحكومية وَالدَولية وَالخاصة، باتت العَديد مِن المُؤسَسَات الغير اقتصادية؛ الخَدَماتية مِنها وَالانتاجية عَلى غرار مُؤسسات المعلومات والمكتبات تَهتم بهَذا المَفهوم وَتَعمَل عَلى تَطبيقه لضمان التسيير الأمثل للمُؤسَسَات وَتَلافي المَخاطر وَالأزمات الفعلية وَالمُحتَملة.

2.5 نظرية الحَوكمَة الجَيدة: المَاهية وَالمَبَادئ

مِن أجل الاقتراب أكثر مِن مَفهُوم الحَوكَمَة الجَيدَة، لَبُد **في الأول** التَميز بَينَ الحَوكَمَة وَالإدَارة. وَفي هَذا السياق لَبُد أن نُنَوه أن فِي العَديد مِنَ الدُوَل لَيسَ هُنَاك فَرق بَين الحَوكَمَة وَالإدَارة. أمَا في بُلدَان أخرى فالحَوكَمة مُرتبطة بكل السُلطات الثلاثة أو الأربعة في الدَولة، في حِين أنَ الإدارة تُمَثل أحَدَ هَذه القوى أو السُلطات (غَالبا مَا تَكون السُلطة التَنفيذية) وَذَلك بِنَاء عَلى فَصل السُلطات في الدَولَة الحَديثة. وَعَلَى هَذَا الأساس فإن كُل مِن الحَوكَمَة وَالإدارة تَنطَويان عَلَى أنشطة تُعَزز المَصلَحة العَامة مِن خلال تَنفيذ المَهَام العُمُومِيَة، وَفي بَعض البُلدَان التي لا يَتم فيها مُمَارسَة المَسؤُولية العُمومية مِن طَرف الإدارة التقليدية فَقط – سَواء المَركزيـة أو غَير المَركزيـة– تُوكَل عَديد هَذه المَسؤُوليات لهَيئَات إداريـة مُستَقلة أو مُؤَسَسَات خَاصَة، وَمَعَ أنها لا تَمتلك عَلاقة هَيكلية مَعَ الأطراف الحُكُومية إلى أنها تَعمَل وفقا لمَعايير الحَوكَمَة الخَاصة بِهَا[1].

مِن جهة أخرى، فإن مَا يُمَيز بَينَ الإدارة وَالحَوكَمة هُو أن مَبَادئ الحَوكَمَة تُمَثل الحَد الأدنى، في حين أنَ مَبادئ الحَوكَمة الجَيدَة ذَات مُستوى عَلي مِنَ الطُمُوح. فَغالبا مَا تَكون مَبَادئ الإدارة مُرتَبطَة أكثر بالجَانب القَانوني، وانتهكها غَالبا مَا يُصاحبُها عقُوبات قَانونية،

[1] ADDINK, Henk. *Good Governance: Concept and Context*. Oxford University Press, 2019. ISBN 9780198841159. P. 17-18.

فـي حِين أن مَبَادئ الحَوكَمَة غَالبا مَا تَكون مُرتبط بالشرعية وَانتهاكها بالكَاد يُعتبَر غَير قَانُوني[1].

ثَانيا لَابُدَ مِن التَمييز بَين الحَوكَمَة وَالحَوكمَة الجيدة، وَبُغيَة ذلك يَجب تَحديد السيَاق الذي يُستخدَم فيه كلا المُصطلحين. فَالحَوكَمة التي تُشير للأطُر التي تَحكُم إدارة وَتَسيير المُؤَسَسَات، غالبا يَتَم استخدَامها في نظريات الإدارة العامَة، وَهِي تَعكس الآليات والأطر التي تَحكم إدارة وَتَسيير المُؤَسسة وَطبيعة العلاقات بَين مُختلف الفَاعِلين فيها دُون التَركيز عَلى المَبادئ والمَعايير الفُضلى التي مِن شَأنها ضَمَان فَاعلية المُؤَسَسَات. فِي حِين أن الحَوكَة الجيدَة «Good Gouvernance» فَتُستَخدم للإشارة لنظرية الحَوكمة حَديثة النَشأة؛ التي تُعنى بتطبيق مَجمُوعة المَبَادئ وَالمُتطلبات التي مِن خلالها يُمكن ضَمَان الإدارة وَالتسيير المُثليان للمُؤَسَسَات والتَأكد مِن التَوزيع الطبيعي وَالعَادل للصلاحيات وَالمَسؤُوليات في الكَيان الإداري مَعَ ضَمان حُقوق جَميع الفَاعلين في المُؤَسَسَة.

وَعَلى هَذا الأساس يُمكن القَول أنَ الحَوكَمة هي: "**الاجراءات التي يَتم بمُوجبها صناعة القَرَارَات، والاجراءات التي يَتِمُ بموجَبها تَطبيق هَذه القَرارات أو عَدَم تَطبيقها**"[2] في حِين تُعنَى الحَوكَمة الجَيدَة بالمَبادئ والمَعايير التي تَجعل مِن هَذه الإجراءات اجراءات مُثلَى، فَعالة وَعَادلة، والتركيز عَلَى ضَمَان انحصار الفَسَاد والادارة السَيئة في المُؤَسَسَات.

مِنَ الإشكَاليات المُرافقة للحَوكمَة الجَيدة هُوَ طبيعة مَبَادئها، إذ دَائمَا مَا يَكون هُناك تَساؤُل عَن مَا إذا كَانت فِي الأسَاس مَبَادئ قَانونية أم تَوجيهات سياسية. يُجيب HENK «ADDINK عَلَى هَذا التسَاؤل في كتابه "**الحَوكمة الجَيدَة: المَفهوم وَالسياق**" عَلى أنها مَبادئ قَانونية وَتوجهات سِيَاسيَة في ذَات الوَقت؛ إذ أنَها تَخدُم باعتبارها إرشادَات سِياسية،

[1] IDEM. P. 19.
[2] What is Good Governance?. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP) [online]. [2009] [viwed 7 September 2023]. Available at: https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf. P. 1.

كَمَا يُفضي عَليها الطَّابع القَانوني صِبغة الأهمية. وَهذَا مَا يَجعل مِنهَا أقَرَب للرَسمية وَأكثر إلزامية[1].

عَلَى الرُغم مِن الاتفاق عَلَى مُعظم المَبادئ الكُبرَى للحَوكَمَة الجَيدَة، إلا أن هُناك بعض الاختلافات حَولها بَينَ المُؤَسَسَات الدَولية، الهيئات المُهتَمة وَالبَاحثين. وَيَعُود هَذَا الاختلاف للسياق الذي تُستَخدم فيه النظرية –اجتماعي، اقتصادي، أو سِيَاسِي– وَكذَا نَظرا لطبِيعَة المُؤَسَسَات وَخُصُوصِيَة ادَارَة وَتَسيير كُل صِنف مِنهَا. إذ نَجد في هَذَا السِيَاق أن **هَيئَة الأمَم المُتَحدَة حَدَدَت** ثَمَانية مَبَادئ أسَاسِيَة هِي: 1. المُشَارَكة؛ 2. سيَادة القَانون؛ 3. الشفافية؛ 4. الاجماع وَالتَوافُقية؛ 5. الفَاعلية وَالفعالية؛ 6. العَدَالة وَالشُمولية؛ 7. القُدرة عَلَى الاستجابة؛ 8. وَالمُسَائلَة[2]. كَمَا حَدَدَت **مُنظمة التَعَاون الاقتصادي وَالتنمية** «OECD» سِتَة مَبادئ للحَوكمة الجَيدة هِي: 1. ضَمَان الاطار العَام للحَوكَمة؛ 2. التَعامُل الصَحيح وَالمتكافئ لمَهَام الفَاعلين؛ 3. تَحديد أدَوار الفَاعلين؛ 4. الافصاح وَالشفافية؛ 5. تَحديد مَسؤُولية مَجلس الادارة؛ 6. وَصون حُقوق المُساهمين[3]. في حِين نَجد أن **مَجلس الاتحاد الأوروبي** حَدَدَ اثنا عَشَر (12) مَبدَئا للحَوكَمَة هي: 1. انتخابات نَزيهة، تَشاركية وَتمثيلية؛ 2. الاستجَابة؛ 3. الفعالية وَالفاعلية؛ 4. الانفتاح والشفافية؛ 5. سِيَادة القَانون؛ 6. السُلوكيات الأخلاقية؛ 7. الكَفاءة وَالقُدرة؛ 8. الابداع وَالانفتاح عَلَى التغيير؛ 9. الاستدامة وَالتوجيه عَلَى المَدَى البَعِيد؛ 10. الادارة المَالية المُصَانَة (السَليمة)؛ 11. حُقُوق الانسان، التَنَوع الثَقافي، وَالتَمَاسك الاجتمَاعي؛ 12. المُسَاءلة[4].

[1] ADDINK, Henk. Op. Cite . P. 17.
[2] What is Good Governance? Op. Cite. P. 2-3.
[3] G20/OECD Principles of Croporate Governanace. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). [online]. [2015] [viwed 7 September 2023]. Available at: **http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en**.
[4] COUNCIL OF EUROPE. 12 Principles of Good Governance - Good Governance - www.coe.int. Good Governance [online]. [no date] [viewed 10 September 2023]. Available from: **https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles**

فِـي مُحولَـة للاسـتجَابة للحَاجَـة المُلِحَـة لأنمُـوذَج عَـالَمي للحَوكَمَـة المُؤَسَسَـات، قَامَـت المُنَظَمَة الدَولية للتَقييس «ISO» سَنَة (2021) بتَطوير مِعيار عَالمي لحَوكَمَة المُؤَسَسَات. يَقومُ هَذَا المِعيَار عَلَـى **المَبَـادئ الأوَليـة والأساسـية** المُتَمَثَلَـة فـي تَحديـد: الغَرَض (هَدَف المُؤَسَسَـة)، القِيَم العَامَـة للمُؤَسَسَـة، الاسـتراتيجية، المُسَـاءَلَة، وَالرَقَابَـة. **وَالمَبـادِئ المُمَكنـة للحَوكَمَـة** والمُتَمَثِلَـة فـي: اشرَاك الفَاعليين، القِيَادَة، البَيَانَات واتخَاذ القَرَارَات، إدَارَة المَخَـاطر، المَسؤُولِيَة الاجتِمَاعية، الجَدَوَة وَالأدَاء المُستَمِر. وَمُخرَجَات الحَوكَمَة التِي تَتَمَثل فِي: فَاعِلِيَة الأدَاء، أخلَقَة السُلُوكيات، وَالاشرَاف المَسؤُول[1].

المُلاحَظ فِي الأطَاريح السَابِقَة المُتَعلقة بمَبادئ الحوكَمة الجَيِدَة هُو الاختلاف والتَنوع، وَفـي سَبيل تَفسير هَذَا الاختلاف، لَبُدَ أن نَأخُذَ بعين الاعتبار **نَشـأة هَـذه المعـايير**؛ إذ أنَ مَفهـوم الحَوكمـة الجيـدة وَتخصِـيص مَبادئهـا تَـم تَطويرهـا عَلـى ثَـلاث مُسـتويات: المَحليـة، الاقليميـة وَالدَوليـة، وَذَلـك للاسـتجابة لمُشكلات مُختلفة دَاخـل المُؤَسَسَـات الحُكوميـة وَطبيعـة العَلاقـة بَين الحُكومـة وَالشـعب[2] وَكَـذا خَـارج المُؤَسَسَـات الحُكُوميـة (التَابعـة للقطـاع الخـاص) للاستجابة للمَشاكل المختلفة دَاخل هَذه المُؤَسَسَات وَتَحدِيد طبِيعَة العَلاقة وَالتَفَاعُلات التِي تَحكُم مُختَلَف الفَاعِليين وَالمُسَاهِمين فِيها.

إضـافة إلـى ذَلـك نُلاحـظ أن اخـتلاف هَـذِه المَبـادئ رَاجـع إلـى طبيعـة النَشـاط المَنـوط بالمُؤَسَسَات السَابقة؛ إذ تطرح الأمُم المُتحدة مَعايير شَامِلة بِهَدَف مُوَاءمَتها مَع أكبر عَدَد مِن بُلدان العالم –آخذة في ذَلك الاختلافات السِيَاسِيَة وَالثقافية وَالتنظيمية بَينَ البُلدَان–. فِي حِين تُركز مُنَظمة التَعاون الاقتصادي عَلَى المُؤَسَسَات وَالكيانات الاقتصادية وَالمالية بِمَا فـي ذلك التـي تَشـتَغل فـي القطـاع الخَـاص، دُون الأخـذ بِعـين الاعتبـار الخُصوصـيات الثقافيـة

[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO37000: 2021, International Standard on governance of organizations. Switzerland: International standard organisation, 2021. Available at: https://committee.iso.org/ISO_37000_Governance.

[2] ADDINK, Henk. Principles of Good Governance. In: Good Governance [online]. Oxford University Press, 2019, pp. 55–74 [viewed 11 September 2023]. ISBN 9780198841159. Available from: **doi:10.1093/oso/9780198841159.003.0004**. P. 16.

وَالتَنظيمية، إضافة إلى استغنَائها عَن المَعايير التي لَها عَلاقة بالهياكل الحَكومية وَالسياسية وَالتركيز أكثَر عَلَى مَسؤُوليات وَحُقُوق الفَاعلين في الإدارة وَالمُسَاهمين وَطبيعة العَلاقة بَينَهم في مِثل هَذِه المُؤَسَسَات، وَهَذَا مَا يَجعَل مِن مَعَايرها أكثر تَخصِيصًا. بَينَمَا نُلاحظ في المَعايير الأوربية أنها مَعَايير سِياسية، قَانونية اقليمية بالدَرَجة الأولى تُركز عَلَى الهيئات وَالمُؤَسَسَات الحُكومية ذَات الطَابع العُمومي، وَاللغة القَانونية الغالبة عَلَى هَذه المبادئ مُؤَشر عَلى ذَلك، وَخلافا مَعَ مَبادئ الأمم المُتَحدة نُلاحظ أنَ هَذه الأخيرة أكثر شُمولية وَتَخصيصا وَذلِك رَاجع للتوافقية الثقافية وَالسِياسِية دَاخل الإقليم الأوروبي الذي يَتَبَنَى عَقيدَة أيدولوجية وَسِياسِيَة وَاحِدَة.

فِي حِين أن معيار المُنَظَمَة الدَولية للتَقييس، يَختَلف عَن أنمُوذج الاتحاد الأوروبي، وَهَيئَة الأمُمَ المُتَحِدَة فِي كَونه مُخصص للمُؤَسَسَات فَقَط دُون الهَيئات الحُكومية، وَفي نَفس الوَقت يَتَفَوق عَلَى مَبادئ مُنَظَمَة التَعَاون الاقتصادي في كَونه لا يُرَكز فَقَط عَلَى المُؤَسَسَات وَالكَيانات الاقتصادية وَالمَالية، بَل يُرَكز عَلَى جَميع أنمَاط المُؤَسَسَات، الخَدَماتية وَالإنتاجية، العُمُومية، وَالخَاصة، الربحية وَغَير ربحية.

يُؤدي تَعدُد المَعَايير واختلافها إلى التَسَاؤُل عَن مَدَى امكانية تَواجُد مَبَادئ عَالَمِيَة للحَوكَمَة الجَيدَة، وَهذَا مَا طَرَحَه أستَاذ القانون الاداري بجامعة فلورَنسا «Mario P. Chiti» إذ يُفَسِر هَذا السُؤال بِنَاء عَلَى مَنطقين أسَاسيين هُما: عَن امكانية تَواجُد مَعَايير عَالمية للحَوكَمة مُتَعارف عَليها مُتَجَاوزة بذلك الحُدُود التَقليدية وَالوَطنية، وَكَذَا عَن امكانية تَوَاجُد مَبادئ عَامَة لجَميع العَمليات الإدارية، أو مِن خلِال كِلا المَنطقين[1].

يَرَى «Chiti» أن أقرب أنمُوذج للحوكمة الجَيدة يُمكن وَصفه بالعالمية هُو الأنموذج الصَادِر عَن الاتحاد الأوروبي، وَذَلك نظرا لامتلاك هَذا الأخير مَنظومة تَشريعية أصيلة

[1] CHITI, Mario P. Are there Universal Principles of Good Governance? European Public Law [online]. 1995, 1(Issue 2), 241–258 [viewed 11 October 2023]. ISSN 1354-3725. Available from: **doi:10.54648/euro1995033**. P. 242.

وَمُوَحدَة، الشأن الذي سَمَح لَها بِخَلق نِظام قَانوني مُتوافق مَع خَصَائِصِه (الدُول الأعضَاء)، وَبذلك فَهو أنموذج فَاعِل سَواء عَلى المُستوى القضائي أو الاداري، فَضلا عَن تَوافق هَذا الأنموذج واندماجه مَعَ المُعَاهَدَات الدَولية وَالتي مِن بَينها الميثاق العَالمي لحُقُوق الانسان وَالقانون الدَولي. في حِين استبعدَ التكتلات الأخرى عَلَى غِرَار «Mercosur» في أمريكا اللاتينية وَ «NAFTA » في أمريكا الشمالية وَذلك لاعتبارهما أقرب لمَنَاطق تجارة حُرة أكثر مِن كَونها نظام حُكم مِثلَمَا هُو الأمر في الاتحاد الأوروبي. كَما أنه يَستبعد الأنموذج الصَادر عَن هَيئة الأمم المُتَحِدَة نظرا لطَبيعته الشُمولية وَلمبادئها العَامة جدًا حَسب وَصفِه والذي يتقاطع بشكل كَبير مَع المُستَويات الوَطنية وأنه مُطَور باعتباره أنمُوذَجا بَسيطا وَمُتَنوعا لتقاليد النظام الدَولي[1].

أمَا عَلى مُستوى تَوحيد الاجراءات الإدارية، فَيرَى «Chiti» –في 1995– أن الاتحاد الأوروبي لَم يُطور بَعد مَعايير شَاملة لحُكم جَميع العَمَليات الإدارية دَاخل الاتحاد، وَأن التوَجه نَحوَ تَحقيق هَذا الأمر ضَروري مِن أجل تَعزيز الطبيعة العَالمية لمبادئ الحَوكمة الخَاصة بالاتحاد الأوروبي، خَاصَة أن مِثل هَذا الاجراء مِن شَأنه أن يُعَزز النَهج الليبرالي وَالدِيمُوقراطية وَحُقُوق المُواطنين، مُقَابل إدارة أبوية بيروقراطية شمُولية[2].

يُمكن اعتبار الطرح السابق مَنطقيا إلى حَد بعيد؛ أي أن هناك مَبادئ عَالمية للحَوكَمَة، وَذَلك بناء عَلى المَنطقين مَعًا؛ أنَ هناك مَبادئ عالمية مُتعَارف عَلَيها، وَأن الحَوكمة يُمكن أن تُطَبق عَلى جَميع العَمَليات الادارية. كَمَا يُمكن كَذلك الاقرار بنقاط القُوة الكثيرة التي يَتَسِم بِها أنمُوذج الحَوكمة الجَيدة الخاص بالاتحاد الأوروبي وَالذي بِنَاء عَلَيها يكون الأنموذج الأقرب إلى العَالمية خاصة إذا أخذنا بِعَين الاعتبار تَوافقه مَع القوانين الدَولية مِن جهَة، وَخصوصية الجَامعة مِن جهَة أخرى، إذا اعتبرناه أنموذجا فوق وَطني «Supernational».

[1] IDEM. P. 243.
[2] IDEM. P. .258

لَكن، في ذَات الوَقت، لا يُمكن أخذ هَذا الأنموذج العَالمي أو غَيرُه من النمَاذج التي يُمكن أن تُشَكل في المُستَقبل بكُليتها وَبحرفية مَبَادئها، وَنَتَوقع أن تَتَواءم مَع جَميع الأنظمة الإدارية، سَواء مَا يَتَعلق بالمستوى الوَطني، وبالأخص مَا يَتَعَلَق مِنه بالمُؤَسَسَات المُختلفة. إذ يُعيدُنا هَذا الأمر إلى ازدواجية الفَضَاء العُمومي وَالخَاص، وَكَذا الفضاء العُمومي الشَامِل وَالجزئي.

بالنظر إلى المُحتوى الوَظيفي، يُمكن لمبادئ الحَوكمة أن تَنقَسم إلى قسمين؛ يَتمثل الأول في الحَوكمة الجَيدة باعتبارها جُزءا مِن القَانون العَام، وَالثاني بحَوكمة الشركات باعتبارها جُزءا مِن القانون الخَاص. مَع الأخذ بِعَين الاعتبار أن الاستخدَام العَام وَالخاص لمَبَادئ الحَوكَمَة الجَيدَة يُؤَثر كُل مِنهما عَلى الآخر، مِمَا يُسَاهم في تَطوير جَوهر مَبادئ الحَوكَمة الجَيدة[1].

يُمكن مُواءمة المَعايير العالمية للحوكمة وَمُحاولة التوفيق بَين القوانين عَلى مُستوى الفَضاء العمومي الشَامل، إلا أن مَبادئ الحَوكمة الجَيدة عَلَى مُستوى الفضاء العمُومي الجزئي عَلَى غرار المَكتبات وَمَرَاكز المَعلومات يَجب أن تكون: أولا؛ مُتضمَنة في الأنموذج الكلي (إن كَان عَالميا، أو اقليميا، أو مَحليا) بِحكم انتماء هَذه المُؤسسات إلى الفضاء العمومي الشامل، ثَانيا: أن تُطَوَرَ مَبادئ جُزئية خاصة بالحوكمة الجيدة لهذه المُؤسَسَات باعتبارها فضاء جُزئيا مُتمَيزا. وَهَذَا مَا يَقودنا إلى ضرورة التَعرف على طبيعة الحَوكمة الجَيدة للمكتبات العمومية مِن أجل تَحديد المبادئ الأكثر تَوافقية مَعها.

3.5 الحَوكَمة الجَيدة في المَكتبات العُمومية

مِن المُؤكد أن هُناك حَاجة لمُقاربَات جَديدة لحَوكَمَة المكتَبات العُمُومِية، خَاصة في ظل التَغَيرات السَريعة التي شَهِدَتها سِياسَات وَتَطبيقات الخَدمات العُمُومية حَول العالم بِمَا في ذَلِكَ

[1] ADDINK, Henk. OP. Cite. P. 16.

خَدَمات المَكتبات العُمُومِية، في ظل الأزَمَات الاقتصادية المُتَنَامية. خَاصة إذا أخذنا بِعَين الاعتبار اشكالية ابرَاز نَجاحَات وَمُسَاهَمَات المكتَبَات العُمُومِيَة– حَسب مَا سَبَق الاشارة إليه–، فَنُقص صَوت المكتبات العُمومية في دَوائر اتخاذ القَرَارَات مُحَدَدٌ مُسبقا، وَذَلك نَظرا لفَشَل المَكتبات العُمومية فِي تَعريف أدوارها بِمَنطق مُتَوافق مَعَ مُتَخذي القَرار، الذِينَ بَاتوا يُرَكزون عَلَى المُسَاهمَات الاقتصادية للخَدَمَات العُمومية[1].

وَعَلى هَذا الأسَاس أصبَحَ اعادة النظر فِي حَوكمة المكتَبَات العُموميَة وَالتفكير فِي مَسَارات جَديدة لَها أمرًا ضَروري. خَاصة أنَ تَعريف الحوكمة في المكتبات العُمُومية مُعقد كَمَا هُو الحَال في المَجالات الأخرى، وَأن هناك قِلَة في الأدبِيَات التي تُعَالج المَوضوع مُقارنة بِمَا هُو الحَال عَليه فِي التَخصُصَات الأخرى بالأخَص مَا يَرتَبطُ مِنها بالسِيَاسَات، الخَدَمَات وَالتطبيقَات. إذ تَرتَبط الحَوكمة فِي هَذا السياق بِشكل وَثيق بِبُرُوز مَفهُوم الادارة العُمُومِيَة الجَدِيدَة «NPM: New Public Management»؛ وَالمُرتَبط بِنَمَط الدَولة النيوليبرالية «neo-liberal»، الذي يُعتَبر مُقاربة جَديدة لإدارة القطاع العُمُومي باستخدام تِقَنِيَات إدارة القطاع الخَاص، بُغيَة تَغير وَعَصرَنَة الحُكم وَالخَدَمَات؛ باعتباره فِرصة للسَعي نَحوَ كفاءة وَفَاعلية أكبر فِي القطاع العُمُومِي[2]. وَعَلَى هَذا الأسَاس يُمكن إسقَاط هَذا المَفهُوم عَلَى المَكتبات العُمومية وَالقول بأنَها:

"الاعتمَاد على المُقاربات والأساليب الإدارية الحَديثة باستخدَام تِقَنيات القطاع الخَاص –مَبادئ حَوكَمَة الشَركات– في إدارة وَتسيير المَكتَبات العُمُومية".

إذا اعتبرنا أنَ الحَوكَمة الجَيدة تَهدف في الأسَاس إلى تَعزيز دَور المُستفيد النِهائي مِن الخدمَة باعتباره فَاعلا في عَملية صِناعة القرَار واتخاذه، فإن ذَلك يَعني التَوجه إلى نَمَط

[1] ABBOTT-HALPIN, Edward, and Clrolynn RANKIN. Introduction: Public Library Governance and Wicked Problems. In: Public Library Governance [online]. De Gruyter Saur, 2020, pp. 5–16 [viewed 16 February 2023]. ISBN 9783110533323. Available from: doi:10.1515/9783110533323-003. P. 6.

[2] IDEM. P. 9.

جَديد في الاشراف عَلَى المَكتبات العُمُومية. عَلى سَبيل المِثَال فِي المَملكة المُتَحدة وَنَظرا لمَا شَاهَدته المكتَبَات العُمومية مِن أزمات حَادَة أدَت إلى غَلق العَديد مِنهَا، نَمَت ظاهرت التَطَوع –اشراف المُتَطَوعين عَلى المَكتبات العُمُومية– باعتبارها أحد أشكَال الإشراف الخَاص التي أثَبتت أنَها لَيسَت بَديلا جَيدا وَفَعَالا عَن الاشراف الحُكُومي.

هَذه النَظرية "**الحَوكَمَة الجَيدَة**" تَعتَبِر المُستَفيد النهائي فِي المَكتبات العُمُومية مُقابلا "لحَامِلي الأسهُم" في القطاع الخَاص، أو "الفَاعلون" كَما يُشار إليهم في بَعض الأدَبيات، إذ استطاع هَذا المَفهوم أن يَفرِض هَيمنته عَلَى الإدارة وَالتَسيير نَتيجَة لتطور الشراكة وَالتَعَاقُد بَيَن القطاع العَام وَالخَاص. وَهذا المَفهوم الجديد يَشتَمل كَذلكَ عَلَى مَفهُوم **قُوَة النَاس** «power people»؛ وَهي فكرة تُعَبِر عَن التَحولات التي تَمَت في بريطانيا وَالعديد مِن دُول العالم بِخُصُوص التَمويل وَالاشراف عَلَى المَكتَبَات العُمُومية، فَبعدَمَا كَانت مُقتَصرة عَلَى القِطاع الحُكومِي العُمُومي، بَاتت جِهَات جَديدة تَشغل هَذا الحَيز كَالمتطوعين وَمُؤَسَسَات مِن القطاع الخَاص وَالمُستَفِيدين النِهَائيين، هَذه العَلاقات بَين الجهات سَالفة الذكر هُو مَا سَيُعرَف بِحَمَلَة الأسهُم، المُسَاهمين، أو الفَاعليين[1].

تَبرُز الحَوكَمَة الجَيدة باعتبارها تَوَجُها جَديد في الإشراف، الإدارة وَالتسيير في المَكتبات العُمُومية، مُعَبرة بِذَلك عَن جُملَة مِن التَغَيُرَات وَالتحولات التِي طَالت المكتبَات العُمومية. وَتنطوي في الأسَاس عَلى مَفهوم "**قُوة النَاس**" الذي يُعبر عَن البَديل الكُلي أو الجُزئي للإشراف الحُكومي عَلَى المكتبات العُمُومية، مُقابل فَاعلين جُدد يأخذون حَيز أكبر فِي الاشراف والادارة وَالتسيير في المكتبات العُمُومية.

مِن جِهَة أخرى تَبرُز نَظرية الحَوكمة الجَيدة فِي المكتَبات العُمُومِية باعتبارها نَهجًا جَديدا لتَجَاوز الأزَمات أو (المُشكلات أو التَحديات الخَطيرة) «Wicked Problems» حَيثٌ سُميَت هَذه التَحَديات التي تُواجِهُهَا المكتبات العُمُومِيَة بالمشكلات الخَطيرة وَالعظيمة

[1] IDEM . P. .9-10.

نَظـرا لتعقـدها وارتباطاتهـا بِمُختَلَـف الجَوانِـب الاجتماعيـة، الاقتِصَـادية وَالتَركيبـة الثقافيـة للمُجتمَع. وَيُقصد بِهَذه المُشكلات الخطيرة تِلكَ التَحديات وَالمُشكلات التي تَتَطلب لِحَلهَا أن يَقُوم عَديد الأشخاص بِتَغير نَمَط تَفكيرهم وَسُلُوكياتهم مِن أجل حَلِهَا، إذ لا يَكفي التَخطيط الاستراتيجي وَجَمع البيانات لحلها. وَلحل هَذه المُشكلات المُستَعصية –التي سَنُعبر عَنها في هذا السياق بالأزمات– يَتَطَلب اشراك جَميع حَمَلَة الأسهم أو المُسَاهمين في اجراءات صِحيَة وَمَتينة لإدراك أبعاد الأزمات[1].

عَلَى الرُغم مِن كَون المَكتَبَات العُمُومية مَعرُوفة بُفاعليتها في بِنَاء الشَركات وَالعَمَل الجَمَاعي، إلا أنه مِنَ الصَعب عَلَيها تَحقيق تَكتُلات مَتينَة وَمُستَدَامَة في القطاع العُمُومي وَذَلك عَائدٌ إلى الاضطرابات وَقَواعد الرَقابَة الصَارِمَة التي يَمتَازُ بِهَا هَذا القطَاع. وَعلَيه فان مُواجَهَة الأزمَات (أو المُشكلات الخطيرة) فِي المكتَبات العُمُومية غَير مُمكن في ظل الشَكل الكلاسيكي الهَرمي للإدارة العُمُومية؛ إذ أنها لا تُسَاعد عَلَى تَصَور، تَخطيط وَالاستجابة للأزمات، لذَلك تَحتاج إلى طَريقة جَديدة في التَفكير، القيادة، والادارة، أي تَعَدُد الجُهود التَشاركية –بَين أصحَاب المَصلَحَة/ المُسَاهمين– لاستيعاب تَعَقُد المُشكلات، وَالمُسَاهَمَة فِي التَأثير فِي الأزمَات[2].

وَنَظرا لكون العَديد مِن الدِراسات لا تُشير بِشَكل مُبَاشر لطَبيعَة الحَوكَمَة الجَيدة في المكتبات العُمومية، فإنَ ذَلك يَجعل مِن الأمر أقَل وُضوحا بالنسبة للباحثين، المُشرفيين عَلى الإدارة والَتسيير، وَالمَكتبيين. وَبذلك فإن المَزيد مِن النقاش حَولَ هذَا الموضوع ضَروري مِن أجل بَلورة تَصور نظري وَعَملي وَاضح عَن الحَوكَمة الحَيدة في المَكتبات، وَفي هَذَا السيَاق يَرَى «Simon Robinson» أنَ الحَوكَمة الجَيدَة للمَكتَبَات العُمُومِيَة تُعنَى بِـ[3]:

[1] IDEM. P. 11
[2] IDEM. P. 12
[3] ROBINSON, Simon. Corporate Governance and Public Libraries. In: Public Library Governance [online]. De Gruyter Saur, 2020, pp. 78–99 [viewed 16 February 2023]. ISBN 9783110533323. Available from: doi:10.1515/9783110533323-003. P. 89-93.

- إدرَاك القيمَـة الكُبرى التـي تُضـفيها المَكتبـات العُمُومِيـة فِـي القطَـاع العُمُـومي، وَفِـي المُجتَمَـع. وَكَـذَلك تَحديـد أهـدَاف وَقِيمـة (أهَميـة) المَكتبـة العُموميـة باعتبارهـا مُقَدمَـة للخَـدَمَات (مِثـل: الوُلُـوج العَـالمي للإنترنـت، المُسَـاهَمَة فِـي الـتَعَلُم الـذَاتي وَالمُسـتَمِر، المُسَاهمة في تَحَظر وَتَمَدُن المُجتَمع...إلخ)؛
- تَكوين مَجلس الإدارة الخَاص بالمكتبة العُمُومية، يَجُب أن يُمَكِنَ مِن:
  - ✓ التَفكير النَقدي، وإعادة التَفكير؛
  - ✓ أن يَفهَمَ القِيمَة الأساسية للمَكتَبة وَيُطَورَها؛
  - ✓ لَبُد عَلـى مَجلس الإدارة أو الهيئـة المُشرفَة عَلـى المكتَبَـة أن تُركَـز عَلَـى التَنَـوع فـي تَكوينـه (هَا) وَفـي عَمَلِيَاتـه؛ أن يُقَـدم التَنـوع، وُجُهـات النَظـر المُختَلفَة، وَمَجمُعَو وَسِعَة مِنَ الآرَاء؛
  - ✓ أن يَكُونَ وَعيا «Awareness» وَأن يُقَدِر البِيئَـة الاجتمَاعية وَأن يَعمَل بِصفَة فَاعلَة مَعَهَا؛ وَ
  - ✓ أَن يُنَاقَش المَكتبيين مَا هُوَ ضَرُوري وَذَا قِيمَة، لتَجسيد أهدَاف وَقيمَة المَكتَبَة، لمَا فـي ذَلك مِن أهَميـة فـي تَوسيع وُجهَـات النَظـر بَعيـدًا عَـن النِطَـاق الضَـيق المُتَمَثل فِـي تَطوير الخَدَمَات.
- الأخذ بِعَين الاعتبـار أن الحَوكَمَـة الجَيدَة مُتَعَلقَة بِتَسطير الاتجَاهَات الكُبرَى، وَلَيسَ بِتَحديد تَفَاصيل العَمَل؛
- **المَسـؤُولية الإيجابيـة:** لا يُمكـن التَعبيـر عَـن أوَ تِبيَـان المَسـؤُولية مِـن دُون اتخـاذ الإجراءات، عَكس المَسؤولية السلبية التي تَركيز عَلَى تَجَنُب اللَوم واتخاذ الإجراءات. فِي حين أنَ المَسؤُولية الإيجابية قَائمَة عَلى مَفَاهيم المَسؤُولية العَالَمية والتَركيز عَلَى الإبدَاع وَالأخلاق المُتَخَيَلَة. كَمَا تَقوم عَلَى مَسؤوليات مُتَعدِدَة لمَهَام مُتَعدِدَة؛
- ضَرُورَة تَطوير الحِوَار دَخل وَخَارج المَكتَبَة؛

- أن تَتَـواءَمَ الحَوكَمَـة المُؤَسَسَـاتية للمَكتَبَـة العُمُوميـة مَـعَ مَبـادئ الحَوكَمَـة المَحَليـة، الوَطَنية، وَالدَولية، مَعَ الأخذ بِعَين الاعتبار أَن الحَوكَمة لَيسَت مُرتَبطَة فَقط بالجَوانب القَانونية بقَدر مَا هِي مُرتَبِطَة بِالمسؤولية، الحِوَار الدَاخلي وَالخَارجي.

تَتَجَـاوز الحَوكَمـة الجَيـدة للمَكتَبـات العُمُوميـة الجَوَانـب القانونيـة وَالتنظيميـة وَالمَبـادئ المُتَعارف عَليها فـي المَنشورات الوَطنيـة وَالدَوليـة. فَهـي اضـافة إلـى كَونِهَـا تَوجيهَـات عَامَـة لتَطبيقَات وَمُمَارسَات تَهدف إلى تَحقيق الجَودَة وَالفَاعلية في الأَدَاء، فَهي إطار شَامِل يَتَقاطَع مَعَ مُؤَسَسَات عَديدَة وَيَمتَدُ للثقافة وَالسِيَاسَة والاجتمـاع، أي للبيئـة التـي تُقَدمُ فِيهـا المَكتبـات العُمُومية خَدَمَاتها. وَهَذَا مَا يُؤَكدُه «John Dolan»، إذ يَرَى أَنَ الحَوكَمَة أكثر مِن الهَيَاكل وَالتَشريعات، فهي اضـافة إلـى ذَلك تُشير إلـى القيَادَة، الرُؤيـة، الاستراتيجية وَالتَطبيقَات ذَات النَتَائج المَحسُوسَة. كَمَا أَنَهَا تَوجيهَات، وَاهتمام بِطَلَبات، تَوَقُعات واحتياجَات الجُمهُور التـي يَتم الكَشف عَنهَا مِن خلال البَحث وَالتَعاطف مَع جُمهُور المُستَفيدين[1].

وَمِن خلال مَا سَبق، يَتَبين لنَا أن الحَوكَمة الجيدة للمكتبات العُمُومية، جَاءت باعتبارها بَارديغم* جَديد للإشراف، الإدارة والتَسيير للمكتبات العُمُوميـة خَاصـة بَعدَ مَا شَاهدته هَذه الأخيرة مِن تَحولات وَتَغَيُرَات في طَبيعتها، مَهَامها، خَدَمَاتها وَأهدَافها. كَما أن الحَوكمة الجيدة للمكتبات العُمومية جَاءت كَاستجَابة للأزَمَات والمُشكلات الخَطيرة التي انعَكَسَت عَليها بِفعل التَغَيـرَات سَـلفة الـذكر، أي أنَهـا طريقـة الإشـراف، الإدارة وَالتسـيير الـذي مِـن شـأنه يـواءم المكتبات العُمومية مَع العَصر الجَديد الذي تَعمَل فِيه. وَمِن أجل بَلورة أكثر لنَظرية الحَوكَمة

[1] DOLAN, John. The Dilemmas of Governance. In: Public Library Governance [online]. De Gruyter Saur, 2020, pp. 103–124 [viewed 16 February 2023]. ISBN 9783110533323. Available from: doi:10.1515/9783110533323-003. P. 104-105.

* البَـارديغم أو «Pardigm» كَلمَـة مَـأخوذة مِـن الأصـل اليُونَـاني «Paradeigma» وَالتـي تَعنـي الـنَمَط أو الأنموذج، والمَقصود بـه الأنمُوذج المَعرفي الارشَادي في عَصر مُعَين، أو الأنموذج القياسي أو المِثَال الكَامِل الذي يَنبَغي اتباعُه.

الجَيدَة في المَكتَبات العُمُومية، نُحَول في العُنصر التَالي تَحديد وَحصر الفَاعلين في المكتبات العُمُومية.

4.5 الفَاعلون في المَكتبات العُمُومية

تَوَصلنَا إلى كَون الحَوكَمة الجَيدَة لا تَقتَصر فَقَط عَلَى جَوانب التَنظيم وَالتَشريع مَعَ أنَهَا تَطرُحُ نَمَاذِجَ جَديدة لَهَا، لَكن مَا يُمكِن اعتبارُه فِي صَمِيم نَظرية الحَوكَمَة الجَيدَة وَالتي لَا يُمكن لَهَا أن تُجَسدَ مِن دُونِهَا هُوَ الآليات التي بِمُوجبها تَتِم عَمليات صِنَاعة، اتخاذ، وَتَطبِيق القَرَارَات (الحُكم) وَالمُتَمَثلة في تَوَافقية الفَاعِلِيين. مِن هُنَا تَبرُز مِحوَرية الفَاعِلين فِي عَمَلية الحَوكَمة، باعتبارهِم الجِهَة التِي تُشرف وَتَحكُم إدارة وَتَسيِير المُؤَسَسَات كَالمَكتبات العُمُومِيَة فِي حَالتنا هَذِه.

إنَ اشرَاك جَميع الفَاعِليين فِي عَمَلية صِنَاعَة واتخَاذ القَرَارات فِي المَكتَبَات العُمُومية، يَعني أنَ الدَولة أو أحَد هَيئاتها –باعتبارهَا الجِهَة المُشرِفَة– وَالإدَارة –التِي تُعَيَن بِشَرعِيَة هَذه الأخيرة– لَم تَعُدَا الفَاعِل الوَحيِد. وإنَمَا يَنطوي الأَمر عَلى بُروز وَتَنَامي فَعلين جُدُد يَتَوجَب إشراكهم في عَمَلِيَات صِنَاعة وَاتِخَاذ القَرَارَات، وَتُصبِح هَذِه العَمَلِيَات نَاتِجَة عَن المُفَاوَضَات وَالنِقَاشَات التِي تَحدُث بَينَ مُختَلَف الفَاعِلين مَعَ الأخذ بِعَين الاعتبار آراءهم وَوُجُهَات نَظَرهم المُختَلِفَة. هَذَا مَا يَعكس العَمَل الجَمَاعي في إيجَاد الحُلُول، وَالنَهج التَعَدُدي وَالتَفَاعُلي، أي لا يُمكن أن يَكون هُنَاك فَاعل وَاحد مُسَيطر عَلَى عَمَليات صِنَاعَة وَاتخَاذ القَرَارات، وَذَلك نَظرا للمَشَاكِل المُعَقدَة التي يُمكِن أن تَنجُم عَن ذَلك في ظِل تَعَدُد القِوى الفَاعِلَة التِي قَد لَا تَتَوَاف أو لَا تَرضى بِهَذَا الوَاقع. حَيثُ أنَ التَفَاوُض وَالتَعَاون بَينَ الفَاعِلِيين هُو الآلية الذي تَعمل مِن

خلالها الحَوكَمة الجَيدَة عَلى تَنظيم مَجمُوعة وَاسعة مِن الصِرَاعَات وَالمَشَاكل، التِي يَتِم حَلُهَا بِنَاء عَلى القَرَارَات المُتَنَوعَة وَالمُرضية لِجَميع الأطرَاف[1].

تُعَدُ نَظَرية حَاملي الأسهُم (الفَاعلون) أحَد أفضل النَظريات التي تُفَسر الحَوكَمَة الجَيدَة وَأكثرهَا استخدَامَا في سِيَاق الحَوكَمَة المُؤَسَسَاتية. إذَ تَقُوم عَلَى اشرَاك الفَاعلين في عَمليات صِنَاعَة وَاتخاذ القَرَارات بِاعتِبَارِهم أعضاء في مَجلس إدارة الشَركَة، وذَلك أنَهُم جُزءًا مِن السِياق المُجتَمَعي الذي تَعمَل فِيه المُؤَسَسَة؛ وَقَد يَكُون هَؤلاء الفَاعلِيين مَجمُوعَة مِن المُهتَمين بـ: مُنتَجَات أو أهدَاف مُعَية للشَركَة، عُمَال، مُستَهلكين، عُمَلاء وَالهيئات الاحترافية ذَات العَلاقة. وَقَد يَكُونوا كَذَلك مَجمُوعَات مُهتَمَة بالمُؤَسَسَة باعتبارهَا مُؤَسَسَة اجتِمَاعية، أو أنَهُم يَتَشَارَكون مَعَهَا في قِيَم تَسموا عَلَى المَنَافع الضَيقَة كَالمُؤَسَسَات غَير الحُكُومية[2].

إذ اعتَبَرنَا أن الحَوكَمَة الجَيدَة مُتَعَلقة بِتَحديد الاتِجَاهَات وَمُرَاقَبَة التَقَدُم الذِي تُحرِزُه الشَركَة، فَإن نَظَرية حَاملي الأسهم (الفَاعليين) هِي الأكثرُ مَنَطقية وَوَاقعية للانتهاج في إطَار تَجسد الحَوكَمَة الجَيدَة. نَظَرا لمَا تُقَدِمُه مِن استدَامة مُؤَسَسَاتية، وُضوح أكبَر لسياق الاجتِمَاعي، وُضوح القِيَم الأسَاسِية، وَوَسائل تَطَوير الحِوَار بخُصوص: الأهداف، القيم وَالتَطبيقَات[3].

يَختَلف الفَاعِلون مِن مُؤَسَسَة إلى أخرى، وَيَتَحدد الفَاعلُون فِي المُؤَسَسَات حَسَب طَبيعَة عَلاقتهم بالمُؤَسَسَة، مَعَ الأخذ بِعَين الاعتبار أنَ طبيعَة النَظرية تَفرض التَفاوت فِي صَلاحيات الفَاعِليين، أي لَيس كُل الفَاعلين مُتَساويين في التَأثير فِي عَمَليَات صِنَاعَة وَاتخَاذ القَرَارَات، وَتَتَحدَدُ قُوَة كُل فَاعِل دَاخِل مَجلس الإدارة أو الاشرَاف بِنَاء عَلَى عَوَامل عَديدة

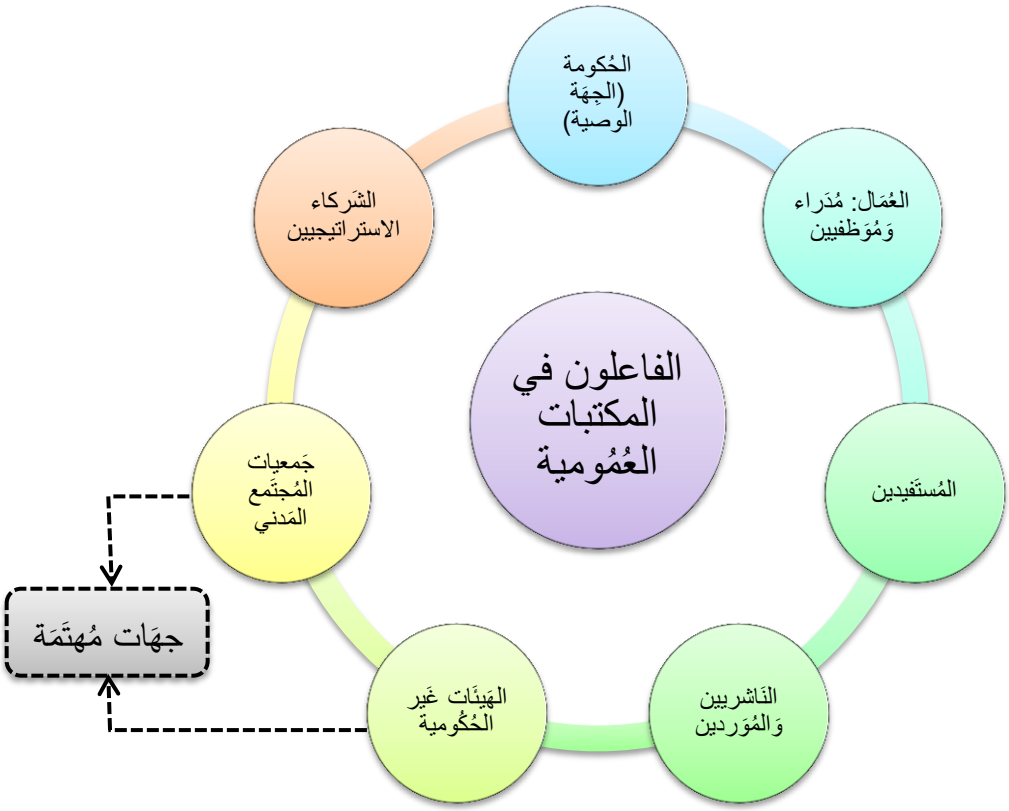
[1] **شُوفالي**، جَاك. «الحَوكَمَة: البَارديغم الحُكُومي الجَديد». تَر. سُفيان مَنصُور. في المجلة الجَزَائرية للأمن وَالتَنمية، مج. 03، ع. 02، جامعة باتنة 1، 2013، ص_ص: 281-292. مُتَاح عَلَى: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/35940. ص. 285.

[2] ROBINSON, Simon. Op. Cite. P. 83.

[3] IDEM. P. 84.

تَختَلف مِن مُؤَسَسَة إلى أخرى وَمِن قطَاع إلى آخر أهَمُهَا الاطار التَشريعي وَالقَانوني فِي البَلَد الذي تَنشُط فِيه الشَركَة، كَماَ يبرُز الاختلاف جَليا إذ قَارننا بَينَ المُؤَسَسَات العُمُومية وَالخَاصة. يُمكِن تَحدِيد الفَاعِلِين فِي المَكتَبَات العُمُومِيَة في سَبعَة فَاعِلِين أسَاسِيين حَسبَ مَا هُو مُبَين فِي الشَكل رَقم (؟؟) مَعَ الأخذ بِعَين الاعتبار احتمالية وُجُود فَاعِلِين آخرين.

شكل رَقم –3– يُوَضح الفَاعليين الرَئيسيين فِي المَكتَبَات العُمُومية



المَصدَر: مِن اعدَاد البَاحِث.

يُشَكل الفَاعِلُون فِي حَوكَمة إدارة المَكتَبات العُمومية مَا يُعرَف بِمَجلِس الإدِارَة، الذِي يُمَثلُ فِيه جَمِيع الفَاعِلِين مِن خِلال مُمَثلين مُنتَخَبين أو مُعَيَنين أو مُنتَدبِين. يَجبُ عَلَى هَذَا الكَيَان أن يُنشَئ بطَرِيقَة جَيِدَة، وَأن يَضُمَ مُمَثِلين عَن المُجتَمَع المَحَلي، بِمَا فِي ذَلك المُنتَخَبين للمَجِس العُمُومي أو مَجلِس المَكتَبَة. عَلَى هَذَا المَجلس وَلجَانه قَوَاعد (مَبَادئ) تَحكُم اجراءاته، وَأن تَكونَ هَذِه الأخيِرَة مَفتُوحَة للجمُهُور العَام، وَأن تَكونَ مُتَوافِقَة مَعَ

التَنظيمَـات الأسَاسـية، وَأن يَنشُـرَ أجندَتـه (جَـدَاول الأعمَـال)، المَحَظـر، التَقَـارير السَـنَوية، وَالتصـريحات وَالبَيَانـات المَاليـة. وَالطَبيعـي فـي هَذَا المَجلِس أن يَهتَمَ أن يَكون مَسؤول عَلـى السياسات وَالتَوجيهَات، وَليسَ بالعَمليات التَشغيلية اليَومِيَة للمَكتَبَة[1]. يَختَلف هَذا المَجلس عَن الإدارة التَنفيذيـة التِـي يَقُودُهَـا مُـدِير المَكتَبـة، إذ يُعتَبَـر هَـذَا المَجلـس مُشـرفًا، مُوَجهًـا وَمُرَاقبـا للإدَارة.

- **الحُكُومَـة (الجِهَـة الوَصـية):** هُنَـاك نَمَـاذج عَدِيدَة لِعَلاقَـة الحُكُومَـة بِالمَكتَبَـة العُمُوميـة، وَعَلـى هَـذَا الأسـاس فـالقَوَانين التِـي تَحكُـم نَشَـاطَاتها وَتَرتيبَـات تَمويلهـا عَدِيـدَة وَمُعَقَـدَة. وَفِـي الدُوَل المُختَلفة تَكون المُقاطعة، الولاية، الدَائرة، اَو البَلدية مَسؤولَة بشكل جُزئـي أو كُلـي عَلـى خَـدَمَات المَكتَبَـات العُمُوميـة. باعتِبَـار خَـدَمات هَـذه الأخيـرَة مَحلَيـة، فإشراف الجِهات المَحلية أكثر مُلاءمَة، لَكن فـي بَعض الدُوَل يَكون الإشرَاف جِهَويا أو عَلَـى مُستَوى الدَولَـة، وَفِـي بَعض الأحيَان مِن قبَل المَكتَبـات الوَطَنِيَـة. فـي بَعض البُلـدَان الأخـرى تَحظـى المَكتبـات العُمُوميـة بِهَيكَليـة مُختَلفـة بحَيـث يَكـون للسُـلُطات المَحَليـة اشـرَاف أو مَسـؤولية رَمزيـة عَلَـى المَكتَبَـات العُمُوميـة، إذ أنَهـا لا تُـوفر لَهَـا مُتَطَلبَاتها المَالية، وَتَتَوَلى عِوَضـا عَنها المُنَظَمَات غَير الحُكُومية أو الهَيئَات خَاصـة العَمَليات التَشغيلية لخَدَمَاتها[2].

تُمَثَل الحُكُومَـة أو الجِهَـة الوَصِيَة فِـي مَجلس الحَوكَمَـة باعتبارها سُلطَة عُمُوميـة مُمَثلـة للدَولَـة، وَتَعمَل بِصفتَهَا مُشرِفَة عَلَـى عَمَل المَكتَبَـة وَتُحدِد الآلِيَات القَانونية وَالتنظيمية لِذَلك، وَغَالبَا مَا تَكون المَصدَر الوَحيد أو الرئِيسي لتَمويل المَكتَبَة، تَعمَل كَذلك باعتبارهَا هَيئة رَقَابِيَة مِن خلال لجَان تَفتيش أو آليات قَانُونيَة أخرى.

[1] KOONTZ, Christie, and Barbara GUBBIN, eds. IFLA Public Library Service Guidelines [online]. De Gruyter Saur, 2010 [viewed 20 October 2023]. ISBN 9783110232271. Available from: doi:10.1515/9783110232271. P. 20.
[2] IDEM. P. 14.

- **العُمَـال (المُـدَرَاء والموظفـون):** –بمُختلف دَراجَاتهم المِهَنية وَمُختَلَف تَخصُصَاتهم – سَوَاء أكَانوا مَكتَبيين أو غَيرُهُم– يُمَثلونَ فِي مَجلِس الإدَارة باعتبارهِم فَاعليين أسَاسِيين لمَا لَهم مِن دَور وَتَأثير عَلَى عَمَليات وَتطبيقَات المَكتَبَة.

مُدير المَكتَبة يَجب أن يَكونَ لَهُ وصُول مُبَاشر لاجتمَاعَات مَجلِس الحَوكَمَة، وَالعَمَل عَن قُرب مَعَه. وَعَلى الهَيئَة الإدَارية أن تَعمَل عَلَى تَطوير جَودَة الخَدَمَات لَيس لغَاية التَطوير نَفسها وإنما مِن أجل المُستفيدين. كَمَا يَتَوَجَب عَلى المُدير وَالمُسَيرين أن يَكونوا ذَوي مَهَارات مُتَخَصِصَة فِي تَخصُصَات مُختَلفَة، عَلى غِرَار: المكتبيين، المُحَاسبيين، المَسؤُولين عَلَى شُؤون العَلاقَات العَامَة، مُسَيري الأنظمَة، المُختَصين في الإعلام، المُحَاميين الآلي...إلخ.

- **المُستَفيدون:** مِن بَين الفَاعليين الذي تُرَكزُ عَليهم نَظرية الحَوكَمَة الجَيدَة، يُعَدون مِحوَر خَدَمَات المَكتَبات العُمومية، وَالغاية النهائية لرُؤيَتها وَأهدَافِها. وَبِمَا أن القَرَار النِهَائي يَتم اتخَذه مِن طَرف مَجلس الحَوكَمَة وَالمَكتَبيين، فَلَبُدَ مِن اشرَاك المُستَفيدين الفِعليين وَالمُوَطنين المَحليين باعتبارهم مُستَفيدين مُتَوَقعين. كَمَا أن السِيَاسَات الوَثَائقية يَجبُ أن تَكون مُتَاحَة للعَوَام، وَأن يَتِمَ اشراك المُوَطنين –حين يَتَطَلب الأمر– فِي تَطوير المَكتَبَات العُمُومية. كَمَا يَجبُ أن يَخضَع مَجلس الحَوكَمة للمُسَاءَلة مِن طَرف المُوَطنين خَاصة المُستَفيدين.
- **النَاشرون وَالمُوَردون:** فِي حَالات الحَاجَة يَتم إشرَاك في مَجلس الحَوكَمة باعتبارهم جُزءًا وَطَرفا أسَاسيا وَمحوَريا في سِلسِلَة التَوريد الخَاصة بالمَكتَبَات العُمُومِيَة. وباعتبار أنَهم مُوَفرين للمَادة الأولية، فإن دَورَهَم في السِيَاسَات الوَثَائقية وَالمَعلومَاتية مُهمٌ جِدًا خَاصة مَا يَتَعلق بِبِنَاء وَتَنمية المَجمُوعات. كَمَا يُمكن لهَؤلاء الفَاعِلين المُسَاهَمَة بِشَكل فَعَال فِي تَطوير وَتَقديم خَدَمَات المَعلومَات.

- **الجِهَات المُهتَمَة:** يُمكن أن تَنقسم في العُموم إلى الهَيئات غَير الحُكُومية وَجَمعيات المُجتَمَع المَدني، تُعتَبَر فَعالة في حَوكَمَة المَكتَبَات العُمُومية نَظرًا لِكَون هَذه الأخيرَة مُهتَمَة أكثر بالجَوانب الاجتمَاعية، السِيَاسية، التَعليمية وَالثَقَافية في المُجتَمَعَات. وَعَلى هَذَا الأساس تَطوير بَينَها وَبَينَ المَكتبَات العُمُومِيَة عَلاقات مَتينَة ذَات مَصَالح واهتمامات مُشتَرَكَة. تَكمُن طَبيعة هَذِه العَلاقة في اتجَاهَين أسَاسِيَين؛ الأول: حين تَكون الهَيئَات غَير الحُكُومية وَجَمعيات المُجتَمَع المَدني دَاعمَة للمَكتَبَات العُمُومية أو مُشرَفَة عَليهَا كُليًا أو جُزئيا في التَمويل وَتَوفير المُتَطلبات اللازِمَة لأداء مَهامها التَشغيلية وَتقديم الخَدَمَات كَجزء مِن دَورها في دَعم عمَليات التَعليم وَالتثقيف فِي المُجتَمَع. ثانِيا: عِندَمَا تَكون المَكتبة العُمُومية حَاضنة لهَذه المُنَظَمَات وَالجَمعيات في اطار أدوَارها الاجتماعية، فَتَعمَل عَن كَثَب مَعَها مِن أجل تَسطير الخَدَمَات، الفَعَاليات وَالتظاهرات ذَات الاهتمام المُشتَرك، كَمَا تُعتَبر المَكتبة العُمُومية الفَضَاء العُمُومي الأمثَل لهَذه الهَيئَات وَالجَمعيات لأدَاء نَشَاطَاتها وَتَفَاعُلاتها مَعَ المُجتَمَع المَحلي.
- **الشَركَاء الاستراتيجيون:** تُعرَف المَكتَبَات العُمُومِيَة عَلى قُدرَتها في بِنَاء والحَفاظ عَلى الشَركَات الاستراتيجية مَع مُختَلف الفَوَاعل في مُحيطِهَا الخَارجي. وَذَلك نَظرًا للدَور الحَيَوي الذِي تَلعَبُه في مُحيطِها الاجتماعي، وَكَذَا لسُمعَتِهَا الجَيدَة التي تَجعَلُ مِنهَا شَريكًا مَوثُوقا.

وَتَبرُز الأهَمية الكُبرَى للشَرَكات الاستراتيجية بالنِسبَة للمَكتَبَات العُمُومِية، فِي عَدَم قُدرَتِها عَلَى تَلبيَة الاحتِيَاجَات المُتَنَوعة وَالمُعَقدَة لمُستَفيديها مَهمَا كَانت كَبيرَة وَذَات تَمويل ضَخم، هَذَا مَا يَدفَعها لبِنَاء شَرَكات لتَغطية هَذَا العَجز مَعَ مَكتبات أخرى، شَبكَات المَكتبات، وَالمُؤَسَسَات ذَات العَلاقة. وَيُعَد اشراك هَذه الأخير في مَجلس الحَوكَمَة –عِندَ الحَجَة– أمرًا مُهمَا لمَا لَهَا مِن قُدرَة عَلَى طَرح الأفكَار واثراء النقاش حَول القَرَارات ذَات الاهتِمام المُشتَرك.

5.5 مَبَادئ الحَوكمة الجَيدة في المَكتَبَات العُمُومية

تَقوم الحَوكَمَة الجَيدَة عَلى الالتزام والامتثال لمَجمُوعَة مِن المَبادئ تَحكُم إدَارة وَتَسيير المُؤَسَسَات التِي يَجبُ أن يَخضع لَهَا جَميع الفَاعلين فِي المُؤَسَسَة، وَأن تَكُون هَذه المَبادئ ارشادَات كُبرى وَمَرجعِيات أسَاسِيَة يحَتَكم إليها مَجلس الإدَارة وكُل الفَاعِليين المُمَثَلين فِيه.

وَفِي ظل غياب مَبَادئ خَاصَة بحَوكَمَة المَكتبات العُمُومية الصَادِرَة عَن الهَيئَات الدَولِيَة المُختَصة في مَجَال المَكتبات وَالمَعلُومَات، عَلَى غرار الاتحاد الدولي لجَمعيات وَمُؤَسَسَات المَكتَبَات «IFLA»، أو مِن طَرف مُؤَسَسَات وَهيئَات مُمَاثلة عَلَى المُستَويات الإقليمية وَالمَحَلية. نَجدُ صُعُوبَة فِي اختيار مَبَادئ مُعَيَنة للحَوكَمة الجيدَة للمَكتَبَات العُمُومية فِي ظل النَمَاذج وَالمَعَايير المَوجُودَة عَلَى المُستَوى الدَولي وَالاقليمي وَالمَحَلي التي تَتَسِم بِكَونها شَاملَة وَغَير مُتُوَائمة بِشكل كَمِل مَعَ طَبيعَة المَكتبات العُمُومية وَخصوصيَتِهَا.

وَبناء عَلى ذَلك نُحَاول مِن خِلال هَذَا العُنصُر، ابرَاز مَجمُوعَة المَبادئ الأكثر مُلاءَمَة مَعَ طَبيعَة المَكتَبَات العُمُومِية، وَذَلك بالاعتمَاد عَلَى مَجمُوع النَماذج وَالمَعايير التِي نَقَشنَاها في العُنصر السَابق، آخذين بِعين الاعتبار:

- كَون المَكتبات العُمُومية مُؤَسَسَات حُكومية، خَاضِعَة مُسبَقا لمَبادئ الحَوكَمة الشَامِلَة الدَولية وَالوَطَنية (المَحَلية)، وَبالتَالي لَن يَتِم الاشَارة إلى المَبادئ ذَات العَلاقة بِهَذا المُستَوى؛
- كَون المَكتَبَات العُمُومية مُؤَسَسَات خَدَمَاتية ذَات طَابع عُمُومي، وَمِنهُ سَيَتم الاستغناء عَن المَبادئ التِي تُعنَى بالمُؤَسَسَات الانتاجية؛
- كَون المَكتَبات العُمُومية مُؤسَسَات غَير هَدِف للربح، وَبذَلك يَتِم الاستغناء عَن المَبادئ المُرتَبطة بالربح المَادي (المَالي)؛

- كَون المَكتَبات العُمُومية ذَات هَيكلية إدارية وَتَنظيمية خَاصة، هَذَا مَا يجعَل مِن بَعض المَبادئ غَير قَابلة للتَطبيق وَبذَلك يَتمُ الاستغنَاء عَنهَا؛ وَأخيرًا
- يَتم الاستغناء أو اختزال المَعَايير المُكَرَرَة أو تِلك التي تُعَبر عَن ذَات المبادئ.

وَانطلاقا مِن الاعتبارات السَابِقَة، يُمكن تَحدِيد مَبادئ الحَوكَمَة الجَيدَة في المَكتبَات العُمومية في تسعة (09) مبدأ مُوَضَحَة فِي الشَكل المُوَلي:

الشَكل رَقم: -04- يُبَين مَبَادئ الحَوكَمَة الجَيدَة في المَكتَبَات العُمُومِيَة



المَصدَر: مِن اعدَاد البَاحث.

- **تَحديد مَسؤُوليات مَجلس الإدَارَة:** لَبُدَ مِن التَحديد الدَقيق لمَسؤُوليات مَجلس الإدَارة، وَمِن المُفضل أنَ تَكون هَذه الأخيرَة مُحَدَدَة بِدقَة في القَوانين وَالتشريعَات المُنَظمَة للمَكتَبات العُمُومية. وَأن تَكُون لَهُ الصَلاحِيات خَاصَة مَا يَتَعَلق بِتَعيين واقالة مُحَافظي المَكتبات، كَما يَنبغي أن يَتَسِم بالكَفاءَة وَالمَوضوعية اللازِمَة للقيام بِمَهَامِه المُحَدَدَة مُسبَقا مِن طَرَف الجِهَات الوَصية (الحُكومَة) وَالتي يَجب أن تَتَمَحوَر حَول الاشراف عَلى الإدارة، وَضع الاستراتيجيات، وَالتَوجيهات والارشَادَات العَامَة، مَع الأخذ بِعَين الاعتبار النَزَاهَة في أداء مَهَامِه وخُضوعه للمُسَائَلَة[1].

كَمَا أنَه يَتَحَمَل المَسؤُولية النِهَائية وَالقانونية بِشَكل مُتَساوي لجَميع أعضائه عَن أدَاء المَكتَبَة أمَام السُلطَات العُمُومية وَرُوَاد المَكتبة الحَاليين وَالمُحتَملين، وَكذَا أمامَ المُجتَمَع المَحَلي. كَمَا يُفَضل أن يَكون الفَاعليين فِي مَجلس إدَارة المَكتَبَة أن لا تَكون لَهمُ مَصَالح خَاصة أو علَاقات مُهِمَة مَعَ المُوَردين وَالنَاشِرين أو أي طَرَف آخر، وَالتي مِن شأنها التأثير عَلى عَملية مُمَارَسَتِهم للحُكم[2].

وَمن المُهم جِدًا وَضع آليات وَاضحَة لتَجَنُب تَضَارُب المَصَالح بَينَ أعضَاء مَجلِس الحَوكَمَة، وَكَذَا لمَنع الضُغُوطَات السِياسِية أو ذَات العَلاقة بالمَال فِي التَأثير عَلَى العَمَل المَوضُوعي لأعضاء المَجلس. كَمَا يَقَع عَلَى مَسؤُولِيَة المَجلس ضَمَان التَمثيل الجَيد لكُل الفَاعلين بِمَا فِي ذَلك (المَكتبيين، العُمَال، وَالمُستَفيدين) فِي مَجلس الإدَارة وَتَعزيز استقلاليتِهم. وَالعَمَل كَذَلك عَلَى انشاء لجَان مُتَخصِصَة لدَعم مَجلس الادَارة في أداء مَهَامِه، تَكون تَابعَة لَهُ ذَات كَفَاءة واستقلالية خَاصَة في المُرَاجعات المَالية وَادارة المَخَاطر وَالأزَمَات.

---

[1] المَبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة. [على الخط]. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2015 [تم الاطلاع بتاريخ 2023/10/23]. ردمك: 2989264274273. متاح على: http://dx.doi.org/10.1787/9789364274273-ar. ص. 64-67.

[2] المرجع نفسه، ص. 64.

وَيَتَعَينُ عَلَيه كَذَلك اجراء تَقييمَات سَنَوية لتَقويم أدَاءه. وَيَتَعين كَذَلك عَلى المَجلس وَضع اجراءات فَعَالة للمُراجَعَة الدَاخلية، تَكون خَاضعة لَهُ وَتَحت وِصَايَته، وَأن تُقَدَم تَقَارير لُجنَة المُرَاجَعَة مُباشَرة إلَيه[1].

- **المُشَاركة:** عَلى مَجلس حَوكمة المَكتبة اشراك جَميع الفَاعلين دُون اقصاء، حَسبَ مَا تتطلب إليه الحاجة، الأجندَة وَالمَسألة. وَأن يَتم ذلك اما بطريقة مُباشر، أو مِن خلال مُمَثليهم عَلَى مُستَوى المَجلس.

يَجب ضَمان المُعَامَلَة المُتكافئة لجميع الفاعلين في المكتبة، والحرص عَلَى ضَمَان أعلَى مَعَايير الشفافية، فَضلا عَن تسطير سِياسات نَشطة للتواصل، التفاعل وَالتشاور مَعَ جَميع الفاعلين. وَضَمان تمثيلهم في الاجتماعات، وَالمشاركة في اتخاذ القرارات المُهمة وانتخاب رئيس مجلس الادارة. كما يجب الحرص عَلَى حُرية وُصُول جَميع الفاعلين للمعلومات وَالبيانات بِصفة متزامنة دُون قيود أو عوائق[2].

يُعَد اشراك الفاعليين مهما في تحقيق أهداف المكتبة، من خلال وضع الاستراتيجيات، ووضع معايير واضحة لتحديد توقعات (طموحات) الفاعليين، وضمان علاقة فعالة والحفاظ عليها، بحيث تصبح هذه التوقعات طرفا فاعلا في عمليات صناعة واتخاذ القرارات[3].

- **الاجمَاع وَالتَوَافُقِيَة (الشُمُوليَة):** مِن أجل ضَمَان تَطبيق أمثل للاستراتيجيات، التوجيهات، وَالارشادات، لَبُد مِن الحرص عَلَى اجمَاع وَتوافُقية جَمِيع الأطراف الفاعِلَة عِند اتخاذ القَرارات. وَهَذا لضمان شُمُولية تَوجُهَات المكتبة، وارضاء جَمِيع الأطراف، وَالتأكد مِن قَابلية التطبيق الأمثل للقرَارات. كَما يُؤَثر الاجماع بطريقة مُباشِرَة عَلَى رَفع جَودَة وَفَاعِلية الأداء، وَكَذا التأكد مِن تَحفيز جَمِيع الفَاعلين لتحقيق الأهداف

[1] المرجع نفسه، ص. ص. 67-70.

[2] المرجع نفسه. ص. ص. 47-51.

[3] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. Op. Cite.

المُسَطَرة. فَضلا عَن كَونه اجراء وقائيا يَحُول دُون ضُهُور النزاعات وَتَعَارُض المَصَالح، الأمْر الذي يُمكن أن يُؤدي إلى خَلق أزَمَات، ضُهُور مُمَارسَات لا أخلاقية، وَالمُمَارَسَات التَخريبية وَالعدائية.

- **الشَفَافية، الافصاح، وَالانفتَاح عَلى التَغيير:** يُقصَد بالشَفافية أن القَرارات تُأخَذ وَتُنفذ بطَريقَة مُتَماشية مَعَ القواعد وَالتنظيمات، وَتَعني كَذلك أن المعلومات مُتاحة بحرية ويمكن الوصول اليها مِن قبل مَن يتأثرون بالقرارات المتخذة وتطبيقاتها، وَأن تَكون سَهلة الفَهم، وَمتاحة مِن خلال القَنَوات المُنَاسبة[1].

يَجب عَلى المكتبات العُمُومية أن تَستجيب لأعلى مَعايير الشفافية، وَان تخضع لمعايير المُحَاسَبَة، الافصاح، وَالمُراجَعَة الدَاخلة وَالخارجية. كَما يَتوجب عَليها الافصاح عَن المَعلُومَات المَالية الهَامَة بِمَا في ذَلك المُسَاعدات وَالهبات المُقدَمة مِن أطراف خَارجية بِما يَتَمَاشى مَعَ المَعايير العَالمية. كَذلك يَتَعين عَليها اصدار بَيَانَات وَاضِحَة تُحَدد للمُستَفيدين أهدافها وَمَدى الوَفاء بِهَا. وَيَتَعين عَلَيها كَذلك الافصاح عَن هيكلية الحَوكَمَة وَأعضاء مَجلس الإدارة؛ مُؤَهلاتهم، عَمليات الاختيار، والأدوار التي يُؤدُونَها فِي المَجلس وَبَيَان استقلاليتهم، فَضلا عَن مَضَامين الأدلة، السِيَاسَات العَامة، الاستراتيجيات وَمُختَلَف التَقارير. كَما يَتوجب عَلَى المكتبات العُمُوميَة بَيَان المَخاطر وَالأزمات الكَبيرة وَالاجراءات المُتَخذة لإدارتها. وَالافصاح عَن جَميع المَسَائل ذَات العَلاقة بالعاملين، المُستَفيدين، وَجَميع الفَاعلين الأخرين[2].

عَلَى المَكتَبات العُمُومِية أن تَرصُدَ الحُلول الجَديدَة والفَعَالة للمَشَاكل التِي تُوَاجهُهَا، وَأَن تَستَفيد مِن المَنَاهج الجَديدة فِي تَقديم الخَدَمَات. وَأن تَكون مُستَعدة للتجَارب الجَديدة، وَأن

[1] What is Good Governance?. Op. Cite. P. 2.

[2] المَبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة. مرجع سَابق، ص. ص: 57-63.

تُجَرب البَرَامج الجَديدة وَالتَعَلُم مِن تَجَارب الآخرين. وأن تَحرُصَ عَلى خَلق بِيئة مُحَفِزة للتغيير، لأغراض تَحقيق نَتَائج أفضل[1].

- **المُسَاءَلَة:** تُعَد المُسَاءلة عَلى كَافَة المُستويات جَانب مُهم في الحَوكَمَة الجيدة للمكتبات العُمُومية، إذ تُوَلد الثقة وَالشَرعية التي تُؤَدي إلى تَحسين المُخرَجات وَالخَدَمات، وَتظهر المُسَاءَلة مِن خلال التَقَارير، الافصاح، المُشَاركَة الفَعَالة لجَميع الفاعلين، وَتَطبيق التَحسينات اللازِمَة. وَتَتَحَقق المُسَاءلة مِن خلال تَعيين المسؤوليات وَتَقبلها وَتَفويض السُلُطات. وَيَتَوَجَب عَلى مَجلس الادارة أن يَخضع للمُسَائلة وَأن يُعَبر عَن رَغبته وَتَجَاوبه لإتمام عَمَليات المُسَاءَلَة[2]. تَنطَوي المُسَاءَة عَلى كَون جَميع مُتَخذي القَرارات كمجُموعَة أو كُل بِمُفرَده مَسؤُولين عَن قَرَاراتِهم، كَمَا يَتم الاقرار بكُل القَرارات، تَفسيرها، وَشَرحِهَا، وَيُمكِن المُعَاقَبَة عَلَيها[3].
- **الرَقَابَة:** تَتم الرَقَابة مِن طَرف مَجلس الحَوكَمَة الخَاص بالمَكتَبَة، وَتُعَد رَقَابة المُؤَسَسة أحَد أدواره وَمسؤُولياته. وَتَنطوي عَلى ضَمَان تَطبيق النظام الدَاخلي للتَحَكم والضبط، وَضَمَان المَجلس أن نظام الحَوَكَمة مُصمم بطريقة مُلاءمَة وأنَه يَعمَل كَمَا هُوَ مُخَطط لَهُ[4] وَعَلَى المَكتبات العُمُومية أن تَضع وَتنفذ وَتراقب وَتُفصح عَن الضوابط الدَاخلية وَالقواعد الأخلاقية وَبرامج وَضوابط الالتزام، وَأن تُحَددَ بِدقة الأليات والاطُر الزَمَنية – عِند الحاجة– لإجراء عَمَليات الرَقَابة. كَمَا يَجب أن يَكون هُنَاك أشكال، وَأليات مُختلفة للرَقابة، مِن نَاحية الشَكل، الإجراءات، وَالمُدَة الزَمَنية. يَجب عَلى القَائمين عَلى الرَقَابة أن يُدركوا هَدَفهم المُتَمثل في تَحديد الانحرافات وَالأخطاط، وَعَليهم أن لا يَستغلوا ذَلك لمُمَارسَة السُلطة التعسفية أو التأثير عَلَى العُمَال والمُوظفين وَجَميع الفَاعليين الأخرين. كَما تَتَم الرَقابة مِن طرف جهات خَارجية، سَواء كَانت حُكومية أو

[1] COUNCIL OF EUROPE. Op.Cite.
[2] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. Op. Cite.
[3] COUNCIL OF EUROPE. Op.Cite.
[4] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. Op. Cite.

غير حُكُومية وَعلى المَكتبات العُمُومية أنَ تَكون مُنفَتحة وَمُتعاونة بِشكل يَضمن الأداء الفعال لعملية الرَقَابة وَتَحقيق الأهدَاف المَرجوة المُتَمَثِلة في التَحديد المُبكر للانحرافات وَالأخطاء وَالعَمل عَلى تلافيها وَمُعَالجتها قَبل أن تَتَعقد للتَحَول لمُشكلات خَطيرة أو إلى أزَمَات.

- **الفَاعلية وَالفعَالية:** تَسعَى الحَوكَمَة الجَيدَة لتَفعِيل اجراءات، الخَدَمات وَالأساليب التي تَضمن نَتَائج متوائمة لاحتياجات المُستفيدين، مِن خِلال الاستِغلال الأمثَل للمَوارد المُتاحَة، وَالحِرص عَلَى ضَمان دَيمُومَة المَوارد[1]. تَنطَوي الفعَالية عَلى ضَمَان تَطَابق النَتَائج المُتَوصَل إليها مَعَ الأهدَاف والتَوقعات المَسَطَرة، وَعَلى أنظمة إدارة الأدَاء العَمَل عَلى تَقيم وَتَحسين فَاعلية وَفَعَالية الخَدَمَات. اضافة إلى ذلك لَبُد أن تَتِم المُرَاجعات وفقا للتنظيمات بشَكل دَوري لقياس وَتَحسين الأدَاء[2].
- **إدَارة المَخَاطر وَالأزَمَات:** تُعتَبر إدارة الأزَمَات وَالمَخاطر أحد المَبادئ المفتاحية لضَمان الحَوكَمَة الجيدَة للمَكتبات العُمُومية، وَتُعتبر مِن أهم المَهام المُوكَلة لمَجلس الإدارة التي يُشرف عَليهَا، وَيخضع للمُسَائلة في حَالت ضُعف أو فَشَل الإدارة السَليمَة لَها.

وَعَلى مَجلس الحَوكَمة أن يبني ثقافة تَنظيمية قَائمَة عَلَى مُقَاربات تُمَكن الاستعداد وَالتَوَقع في إدارة المَخَاطر والأزَمَات في المَكتَبة، وَكَذَا التَقيم المُمَنهج للمَخَاطر وَالتعريف الدَقيق بِخصائصها، وَعلى وَجه الخُصوص مَدَى امكانية وَحدُود تَفَقمُها، وَبذلك فالمَجلس مَعني بـ: تَقيم، مُعَالجَة، مُرَاقبة، وَالتَواصل بِخُصُوص المَخَاطر وَالأزَمَات التِي يُمكن مُوَاجَهَتها في أثناء عَمَليات اتخاذه للقَرَارَات[3].

[1] What is Good Governance?. Op. Cite. P. 3.
[2] COUNCIL OF EUROPE. Op.Cite.
[3] COUNCIL OF EUROPE. Op.Cite.

- **القِيَم الأخلاقِيَة**[1]: تُعتَبر القيم الأخلاقية أهَم دَعائم الحَوكَمَة الجَيدَة، كَمَا تَتَمَوضع بشكل مِحوري في أدَاء مَهام المَكتبات بمُختلف أنوَاعها، أي أنَها المَبدئ الأساسية للحَوكَمَة الجَيدَة وَلمهنة المَكتَبات وَالمَعلومات.

تَنطوي مُدَونة السلُوك الأخلاقي لمهنة المَكتبات وَالمعلومات التي وَضعتها جَمعية المكتبات وَالمعلومات «IFLA» عَلى **اتاحة المَعلومات** باعتبارها المُهَمَة الأساسية للمكتبيين، وَأن عَليهم أن يُناهضوا رَفض اتاحة المعلومات والأفكار والحد مِنها. وَتَنص المُدَونَة كذَلك عَلَى **المسؤُوليات تُجاه الأفراد وَالمُجتَمَع**، مِن خلال ضَمَان عَدم اهدار حَق أي فَرد في الوصُول إلى المَعلومات وَتَقديم الخَدَمات المُتَساوية للجميع دُون اعتبارات العُمر، الجنس، الدين، التَوجهات السياسية، العِرق، القُدرة البدنية وَالذهنية، الهَوية، الثقافة، أو الحالة الاجتماعية. وَيجب عَلَى المكتبيين احترام الأقليات اللُغوية وَضَمَان حَقِهم فِي الوُصُول إلى المَعلومات، وأن يَعملَوا عَلَى تَنظيم المَعلومات وَتَقديمها بطريقة يُمكن للمستَخدم الحُصُول عَلَيها بِنَفسه، وَكَذا مُسَاعَدتهم في البَحث عَن المَعلُومَات، وهُم مَنوطون كَذلك بنشر الوَعي المَعلُوماتي، وَالقدرة عَلَى تَحديد مَكان المعلُومَات وَالربط بَينها، تَرتيبها، انتاج مَعلُومَات جَديدة، استخدمها، وَنشرها. وكَذا الحِرص عَلَى تَوعيَة المُستَفيدين بأخلاقيات استخدام المَعلُومَات للقضَاء عَلَى السَرقَة العِلمية وَالأدبية وَجَمِيع أشكَال الاساءَة للمَعلُومَات.

مِن جَوانب أخلاقيات المهنة كَذلك نَجد **احترام الخصوصية والسرية والشفافية** وذلك مِن خلال احترام حماية البيانات، وضمان السرية بين المكتبة والمُستَخدم، واتخاذ كافة الاجراءات المُمكنة مِن طرف المكتبيين لضمان عَدَم تَسرب بينات المستخدمين وَمُشاركتها.

[1] الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات. مدونة قواعد سلوك المكتبيين وأخصائيي المعلومات. 2012. مُتاح عَلَى: https://cdn.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/faife/codesofethics/arabiccodeofethicscfull.pdf. تم الاطلاع بتاريخ: 2023/11/26.

كَما أنه مِن الأخلاقي للمكتبات العُمومية أن تَدعَم **التَداول الحُر والملكية الفكرية** مِن خلال التعريف والترويج لمصادر المعلومات ذات الوصول الحُر، وَالعمل على تعزيز مبادئ الوصول الحر وَمُختَلف تَراخيصه، كَمَا يَنطوي الأمر كَذلك على تَشجيع جُهُود المكتبات في الحُصول على تسهيلات أو استثناءات خاصة فيما يتَعلق بحقوق الطبع، النشر والتوزيع. وَمن جِهَة أخرى نَجد أن للمَكتبات التزاما أخلاقيا بحماية وحفظ حُقوق النشر والتوزيع الخاصة بالمُبدعين، المُؤَلفين، النَاشرين وَذوي الحُقوق باعتبارهم شركاء استراتيجيين وَفاعليين في عَمَلية حَوكمة المكتبات.

مِن الأخلاقيات المهنية في المكتبات العُمومية، نَجدُ كَذلك الحيادية، **تَطَابق الأقوال مَع الأفعال وَالمَهارات المهنية**، بِحَيث يَتَوجب على المكتبيين عَدم الانحياز في عمليات الاختيار وبيناء المجموعات المكتبية واتاحتها وَفي تصميم واتاحة خَدَمات المكتبات. وَذلك لضمان أكبر قَدر مُمكن مِن التوازن والاتاحة. وَيَتوجب على المكتبيين الفَصل بين مُعتقداتهم الشخصية وَوَاجباتهم المهنية، بحيث لا تُؤثر مصالحهم ومُعتقداتهم عَلى مَبدأ الحياد. كَمَا يَتَعين عَلى المكتبيين التَصَدي لجميع مظاهر الفساد والانحراف السلُوكي كَوضع قُيود عَلَى مصادر وَمَوارد المكتبة، الاحجام عن سياسات الاقتناء والتَزويد وَغيرها. كَمَا يَتوجب أخلاقيا على العَمليين في المكتبات الحِرص عَلَى تطوير مَهَاراتهم وَمُؤهلاتهم المهنية وَتحينها بِشَكل دَوري بما يتواءم مَع المَستجدات وَالمُتغيرات في مَجَال المكتبات وَالمَعلومات.

كذلك تُركز أخلاقيات المهنة المكتبية عَلَى طبيعة **العلاقات بين الزُملاء في الوظيفة وَالمسؤولين**، إذ يَجب عَلَى هَذه الأخيرة أن تَتَسم بالعَدَالة وَالاحترام، وأن يَتم مُنَاهضة التَمييز في أي مِن جَوانب التعيين بِسَبَب العُمر أو الجنسية أو المُعتَقدات السياسية أو القُدرة الجسدية أو الاعاقة الجَسدية أو الأصل أو العِرق أو الدِين أو المَيل الجنسي. كَمَا يَتَوجَبُ دَعم حُصُول الرجال وَالنساء مِمَن يَعمَلُون في وَضائف مُمَاثلة عَلَى رَوَاتب وَمَزايا مُتَسَاوية. وَعَلى المَكتبيين مُشاركة خبراتهم المهنية مَعَ زُمَلائهم وارشاد وَمُسَاعَدة الموظفين الجدد في الانخراط

في المجتمع المهني وَتنمية مَهَاراتهم. فضلا عَن السَعي لاكتساب سُمعَة وَمَكانة قَائمة عَلَى مِهنيتهم وأخلاقياتهم وَتَجَنُب التنافس غَير النزيه مَعَ زُملائهم في المِهنَة.

نلاحظ مِن خلال القواعد الأخلاقية للسلوك أن هُناك تَدَاخل كبير بَينَها وَبين مبادئ الحَوكَمَة الجَيدَة. وَيُمكن القَول أن مَبادئ الحَوكَمة مُلزمَة قانونيا لجَميع الأطراف وَأنَها مُوجَهة للجَمَاعة (المُؤَسَسَات)، في حين أن المبادئ الأخلاقية فَهي غير مُلزمَة قانونيا وبذلك فَهي أقرب لأن تَكون نَزعَة انسانية فُضلى يفرضها ضمير الفَرد. وَعَلى هَذَا الأساس تَبرُز الحَاجَة لتعزيز فاعلية مُدَونَة القواعد السلوكية لمهنة المكتبات، مِن أجل ضَمان جَودَة وفاعلية الأداء في المكتبات العُمُومية باعتبارها أحد أهم المبادئ التي تَقوم عَليها الحَوكَمة الجيدة للمكتبات العُمُومية.

خلاصَة الفَصل

مِن خلال عَنَاصر هَذا الفَصل نَستَخلص مَجمُوعة مِن النقاط الهامة، نذكرها فيما يلي:

- فكرة المكتبات العمومية قديمة، تَعود جذورها إلى مَا قبل التاريخ. إلا أن نشأتها وَتطورها مَرَ بالعديد مِن الارهاصات وَالتحديات، وَذَلك رَاجع لكون هذه الفكرة مُرتَبطة ارتباطا وَثيقا بمفاهيم الحرية والديموقراطية. وأول ضُهور للمكتبات العُمُومِية كَان في أوروبا وبالتحديد في ايطاليا، وَيَعُود الفضل الكبير في انتشارها إلى فرنسا. أمَا مَا جَعَل مِن هذه المكتبات تَتَطور وَتَزدهر فَهُو الأنموذج الأنجلوساكسوني، الذي تَمَيز بقوة الجمعيات المهنية المتخصصة في مجال المكتبات والمعلومات؛
- ترتبط المكتبات ارتباطا وَثيقا بمفهوم الفضاء العُمُومي بحيث، تمثل المكتبة العمومية أحد مَؤَسَسَات وَأَدَوَات الفَضاء العُمُومي، باعتبارها مُؤَسَسَة تَعمَل عَلَى حفظ وَنَقل المَعلومَات وَالتأثير عَلى جُمهور مُستفيديها. كَمَا تُعتَبر كذلك فَضاء عُمُوميا مُصغرا، إذ تُمثل الفضاء الذي يجتمع فيه المستفيدون أو المُواطنون، يَتَداولون فيها المَعلومات، يناقشونها بطريقة عقلانية وَمُمَنهجة، يُعملون فيها العقل بطريقة حرة، فردية وَعُمومية، كَما يشكلون الرأي العام ويأثرون بِه لتحقيق مَصَالحهم؛
- للمكتبات العمومية قيمة وَأهمية كبيرة لدى الأفراد والمجتمعات التي تَخدمها، إلا أن الاسترسال النظري لَيس النهج الأفضل لإبراز هَذه القيمة، وإنما يَجب الاعتماد عَلَى المنهج العلمي للقيام بدراسات القيمة التي مِن شأنها اظهار قيمتها مِن خلال أبعاد مُختلفة عَن طريق مقاربتان الأولى نوعية والثانية كَمية. من شأن مُخرجات هَذا النوع مِن الدراسات أن يشكل دليلا وَحُجَة مَقنعة يُستدل بها في الدفاع عَن شرعية المكتبات العمومية وَضَرُورَة العناية بها وَدَعمها؛
- تَعمل المَكتبات العُمومية عَلى أداء العَديد مِن المَهام في المجتمعات التي تَخدمها، تَتَنوع هَذه المَهَام وَتَتَعَدَدُ، مِنها الوثائقية، الثقافية، التعليمية، الاعلامية...وغيرها. هذه المهام

تَتَغَيرُ وتتطور بحسب الاحتياجات وطبيعة البيئة المُحيطة بها. تُبرزُ هَذه المَهَام أَو تُؤدى مِن خلال الخَدمات التي تَقدمُها هَذه المَكتبات؛

- نَظرا لمَا تُواجهه المكتبات العُمُومية مِن تَغيرات وَتَحولات عَديدَة وَمَا يُصاحبها مِن اضطرابات وَأزَمات عَديدة، بَرزت الحَاجة لنظرية الحَوكَمَة الجَيدَة باعتبارها أنمُوذجا جَديدا لحُكم عَمليات الإدارة وَالتسيير، مِن خلال مَجموعة المَبادئ الفُضلى التِي مِن شأنها الاستجابات للتَحَديات وَالأزَمَات الجَديدة التي تُوَاجهُهَا المكتبات العُمُومية؛
- تُعنى عَمَليات الادارة وَالتسيير باتخاذ القرارات المُنَاسبة، وَلتَحقيق ذَلك لَبُدَ مِن تَوَافر اطار شَامِل لحَوكَمة المَكتَبات العُمُومية، يُشرف عَلَى عَمَليات صِناعة واتخاذ القرارات. وَنَظرا لتَعَدُد الفَاعليين في المَكتبات العُمُومية، لَبُدَ مِن التَحديد الدَقيق لأدَوار وَصَلاحيات كُل وَحد مِنهم مَعَ ضَمَان التَشاركية وَالتَوافقية بينهم في عَمليات صناعة واتخاذ القرارات، وَ
- تُعَد المكتبات العُمُومية مُؤَسَسات خَدَمية غَالبا مَا تكون تَحتَ وِصَاية السُلطات العُمُومية، وَهَذا مَا يَفرض عَليها مَنَاهج التنظيم والادارة العُمُومُيَة. وَمِن أجل تَحقيق الفَاعلية فِي تَسييرها، وَتَجويد خَدَمَاتها وَمُخرَجاتها، يَتوَجب عَلَى هَذه الأخير تَطبيق مَبادئ الحَوكَمَة الجَيدَة المُمَثلة في: تَحديد مَسؤُوليات مَجلس الإدَارَة، المُشَاركة، الاجمَاع وَالتَوَافُقِيَة (الشُمُوليَة)، الشَفَافية، الافصاح، وَالانفتَاح عَلى التَغيير، المُسَاءَلَة، الرَقَابَة، الفَاعلية وَالفعَالية، إدَارة المَخَاطر وَالأزَمَات، القِيَم الأخلاقِيَة.

الفصل الثاني

أزَمات المكتبات العُمُومية

1. ضَبط المُصطلح والمصطلحات ذات العلاقة

2. سِمَات الأزمات ودَورة حياتها

3. أسباب نُشوء الأزمات وتدَاعِيَاتُها

4. تيبولوجيا الأزمات

5. أزمات المكتبات العمومية

تَمهيد

عَرضنا في الفَصل السابق، وَاقع المَكتبات العُمومية في ظل مُتغيرات البيئة الرقمية، ولقد أشرنا في العديد مِن العناصر أنها تُواجه العَديد مِن التحديات وَمَجموعة مُعقدة مِن المشاكل التي جَعَلَت مِنها مُؤسَسات مَأزومة. وَفي هذا الصدد فإنه لَيس مِن الغريب أن تكون المكتبات العُمومية كغيرها مِن المؤسسات مُهددة بالأزمات ومُطالبة بإدارة فَعَالة لها، لكن الغريب في الأمر هُو أنها وَعلَى الرغم مِن أهميتها بالنسبة للفرد والمُجتمع فَهي لا تلقى الكثير مِن الدَعم لتلافي أزماتها وبخاصة مِن طرف السُلطات الوَصية.

في العقود القليلة الماضية تُشير عِدة تَقارير عَن تزايدا في عَدَد المكتبات التي يَتم غلقها، وَهَذه الظاهرة تكاد تكون عالمية. فَعَديدة هي البُلدان التي شُوهدَ فيها زيادة أعداد المكتبات التي يَتم غلقها سَنَويا، لعدة أسباب مِنها نُقص الانفاق الحُكومي. فَفِي المملكة المتحدة ـوبحسب مَقال منشور عَلَى جريدة «The Guardian» في ديسمبر سنة 2019ـ تَم غَلق 800 مَكتبة مُنذ سنة 2010، وَذَلك راجع لـنُقص التمويل الحُكُومي للخدمات العُمومية حَسَبَ مَا صَرَح بِه المَعهد القانوني للمالية وَالمُحَاسَبَة في تَقريره السنوي لذَات العَام، وتداعى عَن ذلك نُقص في عَدَد المكتبيين مِن 24,000 مكتبي سنة 2009 إلى 15,300 مكتبي سَنة 2010، وبذلك شَهَدَت المَكتَبَات نُقصا فادحا في عَدد الزوار مِن 315 مليون زائر سنتي 2009–2010 إلى 226 مليون زائر سنة 2019[1]. وإذا كَان الأمر عَلَى هَذا في المملكة المتحدة التي تُعد مِن أكثر الدُول اهتماما بالمكتبات العُمومية، فإن الأمر نَفسه ينطبق عَلَى دُول متقدمة أخرى كالولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، وبطبيعة الحال فإن الأمر مُماثل في بقية دُول العالم وإن كَان المجال لا يسمح بذكرها جميعا.

[1] FLOOD, Alison. Britain has closed almost 800 libraries since 2010, figures show. *the Guardian* [en ligne]. 6 décembre 2019 [consulté le 15 octobre 2022]. Disponible sur : https://www.theguardian.com/books/2019/dec/06/britain-has-closed-almost-800-libraries-since-2010-figures-show

نُلاحظ كذلك مِن خلال اطلاعنا عَلى العَديد من التصريحات الصحافية للمسؤولين الحكوميين بخصوص قَضية غَلق المكتبات العمومية، أن السياسات والحكومات تَجنح إلى تقليل الانفاق العُمومي في ظِل زيادة حِدة الأزمات الاقتصادية وَبُرُوز شَبح الركود الاقتصادي في العديد مِن الدُول. وتُعتبر خَدمات المكتبات العُمُومية الأقل تَقديرا مِن طرف السُلطات العمومية وَلَقد سَبق وأن أشرنا إلى ذلك في الفصل الثاني مِن هذه الأطروحة، فالاعتقاد الشائع هُو أن خَدَمات المكتبات العُمومية لا تُسهم في الدَورَة الاقتصادية وَخلق الثروة لانعدام العَائد عَلَى الاستثمار فيها، وهذا مَا فندناه سَابقا حيث أشرنا إلى أن السبب الذي يَجعل من الحُكوميين ينظرون إلى المكتبات كونها مُجرد مُؤسَسَات مُستَنزَفَة للميزانيات وَغَير منتجة للقيمة هُو النظرة الخاطئة والاستخدام الغير مُناسب للأدوات وَالمعايير التي يتم عَلَى أسَاسِهَا تَقيِيم قِيمَة وأهمية المكتبات العُمُومية. وَدَعما لمَا طرحناه سُئل رئيس الوزراء البريطاني «Boris Johnson» مِن قبل الـ «BBC» عَن أزمة غلق المكتبات فأجاب:

«…I want to invest libraries, But we can only do that when we get the economy really motoring»[1]

يُولي المسؤولون الحكوميون أهمية كبيرة للاقتصاد، وَيَظهر ذلك جليا في سياساتهم العُمومية حَيث يُقَللون مِن الانفاق عَلَى الخدمات العمومية مُقابل زيادة الانفاق عَلَى القطاعات الاقتصادية والاستثمارية. وَالمكتبات العُمُومية هي أحد هذه الخدمات التي أُسِسَت مُنذ القرن 19 على مبدأ أن تُمولَ وتُدعم من طرف السلطات الحكومية. وأمام هذا التضارب في القيم وَكونها المكتبات العمومية باتت مُتأثرة بشكل مُباشر بالمخصصات العُمُومية التي تُقررها الحُكومات، وفي أوقات الأزمات الاقتصادية فإن المكتبات العُمومية هي الأولى تضررا، إذ شَاهدنا في الجزائر **–وعلى الرغم من انعدام غلق المكتبات العمومية–** تباطؤً كبيرا في تَجسيد مَشروع شَبكة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية إثر اعتماد سياسة التقشف وترشيد النفقات العمومية مُنذ 2014 إلى غاية الآن.

[1] FLOOD, Alison. Op. Cit.

الفصْل الثاني: أزمات المكتبات العُمُومية

تُشير المُعطيات السَابقة إلى أنَ المَكتبات العُمُومية في عَصرنا الحَالي تُوَاجه العَديد مِن الأزَمَات المُركَبَة، المُعَقَدَة، وَالمُتَدَاخلة وَالتي تُأثر بشكل كَبير عَليها إلى دَرجت غَلق هَذه الأخيرة لأبوابها أمَام المُستَفيدين. وَمِن أجل تَفكيك هَذه المُعطيات وابراز أهَم الأزَمَات التي تُواجهُهَا المَكتَبات العُمُومية. نُحَاول مِن خلال هَذَا الفَصل التعريف بالأزَمَة والمُصطلحات ذَات العلاقة بِها مَعَ التَركيز على دَلالة المُصطلح في سِيَاق المَكتبات وَالمعلُومَات، فَضلا عَن تبيان سِمَات الأزَمَات وَكَيفية تَفاعلها دَاخل المُؤَسَسات مِن خلال المَراحل العَديدة لدَورة حَياتها.

كَمَا نَستعرض كَذلك أهَم أسباب نُشوء الأزَمَات دَاخل المُؤَسَسات، وَتعداد أصناف الأزَمَات بِنَاء عَلَى مَجموعَة مِن المُتَغيرات، وَهَذَا مَا مِن شَأنه المُساعدَة في التَعرف عَلَى الأزَمَات وَتَحديد مَعَالمها العَامَة قَبل التَعامل مَعَها. وَفي خِتَام هَذَا الفَصل نَتَطَرق إلى أهَم الأزَمَات التي تُوَاجهها المَكتبات العُمُومية وَتبيان أوجُه تَأثيرها عَليهَا، فَضلا عَن أهَم النَتَائج المُتَرتبة عَلَى تأزُمهَا وانعدَام الإدارة الفَعالة لَهَا.

1. ضَبط المُصطلح والمُصطلحات ذات العلاقة

لَطَالَمَا واَجَهَت المَكتَبَات وَمَرَاكز المَعلُومَات عَديد الأزَمَات والكَوارث، بَعضها مُرتَبط بأزَمَات الوَسط الاجتماعية الذي تَعمَلُ فيه المَكتَبَة، وَأخرى مُرتَبِطة بطبيعة أنشطة المكتبة وَخَدماتها، النَاتجة أساسا عَن التطورات التكنولوجيا المتسارعة وَتَغيُر احتياجات ومُتَطَلَبَات المُستَفيدين، وَهَذَا مَا يَتَطلبُ التَغيير والتحسين المُستَمِر في النشاطات والخَدَمَات التي تُقَدمها المكتبة.

الأزمة مُصطلح حَمال أوجه؛ مُتعدد الدلالات وَذلك راجع لاختلاف الزوايا المَعرفية التي يُنظر إليه من خلالها. فَمفهوم الأزمة في تَخصص علمي مُعين لَيس بالضرورة نَفس المفهوم في تخصص آخر، وهذا مَا يَنطبق عَلَى المُنظمات وَالمُؤسسات، فالأزمة في المُؤسسات الانتاجية تَختلفُ عَن نظيرتها في المُؤسسات الخدماتية. وَفي هَذَا السياق يَعتَبِر "ايدن وَمَاثيوس" «Eden P and Matthews G» الأزَمَات في المَكتبات أنَهَا: حَوَادث تضر وَ/أو تُهَدد سَلامَة الانسَان، أو تُهَدِد بالإضرار بـ: مَبنَى المكتَبَة، مَجمُعاتها أو المَواد المُتَضَمَنَة فِيها، التَجهيزَات وَالأنظمَة. هذا مَا يترتب عَنه اختلاف في المقاربات، النظريات وَالأساليب التي يتم مِن خلالها كَشف وَتصنيف الأزمات وإدارتها.

وَيرى "فرهودي فيزها" «FARHOODI faezeh»، أن الأزَمَات في المَكتَبات هي اضطرَابَات ذَات آثار جَوهَرِيَة عَلى نَشَاطات المَكتَبة، أمُورُهَا الإدارية، المَالية، وَسُمعَتِهَا، وَقَد يَعُودُ ذَلك لأسبَاب نَابِعَة مِن بِيئَتِهَا الدَاخلية أو الخَارجية. وَأهَم المَبَادئ المُسَاعِدَة في إدَارَة هَذه الأزَمَات هُو "**تَقبل الأزَمَات**" مِن طَرَف المُديرين وَالمُوَظفين[1].

[1] FARHOODI, faezeh., and fahimeh BABALHAVAEJI. Local Model of Crisis Management in Libraries of Iran's Research Centers (mixed research). Library Philosophy and Practice (e-journal) [online]. 2015 [viewed 13 February 2023]. Available from: http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1211. p. 3.

اضافة إلى هَذا التعريف الشامل، فإنه سَبق وأن قَدمنا مَجموعة مُتنوعة مِن التعاريف بخصوص الأزمة في الفصل المنهجي مِن هذه الأطروحة[1] ولقد حددنا تعريفا اجرائيا مفاده أن:

"الأزمة مِن منظور علم المكتبات هي حالة حرجة تَكون فيه المكتبة عَاجزة عَن أداء مَهامِها وَوَظائفها بشكل سَليم يَستجيب لتطلعات جمهور المستفيدين مِنها. قد تعُود أسباب هَذه الحالة المتأزمة لتداعيات تلكمُ المُتغيرات والاضطرابات التي تنشأ في المُحيط الخارجي للمكتبة وتمتد تأثيراتها إليها، وَقَد تعُود أسبابها إلى عَوامل ناتجة عَن اضطرابات في بيئتها الداخلية، تتطلب هذه الحالة تكاثف الجهود مِن أجل اتخاذ قرارات في حالة من عدم التأكد ونُقص في المَعلومات. بحَيث أن هذه القرارات تكون على قدر عال مِن الأهمية يستوجب أن تتسم بأكبر قدر مُمكن من الدقة والفعالية وأن تُتخذ وتُطبق بأسرع وقت مُمكن، وهذا ما من شأنه أن يُحدد مألات الأزمة؛ فإما أن تتحَول إلى فُرصة حقيقية يُمكن مِن خلال الاستجابة السريعة لها وايجاد الحُلول الناجعة لها والتي تُمكن المكتبات مِن الاستجابة للتغيرات والتأقلم مع الاضطرابات لتحقيق النُمُو وَالتطور، أو أن تكون سِلبية بالقدر الذي تُشل فيه أنشطة المكتبة وخدماتها للحد الذي يَجعل مِنها غَير ذات جَدوة وقد يتأزم الوضع للحد الذي تُضطر فيه المكتبة لغلق أبوابها".

إلا أن الأدبيات العِلمية وبخاصَة المقالات وَالدراسَات العلمية التي تُعالج مَوضُوع الأزمَات في مَجال المكتبات، تَستخدم مَجمُوعة مُتنوعة مِن المُصطلحات للدلالة عَلَى مَفهُوم الأزمَة وَمِن بينها "الكوارث، المَخاطر، الحَوادث، وَالطوارئ" وَعَلى الرغم مِن التشابه وَالعلاقة البُنيوية التي تربط هذه المُصطلحات، إلا أنها لا تُفيد نفس المَدلول أو المَفهوم، وَمِن خلال مُعاينتنا للأدبيات العلمية وَجدنا أن أكثر المُصطلحات توظيفا للدلالة عَلى مَفهوم الأزمة هُما "الكارثة والخطر"، وهذا الاستخدام الغير علمي لهذه المصطلحات غالبا ما يُؤدي إلى تشوش في المفاهيم وعدم الدقة في تَوظيف نظريات الأزمة في الواقع وهذا مَا يندرج ضِمن اشكالية الحقل الدلالي للمصطلح العلمي، وَهو ما سَنتطرق إليه في العنصر الموالي.

1.1 الحقل الدلالي لمُصطلح الأزمة

الحقل الدلالي لمُصطلح الأزمة وَاسع جدا، إلا أننا اخترنا الأقرب دلالة وأكثرها استخداما في تعويض مُصطلح الأزمة في الأدبيات والدراسات العلمية، والتي نُعددها ونَضبطُ تَعريفاتها في الجدول التالي:

الجدول رقم -02- الحقل الدلالي لمفهوم الأزمة

المُصطلح	تعريفه
الأزمة Crise	الأزمة تُعرف المُؤسسة بالتحديات المُعقدة، وربما بالفُرص المُحتملة والتي يُمكن أن تَكون لها عواقب عميقة وبعيدة التأثير. وهي حالة أو حَدث غير عادي واستثنائي يُهدد مُؤسسة أو مُجتمع، يتطلب استجابة استراتيجية، تَكيُفية وتزامنية من أجل الحفاظ على فعاليتها ومصداقيتها بحيث أن: ✓ الحالة أو الحادث قد يتضمنان درجة عالية من التعقيد، انعدام الاستقرار، وعدم اليقين؛ ✓ الحالة أو الحادثة قد تتجاوز قُدرة الاستجابة وامكانيات المؤسسة؛ ✓ التهديدات يُمكن أن تأثر على قدرة المؤسسة على أداء مَهامها، وعلى سُمعتها، علامتها التجارية، كيانها المادي والسياسي، حقوق ملكيتها الفكرية، الهيكل المؤسساتي، الأشخاص وعواملها البيئية والاقتصادية؛ و ✓ نظرا لطبيعة الأزمة، فالمقاربة المرنة والديناميكية مطلوبة بالإضافة إلى أي خُطط أو تدابير تم التدرب عليها[1].
الكارثة Disaster	حَدث مفاجئ، سواء كان من صنع الانسان أو من الطبيعة، يخلف ضرر كبير وخسائر في الأرواح[2]، وهي اضطراب خطير في أداء المجتمع أو المؤسسة على أي مستوى، بسبب أحداث خطيرة تتفاعل مع ظروف التعرض، الضعف والقدرة التي تؤدي إلى التأثير والخسائر في واحد أو أكثر من: الناس، الأدوات، البيئة والاقتصاد. بحث أن: - تأثير الأزمة قد يكون فوري ومحلي، لكنه في الغالب يكون واسع النطاق ويدوم لوقت طويل؛ - تأثير الأزمة قد يتناسب أو يتجاوز امكانات المجتمع أو المؤسسة على الاستجابة (مواجهة) باستخدام امكانياتها الخاصة، وبذلك فانه قد يتطلب الأمر مساعدة من مصادر خارجية[3].
الخطر	عوامل أو مُؤثرات داخلية وخارجية تَجعل المؤسسة في حالة من عدم اليقين بما إذا أو متى تُحقق

[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Switzerland: International standard organisation, 2022. Available at: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22300:en

[2] DISASTR, Oxford University. Oxford learnner's Dictionary. , Oxford University Press. Available at: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/disaster?q=Disaster

[3] Disaster. United Nation Office for Dissaster Risk Reducation (UNDRR) [online]. [no date] [viwed 19 October 2022]. Available at: https://www.undrr.org/terminology/disaster

Risk	أهدافها؛ وبذيك فـ **الخطر** هُو تأثر عدم اليقين على الأهداف بحيث أن: ✓ عَدم اليَقين هُو وضع أو حالة من نقص المعلومات المُرتبطة بفهم أو معرفة بحدث، أو نتائجه أو احتمالية حدوثه؛ ✓ يُشخص الخطر بالرجوع إلى الأحداث والعواقب المحتملة أو مزيج بينهما؛ ✓ الحدث هو الخروج عن المُتوقع سواء كان ايجابي أو سلبي؛ و ✓ في الغالب يُعبر عن الخطر في شكل مجموعة من نتائج حدث بما في ذلك تغير الظروف، وما يرتبط بذيك من احتمالات حدوثها[1].
الحَادث Incident	وقوع أو تغير في مَجموعة مُعينة من الظروف؛ بحيث أن: ➢ الحدث يُمكن أن يكون واقعة واحة أو أكثر، ويمُكن أن يكون له عدة أسباب؛ ➢ يمكن للحدث أن يتكون من شيء لا يحدث[2]؛ و واقعة أو حالة يمكن أن، أو قد تُؤدي، إلى اضطرابات، خسائر، طوارئ، أو أزمات[3].
الطَوارئ Emergency	حالة جدية، غير مُتوقعة، وغالبا خطيرة، تتطلب اجراءات فورية[4]. يُستخدم المُصطلح تبادليا مع مصطلح كارثة، كما، على سبيل المثال، في سياق المخاطر البيولوجية والتكنولوجية أو الطوارئ الصحية والتي ومع ذلك يمكنها أيضا أن ترتبط بأحداث لا تتسبب في اضطرابات خطيرة على مهام المُجتمع أو المُؤسسة[5].

المصدر: من إعداد الباحث

2.1 أوجه الاختلاف

تَبدو جَميع هذه المصطلحات دالة على ذات المفهوم وتُشير إلى ذات المدلول، إلا أنه ومن خلال القراءة المتأنية للجدول رقم –؟؟– يتبين لنا أن هُناك العديد من أوجه الاختلاف هي:

➢ كل من الأزمة والخطر هُما حادثة أو حالة حرجة يُمكن لمآلتيهما أن تكون إما نحو الجيد أو السيء، في حين أن الحوادث والكوارث والطوارئ غالبا ما تكون نتائجهما دائما سَيئة؛

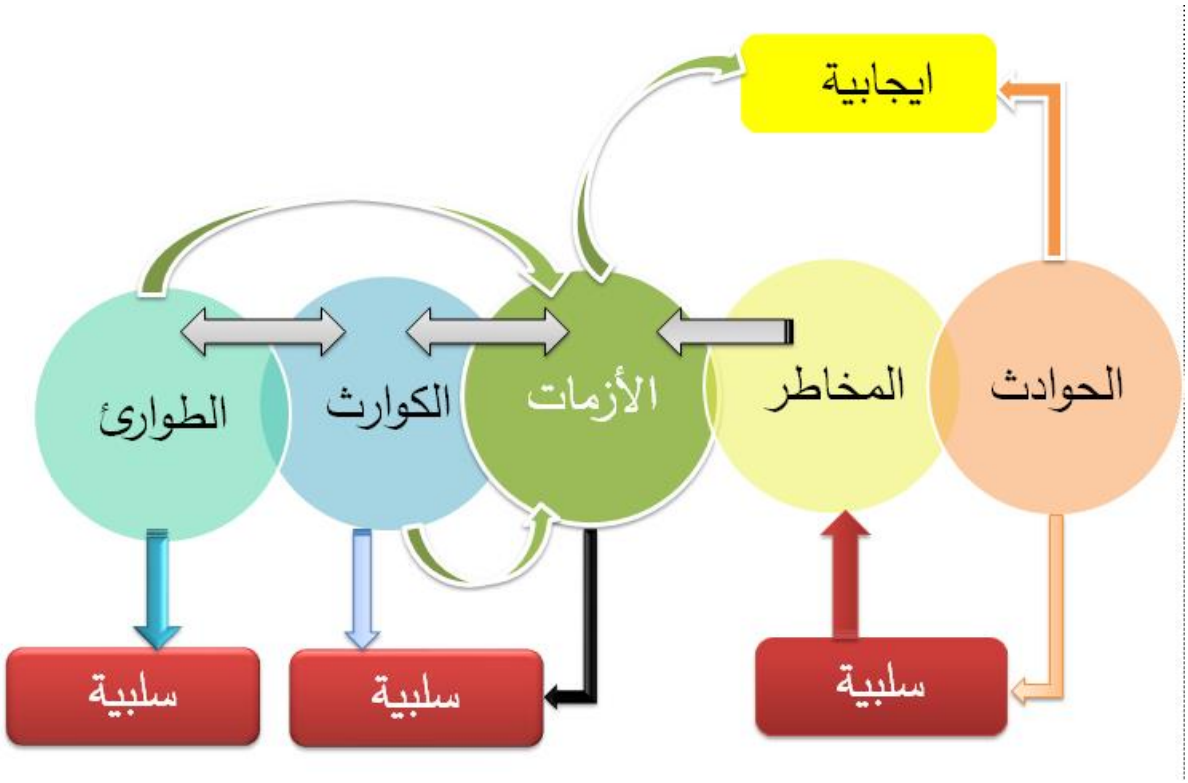
[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO 31000:2009(E), Risk management-principles and guidelines. Switzerland: International standard organisation, 2009. (p.p v, 7).
[2] IDEM. P. 4.
[3] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. OP. Cit.
[4] EMERGENCY. Available at: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/emergency?q=Emergency
[5] Disaster. OP. Cit.

- مَع الأخذ بعين الاعتبار أن عواقب الحادث تَكون دائما أقل بكثير مِن الكارثة التي بالضرورة تُؤدي إلى خسارات كبيرة والتي من المُرجح جدا أن تتجاوز الاعتبارات المادية إلى خسائر بشرية، إلا أن الطوارئ يُمكن أن تكون بذات الدرجة الكبيرة مِن الخسائر التي تُخلفها الكارثة، مع احتمال ألا تتسبب بذلك، وهذا راجع إلى كونها في المفهوم الدقيق والعملي أشبه باللحظة أو الحالة الحرجة والحاسمة التي تسبق حدوث الكارثة، أو مَا يلي وقوع الحادثة؛
- تشترك كُل من الأزمة والخطر في حلة من نُقص المُعلومات، وفي الغالب يُعد ذلك أحد أهم أسباب نُشوء الأزمات والمخاطر، خاصة أن هذان الأخيران، يستوجبان اتخاذ القرارات سرعية وذات مصداقية. في حين أن كل من الكوارث، الحوادث والطوارئ فغالبا ما تَؤُول أسبابهما إلى الطبيعة أو الخطأ الانساني، وقليلة هي الحالات التي تنشب فيها بسبب نقص المعلومات، كما أن اتخاذ القرارات وإن كان حاسما فإنه وفي الغالب يُكون في حالة من وفرة المعلومات؛
- في حين أن الكوارث والطوارئ (والحوادث؛ في حال ما كانت ذات عواقب وخيمة) فإنها تتطلب اتخاذ قرارات فورية واستجابة آنية، في حين أن المخاطر والأزمات وحتى (الحوادث؛ في حالت ما إذا كانت بسيطة) فإنها تُعالج في فترة زمنية طويلة؛ حيث المرونة والديناميكية والدرجة العالية من الدقة مطلوبة في الاستجابة؛
- تتأكد المخاطر من خلال مَجموعة من الأحداث والتي من خلال تفاقمها يُمكن أن تُولد أزمة أو أن تُؤدي إلى وقوع الكوارث والطوارئ؛
- المخاطر تُؤشر على احتمال نُشوء أزمة، وفي حالة تراكمها تُؤدي إلى وقوع الأزمات؛ و
- غالب مَا يكون من عواقب وقوع الطوارئ والكوارث نُشوء الأزمات، كما أن الأزمات تُساهم في نشوء الكوارث والطوارئ بنسبة أقل.

3.1 العلاقة بين المفاهيم المختلفة

إن جُملة النقاط السابقة وإن كانت تُبين الفُروق بين المُصطلحات في الحقل الدلالي للأزمة، إلا أنها وفي الوقت ذاته تُؤكد على وُجود رَوابط وعلاقات تجمع بين المُصطلحات، كالعلاقة السَببية، الأثر والشُمولية. ولتوضيح طبيعة هذه العلاقات، قُمنا بتمثيلها رُسوميا في الشكل التالي:

الشكل رقم -05- العلاقة بين مُصطلحات الحقل الدلالي للأزمة



المصدر: من إعداد الباحث.

مِن خِلال الرسم البياني رقم -؟؟- يتبين لنا أن هناك مَجمُوعة مِن العلاقات تربط مُختلف المُصطلحات السَابقة، وأن هذه العلاقات هي بدَورها حلقية، أي أن الواحدة تُؤدي إلى الأخرى. فالحوادث ان كان لها وقعٌ إيجابي فإن ادارتها بالشكل الأمثل يُعزز من تحقيق أهداف المؤسَسَة، أما إذا كان وقعُها سلبيا فإنها تشكل تهديدات على تحقيق أهداف المؤسسة وبذلك فإن تراكمها يُشير إلى مَخاطر مُحتملة أو حقيقية مِن شأنها التأثير على الأهداف

وبـذلك فـإن طبيعـة العلاقـة بينهمـا سـببية؛ أي نتـائج أو عواقـب الأحـداث –السـلبية– تُولـد المخاطر التي بدورها تأثر على يقينية تحقيق الأهداف.

دَائما مَا تَتَسِم المَخـاطر بِعَدم اليقين وبتأثيرها علـى تحقيق أهداف المؤسسـة، وإن تأكد هذه المخـاطر يتطلـب معالجتها ضـمن إجراءات إداريـة تُعرف بـإدارة المخـاطر أو «Risk Managment» ونظـرا لأهميـة هـذه العمليـة الإداريـة فـإن المنظمـة الدوليـة للتقيـيس صـاغة معيارا دوليا متخصصا بهذا الشأن تحت المُسمى. «ISO 31000:2009» والذي سَبق وأن أشرنا إليه. إلا أن تعقد هذه المخـاطر وتراكمها للحد الذي تعجز المؤسسة على حلها فإنها تتحول إلى أزمة؛ وهي الحالة التي فيها تكون المخاطر متفاقمة للحد الذي تُشل فيه المؤسسة للحد الذي لا تتمكن فيه من أداء مهامها، أو أنها تـأثر علـى استمرارية المؤسسـة فـي حـال استهداف مجالاتها الحيوية، وبذلك فإن العلاقة بين المخـاطر والأزمـات هـي علاقة سببية؛ أي أن المخـاطر وتأكدها يؤدي إلـى نُشوب أزمـات. وهذه الأخيرة عـادة مـا يكون لهـا تـأثير ايجـابي علـى المؤسسـة فـي حالـة الإدارة الفعالـة لهـا. وهنـا يجـب الاشـارة إلـى أن العديـد مـن الدراسـات تستعمل أسـاليب ومقاربـات إدارة المخـاطر فـي معالجـة الأزمـات، ويستخدمون فـي سبيل ذلك المعيار السابق، فـي حين أن منظمـة التقيـيس الدوليـة تقوم بإعداد معيـار خـاص بإدارة الأزمات «Crisis Mangment» تحت المُسمى «ISO/ DIS 22361» والذي من المُعتزم نَشره نهاية 2022.

تَجدر الاشارة إلـى أن كُل من مُصطلحي الكوارث والطوارئ يَدُلان عَلـى نَفس المَدلُول وأن لا فرق بينهما إلى فـي مجـالات الاستخدام، إذ غَالبا مَا تُستخدم الكَارثة للإشارة إلـى تلك الحـوادث الطبيعيـة المفاجئـة التـي تـؤدي إلـى خسـائر ماديـة وبشـرية، أمـا الطـوارئ فهـي تلـك الأحداث التـي يَتسبب فيهـا الإنسان، إلا أن علاقتهمـا بالأزمـات فهـي علـى مُستويان اثنـان، يتمثل الأول فـي علاقـة التـأثير المُتبـادل فكل من الكوارث والطوارئ من جهـة والأزمـات من جهـة أخرى يـأثران علـى بَعضـهما البعض بالسلب من حيث زيـادة شدة التعقيد، عدم اليقين،

نقص المعلومات، والضعف في فعالية الاستجابة في العملية الإدارية، أما المستوى الثاني والمتمثل في السببية؛ فهو الأخر كذلك نجده تبادلي، ففي حين أنه من المُؤكد أن الكوارث والطوارئ يتسببان في خلق أزمات قبل وأثناء وبعد حدوثهما، فإن الأزمات لا تؤدي لحدوث الكوارث والطوارئ إلا نادرا في الحالات التي تكون فيه الأزمات في أعلى درجة من التعقيد وفي كون طبيعة المخاطر التي تتضمنها ذات تداعيات تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية.

أما مِن ناحية الشُمولية فإن الكوارث والطوارئ بالضرورة تَشتمل على جَميع المُصطلحات: الأزمات، المخاطر، الأحداث، في حين أن الأزمات غَالبا مَا تَشتمل الكَوارث والطوارئ. وأن كُل من الكوارث والطوارئ مِن جهة والأزمات مِن جهة أخرى تتضمنان المخاطر التي تكون غالبا مُؤكّدة في الأزمات، وَمُؤكّدة بالضرورة في حالة الكوارث والطوارئ. أما الأحداث فهي المِشر المرجعي الذي تَستند إليه مرجعيا جميع المصطلحات بحيث أنها مُشتملة بالضرورة في جميع المصطلحات.

2. سِمات الأزمة ودَورة الحياة

من أجل بلورة مَفهوم دقيق للأزمة –في حالة اللُبس الواقعة في الأدبيات العلمية– فإن التعريف الدقيق للمُصطلح وتَميزه عن باقي المُصطلحات غير كافي، لذلك سنحاول من خلال هذا العنصر أن نَرصد أهم سِمات الأزمة وكذا التطرق إلى دورة حياة الأزمة باعتبارها فاعلا في الواقع.

1.2 سِمات الأزمة

من خلال كُل التعريفات المُقدمة للأزمة وتَميزها عن المُصطلحات المُشابهة نستنتج أن الأزمة تَتسم بمجموعة من السمات أو الخصائص التي؛ تَجعل من الحَدث أو الحالة يُمكن أن يُوصفا بالأزمة، وبذلك فإن عدم تَوافر هذه السمات يعني أن المُجتمع أو المُؤسسة لا تَعيش حالة أزمة. تَتمثل هذه السِمات في أن الأزمة:

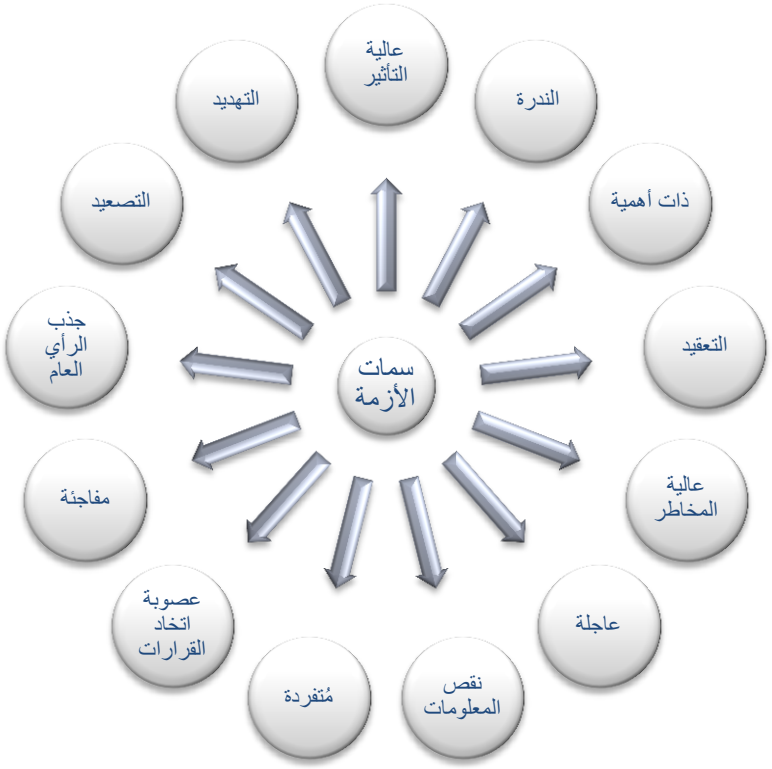
- **عَالية التأثير:** فهي تُؤدي في الغالب إلى عجز المُؤسسة على أداء مَهامها؛
- **نـادرة:** فهي حدث غير عادي، وهي الخُروج عن المُعتاد من المشاكل والحوادث التي تواجهها المُؤسسة؛
- **مُعقدة:** أي أن الحادث أو الحالة على درجة عالية من التعقيد، وعدم الاستقرار الأمر الذي يجعل من الاستجابة أمرا مُعقدا يتطلب قدرا كبيرا من المرونة والحذر؛
- **مُتميزة (مُتفردة):** فكل أزمة حالة خاصة، متفردة ومختلفة عن باقي الأزمات الأخرى. وبذلك فَهي حالة غَير مسبوقة تَمُر بها المُؤسسة. وبذلك فإنه من الصعب جدا التعامل الكشف عن الأزمات بالاعتماد عَلى الخبرات والتجارب السابقة، كما أن مناهج، أساليب وأدوات الاستجابة يجب أن تُحدث وتُكيف مع كُل أزمة على حدة.
- **نُقص المَعلومَات:** تتسم الأزمة بنقص المعلومات، وهذا الأمر طبيعي إذا أخذنا بعين الاعتبار كونها حادث استثنائي ومُعقد، إضافة إلى أن توقف السير العادي لأنشطة المُؤسسة يجعل من تدفق المعلومات أمرا بطيء وصعب؛ و
- **صُعُوبة اتخاذ القرار:** تَعتمد عملية اتخاذ القرارات في عملية الاستجابة بدرجة كبيرة على المعلومات الدقيقة والموثوقة، وبما أن الأزمة تتصف بالاستثنائية، التعقيد ونُقص المعلومات فإن اتخاذ القرارات غالبا ما يَكون صعبا أمام حالة من اللايقين وانعدام التأكد.

وَفي هذا السياق يرى كُل من «Khaled Zamoum» و «Tevhide Serra Gorpe» أن الأزمات تتشارك في ستة خصائص أساسية، استثناء لما سبق الاشارة إليه فهي كذلك: ذات أهمية، عاجلة، وتتضمن مخاطر عالية[1]. أما كُل من اللامي[1] و إبتسام[2]

[1] ZAMOUM, K., Gorpe, T. S., «Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises», in K. Holla, M. Titko, J. Ristvej (eds.), Crisis Management - Theory and Practice, IntechOpen, London. , 2018. DOI:10.5772/intechopen.76198. P. 204.

فإضافة إلى ما سَبق يُضيفان على التوالي سِمتي التَهديد وكونها حالة مُفاجئة أو غير مُتوقعة. في حين تُضيف بورزان[3] إلى الخصائص السابقة سمة أنها مُتصاعدة؛ أي كونها تبدأ صغيرة ومحدودة النطاق وتمتد بشكل مُتسارع لتشمل جميع مُكونات النظام أو هياكل المُؤسسة، وكونها جاذبة لاهتمام الرأي العام. وبناء على ما سبق يُمكن تجميع صفات الأزمة في الثلاث عشر سمة (13) المُبينة في الرسم الآتي:

الشكل رقم -06- يُبين سمات الأزمة



المصدر: مِن إعداد الباحث

---

[1] **اللامي**، غسان قاسم دود؛ العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم. إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. عمان: الدار المنهجية للنشر، 2015، 202 ص. ردمك 9789957608057. ص. 24

[2] **قويدر**، إيتسام. «دور حوكمة الشركات في إدارة الأزمات» في مجلة الندوة للدراسات القانونية، مج. 2017، ع. 14، معرفة: الجزائر، 2017، ص. ص. 143-168، متاح على: https://search.emarefa.net/detail/BIM-883254، ص. 147.

[3] **بورزان**، آية رياض العبد القادر. إدارة الأزمات. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2021، 231 ص. ISSN: 2617-989X ص. 09. متاح على: https://pedia.svuonline.org/

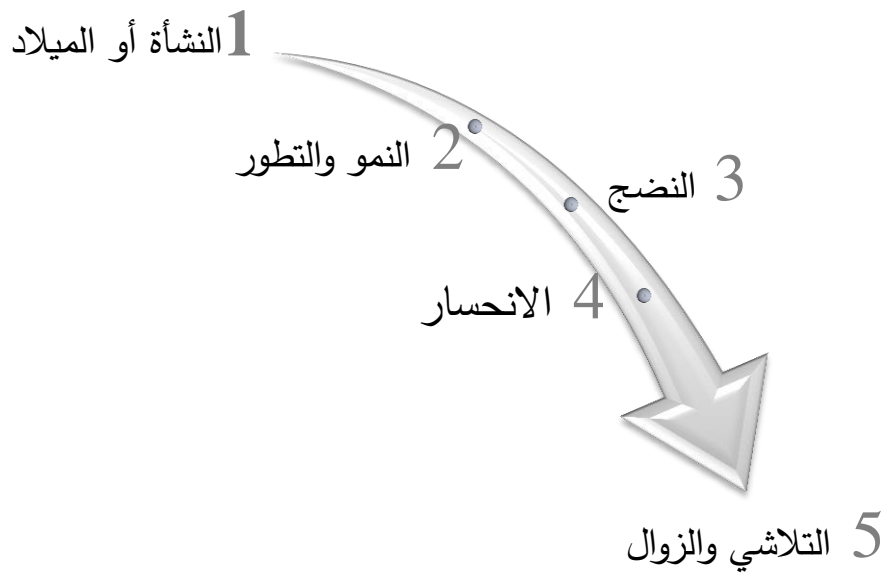
وبما أن الأزمة حادثُ أو ظاهرة معُقدة وتتَسم بمجموعة من الخصائص السابقة، فإنها ووفقا للأطر النظرية، هي كغيرها من الحوادث أو الظواهر تنشأ وتتطور وتخبو ضمن دورة حياة مُحددة المراحل. من خلال العنصر الموالي نُحدد دورة حياة الأزمة.

2.2 دَورة حياة الأزمة

الأزمة كائن «Object» اجتماعي واداري، تَمر في تَكونها وتلاشيها بمجموعة مِن المراحل. وَعلى الرُغم من أن الأزمة تتسم بالتفرد؛ وأن كل أزمة حالة خاصة بذاتها، إلا أن هناك أطُر عامة تَجمع هذه الكيانات الفريدة والمُتميز.

هناك زاويتان يُمكن من خلالهما النظر لمرحلة تطور الأزمة، الأولى مِن خلال نظرة موضوعية للأزمة باعتبارها كائن إداريا وفي هذا السياق تَتَفق غالبية المصادر العلمية على أن للأزمة مراحل تطور ونمو أو دَورة حياة تتمثل في خمسة مراحل أساسية نُبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم -07- يبين دورة حياة الأزمة



المَصدر: من إعداد الباحث

- **مَرحلة النشأة (الميلاد)**

تَنشأ الأزمة مِن خلال حَادث أو حَالة تَستمر في التعقد والاستعصاء عَلى الحَل لدرجة التأثير المُباشر على أهداف المُؤسسة وبُروز تَهديدات جدية من شأنها اصابة المُؤسسة بالعجز.

"ويُطلق عليها مَرحلة التحذير أو الانذار المُبكر للأزمة، حيث تبدأ...في الضهور...من تحت سطح الأحداث...في شكل مُبهم وغير واضح تُنبؤ بخطر قادم غير مُحدد المعالم، بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تَتَطورُ إليها"[1].

إن مَرحلة النشأة تتسم بالغموض، كما أن انعدام أو ضُعف الرقابة والأساليب والمناهج الإدارية العلمية يُفوت على المُؤسسة ومُتخذي القرار فرصة الكشف المُبكر لها، ومع ذلك فإن هذه المَرحلة وفي ظِل تَوافر بيئة إدارية فعالة تُشكل نقطة لانطلاق الإدارة الفعالة والاستجابة السريعة للأزمة. كما تُعتبر هذه المَرحلة فُرصة للكشف عن الأسباب وعن مكامن الخلل الإداري الذي يُؤشر على إمكانية حُدوث الأزمات. كما أن هذه المَرحلة غَالبا مَا تَكون مَرجعياتها، وُقوع حادث محدود أو واسع النطاق، من شأنه التأثير العرضي أو المباشر والكبير على تحقيق أهداف المُؤسسة أو السير العادي لأنشطتها وعملياتها.

- **النُمو والتطور**

هي مرحلة ضُهور الأزمة وبروزها إثر حادث أو حالة ينطويان على تهديدات مُباشرة لأهداف المؤسسة. تُعد هذه المرحلة نَتيجة للمرحلة الأولى في حالة؛ 1 عَدم الكشف المُبكر للأزمة ومُسبباتها، وعدم الاستجابة لها ومعالجتها بطريقة فعالة 2 فَشل في الاستجابة أو تعذر اتخاذ القرارات بسبب نقص المعلومات وحالة اللايقين أو فشل النظام الإداري. وفي

[1] **أحمد**، أشرف السعيد. تكنولوجيا المعلومات وادارة الأزمات. د.م: دار الفكر العربي، 2013، 188 ص. ردمك 7-9820-90-977-978. ص. 32.

هذه المَرحلة تتوسع الأزمة بُؤرة الأزمة من المكان أو الوحدة التي نشأت فيها إلى الهياكل والقطاعات الأخرى للمُؤسسة. وتدخل الأزمة مرحلة النمو والاتساع نتيجة لـ:

"مُغذيات ومُحفزات ذاتية مُستمدة من ذات الأزمة تَكونت معها في مرحلة الميلاد، أو مُغذيات ومُحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة"

إن البيئة الإدارية الغير فعالة، الغير مُحوكمة، إضافة إلى عوامل البيئة الخارجية، يُشكلان أحدهما أو كلاهُما مُحركا ودافعا للأزمة نحو النمو، التطور والتوسع نحو مزيد من التعقيد والتهديد لمصالح المُؤسسة وأهدافها.

- **مرحلة النُضج**

المقصود بنضج الأزمة في الأدبيات العلمية؛ هو اكتمال تطور الأزمة وتَوسعت بشكل كبير في جَميه هياكل النظام أو المُؤسسة. وفي هذه الحالة تَكون الأزمة:

- ✓ **واضحة:** بحيث لا يُمكن انكارها أو تجاهلها؛
- ✓ **عالية التأثير:** أي أنها تُؤثر بشكل كبير على مُتخذي القرار وعلى الإدارة بشكل كامل، كما أن هذا التأثير يشل المُؤسسة ويجعلها غَير قَادرة عَلى الأداء دون حَل الأزمة؛ و
- ✓ **خطيرة:** بِحيث أن التَهديدات التي تأثر على مَصالح وأهداف المؤُسسة تُصبح في هذه المرحلة فاعلة، وَفي غالب الأحيان يكون لَهَا تَداعيات سلبية، فَضلاً على احتمالية الخسائر المادية أو انهيار النظام أو المُؤسسة.

"إذ تتطور الأزمة من حَيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المُواجهة من قصور أو اخفاء أو عندما يكون مُتخذ القرار على درجة كَبيرة من الجهل والاستبداد

برأيه...تصل الأزمة إلى مراحل مُتقدمة حيث تَزداد القوى المُتفاعلة في المُجتمع (المؤسسة) التي تُغذي الأزمة ويقوى تَدميرها بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام مَحتوما"[1].

وَنادرا مَا تَصل الأزمات إلى هَذه المَرحلة بفعل التخطيط المُسبق لتفادي الأزمات أو الاستجابة المُبكرة لها. أما في الحالات التي لا يكون ذلك، يُعتبر الصدام المُباشر مَع الأزمة هي الاستراتيجية الوحيدة المُتاحة للاستجابة وهو الأمر الذي يزيد من احتمالية حدوث الخسائر سواء المادية أو المعنوية كتضرر سُمعة المؤسسة. وأثر التهديدات على أهداف المُؤسسة إما يبطؤ أو يحول دون بُلوغها، ما يجعل المُؤسسة أو النظام في عُرضة للانهيار.

- **مَرحلة الانحسار والتَقلص**

تأتي هذه المَرحلة نتيجة؛ للاستجابة الادارية الفعالة للأزمة أو، في أنواع مُعينة من الأزمات التي تفقد قوة الدفع وتتفكك مكوناتها مع الزمن. كما أن الأخذ بعين الاعتبار مكامن وأسباب الأزمة في مَرحلة الانحسار والتقلص يُعد خيارا استراتيجيا من شأنه؛ حصر والتأكد من عدم نشاط الأزمة مُجددا بفعل عوامل الدفع التي تكون كامنة في الأزمة أو خلل في الإدارة أو عوامل البيئة الخارجية.

- **مَرحلة التلاشي (الزَوَال)**

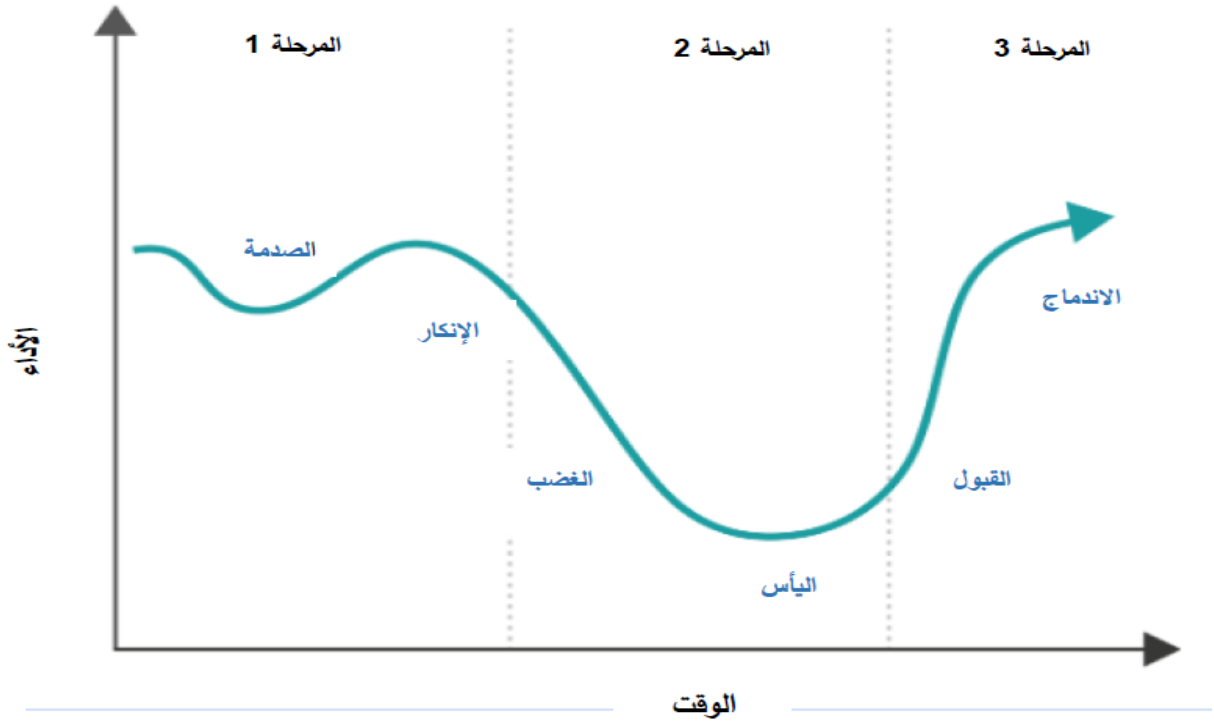
تُسمى كذلك بمرحلة ما بعد الأزمة. في هذه المرحلة تتفكك مكونات الأزمة، وتفقد قوة الدفع لديها كنتيجة نهائية للاستجابة للأزمة، إدارتها بشكل فعال ومُعالجة مُسبباتها. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تقييم الأزمة لغرض كسب المناعة المؤُسساتية تجهها وكسب خبرة في التعامل مع الأزمة أو الأزمات الأخرى. فضلا عن ذلك يُمكن أن يكون للأزمة آثار جانبيا وغالبا لا تظهر إلا في نهايتها؛ حيث يُمكن أن تستفيد المُؤسسة أو النظام

[1] **الضبع**، رفعت عارف. إدارة الأزمات. القاهرة: المكتب المصري للمطبُوعات، 365 ص. ISBN: 987-977-407-1247، ص. 55.

مِن فرصة حقيقية للتغيير والتكيف من خلال إعادة الهيكلة وإعادة النظر في رسالة، أهداف ورؤية المُؤسسة.

وإذا كانت المَراحل السَابقة مُتأثرة بمقاربة العُلوم الإدارية والسياسية للأزمة، فإن الزاوية الثانية التي يُمكن من خلالها تَحديد مَراحل الأزمة فهي من خلال مُقاربة علم النفس للأزمة وفي هذه الزاوية تَكون المُؤسسة مفعولا بها أو متأثرة، وتُعد هذه المراحل نَفسها المراحل التي يَمُ بها الانسان في حالة تعرضه للأزمات النفسية والعاطفية وهي الصدمة، الانكار، الغضب، الإكتاب، القبول والاندماج. ولقد جَمعتها الدكتورة بورزان في ثلاثة مراحل نبينها في الصُورة التالية.

صُورة رقم -03- تبين دَورة حياة الأزمة



المصدر: بورزان، آية رياض العبد القادر. إدارة الأزمات. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2021، 231 ص. ISSN: 2617-989X ص. 09. متاح على: https://pedia.svuonline.org/

على الرُغم من أهمية وجهة النظر السابقة حول مراحل الأزمة وأساسية هذا الطرح في العلوم النفسية والاعتماد عليها في الأزمات التي تصيب الانسان، وكذلك في الأزمات التي تتعرض لها المُؤسسة إذا نظرنا إليها من وجهة التأثير وخاصة مواردها البشرية، إلا أن في حالة الأزمة المُؤسساتية فإنه من الأجدر والأكثر موائمة وفعالية الأخذ بالزاوية الأولى والمتعلقة بالعلوم السياسية والعلاقات الدولة والعلوم الإدارية، نظرا لأن المَدخل إلى موضوعنا مَدخلٌ إداري.

3. أسباب نُشوء الأزمات وتدَاعِيَاتُها

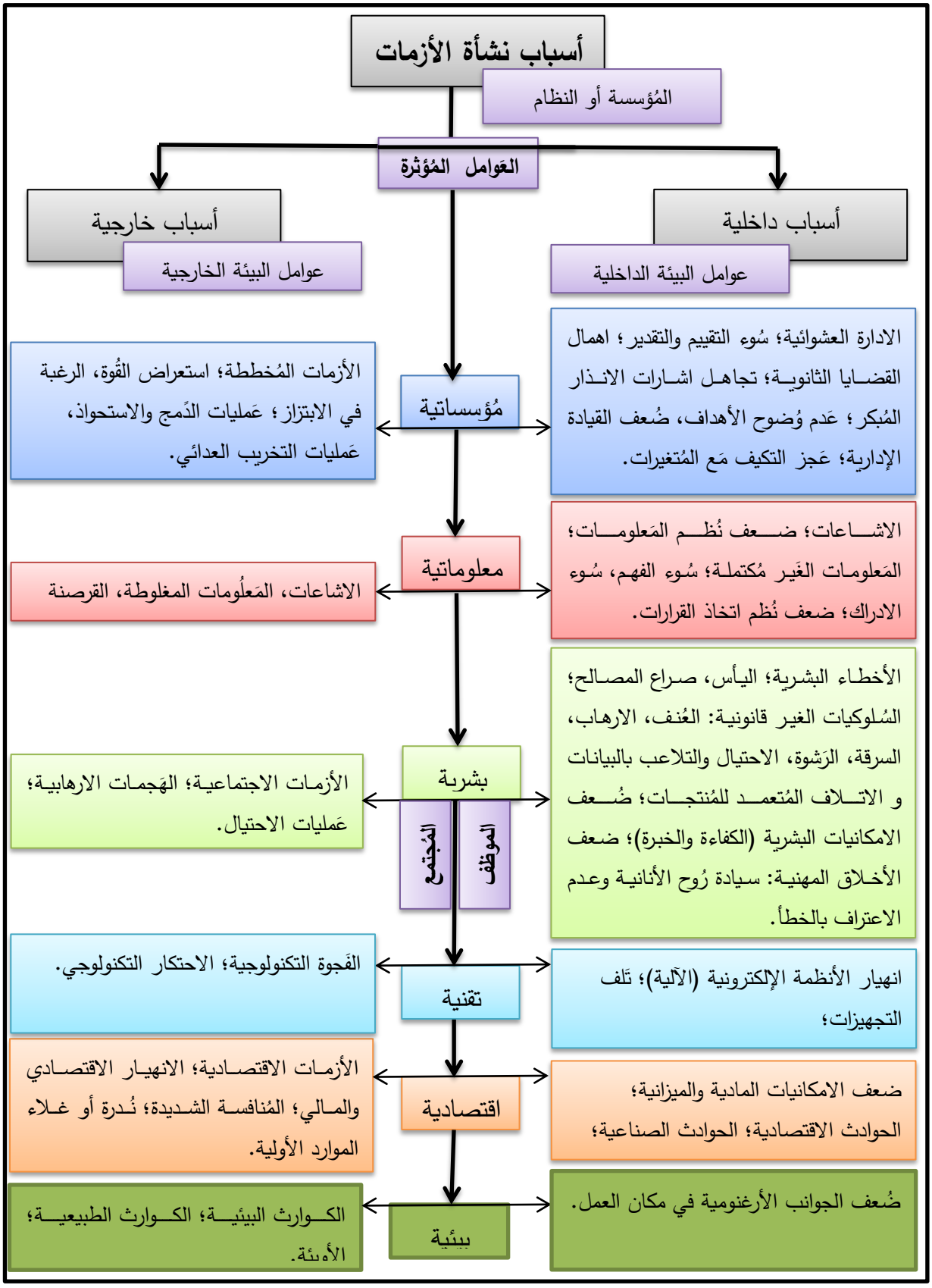
بَعد التحديد الدقيق لَمفهوم الأزمة، وسماتها (صفاتها) ودَورة حياتها، تَبزُ الحاجة إلى مَعرفة أسباب نُشوؤها. صَحيح أن كُل أزمة مُتميزة ومُتفردة عَن غَيرها، مما يَعني صُعوبة التَحديد الدقيق لأسباب جَميع الأزمات، فلكُل أزمة أسبابها التي تَختلف عَن غَيرها باختلاف طبائعها وسماتها وأنواعها، إلا أن هذا لَم يَمنع المُنظرين والخبراء في مَجال الأزمات مِن تَحديد مَجموعة من الأسباب العامة التي تَؤدي إلى نُشوء الأزمات في الكيانات الإدارية داخل المُؤسَسَات. كما أن للأزمات؛ من خلال كَونها تنطوي على مخاطر مُهددة على أهداف وَصالح المُؤسسة فإن لها تداعيات كثيرة ومُتعددة على الأزمة. ومن خلال هذا العُنصر، سنتعرف على أسباب الأزمة وتَداعياتها.

1.3 أسباب نشوء الأزمات

يَجب الأخذ بِعين الاعتبار كَون الأزمة مَجمُوعة مِنَ الحَوادث أو الحالات التي تَزداد في دَرجة تَعقيدها وتَهديدها لأهداف المُؤسسة وَمصالحها، وانطلاقا من هذا فإن أسباب الأزمة تَكون بطبيعة الحال؛ حوادث أو حالات ومُشكلات، إضافة إلى ذَلك هُناك العَوامل تُؤثر فيها وتُؤدي إلى نُموها وتطورها، تَوسعها وتَعقُدها مُسببة بذلك أزمات للمُؤسسة.

مِن خلال اطلاعنا على الأدبيات العلمية التي عالجت مَوضوع أسباب الأزمات، استطعنا التَوصل إلى العَديد مِنَ العَوامل المُسببة للأزمة. إلا أن اختلاف وُجهات النظر وتَعددها يَفرض عَلينا الاعتماد على هذه الأطاريح وتَكيفها مَع سياق المَوضوع من أجل بناء أنموذج هَجين بالاعتماد على تَصنيف رؤوس المَوضوعات إلى واصفات رئيسية وإدراج الفرعية ضمنها، فَضلا عن اختزال المُرادفات اللغوية. الشَكل التوضيحي التالي يُبين أنموذج مُجترح لأسباب نشأة الأزمة.

شكل رقم -08- يبين أسباب نشوء الأزمات



المَصدر: من اعداد الباحث

بُغية إعداد الأنموذج السابق اعتمدنا على بيانات من المَراجع الواردة في الهامش[1،2،3،4].

ومن خلال الشَكل السابق يَتبين أن أسباب الأزمة تَنبع من البيئتين الداخلية والخارجية للمُؤسسة أو النظام؛ هتان الأخيرتين تتضمنان كَثيرا من العَوامل التي تُؤثر في الأحداث والحالات والمُشكلات وتَجعل مِنهُما أزمات. من أهم هذه العوامل: المُؤسساتية أو التنظيمية، المَعلوماتية، البشرية، التقنية، الاقتصادية والبيئية. وأن كُل عَامل من هذه العوامل أو أكثر يُؤثرون على المُؤسسة أو نظام المَعلومات بشكل مُباشر أو غير مُباشر، وفي الإدارة الغير جيدة والفعالة، يُصبح تأثير هذه العَوامل سَببا في نُشوء الأزمات دَاخل المُؤسسة. تَندرجُ هذه العوامل الرئيسية المُؤثرة على عَوامل فَرعية مُوزعة على البيئتين الداخلية والخارجية وَهناك المُشتركة بينهُما، وفي هذا القسم أوردنا في الأنموذج السابق أهم الأسباب المُؤدية إلى نُشوء الأزمات، مَع التَركيز على المُؤسسة الخدَمية العُمومية مُواءمة مَع سياق المَوضوع.

2.3 تدَاعيات الأزمة

للأزمة تَداعيات كَثيرة عَلى المُؤسسة أو النظام، تَتَباين وتَختلف هَذه التأثيرات باختلاف طَبيعة الأزمة، نَوعها ودَرجة خطوُرتها. وبما أن الأزمة تُأثير مُباشر عَلى عَمليات، مَصالح وأهداف المُؤسسة فَمن شأن تداعياتها المَسَاسَ بالعديد أو كُل جَوانب المُؤسسة وَوَحَداتها.

تَتفق مُعظم المَصادر على أن تَداعيات الأزمة على المُؤسسات والأنظمة تَكون ذات طبيعة مُزدوجة؛ إيجابية وسلبية، وَدَرجة فَاعلية العَملية الإدارية للأزمات تُحدد طبيعة هذه

---

[1] **الضبع**، رفعت عارف. إدارة الأزمات. مرجع سابق، ص. 41.

[2] **بورزان**، آية رياض العبد القادر. إدارة الأزمات. ص. 4.

[3] **المساعدة**، ماجد عبد المهدي. إدارة الأزمات: المَخل، المفاهيم والعمليات. عُمان: دار الثقافة، 2012، 384 ص. ردمد: 978-9957-16-755-4.

[4] LEMONAKIS, Christos, and Antonios ZAIRIS. Crisis Management and the Public Sector: Key Trends and Perspectives. In: Public Sector Crisis Management [online]. IntechOpen, 2020 [viewed 14 November 2022]. ISBN 9781838809812. Available from: doi:10.5772/intechopen.90855

التَداعيات. فَمن شأن الادارة الجَيدة للأزمة وَمَا بَعدَها العَودة بأثار إيجابية وفوائد على المُؤسسة. في حين أن الادارة السلبية أو الغير فعالة من شأنها أن تَجعل من تأثير الأزمة سِلبيا وخطيرا تَتسببُ في خَلق مَجموعة أخرى مِنَ الأزمات قَد تُؤدي إلى انهيار النظام أو المُؤسسة.

وَمن جُملة هَذه التداعيات حَسب مَا هو وَارد في الأدبيات العلمية، هُو مَا تَم تجميعه والتَحقق منه مَيدانيا في دراسة كُل من التُركيان «Mehmet Onur BALKAN» & «Lütfiye ÖZDEM_R» التي هَدفت لتطوير مِقياس مَوثوق يُمَكن مِن تَقييم آثار الأزمات على المُؤسسات والتي أجريت على 97 مُؤسسة في المَنطقة الصناعية بمالطا، استطاع الباحثان رَصد تداعيات إيجابية وسلبية للأزمات تَم تصنيفها وتَسميتها كما يلي[1]:

- **التَداعيات الإيجابية**

عندَما يَتم إدارة الأزمة بشكل جَيد، تُمكن الأزمة من السيطرة على مَشاكل المُؤسسة، اكتساب مَهارات التغيير من أجل التكيف، تطوير استراتيجيات جديد، الحصول على ميزة تَنافُسية، والمُساعدة على التشكيك في فَهم التسيير المُعتاد. الشَرط الأول للاستفادة من الأزمات هو إدراك حَقيقة أن الأزمة تُراكم الفُرص. هناك العديد من التداعيات الايجابية يُمكن حَصرُها في النقاط التالية:

- **تُوفر الأزمة فُرص التغيير المُؤسساتي:** وذلك من خلال: التشكيك في الافتراضات المُستعصية على النَقد في الأوقات الأخرى، الحصول على فُرصة لاختبار الأهداف،

[1] ÖZDEMIR, Lütfiye, and Mehmet Onur BALKAN. The Positive and Negative Effects of Crisis on Organizations: An Application In: 2010 turgut Özal international conference on economics and politics. [online] April 2010 [viewed 18 November 2022]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/305149013

الخبـرات، العـادات، الاختيـارات، والمخـاوف، البـدء فـي التغييـر الاسـتراتيجي والتكنولوجي، اكتشاف المَواهب الجديدة وبناء رُوح الفريق في كُل المُؤسسة؛

- **تُـوفر الأزمـة للمُؤسَسَـة تَعلـم الفُرص:** فـي مَرحلـة التغيير، تَنفتح للمُؤسَسَة نافدة من الفُرص، فَمن أجل تلافي الأزمات المُشابهة التي يُمكن أن تَحدُث في المُستقبل على المُؤسسة تَعلم الدُروس من الأزمات السابقة، وفي النظري، التَعلم يتطلب التغذية الرَاجعة التي تُمكن من زيادة دقة الاستجابة وتحسين الأداء. ونظرية التعَلم قائمة على تحديد ما مدى قُربنا لتحقيق الأهداف؟ وكلما كانت التغذية الراجعة دَقيقة، وكُلما كانت سريعة، كلما كان الأداء المُؤسساتي أفضل؛
- **تُـوفر الأزمـة للمُؤسسـة فُرصـا للنُمـو:** حالة الأزمة تُشكل وقت مناسب للمؤسسات للنمو، إذا كانت تَستطيع الاستفادة منها. لما تُقدمه من فرص لتقوية الثقة مع المُستفيدين وجَعل المُوظفين فخورين بمُؤسستهم؛
- **تُوفر الأزمة فُرصا لتُصبح دَولية (عَالمية):** إن استثمار المُؤسسة للفرص التي تُوَفرها الأزمة، تُمكنها من: التعَلم من الأزمات السابقة والحالية، التكيف والتغير، الاستثمار في الدُروس من خلال إعادة الهيكلة وإعادة النظر في الأهداف والاستراتيجيات والأدوات المُستخدمة لتحقيقها، واكتشاف فُرص جديدة قد تتضمن الاندماج والنُمو في البيئة العَالمية. وهذا ما من شَأنه أن يجعل من المؤُسسة عالمية.

➢ **التَداعيات السلبية**

تَعود الأزمة بتأثيرات سلبية نَتيجة لضُعف الاستجابة وَعَدَم فاعلية إدارتها. مِن خلال تَوافر وتَفاعل عوامل داخلية وخارجية تُؤثر الأزمة على الهيكل التنظيمي والاداري للمُؤسسة وهذا ما يَعود على المُؤسسة أو نظام المعلومات بـ:

- **فَشل الاتصال الدَاخلي:** في أثناء الأزمات تُحجم عَملية الاتصال الداخلي أو تَفقد نَوعيتها، وهَذا بسبب عَدم كفاءة تَدفق المَعلومات من البيئة الخارجية، مما يُؤدي إلى

فَشل الاتصال الداخلي. في هذه الحالة تنشأ مشاكل بين مُتخذي القرارات والموظفين ومُنقبي البيانات؛

- **مَركزية السُلطة:** تُعد هذه الحالة استجابة لفشل الاتصال الداخلي، وهذا الاجراء وُثق عَلى أنه التأثير الأكثر تَهديدا لهيكَل المُؤسسة. الحاجة إلى اتخاذ قرارات قَوية، مُناسبة وسَريعة في أوقات الأزمات، يُجسد في تَركيز السُلطة في المُؤسسة، إلا أن ذلك يُمكن أن يُخر إذا كان في المُؤسسة بُؤر مأزومة. السبب الرئيسي للجوء لمركزية اتخاذ القرارات هُو فَساد العَملية العادية لاتخاذ القرارات؛
- **الحَد من نَزعة التغيير المُؤسساتي:** في حالة عَدَم اليقين الذي تتسمُ به الأزمة، تَنزع المُؤسسة إلى رَفض التغير وبذلك ايقاف مَشاريع المُؤسسة (عملياتها، أنشطتها). وإن كان هذا الوضع مُؤقت وظرفي إلا أنه يُؤذي المُؤسسة؛
- **التَنسيق الغير مُلائم:** نظرا لاتسام الأزمة بنُقص المعلومات، يَبرُز التَنسيق الغير مُلائم بَين وَحدات وأقسام المُؤسسة. مَركزية السُلطة تلعبُ دَورا في ذلك. كما أن يُمكن لانهيار الاتصال بين الأقسام التَسبب في التنسيق الغير مُلائم؛
- **خلطُ في المَهام، السُلطة، والمَسؤوليات:** في أوقات الأزمات، التغيرات المُؤسساتية وهيكل التَسيير الأكثر شُيوعا تَقع عَلَى المُوظفين، في حالة الأزمة ونتيجة لقلة الطلب على الخدمات أو المُنتجات يَتم تَقليل عَدَد المُوظفين وهذا ما يزيد من وضائف المُسيرين، ما يَنتج عنه أضرار نفسية عليهم؛
- **زيادة الخوف والذُعر بين المُوظفين:** إن تقليل عَدَد المُوظفين هو أحدد تَداعيات الغير مَرغوبة أثناء الأزمات، وهَذا ما يزيدُ خَوف المُوظفين من فُقدان عَملهم. هذا الخلع والخوف يأثرُ على التوازن الداخلي للمُؤسسة. هذه الحالة تتسبب في ردات فعل صادمة وقلقة، يُمكن أن تُنتج التَهرب، مشاكل في التركيز، الاكتئاب، احساس بالضعف والحُزن... وهي على المَدى البعيد تضر بالحالة النفسية، العقلية والجسدية للمُوظفين، وهذا من شأن تعريض المُؤسسات للمخاطر وزيادة النفقات؛

- **احباط المُوظفين:** وهي نتيجة طبيعية لزيادة الخوف والذُعر في المُؤسسة؛
- **الاكتئاب النفسي والجسدي:** وهُو أحد نتائج الأزمات، من خلال تأثر الموظفين بالأحداث، وهذا ما يُحطم تَوقعاتهم حول أنفسهم والمُؤسسة، أو خَلق الاعتقاد بأنهم مُهددين؛
- **زيادة الدفاع عن النفس:** في وقت الأزمات، يُركز المُوظفين كُل جهودهم على حَل الأزمات، أما بَعد الأزمة تظهر مَخاوف الخُطط المُستقبلية. هذا الخَوف ينشأ قلق عام لدى المُوظفين قد يأثر على اتخاذ قرارهم بترك المُؤسسة أو لا، وهذا ما يَعُود على المُؤسسة بخسارة الموظفين الكفؤين ونتائج دراسات ميدانية تؤكد هذا؛
- **فَسَاد العَلاقة بَينَ أقسام المُؤسسة:** المشاكل الادارية والتنظيمية التي تظهر في أوقات الأزمات قد يُؤثر أقسام المُؤسسة على غرار انتاجية التسويق والعلاقات العامة. وَنقص التنسيق، فساد اجراءات اتخاذ القرارات، وانخفاض جودة القرارات يُمكن أن يُؤثر في أنشطة جميع الأقسام.

مِن خلال مَا سبق يَتَبَيَن أن للأزمة تداعيات إيجابية وسلبية على النظُم أو المُؤسسات، كما أن هذه التَداعيات مُرتبطة بشكل عُضوي بأسباب نُشوئها، فَضلا عن ذلك فَمن شأن سِمات الأزمة تَحديد طبيعة تأثيرها وتَداعياتها. وأمام هذه المُعطيات تَبزُ الحاجة إلى ضَرورة التَميز بين مُختلف أنواع الأزمات من أجل الحصُول على صورة شاملة للأزمة الادارية وهذا ما سنتطرق إليه في العُنصر الأخير من هذا المبحث.

4. تيبولوجيا «Typology» الأزمات

يَعود السبب في ادراجنا لهذا العُنصر باسم تيبولوجيا الأزمات؛ –هُوَ أن دراسة الأنواع أو التَصنيفات المنهجية لأنواع شيء ما وفقا لخصائصها المُشتركة، وَبذلك فَهُوَ فِعل ايجاد، تعداد وَتَصنيف الحَقائق بطريقة مَنطقية– بَدَل أنواع الأزمات، لكَون الأزمات مُتعددة الأنواع، وَمُختلفة مِن حَيثُ تَصنيفاتها. لذلك فإن تعداد أنواع الأزمات دُون الأخذ بعين الاعتبار تَصنيفاتها يُعد اخلالا بالمَوضوع. وَلهاذا الغَرض، تَحرِص مُعظم الأدبيات العلمية على إدراج أنواع الأزمات ضِمنَ مَجموعات مُصنفة بناء عَلى مَجمُوعة مَرجعية مِنَ المُتغيرات أو الخَصائص المُشتركة التي تَتَحدَدُ وفقها أنواع الأزمات.

في دِراسة لكُل مِن «Junhong Gao» وَ «Ruth Alas» يُشيران إلى أن الأدبيات الأكاديمية تَزخرُ بالعديد من أنظمة التَصنيف لأنواع الأزمات. حَيثُ تُساعد هذه التصنيفات في التقليل من حالة عَدَم التأكد أبانة حُدوث الأزمات. يَرصدُ الباحثان هَذه التصنيفات وأنواعها فيما يَلي: **مِن حيثُ عَمليات التَشكل:** وتنقسم إلى نَوعين: أزمة مُفاجئة، وأزمة تَراكُمية. **ومِن حيثُ المُتَسبب** فَتَنقسم إلى: الأزمة المُفتعلة مِنَ قبل شخص، والمُفتعلة من قبل مَجمُوعة، و الناتجة عَن الكَوارث الطبيعية، وَتَدمير البِنية التحتية. **ومِن حَيثُ المَصدَر** تَنقسم إلى: أزمات مُتعمَدَة: وهي أفعال مُصَمَمَة لإيذاء المُؤسسة وتَشتملُ عَلَى (الإرهاب، الأعمَال التَخريبية والعُنف في مَكان العَمل، ضُعف العَلاقات بَينَ المُوظفين، ضُعف إدارة المَخاطر، عَمليات الاستحواذ العِدائية)؛ وأزمات غَير مُتَعَمَدَة: الكَوارث الطبيعية، تَفشي الأوبئة، التَفَاعُلات التقنية الغَيرُ مُتَوَقَعَة، فَشَل المُعدات والرُكود الاقتصادي. **ومِن حَيثُ نطاق التَأثير** فَتَنقَسم إلى: أزامت تُأثر عَلى كُل المُؤسسة، تُؤثر عَلى أقسام أو وَحدات مُعينة، تُؤثر عَلَى بَعض الأشخاص. **وَمِن حَيثُ التَأثير** تَنقَسم إلى: اقتصادية، مَعلوماتية، مَادية، مَوارد بَشَرية، المُتَعَلقة بالسُمعة، الأفعال السيكُوباثية «psychopathic»، وَالكَوارث الطَبيعية. **وَمن حَيثُ النَتائج** تَنقَسم إلى: أزمات مُتَعَلقة بالسُمعة، أزَمَات الانتاج، أزَمات مَالية، أزمَات المُمتلكات:

التي تَنتُج بسبب الكَوارث الطبيعية أو الحَوادث البَشرية حَيث تَفقد المُؤسسة قسما كَبيرا مِن مُمتلكاتها، وأزمات المَوارد البَشرية. أمَا **مِن حَيثُ السبب والتأثير** فَتَنقَسم إلى: أزمات تَضر بسُمعة المُؤسسة ومَاليا، أزمات الحَوادث، وأزمات سُوء التَسيير [1].

أما في كتاب كُل مِن «اللامي والعيساوي» فيَرصُدان التَصنيفات الآتية: أزمة سَطحية، عَميقة، مُفاجئة، يُمكن التَنَبؤُ بِهَا، لا يُمكن التنبؤ بِهَا، زَاحفة، مُتراكمة، رُوتينية واستراتيجية[2].

أما «بُورزان» فتَرصد التَصنيفات التالية: **حَسب أسباب الأزمة** تنقسم إلى: أزمات طبيعية، تكنولوجية، أزمات المُواجهة، أزمات الحقد، أزمات المُخالفات التنظيمية: وتَنقسم هذه الأخيرة إلى: أزمة انحراف القيم الادارية، أزمة الخداع، أزمة سُوء السُوك الإداري، وَأزمات بسبب العُنف في مَكان العَمل، أزمات بسبب الشَائعات، أزمات الإفلاس، أزمات المَسؤُولية عَن المُنتج. **وَحسب المدى الزمني** تنقسم إلى: الأزمات المُفاجئة، والمُشتعلة. **وَحَسَبَ تكرار** الأزمة تَنقَسم إلى: دَورية، وغير دَورية. **وَحسب حِدة الأزمة** فتَنقسم إلى: سَطحية، وعَميقة. **وَحسب مَدى التأثير** تَنقَسمُ إلى: مَحدودة التأثير، وَجوهرية. **وَحسب شدة الأزمة** تَنقَسِم إلى: أزمة عنيفة، وَأزمة خفيفة. أما **بحسب مَحاور الأزمات** فَتنقسم إلى: أزمات مَادية، مَعنوية، وَمُزدوجة. وحَسب **مُستوى الأزمة** فتَنقسم إلى: أزمة شاملة، وَجُزئية. وأخيرا حسب **أبعاد الأزمة** فتَنقسم إلى: أزمات عالمية لها تأثير مَحلي، محلية لها تأثير عامل، وَأزمات محلية[3].

أما «**الضبع**» فَيرصُد التصنيفات الأتية: **حسب مَضمون الأزمة** وتضم: ويقصد به المجال كالاقتصاد، الاعلام، الثقافة، البيئة...ويَرى أن في كُل تقسيم هُناك تَقسيماتٌ فَرعية.

---

[1] JUNHONG, Gao, and Alas, Ruth. «The impact of crisis on enterprise life-cycle». In: Problems and Perspectives in Management. [online]. 2010, 8(2), 09-20[viwed 19 November 2022]. ISSN 1810-5467. Available from: https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-prespectives-in-management-28/the-imact-of-crisis-on-enterprise-life-cycle. p.p: 10-11.

[2] **اللامي**، غسان قاسم دود؛ العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم. إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. مَرجع سابق، ص.ص: 20-23.

[3] **بورزان**، آية رياض العبد القادر. إدارة الأزمات. ص. ص: 56-63.

وبحسب النطاق الجُغرافي فيُقسمُها إلى: أزمة مَحَلية، قومية، إقليمية ودَولية. **وبحَسب حجم الأزمة** فيُقسمُها إلى: أزمة صغيرة، مُتَوسطة، وكبيرة. **وحسب المَدى الزَمني لضهور الأزمة** فتنقسم إلى: الأزمة البطيئة الطويلة، والانفجارية السَريعة. **وبحَسب طبيعة التهديدات** التي تَخلقها الأزمة فتنقسم إلى: تَهديدات داخلية، وَ تَهديدات خَارجية[1].

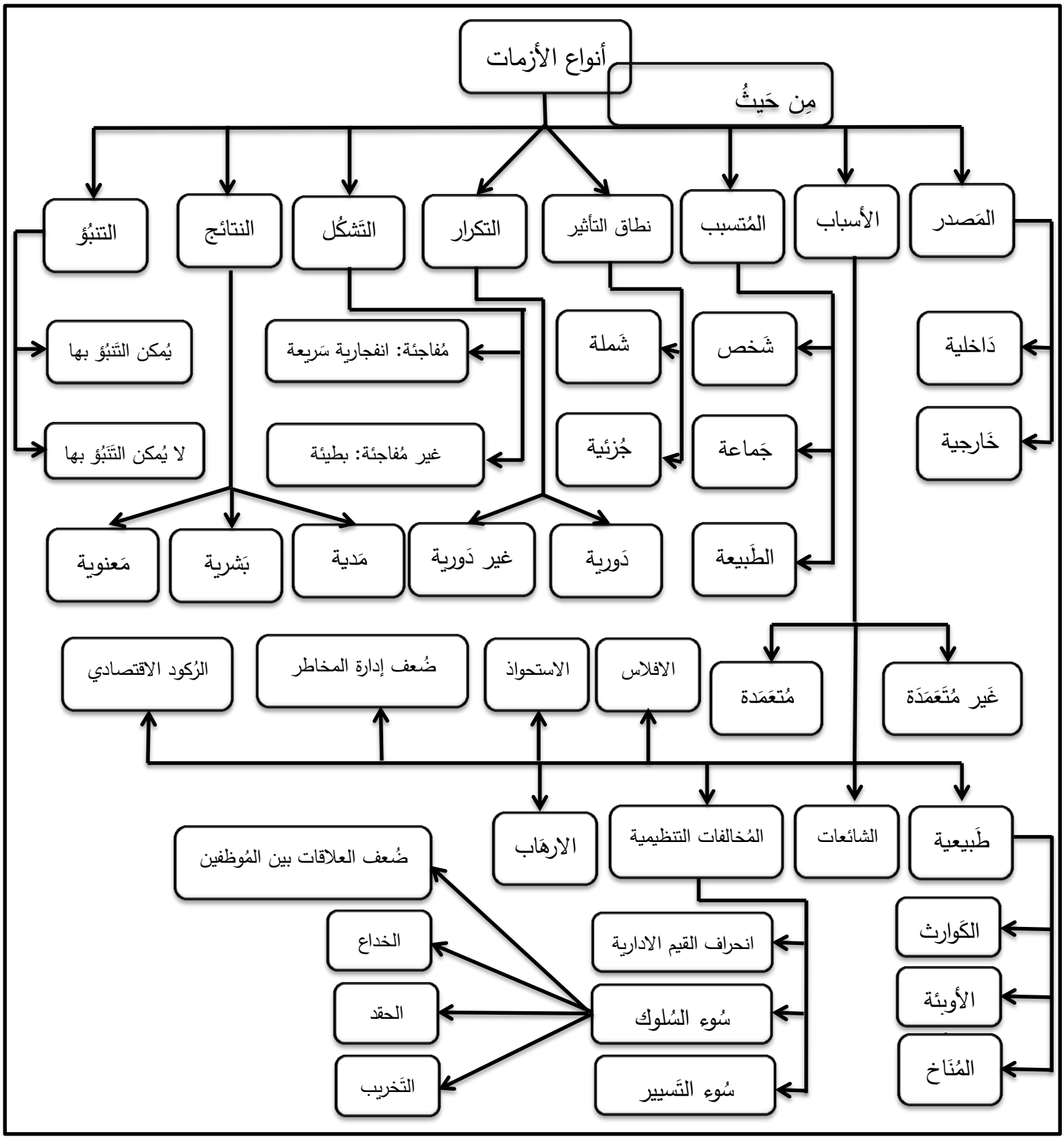
وَمن خلال مَا سبق يتبين لَنا أن هُناك العَديد من التصنيفات والتَقسيمات لأنواع الأزمات باختلاف المَعاير وزَوايا النظر المُستخدمة في عَملية تَصنيفها. إلا أن العَديد من التَقسيمات السابقة أحياننا تَتَشارك في الكثير من الأقسام وأحيانا تُضيف الواحدة عَن غيرها تَقسيمات أخرى مُختلفة. وَكَذلك هُناك مَن يستخدم تَعبيرات لغوية مُترادفة ويُدرج نَفس الأنواع في أقسام مُختلفة. كَمَا أن اختلاف المَجال المَوضوعي للنَص أو المَرجع يَفرض كَذلك نَظرة مُختلفة للأزمة ومن ثَمة لتصنيف أنواعها. وَبناء عَلى التَقسيمات السابقة، سَنحاول بناء أنموذج جَديد بحيث:

- يَتواءم مَع التخصُص وَمَوضُوع الدِرَاسَة؛
- نَختزل التَقسيمَات والأنواع المُكَرَرَة والمُتَرَادفة؛ و
- نَستثني التَقسيمات والأنواع التي تَخرُج عَن تَعريف الأزمة الذي سَبق وأن ضَبَطنَاه.

وعليه فإنه ومن أصل أزيد من (+20) قِسما رَئيسيا استطعنا اختزالها في (8) أقسام رئيسية، وَ (26) قسام ثانوي. أما في القسم الثالث فَهُو مُخصص للأزمات بعينها والتي غالبا مَا تَكون الواحدة مُنطوية على أخرى، وهي حالات فيها تَتَمايزُ كل أزمة على غَيرها وَذَكرنا على سَبيل المثال لا الحَصر (10) من أكثرها انتشارا في المُنظمات والمُؤسسات المُختلفة. والشَكل التالي يُعدد ويُوضح هذه الأقسام الثالثة وأنواع الأزمات.

[1] **الضبع**، رفعت عارف. إدارة الأزمات. ص. ص: 38-41.

الشَكل رَقم -09- يُبين تيبولوجيا الأزمات



5. أزمات المكتبات العُمومية

سبق وأن أشرنا في العنصر الأول مِن هَذا الفصل إلى أن أهم عامل من العوامل المساعدة في إدارة الأزمات هُو تقبل المُؤسسات للأزمات. وَعَلى أسَاس هَذَا التَقَبُل يُمكن للمُؤَسَسَات عامة وَالمكتبات ومَرَاكز المَعلُومات العَمَل عَلى تَحديد الأزَمَات التي تُوَاجهُهَا، التَخطيط لإدَارتها، وَالعَمَل عَلى الاستجابة لَهَا بأفضل الطُرُق والمُمَارسات المُمكنَة. وَعلى هَذَا الأسَاسَ تَعتمد المؤسسات والكيانات على حصر الأزمات الأكثر احتمالية للتعرض إليها والعمل على دراستها واعداد الاستراتيجيات، الخطط والسيناريوهات المحتملة لبناء استجابة فعالة لها، هذه العملية يطلق عليها اصطلاحا في أدبيات إدارة الأزمات بحقيبة الأزمات «Crisis Portfolio». ومن خلال هَذا العنصر سنَستعرض الأزَمات التي تواجهها المكتبات بصفة عامة والعمومية منها بصفة خاصة حسب ما هو وارد في الأدبيات والدراسات العلمية، وكذا التَحقُق مِن كفاية وَشُمُولية هَذه الأطَاريح.

في دِرَاسَة تَنظيمية للمَعرفة، قَام الايرانيان «Somaye Sadat Akhshik» وَ «Reza Rajabali Beglou» بدراسة أزيد من (2900) ورقة بحثية تعالج موضوع الأزمات في المكتبات منذ سنة (1985) إلى سنة (2020). ومن بين أهم نتائج هَذه الدراسة؛ أن الأدبيات العلمية ركزت بشكل كبير على خمس أصناف أساسية من الأزمات هي على التوالي: **الأزمات الاقتصادية والمالية، الأزمات الطبيعية، الأزمات الاجتماعية، الأزمات الصحية وأزمات أخرى.** كما أشارت ذات الدراسة إلى أن المكتبات العمومية جاءت في المرتبة الثانية من حيث الاهتمام والدراسة من طرف الباحثين بعد المكتبات الجامعية، وتليها في الترتيب –المكتبات العمومية– الأصناف التالية: الوطنية، الطبية، الرقمية، والمدرسية

التي تذيلت القائمة اضافة إلى دراسات أخرى عالجت الموضوع في المكتبات بصفة شاملة دون تخصيص لصنف معين[1].

وعلى هذا الأساس يتبين أن هناك اهتمام كبير من طرف الباحثين بدراسة الأزمات التي تواجهها المكتبات العمومية، وَهذا طبيعي نظرا لطبيعة الجمهور الذي تخدمه هذه الأخير وكذا لأهميتها الكبرى في النسيج الاجتماعي، اضافة إلى ذلك نستخلص أن حقيبة ادارة الأزمات الخاصة بالمكتبات العمومية من حيث شموليتها وبناء على غالبية الدراسات العلمية متكونة من أربعة أصناف رئيسة من الأزمات، سنحاول استعراضها في العناصر الفرعية التالية.

1.5 الأزمات الاقتصادية والمالية

تعد الأزمات الاقتصادية والمالية من بين أكثر الأزمات التي تتعرض إليها المكتبات العمومية، ويُمكن تفسير ذلك من خلال العودة إلى المبدئ الذي أنشأت على أساسه المكتبات العمومية باعتبارها "**تُنشأ وتمول من طرف الدولة**". ومن تداعيات هذا المبدأ هو ارتهان المكتبات العمومية بشكل شبه كامل بالمخصصات المالية التي تحددها الحكومات، هذه الأخيرة التي تتأثر بعدة متغيرات منها: مدى إدراك الطبقة السياسية الحاكمة لأهمية المكتبات العمومية ومدى استعدادها للاستثمار فيها من خلال تخصيص ميزانيات معتبرة وكافية، اضافة إلى ذلك فإن الأزمات الاقتصادية المتكررة تأثر بشكل مباشر على المكتبات العُمُومية حيث دائما مَا يتم التقليل في ميزانياتها على حِساب قطاعات أخرى بناء على ادعاءات أن "**المكتبات العمومية لا تساهم في النمو الاقتصادية**".

[1] AKHSHIK, Somaye Sadat, and Reza Rajabali BEGLOU. A systematic review of crisis management in libraries with emphasis on crisis preparedness. IFLA Journal [online]. 2022, 034003522210896 [viewed 13 February 2023]. ISSN 1745-2651. Available from: doi:10.1177/03400352221089675

تُشير نتائج دراسة ميدانية إلى أن الأزمات الاقتصادية والمالية أوصلت المكتبات بكافة أنواعها وخاصة العمومية منها في عديد بلدان العالم إلى حافة الانهيار، حيث أن محاولات المكتبات للتأقلم مع البيئة الجديدة وتحدياتها المتغيرة، غالبا لم تمكنها من الصمود بشكل كامل أمام حدة الأزمات التي اتسمت بزيادة عبئ الانفاق خاصة مع التحولات الجديدة في مجال المكتبات والمعلومات مقابل ثبات أو نقص الموارد المالية والميزانية المخصصة لها[1].

تأثر مؤشرات الاقتصاد الكلي بشكل مباشر على تمويل المكتبات العمومية والاستثمار فيها؛ حيث كلما زادت المداخيل العمومية لدى الدولة كلما زادت نسبة مخصصات المكتبات العمومية، وعلى عكس قطاعات ومؤسسات أخرى فإن المكتبات العمومية دائما ما يتم تقليل مخصصاتها دون مراعات لتداعيات ذلك على قدرة المكتبات على تقديم الخدمات وضمان استمراريتها، وَهذا ما يترجم غالبا في موجات كبيرة لغلق المكتبات العمومية، وهَذا ما بات ينظر إليه باعتباره ظاهرة عالمية.

وهذا ما نستخلصه من خلال النظر إلى احصائيات التي أجريت في بعض الدول الغربية؛ ففي الو. م. أ. قلصت ميزانيات 33.22% من أصل 1442 مكتبة سنة 2009 وزادت إلى نسبة 43.72 سنة 2010، أما في النرويج فبالرغم من زيادة الانفاق على القطاع العمومي بنسبة 27% فإن الانفاق على المكتبات تقلص من 20.2 سنة 2003 إلى 15.9 في 2009 وفي ذات الوقت نقص عدد الموظفين في المكتبات من 892 إلى 748. أما في اليابان فعلى الرغم من زيادة مباني المكتبات بشكل كبير إلى نسبة توظيف المكتبيين تناقصت[2].

[1] GIANNAKOPOULOS, Georgios, Alexandros KOULOURIS, and Dionysis KOKKINOS. Libraries in Crisis: A Glimpse over Greece and Cyprus. Procedia – Social and Behavioral Sciences [online]. 2014, 147, 411–417 [viewed 3 May 2023]. ISSN 1877-0428. Available from: doi:10.1016/j.sbspro.2014.07.121. P. 416.

[2] IDEM. P. 412.

وفي المملكة المتحدة ـوبحسب مقال منشور على جريدة «The Guardian» في كَانون الأول سنة 2019ـ تَم غَلق 800 مَكتبة مُنذ سنة 2010، وَذَلك راجع لنُقص التمويل الحُكُومي للخدمات العُمومية حَسَبَ مَا صَرَح بِه المَعهد القانوني للمالية وَالمُحَاسَبَة في تَقريره السنوي لذَات العَام، وتداعى عَن ذلك نُقص في عدد المكتبيين من 24,000 مكتبي سنة 2009 إلى 15,300 مكتبي سَنة 2010، وبذلك شَهَدَت المَكتَبَات نُقصا فادحا في عدد الزوار من 315 مليون زائر سنتي 2009–2010 إلى 226 مليون زائر سنة 2019[1]. وإذا كان الأمر على هذا في المملكة المتحدة التي تُعد من أكثر الدُول اهتماما بالمكتبات العُمومية، فإن الأمر نفسه ينطبق على دُول متقدمة أخرى، وبطبيعة الحال فإن الأمر مُماثل في بقية دول العالم وإن كان المجال لا يسمح بذكرها جميعا. ففي الجزائر **–وعلى الرغم من انعدام غلق المكتبات العمومية–** سجلنا تباطؤً كبيرا في تَجسيد مَشروع شَبكة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية إثر اعتماد سياسة التقشف وترشيد النفقات العمومية مُنذ 2014 إلى غاية الآن، أما بخصوص توظيف المكتبيين فعلى الرغم من شحة المعروض من المناصب فإن الأمر ازداد تعقيدا منذ 2019 .

نُلاحظ كذلك من خلال اطلاعنا عَلى العَديد من التصريحات الصحافية للمسؤولين الحكوميين بخصوص قَضية غَلق المكتبات العمومية، أن السياسات والحكومات تَجنح إلى تقليل الانفاق العُمومي في ظِل زيادة حِدة الأزمات الاقتصادية وَبروز شَبح الركود الاقتصادي في العديد من الدُول. كما أن الاضطرابات المالية في ميزانيات المكتبات العمومية تشمل تحديا على مستوى الإدارة والتسيير، ففي ظل تزايد عدد السكان الذي يترجم –افتراضيا– إلى تزايد عدد المستفيدين، تشهد المكتبات العمومية انخفاضا في عدد العمال

[1] FLOOD, Alison. Britain has closed almost 800 libraries since 2010, figures show. *the Guardian* [en ligne]. 6 décembre 2019 [consulté le 15 octobre 2022]. Disponible sur : https://www.theguardian.com/books/2019/dec/06/britain-has-closed-almost-800-libraries-since-2010-figures-show

المكونين والمؤهلين، فضلا على ميزانيات الصيانة والحفظ، تنمية المجموعات، وتصميم وتقديم خدمات المعلومات.

في أوقات الأزمات الاقتصادية والمالية ووفقا لتقرير مؤسسة «KPMG[1]» فان المكتبات تواجه تحديات على مستوى التمويل أكثر من غيرها من الخدمات، وبذلك تشهد المكتبات نقصا في الاستخدام، ارتفاع تكلفة اقراض الكتب مقارنة بسعر الجملة للكتاب، فضلا عن وجود منافسين غير تقليدين يوفرون للمستفيد كتب، معلومات، إعلام، وَخدمات" حديدة على غرار "أمازون، ومواقع التواصل الاجتماعي[2] .

يجب كذلك التنويه إلى أن حجم تأثير الأزمات المالية والاقتصادية على المكتبات مرهون بشكل مباشر بطبيعة السياسات الحكومية، فمثلا نلاحظ أن الأنموذج الأنجلوسكسوني «Anglo-Saxon» خاصة في الو. م. أ. له تأثيرات ايجابية نظرا للتقدير والاهتمام الذي تحظى به المكتبات وأهميتها للمجتمع ضمن هذه النمط من التسيير الذي يركز على التمويل الخاص للمكتبات وعلى المتطوعين بدرجة كبيرة[3]. في حين نجد أن ذات الأنموذج كانت له تأثيرات ضارة وخيمة على المكتبات في بريطانيا، خاصة بتأثرها بالسياسات النيوليبرالية حيث شهدت هذه الأخيرة أكبر موجت غلق المكتبات في العالم. في حين نجد أن الأنموذج الفرنكوفوني «Francophone» في تسيير المكتبات وهو المتأخر عن نظيره الأنجلوسكسوني يهتم بشكل أكبر بتشييد المكتبات ومبانيها على حساب توفير الكادر البشري

[1] شبكة عالمية من الشركات المهنية تُقدم خدمات مراجعة الحسابات، الاستشارات والخدمات الضريبية.

[2] MASSIPE, Alexandre. British and French Libraries facing the economic crisis. ENCATC JOURNAL OF CULTURAL MANAGEMENT AND POLICY. [en ligne]. 2011, Vol. 3, N. 1. Available at: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.encatc.org/media/2690encatc_journal_vol3_issue_1_20136268.pdf&ved=2ahUKEwi1yZaHztnAhXVUaQEHZJFAiYQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw3yBP9yDFH8EoOy0ngCkQhR. P. 64.

[3] GIANNAKOPOULOS, Georgios, Alexandros KOULOURIS, and Dionysis KOKKINOS. Op. Cit. p. 412

المكون والمُؤَهل وخدمات المعلومات، وعلى الرغم من أن المكتبات ضمن هذا الأنموذج لم تشهد موجات إغلاق كبرى ومع ذلك فإن أوضاعها تزداد سوءا[1].

إضافة إلى ما سبق، لوحظ تزايد تردد المستفيدين على المكتبات العُمومية أثناء الأزمات المالية والاقتصادية، مقابل ثبات، تراجع أو تجميد وقطع المُخصَصَات المالة عن المكتبات. كما نجد أيضا أن التغيرات الجديدة في المكتبات العمومية، أفضت إلى توسع أدوارها وإلى بروز جيل جديد مِن الخدمات المعلوماتية والاجتماعية التي تستلزم دعما ماليا وماديا أكبر، في حين تستمر المخصصات المالية للمكتبات العمومية في الانخفاض، هذه الأزمة وعلى المدى البعيد تُفقد المكتبات العمومية قدرتها على التطور والمنافسة في ظل بيئة رقمية شديدة التغير والتحول الأمر الذي يُؤدي إلى غلق المكتبات وتهديد وجودها كخدمة عمومية أساسية في المجتمع.

وفي الأخير تشير العديد من الدراسات سالفة الذكر أن المكتبات العمومية وإن استطاعة الصمود والتعافي من الأزمات المالية والاقتصادية، فهي معرضة لمخاطر أخرى عديدة خاصة أنها تواجه أزمات على مستوى الهوية، الأدوار والخدمات.

2.5 الأزمات الناتجة عن الظواهر الطبيعية

سَبق وأن ميزنا بين مفهوم الكارثة والأزمة، غالبا ما يطلق على الظواهر الطبيعية على غرار البراكين، الزلازل، الحرائق والفيضانات...وغيرها بالكوارث، تُعتبر إدارة الكوارث مهمة جدا، ومع ذلك فالكوارث غالبا ما يتم التعامل معها وإدارتها من خلال العمل على تقليل الضرر قدر الإمكان. إلا أن الكوارث دائما ما تُخلف ورائها أزمات معقدة. وبذلك فإن المؤسَسَات وَمن بينها المكتبات العُمُومية مهددة بهذا النوع من الأزمات الذي تخلفه الكوارث.

[1] MASSIPE, Alexandre. Op. Cit. p. .67

تعمل الكوارث الطبيعية على إلحاق الضرر بمبنى المكتبة، مجموعاتها، تجهيزاتها، والأهم من ذلك العنصر البشري (العمال والمستفيدين). وبنتيجة طبيعية تدخل المكتبات مباشرة في مرحلة الأزمة، حيث تُشل نشاطاتها وخدماتها، وعلى هَذا الأساس تعمل المكتبة على: التعافي من تداعيات الكوارث، وإدارة الأزمات. وهنا تكون المكتبة في مرحلة تعافي ومرحلة إدارة الأزمة في نفس الوقت.

عديدة هي الكوارث التي حلت بالمكتبات حول العالم؛ وإن كان المجال لا يسمح بذكرها كلها فسنلقي الضوء على بعضها إذ يذكر الكاتب الفرنسي "لوسيان بولاسترون" في كتابه "**كُتب تحترق: تاريخ تدمير المكتبات**" في فصل "**خسائر السلام**" أن حريق لندن الكبير عام (1666) التهم بلقمة واحدة كل المكتبات التي في طريقه، كما احترقت مكتبة الكونجرس الأمريكية الضخمة ثلاث مرات في (1814، 1820، 1851) وتسبب الحريق الأخير في انهاء ثلثي موجوداتها، في حين دَمرت الهزة الأرضية سنة (1906) مكتبة جامعة ستانفرد ، في حين أفنى زلزال مَدينة طوكيو (1923) الذي اعقبه حريق هائل العديد من مكتبات المدينة، كما دَمر طوفان الذي ضرب فلورانسا كُل مكتبات المدينة من بينها المكتبة المركزية التي كانت تحتفظ في طوابقها تحت الأرض (1.2) مليون مُؤلَّف، كما تم تدمير (400.000) كتاب بسبب مياه رجال الاطفاء الذين كانوا يحاولون اخماد حريق في المكتبة العامة بلوس أنجلس[1]. إن الأمثلة التي قدمها "**بولاسترون**" ليست سوى غيض من فيض من عديد الكوارث الطبيعية المختلفة التي أدت إلى دمار المكتبات والكتب حول العالم.

وَمَعَ أن جميع الكوارث المتوسطة والكبرى تخلف ورائها مكتبات مدمرة، منكوبة أو على الأقل مأزومة. فهي وعلى الرغم من ذلك تبقى تأثيراتها على المكتبات –في حالت عدم الدمار الشامل– مقارنة مع باقي الأزمات الأخرى محدودة وفي الغالب قابلة للتعافي والأقل

[1] **بولاستون**، لوسيان. كُتب تحترق: تاريخ تدمير المكتبات. تر. هاشم صالح ومحمد مخلوف. ط.1، قطر: وزارة الثقافة والفنون والتراث، 463 ص. ردمد 6-46-82-99921. ص. ص153-169.

تهديدا على كيان المكتبة واستمراريتها. ففي الحالات التي لا تلحق بالمكتبات تدميرا شاملا، ففي أغلب هذه الحالات يتم تجاوز الأزمة والتعافي منها في ظل توافر توفر الموارد المناسبة والإدارة الفعالة لمرحلة الاستجابة والتعافي.

ولبد كذلك التركيز على أن الكوارث الطبيعية غالبا ما تُسفر عن أزمات مُركبة، تكون الأزمات المالية والمدية أبرزها بسبب الخسائر الكبيرة والمباشرة التي تخلفها الكوارث على المكتبة، إضافة إلى ذلك فهي تُأثر على حياة العُمال والمستفيدين مِمَا يَتَسَبب في أزمات نفسية لدى العمال تُؤثر بشكل مباشر على التوازن النفسي لدى الموظفين الشأن الذي يُؤثر على فاعلية أدائهم، اضافة إلى ذلك فغالبا ما يتم غلق أبواب المكتبة أمام الجمهور أو التقليص من خدماتها.

3.5 الأزمات الناتجة عن الاضطرابات الاجتماعية

غالبا ما تكشف الأزمات الاجتماعية عن مجالات الخلاف، وبذلك توفر للمكتبات مجموعة من الفرص والمخاطر في اطار سعي هذه الأخيرة لدعم الأفراد والمجتمعات التي تخدمها[1]. وللإضرابات والأزمات الاجتماعية تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على المكتبات العمومية. وهذا ما يتجلى في الأضرار والخسائر التي تلحق بها أو تلك التي تترتب عن غيابها ضمن النسيج الاجتماعي الذي تخدمه. ونظرا لكون الاضطرابات والأزمات الاجتماعية عديدة ومتنوعة "النزاعات السياسية، الحروب، الارهاب، التخريب...إلخ"، فإن المخاطر التي تتداعى منها غالبا ما تكون مُركبة ومتداخلة، وعلى هذا الأساس فأن الأزمة أو الاضطراب الاجتماعية، غالبا ما تخلف أكثر من أزمة على مُستوى المكتبات "مثلا: أزمات مالية، ضعف المجموعات، تذبذب الخدمات وضعفها...إلخ".

[1] WITT, Steve, and Kerry SMITH. Libraries in times of crisis. *IFLA Journal* [online]. 2019, **45**(1), 3–4. ISSN 1745-2651 [viewed 28 May 2022]. Available from: doi:10.1177/0340035219830549 . p. 3.

ولطالما كنت الاضطرابات والأزمات الاجتماعية أحد أكثر العوامل تأثيرا على المكتبات وَهذا ما نلاحظه من خلال الاهتمام الكبير مِن طرف المثقفين والكتاب والباحثين بخصوص توثيق ومناهضة العنف والتخريب الموجه نحو المكتبات. ففي هذا السياق نجد العديد من المؤلفات على غرار "**المكتبات الجريحة في كرواتيا**" الصادر عن رابطة المكتبات الكرواتية وكتاب "**الحرب الخاطفة والكتب: المكتبات البريطانية والأوروبية ضحايا الحرب العالمية الثانية**" لصاحبته "هيلدا ستابينغر"[1]

إن هذا النمط السلوكي الذي يُرفق دائما بالاضطرابات والأزمات الانسانية والذي يستهدف الثقافة بشكل عام والمكتبات والكتب بشكل خاص اضافة لكونه ظاهرة تاريخية، أصبح ظاهرة عالمية تم رصدها بشكل أكبر في القرن الواحد والعشرين، ففي هذا السياق تشير الباحثة "**نوث ربيكا**" إلى بُروز مصطلح جديد وهو "**ابادة الكتب**" للتعبير عن هذا النمط السلوكي التدميري الذي يستهدف الكتب والمكتبات حيث تقول في كتابها "**ابادة الكتب**":

"..... **في أثناء فترات الاضطراب الاجتماعي وفي ضل استنزاف الموارد في القرن العشرين...استهدفت الحرب هجمات على أهداف أخرى غير عسكرية...حيث اشتد تدمير الثقافة براعية الدول...وعلى هذا الأساس استُخدم مصطلح إبادة الكتب للدلالة على أحد مكونات الابادة الاثنية... الذي يقصد؛ الاشارة إلى اهلاك الكتب...وكذا التدمير الذي يستهدف تدمير الكتب والمكتبات**"[2].

في محاولتها برصد الأسباب الكامنة وراء ابادة الكتب، تعطينا الكاتبة لمحة على أهم الاضطراب والأزمات الاجتماعية التي تُهدد المكتبات، جمعتها في فصل عنونته "**الاطار النظري لإبادة الكتب**" وهي: الأيديولوجيات المتطرفة، النزعة القومية، العسكرية العدوانية

---

[1] **نوث**، ربيكا. إباة الكتب: تدمير الكتب والمكتبات براعية الأنظمة السياسية في القرن العشرين. تر. عاطف سيد عثمان. ط.1، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 396 ص. ردمد 0-586-978-99906-0. ص.22

[2] المرجع نفسه. ص.ص. 22-32.

والإمبريالية، العنصرية، الشيوعية، والزعامات المتطرفة[1]. إضافة إلى ما أشارت إليه "ربيكا" يمكن حصر جميع الاضطرابات والأزمات الاجتماعية الأخرى سواء ذات الأثر الكبير والبارز أو ذات التأثير الأقل والغير معلنة باعتبارها أزمات تُأثر على المكتبات بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

من الآثار المباشرة للاضطرابات والأزمات الاجتماعية، هو تضرر والحاق الخسائر بالمكتبة سواء مبانيها، مجموعاتها، أو موظفيها ومستفيديها. ويزخر التاريخ القديم والمعاصر بعديد الأحداث التي تشهد وتوثق تدمير المكتبات ومجموعاتها. ففي فترت **النازية الألمانية** دُمرت جميع كتب المكتبات **التشيكوسلوفاكية** المحلية التي تتناول الجغرافيا والتراجم والتاريخ وأي مواد لا تتفق مع الأيديولوجية الألمانية، واجمالا بلغت خسائر الكتب والمخطوطات حوالي مليوني كتاب أو زهاء نصف مكتبات تشيكوسلوفاكيا، أما في **فرنسا** دُمرت كذلك العديد من المكتبات خاصة في الجهة الشمالية واستول الألمان على (123) مجموعة كتب فرنسية تشكل إجمالي (1.767.108) من المجلدات بما فيها (12743) كتابا نادرا، وفي **بريطانيا** أحرق أزيد من (20) مليون كتاب ودُمرت (50) مكتبة كبرى في أنحاء بريطانيا، ونجد نفس هذا النمط يتكرر في جميع المستعمرات الألمانية الأخرى. أما في **صربيا** فقد قام الكروات بتحويل مكتبة أولد بيشوب «The Old Bishop's library» إلى مقر ميليشا وألقت هذه الأخيرة بالكتب خارجها وأحرقتها، اضافة إلى ذلك تم تدمير حوالي (210) مكتبة: منها (10) مكتبات بحثية، و(19) مكتبة تذكارية، و(13) مكتبة عمومية، و(29) مكتبة مدرسية ثانوية، و(93) مكتبة مدرسية ابتدائية. في حين قام **الصرب** بنهب وحرق العديد من المكتبات والكتب في البوسنة. أما في **الكويت** فقد دمرت العراق في عهد صدام حسين نحو (43%) من مخزون الكتب في المكتبات المدرسية، وضاع أكثر من مليون كتاب أطفال وكتاب تعليمي، وتم كذلك تفكيك المكتبات العمومية ونهبها حيث فقد (133199) مجلدا أو

[1] للمزيد من المعلومات، أنظر المرجع نفسه. ص. ص.: 75-130

نَحو (45%) من محتوياتها. ونفس الشيء ينطبق على **الصين** فقد تسبب قصف اللامبرياليون اليابان عن خسارة (10) ملاين كتاب تقريبا وقاموا بتدمير وتبديد ما بين (2000 و 2500) مكتبة، وبعد طرد اليابانيين واستيلاء الشيوعيين على السلطة أصبحت ابادة الكتب حملة داخلية مُستمرة، حيث عمل الحزب الشيوعي على تطهير المجموعات التي تخالف سياساتهم حيث طحنت الكتب أو دُمرت، وفي أثناء الثورة الثقافية تم احراق الكتب والرموز الثقافية ونهبو المكتبات الأكاديمية والمدرسية حيث دمرت مدرسة «Soocho» الممتدة إلى (900) سنة ودُمر نحو (100 ألف) مجلد و(80 ألف) كتاب في ليلة واحدة، وأزالوا آلاف الكتب من المكتبات العمومية، وأغلقت بعد ذلك المكتبات أبوابها لفترات زمنية متباينة[1].

4.5 الأزمات الصحية

مُنذ القدم تعتبر الأزمات الصحية وبخاصة الأوبئة أحد أهم مسببات الأزمات في جميع نواحي الأنشطة البشرية. فنظرا لتداعياتها المُهلكة للإنسان فهي الأكثر تأثيرا على المنظمات والمُؤسسات. وتُؤثر الأزمات والأوبئة الصحية على المكتبات بطرق مباشرة وغير مُباشرة.

فَمن أوجه التأثيرات الغير مُباشرة هو التزايد الحاد في الطلب على خدمات المعلومات وبخاصة المتعلقة بمصادر المعلومات الصحية، وكذا زيادة التردد على المكتبة باعتبارها مركزا محليا للطوارئ ،الأمر الذي يخلق اكتظاظا في فضاءاتها وضغطا أكثر على موظفيها ومواردها –التي تكون في الغالب محدودة–، إضافة إلى تقليص المخصصات المالية للمكتبات العمومية ضمن سياسات الاستجابة الوطنية للأزمات والكوارث والأوبئة.

في حِين أن التأثيرات المُباشرة غالبا ما تكون في حالات الأوبئة الصحية واسعة الانتشار؛ حيث تفرض القيود على الحركة والتنقل والتردُد على المناطق العمومية التي تشهد

[1] المرجع نفسه. ص. ص. في كُل مكان.

تفاعلا بشريا كبير للأغراض الحد من تفشي الأوبئة وانتشارها. في هذه الحالات، يتم اتخاذ تدابير احترازية تثبط عملية تردد المستفيدين على المكتبات العمومية، وتقلل من نطاق الخدمات وساعات العمل، فضلا عن فرض القيود على استخدام وتداول مصادر المعلومات –خاصة الكلاسيكية منها– خوفا واحترازا من انتشار الأوبئة عبرها، كما تعمل الأوبئة على تهديد حياة كُل من الموظفين والمُستفيدين، الأمر الذي يستدعي في حالات الخطر القصوى غلق أبواب المكتبة لفترات طويلة.

تُعد أزمة جائحة «Covid-19» أبرز وأحدث الأزمات الصحية العالمية التي كانت لتداعيتها تأثيرات كبيرة وعميقة على المكتبات وخاصة العمومية منها، حيث أن غالبية المكتبات اضطرت إلى غلب أبوابها والتوقف عن العمل الفعلي، في حين تحولت عديد المكتبات المتطورة –على قبتها خاصة في الدول الفقيرة والنامية– لأنموذج العمَل عن بعد. إذ دعت جمعية المكتبة الأمريكية «ALA» في (17 آذار 2020) إلى ضرورة غلق المكتبات أمام العموم، ونفس الأمر ينطبق على جميع بُلدان العالم، ففي بريطانيا بدأت المكتبات في تقليص خدماتها ابتداء من (9 آذار 2020)، لتغلق أبوابها بشكل نهائي في (20) من ذات الشهر، في حين أغلقت المكتبات العمومية أبوابها في الجزائر في تاريخ (7 آذار) في ذات السنة.

5.5 الأزمات التكنولوجية

منذ ستينيات القرن الماضي والتكنولوجيا الحديثة بمختلف تجاليتها تأثر بشكل عميق على مختلف مجالات النشاط البشري وعلى سلوكيات الانسان، وَهذا ما أدى إلى نشوء العديد من الاضطرابات والتغيرات في مجالات العمل، الانتاج، والاستهلاك المختلفة. ومن بين تداعيات الاستخدام المكثف والمتسارع للمنتجات التكنولوجية هو اختفاء عديد المهن التي كان يقوم بها الانسان لتستبدل بالأنظمة الالكترونية، مقابل ظهور مهن ووظائف جديدة.

ولقد تأثرت المكتبات العُمُومية بتنامي وتسارع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات البحث واسترجاع المعلومات، فعلى الرُغم من أن هذه الأخيرة استفادت بشكل كبير مِن هذه التكنولوجيا في تسهيل عمليات اقتناء ومعالجة مصادر المعلومات واتاحتها وفي تقديم الخدمات لجمهور المستفيدين، إلا أنها وفي ذات الوقت طرحت تهديدات مباشرة عَلَى وجود المكتبة العمومية ودورها في مجال المعلومات والتوثيق. لنشهد بُروز تساؤلات تشكك في شرعية وجود المكتبات العامة: فهل تستغنى البشرية عن المكتبات العمومية والمكتبين؟ وهل تشكل التكنولوجيا الحديثة بديلا فعالا عَن المكتبات العمومية في مجال توفير مصادر المعلومات وتقديم مختلف الخدمات التي يحتاجها المستفيد الجديد "الرقمي"؟.

يمكن النظر إلى أزمة أو (أزمات) تكنولوجيا المعلومات في المكتبات العمومية مِن خلال زاويتين أساسيتين؛ تتمثل الأولى في مدى تأثير البيئة الرقمية على المكتبات العمومية ومَدى إمكانية الاستغناء عَن هذه المؤسسات في ظل ظهور منافسين غير تقليدين لها. أما الزاوية الثانية فتتمثل في مدى قدرة المكتبات العمومية على التكيف والمواءمة ضمن واقع البيئة الرقمية من خلال قدرتها على الاستفادة من استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات وَالحُصُوُل على ميزة تنافسية تُمكنها من البقاء ضمن بيئة متقلبة وغير آمنة.

1.5.5 المنافسون الجدد

منذ ظهور الشبكة العنكبوتية في ستينيات القرن الماضي من قبل المخبر السويسري «CERN» بدأت المواقع الالكترونية تشكل بديلا عن المكتبات باعتبارها أحد أهم المصادر الموثوقة للحصول على المعلومات، وزادت المواقع الالكترونية من تنافسيتها للمكتبات بعد ضهور الجيل الثاني من الويب «Web 2.0» الذي أتاح امكانيات التفاعل وخلق المحتوى بدون قيود للمستخدمين.

وَعلى أساس التفاعلية والقدرة السهلة والسريعة للوصول إلى المعلومات من خلال شبكة الإنترنت وتطبيقات الويب (2.0) المختلفة، بَرزَ منافسون جدد غير تقليدين للمكتبات باعتبارها مَصدرا من مصادر المعلومات. ومن بين أهم وأشهر المنافسين نجد المشروعان اللذان أطلقهما عملاق التكنولوجيا «Google»؛ فإضافة إلى قواعده المعلوماتية الضخمة التي توفر للمستخدمين ملايين النتائج في أقل من ثانية، أطلق هذا الأخير سنة (2004) منصة «Google Books» التي تُتيح للمستفيدين امكانيات غير مَحدودة للبحث والوصول إلى الكتب، اضافة إلى ذلك وفي نوفمبر من ذات العام أطلق منصة «Google Scholer» للأبحاث العلمية التي أصبحت اليوم أهم منصة لنشر واسترجاع الأبحاث العلمية. كما حرص «Google» على اتاحة خدمات معلوماتية؛ على غرار خدمتي الاحاطة الجارية والبث الانتقائي للمعلومات عن طريق خدمة «Google Alerts» التي تمكن المشتركين من تلقي اشعارات على البريد الالكتروني فور اتاحت أي معلومات أو مصادر خاصة بالمواضيع التي يختارها المستخدمين.

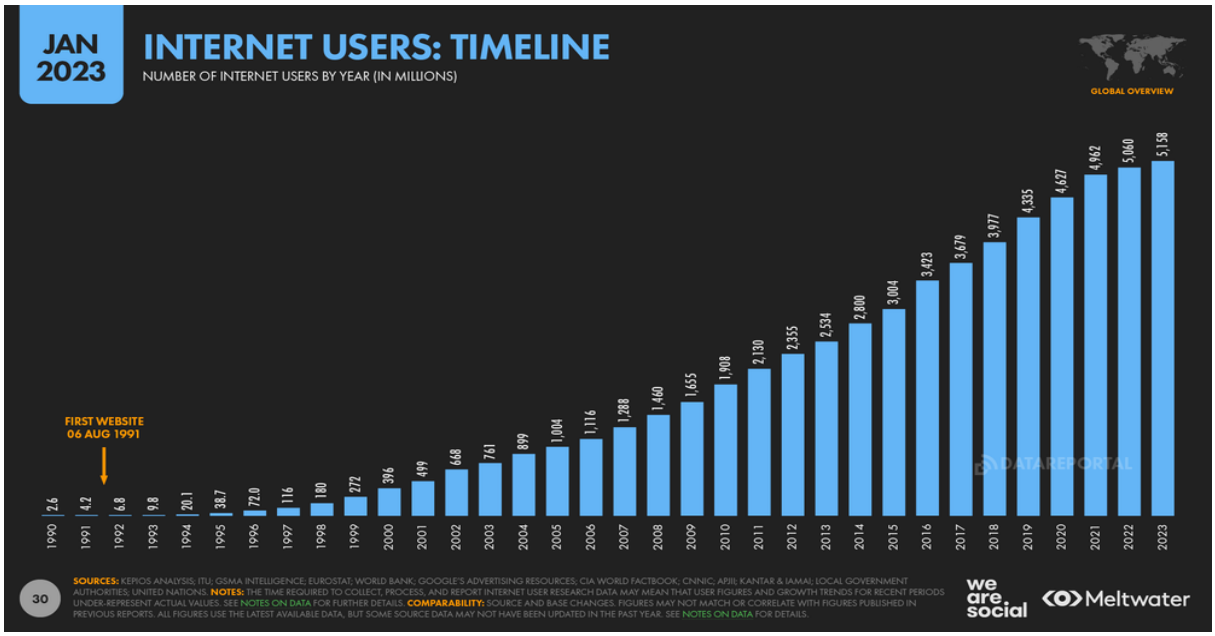
في ذات السياق نجد شركة «Amazon» للكتب –والتي تعتبر أكبر ناشر وبائع للكتب على مُستوى العالم– باتت تقدم خدمات الوصول إلى الكتب والمعلومات بطرق رقمية سهلة وسريعة. إضافة إلى ما سبق نجد أن هناك العديد من المنصات الرقمية على غرار « Research gate, Academia, Science Direct....» وغيرها الكثير من الهيئات والمنصات الرقمية الحكومية والغير حكومية التي باتت تشكل بديل رقمي فعال عن المكتبات العمومية في مجالات اتاحة مصادر المعلومات وخدماتها.

كما أدى كذلك تطور تكنولوجيا المعلومات إلى تغير سلوكيات المستفيدين في البحث واسترجاع المعلومات، حيث أصبحت الإنترنت الوسيط الأكثر استخداما للوصول إلى مصادر المعلومات، إذ ورد في التقرير السنوي لموقع «Datareportal» لسنة (2013) أن نسبة استخدام الإنترنت في العالم بالنسبة لعدد السكان بلغ (64.4%) أي ما يقارب (5.16)

مليار انسان حَول العالم بنسبة زيادة تقدر بـ (1.9%) مقارنة بما كان عليه الحال قبل (12) شهرا فقط. والصورة رقم (؟؟) توضح تزايد استخدام الإنترنت في العالم منذ (1990) إلى غالية (2023)[1].

أما في الجزائر فقد بلغ عدد مستخدمي الإنترنت في يناير (2023) حوالي (32.09) مليون مستخدم أي ما نسبته (70.9%) مقارنة بعدد السكان الذي بلغ في ذات السنة (45.26) مليون شخص، بزيادة قدرت بـ (553) ألف شخص أي ما نسبته (1.8%) مقارنة بالعام (2022)[2].

الصورة رَقم –04– تبين نسبت استخدام الأنترنت في العالم ما بين (1990–2023)



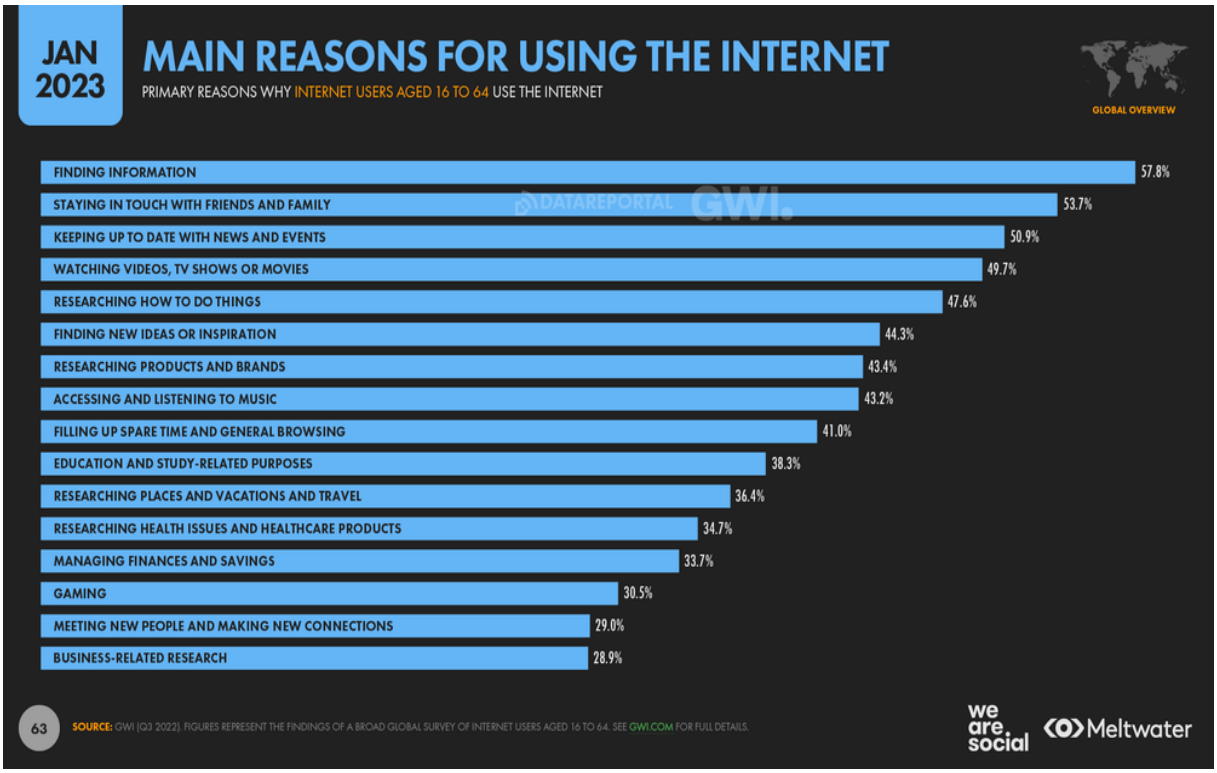
Resource: KEMP, Simon. Digital 2023: Global Overview Report. Op. Cit.

[1] KEMP, Simon. Digital 2023: Global Overview Report — DataReportal – Global Digital Insights. DataReportal – Global Digital Insights [online]. 26 January 2023 [viewed 11 May 2023]. Available from: https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report

[2] KEMP, Simon. Digital 2023: Algeria — DataReportal – Global Digital Insights. DataReportal – Global Digital Insights [online]. 13 February 2023 [viewed 11 May 2023]. Available from: https://datareportal.com/reports/digital-2023-algeria

كما جاء في ذات التقرير كما هو موضح في الصورة رقم –04– أن من بين أكثر عشرة دوافع لاستخدام الإنترنت، نجد "**الوصول إلى المعلومات**" هو الدافع الأكثر ذكرا من طرف مستخدمي الإنترنت وذلك بنسبة (57.8%) ومن بين الدوافع الأخرى نجد في المرتبة الثانية "**البقاء على اتصال مع الأهل والعائلة**" بنسبة (53.7%) ويليه في المرتبة الثالثة "**الحصول على الأخبار والأحداث**" بنسبة (49.7%) كما هو موضح في الصورة التالية والذي له علاقة كبيرة بمجال المعلومات والتوثيق[1].

صُورة رقم –05– تبين أكثر عشر دوافع لاستخدام الإنترنت



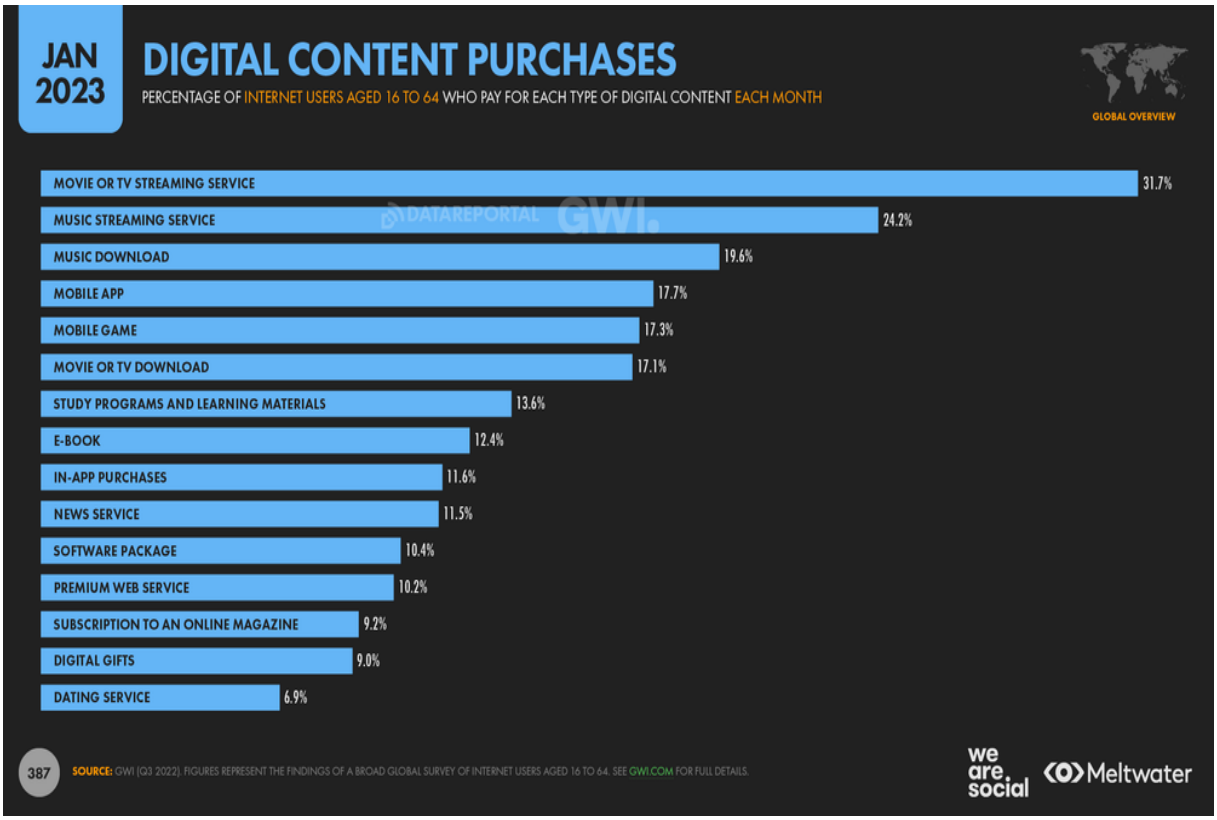
Resource: KEMP, Simon. Digital 2023: Global Overview Report. Op. Cit.

وبخصوص اهتمامات استخدام الأنترنت من طرف المستخدمين مثلما هو موضح في الصورة رقم –؟؟–، نَجد أن استخدام وشراء الكتب الإلكترونية «E-books» جاء في المرتبة

[1] KEMP, Simon. Digital 2023: Global Overview Report. Op. Cit.

الثامنة (08) في حين جاء الاشتراك في المجلات الإلكترونية في المرتبة الثالثة عشر (13).[1]

صورة رَقم –06– تبين أكثر اهتمامات المستخدمين على الإنترنت



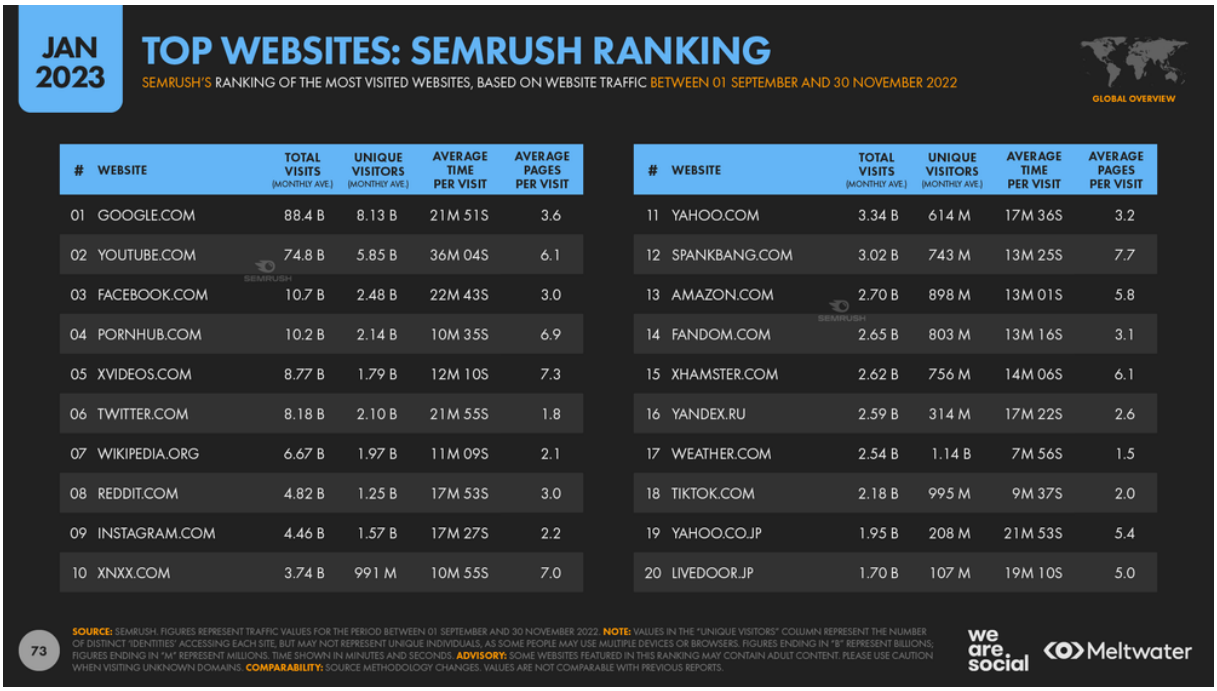
Resource: IDEM.

وبالعودة إلى المنافسين الغير تقليدين للمكتبات وخاصة العمومية في مجال المعلومات والتوثيق نجد أنهم يحضون بترتيبات عالية جدا من حيث أكثر المواقع اقبالا وزيارة على مُستوى العالم مثلما هو مبين في الصورة رقم –05– . إذ نجد أن محرك البحث «Google» يأتي في المرتبة الأولى كأثر موقع زيارة على الإنترنت في العام (2023)، تأتي الموسوعة الحرة «Wikipedia» في المرتبة السابعة، موقع المقالات الشهير «Reddit» في المرتبة الثامنة، محرك بحث «Yahoo» في المرتبة الحادية عشر، موقع

[1] IDEM.

«Amazon» في المرتبة الثالثة عشر، وموقع «Yahoo.co.jp» باليابانية في المرتبة التاسع عشر[1].

الصورة رقم -07- تبين أكثر المواقع زيارة على الإنترنت سنة 2023



Resource: IDEM.

تشير الاحصائيات السابقة إلى تنامي مُنافسين جدد غير تقليدين للمكتبات بصفة عامة والعمومية منها بصفة خاصة (محركات البحث، الأدلة، البوابات الرقمية، الناشرون الرقمية، بنوك وقواعد المعطيات التجارية، وَمنصات التواصل العلمي...وغيرها) في مجال خدمات المعلومات والتوثيق. كما تشير ذات المعطيات إلى تغيرات في سلوكيات المستفيدين في البحث والولوج إلى مصادر المعلومات إذا باتت المؤسسات والكيانات الرقمية الوجهة الأولى والمفضلة لغالبية الناس في الحصول على المعلومات. وعلى هذا الأساس نجد أن المكتبات العمومية أمام أزمة وجود في ظل تنامي وتوسع منافسيها في البيئة الرقمية وتقديم خدمات كان المجتمع يعتمد أساسا على المكتبات للحصول عليها في السابق، وَهذا مَا يفسر تراجع دور المكتبات في السنوات القلية الأخيرة، وَهذا ما يُؤشر عليه تراجع نسب التردد على

[1] IDEM.

المكتبات. كما تتعمق حدة هَذه الأزمة في ظل عدم تكيف وموائمة المكتبات مع تكنولوجيا المعلومات، وَهذا مَا يقودنا إلى أزمة أخرى تعاني منها المكتبات العمومية وهي تباطء تبنيها للتكنولوجيا الحديثة وخاصة تكنولوجيا المعلومات.

2.5.5 التحول الرقمي

دفع الاستخدام المكثف والمتزايد لتكنولوجيا المعلومات المؤسسات الخدمية والانتاجية لبناء استراتيجيات للتحول الرقمي، وذلك بُغية تَعزيز تواجدها في البيئة الرقمية وزيادة تنافسيتها في السوق الرَقمي. وَهذا ما ينطبق على المكتبات العمومية التي تَعتَبر التحول الرقمي رهان وَجَبَ بُلُوغه كاستجابة للأزمة التكنولوجية التي تُعانيها.

يَتَمَحور التحول الرقمي وفقا **لمعهد التحول الرقمي**؛ حَول القيام بالأشياء بطريقة مُختلفة، مِن خلال خلق نماذج عمل جديدة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والحواسيب. يضيف "المعهد" أن التحول الرقمي يَضَعُ المُستفيد (المُستَهلك) في مَوقع مَركزي في جميع عَمَليات اتخاذ القرارات والأعمال. وَمَا يَدفَع إليه باعتباره ضرورة حتمية يتمثل في: التنافسية العالية، الضغوطات المالية، وتوقعات المستفيدين[1]. وَمَعَ ذَلك فإن التحول الرقمي يطرح بدوره رهانات جديدة على مُستوى المكتبات العمومية، لأن الفشل في تحقيق هَذا الخيار الاستراتيجي يشكل أزمة تُهدد استمرارية المكتبة وَخَدَمَاتها في ظل وُجُود وَتَنَامي بَدائل مُتَعددة في البيئة الرَقمية.

لَقَد شَهَدَت المكتبات العمومية تحولات جذرية وَعَميقة في العقود القليلة الأخيرة، كان التحول الرقمي أبرزها وَأكثرهَا تَأثيرا –مَعَ الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة المُزدَوجة للتأثير؛ أي بالإجاب أو السلب–. وعلى هَذا الأساس نلاحظ أن العديد مِن المكتبات قطعت شوطا كبيرا

[1] DOBIE, Dobrica Savić. Impact of Digital Transformation on the Future of Library Work. Institute for Digital Transformation – Are you ready to be a Digital Enterprise? Let us show you how to get ready. [online]. 11 May 2021 [viewed 12 May 2023]. Available from: https://www.institutefordigitaltransformation.org/impact-of-digital-transformation-on-the-future-of-library-work/

في هَذَا التحول وَلا تَزَال تُسارع الخطى لتحقيق التحول الرقمي الشَامل، في حين نَجد أن العَديد مِن المكتبات العمومية حول العَالم مُتعثرة في هَذا الرهان خاصة تلك التي تقع في البلدان النامية، ويمكن إرجاع السبب في ذلك لعديد الأسباب من أهمها: ضُعف السياسات الحكومية المحفزة للمكتبة العمومية، نُقص التمويل، الفجوة الرقمية، وَضعف المُؤهلات البشرية المُكَوَنَة والمدربة عَلَى استخدام تكنُولُوجيا المَعلُومَات.

يُؤثر التحول الرقمي على مستقبل المكتبات من خلال التغيرات التي يفرضها هَذا الأخير، خاصة في المجالات الرئيسية عَلَى غرار: المنتوجات والخدمات "**المصادر والخدمات الرقمية**"، وعلى عمليات المكتبة "**تخفيف العمليات التشغيلية**" من خلال الاعتماد على الأدوات الرقمية، إضافة إلى التأثير على العلاقة بين المكتبة والمستفيدين من خلال التحول نحو "**مركزية المستفيد**"، وكذا التأثير على القوى العاملة "**المكتبيين**" من خلال بُرُوز مُتطلبات جديدة لتمكين التحول الرقمي[1].

يمكن النظر إلى التحدي الرقمي باعتباره أزمة تهدد المكتبات؛ ونظرا لطبيعة الأزمات التي تمثل إما عامل تهديد أو فرصة للنمو، فإن الباحثين والمستقبليين في مجال المكتبات والمعلومات انقسموا في رؤيتهم لمستقبل المكتبات العمومية في ظل التحول الرقمي الراهن إلى ثلاثة فِرَق رَئِيسيَة هِيَ[2]:

- **الرُؤية الأدنى «Minimalist»**

يرى أصحاب هَذا الفريق أن المكتبات في وضعها الحالي مُؤتمتة ومتطورة بما فيه الكفاية –وبالأخذ بعين الاعتبار القَليل مِنَ التَغيرَات– فإن المَكتبات تَتَوَفَر عَلَى مُتطلبات المستقبل ويمكنها البقاء عَلَى مَا هي عَليه اليَوم.

[1] DOBIE, Dobrica Savić. Impact of Digital Transformation on the Future of Library Work. Op. Cit.
[2] IDEM

➢ **الرُؤية الوسطية «Meddium Road»**

يرى أصحاب هذه الرؤية أن المكتبات العمومية ستستمر في الوجود، لكنها بحاجة إلى تغيرات جذريَة وَعَميقة، وَأنَهَا سَتَشهَد تَحَولات عَمِيقَة للحَد الذي يَصعب تعريفها كمكتبة بالمفهوم الكلاسيكي للمعنى. وأنها ستكون مُؤَتمَتة بشكل كبير وستتضمن في غالبية مجموعاتها على مواد إلكترونية ورقمية، وستعمل على تقديم خدماتها عن طريق الأدوات الرقمية، وستتعامل مع مستفيدين جدد غالبيتهم "**رقميين**". في حين أنها ستحتفظ بالحد الأدنى على المواد والخدمات الكلاسيكية.

➢ **الرُؤية المتطرفة «Extreme Position»**

عَلَى الرُغم مِن قلَة حَاملي هذا الرَأي وَسَط البَاحثين في مجال المكتبات والمعلومات، إلى أن أقلية من هَؤلاء يَرَون أن المكتبات العمومية **لَن تَكون مَوجودة في المستقبل**، وأنَه سيتم استبدالها بأدوات رَقَمية أكثر تطورا وذكاء وقدرة على التعامل مع القدر الهائل مِن المعلومات والمعرفة الرقمية.

يمكن النظر إلى الرأي الأول أنه محافظ إلى حد بعيد، إذ لا يمكن للمكتبات العمومية على ما هي عليه الآن –بتصوراتها الكلاسيكية– أن تَستَمِر باعتبارها مَركزا محليا للمعلومات في ظل الثورة الرقمية الحالية وتغير سُلوكيات المستفيدين في البحث عَن المعلومات، وفي ذات السياق نرى أن الرأي الذي يفضي إلى زوال المكتبات العمومية متطرفا إلى حد ما – على الرغم من إمكانية تَحقق هَذا السيناريو– إذا أثبتت المكتبات العمومية في العديد من التجارب –خاصة في البلدان الأنجلوسكسونية– على قُدرتها عَلَى التكيف وَالتأقلم في البيئة الرقمية من خلال تطوير خدمات جديدة وتوسيع أدوارها في المجتمع. وَهَذَا مَا يَجعل مِن الرأي الذي يقول بأن المكتبات العُمُومية سَتمُر بمرحلة من التغيرات الجذرية والعميقة التي من شأنها أن تغير من الملامح العامة للمكتبات العمومية وأنها ستبقى موجودة في المُستقبل

بالشكل الذي تستجيب فيه للاحتياجات الفعلية للمستفيدين خاصة الجُدد منهم، وَمع ذلك فإن هَذا الأمر مرهون بشكل كبير بمدى قدرة هذه الأخيرة على التبني والاستخدام الأمثل والفعال لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق التحول الرقمي مِن جهة، وَلَعب أدوار جديدة تُعزز مِن مكانتها وقمتها لدى المجتمعات والمستفيدين.

وَمِن أوجه التخوف من المخاطر التي يُمكن أن تُفضيه تكنولوجيا المعلومات أو انعدام استخدامها الأمثل هو تأكيد المكتبة البريطانية في تقريرها عن التحول الرقمي أن أي ادماج تكنولوجي لبُدَ أن يُقوي مِن مَهارات وَخبرات المكتبيين، لا أن يُوفر أي بَديل لَهُم، وَعلى أن يكون الهَدف الواضح من ذلك هو زَيادة استخدام المكتبة فزيائيا وَرَقميا[1].

تعتبر المكتبات العمومية أمام تحدي كبير يتمثل في ضرورة التحول الرقمي والاندماج في البيئة الرقمية، وكذا العمل على ابراز قيمة وأهمية المكتبة في المجتمع، ومع ما لاحظناه من تراجع في استخدام المكتبات العمومية في البلدان المتقدمة على حساب استخدام المنصات والأدوات الرقمية، فإن الأمر يفترض أن يكون أكثر تعقيدا في البلدان النامية إذا أخذنا بعين الاعتبار الفجوة الرقمية التي تعاني منها هذه البلدان. فوفقا لنتائج دراسة مَيدانية أجريت عَلَى واقع أزمة استخدام تكنولوجيا المَعلومات عَلَى المَكتبات العُمُومية بمَدينة وهران توصلت الدراسة إلى أن المكتبات العمومية بمدينة وهران لا تمتلك بنية تحتية تكنولوجية مَتينة، واستخدمها لها ضيف جدا، باستثناء بعض النشاطات الجانبية[2].

[1] THE BRITISH LIBRARY. Digital transformation for public libraries: give approche to a single digital presence [online]. The british library, June 2019 [viewed 14 May 2023]. Available from: https://www.bl.uk/britishlibrary/~/media/bl/global/about%20us/freedom%20of%20information/publication%20scheme/3%20priorities/five%20approaches%20to%20a%20single%20digital%20presence.pdf?la=en. P. 4.

[2] **قوميد**، فتيحة؛ بوذراع،حمودة. « المكتبات العُمُومية الجزائرية وأزمة تكوين المستفيدين على تكنولوجيا المعلومات: دراسة حالة للمكتبات العُمُومية بوهران ». في مجلة ألف: اللغة والاعلام والمُجتمع، مج. 10، ع. 02. (مارس 2023)، ص. ص. 645-671. على الخط: https://wwwasjp.cerist.dz/en/article/219845

يمكن القول أن الأزمة التكنولوجيا التي تتجلى في بروز منافسين جُدد وفي تحديات التحول الرقمي واشكالياته، أوصلت المكتبات العمومية إلى مُفترق طرق يمكن على أساسه الإجابة علَى السُؤال الكَبير: **مَا هو مُستقبل المكتبات العمومية؟ وَهل ستختفي المكتبات العمومية وتستبدل بالتكنولوجيا الحديثة؟** تُعد الاستجابة الحاسمة والسريعة للمكتبات العمومية لهذه الأزمة أمرا ضروريا ومُلحا خاصة مَع التسارع التكنولوجي الحاصل. ومن شأن طبيعة هذه الاستجابة الكشف عن مستقبل هَذه المُؤسسات في العقود القليلة القادة.

6.5 أزمة التضخم المعلوماتي

وُجدت المكتبات منذُ القدم باعتبارها مَخازن للمَعلومات وَالمَعارف الانسانية النفيسة المُنتجة، وَكَان تجميع الكُتب وَحفظها مِن بَين أهم المَهام التي اضطلعت بها المكتبات قَديما، وَكَان المَسؤُول عَن المكتبة يُسمَى بأمين المكتبة، نظرا لمَا يُأتمَن لَديه مِن مَصَادر قَيمة. وَلقد كَانت المكتبات تُصمم وتُبنى وفقا لاعتبارات عَديدة مِن أهمها القُدرة على استيعاب أكبر قدر مُمكن مِن المصادر، تَخزينها وَتوفير أفضل الشرُوط المُمكنة للحفاظ عَليهَا واستدَامَة استخدمها مِن طرف القُرَاء.

وَلما كانت المَصادر قديما تُقيد في حوامل هَشة وَمُكلفة الإنتاج (أوراق البردي، الألواح الطينية، الحرير...إلخ)، فالمكتبات لم تُواجه مَشاكل كبيرة في استيعاب وَحفظ المَصادر – باستثناء التعقيدات التقنية المُرتبط بالحفظ– إلا أن اختراع الوَرق قَلَب المُعادلة، وأصبحت مَصادر المعرفة تُدَون وَتُقيد في وَسَائط قَليلة التكلفة مِن حيث الإنتاج، سَهلة التخزين – نسبيا– وَسهلة النَقل. وَهَذا مَا أدى إلى بُروز المَوجة الأولى من ثَوَرَات التَضخم المَعلوماتي التي أدخلت تغيرات كَبيرة عَلَى المكتبات مِن حيث المبنى وَالتجهيزات وَالخَدمات، إذ بَاتت هَذه الأخير مَنوطة بمعالجة، حفظ، واتاحة كَم مُعتبر مِن مَصادر المَعرفة للمستفيدين.

فـي حـين كَانـت الثـورة الكُبـرى الثانيـة هـي اختـراع آلـة الطباعـة مِـن طـرف الألماني«Johannes Gutenberg» سنَة (1450) ليشهَد العالم بذلك ثَورة معرفة هَائلة نظرا لمَا أتاحته هَذه الآلة مِن سُهولة وَسُرعة في نَسخ الكتب وَنَشرها، وهَذَا مَا كَان لَهُ تَدَاعيات عَلَى المكتبات وَمَراكز المَعلُومات؛ إذ باتت هَذه الأخيرة أمَام مَشهد وَثَائقي مُعقَّد يَتَسِم بالاضطراد المُتزايد في عَدَد المَصَادر المَطبوعة وَالمَنشورة، وَهذا مَا تَرَتَّبَ عَنه اشكاليات في بِنَاء وَتَنمِيَة المَجمُوعَات وَمَا يَتصل بهما مِن عمليات الاقتناء والاختيار فضلا عن زيادة تكاليفه نظرا لتزايُد المَعرُوض منها في سُوق الكتاب، إضافة إلى ذلك نَجد اشكاليات أخرى مُرتبطة بمساحات التخزين في المكتبات التي أصبحت تشكل أحد أكثر تحديات المكتبات وَمَراكز المَعلومات نظرا لزيادة المَخزون مِن المصادر وَمَحدُودية مِسَاحات التخزين.

وكَما سَبق وتم الإشارة في العُنصُر السَابق، فإن ظهور الحواسيب وشبكة الإنترنت مَثلت الثورة الثالثة مِن ثورات الانفجار المعلوماتي، التي جَعَلَت المكتبات أمام إشكاليات كُبرى لا تقتصر فقط عَلى –الاختيار وَالتخزين– بَل إضافة إلى ذلك نَجد برُوز أدوات رَقَمية تُؤَدي أهم أدوار المكتبات المُتمثلة في تَجميع، مُعالجة، تَخزين وَاسترجاع المَعلومات. وبَهذَا أصبَحت المَكتبات أمام أزمة الانفجار المعلوماتي؛ "**أو التَضَخُم المعلوماتي وَهو مُصطلح استخدم لوصف التزايد السريع في نَشر المعلومات وَتأثير هَذه الوفرة الكبير للبيانات، التي تُؤدي إلى صعوبة مُعالجة المعلومات**"[1] نظرا لكون هَذه الظاهرة خَلقت تَعقيدَات عَديدة في عمليات المكتبة التقنية منها وَالفنية، وَتُأثرُ كَذَلك بالسِلب عَلَى جَودَة خَدَماتها، إضافة إلى كَونِهَا تَحمل تَهديدات وُجودية وَتُشكك في شرعية وُجود المكتبات. وكَما هي طبيعة الأزَمات فهي بالقدر الذي تنطوي عليه مِن تَهديدات فَهي كذلك تَنطوي عَلَى فُرص مِن شأنها تَعزيز دَور المكتبات في

[1] OCHE, Nathaniel Agbo and OGBU, Kate Nkechinyere. Re-defining the roles of public libraries in the era of information explosion. *Library and Information Perspectives and Research* [online]. 2020, **2**(2), 74–85. ISSN 2672-5894 [viewed 28 May 2023]. Available from: 10.47524/lipr.v2i2.74. P. 75.

مَجال المعلومات باعتبارها مُؤَسَسَات مَوثوقة لتصفية «Filtering» المعلومات واستبعاد الزَائد مِنها وَالمَغلُوط وَالتَركيز عَلَى المعلومات ذَات الجَودَة وَالمِصدَاقية، وَهذا مَا مِن شأنه أن يَجعل للمكتبة ميزة تَنافسية جَديدة.

وَمِن بَين الأرقام المُؤَشرة والدَالة عَلَى الانفجار المعلوماتي نَجد أن عَدد الأبحاث المنشورة –بما في ذلك المُلخصات– في مَجال البيولوجيا «Biology» وفقا لتقديرات تَعوُد لِسَنَة (1962) تضاعفت (2x) في غضون (05) سنوات، وَأن عَدد الكُتب المنشورة وفقا لتقديرات تَعود لسنة (2003) تضاعفت أربع مَرات (4x) في الفترة المُمتدة مَا بين (1950–2000)، كَما أن المنشورات في المَجَلات العِلمِيَة وَفقاً لتقديرات سنة (1993) تضاعفت ثلاث مرات (3x) في غضون (50) سنة، وَفي تقديرات لسنة (2002) فإن عَناوين الجرائد تضاعفت عَشر مَرَات (10x) في السَنَوَات مَا بَين (1950–2000)، أما عَن البَيَانَات المُنتَجَة مِن طَرَف المُؤَسَسَات فَوفقاً لتقديرات سنة (2012) فهي تَزدَاد بِنسب تَتَراوح مَا بين (35–50%) كُل سَنة[1].

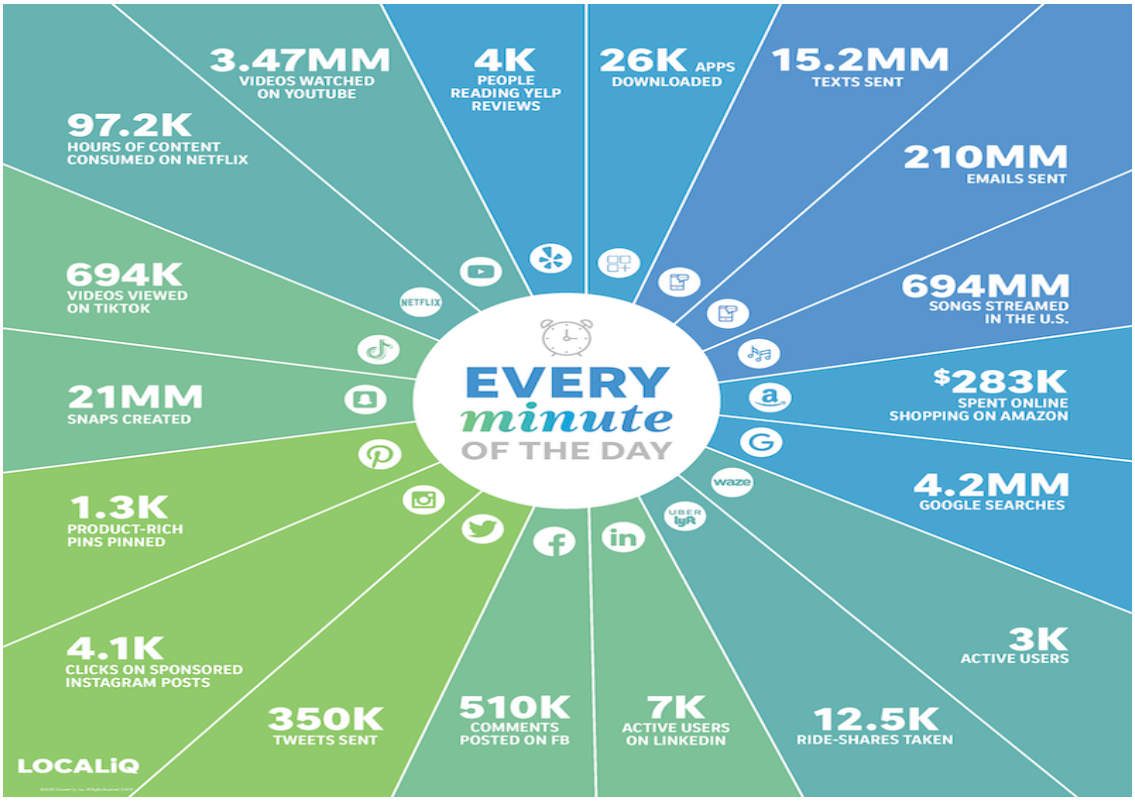
وفي قراءة احصائية لَهذه الأرقام بالنسبة للنمو السكاني في العالم –البلدان المُتطورة تَحديدا– تَوصَلَ الباحث «Petr Strossa» في دراسة سنة (2022) إلى استنتاج مَفَادُه أَنَ استمرار زيادة المَنشورات عَلَى ذات المُعدل خلال العُقُود القَليلة القَادِمَة سيَقودنا إلى وَاقع لَن يَكُون للمَنشُورات الجديدة قَارئ لَها –المُتخصصين بالتَحديد–، وفي حَالت وُجود منشورات غَير مَقرُوءة الأمر الذي يَعني أنها غَير مُستخدمة ومِن ثمة فهي عَديمة القيمة[2].

إضافات إلى الانفجار المعلوماتي في مَجَال المَنشُورات العلمية وَالتقنية، نَجدُ أن الأمر ذَاته بخصُوص المَنشُور في البيئة الرَقمية مِن مَعلُومات وَبَيَانَات ذَات أصناف وَأغراض

[1] STROSSA, Petr. What is the Real Threat of Information Explosion? Acta Informatica Pragensia [online]. 2022, 11 (22) [viewed 29 May 2023]. ISSN 1805-4951. Available from: https://doi.org/10.18267/j.aip.185. P. 286
[2] IDEM. P. 288

أخرى، وَمَا يَجعل مِن هَذه المعلومات والبيانات تَحديا بالنسبة للمكتبات العُمومية هُو طبيعتها التي تَفرضُ عَليها خدمة شَريحة وَاسعة من المُستفيدين ذات احتياجات مَعلُوماتية مُتَعددة وَمُعَقدة، كَمَا أن وَظائفها لا تَقتَصرُ فَقَط عَلَى تَقديم المَعلُومَات وَالخَدَمَات ذَات العَلاقة بالمَجَال العلمي، بَل في مَجالات أخرى عَديدة كَالثقافة، الإعلام وَالترفيه... وَهَذَا مَا يَدفَع باختصاصي المعلومات للتَعَامل مَعَ مَصادر رَقمَية مُتَنَوعة، مُشَتَتة وَصَعبة –شبه استحالة– تَنظيمها وإدارتها بشكل فَعَال وَهَذَا رَاجع إلى الحَجم الهَائل لتَدفق المَعلومات في البيئة الرَقمية. وَمِن الأرقام المُؤشرة عَلَى ذَلك نَجد تَقريراً لمُؤَسَسَة الخَدَمَات الرَقمية «Localiq[1]» التي قَاسَت حَجم التَدفق المعلوماتي في البيئة الرقمية سَنَة (2022) في كُل ستين ثانية وَهي مُبينة في الصُورَة التَالية.

صُورة رَقم –08– تُبَين المَنشُور في البيئة الرَقمية كُل (60) ثانية



Source: https://www.smartinsights.com/internet-marketing-statistics/happens-online-60-seconds/

[1] CHAFFEY, Dave. What happens online in 60 seconds in 2021? | Smart Insights. Smart Insights [online]. 21 June 2021 [viewed 10 June 2023]. Available from: https://www.smartinsights.com/internet-marketing-statistics/happens-online-60-seconds/

تُبين الصورة أعلاه الحَجم الهَائل من المعلومات المنشورة والمُتَدَاولة في البيئة الرَقمية، وإذَا أخذنا بعين الاعتبار أن هَذه المعلومات هي مَا يُنشر كُل دَقيقة فقَط، فإن تَرَاكمية هَذه المعلومات والبيانات يُؤشر إلى عَدَد لا يُمكن تَصَورُه أو قِيَاسه، فَعلى سَبيل المثال لا الحصر فإن (4.2) مليون عملية بَحث تَتم كل دَقيقة على مُحَرك بَحث «Google» لوَحده، وَأزيد من (210) بريد إلكتروني مُرسَل... وَعَلى هَذَا الأسَاس يُمكن تَصور حَجم تَحديات الانفجار المعلوماتي.

فَمِن أوجه التَحديات أو التَداعيات التي خَلَقَتهَا أزمة الانفجار المَعلُوماتي في المَكتَبَات العُمُومية حَسب مَا ورد في مقال للباحثين «Oche & Ogbu» وَالتي يُمكن ايجازها في[1]:

- كُثرة المَعلومات المُتَاحة للتنقيب، تجعل المُستفيد غَير قادر عَلَى تَحديد وَاستخدام المَعلُومَات التي يَحتاجُها؛
- الحَجم الكبير مِن المَعلومات المُتاحة تُعيق (تُعرقل) الإدارة الفعالة لَهَا وَاستخدَمُها؛
- تُلقي بضغوطات كبيرة عَلى المكتبيين، مُديري المعلومات، وَمُجمعي المَعلومات الذين يُواجهُون مَهام صَعبة في التقاط، تَخزين، فَهرسة، تَصنيف، حِفظ، وَاسترجاع المَعلومات مِن مَصادر مُتَعددة مَطبُوعة وَإلكترونية؛
- – مَع الأخذ بعين الاعتبار الضغُوطات المَالية– تُضطر المكتبات وَمَراكز المَعلومات لمُسَائلة عَدد ضخم مِن مَصادر المعلومات بُغية إيجاد أفضل المَواد للمُستَفيدين، وَهَذا مَا يُضيف ضغُوطات عَلَى وَقتها وَجُهُودها؛
- يُواجه اختصاصي المَعلُومَات "**المكتبيين**" مُعضلات أخلاقية في اعطاء اجابة مُلائمة لتَسَاؤلات للمُستَفيدين حَول استخدام مَعلُومات مِن مَصادر مُعينة مِن عَدمهم نَتيجة لكُثرت تَدَفُق المَعلُومات مِن مَصَادِرَ عَديدة وَمُتَنوعَة؛ وَفي أَنَ

[1] OCHE, Nathaniel Agbo and OGBU, Kate Nkechinyere. Op. Cit. P. 77.

- غالبية المَعلُومَات المُتاحة بشكل حُر عَلَى الويب وَهمية وَغَيرُ حَقيقية، وَفي الغالب غَير مَوثوقة، وَمِن المُحتَمل أن تَكون خَطيرَة.

بناء على الأرقام والحقائق التي عَرضناها من خلال هَذا العُنصُر يُمكن القَول أن الانفجار المعلوماتي يُشكل أحد أهم الأزَمَات التي تُوَجهها المكتبات العمومية، وأن لَهَا تَأثيرات عَميقة وَقَوية عَليها. وَيُمكن تَلخيص تَحدياتها في صُعوبة التَحكم والإدارة الفعالة لمصادر المعلومات وَمُعالجتها وَاستخدمها لتقديم خدمات مَعلوماتية ذَات جَودة، وَهذَا الرهان هُوَ مَا يُشكل التَهديد الفعلي للمكتبات العُمُومية وَالمُتَمثل في مَدى قُدرة هَذه المُؤَسَسَات عَلَى التَحكُم في السيل الهَائل من المعلوماتي المُتدفقة والقُدرة عَلَى إدارتها بمَا يَخدُم الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، إذ تُنبؤ الأرقام والآراء العلمية إلى أن الفَشل في هَذَا التَحدي قَد يُؤدي إلى فُقدان المكتبات العُمُومية لشرعية وُجُودها ومن دُون وُجود شَرعية وَقيمة حَقيقية لهَا يُمكن لهَذه المُؤَسَسَات أن تَختفي وتَندَثر.

7.5 أزمة تَردُد المُستَفيدين (نقص الاستخدام)

من بَين تَدَاعيات الأزمة التكنولوجية والانفجار المعلوماتي التي تواجهها المكتبات العمومية، وكذا نظرا للتحولات الثقافية والاجتماعية لدى الفرد والمجتمع، نَجد أن المكتبات العمومية تشاهد موجات كبيرة من هجرة المستفيدين ونُقص الاستخدام. وَتُعَد هَذه الأزمَة ظاهرة عَالمية مَست جميع المكتبات حَول العالم حتى في البُلدَان التي فيها مُعدلات مَقرُوئية كبيرة واهتمام وعناية بالمكتبات.

تُؤثر هَذه الأزمة المتفاقمة على المكتبات بشكل كبير، حيث أن مُعدلات الاستخدام وَنسب التَردد تعتبران من الأدوات وَالمعاير الكمية التي تُبرز وتبين **أهمية وقيمة** هَذه الأخيرة ضمن النسيج الاجتماعي، كما أن **المخصصات المالية** والدَعم الذي تُقدمه الحكومات غالبا مَا يكون مَرهونا بشكل كَبير بمُعدل استخدام المستفيدين لخدماتها ومصادرها. وإذا مَا نظرنا

إلى التحديات الكَبيرة التي تواجهها المكتبات يُمكننا القَول أن نسب التردد تُعبر عَن شرعية وجُود هَذه المُؤَسَسَات، خاصة ضمن هَذا السياق الرقمي والاقتصادي الذي تعالت فيه الأصوات التي تُشكك في شرعية وفَائدة وُجود المكتبات العمومية.

وإن كانت الظاهرة واضحة ومحسوسة دُونما الحاجة للاستدلال عنها خاصة –في البُلدان النامية– إلا أنَ التقارير الدولية تُأشر عَلَى عُمق وَحدة الأزمة وضرورة الاستجابة السريعة مِن طرف جَميع القوى الفاعلة. وَمِن جُملة هَذه الأرقام وَالوَقائع، نَجد أن تقرير المكتبة البريطانية عَن التحول الرقمي يُشير إلى أن نسبة استخدام المكتبات قد انخفض بشكل طفيف في السنوات ما بين (2011–2016) وأنَ نصف الشَعب البريطاني لا يَستخدم المكتبات في حين أن (40%) مِن مُستَخدميها يَزورون المكتبة مَرة كُل شَهر عَلَى الأقل، كما شَهَدَت حَرَكَة اقتراض الكُتب انخفاضا ضمن ذَات المُدة[1].

في مقال مَنشور عَلى «Publisher Weekly» يُشير الكاتب إلى أن استخدام المكتبات العُمومية في الولايات المُتحدة الأمريكية شَهد تراجعا بنسب كبيرة في السنوات الأخيرة، حيث وَرد في تقرير «Freckle» عَن "**استخدام المكتبات العمومية**" أن هناك انخفاضا مُستمر مُنذ (2018) بنسبة (31%) في الو. م. أ. سواء لمقرات المكتبات أو لمواقعها الرقمية، وفي ذات المقال حَذَرَ المكتبي «Tim Coates» والمُدير السابق لمُؤسسة «Waterstones» لبيع الكتب أمناء المكتبات العامة من هَذه الأرقام وحَثهم على مُناقشة الأزمة لإيجاد الحُلول. كَما يُشير ذات التقرير إلى انخفاض بنسبة (22%) في العشر سنوات الأخيرة بأستراليا وبنسبة (70%) في المملكة المُتَحدة مُنذ سنة (2000– 2021)[2].

[1] THE BRITISH LIBRARY. Op. Cit. P. 9.
[2] ALBANESE, Andrew. Report Urges Library Leaders to Address Decline in Public Library Usage Stats. PublishersWeekly.com [online]. 6 May 2021 [viewed 15 May 2023]. Available from: https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/libraries/article/86256-report-urges-library-leaders-to-address-decline-in-public-library-usage.html

لَم نستطع التوصل إلى أرقام استخدام المكتبات العمومية في بلدان شمال إفريقيا وفي الجزائر، إلى أن الشائع في هَذه البُلدان أن عَدد مستخدمي المكتبات منخفض جدا مقارنة على مَا هُو عَلَيه الحال في بلدان شمال المتوسط، وبناء على ذَلك نَفتَرض أن نِسبَة الاستخدام قَلت أكثر وذلك نظرا إلى عدة عَوامل يبقى استخدام تكنولوجيا المعلومات أكثرها تأثيرا. كَما يَجب أن نُنَوه إلى عَدم وجود علاقة صحية بين الشعب والمكتبة، إذ لا نَجد أن الشعب الجزائري يَنظر إلى المكتبة باعتبارها مَركزا معلوماتيا مَوثُوقا –على أن هَذه الافتراضات لَابُدَ أن تُقاس–.

مِن شأن أزمة التردد أن تَكتب السطر الأخير في قصة المكتبات العمومية إن هي ازدادت في التَعمُق والتوسع، وَعلى هَذا الأساس لَبُد على قادة المكتبات العمومية وكُل الفاعلين في المكتبات العمومية أن يستجيبوا لهَذه الأزمة بشكل سَريع، قبل أن يفوت الأوان خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار التنامي السريع للمنافسين الرقميين للمكتبة. وعَلى الأطراف الفاعلة في المكتبات العمومية أن تعمَل عَلى بناء استراتيجيات من شأنها إعادة تنشيط المكتبة العمومية باعتبارها مركزا محليا للمعلومات الموثوقة، وأن تُعزَز من قيمة المكتبة لدى الأفراد والجماعات، وأن تَعمل على استعادة ثقة المستخدمين وولائهم للمكتبات.

خلاصة الفصل

مِن خلال هَذَا الفَصل، استطعنا تَقديم رُؤية شَاملة حَولَ طَبيعَة مَفهوم الأزَمَة وَربطها بِشكل مَتين بمَجال المَكتَبات وَمَراكز المَعلومات، بالاستناد عَلى الأدبيات العلمية السَابقة التي حَاولت المُقَارَبَة بَين هَذين المَفهُومَين.

كَمَا تَطَرقَنا كَذلك إلى سِمَات وَخصائص الأزَمَات، هَذه الأخيرة التي تُعتَبر مُعطَيات مُهمَة تُستَخدَم للكَشف المُبكر للأزَمَات، وَتُسَاعد في عَمليات التَخطيط، الوقَاية، التَجنُب، وَوَضع الاستراتيجيات لاستجابة فَعالة لَهَا. فَضلا عَن ذَلك قُمنَا بِحَصر أهَم الأسباب التي تُؤدي إلى نُشوء الأزَمَات، فَمَعرفة هَذه الأسباب يُساعد مُتَخذي القَرارات وَمُختلف الفَاعلين في المُؤَسَسَات عَلى بِنَاء وَوَضع سِياسات وَتَنظيمَات مِن شأنهَا الوقاية وَالاستجابة المُبكرة للأزَمَات قَبل حُدُوثها.

كَذَلك وَضعنا مُقتَرحا لتَصنيف الأزَمَات المُؤَسَسَاتية بالاعتمَاد عَلى عَديد المُحَاولات في الأدَبيات السَابقة، وَذلك بُغيَة مُلاءمَة التَصنيف الجَديد مَعَ المُؤَسَسَات الخَدمَاتية بِمَا في ذَلك المَكتبات وَمَراكز المَعلُومات. بِحيث يُساعد هَذَا التَصنيف المَعرفي المُقتَرح عَلَى تَشخيص الأزَمَات مِن أجل الاختيار الأمَثل للمُقاربات، الاستراتيجيات، الكيفيات، وَالأدوات المُناسبة لتَحقيق استجابة فَعالة.

وَفي خِتَام الفَصل قُمنا باستخدَام المَعَارف التي تَم تَحصيلها في العَنَاصر وَالفُصول السابقة، للتَعَرف وَالتَحديد الدَقيق لأهَم الأزَمات التي تُوَاجه أو مِن المُحتَمَل أن تُوَاجه المَكتَبات العُمُومية، وَقَد تَم الاستدلال عَلَى ذَلك بمَجمُوعَة وَاسعة مِن الفَرضيات، الآراء، وَالبيانات التي تَدَعَم وَتأكد طَرحَنا.

الفصل الثالث

التصورات الجيدة للمكتبات العُمُومية: استجابة للأزمات الراهنة والمستقبلية

1. نحو اعادة تعريف المكتبات العمومية: المفاهيم الجديدة
2. الخدمات الجديدة في مكتبات العمومية
3. الأدوار الجديدة للمكتبات العمومية
4. اختصاصي المَعلومات والمستفيد في المكتبات العمومية: المواصفات والسلوكيات الجديدة

التصورات الجيدة للمكتبات العُمُومية: استجابة للأزمات الراهنة والمستقبلية

الفصل الثالث

تمهيد

في القرن الـ21، تَعيش مؤسسات المعلومات والمكتبات ضمن بيئة متحولة ومتغيرة، وهذا راجع لعديد العوامل الفاعلة في المشهد المعلوماتي. حيث تغيرت أنماط الوصول إلى المعلومات، استهلاكها وانتاجها بفعل تكنولوجيا المعلومات والبيئة الرقمية. وأمام هذا الواقع المتغير، ظهرت العديد من التصورات الجديدة عَلَى مُستوى هَذه المؤسسات وبخاصة المكتبات العمومية.

هَذه التصورات الجديدة مُنطلقاتها نظرية وَفلسفية، فأمام ضَبابية مَهَام وَوَظائف المكتبة العُمُومية نَتيجَة بُرُوز مُنافسين غَير تقليدين لها في البيئة الرقمية، بات هذا النموذج –المكتبة العمومية– يواجه أزمة عَلَى مُستوى الهوية، تتمثل مَعَالم هذه الأزمة في التغيرات الجذرية التي طرأت عَلَى هذه المؤسسة مِن حيث الخدمات والأدوار. فالمكتبة بالمفهوم الكلاسيكي لَم تعد أنموذجا فعالا وَمَرغوبا بِه، وجُملة التصورات الجديدة لمكتبة القرن الـ21 تطرح اشكالية هوية المكتبة، فَهَل تحولت هوية المكتبة العمومية مِن مؤسسة مَعلوماتية، تعليمية وتثقيفية إلى فضاء وَخَدمات تشكل مركز المجتمع؟ أم أننا أمام واقع يفرض عَلَى المكتبات العمومية أن تكون مُتعددة الهويات؟

تفكيكا لهذا الواقع، تبرز تجليات الأزمَة، في بروز مَفاهيم جديدة تعيد تعريف المكتبة العمومية بناء عَلَى أبعاد تفرضها فواعل سُوسيولوجية، تكنولوجية، أيكولوجية واقتصادية. ولكي تعمل المكتبة العُمُومية عَلَى اثبات قيمتها في المجتمع بناء عَلَى مُساهمتها في ظل هذا الواقع مُستمر التجدد، عَلَيها تطوير خَدمات جديدة تُمكنها مِن أداء أدوار جديدة وَوَاسِعة النطاق عَلَى مُستَويات وأصعدة مُتعددة. وَلَن تتحقق هذه الرؤية دُون الأخذ بعين الاعتبار الفواعل البشرية العَاملة عَلَى مُستوى المكتبات، فجمهور المستفيدين بات أمام احتياجات مختلفة عَن مَا كان عَليه في الماضي، وَهَذا مَا جعله يكتسبون سُلوكيات جديدة لابد مِن التعرف الجيد عَلَيها وَتحديدها. مِن جِهة أخرى نجد أن اختصاصي المعلومات الذي يَتَوقف عَلَيه السير الحسن للمؤسسة، هُو الآخر بحاجة إلى جُملة مِن المؤهلات والمواصفات والمهارات الجديدة التي تَسمح لَهُ بأداء دوره بجودة وَفعالية.

نُحَاول مِن خلال هَذا الفَصل رَصد هذه التصورات الجديدة، وكذا رصد وتحليل تأثير هذه التصورات والفواعل عَلَى مُتغيرات المفهوم، الخدمات، الأدوار والعامل البشري في المكتبات العمومية.

1. نحو اعادة تعريف المكتبات العُمُومية: المفاهيم الجديدة

من بين المبادئ الخمسة التي وضعها عالم الرياضيات وعلم المكتبات الهندي «S. R. Ranganathan» هو أن المكتبة كائن حي، تتطور وتتغير بمرور الوقت، وبما أنها كذلك فهي خاضعة لمنطق التفاعلات المستمرة مع بيئتها الخارجية. وبذلك فان المكتبات العمومية من هذا المنطلق، تتأثر بعديد التحولات والتغيرات التي طالت العديد من قطاعات الحياة الإنسانية، وبكونها جزءا من هذا الكل المتفاعل فهي الأخرى تطورت وتغيرت من عديد الزوايا؛ سواء من ناحية هويتها كمؤسسة عمومية أو من ناحية خدماتها وأدوارها المتعددة والمتغيرة.

وَمِن جملة تلكم العوامل التي أثرت بشكل كبير على المكتبات العمومية وساهمت في احداث العديد من التحولات الجوهرية في بنيتها نذكر؛ بروز مفهوم الفضاء العمومي، الحركة العالمية لحقوق الانسان المطالبة بدمقرطة المعرفة والحق في الولوج إلى فضاءات المعلومات ومصادر المعرفة، بروز التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتكنولوجيا المعلومات وزيادة الاعتمادية عليها في جميع مجالات الحياة.

هذه العوال الرئيسية المتفاعلة فيما بينها وغيرها الكثير، أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم الجديدة للمكتبات العمومية، أصبحت هذه المفاهيم معبرة عن الهوية أو الهويات الجديدة للمكتبات العمومية في النصف الأول من القرن الحالي؛ نذكرها مع تعريف بسيط لها من خلال العناصر التالية:

1.1 المكتبة العمومية 2.0 «Public library 2.0»

المكتبة العمومية 2.0 أو «PL 2.0» هي الجيل الثاني للمكتبات الرقمية «D. L» تقوم على استعمال الفضاء الرقمي «Internet» وتطبيقات الجيل الثاني للويب «Web 2.0» للتحقيق التواجد الفعلي والتفاعلي للمكتبات العمومية في البيئة الرقمية وتقديم خدماتها لمجتمع المستفيدين منها بقدر كبير من الجودة والفعالية.

وأول من ربط فكرة المكتبة ببيئة الويب 2.0 هو الباحث «Michaelcasey» في مدونته «library crunch blog» عام (2005) محاولا في ذلك ربط المكتبة بخصائص وتطبيقات الويب 2.0 التي تتصف بالآنية والتفاعلية والتي تتمثل في التطبيقات الآتية: الملخص الوافي للمواقع «RSS: Really simple syndication»، المدونات «Blogs»، التأليف الحر «Wikis»، وصف المحتوى «content tagging»، التراسل الآني «Instant messaging»، بودكاست «Podcast»، فودكاست «Vodcast».

ومفهوم المكتبات العمومية 2.0 يقوم على اعادة التفكير في خدمات المكتبات العمومية على ضوء اعادة تقييم لاحتياجات المستفيدين، والفرص التي تتيحها التكنولوجيات الحديثة التي هي قيد الاستعمال أو غير مستعملة من طرف المكتبات العمومية. ومن شأن استعمال تطبيقات الويب المتطورة –سابقة الذكر– أن تعيد المكتبة العمومية إلى مركز حياة المجتمع المحلي الذي تخدمه[1].

ومنه فالمكتبة العمومية 2.0 هي؛ شبكة من المعرفة للمجتمع المحلي، التي توفر توأمة موضوعية –مكان فزيائي، تواجد افتراضي– للولوج إلى المستودعات والمحتوى المحلي، جنبا مع ذلك، فهي توفير فضاء اتصال للمواطنين المحليين. وبذلك فان المكتبة تكون مكانا فزيائيا في المحيط المحلي، وبوابة مشغولة –بالزوار– في الفضاء الافتراضي. توفر للمجتمع المحلي الوصول للمعرفة المحلية[2].

1 Chowdhury, gobinda; Poulter, alan; McMenemy, david.. «Public Library 2.0 Towards a new mission for public libraries as a "network of community knowledge"». in Online Information Review, vol. 30, No. 4. Emerald group publishing limited, (2006), p.p. 454-260. [on ligne]: http://dx.doi.org/10.1108/14684520610686328

2 IDEM. P. 459

2.1 متجر للأفكار «Ideastor»

مفهوم المكتبة العمومية كمتجر للأفكار جاء نتيجة لتحولات ذات علاقة مباشرة بطبيعة المجتمع المستفيد منها، فبعدما أصبحت شبكة الإنترنت وبالأخص "محركات البحث والشركات الوثائقية على الخط" تنافس المكتبات العمومية وتشكل بديلا لها في توفير مصادر المعرفة، وبعدما أصبح المستفيد يبحث عن فضاءات متكاملة يلبي فيها عديد الاحتياجات في آن واحد؛ فإن النموذج الكلاسيكي للمكتبة كمكان هادئ وصامت بات لا يجذب المستفيدين.

وبذلك أصبحت المكتبات وبخاصة العمومية تسعى إلى تبني مفهوم جديد يستجيب لهذه المتغيرات؛ أن تلبي الاحتياجات المعلوماتية والوثائقية للمستفيدين، وأن تعمل ضمن فضاء تشاركي يُمكن من خلاله للمستفيدين العمل على اشباع احتياجات أخرى من شأنها جذب أكبر عدد من المستفيدين. وذلك مِن خلال تبني مفهوم المكتبة كمتجر الأفكار **«Ideastor»**.

هذا المفهوم يتجاوز التصور الكلاسيكي للمكتبة؛ إذ تتحول المكتبة إلى مكان "يأتي إليه الناس لأخذ دروس في الرقص واليوغا وغيرها من الأنشطة الرياضية، أو لإبقاء الأطفال في الروضة، أو مقابلة الأصدقاء، أو بغية التسوق، أو القيام بالواجبات المنزلية، أو تبادل الكتب، أو مشاهدة الرسوم المتحركة بالنسبة للأطفال والكبار على حد سواء. ففكرة متجر الأفكار جاءت لجذب أولئك الذين لم يذهبوا من قبل إلى المكتبة، نتيجة ظروفهم الاجتماعية الصعبة. وهذا من خلال إعلام القراء عن العروض الثقافية والرياضية والعلمية. مما يساعد الفئات المهمشة في المجتمع من الاحتكاك بالثقافة والكتاب في فضاء يجمع بين الأنشطة المختلفة للحياة، بما فيها الأنشطة التي يميلون إليها"[1].

وهذا المفهوم الأنجلوساكسوني ظهر أول مرة في المملكة المتحدة، حيث قامت الحكومة، بعد أن لاحظة أن نسبة مستخدمي المكتبة يقل عن (20%)، ومن خلال دراسات ميدانية، خلصت أن المستفيدين لا يمتلكون أي تصورات سلبية عن المكتبة، وإنما عبروا عن

[1] بن حاوية، يمينة. مرجع سابق، ص. 26.

رغبتهم في أن تواءم وتواكب المكتبات العمومية احتياجاتهم وسلوكياتهم. وبذلك قامت كل من لجنتي الفنون، الترفيه والرياضة «Council's Arts, leisure and Sports Comitte» ولجنة خدمات الشباب والمجتمع المحلي «Youth and Commuinty Services Committee» بتطوير استراتيجية[1] جديدة للمكتبات العمومية حملت مفهوم المكتبة كمتجر للأفكار آخر تحديث لها كان في يناير (2020) وتم تطبيقها على مكتبات برج هاملت «Tower Hamler's Libraries» وذلك بناء على الأسس التالية:

- المكتبات يجب أن تكون في المكان المناسب؛
- تُفتح المكتبات لساعات أطول؛
- كُتب أفضل في المخزن؛
- تكنولوجيا معلومات أفضل؛ وَ
- الولوج إلى الخدمات والمعلومات.

وتقوم هذه الفكرة على أساس دمج مفهومين للمكتبة في مكان واحد، الأول؛ كمكتبة تعمل على توفير مصادر المعلومات وخدمات المعلومات، أي مؤسسة تعليمية تثقيفية. والثاني؛ كفضاء عمومي تجاري، استهلاكي وترفيهي[2].

3.1 فَضَاء ثالث «Third space»

ان مفهوم المكتبة كفضاء ثالث، ليس بالجديد في الأدبيات العلمية الخاصة بالمكتبات العمومية؛ فهي مؤسسة تعليمية ثقافية –وفق المفهوم الكلاسيكي– لها، تعمل في وسط اجتماعي تفاعلي. إلا أن التأصيل النظري لهذا المفهوم هو ما جاء متأخرا وبخاصة في مجال المكتبات. وأول من أشار إلى الفضاء الثالث في كتاباته كان عَالم الاجتماع الأمريكي « Ray Oldenburg» في كتابه «The Great Good ». ومع تنامي الأدبيات التي تربط المكتبة العمومية بالمفهوم الهبرماسي

[1] للمزيد من المعلومات حول الاستراتيجية، يمكن الاطلاع على النص الكامل لها عبر الرابط التالي:
https://www.ideastore.co.uk/assets/documents/IdeastStoreStrategyAppx1CAB290709(1).pdf
2 GOV. UK. Library services. [on ligne]: https://www.gov.uk/government/case-studies/idea-stores-services-integration-libraries-and-learning

للفضاء العُمُومي[1]، برزت هناك الحاجة إلى اعادة تصور المكتبة العمومية كفضاء عمومي بناء على أدوارها الاجتماعية المتجددة.

والمقصود بالفضاء الثالث؛ هو أن تكون المكتبة العمومية هي الوجهة الأكثر مثالية للإنسان ليتوجه إليها بعد الفضاء الأول: المنزل، والفضاء الثاني: مكان العمل. والمكتبة باعتبارها فضاء ثالث؛ فهذا يعني أن ننظر إليها باعتبارها منزلا بعيدا عن المنزل[2] «a Home away frome home» على حد تعبير «Christina Fuller-Gregory». أي أن تصبح المكتبة العمومية مكانا مألوفا للإنسان فيه يجد راحته التامة من خلال كونها فضاء: حر الولوج؛ دون أي شكل مِن أشكال التميز، محايد، مكان يلتقي ويتواصل فيه الناس، فيه النقاش قائم على العقلانية.

4.1 فضاء رابع «Fourth space»

مفهوم المكتبات العمومية كفضاء رابع، مَا هاو إلا امتداد لمفهوم مكتبات الفضاء الثالث في البيئة الرقمية. وبذلك فان هذا المفهوم يجمع ما بين المفهومين السابقين؛ المكتبة كفضاء عمومي ثالث والمكتبة العمومية 2.0. وبروز هذا المفهوم يعود بطريقة مباشرة إلى التحولات الاجتماعية المتسارعة التي أضحت فيها التكنولوجيا الرقمية فضاء متكاملا قائما بحد ذاته، وعلى المكتبات العمومية التواجد فيه وتقديم خدماتها وأداء أدوارها كي تضمن بقائها وسط بروز منافسين غير تقليدين لها.

"ويُقدَم نموذج مكتبات الفضاء الرابع على الخط باعتباره نموذج جديد للتعلم الاجتماعي وبناء المعرفة ومعالجتها أو مناقشتها ونقلها بطريقة تتكيف مع الواقع التكنولوجي والاجتماعي للويب 2.0 حيث يكون الوصول إليها من خلال جميع الأجهزة والوسائط الرقمية الموجودة

[1] أنظر: المكتبات العمومية في ظل مفاهيم الفضاء العمومي. ص. ص: 105-114.

2 Gregory, Christina Fuller. «Reimagining the Library as Third Place». In Publication of The Public Library Association, Vol. 59, N. 4. Public library association.org, (2020), p.p. 9-12.

(أجهزة الحاسوب، اللوحات الرقمية، الهواتف الذكية...) حتى يتمكن كل مستخدم بغض النظر عن مهارته و مستوى معرفته بأدوات الويب من المشاركة بفعالية"[1].

وإذا كان مفهوم المكتبات 2.0 للمكتبات العمومية يفيد بالتواجد الفعلي للمكتبات في البيئة الرقمية وتقديم خدمات المعلومات والتثقيف، فان مفهوم الفضاء الرابع يتعدى ذلك إلى ضرورة التواجد الفعلي للمكتبات العمومية في الفضاء الافتراضي وأن لا يقتصر دورها فقط على تنظيم واتاحة المعرفة والتعلم للأفراد، بل أن تعمل ذلك إلى جانب عديد من الخدمات والأدوار الجديدة التي برزت ضمن سياق الفضاء العمومي الثالث: كدعم الديموقراطية، خلق فضاء للنقاش، توطيد العلاقات الانسانية، المساهمة في وقت الأزمات...إلخ.

5.1 المكتبات الخضراء «Green Libraries»

من بين المفاهيم الجديدة التي برزت في مجال المكتبات والمعلومات في القرن الواحد والعشرين، المكتبات الخضراء، المكتبات المستدامة أو المكتبات صديقة الطبيعة، كلها مصطلحات تستخدم معا أو بالتناوب للدلالة على التصور المفاهيمي القائم على ضرورة اشراك المكتبات العمومية ضمن الحركة الخضراء؛ التي تعمل على مواجهة التحديات البيئية الناتجة عن النشاطات الاقتصادية الضارة بالبيئة والمحيط والمساهمة في التوجه نحو اقتصاد صديق مع الأرض «eco-friendly earth».

ووفقا لقاموس «Oxford» فكلمة أخضر أو«Green» ، يعني أو ذي صلة بدعم المذهب البيئي، و «sustainable» أو مستدام يرتبط بأشكال النشطات الانسانية الاقتصادية والثقافية التي لا تؤدي إلى التدهور البيئي، وبخاصة تجنب استنزاف الموارد الطبيعية على المدى البعيد[2].

---

[1] أسامة، دموش؛ فوزية، ختير. «مكتبات الفضاء الرابع على الخط: نحو انشاء مرجعية نظرية لعلاقة المكتبات بالإنترنت». في مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، مج. 17، ع. 01. (جويلية 2021)، ص. ص. 450-473. على الخط: https://wwwasjp.cerist.dz/en/downArticle/142/17/1/16070

[2] Mondal, Hafijull. «An Overviews of Green Library: A Step Towards Sustainable World». July 2022. [on ligne]: https://www.researchgate.net/publication/353211645

والمكتبة الخضراء هي مكتبة بُنيت مع أخذ القضايا البيئية بعين الاعتبار، وهي جزء من حركة الأبنية الخضراء، فالمكتبات وبخاصة العمومية منها، هي مراكز للتعلم المستمر –مدى الحياة– لكل الناس وبكل الأعمار في المجتمعات المحلية، وهي ليست مجرد مخازن للمعرفة، ولكنها إلى جانب ذلك مصدر مهم للمعلومات لرفع الوعي بخصوص القضايا البيئية. فالمكتبات الخضراء تُعلم الناس القضايا البيئية من خلال مجموعاتها، وهي مستدامة ومرفق صديق للبيئة[1].

بالرغم من أن هذا المفهوم مُرتبط بخدمات المكتبات، ويشكل كذلك دورا هاما من أدوارها في كل من الاقتصاد والاجتماع، إلا أنه مرتبط بشكل أساسي ببنايات المكتبات العمومية، حيث يتم بناء المكتبات الخضراء بمراعاة المعايير البيئية المستدامة، بحيث تكون صديقة للطبيعة تعتمد على الطاقات المتجددة، تقلل من النشاطات التي من شأنها خلق انبعاثات أو مخلفات من شأنها الاضرار بالبيئة، فضلا على جعل محيطها الجغرافي نموذجا للبنايات الصديقة مع الطبيعة من خلال خلق محيط أخضر وحي حولها.

من خلال المفاهيم الجديدة للمكتبات العمومية سابقة الذكر، ندرك أن كل مفهوم من المفاهيم السابقة برز نتيجة لتحولات في مجالات مختلفة، فالمكتبة 2.0 ظهرت نتيجة للتغيرات التكنولوجيا، ومكتبات الفضاء الثالث نتيجة لمتغيرات سوسيولوجية وسياسية، ومفهوم الفضاء الرابع يجمع بين المتغيران السابقين، في حين أن مفهوم المكتبة الخضراء فهو الآخر مرتبط بمتغيرات اقتصادية وبيئية. وانه مهما كان الحال، فلا يمكننا الفصل بين المتغيرات السابقة، فهي كل متفاعل في ما بينها من جهة، تأثر على المكتبات العمومية وتعمل على تغيرها من حيث المفهوم والخدمات والأدوار ، وتأثر المكتبات العمومية هي الأخرى فيها من خلال مساهمتها في كل مجال عن طريق؛ مجموعاتها، التوعية الاجتماعية، التنشئة الاجتماعية...وغيرها من جهة أخرى.

1 IDEM.

2. الخدمات الجديدة في المكتبات العُمُومية

باعتبار أن المكتبات العمومية مؤسسات معلوماتية تعنى بالتعليم والثقافية والاعلام. فإنه من الطبيعي أن تكون مخرجات هذه المؤسسات عبارة عن خدمات وليست سلع. وهذا المفهوم الخدماتي للمكتبة العمومية هو ما يجعلها في وضع يصعب عليها اثبات قيمتها وأهميتها في ظل حضارة معاصرة يغلب عليها الطابع الاستهلاكي للمنتجات.

وعلى الرغم مِن أن نظرية المعرفة، ترى أن المجتمعات المعاصرة باتت تركز على المعلومات كمادة أولية رئيسية وكأكبر فاعل في النشاط الانساني، وهذا ما نتج عنه اصطلاح "مجتمع المعلومات". إلا أنه وعلى الرغم من صحة هذا الطرح، فهذا لا يعني بالضرورة أن المجتمعات باتت تقدر الخدمة أكثر من السلعة بناء على كون كل من الخدمة والمعلومة أشياء غير ملموسة.

في واقع الحال باتت المعلومات هي المادة الخام للنشاط الانساني، لكنها لا تستخدم حصرا في تقديم الخدمة، بل أصبحت المعلومة هي المادة الأولية التي يتم بناء على استهلاكها بأشكال ونماذج معينة انتاج السلع. وهذا ما نلاحظه في كبريات الشركات العالمية التي أصبحت تركز على رأس المال الفكري أكثر من الموارد الطبيعية ورؤوس الأموال.

وبذلك فإنه لا مناص أن تظل خدمات المكتبات العمومية محل التشكيك من طرف الرأي العام والمستفيدين منها، مالم تكن هذه الخدمات تصمم وتقدم بدرجة عالية من الجودة، وما لم تكون كذلك تلبي رغبات أو تشبع احتياجات فعلية لدى هؤلاء المستفيدين. ومن أجل تلافي هذا اللبس، لابد أن يتم الأخذ بعين الاعتبار في النظر إلى خدمات المكتبات العمومية من منطلق فلسفة الخدمة الموجهة للمستفيد، لا من منطلق كون الخدمات مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في سياق أداء واجباته المهنية.

والمكتبات الآن تمتلك، وستسمر كذلك في المستقبل في امتلاك، مجموعة هائلة من المنافسين في تقديم خدمات المعلومات الإلكترونية. فالنمو المتزايد في الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، انعكس بتحسين كفاءة القطاع الخاص في القيام بما كانت تقوم به المكتبة كلاسيكيا في الماضي. إذ أن القدرة في التراسل الآني للبيانات قد يعني

في المستقبل أن المكتبات العمومية تجاوزها الزمن. لكن تطور الخدمات الجديدة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل وجود فرصة لأخذ المكتبة وخدمات المعلومات مباشرة إلى البيت أو مكان العمل[1].

1.2 تعريف خدمات المكتبات العمومية

بالعودة إلى مفهوم الخدمة، نجد أن "الجمعية الأمريكية للتسويق «AMA2»[2] تعرف الخدمة على أنها النشاطات، المنافع أو الإشاعات التي تعرض للبيع أو التي تعرض بارتباطها بسلعة معينة، ويعرفها «Lovelock» أنها عملية أداء أكثر منها شيء مادي، أما «Gronroos» فيرى أن الخدمة هي عمليات تتألف من مجموعة أنشطة، والتي تَحدث عن طريق التواصل بين الزبون، والموظفين والموارد المالية...، هدفها حل مشاكل الزبون، في حين عرفها «Kotler» أنها نشاط أو أداء يخضع للتبادل، غير ملموس، لا ينتج عنه أي تحويل للملكية. والخدمة يمكن أن تتصل أو لا تتصل بمنتوج مادي"[3]

والخدمة تتسم بمجموعة من الخصائص هي:[4]

- أنها غير ملموسة «Intangible»؛
- متزامنة «Synchronizing»: أي أن المنتوج والزبون يجب أن يتفاعلا في آن واحد حتى يتم تقديم الخدمة؛
- أنها غير مُتجانسة «Heterogeneity»: تقوم على فكرة أن العنصر البشري جزء من تقديم الخدمة...والصعوبة في تنميطها يكمن في اختلاف الأداء من موظف إلى آخر، وحتى لدى الموظف نفسه تختلف بحسب الأوقات، الظروف، وكيفية ومكان تقديم الخدمة؛
- الفنائية «Perishbility» أو عدم القابلية للتخزين واستخدامها في وقت لاحق.

---

[1] Feeney, Susan; Cowcher, George. «21ST CENTURY PUBLIC LIBRARY SERVICES: THE FUNCTION AND ROLE OF LISWA». [on ligne]: https://slwa.wa.gov.au/pdf/21stcenturydpstratdir2002-07.pdf

[2] American Markrting Association.

[3] بن حاوية، يمينة. مرجع سابق، ص. 66.

[4] المرجع نفسه. ص، 66-68.

في سياق الحديث عن خدمات المكتبات، يؤكد ميشال بوكلاند «Michael Buckland» على ضرورة اعتبار خدمات المكتبة ومستفيديها على أنها نظام متفاعل الأجزاء...فهي نظام مفتوح، أي أن النشاطات التي تقام لتوفير واستخدام خدمات المكتبة ليست معزولة عن باقي العالم، وبذلك فهي عرضة للتداخل والتفاعل مع أشياء من خارج النظام. وبذلك يمكن تعريف خدمات المكتبة والمستفيدين والتفاعلات بينهما على أنها نظام[1].

أما خدمات المكتبات العمومية فهي وبحسب بيان الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات، فيجب أن تُوَفَرَ لجميع المواطنين على أساس العدالة للاستفادة منها، دون اعتبارات السن، العرق، الجنس، الدين، الجنسية، اللغة أو المكانة الاجتماعية. كما يتوجب أن تكون متاحة للولوج إليها بشكل فيزيائي، كما يجب أن تتكيف مع الاحتياجات المختلفة للمجتمعات المحلية في المناطق الريفية والحضرية. كما يجب توفير خدمات خارجية للذين لا يستطيعون زيارة المكتبة. وبذلك فهي تتطلب بنايات مناسبة، فضاءات جيدة للقراءة والدراسة، بالإضافة إلى التكنولوجيات اللازمة وساعات افتتاح كافية ومقنعة للمستفيدين[2].

وهي "بحسب «Bertrand calenge» ...هي كل مَا يدخل ضمن نطاق نشاطات المكتبة...وهي نقطة التقاء بين أحد عناصر المنضمة والجمهور....وبذلك فهي تعبر عن درجة التنظيم الوظيفي وأداة مصممة خصيصا لتحقيق أهداف نهائية تتمثل في تلبية احتياجات جمهور محدد مسبقا في الوصول إلى المعلومات وإتاحة الاستخدام المباشر لها من طرف هذا الجمهور[3]".

2.2 مُتطلبات خَدَمَات المكتبات العُمُومِيَة

من أجل تقديم خدمات معلومات فعالة وذات جودة في المكتبات العمومية، فإنها يجب من حيث المبدأ أن تكون؛ مجانية، متاحة للجميع من دون تمييز، مخطط لها بعناية، تقدم

[1] Buckland, Michael. 1999. «Library Services in Theory and Context». P.22. the SunSITE Manage. http://sunsite.berkeley.edu/Literature/Library/Services/note.html
[2] International Federation of Library Associations and Institutions. «The public library servecie: IFLA/UNESCO guidelines for development». IFLA publication, 2001. Ligne: https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/archive/the-public-library-service/publ97.pdf
[3] IDEM.

بطريقة مناسبة من خلال تكنولوجيا معلومات مناسبة. ولتحقيق خدمات ذات جودة وفعالية في المكتبات العمومية، فانه من الضروري بمكان الأخذ بعين الاعتبار التوجيهات والمعايير الصادرة من الجهات الدولية المختصة، وفي هذا الصدد حدد كل من الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسَسَات المكتبات بالتعَاون مَعَ هيئة اليونيسكو الصَادر سَنة (2001) حول تطوير المكتبات العمومية مجموعة من العناصر الواجب أخذها في تصميم خدمات المكتبات العمومية وكذا في أثناء تقديمها وهي[1]:

- **تحديد المستفيدين المحتملين:** لابد للمكتبات العمومية أن تصبو إلى خدمة جميع المواطنين والجماعات، وبذلك فالمستفيدون المحتملون يتمثلون في:
  - الأشخاص مِن كل الأعمار: الأطفال، الشباب، البالغون؛
  - أفراد وجماعات ذات احتياجات خاصة: أشخاص من ثقافات وعرقيات مختلفة بمن فيهم المواطنون الأصليون، أشخاص ذوي اعاقة: المكفوفين، الصُم...إلخ.، الأشخاص المقعدون في المنزل، الأشخاص المقعدون بالمؤسسات مثل: المستشفيات والسجون؛
  - شبكة المؤسسات التي تعمل ضمن نطاق مجتمعي واسع: الجمعيات والمؤسسات التعليمية والثقافية والتطوعية في المجتمع، مجتمع الأعمال التجارية، هيئة ادارة المؤسسة الأم مثل؛ السلطات المحلية.
- **تحليل احتياجات المستفيدين:** ان الاستجابة لحاجات جميع المستفيدين المحتملين صعبة حتى في المجتمعات الغنية، لذلك لابد من تحديد الأوليات فيما يخص احتياجات المستفيدين وعلاقتها بالولوج لخدمات بديلة، تحديد من يستخدم المكتبة من عدمهم، تحديد احتياجات الأفراد والجماعات، جمع وتحليل بينات حول الأشخاص والجماعات التي تفييدهم خدمات المكتبة.
- **تطوير خدمات للأفراد والجماعات:** يتم تطوير خدمات المعلومات بناء على تحديد مجتمع المستفيدين والمستفيدين المحتملين، وتحليل احتياجاتهم بناء على دراسات دقيقة. وبذلك فان عملية تطوير خدمات المكتبة يكون بناء على استراتيجية واضحة في تقديم

[1] دموش، أسامة. مرجع سابق. ص. 78.

الخدمات، تحديد معايير تقديم الخدمة لكل صنف من المستفيدين؛ الأطفال، الشباب، كبار السن. أما بخصوص الجماعات فلابد من الخدمات أن تركز على التعليم المستمر، واهتمامات المستفيدين بخصوص أوقات الترفيه.

- **وضع سياسات للرعاية بالعملاء:** يجب على سياسات واجراءات المكتبة أن تكون قائمة على احتياجات المستفيدين ومصالحهم، وليس على حساب المنظمة وعمالها. ولا يمكن تقديم خدمات ذات جودة مالم تكن المكتبة مدركة لحاجيات مستفيديها، وتصمم خدماتها لتلائم تلكم الاحتياجات. حيث أن رضى المستفيدين هي أفضل دعاية للمكتبات العمومية.

وبذلك لابد أن تكون سياسات المكتبة ايجابية نحو المستفيدين؛ هذا يعني أن الهدف الرئيسي من تخطيط وتصميم سياسات المكتبة وأنظمتها، تحضير الاجراءات العمليات، صياغة المعلومات والمواد الدعائية؛ هو تحقيق الأثر الايجابي لدى المستفيدين.

- **تعزيز تعليم المستفيدين:** لابد من المكتبات العمومية أن تعمل على مساعدة مستفيديها على تطوير مهارات تمكنهم من تحقيق أقصى قدر من الاستفادة الفعالة من مصادر المكتبات وخدماتها.

كما على العمال (المكتبين) أن يعملوا كملاحين للمعلومات «Information navigators» لمساعدة المستفيدين بمختلف أعمارهم لتحقيق الاستخدام الأقصى والفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كذلك لابد من تطوير برامج لتعليم المستفيدين. والدور الآخر الحيوي والمهم للمكتبة العمومية في التعليم يتضمن أن تعمل على توفير الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات وتعليم المستفيدين كيفية استخدمها بأفضل طريقة؛

- **التكتل ومشاركة المصادر:** من الضروري على المكتبات العمومية كي تحسن من خدماتها للمجتمع أن تعمل على تطوير روابط لتبادل المعلومات، الأفكار، الخدمات والخبرات. حيث أن هذه التكتلات تعمل على؛ التقليل من ازدواجية الخدمات، دمج الموارد لتحقيق أثر فعال والتحسينات العامة في خدمة المجتمع.

ومهما كانت مجموعات المكتبة فريدة من نوعها فإنها لا يمكن أن تلبي احتياجات مستفيديها المختلفة، وبذلك فمن الممكن للمكتبات أن تُحسنَ من خدماتها وذلك من خلال تمكين مستفيديها من الوصول إلى مجموعات مكتبات أخرى أو مؤسسات تمتلك مصادر المعلومات، سواء كانت ضمن نطاق محلي أو إقليمي، وطني، وحتى دولي؛

- **تطوير شبكة إلكترونية:** تعتبر المكتبات العمومية أداة لإتاحة الفرص المتساوية، ومُطالبة بتوفير شبكة آمنة تحول دون عزل وابعاد المجتمع من التكنولوجيا الحديثة، وذلك عن طريق التحول إلى بوابة إلكترونية للمعلومات في العصر الرقمي.

كما يجب على المكتبات العمومية أن تعمل على تمكين مستفيديها على الوصول إلى مصادرها وخدمات المعلومات ومصادر المكتبات الأخرى وذلك من خلال المساهمة في انشاء، صيانة والمساهمة في شبكة إلكترونية تمتد من النطاق المحلي إلى الدولي؛

- **ضمان الوصول إلى الخدمات:** مفتاح نجاح تقديم خدمات المكتبات العمومية هو الوصول الفزيائي (الحضوري) لها، فالخدمات ذات الجودة العالية لا قيمة لها لمن لا يستطيع الوصول إليها. ويجب أن يكون الوصول إلى المعلومات منظم بطريقة يمكن من خلالها تحقيق أقصى قدر ممكن من رضى المستفيدين والمستفيدين المحتملين. وذلك عن طريق:
  - أن يكون مكان النفاذ إلى خدمات المكتبات قريبا –لا تبعد خمسة عشر (15د.) دقيقة بالسيارة– من مكان اقامة المستفيدين ووسائل النقل، كما يستحسن أن تكون في وسط المناطق الذي تتركز فيها نشاطات المجتمع؛
  - كما لبد من ساعات العمل أن تكون مناسبة وملاءمة للمستفيدين الذين يعيشون، يعملون أو يدرسون في المجتمع؛
- **تجهيز مباني المكتبات:** لبد على المكتبيين وممثلي السلطات المحلية أن يأخذوا بعين الاعتبار العناصر التالية في تخطيط مباني المكتبات العمومية:
  - وضيفة المكتبة؛
  - حجم المكتبة؛
  - تصميم الفضاءات؛

- التصاميم المستقبلية؛
- الوصول إلى الرفوف؛
- العلامات الارشادية؛
- محيط المكتبة؛
- المعدات الالكترونية والسمعية البصرية؛
- الأمان؛ وَ
- موقف السيارات.

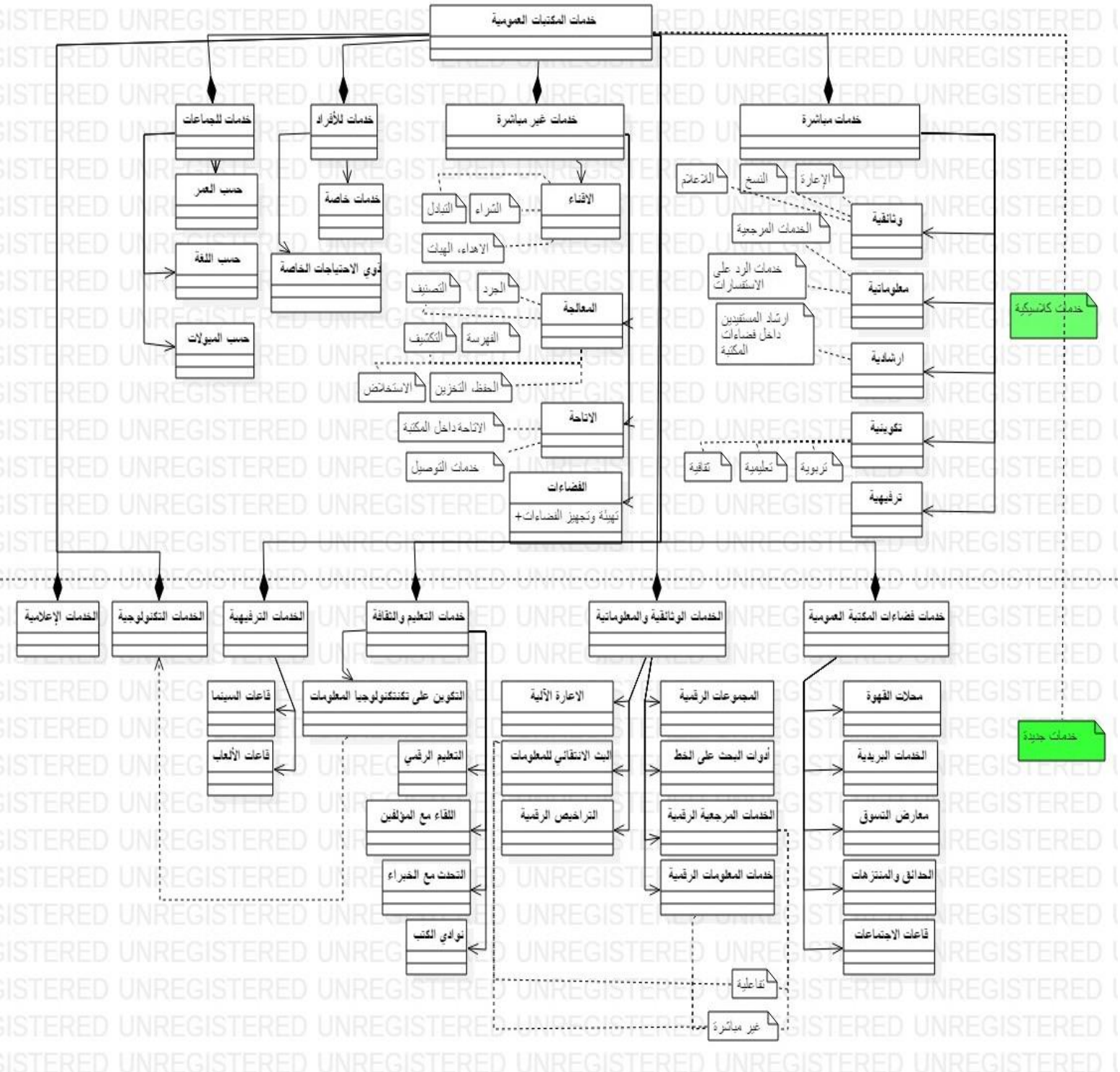
إن التقيد بتضمين هذه الإرشادات أو المتطلبات في خدمات المكتبات العمومية مِن شأنها أن ترفع من جودتها من جهة ومن جهة أخرى أن تعمل على ارضاء المستفيدين وجذب المستفيدين المحتملين. أما بخصوص طبيعة الخدمات التي تقدمها المكتبات العمومية فهي عديدة، نتطرق في العنصر الموالي إلى تصنيفاها.

3.2 تصنيف خدمات المكتبات العمومية

عَديدة هي خدمات المكتبات العمومية ومتنوعة، وهي متباينة من مكتبة إلى أخرى بحسب طبيعة الأفراد والمجتمع واحتياجاتهم، وهي كذلك متغيرة من زمن إلى آخر. وبذلك نجد أن هناك العديد من وجهات النظر حول تصنيف خدمات المكتبات العمومية. فهناك من يصنفها بناء على طبيعة الجمهور المستفيد؛ الأطفال، الشباب، الشيوخ، ذوي الاحتياجات الخاصة...إلخ، وهناك من يصنفها إلى مباشر؛ تسلم إلى الجمهور بطريقة تفاعلية كالإرشاد والتوجيه والاجابة على الاستفسارات...إلخ، وغير مباشر؛ كالاقتناء، التصنيف، الفهرسة...، وهناك أيضا من يصنفها بناء على طريقة تقديمها؛ إلى كلاسيكية؛ بالاعتماد على الوسائل والطرق اليدوية، وإلكترونية؛ بالاعتماد على أجهزة الحاسوب، ورقمية (افتراضين) عن بعد؛ باستغلال الإنترنت وشبكة الويب. كما أن هناك كذلك من يصنفها حسب طبيعة الخدمة المقدمة إلى وثائقية ومعلوماتية.

وبذلك فإنه ليس هناك تصنيف معياري لخدمات المكتبات العمومية، وذلك راجع حسب ما سبق وأشرنا إليه؛ أن خدمات المكتبات العمومية متنوعة ومتغيرة. كذلك فإن عملية التصنيف تختلف باختلاف زاوية النظر إليها، ومن خلال المخطط التوضيحي التالي سوف نحاول عرض خارطة مفاهيمية لتصنيف(تقسيم) خدمات المكتبات العمومية بناء على خدمات كلاسيكية وأخرى جديدة.

الصورة رقم -09- خارطة مفاهيمية لتصنيف خدمات المكتبات العمومية



المصدر: من اعداد الباحث.

4.2 الخدمات الجديدة للمكتبات العُمُومية

بغض النظر عن الغاية الأساسية للمكتبات العمومية والمتمثلة في الخدمات الكلاسيكية التي سبق الاشارة إليها. فخدمات المكتبات العمومية تظل بحاجة لأن تتغير من عدة نواحي، ومقدمي الخدمات بحاجة إلى اعادة تقييم للتعريف الدقيق "لمستفيدي المكتبة" الذين يخدمونهم. كما عليهم كذلك اعادة النظر وتقييم طبيعة الخدمات التي سيقدمونها في المستقبل.[1]

وبما أن السياق المعاصر الذي تعيشه المكتبات العمومية. أدى إلى بروز منفسين جدد في سوق المعلومات، فان على المكتبات العمومية أن تكون أكثر ابداعا في الخدمات التي تعرضها وفي طريقة تقديمها. فالمفهوم الذي على أساسه تقوم المكتبة بتلبية كل احتياجات ورغبات المستفيدين من خلال الخدمات الكلاسيكية لم تعد تفي بالغرض.

وبذلك لابد من أن تكون هذه الخدمات الجديدة، تنطلق من المفاهيم والأدوار الجديدة للمكتبات العمومية، هذه الأخيرة تُشكل أساسا منطقيا من خلاله يمكن تصنيف أو تقسيم هذه الخدمات المستجدة، إلى وهي:

1.4.2 خدمات فضاءات المكتبات العمومية

بعدما كانت المكتبة العمومية مكان هادئا فيه المستفيدون يستجوبون قواعد بيانات المكتبة، يسترجعون مصادر المعلومات، يستعيرونها، أو يطالعونها في قاعات يسودها السكون، والعمل الفردي. إلا أن فضاء المكتبة في السياق المعاصر؛ بات يعج بجميع أصناف المستفيدين، الأطفال والشباب وكبار السن، كما أن هذا الفضاء أصبح فضاء زحما فيه العمل الجماعي والنقاش والترفيه والاستهلاك التجاري، نشاطات اعتيادية.

وفي هذا السياق بَرزَ جدال بين الباحثين حول تصور خدمات المكتبة بين من يرون أنها "النموذج الديموقراطي" ومن يرونها من منطلق "الرغبة المهنية" في توفير مواد ذات جودة. هذا الجدال أدى إلى انقسام الباحثين لقسمين: الأول؛ يدعم تصور المكتبة العمومية

[1] Feeney, Susan; Cowcher, George. «21ST CENTURY PUBLIC LIBRARY SERVICES: THE FUNCTION AND ROLE OF LISWA». [on ligne]: https://slwa.wa.gov.au/pdf/21stcenturydpstratdir2002-07.pdf

كوسيلة لتشجيع التعليم الديموقراطي وتوعية المواطنين، بينما القسم الثاني؛ فيساوي بين الديموقراطية وتلبية ما يريده الناس وجلب المستفيدين مهما كانت الكلفة[1].

وكون فضاء المكتبة مؤسسة تعليمية، أو مجرد مبنى للراحة والمأوى. وكون المكتبة كيانا منفردا بذاتها لم يعد مجديا، ففي القرن الواحد والعشرين يتم دمج المدارس، المستشفيات، المكتبات، المنتجعات، المتاحف، محطات التلفزيون والراديو العمومي، شبكة الحاسوب المحلية، القنوات الحكومية التعليمية المتلفزة والمزودين الغير ربحين للمعلومات على الإنترنت. وهذا التوجه الجديد بدأ العمل به في أستراليا[2].

هذا التوجه الجديد في استغلال فضاءات المكتبة لتقديم خدمات موسعة، غير تقليدية. شَهد انتشارا كبيرا في الدول الأوروبية وفي الو. م. أ. وعديدة ومتنوعة هي هذه الخدمات، حسب تفاعل العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية لدى كل بلد وسلوكيات المستفيدين. ففي تقرير للمؤسسة البريطانية «AXIELL» الموسوم "بمكتبات المستقبل: مواءمة احتياجات المستفيدين" تَطلع المستفيدين من المكتبات العمومية أن توفر لهم نوعا جديد من الخدمات في فضائها[3]، نفس هذا التوجه رصدته كذلك دراسة لجنتي الفنون، الترفيه والرياضة «Council's Arts, leisure and Sports Comitte» ولجنة خدمات الشباب والمجتمع المحلي «Youth and Commuinty Services Committee» في المملكة المتحدة[4] وأكدت عليه كذلك المؤسسات والجمعيات الدولية للمكتبات والمعلومات على غرار «IFLA, ALA» في العديد من الندوات والملتقيات، ومن بين هذه الخدمات نذكر:

- **محلات القهوة:** أكد المستفيدون على ضرورة تواجد محلات ومرافق استهلاكية في فضاءات المكتبة العمومية، ومن أبرزها المقاهي، وهذا ليس بالتوجه الغريب، ففي أوروبا، وخاصة في المملكة المتحدة، طالما كانت المقاهي –حتى قبل ضهور المكتبة العمومية بمفهومها الحديث سنة 1850– مكان يجتمع فيه المثقفون للاطلاع على

[1] Feeney, Susan; Cowcher, George. Op. Cit
[2] Feeney, Susan; Cowcher, George. Op. Cit
[3] AXIELL. The library of the future: Meeting the public' s needs.2015. Retrieved from: https://www.axiell.com/de/report/new-research-shows-the-potential-for-libraries-tobecome-the-hub-of-communities-across-the-UK/

[4] أنظر: المكتبة متجر للأفكار ص.....

الجرائد والكتب أو الاستماع إلى الراديو ومشاهدة التلفاز ومناقشة الأفكار والحوار حولها بشكل جماعي عمومي.

وهذا التوجه، يأتي نتيجة لتذمر المستفيدين من النموذج الكلاسيكي لقاعات المطالعة، حيث لكل مستفيد كرسي/ طاولة وكتاب أو أكثر، يقرؤه بصمت في زاوية ما من زوايا المكتبة منعزلا عن باقي المستفيدين. وما زاد النفور أكثر بخصوص هذا النموذج، هو امكانية وصول الناس إلى مصادر المعلومات دون الحاجة للمرور على المكتبة وقاعاتها الساكنة وذلك من خلال الوسائل التكنولوجية. وبذلك يتوجب عَلَى فضاءات المكتبة أن تكون أكثر تحررا عَن ذي قبل، وأن تكون مرنة بالقدر الذي تعدل في نموذج قاعات المطالعة بها وتدمج ضمنها محلات استهلاكية كالمقاهي وصالات الشاي؛

- **الخدمات البريدية:** فضلا عن دمج الفضاءات المخصصة للمطلعة بالفضاءات الاستهلاكية كالمقاهي وقاعات الشاي، برز توجه جديد في المكتبات العمومية يتمثل في توفير فضاءات مخصصة للخدمات والمجموعات البريدية، كمقاربة جديدة لزيادة ولاء المستفيدين في التردد على المكتبة، وكذا استقطاب مستفيدين جدد؛

فمن شأن الخدمات والمجموعات البريدية التي يتم النفاذ إليها في المكتبات العمومية، أن تسهل على المستفيدين والرواد تلبية احتياجاتهم الجانبية داخل فضاءات المكتبة. وبذلك التسويق لتصور ذهني ايجابي ناحية المكتبة، باعتبارها فضاء يسهل النشاطات الاجتماعية واليومية للمواطنين، جنبا إلى جنب مع الاستفادة من الخدمات التعليمية والتثقيفية؛

- **معارض التسوق:** لقد أثبتت فكرة المكتبة العمومية كمتجر للأفكار نجاعتها في الميدان، حيث شَهدت العديد من المكتبات العمومية زيادة التردد عليها إثر دمج المحالات التجارية في فضاءاتها، حيث عبر المستفيدون عن رضاهم من هذا التوجه، إذ بات المستفيد يستطيع الولوج إلى العديد من الخدمات، خاصة التسوق والتبضع من خلال المكتبة العمومية التي أصبحت بوابة للعديد من الفضاءات.

كما أن اتاحة فضاءات لمعارض التسوق تعد وسيلة وأداة دخل تدعم ميزانيات المكتبة، تستثمر هذه المداخل في تغطية عجز ميزانياتها، والرفع من جودة خدماتها في ظل تزايد

الأزمات المالية التي تعصف بالمكتبات العمومية نتيجة لخفض ميزانيتها من طرف السلطات العمومية. فضلا عن أن استضافة هذه الفضاءات تشكل فرصة لتنويع مصادر الدخل لدى المكتبات العمومية وتحريرها من التبعية المطلقة للنفقات العمومية التي تتحكم بها السياسات المتغيرة للحكومات وتبرعات الجمعيات الثقافية والخيرية؛

- **الحدائق والمنتزهات:** أصبحت المكتبة في نظر المستفيدين ليست مجرد فضاء للتعلم والتثقيف، بل فضاء ثالثا يجدون فيه الراحة والبهجة، ولمواءمة هذه الاحتياجات تغيرت مخططات وتصاميم مباني المكتبات وذلك لجعلها أكثر انفتاحا على الطبيعة، وهذا التوجه هو ما أسفر عنه فكرة المكتبات الخضراء، أو المكتبات الصديقة للطبيعة. إذ أصبح للمكتبات العمومية بعد أيكيولوجيا «Ecoloy».

هذا التوجه الإيكولوجي لا يقتصر فقط على تفعيل خدمات المكتبات لزيادة التوعية بالمخاطر البيئية أو جعل مباني المكتبات تعتمد على الطاقات النظيفة فحسب. بل في توفير الحدائق والمنتجعات للمستفيدين والرواد لممارسة النشاطات الاجتماعية جنبا إلى جنب مع نشاطات الثقافة والتعلم.

- **قاعات الاجتماعات:** أصبح ينظر للمكتبات العمومية كفضاء عمومي يلتقي فيه المواطنون للنقاش حول القضايا العمومية التي تهم المواطنين، وبذلك توفر المكتبات العمومية ضمن بنايتها قاعات للاجتماعات، يتم استغلالها من طرف المواطنين والجمعيات والأحزاب السياسية للنقاش العقلاني الحر.

وعديدة هي القضايا التي يتم نقاشها وتداولها من اجتماعية وسياسية وبيئية واقتصادية، كلها تتم من خلال التنظيم العفوي أو المُؤطر للمواطنين والهيئات الحكومية وغير الحكومية. والمكتبة العمومية في هذا السياق لا يقتصر دورها على توفير وتجهيز القاعات، وتنظيم التظاهرات، بل يتعدى ذلك إلى المساهمة الفعلية في هذه النقاشات من خلال مواردها ومجموعاتها الوثائقية التي تعزز من عقلانية النقاش العمومي.

وأن هذا النوع من الخدمات، توفير قاعات الاجتماع، وفضاءات التقاء المواطنين، يمُكن المكتبة العمومية من أن تكون مركزا اجتماعيا، ويجعل من الصورة الذهنية للمكتبة لدى

المواطنين أكثر ايجابية، كما تعمل كذلك على كسب الدعم العمومي، الشأن الذي يترجم لمرافعات قانونية وتشريعية مدافعة على شرعية المكتبة وأهمية تواجدها كمرفق عمومي في المجتمع.

تعد هذه الخدمات سابقة الذكر؛ عينة من عديد الخدمات التي تقدمها المكتبة العمومية من خلال استغلال بناياتها وفضاءاتها التي تشكل نقطة تفاعل بين المواطنين والعديد من الخدمات الجانبية، والتي تستغلها المكتبة لتسويق خدماتها وكذا ضمان ولاء المستفيدين واستقطاب آخرين جدد. و هذه الخدمات تختلف من مكتبة إلى أخرى حسب: امكانيات كل مكتبة، المنظومة التشريعية، كفاءة العامل البشري، النظرة الاستراتيجية، طبيعة سلوكيات المستفيدين....

2.4.2 الخدمات المعلوماتية والوثائقية

تعتبر الخدمات الوثائقية والمعلوماتية مِن بين أهم الخدمات التي تقدمها المكتبات العمومية، وهي خدمات لصيقة بالمكتبة، بل وتُعبر عن هويتها المؤسساتية. وخدمات الوثائق والمعلومات ليست بجديدة فهي قديمة قدم المكتبة؛ حيث أنشأت من أجل اقتناء ومعالجة وتخزين الوثائق والمعلومات في مختلف أشكالها لإتاحتها للمواطنين. إلا أن المستجد في هذه الخدمات هي طريق تقديمها للمستفيدين.

تشكل مسألة تقديم الخدمة، أحد العوامل الأساسية التي تتحكم في جودة الخدمة. إذ أن المستفيدين يركزون على طريقة تقديم الخدمة أكثر من الخدمة في حد ذاتها وهذا ما يسمى بـ "تجربة المستخدم". وأصبحت المكتبات تستغل الوسائل التكنولوجية وبتحديد تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدماتها. ومن بين هذه القنوات أو الوسائل الجديدة المستخدمة في تقديم خدمات المعلومات نجد:

- المواقع الإلكتروني الخاص بالمكتبات؛
- تطبيقات الهواتف الذكية والألواح الإلكترونية؛
- أدوات الويب 2.0 بمختلف أنواعها: المكتوبة، السمعية والسمعية البصرية؛ و
- إنترنت الأشياء.

ففي ظل بيئة رقمية متغيرة، أصبحت التقنيات التكنولوجية سالفة الذكر الوسيلة الأكثر طلبا من قبل المستفيدين في استهلاكهم للخدمات، والمكتبات العمومية بدورها تتوجه نحو مجموعة جديدة ومتنوعة من خدمات الوثائق والمعلومات، ترتكز في أساسها وفي طريقة تقديمها وتوزيعها على التكنولوجيا الحديثة للمعلومات ومنها:

- **المجموعات الرقمية:** تعتبر المجموعات الرقمية أحد أهم أصول المكتبات العمومية والأكثر طلبا عليها من طرف المستفيدين، فمع التركيز المتزايد للإنسان على استخدام تكنولوجيا المعلومات، تزايدت وتيرة النشر الإلكتروني. ظهرت الكتب الإلكترونية والدوريات على الخط المباشر وبرزت فيها العديد من الامتيازات كالقدرة على التشارك والاستخدام من طرف أكثر من مستعمل في نفس الوقت، فضلا على القدرة على الوصول إليها دون حواجز زمانية ومكانية. وبذلك أصبحت خدمة توفير الكتب والدوريات الإلكترونية ميزة تنافسية تسعى المكتبات العمومية لتحقيقها استجابة لاحتياجات مستفيديهم خاصة الجيل الجديد منهم.

كما أن التكنولوجيا الحديثة لم تجعل فقط من مصادر المعلومات الكلاسيكية (الكتب، الدوريات، المخطوطات...) يتم انشائها واتاحتها بشكل الكتروني. بل أدت إلى توسع نطاق مصادر المعلومات، إذ أصبحت المجموعات الرقمية تتوفر إلى جانب ذلك، مجموعات من المصادر المتنوعة عَلَى شكل «Audio» خاصة مع تنامي الطلب على الكتب المسموعة، والمحاضرات تقدم على شكل «podcast» من خلال وسائل تكنولوجيا خاصة بذلك، كذلك مصادر معلومات على شكل «Vidio» تتضمن برامج وشروحات ثنائية أو ثلاثية الأبعاد لمواضيع علمية أو ثقافية. فضلا عن ذلك أصبحت الصور الإلكترونية تحتل مرتبة مهمة ضمن مجموعات المكتبة، إذ تعمل المكتبة على اقتناء ألبومات صور لمواضيع تَهم الشأن المحلي ويتم اتاحتها مع شروحات وتعليقات للمستفيدين والباحثين؛

- **أدوات البحث على الخط:** برزت العديد من أجيال أدوات البحث الخاصة بالمكتبات تزامنا مع الأجيال المتعاقبة لأنظمة تنظيم وتسيير المكتبات «ILS». حيث تَسمح هذه الأدوات للمستفيدين استجواب قواعد بينات وفهارس المكتبات عن بعد.

كما أن الأجيال الجديدة من هذه الأدوات على غرار أدوات البحث التجميعية وأدوات البحث الذكية، تُمكن المستفيدين من البحث عن مصادر معلومات موثوقة ضمن مجموعات المكتبة وقواعد بياناتها، بالإضافة إلى مجموعات مكتبات أخرى إن كانت ضمن تكتل، أو حتى ضمن قواعد بينات دولية متاحة الخط المباشر، كل ذلك بخطوة واحدة من نقطة اتصال واحدة. كما أن هذه الأدوات يمكن استجوابها إما عن طريق الكتابة من خلال لوحة المفاتيح، أو عن طريق تقنيات البحث الصوتي كما يتم العمل على تقنيات البحث عن طريق الإماءات والتخاطر.

كما بدأ التوجه ويستمر، نحو توفير هذه الأدوات ضمن تطبيقات الهواتف الذكية والألواح الإلكترونية الخاصة بالمكتبة، وذلك أن المستفيدين باتوا يعتمدون أكثر عليها ويفضلون التطبيقات التي تتسم بسرعة الوصول وسهولة الاستخدام أمام تعقد التقنيات التكنولوجية الحديثة.

- **الخدمات المرجعية الرقمية:** تعد الخدمات المرجعية أحد أهم الخدمات التي تقدمها المكتبات، فهذه الخدمة المعنية بإرشاد وتوجيه ونصح المستفيدين في اختيار واستخدام مجموعات المكتبة مطلوبة في البيئة الرقمية للمكتبة. وبذلك أصبحت المكتبات العمومية توفر خدمات مرجعية رقمية، وذلك على مستويان هما:

- **خدمات مرجعية غير تفاعلية:** هنا يقوم المستفيدون بترك استفساراتهم عبر الخط من خلال صندوق مخصص لذلك، يتم مراجعتها من طرف اختصاصي المعلومات المرجعية ويتم الرد عليها في فترة زمنية وجيزة؛
- **خدمات مرجعية تفاعلية:** تتم هذه الخدمة من خلال التفاعل المباشر بين المستفيد واختصاصي المعلومات، إما من خلال تقنيات التراسل الأني «Instant messaging» أو من خلال الاتصال الصوتي أو الفيديو باستخدام الأدوات المناسبة مثل «skype» وغيره من الأدوات؛

- **البث الانتقائي الرقمي للمعلومات:** تعد هذه الخدمة من الخدمات الخاصة «Praivet» التي تقدم لكل مستفيد على حدة وذلك بناء على أحد المستويان سابقا الذكر، فهي تقوم

بإعلام المستفيدين بكل المستجدات التي تُهم كل واحد منهم على حدى إلى جانب الخدمات المرجعية. وتتم هذه الخدمة بشكلين هُما:

- **بث انتقائي تلقائي:** هنا يتم التفاعل بين المستفيد والآلة، حيث تكون الآلة معززة ببرنامج للذكاء الاصطناعي، يقوم هذا البرنامج بإنشاء ملف شخصي عن كل مستفيدي ويقوم بطريقة آلية بتحويل الأخبار والمستجدات التي تهم كل مستفيدين على حدة، كما يُقدم ارشادات فيما يخص خدمات المعلومات ذات العلاقة بالمجموعات المكتبية؛
- **بث انتقائي حقيقي:** هنا يقوم اختصاصي المعلومات المكلف بالبث الانتقائي للمعلومات بالاستجابة للاحتياجات الوثائقية والمعلوماتية الخاصة بكل مستفيد، سواء بطريقة تفاعلية أو غير تفاعلية.

- **الاعارة الآلية:** باتت المكتبات العمومية تعتمد على أجهزة متطورة مرتبطة ببرمجيات التسيير المتكامل للمكتبات ومراكز المعلومات بتوفير خدمة الإعارة الآلية. تعمل هذه الخدمة من خلال التفاعل المباشر بين المستفيد وهذه التكنولوجيات. إذ بعد أن يستجوب المستفيد قواعد البينات الخاصة بالمكتبة عن طريق أدوات البحث الرقمية، يقوم باختيار المصادر التي يحتاجها ويقوم بطلبها للإعارة، تقوم الآلة بتسجيل كل المعلومات المطلوبة (المعلومات الشخصية للمستفيد، المعلومات الببليوغرافية للوثيقة، تاريخ الإعارة وتاريخ الإرجاع...)، وتتم عملية الإرجاع بناء على ذات الكيفية؛ أي من خلال ارجاع المستفيد للمصادر في مَكينات مخصصة لذلك، ويستلم وثيقة الإرجاع؛
- **التراخيص الرقمية:** حتم واقع تنامي المصادر الرقمية على المكتبات العمومية الاشتراك في قواعد البيانات الحرة منها والتجارية، هذه الأخيرة غالبا ما يكون الوصول إلى مصادرها مقيدا بتراخيص تعاقدية. وبذلك تعمل المكتبات العمومية على توزيع وإدارة التراخيص الخاصة بقواعد البينات التي تشارك فيها على المستفيدين كي يتمكنوا من الوصول إلى مصادر المعلومات؛
- **خدمات المعلومات الرقمية:** تتعلق خدمات المعلومات الرقمية، بتقديم المكتبات العمومية معلومات بشكل رقمي ردا على استفسارات واحتياجات غير ذي صلة بمصادر المعلومات ومجموعات المكتبة. وهذا راجع لطبيعة المكتبة العمومية الذي يفرض عليها الاستجابة لاحتياجات جميع المواطنين على مختلف الأعمار والأجناس.

وبذلك فان المستفيدين يتوجهون في غالب الأحيان باستفساراتهم وتساؤلاتهم إلى المكتبات العمومية، إما من خلال زيارة المكتبة أو عن طريق الإنترنت، وهذه الاستفسارات عديدة ولا يمكن تصنيفها إذ أنها عشوائية تتوقف عَلَى رغبة وحاجة كل إنسان من بينها نذكر: البحث عَن عَمل، البحث عَن مؤسسات الرعاية الصحية المتخصصة، الاستفسار عن الطقس، الاستفسار عن أحداث اجتماعية وسياسية...وغيرها. تتم هذه الخدمات مِن خلال التفاعل مَا بين المستفيدين وأخصائي المعلومات ذوي مَهارات خاصة عَلَى رأسها مَهارات الاتصال وذلك بشكل تفاعلي أو غير مباشر بطريقة تلقائية أو حقيقية.

3.4.2 خدمات المكتبة العمومة باعتبارها مركزا للتعليم والثقافة

تعتبر المكتبات العمومية مؤسسات للتعليم والثقافة، وذلك من خلال الدور الذي تؤديه في تطوير هذان المجالان، وتقريب المواطنين من مصادر التعلم والفضاءات الثقافية. فالمكتبات العمومية إلى جانب مؤسسات التعليم، تعمل على توفير الفرص المتساوية لجميع المواطنين للتعلم والتثقيف. وإذا كان التعليم ينقسم إلى نوعان: التعليم الرسمي والتعلم الذاتي، فالمكتبات العمومية منوطة بدعم التعليم الرسمي ومقرراته، وكذا دعم التعليم المستمر أو الذاتي وذلك مِن خلال مجموعة من الخدمات نذكر أكثرها طلبا في الوقت الراهن في ما يلي:

- **التكوين على تكنولوجيا المعلومات:** من بين أهم المهارات الأكثر طلبا في الوقت الراهن، هي مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض البحث والتعليم، حيث أصبح الانسان الذي لا يعرف كيفية استخدام هذه الوسائل يطلق عليه بالأمي «Technological Iliteracy». وذلك راجع لأن أغلبية المعلومات ومصادرها باتت في شكل رقمي، ولا يتم الوصول إليها إلا من خلال وسائل وتكنولوجيات حديثة، وحتى ان كان القلة من أفراد المجتمع يمتلكون الرفاهية اللازمة لاقتنائها وتعلم كيفية استخدامها، فان العديد من شرائح المجتمع لا تمتلك تلك الرفاهية وخاصة كبار السن مِنهم.

وَبذلك أصْبَحَت المكتبات ملزمة بتكوين وتدريب المستفيدين على اكتساب مهارات تُمكنهم من الاستخدام الأمثل للوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة في التعليم والتثقيف،

وذلك لتحقيق العدالة بين أفراد المجتمع في الوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة. وبهذا الخصوص قامت جمعية أمناء المكتبات الفرنسية في يناير 2014، بنشر مذكرة تعلن فيها أن تكوين المستفيدين على أدوات الكمبيوتر أمر ضروري. وبالتالي، يخضع موظفو المكتبة لتغييرات كبيرة، بما يتماشى مع تطور هذه التقنيات. لذلك كان من الضروري تدريب موظفي المكتبة حتى يكونوا هم أنفسهم قادرين على تدريب المستفيدين[1].

كما ورد كذلك في تقرير المؤسسة البريطانية «AXIELL» حول "مكتبات المستقبل: مواءمة احتياجات المستفيدين" أن ما نسبته (34%) من عينتها المدروسة عن المكتبات العمومية في بريطانيا، يتطلعون لأن تكون المكتبات العمومية مكان فيه الخدمات الرقمية والقراءة تبنى وتستخدم، ولقد عبر المستجوبون في ذات التقرير عن احتياجاتهم من تكنولوجيا المعلومات في سياق المكتبات العمومية وخدماتها؛ أي أنه على المكتبات العمومية تقديم خدمات تكوينية في تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمار إلى جانب تطلعهم إلى استخدام الكتب الالكترونية، التعلم الرقمي وشبكات التواصل الاجتماعي[2].

وفي دراسة لكل من لـ «Bo Xie» و «Julie M. Bugg» الموسومة بالتدريب الحاسوبي للمكتبات العمومية لكبار السن للحصول على معلومات صحية عالية الجودة عن طريق الإنترنت، تطرق الباحثان لحاجة المكتبات العمومية لبرامج تكوين ناجعة للمستفيدين الأكبر سنا في استخدام الحاسوب والإنترنت للوصول إلى معلومات صحية ذات جودة عالية، وكان من بين أهم أهداف الدراسة هو عرض برنامج تكويني مبتكر من خلال تعاون استراتيجي مثمر بين كل من مكتبات عمومية، دور العجزة، المعهد الوطني للمسنين، المكتبة الوطنية الطبية التابعة للمعهد الوطني للصحة و برنامج علم المكتبات والمعلومات على مستوى جامعة ماريلاندا 'Universty of Maryland'. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها فيما يلي:

[1] Coline Renaudin, La formation des usagers : une mission essentielle des bibliothèques, https://encyclopedie.wikiterritorial.cnfpt.fr. consulté le 2/01/2022.
[2] AXIELL. The library of the future: Meeting the public' s needs.2015. Retrieved from: https://www.axiell.com/de/report/new-research-shows-the-potential-for-libraries-to-become-the-hub-of-communities-across-the-UK/

- أن غالبية الفئة المتطوعة لهذا التدريب عبرت عن عدم توقعها أن تقوم المكتبات العامة بتقديم مثل هذا النوع من التدريبات، كما أبدت كذلك رضاها من التدريب، كما صرحت الأغلبية منهم على ضرورة قيام المكتبات العامة بتكوين المستفيدين المسنين على الحواسيب والإنترنت؛ و
- أن المتدربين في هذا البرنامج قد استفادوا منه، بحيث أنهم اكتسبوا معرفة تمكنهم من استخدام الحواسيب والإنترنت بأنفسهم للبحث والوصول إلى معلومات ذات جودة عالية من تلقاء أنفسهم بعد اكتمال التدريب[1].

وفي دراسة «Sylviane Teillard» و«Maryse Oudjaoud» الموسومة بـ «Les activités de formation et d'insertion à la bibliothèque municipale de Grenoble» حاول الباحثان ابراز أهمية شبكة المكتبات البلدية في غرونوبل، وإمكانية الوصول إلى الوسائط المتعددة وتزويد مستخدمي جميع المكتبات بطريقة لا تخلق استثناءات، عن طريق توفير التدريب للمستعملين دون استثناء حيث كانت الأهداف المشتركة لشبكة المكتبات هي:

- تطوير استقلالية المستعملين بخصوص استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- إزالة الغموض عن استخدام الكمبيوتر والوسائط المتعددة من خلال ربطها بالعملية بشكل طبيعي. يتم تعليم التحكم بالحاسوب من خلال استجابة فردية وفقًا للحاجة التي يعبر عنها كل واحد؛ و
- وضع منهجية للعثور على المعلومات باستخدام أدوات الوسائط المتعددة، ولكن أيضًا أي مستند مكتوب آخر؛
- تقوية قدرة الجميع للدفاع عن قيمهم ونقلها لمن حولهم؛ و
- تخصيص تدريب على حوسبة المكاتب يقدمه وسيط متمكن من التقنيات الجديدة[1].

[1] Xie, Bo; Bugg, M. Julie. Public library computer training for older adults to access quality internet health information. Libr Inf Sci Res. 2009 Sebtember 1; 31(3): 155. Retrieved from: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2818317/#__ffn_sectitle

وفي دراسة لكل مِن «Catharina FOGELSTRÖM» و «Tina HAGLUND» بعنوان «TUNE: Training of Library Users in a New Europe» قدمت لنا المؤلفتان في هذا المقال مشروع «TUNE» (تدريب مستخدمي المكتبات في أوروبا الجديدة) وهو مشروع أوروبي كان يضم في البداية ثلاث مكتبات عامة (دنماركية، إسبانية، سويدية). كان الغرض الرئيسي منه يتمثل في تطوير أداة لاستخدامها في أي مكتبة أوروبية تشارك في تدريب المستعملين. وفي أبريل (2005)، تم اختبار نموذج أولي لنموذج التصميم في مكتبة سلوفينية.

تم إطلاقه مشروع «TUNE» في البداية من قبل المكتبات العامة في هيلسينجبورج، السويد، راندرز، الدنمارك، ومقاطعات قشتالة ولا مانشا الإسبانية، ومنذ ذلك الحين تم دمجه في مكتبة «Oton Zupancic» العامة في ليوبليانا، سلوفينيا. هدفه الرئيسي هو تطوير نموذج لتصميم برامج تدريب المستخدم، من خلال أدوات بسيطة ومرنة بما يكفي لتلبية متطلبات أي مكتبة أوروبية، مع مراعاة وضعها المحلي، هذا النموذج مخصص بشكل خاص لبرمجة وتنفيذ وتقييم برامج تدريب المستخدمين. شاركت مجموعتان متميزتان في المشروع: مجموعة عمل، وأخرى مسؤولة بشكل خاص عن الإدارة، أي التخطيط والإشراف. وتتألف الأخيرة من ستة أعضاء (اثنان لكل دولة ممثلة)؛ تضم مجموعة العمل تسعة أعضاء (ثلاثة لكل دولة) وكانت مهمتها تحديد نموذج التدريب المقترح وتنفيذه وتقييمه. كانت النسخة الأولى من المشروع جاهزة في أبريل (2005)؛ ثم أرسلته مجموعة العمل إلى مكتبة «Oton Zupancic» في ليوبليانا لمزيد من الاختبارات[2].

- **التعليم الرقمي:** مكنت الأدوات التكنولوجيا وتقنيات الاتصال عن بعد كالإنترنت من تطوير أساليب وطرق ونماذج جديدة للتعليم والتعلم، وعديدة هي الاصطلاحات التي تعبر عن هذه النماذج كـ: التعليم عن بعد، التعليم الرقمي...

[1] Sylviane Teillard, Maryse Oudjaoud, Les activités de formation et d'insertion à la bibliothèque municipale de Grenoble, *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* ,2002,N°2 p.70-74.

[2] Catharina FOGELSTRÖM et Tina HAGLUND, « TUNE, Training of Library Users in a New Europe », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2005, n° 6. En ligne: https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-06-0090-012 ISSN 1292-8399. p. 90-94.

تعمل المكتبات العمومية على تقديم برامج التكوين والتعليم التي توفرها عبر الإنترنت من خلال أدوات مخصصة لذلك كـ «Zoom, Google meets, Skype…» أو من خلال اتاحة برامج تعليمية مصورة عبر قنوات المكتبة على الويب. ولقد شهد هذا النوع من التعلم زيادة في الطلب بالأخص في ظل الجائحة العالمية «Covid-19» التي أبدت الأهمية والحاجة الملحة للتعليم الرقمي عن بعد.

كما يضمن التعليم الرقمي ديمومة التردد ووفاء المستفيدين، إذ تمكن جميع المواطنين من الاستفادة من البرامج التعليمية والثقافية الخاصة بالمكتبة سواء كانوا يستطيعون التردد لمقر المكتبة أو غير قادرين على ذلك لأي سبب (العوائق الصحية، كبر السن، انتشار الأوبئة...وغيرها)،

- **اللقاء والاستماع إلى المؤلفين والكتاب:** بات التصور القديم للمكتبة الذي تقتصر خدماتها على توفير مصادر المعلومات للمستفيدين غير فعال في الوقت الراهن. ونتيجة لذلك أصبحت المكتبات العمومية فضاء تفاعليا، إذ تحرص على أن تكون نقطة لقاء مباشر بين الباحثين والكتاب والمؤلفين مع القراء. وذلك بناء على برامج تطورها وتنظمها المكتبة.

وهذا النوع من الخدمات أثبت فعاليته في زيادة نسب تردد المستفيدين على المكتبات العمومية، وكذا تقريب النخب والطبقة المثقفة من عموم المواطنين والجماهير. وذلك في سياق برامج متنوعة، كجلسات توقيع الكتب، مناقشة الكتب، تقديم محاضرات، ومناقشات مفتوحة حول القضايا الراهنة التي تهم المجتمع المحلي للمكتبة...إلخ. يتم تقديم هذه الخدمات في مقر المكتبة أو بطريقة افتراضية عم طريق تكنولوجيا المعلومات؛

- **التحدث مع الخبراء:** تشكل خدمة التحدث مع الخبراء، أحد أهم خدمات التعليم والثقافة، إذ تتيح هذه الخدمات التواصل بين المواطنين المترددين على المكتبات العمومية مع مختلف الخبراء في العديد من التخصصات لتقديم المعلومات والمشورة للمشاكل والتحديات التي يوجهونها.

تقوم المكتبة العمومية بتنظيم وتنسيق عمليات الاتصال بين الطرفان (الخبراء، المستفيدون) من خلال تجهيز فضاءات خاصة لهذا الغرض في المكتبة أو من خلال الوسائط التكنولوجيا المختلفة. ومن أبين هم هذه الخدمات نجد: الاستشارات النفسية، الطبية، القانونية، التجارية والاستثمارية...؛

- **نوادي الكتب:** إن أهم تجليات النشاطات الثقافية للمكتبات العمومية هو المساهمة الفعالة في تنظيم الفاعلين الثقافيين، بحيث تعمل المكتبات على دعم مختلف الجمعيات الثقافية الناشطة ضمن قطاعاها والتي من أهمها نوادي الكتب، إذ يجتمع القراء في نواد خاصة لقراءة الكتب ومناقشتها ونقدها، كل نادي من النوادي المتعددة يتخصص بنوع من أنواع الأدب والعلوم والفنون أو أكثر. ويعملون ضمن فضاءات المكتبة سواء على مستوى مقرها أو على الخط بتنشيط التظاهرات بشكل دوري سواء بين أعضاء النادي أو تلك المفتوحة للجميع.

4.4.2 الخدمات الترفيهية

إلى جانب الخدمات الوثائقية والمعلوماتية والتعليمية والتثقيفية، تَعمدُ المكتبات في الوقت الراهن إلى تقديم مجموعة من الخدمات غرضها الترفيه، إن هذه التغيرات التي تشهدها فضاءات المكتبة تنعكس على خدماتها، فتصور المكتبة كفضاء ثالث يترتب عنه التزامات من بينها توفير سبل الراحة والترفيه للمستفيدين، وعلى إثر ذلك فان خدمات الترفيه باتت مطلوبة بكثرة من طرف المستفيدين، إلا أن هذه الخدمات الترفيهية غالبا ما تكون موجهة لأغراض تعليمية وتثقيفية.

يعتبر الترفيه الصحي ضروريا للمجتمع. إذ تُوفر المكتبات العمومية مجموعة متنوعة من كتب الخيال والرواية، مجلات القراءة الخفيفة، الجرائد، وسائل سمعية بصرية، وتسهيلات لتصفح الإنترنت...إلخ. ولأغراض الترفيه تُنظم كذلك من وقت لآخر أنواع متعددة من العروض الفنية والموسيقية لتوجيه العقل البشري نحو الاستخدام الايجابي لأوقات الفراغ. كما تعمل على مساعدة الناس على التخلص من القلق ومن اجهاد الحياة الصناعية. كما تقوم

من جهة أخرى على انشاء نوع من الكتب للاسترخاء وتحقيق المتعة[1]. وعديدة هي الخدمات الترفيهية في المكتبات العمومية ومن بين أبرز نماذج هذه خدمات الترفيه وأكثرها انتشارا حول العالم نجد:

- **قاعة سينما:** تشكل قاعات السينما أحد أشكال النشطات اليومية داخل فضاءات المكتبة، إذ يتم تخصيص قاعات مخصصة للعرض السينمائي يقوم المنشطون الثقافين بالاستشارة مع الجمعيات والنوادي النشطة في المكتبة وكذا المستفيدين على تسطير برامج يومية، أسبوعية، شهرية وسنوية لعرض مجموعة من الأعمال السينمائية يكون أغلبها ذات محتوى ثقافي وتعليمي هادف.

وإلى جانب ذلك يتم كذلك فتح المجال لمختلف العروض المسرحية والاستعراضية من طرف المواطنين، فضلا عن نشاطات أخرى كالرقص والأزياء والطبخ والأعمال الحرفية وغيرها العديد من عناصر المزيج الثقافي الخاص بالمجتمع المحلي.

- **قاعات للألعاب:** تُشكل الألعاب وبالأخص ألعاب الفيديو والألعاب الإلكترونية أحد أهم الأنشطة الترفيهية وخاصة بالنسبة للأطفال والشباب، وحتى كبار السن.

تقوم المكتبات بتوفير فضاءات مجهزة بكافة الوسائل والامكانات خاصة ما تعلق بالوسائل التكنولوجية. تعد الألعاب الإلكترونية وألعاب الفيديو الأكثر طلبا، إلى جانب هذه يتم توفير حزمة كبيرة ومتنوعة من الألعاب كالشطرنج، البلياردو، كرة الطاولة...وغيرها. كما أن العنصر الأكثر أهمية في هذه الخدمات لا يقتصر فقط على تقديم هذه الألعاب وإنما تحويل المكتبة إلى فضاء يعزز ويوطط العلاقات الإنسانية، إذ تتيح هذه النشطات الفرصة للمواطنين للتعرف على بعضهم البعض واقامة الروابط والعلاقات المختلفة.

[1] CHANGMAI, Nijumoni. THE ROLE OF PUBLIC LIBRARIES IN FOSTERING SOCIAL DEVELOPMENT: A THEORETICAL PERSPECTIVE. In: Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology [online]. October 2020. Vol. 17, n°.7, p. 12209-12214. [Consulté le 23 mars 2022]. Avulabel at: https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/4696

5.4.2 الخدمات التكنولوجية

سبق وأن أشرنا في الخدمات التعليمية إلى أن المكتبات تقدم خدمات التكوين على استخدام التكنولوجيات الحديثة في سياق التعلم والتثقيف. اضافة إلى ذلك فالمكتبات العمومية توفر حزمة أخرى من الخدمات التكنولوجية تتمثل في الخدمات التكنولوجية؛ حيث تعمل المكتبات العمومية على توفير الوسائل التكنولوجية المختلفة للمستفيدين من أجل استغلالها في نشاطات التعلم أو في أغراض أخرى كتطوير مشاريعهم المختلفة.

ومن بين أهم هذه الخدمات نجد معامل الهاكرز أو «Mkerspace»؛ وهي فضاءات للعمل الجماعي داخل المدارس أو الجامعات أو المكتبات، تقوم بتسهيل انشاء، تعلم، اكتشاف ومشاركة استخدام التكنولوجيا الحديثة وأدواتها.

6.4.2 الخدمات الإعلامية

المكتبات العمومية مؤسسات معلوماتية، وأحد استخدامات المعلومة تتمثل في الإعلام. والمكتبات العمومية، على كغيرها من المؤسسات الإعلامية الأخرى كالصحافة، التلفزيون، الراديو...تعمل على ضمان حق المواطنين في الوصول إلى المعلومات، إلا أن الهدف الرئيسي للمكتبات في السياق الاعلامي، يركز على النشاطات والأحداث ذات العلاقة بالثقافة والتعليم والفكر والأدب بالإضافة إلى التي لها قيمة وأهمية بالغة بالنسبة للمجتمع المحلي كالقوانين والتشريعات وخدمات المؤسسات العمومية الحكومية وفرص العمل وغيرها. وذلك بصفة حيادية دون توجيه أو انحياز عرقي، جنسي، ايديولوجي...إلخ.

وخدمات الإعلام ليست بجديدة على المكتبات العمومية، فلطالما مارست المكتبات العمومية مهاما إعلامية وقدمتها كأحد أنواع خدمات المعلومات لديها. لكن المستجد بهذا الخصوص هي الوسائل والأدوات التي تستخدمها هذه المكتبات في تقديم هذا النوع الخاص من الخدمة، الذي يستوجب عليها اصالها إلى المواطنين عبر كل قنوات الممكنة، كالتكنولوجيا الحديثة ومنها وسائط التواصل الاجتماعي التي تعد أهمها نظرا للاستخدام المكثف لها من طرف للمواطنين «Facebook, Instgram, Twitter, Linked In…»

3. الأدوار الجديدة للمكتبات العمومية

حسب «**Giovanni Solimine**» فان الدراسات في علم المكتبات والمعلومات مرت بثلاثة مراحل أساسية، تماشيا مع متغيرات العصر والغاية المرجوة من المكتبة. ركزت المرحلة الأولى (1970 و1980) على الوثائق، في حين ركزت المرحلة الثانية (1990) على الخدمات، أما المرحلة الثالثة (2000) فركزت المكتبات فيها على المستخدم، على المواطن، على الإنسان. هذه المرحلة كانت نتيجة واضحة لثقافة التقييم في المكتبات وتطبيق القياسات والمعايير، ففي سيناريو اليوم الحاضر من الواجب السؤال عن الأثر الاجتماعي للمكتبة على المجتمعات، وكيف يمكن أن تساعد في تحسين حيان الناس؟[1].

وحسب ما أشرنا إليه سابقا فإن قيمة وأهمية المكتبة العمومية تحدد بالأثر الذي تُحدثه في حياة الأفراد والجماعات، وأن ذلك يقاس بناء على مقاييس ومعايير نوعية وكمية. وذلك من خلال رصد جميع الأدوار التي تكون فيها المكتبات العمومية مُأثرة وفَاعلة. وعديدة هي أدوار المكتبات العمومية. فالكلاسيكية منها والمتمثلة في الأدوار التعليمية، الثقافية والمعلوماتية باتت اليوم أساسية ومتجاوزة. إذ برزت هناك مجموعة أخرى من الأدوار الجديدة التي تعمل المكتبات العمومية على تأديتها، خدمتا للمستفيد والمواطن والإنسان وخدمة للمجتمع المحلي الذي تعمل فيه. ومن جملة هذه الأدوار نذكر:

1.3 الدور الاقتصادي والتنموي

إن الخدمات الجديدة التي باتت تقدمها المكتبات العمومية حسب ما ناقشناه في العناصر السابقة، جعلت من هذه الأخيرة لم تعد فقط مؤسسة في قلب المجتمع. بل أصبح لها كذلك دور اقتصادي وتنموي. يُمكن النظر إلى هذا الدور من خلال زاويتين، تتمثل الأولى في كون أن للمكتبة العمومية دور غير مباشر في دَعم الاقتصاد والتنمية في البلدان؛ وأن هذا الدور يتم تفعيله مِن خلال التفعيل الكامل لدور المكتبة العمومية في المجتمع، حيث تعمل المكتبات على تشكيل أفراد واعين بمحيطهم الاقتصادي والسياسي وتُعزز من فرص

[1] Pulido, Margarita Pérez; Vivarelli, Maurizio. 2016. «The Identity of the Contemporary Public Library: Principles and Methods of Analysis, Evaluation, Interpretation». Italy, Ledizioni LediPublishing, p. 119. ISBN 978-88-6705-468-8

وُصُوُل الفرد إلى المعلومات التي من شأنها أن تعمل على تذليل مشاكله الاقتصادية، كالبحث عن فرص العمل، اكتساب مهارات تُمكنه من تجسيد المشاريع الصغيرة والمبتكرة...إلى غير ذلك من السبل التي ترتكز في الأساس على تكوين الفرد المؤهل تعليميا وثقافيا.

أما الزاوية الأخرى؛ وهي التي تتدخل فيها المكتبة العمومية بشكل مباشر في الدورة الاقتصادية والتنموية في البلدان. إذ تصبح المكتبة العمومية طرفا فعالا في العملية الانتاجية والتنموية. والأمر الذي عزز من أهمية المكتبة في القطاع الاقتصادي، هو بروز وتنامي الاقتصاد المعرفي أو الاقتصاد القائم على المعرفة؛ إذ ورد ضمن تقرير للبنك الدولي أن اقتصاد المعرفة يعتمد على المعرفة بوصفها المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي. وهو اقتصاد فيه المعرفة تكتسب، تنتج، تنشر وتطبق لتحسين التطور الاقتصادي. وبذلك فانه من البديهي أن تتضمن شروط عملية التطور القائم على معرفة على قوى عاملة متعلمة وذات مهارة، بنية تحتية معلوماتية كثيفة وحديثة، نظام ابداعي فعال، ونظام مؤسسي محفز لخلق الكفاءة ونشر واستغلال المعرفة المتوفرة[1].

وفي هذا النموذج الاقتصادي الجديد القائم على المعرفة أصبحت مؤسسات المعلومات ومن ضمنها المكتبات العمومية طرفا محوريا في النموذج الاقتصادي المستجد إذ تعمل المكتبات العمومية ضمن هذا السياق على:

- توفير المعلومات الموثوقة ذات المصداقية العالية لأصحاب المشاريع لبدأ مشاريعهم؛
- ضمان الانسياب والتدفق الحر للمعلومات الاقتصادية؛
- توفير دورات تكوينية وتدريبية للرفع من كفاءة الأداء أو اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل؛
- تطوير خدمات تُعنى بتكوين المستفيدين على مهارات البحث، الولوج، الانتفاع من المعلومات الاقتصادية؛
- ربط أصحاب رؤوس الأموال بأصحاب المشاريع الابداعية المبتكرة؛ و

[1] The World Bank. Building knowledge economy: advanced strategies for development. WBI development studies. Retrieved from: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6853

- التعريف بالاحتياجات والمشاكل التي يعاني منها المجتمع، الأمر الذي يحفز على بعث مشاريع اقتصادية وتنموية ناجحة تغطي العجز في المجتمع.

وفي هذا السياق، فان هناك مشكل دائما ما يتم طرحه في الأوساط العلمية. وهو صعوبة قياس دور المكتبات العمومية واسهاماتها في مجال الاقتصاد والتنمية، وهذا ما يرتبط في الأساس بضرورة ابراز قيمة (أهمية) المكتبة العمومية. وأنه وفي الكثير من الأحيان وعلى الرغم من وجود دراسات وتقارير ميدانية استقصائية تُثبت هذا الدور الفعال للمكتبات العمومية. إلا أن السلطات العمومية غالبا ما تتجاهل هذا الأمر أو تنظر إلى دور المكتبة العمومية ضمن هذا السياق بقليل من الاهتمام.

في ورقة بيضاء للباحث «John B. Horrigan» يرصد كيف أن المكتبات في وقت الكساد العظيم أصبحت جزء من مجتمع التصنيع للبحث عن فرص العمل، وأن المواطنين باتو يتوجهون نحو المكتبات لأغراض التدريب الوظيفي وتطوير الأعمال. ومن خلال بيانات هذا التقرير أسفرت النتائج إلى أن نسبة 52% من الأمريكيين البالغين يقولون أن المكتبات العمومية لبد أن تقدم برامج تدعم الأعمال المحلية، في حين أن ما نسبته 22% فقط من العاملين في القطاع الحكومي المحلي يقولون بضرورة دعم المكتبة للمشاريع الاقتصادية. اضافة إلى هذا، نسبة 56% من الأمريكيين البالغين يقرون بمساهمة المكتبات في مساعدة الناس على ايجاد عمل أو متابعة تدريب مهني، مقابل نسبة 45% من العاملين في القطاع الحكومي المحلي مقتنعون بأن المكتبة العمومية لها دور في تدريب وتطوير القوى العاملة. وبذلك يرى "جون" أن هذه الفجوة تشكل فرصة للمكتبات العمومية لتوعية المسؤولين المحليين ورواد الأعمال بما يريده الناس من المكتبات؛ وهو أن تعمل على تطوير خدمات تعنى بالتوظيف والأعمال[1].

كما أن الدور الاقتصادي والتنموي للمكتبات العمومية، يتضمن كذلك ترقية روح المبادرة والعمل التطوعي داخل المجتمع، إذ أن برامج المكتبات العمومية والنقاش العقلاني والجاد الذي يقوم به الموطنين داخل هذا الفضاء العمومي دائما ما يُفضي إلى اطلاق مبادرات من

[1] HORRIGAN, John. B, 2018. Libraries and Economic Opportunity. In: Urban libraries concil. Report. USA. 2018. [Consulted at 19 may 2022]. Availubal at: www.urbanlibraries.org

شأنها ايجاد حلول لمختلف المشاكل المحلية ذات العلاقة كـ: (ايجاد حلول للمشردين homeless، ادماج المهاجرين في المنظومة الاقتصادي، تطوير القرى والمناطق النائية...).

وبالحديث عن المبادرات التي تطلقها المكتبات العمومية في سياق التطوير الاقتصادي والتنمية المستدامة، فإن أهم تلك المبادرات التي تسعى لإشراك المكتبات في التنمية المستدامة هو انخراط الإفلا سنة 2012 في وضع أجندة هيئة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 ضمن البرنامج الدولي لحشد الدعم من أجل تمثيل هذه الجوانب في أجندتها:

- ضمان وصول الجميع إلى المعلومات؛
- تعميم معرفة القراءة والكتابة؛ و
- إمكانية الحصول على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛

وفي هذا الصدد أطلقت الإفلا بيان حول المكتبات والتنمية المستدامة ينص على أن[1]:

- تُتيح المكتبات الفرص للجميع؛ لكل الناس، في كل مكان، حتى الفئات المهمشة؛
- تُمكن المكتبات الناس من تطوير أنفسهم؛ تُمكنهم من التعلم والابتكار؛ تحيي فيهم ثقافة القراءة والبحث؛ تُعلمهم مهارات التعامل مع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛
- تُتيح المكتبات الوصول الحر إلى معارف العالم والمعلومات في كل صورها؛ التقليدية والتراث الوطني، والارث العالمي؛
- الشراكة من أجل ضمان حق متساوي في الوصول إلى مصادر المعرفة.
- يوفر المكتبيين التوجه المتخصص اللازم: يعد المكتبيين وسطاء مدربين وموثوق بهم، تقديم الدعم المعلوماتي والإعلامي اللازم للتعلم؛
- إن المكتبات جزء من مُجتمع متعدد المستفيدين: العمل مع مجموعات متعددة بكفاءة، الحكومة، قطاع التعليم، المجتمع المدني، رجال الأعمال، شركاء ذوي خبرة في تطبيق نتائج السياسات؛ و

[1] IFLA, 2013. Libraries and development. In: IFLA publications. Statement. Online. 2013. [Consulted at 20 may 2022]. Availubal at: https://www.ifla.org/publications/ifla-Statement-on-libraries-and-development

- يجب وضع المكتبات في اطار العمل على سياسات التنمية: يجب أن يُشجع صناع القرار تقوية المكتبات ووضعها في مكانة تمكنها من حل مشاكل التنمية في المجتمع.

وفي أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة تركز الإفلا في عملها على المادة 16 والتي تعنى بـ "كفالة وصول الجمهور إلى المعلومات وحماية الحريات الأساسية وفقا للتشريعات الوطنية والاتفاقيات الدولية". وهذا ما تُرجم في اطلاق بيان ليون حول اتاحة المعلومات والتنمية في المؤتمر الدولي للمكتبات والمعلومات المنعقد في ليون أغسطس 2014، والذي يطلب بـ[1]"

- دعوة الأعضاء في الأمم المتحدة للاعتراف بالحاجة إلى الحصول على المعلومات ومهارات استخدامها بكفاءة؛ للحفاظ على التنمية المستدامة، وضمان الاعتراف بذلك في أجندة التنمية لما بعد 2015؛
- الاعتراف بحق الجمهور في الحصول على المعلومات والبيانات، والاعتراف بحق الفرد في الخصوصية؛
- الاعتراف بأهمية دور السلطات المحلية، ووسطاء المعلومات، والبنية التحتية مثل: تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والإنترنت المفتوح كوسائل لتحقيق الأهداف؛
- تبني سياسات ومعايير وتشريعات تضمن استمرار الحكومات في تمويل، نزاهة، وحفظ وتقديم المعلومات للجمهور؛ و
- وضع أهداف ومؤشرات تمكن من تقييم أثر إتاحة المعلومات والبيانات وكتابة تقارير عن ما يتم انجازه من أهداف كل عام.

وفي هذا الصدد نختتم هذا العنصر بالتصريح التالي: قيم المكتبات العمومية قائمة على التعليم والثقافة والازدهار، فهي تبني الأفراد والمجتمعات على حد سواء، وتفعل ذلك لا من خلال تقديم مصادر المعلومات فقط كما هو الحال في المنظور الكلاسيكي للمكتبة العمومية، وانما من خلال توسيع نطاق خدماتها للحد الذي يُمكنها من مساعدة وتمكين الفرد

[1] IFLA, 2014, Lyon declaration . In: IFLA publications. Statement. Online. 2014. [Consulted at 20 may 2022]. Availubal at: www.lyondeclaration.org

والمجتمع من استغلال الإمكانات والموارد المكتبية لإيجاد وتفعيل الحلول لمختلف المشاكل الاقتصادية والتنموية التي تطرأ على المستوى المحلي الذي تغطيه خدماتها.

2.3 تعزيز الديموقراطية وَحُقوق الإنسان

تعتبر المكتبات العمومية النافذة التي يطل من خلالها المجتمع على المعلومات والمعرفة. معرفة الإنسان بنفسه، معرفة الإنسان بمحيطه، معرفة الإنسان بحقوقه ومعرفة الإنسان بالديموقراطية. وبذلك فإن وجود المكتبات العمومية ضروري من أجل تعزيز الديموقراطية وحقوق الإنسان. فالذين شيدوا المكتبة العمومية منذ 1850 اعتبروا أن هذه المؤسسة قائمة على قيم حقوق الانسان التي تتضمن؛ حقه في المعلومة والتعليم وكذا الحق في الدفاع والحفاظ على حقوقه وحرياته الأساسية، فضلا عن أن وجود هذه المؤسسة هو التعبير الأسمى عن الديموقراطية، دمقرطة المعرفة والحكمة.

إذ ورد في إعلان الإفلا/ اليونيسكو عن المكتبات العمومية 1994 أن "الحرية، الازدهار، تطور الأفراد والمجتمعات والقيم الأساسية للإنسان. يتم تحقيقها فقط من خلال تمكين مواطنين متعلمين من ممارسة حقوقهم الديموقراطية ولعب دور نشط في المجتمع. فالمشاركة الايجابية وتطور الديموقراطية يعتمدان على تعليم مُرضي بقدر ما يعتمدان كذلك على الوصول الحر غير المقيد للمعرفة، الثقافة والمعلومات والأفكار"[1] وفي تقريرهما سنة (1997) حول خدمات المكتبات العمومية تقران أن "للمكتبات العمومية دورا مُهما في تطوير وحفظ مجتمع ديموقراطي من خلال تمكين الأفراد من الوصول إلى مجموعة واسعة ومتنوعة من المعارف والأفكار والآراء"[2].

فالمكتبات العمومية تقود المبادئ الفلسفية والأخلاقية التي توجه سلوكياتنا نحو السمو والمثالية والتي تتجسد في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وهذا ما يتجلى في العبارة المنقوشة على يمين مبنى «Madison» في مكتبة الكونجرس "أي مشهد يمكن أن يكون أكثر تنويرا أو أكثر معقولية من الحرية والقراءة، كل واحد منهم يتعلم من الآخر دعمهم

[1] IFLA/UNESCO Public Library Manifesto 1994. Op. Cite.
[2] IFLA/UNESCO Guidelines for development. Op. Cite.

المتبادل والأكيد" وفي جانبه الأيسر "المعرفة دائما تحكم الجهل: والناس الذين ينون أن يحكموا أنفسهم يجب أن يسلحوا أنفسهم بالقوة التي تمنحها المعرفة"[1].

وبذلك فإن الدور المحوري للمكتبة في دعم الديموقراطية وحقوق الإنسان كونها المؤسسة الوحيدة التي تضمن المعرفة والعلم لجميع الناس، هذه المعرفة هي التي بدورها تنشأ وتعزز وتحفظ الديموقراطية التي تقوم على تفعيل حقوق الإنسان. كما أن المكتبات العمومية ظهرت في الأساس بناء على السعي لبلوغ الديموقراطية وتكريس حق الانسان في الوصول إلى المعلومات والمعرفة، وفي حق الانسان في الحصول على فرص متساوية في التعليم والتثقيف. هذا السعي نحو دمقرطة التعليم طالما تم ربطه بالتعليم العالمي؛ أي ضرورة تعليم جميع شعوب العالم من أجل بلوغ الديموقراطية ودعم حقوق الانسان، هذا المسعى "التعليم العالمي"، هو ما انعكس في نداءات مؤسسات المكتبات والمعلومات بالتعليم المستمر أو التعليم مدى الحياة.

حيث أن دليل سياسات جمعية المكتبة الأمريكية «ALA» أورد "تحتفل ونحافظ على مجتمع ديموقراطي من خلال اتاحة أوسع قدر ممكن من وجهات النظر والآراء والأفكار كي يتسنى للأفراد فرصة أن يصبحوا متعلمين مدى الحياة، مستنيرين، متعلمين، مثقفين" فالمكتبات تنور المواطن، والديموقراطية تخول السلطة العليا للمجتمع، والمكتبات تجعل الديموقراطية تشتغل من خلال توفير الوصول إلى المعلومات كي يتمكن المواطنون من اتخاذ القرارات اللازمة لحكم أنفسهم. فالمكتبة العمومية هي المؤسسة الوحيدة في المجتمع الأمريكي التي غرضها هو الدفاع ضد الجهل والامتثال، ووجودها مؤشر على مدى كون المجتمع الديموقراطي مقدرا للحقيقة، العدالة، الكتب والثقافة[2] .

وبدورها تعمل منظمة «IFLA» على تحقيق الأهداف الثمانية للأمم المتحدة المتعلقة بالألفية «United nations millenium 2000» وبالأخص فيما يتعلق ببندها الثاني الذي ينص على ضرورة تجسيد أولوية التعليم العالمي؛ أي حق جميع الناس في الحصول على

[1] MCCOOK, Kathleen de la Peña; Phenix, Katharine J. 2006. Public Libraries and Human Rights. In: Public Library Quarterly [online] Oct 2008. Vol. 25, n° 1-2, p. 57-73. [Consulté le 24 mars 2022]. DOI http://dx.doi.org/10.1300/J118v25n01_05

[2] IDEM. P. 8.

التعليم. وبذلك فإن المكتبات العمومية لها الدور الأكبر في تحقيق هذا المسعى. وهذا ما تم التأكيد عليه في القمة المنعقدة سنة 2010 حول الفقر المدقع[1].

كما أن للمكتبة دور محوري في تجسيد ودعم حقوق الانسان وذلك من خلال، تحليه بقيم وأخلاقيات المهنة المكتبية التي تتناسب وقيم الانسان مثلما هو منصوص عليه في الميثاق العالمي لحقوق الانسان، فالمكتبي هو الذي يقدم المساعدات والخدمات لجميع الناس بغض النظر عن الجنس، الدين، العرق، الجنسية...وغيرها. كما أنه حريص في تصميمه لخدمات المكتبات أن تكون منطلقة من مبادئ القيم وحقوق الإنسان وأن تكون داعمة لها. وهناك توجه جديد يقتضي بتطوير خدمات تعنى بتقديم خدمات معلوماتية يكون الغرض منها تعزيز ودعم قيم الديموقراطية وحقوق الانسان وهذا وفقا لإرشادات هيئة الأمم المتحدة، المجلس الأوروبي لحقوق الانسان وتبنته العديد من الهيئات والجمعيات الدولية.

هذه الدعوات تجعل من المكتبات العمومية منوطة بالدور المحوري والمهم المتمثل في دعم الديموقراطية وحقوق الانسان، وذلك من خلال التوعية والتعليم والتثقيف. لأنه وبحسب التصريح الاستفهامي الشائع "كيف لنا أن نحافظ على حقوق الانسان والديموقراطية إذا كنا نجهلها؟" وهنا يبرز دور المكتبات العمومية في التوعية والتعليم والترويج لقيم الديموقراطية وحقوق الانسان من خلال مبدأ حرية الوصول إلى المعلومات، مبدأ التعليم العالمي، وكذا من خلال مجموعاتها وخدماتها. كل هذا انطلاقا من مقاربة تنموية تطويرية تهدف إلى بناء الفرد والمجتمع داخل الدولة. وتعمل على تحقيق رفاهية الشعوب.

3.3 الدور الاجتماعي

المكتبات العمومية في السياق المعاصر، لم تعد مجرد مؤسسات وثائقية ومعلوماتية، أو مؤسسات خدماتية. بل تتعدى ذلك لتصبح عنصرا مهما في المجتمع، تؤدي دورا اجتماعيا متميزا لما لها من الإمكانات اللازمة لذلك. فهي مركز معلوماتي، ثقافي، تعليمي، تخدم شريحة واسعة من المستفيدين في مجتمعاتها المحلية، وبذلك فإن لها تأثير كبير على الفراد والجماعات. هذا التأثير الذي تمتلكه المكتبات، من شأنه أن لا يقتصر فقط على تطوير

[1] IFLA/UNESCO Guidelines for development. Op. Cite.

الأفـراد والمجموعـات علـى المسـتوى الفـردي فقـط، بـل يتوجـب أن يـنعكس فـي الحيـاة الاجتماعية. وهذا ما لا يتم إلا من خلال عمل المكتبات على تقوية وعي المجتمع بتراثه الثقافي.

ففي عالم متغير هناك تخوفات من فقدان القيم، الأخلاق والثقافة التقليدية. فعلى الناس نشر، حماية وحفظ تراثهم الثقافي. التراث الثقافي الملموس وغير الملموس يتضمن المعالم الأثريـة، الفلكلـور، الفـن، الآداب، المخطوطـات، الحـرف اليدويـة والعـروض الفنيـة؛ التـي تتضـمن: الموسيقى، الدراما، الرسم، المنحوتات...إلخ. إذ تحاول المكتبات العمومية جعل هذه العناصر الثقافية معروفة في وعي المجتمع من خلال: الورشات، الملتقيات، التجمعات الثقافية والاجتماعية...إلخ[1].

للمكتبـة العموميـة دور مهـم كفضـاء عمـومي وكفضـاء للتجمـع، وبالخصـوص فـي المجتمعات التي تمتلك عددا قليلا من الأماكن التي يتجمع فيها الناس. إذ يطلق عليها في بعض الأحيان غرفة جلوس «Drawing room» المجتمع. فاستعمال المكتبة للأبحاث، والبحث عن المعلومات ذات العلاقة بتعليم المستفيد وترفيهه وخلق فرصة التواصل غير الرسمي بين أفراد المجتمع يمكن أن يكون تجربة اجتماعية مفيدة[2].

وفي هذا السياق رَصَدَ «D.r Changmai, Nijumoni» مجموعة من المهام التي تساهم من خلالها المكتبات في التطور الاجتماعي هي[3]:

- خلق وتشجيع عادة القراءة بين الأطفال في عمر مبكر؛
- دعم كل من التعليم الذاتي والتعليم الرسمي على جميع مستوياته؛
- توفير الفرص لتطوير الذاتي والمهارات الابداعية؛
- تحفيز الابداع والخيال لدى الأطفال والشباب؛
- تعزيز الوعي بالتراث الثقافي، تقدير الفنون والانجازات العلمية الجديدة؛
- تعزيز النقاش الثقافي الداخلي، ودعم التنوع الثقافي؛

[1] Changmai, Nijumoni. Op. Cit. p. 12210.
2 IFLA/UNESCO Guidelines for development. Op. Cite.
[3] IDEM. P. 12212

- ضمان وصول جميع المواطنين لمصادر المعرفة في المجتمع؛ و
- الدعم والمساهمة في نشاطات وبرامج محو الأمية لكل الأعمار.

إن الخدمات الجديدة للمكتبات العمومية مكنتها من تأدية دور اجتماعي فعال. فالخدمات الجديدة التي تقدمها وخاصة تلك المتعلقة بفضاءاتها مكنتها في أن تكون مركزا اجتماعيا يتم على مستواه اقامة وتوطيد العلاقات الاجتماعية، تشكيل مفهوم المجتمع المتجانس، وطرح المشاكل الاجتماعية، مناقشتها للوصول إلى حلول توافقية نابعة من ارادة جماعية، كل هذا بمساعدة المكتبة من خلال: مصادرها، خدماتها، موظفيها وفضاءاتها.

4.3 دور المكتبة في أوقات الأزمات

"عندما تكون هناك أزمة، المكتبة تستجيب ". هذا هو الشعار الأكثر تداولا في الآونة الأخيرة. وبخاصة في السنوات الخمسة الأربعة الأخيرة. حيث مُني موضوع دور المكتبات في أوقات الأزمات بالكثير من العناية والدراسة والتمحيص. وذلك الأمر الطبيعي والمتوقع، فقد طرحت جائحة «COVID-19» العديد من النقشات حول دور المؤسسات العمومية في التصدي والحد من الأزمة الوبائية وتداعيتها على الفرد، المجتمع والدولة.

ومع ذلك، لا يمكن النظر إلى هذا الموضوع أو الدور على أنه مُستجد بفعل أزمة جائحة «COVID-19» فلطالما كانت المكتبات العمومية وعلى مر العصور مؤسسة فعالة في المجتمع، تساهم في حل مشاكله وأزماته المتعددة والمتجددة. فهي المؤسسة الأكثر موثوقية للحصول على المعلومات. والمعلومات في أوقات الأزمات تشكل عاملا أساسيا ومحوريا. فهناك من علماء الإدارة من يرى الأزمة سوى نقص أو انعدام الحصول أو استيعاب وتحليل المعلومات اللازمة في الوقت والمكان المناسبين. كما أن الاستجابة للأزمات وادارتها يتطلب اتخاذ قرارات فعالة وسريعة، وهو الأمر الذي يتطلب معلومات موثوقة ومستجدة. تستجيب المكتبات ومراكز المعلومات؛ والمكتبات العمومية بالخصوص في أوقات الأزمات لا من خلال مجموعاتها فقط، بل من خلال خدماتها المعلوماتية كذلك؛ هذه الخدمات التي دائما ما تكون في وضع ديناميكي متغير، تصمم وتقدم حسب الحاجة وحسب الطلب.

في مقال للمكتبي «Michele Stricker» بعنوان "موانئ في العواصف: دور المكتبة العمومية وقت الأزمات" يقول:

"العديد من قادة المجتمعات والجهات المستجيبة للطوارئ تنظر للمكتبة على أنها مستجيبة للطوارئ ومركزا لتكنولوجيا الاتصال، كما يدركون دور المكتبيين باعتبارهم أول المستجيبين بالمعلومات"

يستطرد ميشال شارحا تصريحه السابق؛ حيث أشار إلى قانون ستافرد الأمريكي «**Stafford Act**» الخاص بتخفيف الكوارث والمساعدات الطارئة، إذ يُعين هذا القانون المكتبات "كخدمات أساسية" في أوقات الأزمات والكوارث. فالمكتبة العمومية مركز معلوماتي حيوي، تأخذ على عاتقها حتى أعظم الأدوار في المجتمع؛ توفر الوصول الحر للتكنولوجيا والمعلومات الضرورية، وهذا حسب "ستاريكر" دور توسعي جديد للمكتبات، وأن على هذه الأخيرة الأخذ بهذا التحدي، إذ أن اندماج المكتبات العمومية ضمن هذا الدور الجديد هو طريقة أخرى لاستمرار تطور المكتبة والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبذلك يتم تقديرها "اعطائها قيمة" باعتبارها تقدم خدمات ضرورية للمجتمع[1].

إن المكتبات العمومية تخدم المجتمع مِن خلال أدوار متعددة بعد الأزمات كمكان للتجمع، مركز للراحة والتعافي، مركز تكنولوجي ومعلوماتي، وكمقر رئيسي للفرق المحلية المتطوعة. فهي مكان للالتقاء؛ حيث أنها متواجدة في كل مقاطعة، كما أن خدماتها موثوقة من طرف الجميع حتى الغير مستخدمين لها، كما أنها تخفف من الأزمة من خلال عديد من الجوانب؛ ككونها مبنى آمن ومريح، وفضاء مرن، تتوفر على شروط التهوية والتدفئة، بالإضافة إلى احتوائها على قاعات للراحة العمومية، وهي تعمل على كونها مركزا للمعلومات والتكنولوجيا؛ نظرا لكونها مُجهزة بمخابر تكنولوجية توفر الوصول إلى الإنترنت، الواي فاي «WI-FI» المجاني، البريد، الفاكس، الطابعات، والخطوط الأرضية[2]. وجل هذه الخدمات سبق وأن أشرنا إليها في العنصر السابق: الخدمات الجديدة للمكتبات العمومية.

[11] STRIEKER, Michele. 2019. Ports in a Storm: The Role of the Public Library in Times of Crisis. In: Collaborative Librarianship [online] April 2019. Vol. 11, Iss. 1 , p. 11. Available at: https://digitalcommons.du.edu/collaborativelibrarianship/vol11/iss1/4

[2] IDEM. P. 12

تـدرك المؤسسـات والهيئـات الدوليـة للمكتبـات والمعلومـات أهميـة هـذا الـدور الحيـوي والأساسي؛ الذي يمثل للمكتبات الفرصة لتثبت أنها تقدم خدمات عمومية لا يمكن الاستغناء عنها، كما أنه يعطيها الشرعية في اثبات أهميتها سواء للمجتمع الغير مستفيد أو للسلطات العمومية الوصية عليها. وفي هذا الصدد؛ أصدرت مجلة الإفلا سنة 2019 عددا خاصا بعنوان "المكتبات في أوقات الأزمات" «Libraries in Times of Crisis» نستعرض أهم أعماله بهذا الخصوص في الفقرات الثلاثة التالية.

عبر كل من «Steve Witt» و «Kerry Smith» في المقال الافتتاحي للعدد على أن هذا الدور الجديد ليس منعزلا عن الرؤية الشاملة للهيئة في دعم أهداف هيئة الأمم المتحدة 2030 الذي ينطوي على الاستجابة للعديد من التحديات والأزمات. كما أن العدد سالف الذكر يطرح نظرة تاريخية للأدوار الرمزية والعملية والاجتماعية للمكتبات في فترة الأزمات. وبما أن المكتبات العمومية دائما ما تعكس الانشغالات الاجتماعية والثقافية والسلوكية لمجتمعها، فانه في وقت الأزمات؛ المجموعات، الخدمات، والأنشطة الثقافية التي تسهلها المكتبات والمكتبيين غالبا ما تأخذ معنىً جديدا يتمثل في اعادة تفاوض الناس مع الهوية الوطنية والثقافية، والهوية الشخصية، وسط قوى مدمرة ناتجة عن الحروب، الثورات، النزوح، الكوارث الطبيعية والاضطرابات الاقتصادية. وفي ذات السياق، الأزمات الاجتماعية يمكن أن تضفي أهمية للوصول إلى المجموعات، أو بعبارة أخرى؛ فان المجموعات والمكتبات والمؤسسات الثقافية يمكن أن تكون مكانا للخلاف، كإعادة النظر في المعاني والقيم، وكذا استخدام بعض أنواع المعرفة والأفكار. وبذلك فان الأزمات الاجتماعية تخلق مجموعة من الفرص والمخاطر للمكتبة في سبيلها لمساعدة الأشخاص والأفراد الذين تخدمهم[1].

أمَا عن كيفية استجابة المكتبة في أوقات الأزمات، فان كل مِن «Iyra S. Buenrostro» و «Johann Frederick A. Cabbab» عرضا لنا في مقالهم "دور المكتبة في العدالة الانتقالية بالفلبين". كيف أن المكتبة لعبت دورا كبيرا في تلك الفترة

[1] WITT, Steve, and Kerry SMITH. Libraries in times of crisis. *IFLA Journal* [online]. 2019, **45**(1), 3–4. ISSN 1745-2651 [viewed 28 May 2022]. Available from: doi:10.1177/0340035219830549 . p. p. 3-5.

المأزومة التي عاشتها الفلبين وذلك من خلال دورها كمحرك "منشط" للذاكرة، حيث تطرق الباحثان إلى سردية وتجارب المكتبيين والعمال في نشاطات عديدة خاصة بالذاكرة؛ كتوثيق الأعمال، معالجة المُمارسات: رصدها والتحقق منها، والتعاونيات: بين مؤسسات المعلومات المختلفة. فنشاط الذاكرة لدى المكتبات بالفلبين استخدم كأداة اجرائية ودفاعية لتسهيل عملية معالجة تطبيقات العدالة الانتقالية، إذ وسعت المكتبات في أجندتها لاستمرارية البحث عن سجلات تدقق في حياة الشهداء، ومساعدة الناجين من الحكم العسكري الديكتاتوري المجرم في التعامل مع صدمتهم وكسب التعويضات، كما أن المكتبات لم تساهمت فقط في توثيق انتهاكات حقوق الانسان التي تم ارتكابها في سنوات قانون المرتيال[1]«Martial» بل كذلك في دعم انجاح ادارة العدالة الانتقالية. كما عملت المكتبات في الفلبين على مبادرة تقصي الحقيقة «truth-seeking initiatives» والمواد والأدلة لمساعدة الذاكرة والمساعدة في تعليم الناس بما وقع في الماضي مع الأمل في عدم السماح بعودة تلك الوحشية مجددا[2].

وفي تجربة أخرى عن دور المكتبة في الاستجابة للأزمات، يوثق «Marek Sroka» اسهامات جمعية المكتبات الأمريكية في دعم مكتبات دول شرق أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. في مقاله ضمن أعمال هذا العدد الخاص والمعنون بـ"دور جمعية المكتبة الأمريكية «ALA» في اعادة بناء مكتبات شرق أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية". ركز المقال على مشروع مؤسسة «Rockefeller Foundation» الذي تم ادارته من طرف جمعية المكتبات الأمريكية من خلال البرنامج الذي طورته تحت اسم "مساعدات للمكتبات الواقعة في أماكن الحرب "Aid to Libraries in War Areas" والموجه لكل من الدول التالية: بلغاريا، تشيكزلوفاكيا، هنغاريا، بولندا، رومانيا، الاتحاد السوفياتي ويوغزلافيا. هدف هاذا المشروع إلى اعادة انعاش وتأهيل المكتبات التي طالها الدمار أثناء الحرب، انقسم البرنامج إلى

---

[1] يقصد بهاذ المصطلح القانون الذي على أساسه تم الاستلاء على الحكم في الفلبين من خلال انقلاب عسكري، الأمر الذي أسفر عنه العديد من انتهاكات حقوق الانسان من قتل وتعذيب وتهجير قسري...إلخ. يمنح تفعيل قانون المرتيال صلاحيات واسعة غير محدودة لقيادات الجيش في البلد.

[2] BUENROSTRO, Iyra S., and Johann Frederick A. CABBAB. Libraries and their role in transitional justice in the Philippines. IFLA Journal [online]. 2018, 45(1), 5–15. ISSN 1745-2651 [viewed 28 May 2022]. Available from: doi:10.1177/0340035218805769 P.p 5-16

قسمين عُني الأول منه بالمجموعات والثاني بالكتب، حيث قُدرت القيمة النهائية للمساعدات بـ (588,000$) والذي مَس أزيد من 30 دولة في أوروبا وأفريقيا. وتظهر الحاجة الماسة لمثل هذا البرنامج على حد تعبير مؤسسة روكفيلر في التصريح التالي:

"في العديد من مناطق العالم، الجوع إلى الكتب يأتي في الترتيب الثاني، فقط إذا ما قارنناه بالجوع إلى الطعام"

وبفضل هذه الاستجابة من طرف جمعية المكتبات الأمريكية، استطاعت معظم الدول السالفة الذكر الحصول على مصادر معلومات وفي مجالات وتخصصات مهمة من شأنها المساهمة في اعادة الاعمار، كما ساهم هذا المشروع بإثراء مجموعات المكتبات التي استنفذت مجموعاتها بسبب الحرب إما من خلال تدميرها، حرقها أو سرقتها، كما مكنت كذلك الدارسين والباحثين في الجامعات من الوصول إلى العديد من المصادر التي لن يتمكنوا من الوصول إليها من خلال طرق أخرى. ومن خلال هذين البرنامجين تمكنت جمعية المكتبات الأمريكية من الاستجابة الفعالة لأزمات مكتبات شرق أوروبا ودعمها في وقت الحرب والعزلة الثقافية التي كانت تعيشها ابانة الحرب العالمية الثانية وما بعدها[1].

نختتم عرضنا لهذا العدد الخاص والأول من نوعه، بمقال لـ-Dijana Sabolovic´» Krajina» المعنون بـ "المكتبات العمومية الكرواتية في أوقات الأزمات" والذي من خلاله يقدم الباحث نظرة تاريخية للتحولات التي مرت بها المكتبة العمومية الكرواتية في ظل مواجهتها لتغيرات معقدة في فترة تحول كرواتيا إلى الديموقراطية، بالإضافة إلى تداعيات الحرب الداخلية 1991–1995 التي خلقت تحديات فريدة من نوعها على المكتبات العمومية. فضلا عن ذلك فلقد تأثرت المكتبة العمومية الكرواتية بتحديات التحول نحو مجتمع المعلومات مثلها مثل باقي دول العالم. كما أن المكتبة العامة في كرواتيا هي الأخرى كان عليها التحول من الدور التقليدي كمؤسسة لإعارة الكتب والعمل كمؤسسة للتراث الثقافي الوطني، إلى مؤسسة متعددة المهام مقتديه في ذلك بالمكتبات المتقدمة ضمن مجتمع

[1] SROKA, Marek. The American Library Association and the post-World War II rebuilding of Eastern European libraries. IFLA Journal [online]. 2019, 45(1), 26–33. ISSN 1745-2651 [viewed 28 May 2022]. Available from: doi:10.1177/0340035218793920 p.p 26-34

المعلومات والعمل على: (المعلومات، التعليم، الثقافة، مركز للاتصالات للمجتمع المحلي). وهذا ما شكل تحدي للمكتبة العمومية الكرواتية، نظرا إلى أن المكتبة العمومية في الفترة الشيوعية كان يقتصر دورها على كونها مؤسسة ثقافية على خلاف نظيراتها في أوروبا الغربية التي كانت لمكتباتها أدوارا معلوماتية وتعليمية. إلا أن التغيرات السوسيوسياسية والحياة الاقتصادية في كرواتيا في 1990 أثر في عمل المكتبات العمومية ومجموعاتها، حيث بدأت مجموعاتها بالتنوع والانفتاح على الأديان والأيديولوجيات المختلفة وبخاصة كتب المؤلفين المحظورين من النظام السابق. كما أن أداء المكتبات العمومية تغير بفعل الأزمات الناتجة عن الحرب الداخلية؛ إذ وفرت المكتبة خدمات للمستفيدين بغض النظر عن دورهم في ظل ظروف استمرار تهديدات الحرب، وأن المكتبات العمومية هي الوحيدة من بين المؤسسات الثقافية التي استمرت في تقديم الخدمات أثناء الحصار، كما أن المكتبة كانت موجودة وفعالة ليس فقط كمؤسسة معلوماتية وانما كركيزة للناس في رغبتهم في حياة طبيعية في أوقاتهم الصعبة[1].

هذا وبحسب ذات المقال السابق، فإن جل التصورات الجديدة: المفاهيم، الخدمات والأدوار الجديدة التي فرضتها العولمة وتنامي مجتمع المعلومات، شكلت أزمات واجهتها المكتبات العمومية –والتي تعزى إلى عديد الفواعل والعوامل أهمها تكنولوجيا المعلومات–، وذلك من خلال تبني مقاربة قائمة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية، سواء كان ذلك في أساليب الإدارة والتسيير (الحوكمة) أو من خلال الخدمات وسبل تقديمها، أو ما يتعلق بالأساليب والمناهج الجديدة في التعامل مع مستفيد القرن الـ21.

وبحسب ما سبق، فلطالما كانت المكتبة العمومية أحد المؤسسات الفاعلة في المجتمع، حيث تساهم مِن خلال عمالها المؤهلين (المكتبيين) ،ومحلاتها (البنايات) وخدماتها أن تستجيب لمختلف التحديات التي يوجهها مستفيديها. فنرى أن المكتبي؛ يعمل كمستجيب أول للأزمة من خلال توفير المعلومات اللازمة سواء للسلطات العمومية المعنية بالتصدي

[1] SABOLOVIĆ-KRAJINA, Dijana. Croatian public libraries in time of crisis. IFLA Journal [online]. 2018, 45(1), 48–56. ISSN 1745-2651 [viewed 28 May 2022]. Available from: doi:10.1177/0340035218811320 p.p 48-57

للأزمات والكوارث أو إلى المستخدمين الذين يكونون في أمس الحاجة إلى معلومات موثقة. أما مباني المكتبات فإلى جانب كونها مباني آمنة تتوفر عَلَى جل الموارد الضرورية واللازمة للمجتمع في أوقات الأزمات، فإنها تشكل الفضاء العمومي المثالي للتفكير والمناقشة حول الأزمات الراهنة، فهي الفضاء العمومي القائم على الاحتكام لحجية العقل والفضاء الذي تكون فيه ادارة النقاشات والحوارات بين أفراد المجتمع أكثر تنظيما وأكثر عقلانية وجدية. كما أن خدمات المعلومات وبخاصة تلك التي تُفعل عن بعد، تشكل عاملا حاسما في التخفيف من الأزمات بحيث تمُكن المكتبة العمومية جميع المستفيدين من الوصول واستغلال خدماتها المتنوعة دون قيود الزمان والمكان، ومن بين خدمات المعلومات الأكثر تميزا في أوقات الأزمات والكوارث هي تلك التي تقدمها المكتبة بغرض تعافي المواطنين من صدمة الأزمة وتداعيتها.

وبهذا الخصُوص، نجد أن جمعية المكتبة الأمريكية «ALA» بالتعاون مع معهد خدمات المتاحف والمكتبات «IMLS» ومركز المكتبة الرقمية على الأنترنت «OCLC» أطلقوا مشروعا للبحث عن كيفية دعم المكتبات العمومية لمجتمعاتها في أزمة الأفيونيات* «Opioid Crisis[1]».

تستجيب المكتبات العمومية في أزمة الأفيونيات باعتبارها مؤسسة محلية محترمة، تربط مواطني الأحياء بمعلومات موثوقة، معلومات وخدمات ذات مصداقية. فهي توفر فضاء محايدا مفتوحا للجميع مدعوما بخدمات يشرف عليها موظفون ملتزمون للمجتمع. وباعتبار المكتبة العمومية مؤسسة قاعدية. فهي تعتمد على هذه المميزات التي تحظى بها كأصول

أزمَة الأفيونيات أو وباء الأفيونيات، هُو مصطلح عام يشير إلى التزايد السريع في استخدام أشباه الأفيونيات سواء بترخيص طبي أو من دونه والتي تخلف العديد من الوفيات جراء الجرعة الزائدة، ظهر المصطلح في الو. م. أ وكندا، لينتشر بعد ذلك في عديد البلدان الأخرى. بدأ استخدامه منذ أواخر التسعينيات.

هي مجموعة من المركبات الدوائية، والتي يطلق عليها أحياناً اسم المخدرات نسبة الة الى كلمة الافيون والذي مصدره نبتة الخشخاش

تعتمد عليها للاستجابة لأزمة الأفيونيات، فهي وبالتعاون مع مجتمع المستفيدين توفر معلومات مهمة ومُحتاج إليها، تُنظم دورات تعلمية وتدريبية، وتدعم جهود الوقاية والعلاج. وفي تقرير حول نتائج دراسة علمية حول دور المكتبات في الاستجابة لأزمة الأفيونيات في الو. م. أ. أوصت ببعض التوصيات للمكتبات العمومية التي تعتزم أن تقوم بدور في الاستجابة لأزمة الأفيونيات –وهي تصلح بطبيعة الحال لأي أزمة تواجه المجتمع الذي تخدمه المكتبة– نذكر هذه التوصيات في ما يلي:

- تطوير علاقات استراتيجية مع شركاء من المؤسسات المحلية: التي لها مهام متداخلة وسبق أن كان لها عمل مسبق على نفس المُشكل في المجتمع المحلي؛
- البدء في أقرب وقت ممكن من الناحية الفاعلية؛
- القفز خارج محيط الراحة: والانفتاح لمحاولة بناء استراتيجيات ومقاربات جديدة والدفع قدما أمام أي كلام سلبي يتم استقباله؛
- تعليم الناس كسر "الوصمة" (الخجل من المرض أو أي أزمة يمرون بها)، وزيادة الوعي بالموارد المتاحة للمجتمع؛
- أولوية الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الانسانية، ومن ثمة مضامين الاستخدام الغير سليم (في حالة الأفيونيات)؛ أي أن يتم سؤال الناس حول ما يحتاجونه بدل املاء الأوامر عليهم.
- كسب تأييد الموظفين ومجلس الإدارة في البداية من خلال الشفافية وتوفير الفرصة للمتطوعين للانخراط؛
- توفير تدريب اضافي مستمر وواسع النطاق للموظفين؛
- بناء العمل بصورة تدريجية للتوقف وادراك ما العمل الأفضل للمجتمع، والاستفادة مما حدث مسبقا في المجتمع[1].

وفي ذات السياق، اطلقت جمعية المكتبات الأمريكية نداء للمكتبات العمومية من أجل الانخراط في مساعي مواجهة أزمت الأفيونيات من خلال وثيقة تمثل دليلا ارشاديا حول

[1] Allen, Scott G., Larra Clark, Michele Coleman, Lynn Silipigni Connaway, Chris Cyr, Kendra Morgan, and Mercy Procaccini. 2019. Libraries Respond to the Opioid Crisis with Their Communities: Summary Report. Dublin, OH:OCLC. https://doi.org/10.25333/qgrn-hj36. P.p 9-23.

مختلف الإجراءات الممكن تتبعها[1]، والتي يمكن أن يكون لها فائدة على مختلف الأزمات الصحية ومنها أزمة «COVID-19» كما وفرت كذلك عدد خاصا لأبحاث توثق فيها تجارب المكتبات في الاستجابة لأزمة الأفيونيات[2] يمكن لهذه الدراسات أن تُولد الالهام لبدء تجارب جديدة للمكتبات التي تنوي الانخراط ضمن هذا المسعى.

وبالحديث عن أدوار المكتبة العمومية في أوقات الأزمات؛ نقلت الباحثة «Bibi Alajmi» عن دراسة لـ «Featherstone» وآخرون سنة 2008، الذين طوروا معرفة قائمة على القصص توضح تنوع أدوار المكتبات في أوقات الأزمات. وذلك من خلال دراسة مشروع المكتبة الوطنية الطبية في الو. م. أ. توصلت الدراسة إلى أن المكتبة الطبية استجابة من خلال ثمانية أصناف من الأدوار هي[3]:

- العمل كمركز قيادة للأنشطة؛
- حماية، استعادة وتوفير الوصول إلى المجموعات؛
- نشر (تعميم) معلومات موثوقة للمستفيدين والمؤسسات؛
- التخطيط الداخلي؛
- دعم المجتمع المحلي؛
- الشراكة مع الجهات المحلية؛
- التعليم والتدريب؛ وَ
- بناء مجتمع المعلومَات.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها «Alajmi» في دراستها؛ هي أن للمكتبة أدوار غير تقليدية (جديدة) وأخرى تقليدية تقوم بها أثناء الأزمات هي[4]:

---

[1] للمزيد من المعلومات أنظر : https://doi.org/10.25333/w8sg-8440.

[2] للاطلاع على دراسات توثق تجارب المكتبات في الاستجابة لأزمة الأفيونيات. أنظر: https://doi.org/10.25333/cx18-1p87.

[3] ALAJMI, Bibi. When the Nation is in crisis: libraries respond. Library Management [online]. 2016, 37(8/9), 465–481. ISSN 0143-5124 [viewed 1 June 2022]. Available from: doi:10.1108/lm-05-2016-0043 p. p 465-481.

4 IDEM. p. p 465-481.

- **الأدوار الغير تقليدية:** وتتمثل في ثلاثة مهام هي:

- **المكتبة مدرسة للسلام:** تقوم المكتبات العمومية بتعويض المدارس التي غالبا ما تُغلق أبوابها أثناء الأزمات، وذلك بمساعدة الأساتذة، المتطوعين؛ والفرق المحلية.
- **التعافي الاقتصادي:** تحتضن المكتبة برامج لمساعدة رواد الأعمال في التعافي، وذلك من خلال دعوة الهيئات الاقتصادية التي من شأنها تقديم المساعدات والارشادات التقنية وأو توفير القروض بالتعاون والتنسيق مع السلطات المحلية، والسماح لهم كذلك باستغلال فضاءات المكتبة لأداء هذه البرامج. حيث تُسهل هذه البرامج جاهزية المساعدات وانقاذ المتضررين من الأزمة.
- **الاستشفاء العاطفي:** تعمل المكتبة على عديد الأنشطة التي من شأنها أن تساعد الناس على التعافي من الأزمات النفسية والعاطفية التي تُخلفها الأزمات، كأن تنشأ حقيبة ضهر معارة[1] تحتوي على كتب وأوراق بحثية عن التكيُف، مصادر عن تاريخ الحقوق المدنية، قائمة بالمصادر خاصة بالبالغين للحصول على معلومات مجانية أو غير مكلفة حول الصحة العقلية بالقرب منهم، ولعبة دُب، بحيث يحتفظ المستفيدون بالدب والأوراق الارشادية ويرجعون بقية المصادر مع الحقيبة.

كما أن على موظفي المكتبة أن يبقوا طبيعيين أثناء الأزمات وفي مُختلف المواقف، وأن يكونوا مُرحبين بزوار المكتبة الذين يستخدمون مصادر المكتبة والتسهيلات التي تقدمها ويطلبون المساعدة من الموظفين الذين بدورهم لَبد أن يتجنبوا الحديث عن السياسة.

- **الأدوار الكلاسيكية للمكتبة أثناء الأزمات**

تتمثل الأدوار الكلاسيكية للمكتبة في أوقات الأزمات في توفير الخدمات الاعتيادية: كالوصول إلى الحواسيب، الوصول إلى الكتب، قواعد البيانات على الخط، والتركيز أكثر

[1] هذه التجربة تمت في الولايات المتحدة الأمريكية على مستوى المكتبة البلدية العمومية فرجسون، سنة 2014، أثناء وبعد فترة طالت الولاية الكثير من القلاقل بعد مقتل المواطن Michael Brown صاحب الـ18 عاما من قبل شرطي أبيض من ولاية فرجسون. التي تولد عنها أزمة أدت إلى إغلاق معظم المرافق العمومية باستثناء المكتبة.

على خدمة الاجابة على الاستفسارات (الخدمات المرجعية). وتبقى الخدمة الأكثر أهمية هي الوصول إلى المعلومات والتكنولوجيا.

لقد كان للمكتبات العمومية دور مُحوري أثناء الجائحة العالمية «COVID-19» فعديدة هي الدراسات التي اهتمت برصد وتوثيق كيفية استجابة المكتبات العمومية للأزمة. خاصة أن هذه الأزمة لم تُأثر فقط على المجتمع، بل أثرت بطريقة مباشرة على المكتبات حيث استدعى الوضع أن تُغلق أبوابها أمام الجمهور.

في دراسة لـ «Bibi Alajmi & Dalal Albudaiwi» حول الموضوع. توصلت البحثتان إلى أن المكتبة العمومية بنيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، استطاعت أن:

- تواصل تقديم خدماتها للجمهور وتزيدهم بالمصادر والمعلومات من خلال تفعيل خدماتها عن بعد باستخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- استمرت المكتبة العمومية في كونها صالون المجتمع (من مفاهيم الفضاء الثالث)، من خلال فتح أبوابها الافتراضية للناس في أن يأتوا ويبقوا مرتاحين ويستفيدوا من خدماتها؛
- لقد استعملت المكتبات العمومية بنيويورك وسائط التواصل الاجتماعي خاصة «Twiiter» للتواصل مع مجتمع المستفيدين وتزويدهم بمعلومات ذات مصداقية، توجيهات ونصائح. مع حفاظها على نشاطها الاعتيادي لإعطاء الجمهور نوعا من الشعور بالاعتيادية في ظل أوقات الغلق؛

كما أكدت الباحثتان أن العديد من الدراسات، دعت إلى تفعيل دور المكتبة أثناء الأزمات والكوارث. وأشارتا إلى أن الحاجة إلى بناء استراتيجية شاملة على مستوى المكتبة خاصة بالاستجابة للأزمات، بحيث تقولان: "**الدور لبد من أن يعرف، والأدوات بحاجة لتستخدم**"[1].

طالما كان للمكتبة العمومية مساهمات هامة لمجتمعاتها من خلال التوفير المستمر لخدمات المعلومات الأساسية، وفي أوقات الأزمات؛ يُمكنها المساعدة في الاستعداد للكوارث،

[1] ALAJMI, Bibi M., and Dalal ALBUDAIWI. Response to COVID-19 Pandemic: Where Do Public Libraries Stand? Public Library Quarterly [online]. 2020, 1–17. ISSN 1541-1540 [viewed 4 June 2022]. Available from: doi:10.1080/01616846.2020.1827618 p. p. 540-556

الاستجابة، والتعافي منها. وبذلك فإن بيداغوجيا علم المكتبات والمعلومات يجب أن تتقدم بتطوير اختصاصي المكتبات والمعلومات المستقبلي والمؤهل للمناسبات التي سيوفر فيها الخدمات المجتمعية الأولى للمعلومات المتعلقة بالكوارث والصحة، وذلك من خلال اكسابه المهارات اللازمة لذلك والتي من بينها:

- أخلاقية تقديم خدمات المعلومات الصحية والفعالة؛ وذلك من خلال
  - تسهيل الولوج للتكنولوجيا (من بينها وسائط التواصل الاجتماعي)؛
  - دعم الوعي المعلوماتي والتكنولوجي.
- التشاركية الاجتماعية والتوعية؛
- وضع سياسات وخطط المكتبة للاستعداد للكوارث، من بينها انقاذ المجموعات المتضررة؛
- الاتصالات في أوقات الأزمات من بينها؛ العلاقات العامة، والخطاب العام؛
- التخطيط و ادارة الطوارئ؛
- التخطيط وإدارة الكوارث، الجاهزية (الاستعداد) والاستجابة؛ وَ
- العمل مع الهيئات الصحية العمومية، والسلطات المحلية[1].

كما أنه من المُهم جدا أن يكون المكتبي متمكنا بطريقة احترافية وفعالة في البيئة الرقمية من أجل توفير خدمات المعلومات وبخاصة في أثناء الأزمات. والتدريب على مثل هذه الكفاءات والمهارات أصبح متاحا وبشكل أكثر انتشار وشعبية على البيئة الرقمية وبخاصة في السنوات الأخيرة[2].

من خلال هذا العنصر استطعنا أن نبرز الدور الكبير الذي تقوم به المكتبات أثناء الأزمات، فعديدة هي المقاربات النظرية التي حاولت التأصيل إلى هذا الدور التوسعي والجديد، إلا أن الكثير من العمل لبد من القيام به في هذا الخصوص بغية التعريف والتحديد الأمثل لهذا الدور المستجد. فبالرغم من عديد التجارب والدراسات التي أشرنا إليها والتي

[1] TU-KEEFNER, Feili, et al. Preparing Future Librarians and Current Information Professionals to Lead Libraries in Times of Crisis. ibrary and Information Science Commons, 2019 [viewed 4 June 2022]. Availablefrom: https://scholarcommons.sc.edu/libsci_facpub/368/
[2] IDEM

وثقت اسهامات المكتبات العمومية في أوقات الأزمات، إلا أن الحاجة إلى بناء وتطوير استراتيجيات واضحة بهذا الخصوص مطلوبة.

وفي هذا الصدد، فإن الحاجة إلى استراتيجية تُمكن المكتبات من الاستجابة الفعالة للأزمات التي تحل على المجتمع، تفتح الباب للتفكير في ضرورة تواجد استراتيجية لإدارة أزمات المكتبة الداخلة، فكغيرها من المؤسسات، المكتبة العمومية وخاصة في واقع شديد التعقيد والتغير باتت تواجه العديد من الأزمات. وهنا تأتي مشروعية طرح السؤالين التاليين: هل تواجه المكتبات العمومية أزمات داخلية؟ هل لدى المكتبات العمومية كغيرها من المؤسسات العمومية استراتيجية واضحة لإدارة الأزمات؟ سنحاول في الفصل الخامس وما تلاه من هذه الأطروحة الإجابة على هذان السؤلان وغيرهما.

4. اختصاصي المعلومات والمستفيد في المكتبات العمومية: المواصفات والسلوكيات الجديدة

تشهدُ المكتبة العمومية تحولات جذرية وعميقة، إذ برز جيل جديد من المستفيدين؛ تعقدت وتنوعت احتياجاتهم ولم تعد تنحصر على الاطلاع واعارة الكتب ومصادر المعلومات، وهذا ما نتج عنه بُروز دوافع وسلوكيات جديدة لدى المستفيد. وهذا ما دفع بالمكتبات العمومية أن تُكيف خدماتها وتطور أخرى جديدة لتستجيب لجملة الاحتياجات الراهنة والمتجددة لمستفيديها. هذه الخدمات الجديدة مَكنت المكتبات العمومية أن تأدي أدوارا جديدة وتوسع من نطاق خدماتها وتعزز من مكانتها ومشروعيتها لدى الفرد والمجتمع. وتزامنا مع هذه المتغيرات، كان لزاما على العامل البشري في المكتبات العمومية عموما واختصاصي المعلومات بالخصوص أن يُطور ويُنمي مهاراته لتتلاءم مع حجم التطلعات المتوقعة منه، وهذا ما يستدعي تكوين هذا الأخير على مجموعة من المواصفات الجديدة التي تأهله لأداء مهامه بالكفاءة والفعالية اللازمة.

1.4 السلوكيات الجديدة للمستفيدين

لقد فرضت تكنولوجيا المعلومات توازنات جديدة في الساحة الوثائقية والمعلوماتية، والمكتبات العمومية مدعوة اليوم أكثر من أي وقت آخر للنظر عن كثب في هذه التوازنات. الوثائق (مصادر المعلومات)، المعلومات والبيانات أصبحت متاحة للجميع دون استثناء وبكبست زر واحدة. هذا الواقع الذي فرضته تكنولوجيا المعلومات وعمقته شبكات التواصل الاجتماعي، أفقد المكتبة نفوذها القديم الذي كان يضعها في "المركز" المسيطر والمهيمن على المعرفة وأدواتها. ففي الواقع الجديد بات للمكتبات العديد من المنافسين الغير تقليدين كالمواقع الالكترونية، قواعد البيانات، محركات البحث، وشركات تصدير الكتب وبيعها على الإنترنت.

أمام هذا الواقع، بات المستفيد؛ وبخاصة الجيل الجديد منه الذي يتحكم في التكنولوجيا الحديثة أمام واقع يتسم بكثرة العرض فيما يخص خدمات المعلومات، الأمر الذي جعله متحررا من تبعيته للمكتبة وأصبح في موقف قوة، في موقف اختيار، وبات يبحث عن الخدمات المتميزة، الخدمات التي تصمم على مقاسه، تلك التي تُلبي احتياجاته ورغباته بأكثر فعالية ممكنة، بأعلى قدر ممكن من الجودة، بأسهل طريقة ممكنة، بأقل تكلفة (حتى المجانية)، وبطريقة ممتعة كذلك.

إن الافتراض القائم على كون مستفيدي المكتبة هم فقط من يأتون إلى المكتبة هو افتراض خطير، وسيكون أكثر خطورة في المستقبل. فمن جوانب البيئة الرقمية ازالتها للحدود الزمانية والجغرافية. ومن خلال الاتصال والوصول عن بعد أصبح المستفيدون "افتراضيون" ومتواترون[1] وهذا ما دفع لإعادة تعريف مفهوم "المستفيد" الذي يتعدى الحدود الاقليمية والكلاسيكية.

في ظل الواقع الذي أنشأته هذه التوازنات الجديدة؛ (زيادة العرض، استقلالية المستفيد) يرى أستاذ التوثيق بجامعة فالينسيا «Aurora González-Teruel» أن المكتبة لبد أن

[1] أي أن المستفيد الافتراضي متكرر في زيارته للمكتبة عن بعد من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهذا ما يكسبه صفة المستفيد بدل الزائر.

تأخذ المستفيد كغاية نهائية لمهامها، فبعد أن كان المستفيد تابعا «Subject» أصبح الهدف «Object» فالمكتبة هي التي تعمل على أن يحصل المستفيد على "القيمة" (الفائدة)، أن يكون راضيا، وأن يستخدم أكثر الخدمات التي هي تحت تصرفه. ويكمل معلقا:

"Everything for users, but without users,who are a kind of management goal, a measure of success and justifying investment, rather than users being the main figure of action".

"كل شيء من أجل المستفيدين، لكن من دون المستفيد الذي يمثل نوعا من أهداف الإدارة، مقياس النجاح ومبرر الاستثمار، عوضا عن أن يكون المستفيد الشكل الرئيسي للأداء"[1]

لقد جعلت التوازنات الجدية المستفيد، ليس مجرد فاعل مستهلك، مُتلقي سلبي للخدمات، تابع منصاع للمكتبة. بل أصبح الأساس الذي تعمل من أجله المكتبة والغاية النهائية من خدماتها، والمبرر الوحيد لشرعية تواجدها كمؤسسة عمومية تهدف إلى المزيد من الاندماج والتفاعل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي، ويبقى المستفيد مدخلها الوحيد لتحقيق ذلك.

وأمام هذا المُعطى، فان على المهنيين في مجال المكتبات أن يغيروا الطريقة التي ينضرون بها إلى المستفيد، فلا ينبغي علينا أن نتبنى احتياجات المستفيدين، بل أن ننتمي إلى واقع المستفيدين[2]. هذا الواقع الذي ظهرت فيه مجموعة من السلوكيات الجديدة بخصوص تفاعلهم مع المصادر والمعلومات أو مع المكتبة العمومية.

يعرف السلوك المعلوماتي؛ على أنه دراسة لأي تجربة عاشها فرد أو مجموعة من الأفراد مرتبطة بـ: بحث، تسيير، اتاحة واستخدام المعلومات في سياقات متعددة، ولقد ظهر هذا

[1] GONZÁLEZ-TERUEL, Aurora. Beyond Indicators and Measures. Understanding the User's Reality Through a Qualitative Approach. In: *The Identity of the Contemporary Public Library* [online]. Ledizioni, 2016, pp. 75–95. ISBN 9788867054688 [viewed 5 June 2022]. Available from: doi:10.4000/books.ledizioni.3610. p.p 75-96

[2] IDEM

النوع من الدراسات في علوم المكتبات والمعلومات سنة 1948 في الملتقى المنظم من طرف الجمعية الملكية لعلوم المعلومات بالمملكة المتحدة[1].

تعتبر سلوكيات المستفيد، مسألة محورية وأساسية لمؤسسات المعلومات، فالسياسات والخدمات والأدوار يتم صياغتها وبنائها وأداءها بناء على هذا المتغير الهام "سلوك المستفيد". ومن دون شك، فان هذا السلوك بمفهومه المفرد الجامع هو مُتغير بفعل العوامل الداخلية التي تطرأ على المكتبات وأنظمتها المعلوماتية، وكذلك مُتغير بفعل التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمكتبة، أو ما يطلق عليه في الأدبيات العلمية "واقع المستفيد" هذا الأخير الذي بات مندمجا بعنف شديد –وهنا لا نقصد التعبير الأدبي– بالتكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال. وبناء على ما سبق نرصد من خلال النقاط التالية أهم السلوكيات الجديدة للمستفيد في المكتبات العمومية:

- البحث عن المعلومات بدل الوثائق؛ العديد من المستفيدين يترددون على المكتبات العمومية للحصول على معلومات دقيقة وموثقة متعلقة بجوانب عديدة على غرار: فرص العمل، البرامج التعليمية، المعلومات الصحية والبيئية...إلخ؛
- الدراسة والاستكشاف: يتردد العديد من المستفيدين إلى المكتبات العمومية لاستغلال الفضاءات الهادئة والمريحة لمراجعة دروسهم أو القيام بأبحاثهم الدراسية، كما يستكشفون من خلال مجموعاتها عديد المواضيع والمفاهيم التي تثير اهتماماتهم كالتاريخ، الجغرافيا، الدين، علم نفس...إلخ؛
- استغلال مباني المكتبة كفضاءات عمومية للاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي، احتضان التظاهرات العلمية والثقافية، وكقاعات للقراءة؛
- استغلال تكنولوجيا المعلومات: أصبحت المكتبة لدى المستفيد مخبرا تكنولوجيا يجد فيه عديد الأدوات التكنولوجية الحالية المتاحة لاستخدامه وغالبا مجانا كشبكة الـ «WI-FI» وشبكة واسعة من الخدمات الأخرى كالحواسيب، الأجهزة اللوحية، مكبرات الصوت،«... IDEM Datashow» ؛
- التدرب على استخدام التكنولوجيا المتطورة للإعلام والاتصال؛

[1] IDEM

- توفير برامج لتعلم حماية الخصوصية "الأمن" في البيئة الرقمية؛
- استجواب قواعد بينات المكتبة عن بعد: أظهرت العديد من التقارير أن المستفيد بات يفضل في الكثير من الأحيان استجواب قواعد بينات المكتبة من خلال شبكة الإنترنت – بالأخص عن طريق الهواتف والألواح الذكية–، لتصفح، قراءة، تحميل، حجز أو طلب اعارة المصادر المعلوماتية[1]؛
- استغلال الفضاءات الافتراضية للمكتبات العمومية، لمتابعة الدورات التعليمية والتكوينية التي تقدمها المكتبة، كما يستجيب المستفيدين للإشعارات التي تطلقها المكتبات العمومية عن طريق وسائط التواصل الاجتماعي والمهني على غرار «Facebook, Twitter, Instgram, Linked In»

نلاحظ من خلال هذا العنصر؛ أن عديد الخدمات الجديدة التي تقدمها المكتبات العمومية والتي سبق وأن أشرنا إليها سابقا، تتطابق وبشكل تام مع التوجهات والسلوكيات الجديدة للمستفيدين من هذه المكتبات. وهذا ما يزيد التأكيد على ضرورة تصميم وتقديم خدمات المعلومات بناء على دراسات سلوكيات المستفيدين. حُيث أن مشروعية المكتبة العمومية تتوقف بشكل كبير على مدى استجابتها لتطلعات جمهور المستفيدين، وعلى مدى رضاهم من خدماتها.

2.4 المواصفات الجديدة لاختصاصي المعلومات

تعد المهنة المكتبية مهنة متطورة، فلطالما شهدت حركية على مر الزمن، فهي متأثر بالبيئة الخارجية للمكتبة. حيث أن في هذه البيئة عوامل عديدة تصنع المشهد الوثائقي والمعلوماتي. فالمكتبي قديما كان يعرف بأمين المكتبة "حارس المكتبة" إذ كان يأتمن على المصادر والوثائق التي كانت تحوزها المكتبات، وفي منتصف القرن الـ 19 بدأت بوادر المهنة المكتبية تتشكل بكونه "مكتبيا" يعمل وسيطا بين الانتاج الفكري ودور النشر من جهة والمستفيدين من جهة أخرى. إلا أن التطورات التكنولوجيا الحاصلة جعلت منه وسيطا معلوماتيا ووسيطا رقميا منوطا بتوفير المعلومات ومصادرها حيث يمكن تجميعها بسرعة

[1] Horrigan, John. 2015. Libraries at the crossroads: the bublic is interested in new services and thinks libraries are important to communities. In Pew Research Center . Report.,[online]. http://www.pewinternet.org/2015/09/15/2015/Libraries-at-crossroads/. P.p 4-8.

وكفاءة (البيئة الرقمية)، وبذلك ظهرت عدة اصطلاحات دالة عنه كاختصاصي المعلومات، مستشار المعلومات «information councelor»، والمكتبي الرقي.... ونتيجة على ذلك أصبح مطالبا بتحصيل عديد المواصفات والمهارات؛ الادارية، تقنية، فنية، التواصلية... للاستجابة لمتطلبات المهنة المتغيرة.

ان اختصاصي المعلومات في العصر الحالي بات مُطالبا بالعديد من المؤهلات والمواصفات والمهارات، الشأن الذي يجعل من الإلمام بكل هذه المتطلبات شبه مستحيل، إلا أن الافتراض القائم على ضرورة بلوغ المكتبي الكامل: الذي يحوز على أكبر قدر ممكن من المهارات والمواصفات لا يزال المسعى المنشود بلوغه.

كما أن اختصاصي المعلومات يواجه العديد من القضايا –في البيئة الحديثة– التي تجعل منه في موقف ضعف أمام متطلبات سوق العمل منها: التوتر التكنولوجي «Technostress» والفوبيا التكنولوجية «Technophobia»، نقص المعايير القياسية والجودة، المنافسة مع محركات البحث والأدوات التجارية. وفي ذات السياق فإن نتائج دراسة ميدانية بينت أن المهارات التكنولوجية أو المكتبي التكنولوجي «Digital Librarian» ليست ضرورية بعد وأن المكتبي بمفهومه الكلاسيكي لا يزال طرفا فعالا في التطور، كما خلصت ذات الدراسة إلى أن مهارات الاتصال هي الأكثر طلبا وتعد الثانية فقط بعد مؤهل علمي في علوم المكتبات والمعلومات[1].

على الرغم من كون نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى استمرار مرغوبية المهارات الكلاسيكية في سوق العمل أكثر من تلك المتعلقة بالبيئة الرقمية. ومع ذلك فانه لا يمكن الفصل بشكل قطعي بين المواصفات والمهارات إلى كلاسيكية وتكنولوجيا، وغالبا ما تكون متداخلة ويصعب التصنيف الدقيق لها. كما أن بيئة العمل القائمة على فكرة "فرق العمل" غالبا ما تتجاوز مثل هذه المشاكل بحيث يكون التركيز في المؤسسات على توافر المؤهلات والمواصفات والمهارات لدى فرق العمل بدل الفرد العامل المفرد، وهنا يكمن التوفيق والتوازن بين أفراد الفريق مع ضرورة التركيز على مهارة "العمل ضمن فريق".

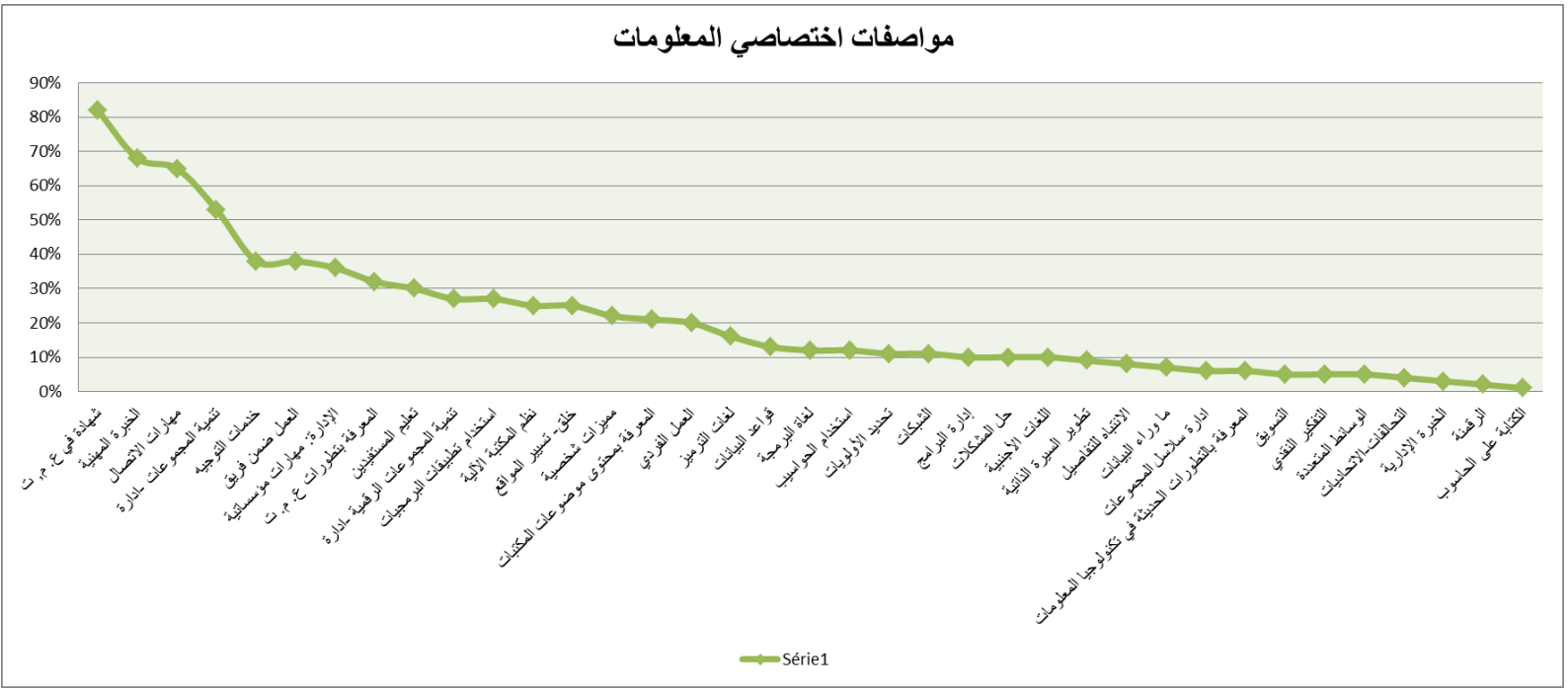
[1] MICHALIS Gerolimos, Rania, Konsta. Librarian's Skills and Qualifications in a Modern Informational Environment. Library Management [online]. 2008, 29–8/9. ISSN 0143-5124 [viewed 18 June 2022]. Available from: https://doi.org/10.1108/01435120810917305 p. 693

يستعرض الباحث «Rania Konsta» مجموعة من الدراسات التي تتطرق لمواصفات ومهارات المكتبي في البيئة الجديدة، تتفق معظم الدراسات في المجال على اعتبار المؤهل العلمي في علوم المكتبات والمعلومات «LIS» يمثل المطلب الأول من اختصاصي المعلومات، وبعده يتم التفضيل بين مختلف المتطلبات الأخرى، كما تشير ذات الدراسات إلى أن مهارة الاتصال هي الأكثر طلبا. و بخصوص المهارات الواجب توفرها في المكتبي الحديث فيرى «Agha Syed Salim» أن عليه أن يدرك الاحتياجات المعلوماتية، تسيير المستفيدين ودعم الأشخاص ذوي المهارات المختلفة للعمل في نفس الفريق. أما «Croud, Jennifer» وآخرون فيرون بأن على المكتبي أن يركز كذلك على تطوير مهاراته في الإنترنت وذلك بأن يكون: وسيطا ومساعدا، معلما ومدربا، الشراكة، التصميم والإنتاج. كما يعتقد «Fisher, Biddy» أن المكتبي الجديد "اختصاصي المعلومات" بالإضافة إلى مهاراته التقليدية فإن عليه كذلك أن: ينشأ أنظمة تسيير المعلومات المؤسساتية، يستخدم تقنيات الهندسة المعلوماتية، ادارة الوصول إلى الوثائق الإلكترونية ويدعم كل اجراء قراءي ممكن. في حين حددت «Ashcroft Linda» ستة مهارات لازمة هي: التخصص "المؤهل العلمي"، التسويق والترويج، التقييم، الاتصال –التفاوض– التعاون، الرقابة والقابلية للتحول "التغير". أما في البيئة الرقمية وبالخصوص ما تعلق بمهارات تكنولوجيا المعلومات «ICT Skills» فيرى كل من «Biddiscombe» و «Steele and Guha» أنها على التوالي: ضرورية لأي عملية قراءة، تعلم، أو بحث في البيئة الافتراضية، وأنها بالإضافة إلى مهاراتي الإدارة والاتصال فهي ضرورية للمكتبي الحديث. ومن جهتها ترى الباحثة «Fourie Ina» أن على المكتبي أن يكون: ناشرا، مفاوضا، مدرسا، ناصحا، مسترجعا للمعلومات، باحثا، مسيرا للأرشيف، واقترحت أن : يمسح البيئة، التعرف النشط للأسواق الخاصة ومتمكنا من البحث العملياتي. اضافة إلى ذلك حلل «Garrod Penny» مهارات المكتبي الحديث والتي تتمثل في: اختصاصي ما وراء البيانات، التسويق، العلاقات العامة، ميسر للقراءة. ولقد حدد كل «Nageswara and Babu» أكثر المهارات شيوعا لاختصاصي المعلومات هي: باحث وسيط، ميسر، مدرب، مدرس، يبني مواقع الويب، ناشر، باحث، مصمم واجهات البحث، مدير المعرفة، محول لمصادر المعلومات[1].

[1] IDEM. P.p 693-994

وفي دراسة «Rania Konsta» لـ 200 عرض عمل في كل من المملكة المتحدة، كندا، أستراليا والـو. م. أ. سنة 2006- 2007. استطاع الباحث أن يرصد 38 عنصرا من المواصفات، المؤهلات والمهارات الأكثر طلبا من المكتبات والتي تستخدم لتوصيف – المكتبي الحديث- أو اختصاصي المعلومات، نستعرضها في التمثيل البياني التالي[1]:

التمثيل البياني رقم -01- يبين مُواصفات، مؤهلات والمهارات الخاصة باختصاصي المعلومات



المصدر: من اعداد الباحث.

إن الملاحظ من عرضنا لمختلف الدراسات والأبحاث التي عالجت المهارات الواجب توافرها في اختصاصي المعلومات هو أن:

- هناك العديد من المهارات التي يُرغب في أن يكون لاختصاصي المعلومات متمكنا فيها، إلا أن الإلمام بجميعها غير مُمكن، وكلما اكتسب اختصاصي المعلومات عدد أكبر من المهارات كلما اقترب من مفهوم المكتبي الكامل؛

[1] IDEM. 998.

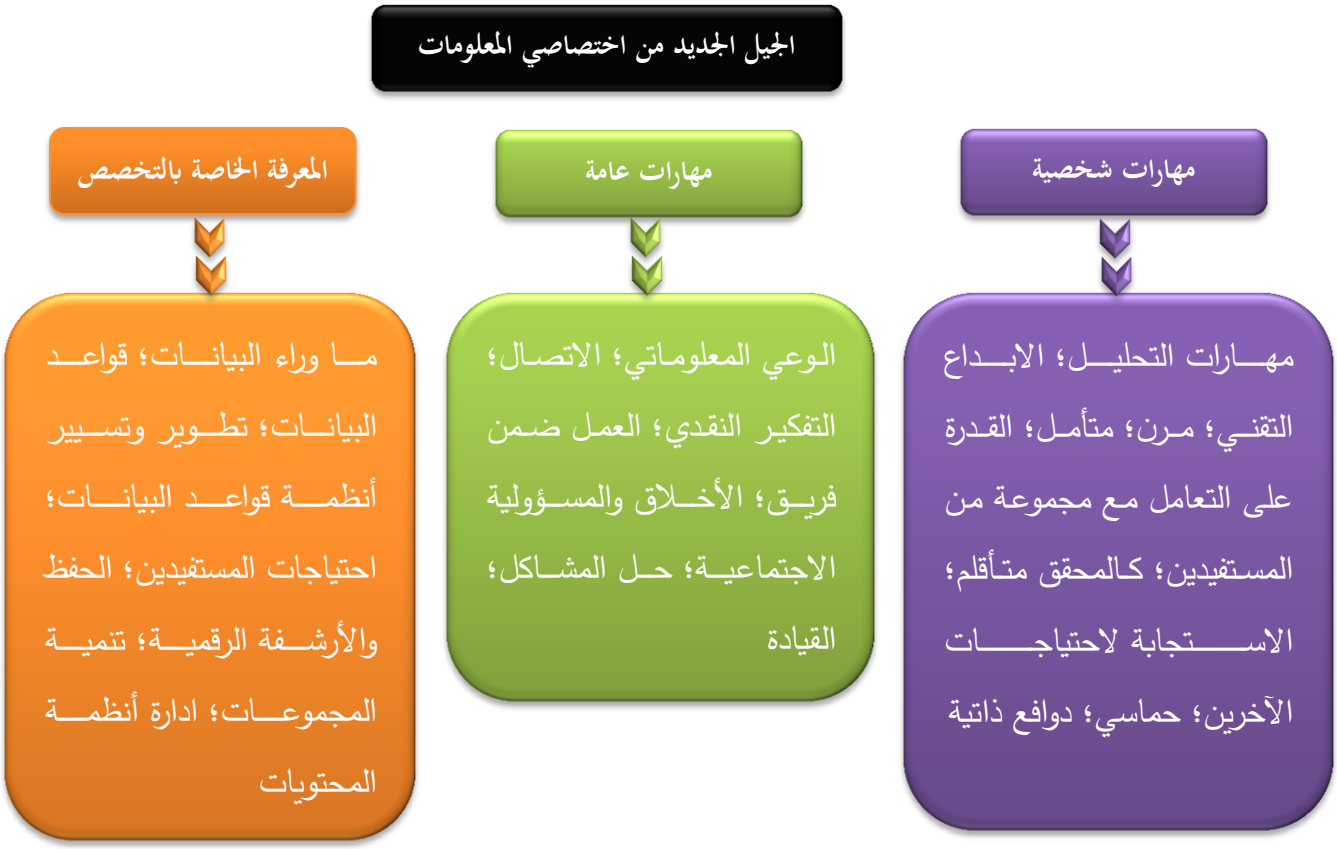
- هناك اختلاف في وجهات النظر بين الباحثين حول المهارات الواجب توفرها في اختصاصي المعلومات، وذلك راجع إلى طبيعة وزاوية النظر، سواء فنية، إدارية، تقنية أو اجتماعية. وبذلك فانه ليس هناك اجماع على المهارات الواجب توافرها؛
- تختلف المهارات المرغوب تواجدها لدى اختصاصي المعلومات من بيئة لأخرى، من مكتبة إلى أخرى ومن تخصص وضيفي لأخر. إلا أن فلسفة العمل ضمن الفرق من شأنها أن تعمل على تنسيق وتحقيق التكامل ما بين مختلف الموظفين ومختلف المهارات؛
- بالقدر التي هي مهمة المهارات التكنولوجية، إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن المهارات الكلاسيكية مقابلها، وعلى الرغم من التوجه أكثر نحو بيئة رقمية شاملة إلا أن سوق العمل لا يزال يركز أكثر على المهارات الكلاسيكية لاختصاصي المعلومات ولعل ذلك راجع للطبيعة الهجينة لمؤسسات المعلومات والمكتبات؛ و
- على الرغم من كثرة المهارات الواجب توفرها لدى اختصاصي المعلومات تتفق معظم المراجع على ضرورة توافر مؤهل علمي في علم المكتبات والمعلومات، ومهارات التواصل باعتبارهما الأكثر مرغوبية في سوق العمل.

كان للبيئة الرقمية «digital era» تأثيرا كبيرا على مؤسسات المعلومات والمكتبات بمختلف أنواعها، فإلى جانب تأثيراتها المتعددة على طبيعة المصادر، وأدوات تصميم وتقديم خدمات المعلومات، تُطرح اشكالية جديدة تتمثل في مواءمة العامل المتخصص مع المستجدات الحاصلة في القطاع. إذ أن مواصفات ومهرات جديدة لبد من توافرها لدى الجيل الجديد من العاملين بهذا القطاع.

من خلال مقاربة نظرية ودراسة اعتمدت المنهج التحليلي للدراسات التي رصدت مؤهلات، مواصفات ومهارات الجيل الجديد من المكتبيين "اختصاصي المعلومات" ما بين 1997-2010. صنف الباحث «Pussadee Nonthacumjane» هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام رئيسية: مهارات شخصية؛ والتي يمكن تعريفها على أنها السلوك الملائم، القيم والصفات "السمات الشخصية"، مهارات عامة؛ يمكن تعريفها على أنها المهارات التي تتقاطع بين التخصصات كالاتصال، التفكير النقدي، الوعي المعلوماتي، فرق العمل...إلخ، و

المعرفة الخاصة بالتخصص؛ ويمكن تعريفها على أنها المعرفة التي تُكتسب من برامج علوم المكتبات والمعلومات في مستويات ما قبل التدرج وما بعد التدرج على غرار تنمية المجموعات، هندسة المكتبات الرقمية، ما وراء البيانات...إلخ. ونستعرض من خلال الشكل التالي هذه الأقسام مُرفقة بالمهارات المتضمنة في كل قسم[1].

شكل رقم -10- يبين مؤهلات، مواصفات، مهارات الجيل الجديد من المكتبيين "اختصاصي المعلومات"



المصدر: من اعداد الباحث

تعد مسألة تقسيم مواصفات ومهارات اختصاصي المكتبات والمعلومات قضية اشكالية، اذ هناك العديد من الاجتهادات حذت ضمن هذا المسعى، إلا أن المهارات السابقة تُبين وجهة نظر سوق العمل، إذ أن أغلبية الدراسات سابقة الذكر انطلقت من دراسة اعلانات التوظيف من طرف المكتبات في مختلف بلدان العمل. هذه النظرة وعلى الرغم من بليغ

[1] NONTHACUMJANE, Pussadee. Key skills and competencies of a new generation of LIS professionals. IFLA Journal [online]. 2011, 37(4), 280–288. ISSN 1745-2651 [viewed 20 June 2022]. Available from: doi:10.1177/0340035211430475. P.P. 283-286.

أهميتها على مستوى واقع الحال، إلا أنها تعاني من قصور يتمثل في تشتت المهارات والمؤهلات وشموليتها. فغالبا تبحث المكتبات في سوق العمل على موظفين يحزون على مؤهلات تتناسب مع احتياجات واستراتيجيات المكتبة، وبذلك فهي لا تركز ولا تعكس بالضبط المؤهلات، المواصفات والمهارات الأساسية الخاصة باختصاصي المعلومات ذات العلاقة المباشرة بتخصص علوم المكتبات والمعلومات.

ومن أجل ملئ هذه الفجوة المعرفية، لبد من التطرق إلى وجهة نظر الهيئات والمؤسسات العلمية والبحثية المتخصصة في مجال علوم المكتبات والمعلومات. وفي هذا الصدد عملت جمعية المكتبة الأمريكية «ALA» بالتعاون مع منظمة البحث في العلوم الاجتماعية «Knology» على تطوير برنامج دراسي مُتعلق بكفاءات المكتبي في جميع أنواع المكتبة ولقد استطاعت فرقة البحث أن تحدد تسعة كفاءات رئيسية، آخذين بعين الاعتبار الجوانب المتعلقة بالتحديث كالأخذ بعين الاعتبار المؤهلات التكنولوجية وكذا مراعات المساواة، التنوع والشمولية. ولقد تم استعراض النتائج في تقرير سنة 2022 نستعرض هذه الكفاءات في ما يلي[1]:

- **المحتوى المعرفي «Content Knowledge»:** التوجه نحو معرفة فعالة لمحتوى البرامج لتقديم، تسيير أو تقييم البرامج حسب الأدوار بحيث:
  - تحديد أولوية المحتويات بناء على احتياجات المجتمع، بالتحديد احتياجات المستفيدين الذين تخدمُهم المكتبة والمساهمين؛
  - تقييم المعارف والفجوات الخاصة بهم، لإقامة الشراكات التي من خلالها يمكن ملئ الفجوات؛ و
  - تقييم خبرات أصحاب العروض والشركاء ودمجها بفعالية في البرامج.
- **الابداع «Creativity»:** الاستجابة للتحديات والفرص من خلال؛ الابتكار، المرونة، الابداع، وهذا ما يتطلب:

[1] NORLANDER Rebecca joy., Barchas-lichtenstein. 2022. Skills for 21st–Century Librarians: Learning Objectives for Library Programming In American Library Association . Report.,[online]. https://doi.org/10.25333/qgrn-hj36. P.p 1-24.

- استكشاف وحل مجموعة من الأخطاء التقنية والمشاكل التطبيقية المتعلقة بالبرمجة وتطوير الحلول الآنية؛
- تطوير وسَن الخطط للطوارئ؛
- اعداد صندوق أدوات للاستراتيجيات التي تُعزز وتُفعل التفكير الابداعي، خصوصا لإنشاء برامج حصرية وعادلة؛ و
- احتضان التفكير واخاذ القرارات الجانبية، الغير خطية والمكررة، سواء الفردية منها أو في اطار مجموعة.

➢ **التقييم «Evaluation»:** التوجه نحو استخدام الإحصائيات والأدوات الكمية لقياس فاعلية البرامج وتأثيرها على جميع جمهور المجتمع، بخاصة الذين كانوا تاريخيا تحت الخدمة؛ واستخدام؛ هذه المعلومات بشكل مُتكرر لتطوير وتحسين تقديم البرامج بحيث على اختصاصي المعلومات أن:

- يَفهم ويستخدم اطار المسؤولية الثقافية والتقييم المنصف؛
- يُدرك أهمية ودور القياسات والتقييم في أنشطة المكتبات؛
- القدرة على التمييز بين عمليات التقييم (أنشطة، تكوين تقيمي، التقييم التجميعي)؛
- إنشاء أدوات فعالة (استمارات، مقابلات، أدوات الملاحظة، ومناهج أخرى) التي تقيس المخرجات المقصودة باستخدام فُضلى التطبيقات على غرار التصميم الدولي، التصميم الرجعي، وتصميم الأنظمة؛
- تَجميع بيانات التقييم وأنماط التحليل، بما في ذلك التصنيف بغية التمييز بين الجماعات؛ و
- تبليغ نتائج التقييم واستخدام النتائج لتحسين البرامج المستقبلية.

➢ **تخطيط المناسبات «Event planning»:** العمل على تخطيط، إدارة وتطبيق المناسبات (التظاهرات) التي من الناحية التطويرية والثقافية ملاءمة، وقابة للولوج من طرف الجمهور المستهدف وذلك من خلال:

- مراعات قيم المهنة المكتبية التي يتم ادراجها في جميع جوانب التخطيط للمناسبات؛

- تبيان نقاط الضُعف والقوة في المناسبات "التظاهرات" التي تُجرى على الخط، الهجينة والحضورية، مع ضرورة التفريق ما بين المنصات الافتراضية والهيكلية التشاركية الخاصة؛ بالتعليم، الترفيه، الإدماج، القابلية للولوج؛
- التحديد و التعرف على:

- اعتبارات السلامة (الأمن) على غرار: الأوبئة؛ وباء كورونا، المخاطر الموجودة، المضايقات على الإنترنت)؛
- اعتبارات الولوج على غرار (الهواتف الذكية، التقسيم الرقمي، لغة الولوج، والحساسيات المشتركة)؛ و
- اعتبارات الديمومة على غرار: تأثر البيئة، احتياجات الموظفين).

- اعداد خطط الطوارئ للتحديات اللوجيستية المتعارف عليها؛
- استخدام تقنيات الكمرات والأضواء، والصوت، الخلفيات، المحسنات في المناسبات (التظاهرات) الرقمية للتعامل مع الشاشة كأنها مسرح؛ و
- خلق خبرة سلسة وديناميكية لمختلف المناسبات (التظاهرات) في البيئة الرقمية التي تَضمن تفاعل المشاركين.

➢ **المهارات المالية «Financial Skills»**: التوجه نحو وضع الميزانيات، البَحث عن مصادر التمويل، من أجل ادارة تمويل برنامج أو مجموعة من البرامج، وغالبا ما يتم ذلك من خلال تعاونيات مع جهات خارجية، وهذا ما يتضمن:

- فَهم ومناقشة الوثائق المالية الشائعة كالميزانيات، نماذج 990s[1]، والعقود؛
- استخدام التقنيات والوسائل العامة للميزانية كما يجب في البرامج المحلية، المؤسسة والقسم؛
- استخدام تقنيات المالية كتحليل العائد على التكلفة، والتكاليف المستقبلية على البرامج المحلية أو على مستويات المؤسسة أو القسم؛
- تَبليغ الوثائق الخاصة بالمالية والميزانية لكل المساهمين (حملة الأسهم) بما فيهم السابقين من أجل الفهم، وذلك لدعم اتخاذ القرار التشاركي؛ وَ

[1] نموذج مالي أمريكي خاص بالإقرار الضريبي تقدمه الشركات أو المؤسسات الغير ربحية لإعفائها من الضرائب.

- تَحديد عديد المصادر "المالية" على غرار الهبات، الشراكات...إلخ) والسعي للعمل مع مصادر أخرى.

➢ **مهارات التعامل مع الآخرين«Interpersonal Skills»:** العمل على التواصل الفعال واللائق مع المساهمين والجمهور لتوفير: الاستشارات، الوساطة، والتوجيهات خلال البرامج وفي سيقات أخرى مُتعلقة بالبرامج، وذلك بناء على:

- خلق بيئة رحبة ومحترمة؛
- التعرف على المعايير المختلفة للتواصل بين مختلف مجموعات المستفيدين من المكتبات والتأقلم بحسبها؛
- التعرف على العوائق لزيادة فعالية الاتصال خاصة عن بعد كالإرهاق الكبير، نقص التفاعل البصري ولغة الجسد...)؛
- تفعيل ادارة تهدئة الصراعات، والتقنيات الميسرة لدعم النقاشات سواء على الإنترنت أو الحضورية؛
- تخصيص قسم لبرمجة المبادرات لتوسيع بناء العلاقات بالجماعات التي تخدمها المكتبة؛
- خلق بيئة سهلة النفاذ سواء في الواقع أو في البيئة الرقمية من خلال استخدام على سبيل المثال: التوضيحات عن قرب، القراءات الوصفية، التفسيرات؛ و
- دَعم النظام الاقتصادي من خلال تشارك المعلومات مع المؤسسات المتاحة.

➢ **المعرفة الخاصة بالمجتمع «Knowledge of the Community»:** العمل على فهم الجماعات التي من أجلها ومعها يتم تطوير البرامج، بما في ذلك احتياجاتهم واهتماماتهم؛ وهذا ما يتضمن بناء علاقة احترام متبادل مع الجماعات والأفراد والمؤسسات، مع ضمان الولوج إلى برامج واسعة ومتنوعة لجميع أفراد المجتمع؛ وبخاصة المستفيدين الأوفياء والذين سبق وأن واجهوا مشاكل في الولوج لبرامج المكتبة، وهذا ما يَستلزمُ:

- تَطوير أخلاقيات الرعاية والاهتمام التي تقود عمل المكتبيين؛

- افعال مبدأ «EDI[1]» "العدالة، التنوع والشمولية" في العلاقات الاجتماعية وتطوير البرامج؛
- القدرة على فهم مجتمع المستفيدين والتفريق بينهم لتحديد المستبعدين منهم وذلك من خلال مجموعة من الأدوات منها (بيانات تداول المصدر، خرائط تقييم المشاركة، مهارات الاستماع، فرق التركيز[2]، مهارات شبكات التواصل الاجتماعي، البيانات الديموغرافية العمومية المتاحة...إلخ).
- بناء الشركات من خلال استخدام نموذج الاستماع؛
- القدرة على استخدام كلا المقاربتان الكمية والنوعية في جمع، الولوج إلى، تفسير وتقييم بيانات التواصل الاجتماعي؛
- مُراعات الأهداف الاستراتيجية لمؤسساتهم؛ و
- دَعوة أكبر قدر ممكن من الأصوات للتعاون في بناء البرامج وقيادتها.

➢ **التسويق «Marketing»:** العمل على ابلاغ المعلومات لجميع أفراد المجتمع المستفيد حول البرامج الذين من المتوقع أن ينتفعوا منها، باستخدام عديد القنوات الرقمية والتناظرية الملائمة ثقافيا وتطويريا وذلك من خلال:

- تَحديد حُزمة من المقاربات التسويقية (من الاشتراك في المكتبة وفي محيط المجتمع إلى وسائط التواصل الاجتماعي) واستخدام التقنيات الفعالة لدى كل جمهور؛
- تعزيز فهم أساسيات تكنولوجيا التسويق، الرسوم التخطيطية ومنصات وسائط التواصل الاجتماعي، والإدارة للاستجابة لأساليب الاتصال التي يستخدمها المستفيدين ويفضلونها؛
- انشاء تسويق قابل للنفاذ سواء في البيئة الكلاسيكية أو الرقمية؛
- تَطوير ودمج أدوات التقييم على غرار القياسات في ممارسات التسويق؛ و
- انشاء خطة للاتصال والتسويق للبرامج الخاصة، وكذا خُطة شاملة بعيدة المدى تكون مرتبطة مع الخطة الاستراتيجية الواسعة للمكتبة.

[1] Equity, Diversity and Inclusion.

[2] مجموعة من الناس تجتمع للمشاركة في النقاش حول منتج أو خدمة لم تتح بعد للاستهلاك أو الاستخدام لتحصيل التغذية الراجعة أو الدعم....

- **مهـــارات مؤسســـاتية «Organizational Skills»:** العمـل علـى ادارة الوقـت والمشاريع بكفاءة وفعالية على عديد المستويات: الفردية، المؤسساتية وفي التعاونيات مع المؤسسات والوكالات الخارجية بناء على:
  - تَحديد مهارات ادارة المشاريع، الأدوات والمقاربات وتنصيصها في نظام المكتبة؛
  - تَقسيم المشاريع الكبيرة إلى مهام محددة وتَعيين المسؤوليات وآجال التسليم؛
  - تَحديد مراحل المشروع وتحديد رزنامة مرحلية؛
  - أَن يسيروا وقتهم بناء على المهام المتعددة والأولويات، بما في ذلك وقت أعضاء الفريق؛
  - تَوثيق أعمالهم وتقدمهم خلال المهام المتعددة والأولويات، والتواصل مع أعضاء الفريق بغية تنسيق نقل الأعمال؛
  - استخدام نطاق واسع من الأدوات والبرامج الرقمية لأغراض مؤسساتية على غرار: جداول البيانات والتقويمات..، و
  - التعاون الفعال مع الشركاء.

هناك تباين واضح بين المؤهلات، المواصفات والمهارات الخاصة باختصاصي المعلومات المُطالب بها في سوق العمل، وتلك التي يتم تَعليمها ضمن برامج علوم المكتبات والمعلومات. وذلك يُعزى بالدرجة الأولى إلى كون مؤسسات المعلومات والمكتبات تركز بشكل أكبر على حزمة واسعة من المهارات؛ قسم منها يتعلق بالمعرفة المرتبطة بعلوم المكتبات والمعلومات وغيرها مُرتبط بالسمات الشخصية والمهارات العامة للمُوظف، لأن المؤسسات والمكتبات تحتاج إلى عمال متمكنين ومتنوعي المهارات في تخصصات متعددة ومتداخلة، في حين تُركز برامج التكوين في علوم المكتبات والمعلومات على المهارات ذات العلاقة المباشرة بتخصص علوم المكتبات والمعلومات.

والمُلاحظ في هذا الصدد أن المهارات الأكثر طلبا في سوق العمل هي مهارات كلاسيكية أو هجينة، وعلى الرغم من تنامي الطلب على المهارات الرقمية ذات العلاقة بالتكنولوجيا الحديثة، إلا أنها تبقى محدودة الطلب، كما أنه ليس من اليسير التفريق بينهما أو الاعتماد على مجموعة دون الأخرى، وذلك يعزى للطبيعة الهجينة لمؤسسات المعلومات،

وبذلك فإن المقررات والمناهج التعليمية الخاصة بعلوم المكتبات والمعلومات، لا تُدرج المهارات ذات العلاقة بالبيئة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات في معزل عن باقي المهارات، وإنما هي تدمجها ضمن كل مهارة على حدة؛ أي أن كل المهارات والمتطلبات والموصفات تَتَضمن بعدا ذات علاقة بالبيئة الرقمية.

وعلى الرغم من أن متطلبات ومهارات اختصاصي المعلومات عديدة وواسعة، إلا أن الثابت بين جميع مُؤسسات المعلومات والمكتبات وكذا مقررات ومناهج علوم المكتبات والمعلومات، هو ضرورة المؤهل العلمي في التخصص. كما تُعدُ مهارات "**العمل ضمن فريق**" حل استراتيجي وفعال، تتمكن من خلاله مؤسسات المعلومات والمكتبات من تنسيق المؤهلات والمواصفات بين مختلف المكتبيين لتأسيس فرق عمل متكاملة وفعالة. كما تَبرز أهمية مهارات الاتصال بكونها محورية وأساسية يتحدد على أساسها فعالية باقي المهرات والمواصفات. وإلى جانب هذا فإن المهارة الأكثر أهمية لدى اختصاصي المعلومات والمكتبات هي مهارة القابلية للتحول «treansferable skill» وهذا راجع لطبيعة البيئة المتغيرة والمتحولة لمؤسسات المعلومات والمكتبات التي فرضتها جملة المتغيرات على رأسها تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتصورات الفلسفية الجديدة لعصر ما بعد المعلومات؛ الذي يعظم الخدمة والفضاء على المعلومة.

خلاصة الفصل

المكتبات العُمومية في القرن الـ21 تَنبني على تصورات جديدة، فقد أصبحت مُؤسَسَة متعددة الهويات، أو ما وراء هوياتية، فهي في البعد التكنولوجي؛ مكتبة 2.0 متفاعلة مع جمهورها بحزمة من المصادر والخدمات الرقمية، وفضاء رابع على شبكة الإنترنت تُشكل كلا متكاملا ممتدا في البيئة افتراضية، وفي بعدها الاجتماعي؛ فضاء ثالث تطرح نفسها باعتبار كونها الفضاء العمومي الأمثل للنقاش العقلاني الجاد، وفي البعد الأيكولوجي؛ مكتبة خضراء صديقة للطبيعة تدعم الاستدامة. أما في بعد الاقتصادي؛ فهي متجر للأفكار تشكل أنَموذجا اقتصاديا وتدعم النظام الاقتصادي المحلي.

ولتفعيل هذه المفاهيم عَلَى أرض الواقع، كان لزاما على المكتبات العمومية أن تطور جُملة مِن الخدمات الجديدة، وعلى الرغم من كونها متغيرة بناء على الزمان والمكان والجمهور، إلا أننا استطعنا أن نرصد العديد من أشكالها الجديدة، تم تصنيفها إلى ستة أقسام رئيسة؛ 1 خدمات فضاء المكتبة، 2 خدمات وثائقية معلوماتية 3 خدمات ترفيهية 4 خدمات تكنولوجية و6 خدمات اعلامية، حيث تستجيب جميعها للتوجهات الجديدة للمستفيدين وإلى متغيرات البيئة الخارجية.

مَكنت هذه الخدمات الجديدة من تفعيل دَور المكتبة العمومية في المجتمع، وكذا اثبات قيمتها بَين شبكة مُعقدة مِن الخدمات العُمُومية التي تستلزم الدعم والتمويل. تتمثل هذه الأدوار في دور اقتصادي وتنموي، معززة للديموقراطية وحقوق الانسان، دور اجتماعي ودور في أوقات الأزمات. عَلى الرغم من كون بعض الأدوار لصيقة بالمكتبة العُمومية منذ نشأتها إلا أن منها ما يُنضر إليه عَلَى أنها أدوار توسعية جديدة.

كما أن جُملة هذه المفاهيم، الخدمات والأدوار الاجتماعية، كَان لها تأثير مُتبادل مَعَ العامل البشري، فالسلوكيات الجديدة للمستفيدين وبخاصة في استهلاكهم للمعلومات، وكذا في احتياجاتهم المعقدة مِن المكتبة وفضاءاتها كَان الدافع الأكبر الذي جَعل مِن المكتبات تَسيرُ ضمن هذا السياق التحولي. كَما أن جُملَة هَذه التحولات دَفَعت بالحاجة إلى جيل جَديد

مِن اختصاصي المعلومات يَحوز عَلَى حُزمة مِن المواصفات والمَهارات الجديدة مِن أهمِها: مَهارة العمل ضمن فريق، مَهرات القابلية للتحول والمهارات الاتصالية.

وَفي الأخير يُمكن القول أن المكتبة العُمومية استطاعت أن تبني أنموذجا جديدا مَبنيا عَلَى التصورات السابق ذكرها في هذا الفصل. هذا النموذج وان مَكنَ المكتبات العمومية في العديد مِن دول العالم مِن أن تستمر وتثبت قيمتها عَلَى مُستوى المجتمع والدولة، إلا أنه وفي ذات السياق أبان بشكل واضح أن المكتبة العمومية تواجه العديد من الأزمات يستوجب ادارتها مِن خلال مُقاربات جَديدة وفعالة، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصول القادمة من هذه البحث.

الخلفية النظرية لعلم إدارة الأزمات

1. نشأة علم إدارة الأزمات: لمحة تاريخية

2. مقاربات علم ادارة الأزمات

3. إدارة الأزمات في مجال المكتبات والمعلومات

4. نَظريات علم إدارة الأزمات

5. نَماذج علم إدارة الأزمات

6. الحَوكَمة لإدارة الأزمات

الفصْل الرابع: الخلفية النظرية لعلم إدارة

تَمهيد

يَأتي هَذا الفَصل مُتَمَما للفَصل السَابق، إذ نَهدف مِن خلاله إلى التَقرب مِن عِلم إدَارة الأزَمَات باعتباره الفَرع العلمي الذي يَهدف إلى وَضع التصورات وَالطرائق وَالكيفيات التي يُمكن بمُوجبها الإدارة الفَعالة للأزَمَات التي تُوَاجهُهَا المُؤَسسات.

خَصصنا **العُنصر الأوَل** مِن هَذا الفَصل لتَتبع أهَم المَحطات التَاريخية لعلم إدَارة الأزَمات، مِن حَيث نَشأته، أهم الأطاريح وَالكتابات المُؤسِسَة لَه، وَأهم أعلامِه. أمَا في **العُنصر الثاني**، فَنَتطَرق إلى أهَم العُلوم التي حَاولت مُقاربة هَذا المَجال العلمي نَظرا لأهميته، تَشعُباته، وَارتباطاته بمُختَلف العُلوم وَالمَجالات الانسانية.

فِي حين خَصصنا **العُنصر الثَالث** مِنُه لعَرض مُقَارَبَة مَجال المَكتبات وَالمَعلومات لعلم إدَارة الأزَمَات، إذ حَاولنا تَقصي أهَم الأطاريح وَالكتابات العلمية التي عَالجت المَوضوع في مُؤَسسات المَكتبات وَمَراكز المَعلوُمَات خَاصة مِن نَاحية التَكوين وَبرامج التَدريس. وَذلك بُغيَة بَلوَرة تَأسيس نَظري لعلم إدارة الأزَمات في مَجال المكتبات وَمَراكز المَعلومات، يُمكن الاعتماد عَليه لتَطوير مَعَارف نَظرية وَمَهارات وَتقنيات تَطبيقية مِن شَأنها مُساعَدة المُتَخصصين في المَجال عَلى إدَارة الأزَمَات في مُؤسَسَاتهم.

في **الفَصلين الرابع وَالخَامس**؛ عَالجنا أهم نَظريات عِلم إدارة الأزَمَات وَأكثرها استخداما في المُؤَسسات، خَاصة تلك التي تُعنى بالمُؤسسات الخَدَماتية وَالغير ربحية، نَظرا لأهمية هَذه الأخيرة في عَملية بناء التَصورات وَالمعارف التي مِن شأنها تَأهيل المُؤسسات وَالعاملين فيها لأداء الأنشطة وَالعمليات المُرتَبطة بإدارة الأزَمات. وَقمنا بتَعزيز هَذه النَظريات بأهم النَماذج المُستَخدَمة في هَندَسة وَهَيكلة تَطبيقات علم إدارة الأزَمَات مِن طَرف مُختَلف المُؤَسسات.

في خِتَام الفصل، تَطرقنا في **العُنصُر الخَامس**، للأطر التي مِن خلالها يُمكن تَطبيق نَظرية الحَوكَمة الجَيدة في إدارة الأزَمَات مِن أجل ضَمان الاستخدام وَالتطبيق الأمثل، وَكذا ضَمَان الفاعلية وَالجودة في نظام إدارة الأزَمَات دَاخل المُؤسسات.

الفصْل الرابع: الخلفية النظرية لعلم إدارة

1. نشأة علم إدارة الأزمات: لمحة تَاريخية

كَغيره من العلوم، يُعد علم إدارة الأزمات تَوثيقا منَهجيا لمجموعة الممارسات والإجراءات التي كان المهنيون يقومون بها في أثناء أداء مهامهم، وبذلك فهو مُحصلة لنشاط مهني. وتأكيدا على كونه مُحصلة لتراكم معرفي مُمنهج عَبر الزمن. ورد في كتاب "سيكولوجية الأزمات والشدائد" للدكتور "**مجدي أحمد محمد عبد الله**" أن مُصطلح الأزمة ضارب في عُمق التاريخ، وأن أول من استخدمه كان الفيلسوف والطبيب الإغريقي "**أبُقراط**" «Hippocrate» الذي عرف الأزمة بأنها حالة "تَحدث عندما تَشتد حِدة المرض، أو تتسبب بمضاعفاتها الجانبية في اصابة المريض بمرض آخر أو بالتلاشي كُلية"[1].

وَفي كتابهما "**إدارة الأزمات: النظرية والتطبيق**"، يُشير كل من«Khaled Zamoum» و «Tevhide Serra Gorpe» إلى أن تَطور مَفهوم إدارة الأزمات لا يَعود فقط إلى تراكم المعرفة المُنبثقة من الدراسات الأكاديمية الحديثة أو مُمارسات وخبرات المُؤسسات والهيئات، وإنما وإضافة على ذلك، استفاد من تجارب وخَبرات الحضارات البشرية السابقة، فكل الحضارات وضعت الأسس المنهجية في إدارة الأزمات التي تواجهها في مجالها الزماني. وبذلك يستشهدان باقتباس لـ «Oommen T» الذي قال: "**الأزمات والاتصال ليسا وليدا اللحظة في أي مُجتمع، بل هي مُتجذرة في التاريخ**"[2]. ويَعتقد الباحثان أن إدارة الأزمات تَعود إلى تاريخ سحيق، ويستشهدان على ذلك بالفيلسوف والمُؤرخ الإغريقي «Thucydides» الذي وَصف الأزمات بين "**أثينا**" «Athens» "**وايزبارتا**" «Sparta» التي نَتج عنها حرب «Peloponnesian» المُمتدة ما بين (431– 404 ق.م)[3].

---

[1] **عبد الله**، مجدي أحمد محمد. سيكولوجية الأزمات والشدائد: دراسة في الإدارة والمواجهة والوقاية. الاسكندرية: دار المعارف الجامعية، ص. 22، 23. ISBN: 2012-15734

[2] الترجمة بِتصرف.

[3] ZAMOUM, K., Gorpe, T. S., «Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises», in K. Holla, M. Titko, J. Ristvej (eds.), Crisis

أما بخصُوصْ انتشار استخدام المُصطلح في المجالات والتخصصات العلمية الأخرى، وعلى الرغم من صُعوبة تَتَبع ذلك نتيجة لتشتت الموضوعي، فإنه يُعتقد أن المصطلح "...**شاع استخدامه في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية**"[1]. أما بخصُوص الانتشار الواسع لأبحاث وأدبيات هذا العلم، فيعود إلى لحقبة الحرب الباردة، حيث تم تكثيف استخدام المُصطلح والتنظير لهذا العلم واستخدام تطبيقاته في المجالات السياسية والاقتصادية، وما شأن الهيئات الدولية على غرار هيئة الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي وغيرها إلا تجل لحاجة لمؤسسات فاعلة يُمكنها إدارة الأزمات السياسية والاقتصادية.

ويَعود السبب الرئيسي لصعوبة تتبع المراحل التاريخية لنشأة علم إدارة الأزمات باعتباره أحد فروع العلوم الإنسانية إلى؛ كونه "**نشأ وتطور ضمن هذه العلوم حيث لقي اهتماما من الباحثين في العلوم الإدارية، النفسية، السياسية، الاجتماعية وغيرها. إلا أن هُناك تَوجه يرى أنه نَشأ في مجال الإدارة العامة، حيث تستجيب الحكومة في أوقات الأزمات**".[2]

أما المُعلوم بخصوص نشأة وازدهار هذا العلم من حيث الدراسة والتطوير، هو أن أعقاب الحَرب العالمية الثانية كانت المُنطلق الرئيسي لهذا العلم، حَيث بَرزت الحاجة الواقعية له، فإلى جانب كونه ضروريا في العلوم السياسية وبخاصة في العلاقات الخارجية وذلك نظرا لما شَهدته هذه العلاقات من تدهور إبان التجاذبات القطبية بين المُعسكرين، فإنه ظهرت كذلك حاجة إليه لدى الحُكومات لإدارة الأزمات الداخلية التي خلفتها الحرب العالمية الثانية وبذلك أخذ أبعادا ومسارات مُتعددة بدءً من المجتمع، الاقتصاد، البيئة.. وغيرها. وفي

Management – Theory and Practice, IntechOpen, London. , 2018. DOI:10.5772/intechopen.76198

[1] **عبد الله**، مجدي أحمد محمد. مرجع سابق. ص. 23.

[2] **الضبع**، رفعت عارف. إدارة الأزمات. القاهرة: المكتب المصري للمطبُوعات، ص. 103. ISBN: 987-977-407-1247

هذا الصدد يقول رفعت عارف الضبع "**هناك اتفاق بين كثير من الباحثين على أن التطور الحاسم في بحوث إدارة الأزمات الذي حدث في العلوم الاجتماعية بعامة قد جاء في أعقاب الحرب العالمية الثانية**"[1] وَيُشير كذلك إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية تُعتبر رائدة في هذا العلم من حيث نشأته وتطويره وتحديث مجالاته وذلك نظرا لإنشائها للعديد من المَراكز والهيئات المُتخصصة في بُحوث إدارة الأزمات والكوارث[2].

أما عن المرجعيات الأولى لعلم إدارة الأزمات "**بمفهومه الحديث**" فيعود إلى تسعينيات القرن الماضي "**1900**" وهذا ما يُؤكده «Mitroff, Ian I» و «Anagnos Gus» من خلال اعتمادهما على الاحصائيات المُرتبطة بالحوادث في القطاع الاقتصادي. إذ يرى أن ثماني وعشرون (28) من أهم الحوادث الصناعية ذات النطاق العالمي، حدثت في هذه الفترة وكل واحدة منها خلفت أكثر من خمسة (05) وفايات، وأن أكثر جُزء مُقلق من هذه النسب هي أن نصف هذه الحوادث سبق لها وأن حدثت في الخمسون سنة الأخيرة، إذ أن هناك زيادة سريعة في نسبة الحوادث وأن المدة الزمنية بينها أصبحت هي الأخرى تتقلص بشكل سريع. اضافة إلى ذلك يَرى صاحب كتاب "**إدارة الأزمات قبل حدوثها**" أن نشوء العلم الحديث لإدارة الأزمات يرجع إلى الحادثة التي وقعت سنة 1982، حيث تُوفي خمسة أشخاص مُسممين بـ دواء تيلنول «Tylenol» وما يجعل من هذه الحادثة مفصلية هي أنها الأولى التاريخ التي تتسبب فيه المنتجات الصيدلانية في حالات تسمم دون إنذار مُسبق. وبما أن الشركة الأم «Johnson & Johnson» عالجت الحالة بشكل جيد للحد الذي اعتبرت معيارا في إدارة الأزمات، أصبح تخصص إدارة الأزمات الحديث مَعروفٌ بأنه بدأ مَعَ حادثة التسمم بالتيلنول[3].

---

[1] المَرجع نفسه. ص. 104

[2] المَرجع نَفسهُ. ص. 105.

[3] MITROFF, Ian I. and Gus, ANAGNOS. Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management. American Management Association, 2000. ISBN 9780814405635. P. 3.

وتأكيدا على حداثة نشأة عِلم إدارة الأزمات، انطلاقا من حادثة التسمم بالتيلنول، أي 1982، فإن محمد رفعت الضبع يقول بأن "**ثمة اتفاق عام بَينَ الباحثين على أن النشأة الحديثة لبُحوث إدارة الأزمات ظهرت في الثلاث عقود الماضية وأن (75%) منها كُتب في الثمينيات من هذا القرن**"[1] وباحتساب أن الكتاب منشور في 2015، فإن الرجوع ثلاثة عقود إلى الوراء يقترب من الناحية الزمنية إلى حادثة التسمم "بالتيلنول". كما تُعتبر تجربة شركة "جونسن وجنسن" الأنموذج الذي تم اعتماده من قبل الباحثين للتنظير لهذا العلم.

يُعد كتاب ستيفن فينك «Steven Fink» الصادر سنة 1986 والموسوم بـ "**إدارة الأزمات: التخطيط للمحتوم**" أحد أهم الكتب الكلاسيكية الذي بدأ التفصيل في هذا العلم الناشئ. وهذا العلم لَم يَنشأ عرضا وإنما في خضم إدارة الطوارئ والكوارث التي كانت تعنى بالاستجابة والتعامل مع الحوادث. أما بخصوص أول ضهور للأبحاث والدراسات كانت في المجلة الدولية للطوارئ والكوارث «International Journal of Emergencies and Disasters» وفي مجلة ادرة الطوارئ والكوارث «Journal of Contingencies and Crisis Management» . وفي هذا السياق حَدث انقسام بَحثي، حيثُ بدأ علم إدارة الأزمات ينقسم "**يستقل**" عن إدارة الكوارث والطوارئ، خاصة مع ضُهور مُصطلح "**الأزمات الصناعية**" وانشاء مَجلة فصلية الأزمات الصناعية «Industrial Crisis Quarterly» وارتكز مُعظم الباحثين في مجال أزمات المُؤسسات على "**فيك**"[2].

ومن المهم الإشارة في هذا الصدد، أن هذا العلم، "**إدارة الأزمات**" وعلى الرُغم من الاهتمام الواسع الذي حضي به مُنذ ثمانينات القرن الماضي، إلا أن العديد من قواعده غَيرُ مُتفق عليها وذلك راجع إلى تنوع مجالات تطبيقه "الطب، العلاقات الخارجية، المجالات العسكرية، الحكومة، الاقتصاد، الصِحة النفسية، والمجتمع... وغيرها". وبذلك فإن الأدبيات العلمية غالبا ما تَخلطُ بينه وبين العديد من المجالات الأخرى كـ "إدارة المخاطر، إدارة الكوارث، الإدارة بالأزمات...وغيرها"، وأنه وفي عديد من الدراسات المنشورة تم استخدام

[1] **الضبع**، رفعت عارف. مرجع سابق، ص. 103.

[2] COOMBS, W. Timothy. The handbook of crisis communication. Chichester, U.K : Wiley-Blackwell , 2010. ISBN 9781405194419. P. 21.

مناهج وأدوات تطبيقية مُتعلقة بالعلوم السابقة في مجال إدارة الأزمات. ومن أجل ذلك فإن مُنظمة التقييس الدولية «ISO» تَعمل على تطوير معيار خاص بإدارة الأزمات على أن يصدر نهاية 2022. ومن شأن هذا المعيار أن يُساعد الباحثين والمؤسسات بمختلف أنواعها على الإدارة الفعالة للأزمات من خلال مقاربات ومفاهيم واستراتيجيات وأدوات خاصة بهذا العلم تحديدا. كما يجب في هذا السياق كذلك عدم الإغفال على أن هذا العلم مُرتبط ارتباطا أساسيا بعلم الإدارة، وأنه من الناحية النظرية والتطبيقية جزء منه وممن المهام الإدارية – وعلى الرغم من أهميته– إلى أنه فرعي، وأنه يجب دائما الأخذ بعين الاعتبار شُمولية العملية الإدارية وضرورة تكاملها وتنسيقها، فضلا على ضبطها وفقا لإطار واضح ومُحدد للحوكمة الإدارية الشاملة.

2. مُقاربات علم إدارة الأزمات

بما أن مَفهوم الأزمة غَيرُ قَار في مَدلُوله، فإن دِراسة الأزمات وإدارتها، مُتغير بتغير دلالة الأزمة في المَجال أو التخصص العلمي، وبذلك فإن لكل مَجال أو تخصص علمي مُقاربته الخاصة بالأزمة كَمفهوم وبالنظريات، الاستراتيجيات، المَعَايير، وَالوسائل المُنتهجة والمُستخدمة في إدارتها. وبما أن الأزمات باتت جُزء من النظام المَعيشي لدى الإنسان، وكَائن إداري يَرض نفسه على الأنظمة والمُؤسسات فإن العَديد مِنَ العُلوم والتخصصات تَهتم بدراسة علم إدارة الأزمات وَتَطويره، وَهي عَديدة نَذكر مِنها:

1.2 العُلوم الطبية وَالنَفسية

نَشَأ علم إدارة الأزمات منذ القديم، ولقد أطلقت كلمة أزمة لأول مرة في المجال الطبي وذلك للدلالة على نقطة حرجة فيها إما يشفى المريض أو يتضاعف المرض مما قد يؤدي إلى اصابته بأمراض أخرى أو الوفاة. أما إدارة الأزمات في هذا المجال فهي اجراءات طبية؛ تتمثل في المُراقبة: منع حدوث الأزمات أو الكشف المُبكر عليها، ثانيا التدخل: في حالة

حدوث الأزمة يتدخل الطبيب لدعم الجسد لمُقاومة المرض، ثالثا التقييم: تقيم الحالة الصحية للمريض والتأكد من عدم وجود خطر يُهدد صحته، خامسا التخطيط: ويتمثل في أخذ الإجراءات الاحترازية لتجنب اعادة اصابة المريض بالمرض مجددا والوقاية من أمراض أخرى، ويُمكن أن تكون هذه المرحلة بداية للمرحلة المُراقبة.

أما الأزمة في علم النفس، فهي تَدل على مَرحلة حَرجة يَمُر بها الانسان تُؤثر على حالته النفسية، العاطفية والجسدية. هناك من يعتبر أن كُل مَرض نفسي أزمة، وآخرون يرون بأن تَعقُد المَرض النفسي وتفاقمه ووصوله إلى مَرحلة حرجة هو الأزمة. إذ "يُعرف علم النفس الأزمة بأنها عبارة عن مَجمُوعة من المَواقف والأحداث المُسببة للضغوط النفسية والقلق والتوتر لدى الأفراد المعنيين بالموقف أو الأزمة على مُختلف المُستويات حتى يَتم التوصل لحل يقضي على حدة القلق"[1].

2.2 العلوم العسكرية والأمنية

إدارة الأزمات تُعدُ مهاما على درجة عالية من الأولوية في المجالات العسكرية والأمنية، فالأزمة لدى القطاع العسكري تعني: التنبؤ بأي عمل عسكري قد يحدث، في حالة الحرب؛ زيادة احتمالية الخسارة وضرورة التدخل، بعد الحرب؛ تقيم الوضع وكشف نقاط القوة والضعف. أما في المجال الأمني: فالأزمة شيء واقع وكل التحركات الأمنية رامية إلى: الاستشعار أو التنبؤ: بأي أزمة يُمكن أن تحدث من أي نوع يهدد الأمن، التخطيط: توفير جميع الخطط، الاستراتيجيات، اللوجستيات، والإمكانيات المناسبة لإدارة الأزمة. التقييم: لقياس مدى نجاعة الأساليب المُنتهجة لتطويرها وتحسينها.

[1] **عبد الله**، مجدي أحمد محمد. مَرجع سابق، ص. 21.

3.2 العلوم السياسية

الأزمة السياسية؛ هي كُل خلل هيكلي يصيب النظام السياسي سواء المحلي أو الدولي، وتنطوي على مَجموعة من المخاطر التي تُهدد وجود الكيان السياسي. وإدارته يتضمن مَجموعة الاجراءات التي من شأنها الحيلولة دون الفشل النهائي للنظام السياسي. و "**يُعزي عُلماء السياسة الأزمة إلى بعض الظواهر مثل فشل القيادة السياسية أو عدم صلاحية النظام السياسي على إدارة الصراعات الاجتماعية، أو الفشل في تطوير نظام سياسي دولي عادل**"[1].

4.2 العلوم الاقتصادية والمَالية

تُعنى العلوم الاقتصادية بمعالج الأنظمة الاقتصادية من مُختلف جوانبها، وبذلك فإن الأزمة بهذا المفهوم؛ هي كل العوامل التي من شأنها تهديد أو انهيار الأنظمة الاقتصادية.

"**وفيه يُحدد عُلماء الاقتصاد الأزمة من خِلال مَعاير مِثل التضخم، البطالة، الركود، عجز الميزانية والكساد**"[2].

وادرة الأزمة في هذا العلم ينطوي على كُل الاجراءات الإدارية التي من شأنها تلافي، الإدارة الفعالة، والتعلم من الأزمات الواقعة أو التي يُمكن أن تقع في المُستقبل.

5.2 العلوم الانسانية والاجتماعية

تهتم هذه العلوم بالإنسان والمُجتمع، ففي علوم الإنسان؛ فان الأزمة هي؛ إما مُرتبطة بالصحة النفسية والعاطفية للإنسان وهذا ما سبق وأشرنا إليه في العلوم النفسية التي تُعتبر أحد فروع علم الإنسان، وإما أنها مجموعة الأحداث والمشاكل المرتبطة بالإنسان في علاقته مَعَ المُجتمع أو أحد مُؤسساته كالسلطة والدولة. في حين أن علم المُجتمع فيدرُس طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الناس والمُجتمعات وما تعلق بها من أمراض اجتماعية وتفاقم هذه

[1] **الضبع**، رَفعت عارف. مرجع سابق، ص. 33

[2] المَرجع نفسه، ص. 33.

الأمراض ووصولها إلى حالة حرجة تُهدد النسيج الاجتماعي وتفككه هو الأزمة. وإدارة الأزمات في هذا المجال المعرفي يُعنى بالمُقاربات الفلسفية والفكرية والإجراءات المتعلقة بالسياسية العلمة التي من شأنها التنبؤ، التخطيط، الإدارة، التقييم والتقويم للأزمات التي حدثة أو تلك التي من الممكن أن تَتَشكل في المُستقبل.

1.5.2 علم التاريخ

يُعتبر أحد فُروع علوم الانسان والمُجتمع، يُعنى بدراسة تاريخ الانسان والمجتمعات نواحي عديدة، بغرض معرفة الوقائع على ما هي عليه، والخروج بدُروس يُمكن على أساسها تلافي إعادة نفس الأخطاء وتعزيز وتطوير الايجابيات. وفيه يتم دراسة الأزمة من ناحية تاريخية إذ "**يرى عُلماء التاريخ الأزمات كنتيجة لتراكم عَوامل عدم الانسجام بين عناصر المُجتمع**"[1].

2.5.2 العلوم الادارية

يُعد علم الإدارة هو الآخر أحد فروع العلوم الانسانية والاجتماعية والذي يهتم بدراسة العملية الادارية على مُختلف مُستوياتها. ويُعد أحد العلوم الأكثر اهتماما بالأزمة. والأزمة في هذا المجال؛ يقصد بها جَميع نقطا التحول، حالات عدم اليقين، نقص المعلومات وصعوبة اتخاذ القرارات في العملية الإدارية التي لها تأثير سلبي أو ايجابي على العملية الإدارية ومن ثمة على المؤسسة والمحيط الخارجي. وبذلك فإن إدارة الأزمات تُعنى بجميع المُتغيرات الإدارية التي من شأنها العمل على حل الأزمة من: التخطيط، التنظيم، الاتصال، الرقابة، والتقييم. وهناك مَجالات عديدة لدراسة الأزمات في المجال الإداري منها ما يرتبط بالإجراءات الوقائية أو الادارة القبلية للأزمات، ومنها ما يتعلق بالاستجابة في أوقات الأزمات، دور العمليات الإدارية في أوقات الأزمات: الاتصال، العلاقات العامة، اتخذ القرارات، أو الفواعل المأثر في غدارة الأزمات كالمعلومات والحوكمة.

---

[1] المَرجع نفسه، ص34.

ونظرا لكون هذه الأطروحة في علوم المكتبات الذي يُعد أحد فروع العلوم الانسانية، فإن المُقاربة الأنسب لمُعالجة مَوضوع حَوكمة إدارة الأزمات في المكتبات العُمومية هي المقاربة الإدارية، وعلى هذا الأساس سَتَبني جَميع المَحاور النظرية القادمة على هذه المقاربة.

3. إدَارة الأزَمَات في مَنَاهج تَدريس علُوم المَكتَبات ومَرَاكز المَعلومات

يَتَسِمُ عَالمنا المُعَاصر بكُثرَة الأزَمَات وَتَوطنها عَلى جَميع أنشطة الحَياة، وَبذَلك تَنَامى الاهتمام بعلم إدَارة الأزَمَات، خَاصة في المُؤَسَسَات الأكَاديمية والبَحثية، وتَعمل هَذه الأخيرَة عَلى دَمج هَذا المَنهج المُهم في عَديد التَخَصُصات العلمية. وَفي مَجَال عِلم المَكتَبَات وَالمَعلومَات، تَعمل العَديد من الجَمعات عَلى صياغة مَنَاهج علمية خَاصة بتَدريس إدارة الأزَمَات من أجل:

- إكسَاب العَملين في مَجَال المَكتَبَات وَالمَعلُومَات المَعرِفَة وَالمَهَارَات اللاَزمَة مِن أجل التَعامل مَع الأزَمَات وإدَارتها بِشَكل فَعَال؛
- بناء قُدرة مُؤَسَسَات المَكتبات وَمَراكز المَعلومات لإدَارة الأزَمَات التي تُوَجهُهَا؛ وَ
- تَعزيز دَور المَكتَبَات في الاستِجَابَة فِي أوقَات الأزَمات ضمن سياق اجتماعي.

تُعنَى مَنَاهج التَدريس في عُلوم المَكتبات وَالمَعلومات بالأزَمَات الاقتصادية، ضُغوطَات الميزانيات المُخَصَصَة لَها، الكَوَارث الطبيعية، وَالاضطرابات الاجتمَاعية، كَما تُدَرس المُتَعلمين القضايا المُستَجَدَة، المَشَاكل وَالتَحَدِيات التي يُوَاجهُهَا أخصائي المَعلوُمَات. وَمَعَ ذَلك فَهي تَغفَلُ عَن المَهَارات اللازمة لتلبية احتياجات المُستفيدين في بيئة سَريعَة التَغَيُر. اضافة إلى ذَلك تُوَجه هَذه المُقَرَرَات صُعوبة في التَكوين خَاصة مَا يَتَعَلق بِمَهارات القيادَة

التي تُعتبَر محورية في إدَارة الأزمَات، إذ أنَ هَذه الأخيرَة لا يُمكن تَدريسها بقَدر مَا تُكتَسبُ في العَمَل[1].

وَلَقد ازدَاد الاهتمَام بإدارة الأزَمَات في مَجَال المكتبات وَالمَعلُومَات بعَد أحدَاث الحَدي عَشر من سبتمبر (2001/09/11) عَلى بُرجَي التِجار العَالمي، إذ أعَقب عن هَذه الأحدَاث زيَادة طَلَب رُوَاد المَكتبَات العَامة بنيويوك «New York» عَلى مَعلُومَات ومَصَادر بخُصوص الأزمَة، وبَدأ التَسَاؤُل عَن دَور المَكتبات في أوقات الأزَمَات، وَعن المعَارف وَالمَهَارات اللازمَة لأخصائي المَعلُومات للاستجابة لهَذه المُتَطلَبَات، وكَذَا عن طَبيعة بَرامج التَكوين التي يَجبُ تَوفيرها في مَعَاهد وأقسَام المَكتَبَات وَمَرَاكز المَعلُومَات[2].

أمَا بخُصُوص المَوَاضيع الوَاجبُ تَدريسُهَا ضمن مَناهج إدارة الأزَمَات في مَجَال المَكتَبَات وَمَركز المَعلُومَات قَدَمت البَاحثتان الكُويتيتَان مُقتَرَحا لمَهَارات الوَاجب تَحصيلُهَا في هَذه المَنَاهج مُقَسمَة إيها إلى أربَعَة مَرَاحِل هِيَ[3]:

1.3 مَرحَلة المَسح البيئي

تَتَوَافق المَهَارات الوَاردة ضمن هَذه المَرحلة، بمَرحَلة مَا قبل الأزَمَة وَعملياتها التي سَبَق وأن حَدَدنَها في الشَكل (؟؟). وَضمن هَذه المَرحَلة لَبُدَ عَلَى المَكتَبِيين وَأخصائي المَعلُومَات أنَ:

- يَكتَسبُوا مَهَارات التَنَبُؤ بالأزَمَات المُحتَمَلَة؛ وَ
- تَقييم البيئتين الدَاخلية والخَارجية؛

1 AlAJMI, Bibi M., and charlene L. AL-QALLAF. Crisis-Management Content in LIS Curricula: Developing a Model for Future Improvement. Journal of library Administration[online]. 2018, 58(7), 645-673[viewed 11 February 2023]. ISSN 1540-3564 Available from: doi:10.1080/01930826.2018.1514838. p. 650.

2 IDEM. p. 650.

3 IDEM. p. 653-655.

وَلتَحقيـق ذَلـك لَبُـدَ عَلَـى المَنَـاهج أنَ تُغَطـي المَوَاضـيع التَالية: الثَقَافـة المُؤَسَسَـاتية وَالتنظيميـة، القَـوَانين الحُكُوميـة، مَسـح البيئـة، التَنَـوُع، الصـنَاعَة، تَطبيقـات التكنُولوجيـا، أخلاقيات البيئة.

2.3 التَخطيط الاستِرَاتيجي

وفقًا لأنمُوذَجنا لإدَارة الأزَمَات* فإنَ هَذه العَملية تَندَرج كَذلك في مَرحَلَة مَا قَبلَ الأزمَة. وَعلى المَكتبي وأخصائي المَعلُومَات أنَ يكَتسب المَهَارات التالية:

- الاستعدَاد للظرُوف التي يُمكن تَوقُعهَا وتلك التي لا يُمكن تَوَقُعها وَالتي يُمكن أنَ تَعصف بالمُؤَسَسَة؛
- القُدرَة على التَخطيط لتَخفيف الظرُوف التي تَحدُث بالفعل؛

وَلتَمكينهم من أدَاء ذَلك بكُل فَاعلية عَلَى المَنَاهج أنَ تُغَطي المَوَاضيع التَالية: الادَارة بالفِرَق، التَخطيط الاستِرَاتيجي، التَسويق، العَلَقات العَامة، إدَارة المَخَاطر، التَدريب وَالتَطوير.

3.3 إدَارة الأزَمَات:

وفقًا لأنمُوذَجنا لإدَارة الأزَمَات* فإنَ هَذه العَملية تَندَرج ضمن بَعض من عَمَليات مَرحَلَة مَا قَبل الأزَمة ومَرحَلة الأزمَة (الاستجابة). وَعلى المَكتبي وأخصائي المَعلُومَات أنَ يكَتسب المَهَارات التالية:

- احتوَاء وَمُوَاصلة أدَاء العَمَليات بأسرَع وَقت؛
- إدَارة رُدُود فعل الفَاعلين "المُسَاهمين"؛
- تَوصيل المَعلُومَات الصَحيحة؛ وَ
- إدَارة التَغطية الإعلامية السلبية.

وَلتَمكينهم من أدَاء ذَلك بكُل فَاعلية عَلَى المَنَاهج أنَ تُغَطي المَوَاضيع التَالية: اتخَاذ القَرَارَات، تَجَنُب "تَلافي" الأزَمَات، الاتصال، تَقيم المَعلُومات، تَحديد الاحتياجات المَعلوماتية، مَصَادر المَعلُومَات، الاعلام (الصحافة، وسَائط التَوَاصُل الاجتماعي...).

4.3 التَعَلُم المُؤَسَسَاتي

وفقًا لأنمُوذَجنا لإدَارة الأزَمَات* فإنَ هَذه العَملية تَندَرج في مَرحَلَتي الأزمَة وَمَرحَلَة مَا بَعدَ الأزمَة. وَعَلَى المَكتَبي وَأخصائي المَعلُومَات أنَ يكتَسِبَ المَهَارَات التَاليَة:

- مُرَاجَعة أحدَاث الأزَمَات وَالتَعَلُم مِنهَا؛ وَ
- تَوثيق المُمَارسات النَاجحة وَالخَاطئة، وَمُشَارَكَتِهَا مِن أجل الوقَايَة وَالتَعَامُل مَعَ الأزَمَات المُستَقبَلية.

وَلتَمكينهم من أدَاء ذَلك بكُل فَاعلية عَلَى المَنَاهج أنَ تُغَطي المَوَاضيع التَالية: التَعَلُم المُؤَسَسَاتي، مُشَاركَة المَعرِفَة، التَحفيز، المُمَارَسَات الفُضلى، التَقييم، إدَارَة المَعلُومَات.

عَلَى مُؤَسَسَات التَكوين سَواء الجامعية أو المُتَخَصِصَة في مَجَال المكتبات وَمَرَاكز المَعلُومات، أن تُركَز عَلَى إدمَاج مَقيَاس أو مَجمُوعَة مَقاييس تُغَطي مَوضُوعات عِلم إدارة الأزَمَات وَالكَوَارث، في ظل حَاجة للمُؤَسَسَات المُعاصرة إلى مُوَظفين مُكَونين ذَوي كفاءة في هَذَا المَجَال. وَلَبُدَ في هَذَا السيَاق العَمَل عَلَى فَصل إدَارة الأزَمَات وإدَارة الكَوَارث والتَشديد عَلى التَرابط والتَكَامُل المَعرفي والعَملي بَينَهُمَا. وَكَذلك التَشديد عَلى أن تَكون هَذه البَرَامج شَاملة لجَميع المَواضيع المُرتَبطة بإدارة الأزَمَات وأن تَكون كَذلك نَاجعَة في اكسَاب المُتَعلمين المَهَارات اللازمَة في التعَامل وإدَارة الأزَمَات. كَمَا أن تَحقيق التَكَامُل والتَجَانس بَينَ هَذَا المَنهج وَبقية المَنَاهج مُهم جدًا، ذَلك أن العَديد مِنَ المَعَارف وَالمَهارات الخَاصة بإدَارة الأزَمات تكون مُدمَجَة في مَنَاهج وَمَقَاييس أخرى. وَاخيرا لَبُدَ من تَحقيق التَكَامُل بَينَ تَخصُص عُلُوم المَكتبات وَالمعلومات مَع تَخصصات أخرى بخُصوص إدَارة الأزَمَات

والكَوارث كـ: الادَارة العامـة، العَلاقـات العَامـة، العُلُـوم الاقتصـادية وَالمَاليـة وَغيرُهَـا مـن التَخصصات ذَات العلاقة.

4. نظريات عِلم إدارة الأزمات

تَشكل علم إدارة الأزمات ضمن تخصصات علمية مُتعددة، إلا أن العلم الأكثر مُساهمتا فيه هو العلوم الإدارية، يتضمن هذا الأخير عديد المجالات التي تُعنى كُل منها بجزئية من جُزئيات العملية الإدارية. أما المَجال النظري الذي ساهم أكثر من غيره في صياغة وتطوير فلسفة علم إدارة الأزمات ونظرياته هُو مَجال العلاقات العامة –وهذا ما يَتفق عليه غالبية الباحثين–. فإدارة الأزمات بمفهومها الحَديث تُصنف ضمن مَجالات العلاقات العامة، وعلى الرُغم من الجذور النظرية التي تَربط علم إدارة الأزمات بهذا المجال، فإن هُناك توجهات جَديدة تَفرضها مُتغيرات البيئة المُعاصرة –التي أكثر ما تتسم به هو تزايد عَدد الأزمات–، تَنزح لاعتبار إدارة الأزمات عَملية إدارية أساسية وليست ثانوية أو ضمنية، وعلى الرغم من أهمية دَور العلاقات العَامة في عَملية إدارة الأزمات فهي وضيفة إدارية مُختلفة من حيث المبادئ والغايات.

وبالعودة إلى نظريات علم إدارة الأزمات في علم الادارة فَهي عَديدة، تَم تَجميعها في دراسة تحليلية للمقالات العلمية المنشورة حول إدارة أزمات في مَجلتي «Journal of Public Relations Review» و «Public Relations Review» في الفترة المُمتدة ما بين سنتي 1975–2006 وهي[1]:

[1] AN, Seon-Kyoung, and I.-Huei CHENG. Crisis Communication Research in Public Relations Journals: Tracking Research Trends over Thirty Years. In: The Handbook of Crisis Communication [online]. Oxford, UK: Wiley-Blackwell, [no date], pp. 65–90 [viewed 2 November 2022]. ISBN 9781444314885. Available from: doi:10.1002/9781444314885.ch3

1.4 النظرية الظرفية لأزمات الاتصال TheSituationalCrisis Communication Theory

تم اقتراح هذه النظرية مِن طرف الباحثين «Holladay» و «Coombs»، وَهي توسيع لنظرية العزو «Attribution Theory». مفادها أن الشركات لَبُد أن تستجيب بشكل استراتيجي في حالات الأزمات بناء على فهم كيف يَعزو الجُمهور مسؤولية الأزمة حيث؛ إذا كان الجمهور يدرك أن الأزمة عالمية، فَهم يعزون مزيدا من المسؤولية على المؤسسة، والعكس بالعكس. وبذلك تستخدم هذه النظرية لاختبار الاستجابات الاستراتيجية المُختلفة للأزمات، وهي نظرية مُوجهة "قائمة" على الجمهور[1].

2.4 نظرية إدارة الأزمات والمَشاكل Issue and crisis management theory

مُصطلح إدارة المَشاكل صيغ لأول مرة من طرف «Howard Chase» وعرفه عَلَى أنه:

"القُدرة على فهم، حشد، تنسيق وتوجيه كُل مهام صناعة القرار والاستراتيجيات، وكُل النشاطات العامة ومهارات العلاقات العمة من لتحقيق هدف واحد وهو: المُساهمة الجادة في انشاء سياسات عامة لها تَأثيرات على مَصير الفرد والمؤسسة"[2]

وانطلاقا من هذا التعريف، ومن العلاقة التبادلية بين المُشكلة والأزمة؛ حيث يُمكن للمشكلة أن تَخلُق أزمة، وفي نفس الوقت، يُمكن للأزمة أن تَخلق مُشكلة للتعامل معها. وأن المُشكلة التي يتم التعامل معها بشكل فعال، فاحتمال نُشوء الأزمة يقول. فإن مَفاد هذه

[1] ZAMOUM, K., Gorpe, T. S. Op. Cit. p. 209.
[2] WEINER, Bernard. An Attributional Theory of Behavior. In: Human Motivation [online]. New York, NY: Springer New York, 1985, pp. 327–406 [viewed 2 November 2022]. ISBN 9781461295600. Available from: doi:10.1007/978-1-4612-5092-0_8

النظرية تعتبر أن العملية الإدارية تتطلب استشراف المشاكل المُتنامية، وهذا المَسح يمُكن اعتباره كتخطيط مسبق للأزمات[1].

3.4 نظرية إصلاح الصُورة Image restoration (repair theory)

تم وضعها من طرف الباحث «**William Benoit**» وتطورت على مر السنين، تُعرف كذلك باستراتيجية ترميم (اصلاح) السُمعة. المفهوم الجوهري للنظرية ينص على أن هُجوما يمكن أن يُضر بسُمعة (صُورة) المُؤسسة. أو فعل مُشين أو الاتهام بالمسؤولية على هذا الفعل هو تَهديد للسُمعة، والنظرية تقوم على استخدام الاتصال للدفاع عن سُمعتها. يُمكن استخدامها بَعد الأزمات، ونجاح هذه الاستراتيجية تتطلب الصدق والأخلاق في الاتصال أثناء الأزمات. توفر هذه النظرية عدة استراتيجيات منها: "الانكار، تجنب (التهرب) من المسؤولية، وتقليل الفاعلية...وغيرها"[2].

4.4 الاعتذار، دفاع المؤسسة Apology, corporate apologia

أبولوجيا كلمة من أصل يُوناني تَعني الدفاع والأبولوجيا تعني أن تقدم دفاعا. الاعتذار «**Apology**» والدفاعية «**Apologia**»، ليسا نفس الشيء، فالدفاعيات باعتبارها أسلوبا آخر للاتصال فهي أكثر من اعتذار. فَمن خلال استخدام الاعتذارية؛ فالمُؤسسة تقدم تفسيرات واضحة وتحاول اقناع المُساهمين أنها على حق. والأبولوجيا وصف مُضاد أين يُدافع الانسان أو المنظمة عن نفسه أو نفسها من خلال خَلق مُحتويات ايجابية مناسبة لدحض الادعاءات. والاستراتيجيات التي يُمكن للمؤسسة استعمالها عندما تُتهم بفعل شيء سيء هي:

- **الانكار**: بعدم اشتراكها في أي عمل سيء؛
- **التعزيز**: أي التذكير بالأشياء الإيجابية التي تم القيام بها؛

[1] ZAMOUM, K., Gorpe, T. S. Op. Cit. p. 209.
[2] IDEM. P. 209

- **التفريغ:** تَفريغ الفعل من محتواه السلبي؛ و
- **التعالي:** وضع الفعل في سياق ايجابي جديد[1].

5.4 نظرية العَزو (الاسناد) Attribution theory

نظرية العزو تُبرز وتُشدد على بُعد وأهمية الاتصال والميديا ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. وهي تشرح كيف يُمكن للجمهور أن يأخذ الأحداث على أنها مَنطقية عندما تحدث وبخاصة إن كانت سلبية. فالجماهير تحاول تُعرف الأحداث، وتحاول أن تعزو أو تُسند الأحداث للمسؤولين عنها. وعند تطبيقها على الأزمات، فالمساهمون يقومون بتعزية أسباب الأزمات داخليا (المُؤسسة) أو خارجيا (عوامل بيئية)، فمنطقيا؛ إذا عزى المساهمون مسؤولية الأزمات على المُؤسسة فسيكون لديهم صورة أكثر سلبية على المُؤسسة والعكس بالعكس[2].

6.4 نظرية الطوارئ Contingency theory

تُستخدم لإدارة الصراع، وهي مُحاولة شَرح عملية الاتصال مَع الجُمهور وتحديد العوامل المُختلفة التي لها تأثيرٌ على اتصالاتها. لها مَفهوم الوضعية التي تُوحي بكيفية استجابة المُؤسسة للتنافس والصراع مع الأطراف الأخرى. فالوضعية كسلسلة في نقطة منها هناك دفاع وفي الطرف الآخر تسوية للخلافات، فعندما تُصر المؤسسة على مَصلحة فذلك دفاع، وعندما تُقدم تنازلات لأطراف أخرى فهي تسوية. ونظرية الطوارئ عندما تطبق على الأزمات تُظهر تشابها بين استراتيجية الوضعية واستراتيجيات نظرية اصلاح الصورة والنظرية الظرفية، إلا أنها تُوفر مُتغيرات اضافية لأخذها بعين الاعتبار كنوع التهديد وُمدته[3].

[1] IDEM. P.209.
[2] IDEM. P.209.
[3] IDEM. P.209.

اضافة إلى النظريات السابقة، فهناك عديد من النظريات المُستجدة التي تحاول تفسير وتقديم أطُر للاستجابة وإدارة الأزمات من بينها:

7.4 نظرية الفراشة Butterfly Theory

ظهرت هذه النظرية سنة 1972 من قبل سُؤال طرحه عالم الأرصاد الجوية «Edward N. Lorenz» يتحدى فيه المفاهيم الكلاسيكية للعلم، مفاد هذا السؤال هو "**هل رفرفة أجنحة الفراشة في البرازيل، تُؤدي إلى اعصار في البرازيل؟**" هذا الطرح الذي يقوم على أن رفرفة جناح الفراشة في البرازيل يَخلق اضطراب جويا طفيفا، عند توسعه باستمرارية بعد شهر يخلق إعصار في تِكسَاس. هذه النظرية تَقترح أن أحداثا صغيرة يُمكن أن تُؤدي إلى نشوء عواقب كبيرة، ترتبط هذه النظرية بالعديد من النظريات الأحرى التي تتشابه وتتقاطع ببعضها البعض منها: "نظرية الفوضى، النظام العشوائي، أحداث البجعة السوداء، نظرية الاحتمالات". تم تَطبيق هذه النظرية في علم الأرصاد الجوية ولاحقا في السنوات القليلة الماضية طُبقة في علم الرياضيات، الفيزياء والاقتصاد[1].

أما استخدام هذه النظرية في علم إدارة الأزمات، فتم اقتراحها من طرف «Stuart Strother» سنة 2018. بحيث تَجزم هذه النظرية بأن الأحداث الصغيرة قد تُنتج آثار كبيرة، مثلما تُؤكد نظرية البجعة السوداء بأن الاحتمالية الضعيفة للأحداث قد يُمكن أن تُؤدي إلى أحداث آثار واسعة. تُطبق هذه النظرية في المرحلة الأولى من مَراحل إدارة الأزمات، حيث على القادة أن يأخذوا بعين الاعتبار المشاكل الصغيرة والأحداث الغير مُحتملة أو المُستبعدة التي تُهدد المُؤسسة بآثار جوهرية مُؤذية، كما أن عليهم أن يكونوا على دراسة بجميع الأحداث الصغيرة والعديدة الوضع الراهن للمُؤسسة. وباعتبارها مرحلة من مراحل إدارة

[1] STROTHER, Stuart C. Butterfly Theory of Crisis Management. In: Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance [online]. Cham: Springer International Publishing, 2018, pp. 646–649 [viewed 4 November 2022]. ISBN 9783319209272. Available from: doi:10.1007/978-3-319-20928-9_883

الأزمات فعلى القادة إعداد خطة طوارئ للأحداث الصغيرة أو الغير مُحتملة التي يُمكن أن ينتُج عنها أزمات. بالإضافة إلى استعداد القادة لآثار الفراشة كمُسبب لأزمات، يجب عليهم كذلك أن يكونوا مُنفتحين لآثار الفراشة على كونها حل مُمكن للأزمات[1].

ومن خلال ما سبق يُمكن القول أن نظرية الفراشة في إدارة الأزمات يُقصد بها أن على القائمين على إدارة الأزمات الأخذ بعين الاعتبار؛ جميع الأحداث التي من المُحتمل أو تلك الأحداث الصغيرة التي من شأنها أن تُؤثر على أهداف المُؤسسة. ويُترجم ذلك في إدراج خُطط تَتَضمن اجراءات احترازية للتعامل معها، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية أن تُشكل هذه الآثار فرصة لحل الأزمات على مُستوى المُؤسسة أو للنمو والتطور. كما أن هذه النظرية تَفرض كذلك على القادة وبالأخص المسؤولين على إدارة الأزمات بالأخذ بعين الاعتبار جميع الأحداث مَهما كانت صغيرة ومهما كانت بعيدة من حيث الجغرافيا على المُؤسسة، لأن فلسفتها تَقُوم على التوسع البطيء والمُستمر لهذه الأحداث التي من شأنها خلق الأزمات. وغالبا ما تطبق هذه النظرية في المرحلة الأولى من مراحل إدارة الأزمات.

8.4 نَظرية المُؤسَسَة organizational theory

تَهتم هذه النظرية بدراسة الجوانب المُرتبطة بهياكل وعَمليات المنظمات دراسة اجتماعية، بما في ذلك المُؤسسات والأنظمة البيروقراطية. تُوفر النظرية اطارات مُختلفة لتحليل الأزمات، مُوفرة بذلك فَهما مُوسَعا لأسباب الأزمات، إضافة إلى ذلك، تُفر تَفسيرات نَجاح أو فَشل جُهود إدارة الأزمات.

وَفي دِراسة للباحث الأمريكي «Cindy T. Christen» حَاول من خلال دراسة حالة شَركة «AT&T» لتَحديد العناصر القابلة للتطبيق من نظرية المُؤسسة على مُختلف

[1] IDEM. P.209.

جوانب الأزمة. تَوصل إلى تحديد الأطُر النظرية لتطبيقات نظرية المُؤسسة عَلى إدارة الأزمة، ونُدرج عناصرها الأساسية في ما يلي[1]:

- **التَفسيرات الثقافية**

تُظهر المُؤسسة على أنها مَجمُوعة من الطُقوس، ومن خلال الإيمان المُشتَرك بها يتم انشاء الأنظمة. تتضمن:

- **الإدارة الرَمزية «Symbolic management»**: فيها يُنظر إلى المُؤسسات كأنظمة من المعاني والمُعتقدات المُشتركة، يَستخدمُ الاداريين لُغة، رُمُوز وشَعائر للبناء والمُحافظة على الأنظمة العقدية التي تُؤكد الدَعم مِن بِيئة المُؤسسة، إلى جَانب، الالتزام من طرف المُوظفين؛
- **مَشرُوعية المُؤسسة «Organizational legitimacy»**: على عكس نظرية الأنظمة السياسية التي تُعرف الشَرعية ضِمن شُروط القُوة، فإن شَرعية المُؤسسة من المنظور الثقافي هي التَصورات أو الافتراضات المُعممة على أن أفعال الكيان مَرغُوبة، مُناسبة ومُلائمة ضمن بناء اجتماعي مِنَ القواعد، القيم والمُعتقدات. وهُناك ثلاثة أشكال للشرعية المُؤسساتية هي: الشرعية البرغماتية، وَالمُستمَدة من تطور المَصالح الشَخصية لسياسات المُؤسسة من طَرف جُمهُورها الرئيسي؛ الشَرعية الأخلاقية، والمُستَمَدة مِنَ التطَور الايجابي والمعياري للمُؤسسة وأنشطتها؛ والشرعية الشَرعية المَعرفية، والتي تَعتمد عَلى قابلية التَنبُؤ بإجراءات المُؤسسة وحَتمية السَيطرة على المُؤسسة؛

[1] CHRISTEN, Cindy T. The restructuring and reengineering of AT&T: Analysis of a public relations crisis using organizational theory. Public Relations Review [online]. 2005, 31(2), 239–251 [viewed 23 November 2022]. ISSN 0363-8111. Available from: doi:10.1016/j.pubrev.2005.02.015. p. p: 243-247.

- **العدالة الاجرائية «Procedural justice»:** وهي أن كيفية استجابة الموظفين لعدم المُساوات المَلموسة بسبب التغيير المُؤسساتي، يتأثر بمدى تخمينهم بعدالة الاجراءات المُستخدمة في إدارة التَغيير. فَحين يَتم التماس العَدالة الاجرائية بكونها غاية عُليا، التغيرات التي تظهَرُ على أنها مُوزعة بشكل غَير عَدل يكون ارتباطها بسُلوكيات المُوظفين تجاه المُؤسسة ضعيفا. والمُشاركة في عَملية التَغيير تَزيدُ من تَصورات العَدَالة، والتي في المُقابل يُمكن أن تَزيد من وَلاء المُوظفين للمُؤسسة.

➢ **التَفسيرات السياسية**

تُظهر المُؤسسة على أنها تُصارع بَين الأفراد والجُمهور اللذان لَهُما قوتان مُتمايزَتان. تُركز النظريتان السياسيتان على القُوى لتفسير الأزمة وهُما:

➢ **الطوارئ الاستراتيجية «Strategic contingencies»:** وهي قُدرة الحزب (الفَريق) أ على التأثير على مُقاومة الحزب (الفريق) ب في السيطرة على موارده، يُستخدم لقياس تَوزيع القوة في المُؤسسة وتأثيرها على اتخاذ القرارات في المَراحل الأولى للأزمات؛

➢ **اعتمادية الموارد «Resource dependency»:** وهُو تطبيق مَفهوم اعتمادية القُوة في العَلاقة بين المُؤسسة وَالجُمهُور الخَارجي، وبِما أن المُؤسسة تحتاج إلى مَوارد خارجية، فَهي مُلزمة بالتفاعل في عمليات التَبادل مع الجهات البيئة الخارجية لاقتناء هذه المَوارد للحفاظ على استمرارية العمليات، وهذا ما يَخلُق اعتمادية لدى المُؤسسة، وهَذا ما يَسمح بتأثير البيئة الخارجية وفَواعلها على المُؤسسة، فإما أن تنصاغ المُؤسسة لمطالب هذه الجهات أو تُستخدم هذه الاعتمادية لتقيد المُؤسسة.

تُعتبر النظريات السابقة، من أهم النظريات وأكثرها استخداما في علم الإدارة وبخاصة في مَجال العلاقات العامة. من الصعب جدا تَعقب وادراج جَميع نظريات علم ادارة الأزمات نظرا لكثرتها وتَشعبها. إلا أنه يُمكن القول أن المؤسسة وتبعا لنوعها، ولنوع الأزمات التي

توجهها يُمكنها الاعتماد على نظرية أو أكثر في ادارتها والاستجابة إلى الأزمات، إضافة إلى ذلك فأن كل نظرية هي في حقيقة الأمر تُفسر جانبا أو مَرحة من مراحل إدارة الأزمات والاستجابة لها، وأمام هذا المُعطى لَبد من المؤسسات ومن خلال القائمين على إدارة الأزمات العمل على الوعي الشامل لمُختلف النظريات المُفسرة والمُساعدة على الاستجابة للأزمات مع الأخذ بعين الاعتبار عاملان مُهمان هُما:

- ✓ أن تَكونَ النَظرية قَادرة عَلى تفسير الأزمات المُستجدة؛ و
- ✓ أن تكون النظرية قابلة للتطبيق في المُؤسسة.

9.4 نظرية الوظيفة الهَيكلية Structural Function theory

هي نَظرية مُشتقَة من عالم الاجتماع، وتنظُر إلى المُجتمع على أنه هَيكل (بناء) مُكَون من مُؤسسات تَعمل مَع بَعض للحفاظ على سيرورة الجَميع، كما تَعمل الأعضاء مَعَ بَعض لإبقاء الجسد قادرا على أداء وَظائفه. وفي إدارة الأزمة، تُفسر هَذه النظرية كَيف أن الاتصال المُؤسساتي يَعتمد على هَيكل مُكَون من شبكات لتدَفُق المَعلُومات والتسلسل الهَرمي للأشخاص الذين يُديرُون العَمَليات[1].

10.4 نظرية حَاملي الأسهُم

تَم نَشر النظرية لأول مَرة عَام (2009) من قبل كُل مِنَ «Alashlan Mitroff» وَ «Sandy Green» والتي تُركز على دَور حاملي الأسهُم (المُساهمُون) في إدارة الأزمات. ويَدعُوان لإشراكهم في الاستعداد والاستجابة للأزمات –لَيس لقُوتهم أو تأثيرهم على القيم المالية– لَكن لعَوامل مِثل إمكانية التَضرُر[2]. ويُراهنان على أن فريق الإدارة المُكون من

[1] SMART SHEET. Models and Theories to improve crisis managent. [online]. Available from: https://www.smartsheet.com/content/crisis-managment-model-theories?amp [viewed 23 November 2022].

[2] IDEM.

الإداريين الذين يَفهَمون النظرية، ومن حاملي الأسهم الحرصين على القيم وخاصة المالية للمُؤسسة يُعززان من فاعلية الاستعداد وإدارة الأزمات.

5.نَماذج علم إدارة الأزمات

في ستينيات القرن المَاضي 1960، بَعد تَشكل نَظرية إدارة الأزمات، فكُ نظرية أو مَدرسة تُحدد مَجموعة من العناصر «Elements» ووفقا لهذه الأخيرة يَتم تَطوير النظريات[1]. وَالمَقصود بنماذج إدارة الأزمات في هذا السياق المَوضوعي هو: الاطار النظري لكُل جوانب عَملية إدارة الأزمة، ومن خلال هذه النَماذج تَتَمكن المُؤسسات والأنظمة مِن إنجاز فُضلى التطبيقات لعملية إدارة الأزمات[2]. وكذلك فإن نماذج إدارة الأزمات تُعد كذلك مَناهج أو أطُر عامة لإدارة الأزمات، التي تتضمن مُختلف الجوانب المُتعلقة بإدارة الأزمة ومَراحلها[3].

هَذه النَماذج تَختلف مِن نظرية إلى أخرى حسب تَركيز كُل واحدة مِنها عَلى واحد أو أكثر من: أنواع الأزمات، أنواع المُؤسسات أو الأنظمة، العوامل المُؤثرة أو المخاطر، ومُقاربات الإدارة المُختلفة. ونظرا لوجود العَديد مِن نَماذج إدارة الأزمات، فإننا نُركز في هَذا العُنصر عَلى أهَمها، أكثرها انتشارا، وأكثرها قابلية للتطبيق في مُؤسسات المَعلومات على غرار المكتبات.

[1] ALAS, Ruth, and Junhong GAO. Introduction to Crisis Management. In: Crisis Management in Chinese Organizations [online]. London: Palgrave Macmillan UK, 2012, pp. 1–8 [viewed 26 November 2022]. ISBN 9781349323852. Available from: doi:10.1057/9780230363168_1

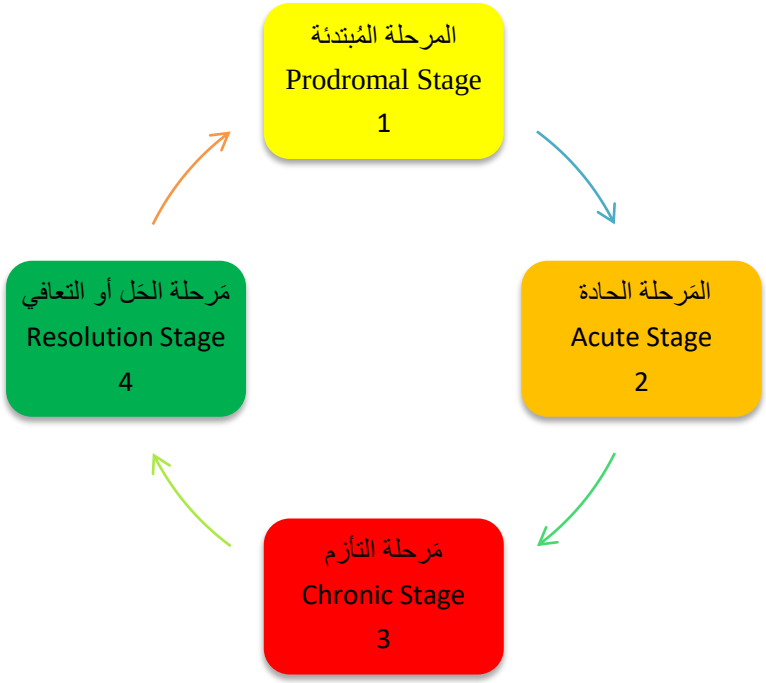
[2] SMART SHEET. Models and Theories to improve crisis managent. Op. Cit

[3] MITROFF, Ian I and Gus ANAGNOS. Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management. Op. Cit. p-p: 50-52.

1.5 أنموذج FINK

يُعتَبر "**ستيفن فينك**" أحد أهم رُواد علم إدارة الأزمات، إذا كان سباقا في التنظير وَالتفصيل في علم إدارة الأزمات من خلال كتابه الشهير "**إدارة الأزمات: التخطيط المحتوم**" سنة 1986. إذ يُعتبر أنموذجه لإدارة الأزمات الأول من نَوعه والمَرجع الأساسي لكل النماذج الأخرى. يَتكون نَموذج "**فينك**" من أربعة عَناصر هي: المرحلة المُبتدئة، المرحلة الحَادة، مَرحلة التأزم، وَمَرحلة الحَل أو التَعافي[1]. نُوضحها في الشَكل التالي:

الشَكل رقم -11- يوضح أنموذج Fink لإدارة الأزمات



المَصدَر: من إعداد البَاحث.

يُعتبر أنموذج فينك كَما هُو مُبين في الشكل أعلاه، من بَين النماذج الشاملة والأكثر بَساطة في إدارة الأزمات، وهذا راجُع لكونه المُحاولة الأولى لنمذجة هذا العلم. نُلاحظ من خلال المُصطلحات التي استخدمَها تأثُر نظريته بالمُقاربة النفسية الطبية –التي تُعتبر أصل

[1] FINK, Steven. Crisis management: Planning for the Inevitable. Backinprint.com,2000. ISBN 9780595090792.

النظرية–، إذ يستخدم المُصطلح الطبي «Prodromal» والذي يَعني العلامات أو الأعراض الأولية لمرض أو مَشكلة صحية. كذلك يَربط بَقية المَراحل بسلسلة تَطور المَرض في العُلوم الطبية، فالمَرحلة الحادة والتي عَبر عَنها بمُصطلح «Acute» تُشير إلى مَرحلة بُروز وزيادة حدة الأعراض، تَليها مَرحلة التأزم التي عَبر هنها بـ «Chronic» والتي تُعبر عن التأثير الكبير للمَرض على الإنسان، وأخيرا الحَل أو التعافي «Resolution» والتي فيها يتَلاشى المَرض وتَختفي أعراضه.

يُسقط "**فينك**" في أنمُوذجه هَذه المَراحل عَلى المُؤسسات والأنظمة، وَيطرحه أنموذجه لإدارة الأزمات بناء على هذه المَراحل. ومَع أهمية هذا الأنموذج وفائدته للباحثين، إلا أنه لا يأخذ بعين الاعتبار سوى المَراحل الأساسية لإدارة الأزمات –وإن كانت غَير دَقيقة–، دُون الأخذ بعين الاعتبار مُختلف العَوامل الأخرى المأثرة في إدارة الأزمات. وَهذا النُقص في أنموذجه هُو مَا دَفع الباحثين للاعتماد عليه وَتطويره لنماذج أخرى أكثر شُمولية وأكثر دقة.

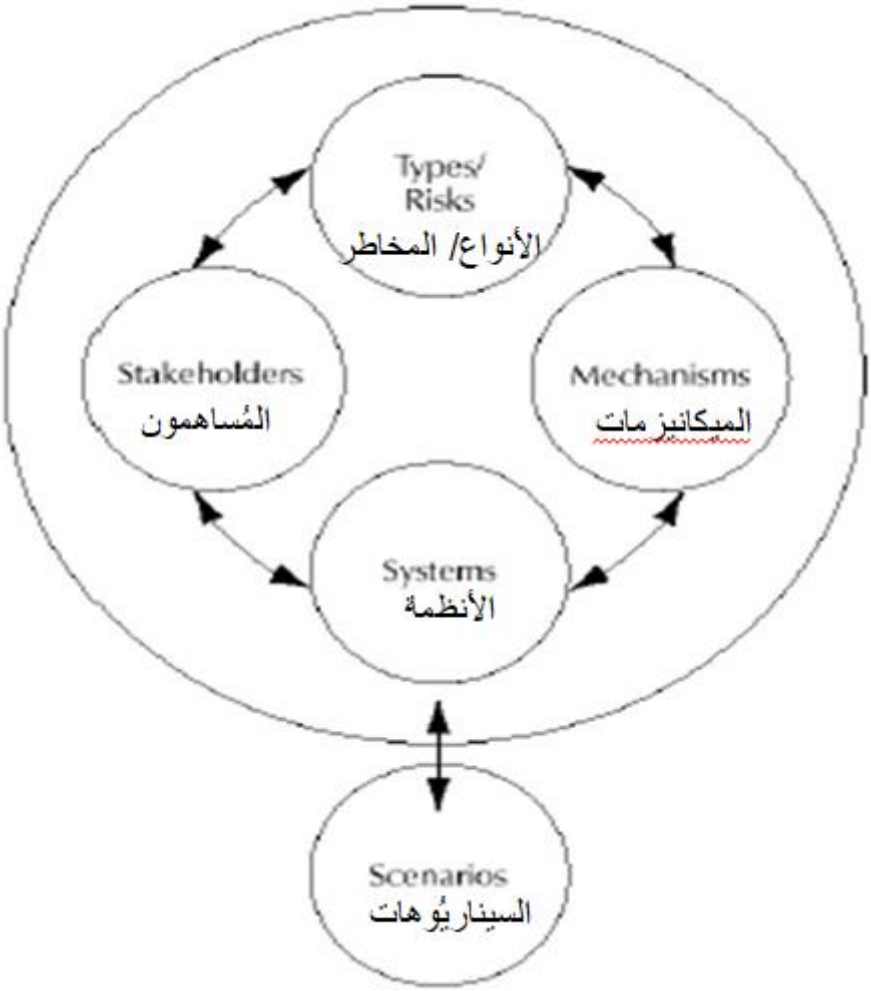
2.5 أنموذج MITROFF

يُعتَبر "**ميتـرُوف**" من أهم البَاحثين في علم إدارة الأزمات، وَفي كتابه المُهم رفقة "**أنجون**" والمَوسُوم بـ "**إدارة الأزمات قَبل حُدُوثها**"، يُقدمان في الفَصل الثالث أنمُوذجا يَصفانه بالأنموذج الأفضل للتطبيق. يُقدمان ضمن هذا الأنموذج خَمسة عَناصر أساسية من العوامل نُبينها في الشكل –؟؟– . في هذا السياق يُنوهان إلى أن إدارة الأزمات لا يُمن أن تَكون ناجحة إلا إذا كانت مُدعمة وبقوة من طرف الإدارة العُليا، وكذلك أن تكون مُدمجة ضمن البَرامج الأخرى للمُؤسسة كـ العوامل البيئية، إدارة المَشاكل، الهَندرة: أو إعادة الهندسة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، وضبط الجَودة إذ يَقول:[1]

«CM must not be viewed as another, stand-alone program. Unless it is integrated with other important programs, it will not succeed, and neither will the otherprograms» **«إدارة الأزمات لا يُمكن النظر إليها كبرنامج آخر قائم بذاته. فما لم تُدمج مَع البَرامج المُهمة الأخرى فَلن تَنجح ولا البرامج الأخرى»**

[1] MITROFF, Ian I and Gus ANAGNOS. Op. Cit. p.50-51. **التَرجمة بتصرُف**

الشَكل رَقم -12- يبين أنموذج Mitroff لإدارة الأزمات



المصدر: MITROFF, Ian I and Gus ANAGNOS. Op. Cit. p.52.

يختلف أنموذج "**ميتـروف**" عن أنموذج "**فينـك**" فإذا كان هذا الأخير رَكز بشكل كبير علـى مَراحل عَملية إدارة الأزمـات، فإن "**ميتـروف**" يُركز علـى العَوامل المُؤثرة فيها. يَعتبر "**ميتـروف**" أن التَعرف الدقيق علـى أنواع الأزمات وكذا المَخاطر عَاملا محوريا فـي عَملية إدارة الأزمات، ولَقد أشار إلى مَجموعة من هذه الأنواع. إضافة إلى ذلك يَرى أن ميكانيزمات عَملية إدارة الأزمـات تُعتبر عَاملا فَارقا فـي نَجَاح عَملية إدارة الأزمـة مِن عَدمها، وَسَوف نَتطَرق إليها في العناصر المُقبلة. أما بخُصوص الأنظمة التي يَعتبرُها مُؤثرة في عملية إدارة الأزمـة فَهـي: التكنُولُوجيا، الهيكل المُؤسساتي، العوامل البَشرية، الثقافـة، بسيكُولوجيا الادارة

العُليا. وإضافة إلى ذلك فإن هذا الأنموذج يُعد سباقا للإشارة إلى دَور المُساهمين أو (حاملي الأسهُم) في عَملية إدارة الأزمات، وعلى أساسه تَم بناء نظرية المُساهمون لإدارة الأزمات المُشار إليها سابقا. يَرى "**ميتروف**" أن هذه العَوامل الأربعة المُتفاعلة فيما بينها، يَتم مُقاربتها للاستعداد والاستجابة لأزمات من خلال إعداد أفضل وأسوء سيناريو يتمُ فيهما الأخذ بعين الاعتبار آثار الأزمات على المُؤسسات.

على الرُغم من شُمولية وَدقة هذا الأنمُوذج الذي أخذ بعين الاعتبار قَدرا مُعتبرا من العَوامل المُؤثرة في عَملية إدارة الأزمات، إلا أنه يُركز بشكل كَبير عَلى مَرحلة الاستعداد لإدارة الأزمات –وهي المَرحلة الأولى من أنموذج فينك غَير المُفصل–، ولَقد أشار "**ميتروف**" ذاته إلى أن عَملية الاستعداد ومَهما كانت مُتقنة، فلا يُمكن لها أن تَقي المُؤسسة من التَعرض للأزمات، وهذا ما يُبقي وصفه لهذا الأنموذج باعتباره الأفضل للتطبيق مَحدُودا، نظرا إلى أن هُناك مَجموعة من العَوامل الأخرى خاصة ما تعلق بمَرحلتي الاستجابة، وما بعد الأزمة التي لَم يَتم أخذها بعَين الاعتبار ضمن هذا الأنموذج.

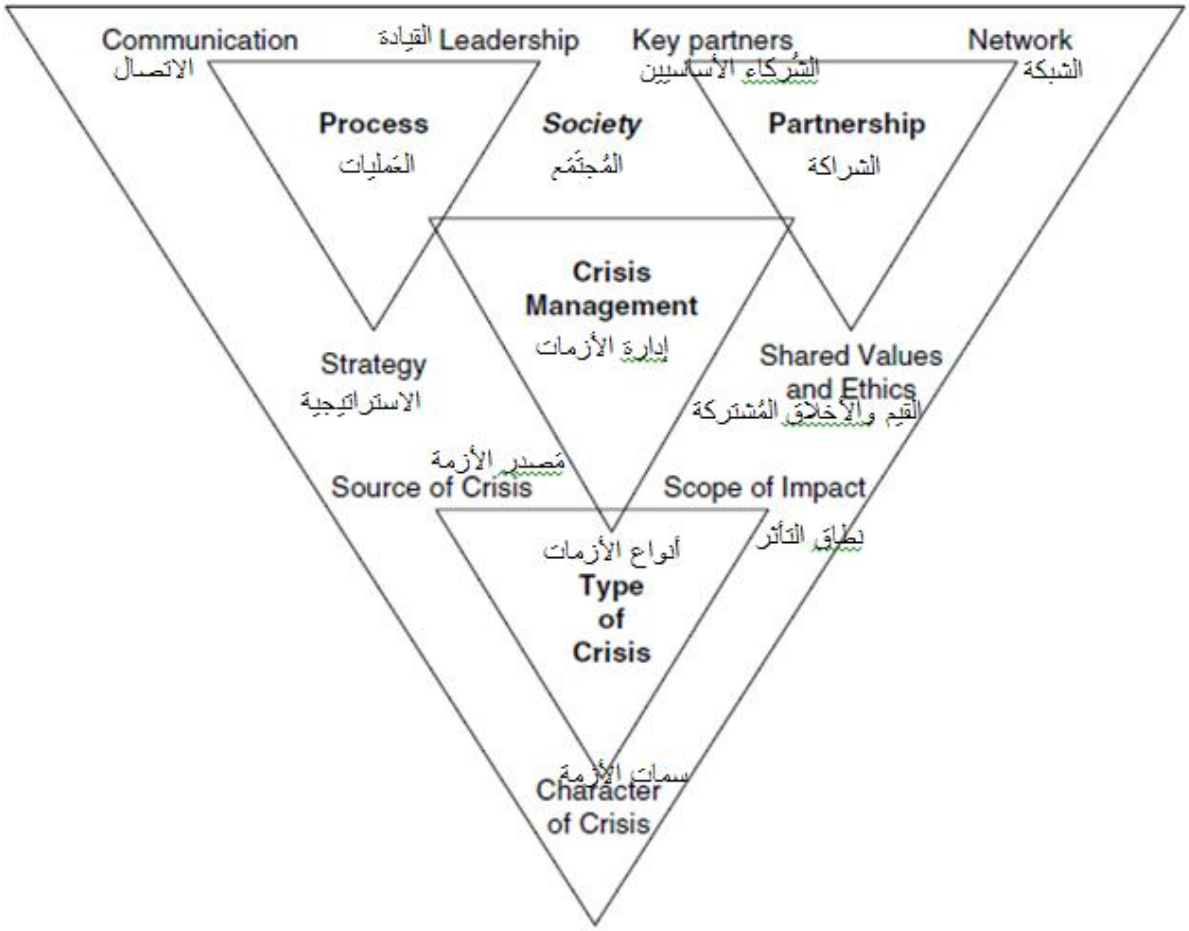
3.5 الأنموذج المُثلث triangular model

تَمت صياغة هذا الأنمُوذج من قِبَل «Alas Ruth» بناء على نتائج دِراسة تَجريبية «Empirical» عَلى المُؤسسات الإستونية. يَتضمن هذا الأنمُوذج أربعة عَناصر تَتَسم بِها كُل الأزَمات وَهي: نَوع الأزمة، العَمليات، الشراكة، والمُجتمع.

بحيث أن المُجتمع «society» الذَي يُعتبر من العناصر الأساسية من هذا الأنموذج، يُحيط بالمُؤسسة حيثُ يتم إدارة الأزمات، ويُؤثر عَلى العَناصر الأخرى التي تتضمن كُل الأنشطة والخُطوات المُتبعة أثناء الأزَمات.

وكل عُنصر مِن العناصر الثلاثة المُتبقية تَنطوي هي الأخرى على ثلاثة عَناصر فَرعية، تتَفاعل جُل هذه العناصر في ما بينها، كَما هُو مُوضحٌ في الشكل التَالي.

الشكل رَقم -13- يبين أنمُوذج المُثلث لإدارة الأزمات



source: ALAS, Ruth. The triangular model for dealing with crisis management. In: Managing in a global economy XIII. Rio de janeiro, brazil, jun 21-25.. toim Miller, J. K. 2009. Available from: https//www.etis.see/Portal/Publications/Display/06caf84b-4bbe-47e8-82d4 cfd6eae98f0b?lang=ENG. P.P.: 442-469

يَتضمن المُثلث الفرعي الخاص بعُنصر أنواع الأزمات ثلاثة عَناصر فَرعية تتضمن: نَوع، نطاق، وسمات الأزمة. في حين أن المُثلث الفَرعي الثاني الخاص بعُنصر العَمليات فهو بدوره يتضمن ثلاثة عناصر فرعية هي: الاستراتيجية التي تُحدد القيادة ونَمط الاتصال أثناء عَمليات إدارة الأزمات، ونَمط القيادة يُؤثر على اختيار الاستراتيجية ونَمط الاتصال، والاتصال يُمكن أن يُؤثر ويَعكس تطبيق الاستراتيجية ونَمط القيادة في المُؤسسة. أما بخصوص المُثلث الفَرعي الثالث والحَاص بالشراكة فُهو الأخر يتضمن ثلاثة عَناصر فَرعية هي: العلاقات مَع الشُركاء الأصليين، والشبكة العامة. بحيث من المُهم تحديد مَن يُمكن أن

يَكون مُساعدا في أثناء الأزمات المُختلفة وفي جَميع مَراحل إدارة الأزمات. وبما أن المَوارد مَحدُودة فلبُد من اختيار الشُركاء الأساسين. وكُل الأحزاب أو الجهات يجب تَحديدها وتَضمينها في الشبكة، وهذه العلاقات تقُوم على القيم والأخلاق المُشتركة[1].

تَتَفاعَلُ هذه العَوامل الرئيسية وَالفرعية المُرتبطة ضمن الأنموذج المُثلث أثناء جميع عَمليات إدارة الأزمات. يضمن هذا الأنموذج تَوجيه المُسيرين لفعل كُل شيء لتجنب الأزمات، وفي حالة حُدوثها يُساعدهُم للاستعداد بشكل فعال للتعامُل مع الأزمات[2].

يُعتبر هذا الأنموذج، لكَونه حَديثا وكذلك نتاجا لدراسة تجريبية، جَيدا خاصة في مَرحلتي الاستعداد والاستجابة للأزمات. كَما أنه يأخذ بعين الاعتبار عَناصر جديدة لَم يتم التطرق إليها في النماذج السابقة كدور المُجتمع باعتباره فاعلا، القيادة، الاتصال. وَمع ذلك فإن هذا النَموذج وَرغم نجاحه، كما النماذج السابقة، إلا أنه ليس شاملا لجَميع العَوامل المُؤسساتية ولَعل هذا راجع لأن هذا الأنموذج وسابقيه تَم تطويرهُم في بيئة خاصة بالمُؤسسات الاقتصادية الإنتاجية. وهُنا تَبرُز الحاجة إلى أنموذج شَمل يأخذ بعين الاعتبار جميع عناصر عملية إدارة الأزمات دُون التَركيز على نَمط واحد أو مَجموعة من الأنواع دُون الأخرى. ولَعل الأنمُوذج المُقبل سيفي بهذه الأغراض.

4.5 أنموذج معيار ISO 22364:2022

في إطار سَعينا للوصول لأنموذج شَامل مِن حيثُ تَغطية وَإدراج جَميع عنَاصر عمَلية إدارة الأزمات، وكَذا قابليته للتَكيف مَعَ مُختلف أنواع المُنظمات والمُؤسسات، لأخذه كأساس نَظري لهَذا البَحث. فإن المُنظمة الدَولية للتَقييس من خلال معيارها المُتعلق بإدارة الأزمات

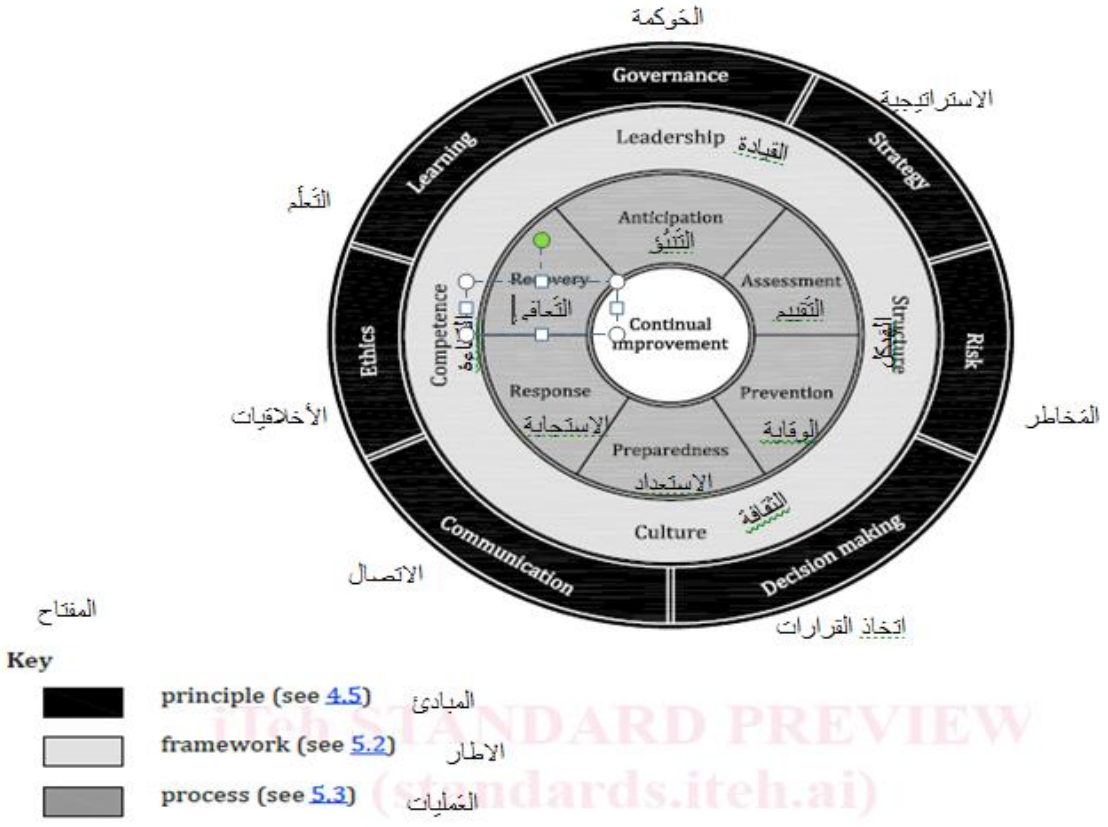
[1] source: ALAS, Ruth. The triangular model for dealing with crisis management. In: Managing in a global economy XIII. Rio de janeiro, brazil, jun 21-25.. toim Miller, J. K. 2009. Available from: https//www.etis.see/Portal/Publications/Display/06caf84b-4bbe-47e8-82d4 cfd6eae98f0b?lang=ENG. P.P.: 442-469

[2] IDEM.

تُحقق هذه الغاية، نظرا لأن هذه المُنظمة تَعمل على وَضع مَعايير إرشادية تَتَسم بالشُمولية بحيث يُمكن تَطبيقها عَلى جَميع أنواع المُؤسسات في مُختلف أنحاء العالم.

يَجب التَنويه أن هَذا المعيار حَديث جدا، إذ صَدَرَ في نُوفمبر 2022. حَيثُ طُور استجابة لضرورة وُجود إطار شامل دُولي عالمي لإدارة الأزمات خُصوصا مَع تزايُد وتيرة وَحدة حُدوثها على مُستوى كَوني. يَتَضمن هذا الأنمُوذج مَجمُوعة مُوسعة من العناصر هي: المبادئ وتَتَضمَن: الحَوكمة، الاستراتيجية، المَخاطر، اتخاذ القَرارات، الاتصال، الأخلاق والتعلم؛ الإطار وَيتَضمَن: القيادة، الهَيكل، الثقافة، الكَفاءة؛ وَالعَمليات تتضمن: التَوقع (التَرقُب)، التَقييم، الوقاية، الاستعداد، الاستجابة، والتَعافي. هذه العَناصر المُتفاعلة فيما بينها ضمن أنموذج دائري نُوضحها في الشكل المُوالي.

الشَكل رَقم -14- يبين أنموذج ISO 22361: 2022 لإدارة الأزمات



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

Source: INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Switzerland: International standard organisation, 2022. Available at: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22300:en

من خلال الشَكل السابق الذي يُوضح أنموذج المُنظمة الدَولية للتقييس لإدارة الأزمات، يَتبين لنا أنه أنموذج شاملُ لجَميع عناصر عَملية إدارة الأزمات، فَهو يَضُم مَراحل أنموذج «Fink» الأربعة ويَضيف إليها مَرحلتين تَفصيليتين، أفرزتهُما التَطور الحاصل في أدبيات علم الأزمات، كمَا يُفضي عَليها الصبغة العلمية الإدارية. كَما نلاحظ كذلك اختلافا ظاهريا بينه وبين أنموذج «Mittrof» والأنموذج المثلث، إلا أن بعض العَناصر المُدرجة في الأنموذجين السابقين، إنما هي مُتضمنة ضمنيا في أنموذج «ISO». والأخرى مُتضمنة ضمن أحد العناصر الرئيسية الثلاثة.

يُعَد هذا الأنموذج أكثر شُمولية وتَفصيلية خاصة فيمَا يتَعلق بالجوانب التطبيقية لنظرية إدارة الأزمات في المُؤسسات والأنظمة. كمَا يُركز هذه الأنموذج على المُؤسسات في ظل البيئة المُتغيرة وآليات إدارتها للحَوادث والحالات التي يُمكن أن تُشكل تأثيرا على المُؤسسة وَمُحيطها. أمَا بخُصوص التَعريف بعَناصر هذا الأنمُوذج، فباعتباره مُعتمدا لإجراء الدراسة، فإنها مُتضمنة ومُعرفة في عنَاصر هذا الفَصل والفصل القادم.

6. حَوكَمَة إدارة الأزَمَات

نَشَأت نَظرية الحَوكَمَة للاستجابة للأزَمَات الاقتصادية وَالسياسية، نَظَرا لمَا تَنطَوي عَليه هَذه النَظرية من مَبادئ وَمَعايير تَحكم إدَارة وتَسير المُنَظمة مِن مُختَلف جَوانبها عَلَى أسَاسَ مِنَ الشفافية، المُسَائلة، المَسؤُولية، وَالعَدَالة، فَضلا عَن تَحديد الفَاعلين وَتَوزيع المَهَام وَالمَسؤُوليات بَينَهُم. وَلَقد سَبق وأن أشرنا إلى الحَوكَمة باعتبارها عَاملا مُهمَا مِن عَوَمل إدَارة الأزَمَات.

عَلَى هَذَا الأساس تكون الحَوكَمة الشَاملة للمُؤَسَسَة عَاملا مُهمَا وَمُعَززا لإدَارة الأزَمَات، وإذَا اعتبرنا عَمَليات إدَارة الأزَمَات نظَما فَرعيا مُدمَجا في المُؤَسَسَة، فإن هَذا يَستَدعي إنشاء إطار لحَوكَمة هَذا النِظَام الفَرعي، خَاصة أنَ عَمَليات إدارة الأزَمَات تَنطَوي عَلَى العَديد مِن

الفَاعلين الدَاخليين والخَارجين وكذَا عَلى مَجمُعَة من العَمليات المُعَقَدة المُتَفاعلة فيما بَينها في بيئة مُؤَسَساتية وتَنظيمية مُعَقَدة. وبذلك فإن التَوَجُه نَحَو حَوكمة إدارة الأزَمَات أصبحَ ضرُوريا لضمَان نَجَاعة وجَودَة هَذه العَملية، وَكَذا لتَحقيق أهدَافها المُتَمَثلة في تَجَنُب أو الإدَارة الفَعالة للأزَمَات.

1.6 مَجَالات الحَوكَمَة في إدَارة الأزَمَات

يَرى «Fatih Demiroz» الأستَاذ في جَمعة «Sam Houston» أنَ الحَوكَمة في سياق إدَارة الأزَمَات تُشير إلى: 1. قُدرَة الحُكُومَة عَلى تَقديم الخَدَمَات وإدارة الأزَمَات، وَ 2. التَعَاون بَينَ القطَاعَات وَالعَلاقات بَين المُنَظَمَات[1]. وَعندَ قراءتنا لهَذَا التَعريف في سِياق إدَارة الأزَمَات، يُمكنُنَا القَول بأن حَوكمة إدارة الأزَمَات تَتَمَثَل في قُدرَة المُؤَسَسَة عَلى تَقديم خَدَمَاتها، وكَذا إدارة الأزَمَات، وَبأن الحَوكَمة تُعنى بتَعزيز التَعَاون بَينَ مُختلف قطَاعات المُؤَسَسَة وَالتَشبيك بَينَهَا وَتنظيم العَلاقات المُختَلفة فيهَا، وَفي ذَات السِيَاق تَعمَل عَلى تَعزيز التَعَاون وَالتَشبيك مَعَ الجهَات الخَارجية الفَاعلة، سَواء كَانت "مُؤَسَسَات حُكُومية، شُركَاء استراتيجيين كالمُؤَسَسَات المُوَردَة، المُسَاهمُون، أو مُجتَمع المُستَفيدين وَالرأي العَام". وَذَلك بِنَاء عَلَى المَعايِير وَالمَبَادِئ التي سَبَق وأن أشَرنَا إليها.

وَمِن هَذا المُنطَلَق تُعتبَر الحَوكَمة أَحد المُتَطلبات الأساسية لإدارة أزَمَات فَعَالة، إذ تَعتَمدُ هَذه الأخيرَة عَلَى الحَوكَمَة الفَعَالَة لجَمِيع **مُستَوَيَات المُؤَسَسَة**. وَالقُدرَة عَلَى إدَارة الأزَمَات، تَعتَمدُ كَذَلك عَلى تَحديد وَفَهم الهَيكل المُؤَسَسَاتي والإداري، الأدَوَار، المَسؤُولِيَات وَالكَفاءات اللاَزمة التي تُحَدِدُهَا الحَوكَمة بشكل دَقيق. كَما أنَ قُدرَة المُوَظفين عَلَى الاستجَابَة للأزَمَات، تَتَأَثَرُ بِمَدَى إدراكهم لأَدوَرهم وَمَسؤُولِياتِهم، وعَلى هَذَا الأسَاس فَمن الضَرُوري

[1]DEMIROZ, Fatih. Governance in Crisis Management. In: Farazmand, A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, 2017. P. 2. Online ISBN978-3-319-31816-5. Availabel at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2893-

عَليهم أنَ يَكُونُوا مُدَرَبين بشَكل كَافي وَمُستَجيبين لمَعاير الثقة مِن أجل مُلاقات مُتَطلبات إدارة الأزَمَات[1].

وَتَأكيدَا عَلَى ذَلِكَ، يَرَى "**د. عبد العَلي لُطفي صَرُوري**" في بَحثه عَن دَور حَوكَمة **المَوارد البَشرية** في إدارة الأزَمَات، أنَ **الحَوكَمة** تُحَسن مِن فَاعِلِيَة المَوَارِد البَشرية وإدارة الأزَمَات، وَأنَ تَحسين بِيئَة العَمَل فِي إدَارة الأزَمَات يُحسن في فَاعلية إدَارة الأزَمَات. وَفي هَذَا السياق يُشير إلى أن حَوكَمَة المَوَارد البَشَرية تَعني: إدارة المَوَرد المُتَاحَة وَطَاقاتها من خلال المُسَاهمين وَالذين مِن بَينهم العُمَال وَالمُتَعَامِلِين بِشَكل خَاص وَالمُجتَمَع بِشَكل عَام. وَتَتَحَقَقُ حَوكَمة إدارة الأزَمَات مِن خِلال التَركيز عَلَى الاطار الأسَاسِي للحَوكَمَة[2]:

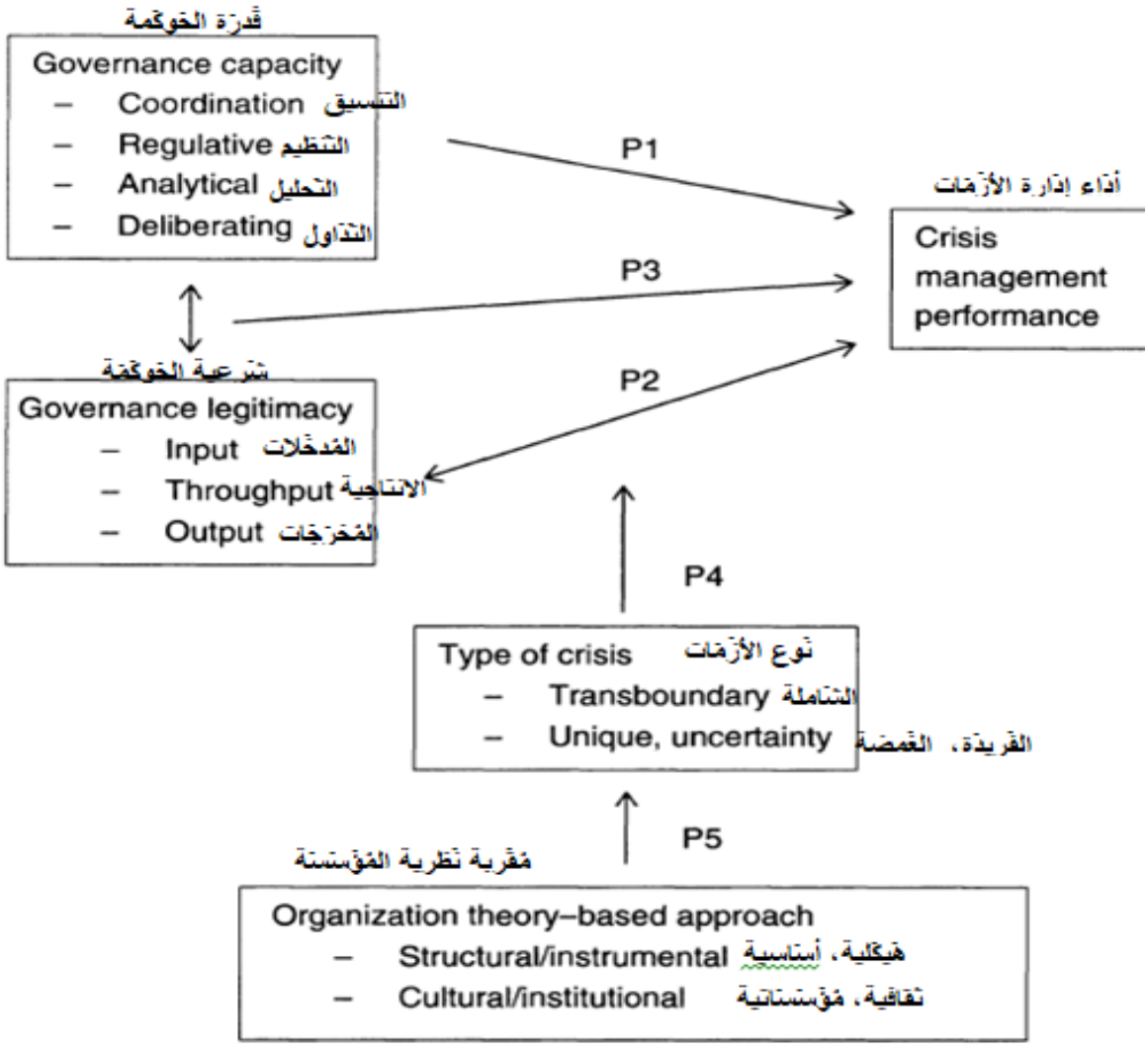
- تَطبيق الخُطَط، السيَاسَات وَالتَطبيقات المُتَوَافقة مَعَ القَوَاعد وَالتنظيمات الصَحيحة؛
- تَطوير مَهَارَات وَقُدُرَات المُوَظفِين وقوى المَوَارد البَشَرية؛
- تَطوير الخُطَط وَالسِيَاسَات المُرتبطة بالبيئة الخَارجية والتَطوُرات المُتَسَرعة؛ وَ
- تَعزيز تَواجد المَوَار البَشرية عالية الجَودَة في هَيئَة الإدَارة أو ضِمن السُلطات العُليا في المُؤَسَسَة.

وَفي دِرَاسة حَديثة يُقَدمُ «Tom Christensen» وَ «Per Laegreid» وَ «Lise H. Rykkja» وَهُم بَاحثونَ من جَمعات النَرويج «Norway» إطَارًا نَظريًا لحَوكَمة إدَارة الأزَمَات انطلاقا مِن حَاجة الأنَظمة وَالمُؤَسَسَات لـ: القُدرَة عَلَى الحَوكَمَة وَشَرعِيَة الحَوكَمَة، وَأنَ هَذَان العَمِلان يُؤَثرَان عَلَى إدارة الأزَمَات. وَعَلى هَذَا الأسَاسَ تَبرُزُ –حَسب وِجهَة نَظرهم– أهَمية بِنَاء القُدرَة المُؤَسَسَاتية مِن خلال التَنسيق بَين المَوَارد –بِمَا فِي ذَلِكَ

[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op.Cit. p. 07.
[2].SROUR, Badia Abed Al Latif. The Role of Human Resource Governance in Crisis Management Case Study (PEYRISSAC Company) [online].
Webology, Vol. 19, N. 1, 2022, pp. 942, 946 [viewed 5 February 2023]. Available from: https://www.webology.org/data-cums/articles/20220122024201pmWEB19065.pdf.

الخَارجية– وَنِظام اتخاذ القَرَارَات وَأدَوَات الحَوكمَة مِن أجل تَعزيز إدارة الأزَمَات. وَبالنَتيجَة يَرَونَ أن أفضل سَبيل لفَهم أدَاء إدارة الأزمَات هُوَ التَركِيز عَلى: 1. مَدَى حَوكَمَة المُؤَسَسَة ، وَ 2. شَرعيَة الحَوكَمَة. ويُمكن تَلخِيص إطار الحَوكَمة الخَاص بإدَارَة الأزَمات وْفقا للوَرقة التي طَرحها البَاحثون سَالفوا الذِكر في الشَكل المُوَلي[1].

الشَكل رَقم –15– يبين أنمُوذَج لحَوكَمَة إدَارة الأزَمَات



Source[2]:

[1] HRISTENSEN, Tom, Per LAEGREID, and Lise H. RYKKJA. Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. Public Administration Review [online]. 2016, 76(6), 887–897 [viewed 6 February 2023]. ISSN 0033-3352. Available from: doi:10.1111/puar.1255

[2] IDEM. 890.

وَهَذَا الأنمُوذج المُبَين في الشَكل السَابق يُبين المُقتَرَحات الخَمسَة الذي يَقوم عَليه هَذَا الطَرحُ وَهي[1]:

- **المُقتَرَح الأوَل:** زيادة قُدُرَات الحَوكَمة، يُحَسن من أدَاء إدَارَة الأزَمَات؛
- **المقتَرَح الثاني:** كُلمَا زَادة شَرعيَة الحَوكَمة، كُلَمَا تَحسَن أدَاء إدَارة الأزَمَات، كَمَا أن الإدارة الفَعَالة للأزَمَات تُعَزِز شَرعيَة الحَوكَمَة؛
- **المُقتَرَح الثالث:** التَفَاعُل المُتَبَادل بَينَ قُدرَة الحَوكَمة وَشَرعية الحَوكمة مُهم لأدَاء إدارة الأزَمَات؛
- **المُقتَرَح الرَابع:** نَوع الأزمَة مُهم في أدَاء إدارة الأزَمَات، بحَيث كُلَمَا كَانت الأزمَة شَاملَة، غَامضَة وَفَريدَة، كُلمَا قَالت فَاعلية أدَاء إدارة الأزَمَات؛ وَ
- **المُقتَرَح الخَامس:** يُمكن تَفسير أدَاء إدارة الأزَمات من خلال شُروُط كُل من: الهَيكلية، الأسَاسِية وَالثقَافة، المُؤَسساتية.

تُحَاول هَذه المُقتَرَحَات فَهم دَور الحَوكمَة في أدَاء إدَارة الأزَمات بالاعتمَاد عَلَى نَظرِيَة المُؤَسَسَة، التي سَبق وأن تَطرقنا إليها[2]، وَالتي تَعتَمدُ في الأسَاس عَلى دِرَاسَة الهَياكل التَنظيمية والأسَاسِيَة، الثقَافَة وَالجَوانب المُؤَسَسَاتية وَغَيرُهَا مِن عَنَاصرهَا –التي غَفَلَ عَنهَا البَاحِثُون فِي هَذَا السِيَاق–. فَمِن خلال هَذا الفَهم فَإن قُدرَة المُؤَسَسَة عَلَى الحَوكَمَة مِن خلال: التَنسيق، التنظيم، التَحليل، وَالمُدَاولة التي لَهَا عَلاقة تَفاعلية مَع شَرعية الحَوكمة التي تَتَجلي مِن خلال عَمليات: المُدخَلات، الانتَاج وَالمُخرَجات، لَهَا تَأثيرَات ايجَابية –إن كَانت فَعلالة– عَلى أدَاء إدَارَة الأزَمَات. وَمَعَ ذَلك يَبقى هَذَا التَأثير مَرهُونًا وِفقًا لمُحَدِد نَوع الأزَمة إذ أن كَونَهَا شَاملَة وَفَرِيدَة وَغامضة –حَتى في ظل قُدرَة وَشَرعية المُؤَسَسَة– تَنخَفِض كَفاءَتها.

[1] IDEM. 890.

[2] أنظُر: نَظرية المُؤَسَسَة: صَـ. ص: 315–318

وَمِن أَجل اختِبَار هَذه المُقترحات التي يَقُوم عَليها هَذا الأنمُوذج، اعتَمدَ الباحثون عَلى دِرَاسَات نَظَرِيَة وَمَيدَانية لاستِخرَاج الدَلائل التي تُبَرهن عَلى صِحَة هَذا الأنمُوذج. وَمَعَ ذَلك فَإن الاهتِمَام بِحَوكَمَة إدارة الأزَمَات تَزَايد في العُقُود القَلِيلَة الأخيرَة، إلا أَنَ المَزيد مِن التَنظيرات الأكَاديمية وَالدراسات المَيدانية مَطلُوبة مِن أجل التَوَصُل إلى مُقَارَبَات نَظَرِيَة وَتِقَنية يُمكِنُهَا تَفسير طَبيعَة العَلاقة بَينَ الحَوكمة وإدارة الأزَمَات، وَكَذا تَصِفُ بِدِقَة أكثَر الإجراءات التقنية وَالعَملية التِي تَعَزِز تَطبِيق نَظيرة الحَوكَمة في إدَارة الأزَمات بُغيَة تَحقِيق أدَاء أفضَل وَنَجاعة في تَحقيق الأهَدَاف.

2.6 أنمَاط حَوكَمَة إدارة الأزَمَات

في كتابه "إدارة الأزَمَات: المَبادئ الأدوَار وَالتطبيقات"، يَرى «GABRIEL LELE» أَنَ المُنَظرين والأكاديميين انقَسمُوا لقسمَين بخُصوص حَوكَمة إدارة الأزمات. إذ يَرَى الفريق الأوَل أن الأزَمَات تَحتَاج إلى استجَابة حَاسِمَة وَسَريعَة وَعلى ذَلك فإنَ نَمط الحَوكَمة المَركَزية هُو الأفضَل. وَمن جِهَة أخرى يَرى فَريق آخر مِن الأكاديميين أَنَ الأزَمَات لها أسبابها وَنَتائجها المُتَعَددة، فَهي بذَلك تَتَطَلب مَزيدًا مِنَ المعالجَة المَحلية، والاستجَابة ضِمن السياق، وَعَلى ذَلك فإن نَمَط الحَوكَمَة اللامَركزية هُوَ الأفضل[1]. وَعَلى هَذا الأسَاس فإنَ المُؤَسَسَات – غَالبا مَا– تَعتَمِدُ أحَد هَذين النَمطين في حَوكَمَة إدَارة الأزَمَات، وَهذَا مَا سَنَعرِضه في العُنصُرَين المُوَاليين.

1.2.6 نمط الحَوكمة المَركزية في إدارة الأزَمَات

يَعتَمدُ هَذا النَمَط عَلى تَركيز **اتخاذ القرارات** في هَيئَة وَاحدة، لتحقيق مَزيد مِن السَيطَرَة وَالتَحكُم في التسيير. وَبذلك تَكون الإدارة أكثر فَعَالية مِن خلال اتخاذ قرارات حازمة وَفَورية

[1] LELE, Gabriel. Revisiting Crisis Governance: Toward Collaborative Crisis Management. In: Crisis Management - Principles, Roles and Application [Working Title] [online]. IntechOpen, 2022 [viewed 7 February 2023]. doi:10.5772/intechopen.106129. Available from: https://www.intechopen.com/onlinefirst/82845?fbclid=IwAR3LErIb8XSQoDECte5D_p0wezZx1d3QETVtGx-d1hcz8ML_Tk9hQau2BM

للاستجابة للأَزَمات حَيثُ تكلفة التأخير فيها عالية جدًا. وَهَذا راجع لكون هَذا النَمط يضمن اجراءات بَسيطة وَمُركَزَة دُون الحاجة إلى المُرور بقنوات واجراءات مُتعَددة ومُعَقَدة، وَذَلك بالاعتماد عَلَى سِلسِلَة مُركزية وَمُتَخَصِصَة من القيادَة الذين يُنَسقون مِن أجل استِجابة مُوَحَدَة، وتُغلق الطَريق أمَام أي عَرقلة للخُطَطَ وَالسِيَاسَات التي يُمكن للفاعلين المُتَعددين نَقضُها. وَفي ذَات السياق، فإنَ هَذَا النَمَط، وفي ظل غياب الثقة في حَالة الأَزَمَات، يُعَزِز من فَاعلية اتخاذ القَرَارَات لمَا يُوَفره مِن مَعَايير عَالية مِن الثقة بسبب صناعتها وَاتخَذها عَلى المُستَوَى المَحَلي[1].

كَذَلك يَضمَنُ هَذَا النَمَط مِنَ الحَوَكمَة **اجراءات مُسَائلة وَاضحة**، وَهذَا مَا يَبعَثُ المُؤَسَسَة للسَعي وَرَاء سِيَاسَات وَقَرَارَات أكثرَ مَسؤولية، وفي ذَات الاتجاه يُوَلدُ ضغُطات قَوية عَلى الأدَاء حَيثُ تكون الجهَة الفاعلة وَاضحة وَيَسهُل التَشهير بها وَلَومِها، وَمَع ذلك فإن هَذَا الضغط يُوَلدُ بدَوره دَافعا لتُقَدم هَذه الهيئة أفضل مَا لَدَيهَا الأمر الذي يُؤَدي إلى اتخاذ سِيَاسَات جَيدَة[2].

وَيَنعكس هَذَا النَمط بشكل ايجابي عَلى **اتصالات الأزمَة**، مِن خلال التَنسيق المُحكَم للمَعلومات التي يَتم تَسريحها للعَلَن، وَهَذا مَا يُجَنب التَعقيد، عَدَم اليقين، وَالاضطراب في عَملية الاتصَال، في ظل تَحَكم هَيئَة وَاحدة في ادارة وكَشف المَعلُومَات وبالخُصوص في ظل تَعدُد مَصادر المَعلومات المَغلوطة التي يمُكن أن تُؤَثر بالسلب على إدارة الأَزَمات[3].

وَمَا **يُنتَقدُ** عَليه هَذَا النظام؛ كَونَه غَير تَوافقي وَغَير دِيمُوقرَاطي خَاصَة أن بَعض الأَزَمَات مُعَقدة وَتَتَطَلبُ مُسَاهَمَة جَمِيع الفَاعلين وَالمُجتَمع بخصوص مُشاركة المعلومات وَالمَوَارد، وَبِنَاء عَلَى ذَلك فإنُه يُضعف مِن شَرعية حَوكَمة إدارة الأَزَمَات. كَمَا أنَ هَذَا النَمَط مُعَرض أكثر للخَطَأ واسَاءَة استخدَام السُلطَة، كَمَا أن المُسَائلة في هَذَا النَمَط غَالبا مَا تَكون

[1] IDEM.
[2] IDEM.
[3] IDEM.

مِيكانيزم غير فَعَال، خَاصَة في ظل سِيَادة التَسيير العَمودي وَغياب المُشَورَات وَالمُدَاولات الأفقية، كَمَا أنَ هَذَا النَمَط يَتَسمُ كَذلك في المُبالغة في رُدُود الفعل الأمر الذي يُضعف مِن مُرُونة المُؤَسَسَة وُقدرَتِها عَلى الصُمود أمَام الأزَمَات[1]. وَبِنَاء عَلَى هَذه الانتقادات وَالنَقَائِص وَالقصور الذي يَشوُب هَذَا النَمَط، بَرز نَمَطُ أخر يَقوم على لَا مَركزية الحَوكَمَة.

2.2.6 نَمَط لا مَركزية الحَوكَمة في إدارة الأزَمَات

يَقُوم نَمَط لَا مَركَزيَة الحَوكَمة عَلَى التَطَلعُ نَحو **تَكيف أفضل، تَقسم مُتَوَازن للمَسؤُولِيَات، وَتَحسين الابتكار**، الأمر الذي يَسمَح ببناء استجابة مُتَوَائِمَة مَعَ الظروف المَحَلية، استغلال المَعرفَة المَحلية، وَتَعظيم الإمكَانيات المَحَليَة. وَيوَفر هَذَا النَمَط سُبَلا جَديدة **للتَنسيق**، من خلال التَدَفُق الحُر للاتصالات بَين الفَاعلين، وَعَلى الرُغم مِن صُعوبة التَنسيق ضمن هَذَا النَمَط بسَبَب التَوجهُ القَائم عَلى الشَخصَنة بَسن الفَاعلين، إلا أنَ ذلك يُمكن مُعالجته من خلال بناء شَبكات تَواصُل مُتَعَدِدَة، إذ تُسَاعد هَذه الأخيرة من التَقليل في حَالة عَدم اليَقين من خلال استيعاب كُل الفاعلين لمَدى المَخاطر الذي يَعودُ على الفَعلين الآخرين بناء عَلَى قَرَارَاته[2].

أمَا بخُصُوص عَملية **اتخاذ القَرَارَات**، فإنَ هَذَا النَمَط لا يَستَغني على السُرعَة والحَسم في صناعة السياسات واتخاذ القَرارات وإنما إضافة إلى ذَلك يَعمَلُ تَحسين اجراءات عَملية صُنع القرارات والسياسات وَزيَادَة فاعلية تَنفيذها وَتَطبيقهَا. وفي هَذا السياق تَجدُ الإشارة إلى وُجُود جسم أو هَيئَة مَركزيَة لإدارة الأزَمَات إلا أنَهَا تَعمَل بشكل أكبَر كَمُوَجه، مَركَز للمَعلُومَات والاتصَالات. وَبناء عَلى ذلك تَكون السَيطَرة والضَبط في يَد مَن هُم قَريبون مِن الأزَمَة، وَعَلى هَذَا الأسَاس يَستَوجب على الأطراف الغير مَركزيَة التَحلي بمَزيد مِن المَسؤُوليات، قابلية استشعار الأزَمَات، وَالقُدرَة على التأقلمُ مَع التَطَورات الجَديدة وَكذلك

[1] IDEM.
[2] IDEM.

يَستَوجبُ المُرُونَة وَحُرية التَصَرف وَهَذَا مَا يُوَفره نَمَط لا مَركزية الحَوكَمة، وَمَع ذلك فإن لهَذه الميزات انعكاسات عَلى سلبية على الهيئات الغير مَركزية باعتبارها المُستجيب في الخَط الأمَمي، وَزِيادَة خَطر تَحميلهم المَسؤُولين خَاصَة من طَرف المُجتَمَع[1].

وَعلَى عَكس النَمَط المَركزي، فإن لا مَركزية الحَوكَمة تُقَوي من نَزعَة الالتزَام باعتبار أنَ المُديرين والمُستَجيبين للأزَمَات من ذَات المُؤَسسة ومن ذَات المُجتَمَع المَحَلي، وَهَذا مَا ينسحب ايجابا عَلى الثقة، إذ في النَمَط المَحلي حَيثُ الأهداف مُشتَرَك تُؤَدي إلى خَلق حَالة مِن الثقة المُتَبَادلَة بَين الفَاعلين[2].

إن التَوُجُهان السابقان وإن كَانا مُتَعارضان وَمُتَنَاقضين إلا أن لكُل فَريق أسَبَابه المَنطقية التي تُبَرِرُ تَوَجهَه. إذ أنَ النَمط اللا مَركَزي في حَوكمَة إدارة الأزَمَات غَالبا مَا يصطدِم بتَحَديات مُرتَبطَة بآليات اتخاذ القَرارات التي لا تَقوم عَلى أسَاس ديمُوقراطية تَشاركُية تَمثيلية تَضمن رِضَى جَميع الأطراف، إضافة إلى نَمَط الاتصال العَمُودي الذي يُعَاني من قُصور في الشفافية والقُدرَة عَلى تَجميع المَعلُومات الكَاملة، إضافة إلا ذَلك فإن سِيَاسَات واستراتيجيات الاتصال فيه غَالبا مَا تَكون غير فَعالة نَظرا لغياب حُرية تَدَاول وتَشارك المعلومات في ظل سَيطَرة جَهة وَاحدة عليها. كَما أنهُ يواجه تَحديدات عَلى مُستوى المَوثوقية نَظرا لكون "القيادة" غير مُطَلعة عَلى حَيثيات الأزمَة وطبيعة البيئة التنظيمية الدَاخلية وَالخارجية أي أنها تَفتَقرُ للسياق نظرا لبُعده دَوائر اتخاذ القَرارات عَن مَركز وبُؤرة الأزمَة الذي يُعتبَرُ عَملا مُهما في صناعة القرارات واتخاذها، وَهذَا ما يُؤثر تباعا عَلَى شَرعية وَمِصداقية الحَوكمة.

وَمِن جِهَة أخرى فإن النظام المَحلي أو اللا مَركزي يصطدمُ بِسِمَات الأزَمة التي تَستَلزم السُرعَة وَالدقة في الاستِجابة الحَاسمة وَهذَا مَا يَفتَقدُ إليه هَذَا النَمط الذي يتَسمُ بدَوره ببطء

[1] IDEM.
[2] IDEM.

اجراءاته البيرُوقراطية التي تُؤَثر عَلى سُرعة وَفاعلية اتخاذ القَرَارَات، لذلك يواجه اشكالات مُتَعددة في الاستجابة الفَعالة في ظل مَحدُوديته في الوُصول إلى المَوارد واللوجستيات اللازمة لتطبيق استجابة فَعالة، كَمَا أنَ هَذَا النَمَط لا يَستَطيع كَذَلك اتخاذ القرارات وَبِناء السياسات الاستراتيجية في حَالات تَكون فيها الأزَمات شَاملة ومُمتَدَة وَهذا مَا يَستَلزُم تَنسيقا عَلى نطاق وَاسع وَتحقيق تَوافُقات لدَى كُل الفاعلين. وأمَام هَذه المُعطَيات فإن التَفكير في نَمط جَديد يُمكن أن يتَجَاوز الطَرحان السابقين بات ضَرُوريا[1].

3.2.6 نمط الحَوكمة التَعاونية في إدارة الأزَمات

بناء عَلى مُرَاجعة مَزَايا وَمَخاطر كُل من نَمَط مرَكزية ولا مَركزية حَوكَمَة إدارة الأزَمَات يَعرضُ «GABRIEL LELE» نَمَطًا ثالثا لحَوكَمَة إدارة الأزَمَات، بحَيث جاء هَذا النَمط لتَجاوز ثنائية الطَرح السابقة، وَالعَمل عَلى بناء نَمَط تَكاملي بين المَركزة والا مَركزية والتَركيز عَلى دَمج الهَيئات وَالمُؤَسَسَات الغير حُكُومية المَحلية، الاقليمية والدَولية . والذي يُعرَف بـ: "**إدَارة الأزَمَات التَعَاوني**" «Collaborative crisis management»؛ وَالذي يُشيرُ إلى تَرتيبات حَيث عَديد المُسَاهمين مِن مُختَلَف القطَاعات والتَوجُهَات يَعملون مَعا لإدَارة الأزَمَات، وَهَذا استجابة لكَون الأزَمة تَطرَحُ العَديد مِن التَحديات الأمرُ الذي يَستَلزم اشراك فَاعلين مُختَلفين بِما في ذَلك الهَيئات والمُؤَسسات غَير الحُكُومية ذَات المَسؤُوليات والمَوارد المتَعدِدَة. ولكَي تَنجح عَملية إدارة الأزَمَات التَعاونية فَلا بُدَ من تَرتيبات شَفافة وَواضحة للمَسؤُوليات والتَفاعلات بَين مُختَلف الفاعلين[2].

وَهذَا النَمَط يُشير كَذَلك إلى الجُهُود المُشتَرَكَة لفاعلين مُستَقلين مُتَعددين في العَمَل خلال إدَارات مُؤَسَساتية مُتعَددة، مُستَويات مُتَفاوتة من السُلطات، وَالقطاعات من أجل الاستعداد للاستجابة، والتَعَلُم من المَخاطر والأحدَاث المُتَطَرفة التي تُوَاجه مُؤَسَساتنا

[1] IDEM.
[2] IDEM.

وَمُجتَمَعَاتنا. وَهذَا مَا يَستَلزم دَمج المَعارف، المَعلومات، والخبرات التي يُمكن تَحويلُها لأفعال واجراءات تَعاونية أو تَشاركية. وَيُمكن تَلخيص هَذَا النَمَط في النقاط التَالية[1]:

- الاعتماد عَلَى ترتيبات ادارية وَسِياسية تُشرك بشكل مُباشر وَنَشط الفاعلين غَير الحُكوميين، خَاصة في عَمليات اتخاذ القرارات التشاركية القائمة على مبادئ الاجماع والمُداولة لتَحقيق أهداف جَمَعية مُحَدَدَة؛
- ادماج الإدارة العُمومية بإدارة الأزَمات، وَالاستجابة لمتطلبات أساسية كالديمُوقراطية والتشاركية التي تُعَزز شَرعية وَسياسات المُؤَسَسَة؛
- تَشكيل كَيان دائم على المُستَوى الوَطني لإدارة الأزَمات تُمَثَل فيه جَميع المُؤَسَسَات ذات التحَديات والأهدَاف المُشتَركة؛
- إدمَاج وَحدات جهَوية مُمَثلة ذات أنواع مختلفة منة المَسؤُوليات للاستجابة لأنواع مُتَعددة من الأزَمَات لتَحقيق التَزَامُنية؛
- إدماج الفاعليين الحُكُوميين والغير حُكُوميين بمُختَلف، مَعَ التَوجُه نَحوَ إدارة أزَمَات تَشَارُكية في عَلى مُستَويات اقليمية وَعَالمية؛
- عَلى هَذَا الكَيان أن يَكون قادرا على تَقديم حُلول مَرنة واستجابة قائمة على القُدرة على الابتكار، الارتجال، والتَكيُف مَع المُتَغيرات المُتَسَارعة للظرف والمشاكل المُعَقَدة، وَهذَا مَا يتَطَلب تَعبئة لشَبكة من المُؤَسَسَات تُغَطي ولايات، مَوَارد، مَهَارات وَقُدُرات مُتَنَوعة، وَهذَا مَلا يَستَطيع البيروقراطية الهَرمية التَقليدية فعله؛
- لَبُدَ في هَذا السياق الأخذ بعين الاعتبار احتمالية وُجود إشكالات وتعارض بين مختَلف الفاعلين في القيادة، أسلوب الادارة والتسيير والاجراءات والتجهيزات التقنية؛ وَ

[1] IDEM.

- التَركيـز عَلَـى أهميـة الشَـرعية وَالمُسَـائلَة مِـن أجـل ضَـمَان اسـتقرار وَمُرُونـة إدارة الأزَمَات التعاوني.

3.6 أخلَاقـيات إدَارَة الأزَمَات

مِن أجل تَحقيق حَوكَمة جَيدَة لإدارة الأزَمَات، فإن التَركيز عَلى المَجَالات المُؤَسَسَاتية، التَنظيمية، الهَيكلية، وَالتقنية غَيرُ كَاف. إذَ أن الاجراءات السَابقة وبنائها عَلى أسَاس مِن العَدَالة، المُسَائَلَة، المَسؤُولية وَالشَفافية لا يَتمُ إلا مِن خلال تَوَافر إطار أخلاقي يَحكُم وَيضبط الأداء دَاخل المُؤَسَسَة. وَعَلى هَذَا الأساس أشَارَت العَديد مِن المُؤَسَسَات والهَيئات الدَولية عَلى أهمية أخلاقيات العَمل فِي حَوكمة المُؤَسَسَات وَالأدَاء. وَلَقد حَدَدَت هَيئة الأمَم المُتَحدة الأخلاق باعتبارها مَبدئا مِن مَبَادئ الحَوكَمة الجَيدة للمُؤَسَسَات.

وَلَمَا كَانت عَمَلية إدارة الأزَمَات عَملية حَسَاسَة فإنَها تَتَطَلبُ قَدرَا كَبير مِن الالتزام في الأداء بالنسبة لجَميع الفَاعلين في هَذه العَمليات، وَنَظرَا لحَالة عَدَم اليَقين التي تَرفَق الأزَمَات فَهي تَتَطلبُ **وُجُود ثِقَة** عَالية بَين مُختَلف الفَعلين خَاصة بَينَ المُؤَسسة وَمُوظفيها مِن جهة وَبينها وبَين المُتَعَاملين مِن جهَة أخرى. إضافة إلى ذَلك لَبُد من وُجُود ثقافة تَنظيمية صحية قَائمة عَلى أسُس أخلاقية تَستجيب لمُتَطلبات التَعَامُل مَع المَخَاطر، الخَسَائر وَالتغيرُات التي تَصحُب الأزَمَات. وبناء عَلى ذَلك تَبرُز الأهَميَة وَالدَور الكَبير لأخلاقيات إدارة الأزَمَات.

إذ أن عَمَلية الاستجابة المُؤَسَسَاتية للأزَمَات الحَالية أو المُستَقبَلية لَبُدَ أنَ تُوَجَهَ بناء عَلى القيَم الأساسية والأخلاقيات المُتَوَقَعَة لدَى المُؤَسَسَة مِن طَرف الفاعلين/ المُسَاهمين، المُستَفيدين وَالمُجتَمَع. وأن **إبرَاز القيَم والأخلاقيات** المُنَاسبة يُعَزز من دَعم الأطرَاف ذَات العلاقة سالفة الذكر في دَعم، بناء الثقة، والمُسَاعدَة في حمَاية وَتَحسن صُورَة المُؤَسَسَة وَسُمعَتِهَا[1].

[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op.Cit. p. 08.

وَلَقَد أكَدت العَديد مِن الأزَمَات وَبشَكل مُتكَرر عَلَى أنَ العَمل الأساسي في تَفَقُمهَا يَعُود إلى فُقر الأخلاقيات وَانعدَام المَسؤُولية لَدَى القيَادَة. ومِن جِهَة أخرى تُؤَكدُ الأخلاقيات عَلى ضَرُورة اعتبار **الاحتياجات النَفسية وَالفيزيولُوجية للفَاعلين** في أوقات الأزَمَات أولوية قُصوى، وَمَا يَجعل الأزَمَات تُدَار بطَريقة أخلاقية، هُو إدراك مُتَخذي القَرَارَات لاحتيَاجات مَجمُوعَة وَاسعَة مِن المُسَاهمين وَالفَعلين، وَبذَلك اتخَذ **قَرَارَات أكثَرَ أخلاقيَة** في أوقَات الأزَمَات. وَمِنهُ لَبُدَ مِن العَقلانية الأخلاقية أنَ تُدمَج في ثَقَافة المُؤَسَسَة وأنشطَتها اليَومية[1].

كَمَا أنَ **المُقَارَبة الصَادِقة للاتصال** في أوقَات الأزَمَات تُعتَبَر أسَاسِية، فإذَا كَان الاتصالات لا تَقوم عَلى وَازع أخلاقي أثناء الأزَمَات فإنَ ذَلك قَد يُؤَثر بالسِلب أو يَضرُ بشَكل كَبير سُمعَة المُؤَسَسَة وَتَزيد من احتمَالية تُحَمَيلها المَسؤُولية عَلى نُشُوء الأزمَات. وَعَلَى هَذَا فَالأخلاق والنَزَاهَة تُعتَبَرَان الأسَس المَتين لتلافي والتَخطيط لإدارة المَخَاطر. كَمَا تَتَطلب إدَارة الأزَمَات **الانفتَاح وَالمَوثُوقيَة**، في حِين أن الأكَاذيب والغُمُوض تَحرُم المُؤَسَسَة مِن ثقَة المُجتَمَع، وَتجعَل من استعَادَتها لثقة الرأي العَام أمرًا صَعبا[2].

إنَ **الحَوكَمَة الجَيدَة** لإدَارة الأزَمَات تَستَوجبُ تَوَفير؛ إطَار أساسي للحَوكَمَة قَائم عَلى مَبَادئ الحَوكَمَة وَالمُتَمَثِلة في: التَشَارُكية، الإجمَاع، المُسَائَلة، الشَفَافية، الاستجَابة، الفَاعليَة وَالكفاءة، العَدَالة والشُمُولية وَالتَقيُد بالقَوَانين. ولَبُد مِن ادمَاج وَتطبيق هَذه المَبادئ في كُل المُستَويَات التَنظيمية وَالمُؤَسَساتية، وَالعَمَل عَلَى تَثبيتها وَتعزيزها ضِمنَ الثقافة التَنظيمية للمُؤَسَسَة. إضافة إلى ذَلك لَبُدَ من التأكيد عَلى نَمط الحَوكَمة الأكثَرَ مُوَائمة مَعَ المُؤَسَسَة آخذين في ذَلك مُتَغيرَات وَفَوَاعل البيئيَتين الدَاخلية وَالخَارجية بعين الاعتبار. كَمَا يَجبُ التَأكيد عَلى البُعد الأخلاقي والقيمي للحَوكمة في المُؤَسَسَة بشَكل عَام وَفي عَمَليات إدارة الأزَمَات بشَكل خاص.

[1] ZAMOUM, K., Gorpe, T. S., «Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises». Op. Cit. P.212.
[2] IDEM. P. 213.

خُلاصَة الفَصل

يُعَد عِلم إدارة الأزَمَات، مَجَالا عِلميا قَديما قِدَم تَعَمل الإنسان مَعَ الأزَمات المُختَلفة التي وَجهها، وَهُو عَلَى دَرجَة عَالية مِن الأهَمية، لمَا لَه مِن ارتباطات وَتَداخلات مَعَ العديد مِن العُلوم وَالنَشاطات الإنسانية. وَتَبرُز القيمَة وَالحَاجة المُلحَة لَه، في تَزَايُد حدَة وَوَتيرة الأزَمات المُؤَسساتية التي ازداد انتشارها، وَتَنَوعها في العُقود الأخيرَة.

وَلعَل هَذا مَا يُفَسر تَعدد المُقاربات لهَاذا العلم، إذ نَجد أنَ عَديد العُلوم وَخَاصة في مَجال عُلوم الانسان وَالمجُتَمع، حَاولت التَأسيس والتنظير لهَذا العلم وفقا لمُقاربات وَكيفيات قَابلة للتَطبيق وَالمُوَاءمة مَعَ خصُوصيات كُل عِلم وَمَجالات تَطبيقه الخَاصة، وَمَع ذَلك نَجدُ أنَ العُلوم الإدَارية وَخاصة لَهَا الفَضل الكَبير في تَطوير هَذا العلم، في حين فَرَضت الضرورة الوَاقعية عَلى العُلوم الاقتصادية وَالمَالية الاستخدام وَالتَطوير المُستمَر لهَذا العِلم.

وَعلى هَذا الأساس، تَوصلنا إلى أن عُلوم المَكتَبات وَالمَعلُومات هي الأخرى، تَسعى لتَكثيف جُهود الفاعلين فيها (الأكاديميين، المَهنيين...) مِن أجل بَلورة رُؤية وَأسس نَظرية تُساعد عَلى تَطوير وَاستغلال هَذا المَجَال العلمي وَاستخدَامه وَتطبيقه في مُؤَسسات المَكتبات وَالمعلومَات للاستجابة لمُختَلف الأزَمات التي باتت تُوجهُها، وَهذَا مَا يُؤشر عَليه الاهتمام الكَبير وَالمتزايد به في بَرامج التَكوين في عُلوم المَكتبات وَالمعلومات.

وَلَقد استعرضنا كَذلك أهَم النَظريات العلمية وَالنَماذج التَطبيقية التي يُمكن الاعتماد عَلَيها في تَطبيقات علم إدارة الأزمَات في مَجال المَكتبات وَمَراكز المَعلُومَات. وَتَجدُر كَذلك الاشارة إلى ضَرُورة بناء أطر مُتَكاملة لتَفعيل الحَوكَمة الجَيدة لإدارة الأزمَات في المَكتبات وَمراكز المَعلومات، وَذلك مِن خلال التَحديد الدَقيق لمَجالات الحَوكَمة في المَكتبات العُمُومية، وَاختيار النَمط المُناسب للحَوكَمَة، وَالتركيز عَلى أخلاقيات إدارة الأزَمات، باعتبارها بُعدا انسانيا قَيميا تَحكُم السلُوك وَتُعَزز مِن فاعلية وَجَودَة الأدَاء.

1. مُتطلبات إدارة الأزمات

2. استراتيجيات ادارة الأزمات

3. مَرَاحل إدارة الأزَمَات: الاجراءات وَالعَمَليَات

4. العَوامل المُؤثر فِي ادارة الأَزمات

5. مُعَوقاتُ عَملية إدارة الأزمات

الفصْل الخامس: تطبيقات علم إدارة الأزمات

تَمْـهـيد

كَغيره مِن العُلوم؛ يَتكون علم إدارة الأزمَات مِن مَعارف نَظرية وَأخرى تَطبيقية. فَعلى الرُغم مِن الأهمية البالغة للجَوانب النَظرية للعُلوم، إلا أنَ عَمليات تَطبيق المَعارف والنظريات غَالبا يَكون الأكثر أهَميَة بالنسبة للمُؤَسسات. لذَا تَسعى جَميع المُؤَسسات إلى بناء وَتَطوير قُدراتها العَمَلية وَالتطبيقية في إدارة الأزَمات. وَمن خلال هَذا الفَصل نُعالج مُختَلف الجوانب التطبيقية لعلم إدارة الأزَمات، مَعَ التَركيز عَلى مُواءمَتها مَعَ طَبيعَة المَكتبات العُمومية.

وَعَلَى هَذا الأساس تَبرز الأهمية البالغة لتَوفير المُتطلبات الضرورية لإدارة الأزَمات بطريقَة فَعالة وَهذَا مَا سَنَتطَرق إليه في **العُنصر الأول**. في حين نُخصص **العُنصر الثاني** لاستعراض أهم الاستراتيجيات المُستخدَمَة في إدارة الأزمات مِن طرف المُؤَسسات، مِن أجل بناء تَصور شَامل يُمكننا مِن التَوظيف الحَسن للمعارف في عَمليات الإدارة.

في حين نُخصص **العُنصر الثالث** لاستعراض مَراحل إدارة الأزَمَة؛ ابتداء مِن مَرحلَة مَا قَبل الأزَمَة إلى غَاية الاستجابة الفعالة وَالتَعافي مِن الأزَمَات، كَما سَنتطرق كَذلك لأهم الاجراءات وَالعمليات العلمية التي تَتَخلل كُل مَرحَلة والوَاجب اتخاذها وَتنفيذها لَضمان الإدارة الفعالة للأزَمات الحَالية وَالمُحتَمَلة.

كذلك نَتَطرق في **العُنصر الرابع** لمَجموع العوامل المُؤَثرة في عَملية إدارة الأزَمات، هَذه العَوامل التي يَجب أخذها في عَين الاعتبار في جَميع عَمليات إدارة الأزَمات لمَا لَها مِن تَداعيات مُهمَة على عَملية الإدارة. أما في **العُنصر الخامس** فَسَنَتطرق لأهم المُعوقات التي تُواجه عَمليات إدارة الأزَمات، نَظرا لكَونها عَوامَل قَد تَحُدُ مِن جُهود عَمليات الاستجابة للأزَمات.

1. مُتطلبات إدارة الأزمات

تُعتبر إدارة الأزمات عَملية إدارة ضَرورية، وإن كانت عَملية مُستقلة فَهذا لا يَعني أن تَكون مُنفصلة عَن باقي المَهام الإدارية. إذ عَلَى مُتخذي القرار "الإدارة العُليا" دَمج عَملية إدارة الأزمات في جميع المَجالات الإدارية للمُؤسسة. ومن أجل تحقيق إدارة فعالة للأزمات في المُؤسسة فإنه ينبغي تَوفير جَميع المُتطلبات الضَرورية لهذه العَملية. وفي العناصر التالية نُدرج أهَم هذه العَناصر.

1.1 مُتطلبات عَامة

تَتَمثل هذه المُتطلبات في النقاط الأساسية التي يجبُ توافرُها في المُؤسسة، لتحقيق إدارة فعالة للأزمات، ولَقد حَدَدَت مُنظمة «ISO» أربعة مُتطلبات هي:

- قيادة مُلتزمة؛
- هَياكل (مَالية، الاتصالات، العَلاقات وَالتَرَابُطات، التَجهيزات، المَرافق، إدارة المَعلُومات، المَبادئ، العَمليات والإجراءات)؛
- ثَقافة دَاعمة (القيم، الأخلاق، وَمُدونة قَواعد السُلوك)؛ وَ
- مُوظفين ذَوي كَفاءة (المَعرفة، المَهرات والسُلُوكيات، وَالتَفكير المَرن)[1].

إضافة إلى هذه المُتطلبات العَامة، يرَى "عَبوي" أن إدارة الأزمَات تَتَطلبُ:

- خَلق وَعي عَام بأهمية وَضرُورية إدارة الأزمات دَاخل المُؤسسة؛
- تَطبيق المَنهاج العلمية الحَديثة في إدارة الأزمات؛
- عَدم تَعقيد الإجراءات الإدارية؛
- التَنسيق الفَعال: بَينَ فَريق إدارة الأزمة، والمَصالح المُختلفة في المُؤسسة؛

[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op. Cit. P. vi.

- التَخطيط الجَيد؛
- التَواجُد المُستمر للفريق إدارة الأزمة، خَاصة أثناء الأزمات؛ وَ
- تَفويض السُلطة، وتُعد مِن أهم الإجراءات الإدارية بِحيثُ تَعملُ عَلى: تَسهيل الإجراءات الإدارية، تَسهيل عَملية اتخاذ القَرارات[1].

كَما يُقدمُ «Mitroff, Ian I» و «Anagnos Gus» مَجمُوعة من الإرشادات العَمة التي يَجبُ أخذها بعين الاعتبار في عَملية إدارة الأزمة نُدرج أهمها في:

- عَدم فَصل إدارة الأزمات عَن البرامج (العمليات الإدارية) الأخرى، وَدمجها في كُل العَمليات الإدارية؛
- انشاء محفظة «portfolio» للمُؤسسة تُبين على الأقل أزمة من كُل أنواع الأزمات التي يُمكن أن تُهدد المُؤسسة. كما لا ينبغي على هذه المحفظة أن لا تقتصر على الكوارث الطبيعية وَالكوارث الصناعية؛ وَ
- الأخذ بعين الاعتبار وإدارة جَميع عنَاصر عَملية إدارة الأزمات في المُؤسسة[2].

تُساعد هَذه المُتطلبات العَمة في حالة أخذها بعين الاعتبار على تَحديد تَصور واضح وشامل على مُختلق جوانب مُتطلبات عَملية إدارة الأزمات، كَما أنها تَعمل عَلى زيادة فاعلية عملية إدارة الأزمة.

2.1 فَريق إدارة الأزمات crisis management team

فَريق إدارة الأزمات «CMT»؛ هُو مَجمُوعة من الأفراد "**المُوظفين**" المسؤُولون وَظيفيا عَلى قيادة استجابة إدارة الأزمات بالمُؤسسة[3]. وَبما أن الفِرَق (بصفة عَامة) تُعقدُ لتَكون ذات

---

[1] عَبوي، زَيد مُنير. إدارة الأزمات. عُمان: دار كُنوز المَعرفة للنَشر والتَوزيع،2006، 178 ص. ردمك9789957463441. ص. 24-25.

[2] MITROFF, Ian I. and Gus, ANAGNOS. Op.Cit. P. 85.

[3] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op. Cit. P. 2.

أهمية أساسية في أوقات الأزمات، فإن فَريق إدارة الأزمة يُستَخدَم مِن قبل العَديد من المُؤسسات كَوسيلة للتأكد مِن أن المَشاكل التي نشأة بِفعل أحداث كَبيرة (الأزمات) يَتم مُعالجتُها بفاعلية. **وَالمَنطق** مِن وراء استخدام الفِرق مُرتبط بالقُدرة المُتوقَعة مِنها عَلى صناعة قَرارات جَيدة مُقارنة بتلك التي يصنَعها الأفراد. وَقُدرَة الفَريق في التَعامُل مَع المَطالب المُتَعددة والمُعقدة المَطلوبة مِنهم، تَتَوَقف عَلى اختيار الأفراد أعضاء الفَريق وَالتَدريب الذي تَلقَونهُ. ومِن طبيعة الفرق أنها مُتماسكة، **والعَوامل** التي من شأنها تَحديد **تَماسك الفِرَق** هِيَ: السُلوكيات والأهداف المُشتركة؛ حَجم الوَقت الذَي يَقضونَه مَعا؛ مَدى عُزلة الفَريق عَن بَقية الفرق؛ دَرجة إدراك التَهديدات؛ مَوقع المَجمُوعة وآثاره السلبية عَلى التَفاعُل؛ وُجود مُتطلبات صَارمة لدُخول الفريق؛ وَمُستوى إدراك مُكافئات المَجمُوعة. **وَعَملية اختيار أعضاء الفَريق** يَجبُ أن يُأخذَ فيها بِعَين الاعتبار كُل مِن العَلاقات التي تَربط الشخصيات وَالمَهام والتَماسُك العَام لَدى الفَريق، كَما أن قُدرة المُسيرين عَلى العَمل في ظل اللايقين (الذي تَتَسم به الأزمات)، لَهُ تأثيرات كَبيرة عَلى فَاعلية فَريق إدارة الأزمات ككَيان لاتخاذ القَرارات. وَيتم كَذَلك اختيار الأفراد ضِمنَ فَريق إدارة الأزمات بِناء عَلى مُؤهلات، وَمَهارات هَؤلاء وَمدى مُواءمَتها مَع مِحفَظة «portfolio» الأزمات الخاصة بِكُل مُؤسَسَة وَمَدَى قُدرَتهم على المُساهمة في إدارة كُل نَوع من أنواع الأزمات، وبذلك فإن هَذه العَملية –اختيار أعضاء فَريق إدارة الأزمات– يَجبُ أن تَعكس قُدرة الأفراد على استوفاء الأدوار الرئيسية وَالمَهَام ضمن سياق التَخصص الوَظيفي وَالمَنصب المُوكَل إليه[1].

بشكل عام على فريق إدارة الأزَمات أن يَضم كبار المُديرين، لما يُمكن أن يُوفروه من نظرة استراتيجية، السلطة لاتخاذ القرارات في حالات الأزمات واقرار مهام قيادة هذا الفريق. كَما عليه كذلك أن يَضم الأشخاص الذي يتَمتعون بمستوى مناسب من السُلطة والخبرة

[1] DENIS, Fischbacher-Smith. Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises Risk Management: An International Journal [online]. 2000, 3(2), 61–78 [viewed 29 November 2022]. ISSN 1743-4637. Available from: DOI: 10.1057/palgrave.rm.8240059. p. p: 61-78.

والقُدرات. وَعلى هذا الفريق كذلك أن يُدعم من فرق تشغيلية وتكتيكية؛ هذا ما يسمح للفريق أن يُحافظ على استراتيجيته في التفكير والمُقاربات، وفي إعطاء التعليمات للفريق التكتيكي في التخطيط وللفريق التشغيلي للتفعيل والتنفيذ[1].

وَبخُصوص **المَهام** المَنوطة بهذا الفَريق فَهي وَعلى الرُغم مِن وُضُوحها وَوحدة هَدفها؛ حماية المُؤسسة مِن الأزمات والتحضير والاستجابة للأزمات –إدارة الأزَمات– إلا أَنَ التَعريف الدَقيق بهَا وتَحديدها يُشكل عَاملا جَوهريا في فَاعلية أدائه. وَعَديدة هي هَذه المَهام نَذكُر أهمها وأكثرها تأثيرا. في مَرحلتي ما قبل الأزمة وفي وَقت الأزمة إذ حَدَدَ «WAYLAND, Bradley» النقاط التالية[2]:

- **بالنسبة لمَرحلة الاستعداد والتَخطيط والتَنبُؤ "مَرحلة ما قَبل الأزمة"**

يَتَعَيَنُ عَلى فَريق الأزمَة:

- الاستعداد الكَافي والتَخطيط للأحداث وَالطوارئ المُحتَملة؛
- تَطوير التَقييم المُؤسساتي للمخَطر وإنجاز مَصفُوفة تَقييم المَخاطر؛
- تَطوير وكتابة الخُطة المُؤسساتية الرَسمية للاستجابة للطَوارئ؛ وَ
- يَجبُ أن يُعتَبَرَ الفَريق المَرجع الرئيسي لصناعَة القرارة المُتَعلقة بالمُوافقة على أي مَشاريع مُتعَلقة بمَعايير الأمن وَالتخفيف التب تَهدِفُ إلى تَقليل التَهديدات المُختَلفة.

- **بالنسبة لمَرحلة حُدوث الأزمة**

يَتَعَيَنُ عَلى فَريق الأزمة:

[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op.Cit. p. 15.
[2] WAYLAND, Bradley A. The Crisis Management Team. In: Emergency Preparedness for Business Professionals [online]. Elsevier, 2015, pp. 125–136 [viewed 1 December 2022]. ISBN 9780128023846. Available from: doi:10.1016/b978-0-12-802384-6.00007-2 . p.p: 126-128.

- الرَصد السَريع للعلامات الأولى للأزمة؛
- جَمع المَعلُومات مِن نَتائج الحادث؛
- الشُروُع في العَمَل المَيداني والاستجابة للطارئ "**مَرحلة حُدوث الأزمة**" بناء عَلى الخُطط المُسبقة وَالمَعلومات المُجَمعة، المُفلترة، وَالمُقيمة؛ وَ
- تَوفير قيادة هادئة وَمُحتَرفة «**Professional**» في أثماء أي نَوع من الأوقات المُتَقلبة.

لا تَتَوَقف مَهام فَريق الأزمة في مَرحلتي ما قبل الأزمة وفي أثناء الأزمات فقط، وإنما ونظرا لحيوية هذه المُهمة الإدارية فإن لفريق الأزمة مَهام في مَالحة ما بَعد الأزمة نُدرجُ أهَمَها في:

➢ **بالنسبة لمَرحلة مَا بَعد الأزمة**

- تَحديد حَجم الخسائر ومَدى عُمق تأثير الأزمة وَنطاقها؛
- تَطبيع الأوضاع وإعادة الضبط وَالبناء؛
- تَقييم استجابة المُؤسسة للأزمة والتأكُد من استئصالها؛ وَ
- بناء عَلى نتائج التَقييم يَتم إعادة الهَندسة –في حالة التَأثير الكَبير للأزمة– وَتَحديث خُطط الاستجابة مَع بناء استراتيجيات جَديدة لإدارة الأزَمَات.

أما بخصُوُص **الخَصائص** الواجب تَوفرُها في فَريق الأزمة فَيُمكن تَلخيصُها في: **القُدرة على الاستجابة «Responsiveness»**، إذ يَجبُ عَلى الفريق أن يستجيب بَعدَ ثلاثون (30) دَقيقة من رَصد الحَدث؛ **الفعالية «Efficiency»**؛ فأعضاء الفَريق يَجبُ أن يَكونُوا مُستعدين ومُدَربين لإدارة الأزمات بمَوارد مُقيَدَة وَمَحدُودَة؛ **القُدرة عَلى التَكَيُف «Adaptiveness»**، عَلى الفَريق أن يُطَور رُوح "الفدائية أو المُغامَرة" ليُكَيف نَفسَهُ بشكل دائم من خلال إعادة تَقييم الأوضاع وَتَعديل الأفعال بناء عَلى ذلك؛ وَأن يَكون **مُتمَاسكا**

«**Cohesiveness**»، أي أن يَبقى الفَريق مَعا رُغم الصعاب، وَهَذا ضَرُوري لبناء الثقة دَخل الفَريق[1].

أما بخصُوص **مُكونات ووظائف فَريق إدارة الأزَمات**، فقد وَرد ضمن ارشادات المُنظمة الدَولية للتقييس في معيارها الخَاص بإدارة الأزَمات الكيانات التالية ووظائفها[2]:

- **القائد Leader**: مَسؤُول على قيادة فَريق إدارة الأزَمات، وَالمَرجع الأولي في عمليات الاستجابة، وعَليه أن يَكون ذا سُلطة، أن يكون مَسؤولا تَنفيذيا مُحتَرما ذا منظور طويل المَدى، مُوثوق وحازم دون أن يَكون مُندَفعا. كَما أنه من الضروري الحفاظ عَلى التَمثيلية ضمن فَريق إدارة الأزمات، بحيث لا تُترك الأعمال الوَاسعة أثناء الأزَمات من دُون قيادة.
- **الموارد البَشَرية Human resources**: والذي عليه أن يَضمن أن مُشكلات الناس يَتم مُعالجتها، وعلى حامل هَذا الدَور أن تَكون لهُ خبرة واسعة في مَجال المَوارد البَشَرية أو أن يَكون قادرا عَلى الاتصال بالمَوارد المُناسبة. والذَي يَجبُ عَليهم تَوفير وصول سَريع لبيانات المُوظفين؛
- **العَمليات Operations**: تَضمن استمرارية تَقديم الخَدمات المُقَدمة والأعمال ذات الأولوية وأكونها مُنَسقة بشكل جَيد. وَعلى هَذه الوظيفة أن تَكون قَادرة عَلى تَحديد الأولويات على مُستوى المُؤسسة كَما يَجب، وأن تَكون قادرة عَلى تَوفير مَوارد اضافية عند الحَاجة؛

1 KOHLER, Jean-Jaques, and Emmanuel FRAGNIERE. Crisis Team Setup for Better Improvisation. In: Proceedings of the 29th European Safety and Reliability Conference (ESREL) [online]. Singapore: Research Publishing Services, 2020 [viewed 1 December 2022]. Available from: doi:10.3850/978-981-14-8593-0_4978-cd . P.p: 131.

2 INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op.Cit. p. 15-16

- **القـانوني** Legal: يُوفر استشارات قَانونيـة للفَريـق والترتيبـات المُناسبة للدَعم القـانوني الخـارجي عنـد الحَاجـة. وأن يُسـاهم فـي الاسـتعداد لعمليـات التحضـير للاتصـالات، وتَقديم النصائح بخُصوص قضايا أزمات أخرى مُعينة؛
- **الاتصـــالات communications:** علـى القـائمين علـى الاتصـالات أن يُحضـروا اسـتراتيجية اتصـالات وتَنسـيق الاسـتجابة الإعلاميـة والتـي يَجـب تَسـتَجيب للنصـائح القانونيـة فـي جَميـع عمليـات الاتصـال. وقائـد عمليـة الاتصـال مَسؤُول علـى تَحريـر مُسودات، الاشراف علـى اعطـاء موافقة العمليات ونَشر جَميـع الرسـائل بالنيابـة عـن المُؤسسة لكُل الأطراف الداخلية والخارجية المعنية بالأزمة.
- **الماليـــة Finance:** إذ علـى القـائمين علـى هَـذا المَجـال أن يُقَيمـوا التـأثيرات الماليـة للأزمـات واسـتجابة المُؤسسـة نَحوهـا، مُراقبـة التَطـورات، وَتَقـديم النُصـح بخصـوص التَفويض بميزانيات الطوارئ والنفاق؛
- **مُقيـد السـجلات Log keeper:** وَهو ذا دَور محوري فـي فَريق إدارة الأزَمات والذي يُبقـي علـى سـجلات كُـل القـرارات والاجـراءات المُتخـذة كمراجـع لاسـتخدامها فـي المُرجعات والتقارير، التأمينات أو اشكاليات المَسؤُولية، الاستفسارات والتحقيقات.
- **مُمَثل استمرارية الأعمال Business continuity representative:** يُقدم نصائح حَول المعايير المُناسبة للتعافي مِن الأزَمات؛
- **فرق لأعمال أخرى Other business teams:** تُقَدم دَعم اضافي للفريق الأساسي كالمُتَخصصـين فـي: المَخـاطر، المَبـاني، الأمـن، أمـن المَعلومـات، وَتكنولوجيـا المَعلومات. والتـي تُقيم الأضـرار وَتُقدم نصـائح بخصـوص الخُطـة المُناسبة للتعـافي وتسهيلات أخرى؛ وَ
- **الـدَعم الاداري Administrative support:** وهَذا مَا يَتَوقف علـى نطـاق الأزمـة، فقائد وفَريق إدارة الأزمات قد يحتاجون إلى مُساعدة إداريـة، بما في ذلك الحفاظ على

السجلات، تَحديث مَعلومات الهيئة الادارية والنظام، تَتَبع الملفات، تَحديث أعضاء الفَريق وَالتحَكم ومراقبة فنوات الاتصال.

وَمن خلال اطلاعنا المُوسع على الأدبيات العلمية، وَخاصة المُتعلقة بإدارة الأزَمات في مَجال المَكتبات وَالمَعلومات، استطعنا أن نَرصُد نَمطا فعالا لطبيعة فَريق إدارة الأزمات مِن حَيثُ **هَيكلتــه**، إذ وَمن خلال دراسة تَطبيقية تَوصلنا إلى أن مُعظم المُؤَسَسَات –بخاصة المكتبات– تَعتَمد عَلى فَريقين لإدارة الأزمات هُما:

- **الفَريق الذَهَبي:** وَهو أشبه بالغرفة العُليا لفَريق إدارة الأزمات، وهُو الذي يُعنى بتحديد الاستراتيجيات والخُطط وصناعة القرارات المُرتبطة بالأزمات؛
- **الفَريق الأخضَر:** وهُو الفريق (المَيداني؛ العَملي) يَقوم بتَزويد المُعطيات والمَعلومات للفريق الذَهبي، وَيعمل كذلك عَلى تطبيق وتَنفيذ استراتيجيات وتَوجيهات وقرارات الفَريق الذَهبي.

في هذا الصدد لَبُدَ أن نُنَوه أن الفَريقَان يَعملان مَعا وَبشكل مُتصل وَمُنَسق، وَغَالبا مَا يُكلف فَرد أو هَيئة للتنسيق بَيَنَ الفَريقين اللذان يُشكلان الفَريق المُوسع لإدارة الأزمات. غَلبا مَا يتَكون الفَريق الذَهَبي مِن القيادة الإدارية، وَالفَريق الأخضر مِن المُتخصصين في إدارة الأزمات.

وَأخيرا، وبخُصوص **أعضاء فَريق إدارة الأزمات**، فَبحسب الأدبيات العلمية فَهي تَتَفق عَلى ضَرُورة وُجود الأفراد ذَوي المُسَمَيات الوَظيفية التالية: القائد (أو قُواد) للفريق؛ المَسؤُول عَلى المَصالح وَالصيانة؛ المَسؤُول عَلى أنظمة المَعلومات؛ المَسؤُول عَلى اللُوجستيات وَالنَقل؛ المَسؤُول عَلى الاتصال وَالقضايا العُمُومية؛ وَالمَسؤُول على المَوارد البَشرية. إلا أن التَوجُه الأكثر حصافة فإنهُ وَإضافة إلا مَا سبق فإنه يُوصي بتَعيين فَريق إدارة الأزمات مُكَون من: مُمَثلين غَالبا ما يُكُونوا المَسؤُولين عَلى كُل قِسم وَأحيانا حَتَى الوَحدات داخل المُؤسسة.

وأن تكـون تَركيبـة الفريـق مَرنـة بحيـث يَكـون أعضـائه مُتغيـرين –خاصـة علـى المُسـتوى الاستراتيجي– بحيث يَتم تَسمية أعضائه بناء على نَوع كُل أزمة وَمدى الاتصال المُباشر للأزمة بطبيعة المَسؤُولية التي يَشغُلُها. وَتتوجه نَظرية الحَوكمة للأخذ كَذلك بِعَين الاعتبار المُساهمين كأعضاء في فَريق إدارة الأزمات، لمَا لهذه الأخيرة تأثيرات مُباشرة عَلى مَصالهم الشأن الذي يَجعلهُم فاعلين في حَوكمة اتخاذ القرارات وكذا الدَعم المَادي والمَالي الذي يُوَفرُونَهُ. إلا أنه يجب التَنويه أن فَريق إدارة الأزمات لا يجبُ أن يَكون كثير العَدد جدا لأن ذَلك يُؤثر عَلى جَودة وَسُرعة اتخاذ القرارات وهُو العَامل الأكثر تأثيرا في عَملية إدارة الأزمات. كَما أنَنَا سَنَعُود إلى تَغطية هَذا المَوضُوع لاحقا نظرا لأهميته فِي سِيَاق دَور القيادة في إدارة الأزَمَات.

3.1 بيئة تَنظيمية وَقانُونية مُحفزة

تُعد البيئة التَنظيمية والقَانونية المُناسبة والمُحفزة شيء ضَرُوريا وأساسي مِن أجل إدارة أزمات أكثر فَاعلية، ولذلك فإن جَميع جَوانب التنظيم وَالتسيير والتَقنين لَبُد أن تأخُذَ بِعين الاعتبار عَملية إدارة الأزمات باعتبارهَا لَيس مُجرَد بَرنامَج مُنفَصل، وإنما كجُزء مُرتبطَ وَمُتصل بجَميع بَرامج المُؤسسة، تَتَأثَر بِهَا وَتُؤَثر بدَرَجَة كَبيرة عَلى بَرَمج المُؤسسة وَعَلى استقرارها وَنُمُوها.

في هَذا السياق، عَلى المُؤسسة أن تَتَوافر عَلى **ثقافة تَنظيمية** مُدركة للدَور المُهم وَالجوهري لعَملية إدارة الأزمات، وهَذا مَا يَستَوجبُ عَلى القيادة الإدارية الاهتمام بهَذه الوَظيفة وَدَعمها، وإدماجها كَطرف فَاعِل ضِمنَ عَمليات صنَاعة واتخاذ القرَارَات الاستراتيجية للمُؤسسة. تَنعكس الثقافة التَنظيمية الدَاعمة لإدارة الأزمات مِن خلال تَرجمة هذا الدَعم في اجراءات هَيكلية وتَنظيمية في المُؤسسة.

وبذلك لبُدَ عَلى المُؤسسة أن تُدرج إدارة الأزمات ضِمن **هَيكلها الاداري**، إما من خلال إدراج فَريق لإدارة الأزمات ضمن أحَد الأقسام الرَئيسية للمُؤسسة. –أو أفَضلُ مِن ذَلك– أن تَعمَد عَلى إدراج مَصلحة خَاصة بإدارة الأزمات. إضافة إلى ذَلك مِنَ المُهم أن يُدعَم هَذا الفَريق أو هَذه المَصلحة بنُصوص **قَانونية وَتَنظيمية** تُحَدِدُ بِشَكل وَاضح مَهَامَهُ أو مَهامها مَع تَوفير جَميع التَسهيلات البيرُوقراطية للقيام بوظائفها. كَما أن التَنسيق الوَثيق وإدماج هذا الفريق أو هَذه المَصلحة ضِمنَ باقي الفرَق والمَصَالح الأخرى، يُعتَبر ضرُوريا وَمُهما لإنجاح عَملية إدارة الأزمات.

وَمن المُهم جدا أن يَتَوافرَ **دَعم إداري** للفريق المُكَلف بعملية إدارة الأزمات، وَهذا مَا يتَضمن عَلى العَديد مِنَ الإجراءات. إذ يَتَعيَنُ عَلى الإدارة التَسجيل وَالحفاظ عَلى السِجل الكرُونُولُوجي «Chronoligical Record» لكُل الأحداث المُرتبط بالحَوادث، المُساعدة في عَمليات الاتصال الدَاخلي، وَأرشفة أي مُرَاسَلات مُهمة أو تَصريحات للتَنسيق مَع الوكالات الخارجية[1].

والأكثَر أهمية من كُل ذلك هُو **تَفويض السُلطة**، إذ أن هذا الإجراء التنظيمي والقانوني يَضمن سُرعة عَملية اتخاذ القَرارات وهذَا الأخير يُمثل أكثرَ عَامل مُؤثر في عَملية إدارة الأزمات التي تتطَلبُ هي الأخرى استجابة سَريعة وآنية قَبلَ وُقوع أو أثناء وُقُوع الحَوادث.

ولبُلوغ هذا لَبُدَ عَلى أفراد فَريق إدارة الأزمة؛ أن يُكَلَفوا بالمَسؤُوليات المُناسبة لكُل فَرد، فَضلا عَن مَنحهم **سُلطة اتخاذ القَرارات** ضِمنَ مَجالهم الوَظيفي وَنطاق خبرَتهم، سَواء تَعلَقت هذه القَرارات بالوُلُوج وَالحُصول عَلى المَوارد الأساسية أو إعادة هَندسة العَمليات وَالمنَاهج الأخرى الضَرورية للاستجابة للأحداث الجَارية[2].

[1] KOHLER, Jean-Jaques, and Emmanuel FRAGNIERE. Op. Cit. P: 130.
[2] KOHLER, Jean-Jaques, and Emmanuel FRAGNIERE. Op. Cit. P: 128.

وَفي الأخير لا يُمكن فَصل البيئة التَنظيمية والقَانونية الدَاخلية للمُؤسسة عَن البيئة الخارجية التي تَتَمَوقَعُ دَاخلَه المُؤسسة. خَاصة مَا يَتَعَلقُ بالوَضع التشريعي وَالقانُوني للبَلَد، فَمن شأن هذه الأخيرة إن كَانت مَرنة وَمُشجعة وَلا مَركزية أن تَجعل مِن المُؤسسات قادرة على تَوفير الدَعم وَالتحفيز الكَامل لعَملية إدارة الأزمات.

4.1 الإمكانيات المَادية

تَشكيل فَريق مُتَمَاسِك، مُكون وَمُؤَهل، وَمَصلحة لإدارة الأزمات يتَطلب إضافة إلى البيئة التَنظيمية وَالقَانونية المُناسبة، إمكانيات مَادية مُعتَبرة وكَفية، وإمكانية غَيرُ مُقيدة للوُصول إليها واستغلالها عندَ الحَاجة.

يُمكن تَقسيم المُتطلبات المَالية إلى قسمين رَئيسيين: الأوَل منهُ يَتَمَثَلُ في **التَجهيزات والأدوات** الضَرورية في عَملية إدارة الأزمات كَ:

- مَقَر مُناسِب وَمُلائم للمَصلَحة أو الفَريق؛
- العتاد التكنُولوجي والبَرمجيات المُناسبة؛
- نظامَ مَعلُوماتي مُناسب وَمُحَدَث؛ وَ
- الأدوات والمَواد الضَرورية للاستجابة أثناء الحَوادث، وَهي عَديدة تَعَدُدَ أنواع الحَوادث و الأزمات، إلا أنهُ وَبطريقة طَردية فإن الأدوات والمَواد المُتَعَلقَة بالحَوادث وَالأزمات الأكثر تَهديدا يَجب تَوفرها.

وَالقسم الثَاني من المُتَطلبات المادية فَيتَمثل في الموارد **المَالية والميزانية**، فباستثناء الأزمات المالية فإن جَميع عَمليات إدارة الأزمات تَحتاج إلى مَوارد مالية مُعتبرة، اضافة إلى تكلفة التجهيزات والأدوات، تَحتاج إلى وُصول غَير مُقيد للسيولة المَالية مِن أجل تَكيف الاستجابة حسَب طبيعة الأزمة والأضرار التي تَتَرتَبُ عَليهَا.

5.1 الشَراكَات الاستراتيجية

تُعتَبرُ الشَراكَات الاستراتيجية مَع المُؤسسات الحُكومية وَالغَير الحُكومية في البيئة الخَارجية أمرا ضَرُوريا لتحقيق نَجاعة عَمليات إدارة الأزمات. وَهُنا عَلى المُؤسَسَات تَحديد الشُركاء الرَئيسين "وهذا ما يُوصي به الأنموذَج المُثلث" وكذا المُتَوقعين أو المُحتملين. إضافة إلى ذَلك تُوصي "نَظرية الحَوكَمَة" عَلى إشراك المُساهِمين وَالذي يُمكن أن يكَون منهُم شُركاء من البيئة الخَارجية للمُؤسَسَة في عَمليات إدارة الأزمات. ويُمكن تَقسيم الشَركات الاستراتيجية إلى قسمَين رئيسيين هُما:

- **الشركاء المُوَردون**

يَشتمل الشُركاء الموردين؛ عَلى جَميع المُؤسسات التي تُزود المُؤسَسَات بالموارد بمُختلف أنواعها، سَواء مَا تَعلق مِنها بالمواد الأولية للمُنتَج أو الخدمَة أو مَا هُو مُرتبط بالأدوات والتجهيزات وخاصة التي تَدخُل بشكل مُباشر في عَمليات إدارة الأزمات.

- **الشركَاء اللوجستيون**

تُعتَبر الشَرَاكات اللُوجستية عَلى دَرجة عَالية مِن الأهَمية خَاصة في سِياق إدارة الأزمات لمَا لَها مِن تَأثير عَلى أنمُوذج الاستجابة، خَاصة في ظل فَشل أو عَدَم قُدرة المُؤسسة عَلى مُواجهة الأزمة بنَفسها إذ مَا كَانَت تَأثيرات الأزمة تَتَجاوزُ امكَانيات وَقُدرات المُؤسَسَة. من أهم هذه المُؤسسات نَجد الهَيئَات وَالمُؤَسَسَات الحُكومية المُختَصة في مجَال إدارة الأزمات وَالكَوارث وَالتي تُساعد المُؤسَسَة لُوجستيا في الاستجابة وَتَجاوز الأزمَة. كَما أن لهَذه المُؤسسات أهمية خَاصة في مَرحلتي الاستعداد والتَخطيط لما تُوفره من أطُر مَعرفية وَتَعليمية تُعَزز مَهَارات إدارة الأزمات لدَى المُؤسسات عَلى غرَار تَكوين المُوَظفين في المَجال تَكوينا نَوعيا وَتَطبيقيا.

تُعتَبرُ المُتطلبات السَابقة اطارا نَظريا شامَلا يُمكن مِن خلال تَوافُرها مُساعدة المُؤسسات عَلى إنشاء استراتيجية لإدارة الأزمات وَتَفعيل عَملياتها داَخل المُؤَسسة. كَما أنها تُغطي عَديد الجَوانب التي من شَأن تَوَافُرها بالشكل المَطلُوب أن يُعَزِزَ مِن فَاعلية إدارة الأَزمَات. إلا أن المُؤسسات وَبحُكم اختلاف أنواعها وَنطاق خَدَمَتهَا، فَعَليها أن تُكيف هَذه المُتطلبات كُل حَسَب مِحفَظة امكانياتها وتَحدياتها. وَهَذا مَا يَجعَل مِن طَبيعة المُتطلبات عَلى المُستوى العَيني مُتَنوعة وَمُستعصية عَلى التَحديد الدَقيق. وَلذلك لَبُد عَلى المُؤسَسات أن تَبني استراتيجية أو مَجمُوعة مِنَ الاستراتيجيات التي مِن شَأنها العَمل عَلى التَحديد الدَقيق للمُتطَلبات وَالحرص عَلى الاستغلال الأمثل لَها بُغية تَحقيق الأهداف الأساسية المُتَمثلة في: تَجَنب الأزمات، وَالعَمل عَلى الاستِعدَاد لَها بالشكل المُناسب للاستجابة لَها في حَال حُدُوثا، مَع الحرص عَلى التَعَافي وَالتَكيف وَالتَعَلُم منها. وفي العُنصر المُقبل سَنَتَطرق إلى استراتيجيات إدارة الأزمات؛ من حَيثُ طبيعَتها وَتعداد أهَم أنواعها.

2. استراتيجيات إدارة الأزَمات

تَزخَرُ الأدبيات وَالدراسَات العلمية بالعَديد من الاستراتيجيات المُعتمَدَة في إدارة الأزمات. وَتُعد استراتيجيات إدارة الأزمات الأطُر التي مِن خلالها يَتم التَعامُل مَع الأزمات وادارتِها. وَتَحرُص المُؤسسات بمُختَلف أنواعها عَلى تَطوير استراتيجيات مُدَونة وَمُوَثَقَة لتَكون المَرجع الأساسي لتطبيق عَمليات إدارة الأزمات. والاستراتيجية تَشمُل جَميع المَراحل وَالعَمليات الخاصة بإدارة الأزمات، إلا أن الأزمات بمُختلف أنواعها أحيَانا تَتَطلبُ العَديد من الاستراتيجية بحَيث تَتَوَاءم كُل استراتيجية مَع نَوع خَاص مِنَ الأزمات، وأحيانا في ذَات النَوع وَحَتى ذات الأزمة تَتَطلب أكثر مِن استراتيجية لزيادة نَجاعة إدارتها. وَلهذا عَلى المُؤسسات أن تُبقي عَلى قَدر كَبير من المُرونة والديناميكية بخُصوص تَغيير، تَحسن وَتَطوير، وَتَعديل الاستراتيجيات بشَكل دَوري وَبطريقة تَكيُفيَة مَعَ مُعطيات وَاقع الحال.

تُعَبُر استراتيجية إدارة الأزمات مِنَ السياسات الإدارية الأسَاسية للمُؤَسسة، وَالاستراتيجية النَاجحة تُمَكن المُؤسَسَة من تَجَنبُ الأزمَات. وَلذلك عَلى الأقسام التَشغيلية في المُؤَسسة أن تَتَوَافَق مَعَ تَطبيقات استراتيجية الأزمات الخَصة بالمُؤسسة، لمَا لَها مِن دَور في حِمَاية المُؤَسسة وَالمُستَفيدين مِنَ المَخاطر وَتُقَلل مِن التَهديدات أثناء الأزَمات. تُعتَبر استراتيجية إدارة الأزَمات الأسَاس للتَخطيط من أجل الاستجابة للأزمات وَالتَي تُمَكن المُؤسسة من مُقَاومَة الأزمة. وَاكتساب خُطَة تَطبيقية "عَمَلية" وَشَاملة تُعَزز فَهم عَمليات الاستعداد للتَخفيف من آثارهَا، وَتُمكن من التَعافي السَريع، وتُقَلل من المَخاطر المُستَقبَلية، كَما أن تَطوير الخُطَة تُمَكن من تَوفير الوَقت بشَكل حَاسم، وَتُقَلل من رُدُود الأفعال الطبيعية التي قَد تُفاقم الأزمَة. كَمَا أن غياب الاستراتيجية المُناسبة يُمكن أن يُسَبب بِمَزيد من الأضرار ويَترُك المُؤسسة مِن دُون خُطة للتعافي[1].

هُناك كَم هَائل من الاستراتيجيات الوَارد في الأدبيات العلمية التي تَستخدمُها المُؤسسات في إدارة الأزمات، يتَم ذكرُهَا بشَكل من التفصيل وأحيانا يَتم فَصل الاستراتيجيات دُونَ مُراعات التَكامُل العُضوي فيما بَينها، وَفي العَناصر القادمَة سَنُحاول التَطَرُق إلى أهَم هَذه الاستراتيجيات مِن خلال ادراجها ضمن مَجموعة تَعمل وفقا لمناهج مُشتَرَكَة.

1.2 استراتيجية العُنف

تَعتَم هذه الاستراتيجية عَلى مَنطق العُنف في الاستجابة للأزمات. يَتم استخدام هَذا الأسلوب في غالب الأحيان من طَرف الهيئات الإدارية الأوتوقراطية، أو في حالة تَكون فيها المَخاطر عَلية إلى دَرجة تَهديد حياة الإنسان أو تُهدد المُؤسسة بالإغلاق. غالبا ما يتم

[1] PAYTON, Parisnicole. Crisis management strategies for sustaining organizations during a crisis. In: ProQuest [database online]. 28721468. Thesis, Walden university, 2021. P.p: 31-33

الاعتماد على مُقاربة أمنية أو سُلطوية[1]. في هذا السياق تُستَخدَم مَجموعة من الاستراتيجيات هي:

- **استراتيجية تَدمير الأزمة داخليا:** تَعتمدُ هَذه الاستراتيجية عَلى خَلق صراع بَينَ القوى الصانعة للأزمة، وبذلك يَضعف الضغط المُتَولد من خلال المَوقف المُشترك والاجراءات العدائية المُنَسقة. تُستَخدم هذه الاستراتيجية في الغَلب مَع نَوع الأزمات التي يَكون مَصدرها بَشريا، أو تلك التي تَصدُر من البيئة الخارجية سواء من أشخاص طبيعيين أو مُؤسسات مُنافسة؛
- **اخماد الأزَمة:** تُستَخدم هذه الاستراتيجية في الغالب من طَرف المُؤسسات القَوية والتي تَمتَلك من عَناصر النُفوذ والتأثير مَا يُمكنها من الحاق الضرر عَن طَريق استخدَام العنُف عَلى القوى المسببة للأزمة بهَدَف القضاء عَلى الأزمَة ، سَواء كَانت دَاخلية "كالموظفين أو المُساهمين" أم خارجية كالمُؤسسات المُنافسة أو الجَماعات التَخريبية وَالارهابية؛ وَ
- **تأجيل ظُهور الأزمة:** في هَذه الاستراتيجية تَتَوجه القيادة الادارية في المُؤسسات إلى استخدام قوة السُلطة والنُفوذ، لتَسَتُر على ضهور الأزمة وبُروزها سواء في البيئة الدَاخلية أو الخارجية. تَعمد القيادة الادارية إلى هذه الاستراتيجية في حالة عَدم القُدرة على الاستجابة الآنية، إلا أن ذلك يَحمل من الخُطورة ما يُعزز من تأثير الأزمة ومَخاطرها. وقَد تلجأ المُؤسسة إلى استخدام القُوَة معَ أسباب الأزمة أو نتائجها دُون التَركيز على ايجاد الحُلول النافعة التي تُؤَدي إلى التعافي النهائي مِنهَا[2].

[1] **الضبع**، رفعت عارف. مَرجع سابق ص. 124.

[2] **بورزان**، آية رياض العبد القادر. مَرجع سابق. ص. 127-129.

2.2 استراتيجية وَقف النُمُو

عَلى غَير المَجمُوعة السابقة من الاستراتيجيات، يَتم في هذه الاستراتيجية التَعامل مَع الأزمة باعتبارها وَاقعا من خلال الاعتراف الكامل بوجُودها دُون مُحاولة التَستُر عَليها. يَتمُ اللُجوء إليها في حالة عَدمُ القُدرة عَلى الاستجابة السَريعة أو عَجز في اتخاذ القرار. إذ يَتم العَمل عَلى وَقف نُمو الأزمة والعَمل على تَقليل حدتها والحَيلولة دُون اتساعها، وذلك من خلال مُراقبة أسبابها ومُحاولة السيطرة عَليها. ضمن هذا السياق يَتم الاعتماد على مَجموعة من الاستراتيجيات هي:

- **احتواء الأزمة:** ضمن هذه الاستراتيجية تَعمَل المُؤسسة عَلى حصار الأزمة في نطاق مَحدُود غَالبا مَا يكون المَكان الذي تَنشأ فيه أو الأشخاص المُسَببة لَها. وَالعَمَل على امتصاص الضُغُوط وَاستيعابها. في حالة الأزمات الخَفيفة تَكون هذه الاجراءات ناجعة، إلا أن الأزمات القَوية وذات التأثير الكبير والمخاطر العالية فإن هذه الاستراتيجية لَن تَكون فعالة بَل يُمكن من خلال انتهاجها أن تَعمل على تفاقم الأزمة أو نُشوء أزمات جَديدة؛
- **تَصعيد الأزمة:** تَهدف هَذه الاستراتيجية إلى خَلق صراع بَين الأطراف الفاعلة في صناعة الأزمة، بغض النضر عما إذا مانت مصادرها داخلية أم خارجية. وَيَتم دَفع الصراع حتى تصل الأطراف الى مَرحلة تعارض فيها مَصالحها المُشتركة والتي تَعمل كَقوة دَفع للأزمة. وَهذا ما يَنجُمُ عَنه وَقف نُمو للأزمة أو تَلاشيها. إلا أن هذه الاستراتيجية يَجبُ ألا تَكون أساسية لأنها لا تَضمن للمُؤسسة السيطرة الكَاملة عَلى الأزمة وإنما تُساعد فَقط عَلى التأثير في الأطراف الفاعلة، لذا من الجَيد استخدَمُها كحَل مُقت إلى أن تَتَمكن المُؤسسة من تَطوير قُدرة استجابة نَجعة من شأنها القضاء النهائي عَلى الأزمة؛ وَ

- **تَحويل المَسار:** تَعمل هَذه الاستراتيجية عَلى تَغير مَسَار الأزمَة إلى مَسَارَات بَديلة، كَأن تُوجه الضغط المُتَولد مِنَ الأزمة مِن مَنطقة عَمليات إلى أخرى أَو مِن قسم إلى آخر. وَالجدير بالذكر أن هذه الاستراتيجية تَحمل الكَثير من المخاطر نظرا لكون تَحويل المَسار لا يُخفف من حدة المَخاطر، وَقَد تَقُود في بَعض من الأحيان إلى نُشوء ازمات جَديدة في الجهة التي وُجهة إليها. تستَخدم هذه الاستراتيجية غَالبا مع الازمات العنيفة التي لا يمكن ايقاف تصاعدها، ويَتم تَحويل مَسارها من جهَة تَتَسم بالضُعف أو الهشاشة إلى جهة أقوى وأكثر استقرارا، ورَغمَ خطُورتها فإن استخدَمها لَبُد أن يكَون مَحدُودا جدا ويَتم بناء عَلى امكانية تَطوير استجابة فَعَالَة للأزمة في أقرب وَقت[1].

3.2 استراتيجية التَجزئة

تُعتَبر هذه الاستراتيجية أقرَب للأسلوب العلمي وَالحديث لإدارة الأزمات، من خلال مُقارباتها التي تَعمل على فَهم طبيعة الأزمة وَتحديد أسبابها وَعناصرها وتأثيراتها فَهي:

"تَعتمدُ عَلى الدراسة والتحليل الدَقيق للعَوامل المكَونة وَالقوى المُؤثرة والعَلاقات الارتباطية بَينَها...تُستَخدَم خَاصة في الأزمات الكَبيرة وَالقَوية التَي تُشَكلُ تَهديدا كَبيرا عندما تَكون مُجتمعة في كُتلة وَاحدة وَتَحويلها إلى أزمَات صَغيرة ذَات ضُغُوط أقَل قُوة مِمَا يُسَهل التعامُل مَعَها. وَتُركز عَلى ضَرب الرَوابط المُجَمعة للأزمة لتحويل العَناصر المُتَحدة إلى عَنَاصر مُتَعَارضة"[2]

وبالتالي فإن الهَدف مِن تَجزئة الأزمة، هُو تَقسيم عَملية الاستجابة إلى مَجموعة الاجراءات الغَير تَزامنية، غَالبا مَا تُستخدم هَذه الاستراتيجيات في الحَلات التي تَكون فيها الأزمة أقوى وَأكبر مِن إمكانيات المُؤسسة وَقُدرتها عَلى الاستجابة، وَكذا في حالة كَون الأزمة مُعقَدة وَمُتَعددة الجَوانب. كَما أن انعدام وُجُود أو عَدَم استجابة الشُركاء الأساسين

---

[1] المَرجع نَفسُه. ص. 127-129.

[2] **الضبع**، رفعت عارف. مَرجع سابق ص. 125.

سَواء "المساهمين" في البيئة الدَاخلية أو "الشُركاء" في البيئة الخَارجية يَجعَل مِنَ المُؤسَسة مُجبَرة إلى اللُجوء إلى هَذه الاستراتيجية. وَمع ذَلك فَليسَ كُل الأزمات يُمكن تَطبيق هَذه الاستراتيجية عَليها، خاصة تلك التي تَنزَع إلى التَوسُع السَريع أو ذَات التَأثير الخطير والمُهدد بشَكل مُبار على المصالح الحَيوية للمُؤسسة. هُناك مَجموعة من الاستراتيجيات المُستعَملة في هَذا السياق نَذكُرُ منها:

- **تَنفيس الأزمة:** تَلجَأ المُؤَسَسَة وفق هَذه الاستراتيجية إلى تَخفيف الضُغوط المُتَرتبة عَن الأزمة مِن خلال التَعَامُل مَعَ جُزئية وَاحدة فَقَط مِنَ الأزمة. يُمكن بِنَاء عَلى هَذا أن تَخف حِدة تأثير الأزمة بشكل مُؤَقت، إلا أن الاستجابة لجَميع مُكَونات الأزمة ومن ثمة الاستجابة لها بشكل شَامل وفَعال يَبقى مَطلُوبا. كَما أن الأزمات التي يُمكن تَطبيق هَذه الاستراتيجية عَليها تَبقى مَحدُودا خُصوصا إذا أخذنا بِعَين الاعتبار أن غَالبية الأزمات تَتَسم بالتَعقيد وَالغُموض وهَذا ما يجعلها مُستعصية عَلى التجزئة، كما أن سَريعة الانتشار منها وعَلية التَهديد لا يُمكن التَعامُل مَع جزئية منها لأن فَرضية إلحاق العناصر الأخرى بأضرار كَبيرة للمُؤسسة مُتَوقَع بشدة؛ وَ
- **عَزل القوى الفَاعلة:** تَعمل المُؤسسة ضمن هَذه الاستراتيجية عَلى تَحديد القوى الفَاعلة في الأزمة، وَمُحاولة عَزلها عَن القوى المُؤيدة والمُحَايدَة بُغية اضعافها ومن ثَمة القضاء عَلى الأزمة. تَعتَمد هذه الاستراتيجية بقَدر كَبير عَلى مَدى قُوة المُؤسسة وَمَدَى امتلاكها للمَوارد وَعَنَاصر النُفوذ مَا يَجعلُها قَادرة عَلى اختراق الفَاعلين وَعَزلهم، كَمَا يَعتمد كَذلك مِن جهة أخرى عَلى سُمعة المُؤسسة وَمَدى مصدَاقيَتهَا مِن أجل اقناع بَعض الأطراف الفَاعلة أو المُحايدة عَلَىَ الانعزال عَن قوى صُنع الأزمة. هَذه الاستراتيجية تُستَخدم مَعَ الأزمات التي يَكُون مَصدرها اناسُ طبيعيين أو مُؤسسات ذات شخصيات مَعنَوية سَوَاءَ دَاخل المُؤسَسَة أو خَارجها.

4.2 استراتيجية التجاهل

تُعتَبرُ هَذه الاستراتيجية من أضعف المُقاربات وَالمناهج التي يَتم اعتمادها في إدارة الأزمات وَأبعدُها عَلى المَنهج العلمي. إذ يُمكن القَول عَنها "استراتيجية فعل اللاشيء– يَتم استخدام هَذه الاستراتيجية في الغَالب مِن طَرف المُؤسسات الضعيفة وَالتي لا تَمتلك قُدرة عَلى الاستجابة، أو ضمن المُؤسسات التي فيها تَكون القيادة الإدارية إما مُتسلطة أو غَير ذَات كَفَاءة. إذ تَعمَدُ المُؤسَسَة عَلى إنكار الأزمة أو الاعتراف بِهَا وَالتقليل مِن مَخاطرها وَتأثيراتها. وَبذلك فإن الأزَمَات الضعيفة جَدا يُمكن تَلافيها وَفقا لهذه المُقارَبة بعَامل كَبير من الحَظ. أما غَالبية الأزمات فَغَالبا مَا تُلحق أضرارها عَلى المُؤسسة. وَأحيانا يَتم استخدَام هَذه المُقَاربَة مِن طَرف المُؤسسات في سَبيل شرَاء الوَقت وَالعَمل عَلى تَعزيز وَتَطوير امكانيات وَقُدرات المُؤسسة عَلى بِنَاء استجابة فَعَالَة، وَهَذَا فَقَط في حَالة الأزَمَات بَطيئة النُمُو وَقَليلة التَأثير وَضَعيفَة المَخَاطر. ومن أهَم الاستراتيجيات المُستَخدَمة في هَذا السياق نَجد:

- **انكار الأزمة:** تُستَخدم هَذه الاستراتيجية مِن طَرف الادارات المُتسلطة التي ترفض الاعتراف بُوُجُود الخلل، وَتَنَكر وُجُود الأزمة وتقوم بالتعتيم الاعلامي على تَفَاصيلها. يَتَرتَب عن هَذه الاستراتيجية عَدم الاستجابة المُناسبة للأزمة، نظرا لغياب التَحليل الدَقيق لمُسَبباتَها وَمَخَاطرِهَا وَنِطَاق تَأثيرها. يُمكن أت تَكون هَذه الاستراتيجية فَعالة في حالات قَليلة جدا كالصراعات التي تَنجُم بين المُوظفين والاداريين والمُساهمين، إذ أن تَجاهل الصراع يُؤدي في بَعض الأحيان إلى تَنَاقُص حِدَته نَظرا لغياب رُدُود الأفعال.
- **التَقليل من الأزمة:** في هَذه الاستراتيجية تَعتَرفُ المُؤَسَسَة بوُجُود الأزمة وَلَكن تُقَلل مِن أهَميَتهَا وَتَستَهين بمخاطرها ونتائجها على المُؤسسة. غَالبا ما يَكُون لهَذه الاستراتيجية نتَائج عَكسية إذ تَعمَل على تَفاقم الأزمة وزيادة حدَتها، وَتُقلل فُرص المُؤسسة في التَعافي مِنها.

الفصْل الخامس: تطبيقات علم إدارة الأزمات

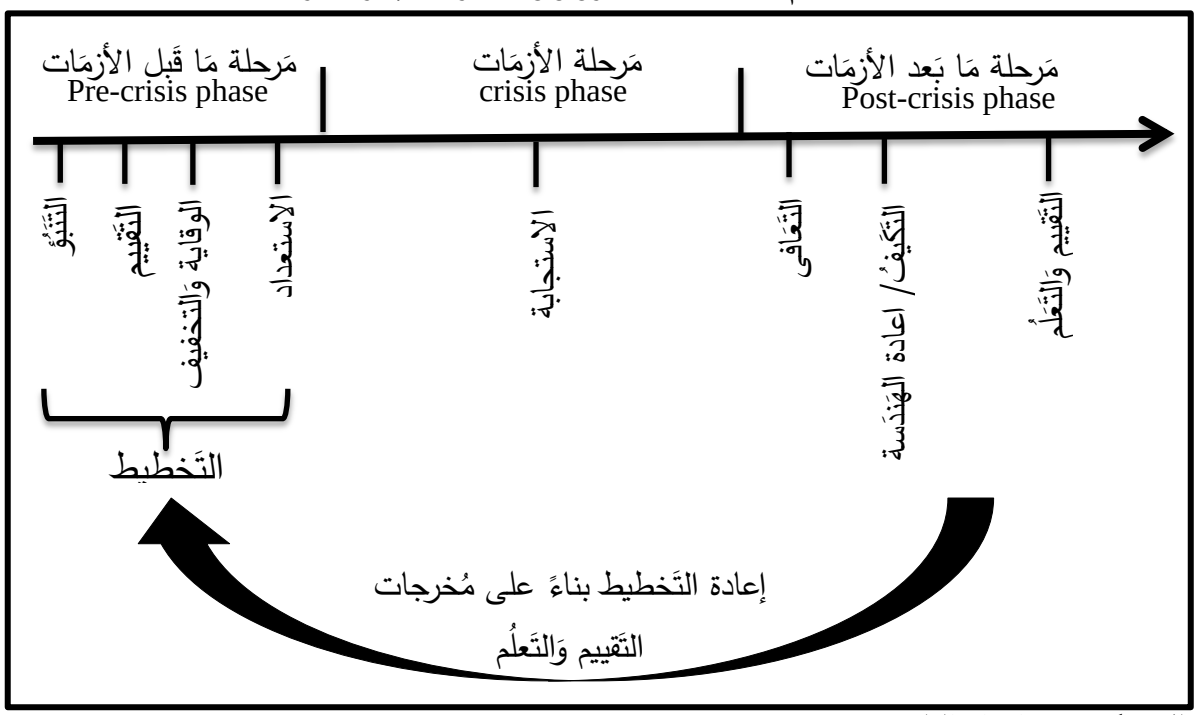
تُعتَبر الاستراتيجيات السَابقة من الأكثر انتشار واعتمَادا من طَرف المُؤسَسَات، تَعتَمدُ المُؤسسات في غَالب الأحيان عَلى وَحدة منها أو أكثر في استجابتها للأزمَات. وَعَلى الرُغم مِن كَون النَظريات السَبقة بَعيدة نَوعَا مَا عَلى المَنهَج العلمي الدَقيق، إلا أنها تَبقى أُطُرا وَنَماذج لا يُمكن الاستغناء عَنها، فَمَهما كَنت الاستراتيجية علمية وَدقيقة فَهي تَصطبغ بالضَرُورة بأحد هَذه الاستراتيجيات. وَمَعَ ذلك يَنبغي عَلى كُل المُؤسسات أن تَعمل عَلى بِنَاء استراتيجية أو مَجمُوعة من الاستراتيجيات الخَاصة بها التي تَتَواءم مَع طَبيعة المُؤسسة وتَحدياتها.

وَمن خلال مَا سَبق يَتَبَيَنُ أن عَملية إدارة الأزمات، هي عَملية مُنظمة وَمَدرُوسة، وَالاستراتيجية الجَيدة؛ هي التي تَعتَمدُ عَلى المَناهج العلمية الحَديثة وَتَستجيب إلى المَبادئ وَالأطُر وَالمَعايير العلمية الدُولية. تَسعى المُؤَسَسَات إلى تَطوير استراتيجيات مُتكاملة لإدارة الأزمات كَجُزء من سِيَاسَتِهَا العَامَة. وَبذلك فالاستراتيجية الجَيدة؛ يَجب أن تَتَضمن الارشادات العامة التي يَجُبُ التَقيُدُ بها في إدارة الأزمات، فَضلا عَن البيان الدَقيق لجَميع المَراحل وَالعَمليات وَالميكانيزمات التَطبيقية، مَع الأخذ بعَين الاعتبار الأطُر والعَوامل البيئية وَالتَنظيمية المُؤَثِرة في العَملية. مَع الحرص عَلى أن تَكون الاستراتيجية شَاملة، مَرنة وَمُنفَتحة عَلى المُتغيرات التي تَطرأ على مُستوى المُؤسسة وَبيئتها الدَاخلية وَالخَارجية، وبذلك فإن التَحديث وَالتَحسين المُستَمر يَبقى ضَرُوريا مِن أجل بُلوغ استراتيجيات فَعالة. وَفي العُنصُر المُقبل سَوف نَتَطرق إلى المَراحل وَالعمليات وَالميكانيزمات المُشَكلة لاستراتيجيات إدارة الأزمات.

3. مَراحل إدارة الأزمات: الإجراءات وَالعمليات

بَعد أن تَطرقنا إلى استراتيجيات إدارة الأزمات، فإن مِن شأن تَطبيق العَمليات المُختلفة وَالعَديدة لهَذه العَملية الإدارية، تَحديد المَرَاحل التي تَتِمُ وفقها هَذه العَمليات. عَلى الرُغم من اختلاف المُنظرين وَالباحثين وَالهَيئات وَالمُنظمات المُتَخصصة في تَقسيم مَراحل إدارة الأزَمة، إلا أن المُلاحظ في هَذه الاختلاف كونه مُقتَصرًا عَلَى تَوزيع النَشَاطَات وَأولَوياتها وَتَسمياتها، وأنها لَيسَت عَميقة لدَرجة الاختلاف عَلى ضَرُوريتها. وَقبل التَطَرُق إلى هَذه المَراحل، من المُهم أن نُشير إلى أن هُناك اتفاق عَام عَلى تَوزيع عَمليات إدارة الأزمات عَلى ثلاثة مَراحل أساسية هي: **مَرحَلة مَا قَبل الأزمَة، مَرحلَة الأزمَة، وَمَرحَلَة مَا بعدَ الأزمة.** وبمَا أننا اعتمدنا في هَذه الدرَاسَة على إرشَادات المُنَظمة الدَولية للتَقييس الوَردَة في معيار «ISO: 22361» فإننا سَنُكَيفه "المعيار" وَنُدمج فيه وَنُوزعُ عَملياته ضمن المَراحل الثَلاثة سَالفة الذكر، مَعَ إضافة بَعض العَناصر الفَرعية المُهمَة في هذا السياق. وَالشَكل المُوالي يُوضح المَنطقَ الذَي سنَعتَمدُ عَليه في إدراج مَراحل وَعَمليات إدَارة الأزمات ضمنَ هَذا العُنصر.

الشَكل رَقم –16– يبين كرُونولُوجيا مَراحل إدارة الأزمات



المَصدَر: مِن إعداد البَاحث.

1.3 مَرحَلة مَا قبل الأزَمة Pre-crises phase

الإدارة السَليمة وَالفعَالة للأزمات في المُؤسسات الحَديثة لا تَقتَصر فقط عَلى الاستجابة أثناء حُدُوث الأزمَات، وإنَمَا تَقوم علىِ مَجمُوعة من الاجراءات القَبلية التي مِن شأنها أن تَعمَل على تلافي أو تَجَنُب وُقوع الأزمات من أسَاسِهَا وَالاستعداد الجَيد لَها في حَالة حُدُوثها. وَفي هَذه المَرحلة يَتم القيام بمَجمُوعة من العَمليات الإدارية نُدرجُها في العنَاصر الآتية.

1.1.3 التَنَبُؤ Anticipation

يُوحي مَعنى كَلمة تَنَبُؤ؛ بتَخمين احتمالية وُقوع حَادث أو حَالة مُعينة في المُستَقبل. ولَا يَخفَى عَلينا أن الأزمة كَذلك هِي حَادثُ أو حَالة مُعية تَحمل مِن المَخاطر مَا يُمكن أن يُهدَدَ أهدَاف، نَشَاطات وَعَمَليات المُؤسَسة. وَبذلَك يُمكن القَول أن عَملية التَنَبؤُ في إدارة الأزَمَات تَقُوم عَلى دِرَاسَة إمكانية وُقوع أحداث أو حَالة مُعينة تَحمل مِن المَخاطر مَا مِن شَأنها التَأثير عَلى المُؤسسة وَأهدافها، وَكَذا تَقييم المَخَاطر الحَالية وَمَدى تأثيرها عَلى أهداف، نَشاطات وَعَمَليَات المُؤسسة وإمكانية تَحَوُلهَا إلى مَصدَر لنُشوء الأزمات.

كُل الأزمات تُرسُلُ سِلسلَة من الاشارات التَحذيرية المُبكرَة، وَإذا تَمَ رَصدُها والتقاطها واتُخَذت إجراءات بشأنها قَبلَ حُدُوث الأزمَة، مِن ثَمَة يُمكن تَجَنُب الأزمَات[1]. وَمَع ذَلك، لَبُدَ أن نأخُذ بِعَين الاعتبار أن هذه العَملية لاَ تَتِمُ بطريقة اعتباطية وَعشوائية أو بِنَاء عَلى الحَدس، وإنما تَتِمُ بناء عَلى أدَلة وَمُؤشرات "عَلامات تَحذيرية" يَتم رَصدُها وَدِرَاسَتُها بِشَكل عِلمي وَمَنهَجي.

والتقاط أو تَحديد العَلامات والاشارات التَحذيرية المُبكرة تَقوم عَلى ميكانيزمات الكَشف أو الرَصد «Detection Mechanisms» الذي يجبُ أن يُوضَع ويُشَغَل بفترة طَويلة قَبل حُدُوث الأزمات، وإلا سَوفَ لَن يُؤَدي وَضيفَتَه أثنَاءَ حُدُوث الأزمَة. وَأن مِن دُون

[1] MITROFF, Ian I. and Gus, ANAGNOS. Op.Cit. p. 68.

الميكانيزمَات المُناسبة فان المُؤَسسَة لا يَزيدُ فَقط احتمالية تَعَرُضها للأَزَمَات، وإنما يُقَلل كَذلك من فُرَص السَيطرَة عَليها[1] وَهُنا تَبرُزُ الأهمية البَالغة **لعَملية التَقييم** المُستَمر للمُؤسسات وَتَوثيق نَتائج التَقييم التي تُشكل أهم مَصدَر للتَنبُؤ بالأزمات، كَمَا تُؤكد هَذه المَسألة عَلى ضَرُورَة تَنسِيق جَميع نَشَاطات المُؤسَسَات وَبَرَامجها المُختلفة مَعَ بَرنامج وَعمليات إدارة الأزَمَات.

اضافة إلى التَقييم فإن برنَامج **اليَقظة الاستراتيجية** في المُؤسسات يُساعد بشَكل كَبير وَربَما مُباشر في بَعض الحالات في عَملية التَنَبُؤ للأزمات. فَالبيانات وَالمُعطيات وَالأدلة التي تُوفرها هَذه العَملية تُعد كَذلك مَصدرا هَاما مِن مَصادر الدراسات التي تَقوم بالتَنبُؤ للأزمات. كَما أن **الرَقابة** المُستَمرة وَالفعَالة في المُؤسسات تُعدُ كَذلك مِن البَرامج ذَات العَلاقَة الوَثيقة بعَملية التَنَبُؤ، فالاطلاع المُستَمر وَالمُفَصل عَلى كَيفية سَير أنشطة المُؤسسة وأداء العَملين يُمكن القائمين عَلى دِراسَات التَنَبُؤ مِنَ الحُصول عَلى البَيَانَات التي يَتمُ مِن خلالها الكَشف عَلى الأحداث والحالات الخَطرة وَمن ثَمة التَنَبُؤ بالأزمات. كُل هَذه البَرامج والأنشطة تَكون مُفيدة عندَ إدماجها مَعَ ميكَانيزمَات رَصد عَلامات الخَطر دَاخل المُؤَسَسَة وَمن خَرجها.

تقوم عَملية التَنَبُؤ عَلى الدراسة العلمية وَالتَحليل الدَقيق للبيانات والمَعلُومات وَالمُؤشرَات التي تُفضي إلى استخراج وَتحديد العَلامات أو التَحذيرات أو الأعراض التي تُنبؤُ بتَشَكل أزمة مُعَيَنة أو تُشير إلى أسبَابها. كَمَا تَسمَح كَذلك بقياس تَأثير الحَوَادث وَالحَالات وَمَدى إمكانية تَحَوُلهَا لمَصدَر تَتَشكَل على إثرها الأزمات –خاصة أن هَذه الأخيرة سَريعَة الانتشار وَالتَوسُع– التي تُهدد كَيان المُؤسَسَة وَوُجُودَها.

[1] IDEM. P. 68.

"من الأهمية بمكان عَدَم التَغاضي عَن هذه الاشارات أو تَجَهُلها أو التَقليل من شأنها، مَع التَأكيد عَلى عَدم استبدالها بالأسباب الفعلية للأزمة، فَالأعراض قَد تُشير إلى أسباب الأزمة بشَكل مُباشر أو غَير مُباشر وَقَد تَتَداخَلُ مَعَها، ولَكنها لَيسَت هي أسباب الأزمة فعليا"[1].

وَفي سياق الاعتمادية المَعلوماتية لهَذه العَملية، لَبُدَ من الأخذ بِعين الاعتبار أنَ:

- عَلى عَملية التَنَبُؤ أن تَكون استمرارية، خَاصة أنَ هذه العَملية تَقوم عَلى تَصور جُزئي للأوضاع. هَذه التَصَوُرات قَائمة عَلى مَعلُومَات غَير مُتجانسة وَكَاملة، وَمُتغيرة في السِيَاق الزَمني وَالمَكاني، وأنَهَا تَعتَمِدُ بِشَكل كَبير عَلَى طَريقة فَهمِهَا وَتَفسِيرها وَعَرضها في الإطار الزَمني؛
- أن العُنصُر الحَاسِم فِي فَعِالية عَملية التَنَبُؤ تَتَمثلُ فِي المُتابَعَة وَالوُصُول إلى المَعلومَات ذَات العَلاقة وَالَجودة؛ وَ
- أن التَنَبُؤ لَبُدَ أن يُفهَم في شُرُوط رَصد الأحداث والحَالات وتَجَنُبها، وَأقَلُ مِن ذَلك الاستعداد للاستجابة لَها[2].

من المُهم في هذا السَياق الاشارة إلى ضَرُورة الأخذ بِعَين الاعتبار جَميع المَخَاطر دُون استثناء، وَعدَم الاعتماد عَلى صنف وَاحد أو اثنين مِن الأكثر شُهرة وَتَكَرُرا، وإنمَا أن تَكون العَملية شَامِلَة لجَميع الأنواع المُحتَمَلَة وَالمُتَوقَعة. خَاصة إذا أخَذنا بِعين الاعتبار أن الأزمَة هي حَالة مِنَ الغُمُوض وَعَدَم اليَقين، وَكَذا تَعَدُد أنواع الأزَمَات التي تَتَعَرَضُ إليها المُؤسَسَات في السَنوات الأخيرة، فالخَارطة الأزمَاتية تَوَسَعَت وَلَم تَعُد تَقتَصر فَقَط عَلَى الأنواع الكَلاسيكية أو القَديمَة.

---

[1] **بورزان**، آية رياض العبد القادر. مَرجع سَابق، ص. 103.

[2] November, V., Winter, T., Azémar, A., Canovas, I., Chevillot-Miot, E., & Lecacheux, S. (2022). A new approach for crisis management analysis: Considering the anticipation/decision making pair as a continuum. Journal of Contingencies and Crisis Management. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12440. P. 3-4.

فَمُعظم المُؤسَسات تَأخُذ بِعَين الاعتبار الأَزمَات الطَبيعية التي تَنتُج إثر الكوَارث الطَبيعية أكثرَ مِن غَيرها، وَهَذا رُغم أنها الأقل تَهديدا للمُؤسَسات، وأن تَهديداتها لَيسَت بالخطيرة من مُنطَلق كَونها الأقل تَهديدا للأنا الجَمعي للمُؤسسة «Collective ego»[1]. وَمَعَ ذَلك فإنه لَيسَ مِن الحكمة كَذلك الاغفال عَنها أو عَدَمُ أخذها بِعَين الاعتبار وإنما ضَرُورَة التَقييم الدَقيق للإشارة وَالعَلامات المُبكرة التي تُرسلها الأزَمات وَتَحديد مَخاطرها وَمَدى تأثيرهَا عَلى المُؤسَسَة ومَدى احتمالية وُقُوعها وتَحَوُلها لأزمات.

وفي هَذا السياق تُقدم منظمة التقييس الدَولية مَجموعة من الإرشادات المُتعلقة بعملية التنَبُؤ والتي تَقتضي اقامة:

- عمليات مَسح أفقية لتحديد الأزمات المُحتملة التي يُمكن أن تَحدُث في المَدى الزَمني المُتَوسط والطَويل، وتلك التي من المُمكن أن تَحدُث بقدر أقل من عَلامات الانذار؛
- العَمليات التي تُحدد الأزمات المُحتَملة وإدارة تَصاعد المَخاطر للمُستوى المَقبول واعلام المُستَجيبين للأزَمَات «Crisis Response»؛
- أنظمة لتَوفير التحذيرات الأولية للأزمات المُحتَمَلَة؛ وَ
- تَوفير بيئة مُلائمة للتحديات التي يُوجهها مُتخذي القرارات والاستراتيجيين[2].

وَفي الأخير يُمكن القَول أن التَنَبُؤ عَملية تُعنى بِرَصد العَلامات أو الاشارات أو الأعراض مِن الأحداث وَالحَالات التي مِن شَأنها أن تُوَلد الأزمات. سَواء كَانت هَذه الاشارَات صَادرة مِنَ البيئة الداخلية أو مِن البيئة الخَارجية للمُؤسسة. وَأن هَذه العَملية تُفضي إلى تَحديد المَخاطر التي تُهدد المُؤسسة، هَذه المَخاطر التي يُمكن أن تَتَحَول إلى أَزَمَات يَجبُ تَقيمُها وَهَذا مَا يَقُودُنا إلى العَملية الثَانية ضِمنَ هَذه المَرحلة وَهي تَقييم المَخاطر.

[1] MITROFF, Ian I. and Gus, ANAGNOS. Op.Cit. p. 53.
[2] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op.Cit. p. 11.

2.1.3 التَقييم Assessment

إن مَرحلة التَنَبُؤ تُفضي بمَجمُوعة مِن الأحداث والحالات التي تَحمُل من المَخاطر المُتَوَقع حُدوثها مَا من شأنه التأثير أو الاضرار بنشاطات، عَمليات وأهداف المُؤسسة. وَمَع ذلك لَيسَ كُل هَذه المَخاطر حَقيقية، أو قَوية التأثير لدَرَجة تَحَوُلها للأزَمات. لذلك لَبُد أن تَعقبها عَملية التَقييم، وَهي أَحد أهم عَمليات مَرحَلَة مَا قَبل الأزمة والتي تَتَضمَنُ القَيام بـ:

- فَهم مَخَاطر البيئة التي تَعمَل فيها المُؤسَسَة؛
- تَفاهم ودَمج العَلاقات بين عَمليات إدارة المَخاطر وَوحدات العَمل والقيادة؛
- إدراك وَتقبل أن الأزمَات يُمكن أن تَتَطوَر بغض النظر عن وجود تَحَكُم فعال، وعلى المُؤسَسَة أن تَكون مُستَعدة للإدارة بشكل فَعال؛
- تَشجيع السُلوكيات التي من شأنها تَسهيل عَملية الوَعي بالظرُوف "الحَالة" «Situational Awareness»؛ وَ
- التَعرف الآني على المَشاكل والأحداق المُتَصاعدة[1].

وَتَتَضمن هَذه العَمَلية مَجمُوعة من العَمليات الفَرعية هي:

- **تَحديد المَخاطر Risk identification**

عَلى المُؤَسسة تَحديد مَصادر المَخاطر، نطاق تَأثيرها، الأحداث (بما في ذلك التَغيُرات في الظرُوف) وَأسبَابها وتَدَاعياتها المُحتَملة. الهَدف من ذلك هُو تَكوين قَائمة شَاملَة للمَخاطر بناء عَلى الأحداث التي يُمكن أن تَخلق، تُعزَز، تُثبط، تُسرع أو تأخر تَحقيق الأهداف. كَذَلكَ لَبُدَ من تَحديد ما إذا كانت مَصادر هَذه المَخاطر تَحت سَيطَرة المُؤسَسَة أم لا[2].

[1] IDEM. P. 11.
[2] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO 31000:2009(E), Risk management-principles and guidelines. Switzerland: International standard organisation, 2009. P. 17.

تَقُوم هَذه العَملية غالبا بناء عَلى مُخرَجات عَملية التَنبُؤ، وأحيانَنَا تَحدُث بشَكل مُفاجئ دُونَ رَصد عَلاماتها المُبكرة (في حالة ما إذا كانت عَنيفة وَسَريعَة الانتشار). في هَذه الحَالة يَتم تَحديد جَميع المَخاطر الفعلية والمُحتَملة واستخدامها كَمُدخَلات في العمَلية التَالية.

- **تَحليل المَخاطر Risk analyses**

تَحليل المَخاطر يَستَوجب تَطوير إطار لفَهمها، وَهذا مَا يَنتُج عَنه مُدخَلات لعَملية تَقييم المَخاطر التي عَلى أسَاسهَا يَتم تَحديد مَدى حَاجته للمُعالجة. كَما يَجبُ الأخذ بعين الاعتبار أسبَابَها وَتَدَاعياتها وإمكانية حُدُوثها وَالعَواملُ المُأثرة في هَذه التَدَاعيات. وَيَجبُ كذلك تَحديد نَوع ودَرجة المَخاطر نَتائجه واحتمالية حُدُوثها بناء على طريق ضُهُورها وَكَيفية تَدَاخُلها[1]

بناء عَلى مُخرجات عَملية التَحليل، يَتم تَحديد مَدى صدق وَجدية المَخاطر، وطبيعَة التَهديدات التي تَنطَوي عَليها، فَضلا عَن إعداد هَوية «Profile» لكل خَطر يَتَضَمَن تَعريفا شاملا وَدقيقا بكُل تَفاصيله، لاستخدمها كَمُدخَلات في العَملية الفَرعية التالية.

- **تَقييم المَخَاطر Risk evaluation**

الغَرَضُ مِن تَقيم المَخاطر هُوَ المُساعَدة في اتخَذ القَرارَات بناء على نتائج التَقيم، بخُصوص المَخاطر التي تَتَطلبُ المُعالجة وَأولَويَات تَطبيق هَذه المُعَالجة. يَتمُ تَحديد الأولويات بناء على المُقارنة بَين مُستوى تَهديد المَخاطر[2].

يَجبُ التَنويه في هَذا السِيَاق، أن مُعالجة المَخاطر (الاستجابة لَها) تُعتَبرُ مِن مرَاحل عَملية إدارة الأزمات القَبلية التي تُساهم بشَكل كَبير في تَجَنبُ أو تلافي حُدُوث الأزمات في حَالَة الاستجَابة الفَعَالَة بالكَيفية وَفي الوَقت وَالمَكان المُناسِبَين. كَمَا أنَ عَملية مُعَالجة

[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO 31000:2009(E). Op .Cit. P. 18
[2] IDEM , P. 18.

المَخَطر تُعتَبر من عَمليات الواقية من حُدُوث الأزمات، وهذا مَنطقي، إذا كان تَعريف الأزمات يَعني مَجمُوعة الأحداث أو الحالات التي تُشَكل خَطرا على أهداف المُؤسسة.

3.1.3 الوقاية وَالتَخفيف Prevention and Mitigation

يَتم الوقاية من الأزَمات من خلال عدة مُقاربات، تُعتَبر حَوكَمة المُؤسسات أحَد أهم الاجراءات الإدارية التي لهَا تأثيرات إيجابية عَلى تَجَنُب الأزَمات نظرا لما تُوفره من مُستوى عَال من التَحَكُم الدَاخلي والخارجي لعَمليات وأنشطة المُؤسسة. وَمع ذلك فَمَهما بَلغت دَرجة النَجاعة في حَوكَمة المُؤسسات، فَمن المُستَحيل تلافي أو تَحقيق الوقاية الكَاملة من الأحداث والحَالات المَصحُوبة بالمَخاطر.

لذلك عَلى المُؤسَسَة أن تُدرك أن الأزَمات يُمكن أن تَنشب بُطرق مُختَلفة وأن تُحاول تَلافيها باستخدام تَركيبة من الجُهود المُؤسساتية، التقنية، وَالبَشرية، وأن تأخذ بعين الاعتبار استراتيجيات كُل من الوقاية وَالتخفيف لتلافي الأزمات أو تَقليص تَصاعُدها. وأنه على المُؤسسة أن تدمج تَجَنُب الأزَمات «Crisis Prevention» مع عمليات الكَوارث، والتَهديدات، والمَخاطر[1].

وَلتَعزيز آلية الوقاية من الأزَمات، عَلى المُؤسسات أن تُفَعل عَملية إدارة المَخاطر. وَهذا ما يَستَوجب التَدَخُل والاستجابة الآنية والتَزامنية للمَخاطر التي أسفَرت عَنها عَملية التَنبُؤ، وَقُيمَت عَلى أنها مَخاطر فعلية، وَمُعَالجة الخَلل قَبل أن يَتَحَول إلى أزمَة.

إذ هُناك العَديد من الخيَارَات المُتاحة لمُعَالجة المَخَاطر، وَليست بالضرَوُرَة مُناسبة لكُل الظروُف، ومن هَذه الخيارات نَجد:

- تَجَنُب الخَطَر من خلال عَدَم مُتَابعة النَشاط الذَي يُوَلدُ المَخَاطر؛

[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op.Cit. p. 11.

- ازالة مَصدر الخَطر؛
- تَغيير الاحتمَالية، المَقصُود بذلك تَغيير الاحتمَاليات الكَبيرة للمَخاطر؛
- تَغيير النَتائج؛ المَقصُود بذلك تَغيير النَتائج عَالية الضرر التي يُخَلفها الخَطر؛
- مُشاركة الخَطر مَع هيئات أخرى؛ وَ
- الاحتفاظ (خَوض) المَخاطر من خلال قَرار مَدرُوس[1].

يَتم الاختيار بَينَ الخَيارات المُتاحة من خلال المُوَازنة بَين تَكلُفَة وَجُهد التَطبيق مُقابل الفَوائد المَرجُو تَحقيقَها، مَع الأخذ بعَين الاعتبار وَضعيته القَانُونية والتنظيمية واعتبارات أخرى عَلى غرار المَسؤُولية الاجتمَاعية وحماية الطَبيعة. كَما أن المُؤَسسة قَادرة عَلى تَبني خيار وَاحد أو مَجمُوعة من الخيارة للاستجابة للمَخاطر. وَمَع ذلك لَبُد عَلى هَذه الخَيارات أن تَتَواءم مَع قيَم وَتَمَثلات المُساهمين (حَمَلة الأسهُم)، كَذلك اختيار الطريقة المُناسبة للتَواصل مَعَهُم[2].

وعَلى خُطة مُعَالجة المَخَاطر أن تُحَدد بدقَة أولويات الأوَامر الوَاجب عَلى الأفراد القائمين عَلى هَذه العَملية تَطبيقها. وَمعَ ذلك لَبُد من الأخذ بعَين الاعتبار أن عَملية مُعَالجة المَخاطر قَد تَتَسَبب في مَخاطر ثَانوية يَجبُ مُعَالجَتُها بنَفس الطَريقة، خَاصة أنَ المَخاطر الكُبرى تَكمُن في فَشل أو عَدم فعالية مَعَايير المُعَالجة، لذَلك لَبُدَ من إدماج الرَقابة في مُعَالجة المَخاطر لضمان بقاء المَعايير المُعتَمَدة فَعَالَة[3].

اضافة إلى ذلك على المُؤسَسَة أن تُطور سياسات، تطبيقات واجراءات تُوفر للمُوظفين والجَماعات المُهتمة تَوجيهات بخصُوص:

- الوقاية والتَخفيف مِن خلال تَطبيقات إدارة مخاطر فعالة؛

[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO 31000:2009(E), Risk management-principles and guidelines.Op. Cite. P.19.
[2] IDEM. P.19
[3] IDEM. P.19

- تَقدير الوَعي بما في ذلك الادراك والالتزام بالقيم عَلى غرار الأخلاقيات، الاستدامة، وَمُدَونة السُلوك؛
- التَحذيرات المُبكرة من خلال اتصال المَخاطر المُحتَملة في مراحلها الأولية لتمكين الانتباه والتَقييم المُناسب للتَداعيات المُحتَملة؛
- القُدرة على الاستجابة للظروف المُتَطَورة بطريقة مُلائمة، هادفة، ومُنَسقة؛ وَ
- الوُفرَة والقابلية للتَكيف، اللتان تَضمنان المُرونة المُؤسَساتية في حالة مُواجهة احتياجات وظروف غير مُتَوقعة[1].

قسم كَبير من عَملية التَجنُب وَالتَخفيف يَتَضمن حرص المُؤَسَسَة عَلى التَقييم المُستَمر لمَدى جاهزيتها للاستجابة لمُختَلف الأزَمات المُحتَمَلة، وَهذا مَا يتَطَلب التأكُد من تَوفر جَميع المُتَطلبات المُناسبة لإدارة الأزَمات فَضلا عَن التَحديث المُستَمر للاستراتيجيات وَالخُطط الخَاصة بإدارة الأزَمات، وَهَذَا مَا يَقُودنا إلى آخر عَملية من عَمليات مَرحَلَة مَا قَبل الأزمَة وَهي الاستعداد.

4.1.3 الاستعداد Preparedness

التَنَبُؤ، وَالتَقييم وَمُختَلف العَمليات التي تَنطوي ضمنها من الرَصد المُبكر، التَقييم والتَحليل والاستجابة للمَخاطر، تُعتَبر خُطوات مُهمة في عَملية الاستعداد لإدارة الأزَمات. يُعتَبر الاستعداد للأزَمات عَملية إدارية، تقنية وَفنية تَصبوا إلى ضَمان تَوَفُر المُؤسسة عَلى جَميع المُتطلبات اللازمة للاستجابة للأزَمات في حَل حُدُوثها.

ومن أجل هَذا الغَرض على المُؤسسة أن تتأكد من قُدرة فريق إدارة الأزَمات عَلى الاستجابة من خلال تَعيين مَندُوبي كُل مَهام فريق إدارة الأزمة، والتأكد من أن جَميع أعضاء فريق إدارة الأزمات مُدَربون بشكل مُناسب، كَفؤين، وَمُجهزين بشكل مُنساب لأداء واجباتهم.

[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op.Cit. p. 11-12.

كَما عَلى المُؤسسة كذلك أن تَستعد للأزمَات من خلال تَطوير القُدرات العَامة التي تُمكنها من تقديم استجابة مُناسبة في أي مَوقف، وَهذا ما يَتضمن تَطوير العناصر الأساسية التالية:

- خُطة إدارة الأزمات، وأي خُطط أخرى ذات العلاقة؛
- إدارة المَعلومات؛
- تَعميم الوَعي بالظرفي "الحَلات"؛
- الهَيكل التَنظيمي، التَركيب، السُلطة، وتَوقعات فريق إدارة الأزَمات، مَع الحَوكَمة المُناسبة[1].

وَلضمان الاستجابة في الوَقت المُناسب وبطريقة مُنظمة، عَلى المُؤَسَسَة أن:

- إخطار وإعلام الأعضاء المُناسبين من فَريق إدارة الأزَمَات؛ وَ
- وأن تُوفر إدارة المعَلومات وَالوَعي الظرفي "الوَعي بالحالة".

تَتَضمن عَملية الاستعداد لإدارة الأزَمات مَجمُوعة من العَمليات الفَرعية الغَاية في الأهمية، نُدرجها ونُوضحها في العَنَاصر التالية:

➢ تَطوير خُطة إدارة الأزَمات Crisis Management Plan

على المُؤسَسَة تَطوير خُطة مُختَصرة لإدارة الأزَمَات بحيث تَكون قابلة للفهم، التَنفيذ، وَمُتَمرن عليها قبل الحاجة لها، لتُستخدَم في وقت حُدوث الأزمة. وَعلى خُطة إدارة الأزمات أن لا تَكون مَبنية عَلى سيناريو «Scenario» مُعين، وَلكن يُمكن أن تَتَضَمَن عَلى مَعلومات للتَعَامل مَع أزَمات مُحدَدَة وأن تَتَضَمَنَ[2]:

- المُتطلبات القَانونية والتَنظيمية؛
- النشاطات وميكانيزم «Mechanism» التصعيد للاستجابة للأزَمة وكيفية عَمله؛

[1] IDEM. P.12.
[2] IDEM. P.13.

- تَحديد السلطة وَالمَسؤولية عن القرارات والاجراءات في أثناء حُدُوث الأزمَة؛
- تَفاصيل أولية وبَديلة للأشخاص الذين سيكونون على اتصال بالحادث أو الأزمة؛
- تفاصيل عن مُستوى الاستجابة داخل المُؤسسة (مَن سيكون مُتصلا في أي مُستوى من المَشكلة)، وَمُخطط التدَفق "الانسيابي" «Flow chart» يُبين تَسلسل الأفعال؛
- هَيكل وأدوار فريق إدارة الأزَمَات وَالمُتَوَقَع منه؛
- تَحديد الأماكن الفزيائية والافتراضية الاجتماعات والمُعدات "التَجهيزيات" والدَعم اللازم؛
- اتصالات الأزمة (الدَاخلية وَالخَارجية)؛ وَ
- نَماذج عَن أجندة اجتماعات فَريق إدارة الأزَمات، تَقارير الحَالة، وسجلات عن القَرَارَات وَالأفعَال).

يُمكن للُخطة أن تُدعَم بتَحديد السياسة ومزيد من العناصر الاجرائية عن كيفية عَمل فَريق إدارة الأزمَة والتَدريبات الأساسية وتَقييم التَدابير المُتَخذة، دُون أن تَتَعارض أو تُنقص من الخُطة الأساسية. وعَلى الخُطة أن يتم مُراجعتها بشكل دَوري في الفترات المُناسبة، بخاصة تَفاصيل الاتصال[1]. كَما أنه من المُهم في إطار إعداد خُطة الاستجابة للأزَمات تَحديد ما يَتوجب على كُل من فريق إدارة الأزَمات وَالمُؤسسة القيام به، هذا على أن:

يعمل فريق إدارة الأزَمات على[2]:

- تَوفير القُدرة العامة للاستجابة التي سَتكون مُناسبة للأحداث والحالات التي لم يَتم تَغطيتها في الاجراءات والتطبيقات المَوجُودَة؛
- التَحلي بالمُرونة والارتجالية (التَفكير خَارج الصُندُوق)؛
- انتاج استجابة قابلة للتطبيق بالاعتمَاد عَلى خبرات مُتعددة التَخَصُصَات؛

[1] IDEM. P.13.
[2] IDEM. P.13.

- الأخذ بعين الاعتبار المَصَادر الرسمية وغير الرَسمية للمعلومات المُتَوفرة أثناء تكشُف "تَطَور" الأزمَة في ظل قُيود حَقيقية؛ وَ
- تَشجيع التَفكير والأفعال المَرنة، والتَعَرُف العَام عَلى الأزَمات التي لا يُمكن التَنبُؤ بها، والتي يَستَحيل التَخطيط لها بالتَفاصيل الدَقيقة.

في حين أنه عَلى المُؤَسسة أن تَحرص عَلى تَوفير الأدَوات والنَمَاذج لدَعم خُطَة إدارة الأزَمات بما في ذلك:

- مَناهج تَصويرية فزيائية أو افتراضية لحالات الأزمَات؛
- مَصادر عَن المَعلومات ذات العَلاقَة؛
- أدَوات مُساعدة عَلى التَذَكُر، أجندات المَعَايير، وَقَوائم التَحقق الخَاصة باتخاذ القرارات والأفعال اللازمة؛
- تحديد الأدوار وَالمَسؤُوليات؛
- قائمة بالأدوات "التَجهيزات" الضرُورية لاستجابة تَطبيقية؛
- أدَوات وأنظمة تُساعد على إدارة الرصد والمشاركة عَبر وَسائط التَواصل الاجتماعي ؛
- قائمة بالجَماعات المَعنية وأدوات لتصنيفيهم وتَحديد أولوية ارتباطهم؛ وَ
- نَمَاذج عن تَسجيل اتخاذ القَرار وتقارير الحالة[1].

➢ **إدارة المَعلُومات Information Management**

تُعَدُ المَعلومات أصلا حيويا وَعَاملا محوريا في عَملية إدارة الأزَمات، حَيث تَقتَرن المَعلومة بمَفهوم الأزمة، إذ أن هَذه الأخيرة يُمكن أن تَكون أو تَنشأ بناء عَلى نُقص المَعلومات أو عَدم القُدرة على فَهمها وإدراكها، فضلا عن عَدم القُدرة على استغلالها وتَوظيفها في حالات مُعينة. وَعلى هَذا الأساس تُعَد إدارة المَعلومات عَملية محورية في

[1] IDEM. P.13.

الاستعداد لإدارة الأزمات، وَحسب نَتَائج عَديد الدراسات المَيدانية، فإنه كُلما زَادت فاعلية نظام إدارة المَعلومات والمعرفة، كُلما زَادة فاعلية إدارة الأزَمات.

يعتبر انعدام اليقين أحد السمات المُمَيزَة للأزمة، ولذلك فمن الضرُوري تَقبل وَفهم أن المَعلومات يُمكن أن تَكون ناقصة أو غَير صَحيحة عند اتخاذ القرارات والتَصرف وفقا عَليها، لذَلك يَتطلب الأمر تَخطيطا مُسبقا لإدارة المَعلومات وتَكوينا خاصا عَلى هذا الأمر، ومنه عَلى المُؤسسة أن تَكون قَادرة عَلى:

- تَحديد وَجَمع المعلومات ذات العلاقة بالأزمَة؛
- فلترت "تصفية" وتحليل المعلومات المُتاحة وتحديد أولوياتها؛
- تقييم المَعلومات بناء على صحتها، جَودَتها، وَمَدى ارتباطها بالأزَمة؛
- إدارة الغُمُوض، وعَدم اليَقين، والتَعقيد، وتَقلُبات الأزمَة؛
- الأخذ بعين الاعتبار حماية البيانات السرية والحساسة؛
- عَرض المَعلُومات لمتَخذي القرارات بشكل مُناسب وفي الوقت المُلائم؛ وَ
- نَشر وايصال المَعلومات دَاخل المُؤَسَسَة وخَرجها إذا كَان ضرُوريا[1].

➢ **نَشر الوَعي الظرفي Shared Situational Awareness**

تُعتَبر مَسألة الوَعي بالظُروف وَالحَالة المُرتبطة بالأزمة من طرف جَميع أفراد المُؤسَسَة وكُل من لَهم علاقة بالأزمة سَواء من ناحية المَصدر أو التَصعيد أو التَداعيات أمَرا محوريا لمَا في ذلك من تَأثير كبير على اتجاهات الأزمة المُستَقبلية.

ولبناء حالة الوَعي، لَبُد على المُؤسسة تَطوير سياسات، تَطبيقات وتَدابير من شأنها تَشجيع تَطور الفَهم المُشتَرك بَينَ قيادتها وَمُوظفيها والجَماعات الأساسية المَعنية. هَذا مَا

[1] IDEM. P.13-14.

يُساعد عَلى خلق بيئة فيها تَكون العَوامل المُساهمة في حالة الأزمة وتأثيراتها المُحتملة قابلة للتعرف عَليها بشكل واضح في فُرص مُبكرة. حَالة الوَعي تُوَفر نَضرة مُستقبلية وَاسعة عَلى[1]:

- الذي يَحدُث، وعن تأثيراته المُحتملة عَلى الأهداف؛
- دَرجة اللايقين؛
- دَرجة التَحكُم؛
- تَفَاقُم المَشاكل؛
- المُؤسسات الأخرى المنطوية ضمن الأزمات وعلاقاتها؛ وَ
- مَا الذي يُمكن أن يَحدُث في المُستَقبَل.

إن بُلوغ حالة الوَعي أمر صعب بطبعه أثناء الأزَمَات، ذلك لأن في الغالب العَديد من الأشياء تَحدُث، ووتيرة التغيير سَريعة، والكثير من التَخمينات حَول الأسباب والأثار يُمكن أن تكون مقبولة، وانتشار التأثيرات والتأثيرات المُحتملة غير واضح. لذَلك عَلى المُؤَسسة أن تَعمل على تَشجيع التَقدير المُشترك بين الأشخاص المُشاركين في إدارة الأزمات، مع الإدراك بأن[2]:

- المَعلومات يُمكن حجبها عن عَمد عن الأخرين لأسباب عَديدة؛
- المَعرفة التقنية أو الأخصائيين الماهرين ضروريين لتفسير بَعض الحقائق؛ وَ أن
- المُصطلحات العلمية غالبا غير مَفهوما من طرف الجَميع[3].

كَما أن على المُؤسَسَة جَمع المَعلومات من مَصادر مُتعددة وتقييم مصداقية وموثوقية المَعلومات الجَديدة إن استلمت من مَّدر فير مَعلوم أو غير مُحقق. وعلى هَذا الأساس يَجب

[1] IDEM. P. 14
[2] IDEM. P. 14-15
[3] IDEM. P.13-14.

أن تَكون المَعلومات مُجَمعة بشكل مَنهجي، حُللت، قُيمت، وعُرضت بشكل مُناسب للحالة، وَهذا ما يُطلق عَليه "تقرير الحَالة". وبما أن المعلومات تتغير على التقرير كذلك أن تُحَدث.

ومن المُهم على المُؤسسة أن لا تَحكُم على قُدرتها على بناء الوَعي الظرفي في أوقات الأزمات بناء على التسيير العادي. وإنما عليها أن تُدرك المُتطلبات وتُطور الهياكل، العمليات والكفاءات اللازمة للقيام بذلك، وعلى هَذا الأساس ومن أجل أن تبني المُؤسسة حالة الوَعي المُشتركة لَبُد عليها أن[1]:

- تُنشأ قنوات مَوثوقة للمصادر المُرتبط بالمعلومات أثناء الأزمات؛
- وُجود طُرق للعمل لإيجاد المعلومات ذات العلاقة حين لا تُوجَدُ هناك قنوات، إذ هُناك نزعة للاعتماد على نشرات الأخبار إلا أن الأطر الزَمنية ومصداقية حتى كبيرات المُؤسَسَات الإعلامية لا يُمكن أخذها على أنها حقائق، خاصة في المراحل الأولى من الأزمة؛
- ضَرورة وُجود هياكل وعمليات لتحليل وتقيم جودة وارتباط المعلومات بحالة الأزمات، بحيث أنه ليس كُل المعلومات التي تَدُور في أوقات الأزمات يمكن الاعتماد عليها أو لا يمكن الاعتماد عليها بسواء. لذلك على من الحَيوي على المُؤسسة أن تمتلك المهارات وطُرق العَمل للتوصل إلى حُكم حول مصداقية المَصدر، دقة الارتباط، السياق الزَمني والعلاقة؛
- القُدرة على التَحليل، التَفسير، الفهم، وتحويل المعلومات عن حالة الأزمات إلى ذكاء. هذا الذكاء يمكن أن يُضيف قيمة للمُؤسَسَة ويُوفر سياق مُستهدف ودقيق لتحديد أولويات وتَوجهات جُهُود الاستجابة، التي تَستوجب مهارات مُتَخصصة، وتقنيات دَقيقة، مُنتجات أو سياسية معرفية؛

[1] IDEM. P.13-15.

- القُدرة عَلى الأخذ بعين الاعتبار المعنى، التدَاعيات، والبدائل المُحتَمَلة للتفسيرات بخُصوص المعلومات المُتَوفرة. القرارات، والأطرُوحات العقلانية يَجب أن تُسجل لتوفير تَجارب قابلة للمُراجعة في سياق العُروُض والتحقيقات المُحتملة بَعد الحَادث. كما أن جَرد المهارات في المُؤسَسَة قَد يُمكن من التوظيف السريع لها في الاستجابة للأزمات؛ وَ
- ضَرورة تَوفير وسائل عَرض المعلومات لاتخاذ لمتخذي القرارات في الشكل الأكثر فاعلية، إذ أن عملية اتخاذ القرارات المُلائمة تقوم على تفاصيل الأزمة والمتطلبات واهتمام مُتخذي القرارات.

2.3 مَرحَلة الاستجابة Response Phase

يَقول المُلاكم الأمريكي الشَهير في إحدى مُقابلاته التلفزيونية أن: كُل شخص يمتلك خُطة حتى يَتلقى لَكمة على الفم «Everyone has a plan until they get punched in the mouth» وَلعل هَذه المَقولة تَتَطابق مع القول المأثور أن: لا خُطة تَصمدُ أمام أول اتصال مَع العَدو «No plan survives first contact with the enemy».

تَتَطابق هَتان المَقولتان بشكل دَقيق في تَعامُل المُؤسَسَات مَع الأزَمات، فَهذه الأخيرة وَكما وَصفها فينك «Fink» هي مَحتومة «***inevitable***» ولا يمكن بأي شَكل من الأشكال تَلافيها مَهما بلغت عظمة ودقة وَعلمية الاجراءات الوقائية والاحترازية التي تَقوم بها المُؤسسات. وَعلى هَذا الأساس تَبقى الجُهود المُؤسساتية للوقاية والتَنَبُؤ بالأزَمات ضَرورية، والأكثر أهمية من ذلك هُو التَخطيط للمَحتُوم "وقوع الأزَمات". حَيثُ أن هَذه الجُهود الإدارية التي سَبَق وأن تَطرقنا إليها في العُنصر السابق ضَرُورية من أجل تَحقيق استجابة فعالة وإدارة ذات جَودة للأزمات وتَلافي أكبر قَدر مُمكن من الخسائر.

تُعَدُ مَرحلة الاستجابة للأزَمات مَرحلة جَوهرية وَمُهمة، وإن كانت هَذه الأخيرة تَعتمد بشكل كَبير عَلى مَدى استعداد المُؤسسة للأزَمات، فإنها وعلى ذات الدرجة من الأهمية

تَنطوي كذلك عَلى العَديد من المَعايير التي يَجبُ بُلوغها. بحيث أن الأزَمات غَالبا مَا تأتي مُعَقدة للحد الذي لا يُمكن لأي خُطة مُسبقة أن تَتَطابق بدقة مَع التَحديات وَالمَخاطر التي تَنطوي عليها الأزمة، خَاصة إن كَانت هَذه الأزمة من خارج محفظة الأزَمات «Crisis Portfolio» الشائعة، عَلى غرار التَحديات التي تَفرضها التكنولوجيا الحديثة وَطبيعة المُجتمعات المَا بعد حَداثية. وعَلى هَذا الأساس لَبُدَ عَلى المُؤَسَسَة وَفَريق إدارة الأزَمات التَحلي بقدر كَبير من المُرونة وجَودة الأداء لضمان استجابة مُناسبة وَفَعالة.

1.2.3 اجراءات الاستجابة

بالنظر إلى طبيعة الأزَمات التي تَتَسم بالتَفرُد، فَإنه لَيس من المُمكن تَقديم إجراءات دَقيقة لكل الأزمَات بمُختلَف أنواعها، إلا أن هُنَاك مَجمُوعة من الاجراءات التي يَتَعين أخذها بعين الاعتبار وَالقيام بها في الاستجابة للأزَمات، وَهي حَسب تَوجيهات المُنَظمة الدَولية للتقييس[1]:

- تَعزيز الـوَعي الضـرف وتَأكيد فَهم الفريق بشكل فَردي وَجماعي للأوضاع وَديناميكيتها، ومُراجعتها بشكل مُستَمر؛
- فَحص وَمُراقة التأثير وإدارة الأزَمات على السَير الطبيعي للأعمَال؛
- التَعرف على وَتحديد المَشاكل والمَخاطر، الاقرار بالإجراءات والتأكد من تَطبيقها وَنَتَائجها؛
- وَضع إيقاع "نَسق" الاستجابة بحيث أن الاجتماعات، التَوجيهات، تَوزيع المَعلومات، الاعلام الصحفي، النَدوات...وغيرها يُمكن إجرائها بشكل مُنسجم، وأن تَكون جاهزة طيلة 7/24 وَأن تَحمي المَوارد؛
- إدارة أجندة الاجتماعات والحرص عَلى الإيجاز؛

[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op.Cit. p. 16-17.

- تَحديد الاتجاهات الاستراتيجية للاستجابة ومُراجعتها بشكل دَوري، من خلال وَضع أهداف الاستجابة؛
- التأكد ومُراجعة الاتصالات الدَاخلية والخَارجية، الاستراتيجية، الاعلام بما في ذلك وسائط التَواصل الاجتماعي وَمُراقبتها؛
- مُراجعة وَمراقبة إدارة الاستجابة للأزَمات للتَأكد من أن الأولويات مَفهومة وَمُنجَزة، وأن تَدفق المَعلومات مُناسب لما تَتطلب لها الحَالة؛
- الاستمرار في المُرَاقبة والاشراف، وَمُراجعة وتَحليل التَفاعُلات مَع الجهات المَعنية، للتأكد من أن الأشخاص الصحيحين يَتلقون الرسالة والمعلومات الصحيحة، وَأن وُجهات نَظرهم ونصائحهم مَأخوذة بعين الاعتبار؛
- مُرَاقبة وَمُرَاجعة فَاعلية الأهداف وَالفرق الفَرعية، للتأكد مِن كَون نشاطاتهم مُتَماشية مَع اجراءات الاستجابة؛
- المُراقبة النَشطة والأفُقية للأوضاع "الحالة" بما في ذلك التَخطيط الفعلي للسيناريوهات الأسوأ لتَعريف التَصَعُد، وأنشطة التَخفيف المُحتملة والمُستقبلية أثناء الاستجابة لكُل أفراد فَريق إدارة الأزَمات في كُل الأوقَات؛
- مُرَاقبة مَا إذا كَان هُناك تَأثيرات مُتَتَالية أو ارتباطات مَخفية دَاخل أو خارج المُؤسسة، والتَعرف عَلى التَطورات التي تَتَطلب مَزيدا من الاستجابة أو استجابات جَديدة؛
- التَأكد من مُعالجة وتَدَبُر الاستجابات الاستراتيجية للأزَمات وتعارض المَصالح؛ وَ
- التأكد من أن التَخطيط الاستراتيجي للتعافي يَبدَأ في أبكر وَقت مُمكن.

من المُهم في سياق التَشديد عَلى تَنفيذ هَذه الاجراءات أن يَكون فَريق إدارة الأزَمات وَالمُؤسسة بشكل عام مُستَعدين وَمنفتحين على أية إجراءات قَد تَتَطلبُها طبيعة الأزمة التي تَتَعامُل معها؛ خُصوصا أن هذه الأخير تَتَسم بالخُصوصية. اضافة إلى ذلك هُناك ضَرورة لتَكيف الإجراءات مَع مُتطلبات البيئتين الدَاخلية والخارجية خُصوصا في المَناطق التي تَتَسم

بحساسيات وَخُصوصيات ثقافية وَقيمية وسياسية. كَما أن هَذا الأمر يتَطلب من أفراد فَريق إدارة الأزمـة أن يَتسـمُوا بالقَابليـة للتفكيـر النَقـدي وَالمُنفـتح، فَضـلا عَـن المُرُونَـة السُـلَوكية وَالعَاطفية. كَما أن دَمقرطة بيئة العَمل وَالابتعاد عَن جَميع أشكَال السُلطوية والفردانية في اتخاذ القرارات مَطلوب في هَذا السياق.

2.2.3عَمليات الاستجابة

مِن المُهم عَلى المُؤَسسة أن تُنظم وَتُنَسق وتُرتب وأن تُحَدد بدقة تَسلسُل عَمليات الاستجابة في أوقات الأزَمات، هَذا لمَا تَحمله هَذه العَمليات من أهمية وَحساسية وتَأثير كَبير عَلى فعالية إدارة الأزَمَات. تَختَلف عَمليات الاستجابة من مُؤَسسة إلى أخرى ومن نَوع إلى آخر من أنواع الأزمات بل وحتى بين أزمات من ذات النَوع. هَذه الاختلافات وَرُغم أهميتها وَضرُورة التَفطن والانفتاح في أخذها بعين الاعتبار، إلا أنَ هُناك مَجمُوعة مُحدَدَة من العَمليات العَامة الأساسية وَالتي حَدَدَتهَا مُنظمة التَقييس الدَولية في[1]:

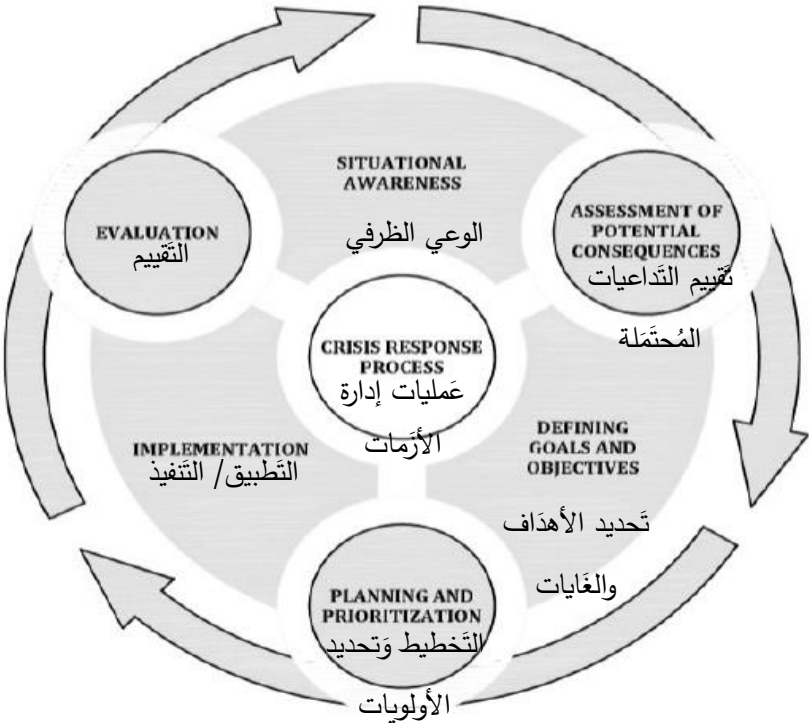
- **الوَعي الظَرفي:** على فَريق إدارة الأزَمات بناء وتَطوير وعي ضرفي مِن خلال تَعزيز المُشاركة النَشطة واستخدام كُل المَعلومات ذات الصلة من جَميع أفراد فَريق إدارة الأزَمات؛
- **تَقييم التَدَاعيات المُحتَمَلة:** على فَريق إدارة الأزَمات تَقييم التَدَاعيات المُحتَملة التي يَتم التَعرُف عَليها من خلال خُصوصية الحَالة "الضرف". وعَلى هَذه العَملية أن تَشمَل تَقيم التَدَاعيات عَلى الوَظائف وَالقيم الهَامة عَلى غرار؛ النَاس، البيئة، نَزَاهة المُؤَسَسَة، الأخلاقيات، المَسؤُولية وَالسُمعَة؛
- **تَحديد الأهدَاف وَالغَايَات:** عَلى فَريق الأزَمة تَحديد الأهدَاف والغَايات التَي تَنسَجُم واستراتيجية المُؤَسَسَة؛

[1] IDEM. P.17.

- **التَخطيط وتحديد الأولَويات:** مَع أنه عَلى المُؤَسَسَة أن تَضع خُطة عامة مُسبقة للأزَمَات، إلا أن عَلى فَريق الأزَمة أن يَضع خُطة بناء عَلى الحَالة الخَاصة للتَعَامُل مَعَ الأزَمَات الحَالية والمُحتَمَلَة. وَعَلى هَذه الخُطَة أن تَشتَمل عَلى الأهدَاف وعَمليات الاستراتيجية المُناسبة على غرار: المَوَارد البَشرية، الاتَصالات، الانتاج، التشريعات، وَالميزانية. كَما أن المَسؤُولية عَلى هذه النَشاطات لَبُد أن تَكُون مُحَدَدَة ومُنَسَقة بشكل مُناسب. وعلى فريق إدارة الأزَمات كذلك أن يُحَدد أولوية العَمليات بناء عَلى أهدَافه وَقُدراته، لضمان أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المُهمة بخُصوص الأولَوية؛
- **التَنفيذ:** على فَريق إدارة الأزَمات التأكيد على التَنفيذ المُلائم لتَدفقات الأعمال ذات الأولوية والمَقاييس الاستراتيجية المُطلوبة بناء عَلى مَسؤُولياته. وَلَبُدَ من تَشجيع الفَريق لضمان الاستخدَام الأمثَل للمَوَارد وَتحسين عَملية تَحقيق الأهدَاف؛
- **التَقييم:** على فريق إدارة الأزَمات ضَمان التَغذية الرَاجعَة الضَرُورية عَلى عَمليات التَنفيذ لتَقييم التَقَدُم. وَعلى التَقييم أن يُشارك مَع فَريق إدارة الأزمات كَأساس لاستمرارية تَحديث: مُشاركة الوَعي الظرفي، التَقييم المُحتمل وَالتخطيط لحالات مُحدَدَة بمَا يَتَنَاسَبُ مَعَ الأهدَاف وَالاحتيَاجَات. كَما يجب عَلَى عَملية التَقييم أن تَتَضمن التَفكير النَقدي.

يَتم تَنفيذ هَذه العَمليات، وتَكيفها مَع مُتَطلبات وَاقع الحَال، عَلى أن هَذه الأزمات تَتم بشكل مُتدَفق وَتَسلسلي، حَسب مَا هو مُوَضح في الشَكل التَالي:

الشَكل رَقم-17- يبين عَمليات الاستجابة في إدارة الأزمات



Resource: INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op.Cit. p. 18.

وَمن أجل تَأكيد عَمَليَات الاستجابة؛ عَلى فَريق إدارة الأزَمات، أن يَعمَل على أقصى حَد، أن يُؤكد عَلى أن أجندَة الاجتماعات التي يَعقدُها الاستراتيجيين أن تَتَضَمَنَ: الحَالة "الوَضع"، الآثار المُتَوَقَعَة، الأهدَاف، مَسار العَمَل وَالأولَويَات. كَمَا لَبُدَ من المُوَازَنَة مَا بَين عَقد الاجتمَاعات وَالتَنفيذ لضمان دَمج ايجابي بَينَ الخُطَط وَالقُدرَة عَلى التَنفيذ[1].

3.3 مَرحَلة مَا بَعد الأزمة Post-Crisis Phase

في هَذه المَرحَلة تُحَاول المُؤَسَسَة تَعويض خَسَائرها، في نَفس الوَقت تكشفُ للمُجتَمَع، المُسَاهمين، وَالمُستهلكين/ المُستَفيدين تَدَاعيات "آثار" الأزَمة من خلال جَميع رَسائل الإنذار وَالتَهدئة. إضافة إلى هذَا فَمن أهداف المُؤَسسة التي تُحاول تَحقيقها في هَذه المَرحلة هُو تَقييم الأداء أثناء الأزَمة، وَتَحديد التَغيُرَات الوَجاب تَفعيلُها عَلى مُستَوى نظام إدارة الأزَمَات،

[1] IDEM. P. 18.

مَع البَحث عن مُقارَبَات تُمكنها مِن إدَامَة العَمَليَات أثنَاءَ حُدُوث أزَمَات مُمَاثلَة أو مُشَابِهَة في المُستَقبَل[1].

تُعتَبر مَرحَلَة مَا بَعدَ الأزَمة مَرحَلَة هَامَة، إذا لا يَجبُ النَظر إليها باعتبارها مَرحَلة لتَفكك الازَمة وَعَودة الأمُور إلى طبيعتها وأن المُؤَسسة قَد استَعَادت السَيطرة بشكل نهائي، بل يَجبُ أخذها باعتبار كَونها مَرحَلَة تَكميلية مِن مَراحل إدارة الأزَمات لَهَا مِن العَمليات وَالإجراءات مَا يُعَززُ مِن قُدرات المُؤَسَسَة عَلى الاستجابة وَالتَعافي مِن الأزَمَات الحَالية، أو التَكيُف مَعَ مُعطَيَات وَوَقائع جَديدَة قَد تَفرضُهَا تَدَاعيَات الأزَمات. هَذه الأخيرة تَجعل المُؤَسَسَة في حَاجة لإعادة هَندسة مَنظومَتها الإدارية وَالقَيميَة، فَضلا عَن عَمَليَتَي التَقييم وَالتَعَلُم اللَتَان تَسمَحَان للمُؤَسَسَة بالتَعرف الدَقيق عَلى قُدُرَاتها وَإمكَانيَاتها في التَصدي للأزَمَات وَنَواقصها وَمَكامِن الخَلَل في مَنظومَاتِها، فَضلاً عَن التَعلُم مِن أجل تَلافي أو إدارة أفضل للأزَمات المُستَقبلية وَالمُحتَمَلة. وَمن خلال العَنَاصر الفَرعية الآتية، سَنَتَطرق إلى عَمليات إدارة الأزَمات في مَرحلة مَا بَعدَ الأزمَة.

1.3.3 التَعَافي Recovery

التَعافي هُو المَرحَلة التي تَلي مُباشرة انتهاء عمليات الاستجابة وانحسار الأزَمة وإعادة السَيطَرة على الوَضع دَاخل وَخارج المُؤَسسة، والتَعافي هُو مُحاولة المُؤَسسة تَعويض الخَسائر التي تَسببت بها الأزَمة وَمُحاولة تَوجيه مَسار الأحداث بَمَا يَخدُم المُؤَسسة وأهدافها. فَضلا عن التَركيز عَلى مُختَلف الفُرص التي تَحملها الأزمة من أجل تَعزيز مَكانة المُؤَسسة وتَحقيق قَدر أكبر من الأرباح والنُمُو.

[1] PAYTON, Parisnicole. Crisis management strategies for sustaining organizations during a crisis. In: ProQuest [database online]. 28721468. Thesis, Walden university, 2021. P.p: 39-40.

وتَنطوي هَذه العَملية عَلى تَوجيه الجُهود نَحو التَفاصيل التي تُساعد التَحقيق في الكَشف عَن الأسباب الفعلية للأزَمة، والتَأكيد عَلى دَور المَورد البَشَري في الأَزمات، والتَركيز على إعادة كَسب الثقة وتأكيد مصداقية المُؤَسسة لَدى المُستَفيدين والمُسَاهمين والجهَات المَعنية.

تُعنَى عَملية التَعفي بإعداد أو تَحديث عَمَليَات وإجرَاءَات مُنَاسبة، مُستَمَدة مِن التَخطيط الاستراتيجي للأزَمَات وَالتَدَابير الوقَائية الدَقيقة وَالمُتَوَافقَة مَعَ القَيادة وَالأهدَاف المَالية[1]. وَبُغيَة الانتقال من الاستجابة إلى التَعَافي لَا بُدَ من التَخطيط في الوَقت المُنَسب لإعادة تَوجيه تَركيز الأولَويات والأهدَاف بناء عَلى[2]:

- ضَمَان جَدوى وَنَزَاهة المُؤسَسَة؛
- أن امكانيات وَقُدُرات المُؤَسَسَة على الاستجابة كَافية؛
- أنَ غَالبية التَحَديات والمَهَام القَدمَة مُتَوَقَعَة؛ وَ
- أن غالبية المَهام يُمكن التَخطيط لهَا.

وَيُمكن لهَذا التَحول أنَ يَتم من خلال تَحَقق[3]:

- طُول الفَترات الزَمنية بين اجتمَاعات فَريق إدارة الأزَمات وقصر وَقتها؛
- التَحَول من المَهام إلى العَمل كَمَا هي العَادَة؛ وَ
- تَغيُر مَهام وَمَوارد فَريق إدارة الأزَمَات.

وَبَعدَ التَحَقق من التَحَول السَلس مِن الاستجابة إلى وَضع التَعَفي. لَبُدَ مِن التَعَامُل فِي هَذه المَرحَلة مَعَ تَدَاعيَات وآثار الأزَمَات وَكَيفية العَودَة إلى الوَضع الطَبيعي، أو التَكَيُف مَع ظُرُوف جَديدة، بالأخص إذا كَانَ هُناك تَغيرٌ كَبير قَد حَصل على اعقَاب الأَزمَة. وَخلال التَعَافي، لَبُدَ عَلى القَرَارَات أن تَضل في أخذ المَخَاطر وتَعديل المَخَاطر بِعَين الاعتِبَار. وَمِن

[1] PAYTON, Parisnicole. Op.Cit. P. 100 .
[2] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op.Cit. p. 18.
[3] IDEM. P. 18.

المُهم كذلك مَعرفَة أنَ المَشاكل الطارئة التي لم يتم التَعرُف عَليها وتَحديدُها أثناء التَعَافي يُمكن أن تُسَبب في خَسَائر إضافية وأن تَكون مَصدر خَطر لأزَمَات أخرى[1].

وَعلى البرُتُوكُولات والخُطط إدراك وُجود تَحول وانتقال مِن مَرحَلة الاستجابة إلى مَرحَلة التَعَافي، إذ يُمكن للقرات المُتَخذَة كَجُزء مِن الاستجابة أن تُؤَثرَ بشَكل مُباشر على التخطيط للمَرحلة التَعَافي. وَيَجبُ على فَريق التَعَافي أن يَقُودَه فَرد من أفرَاد فَريق إدَارة الأزَمَات[2].

يُمكن لجُهُود التَعَافي أن تَكون طَويلة المُدَة وَأن تَحتَاج إلى المَوارد لمُدَة طَويلة بَعدَ عَمَليَة الاستجابة. هَذا لأن المَشَكل تتَسم بأنها تُضر بالسُمعَة، تُقلق المُستَثمرين "المُسَاهمين"، ذات تأثيرات اقتصادية وَكذا التحديات التأمينية والقَانُونية المُستَمَرة. وَعَلَى ذَلِكَ يَتَعَيَنُ الاستمرار في أخذ هَذه المَشاكل بعين الاعتبار لمُدة من الوَقت بعد الاستجابة للأزَمات. كَمَا أن عَملية التَعافي يَجبُ أن تَكُون مَسنُودَة بالمَوارد الكَافية[3].

ولابُدَ كذلك أن لا يَتم الإغفال في هَذه المَرحَلَة عَن التَكلُفَة الاجتماعية، بما في ذلك تَضرُر الجهات المَعنية بالأزمَة "التي لها علاقات بالمُؤَسَسَة". وإلى جَانب إعادة البناء أو استبدال البِنى التَحتية، يُمكن للمُؤَسسة أن تَكون بحاجة إلى دَعم تَحقيقات وتَحريات الشُرطة أو السُلطات التَنظيمية. كَما عَلى فَريق إدارة الأزَمَات أن يَكونَ عَلَى دِرَايَة بِحَسَاسيَة طَبِيَعَة عَملية الشِفَاء وَالحُزن، عِندَمَا يكُون الأفراد وَعَائلاتُهُم قَد تَأثَرُوا بشكل مُباشر بالأحدَاث وعَلى هَذَا الأسَاس عَلَى المُؤسَسَة كَجُزء مِن التَعَافي أَنَ[4]:

- وُجود اتجاه استراتيجي للتَعافي من البدَاية؛
- البَدء في التَعافي في أقرب وَقت مُمكن؛
- الأخذ بعَين الاعتبار الفُرص الاستِرَاتِيجيَة.

[1] IDEM. P. 19.
[2] IDEM. P. 19.
[3] IDEM. P. 19.
[4] IDEM. P. 19.

اعطاء الانتباه الاستراتِيجي الكَافي لجُهُود عَمَليَة التَعَافي، يُجَنِب المُؤَسَسَة مِنَ: تَفويت القيَام بالأعمال الجَيدة، إهمَال العَلاقَة الحَسَاسَة مَعَ الجهَات المُشتَركة، وَفَشَل إدرَاك الفُرَص المُحتَمَلة. وَتَضيع الفُرَص قَد يَتَضَمَن الفَشَل في[1]:

- تَجديد المُؤَسَسَة؛
- ايقاف الأنشطة المُسَبِبَة للمَشَاكِل؛ وَ
- تَقديد الخُطط الإنمائية طَويلة الأجَل.

يُشَكل التَعافي فُرصَة للمُؤَسسة على التَجَدُد، إعادَة الهَندَسَة وإعادة التَنظيم، إذ أنَ مَنطق التَعَافي لا يعني بالضرورة العَودة بالمُؤسَسَة إلى حَالة مَا قَبل الأزَمَة أو الحَالَة الطَبِيعيَة، وَإنَمَا خلاف لذَلك قَدَ يَستَلزم التَوَجُه نَحوَ أنموذج مِن العَمَليات وَالهَيَاكل التَنظيمية التي تُأسِس لوَضع طَبِيعي جَدِيد، وَكَذَا مُواجَهَة الوَاقِع عَلَى سِلبيَتِه وإدرَاك الفُرَص المُحتَمَلة التي تَصحَبُها الأزَمَات[2].

تَرمي جُهود التَعافي فِي العُمُوم إلى إعَادَة السَيطَرَة الكُلية عَلَى المُؤَسَسَة وَدِرَاسَة الخَيَارَات المُتَاحَة بِنَاء عَلَى تَقديِر وَتَقييم تَدَاعيَات وَتَأثِيرَات الأزَمَة وَمُحَولة تَعويضها. إلى جَنب هَذَا، تُعَد إدَارة الأزَمات مُقَارَبَة نَاجعَة يُمُكن للمُؤَسَسَة مِن خلالِهَا استِقرَاء أفَضَل للوَاقِع وَتَحَديَاته، وَعَلَى هَذَا الأسَاس تَكون المُؤَسَسَة أمَام خَيَارَات استرَاتيجية جَديدَة وَهَامَة قَد تَتَطَلَب التَكَيُف وَإعَادَة الهَندَسَة لمُوَاءَمَة أكثَر مَع الوَاقِع وَتَحَديَاتِهَا وَاستكشَاف وَاستغلال فُرَص النُمُو المُتَاحَة وَالمُحتَمَلَة.

[1] IDEM. P. 19.
[2] IDEM. P. 19.

2.3.3 التَكيف وَإعادة الهَندَسة

فِي غَالب الأحيان تَجدُ المُؤَسَسَات نَفسَهَا أَمَامَ خَيَارَات استرَاتيجية تَفرضُ عَليهَا التَكَيف مَع وَاقع جَديد بِتَحَدِيَات وَفُرَص جَديدَة، هَذَا مَا يَستَدعي المُؤَسَسَة إلى تَقيم شَامِل لهَياكِلهَا الادارِيَة وَالمُؤَسَسَاتِيَة وَكَذَا أنشِطَتِهَا وَعَمَليَاتِهَا. هَذَا مَا يَضمَنُ لَها نَجَاعَة التَعَافي وَيُضَاعِف مِن فُرَصِهَا فِي النُمُو وَالتَطَوُر.

وَبِمَا أن التَكَيُف مَفَادُه استجابة المُؤَسسة بظُرُوف وَعَوَامل ضاغطة لا يُمكن تَغيرُهَا أو تَعديلُهَا، فإنَهُ يَتَطَلَبُ إعادة الهَندَسَة «Redesign» أو إعادة التَنظيم «Reorganization»؛ الذي يَرتَبطُ في الأساس بإعَادَة فَحص وإعادَة هَندَسَة عَمليات أعمَال المُؤَسَسَة وَهَيَكلها المُؤَسَسَاتية بهَدَف تَحقيق تَطَوُرَات وَاضحَة في مَجَالات أَسَاسِيَة كَالجَودَة، الإنتَاجية، رضى المُستَفيد، وَالوَقت الذِي يَستَغرقُه المُنتَج أو الخدمَة للوُصُول إلى المُستَهلك أو المُستَفيد[1]. ومِن هُنَا يَتَبَين لَنَا طَبيعَة التَرَبُط بَين التَكَيُف وإعادة الهَندَسَة؛ باعتبار أنَ التَكَيُف هُو العَمَلية الشَملة التي من خلالها تَستَجِيب وتَتَأقلَم بِهَا المُؤَسَسَة عَلى وَضع جَديد لا يُمكن التَغير فيه، وأنَ إعادة الهَندَسة تُعنى بالآليات والكيفيات التَنظيمية والمُؤَسَسَاتية التي تُحَقق من خلالها المُؤَسَسَة التَكَيُف.

يُمكن لعَمَلية التَكَيف أن لا تَتَطلب تَغيرَات جذرية أو رَادِيكَالية خُصَوصا في أعقاب أزَمَات مَحدُودَة التأثير أو ذَات الانتشَار الضيق، في هَذه الحَالة مَجمُوعة القَرَارَات والقَوانين التَنظيمية التي تُعالج أسباب وَجُذُور الأزَمَة قَد يَفي بالغَرض، إلا أنَ المُؤَسَسَات التي تَعَرضَت لأزَمات قَوية وَعميقة التأثر وَذَات النطَاق الوَاسع فإنهَا وفي الغالب وَمِن أجل تَحقيق التَكيُف المُنَاسب عَليها التَوَجهُ نَحوَ إعادة الهَندَسة الشَاملة.

[1] LEMONAKIS, Christos, and Antonios ZAIRIS. Crisis Management and the Public Sector: Key Trends and Perspectives. P. 05.

تُعتَبَرُ الأزَمَات نُقطَة تَحَول فيها تَتَخذُ المُؤَسَسَة قَرَارَات استراتيجية ذَات أهمية قُصوى، وَهَذَا مَا يُمكن أن يُبَرر إجراءات إعادة الهَندَسة، إذ عَليها أن تُجيب عَلى الأسئلة المُتَعلقة بـ: لماذا تُطُبق هَذه الإجراءات؟ إذ أنَ الإجابة عَلى مثل هَذَا السُؤَال قَد يُحدد مَدَى حَجة المُؤَسَسَة في مَرحَلَة التَعافي، هَل تَحسين وتَطوير إجراءاتها أم إعادة هَندَسة الإجراءات الذي يَقوم على تَحليل وَتَخطيط تَدفقات أعمَال المُؤَسَسَة الدَاخلية والخَارجية[1].

إذ أنَ المَفهوم الأساسي لإعادة الهَندَسَة يُعني؛ أنَ المُؤَسَسَة قَررَت أن تَتَخَلَى بِشَكل نِهَائي عَن العَمَليات الحَالية، وَأنَها تَنوي تَقبَلُ عَمليات أخرى جَديدة. هَذَا مُستوى مُتَوسط من مُستَوِيَات إعادة الهَندَسة الذي يُفيد بتَحسن العَمليات الحَالية وَتَقَبُل أخرى جَديدة. في حين أن إعَادة الهَندَسة الرَادِيكَالي فَيُفيدُ بالتغير الأساسي لجَميع العَمليَات، وتَطبيق عَمليات أعمال جَديدَة بَدَلَ تَحسين وَتَعديل المَوجُودة فِعلا[2].

وفي سِيَاق إدارة الأزَمَات تُعنَى عَملية إعَادَة الهَندَسة –سَواء كَانت بشكلها المُتَوسط الذي يُعنى بتَحسين العَمليات، أو بشكلها الراديكالي الذي يُعنى باستبدال عَمليات جَديدَة– بتَحقيق التَكيف المُؤَسَساتي مَع مُعطيات مَا بَعدَ الأَزمَة بالشَكل الذي يُحقق أهدَاف وَمَصَالِح المُؤَسَسَة. وبذلك فإن تَحديد هَدف التَكيف ضمن هَذه العَملية مُهم جدَا. إضافة إلى ذَلك لَبُدَ من الأخذ بعين الاعتبار جَميع العَوَامل والفَاعليين الدَخلين في هَذه العَملية مَع زيَادة التَركيز على المَورد البَشري وَمدَى قَابليته، استعداده، وَكفاءته لهَذه الإجراءات، وَكَذا العَوَامل وَالفَواعل في البيئة الخارجية مَع التَركيز على مَصالح المُسَاهمين أو ذَوي المَصلحة دُون الإغفال عن الجَانب التَشريعي وَالقَانوني وكَذَا المَسؤُولية الاجتماعية للمُؤَسَسَة.

إضافة إلى ذلك لَبُدَ من التَنويه إلى أنَ هَذه العَملية لَا تُعنى في غالب الأحيان بالعمليات أو الإجراءات التَشغيلية للمُؤَسَسَة فَقَط، بَل يُمكن أنَ تَتطلب إعادة هَندَسة شَاملة

[1] IDEM. P. 05.
[2] IDEM. P. 05.

لجميع مَجَالات وَمُستَوَيات المُؤَسَسَةَ بِمَا في ذَلك إطار الحكومة الخَاص بالمُؤَسسة، الهَياكل المُؤَسَساتية والتنظيمية، نَمَط تَدفق الأعمَال وإجراءاته، البيئة التَنظيمية، طبيعة نظام الاتصال الدَاخلي والخَارجي، وإعادة تَعريف المُؤَسَسَة في البيئة الخَارجية خَاصة فيما يَتَعَلق بالمُوَردين والشُركاء وَ المُستَفيدين وَذَوي المَصلَحَة.

3.3.3 التَقييم وَالتَعَلُم

يُعَدُ كُل من التَقيِيم والتَعَلُم من العَمَليات الأخيرية لإدارة الأزَمَات في مَرحَلة مَا بَعد الأزَمة، إذ يُعَدُ التَقييم الشَامل لعَمَلية إدارة الأزَمَات ضَرُوريا بِنَاء عَلَى مُستَوَيَان: يَتَمَثل الأول في تَقيم الاستجابة وَالتأكد من نَجاح عَملية إدارة الأزَمَات واحتمال وجود ضَرُورة لإجراءات أخرى، أمَا المُستَوى الثاني فَيَتَمثل في تَقيم الأداء الشَامِل للمُؤَسسة في إدارة الأزَمات وَالكَشف عَلى مَناطق القُوَة وَالضُعف وَالعَمَل عَلَى مُخرَجَات عَملية التَقييم في مُرَاجَعَة خُطَط وَاستَرَاتيجيات وَعَمليات إدارة الأزَمات وإجراء التَعديلات والتَحسينات المُناسبة في نظام إدارة الأزمات. تُعتَبر الأزَمات حَالات عَنيفة وَغيرُ مُتَوَقَعة، وطَالما كَانت المُؤَسَسَة تَتَعلم مِنَ الأزَمَات، فإن ذَلك يُكسبها خِبرَة فِي التَعَامُل مَعَهَا وَإدارتها، وَكُل أَزَمَة تُصيب المُؤَسَسَة تُكسبها خبرة إضافية وَقُدرَة أكبَر عَلَى تَعزِيز وَتَطوِير نِظَامِهَا فِي إدارة الأزَمات وَمِن ثَمَة تَقليل احتمَاليَة تَعَرُضهَا للأزَمَات، وَاكتِسَاب قُدرَة فعالة للاستجابة لها وإدارتها.

وَمع انتهاء عَمليات إدارة الأزَمَات، فالمُؤَسسات دَائما مَا تَكون بحاجة إلى مَجمُعَة من التَحسِينَات المُستَمِرَة التي يُمكن أن نُشمِلَهَا فِي[1]:

- القيام بمُراجعة لعمليات إدارة الأزَمات بما في ذَلك تَقيم الاستجابة، الخُطط والاجراءات، وَالأدوات والمَرَافق، بُغيَة تَحديد مَجالا التي تَتَطَلبُ التَحسين؛

[1] INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Op.Cit. p. 19-20.

- تَحديد الدُرُوس التي يَنبَغي تَعَلُمَها وَتَقديم مُقتَرَحات للتَغيير، بمَا في ذلك المَسؤُوليات والآجال الزَمنية للدَفع بالتغيرات وَضَمَان اكتمالها؛
- الـتَعَلُم من الأزَمـات والتَدريبات والقيـام بِتَحَسينَات بحَيث تُصبُح المُؤَسَسَة مُستَعدَة بشَكل أفضَل، وأن تَكون مَرنَة بِمَا في ذَلك إجراء التَغيرات في المُؤَسسة، مُوَظفيها، خُطَطها وَإجراءاتها؛
- القيام بالمُلخَصات ومُتَابَعة الاتصال مَع الأفرَاد، الفرَق، وَالجَمَعات ذات المَصلحة المَعنين بالأزَمة لتَحديد فُرَص التَعَلُم؛ وَ
- التَفكير وَالعمل على أساس الدُرُوس المُستَفَادَة حتى لا تَستمر المَشاكل الصَمتة ونقاط الضُعف التي تُعَرض المُؤَسَسَة لأزَمَات مُستَقبَلية.

وَفي هَذا السياق يَرَى كُل «Mitroff, Ian I» وَ «Anagnos Gus» أن التَعَلَمُ جُزء جَوهَري في إدارة الأزَمات خَاصة التي مَصدرها بَشري؛ إذ أنَ إدارة الأزَمات وفقا لَهُمَا هي دِرَاسة؛ لمَذا تَحدُث الأزَمات بسبب البَشر؟ وَمَذَا لَو كَان هُنَاك أي شيء يُمكن فعلُه لتلافيها؟ أوَ إبقائهم كَي لا يُصبحُوا أسوء، لأنَ هَذه الأخيرة ليست بالحَتمية على خلاف الأزَمَات ذات الأسباب الطَبيعية. وَعلى هَذَا الأساس فإن المُؤَسَسَة وَفي كُل أَزَمَة عَليها أن تَتَسَاءَلَ عَن مَا هِي نقاط قُوَة وَضُعف المُؤَسسة بخُصُوص إدارة الأزَمَات؟ وَمَا هي الدُرُوس التي تَمَ تَعَلُمَهَا؟ وَمَاهي الدُرُوس التي يَجبُ تَعَلُمَهَا[1].

وَعلى هَذَا الأساس، يُمكن اعتبار كُل مِن التَقييم والتَعلمُ كأدَاتين من أدَوَات التَقويم الذَاتي لنظام إدارة الأزَمَات دَخل المُؤَسسة. لمَا تَسمَح بها هَذه العَملية من الاكتشاف الدَقيق لمَدى نَجَاعة وَجَدوة إدارة الأزَمَات في المُؤَسسة، وكَذا الكَشف عَلى مُختَلف الإجراءات والعَمليات والتَحسينات الوَاجب اتخاذها.

[1] MITROFF, Ian I. and Gus, ANAGNOS. Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management. P. 60, 153.

وَهَذه المَرحَلة الأخيرة "التقييم وَالتَعَلُم" تُفضي إلى مُخرجَات تَستَدعي إعادة التَخطيط من جَديد لإدَارة الأزَمَات، وَهذَا مَا سَبق وأشرنا إليها في الشَكل الذي يُبين عَمَليَات وإجراءَات إدارة الأزَمات. إذ هِي –وَكَخُلَاصَة لهَذَا العُنصُر– عبارَة عَن مَجمُوعة مُتَكاملة ومُترابطة من العَمليات التي تَستمر بشكل دَائري مُتَكرر، وَهَذا الإجراء هُو مَا يَجعَلُ من التَحسن والتَطوير المُستمر لنظام إدارة الأزَمات دَاخل المُؤَسَسَة أمرًا أسَاسيا وَضروريا.

4. العَوَامل المُؤثرة في إدارة الأزَمات

بَعدَ أن تَطرقنا إلى مَرَاحل إدارة الأزمات وَالعَمليات وَالميكانيزمات التي تَنطوي ضمن كُل مَرحلة. فإننا وَمِن خِلال هَذا العُنصر سَنَتطَرق إلى جُملة العَوَامل المُؤثرة في إدارة الأزمات. إذ أن العَمليات سَالفة الذكر لا تَتِم بمُعزَل عَن مَجمُوعة مِن العَوامل التي تُؤثر فَاعلية أدائها المعياري وَالسَليم من طرف المُؤسسات عَلى إدارة الأزَمات.

وَباعتبار عَمَليَات إدَارَة الأزَمَات تَغيرًا للواقع، فَهي تَتَطلبُ العَديد من المَهَارات وَالخَبرات. وَمَع ذَلك، فإنه حتى مَع تَوافر المُتطلبات الكَافية وَالاستراتيجيات المُناسبة وَالعمليات الإدارية الفعالة، فبُلوغ النَجَاعَة في إدارة الأزمات يَتَوقف كَذلك عَلى مَدَى قُدرة المُؤسسة بالتَحكُم في العَوَامِل المُؤثرة في العَملية الإدارية للأزَمَات. وَهُناك العَديد من هَذه العَوامل حَيث حَدَدَ الباحثان **«Khaled Zamoum and Tevhide Serra Gorpe** خَمسَة عَومل مُهمة هي: **العَوَامل النفسية، المَعرفة بالقَوانين وَالتَنظيمات، الاتصال وَالإعلام، وَإشراك الجُمهُور في إدارة الأزمات**[1]. وَفي دراسة حَديثة وَضَخمة استطاع البَاحثون من خلال دراسة مَنهَجية لأزيد من (223) دراسة، أن يُحَدِدُوا سَبعَة (07) عَوامل مُؤَثرة في عَملية إدارة الأزمات هي عَلى التَوالي حَسب دَرجة تأثيرها وَحَجم الاهتمام الأكاديمي بها: **الاتصال وَمَوَاقع التَوَاصل الاجتماعي، القيادة، إدارة المَعرفة، الحَوكَمة، تكنولوجيا**

[1] ZAMOUM, K., Gorpe, T. S. Op.Cite. P.p: 210-211.

المَعلومـات، التَخطـيط الاسـتراتيجي وَالجهـات المُحتَرفـة «professional»[1]. وَفـي ذات السياق يُناقش الباحث "**ياسين الفرتاخ**" «**Yassine El Fartakh**» العَوامل المُؤثرة في إدارة الأزمات من خلال مُراجعة الدراسات السابقة، حَيثُ رَصد هذا الأخير مَجموعة من العَوامل المُؤثر في عَملية إدارة الأزمات مُصنفا إياها في العَناصر التَالية: **العوامل البيئية:** التكنُولُوجيا، وَسائط التواصل الاجتماعي، القَوانين، وَالهيئات المُحتَرفة (المُتَخصصة)؛ **العَوامل الاستراتيجية:** الاستراتيجية، العلامة التجارية، الحَوكمة، العَولمة، وَالابتكار؛ **العَوامل المُؤسَساتيَة:** الاتصال، الثقافة المُؤسساتية، نُظم مَعلومَات المُحَاسبة، السَيطرة الدَاخلية، وَإدارة المَشَاريع؛ **وَالعَوامل النفسية والاجتماعية:** التَصورَات وَالسُلوكيات، القَلق، السِمَات الشَخصية لمُتَخذ القَرَارَات، تَفاعُلية العَمليات، وَأداء فَريق اتخاذ القَرارات[2].

بناء عَلى مَا سَبَق ذكرُه من وُجُهات النَضَر، فإننا نُدرج في العَناصر المُوالية، العَوَامل المُؤثرة في إدارة الأزمات، آخذين بعين الاعتبار عُنصُري التَرابُط وَالتَكامل المَعرفي بَينَ جَميع العَناصر الوارِدَة في وُجهات النَظر المَذكُورة سَابقا.

1.4 العَوَامل البيئية

تَتَضَمَنُ المَعرفَة المُرتبط بثقافة، سِيسيُولوجيا، وَالنظام السياسي للمُجتمَع. وَهَذَا رَاجع لعَمَليَات إدارة الأزَمَات المُعقدة التي تَتَطلب قَرَارَات سَريعَة وَحَاسِمَة، وَتخطيط لإدارة الطوارئ

[1] HAZAA, Yahya Maresh H., Faozi A. ALMAQTARI, and Abdullah AL-SWIDI. Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research. Cogent Business & Management [online]. 2021, 8(1), 1878979 [viewed 7 December 2022]. ISSN 2331-1975. Available from: doi:10.1080/23311975.2021.1878979

[2] **El Fartakh**, Yassine. FACTORS INFLUENCING THE CRISIS MANAGEMENT PROCESS: LITERATURE REVIEW. 2022. 82nd International Scientific Conference on Economic and Social Development - "Post-Covid Economy in Africa and emerging countries" –. Tangier, 23-24 May, 2022 [viewed 18 December 2022]. Available from: https://www.proquest.com/docview/2673379708?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true

وَالتَنفيذ[1]. كَمَا تَنطوي كَذلك عَلى التكنُولُوجيا، وَوَسائط التَواصل الاجتماعي، القوانين، وَالهيئات المُحترَفة (المُتَخَصِصَة). حَيثُ أنَ:

- **التكنُوُلُوجيا Technology**

تُوَفر تكنُولُوجيا المَعلُومات حُلولا مُتعَدِدَة في أوقات الأزمات، كَما تَسمح كَذلك بالتغير الرَاديكالي لهَيكلية العَمل في المُؤسسات لما تُوَفره من (مِنَصَات، التَجريد المَادي، وَالعَمل المُشترَك ...). وَفي سِيَاق إدارة الأزمات، تُسَاهم في تَوليد الأفكار الابداعية للتأقلُم لَيسَ فَقَط مَعَ الحَالات، وإنما كَذلك إنتاج المَعلومات المُرتبطة بهَا سَواء دَاخليا أو خَارجيا. وَمَن أدَوَارها؛ تَحقيق الوَعي بالحالات وَالصُورة التَشغيلية المُشتَرَكَة، إقامة أنظمة إدارة المَعلُومَات وَالمَعرفة، تَحديد الأصُول وَمَصَادرها، تَعَقُب وَرَصد الأصوُل (البَشرية، اللَوازم، والمُعدات)، أتمَتة نُظم الإنذار المُتَكَامِلة؛ تَحقيق مِعيَارِيَة جَمع المَعلومات وَأشكَال التَقارير، وَتَنسيق العَمليات المُختَلفَة[2].

وَلَقَد أثبَتَت الدراسات أن التكنُوُلُوجيا يُمكن أن تَكون مُفيدة وَخَطيرة عَلى حَيَاة الانسان وَالمُؤسسات. وَأن المُؤسسات التي تَمتلكُ مَناهج رَصد الأزمات القائمة عَلى تكنولوجيا المَعلومات تَكون أفضل جَاهزية لإدارة الأزمات وَالصمود إزائها مُقارنة مَع غَيرها. كَما أن لتكنولوجيا المَعلومات دَورُ في تقليل التَشَتُت أثناء الأزمات. كَما لَها استخدامات في النَمذجة وَالمُحاكات، وَتُعتَبر وَسيلة فَعَالة جدا في إدارة الأزَمات إذ استُخدمت بفَاعلية. إلا أن ضُعف تِكنُولُوجيا المَعلومَات يَتَسَبَب في خَسَائر مَادَية وَمَعنَوية كَبيرة أثناء الأزمات[3].

[1] ZAMOUM, K., Gorpe, T. S. Op.Cite. P. 210.
[2] **El Fartakh**, Yassine. Op.Cite. P. 134.
[3] HAZAA, Yahya Maresh H., Faozi A. ALMAQTARI, and Abdullah AL-SWIDI. Op.Cite. P. 8-10.

- **وَسَائط التَوَصُل الاجتمَاعي Social media**

أثَرَ تنَامي وَسَائط التَوَاصُل الاجتماعي عَلى مَنضُور اتصالات الأزمات، لأنَهَا تَسمَحُ بِقَدر كَبير مِن التَفَاعُلية. وَمَع ذَلك يُمكن لوَسَائط التَواصُل الاجتماعي تَحفِيز الأزمة وَذَلك رَاجُع لطبيعتها[1]. كَمَا أنَ لَهَا دَورٌ مُهم أثنَاء الأزَمَات بفَضل التَزامُنية وَالتفاعلية في الدِينَامِيكية المُجتَمَعيَة بَينَ الهَيئات الرَسميَة وَالمُستجيبة للأزمات وَالجُمهُور. إلا أن وَسَائط التَواصل الاجتماعي يُمكنها أن تُحفزَ الأزَمَات مِن خلال الإشاعات أو فَقَط مِن خلال إظهار الحَقَائق. يُعتَبر رَصد وَمُتَابَعَة المُنَافسين وَالمُسَاهمين عَن طريق مِنَصَات التَوَاصُل الاجتماعي شَيء مِحوَري في إدارة الأزَمَات وَعَلى المُؤسَسَات استخدام كَافَة الأدَوات المُتاحة عَلى الخَط، وإنشاء اجراءات مُنَاسبة عَلَى الإنترنَت في أثناء وَفي خُمُود الأزَمَات. تُستَخدَم كَذلك وَسَائط التَوَاصُل الاجتماعي لبنَاء مُقَارَبَات وَمَنَاهج لتَحليل بَيَانَات وَسَائط التَوَاصُل الاجتماعي للتأكُد مِن اختيارات الجُمهور أثنَاء الأزَمات. فَضلا عَلى أن تَأثيرها الكَبير عَلَى إدارة الأزَمات، فَهي يُمكن أن تُقوِهَا أو تُضعفَها. لذَا عَلَى استرَاتيجية منصات التَواصل الاجتماعي في الاستجابة للأزمات أَن تَكون ثَقَافية دَاخلية، وَأن تُقيمَ عَزوَ (اسنَاد) اللَوم، وَالتَخمين وَتُستَخدَمَ في الاستجابة[2].

- **القَوانين Regulation**

عَلى القائمين على ادارة الأزمات أن يَكُونوا عَلى دراية بالقوانين وَالتنظيمات المُرتَبطة بالتَشهير، القَذف، المَعلومَات المَغلوطة وَحُقُوق المِلكية الفكرية وَكُل مَا لَهُ عَلاقة بالأفعال التي تَتَسَبَبُ في الأزمات. كَذلك عَليهم مَعرفة العَنَاصر القَانُونية وَالتَشريعية المُرتَبطة بالجوانب القَيمية وَالأخلاقية للمُجتَمَع[3]. تَسمَحُ المَعرفة الجَيدَة بالقوانين من الاستجابة السَريعة

[1] **El Fartakh**, Yassine. Op.Cite. P. 138.
[2] HAZAA, Yahya Maresh H., Faozi A. ALMAQTARI, and Abdullah AL-SWIDI. Op.Cite. P. 10-18.
[3] ZAMOUM, K., Gorpe, T. S. Op.Cite. P. 210.

للتَغَيُرات التـي تَنـتُج عَن الأزمـات، وَتُحسن مـن أداء المُؤسَسَـة، سُمعَتها، وَصُـورَتها خَاصَـة بالتَقَيُـد بالشـفافية والانفتـاح. كَمـا تُعتَبَـر التَغيـرَات فـي القَـوَانين وَالتشـريعات كَمـا الأجهـزة وَالمَقاييس المُعتمدة من طَرف الحُكُومة في أوقات الأزمات يُمكن أن يَكون فُرصة أو تَهديد[1].

- **الجهَات المُحتَرفَة «professional»**

تُوَفر العَديد من الجهات المُختصة إرشادات وَقَواعد لتَحسن العَمليات وإدارة التَهديدَات، المَخـاطر وَالأزمـات. تُلخـص الارشَـادات جَميـع المُمَارَسَـات وَالتطبيقـات الجَيـدة التـي يُمكـن للمُؤسَسَـات أن تُطبقهـا لتطـوير وَتَحسـين خُطـط إدارة الأزمـات وأدائهـا. ومِـن بـين هَـذه المُؤسَسَـات نَجـدُ عَلـى سـبيل الإشـارة لا الحَصـر: المُنظمـة الدَوليـة للمُحاسـبة «**IFAC**»، المَجلس الدَولي لمعايير المُحاسبة «**COSO**»، وَالمُنَضمة الدَولية للتَقييس «**ISO**»[2]. كَمَا أن غيـاب الشَـفَافية لَـهُ تَـأثيرات عَميقـة فـي حُـدوث الأزَمَـات المَرفُوقَـة بغيـاب الرَقابـة عَلـى المُؤسَسَات، خاصة تلك التي تُنجرها مُؤسَسَات مُحتَرفة.

2.4 العَوَامل الاستراتيجية

هُنـاك العَديـد مـن الجَوانـب الاسـتراتيجية المُرتبطـة بالمُؤسَسَـات التـي لَهـا تَـأثير عَلـى عَمليات إدارة الأزَمات، إذ لَبُد أن تَأخذ بعين الاعتبار بَرنَامج إدارة الأزمات، كَمَا أن عَملية إدارة الأزمات لَبُد عليها كذلك أن تأخُذ بعين الاعتبار جَميع الجَوانب الاستراتيجية للمُؤسَسَة، مِن هَذه الجوانب الاستراتيجية نَجد.

[1] **El Fartakh**, Yassine. Op.Cite. P. 138.
[2] IDEM. P. 138.

- **التخطيط الاستراتيجي Stratigic Planing**

أظهَرَت العَديد من الدرَاسَات أن المُؤسسات التي لَديها تَخطيط استراتيجي مُناسب أنها أفضل تَجهيزا لإدارة الأزمات، وَأن المُؤسَسَات التي تَستَخدم التَخطيط الاستراتيجي كَمُقاربة لأسلوب إدارة الأزمات، يُمكن أن يُعتَبَر مَرحلة قَبلية في إدارة الأزمات[1]. كَما يُمَكن التَخطيط الاستراتيجي المُؤسسات من تَطوير مُمَارسَاتها (تطبيقاتها) لإنهاء الأزَمَات أو التَخفيف من تَأثيرَاتها. وَبسَبَب تَقلب الأزمات وَكَذا مَحدودية قُدُرات الأدَوات الاحصائية في عَملية استخراج المَعلومات، فَمن الصَعب التَنَبُؤ بالأزمات، إلا من خلال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وَتَحديثُه بصورة مُستَمرة. يَتَوَقَف هَذا الأخير عَلى الرَغبة في الإدارة، مُؤهلات الاداريين، وَالموظفين، وَكَذلك عَلى الأخذ بعين الاعتبار عَلامات التَحذير الأولية التي تُرسلُها الأزمات من خلال ميكانيزمات التَنبُؤ. كَما أن للثقافة المُؤسساتية دَورٌ في انجاح عَمليات: الاستعداد، التَجَنُب، الاستجابة وَالتَعَافي من الأزمة[2].

- **الحَوكَمَة Governance**

للحَوكَمَة دَورٌ مِحوري وأسَاسي في إدارة الأزمات، فَغيَاب تَطبيق مَعايير الحَوكَمة يُعزز من احتمالية تَعرض المُؤسَسَات للأزمات، في حين أن المُؤسَسَات التي تُطبقُهَا يُمكن أن تُسَاهم في تَفاديها في التَعَرُض للأزمات. وحَسب العَديد من الدراسات هُناك عَلاقة بين الحَوكمة الشاملة في المُؤسَسَة وَنَجَاعة إدارة الأزمات[3]. كَمَا تُسَاهم الحَوكمة في تَحسين وَتَعزيز عَملية اتخاذ القَرارات أثناء الأزمات بفَضل تَكاثف خَبَرات جَميع المُساهمين (حَملي الأسهُم). وَهذا من خلال الميكانيزمات والتَحديد الدَقيق لأدوار وَبرُوفايلات «Profiles» جَميع الأشخاص[4].

[1] IDEM. P. 138.
[2] HAZAA, Yahya Maresh H., Faozi A. ALMAQTARI, and Abdullah AL-SWIDI. Op.Cite. P. 11-12
[3] IDEM. P. 22-23.
[4] **El Fartakh**, Yassine. Op.Cite. P. 139.

عَلى الرُغم من تأكيد بَعض الدرَاسات للعلاقة المَوجودة وَالتأثير الايجابي للحَوكَمة عَلى إدارة الأزمات، إلا أن عَدَدَا قَليل من الدراسات رَصَدَت هَذه العلاقة وَدرستها. لذلك فإن مَزيدا من البَحث والتَوثيق عَن طبيعة العلاقة بين هَذان المُتَغيران أمرٌ مَطلوب وَمُهم.

3.4 العَوامل المُؤسَساتية

هُناك العَديد من الجَوانب المُؤسَسَات المُؤثرة في عَملية إدارة الأزمات، وَلذَلك يَنبغي العَمَل عَلى تَحسينها وَرَبطها بشَكل وَثيق بعَمليات إدارة الأزَمَات لتَحقيق أداء أفضل. نظرا لكَون **التَحَكُم الدَاخلي** في هَذه العَوامل لَهُ تَأثير إيجابي عَلى فَعالية عَمَليَة إدارة الأزَمات، وَهَذا مَا يَتَطلب تَفعيل أدَوَات التَحكُم مِن (رَقابة، إشراف وَتقييم) في البيئة الدَاخلية للمُؤسسة لبُلوغ تَحكُم أكبر وَتحقيق آداء أفضل. وَمن جُملَة العَوامل المُؤسساتية نَجدُ.

- **الاتصال Communication**

عَلى المُؤسسة أن تَضَع خُطة للاتصالات والاعلام بهَدف الاتصال مَع الجُمهُور الذين يَحتاجون بشدة إلى الرواية الحقيقية للأزمة، ذَلك أن أي تأخير، سُوء تَواصل أو صَمت يُعرض المُؤسسة لعَديد من الأخبار المغلوطة التي تُفاقم وَتُعَقد الأزمة. لذا يَجب عَلى استراتيجية الاتصال أن تُبنى عَلى الصدق مَع الجُمهُور لأنها الطَريقة الصَحيحة وَالمُلائمَة لتَجَنُب وَالتعافي من اضرار الأزمات. وَالتَحدي الأكبر هُو استعادة ثقة الجُمهور أثناء أو بَعدَ الأزمات، ولا يُمكن كَسب هَذا التَحدي إلا مِن خلال اعتنَاق سِيَاسَة اتصال واعلام مُنفتحة وَشَفَافَة بالكَامل في إدارة الأزمات[1].

وَتُعَد الوُفرَة المَعلوماتية الزائدة أو قلتُها عَوامل مُهمة وَمُؤثرة إذ تُحدد نَجاح عملية إدارة الأزمات. ومنه لَبُد من انتهاج سِيَاسَة مَعلُوماتية مُقابلة للأخبار الزائفة المَنشُورة، فَالهَلع العَام قَد يَخرُج عَن السَيطرة إذ لَم تَنشُر المُؤسَسَة مَعلومَات حَول الأزمَة. وَلَقَد أصبَحَت وَسَائل

[1] ZAMOUM, K., Gorpe, T. S. Op.Cite. P. 211.

الاتصـال المَحمُولَـة (الذَكيـة) وَالأنظمـة الأخـرى ضَـرُورية للمُؤسسـة لتَنفيـذ إدارة الطـوارئ والاستجابة للأزمات[1]. كَمَا تُعَدُ خُطة الاتصال وَالتَواصُل مَعَ المُوَظفين، وَعَلى استرَاتيجيَة الاتصال أن تَنبَني عَلى الصدق مَع المُوظفين وَمَعَ الرأي العَام وَقَادة الرأي في المُجتَمع[2].

- **السُمعَة** Reputation

يُعتَبَرُ إشراك الجُمهُور في عَملية اتخاذ القَرار، أمرا مُهما في استراتيجية الاتصال وَيمَكن تَحقيقه من خلال عدة طُرق، من بَينها اشراك المُنظمات غَير الحكومية، أراء قَادة الرَأي في المُجتَمع، وَأعضاء المُجتَمع المَحلي. إذ يَتم إشراكُهم في استراتيجية الاتصال الخَاصة بإدارة الأزمات من أجل التَوَصُل إلى الحُلول المُنَاسبة التي تَقُود إلى امتصاص غَضب الجَماهير واستعادة ثقتهم. وَالسَبيل مِن أجل إعادة ثقة الجُمهور هُو من خلال التَعَاطف مَعَ المُتضَررين مِنَ الأزمات واستيعاب حُقوقهم من أجل إعادة تأهيلهم واشراكهم في صناعة القرارات المناسبة[3].

- **القيادة leadership**

أصبَحَت القيادة في إدارة الأزمات مُهمة خاصة بَعدَ أحداث 9/11. فالوَاقع الجَديد يَتَطلَب قيَادة ذَات مَهَارَات في التَواصُل، واهتمام وَرُؤية في حَالات الأزمات. إضافة إلى ذلك فالتَعَاطُف وَالتَجرُبة وَتوفير الخبرات مَعَ القُدرَة عَلى القيادة مُتطلبات يَجبُ تَوافُرها لَدَى مَن يتَعَامَلُون مَع الأزمات. كَما أن سُلوكيات القيادة المُوجهة نَحوَ المَهام مُسَاعِدَة في قيادة إدارة الأزمة، إلا أن التَركيز عَلى القيادة وَحدَها لا تُعَزز من فَاعلية إدارة الأزَمات[4].

[1] HAZAA, Yahya Maresh H., Faozi A. ALMAQTARI, and Abdullah AL-SWIDI. Op.Cite. P. 12-18
[2] **El Fartakh**, Yassine. Op.Cite. P. 139
[3] ZAMOUM, K., Gorpe, T. S. Op.Cite. P. 211
[4] ZAMOUM, K., Gorpe, T. S. Op.Cite. P. 211.212-

كَما أن التَغيير، أسلُوب التَغيِرَات وَالمُعاملات وَكَاريزما القيادة لَهُ تَأثِيرَات ايجابية عَلى إدارة الأزمات، فَالقيادة الكاريزماتيكية الصارمة وَالتَطورَات الحَاصلة في تَكتيكَات المُؤسَسَات يَجبُ أن تُعَدَل في أوقَات الأزَمَات، وَهُنَاك عَلاقَة وَثيقَة بَين سِمَات القيَادَة الكَاريزمَاتيكية وَالسِمَات المَطلوبة في قيادة إدارة الأزمات، كَمَا أن القيادة التَحويلية لَهَا تأثير عَلى إدارة الأزمات. وَبلَها دَور مُهم في القضاء عَلى الأزمات، إذ عَليهم "القَادة" مَعرفَة مَا يَجب تطبيقه وَمَا يَجب تَجنبه لتفادي الأزمات. وَلذلك فإن إدارة الرَأس المَال البشري يُؤَثِرُ بفَاعِلية عَلى إدارة الأزمات. كَما أن مَنح الحُرية لهُ عَظيم التأثير عَلى إدارة الأزمات، فَالعلاقات القَائمة عَلى الثقة، مُسَاعَدَة النَاس، وَتَحقيق الأهدَاف لهُ تأثير عَلى إدارة الأزمات. وَمنه فإن إدارة الأزمات الفَعالة في المُؤسسة يَجبُ أن تَكون قَادرة عَلى تَحديد دَور المُساهمين وَالاستراتيجيات المُناسبة وَنَمط القيَادة[1].

- **إدارة المَعرفة knowledge management**

تُؤدي إدارة المَعرفة دَورا مُهما في جَميع مَراحل عَمَلية إدارة الأزمات. إذ تَعتَمدُ عَملية تَطوير نَماذج إدارة الأزمات عَلى الدراسات في المجال. تُساهم إدارة المَعرفة في تَصميم السياسات التي تُؤدي إلى إدارة أفضل للأزمات، وتُساعد في فَهم وَتَحديد خَصَائص، سياق، وَالفاعليين في الأزمات. كَما تُوفر تَغذية رَاجعَة بخُصُوص التَطَوُر العلمي وَتَطبيقَاتُهُ، الشأن الذي يُوفرُ: المَعلُومَات الصَحيحة بشَكل تَزَامُني، التَوَاصُل مَع الخَرَائط، الثقة وَالمَوثُوقية بَينَ القَائمين عَلى تطبيق العَمَليَات وَمُتَخذي القَرَارَات، وَالتشبيك واقامة الشَرَاكَات التي تُوفر المَعرفة التي يَتم عَلى أسَاسها إدارة الأزَمَات. الاستعداد لكُل المَخاطر مُستحيل، لَكن مُواجَهَة التَحَديَات، وَتَحفيز المُؤسَسَات عَلى المُسَاهَمَة في المنصات المَعرفيَة المُشتركة من خلال المُشَارَكَة بأفضَل التَطبيقَات وَالخَبَرَات وَمُشَاركَتها وَتَوزيعها يُسَاعدُ عَلى استعدَاد واستِجَابَة

[1] HAZAA, Yahya Maresh H., Faozi A. ALMAQTARI, and Abdullah AL-SWIDI. Op.Cite. P. 23-26

أفضل في إدارة الأزمات. كَمَا أن إدارة المَعرفَة الشَاملة وَالمُستَوَى المُتقدم منها يُؤَدي إلى التَعَافي السَريع مِنَ الأزَمَات[1].

4.4 العَوامل النَفسيَة

تُشَكل العَوامل النَفسية عُنصُرا مُهما بالنسبة للمَسؤُولِينَ عَلى ادَارَة الأزَمَات، حَيثُ أن ضَبطَ النَفس، وَالثقة بالنَفس، وَرَبَاطة الجَأش تُعتبر من السِمَات العَقلية الأكثر حَاجَة لتَوفيها عندَ القيادة في إدارة الأزمات. وَعملية إدارة الأزمات تتطلب الصَبرَ، الحَكمة وَالتفكير السَليم في التَخطيط لإدارة الأزَمَات وَتقديم الحُلول المُناسِبَة. وَلهَذَا فإن عَمَليَة إدَارَة الأزَمَات تَتَطَلَبُ قَدَرا مِنَ المَعرفة بعلم النَفس، لاسِيَما أن بَعضَ الأزَمَات تَتَطَلبُ قُدرَة كَبيرَة عَلى التَحَكُم في المَشَاعر وَالعَواطف، ضَبط النفس، الصَبر، الهُدوء والابتعاد عَن القَلَق وَاللاَمُبَالاَت. إذ أن هَذه التصرفات وَالسُلوكيات ضَرُوريَة لإدارة الأزمات بفعالية وَاحترافية وَبقدر كَبير من الوَعي والدقة، دُونَ رُدُود الفعل الانفعالية التي يُمكن أن تُؤثِر سِلبا عَلى القَرَارَات العَقلانَية وَالنَاجحة[2].

كَما أن النَفسية المُرتَبطة بالمُوظفين دَخل المُؤَسسة لَها تأثير كَبير عَلى مُقاومَة وتَحَمُل الأزَمات، لذَا يَنبغي عَلَى الإدارة العُليا أن تَأخُذَ تَأثيرات الأزَمَات عَلى كَافة المُوَظفين في المُؤسسة باختلاف رُتَبهم وَمَهَامهم وأدوَارهم. كَما أن الوَضعية النَفسية المُنخَفضة من طرف المُوَظفين من شأنها العَمل على نُشوء الأزَمات أو التأثير عَلى تَفاقُمها. وإلا جانب القيادة والمُوظفين، فإن الاهتمام بالجوَانب النَفسية للجُمهور (العُمَلاء، المُستَفيدين، الزَبائن) سواء مُهم جدا خاصة إذا كانت مَخَاطر الأزَمَة تَطالُهُم بأي شَكل مِنَ الأشكَال. هُناك العَديد من العَوَامل النَفسية نُركزُ على أهَمها وَالمُتَمثلة في مَا يَلي.

[1] IDEM. P. 18-21.
[2] ZAMOUM, K., Gorpe, T. S. Op.Cite. P. 210.

- **القَلَق Stress**

في الحَالات المُقلقة، الأهداف التي يَنبَغي أخذُها بِعَين الاعتبار هي وَحدَها التي لَها عَلاقة بالحَاضر الفَوري وَالتضحية بالاعتبارات بَعيدة الأجَل. وَفي ظل استمرار الأزمة وَكَون مُتَخذي القرارات تَحت ضَغط اتخاذ القرارات لحَل المَشاكل في وَقت قَصير، يَحدُث تَغيير كَبير في الأهدَاف. وُكُلمَا تَعاظم القَلق كُلما كَانَ هُناك نَزعَة لوَضع خَيارات مُبكرة لحُلُولَ بَديلة قَبل تَوَفُر المَعلُومَات الكَافية للتَوصُل للإجابات الصَحيحَة. وَكُلما تَعَاظم القَلق كُلما كَانَت القُدرَة عَلى تَقييم مَجمُوعَة التَدَاعيَات أو النَتَائج المُتَعَلقة بكُل حَل بَديل مَحدُودَة. لذَلكَ هُناك عَلاقة بَينَ القَلَق وَالأداء؛ إذ يُؤَدي القَلق إلى اختيار بَدَائل خاطئة، فكُلما تَعاظم القَلق، كُلما زَادت هُناك احتمالية اختيار البدَائل الخَطئة للحُلول[1].

- **السِمَات الشَخصية لمُتَخذي القرارات Personal characteristics of the decision-maker**

كُلمَا كَان تَحفيزُ الأشخَاص لتَحقيق هَدَف مُعَين عَاليا، كُلما زَادت احتمالية تَصَوُره كَخطَر، خاصة عندَما تَكون التَهديدَات المُحتملة مُوجَهة نَحوَ المُحَفزَات. إذ هُناك عَلاقة بَينَ خبرَة مُتَخذي القَرَارَات وَكَيفيَة تَعَامُله مَعَ المَعلومات في عَملية اتخاذه للقَرَارَات، فكُلَمَا كَانَ مُتخذ القَرَارَات عَزما عَلى أخذ المَخاطر كُلما قَلت المَعلُومات التي يَستخدمُها في اتخاذ القَرارات، وَكُلما زَادت سُرعَتُه أو سُرعتُها في اتخاذ القرارات. والأشخاص اللَذين يَستَخدمون النَمَط المُوَجه نَحوَ الهَدف في الاستجابة للقَلَق يَتخذُون القَرَارَات بسُرعة تَحَتَ الضَغط، في حين أن الأشخاص الذي يَستخدمُون النَمَط القائم عَلى الأنَا في التَجاوب مَعَ القَلَق لا يُظهرون نَفس النَتائج. وبالتالي فَهُناك تأثير كَبير للسِمَات الشَخصية عَلى طبيعة التَعامُل مَعَ المَعلومَات وَمِن ثَمَة عَلى طبيعة اختيار البَدَائل للحُلول وَعَلى طبيعة القرارات التي يَتخذُها[2].

[1] **El Fartakh**, Yassine. Op.Cite. P. 141
[2] **El Fartakh**, Yassine. Op.Cite. P. 141.

وَمِن خلال مَا سَبَق يَتَبَيَنُ لَنَا أن هُنَاك مَجمُوعَة مِنَ العَوَامل المُؤَثرة في إدارة الأزَمَات، منهَا مَا هُو مُرتَبط بالبيئة الخَارجية للمُؤسسة، وَهناك مَاله عَلاقة مُباشر ببيئَتها الدَاخلية من مُختلف جَوانبها وَعَملياتها وَمُستَوياتها. ولأجل بُلوُغ نَجَاعَة في عَمليَة إدارة الأزَمَات يَجبُ عَلى المُؤسَسَات أن تَكُونَ قَادرَة عَلى التَحكُم بشَكل كَبير في جَميع هَذه العَوَامل وَتَوجيههَا كَفواعل إيجابية مُعزَزَة لإدارة الأزمات، لأَن أي خَلل أو عَدم تَحكُم أو انخفاض جَودة الأداء في هَذه العَوَامل مِن شَأنه أن يُؤَثر سِلبا عَلى إدارة الأزَمَات وأن تَحُولَ مُعَوقات لعَملية إدارة الأزمات الفعَالة.

5. مُعَوقات إدارة الأزَمَات

نَظرا لطَبيعة الأزَمات التي تَتَسم بالغُمُوض والمُفاجئة وحالة عَدم اليَقين التي تَكونُ مَصحوبة في أغلب أنواعها. وَكذلك الطبيعة المُعَقَدَة وَالمُتَشابكة لعَمليات إدارة الأزَمات سوَاء في مَا بَينَهَا أو في عَلاقاتها مَع العَوامل المُؤَثرة فيها وَالمَنَاهج الأخرى للمُؤَسسة. فَإدارة الأزَمات تُوَاجهُهَا مَجمُعة من المُعَوقات التي تَحُول دُون آدائها المعياري السَليم القائم عَلى المَنَاهج العلمية. وبذلك فإنَهُ مِنَ المُهِم بمَكان التَعرُف عَلى هَذه المُعَوقَات.

أشَارَ كُل مِن «Anagnos Gus» وَ«Mitroff, Ian I» إلى العَوائق التَاليَة[1]:

- ✓ عَدَم فَهم الطَبيعَة النظامية (اعتبارُهَا نِظامَا)لإدارة الأزَمات، وعَدَم وُجُود بناء بَرنَامَج شَامل وَمُتَكَامل لإدارة الأزَمَات؛
- ✓ عَدَم الاهتمَام أو عَدَم إدراك أهَمية بَرنَامَج إدارة الأزَمات في المُؤَسَسَات، الأمر الذَي يَنتُج عَنهُ ضُعف الدَعم من طَرف الهَيئات الإدارية العُليا لعَمَليَة إدارة الأزَمَات؛
- ✓ الاكتفاء في عَملية الاستعداد عَلى عَدَد قَليل من أنوَاع الأزَمَات دُون الأخذ بعَين الاعتبار النطاق الوَاسع للأزَمات التي تُهَدد أو من المُمكن أن تُهَدد المُؤسَسَة؛

[1] MITROFF, Ian I. and Gus, ANAGNOS. Op. Cite. 230- 238.

- ✓ عَدَم بنَاء وَصيانَة محفظة الأزَمات «Crisis Portfolio»؛ التي تَضُم الأزَمات الأكثر تَهديدا للمُؤَسسة، مَع استراتيجيات وَخُطط مُسبَقة للاستجابة لَهَا وَتَوجيهات تَطبيقية وتَشغيلية؛
- ✓ عَدَم تَطوير ميكَانيزمَات رَصد إشارات أو عَلامَات الأزَمَات؛
- ✓ عَدَم التَقييم الجَيد للأزَمات والأحدَاث المَاضية واستعراضها بشَكل مَنهَجي وَعلمي من أجل الاستفادة من الأخطاء، وَعدَم التَحديث المُستَمر لمحفظة الأزمات، ميكانيزمَات التَنَبُؤ (الرَصد المُبكر) والاستراتيجيات والخُطط؛
- ✓ عَدَم الرَبط وَالتَنسيق بَينَ بَرنَامج إدارة الأزَمَات وَبَقيَة البَرَامج الأخرى في المُؤَسَسَة عَلى غرار الرَقَابة، الاشرَاف، الاتصال، العَلاقات العامَة، إدارة الجَودةَ، إدَارة المَعرِفَة...وَغَيرُها مِنَ البَرامج الأخرَى؛

اضافة إلى النقاط المُهمَة التي أشار إليها الباحثان وَالتي لَها علاقة بعَمليات إدارة الأزَمات هُنا مَجمُوعَة أخرى من المُعَوقات يُمكن أن نُلخصهَا في النقاط التَالية:

- ✓ عَدَم وُجود المَرَافق (الفَضاءات) المُناسبة لإدارة الأزَمات؛
- ✓ قلة وَضُعف وَعَدم حَداثة التَجهيزات والأدَوات، وَالمُخَصصات المَالية المُناسِبَة وَالضرُورية لإدارة وَتَشغيل عَمليات إدارة الأزَمَات؛
- ✓ نُقص اليَد العَاملَة المُؤَهلة وَالمُكَوَنة في مَجال إدارة الأزَمات؛
- ✓ نُقص التَجانُس وَغياب رُوُح الفَريق لَدى العَمليين في إدارة الأزَمَات، وَضُعف أدَاء القيادَة؛ وَ
- ✓ غياب الحَوكَمة الشَاملة في المُؤَسَسَات.

خلاصة الفصل

مِـن أجـل التَطبيـق الفَعـال لعمليـات إدارة الأزمـات، عَلَـى المُؤسسـات ضَـمان تَـوفير المُتَطلبـات الضـرورية لإنجـاح الجُهـود الإداريـة وَالمُتَمَثلـة فـي؛ مُتطلبـات عَامـة، فَريـق إدارة الأزمات، بيئة تَنظيمية وَقانُونية مُحفزة، الإمكانيات المَادية، وَالشَراكَات الاستراتيجية.

عَلـى كُـل مُؤسسـة أن تَعمَـل عَلَـى بِنَـاء وَتَطـوير وَتكيـف مَجموعـة مِـن الاسـتراتيجيات المبنيـة عَلـى أسَـاس حَقيبـة الأزمـات الخاصـة بهـا، وَالتـي تَمكنهـا مِـن التَنفيـذ الحَسـن لعَميـات إدارة الأزَمـات؛ إذ تُمَثـل الاسـتراتيجيات مَجموعـة الخَطـط بَعيـدة أوَ مُتوسـطة المَـدى تَسـمح للمُؤَسسَات الاستخدام السَلس وَالفعال للمتطلبات وَالموارد المُتاحـة، وَوَضـعها تَحت الجاهزيـة للاستجابة لأي أزمَة مُمكنة.

تَمـر عَمليات إدارة الأزَمـات وفقا للأنموذج المُقترح فـي هَذا الفصـل عَلَـى ثلاثـة مَراحـل أساسِيَة هي؛ مَرحَلة مَا قبل الأزمَة، الأزمَة، وَمَرحلة مَا بَعد الأزمَة. تَنطوي كُل مَرحَلة عَلَـى مَجموعة مُتَنَوعة مِن الاجراءات وَالعمليات الضَرورية لضمان استجابة فعالة للأزَمات. يَجب الأخذ بعين الاعتبار أنَ عَمليا إدارة الأزَمات لَيست مُتَقطعة بَل مَجموعة مُتسلسلة وَمُتكاملة مِن الحلقات التي تَعتَمد كُل وَاحدة عَلَى الأخرى.

هُنَاك العَديد مِن العوامل التي تُؤَثر عَلَى عمليات إدارة الأزَمات، يُمكن تَلخيصها في : العَوَامل البيئية، العَوَامل المُؤسَساتية، العَوَامل الاستراتيجية، وَالعَوَامل النَفسيَة. تَنطوي العَوامل السـابقة عَلَـى مَجموعـة مِـن العَوامـل الفَرعيـة التـي يَجـب أخـذها بعـين الاعتبـار فـي جَميـع عَمليات إدارة الأزمَات لضمان إدارة فعالة وَذات جَدوى.

تُواجه جَميع أنظمة إدارة الأزمات في المُؤسسات مَجموعة مِن المُعوقات، التي يَنبغي عَلَى المُؤَسسات العَمل عَلى تلافيها وَتذيلها بُغية تَحقيق نِظام فَعال لإدارة الأزَمات، وَتَجنب الانهيـــار الجُزئـــي أو الكلـــي للنظـــام فـــي أوقـــات الأزَمـــات.

الفصل السادس

اجراءات الدراسة الميدانية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالغرب الجزائري

1. حُدُود الدِراسَة
2. مَنَاهج الدِراسَة
3. مُجتَمَع الدِراسَة
4. أدَوات جَمع البَيانات وَتَحليلها
5. ضبط واختبار أدوات الدراسة

اجراءات الدراسة الميدانية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالغرب الجزائري

الفصل السادس

تَمهيد

عَلـى غَيـر الدِراسـات النَوعيـة وَالنظريـة، تَحتـاج الدراسَـات المَيدانيـة إلـى مَجمُوعَـة مِـن الاجراءات المَنهَجية التي تُعَد ضَرُورية، قاعدِيَة وَأسَاسِية لإنجاز الدِراسَة وَتَحقيق الأهَداف، نَظرا لكَونِها تُمَكن البَاحث مِن رَسْم المَعالم الرَئيسِية لبحثه وَكذا فـي ضَبط حُدود الدِراسَة، المَناهج، وَالأدَوات المُنَاسِبة وَاللازمَة لإجراء الدِراسَة.

مِن خـلال هَذا الفصـل نسـتعرض **إجـراءات الدراسـة الميدانيـة**؛ وذلـك ابتـداء بتحديـد مَجالات دراسة: المَوضوعية، الزمانية وَالمكانية. وَمِن ثمة تَحديد المناهج العلمية التي سَيتم الاعتماد عَليها في إجراء الدراسة. كما سَنقوم بالتعريف بمُجتمع الدراسة، مِن حَيث الجنس وَمن حيث مُستواها الوظيفي وَكذا مِن حَيث المَنصب الوظيفي.

إضافة إلى ذلك سنعْمَل على تطوير الأدوات العلمية المُناسبة التي سَيتم الاعتماد عَليها فـي إجـراء الدراسَـة، خاصَـة خِـلال عَمليـات تجميـع، تنظـيم، وَمُعالجـة البيانـات وَالمعلومَـات وَتحليلهـا. وكـذا العمـل عَلـى اختبـار هـذه الأدوات للتأكـد مِـن ثباتهـا، صِـدقها وَمَـدى قابليـة استخدامها في مَيدان الدراسة.

1.حدود الدراسة

تتميز الدراسَات العلمية الحصيفة بدقة الطرح والمعالجة، وبذلك فان لكل دِراسة حُدودًا يَتم ضبطهَا وفقا لمُتغيرات الدراسة وَ مُعطيات الواقع ، وَمِن شأن التحديد الدقيق لحُدود الدراسة تَعزيز مِصداقية وَمُوثوقية النتائج التي سَتتوصَل لَهَا. وَتتمثل حُدُود هَذه الدراسَة في العناصر الآتية:

1.1 الحدود المَوضوعية

تَنصَب دِراستنا في سِياق مَوضُوعي وَاسِع، مُتشعِب وَمُتعدِد الزوايا وَالمَرامي. فإن كَانت **المَكتبات العُمُومية** ذَات أصْنَاف، أنوَاع، وَفرُوع مُتَعدِدَة، فإنَنا في هَذه الدِراسَة، سَنُرَكز عَلَى مَكتبات المُطالعَة العُمُومِيَة وَبالتَحديد عَلَى المَكتبات الرَئيسية للمُطَالعَة العُمُومِية.

أمَا بخُصوص **إدَارة الأزَمَات،** فنضرًا لمَدلولاتها النظريَة وَالتطبيقية وَاسِعَة المَرامِي، التي تختلف مِن تخصُص علمي إلى آخر، وَمِن قطاع لآخر، بَل وحتى مِن مُؤسَسَة إلى أخرى. سَنُركز في هَذه الدِراسَة عَلى إدَارة الأزمَات في تخصُص المكتبات وَالمَعلومَات، التي تختلف دلالتـــه بطبيعَـــة الحَـــال عَـــن بـــاقي التخصُصـــات الأخـــرى كالسياســـة وَالاقتصـــاد وَ الإدارة....وَغَيرُهَا، وَسَنُرَكز عَلى تَحديد وَاثراء الأطاريح وَالأطر النَظرية وَالأليات التَطبيقية لهَذا العلم في المَكتبات العُمُومية. وَنظرا لانعدَام وُجُود دِراسَات مُشابهَة –حَسب عِلم البَاحث– ، فإنَنا سَنُركز عَلى جَميع أصنَاف وَأنواع الأزَمات التي تُواجهُهَا أو تلك لاتي يُمكن أن تُواجهَهَا المكتبات العُمومية في المُستقبَل دُون استثناء مُتَعَمَد.

بَينَمـا مُتَغيـر **الحَوكَمَـــة،** فنظـرا لكونهـا ذَات تطبيقـات مُختلفـة بـاختلاف القطاعـات وَالمؤسَسَات، فإننا سَنُركز في هذه الدِراسَة عَلَى نَظرية الحَوكمَة الجَيدَة **بمفهومها الشَامل** وَالتي تُعنى بالأطر، المبادئ وَالقواعِد التي تَحكُم عَمليات الادارة وَالتسيير وَبالأخص صِناعَة

واتخاذ القرارات، وَكذلك عَلى أبعادها المفاهيمية وَمَجَالات **تطبيقاتها** في المَكتبات العُمُومِية وَخَاصَة في عَمليات إدَارة الأزمَات.

2.1 الحدود الجغرافية

نَظرا لكون شَبكَة المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية مَشرُوعًا وَطنيا يَهدف إلى احداث مَكتبة رَئيسية عَلى مُستوَى كُل ولاية مِن الولايات الجزائرية الثمانية وَالخمسِين، فإنَنا سَنَدرُس المَكتبات التي تَم اكمال بنائها وَالتي دَخلت حَيز الخدمَة في فَترت إعدَاد هَذه الدراسة وَالوَاقعَة في الشمَال الغَربي الجزائري وَبالتَحديد في الوِلايات الآتية:

جدول رَقم -03- يُبين الحُدود الجغرافية للدراسة

اسم الولاية	رَقم الولاية	اسم الولاية	رَقم الولاية
شلف	02	مُستغانم	27
تِلمسَان	13	معَسكر	29
تيارت	14	تيسمسيلت	38
سعيدَة	20	إين تيموشنت	46
بلعباس	22	غليزان	48

المَصدر: مِن اعداد الباحث

وَفي الصُورة المُوالية نُوضح التَوزيع الجغرافي لَها في خَريطة للشَمال الغربي للجزائر.

صورة رَقم (10): خَريطَة تُبَين التَوزيع الجُغرَافي للمكتبات الرئيسة للمُطالعة العُمُومِية في ولايات الغَرب الجَزَائري



المَصدَر: مُحَرك بَحث (Google Image).

3.1 الحدود الزمَانية

جَميع المشاريع البحثية تُنجز ضِمن حُدود زَمنية مُحددة وَدقيقة، وَبمنطق كون الدراسَات تبحث في الظواهر التي تكون غالبيتها مُرتبطة بعامِل الزمن، ونظرا لكون قيمة نتائج البحوث العلمية تتحدد في التوقيت الذي تَم التوصل إليها. فإن هَذه الدراسَة وَكغيرها مِن الدراسَات عَلى مُستوى الطور الثالث دكتوراه (لـ. مـ. د) في التعليم العالي وَالبحث العلمي بالجزائر، مَحصُورَة ضِمن حُدُود زَمَنية نُحَدِدها مَع أهَم الأعمَال المُنجزَة فيها في الجَدوَل الآتي:

جَدول رَقم -04- يُبَين الحُدُود الزَمَنية للدِراسَة

السَنَة الجامعية	الأعمَال المُنجَزَة
2021/2020	✓ الاستئناس وَالتفكير في المَوضوع؛ ✓ قراءة الأدبيات المكتوبة في التخصُص ذَات العلاقة بموضُوع البحث؛ ✓ اعداد مُخطط أولي يُحد الخطوط العَريضة للبَحث وَمَسَاراته وَأهدافه؛ وَ ✓ تجميع مَجمُوعة مُعتبرة مِن المَصادر الأولية وَالمَراجع في بيبليوغرافية تشكل قاعدة مَرجعية للبحث.
2023/2021	✓ بَحث وَتَحرير الفُصول النظرية للدراسَة؛ ✓ اجراء زيارات مَيدانية أولية للمكتبات الرئيسية للمطالعة العُمومية عَينَة الدراسَة؛ وَ ✓ رَصد الملامح العَامَة للمتغيرات وَالفواعل الميدانية، وَاستخلاص الاستنتاجات وَالفُروض الأوَلية للدراسَة.
2024/2023	✓ تصميم، تطوير وَاختبار أدوات الدراسَة؛ ✓ اجراء الزيارات المَيدانية وَجَمْع البيانات؛ ✓ تنظيم البيانات، تَبويبها، وَتحليلها؛ ✓ تَحرير الفصُول التطبيقية للدِراسة.

المَصدَر: مِن إعداد البَاحث.

2. مَناهج الدِرَاسَة

تقوم الدِراسَات بِنَاءً عَلى مَنهَجية علمية مُحَدَدَة كل حَسَب طبيعَتها وَأهدافها. وَتعد المَناهج العلمية أحد مُرتكزات البَحث العلمي نَظرا لكونها؛ مَجمُوعَة الطرق وَالأساليب وَالتقنيات التي يَنتهجها الباحث في سَبيله لمُعَالجة مُشكلة مَا بُغيَة التوصُل لنتائج تُجيب عَنهَا. وَعديدة هي مَناهج البحث العلمي مِن حيث عَدَدِهَا، أنواعها وَاستخدَامَاتها، وَذلك رَاجع لتعدد مَجَالات البحث وَتشعبه. وَغالبا مَا يختار الباحث مَنهَجا وَاحدا أو أكثر في اعداد بحثه، ولَما هُو الحال كذلك فان هذه الدراسة تعتمد عَلى توليفة مِن المناهج كل وَاحد منها يُكمل الأخر في مَراحل إعداد هذه الدراسة وتتمثل في:

1.2 المنهج الوثائقي

يقوم المَنهَج الوَثائقي عَلى الجَمع المتأني وَالدقيق للوثائق المُتوفرة ذات العَلاقة بِموضُوع وَمُشكلة الدِراسَة، وَمِن ثم التحليل الشامِل وَالكيفي لمُحتوياتها بغرَض استخراج مَا يَتصل بمشكلة البحث مِن أدلة وَبَراهين تُبرهِن عَلى اجابة أسئلة الدراسة. وَبما أن المنهج الوثائقي يقوم عَلى استقراء وَتحليل وَنقد المَصادر الأولية وَالثانوية ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، فإننا اعتمدنا عليه في المراحل المُبكرة مِن اعداد هذه الدراسة، أي في القراءات الاستطلاعية للموضوع، وَكذا في الجانب المنهجي وَخاصة في مَرحَلة عَرض وَمُناقشة الدراساَت السابقة. كذلك تَم الاعتماد عَلى هَذا المَنهَج في المَراحل الأخرى مِن الدرَاسة، كَمَا هُوَ الحَال في الفُصول النظرية للدراسة، وَكذلك في الفصُول التَطبيقية خَاصَة فِي استقراء التشريعات وَالقوانين المُنَظمة للمَكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومِية.

2.2 المنهج الوصفي

وَهو المَنهج الرئيسي المُعتَمَد في هَذه الدراسَة، وَالذي يعد أحد أكثر المناهج استخداما في مَيدان العلوم الانسانية وَالاجتماعية. يقوم عَلى الوصف الدقيق للظواهر بُغية التوصل إلى حقيقتها، أسبابها وَتجلياتها. وذلك بالاعتماد على مَجمُوعَة مِن الأدوات مِن أهمِها الملاحظة، الاستبيان، وَالمقابلة. وَمِن ثمَة تحليل تلك البيانات إما مِن خلال مُقاربات نوعية أو كمية للتوصل إلى استنتاجات قابلة للتعميم في أغلب الأحيان. وَلقد تَمَ استخدام هذا المنهج في دِراستنا في عدة مَراحل هي:

- ✓ **مَرحلة الشعور بالمشكلة:** والمتمثلة في الوضَع المتأزم للمكتبات العُمُومية الجزائرية، وَضرُورَة زيادة فاعلية ادارة أزماتها بُغية تفعيل أدوارها في المجتمع، حَيث تم وَصف خصائص هَذه المشكلة مِن خلال تقديم وَصف عام لمختلف الأزمات التي تواجهها هذه المكتبات سَواء تعلقت ببيئتها الداخلية أو الخارجية.
- ✓ **مَرحلة تحديد مشكلة الدراسة:** وَالتي تنحصر في التساؤل المركزي الذي يهدف إلى الكَشف عَن وَاقع ادارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمومية بالغَرب الجزائري، وَمدَى تَوافر اطار فعَال للحَوكَمَة الجَيدة لتَعزيز عَمليات إدارة الأزَمات. وكذلك التساؤلات الفرعية التي تَهدف إلى الإجابة عَلى جزيئات التساؤل المركزي؛
- ✓ مَرحلة القيام بجمع البيانات النظرية حَول الموضوع وتحليلها وَتوصِيفها؛
- ✓ مَرحلة القيام بالدراسة الميدانية مِن خلال صياغة الخطة وَاعتمادها، وَالشروع في تنفيذها وَوَصف وَمتابعة وتقييم الخطة؛
- ✓ مَرحلة الوصول إلى النتائج، مِن خلال وَصف وَتحليل البيانات وَالمعلومات التي تَم تَجميعُها مِن خلال أدوات هَذا المَنهَج، وَكذا في استخلاص النتائج وَالتعميمات التي تجيب على التساؤلات المُحددة في بداية الدراسة.

3.2 المنهج الاحصائي

هُو "ذلك الفَرع مِن الدراسَات الرياضية الذي يعتمد على جَمع المعلومات والبيانات لظواهر مُعينة وتنظيمها، وتبويبها، وعرضها جدوليا، أو بيانيا، ثم تحليلها رياضيا، وَاستخلاص النتائج بشأنها وَالعمل على تفسيرها. فهو يستخدم البيانات الرقمية لأجل الاستدلال بها عَلى وُجود العلاقات بين الظواهر أو انتفائها، ولا يكتفي بذلك بل يعمل على تعميم مَا تم التوصل إليه مِن نتائج مُعتمدا على خطوات مُنظمة ووسائل متعددة"[1]. وَتَم الاعتماد عليه في عَمليات تَنظيم، تَبويب وَتَحليل البيانات وَالمعلومات التي تَم تَجميعُهَا في مَيدَان الدِراسَة.

3. مُجتمع الدراسة

غالبية الدِراسَات العلمية في مَجال عُلوم الانسان وَالمُجتَمَع تنطلق مِن اشكالية مُعينة في مُجتمع مُعين؛ سَواء كان هَذا المُجتمَع مُتمثلا في أشخاص فزيائيين أو مُؤسَسَات تتسِم بالشخصية المادية وَالمعنوية. وَبما أن الدراسات الوَصفية تتحدد جودة مُخرَجاتها بنِاء عَلى التعريف وَالتحديد الدقيق للمُجتمع وَالعينة المُراد دِراسَتهما. نُعَرف من خلال هَذا العُنصر وَنحدد مُجتمع وَعينة هذه الدراسة.

نظرا لاعتمادنا عَلى أسلوب الحَصر أو (المَسح) الشَامل لمجتمع الدراسة، استبعدنا أسلوب المُعاينة الذي يقتضي أخذ عَينة باعتبارها تمثيلا مُصغرًا للمُجتمَع الذي تنتمي إليه. وبذلك أخذنا كُل مُؤسَسَات وَمُفردات المُجتمع كَهدف للدراسة. ولقد قمنا باختيار "**المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِيَة بالغَرب الجزائري**"، كَما هو مُبين في عنوان أطروحتنا نظرا لكونها تَتسِمُ بمَجمُعَة مِن الخصَائص هِي:

[1] المركز الديمقراطي العربي برلين–ألمانيا. المرجع نفسه. ص. 141.

- تُعتَبر المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية، أحد الأنواع الجديدة للمَكتبات العُمُومِيَة في الجَزائر وَالتي تَسعَى وِزارة الثقافة وَالفنُون إلى أنشاءها عَلَى مُستوى كُل ولاية، وَبذلك نَجد أن الدِراسَات حَولَها قَليلة؛
- نظرا لكونها المكتبات المعنية بالدراسة الدِرَاسَة تتسِم بالشخصية المَعنوية وَالاستقلال المَالي والاداري –نسبيا–، فهذا يجعلها مِن حيث: الوضعية القانونية، الإدارية، التنظيم، الخدمات، وَطبيعة المُستفيدين مُناسبة أكثر مِن غيرها لموضوع الدراسة وأهدافها؛
- نظرا لكون المكتبات الرئيسية للمطالعة العُمومية الأخرى، غَير مُكتملة المنشأ في كل ولايات الوطن، وَنظرا لكون بَعض المَكتبات مُكتملَة التشييد ولم تنطلق بَعد في أشغالها، أو أنها حديثة جدا، لذَا تَمَ استبعادها وَالتركيز عَلى المكتبات التي دَخلت حَيز الخدمَة؛ وَ
- كَون المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمومِية، مُخَوَلة قَانونية بالإشراف عَلى مكتبات المُطالعَة العُمومية الأخرى في وِلايتَها، الشأن الذي يَجعَلُهَا مُؤسَسَات وَصية، وَذَات تَأثير أكَبر مُقارنتا مَعَ غَيرها مِن الأصناف الأخرى.

وَبناء على المُعطيات وَالأسباب المَوضُوعية سَابقة الذكر، يمكن تَقسم مُفردات المُجتمع إلى قسمين هُما:

1.3 القسم الأول: المُؤسسات تَحت الدراسة

المكتبات المُستهدفة للدراسة هي الوَاقعة ضمن ذات النطاق الجُغرافي الذي سَبق وَتم تحديده في الحُدود الجغرافية للدراسة. وفي الجَدول التَالي، نُعدد هَذه المكتبات، مَكان تَواجُدها، وَتاريخ انشائها.

جَدوَل رَقم –05– يُبَين المكتبات الرئيسية للمُطالَع العُمُومية عَينة الدِراسَة

اسم المكتبة	الولاية	تَاريخ الانشاء
المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية "مُحمد مَهدي"	شلف	
المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية "يحي بوعيز"	تيسمسيلت	2009/10/22 المرسُوم التنفيذي رقم 09–346
المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية "سَعد دَحلب"	تيارت	2008/06/26
المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية "تركي قويدر"	غليزان	جانفي 2008

المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية "مولاي بلحميسي"	مستغانم	2011/08/18 المرسوم التنفيذي 08-236
المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية "يحي بوعيز"	معسكر	2008/08/26 المرسوم التنفيذي رقم 08-236
المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية "وانزار عبد الكريم"	سعيدة	2011/08/18 المرسوم التنفيذي 11-293
المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية "مُحمد قباطي"	سيدي بلعباس	2008/06/26
المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية "مالك بن نبي"	اين تيموشنت	2008 /07/26 المرسوم التنفيذي رقم 08-236
المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية "مُحَمد ديب"	تلمسان	2008/06/26

المَصدر: وزارة الثقافة وَالفنون. المُؤسَسَات تَحت الوِصاية. المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِيَة. مُتاح عَلى: https://www.m-culture.gov.dz

2.3 القسم الثاني: الملامح العَامة لمُجتمع الدراسَة

قُمنا باستهدَاف صنفين مِن مُجتمَع الدراسة؛ مُثل الأول في **مُدراء/مُديرات** المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية وَالذين تَم استجوابهم وفقا للرزنَامة المُبينة في الجَدول المُوالي.

جَدول رَقم -06- يُبين مفردات مُجتمع الدراسة "المُدراء وَالمُديرات.

المُدير/المُديرة	تاريخ الزيارة	مُدة المُقابلة	المُدير/المُديرة	تاريخ الزيارة	مُدة المُقابلة
مُدير مكتبة معسكر	2024/02/21	من 10:35 إلى 11:05	مُدير مكتبة غليزان	2024/02/28	من 09:21 إلى 10:36
مُدير مكتبة سعيدة	2024/02/22	من 10:51 إلى 11:20	مُديرة مكتبة إين تيموشنت	2024/02/29	من 11:57 إلى 12:10
مُدير مكتبة تلمسان	2024/02/25	من 11:35 إلى 11:58	مُديرة مكتبة شلف	2024/03/03	من 09:08 إلى 09:30
مُدير مكتبة سيدي بلعباس	2024/02/26	من 09:33 إلى 09:45	مُديرة مكتبة تيارت	2024/03/04	من 09:11 إلى 10:33
مُديرة مكتبة مستغانم	2024/02/27	تَم رفض الاتصال	مُدير مكتبة تيسمسيلت	2024/03/05	من: 09:08 إلى 09:32

المَصدر: مِن اعداد الطَالب.

تَم الاستجواب الحضوري (المُقابلة المُباشرة) مَعَ غالبية مُفردات مُجتمع الدراسة المُدراء، وَالمديرات البالغ عَدَدُهم (10/09) باستثناء مُفردة وَاحدة رَفضة الاتصال لأسباب غَير مُعبر عَنها. وَبذلك يُمكن التَعبير عَن المَلامح العَامَة للمُفردات المُستجوبة مِن خلال تَقسيمها إلى ثلاثة أقسام رَئيسية:

- **المُنفَتحون جِدًا:** وَهُم المُدراء الذين اتسموا بالانفتاح الشديد للمُقابلة وَللأسئلة التي تَم طَرحُها عَليهم. وَالذين كانت اجاباتهم مُعَمَقة، شَاملة، وَمُستطردة، وَكانت الأكثر قابلية للتوظيف في عَمليتي استنباط المَعلومات وَتحليلها.
- **المُحَايدون:** وَهم الفئة الذين تفاعلوا مَعَ الأسئلة بطريقة مُباشرة دُون التَعبير الوَاضح وَالقطعي عَن أراءهم، خاصة مَا تعلق بالأسئلة ذَات العلاقة بالسُلطة، أنماط الحُكم وَالتسيير. إلا أن مُخرجات الاستجواب كانت كافية وَتفي الغرض المَنشود، وَمُكملة بشكل كبير لمَا تَقدمت بـه مُفردات الفئة الأولى. وَبناء عَلى ذلك تَم تَوظيف تَصريحاتهم واجاباتهم في عمليتي استنباط المَعلومات وَتَحليلها.
- **المُتحفظون:** عَلى قلتهم –مُقارنة بالفئتين السَابقتين–، استجابت مُفردات هَذه الفئة مَعَ التساؤلات المَطروحة بإجابات مُختصرة، مغلوقه، وَغير مُفصلة، فغالبا مَا يجيبون بعبارات مِن قبيل: نَعم، لا، رُبمَا. وَفي أحيان كثيرة يَلجئون إلى قَطعية النصوص القانونية دُون الإدلاء بآرائهم وتَوجهاهم الفكرية. وَمَعَ ذلك تَم اعتاد تَصريحاتهم مِن خلال ربطها بتصريحات الفئتين السابقتين مِن أجل التَوفيق وَردم بعض الفجوات في عَمليتي استنباط المَعلومات وَتحليلها.

أمَا بخُصوص القسم الثاني مِن مُجتمع الدِراسة فَمثل في **المُوظفين** العَاملين بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية، سَواء ألائك العاملين في الأسلاك العَامة أو في السلك الخاص بالمكتبات وَالمعلومات. في حين تَم استبعاد العَاملين الذين يزاولون أنشطة جَانبية كـ: أعوان الأمن، أعوان النظافة...وَغيرهم لعَدم مُواءمة أدوات الدراسة مَعَ طبيعة عَملهم وَنَشاطهم. وَمِن خلال الجَدول المُوالي نُعبر عَددِيا عَن هَذه المُفردات.

جدول رَقم –07– يُبين مُفردات مُجتمع الدراسة –المُوظفين–

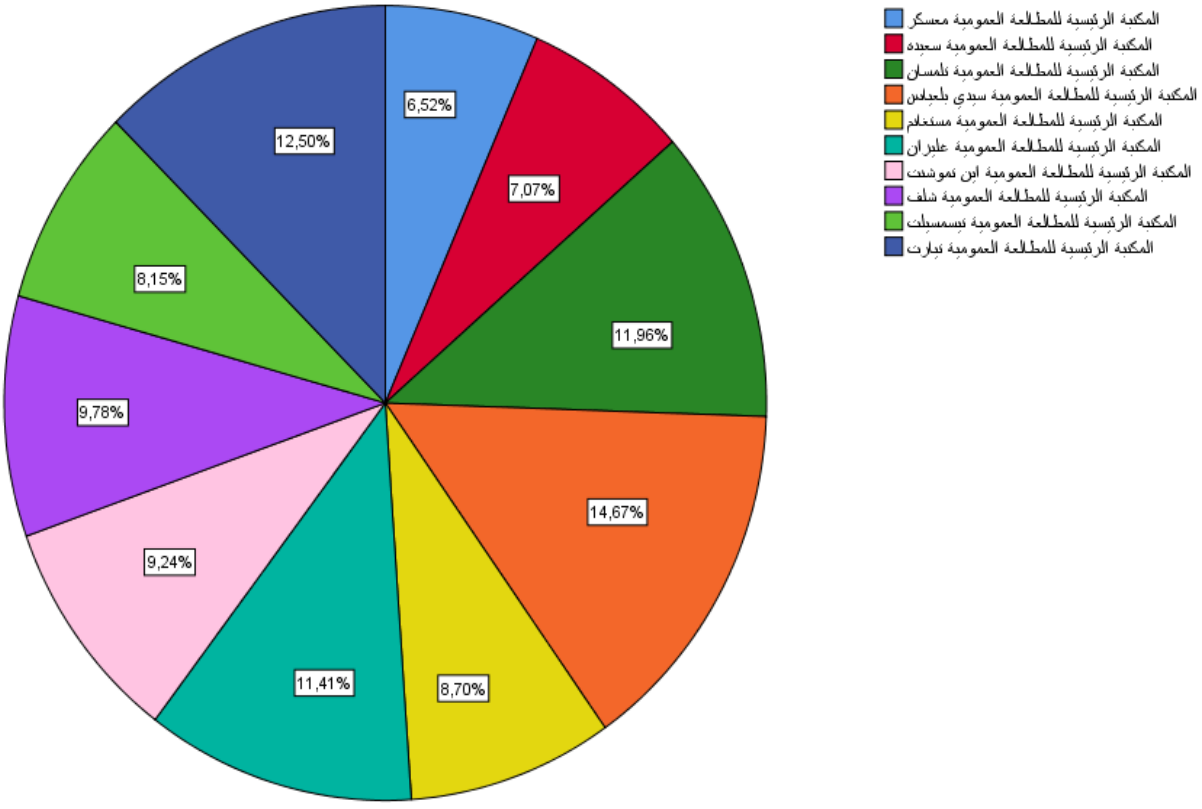
المكتبة الرئيسية للمطالعة العُمومية لولاية معسكر		المكتبة الرئيسية للمطالعة العُمومية لولاية غليزان	
عَدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة
15	**12**	**25**	**21**
المكتبة الرئيسية للمطالعة العُمومية لولاية سعيدة		**المكتبة الرئيسية للمطالعة العُمومية لولاية اين تيموشنت**	
عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة
15	**13**	**20**	**17**
المكتبة الرئيسية للمطالعة العُمومية لولاية تلمسان		**المكتبة الرئيسية للمطالعة العُمومية لولاية شلف**	
عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة
25	**22**	**20**	**18**
المكتبة الرئيسية للمطالعة العُمومية لولاية سيدي بلعباس		**المكتبة الرئيسية للمطالعة العُمومية لولاية تيسمسيلت**	
عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة
30	**27**	**18**	**15**
المكتبة الرئيسية للمطالعة العُمومية لولاية مستغانم		**المكتبة الرئيسية للمطالعة العُمومية لولاية تيارت**	
عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة
17	**16**	**25**	**23**
المجموع		**عدد الاستمارات الموزعة**	**عدد الاستمارات المسترجعة**
		210	**184**

المَصدر: مِن اعداد الطالب

بَلغت نسبة مُفردات العينة المُستجوبة مِن مَجموع مُفردات الدراسة (78.61%) وَهي نسبة عَالية مُمُثلة للمُجتمع الكُلي المُستهدف وَالمُراد دِراسته. وَتجدُر الاشارة إلا أن عَدم إدراجنا للعدد الكلي للمُوظفين بالمكتبات عَينة الدراسة، يَعود إلا كون هَذه المكتبات تُوزع مُوظفيها عَلى جَميع مكتبات المُطالعة العُمُومية التَابعة لكل وَاحدة مِنها (المُلحقات)، كمَا أنها تُداول الموظفين بين المكتبة الرئيسية وَمُلحقاتها كلما استدعت الحَاجة لذلك. وَمَعَ ذلك فإن المُجتمع الكُلي (210) قَريب جدا للعَد الفعلي للمُوظفين، نَظرا لكون العديد من المكتبات التي زُرنها لَم نَشهد بهَا غيابات كثير للمُوظفين (ثلاثة مُفردات عَلى أقضى تَقدير)، في حين أن بعض المكتبات لا تَمتلك مُلحقات بالأساس. أمَا عَن المُفردات المَفقودة فَذلك يعود إما لاستبعاد أجوبتهم نظرا لعدم استفائها للمعايير المَرجوة كعدم التركيز في الاجابات، أو اهمال عَدد كبير مِن الأسئلة المُدرجة في الاستمارات المُوزعة. أو نظرا لعدم استجابتهم للاستجواب.

وَالمُلاحظ في بيانات الجَدول رَقم (07) أن مَجمُوع المُفردات المُستجوبة في المكتبات العَشرة عَلى رُغم تَفاوتها، إلا أنها مُتقاربة إلى حد مَا وَذلك بمُتوسط (Mid=6) ستة مُفردات. وَيمكن تَفسير هَذا التفاوت مِن خلال أخذنا بعين الاعتبار التفاوت في العَدد الكلي للمُوظفين بَين المكتبات. وَبناء عَلى ذلك نَجد أن مَكتبة **سيدي بلعباس** هي الأكثر تَمثيلية مِن حَيث عَدد المُفردات المُوزعة بنسبة (14,67%) تَليها مكتبات **تيارت، تلمسان وَغليزان** بنسب هي عَلى التَوالي (12,50 وَ 11,96 وَ 11,41%). تَلي هَذه المكتبات كُل مِن **مَكتبتي شلف وَاين تيموشنت** بنسب هِي عَلى التوالي (9,72 و 9,24%). في حين أن المكتبات ذات التمثيلية المُتوسطة فَتتمثل في مكتبتي **مستغانم وتيسمسيلت** بنسب هي على التوَالي (8,70 وَ 8,15%). في حين أن المكتبات ذات التمثيل الأقل كانت مكتبتي **سعيدة وَمعسكر** بنسب هي عَلى التوالي (7,07 وَ 6,52%). وَنُمَثل هَذه البيانات في الدائرة النسبية المُوالية.

التمثيل البياني رَقم -02- يبين تَمثيلية المكتبات لمُجتمع الدراسة بناء عَلى مُفردات الدراسة



المَصدر: من اعداد الباحث.

وَبخصوص الملامح العامة لعينة الدراسة، فيُمكن تَقسيمُها إلى ثلاثة أقسام رئيسية نُدرجها فيما يأتي:

- **مِن حيث الجنس**

جدول رقم –08– مَلامح العينة من حيث الجنس

الجنس			
		التكرارات	النسب المئوية
المُتغير	ذكر	52	%28,3
	أنثى	132	%71,7
	المجموع	184	%100,0

تُشير بيانات الجَدول المُقابل أن مَلامح العَينة مُتفاوتة جِدا مِن حيث الجنس، أذ أن غالبية المُجتمع المَبحوث مِن الاناث بنسبة تُقارب (72%) مُقابل مَا يقارب (28%) مِن الذُكور.

يُمكن الحُكم عَلى هَذا التفاوت باعتباره ايجابيا إذا مَا قرئنا البيانات بناء عَلى مرجعيات الفكر النسوي، إذ تَدُل النسبة عَلى انخراط كبير للعُنصر النسوي في مَجال العَمل خَاصة في مَجال المكتبات وَالمعلومات. إلا أنه لا يمكن لنا الوصول إلى تَفسيرات وَتبريرات قطعية حول أسباب هَذا التفاوت في ظل انعدام البيانات اللازمة. وَمَع ذلك يُمكننا الافتراض أن الجنس الأكثر ميلا للأعمال المكتبية (الإدارة، المكتبات، الأرشيف...وَغيرها) هُم مِن الاناث مُقارنة مَع الذكور.

- **الأقدمية المهنية**

تُؤشر الأقدمية المهنية للمفردات المُستجوبة، عَلى مَدى المَعرفة وَالاحاطة لدَيهم بالمهنة وَكذا بالمُؤسسة التي يَشتغلون بهَا. وبالتل فكلما كانت سنوات الخدمة مُرتفعة، كلما كانت أجوبة المبحوثين أكثر مصداقية وَأكثر دقة. وَمَعَ أن هَذا الأمر نسبي، إلا أننا نَعتقد أن لَه انعكاسا ايجابيا عَلى مَوضوعينا خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار طبيعة المَوضوع الذي يَتطلب من العينة المَبحوثة أن تكون أكثر معرفة والماما بطبيعة نشاطات المُؤسسة وَكذا بالتخصص العلمي بشكل عام. وَالجدول المُولي يُبين تَوزيع مُفردات العينة المَبحوثة عَلى الفئات العُمرية.

جَدول رَقم –08– يبين تَوزيع المفردات المَبحوثة بناء عَلى الأقدمية المهنية

		التكرارات	النسبة المئوية
الفئات	أقل من (5) سنوات	46	25,4
	مِن (05 إلى 10 سَنوات)	55	30,4
	مِن (11 إلى 20 سَنَة)	55	30,4
	مِن (21 إلى 30 سَنَة)	3	1,7
	أكثر مِن (30) سنة	22	12,2
	المجموع	181	100,0
البيانات المفقودة		3	1,6
المجموع الكلي		184	100,0

المصدر: مِن اعداد الباحث

مِن خلال بينات الجَدور رَقم (07) يَتبين لَنا أن غالبية مُجتمع الدراسة يَتوزع ضِمن الفئتين: مِن (05 إلى 10) سَنوات وَمِن (11 إلى 20 سَنَة) بنسب مُتطابقة هي (30,4%) لكل فئة، بمجموع (60,08%) للفئتين. وَمنه يُمكن القَول أن المجتمع المُستهدف لَهُ مِن سَنوات الخدمَة مَا يمكنه أن يؤهلهم لاكتساب دراية والمَام واسعين بجوانب الادارة وَالتسيير بالمؤسَسَات المُستهدفة، وَكذا بالميدان الوَظيفي. وَتَليها في الترتيب الفئة ذات الأقدمية المِهنية القليلة، وَهي فئة الأقل مِن (05) سنوات بنسبة (25,4) وَالتي تُمثل رُبع مُفردات العينة المَبحوثة، وَنرى أن هذه النسبة غير مُؤثرة عَلى المَعايير التي وَضعنها، بل تَعكس تَنوعا وَرؤى يُمكن أن تكون أكثر تقدمية إذا مَا أخذنا بعين الاعتبار كونها حديثة التكوين في المَعاهد وَالجَامعات. بينما تأتي الفئتين التي هي أكثر مِن (30) سنة وَمِن (21 إلى 30) سَنَة في نهاية الترتيب وَذلك بنسب هي عَلى التوالي (12,2 وَ 1,7%) وَهذا مَا يُعزز أكثر مِن نسبة العَاملين ذَوي سنوات الخبرة الأكبر بنسبة تَراكمية قدرها (74,7%) إذا مَا أضيفت للفئتين الأولى ذكرا، وَهذا مَا يُؤكد أكثر عَلى الالمام وَالوعي بالجانبين المُؤسَساتي وَالمهني لدَى مُفردات مُجتمَع الدراسة.

- **مِن حيث المُستوى التعليمي**

جدول رَقم –10– يُبين توزيع مفردات العينة بناء على المؤهل العلمي

		التكرارات	النسب المئوية
المتغيرات	ثانوي	25	15,1%
	بكلوريا	23	13,9%
	ليسانس	69	41,6%
	ماستر	46	27,7%
	دكتوراه	3	1,8%
	المجموع	166	90,2%
البيانات المفقودة		18	9,8%
المجموع		184	%100

المصْدر: مِن اعداد الباحث

تُعد البيانات التي تُؤشر على المُستوى التعليمي للموظفين داخل المُؤسَسَة مُهمة جدا، وَمُرشدة في عمليات تَحليل البيانات وَالمعلومات وَاستخلاص النتائج. وَذلك نظرا لأنها مُعبرة عَلى دَرجتي المَعرفة وَالتكوين لَدى المُوظفين، والذي غالبا مَا يكون لَه عَلاقة طردية مَعَ الأداء، بحث أن كُلما زاد المُستوى التعليمي وَالتكويني لدَى المُوظفين كُلما زَادت جودة الأداء وَنمو الرأس المال البشري لدَى المُؤسَسَات. وَالجدول الموالي يُبين تَوزيع مُفردات المجتمع المَبحوث عَلى المُستويات التعليمية.

مِن خلال بينات الجَدول أعلاه، يَتبين لنا أن غالبية أفراد العينة المَبحوثة مُوزعة عَلى دَرجي الليسانس وَالماستر بنسب هي عَلى التوالي (41,6 وَ 27,7%). بَينما يَتوزع القسم الأقل عَلى التعليم الثانوي وألائك الحائزين عَلى شهادة الباكالوريا بنسب هي عَلى التوالي (15,1 وَ 13,9%). في حين أن النسبة الأصغر هي للمُفردات الحائزة عَلى دَجة عُليا "الدُكتوراه" بنسبة (1,8%). في حين قدرت نسبة البيانات المَفقودة وَالتي تَعود إلى المبحوثين الذين لم يُعبروا عَن مُستواهم التعليمي بـ (9,8%).

وَبناء عَلى مَا سَبق يُمكن الحُكم بأن غالبية أفراد العينة المَبحوثة تمتلك مُستوى تعليمي عَال وَجيد، وَهذا مِن المُفترض أن ينعكس ايجابا عَلى المكتبات مِن نَاحية الإدارة وَالتسيير وَكذا الخدمات. وَمنهُ يُمكن القول أن المكتبات المَدروسَة تَمتلك امكانيات بَشرية مُكونة وَمُتعلمة، تُؤهلها لامتلاك رأس مَال بشري مُهم قابل للاستثمار فيه مِن أجل تَطوير وَتجويد آدائها وَخدمَاتها. أما بخصُوص الفئة التي لا تحوز عَلى شهادات جامعية عُليا، فلا يمكن الحُكم عَلى تَواجدها بالسلب نَظرا لآنهم؛ يمتلكون مُستوى تعليمي مَقبول، كما أنهم في الغالب يَشغلون مَهام وَوَظائف تَتَناسب وَمُستواهم التعليمي (تقنين، وَمُساعدين). في حين أن البيانات المفقودة فلا يُمكن لها أن تُؤثر عَلى مصداقية التحليل نظرا لكونها لا تُشكل سوى العُشر مِن مَجموع مُفردات العينة المَبحوثة. أمَا؛

- **مِن حيث المَناصب الوَظيفية**

البيانات التي تُأشر عَلى تَوزيع المُفردات عَلى الوظائف التي يَشغلونا داخل المكتبات، تَكون مُفيدة لمَ لَهَا مِن دَلالة عَلى مَدى قُدرة المكتبات عَلى استقطاب وَتوظيف العَاملين بمَا يتناسب مَع احتياجاتها المُتمثلة في خدمَة المُستفيدين وضمان نمُوها وَتَطورها. وَمِن خلال بيانات الجَدول التَالي، نُبين تركيبة الوَظائف بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية وَطبيع تَوزع المُوظفين عَليها.

جَدول رَقم –11– يُبين توزيع المُجتمع عَلى المناصب الوظيفية.

المنصب الوظيفي			
		التكرارات	النسب المئوية
المتغيرات	محافظ المكتبات وَالوثائق وَالمحفوظات رَئيسي	3	1,7
	مُحافظ المكتبات وَالوثائق وَالمحفوظات	7	3,97
	وَثائقي أمين مَحفوظات رئيسي	8	4,54
	وَثائقي أمين مَحفوظات	7	3,97
	وَثائقي أمين مَحفوظات مساعد	4	2,27
	مَكتبي وَوَثائقي أمين مَحفوظات	20	11,36
	مَكتبي وَوَثائقي أمين مَحفوظات مسَاعِد	7	3,97
	تقني في المكتبات وَالوَثائق وَالمحفوظات	3	1,7

	مُسَاعد تقني في المكتبات وَالوَثائق وَالمحفوظات	1	0,56
	مسَاعد تقني مُتَحصِص في المكتبات وَالوَثائق وَالمحفوظات	5	2,84
	مستشار ثقافي	14	7,95
	ملحق بالحفظ	2	1,13
	متصَرف رَئيسي	8	4,54
	متصرف	42	23,86
	مهندس رئيسي في الاعلام الآلي	3	1,9
	مُهندس دَولة في الاعلام الآلي	4	2,27
	تقني سامي في الاعلام الآلي	9	5,1
المُتغيرات	مُستشار ثقافي رئيسي	3	1,7
	ملحق رئيسي للإدارة	8	4,54
	ملحق إداري	10	5,68
	محاسب اداري رئيسي	5	2,84
	كاتب مُديرية	3	1,7
	المَجمُوع	176	100,0
البيانات الضائعة		8	4,34
المَجموع		184	

المَصدر: مِن اعداد الباحث.

يُمكن تَقسم المَناصِب الوظيفية بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية، إلى قسمَين رَئيسيين، وَهُما الأسلاك الخاصَة وَالذي يَتضمن المَناصب الوظيفية ذَات العلاقة بمَجال المكتبات وَالمعلومات، وَالأسلاك المُشتركة التي تَتضَمَن المناصب الوظيفية الخاصَة بالإدارة وَالمُؤسَسَات العُمُومية.

وَمِن خلال بيانات الجَدول (10) يَتبين لنا أن نسَب توزيع المُوظفين عَلَى هَذه المَناصب مُتساوية، إذ بلغت نسبة العاملين الذي يَشغلون مَناصب ضِمَن الأسلاك الخاصة بالمكتبات يقارب الـ (50%). وفي نَظرنا أن هَذا التوزيع غير طَبيعي، فَمِن المُفترض أن تَكون نسبة العَملين في الأسلاك الخاصة أعلى مِن الأسلاك المُشتركة، خَاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن المَنطق مِن تَواجد الأسلاك العَامة في المكتبات هُو تكملت النُقص المُتعلق بالمهام وَالوظائف التي لا تدخل في تخصص المكتبيين. من الناحية النظرية يمكن لهَذا الأمر أن يُؤثر عَلَى المكتبات العُمُومية بالسلب، خاصة إذا مَا ثَبت عَلى هَذه الأخيرة

عَجزا في توافر اليد العاملة المُؤهلة لتقديم الخَدمات المَكتبية، وَهي المُهمة الرئيسية وَالمحورية لهَذه المكتبات.

وَمن خلال بيانات ذات الجدول، نَجد أن الوظائف التي تَشتغل فيها أعلى نسبة مِن المكتبيين هُما: مَكتبي وَوَثائقي أمين مَحفوظات وَمُستشار ثقافي بنسب هي عَلى التوالي (11,36 وَ 7,95%) أمَا مَا تبقى مِن المُوظفين فَيتوزعون عَلى باقي المناصب الوظيفية الأخرى مِثلما هُو مُبين في الجَدول أعلاه. وَنَجد أن هَذا التوزيع طبيعي، إذا أخذنا بعين الاعتبار أن المَناصب الأخرى ضمن هَذا السلك هي تَدرجات مِن ذات الوظيفية.

أمَا بخصوص الأسلاك المُشتركة، فَنسبتها تُساوي الـ (50%) وَهي نسبة غير طبيعية فإضافة إلى ما سَبق وَتم الاشارة إليه، نُنَوه أن عَدد المُسميات الوظيفية بقسم الأسلاك الخاصة هي (12) وَظيفة، مُقابل (10) وظائف فقط للأسلاك المُشتركة. وإذا ما نظرنا إلى الأمر بناء عَلى قاعدة النسبة وَالتناسب، نَجد أن المُوظفين في الأسلاك المُشتركة أعلى مِن المُوظفين في الأسلاك الخَاصة. أمَا بخصوص تَوزيع المكتبيين عَلى هذه الوَظائف نَجد أن مَنصب المُتصرف الاداري يأتي بصَدارة عَدد المُوظفين بنسبة (23,86%)، مُقارنة بباقي المَناصب الوظيفية الأخرى. وفي حال اعتبرنا أن هَذا المَنصب هُو الأساس بالنسبة للجانب الإداري فَذلك يعني أيضا مِن خلال نسبته أنه أعلى مِن مَنصب وَثائقي أمين مَحفوظات الذي يُعتبر المَنصب الأساسي في مَجال المكتبات وَالمعلومات، وَبناء عَلى ذلك يُمكننا الحُكم مِن خلال هَذا التوزيع الوظيفي أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تُركز أكثر عَلى الجانب الإداري وَالتسيير أكثر مِنه عَلى الجانب الأساسي للغرض الذي أنشأت لأجله، وَهذا مَا يَجعلها أقرب للإدارات العُمُومية مِنها لمُؤسَسَات المَعلومَات وَالمكتبات.

وَإذا مَا أردنا أن نَطلع عَلى نسبة المُتخصصين في مَجال الإعلام الآلي، باعتباره مَجالا حَيويا وَمُكملا بشكل كبير للمَكتبات العُمُومية خاصَة في ظل التَحول الرَقمي وَزيادة الاستخدام للوَسائل التكنولوجيا في مَجال المكتبات وَالمعلومات، نَجد أن نسبتهم قَليلة جدا (9,27) أي مَا يُقارب عُشر المُوظفين. وَهَذا مَا مِن شأنه أن يأثر بالسلب عَلى مَسَاعي التَحول الرَقمي للمكتبات العُمُومية، وَكذا زيادة الفَجوة التكنولوجية، فضلا عَن امكانية تأثيره عَلى نسَب الاقبال وَالتردد عَلى المكتبات العُمُومية.

وَكخلاصة عَامة يُمكن القَول أن المَلامح العامة للمُجتمع المَبحوث أبانت، أن غالبة المُوظفين مِن جنس الإناث، وَانهم ذَوي مُستوى تَعليمي عال وَجيد، في حين أنه يشهدُ نقصا في عَدم التناسب بين المَناصب الخاصة وَالمُشتركة، إذا تُسيطر المناصب المُشتركة عَلى غالبية الوَظائف وَهذا مَا نُرجح عَلى كونه نُقطة سلبية. وَبعد تَعرفنا عَلى المَلامح العامية للمُجتمع المَبحوث، نَستعرض في العُنصر المُولي الأدوات التي اعتدناها في عَملية جَمع البيانات.

4. أدوات جَمْع البيانات وَمُعَالجتها

لكُل دِراسَة مَجمُوعَة مِن الأدَوات يَستخدِمُهَا الباحث بُغيَة تَجميع، تَبويب، تَنظيم وَتَحليل البَيانَات مِن مَيدَان الدِرَاسَة، وَسَنعمَد فِي هَذا العُنصر إلى صِيَاغَة وَعَرض مُختَلف الأدوات المُستَخدَمة في هَذه الدِرَاسَة.

1.4 المَعَايير، النُصوص القاعدية، القَوَانين وَالتَشريعَات

اعتَمدنا في هَذا البَحث عَلى مَجمُعَة مِن المَعَايير، النُصُوص القاعِدية، وَالتشريعات الصادرَة عَن الهيئات وَالمُؤسَسَات الدَولية وَالسُلطات المَحَلية وَهي:

- الاعلان المُشترك لكل مِن "هيئة الأمُم المُتحدة للتربية وَالثقافة وَالعُلوم «UNESCO» وَالاتحاد الدَولي لجَمعيات وَمُؤسَسَات المكتبات «IFLA»" حَول المَكتَبات العُمُومِيَة؛
- الاعلان المشترك لكل مِن "هيئة الأمم المتحدة للتربية وَالثقافة وَالعلوم «UNESCO» وَالاتحاد الدَولي لجَمعيات وَمُؤسَسَات المكتبات «IFLA»" حَول خَدَمات المكتبات العُمُومية؛
- بيان هَيئة الأمم المُتَحدة عَن الحَوكَمة الجَيدَة؛
- مَبادئ مُنظمة التَعَاون الاقتصادي وَالتنمية «OECD» للحَوكمة الجَيدة؛
- مِعيار (ISO37000: 2021) عَن الحَوكَمة الجَيدَة للمُؤَسَسَات؛

- مِعيار (ISO/ DIS 22361) عَن الأمن ادارة الأزَمات؛
- المَرسُوم التَنفيذي رَقم 07-275 مُؤرخ في 06 رمضان 1428 الموافق لـ 18 سِبتَمبر 2007، يُحَدد القَانون الأسَاسِي لمَكتبات المُطالعَة العُمُومِية؛ وَ
- المَرسُوم التَنفيذي رَقم 12-234 مُؤرخ في 03 رَجب 1433 المُوَافق لـ 24 مَايو 2012، يُحَدد القَانون الأسَاسِي للمَكتبات الرَئيسية المُطالعَة العُمُومِية.

2.4 المُلاحظة

تُعَد المُلاحَظة أحَد أهَم أدوَات البَحث في عُلُوم الانسان وَالمُجتَمَع، وَمِن بين الأدَوات التي لا يُمكن للبَاحث الاستغناء عَنها، نَظرا لكَونِهَا فطرية وَعَفوية. تنقسم المُلاحظة إلى صنفين رَئيسيين؛ يتمثلان في الملاحظة بالمشاركة (وَهي التي تُنجَز بطريقة مُخطط لهَا)، وَ المُلاحظة البسيطة (الغير مُخطط لهَا). وَلقد اعتمدنا في هذه الدراسة عَلى **الملاحظة البسيطة** في جَميع مَراحل الدراسة الميدانية؛ الأولية، الفعلية وَالبعدية نَظرا لكَونها كَافية بالنسبة لمَوضوع الدِرَاسَة وَاهدَافِهَا.

3.4 الاستبيان

يعَد الاستبيان أحد أهم أدوات البَحث الكَمية، التي يَتم استخدامُها مِن أجل جَمع البيانات الكَميَة حَول مَوضُوع الدرَاسة. تَم تطوير استمارة الاستبيان المُوَجَهَة للموظفين العَمليين عَلى مُستوى المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِيَة انطلاقا مِن:

- ✓ الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الفصُول النظرية للدراسة؛
- ✓ المُعطيات وَالبيانات التي تم تجميعها في الدراسة الميدانية المبدئية؛
- ✓ الاستنتاجات وَالتخمينات المُستمَدة مِن المُلاحظة؛ وَ
- ✓ الدِرَاسَات السَابِقَة.

تتكون بُنيَة استمَارة الاستبيان مِن أربعة عناصر رَئيسية، عُني كُل وَاحد منها بأحد مُتغيرات الدراسة وَهي:

- البيانات العامة لمُجتمع الدِراسة؛
- المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بَين تَحديات الوَاقع وَالرهَان المُؤمَل ؛
- حَوكمَة المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُوميَة؛
- أزمات المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية؛
- استجابة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية: الخَدَمات وَالأدوار الجَديدة؛
- إدارة الأزَمات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية؛ وَ
- حوكمة عَمليات إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية.

4.4 المُقابلة

اعتَمَدنا عَلى أداة المُقابلة في تَجميع البيانات وَالمَعلومات النَوعية مِن مَيدَان الدِراسَة. تَم تطوير دَليل مقابلة مُوَجَه إلى مُدراء المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية المدروسَة، بِناء عَلى:

- ✓ النتائج التي تم التوصل إليها في الفصول النظرية للدراسة؛
- ✓ المعطيات والبيانات التي تم تجميعها في الدراسة الميدانية المبدئية؛
- ✓ الاستنتاجات والتخمينات المستمدة مِن الملاحظة؛ وَ
- ✓ التَحليل مُحتوَى المَعايير، القَوانين، النُصُوص القاعدية وَالتشريعات المُتَعَلقة بمُتغيرات الدِرَاسَة.

يتكون دليل المقابلة المُخصص بالمَسائل الاستراتيجية إلى قسمين رئيسيين هُما:

- الحَوكمَة الجَيدة للمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية؛ وَ
- حَوكمَة إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومِية.

5.4 الحزمَة الاحصائية للعلوم الاجتماعية «SPSS»

وَهُو برنامج حاسوبي تم استخدامُه في جدولة، تبويب، تنظيم، وَتَحليل البيانات التي تَم تجميعها مِن مَيدان الدِراسَة وَتحليلها بِناء عَلى توليفة مِن المُعَامِلات الاحصائية.

5.ضبط واختبار أدوات الدِراسَة

مِن خلال هَذا العُنصر نَستعرض الاجراءات التي قام بها الباحث مِن أجل ضَبط وَاختبار أدوات الدراسة لَضمان قابلية تَعميم النتائج. وَلهَذا الغرض يَلجأ الباحثين إلى اختبار صِدق وَثبات أدوات البَحث. وَهُو مَا سنَتطرق إليه في العناصر التالية.

1.5 صدق أدوات الدراسَة

الهَدف مِن اختبار صدق أداة الدِراسة؛ هُو مَعرفة مَا إذا كانت الأداة تقيس مَا وُضعت لقياسه. وَالمَعمُول به في عُلوم الانسان وَالمجتمع، هُو عَرض الأدوات المُراد استخدامها عَلى مَجموعة مِن المُتخصصين وَالأكاديميين مِن تَقيم العبارات الوَاردة وَالحكم عَلى مَدى مُناسبتا لقياس مَا يُراد قياسه. وَبناء عَلى ذلك قُمنا بعرض أداتي الدراسة (الاستبيان، وَالمُقابلة) عَلى الأكاديميين الآتية أسمائهم:

جَدول رَقم –12– يُعدد لَائحة مُحكمي الدراسَة

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	مُؤسَسَة الانتماء
صاحبي مُحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 1 أحمد بن بلة
عبد الرحمان فراج	أستاذ التعليم العالي	جامعة بني سويف –مصر–
بلقوم فريد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2 أحمد بن محمد
طَالب زوقار سَميرة	أستاذة مُحاضرة أ	جامعة وهران 1 أحمد بن بلة
دموش أسامة	أستاذ محاضر أ	جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس

المَصدر: إعداد الباحث

بناء عَلى التقارير المُسترجعة مِن الأكاديميين، أجمَعوا عَلى صِدق جَميع العبارات الوَاردة في **دَليل المُقابلة**، وَتم اعتمادها مَع قليل مِن التعديلات النَحوية وَاللغوية. في تَحفظو عَلى خَمسة عبارات أساسية مِن مَجموع (118) عبارة وُضعت في النُسخة المَبدئية مِن استمارة **الاستبيان**. وَمِن خلال مُعاينتنا للعبارات تَم استبعادُها بَعدَ التأكد مِن كونها؛ إمَا مُكررة، أو لا تُضيف الشيء الكَثير للغَرض المَرجو مِنها قياسه.

وَبعد تَوزيع أداة الاستمارة عَلى مُجتمَع الدراسة وَالتفاعل المُباشر مَعَهُم، تَم تَحيد خمسَة عبارات أخرى نَظرا لكونها: مُكررة، أو لا يُمكن الاجابة عَليها من طرف المُستجوبين. وَبذلك أصبحت عَدد العبارات الكلية للاستبيان (108) عبارة، تَم التأكد مِن صدقها بناء عَلى تَحكيم الأكاديميين (الاختبار القَبلي) وَكذا بَعد أخذ آراء مُجتمع الدراسَة (التَحكيم البَعدي). لَيتم اعتماد الاستبيان في نُسخته النهائية.

2.5 ثبات أدوات الدِراسَة

يُقصد بالثبات؛ أن الأدوات المُستخدمة في القياس تُسفر عَن قياس ثَابت كُلما تَم استخدامها عَلى مُجتمع الدراسة أو مُجتمع مُشابه لَهُ، أي الحُصُول عَلى نفس النتيجة أو نتيجة قريبة مِنهَا. وَنَظرا لكون دَليل المُقابلة مَعني بتَجميع البيانات النَوعية، وَنظرا لطبيعة هَذه البيانات، فَغالبا مَا يَتم الحُكم عَلى ثباتها تلقائيا نَظرا لكونها تَصريحات رَسمية مِن المَسؤولين عَلى المكتبات التي تَم دراستها، وَبذلك فَهي غالبا ثابتة وَغير عُرضة للتغيير في فترة زَمنة قليلة.

أمَا بخصوص أداة الاستبيان فَمِن أجل التأكد مِن ثباته، فَقد تَم الاعتماد عَلى اختبار مُعامل "ألفا كرونباخ" «Alpha Cronbach's»، لقياس ثباته الكلي وَثبات كُل عُنصر مِنه عَلى حدَة وَقد أسفَرت نتائجُه عَلى:

جَدول رَقم -13- يُبين نتائج اختبار «Alpha Cronbach's»

مَحاور الدراسَة	مُعامِل «Alpha Cronbach's»	التعبير
المحور الأول	**0,67**	**مقبول**
المحور الثاني	**0,84**	**جيد**
المحور الثالث	**0,9**	**ممتاز**
المحور الرابع	**0,8**	**جيد**
المحور الخامس	**0,82**	**جيد**
المَجموع	**0,89**	جيد/مُمتاز

المَصدر: من اعداد الباحث

تأكد نتائج اختبار "ألفا كرونباخ" أن أداة الدراسة "الاستبيان" ثابتة، وَيمكن الاعتماد عليه في اجراء الدراسة واستخلاص النتائج وَتعمْيمها وَذلك بتقدير كلي "مُمتاز".

خلاصة الفصـــل

استطعنا مِن خلال هذه الفصْل الاقتراب وَالتعرف عَلى ميدان الدراسَة، وذلك مِن خلال تحديد مَجالات الدراسة؛ الأمْر الذي سَيساعدنا في تركيز الجُهُوْد عَلى أهداف الدراسة وتلافي التشتت المَوضوعي في مَيدان الدراسة.

كمَا حَددنا المَناهج العلمية التي سيتمْ الاعتماد عليها؛ وَالمُمَثلة في المنهج الوثائقي المُستخدمْ في الفصُول النظرية وَكذا في بناء وَتصميم أدوات الدراسَة، المنهج الوَصفي في عمليات جَمع، فرز، وَتنظيم البيانات وَالمعلومات، وَالمنهج الإحصائي المُعتمد في مُعالجة هذه البيانات وَالمعلومات.

كما قمنا كذلك بالتعرف على مُجمَع الدراسة وَتحديد سِمَاته وخصَائصه الأسَاسِية، الأمْر الذي سَيُساعد على الاختيار الصَحيح للاستراتيجيات التي سَيتم مِن خلالها دراستهم وَالتفاعُل مَعهم، كما تمكننا هذه المعرفة أيضا مِن الاختيار المُناسب الأدوات العلمية المُناسب استخدامها عليهم.

فضلا عَن ذلك قمنا بتصْميم وَصياغة أدوات الدراسَة الرئيسية وَالمُمَثلة في الاستبيان وَالمُقابلة وَتحرير الاستمارات النهائية لهَا، وَكذا تَحديد المعالمْ العامة التي سيتم مِن خلالها إعمال أداة المُلاحظة وَالتي غالبا مَا ستكون ضِمنية وَغير صريحة.

وفي الأخير تَم عَرض الإجراءات وَالاختبارات التي تمَ إعمالها على أدوات الدراسَة مِن أجل ضمَان فاعليتها في الدراسَة وَالتأكد مِن مُواءَمتها مَعَ أهداف الدراسَة، وَذلك مِن ناحية الشكل "الصِدق الخارجي"، وَالثبات "الصِدق الداخلي". وَعليه، نشرع في الفصُول اللاحقة في توثيق وَعرض إجراءات الدراسَة الميدانية وَالنتائج التي تم تحقيقها وَبلوغها.

الفصل السابع

الحوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية

1. المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بين تحديات الواقع ورهانات المُؤمَل

2. الحوكمـــة الجيـــدة بالمكتبـــات الرئيســـية للمُطالعة العُمُومية

الفصل السابع

الحوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية

الفصْل السابع: الحوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية

تَمْـهيد

تُعَد المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية، أحَد عَديد أنوَاع شَبكة المَكتبات العُمُومية المُوزَعة عَلى التُراب الوطني الجزائري. وَعَلى تَنوعها وَاختلافها، فَهي ذات غرض مُشترك وَهُو خِدمَة المُستفيدين (المُواطنين) في مَجالات التربية، الثقافة، وَالتعليم. فَحَسَب وزارة الثقافة وَالفنون:

"هي آلية تسَاهم في عَملية تَطوير الفَرد وَالمُجتمع وَتحديثهمَا مَعًا باعتبارها مِن أهم مَظاهر التغير الاجتماعي وَالاقتصادي، وَأحد أقطاب تأسِيس مُجتمع المَعرفة، وَأداة فعالة في العَملية التنموية الحديثة"[1].

تُعتبر المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية الصِنف الأحدث مِن المكتبات العُمُومية المُنشأة مُقارنة مَعَ بَقية الأصْناف الأخرى، إذ يَعُود تَريخ انشائها إلى سَنة (2012) وفقا للمَرسوُم التَنفيذي (رقم 12-234 المُؤرخ في 24 مَايو سَنة 2012)[2]. الذي يُعرفها في المَادتين (06 وَ03) عَلى أنَها:

"مُؤسَسَات عُمُومية ذات طَابع إداري تَتَمَتع بالشَخصية المَعنوية وَالاستقلال المَالي،...تَتَوَلى مَهَام تَوفير الكتاب عَلى مُختلف الدَعائم لترقية المُطالعة العُمُومية وَتشجيعها"[3].

تَجدُر الاشارة إلى أن المكتبات الرَئيسية للمُطالعَة العُمُوميَة هي في الأسَاس مَكتبات عُمُومية، تَم تَرقيتها أو تَأسِيسُها للإشراف عَلى مكتبات المُطالعة العُمُومية المُنتشرة في الولاية والتي كانت تُحكم بمُوجَب نصْ المرسُوم التنفيذي (رقم 07-275 المؤرخ بتاريخ 18 سبتمبر

---

[1] وزارة الثقافة وَالفنون. المُؤسَسَات تَحت الوصَاية. المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِيَة. مُتاح عَلى: https://www.m-culture.gov.dz

[2] أنظر: المرسُوم التنفيذي رقم 12-234 المؤرخ بتاريخ 24 مايو 2012. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع. 34، ص. 09.

[3] المَرجع نَفسُه. صَ. 10

2007) ، وَبعدَ تأسيس المكتبات الرئيسية عَلى مُسْتوى كل ولاية جَاء المَرسُوم (رقم 12-234) يلغي سَابقه وَوَضَع مكتبات المُطالعة العُمُومية تحَت وَصِاية المكتبات الرئيسية وَمن ثمَة أصبَحت تابعَة لهَا وَتحتفظ بمُسَمى "**مكتبات المُطالعة العُمُومية**".

المُرجَح في اختلاف أنواع المكتبات العُمُومية المُنتشرة في الجَزائر يَعُود في الغالب إلى ثلاثة أسْباب رَئيسية هي:

- الهَيئة الوَصِية عَليها؛
- الجمهُور المُستفيد؛ وَ
- التَنظيم وَالتسيير.

وَعَلى هَذا الأسَاس تَختلف المكتبات الرئيسية عَن مكتبات المُطالعة العُمُومية "التابعة لَها" في كون هَذه الأخيرة:

- **مِن حَيث الاشراف:** هي تَحت الوصَاية المُباشرة للوزارة الثقافة وَالفنون؛
- **وفي نَمط التنظيم والتسيير:** كونها ذات شخصِية مَعنوية وَاستقلال مَالي الأمر الذي أهَلهَا للإشراف عَلى مكتبات المُطالعة العُمُومية الأخرى في الولاية، شَرط أن تَتَواجد بمَركز الولاية أو أحد مُدُنها ذات الامكانيات العَالية مِن حَيث المَقروئية أو تَضُمَ مُؤسَسَات ثقافية أو تَربوية أو جَامِعية[1].؛ وَ
- أمَا مِن حَيث **الجُمهُور المُستفيد:** فهي لا تختف عَن بقة المكتبات العُمُومية الأخرى نَظرا لكونهمَا تخدمَان نفس الجُمُهور المُتمثل في جَميع المُواطنين دُون استثناء أو اقصَاء.

[1] المرسُوم التنفيذي رقم 12-234 المؤرخ بتاريخ 24 مايو 2012. مَرجَع سَابق، صَ. 10.

الفصْل السابع: الحوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية

وَمِن خلال هَذا الفصل، الذي يُعتبر الفصْل المَيداني الأول مِن هَذه الأطروحة، سَنُحاول مِن خلاله الكشف عَن حَالة وَطبيعَة هَذه المكتبات الجديدَة نسبيا، بناءً مِن حيث الوَاقع وَالرهَان المُؤمَل، وَذلك بناء عَلى:

- التعَرف عَلى تصَورات الذات لدَى هَذه المكتبات، عَلى ضوْء التطوُرات الجديدة في المَفهُوم، الخدمَات، وَالأدوَار؛ وَ
- التعرف عَلى مَدى مَركزية الفضاء العُمُومي باعتباره بُعدًا مِحوَريا وَتحَولا راديكاليا في تَصَوُر المكتبَة لذاتهَا وَمِن طرف مُستفيديها.

وَسنخصِصُ العُنصُر الثاني للتعَرف عَلى مَدى جَاهزية هذه المكتبات لتطبيق نظرية الحوكمة الجَيدَة، وَمَدى استجابتهَا لمَبادئ هذه النظرية وَتطبيقاتهَا. وذلك بناءً عَلى دراسَة القوانين وَالتشريعات المُنظمَة لهَذه المكتبات، مَعَ دراسَة لاتجاهات المُوظفين وَالمَسؤولين عَلى هذه المكتبات.

1. المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بين الوَاقع وَالرهَان المُؤمَل

مِن خلال هَذا العُنصر، نُحاول الكَشف عَلى وَاقع المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية بالغرب الجزائري، – المُعبر عَنهُ مِن قبل مُجتمع الدراسَة– وَمَوقعُها مِن رهانات المُستقبل – المُعبر عَنها في الأدبيات العِلمية–. وَمِن ثمة مُحاولة الكَشف عَن مَا إذا كانت هُناك فَجوة بَين الوَاقع وَرهانات المُستقبل في المكتبات الرئيسية.

وفي سَبيل ذلك قمنا بتخصِيص العُنصر الأول مِن استبانة هَذه الدراسة لقياس تصَورات الذات وَمَدى مَركزية الفضاء العُمُومي لدَى هَذه المكتبات،. يَتكون هَذا العُنصُر مِن وَاحد وَعشرين (21) فقرة أو عبارة مُستخلصة مِن المَرجعيات النَظرية للمكتبات العُمُومية وَالتي تَطرقنا إليها في الفصْل الثاني مِن هَذه الأطروحة.

قمنا بتقسيم هَذا العُنصر إلى قسمين:

- عُني الأول بـ: تَصورات الذَات لَدى المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية" وَالمُؤلف مِن (10) عبارات أو فقارات؛
- في حين خصَصْنا القسم الثاني لـ: مَركزية الفضاء العُمُومي بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية وَالمُألف مِن (11) عبارة أو فقرة.

صُمِمَت العبارات بطريقة مقياس ليكرت الخمَاسي. تَم طَرحها عَلى المُوظفين بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية.

1.1 تصورات الذات لدَى المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومِية

يقصَد بتصَورات الذات لَدى المكتبات العُمُومية، مَجمُوعة الأفكار وَالانطباعات المُفترضة عِند العاملين بالمكتبات حَول طبيعة المكتبات، خدَماتها، وظائفها وَالأدوار التي يَتعين عَليها آدائها في مُجتمع مُعين وَفي فَترة زَمنية مُحددة. وَتُعد هذه التصَوُرات عَلى دَرجة عالية مِن الأهمية، إذ تُبين الوَاقع الحَالي للخدمَات، الأدوار المُقدمَة وَمَدَى تَطابق هَذه التصَورات مَعَ الأدبيات العلمية. وَبالتالي الكشف عَلى وَاقع هَذه المكتبات في ظل التَحديات الحَالية وَمَوقعها مِن رهانات المُستقبل.

جَدول رَقم -14- تَصورات مُجتمع الدراسة بخصوص المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية

الفقرة	العدد/ النسبة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المَكتبات العُمُومية فَضاءات مَفتُوحة لجَميع المُوَاطنين دُون تَمييز عَلى أسُس: الجنس، الجنسِية، العرق، اللون، اللُغَة، الدين، وَالمُواصفات الجسمَانية	ع	6	6	7	89	76	**4,2**	**0,9**
	ن	3,3	3,3	3,8	48,4	41,3		
مَجمُوعَات المكتبة العُمُومية وَخدماتها المُتَنوعة مُتَاحة فَقَط للمُنتَسبين إلى المَكتبة.	ع	30	53	18	66	17	**2,9**	**1,3**
	ن	16,3	28,8	9,8	35,9	9,2		
تُبنى المجمُوعات المكتبية وَتُصمَم الخدمَات المَعلوماتية بناء عَلى مَركزية المُستفيد وَأولويات احتياجاته وَتَطلعاته.	ع	4	9	25	126	20	**3,8**	**0,8**
	ن	2,2	4,9	13,6	68,5	10,9		
تَتبُع أهَمية المكتبات العُمُومية بمَدى رضَى المُستفيدين مِن خدَماتها، مَدى تأثير هَذه الخدَمات في المُجتمَع، وَالأدوار المُتَعددة التي تُؤديها عَلى مُستوى الأفراد وَالجَمَاعَات.	ع	1	8	23	129	23	**3,9**	**0,7**
	ن	0,5	4,3	12,5	70,1	12,5		

تُواجه المَكتبات العُمُومية مُشكلة في ابراز، تَوضيح، وَالتَعبير عَن أهميتها.	ع	9	47	36	80	12	3,2	1
	ن	4,9	25,5	19,6	43,5	6,5		
القياس الكمي لخدمَات المكتبات كـ عَدَد المُسجلين في المكتبة، المُستفيدين النشطين، نِسبة التَردُد وَنسبة إعارة أوعية المَعلومَات وَغيرها هُو السَبيل الأمثل لإبراز قيمَة المكتبات العُمُومية.	ع	4	22	34	99	25	3,6	0,9
	ن	2,2	12	18,5	53,8	13,6		
يَتم تَحديد قيمة وَأهمية المكتبة العُمُومية مِن خلال النظر إلى العائد عَلَى الاستثمار «ROI: Return On Investment» وَالقيمة مُقابل المَال «VFM: Value For Money».	ع	15	61	56	43	9	2,8	1
	ن	8,2	33,2	30,4	23,4	4,9		
يُمكن قياس أهمية المَكتبات العُمُومية مِن خلال ادراك القيمة الاجتماعية لَها؛ وَيتضمن ذلك ادراك كيفية استجابة المكتبة لتطلعات المستفيدين، المُجتمَع وافادتهم في مُختلف المُستويات.	ع	3	7	24	125	25	3,8	0,7
	ن	1,6	3,8	13	67,9	13,6		
الوَظائف الحَالية للمَكتبات العُمُومية المُمَثلة في مَجالات: التَربية الثَقافة، وَالعُلوم لَيسَت كافية وَمُتَطابقة مَعَ تَطلعات المَكتبة وَمُجتَمع المُستفيدين مِنهَا.	ع	6	42	38	83	15	3,3	1
	ن	3,3	22,8	20,7	45,1	8,2		
يَتَوجَب عَلى المَكتبات العُمُوميَة العَمَل عَلى تَوسيع وَتكييف مَهَامَها، خدمَاتهَا وَأدوَارها.	ع	1	6	26	106	45	4,2	3
	ن	0,6	3,2	14,1	57,6	24,4		

المَصدر: مِن اعداد الباحث

يشكل **المَفهوم** أحَد المُؤشرات الدَالة عَلى تصَورات المكتبيين حَول المكتبات العُمومية التي يشتغلون بهَا، وَمِن خلال بيانات الجَدول أعلاه، نَجد أن هُناك تباين في مَواقف العَاملين بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية حَول مَاهية المكتبات العُمُومية باعتبارها "فَضاءات مَفتُوحة لجَميع المُوَاطنين دُون تَمييز عَلى أسُس: الجنس، الجنسِية، العرق، اللون، اللُغَة، الدين، وَالمُواصفات الجسمَانية". إلا أن غالبية العَامليين بالمكتبات الرئيسية يَوافقون عَلى العبارة السابقة وَالتي تُمثل التعريف العَالمي وَالمِعياري للمَكتبات العُمُومية وَذلك بمُعدل

(4,2)، وَهذا مُؤشر جَيد يفضي إلى أن مُجتمع الدراسة يَمتلك تَصَورات ايجابية حَول المكتبات العُمُومية مِن حَيت المَفهوم.

أمَا بخصُوص تَصورات مُجتمع الدراسة عَن **مَجمُوعَات** المكتبات العُمُومية وَخدماتها، فَنلاحظ أنهم محايدون في كونها "...مُتَاحة فَقَط للمُنتَسبين إلى المَكتبة" وَذلك بمُعدَل (2,9) وَهَذا مُؤشر ايجابي، إذ أنه يَتَوافق مَعَ التعريف السَابق للمكتبات العُمُومية باعتبارها فضاء مَفتوحا للجميع دُون تَميز، وَيُؤكد عَلى مِصداقية تَصَورات المُجتمع حَول المَفهوم المعياري للمَكتبات العُمُومية. كذلك نَجد اتجاهات المُجتمع ايجابية بخصُوص ضرورة "بناء المجمُوعات وَتصْميم الخدمَات بناءً عَلى مَركزية المُستفيد وَأولويات احتياجاته وَتَطلعاته" بمُعدل (3,8)، وَهَذا مَا يُؤشر عَلى أن تَصَورات الذات لدى المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية ايجابية تُجاه مُجتمَع المُستفيدين مِنها.

نَجد كذلك أنَ **إدراك أهَمية** المكتبات العُمُومية، عَامِل مُهم وَمِحوري في تَصورات الذات لَدى المكتبات العُمُومية، نَظرا لانعكاسَاتها الإيجابية عَلى مكانة المكتبات العُمُومية وَاستمراريتها. نجد أن مُجتمَع الدراسة لَهُ تَصورات ايجابية بخصُوص مَصَادر أهمية المكتبات إذ أنه يوافق عَلى كون "أهَمية المكتبات العُمُومية تَنبُع مِن مَدى رضَى المُستفيدين مِن خدَماتها، مَدى تأثير هَذه الخدَمات في المُجتمَع، وَالأدوار المُتَعددة التي تؤديها عَلى مُستوى الأفراد وَالجَمَاعَات"، وَذلك بمُعدل (3,9)، وَبذلك فالمُجتمع يُدرك أن أهمية المكتبات العُمُومية تكمُن في التأثير الايجابي لمَجمُوعاتها، خدماتها، وَأدوارها عَلى المُستفيدين باعتبارهم أفرادًا أو جَمَاعات.

وَمِن المُتغيرات المُهمة وَالمُرتبطة بأهمية المكتبات العُمُومية، نجد مَدى قدرة المكتبات عَلى التعبير عَن أهميتها. وبيانات الجَدول (14) تُشير إلى أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية لا تُواجه مُشكلة في ابراز أهميتها، وَهاذا مَا يُؤكده مُعَدل العبارة التي مَفادها أن "المَكتبات العُمُومية لا تُواجه مُشكلة في ابراز، تَوضيح، وَالتَعبير عَن أهميتها" الذي بَلغ

(3,2) وَالتي دَلالتها مُحايد. أي أنَ المُجتمع لا يُؤكد وَلا ينفي عَجز المكتبات عَن التعبير عَن أهميتها، وَمَا يَجْعلنا نُرجح أن المكتبات لا تُوجه مُشكلة في إبارا أهميته هُو دلالة المُتوسط الحسابي الذي يساوي (1) وَالذي يُفيد بتشتت اجابات مُجتمُع الدراسة فَضلا عَن الإدراك الايجابي للأساليب المُستخدمة في ذلك وَهي مَا سَنتطرق إليه في العِبَارات التَالية.

للتعبير عَن أهمية المكتبات، لَبُد مِن الاستدلال عَلى مَا تقدمِهُ مِن خَدَمَات للمَستفيدين. وَمِن بَين الأساليب المُعْتمدة في ذلك نجد "**القياس الكمي**" لخدَمَات المكتبات كـ: عَدَد المُسجلين في المكتبة، المُستفيدين النشطين، نِسبة التَردُد وَنسبة إعارة أوعية المَعلومَات وَغيرها..." وَقد كانت تَوجهات المُجتمَع حَول مَا إذا كان " القياس الكمِي...السَبيل الأمثل لإبراز قيمَة المكتبات العُمُومية" ايجابيا بمُعدل (3,6). في حِين كانت تَوجهات الموظفين مُحايدة بخصُوص الأسلوب الثاني لإبراز قيمَة المكتبات العُمُومية وَالمُعبر عَنهُ في العبار التالية: "يَتم تَحديد قيمة وَأهمية المكتبة العُمُومية مِن خلال النظر إلى العَائِد عَلَى الاستثمار «ROI: Return On Investment» وَالقيمة مُقابل المَال «VFM: Value For Money» بمُعَدل (2,8). وَهذا يُؤشر عَلى ضُعْف أو انعدام اعتماد **الأساليب الاقتصادية** في التعبير عَن أهمية المكتبات العُمُومية، وَهَذا مُؤشر سِلبي خاصَة إذا مَا أخذنا بعين الاعتبار أن هَذا الأسلوب يُعتبر الأمثل في المُحاجَجَات السياسية، وَفي اقناع أصْحَاب القرار (السُلطة السياسية) مِن أجل دَعْمْ المكتبات العُمُومية وَالاستثمار فيها.

أمَا بخصُوص الأسلوب الثالث مِن أساليب التعْبير عَن أهمية المكتبات وَالمُتمثل في **المُقاربة الاجتماعية** وَالمُعبر عَنه في العبارة التالية: "يُمكن قياس أهمية المَكتبات العُمُومية مِن خلال ادراك القيمة الاجتماعية لَها؛ وَيتضَمَن ذلك ادراك كيفية اسْتجابة المكتبة لتطلعَات المُسْتفيدين، المُجتمَع وافادتهم في مُختلف المُستويات" وَالتي كانت تَوجُهَات المُجتمَع نَحوَها ايجابية بمُعدل (3,8). وَمِن خلال رَبط الأساليب الثلاثة السَابقة نَجد أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تُركز عَلى الأسَاليب المُوجَهَة للمُستفيدين وَالمُجتمع، في حِين لا تُركز

كثيرا عَلى ابراز أهميتها للسُلطات السِياسية، وَعَلى الرُغم مِن سِلبية هَذا التَوجه الأخير، إلا أنه يُمكن الحُكم ايجابا عَلى أدَاء المكتبات بخصُوص إبراز أهميتها وَهَذا مَا يُؤكد تَرجيحنا السَابق الذي يُفيد بانعِدَام عَجز المكتبات في ابراز أهميتها.

تُعتبر التصورات المُرتبطة **بوظائف المكتبات العُمُومية** مُحورية هي الأخرى، إذ تؤشر عَلى مَدى انفتاح المكتبات عَلى التغيير وَالابداع، وَقدرتها عَلى الاستمرار في وَاقع شَديد التَغير. وَنجد أن تصَورات المجتمع ايجابية بخصوص وَظائف المكتبات، إذ أن مُجتمَع الدراسة مُحايد بمُعدل (3,3) بخصُوص كون "الوَظائف الحَالية للمَكتبات العُمُومية المُمَثلة في مَجالات: التَربية الثقَافة، وَالعُلوم ليسَت كافية وَمُتَطابقة مَعَ تَطلعات المَكتبة وَمُجتَمع المُستفيدين مِنهَا". أي أنه لَا يجزم أن الوظائف الحالية تَسْتجيب لتطلعات مُستفيديها، وَهَذا مَا يجعلنا نُرجح أن مُجتمَع الدراسة مُوافق عَلَى العبارة، أي أنه يَرى بأن الخدمَات الحالية غَير كافية، وَمَا يَدعَم تَرجيحنا هَذا هُو مُعَدَل تَوجُهَات المُجتمَع بخصُوص العِبارة الأخيرة مِن هذا القسم وَالتي تُفيد "بوجَوب عَمَل المَكتبات العُمُوميَة عَلى تَوسيع وَتكييف مَهَامَها، خدمَاتهَا وَأدوَارها" بمُعَدل (4,2)، وَمنهُ يَتأكد لنا أن الوَظائف الحالية للمكتبات العُمُومية غَير كافية، وَيَتوجب عَليها التغيير والابتكار وَتَصْمِيم خدمَات جَديدة تُمكنها مِن الاستمرار وَالتَطور في واقع شدِيد التغير.

وَمن خلال قراءة شاملة لبيانات القسْم الأول مِن هَذا العُنصْر، يَتبين لنا أن للمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تَصورات ايجابية حَول نَفسها. وَأن غالبية هَذه التصورات مُتطابقة مَعَ المَرجعيات العلمية وَالأكاديمية، وَمِنه فالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية لا تُعاني مِن فَجوة بَين الرهانات المُؤمَلة وَتحديات وَاقع الحال. وَلتعزيز هَذه النتيجة لَبدُ أن نأخذ كذلك طبيعة تفاعُل المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية مَعَ الفضاء العُمُومية باعتباره الحَيز المكاني وَالرمزي الذي تَشتغل فيه المكتبة، وَكذلك باعتباره البُعد الذي تُراهن المكتبات

العُمُومية أن تكون جُزءً حَيويا مِنهُ في المُستقبل، وَهَذا مَا سَنتطرق إليه في القسم الثاني مِن هَذا العُنصر.

2.1 مَركزية الفضاء العُمُومي في بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية

يُعتبر الفضَاء العُمُومي أحَد أهمْ الأفكار المِحورية بالنسبة للمكتبات العُمُومية، نظرا لتَطلع هَذه الأخيرة لأن تكونَ فضَاءً عُمُوميا مِثاليا. ذلك أنها تُعَرف نَفسَها أنها فضَاءً عُمُومي حُر وَمَفتوح للجمَيع، وَأنها الفضَاء المثالي للتَعلم وَالتربية وَالثقافة وَالعُلوم. وَعلى هذا الأسَاس تُركز العَديد مِن الدراسات عَلى البُعد العُمُومي لمكتبات باعتباره بُعدًا مُؤسِسًا للمكتبات العُمُومية، وَلكونه كذلك مِعيارا لمَدى انفتاح المكتبات عَلى مُستفيديها وَمُجتمعاتها. وَمِن خلال هَذا الفصل نَستعرض مَدى مَركزية الفضاء العُمُومي بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية.

جَدول رَقم -15- يُبين مَركزة الفضاء العُمُومي بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العمُومية

الفقرة	العدد/ النسبة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفضاء العُمُومي هُو الحيز المَادي وَالرمزي الذي يَتم فيه صناعة الرأي العَام والتأثير فيه.	ع	12	18	43	99	12	3,4	1
	ن	6,5	9,8	23,4	53,8	6,5		
تَخضَع المَعلومَات وَالمَعَارف وَالأفكار التي تُطرح في الفضاء العُمُومي للرَقابة وَالتوجيه	ع	25	89	45	21	4	2,4	1
	ن	13,6	48,4	24,5	11,4	2,2		
يُسَاهم جَميع المُواطنين وَالمُواطنات بدُون اقصاء في تَشكيل وَتَوجيه الفَضاء العُمُومي	ع	5	31	41	95	12	3,4	0,9
	ن	2,7	16,8	22,3	51,6	6,5		
المكتبات العُمُومية فضاء مَادي وَرمزي يَجتَمع فيه النَاس للتَواصل، النقاش، وَتَبادل الأفكار.	ع	7	18	20	109	30	3,7	1
	ن	3,8	9,8	10,9	59,2	16,3		
المَكتبات العُمُومية فضاء عُمومي جُزئي ضِمن الفضاء العُمُومي الشَامل.	ع	1	21	28	119	15	3,7	0,8
	ن	0,5	11,4	15,2	64,7	8,2		

المَكتبات العُمُومية أداة مِن أدوات الفضاء العُمُومي الشامل مثلُها في ذَلك مثل: وَسَائل الاعلام، منصات التَوَاصل الاجتمَاعي، المَقاهي، دُور السينما، النَوادي...وَغيرُهَا.	ع	5	33	34	93	19	3,5	1
	ن	2,7	17,9	18,5	50,5	10,3		
تُشكل الوَساطة الوثائقية، المَعلوماتية، وَالثقافية في المكتبات العُمُومية آليات للنقَاش وَصِناعة الرأي وَالتأثر فيه.	ع	2	17	35	119	11	3,6	0,8
	ن	1,1	9,2	19	64,7	6		
الوَساطة المَكتبية بمُختلف أشكالهَا أدَاة مِن أدوات الفضاء العُمُومي الشَامل.	ع	2	15	44	111	12	3,6	0,8
	ن	1,1	8,2	23,9	60,3	6,5		
المكتبة العُمُومية فضاء عُمُومي يَلتقي فيها المُواطنون لمُناقشة القضايا السِياسِيَة، الحُقوقية، الاجتماعية، الصحية، البيئية، الاقتصادية...الرَاهنَة وَالمُستقبلية.	ع	21	53	43	60	7	2,9	1
	ن	11,4	28,8	23,4	32,6	3,8		
تُعنى النقاشات العُمُومية بالأمور الدَاخلية للمكتبة كسياسات المكتبة، طبيعة تنظيمها وَتسييرها، بناء المَجموعات، تَصميم وَتطوير الخدمات المَعلوماتية.	ع	5	11	40	112	16	3,7	0,8
	ن	2,7	6	21,7	60,9	8,7		
تَمنَع المكتبة العُمُومية النقاشات وَالآراء التي تَنتقد السُلطات وَالمُؤسَسات المَحَلية وَالحُكُومية.	ع	10	16	42	91	25	3,5	1
	ن	5,4	8,7	22,8	49,5	13,6		

المَصدر: مِن اعداد الباحث.

تَقيس الفقرات الثلاثة الأولى؛ **مَدَى وَعي مُجتمع الدراسة بمَفاهيم الفضاء العُمُومي،** وَمِن خلال بيانات الجَدول أعلاه، يَتبين لَنا أنهُ عَلى دِرَاية بِمَفاهيم الفضاء العُمُومي وَذلك أنه محايد بمُعدل (3,2) عَلى العبارة التي تُعرف الفضَاء العُمُومي باعتباره "...الحيز المَادي وَالرمزي الذي يَتم فيه صِناعة الرأي العَام والتأثير فيه". وَيتأكد لنا هذا الادراك أكثر مِن خلال عَدم مُوافقته عَلى كون "المَعلومَات وَالمَعَارف وَالأفكار التي تُطرح في الفضاء العُمُومي تَخضَع للرَقابة وَالتوجيه" بمُعَدل (2,4)، إذ أن أحَد السِمَات الرئيسية للفضاء العُمُومي هُو حُرية التفكير وَالطرح للمَعلومَات وَالآراء وَمُناقشتها، وَمِن ثَمة ضمَان الانبثاق الطبيعي للرأي

العَم دُون تَوجيه وَرَقابة خَاصة مِن طَرف السُلطات السِياسية. وَنظرا لضرُورة الانبثاق الطبيعي للرأي العام في الفضاء العُمُومي، فَذلك يَتطلب "مُسَاهمة جَميع المُواطنين وَالمُواطنات بدُون اقصاء في تَشكيل وَتَوجيه الفَضَاء العُمُومي". وَلقد تباينت أراء مُجتمَع الدراسة حَول هَذه العبارة إذ كان مُعَدل مُتوسَط اجاباته تساوي (3,4) وَالدَال عَلى الحِياد، إلا أنَنا نرجح أن المُجتمع مُوافق عَلى العبارة وَذلك بناء عَلى أنَ المُعدل قريب جدًا لتقدير مُوافق، وَكذلك لإيجابية تَوجهاته في العبارتين السَابقتين. وَبناء عَلى القراءة السَابقة يُمكن القَول أن مُجتمَع الدِراسة عَلَى دراية جَيدَة بمَفاهيم الفضاء العُمُومي، كمَا أن لَهُ تَوجُهات ايجابية ناحية هَذه الفكرة.

وَبخصُوص ارتباط المكتبات **بمَفاهيم الفضَاء العُمُومي**، وَاعتبار المكتبات العُمُومية" فضَاء مَادي وَرمْزي يَجتَمع فيه النَاس للتَواصُل، النقاش، وَتَبادل الأفكار" بكل حُرية، أي كونهَا فضَاءً عُمُوميا، فَقد وَافق المُجتمع عَلى هَذا الطرح بمُعدَل (3,7). وَهَذا مَا يزيدُ مِن تأكدنا بكون مُجتمَع الدِرَاسة عَلى دِراية بمَفاهيم الفضاء العُمُومي، وَعلى أن تَصَوراته الايجابية بخصُوص كون المَكتبات العُمُومية فضاء عُمُوميًا. وَمَا يزيد كذلك مِن ايجابية تَوجهات مُجتمع الدِرَاسة هُو إدراكهُ بأن "المَكتبات العُمُومية فضاء عُمومي جُزئي ضِمْن الفضاء العُمُومي الشَامل" وَذلك بُموافقته عَلى هَذه الفقرة بمُعدل (3,7)، وَهَذا مَا يتَوافق مَعَ الأطاريح الأكاديمية النَظرية التي تَعتبر المكتبة العُمُومية فضاء عُمُوميا جزئيا دَاخل الفضاء العُمُومي الشامل، وَهذا مَا يشير عَلى الارتباط الوَثيق بَين المكتبة العُمُومية وَمفاهيم الفضاء العُمُومي.

وَعن **طبيعة الارتباط** بَين المكتبات العُمُومية وَالفضاء العُمُومي الذي أشرنا لكونه ارتباط الجُزء مِن الكُل. نَجد أن الأطاريح الأكاديمية تَعتبر "المَكتبات العُمُومية أداة مِن أدوات الفضاء العُمُومي الشامل مثلها في ذَلك مثل: وَسَائل الاعلام، مِنصَات التَوَاصل الاجتمَاعي، المَقاهي، دُور السِينما، النَوادي...وَغيرُهَا". وَنَجد أن مُجتمَع الدِراسة يُوافق عَلى هَذا الطرح

بمُعَدل (3,5) أي أن المُجتمَع يَرى في **المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية أداة مِن أدوات الفضاء العُمُومي** الذي يَتم مِن خلاله: طرح المَعلومات وَالأفكار، تَدَاولها، مُناقشتها بطُرق عَقلانية وَحُرة وَمِن ثمَة المُسَاهمَة في التَشكل الطبيعي وَالحُر للرأي العَام. أمَا عَن **الآليات** التي تَعمَل المكتبة بمُوجبها كأداة مِن أدوات الفضَاء العُمُومي، نَجد أن مُجتمَع الدِراسَة يُوافق عَلى أن "الوَساطة الوثائقية، المَعلوماتية، وَالثقافية فِي المكتبات العُمُومية تُشكل آليات للنقَاش وَصِناعة الرأي وَالتأثر فيه" بمُعدَل (3,6)، وَالمُلاحظ مِن المُستويات الثلاثة للوسَاطة التي تُشكل خدَمَات وَأدوار المكتبات العُمُومِية، نَجد أنها تُعزز مِن آليات طَرح المَعلومَات وَالنقاش دَاخل المُجتمعات وَبالتالي اعتبار المكتبات العُمُومية أدَاة مِن أدوات الفضاء العُمُومي. كذلك نَجد أن مُجتمع الدِرَاسة يُوافق عَلى كون "الوَساطة المَكتبية بمُختلف أشكالهَا أدَاة مِن أدوات الفضاء العُمُومي الشَامل" بمُعدل (3,6) وَهَذا مَا يُوسِع مِن الأليات التي تَعمل بها المكتبات باعتبارها أداة للفضاء العُمومي، إذ يُمكن لمُختلف الخدَمات المُباشر وَالغير مُباشرة، غير أشكال الوَساطة المكتبية أن يَكون لَها دَور في تَفعيل النقاش وَتَداول المَعلومَات وَالمَعَارف وَالآراء في المُجتمَع.

أمَا عَن **طبيعة وَنوع المَعلومَات** التي يُناقشها المُواطنون وَالمُستفيدون في المَكتبات العُمُومية، وَالتي مِن المُفترض أن تَكون شاملة دُون اقصاء. نجد أن مُجتمَع الدراسَة يَحمِل مَوقفا مُحايدا بمُعدل (2,9) تُجاه كون "المكتبة العُمُومية فضَاءً عُمُومي يَلتقي فيها المُواطنون لمُناقشة القضايا السِياسِيَة، الحُقوقية، الاجتماعية، الصِحية، البيئية، الاقتصَادية...الرَاهنَة وَالمُستقبلية" وَهَذا مَا نَعتبره مُشرا سِلبا خاصَة أن مِن سِمَات الفضَاء العُمُومي أنَ فيه تُطرح جَميع الأفكار بكُل حُرية دُون توجيه، وإذا اعتبرنا المكتبة فضَاء عُمُومي فَهذا يَستلزم عَليها أن تَتَسم بِسماته وَأن لا يَكون هُناك تقيدٌ للمُواضيع وَمَضَامِين المَعلومَات وَالأفكار التي يَتم طَرحُهَا، تَداولها وَنقاشها عَلى مُستواها، وَأن تَستجيب لأقصَى مَعَايير الحَياد. فَضلا عَن ذَلك فإقصاء مَجالات حَيوية مِن مَجالات النقاش كـ: السِياسة، الاجتماع، الصِحَة،

وَالبيئـة...وَغيرهَا يُفرغ المكتبـة مِن بُعدِها العُمُومي وَمِن دَلالاتـه وَمِن ثمَـة تُصـبح المكتبـات فضاءً خاصًا مَعْزولا عَن المُجتمع وَفواعله، وَهَذا مَا قد يُؤدي بالمكتبة العُمُومية إلى مَزيد مِن العُزلة الاجتماعية، وَيأثر كذلك عَلى صُورتها المُتخيلة باعتبارها مَكان حُرًا، وَداعِمًا للمُجتمَع وَقضاياه. وَبالتالي نُرجح أن مُجتمع الدِرَاسة ليس مُحايدًا فَقط مَعَ هَذا الطرح وَإنما مُعارضًا لَهُ وَما يُؤكد ذلك هُو مُعدل العبارة التالية: "تَمنع المكتبة العُمُومية النقاشات وَالآراء التي تَنتقد السُلطات وَالمُؤسَسَات المَحَلية وَالحُكُومية" التي وَافقها بمُعَدل (3,5) وَهُو ذا دَلالة سِلبية جدًا. كمَا تتأكد التَوجهَات السِلبية لمُجتمَع الدراسَة بخصُوص حُرية تَداول الأفكار وَالمَعلومَات عَلى مُسْتواها، فَمَنع المكتبات العُمُومية للمُستفيدين وَالرُواد مِن حُرية مُناقشة القضايا السِياسية وَالنقد يُبعدِها عَن مَركزية الفضاء العُمُومي وَتوجيهها إلى فضاء نُخبوي مُغلق.

حيث نجد أن تَصورات مُجتمَع الدِرَاسة حَول المَجالات وَالمواضيع المَعنية بالنقاش في المكتبات العُمُومية باعتبارها فضَاء عُمُوميا مُرتبطة بـ: "بالأمُور الدَاخلية للمكتبة كسِياسَات المكتبة، طبيعة تنظيمها وَتسييرها، بناء المَجموعات، تَصْميم وَتطوير الخدمات المَعلوماتية" وَهَذا مَا يُؤشر إليه مُعَدل اجابات مُجتمع الدراسة الذي بَلغ (3,5). عَلى الرُغم مِن عَدَم كفاية هَذا المَجَال لتَوصِيف المكتبات باعتبارها فضَاء عُمُوميا إلا أننا نَراه مُؤشرًا ايجابية، خاصَة أن مُجتمع الدِراسة يُعطي هَامِشا للمُستفيدين وَالمُجتمع لمُناقشة القضَايا المُتعلقة بالمكتبة مِن حَيث "الإدارة، التَسيير، بناءً المَجمُوعات...وَغيرُها". إذ يُعتبر النقاش المَفتوح لهَذه المَواضِيع مُؤشرا عَلى انفتاح المكتبة عَلى مُجتمَع المُستفيدين، وَعَلى آراءِهِم بِخصُوص اسْتجابة المكتبة لاحتياجات وَتَطلعَات المُستفيدين مِنها.

وَمِن خلال قراءة شاملة لفقرات هَذا الجُزء، نجد أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية عَلى دِراية وَوَعْي بمفاهيم الفضاء العُمُومي، وَأنهم يَعتبرون أن المكتبات العُمُومية فضاءً عُموميا جُزئي ضِمن الفضاء العُمومي الشَامل، وَأن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية أداة مِن أدوات الفضاء العُمُومي تَعْمل عَلى تَسهيل الوُصُول إلى المَعلومات وَالآراء، تَداولها،

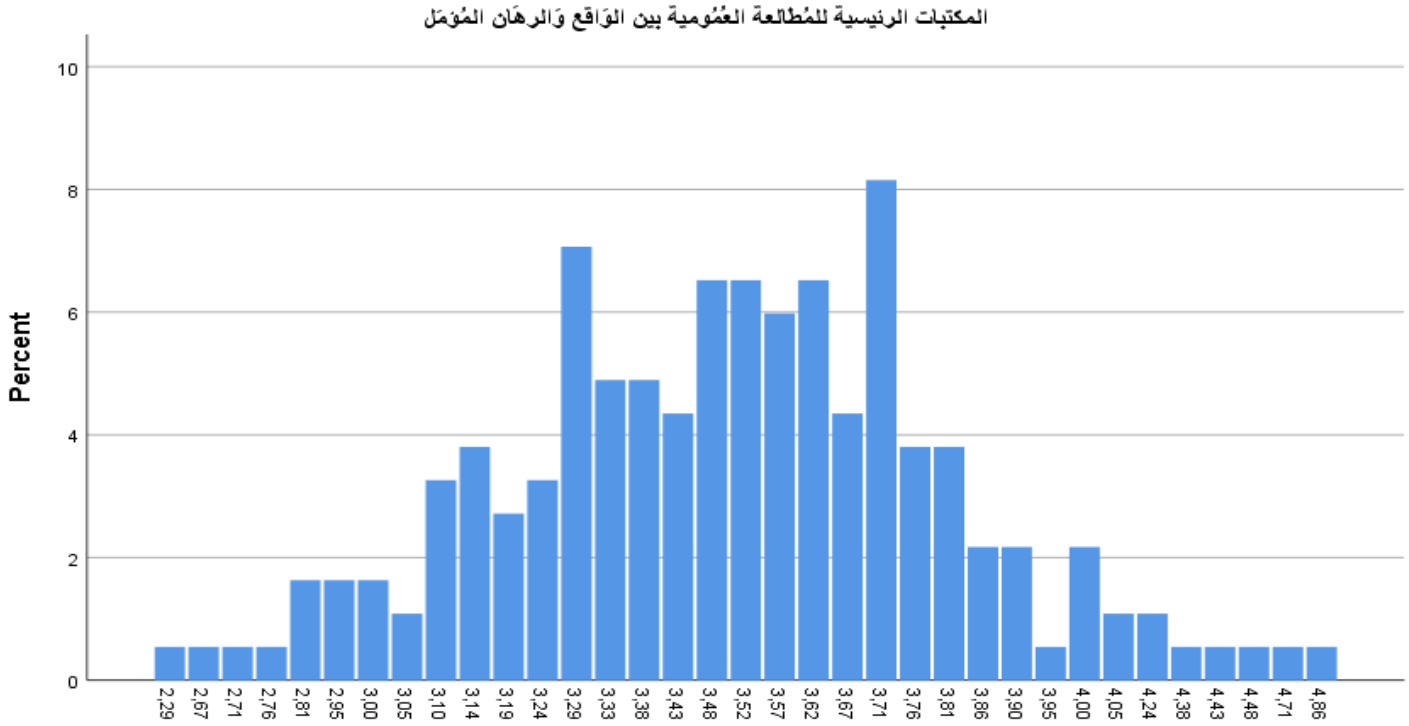
وَمُناقشتها وَمِن ثمَة المُسَاهمة في تَشكيل الرأي العَام وَتوجيهه. إلا أن مُجتمع الدِراسة لَهُ تَوجهات سِلبية بخصُوص مَجَالات وَمَواضيع النقاش الأمْر الذي يُؤثر سِلبا عَلى اسْتجابة المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية لمُتطلبات الفضاء العُمُومي المُتمَثلة في حُرية التفكير وَالتعبير عَن المَعلومَات وَالأفكار ذات العلاقة بالمُجتمع وَقضاياه الحَيوية.

خلاصة العنصر الأول

جَدول رَقم –16– يُبين نتائج العُنصر الأوَل

المُتوسط	3,5028
الانحراف المعياري	,35351

التَمثيل البيَاني رَقم –03– يبين تَوزع اتجاهات مُجتمع الدراسة حَول المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية بَين الوَاقع وَرها المَؤمَل



المَصدر: مِن اعداد البَاحث

مِن خلال بَيانات الجَدولين (14) وَ (15)، وَبناء عَلى حِسَاب مُتوسط الجَدَولين المُبين في الجَدول(16)، وَكذا التَمثيل البياني رَقم (03) للمُحور الأول. نُلاحظ أن غالبة اجابات المُجتمع تَتَمركز بين الفئة [3,8–3,10] وَالمُتأرجحة بَين تَعبير مُحايد إلى مُوافق. أمَا مُتوسِط اجابات المُجتمع فَيساوي (3,5) وَالذي تَرجيحه مُوافق. وَبذلك نَستنتج أن مُجتمع الدراسة لَهُ تَوجهات ايجابية عَن وَاقع المكتبات وَمَوقعها مِن الرِهانات المُؤمَلة.

وَهذا يَدُل عَلى أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تَحْمل تَصَورات ايجابية عَن هَويتها، خدمَاتها، أدوارها وَمُجتمع المستفيدين. كمَا يَتبين كذلك أن مَفاهيم الفضاء العُمُومي مُمُركزة إلى حَد مَا في هَذا المكتبات. وَبناء عَلى ذلك نَستنتج أن وَاقع المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية جَيد مِن نَاحية الهوية، الخدمَات، الأدوار وَكذا في عَلاقتها مَعَ الفضاء العُمُومي، وَأن مَوقعَها مِن الرهانات المُؤمَلة جَيد كذلك رَغم وُجُود بَعض مِن نقاط الضُعف.

تَتَمثل نِقاط الضعف التي تَم تَحديدها مِن خلال البَيانات السَابقة، في:

- أنَ الأساليب وَالآليات المَعمُول بها في القياس وَالتعبير عَن أهمية المكتبات العُمُومية ضعيفة نَوعا مَا. إذ نَجد أنها لا تَعمِد إلى استخدام الأساليب الاقتصادية كـ: العَائد عَلَى الاستثمار «ROI: Return On Investment» وَالقيمة مُقابل المَال «VFM: Value For Money»، عَلى الرُغم مِن أهميتها خَاصَة في الاستدلال عَلى أهمية المكتبات في النقاشات السِياسية التي شهدنا في الآونة الأخير اعتبارها للمكتبات كَمُؤسَسَات مُستهلكة للثروة وَغير مُنتجة للقيمة. وَمن خلال تَفاعلنا المُباشر مَعَ مُجتمَع الدِراسة، تَوصلنا إلى أن السَبب في ذلك هُو تَصَوُرهم بأن مِثل هَذه الأساليب لا تُطبق إلا في المُؤسَسَات الهَادفة للربح، وَيرون أن استخدام مِثل هَذه المُقاربات يُخرج المَكتبات مِن سِياقها الطبيعي المُمُثل في مَجانية الخَدَمات المُقدمة للمُستفيدين. إلا أن هَذا التَوجه أو هَذا الافتراض خَاطئ، فليس بالضرُورة أن يَكون العَائد عَلى الاستثمار أو القيمة مُقابل المَال أن تَكون عَوائده مَالية، إذ يُمكن أن

تَكون العوائد مَعْنوية وَملمُوسَة عَلى غرار تعزيز الحُريَة وَالديموقراطية في المُجتمع، أو المُسَاهمَة في الدَورة الاقتصادية بطريقة غَير مُباشرة مِن خلال "التَعليم، وَالتكوين" أو الاستجابة في أوقات الأزمَات وَدَعم المُجتمعات المَحلية وَغيرهَا مِن الخدَمَات وَالأدوار التي تَطرقنا إليها في الجَانب النَظري؛ وَ

- كذلك نَجد ضُعفا في مَركزية الفضَاء العُمُومي في المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية. ذلك أن اتجاه مُجتمَع الدراسة كان سِلبيا بخصُوص حُريَة التَعبير وَالنقاش وَالنقد فِي المَواضيع التي لا تَدخل في صَمِيم اهتمامات المكتبات العُمومية عَلى غرار "التعلم، التربية، التَثقيف". فَهُم يَرَون أن المكتبة لَيسَت فضاءً لمُناقشة القضَايا الاجتماعية، السِياسِيَة، البيئية...وَغيرُهَا، وَهَذا مَا يُؤثر بالسِلب عَلى مَدى اعتبار المكتبات الرئيسية فضاءً عُمُومي مَفتوحا للجميع وَمُنفتحًا عَلى كُل مَشاكل وَتحديا المُجتمعات المَحلية التي تَخدُمَها. وَمِن خلال تَفاعلنا المُباشر مَعَ المُجتمَع بَرَروا ذلك بأن هَذا لَيسَ مِن مَهام وَأولويات المكتبات العُمُومية، رُغم أن هَذا التَوجُه بَات مُتجاوزًا إذ تُراهن المكتبات العُمُومية عَلى أن تَكون مَركزا مَعلومَاتي واجتماعي هَادف إلى جَذب المُستفيدين وَالزوار، وَهذا مَا لا يُمكن تَحقيق دُون انفتاح المكتبات العُمومية عَلى بيئتها الخارجية وَالتفاعل الإيجابي مَعَ المُجتمع وَقضاياه الرَاهنة وَالمُستقبلية.

2. حَوكمَة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية

نعَالج مِن خلال هَذا العُنصُر، مَدى استعدا المكتبات الرئيسية لتبني مَفاهيم نظرية الحوكمَة الجيدة، وَمَدى استجابتها وتطبيقها لمبادئها. وَذلك بناء عَلى البيانات الكَمية وَالنوعية التي تَم تجميعُها مِن مَيدان الدراسَة. تَتَمثل البيانات الكمية في المِحور الثاني للاستبيان وَالذي يَضُم (27) عِبارة، أمَا البيانات الكيفية فَهي إجابات مُديري المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية عَن المِحور الأول مِن المُقابلة وَالتي تَضُم (14) اسْتفسَارًا. نَقوم باستعراض وَتحليل هَذه المَعلومَات وَالبيانات مِن خلال تَقسيمهَا إلى ثلاثة عَناصر فرعية. وَقبل ذلك نقوم بتفريغ البيانات الكمية في الجَدول التالي. في حِين سَيتم تفريغ البيانات الكيفية ضِمنيا في العَناصِر الفرعية التالية.

جَدول رَقم –17– يُبين اجابات مُجتمع الدراسَة حَول الحَوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية.

الفقرة	العدد/ النسبة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تَتَسم عَمليات الاشراف الادارة وَالتسيير في المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالضعف، التَعقيد، وَنقص في الفعالية.	ع	27	64	43	42	8	**3,3**	**1,1**
	ن	14,7	34,8	23,4	22,8	4,3		
هُنَاك حَاجة لتَغير نَمَط الاشراف، الادارة، وَالتسيير في المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية.	ع	5	33	40	79	27	**3,5**	**1**
	ن	2,7	17,9	21,7	42,9	14,7		
القوانين وَالتشريعَات المُنظمَة للمكتبات العُمُومية تُعَزز تَطبيقات الحَوكمَة الجَيدَة للمَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية.	ع	2	24	50	101	7	**3,5**	**0,8**
	ن	1,1	13	27,2	54,9	3,8		
الأنمُوذج القائم عَلى الاشراف الحُكُومي المُفرط (الوَاحِد) للسلطات الوصية عَلَى المكتبات الرَئيسية للمُطالعَة العُمُومية، يُبطء نُمُو وَتَطور المكتبات العُمُومية.	ع	11	29	72	63	9	**3,1**	**0,9**
	ن	6	15,8	39,1	34,2	4,9		

المُشكلات الخَطيرَة (الأزَمَات) التي تُواجهُهَا المَكتبـات الرئيسـية للمُطالعَـة العُمُوميـة تَفرضُ ضَرُورَة التَوجُه للحَوكَمَة الجَيدَة.	ع	0	13	57	97	17	**3,6**	**0,7**
	ن	0	7,1	31	52,7	9,2		
تَسـتجيب المَكتبـات الرئيسـية للمُطالعَـة العُمُومية لمُتَطلبات تطبيق نظرية الحَوكَمَة الجَيـدَة للمكتبـات خاصَـة فـي مَجَـالات التَنظيم، التَسيير وَالادَارة.	ع	5	7	47	105	20	**3,7**	**0,8**
	ن	2,7	3,8	25,5	57,1	10,9		
لَابُدَ مِـن بُـروز فَـاعلين جُـدُد فـي عَمليـة الإشـراف وَالتوجيـه فـي المكتبـات الرئيسـية للمُطَالعَة العُمُومية.	ع	7	20	38	98	21	**3,6**	**1**
	ن	3,8	10,9	20,7	53,3	11,4		
هُنَـاك حَاجـة مَاسَـة لتَبنـي مَبـادئ الحَوكَمَـة الجَيـدَة، لضَـمَان السَـير الحَسـن للمَكتَبـة، تَعزيـز جَـودَة الأدَاء وَضَـمَان جَـودَة المُخرَجَات.	ع	2	9	38	116	19	**3,8**	**0,7**
	ن	1,1	4,9	20,7	63	10,3		
تَتِم عَمليات صِناعة وَاتخاذ القرارات بِناء عَلى مَبدأ المُشاركة، الاجمَاع وَالتَوافقية وَلا يَتم اقصاء أي طَرف أو شَخص.	ع	5	8	41	110	20	**3,7**	**0,8**
	ن	2,7	4,3	22,3	59,8	10,9		
يُشارك جَميع الفَاعلين في تَخطيط، تَنفيذ، وَتقييم المَشاريع التي تَقوم بهَا المكتبة.	ع	6	17	38	107	16	**3,6**	**0,9**
	ن	3,3	9,2	20,7	58,2	8,7		
تَضـمن أنظمـة الاتصـال بالمكتبـة التَـدفق الحُـر للمَعلومـات وَالآراء، وَيَضـمَن التَغذيـة الراجعـة مِـن طـرف المُسـتويات التشـغيلية (الموظفين).	ع	2	9	41	123	9	**3,7**	**0,7**
	ن	1,1	4,9	22,3	66,8	4,9		
تَـتم عمليـات الادارة، التسـيير، وَصـناعة واتخاذ القرارات بشفافية.	ع	7	11	38	109	19	**3,7**	**0,9**
	ن	3,8	6	20,7	59,2	10,3		
هُنـاك شَـفافية وَسَلاسـة فـي نَشـر وَتَـدفق البيانـات وَالمَعلومـات للجَميـع دُون اقصـاء لأي طَرف.	ع	5	29	33	101	16	**3,5**	**0,9**
	ن	2,7	15,8	17,9	54,9	8,7		
يَـتم نَشـر البيانـات، المَعلومـات وَالتقـارير المَاليـة وَالميزانيـة الخَاصـة بالمَكتبـة بشَـكل حُر يُمكن لجميع الفَاعلين الوُصُول إليها.	ع	20	63	41	48	12	**2,8**	**1,1**
	ن	10,9	34,2	22,3	26,1	6,5		
هُناك مُستوى عَلي مِن الافصاح عَن جَميع الأنشطة وَالعمليات دَاخل المَكتبة.	ع	5	33	41	92	13	**3,4**	**0,9**
	ن	2,7	17,9	22,3	50	7,1		

هنـاك مُسـتوى مُتقـدم مِـن الانفتـاح عَلـى التَغييـر عَلـى مُسـتوى المكتبـات الرئيسـية للمُطالعَة العُمُومِية، خَاصَة عِند المُستَويات القيادية.	ع	8	25	50	92	9	**3,4**	**0,9**
	ن	4,3	13,6	27,2	50	4,9		
يَـتم مُسَـاءلة مُتَخـذي القـرارات وَأصـحاب السُـلطة فـي المَكتبـات الرئيسـية للمُطالعَـة العُمُومِية.	ع	5	25	50	91	13	**3,4**	**0,9**
	ن	2,7	13,6	27,2	49,5	7,1		
تَـتم عَمليـات المُسـائلة بالنسـبة للإداريـين وَالمُـوظفين عَلـى أسـاس مِـن العَدَالـة وَالمُساوات بَين الجَميع	ع	9	12	54	93	16	**3,5**	**0,9**
	ن	4,9	6,5	29,3	50,5	8,7		
هُنَـاك رَقابـة دَاخليـة عَلـى الأداء فـي كُـل المُسـتويات بالمكتبـات الرئيسـية للمُطالعَـة العُمُومية.	ع	6	23	40	101	14	**3,5**	**0,9**
	ن	3,3	12,5	21,7	54,9	7,6		
تَخضع المكتبة بصفة دَورية لزيارات تفتيش (رَقابَـة خَارجيـة) مِـن طَـرف الجِهَـات الوصِية.	ع	6	18	36	106	18	**3,6**	**0,9**
	ن	3,3	9,8	19,6	57,6	9,8		
أمَـارس الرَقابـة الذَاتيـة عَلـى أدائـي وَسُـلوكياتي الشَخصـية وَالمهنيـة دَاخـل المكتبات.	ع	2	11	28	110	33	**3,9**	**0,8**
	ن	1,1	6	15,2	59,8	17,9		
تَعمَد المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية عَلى إدارة المَخَاطر وَالأزَمات.	ع	4	22	53	98	7	**3,4**	**0,8**
	ن	2,2	12	28,8	53,3	3,8		
هُناك التزام بالقيم الأخلاقية عَلى مُستوى المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية.	ع	2	6	36	116	24	**3,8**	**0,7**
	ن	1,1	3,3	19,6	63	13		
ألتزم بقيم أخلاقيات المهنة المكتبية	ع	0	10	18	107	49	**4**	**0,7**
	ن	0	5,4	9,8	58,2	26,6		
هُنـاك مُسـتوى عَـالي مِـن الفاعليـة عَلـى مُسـتوى المكتبـات العُمُوميـة إذ أن هُنـاك تَطـابق بَـين الأهـدَاف المُسَـطرة وَالنَتـائج المُتَحصل عَليها.	ع	10	15	48	100	11	**3,5**	**0,9**
	ن	5,4	8,2	26,1	54,3	6		
هُنـاك مُسـتوى عَلـي مِـن الفعاليـة إذ أن الاجـراءات، الخَـدَمات وَالأسـاليب وَالمَـوارد المُسـتغلة تَضـمن نَتَـائج مُتوائمَـة مَـعَ احتياجات المُستفيدين	ع	5	23	38	109	9	**3,5**	**0,9**
	ن	2,7	12,5	20,7	59,2	4,9		

المَجموع	3,5	0,4

المَصدر: مِن اعداد البَاحث.

1.2 اسْتعداد المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية لتبني مَفاهيم الحَوكمَة الجيدة

مِن خلال بَيانات الجَدول (؟؟) نُلاحِظ أن مُجتمَع الدِراسَة عَلى مَوقف مُحَايد بمُعَدَل (3,3) حَول كون "عَمليات الاشراف الادارة وَالتسيير في المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية تَتَسم بالضُعف، التَعقيد، وَالنقص في الفعالية"، وَهذا مَا يُؤشر عَلى وُجود نوع مِن الفاعلية في عَمليات الإدارة وَالتسيير. إلا أن دلالة هَذا الاتجاه يُنبئ كذلك بوُجُود نقاط ضُعف مُعَينة، وَهَذا مَا يُؤشر عَليه مُوافقة مُجتمع الدِرَاسة بمُوافقته عَلى وُجُود "حَاجَة لتَغير نَمَط الاشراف، الادارة، وَالتسيير في المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية" بمُعدل (3,5). وَمِنه نستنتج وُجود استعدَاد لدى المكتبات لتَبني أسُلوب جَديد في الإشراف، الإدارة، وَالتسيير، وَذلك بُغية الاستجابة لنقاط الضُعف، وَكذا العَمَل عَلى تَطوير عَمليات الادارة وَالتسيير وَالزيادة مِن فاعليتها عَلى غرار التَوجُه نَحو تطبيق نَظرية الحَوكمة الجَيدة.

وَمن الأسباب التي دَفعت المكتبات للتوجُه نَحوَ الحَوكمَة الجَيدة هي "المُشكلات الخَطيرَة (الأزَمَات) التي تُوَاجهُهَا المَكتبات ... وَالتي تَفرضُ ضَرُورة التَوجُه نَحو حَوكَمَة الجَيدَة" باعتبارها أسلوبًا جَديدا في الإشراف، الإدارة والتسيير وَهذا مَا اتفق عليه مُجتمَع الدراسَة بُمعَدل (3,6).

وَبحُكم أن المكتبات العُمُومية مُؤسَسَات عُمومية تَابعة لوزارة الثقافة وَالفنون، فَهي مُلزمَة بالتشريعات وَالقوانين المُنظمة لَهَا عَلى غرار "المَرسُوم التَنفيذي رَقم 12-234 مُؤرخ في 03 رَجب 1433 المُوَافق لـ 24 مَايو 2012، الذي يُحَدد القَانون الأسَاسِي للمَكتبات الرَئيسيَة المُطالعَة العُمُومِية". وَفي اطار هذا القَانون تَم اسْتفسار مُديري المكتبات حَول مَدَى "استجابة –هَذه القوانين–....لمُتطلبات تَطبيق نظيرة الحَوكمة الجَيدَة". وَجَدنا تَبايُنًا في وِجُهَات النضَر، حَيث أن الفئة الأولى مِنهُم وَالتي تَضُم غالبيَة المُسْتجوبين يَرونَ أنَ القوانين المَعْمُول بهَا

تَستجيب لمُتطلبات تَطبيق الحَوكمة الجَيدة، إذ عَلقت مُديرة مكتبة تيارت: "**أكيد تَستجيب القوانين لمُتطلبات تطبيق الحوكمة الجيدة...**". وَمُديرة مَكتبة شلف بأن القَوانين: "...**في اطارهَا المُحكم**". كَما يُؤكد مُدير مكتبة (سِيدي بلعباس) عَلى عَدم وُجود أي اشكالات في القوانين تُعيق تطبيق الحَوكمَة الجَيدة، في حِين أن مُديرة مكتبة تِيمُوشنت تَرى أن القوانين تَسْتجيب لمُتطلبات الحَوكمَة وَأن الوِزارة الوَصِية تَعمَل عَلى تَحديث هَذه القوانين وَتعُلق أن:

"هُناك قَوانين جديدة تنصَب في مَسَاعي التَوجه نحْوَ الحوكمَة الجيدة عَلى غرار: قَانون التعَامل مَعَ الكتاب وَالكتاب الإلكتروني، وكذا تعليمات وارشادات الوزارة بخصُوص ترشيد النفقات".

وَنجد فئة ثانية مِن المُستجْوبين يَرونَ أن القوانين جَيدة مَعَ ضَرُورة اجراء بَعْض التَعديلات الصَغيرة عَلَيها، وَهذا مَا اتجَه إليه كُل مِن مُديري مَكتبتي (سِعيدة وَتلمسان) وَضِمْن هذه الفئة نَجد مَن يَرون أن القَوانين جَيدَة مَعَ لُزوم تَوافر بَعْض مِن الاشتراطات: إذ يَرى مُدير مكتبة غليزان أنَ القوانين جَيدَة لكن فاعليتها تَتَوقف عَلى المُسَير، في حِين أن مُدير مَكتبة تيسْمسِيلت فَيشترط:

- الإدراك وَالوَعي الجَيد بالقوانين وَالتشريعَات؛ وَ
- التَطبيق المَرن لَها مَعَ مُراعَات البيئتين الدَاخلية وَالخارجية لكُل مَكتبة.

وَنَظرا لوُجُود بَعض النقائص الوَاجب مُعالجتُها. يُعلق مُدير مكتبة مُعسكر بهَذا الخُصُوص قائلا:

" أن القوانين الحَالية بحَاجة لإعادة النظر، لا ثرائها وَصياغة قَوانين جديدة خاصَة مَا تعلق بقوانين الأسْلاك الخاصَة بقطاع الثقافة نَظرا لكَونها قَديمة جدا".

وَبناء عَلى مَا تَقدم نَستنتج أن القوَانين وَالتشريعَات عَلى نقائصها وَضرُورة تَحينها تَستجيب لُمُتطلبات تَطبيق الحَوكمَة الجَيدَة وَلا تُعيق هذا التَوجُه. وَمِن خلال بَيانات الجَدول (17) نجد أن مُجتمَع الدِرَاسة يَؤكد مَا تَوجَه إليه مُديري المكتبات بأن "القوانين وَالتشريعَات المُنظمَة للمكتبات تُعَزز تَطبيقات الحَوكمَة الجَيدَة بالمَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية" وَذلك بمُعدَل (3,5) وَالذي تَقديرُه مُوَافق.

حَسَبَ قراءتنا للقوانين وَالتشريعَات الخاصَة بالمكتبات، نرى أن مِن بَين أهم النَقائص التي تُعاني مِنها وَالتي يُمكن لَهَا أن تقوض جُهُود المكتبات في التَوجُه نَحوَ الحَوكمَة الجَيدَة، هُو تَركيز السُلطات عَلى مُستوى الهَيئة الوَصِية وَمَجلس التَوجيه خاصَة في عَمليات صِناعَة واتخاذ القرارات أي "**مَركزية التَسيير**" مَعَ وُجُود هَامِش صَغير لدَى المُسُير أو المُدير. وَبهذا الخصُوُص نجد اتجاهات مُجتمَع الدِراسَة مُتباينة، إذ نجد أن هُناك فئتين أسَاسِيتين؛ الأولَى تَرى بأن عَمليات صِناعَة، اتخاذ القرارات وَالتسيير مُمُركزة، في حِين أنَ الفئة الثانية وَهي الغالبة فَترى أنَها مُعتدلَة أو مُتوازنة أي أن لَهُم اتجاهًا مُحايدًا. حَيث أنَ القرارات وَالتوجيهات الكُبرى تَأتي مِن الوِزارة الوَصِية، وَفي حَالت القرارات وَالمَشاريع التي يَضَعُها المُدير وَالمُتعلقة بالمكتبة فَيتم اِستشارة الوِزارة وَكذا تَمريرها عَلى مَجلس التَوجيه. وَبناء عَلَى مَا سَبق يُمكن القول أنَ هُناك مَركزية نِسبية في عَمليات صِناعة واتخاذ القرارات خَاصَة مَا تعلق بالتوجهات وَالاستراتيجيات الكُبرى، وَأن للمُدراء هَامش مُعتبر في الإدارة، التسيير، وَاتخاذ القرارات.

أمَا عَن صَلاحِيَات المُدير فهي مُرتبط بشكل كبير، بتطبيق وَتنفيذ القرارات وِفقا للقوانين وَالتشريعات، وَكذا في التَسيير الدَاخلي وَاليَومي للمكتبات حَيث لهُ صَلاحيات مُوسَعَة نِسبيا في اطار احترام القوانين وَالتشريعات. إذ يُحَدد القانون مَهَامَهُ في[1]:

- اعدَاد بَرامج الأنشطة وَعَرضهَا عَلى مَجلس التوجيه؛
- يتَصرف باسم المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمومية وَيُمثلها أمَام العَدَالة، وَفي جَمِيع أعمَال الحَياة المَدنية؛
- يُمَارس السلطة السِلمية عَلى كافة المُستخدمين؛
- يوظف المُستخدمين المَوضُوعين تَحتَ سُلطته وَيُعَينهُم وَينهي مَهَامَهُم، باستثناء المُستخدمين الذين لَهُم طريقة أخرى في التعيين؛
- يُعِد الكشوفات التقديرية للإيرادات وَالنفقات؛
- يُبرم جَميع الاتفاقيات والاتفاقات وَالعقود وَالصَفقات؛

[1] المرسُوُم التنفيذي رقم 12-234 المؤرخ بتاريخ 24 مايو 2012. مَرجَع سَابق، صَ. 11.

- يُعِد مَشاريع التنظيم وَالنظام الدَاخليين؛
- يحضر اجتماعَات مَجلس التوجيه وَيتولى تنفيذ مُداولاتِه؛
- يَعرض قوائم النشريات المُوجهَة لتشكيل وَاثراء الأرصِدَة الوَثائقية، عَلى وِزارة الثقافة للمُوافقة عَليهَا؛
- يُعد في نِهاية كل سَنة مَالية تقريرا سَنويًا عَن الأنشطة، مُرفقا بجداول حِسَابات النتائج التي يُرسلهَا للسُلطات الوَصِية؛ وَ
- يفوض الاعتمادات إلى مُدير مكتبة المُطالعة العُمُومية بصِفته آمرًا بالصَرف الثانوي.

وَعَن مُلاءمَة هَذه الصَلاحِيات وَكفايتها لأداء مَهَام الإدارة وَالتسيير بفاعلية، يُعلق غالبية مُديري المكتبات عَلى أن:

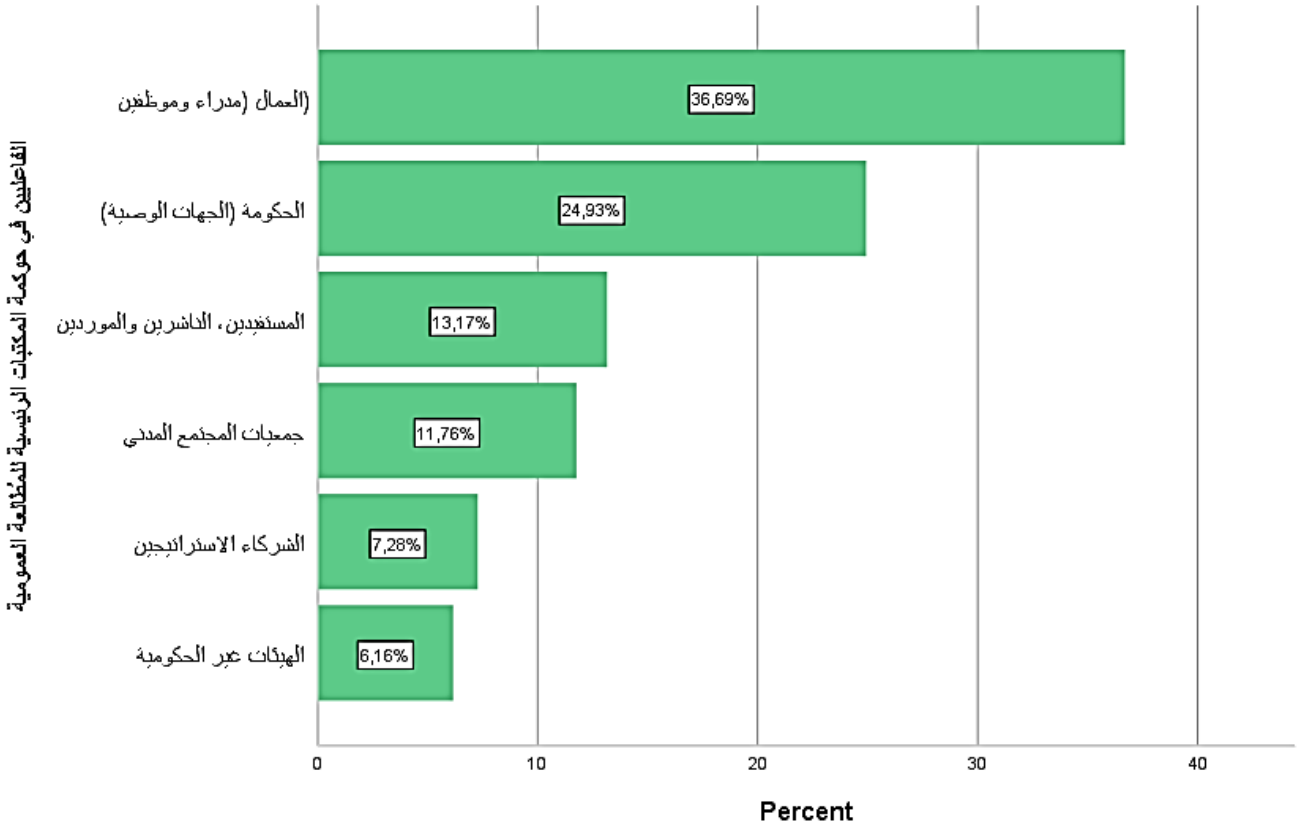
"المُدير لَهُ صَلاحيات وَاسِعَة وكافية، تُمكنه مِن آداء مَهامِه بكل فاعلية".

في حِين نجد أن مِنهُم مَن يَرون عكس ذلك، أي أنهَا ضَئيلة وَتُضعف مِن دَورِه القيادي وَأن هُناك تَدخل وَتَداخل فِي صَلاحياتِه. وَبناء عَلى مَا نَصَ عَليه القانون، وَتعليقات المُديرين نَستنتج أن مُدير المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية لَهُ صَلاحيات وَاسِعَة خاصَة فيما يَتعلق بالتنظيم وَالتسيير الدَاخليين للمَكتبة، إلا أنَ هُناك بَعْض مِن التقيدات التي نَرى أنَها لا تُؤثر سِلبا عَلى دَوره القيادي نَظرا لارتباطها بمَجلس التوجيه وَالوِزارة الوَصية، اللذان يَعملان عَلى الاشراف وَالتَوجيه.

أمَا بخصُوص تَدَاعيات الأنموذج المَركزي لـلإدارة وَالتسيير، نجد أن مُوَظفي المكتبات العُمُومية مُحايدون بمُعَدل (3.1) بخصُوص العبارة التالية: "الأنمُوذج القائم عَلى الاشراف الحُكُومي المُفرط (الوَاحِد) للسُلطات الوَصية عَلَى المكتبات الرَئيسية للمُطالعَة العُمُومية، يُبطء نُمُو وَتَطور المكتبات العُمُومية"، فَلا يَجزمُون بإيجابية هَذا الأنمُوذج وَلا يُصَرحُون بسلبيته عَلى المكتبات العُمُومية، وَهَذا مَا يتَوافق مَعَ تَوجُهات المُديرين. وَعَليه نَرى أن هَذا الاتفاق دَال عَلى وُجود مَركزية للسُلطة بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية رُغمَ انعدام اليَقين بتأثيرات هَذا الأنمُوذج.

وَمِن الحُلول التي تَطرحها نَظريَة الحَوكمَة الجيدة لمَركزية السُلطة وَاتخاذ القرارات، هُوَ الاعتمَاد عَلى نَظرية المُسَاهمين أو تَعدُد الفاعلين في عَمليات صِناعة واتخاذ القرارات. أي ضَرُورة ".... بُروز فَاعلين جُدُد في عَملية الإشراف وَالتوجيه في المكتبات الرئيسية للمُطَالعَة العُمُومية". وَنجد أن مُجتمَع الدراسَة يُوافق عَلى هَذا الطرح بمُعدَل (3,6)، وهَذا مَا يُؤكد تَرجيحنا لوجُوُد مَركزية مُفرطة في المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومِية، وَكذا لتطلعَات المُوظفين باعتبارهم فَاعلين في هَذه المكتبات إلى تَوسيع نِطاق السُلطة وَتوزيعا عَلى الفاعلين وَكذا بُروز فَعلين جُدد. وَبناء عَلى الفُصول النظرية للأطروحة حَددنا سِتة (06) فاعليين أو فَعِاليين مُحتملين بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، نُدرج اتجاهات مُجتمع الدراسَة لهَؤلاء الفاعلين في التمثيل البَياني المُوَالي:

التمثيل البياني رَقم –04– يُبين اتجاهات مُجتمَع الدراسة لتَمثيل الفاعلين بالمكتبات الرئيسية



المَصدر: مِن اعداد الطالب.

مِـن خـلال بَينـات الشـكل أعْـلاه، يَتبـين لنَـا أن مُجتمَـع الدرَاسـة يَـرون أن الفـاعليين الأساسيين بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية وَالذي يَنبغي عَليهم أن يَكونوا مُمُثلين في عَمليات صِناعة واتخاذ القرارات هُم: الوزارة باعتبارها السُلطة الوَصِية عَلى هَذه المكتبات، وَالعُمَال المُمَثلين في المُدراء والموظفين بنسَب هي عَلى التَوالي (37 وَ 25%). وَنُلاحظ أن هَذا الاتجَاه لا يَبتعد كثيرا عَن مَا اتجه إليه المُشرع القانوني وَالدَال عَلى مَركزية في اتخاذ القرارات.

وَمِن خـلال بَيانـات ذات الشكل نُلاحِظ اهمَـالا لـدَور المُستفيدين، النَاشرين وَالمُوَردين وَالذين كانت نِسبتهُم لا تَتَعَدى (13%)، وَهَذا مَا يتَعارَض مَعَ أطاريح نَظرية الحَوكمَة الجَيدة نَظـرا للـدور المِحـوري لهـؤلاء فـي رَفـع كفـاءة وَجـودة الخـدمَات فـي المكتبـات. إذ نَجـد أن المُستفيدين يمُثلون الغاية النهائية مِن وُجُود المكتبات وَالمَعني بخدمَاتها، وَتَمثيلهُ في عَمليات صِناعَة القرارات واتخاذاها يُعتبر أمَرًا مِحوَريا وَهامًا، كذلك الناشرين وَالمُوردين باعتبارهم المُزود الرئيسي للمَكتبات بِمَصَادر المَعلومات، وَتُعتَبَر آرائهُم مُهِمَة جدا للمكتبات خاصَة مَا تعلق بالمشاريع التِي تُعنى ببناء وَتَنمية المَجمُوعات وَكذا تَصْميم الخدَمات ذات العلاقة بِهَا. وَعَلى هَذا الأسَاس نَرى أن اتجاهات مُجتمَع الدِرَاسة في تَمثيل هَؤلاء الفاعلين سِلبية جِدًا.

أمَـا بخصُـوص كـل مِـن جَمعيـات المُجتمَـع المَـدني، الشُـركاء الاسـتراتيجيين، وَالهَيئـات الغَير حُكومية فيَأتون في آخر الترتيب بنسَب هي عَلى التَوالي (11، 12، وَ 6%). وَمِنُه فمُجتمَـع الدراسـة غَير مُنفتح بشكل كبير لتَمثيلية هؤلاء الفاعلين، فرُغم أنَ تمثيليتهم غير مُهمَـة –مُقارنـة مَـعَ المُستفيدين، الناشرين، وَالمُوردين– إلـى أنهُـم لَهُـم جَوانـب مِـن الأهَمَيـة خَاصَة مَا يتَعلق بالأدوار الاجتماعية للمَكتبات العُمُومية.

مِن المُتطلبات الهَامَة في التَوَجُه نَحَوَ الحَوكمَة الجَيدة، وُجوُد اهتمَام وَدَعْم مِن طرف السُلطات الوَصِية. وَبنـاء عَلـى بَيانـات المُقابلـة التـي أجريَـت مَـعَ مَسؤولي هَـذه المَكتبـات، تَوصَلنا إلى أن جَميع المُديرين الذينَ تَمَت مُقابلتهم يَتفقونَ عَلى أن السُلطات الوَصِية المُمَثلة

في وِزارة الثقافة وَالفنُون "...**تَهتَم وَتَعمَل عَلى دَعْم المَكتبات...في التَوجه للتطبيق الحَوكمَة الجَيدَة**". وَمِن بَيَن الآليات التي تَعمَدُ إليها الوِزَارة في ذلك ذَكروا:

- الحِرص عَلى تَقديم تَعليمات، ارشادات، وَتَوجيهَات لرفع الأداء في مَجَالات الإدارة التَسيير، وَالخدَمَات؛
- الحِرصْ عَلى رَقمَنة العَمَليات الإدارية لضَمَان الشَفافية، المُحاسَبة وَالنزاهة في الإدارة وَالتسيير؛
- الحِرص عَلى مُتابعَة مَدَى التزام المكتبات بالحَوكمَة الإدارية، وَالرَقابة عَليهَا؛ وَ
- اسْداء تَوجيها بِضرُورة تَرشيد النفقات.

وِمِن بَين المُتطلبات الخاصَة بتطبيق الحَوكمَة الجيدة، نَجد تَوافر اطار شامِل للحوكمَة الجَيدة، وَمِن خلال بيانات المُقابلة صَرحَ جَميع المُستجوبين أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية لا تَمتلك اطارًا صَريحًا، مَكتوبا، وشامِلا للحَوكمَة الجَيدَة، إلا أنَ لَهمُ مُمَارسَات ضِمنية تنصَب في ذات الاتجاه. إذ عَبَر غالبية المُدراء عَلى أنهم يُفكرون في بِناء اطار شامِل للحَوكمة الجَيدة فِي مَكتباتِهم وَلخصُوا جُملة الإجراءات وَالتَدابير المُتخذة في هذا الصَدَد في:

- مُحاولة تَجسيد مَبادئ نظرية الحوكمَة الجَيدة في القانون الدَاخلي بالمكتبة، وَالحِرص عَلى أن يَحظى هذا القانون، بالإجماع، التوافقية، وَأن يَكون عَلنيا وَمُتاح للجَميع، وَأن يُراعي مَصَالح جَميع الفاعلين خاصَة المُستفيدين؛
- تَعزيز مَبدأ المُسَاوات بَين المُوظفين خاصَة في تَوكيل واسناد المَهَام؛
- العَمَل عَلى اشراك جَميع الأطراف الفاعلة في عَمليات صِناعَة واتخاذ القرارات؛
- تَحقيق أكبر قدر مِن الشفافية، وَذلك برَقمنة العَمليات الإدارية؛
- الانفتاح عَلى الشركاء الاجتمَاعين وَالاقتصاديين؛
- العَمل عَلى تَعزيز مَبدأ العدَالة، خاصَة في المَسائل المُتعلقة بإدارة المَوارد البَشرِية؛

- تَعزيز الشفافية في الإجراءات وَالعَمَليات الإدارية، وَالافصَاح عَن جَميع البيانات وَالمَعلومَات ذات العَلاقة، في حُدُود مَا تَسمح بِه القوانين وَالتشريعَات؛ وَ
- العَمَل بأنمُوذج الفرق وَالابتعاد عَن الهَرمية البيرُوقراطية.

وَمِن خلال مَا سَبق الاشارة إليه، وَبناءً عَلى تَوجُهات مُجتمَع الدراسَة بخصُوص مَدى "استجيب المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية لمُتَطلبات تطبيق نظرية الحَوكمَة الجَيدَة للمكتبات خاصَة في مَجَالات التَنظيم، التَسيير وَالادَارة" وَالتي كانت ايجابية بمُعدَل (3,7). وَالذي يتَماشى مَعَ لاتجاهات الايجابية للعبارات السَابقة. نَستَنج أن المكتبات الرَئيسية للمُطالعة العُمُوميَة تَستجيب لمُتطلبات تَطبيق نَظرية الحَوكمَة الجديدَة وَذلك نَظرا:

- لوُجُود بَعَض النقائص في عَمليات الإشراف، التنظيم، وَالتسيير للمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، الأمْر الذي يَستدعي تَغير أنمَاط الادارة وَالتسيير؛
- وُجُوُد اهتمَام مِن الجهَات الوَصِية (الوزارة) لدَعْم المكتبات في التَوجُه نحْوَ الحوكمَة الجيدة؛
- الاتجاه الايجابي لمُدرَاء المكتبات لبناء اطار شامِل للحَوكمة الجيدة؛
- التَوجُه الايجابي لَدى مُجتمع الدرَاسة (المُوظفين وَالمُديرين) للتَوجُه نَحوَ تَطبيق الحَوكمَة الجَيدة؛
- كون القوانين وَالتشريعات عَلى نقائصِها الوَاجب مُعالجتها، لا تُعيق هَذا التَوجُه، بَل تُعَززه؛ وَ
- انفتاح مُجتمَعَ الدِرَاسة عَلى تَمثيل فَعلين جُدد في عَمليات صِناعَة واتخاذ القرارات.

وَمَعَ ايجابية هذا التوَجُه، رَصَدنا بَعض العَوائق وَالنقائص في مُتطلبات تطبيق نظرية الحَوكة الجَيدة لَدى المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية وَالمُتمثلة في:

- مَركزيـة عَمليـات صِـناعة وَاتخـاذ القرارات، الادارة، وَالتسيير، وَمُوافقة مُجتمَـع الدرَاسـة عَلى هَذا الأنمُوذج؛ وَ
- عَدم انفتـاح مُجتمَـع الدِرَاسـة عَلـى تَمثيل فَـاعليين جُدُد، فَهُم يرَكزن فَقط عَلـى الـوِزارة الوَصـية وَالمُدراء، وَأنفسِهم (المُوظفين) مُسْتبعدين فـي ذلك فاعِلين آخرين مِن أهمِهم المُستفيدين.

2.2 تطبيق المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية لمَبادئ الحَوكمَة الجَيدة

تُعنـى نَظريـة الحَوكمَـة الجَيدة، بتطبيـق مَجْمُوعَـة المَبـادئ الفُضـلى التـي تَحكم عَمَليـات صِناعَة وَاتخاذ القرارات، الإدارة، وَالتَسيير. وَتُعَدُ هَذه البادئ مُؤشرات هامَة تَدُل عَلى مَدى التـزام المكتبـات بالحَوكمَـة الجَيـدة. وَمـن خـلال بَيانـات الجَـدول (17) نجْـد أن هُنـاك اتجـاه ايجـابي لـدَى مُجتمَـع الدِرَاسـة بُمعَدل(3,8) وَالـذي تقديرُه موافق، بوجُوُد "حَاجَـة مَاسَـة لتَبنـي مَبادئ الحَوكمَـة الجَيدَة، لضَمَان السَير الحَسن للمَكتَبات، تَعزيز جَودَة الأدَاء وَضَمَان جَودَة المُخرَجَـات". وَبنـاء عَلـى الفصُـول النظريـة لهَـذه الأطرُوحَـة[1] رَصَـدنا تِسْـعَة (09) مَبـادئ للحَوكمَـة الجَيدَة للمَكتبـات الرئيسية للمُطالعَـة العُمُوميـة، وَمِـن خـلال هَذا العُنصُـر نسْتعرض مَدى تَطبيق هَذه المكتبات لمَبادئ الحَوكمَة الجَيدة في النقاط الآتية:

- **تحديد مَسْؤوليات مَجلس الإدارة**

لا تَمتلك المكتبات الرَئيسية للمُطالعة العُمُومية مَجلس للإدارة، يُعَوضِـهُ القانون الأسَاسي للمكتبـات الرئيسية للمُطالعـة العُمُوميـة (المَرسُوم التنفيـذي رَقم 12-234) بمَجلس التَوجيـه. وَبهذا الخصُوُص تَجدُر الاشارة إلى وُجُود فرق بَين مَجلس الإدارة وَمَجلس التَوجيه، فغالبا مَا يكون لمجَالس الإدارة صَلاحيات أوسَع مِن المَجالس التوجيهية خاصَة في مَجالات الحَوكمَة. أمَا مَجالس التوجيه فغالبا مَا يكون دَورهَا مُرافقا وَاستشاريا لـلإدارة. وَعَن فاعلية هَذا المَجلس

[1] أنظر: الفصل الثاني، العُنصُر الخامِس، صَ. صَ: 124-147

في عَمليات حَوكمة المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، يَرى غالبية مُجتمَع الدِرَاسة "مُدرَاء المكتبات الرَئيسية للمُطالعة العُمُومية" أنَ "**مَسؤولياته مُحدَدَة بدقَة وَليس هُناك تَداخل للصلاحيات بَين أعضائه**" وَهَذا مَا لاحظناه مِن خلال اطلاعنا عَلى النَص القانون في مَادته العاشرة (10) وَالذي يُحدِدُ مَهامَه في التدَاول فيمَا يأتي[1]:

- بَرنَامَج الأنشطة السَنوية وَالمُتعددة السَنوات وَكذا حَصَائل أنشطة السَنة المُنصَرمَة؛
- مَشرُوع الميزانية؛
- الكشوفات التقديرية للإيرادات وَالنفقات؛
- الحسَابات السَنوية؛
- التنظيم وَالنظام الدَاخليين للمكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُوميَة؛
- الشرُوط العَامَة لإبرَام الاتفاقيات وَالاتفاقات وَالعُقود وَالصَفقات؛ وَ
- قبُول الهِبات وَالوَصَايا.

وَعَليه نجد أن المُشرِع حَدَد مَهَام المَجلس بدِقة، وأن هذه المَهَام تَتسِم بالشمُولية وَالمُرُونة، إذ تَتَضَمَن جَميع الأنشِطَة وَالعَمليات ذات العلاقة بالمكتبات. وَعَلى هَذا الأسَاس يُمكن الاعتمَاد عَليه كمَجلس لـلإدَارة خاصَة أنَ لَهُ دَورًا في الرَقابة وَالتوجيه عَلى أنشطة وَعمَليات المَكتبة، كمَا أنهُ يُمَرَر التَقارير عَن طَريق التَصْويت، وَيوافق عَلى مَا تَم تَدَاولُه بالإيجاب مِن خلال غالبية الأصْوات وَفي حَالت التَساوي يُكون رأي رَئيسه مُرجحَا.

وَمِن الأمُور الدَالة كذلك عَلى فاعلية المَجلس وَقدرته عَلى أداء مَهامِه بفاعلية، هُو مَدَى "**اجتماعِه بصفة دَورية وَفي الحَالات الاستثنائية دُون حُدُوث أي اضرابات خَطيرة**" وَهَذا مَا اتفق عَليه جَميع أفراد مُجتمَع الدِرَاسة، إذ أكدُوا أن المَجالس الاستشارية للمكتبات العُمُومية تجتمِع حَسَب مَا وَرد في المَادة (12) مِن القانون، في دَورتين عَاديتين كل سَنة، بحُضُور ثلثي

[1] المرسُوم التنفيذي رقم 12-234 المؤرخ بتاريخ 24 مايو 2012. مَرجَع سَابق، صَ. 11

(3/2) مِن أعضائه، وَكذلك يَحق لرَئيسيه استدعاء دَورات استعجالية كلمَا دَعَت الحَاجة إلى ذلك[1].

أمَا عَن تَركيبة المَجلس التي حَدَدَها ذات المَرسُوم، فيَتَكون حَسَب مَادتِه التَاسِعَة (09) مِن:

- مُدير الثقافة بالولاية رَئيسا؛
- مُمَثل الوَالي؛
- رَئيسي المَجلس الشعبي الولائي أو مُمَثلهُ؛
- مُمَثل وَزير المالية عَلى مُستوى الوِلاية؛
- مُدير التَربية الوَطنية بالولاية؛
- مُدير الشباب وَالرياضة بالولاية؛
- مُدير البريد وَتكنولوجيا الإعلام وَالاتصال بالولاية؛
- رَئيس المَجلس الشعب البَلدي للبَلدِية التي تُوجَد بِهَا المُلحقات المَعنية بتداول أعمَال دَورة المَجلس أو مُمَثله؛
- شخصِيتين مِن عَالم الكتاب وَالثقافة يُعينهُما الوَزير المُكلف بالثقافة؛
- يَحضُر مُدِير المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية اجتمَاعات مَجلس التَوجيه بِصِفة دَورِية، وَ
- يُمكن لمَجلس التوجيه أن يَستعين بأي شخص مِن شأنه أن يُسَاعدِه في أشغاله.

تَوجُهات آراء مُديري المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تِجاه هَذه التَركيبة ايجابية، إذ أن جَميعَهَم يَرَون أنهَا مُناسِبة لأداء مَهامِه المُشار إليهَا سَابقا وَفي تَوفير المُرافقة، الاشراف وَالتوجيه المُناسِب للمكتبات. كمَا أن جَمِيع المُستجوبين لا يَرون أن المَجلس بحَاجة لتَمثيل

[1] المرسُوم التنفيذي رقم 12-234 المؤرخ بتاريخ 24 مايو 2012. مَرجَع سَابق، صَ. 10.

فاعلين آخرين أو جُدُد، رُغمَ أن هَذا التوَجه سِلبي نَظرا لكون المَجلس لا يمُثل في العَادة جَميع الفاعليين في المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية، عَلى غرار: مُمُثل عَن المُوظفين، مُمُثل عَن المُستفيدين، مُمثل عَن الناشرين وَالمُوردين، وَمُمُثلين عَن الفاعليين الحَيويين بالمُجتمَعات المَحلية.

وَمِن خلال التفاعُل مَعَ المُستجوبين أبدَى البَعض مَوقفا سِلبيا بأن لا حَاجة لتَمثل هؤلاء الفاعلين، في حِين كان البَعض الآخر أكثر انفتاحا عَلى تَمثيل فاعليين أكثر بالمَجلس، واستعانوا بالنَص القانوني الذي يُجيز للمَجلس استدعَاء الفاعلين المُشار إليهم في حَالة الاحتياج لَهُم، وَهذا مَا نَرَاه حَلا وَسَطيا، إذ يَجب عَلى المَجالس التَوجيهية للمكتبات أن تُمثل كُل أو بَعض مِن الفاعلين المُشار إليهم كأعضاء دائمين بالمَجلس.

أمَا عَن مَدَى التزام المَجلس بمَهَام "**الاشراف وَالتوجيه وَتحديد وَرسْم الاستراتيجيات الكُبرى للمكتبة**"، كَان هُناك اجمَاع لدَى المُستوجبين بأن رَسْم وَتحديد الاستراتيجيات الكبرى للمكتبة مِن مَهَام مُديري المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية حَسب المَادة السَادسة عَشر (16) مِن ذات المَرسوم التَنفيذي، وَكذا لتعليمات وِزارَة الثقافة وَالفنُون. وَأن المَجلس يَقوم بمَهامِه القانونية وَالمُتمثلة في المُرافقَة، الاشراف، وَالتوجيه وَيُبُدي آراءه حَول مُقترحَات المُديرين وَالتصْويت عَلى الخُطط وَالاستراتيجيات، وَالبرامَج.

مِن خلال مَا سَبق يَتبين لنَا أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، تَستجيب لمَبدأ الحَوكمَة الجيدة المُتمثل في تَحديد مَسْؤوليات مَجلس الإدارة، وَهذا بناء عَلى كُل مِن القوانين وَالتشريعَات وَالاتجاهات الايجابية لآراء مُجتمَع الدراسَة (مُديري المكتبات) حَول هَذا المبدأ. مَعَ وُجود بَعض مِن الاتجاهات السِلبة في تَوسِيع دَائرة الفاعليين المُمَثلين في مَجلس التَوجيه. إلا أن مُرُونة القانون يُغطي هَذه الاتجاهات السلبية نَظرا لكونه يَسمَح باستشارات أشخاص آخرين، وَمَعَ ذلك يَتوجب عَلى المُشرع أخذ الفاعليين الآخرين بالمكتبات العُمُومية عَلى مَحمَل الجَد وأن يُفكر في تَمثيلهم كأعْضاء دَائمين يَحق لَهُم التصْويت عَلى القرارات.

- **المُشاركة**

بنـاءً عَلـى بَيانـات الجـدوَل (؟؟) يَتبـين لنَـا أن المكتبـات الرئيسـية للمُطالعـة العُمُوميـة تَسـتجيب لمَبـدأ المُشـاركة. وَهـذا مَـا تـؤكده الاتجاهـات الإيجابيـة لأفـراد مُجتمَـعْ الدراسَـة (المُوظفين) بخصُوص "**مُشاركة جَميع الفَاعلين في تَخطيط، تَنفيذ، وَتقييم المَشاريع التي تَقوم بهَا المكتبة**" بمُعدَل (3,6). وَكذلك مُعَدل عبارة "**عَمليات صِناعة وَاتخاذ القرارات تتم بِناء عَلى مَبدأ المُشـاركة، الاجمَـاع وَالتوافقيـة ولا يَـتم اقصـاء أي طَـرف أو شَـخص**" وَذلـك بمُعـدَل (3,7). أمَـا بخصُوص مَدى استجابة مَجلس التَوجيه لهَذا المَبدأ، فَهُناك اتفاق بَين المُستجوبين (المُدرَاء) عَلَى أن "**مَجلس التوجيه يَتخذ قراراته عَلى أسَاس.... التشاور....**"، تُعلق مُديرتي مَكتبة تِيمُوشنت وَتيارت بأنه:

"يَتم عَرض جَدول أعمَال المَجلس مِن قبَل مُدير (ة) المَكتبَة، وَيتم فَتح المَجال لمُناقشة كُل نُقطة عَلى حِدَة، وَيتم اشراك جَميع أعضاء المَجلس الحَاضرين في النقاشات وَالمُدَاولات، وَيتم تسْجيل مُلاحظاتهم وَتعليقاتهم وَتُدَون في المَحَاضر النِهائية"

وَمِنـهُ يُمكن القَول أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُوميَة تصْنع وَتتخذ القرارات فِي المُستوى الإداري (القرار الداخلي للمكتبة) وَعَلى المُستوى الاستراتيجي (مَجلس التوجيه) بناء عَلى اشراك جَميع الفاعلين –المَنصُوص عليهم في القانون– في مُختلف المُسْتويات الإدارية في صِناعة واتخاذ القرارات، وَعَلى هَذا الأسَاس فمَبدا التشاركية مُحقق.

- **الاجمَاع وَالتوافقية**

يُوافق مُـوظفي المكتبـات الرئيسـية للمُطالعـة العُمُوميـة عَلـى أن "**عَمليـات صِـناعة وَاتخـاذ القرارات تتم بِناء عَلى مَبدأ المُشاركة، الاجمَاع وَالتوافقيـة ولا يَتم اقصاء أي طَرف أو شَخص**" وَذلك بمُعدَل (3,7) وَعَليـه يُمكـن الحُكـم عَلـى تَحقق مَبـدأ الاجْمَـاع وَالتوافقيـة فـي صِـناعة واتخـاذ القـرارات عَلـى المُسـتوى الـداخلي للمكتبـات. أمَـا بخصُـوص مَـدى اسـتجابة مَجلـس التوجيـه

الخـاص بالمكتبـات لمَبـدأ الاجمـاع وَالتوافقيـة، نَجـد أن كُـل المُستجوبين (المُـدرَاء) يَـرَون أن "**مَجلـس التوجيـه يَتخـذ قراراتـه عَلـى أسَـاس، الإجمَـاع، التشـاور، وَالتوافقيـة**". وَهذا مَـا يتمَاشـى مَـعَ النص القانوني فـي مَادته الثالثة عَشر (13) التـي تَنص عَلـى أن "**مُداولات مَجلس التوجيـه لا تصح إلا بحضور ثلثي (3/2) أعضائه عَلـى الأقل....تُتَخذ قرارات مَجلس التوجيـه بأغلبيـة الأصْوات، وَفـي حَالة تساوي عَدد الأصوات، يكون صَوة الرئيس مُرجحًا**"[1]. يُعلق مُدير مَكتبة تِلمسَان عَن هَذه الاجراءات قائلا:

"**تَصدُر قرَارات المَجلس بناء عَلى الإجمَاع وَالتوافقية، وَفي حَال تَعذر ذلك يَتم عَرض النقاط المُختلف عَنها للتصْويت، وَفي حالت تسَاوي الأصوات يُرجَحُ القرار بناء على رأي رئيس المَجلِس**".

وَبناء عَلى مَا سَبق يُمكن القول أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تصْنع وَتتخذ القرارات فـي المُستوى الإداري (القرار الداخلي للمكتبة) وَعَلى المُستوى الاستراتيجي (مَجلس التوجيه) بناء عَلى مَبدأ الاجماع وَالتوافقية. وَمِنهُ فإن المَبدأ مُحقق.

- **الشفافية، الافصاح، وَالانفتاح على التغيير**

يُعدَ مَبدأ الشفافية، الافصَـاح والانفتـاح عَلـى التغير مِن المَبادئ الهَامَة وَالأساسية للحَوكمَة الجيدة، لمَا لهُ مِن انعكاسَات ايجابية عَلى جَودة الأداء الإداري وَالخدمَاتي، فَضلا عَن كونه مُعززا للثقة بَين الفاعلين بالمكتبات وَكذا بَين المكتبة وَبيئتها الخارجية. وَمِن خلال بيانات الجدوَل (17) نُلاحظ أن هُناك مُستوى مَقبول مِن الشفافية بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية إذ يوافق مُجتمَع الدراسَة عَلـى "وجُود شَفافية وَسَلاسَة فـي نشر وَتَدفق البيانـات وَالمَعلومَات للجَميع دُون اقصَاء لأي طَرف" بمُعَدل (3,5). كذلك تشير البيانات إلى أن مُجتمَع الدِراسة يُوافق عَلى أن "**عَمليات الادارة، التسيير، وَصناعة واتخاذ القرارات تَتم بشفافية**" بمُعَدَل (3,7). إلا أنَ ذات البيانات تشير إلى وُجُوُد بَعْض مِن القصُور فـي استجابة

[1] المرسُوُم التنفيذي رقم 12-234 المؤرخ بتاريخ 24 مايو 2012. مَرجَع سَابق، صَ. 11.

المكتبات لهَذا المَبدأ، حَيث جاءت أراء مُجتمَع الدراسَة مُحَايدة في وُجُود "**مُستوى عَلي مِن الافصاح عَن جَميع الأنشطة وَالعمليات دَاخل المَكتبة**" بمُعدَل (3,4)، وَهذامَا يؤشر على أن المكتبات لا تُصرح بشفافية عَن جَميع أنشطتها، وَلقد عَلق المُستجوبون بأن هُناك دَائمَا بَعْض مِن الأنشطة التي لا يَتم الافصاح عَنهَا، وَيتم اتخاذ القرارات بخصُوُصِها بشكل مُغلق، وَلا يتم الإعلان عَنهَا، أو يَتم الإعلان عَنها في وَقت مُتأخِر. وَمِن جُمْلت الأشياء التي شاهدنا فيهَا مُستوى مُتدني مِن الافصاح هِي البيانات وَالمَعلومَات المَتعلقة بالميزانية، إذ نجد أن مُعدل اجابات مُجتمع الدراسَة مُحايدة بمُعدَل (2,8) في أن "**البيانات، المَعلومات وَالتقارير المَالية وَالميزانية الخَاصة بالمَكتبة يَتم نَشرها بشكل حُر يُمكن لجَمِيع الفَاعلين الوُصُول إليها**". وَنُرجح إلى أن هَذا المُعدَل سِلبي وَذلك لتأكدنا مِن الأمْر عَن طريق استجواب مُدراء المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية، إذ عَلق غالبية المُستجوبين:

"...**أن البيانات المَالية وَالميزانية، يَتم التَحفظ عليها وَلا يتم الإدلاء بهَا إلا للسُلطات الوَصِية، أو الجهات المُخولة لهَا بذلك**".

وَنجد أن هَذا التَوجُه يُمكن أن يؤثر بالسِلب عَلى المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية خاصَة أن مْثل هَذه البيانات مُهمَة جدًا لإبراز مَدى شفافية، وَانفتاح المكتبات عَلى مُوظفيها، مُستفيديها وَمُجتمَعَاتها المَحَلية، وَكذا لدَورها الإيجابي في تَعزيز وَتوطيد الثقة بَينهم.

كذلك نَجد أن مُعَدل اجابات مُجتمَع الدراسَة مُحايدة بمُعدَل (3,4) بخصُوص "...**انفتاح المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية عَلى التَغيير، خاصَة عِند المُستويات القيادية**". مَعَ أن المُعدَل أقرب للإيجاب مِنهُ إلى السِلب، إلا أنَ دَلالات هَذا المُعَدل سِلبية عَلى المكتبات ذلك أن هُناك تعَارض بَين اجابات المُوظفين المُشار إليهم، واجابات المَسؤولين الذين أكدوا "**وُجود انفتاح للتغيير بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية**". وَمِن خلال التفاعل المُباشر مَعَ مُجتمَع الدراسَة، وَمَا لاحظناه في المَيدان، نُعزي هَذا التعَارض إلى أن مُديري المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية يُولون اهتمامًا أكبر للتقنيات والتجهيزات الالكترونية وَالرَقمية، دُون التركيز

عَلـى جَوانـب الإدارة، التَسـيير، الثقافـة التنظيميـة، وَالخـدَمات المُقدمَـة. حَيـث أن تَـوفير التكنولوجيا وَالأدوات الحديثة لا يَدُل بالضرُورة عَلى الانفتاح عَلى التغيير، إذ لمَ تَنعكس هَذه التقنيات وَالوَسَائل عَلى فاعلية الأداء وَجَودَة الخدمَات وَرضَى المُستفيدين مِنهَا.

وَبناء عَلى المُعدَلات السابقة وَما تَم مُناقشتهُ، لا يُمكننا التأكد مِن تَحقق مَبدأ الشفافية، الافصَاح وَالانفتاح عَلى التغيير، وَكذلك لا يُمكن القول بانتفائه. وَعلى هَذا الأساس يُمكن الحُكم عَلى أنَ المَبدأ مُتحقق بتحفظ.

- **المُسَائلة**

تَنقسِم المُساءلة إلى مُستويان أسَاسِيان، يتَمثل الأول في مُسَائلة المُوظفين، وَلَقد أكدَ مجُتمَع الدراسَة أن هُناك مُسائلة عَلى هذا المُستَوى، وَيرَون أن "**عَمليات المُسَائلة بالنسْبة للإداريين وَالمُوظفين تَتم عَلى أسَاس مِن العَدَالة وَالمُسَاوات بَين الجَميع**" وَذلك بمُعدَل (3,5). أمَا بخصُوص المُستوى الثاني مِن المُساءَلة وَالمُتمثلة في مُساءلة المَسؤولين وَمُتخذي القرارات، فَقد كانت اجابات المُستَجوبين عَلى "**مُسَاءلة مُتَخذي القرارات وَأصَحاب السُلطة...**" مُحايدة بمُعَدَل (3,4). أي أن مُجتمَع الدراسَة لا يُؤكد وُجُوُد مُسَاءلة لمُتخذي القرارات، وَهذا رَاجع لأن عَمليات مُسَاءلة المَسؤولين وَمُتخذي القرارات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية تَتِم عَلى مُستوى الوزارة الوَصِية، كمَا أن مَجلس التَوجيه يَفتقر لسُلطة تَنفيذية وَبالتالي فَهُوَ غير مَعني بعَمليات المُسَائلة.

تَطرَح نظريـة الحَوكمَـة الجيـدة، ضَـرُورة أن يَكـون لمَجلـس الإدارة (التَوجيـه) السُـلطة وَالصَـلاحيات المُناسِبَة للرَقابَة عَلـى الإدارَة التنفيذيـة، وَمِن خـلال اطلاعنـا عَلـى المَواد (9، 10، 11، 12، 13 وَ 14) مِن القانون الأسَاسي للمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية لمَ نجد أي نُصُوُص صَريحة أو مَفاهيم ضِمنية تُمكن المَجلس مِن مُسائلة المُديرين وَالمَسؤولين بالمكتبات. وَعندمَا تَمَ طرح افتراض "**اسناد مَهَام المُساءلة للمَجلس التَوجيهي عَلى غرار تَعين**

واقالة مُديري المكتبات" أجاب غالبية المُدراء والمُديرات عَلى عَدَم مُوافقتهم للطَرح وَأبدو تأييدهم للمَادة الخامِسَة عَشر (15) مِن القانون التي تَنص عَلى أن:

"مُدير المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية يُعيَن بمُوجب قرار مِن وَزير الثقافة وَتنهَى مَهَامه حَسب الأشكال نَفسها".[1]

في حِين نَجد مُدير وَاحد فقط أبدى انفتاحا جُزئيا عَلى الطرح، إذ يَرى أن الأمْر مُمكن فقط مِن خلال مُدير الثقافة، باعتباره رَئيسيا للمَجلس وَأكثرهم احَاطة وَدِرَاية بالمكتبات العُمُومِية.

مِن خلال مَا سَبق يُمكن القول أن مَبدأ المُسَائلة مُحقق بتحفظ، وَذلك لعَدَم وُجُود مُسَائلة دَاخلية لمُتخذي القرارات الشأن الذي يُمكن أن يأثر بالسلب عَلى القرارات المُتخذة في ظل انعدام آليات للمُسَاءلة، كمَا أن فاعلية المُسَائلة تكون أكثر في المُستوى الثاني، وَذلك نظرا لأنَ القرارات والاجراءات الهَامَة والتي يُمكن أن تُؤثر أمَا بالإيجاب أو السِلب عَلى المكتبة يَتم اتخاذها مِن طَرف المَسؤولين وَالمُدراء.

- **الرقابة**

للرقابة ثلاثة مُسْتويات أسَاسِية، وَبناء عَلى بيانات الجَدول (17)، يتبين لنا أن مُجتمَع الدراسة يُوافق عَلى **"وُجود رَقابة دَاخلية عَلى الأداء في كُل المُستويات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية"** بمُعَدَل (3,5). مِن بَين المُستويات الأكثر أهمية للرَقابة في النظريات الادارية الحَديثة هي الرَقابة الذاتية التي يُمَارسُهَا المُوظفين عَلى أنفسِهِم، وَعليه أكدَ مُجتمَع الدراسَة عَلى أن مُفرداته " **تمَارس الرَقابة الذَاتية عَلى أدائها وَسُلوكياتها الشَخصِية وَالمهنية دَاخل المكتبات"** وَذلك بمُعَدل مُرتفع نسبيا قدِرَ بـ (3,9). وَيعُوُد الارتفاع النسبي لهَذا المُعدَل، إلى كون القياس ذاتي أي أن المُوظفين يَحكمون عَلى أنفسهِم. وَمِن خلال العِبارتين السَابقتين، وَتوافق

[1] المرسُوم التنفيذي رقم 12-234 المؤرخ بتاريخ 24 مايو 2012. مَرجَع سَابق، صَ. 10.

مُعدلتهمَا مَـعَ مُعدَل المُساءلة الدَاخليـة يُمكـن القـول بُوجـود رَقابـة دَاخليـة وَذاتيـة بالمكتبـات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية. حَيث أن الرَقابة تُعتبَر أداة مِن الأدوات التي يَتم الاعتماد عَليها في المُسَاءلة.

أمَـا بخصُـوص الرَقابـة الخارجيـة وَالتـي تَـتم مِـن السُـلطات العُمُوميـة وَمِـن وزارة الثقافـة وَالفنـون باعتبارهـا سُـلطة وَصِـيَة، نجـد أن مُجتمَـع الدراسَـة يُوافـق بمُعـدَل (3,6) عَلـى أن "**المكتبات تَخضَع بصِفة دَورية لزيارات تفتيش (رَقابَة خَارجية) مِن طَرف الجِهَات الوَصِية**". وَبناء عَلى مُعَدلات العِبارات الثلاثة يُمكن الحُكم عَلى تَحقق مَبدأ الرَقابة عَلى مُسْتوى المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية.

- **الفاعلية وَالفعالية**

الفعالية هي أن تكون "**الاجراءات، الخدَمات وَالأساليب وَالمَوارد المُستغلة تَضمَن نَتَائج مُتوائمَة مَعَ احتياجات المُستفيدين**" أمَا الفاعلية فَهي "**تَطابق الأهدَاف المُسَطرة مَعَ النَتائج المُتَحصَل عَليها**". وَبناء عَلى بيانات الجَدوَل (17) نَجد أن مُعدَل مُتوسِط اجابات مُجتمَعَ الدراسة عَلى كُل مِن العبارتين هُوَ (3.5) وَالذي تُقديره مُوافق، أي أنَ مُجتَمَع الدراسَة يَرَون أن هُناك مُستوى مِن الفاعلية وَالفعالية لدَى المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية. وَمِنهُ فالمِبدأ مُحَقق.

- **ادارة المَخاطر وَالأزمَات**

تُعَد عَمليـات إدارة المَخـاطر وَالأزمَـات أحَـدَ أهـم مَبَـادئ الحَوكمَـة الجَيـدة، وَبنـاء عَلـى بيانات الجَدول (17) نَجد أن مُعَدل مُتوسط اجابات مُجتمَع الدِراسَة هُوَ (3,4) وَالذي تَقديرُه مُحايـد، أي أن مُجتمَـع الدراسَـة لا يُؤكـد وَلا ينفـي إذا مَـا كانـت المكتبـات الرئيسـية للمُطالعـة العُموميـة تَعمَـد لإدارة الأزمَـات وَالمَخـاطر، وفـي حَالـت عَـدم بلُـوغ اليَقـين، يَسـتوجب عَلينـا التَرجيح، وَبمَـا أنَ الفصْـل التـالي يُعنـى بـإدارة الأزمَـات، فَسنترك اجَابـة هَذا التسـاؤل للفص التاسِع.

➢ **الأخلاقيات المِهنية**

مِن مُستلزمَات تَطوير المِهَن هُو ارتكازُها عَلى قيَم أخلاقية تَحكمُ سُلوكيات العَمليين فيهَا. هناك العَديد مِن المَواثيق الدَولية وَالاقليمية الخاصَة بمِهنة المَكتبات وَالتوَثيق. أمَا بالجزائر فمِن خلال استجواب مُديري المكتبات العُمُومية، أعرَبوا بإجماع عَلى عَدَم وُجود مِيثاق لأخلاقيات مِهنة المكتبات عَلى المُستوى الوَطني، وَلا عَلى مُستوى شبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية. في حِين أنَهم يَرون أن هُناك قيم ضِمنية يَتم الارتكاز عَليها، مُسْتَمدَة مِن قانُون العَمَل، قانُون الوَظيف العُمُومي، قانون قطاع الثقافية وَالقَانون الدَاخلي للمَكتبات.

وَمِن خلال بيانات الجَدول **(17)** نجد أن مُفردَات مُجتمَع الدراسة تُؤكد عَلى أنها "**تلتزم بقيم أخلاقيات المِهنة المكتبية**" بمُعدَل مُرتفع قُدر بـ (4) وَالذي دَلالتُه مُوَافق. وَبمَا أنَ العبارة التي تَم القياس بِهَا ذاتية، تَم تَعزيزها بعبارة مَوضوُعية للتأكد مِن مَدى مِصداقية المُعَدَل الأول، وَلَقد جَاء مُعدَل إجابات مُجتمَع الدراسَة عَلى "**وُجود التزام بقيم أخلاقيات المهنة عَلى مُستوى المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة**" يساوي (3,8) وَالذي تَقدير مُوافق، وَمِنه نستنتج أنَ هُناك تطابق بَين الحُكم الذاتي وَالموَضُوعي عَلى التزام مُوظفي المكتبات بقيم أخلاقيات المِهنة المَكتبية. وَبناء عَلى اجابات المُديرين وَالمُوظفين يُمكن الحُكم عَلى تَحقق مَبدأ الأخلاقيات المِهَنية.

بنَاء عَلى مَا سَبق يَتبين لَنا أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، تَستجيب لغالبية مَبادئ الحوكمَة الجَيدَة، مَعَ وُجُود مَبادئ مُتحفَظ عَليهَا عَلى غرار: الافصاح، الشفافية والانفتاح عَلى التَغير وَالمُساءلة، وَعَدَم تَحقق مَبدأ إدارة المَخاطر. أي أن المكتبات تَستجيب لسِتة (06) مَبادئ مَعَ تَحفظ عَلى مَبدئين وَعَدم التأكد مِن مبدأ وَاحِد، وَمِنهُ يُمكن الحُكم بأنَ المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية تُطبيق مَبادئ الحَوكمَة بمُستوى فوق المُتوسِط.

خلاصَة المِحوَر الثاني

مِن خلال قراءَة شَاملة لبيانات الجَدوَل رَقم (؟؟) وَاستقراء بَيانات المُقابلة، يتَبين لنَا أنَ المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية تَستجيب لمُتطلبات تَطبيق نظرية الحَوكمَة الجَيدَة، كمَا أنها تُطبيق بُمستوى جَيد غالبية مَبادئ الحَوكمَة الجَيدَة وَذلك بمُعَدل (3,5) وَالذي تَقدير مُوافق. وَمَع ذلك يَجدر عَلى المكتبات العَمَل رَفع مُستوى استعدادها لتطبيق نظرية الحوكمَة مِن خلال تعزيز افعَال مُتطلباتها، وَكذا العمَل عَلى رَفع فاعلية المَبادئ المُطبقة. كمَا تَجدُر الاشارة كذلك إلى وُجُوُد بَعض مِن نقاط القصُور التي يَتَوجب العَمَل عَلى تَلافيهَا وَالمُتمثلة في:

- الابتعاد عَلى المَركزية المُفرطة في صِناعَة واتخاذ القرارات؛
- الانفتاح عَلى تَمثيل جَميع الفاعليين بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، خاصَة المُستفيدين ومُشاركتهم في عَمليات صِناعة واتخاذ القرارات؛
- تَعزيز مَبادئ الشفافية، الافصَاح وَالانفتاح عَلى التغيير؛
- الرَفع مِن فاعلية آليات المُسَاءلة خاصَة عَلى مُستوى المَسؤولين وَالمُدراء؛ وَ
- العَمَال عَلى إدارة المَخاطر وَالأزمَات.

خـلاصَــة

عَالجنا في هذا الفصل اشكالية مرتبطة بواقع المكتبات الرئيسية وَموقعها مِن رهَانات المُستقبل. توصلنا إلى أن المكتبات الرئيسية مُنفتحَة على المَفاهيم وَالتصورات الجديدة للمكتبات العُمُومية، سَواء كان ذلك مِن ناحية المفاهيم وَالهَوية، أو الخدمَات أو الأدوار الجديدة.

حيث وَجَدنا أن للمكتبات الرئيسية تصَوُرات ايجابية لذاتها مُقارنة مَعَ تطلعات المُستقبل المُعبر عَنها في الأدبيات العلمية، ذلك أن المكتبات تدرك أنهَا في مَرحلة مِن التحولات البارادغمية، مِن الهَوية الواحِدة إلى مكتبة مُتعددة الهويات، وَهذا مَا يتجلى في إدراك وَوَعْي هذه المكتبات بضرُورة التوجهُ نحْوَ الهوية المُتعددة مِن خلال، أبعاد وَمفاهيم جديدة. وَمِن الأمُور الهَمَة وَالدالة على ذلك هُو التوجهات الإيجابية لهذه المكتبات في تبني أساليب ومُقاربات جديدة في التعبير وَالبرهَنة على أهميتها لدى مُستفيديها وَالمُجتمَعات المحلية.

كمَا وَجدنا كذلك أن المكتبات على مُستوى مُتقدم –مَعَ بعض نقاط القصُور– في مَركزة مفاهيم الفضاء العُمُومي في أدوارهَا وَخدمَاتها الجديدة. ذلك أنهَا ذات توجُهات ايجابية ناحية مَفاهيم الفضاء العُمُومية وَما يحملهُ مِن تغيرات وَتحولات للمكتبات، مِن أنمُوذجهَا القديم القائم على خدمات المعلوماتية، التعليم وَالتثقيف. إلى كونهَا فضاءً عُمُومي، حُر يساهم ايجابا في التشكيل والانبثاق العفوي للرأي العَام، مِن خلال توفير شروط وَظروف مُثلى على غرار العقلانية وَالمنطقية في النقاش وَالحوار في القضايا الاجتماعية الرَاهنة، وَتحولهَا إلى أداة مِن أدوات الفضاء العُمُومي الشامِل وَالقائم على مُستويات الوَساطة المُمَثلة في: الوساطة الوثائقية، المعلوماتية، والثقافية.

ومِن أجْل ذلك، تَوجب على المكتبات تبني مُقاربات وَأساليب جديدة في الإدارة وَالتسيير على غرار تبني مفاهيم الحوكمَة الجيدة. حَيث وَجدنا مُؤشرات ايجابية على استعداد وَجاهزية

المكتبات الرئيسية لتبني مَفاهيم الحَوكمَة الجَيدَة. كما وَجدنا كذلك أن المكتبات وإن كانت لا تمتلك إطارًا شامِلا وَرَسْميا للحوكمَة الجيدة، إلا أنهَا تستجيب وَتلتزم بالعَديد مِن مبادئ الحوكمَة الجيدة. وَمن تلكم المبادئ التي وَجَدنا أن المكتبات الرئيسية تلتزم بها بمُستوى عالي دُون أية تحفظات هي: 1. تَحديد مَسْؤوليات مَجلس الإدارة 2. المُشاركة 3. الاجمَاع وَالتوافقية 4. الرقابة 5. الفاعلية وَالفعالية 6. الأخلاقيات المِهنية.

الفصل الثامن

إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية

1. أزمات المكتبات الرئيسية للمُطالعة العمومية
2. إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية
3. استجابة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لأزماتها
4. حوكمة إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية

إدارة الأزمات المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية

الفصل الثامن

الفصْل الثامن: إدارة الأزمات المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية

تمـْهيد

نخصِص هذا الفصْل لدراسَة إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية. وَهذا بناءً على البيانات الكمية والكيفية التي تمّ تجمِيعُهَا مِن مَيدَان الدِرَاسَة. وذلك بناء عَلى أربعَة عناصر أساسية.

يُعنى العُنصُر الأوّل بالكشف عَن الأزمَات التي وَجهَتها، تُواجهُهَا أو التي سَتواجهها المكتبات الرئيسية في المُستقبَل، وَالعَمَل عَلى تصنيفهَا، وتَرتيبهَا بناء عَلى دَرجة التهَديدات والتأثيرات التي تعُود بهَا عَلى المكتبات.

وَنخصِص العُنصر الثاني للكشف على وَاقع إدارة الأزمَات بهَذه المكتبات، وَذلك مِن خلال، الكشف على مَدَى توفر المكتبات عَلى مُتطلبات إدارة الأزمَات، وَمَدَى تطبيقها للمَناهج العِلمية وَالإدارية في ذلك، فضلا عَن مَا إذا كانت تتبع العَمليات الإدارية العِلمية في إدارة أزمَاتهَا.

كمَا سنتطرق في العُنصر الثالث إلى جُهُود استجابة هَذه المكتبات لأزمَاتها، كجزء مِن عَمليات إدارتهَا للأزمات. وَذلك بِناء عَلى مَدَى تكيف هذه المكتبات مَعَ المُعطيات وَالتحولات الجديدة التي فرضَتها هذه الأزمات، وَالتعرف كذلك عَلى الخدَمات وَالأدوار الجديدة التي تُؤديهَا أو تعتزم آدائها، استجابَة لهَذه الأزمَات، بغيَة تلافيهَا، مُعالجتهَا، أو التعايش مَعهَا لضمَان بقائهَا واستمراريتها.

في حين نخصِص العُنصر الرابع، للكشف عَن مَدى حَوكمَة عَمليات إدارة الأزمَات، وَالاستجابَة لهَا بالمكتبات الرئيسية، وَذلك بغيَة التعرف عَلى: مَدى تطبيق المكتبات لنظرية الحوكمَة الجيدَة في عَملياتها الإدارية، وَكذا التعَرف عَلى مَدى فاعلية وَجودَة عمليات إدارة الأزمَات وَالاستجابَة لهَا.

1. أزمات المكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية

مِن خلال هَذا العُنصُر، نسْتعرض النتائج الميدانية المُتعَلقة بمِحور الأزمَات بالمكتبات الرئيسية للمطالعَة العُمُومية، وَذلك بناء عَلى ثلاثة عَناصِر فرعية أسَاسِية، يُعنى الأوَل بوَعي المكتبات بمَفاهيم الأزمَات ومَدى الاعتراف بِوُجوُدها، ثم نَسْتعرض؛ الأزمَات التي تُواجهها أو التي يُمكن أن تواجهها المَكتبات. وَأخيرا؛ نَتطرق للأسباب المُؤدية لنشوء الأزمَات. وَذلك بناء عَلى المَعلومات وَالبيانات التي تَم تَجميعُها مِن مَيدان الدراسَة وَالمُتمَثلة في "المِحْور الرَابع مِن الاستبيان"، وَالمَعلومات النَوعية الخاصَة "بالمِحوَر الثاني للمُقابلة"

1.1 وَعي المكتبات الرئيسية للمطالعَة العُمُومية بمَفاهيم الأزَمَة

مِن خلال الجَدوَل التالي نَقوم بتفريغ البيانات الكمية التي تم تَجمِيعُهَا مِن مَيدان الدراسَة وَالمُرتبطة بَهذا العُنصُر، أمَا عَن المَعلومَات الكيفية فَيتم تَوظيفها ضِمنِيا في بنية الفقرات الخاصَة بالتحَليل.

جَدوَل رَقم -18- يبين مَدَى وَعي مُجتمَع الدراسَة بمفاهيم أزمَات المكتبات

الفقرة	العدد/ النسبة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأزمَة حَالة حَرجة تَتسم بانعدام اليقين وَنُقص في المَعلُومَات، تأثر عَلى السَير العَادي للعَمليات وَالأنشطة التي تَقوم بِهَا المَكتبَة.	ع	4	18	41	112	9	**3,6**	**0,8**
	ن	2,2	9,8	22,3	60,9	4,9		
ليس للأزمَات تأثيرات ايجابية، ولا يُمكن الاستثمَار فيهَا لتَحقيق التَغيير، النُمُو وَالتَطور.	ع	11	71	44	44	14	**3**	**1**
	ن	6	38,6	23,9	23,9	7,6		
تُهَدِد المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُوميَة أزمَات عَديدة وَهي وَاضِحَة لا يُمكن انكارها	ع	8	32	51	83	10	**3,3**	**1**
	ن	4,3	17,4	27,7	45,1	5,4		

تُعـاني المكتبـات الرئيسـية أزمَـات عَلـى مُسـتويات الهَويـة، المَفهـوم، الخَـدمَات، وَالأنشطة.	ع	18	45	49	64	8	3	1
	ن	9,8	24,5	26,6	34,8	4,3		

المصدر: مِن اعداد الباحث

مِن خلال بَيانات الجَدول أعلاه، نجد أن مُجتمَع الدِراسَة يُوافق بمُعَدَل (3,6) عَلى تَعريف الأزمَة باعتبارها "**حَالة حَرجة تَتسم بانعدام اليقين وَنقص في المَعلُومَات، تأثر عَلى السَير العَادي للعَمليات وَالأنشطة التي تَقوم بِهَا المَكتبَة**" وَهَذا مُؤشر ايجابي عَلى دِرَاية مُجتمَع الدِرَاسة وَوَعيه بمَفهوم الأزمَة، إلا أن دلالات مُعدَل العِبارة الثانية كانت سِلبية، إذ وَافقوا بمُعدَل (3) عَلى أن "**الأزمَات ليسَ لهَا تأثيرات ايجابية، ولا يُمكن الاستثمَار فيهَا لتَحقيق التَغيير، النُمُو وَالتَطور**". وَهذا أحَد الأخطاء أو المَعلومَات المَغلوطة الشائعة عَن الأزمَات، إذ لَهَا تأثيرات إيجابية عَلى نُمُو المُؤسَسَة وَتطورها في حَالة الإدارة وَالاستجابة المُناسِبَة لَهَا، وَالاسْتثمار في نِقاط الضُعف وَالقصُوُر بغية بناء مُرُونة وَفاعلية أكبر مَعَ المُتغيرات المُستجدَة، أو مِن خلال اكتساب خبَرات وَمَعرفة تُمكن المُؤسَسَات مِن تلافي ذات الأزمَات أو المُشابهَة لَهَا في المُستقبل.

وَمِن خلال مُعدَلات الانحراف المِعياري للعبارتين السَابقتين، نرجح العبارة الأولى، ذات التَشتت الأقل (0,8) أي وُجُود مُؤشرات ايجابية أكثر عَلى وَعي المُجتمَع بمَفهوم الأزمَات، خَاصَة إذا أخذنا بعَين الاعتبار أنَ دلالات العبارة الثانية يَصْعُب إدراك مَضمُونهَا السِلبي نَظرا لشيوع فكرة السِلبية المُطلقة للأزمَات. وَكونهَا أكاديمية لا تتوافق مَعَ المُستوى العلمي لغالبية المُستجوبين. وَبناء عَلى ذلك يُمكن الحكم بوَعي مُجتمَع الدراسَة بمَفاهيم الأزمَات بمُعدل مُتوسِط.

وَمن المُؤشرات الدَالة كذلك عَلى الوَعي بالأزمَات، هُو مَدَى وَعي وادراك المكتبَات بأزمَاتها، فبناءً على بيانات ذات الجَدوَل، نرصُد تَوجهات ايجابية بهَذا الخصُوص، إذ أن أفراد مُجتمَع الدراسَة يُوافق بمُعدل **(3,3)** عَلى كون "**المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية مُهَددة**

بأزمَـات عَديـدة، وَاضِـحَة، وَلا يُمكـن انكارهـا". وَهـذا مُؤشـر ايجـابي نظـرا لكـون الـوَعي بُوجُـود الأزمَات، يُسَـاهِم فـي التَوجـه نَحَـوَ الاستجابة الفعَالـة والادارة الجَيدَة لَهَـا. كمَـا يُوافق مُجتمَـع الدراسَـة عَلـى أن "**المكتبـات الرئيسـية تُعـاني أزمَـات عَلـى مُسـتويات الهَويـة، المَفهـوم، الخَـدمَات، وَالأنشطة**" بمُعَدل (3)، أي أنَ مُجتمَـع الدِرَاسَـة يُدرك أن المكتبـات العُمُومِيـة تُواجِـه جُمْلـة مِن التَحـديات وَالأزمَـات العُضـوية (الدَاخليـة) وَالخارجيـة ذات التـأثيرات وَالتداعيات العَاليـة عَلـى سَيرورة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية وَاستمراريتها.

فـي حين أن مُديري المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، كانوا مُتحفظون إلـى حَد مَا بهَذا الخصُـوص، فمِن خـلال بَيَانـات المُقابلـة، نجـد أن غـالبيتهم عَلـى وَعـي وَدرايـة بأزمَـات المكتبـات العُمُوميـة بنسَـب مُتفاوتـة، باسـتثناء مُفـرَدة وَاحـدة تَنفـي وُجُـود أزمَـات بالمكتبـات العُمُوميـة. والمُلاحظ فـي اجابـات المُدراء أنهم لا يَعتقدُون أو لا يَجزمُون بخطـورة الأزمَـات، وَيعتبرُونها تَحديات يَجبُ التَغلب عَليها، وَرُبمَا يَعُود الأمْر فـي ذلك لتَصَـوراتهم السِلبية عَن الأزمَات، إذ يَعتقدُون أن الإقرار بوُجُوُد أزمَات بالمكتبات مُؤشر عَلى عَدم كفاءتهم في الإدارة والتَسيير، وَهذا التَوجُـه خـاطئ، نظرا لأن المكتبـات العُمُوميـة مَأزومَـة عَلـى المُستوى العَالمي وَلا يقتصِر الأمْر في ذلك عَلى المكتبات الجزائرية فقط أو الرئيسية مِنها بالخصُوص.

وَمَا يُؤكد ذلك هُوَ اشارة المُستجوبين للإجراءات وَللحُلول المُتخذة عَلـى مُستوَى مَكتباتِهم للاستجابَة للأزمَات وَالتحديات التي تُوجهُهَا مَكتباتهم، دُون الاشارة إلى الأزمَات نَفسِهَا. وَبنـاء عَلـى ذلك نَجد أن المُوظفين بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية أكثر انفتاحا فـي التعبير عَن الأزمَات مُقارنَة مَعَ مُديري هَذه المكتبات.

وَبناء عَلى مَا تَقدم يَتبين لنَا:

- أنَ مُجتمَع الدراسَة يُدرك وَيعي مَفاهيم الأزمَات بمُستوى مَقبول؛
- أنَ مُجتمَع الدراسَة يُقر بُوجود أزمَات عَلى مُستوى المَكتبات؛ وَ

- أنَ مُـوظفي المكتبـات الرئيسـية للمُطالعَـة العُمُوميَـة أكثـر انفتـاح عَلـى التعبيـر عَـن الأزمَات مُقارنة بمُديري المَكتبات.

2.1 أزمَات المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية

أكدَت الدِرَاسَات النظرية وَالمَيدانيَة، أنَ المكتبات العُمُومية تُواجِهُ أزمَات عَديدة وَمتنوعَة فـي مَجـالات وَمَيـادين مُختلفـة؛ وَهِـي مِـن مَصَـادِر وَأسْـباب كثيـرة. وَلَقد سَبق وَأن اسْتعرضـنا وَحصَرنا أهمَ هذه الأزمَات في الفصْل الثالث مِن هَذه الأطرُوحَة. وَبناء عَلى ذلك، نُحاول مِن خِلال هَذا العُنصُر الكشف عَن أزمَات المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية بناءً على أجوبَة مُجتمَـع الدراسَـة، مِـن حَيـث هِـي مَوجُـود، غيـر مَوجـودَة، أو يُمكـن أن تُواجَـه المكتبـات فـي المُستقبل، وَهذا مَا نبينه في الجدول التالي.

جَدول رَقم -19- يبين اجوبة مُجتمَع الدراسَة بخصُوص أزمَات المكتبات

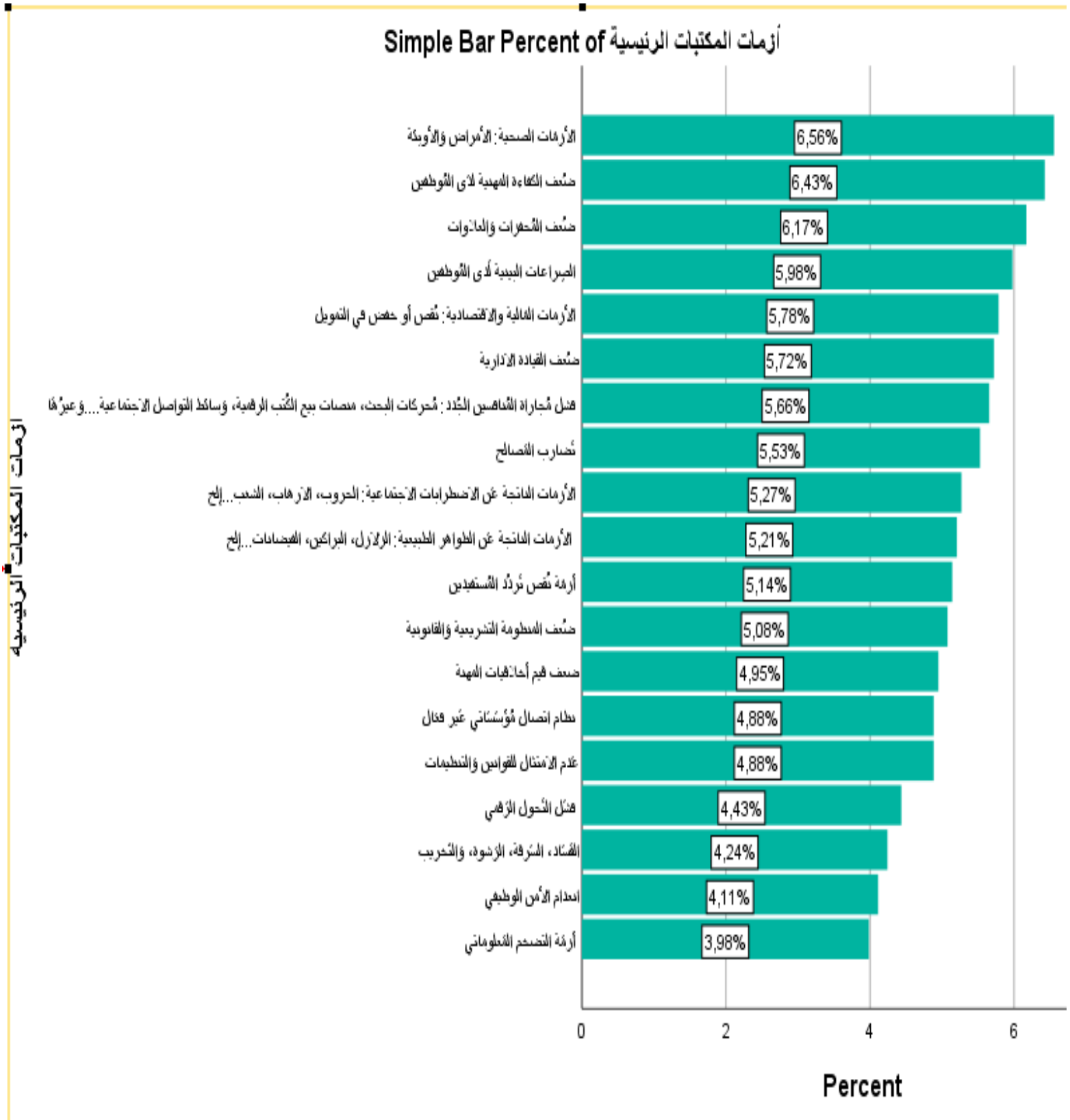
العبارات		لا	مُستقبلا	نَعَم	مَوجودة	غَير مَوجودة
الأزمـات المَاليـة والاقتصـادية: نُقـص أو خفض في التمويل.	ع	57	37	90	✓	
	ن	31	20,1	48,9		
الأزمـات الناتجـة عَـن الظـواهر الطبيعيـة: الزلازل، البراكين، الفيضانات...إلخ.	ع	58	45	81	✓	
	ن	31,5	24,5	44		
الأزمـات الناتجـة عَـن الاضـطرابات الاجتماعيـة: الحـروب، الارهـاب، الشغب...إلخ.	ع	61	41	82	✓	
	ن	33,2	22,3	44,6		
الأزمَات الصحية: الأمراض وَالأوبئة	ع	34	48	102	✓	
	ن	18,5	26,1	55,4		
فشـل مُجـاراة المُنافسـين الجُـدد: مُحركـات البحث، منصات بيع الكُتب الرقمية، وَسائط التواصل الاجتماعية....وَغيرُهَا.	ع	44	52	88	✓	
	ن	23,9	28,3	47,8		
فشَل التَحول الرَقمي	ع	68	47	69	✓	
	ن	37	25,5	37,5		

أزمَة التضخم المَعلوماتي	ع	70	52	62		✓
	ن	38	28,3	33,7		
نُقص تَردُد المُستفيدين	ع	58	46	80	✓	
	ن	31,5	25	43,5		
ضُعف المنظومة التشريعية وَالقانونية	ع	65	40	79	✓	
	ن	35,3	21,7	42,9		
ضُعف القيادة الادارية	ع	62	33	89	✓	
	ن	33,7	17,9	48,4		
عَدم الامتثال للقوانين وَالتنظيمات	ع	74	34	76	✓	
	ن	40,2	18,5	41,3		
نظام اتصال مُؤسَساتي غَير فعَال	ع	72	36	76	✓	
	ن	39,1	19,6	41,3		
تَضارب المَصالح	ع	65	33	86	✓	
	ن	35,3	17,9	46,7		
ضُعف الكفاءة المهنية لدَى المُوظفين	ع	53	31	100	✓	
	ن	28,8	16,8	54,3		
الصِراعات البينية لَدى المُوظفين	ع	59	32	93	✓	
	ن	32,1	17,4	50,5		
ضعف قيم أخلاقيات المِهَنة	ع	75	32	77	✓	
	ن	40,8	17,4	41,8		
الفَسَاد، السَرقة، الرَشوة، وَالتَخريب	ع	84	34	66		✓
	ن	45,7	18,5	35,9		
انعدام الأمن الوظيفي	ع	88	32	64		✓
	ن	47,8	17,4	34,8		
ضُعف المُحفزات وَالعلاوات	ع	54	34	96	✓	
	ن	29,3	18,5	52,2		

المَصدَر: مِن اعداد الطاب.

يُبين الجَدَول أعلاه، أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تتعرض لجَميع الأزمَات التي تطرقنا إليها في الجَوانب النَظريَة، وَتجدُر الإشارة إلى أنَ مُجتمَع الدِرَاسَة (مُوَظفين، وَمُدَراء) لمْ يُشيروا إلى وُجُوُد أزمَات أخرى غَيرِها. كمَا نُلاحظ كذلك أنَ مُجتمَع الدِرَاسة استجاب لجَمِيع الأزمَات بنسَب مُتفاوتة، وَمِن أجل تَعميق النِقاش حَول هذه الأزمَات، لابُد في الأوَل مِن تَرتيبها مِن الأكثر إلى الأقل تَردُدًا، مِن أجْل استشراف الأزمَات الأكثر تَهديدًا للمكتبات مِن غيرهَا، وَكذا مِن أجْل مَعرفة كيفية تَوجَيه جُوهد ادارة واسْتجابة المكتبات للأزمَات العَاجلة ذات التَهديدَات الخطيرة.

التَمثيل البياني رَقمْ –05– يُبين تَرتيب أزمَات المكتبات الرئيسية مِن حَيث التردُد



المَصدَر: مِن اعدَاد الطالب

بناء عَلى بيانات الجدوَل رَقم (18) يَتبين لنا أنَ المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية تُواجِهُ العَديد مِن الأزمَات وَفي مَجالات مُختلفة، وَهَذا مَا يتطابق مَعَ الأطاريح النظرية التي ناقشناها في الفُصُوُل السَابقة مِن هَذه الأطرُوحَة، التي تفيد بمأزومية المكتبات العُمُومية عَلى المُستَوى العَالمي.

وَبناء عَلى بيانات الجَدول السَابق وَتمثيله البياني نجد أن أكثر أزمَة تكرَار لَدَى مُجتَمَع الدراسَة مُقارنة مَعَ بَاقي الأزمَات الأخرى، هي **الأزمَات الصِحية** عَلى غِرار الأمرَاض وَالأوبئة بنسبَة (6,56%)، إذ أنَ نِسبَة (55,4%) مِن مُجتمَع الدرَاسة يَرى أن هَذه الأزمَات تُهَدد المكتبات الرئيسية، وَهذا رَاجع إلى أنها المكتبات وَاجهَت مُنذ (2019) أزمَة «Covid–19» التي كان لهَا تَدَاعيات سِلبية كثيرا عَلى المكتبات. حَيث أدت إلى إغلاق المكتبات لأبوابها أمَام الجمُهُور، فضَلا عَن تَهديدها لأمْن وَسَلامة كُل مِن العُمَال وَالمُستفيدين. وَبناء عَلى ذلك نرى أن المكتبات تَعلمَت مِن أزمَة كُورونا إذ أن مَا نسبته (26,1) يَرَون أن المكتبات يُمكن أنَ تُواجهَ أزمَات مِن ذات النَوع في المُستقبل، وَعَلى هَذا الأسَاس يَجب أن يَتم ايلاءها الأهَمية وَالتركيز الكبير في عَمليات التَخطيط الاستراتيجي للمكتبات العُمُومية.

وَمِن الأزمَات الأكثر تكرَارا نجد أزمَة **ضُعف الكفاءة المِهَنية** لدَى المُوظفين بنسبة (6,43%)، إذ أن (54,3%) مِن مُجتمَع الدرَاسَة، يَرَونَ بأن المكتبات تُعاني مِن نُقص في المَوارد البَشرية المُؤهَلة بالمكتبات. وَهذا مَا يتطابق مَعَ النَتائج السَابقة، إذ وَجدنا أن نِصف أو مَا يفوقه مِن مُوظفي المكتبات هُم مِن الأسلاك المُشتركة، لا مِن الأسلاك الخاصَة المُؤهَلة وَالمُكونة في مَجال المَكتبات وَالمَعلومَات. وَيرَى (16,8%) مِنهُم أنَ هَذه الأزمَة سَتُهَدد المكتبات بشكل أكبر في المُستقبل، في حَالت عَدمْ الاستجابة الفعَالة لَهَا.

في المَرتبة الثالثة، نجد أن أزمَة **ضُعْف المُحفزات وَالعَلاوات** ذات تكرار عَالي بنسبة (6,17%)، إذ يَرى (52,2%) مِن أفراد مُجتمَع الدرَاسَة أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية لا تقدمْ تَحفيزات وَعلاوات جَيدَة للمُوظفين. الأمْر الذي يُؤثر عَلى نفسِياتهم وَمَعنوياتهِم وَمِن ثمَة التأثير عَلى جَودَة الأدَاء الوَظيفي، وَأن (18,5%) مِنهم يَروَن بأن هَذه الأزمَة تأثر وَستَستمِر في التأثير عَلى المَكتبات في المُستقبل، وَهَذا عَلى الرُغم مِن حُزم الزيادات في الأجُور التي شَهدَها قطاع الوظيفي العُمُومية في الجَزائر في الآونة الأخيرة.

وَفي السياق المُرتبط بالمَوارد البَشرية، نجد أن رَابعْ أكثر أزمَة تكرارًا عَلى مُستوى المكتبات هي **الصِرَاعات الدَاخلية بَين المُوظفين** بِنسبَة (5,98%)، حَيث أنَ (50,5%) مِن مُجتمَع الدِرَاسَة يَرون أنَ هُناك صِرَاعات داخلية بَين المُوظفين تُؤثر بأشكال عَديدة عَلى أداء المكتبات العُمُومية، وَعلى جَودَة خدَماتِهَا. وَهَذا مَا يطرح تساؤلات جَادة حَول طبيعَة الإدارة وَتَسيير المَوارد البشرية بالخصُوص. ذلك أنَ هَذا النَوع مِن الصِرَاعات غالبا مَا يُؤدي إلى فَشل في الأداء وَتَدني المَردُودية الخدمَاتية في المُؤسَسَات. كمَا أنَ (17,4%) مِن المُجتمَع يَرون أن هَذه الأزمَة لَيسَت مَرحَلية، وَيؤكدون عَلى استمرار تَهديدها للمكتبات في المُستقبل، في حَالت عَدَم الاستجابة الفعالة وَالسريعَة لَهَا.

نَجد كذلك أن **الأزمَات المَالية وَالاقتصادية** عَلى غِرار نُقص وَخفض تَمْويل المكتبات العُمُومِية ذات تكرار مُرتفع مُقارنة مَعَ باقي الأزمَات وَذلك بنسبة (5,78%). إذ أن (48,9%) مِن مُجتمَع الدراسَة يَرَون أن المكتبات العُمُومية تُواجه أزمَات مَالية وَاقتصادية، وَهذا مَا يتناسَب مَعَ تَوجُه المُجتمَع في وُجُود أزمَة في المُحفزات وَالعِلاوات. وَهذا يتطابق أيضًا مَعَ التقارير العَالمية التي تُفيد بنقص وَتراجع الانفاق عَلى المكتبات العُمُومية خاصَة الحُكومية مِنهَا. وَمِن أجل مُعاينة هَذه الدَلالة حَاولنا الوُصُوُل إلى البيانات السَنوية لميزانيات المكتبات العُمُومية، إلا أننا لمَ نتوصل إلا لبانات أربعَة مِن أصْل عَشر مَكتبات نُبينهَا في الجَدوَل التالي:

جدول رَقم –20– يُبين مِيزانية المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية.

السَنوات	المَكتبات			
	مكتبة مُستغانِم	مكتبة عين تيموشنت	مَكتبة مُعسكر	مكتبة شلف
2020	27,000,000,00	37,400,000,00	----------	----------
2021	31,000,000,00	40,500,000,00	51,540,000,00	----------
2022	38,000,000,00	49,200,000,00	66,350,000,00	----------
2023	45,000,000,00	54,770,000,00	77,200,000,00	112,340,000,00
2024	52,000,000,00	70,450,000,00	----------	----------

المَصدر: مُدَراء المكتبات المَعنية

مِن خِلال بيَانات الجَدَول أعلاه، يَتبين لنا أن مِيزانية المكتبات المُشار إليها –كبيرة نِسبيا– وإن أخذنا آراء مُجتمَعَ الدِرَاسَة بأنهَا غير كافية، وَتَخلق بَعض مِن العَجز وَالنقص لدَى المكتبات، فبيانات ذات الجَدوَل تُبين لنَا أنَ الميزانيات في تَزايد سَنوي. وَهذا قد يُؤشر إلى أن الأزمَة المَالية لَيست قويَة وَأنَ السُلطات الوَصِية تَستجيب لَهَا، برَفع مِيزانيتها سَنويا. وَمِن أجل فَك الالتباس وَفَهم طَبيعَة التناقض بَين الأرقام وَالتصْريحَات، كانت تَعليقات مُدراء المكتبات مُرجحَة. إذ أدلى غالبية المُدرَاء المُستجوبين (10/9) أن الارتفاع السَنوي في الميزانية يَعُوُد لارتفاع بُند التسيير وَالذي يَشتمِل عَلى زيادة في أجُور المُوظفين، وَأن مِيزانية التَجهيز الخاص بالمكتبات لا يَرتفع كثيرا مِثلمَا هُو الحَال في البُند السَابق. وَعَليه يَتبين لنا أن أراء مُجتمَع الدِرَاسة ثابتة، إذ هُم يَحكمُون عَلى مَدَى كفاية المُخصَصَات المَالية بالنسبة لتجهيز، تَطوير المكتبات وَدَعْم بناءها وَتَصمِيمِهَا للخدَمات.

وَعَليه، نَرى أنَهُ حَتى وان كان هُناك وَعْي لدَى السُلطات الوَصِية بُوجُود أزمَة مَالية عَلى مُستوَى المكتبات، وَمُحاولتها للاستجابة، فإن النهْج القائم عَلى زِيادة الأنفاق الحُكُومي لَيسَ السَبيل الأمثل لذلك، إذ عَلى السُلطات الوَصِية تَعزيز آليات تمْويل المكتبات وَتَوسِيعِها عَلى غرار السَمَاح للمُجتمَعَات المَحلية، وَجمعيا المُجتمَع المَدني، وَمُحبي المكتبات بتقديم مُسَاعَدات عَلى شكل وَسائل وَتَجهيزات، أو على شكل تحْويلات مَاليَة.

تلي الأزمات السَابقة، أزمَة **ضُعف القيادَة الإدارية** وَالتي جَاءَت بنسبة (5,72%) حَيث أنَ (48,4%) مِن مُجتمَع الدراسَة يرَون بأن هُناك ضُعفا في القيادَة الإدارية بالمكتبات الرئيسية، وَهذا مَا يتوَافق مَعَ النتائج السَابقة التي تفيد بوُجُود ضُعف بالكفاءة المِهنية لدَى المُوظفين وَكذا وُجُود صِراعات بَينية لَدَى المُوَظفين. وَعليه فهَذه الأزمَات مُرتبطة ببعضها البعض، إذ أن ضُعف الكفاءة المِهنية تُعد مِن أسباب ضُعف القيادَة الإدَارية، وَوُجُود ضُعف في القيادَة الإدارية يُؤدي إلى نُمُو وَانتشار الصِرَاعات بَينَ المُوَظفين. وَالأخطر مِن ذلك أن مَا نسبتهُ (17,9%) مِن مُجتمَع الدِرَاسة يَرُون أن هَذه الأزمَة سَتُهدِد المكتبات في المُستقبل، في حَالت عَدم الاستجابة الفعالة وَالسَريعَة لَهَا.

هُناك اتفاق بنسبَة (47,8%) لدَى مُجتمَع الدِرَاسَة بأن المَكتبات الرئيسية فشلت في **مُجارات المُنَافسين الجُدد للمكتبات**، الذين فَرَضتهُم تَغيرات البيئة الرَقمية، إذ بَاتت العَديد مِن المُؤسَسَات الرَقمية تُنافِس المكتبات في آداء وَظائفهَا الكلاسيكية وَتقديم حُزم مِن الخدمَات

التي كانت حِكرا عَلى المكتبات في المَاضي، كمَا هوَ الحَال بالنسبة لمُحركات البحث، مِنصَات بَيع الكتب الرَقمية، قوَاعد البيانات عَلى الخط، وَوَسَائط التَواصُل الأكاديمي وَالاجتمَاعي... وَغيرُها الكثير. كمَا أن هُناك نِسبة مُعتَبرة مِن المُستجوبين (28,3%) يَرَون أن هَذه الأزمَة سَتُهَدد المكتبات أكثر في المُستقبل، نَظرا للتنافسية الشَديدة التي تَشهَدُهَا البيئة الرَقيمة وَالتطورات المُضْطرد وَالسَريعة لتقنيات تكنولوجيات المَعلومَات وَالتوثيق. وَلهَذا نجد أن هَذه الأزمَة ذات تكرار عَالي نسبيا مُقارنَة مَعَ الأزمات التالية بنسبة (5,66%).

تِبَاعًا لمَا سَبق، يتبين لنا أن **أزمَة تَضَارُب المَصَالح**، ذات تكرار عَالي بنسبة (53,3%)، إذ يَتفق مُجتمَع الدراسَة عَلى هذه الأزمَة بنسْبة (46,7%)، وَهذه الأزمَة مُرتبطة كثيرًا مَعَ الأزمَات السَابقة على غرار (الصِراعات البينية لَدَى المُوظفين، وَضُعف القيادَة الإدَارية) نَظرا لوُجُود عَلاقات سَببية بَينهَا، وَكذا لكونِهَا أزمَات مِن ذات المَجال (أزمَات دَاخلية). وَنظرا لعُمقهَا وَتوسع نطاق انتشارهَا يَرى (17,6%) مِن المُجتَمَع أن هذِه الأزمَة ذات تأثرات وَتَدَاعِيات مُسْتقبلية عَلى المَكتبات، نظرا لتأثيرهَا المُباشرة عَلى مَبادئ الحوكمَة الجدية المُتمَثلة في الشفافية، الاجْمَاع وَالتوافقية في عَمليات صِناعة واتخاذ القرَارات بالمكتبات.

تلي هذه الأزمَات، كل مِن **الأزمات الناتجة عَن الاضطرابات الاجتماعية** كالحرُوب، الإرهَاب وَالشغب **وَالأزمَات الناتجة عَن الظواهر الطبيعية** عَلى غرار الزلازل، البراكين وَالفيضانات...وَغيرُها بنسَب تردُد مُتقاربة هي عَلى التوالي (5,27، وَ 5,21 %). وَافق مُجتمَع الدِرَاسَة عَلى كون المكتبَات شهَدت هَذه الأزمَات في المَاضي بنِسَب هِي على التوالي (44,6 وَ 44 %). وَالمُلاحَظ في هَذه الأزمَات أنَ كلتاهُمَا أزمَات ناتجة عَن تفاعلات المكتبات مَعَ بيئاتهَا الخارجية، في حين يَختلفان في كون الأولى ذكرا غالبا مَا تُكون بِسَبب الإنسان، في حِين أن الثانية فَهي ظواهر مَردُهَا للطبيعَة.

وَتُعتبَر هَذه الأزمَات حَتمِية بالنسْبة للمكتبات، وَفي الغالب لا يُمكن تلافيهَا وَإنمَا فَقط الاسْتعداد الجَيد لَها وَالاستجابَة الفعالة لهَا في أوقات حُدُوثهَا. كمَا أنَها أزمَات مُركبَة فَهي ليسَت مُرتبطَة فَقط بالمكتبات، بَل مُرتبطة كذلك بالمُجتمَع الذي تَخدُمهُ المكتبات، وَفي غالبية الأحيان تُصْبح المكتبات في هَذه الحالة –مُستجيبة للأزمَة– نَظرا لدَورهَا المِحوَري في دَعْم المُجتمَعات المَحلية وَالمُؤسَسَات وَالهيئات الحُكومية وَالغير حُكومية المُستجيبة، نظرا

لحَاجات هَذه الأخيرة للمكتبات باعتبارهَا نِظامًا وَمركزًا مَعلُومَاتي مَوثوق. وَنظرا لكون هذه الأزمات «Inevitable» أي حَتمِيَة فهَذا يَعني أنَها أزمَات دَائمَة التَردُد وَهذا مَا يَرَاه مُجتَمع الدِرَاسَة بنسب هِي عَلى التَوالي (22,3 وَ 24,5%) بالنسبة لكلا الأزمَتين.

مِن بَين الأزمَات الهَامة وَذات التأثير الكبير عَلى المكتبات مِن وجهَة نَظر العَديد مِن البَاحثين، المُرَاقبين وَالمُهتمِين بالمكتبات العُمُومية، نَجد "**نُقص تَردد المُستفيدين عَلى المكتبات**". وَلطالمَا كانت التقارير العَالمية تشير إلى أنَ هذه الأزمَة مُتوطنة في المكتبات العُمُومية في جَميع أنحَاء العَالم، وَحسب نتائجنا فالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمومية ليسَت بمُعزل عَن ذلك فهي الأخرى تُعاني مِن هَذه الأزمَة، وَهذا ما وَافق عليه مُجتمَع الدرَاسة بنسبة (43,5%). وَالمُلاحَظ في هَذه النِسبَة على الرُغم مِن الخطورَة العَالية لهذه الأزمة وَتأثيرهَا الشديدة عَلى المكتبات وَتهديد استمراريتهَا، أنَها ذات تَردُد مُتَوسط مُقارنَة مَعَ بَاقي الأزمَات الأخرى بِنسبة (5,14%)، وَمَردُ هَذا حَسَب مُجتَمَع الدِرَاسَة أنهُ عَلى الرُغم مِن النُقص الحَاد للمُترددين عَلى المكتبات، وَعزُوف العَديد مِن أفراد المُجتمَعات المَحلية عَلى زيارة المكتبة، إلا أنها تَشهَد زِيارات مُعتبرة خاصَة مِن طُلاب: المَدَارس، الإكماليات، الثانويات وَالجَامِعَات. وَلقد علق مُدير مكتبة غليزان بهذا الصدد قائلا:

"المكتبات الرئيسية تَشهدُ تردُدًا أكبر مِن طرف المُستعمِلين لا القراء، فغالبية المُترددين على المكتبات يَستخدمُونها كفضاء لأداء وَاجباتهم الدِرَاسية، لا للقراءة وَالتثقيف".

كمَا أكدَ مُجتمَع الدِرَاسَة بنسبَة (25%) أنَ هَذه الأزمَة مُتوَطنة وَمُتفاقمَة مَعَ مُرُور الزمَن، وَذات تَهديدَات مُستقبلية عَلى المكتبات وَذلك.

أمَا عَن أزمَة **ضُعف المَنظومَة التشريعية وَالقانونية**، يَرى مُجتمَع الدراسَة أنهَا تُشكل خطرًا على المكتبات العُمُومِية وَذلك بتَردُد نسبتهُ (5,08%), أي أن (42,9%) مِن المُجتمَع يَرون أن القوانين وَالتشريعات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تَتَسِم بالضعُف وَالقصُور، وَهذا مَا يتطابق مَعَ استنتاجاتنا السَابقة بِوُجود بَعْض مِن نقاط القصُور في القوانين وَالتشريعَات عَلى غرار مَركزية السُلطة. وعَبَرَ المُجتمَع عَن ضُعف أليات الإدَارة والتَسيير وَكذا ضُعف القيادَة الإدارية، كمَا أنَهُم عَبروا عَن امْتِعاضِهم مِن الصَلاحيات الوَاسِعَة التي يمتلكهَا المُدير عَلى المُوظفين، وَعلى نَمَط الإدارة الذي عَبرُوا عَلى أنَهُ "**سُلطوي وَفَوضوي**"، وَعَلى هَذا الأسَاس نَجد أن مَا نِسبتَهُ (21,7%) مِن مُجتمَع الدراسة يَتوقعُون أن الأزمَة ذات

تأثرات مُستقبلية، وَأنَها سَتسْمِر في تَوطنها بالمكتبات الرئيسية في ظِل تَوافر ذات الشرُوط، وَعَدَم بُرُوُز بوادِر تشير إلى اجْراء تغيرات وَتحديثات على هذه النُصُوُص القانونية وَالتشريعية.

أمَا عَن الأزمَات الأقل تَردُدا عَلى المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، فهي: **ضُعف الالتزام بقيم أخلاقيات مِهنة المكتبات، نظام اتصال مُؤسَساتي غير فعَال، وَعَدم الامتثال للقوانين وَالتشريعات، وَفشل التحَول الرَقمي** بِنسَب هِي عَلى التوَالي (4,95%، 4,88%، 4,88%، وَ 4,43).

يُوافق مُجتمَع الدِرَاسة بنسبة (41,8%) عَلى أن مُوظفي المكتبات الرئيسية لا يَتقيدُون بأخلاقيات المِهنَة المكتبية، كمَا أدلوا أنهُم لَيسوا عَلى دِرَاية بمَواثيق أخلاقيات المِهنة المكتبية، وهذا مَا يتوافق مَعَ النتائج السَبقة، في عَدَم امتلاك المكتبات الرئيسية مِيثاقا للأخلاقيات المِهنة المكتبية، كمَا أنَها لا تَتبنى بطريقة رَسمِية المَواثيق الاقليمية وَالعَالمية، وَلا تَعمَل عَلى إعلام الموظفين وَتكوينهم عَلى هَذه المَواثيق وَالقيم، وَعَليه نشهَد أن مَا نسْبته (17,4%) مِن مُجتمَع الدِرَاسَة يَرون أن هَذه الأزمَة مُتوطنة وَأن لَها تَدَاعيات مُستقبلية عَلى المكتبات.

أمَا عَن نُظم الاتصَال بالمكتبات، يَرى (41,3%) مِن مُجتمَع الدراسَة أنهَا غير فعَالة، وَذلك رَاجعٌ لكونها هَرمَية أي ذات اتجَاه تنازلي تَعمَل فقط عَلى نقل المَعلومَات والبيانات مِن الإدارة العُليا إلى المُستويات التشغيلية. كمَا أنهَا لا تَتَضَمَن مِيكانيزمات تُمكن نقل التَغذية الرَاجعَة، فَضلا عَلى كونِهَا غَير شامِلة، أي لا يتِم مُشاركة جَمِيع البيانات وَالمَعلومَات مَعَ الجَمِيع، وَكونِهَا كذلك بَطيئة إلى حَد مَا. وَعَلى هذا الأسَاس نَجد نِسبة (19,6%) مِن أفراد مُجتمَع الدراسَة يَعتقدون بأن الأزمَة سَتستَمِر وَسَتتكرر في المُستقبل.

وَعن أزمَة عَدَم الامتثال القانُوني فَيرَى (41,3%) مِن مُجتمَع الدِرَاسَة أن هُناك حَالات مِن انعدام الامتثال للقوَانين وَالتشريعَات، وَيرون بأنَ ذلك يُؤثر عَلى العَديد مِن مَجالات المكتبة إن لم يَكن كلهَا. وَلقد أكدُوا أن عَدَم الامتثال يَعُوُد بالضَرَر الأكبر عَلى المُوَظفين، مُستثنين بذلك أي تأثيرات سِلبية عَلى المُستفيدين، كمَا يَرَون أن أسْباب عَدَم الامتثال للقوانين يَعُوُد في قسْم كبير مِنهُ لِغمُوُض القوانين وَالتشريعات، أو لعَدَم وَعْي وَدرَاية المُوظفين وَالمَسؤولين عَلى حَدٍ سَواء بهَا.

أمَا بالنسبة لأزمَة **فشل التحَوُل الرقمي**، نجد أن (37,5%) مِن مُجتمَع الدِرَاسَة يَرَون أنَ هُناك فشل في التَحول الرَقمي لدَى المكتبات، يَعُود السَبَب في تَدني هذه النِسبة نَظرا لكون المكتبات الرئيسية مُجهَزة بأحسَن وَأحدث الوَسَائل وَالتقنيات التكنُولوجية الحَديثة، وَهذا مَا لاحظناه مِن خلال زيارتنا المَيدانية لهَذه المكتبَات. أمَا عَن أسْباب التَوجُه إلى وُجُوْد فشل في التَحول الرَقمي، فَذلك رَاجع إلى كون هَذه التقنيات وَالتكنولوجيات لا تُسْتخدَم استخدَامًا فعَالا وَشامِلا. كمَا يَرى مُجتمَع الدراسَة أن هُناك اشكاليات في استخدَامِهَا، نظرا لوُجُوْد فجوَة بَين هَذه التقنيات وَتكوين وَمَهَارات المُوظفين اللازمَة لتشغيلهَا، فضلا عَن عَدم تكوين المُستفيدين عَلى استخدَامِهَا. كذلك لُوحِظ عَدمْ التأثير الايجابي لِهذه التقنيات عَلى الخدَمَات المُقدمَة، وَكذا في ابتكار وَتصْمِيم خدَمَات جَديدة، كمَا أنَ العَديد مِن نشاطات المكتبة التقنية وَالفنية (الخاصَة بمَجال المكتبات وَالتوثيق) وَالادارية وَالمُؤسَسَاتية لاتَزال تَتِم بطُرق تَقليدِية، وَلمْ تُستثمَر التقنيات وَالتكنولوجيات المُتَوفرة بشكل يَسْمَح لهَا بالتَحول الرَقمِي. وَعَلى هذا الأسَاس عَبَر مُجتمَع الدِرَاسَة بنسبة (25,5%) أنَ هَذه الأزمَة سَتَتَكرَر في المُستَقبل، وَعَليه فالمكتبات مُطالبَة بالاسْتجابة لَهَا وَالاسْتعدَاد لتدَاعيتها المُستقبلية، خاصَة وَأن التقنيات والتكنولوجيات الحديثة للمَعلومات مُتَغيرة وَسَريعَة التقادُم.

في حِين أن الأزمَات المُمَثلة في الفساد، السَرقة، الرَشوَة، وَالتخريب، انعِدام الأمْن الوَظيفي، وَالتضَخم المَعلومات، فالبيانات الكمية تُشير إلى عَدَم وُجُودِهَا بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية. وَمَعَ ذلك تشير ذات البيانات إلى أنَ هُناك وُجُوْد مُؤشرات عَلى احتمالية نشوبهَا وَتفاقمِهَا في المُستقبل، وَهي ذات نسب تَردُد مُتدنيَة وَهِي علَى التوالي (4,24، 4,11، وَ3,98%). عَلى رُغم ضُعف تَردُد هَذه الأزمَات إلى أنَها ذات تأثيرات خَطيرة عَلى المكتبات، وَبذلك لَبُدَ مِن التَركيز عليها وَالاهتمَام بهَا قبل أن تَتَفاقم وَتَتَوسَع إلى حَد تُصبح غيرَ قابلة للمُعالجة وَالادارة حَيث:

كان مُجتمَع الدِرَاسَة مُتحفظ نوعًا مَا بخصُوص **أزمَة الفسَاد، السَرقة، وَالرَشوَة**، أي أن مَا نسبتهُ (35,9%) فَقط يَرَون بأن هُناك بَعْض مِن المُمَارَسَات التي يُمكن تَصْنيفهَا في هذا السِيَاق، في حِين أن (18,5%) مِن المُجتمَع يَرَون أن هذه المُمَارَسَات يُمكن أن تُؤدي إلى نُشوُب هذه الأزمَة في المُستقبل، ومِنهُ نستنتج أن مُجتمَع الدِرَاسَة غير رَاضي عَلى الأنمُوذج الحالي لـلإدارة وَالتسيير، وَهذا مَا عَبرنا عَنهُ مُسبقا، وَانفتاحِه للتَوجُه نَحوَ الحَوكمَة الجيدَة

كآلية مِن شأنهَا الاسْتجابة، وَالحَد لمِثل هَذه المُمَارسَات وَتجنب تفاقمِهَا لتُصْبح أزمَات مُتوطنة وَمُستعصِيَة عَلى الحَل.

أمَا عَن **أزمَة انعدَام الأمْن الوظيفي**، فمَا نسبتهُ (43,8%) مِن مُجتمَع الدرَاسَة يَرون أن هُناك مُستوى مِن انعدَام الأمْن الوظيفي بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، وَلَقد عَبرُوا عَلى أنَ ذلك يعُود بالدَرجة الأولى، لضُعف المُحفزات وَالعَلوات، وَكذا لطبيعَة الثقافة التنظيمية التي يَرَون أنهَا تَتَسم بانعدَام الثقة، وَالصرَاعات بَين المُوظفين، وَعَدم الانفتاح وَالشفافية. وَعليه فـ (17,4%) مِن المُجتمَع يَرون بأن هَذه الأزمَة مُرَشحَة أن تُصِيب المكتبات الرئيسية مُستقلا، في حَال عَدم الاستجابة واتخاذ اجْراءات استباقية فعالة للتخفيف مِن الأزمَة وَتجنب حُدُوثِهَا.

في حِين كانت **أزمَة التضَخم المَعلُوماتي** الأقل مِن حَيث التردُد بنسبة (3,98%)، إذ يَرى المُجتمَع أنَ التضَخم المَعلُومَاتي حَاصِلٌ، إلا أنَ تأثيرَاته الأكبر تقع عَلى المُستفيدين لمَا تخلقه مِن تَشتت وَصُعوبة في اختيار المَعلومَات وَمَصَادِرهَا المُناسِبَة. أمَا التحديات التي تَطرحُها هَذه الأزمَة عَلى المكتبات فتَتَمثل في عَمليات بناء وَتنمِيَة المَجمُوعَات، في ظل تَزايدُ وَتعَاظم النشر الإلكتروني لمَصَادِر المَعلُومَات عَلى الخط، وَعَليه يَتوجَب عَلى المكتبات أن تَعمَل على صِياغة سِياسَات جَديدة في بناء وَتنمية المَجمُوعَات، وَأن تكون قائمَة عَلى مَركزية احتياجات المُستفيدين، وَذلك لتمْكين وَتوجيه الجُهُوُد الفكرية وَالمَالية للمكتبات لاقتناء مَا يحتاجُه المُستفيد. كمَا يَتوجَب عَلى المكتبات أيضًا أن تَعمَل عَلى بناء وَتنمية مَجمُوعَات المَصَادِر الإلكترونية وَالرَقميَة باعتبارهَا المَصَادِر الأكثر استخدَامًا مِن طرف المُستفيدين وَخاصَة الجيل الجديد مِنهُم (المُستفيد Z).

بناءً عَلى بيانات مَا سَبق يَتبين لنَا أن المكتبات الرئيسِيَة للمُطالعَة العُمُومية، تُعاني مِن جَميع الأزمَات المُشار إلِيَهَا، باستثناء ثلاثة أزمَات هِي:

- انعدَام الأمْن الوَظيفي؛
- الفسَاد، السَرقة وَالرَشوَة؛ وَ
- التضَخمْ المَعلوُمَاتي.

وَعلى هَذا الأسَاس يُمكن استخلاص حَقيبة الأزمَات «Crisis Management portfolio» الخاصَة بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية عَلى النحْو الذي نَستَعرضُه في الشكل التالي:

الشكل رَقم -18- حقيبة أزمات المكتبات الرئيسية للمطالعَة العُمُومية

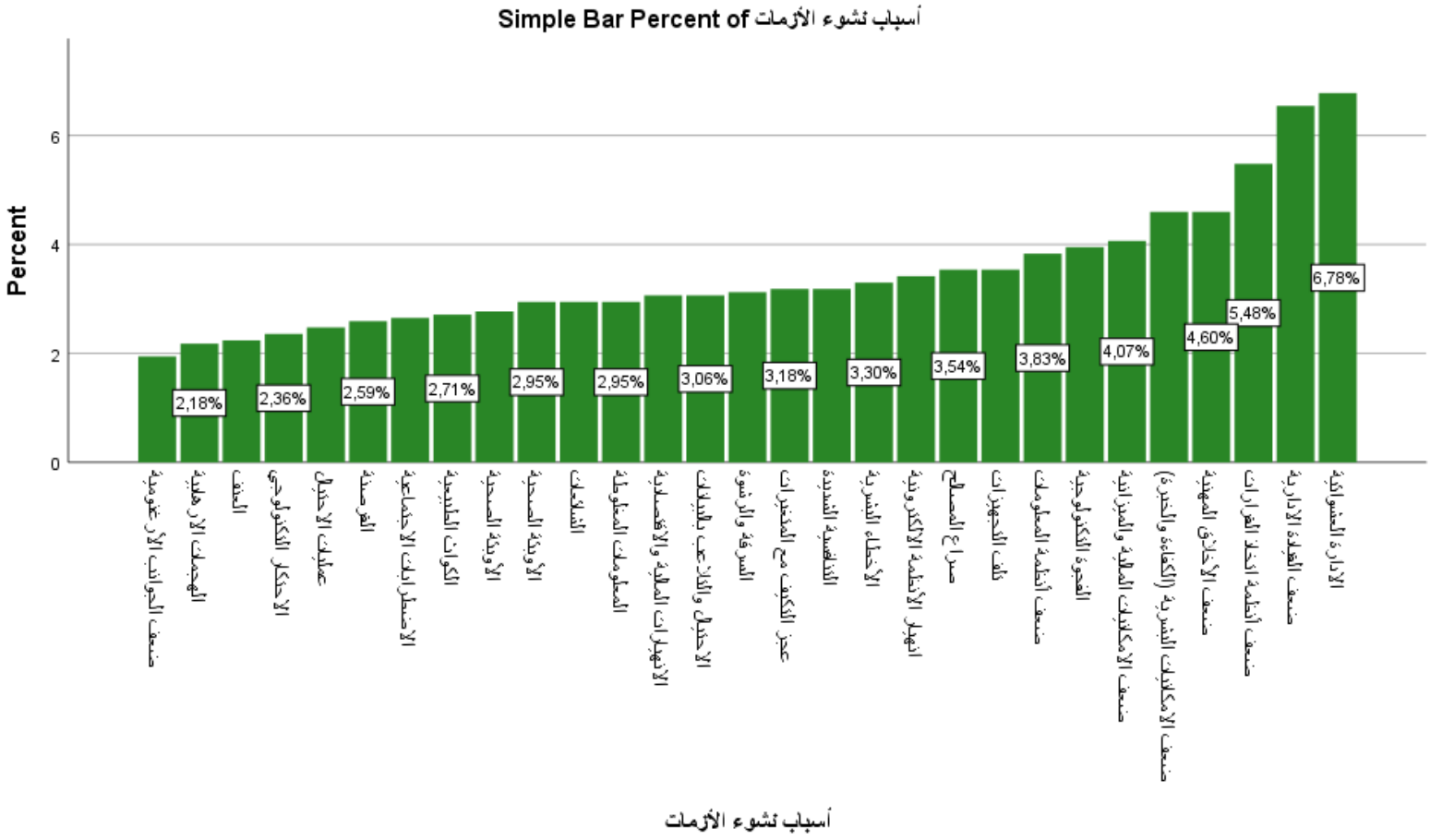


المصدر: من اعداد

3.1 أسبَاب نشوء الأزمَات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية

لابُد مِن التَنويه إلى أن بَعْض أنوَاع الأزمَات يَصْعُب تَحدِيد أسبَابِهَا، وَمِنهَا مَا لا يكوُن لَهَا سَبَبٌ أو أسْباب في الأسَاس، فهي تَحدُث بشكل مُفاجئ دُوُن أي عَلامَات إنذار مُبكرة. أمَا باقي الأزمَات فهي التي يَكون وَرَاء حُدُوثها سَبب أو مَجمُوعَة مِن الأسبَاب المُتفاعلة. تُعَد أسَباب الأزمَات مُنطلقات لبرُوُز وَنشأة وَتنامي وَتفاقم الأزمَات. وَبذلك تُعتبَر المَعْرفة وَالتحديد الجَيد لأسْبابها أمرًا في غاية الأهمِية مِن أجْل بناء آليات التلافي وَالاستجابة لَهَا. وَبما أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية تُعاني العَديد مِن الأزمَات حَسْب مَا تَبين لنا في العُنصُر السَابق، نتطرق في هَذا العُنصُر إلى أهم أسْباب نُشوء وَتنامي تلكم الأزمَات حَسْب وِجهَة نظر مُجتمَع الدِرَاسة. وَهي مُبينة في الشَكل المُوَالي.

التَمثيل البياني رَقم –06– يبين أسباب نُشوء الأزمَات بالمكتبات الرئيسية



المَصدَر: مِن اعداد الباحث

المُلاحَظ في الشَكل أعْلاه، أنَ هُناك شِبه تَطابق بَين الأزمَات الأكثر تكرارًا بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية وَأسْبَاب نُشوئهَا. وَهذا مَا يزيد مِن مِصْداقية وَثبات البيانات، الآراء وَالمَعلومَات التي تَم تَجْميعُها مِن مَيدَان الدرَاسة.

تُعَد الإدارة العَشوائية، ضُعْف القيادَة الإدارية، ضُعْف أنظمَة اتخاذ القرارات، ضُعْف قِيَم أخلاقيات المِهنة، ضُعْف الامكانيات البشرِية مِن حَيث (الكفاءَة وَالخبرَة)، نُقصْ المَوارد المَالية وَالميزانية وَالأخطاء البشرية، مِن أهمْ أسْباب نُشوء الأزمَات عَلى مُستوى المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية، بنسَب مَحْصُورة في الفئة النسْبية [4,07–6,78%]. تَتشارك هَذه الأسْبَاب في كونها مُرتبطة **بالبيئة الدَاخلية للمكتبات**، وَهذا مَا يُفسِر كون الأزمَات الأكثر تكرارا بالمكتبات هِي أزمَات دَاخلية.

فالإدارة العشوائية للمكتبات تؤكد عَلى وُجُوْد اشكاليات عَديدة في أنمُوذج الإدَارة وَالتسيير، وَالحَاجة المَاسَة لتبني مبادئ الحَوكمَة الجَيدة كخطوة أوَلية تُمكن المكتبات مِن الاستجابَة لمُختلف هَذه الأزمَات. كذلك تؤكد هَذه البَيانات مَا تَم التَوجُه إليه سَابقا في ضُعْف صَلاحيات مُديري المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية، خاصَة مَا تَعدَى الأمُوْرَ الدَاخلية للمَكتبة كالاستجابة للأزمَات. مِن تجليات الإدارَة العشوائية هُو وُجُوْد **ضُعف أنظمَة اتخاذ القرارات** وذلك رَاجع في الأسَاس لعَدَم استجابتها لمَبادئ المُشاركة، الشفافية، الاجْمَاع، وَالتوافقية. وَكذا للمَركزية المُفرطة في عَمليات صِناعَة واتخاذ القرارات بالمكتبات الرئيسية.

أمَا عَن سَبب **ضُعْف أخلاقيات المِهنَة** فَيعُوْد بالأسَاس إلى عَدم وَعْي وَدراية المُوظفين بوُجُوْد مَواثيق دَولية وَاقليمية لأخلاقيات المِهنة المَكتبية، وَكذا عَدَم وُجُوْد ميثاق للأخلاقيات المِهنية عَلى مُستوى المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية. كمَا أن هُناك عَوامَل أخرى تضْعِف مِن الأخلاقيات المهنية عَلى غرار نُقصْ المُحفزات وَالعِلاوات، وَالثقافة المُؤسَساتية التي تَتسم بالغمُوض، وَانعدام المَوثوقية وَتفشي الصِرَاعات الداخلية وَصِرَاعات المَصَالح بين المُوَظفين. بَينمَا تتجلى **ضُعف الامكانية البَشرية** في أن غالبية المُوظفين لَيسُوا مُتخصِصين

فـي مَجـال المكتبـات وَالمَعلومَـات، كمَـا أن مُستواهم التعليمـي غيـر جَيـد حَسْـبمَا نقشـناه فـي المَلامِح العَامة للمُجتمَع.

نَجد أنَ **الأخطاء البشرية** مِن الأسْباب الشائعَة لنشوُء الأزمَات في المكتبات الرئيسية، وَمَعَ أن الأخطاء البشريَة أمْرٌ وَارد وَطبيعي يَحدُث في جَمِيع المُؤسَسَات بدُون استثناء، إلا أنَ هنـاك مُستوى مُعين يُعتبـر زائـدًا عَن الطبيعـي وَيُؤدي إلـى نُشـوُب الأزمَـات. وَعَلـى هَذا الأسَـاس لاَبُـد عَلـى أنظمَـة ضَـبط الأداء وَالرَقابـة أن تكـون فعَالـة مِـن أجْـل تَقليـل الأخطـاء البشرية إلـى أقصَـى حَد مُمكن، وَتَلافي تَدَاعياتها. كما أن اعتمَاد أنمُوذج العَمَل القائِم عَلـى الفِرق يَحْصُر الأخطاء وَيجْعلها أقل حُدُوثا، كمَا أن مبادئ على غرار التشاور وَالشفافية فـي الأدَاء تسَاعِد عَلى التقليل مِن الأخطاء البَشرية.

يُعَـد **صِـرَاع المَصَـالح** أحَـد الأسـباب الدَاخليـة الخطيـرَة لنشـوُب الأزمَـات، وذلـك لَـيسَ لاعتبـاره أزمَـة داخليـة يُمكـن أن تُشـل أنشـطة وَعَمليـات المُؤسَسَـات وَمَشـاريعها الاسـتراتيجية فقـط، بَـل لكونـه كـذلك سَـبب يُسـاهِم فـي تَعزيـز بَقيـة الأسـباب الأخـرى وَيُسَـرع عَمليـة تَمَـدُد وَاشتداد الأزمَة وَزيادة حِدتها. وَعَليه يُعتبَر أزمَة وَسَبب مِحوَري يَتعين عَلى المكتبات تَكثيف الجُهُود مِن أجل تَلافيه وَخفض تأثيرَاته لأقصَى دَرجَة مُمكنَة. أمَا **نقـص المَـوارد المَاليـة وَالميزانية** فتعُود إلى كوْن المكتبات، مُؤسَسَات عُمُومية غير ربحيَة، وَعليه يُمكن اعتبار هَذا السَبب خارجي مُرتبط بسياسات الدَول وَمُستواها الاقتصادي، وَمَعَ ذلك يتوجَب عَلى المكتبات العُمومية الضَـغط عَلـى السُلطات الوَصِية مِن أجل رَفـعْ مِيزانياتها العُمُومية، وَكذا السَمَاح بآليات تَمْويل أخرى وَتَوسِيعها. وَهَذا مَا يُحيلنا إلى النُقص في الآليات والمَناهج التي تَعتمدُها المكتبات فـي ابراز قيمَتها وَاهميتها بالنسبة للمُجتمَع وَالسُلطات، حَيث وَجَدنا أن المكتبات العُمُومية لا تَعمَد إلـى الأساليب الاقتصادية في التعبير عَن قيمَتها وَأهميتها، كقياس العَائد علـى الاسْتثمار وَالقيمة مُقابل المَال، واستخدامِها الحِجاج وَاثبات أهَميتها وَضرُورة تَمويلهَا،

خاصَة أن السُلطات العُمُومية غالبا مَا تسْتجيب إلى لغة الأرقام وَالاحصَائيات، بغية تَحديد المَشاريع ذات الأولوية للاستثمار فيهَا.

تكملة للأسْباب السَابقة، نجد أن الفجوَة التكنولوجية، ضُعف أنظمَة المَعلومَات، تلف التجهيزات، انهيَار الأنظمَة الالكترونية، التنافسية الشديدة، وَعَجْز التكيف مَعَ المُتغيرات الجديدة مِن الأسباب الأكثر تسببا في الأزمات بالمكتبات الرئيسية بنسب مِئوية مَحصُورة في الفئة [3,18–4,07%]. وَالمُلاحظ في هَذه البيانات أنَ جَميع هذه الأسباب تكنولوجية. فهِي الأخرى في غاية الأهمية، نَظرًا لكَون التقنيات وَالأدوات التكنولوُجية شِريان العَمليات وَالخدَمَات التي تُقدمُهَا المكتبات العُمُومية. وَأن المكتبات العُمُومية تَزيدُ مِن الاعتمَاد عليها بشكل مُضْطرِد وَمُتنامِي، للحَد الذي لا يُمكن للمكتَبات أن تؤدي خدمَاتِهَا المُباشرة وَالغير مُباشر إن حَدَث أي خلل أو فشل في هذه التجهيزات.

حَيث أن المكتبات الرئيسية تُعاني مِن عَجز في **التكيف مَعَ المُتغيرات** الجَديدة، سَواء المُرتبطة بجَوانب الحَوكمَة، الإدارة، وَالتسيير، أو بالجوانب التكنُولوجيَة. فالمكتبات –رُغمَ تجهيزاتها التكنولوجية الجَيدَة– تشهَدُ قصُورًا في جَوانب التفاعُل الرَقمي مَعَ المُستفيدين، إذ أن غالبية خدمَاتها وَمَجْمُوعاتِها يَتم الاستفادة مِنها دَاخل جُدران المكتبة، وَلا تُمكن مُستفيديها الوُصُول إليها عَلى الخط (الإنترنت). وَهذا مَا يضعُها في **تنافسية شديدة** مَعَ مُنتجات البيئة الرَقمية التي أدت إلى برُوز وَتنامي مُنافسِين جُدد غير تقليدين للمكتبات عَلى غرار مُحركات البحث، الأدلة، قواعد البيانات، وَسَائط التواصُل الاجتماعي والأكاديمي، فضلا عَن مِنصَات بَيع واعَارة الكتب الرَقمِية. تُهدد هذه الأسباب مُستقبل وُجُوُد المكتبات العُمُومية واستمراريتها كمَصْدر وَمركزا للمَعلومات المَوثوقة، خاصَة إذا أخذنا بعين الاعتبار الازدياد المُضطرد لمُستخدمي هَذه الخدمَات، وَالتناقص في عَدد رُواد وَزُوار المكتبات العُمُومية.

مِن المُسَببات الأخرى للأزمَات في المكتبات الرئيسية هي **الفجوة التكنولوجية**؛ وَالتي تفيد بنقص اكتساب وَاستعمَال المكتبات لتكنولوجيا المَعْلُومَات. لاحَظنا مِن خلال زيارتنا

للمكتبات الرئيسيَة أنَهَا مُزودَة بالتجهيزات وَالتكنولوجيات الحَديثة، إلا أنَهَا لاتزال تشهَد نُقصًا في الكثير مِنهَا خاصَة إذا أخذنا بعين الاعتبار أنَ هذه الوَسَائل وَالتقنيات سَريعَة الانتهلاك، وَبالتالي هي ذات تكاليف غالية لا تَتحَمَلهَا المكتبات الرئيسية التي تُعاني في الأسَاس مِن أزمَات مَالية. اضَافة إلى ذلك –في حَالت تَوافر التجهيزات– هُناك اشكاليات مُرتبطة بضُعْف البرامج التشغيلية أو عَدَم وُجُود مَعَارف وَخبَرات كافية لَدى المُوَظفين لتشغيلها.

كمَا أنَ هذا السبَب مُركب وَذلك لارتباطه بأسْباب أخرى تُؤدي لنشوب الأزمَات، كمَا هُوَ الحال بالنسبة **لضُعْف أنظمَة المَعلُومَات**، نَظرًا لأن هذه الأخيرَة غالبا مَا تكون قائمَة عَلى بنية تَحتية تكنُولوُجية. وَمنهُ فأي خلل في الأدوات التكنُولوجية، تأثر عَلى أنظمَة المَعلومَات الخاصَة بالمكتبات الرَئيسية. وَالمُلاحظ في المكتبات التي تَمَت دِرَاستها أن أنظمَتها المَعلُوماتية غير مُرقمَنة بشكل كامِل، وَهذا لَيس مُؤشرًا ايجابيا، لأن عَدَم اعتمَاد الأنظمَة المَعلُومَاتية عَلى التكنُولوجية لا يعني حِمَايَتها مِن العُطل وَالتهديدات، بَل يُؤشِر على ضُعفه وَتَدني مُسْتويات الكفاءة وَالفعالية فيه، لأنَ التكنولوجيا الحديثة للمُعلومَات جَعَلت مِن أنظمة المَعلُومَات أكثر فاعلية وَسُرعَة وأمَان.

مِن المُسببات الأخرى للأزمَات بالمكتبات الرئيسية هي **تَلف التجهيزات الالكترُونية** وَ **انهيار الأنظمَة الالكترونية**، وَكمَا سَبق وَأشرنَا أن المكتبات في وَضعِهَا الحَالي –عَلى الرُغم مِن عَدَم تَبنيها الكامل للوَسَائل التكنُولوجية– فَهي غير قادرة عَلى العَمَل وَتقديم الخدَمات في حَال تَعَطلت التجهيزات الإلكترونية، نظرًا لأنها الأرضِيَة التي يَتم مِن خلالهَا العَمَل عَلى تَصْميم، مُعالجة، وَتقديم الخدَمات للجمُهُور، فضلا عَن تَحولهَا إلى الوَسيط التفاعلي الأكثر استعْمالا بَين المكتبات وَمُجتمَع المُستفيدين خاصَة لَدى المُستفيدين الجُدُد. وَمَا يُعزز مِن خطوُرة تَلف التجهيزات الإلكترونية وَعدَم القدرَة عَلى الاستجابة وَالاصْلاح السَريع لَهَا، هُوَ عَدَم توافر مُؤهلات بشرية كثيرة مُتخصِصَة في مَجال الإعلام الآلي وَالتكنولوجيا الحَديثة بالمكتبات الرئيسية، حسْب مَا توصنا إليه عند تَحليلنا لمَلامح عَينة الدِرَاسَة مِن حيث

المَناصِب الوَظيفية. وَعليه نَجد أنَ الأسْباب التكنولوُجية للأزمَات عالية التأثير وَذات تَهديدات خطيرة وَتَداعيات أوسَع نظرا لكونهَا مُركبة وَتتفاعَل مَعَ جَمِيع نشاطات وَعمليات المكتبة.

مِن المُسَببات الأخرى للأزمات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية نجد؛ السَرقة وَالرَشوة، الاحتيال والتلاعب بالبيانات، الانهيارات المَالية والاقتصادية، المَعلومَات المَغلوطة، وَالشائعَات. وَالفاعلة بنسَب مِئوية مَحْصُورة في الفئة [2,95–3,18%].

يعْتبر مُجتمَع الدراسَة أن هُناك مُستويات مِن المُمَارسَات الغير صَريحة المُرتبطة **بالسَرقة وَالرَشوة**، وأن مِثل هَذه المُمَارسات تُشكل خطرًا عَلى المكتبات إذ يُمكن أن تَتَعَمَق وَتنتشر لتُصبح أزمَة قائمة بذاتها، أوَ أن تُؤدي إلى نُشوُب أزمَات داخلية أخرى على غرار ضُعْف القيادة الإدارية، وَعَدم الامتثال للقوانين وَالتشريعات. هذا التَوجُه قد يكون لَهُ أسَاس مِن الصِحة خاصَة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن الأزمَات وَمُسبباتها الأكثر ترددا بالمكتبات الرئيسية هِي أزمَات دَاخلية. وَوُجُوُد مِثل هذه المُمَارسَات يؤكد توجُهات مُجتمَع الدراسة بضعف قيم أخلاقيات المِهنية وَتضارب المَصَالح وَالصِرَاعات الداخلية بَين المُوَظفين.

فَضلا عَمَا سَبق، تشير البيانات أن **الاحتيال وَالتلاعب بالبيانات**، مِن مُسَببات الأزمَات وَهذا مَا مِن شأنه أن يُؤدي إلى نُشوء أزمَات دَاخلية وَخارجية تُؤثر عَلى عَلاقات المكتبة داخليا وَخارجيا. وَيعُوُد السَبب الرئيسي في ذلك إلى ضُعف مُستويات الشفافية وَالرَقابة عَلى المكتبات الرئيسية، كمَا أن وُجُوُد مِثل هَذه المُمَارَسَات قد تُؤدي إلى حَالة مِن الاضطراب وَعدَم الاستقرار الإداري الأمْر الذي سيأثر بالسِلب عَلى نشاطات، عَمليات وَخدمات المَكتبات.

أمَا عَن مُسَببات الأزمَة مِن البيئة الخارجية نَجد **الانهيارات المَالية وَالاقتصادية**. إذ تُؤثر هَذه الأخيرة عَلى المُخصَصَات المَالية وَالميزانية، التي تُخصِصُها الدُوَل لدَعْم وَتشغيل

المكتبات العُمُومية. إذ أن شبكة المكتبات العُمُومية تأثرت بفعل انهيار أسْعَار النفط، حَيث تباطأت وَتيرة استكمال بناء المكتبات الرئيسية في ولايات عَديدة مِن الوَطن كمَا هُوَ مُخطط لَـهُ. كذلك يَرى مُجتمَع الدِرَاسة أن المُخصَصَات المَالية للمكتبات تأثرت في ذات الفترة، خاصَة في بُند نفقات التَجهيز. وَعليهُ نأكد على أهَمية استخدَام الأساليب الاقتصادية في ابراز قيمَة وَأهمية المكتبات العُمُومية وَضرُورَة الاستثمار فيها، فضلا عَلى أن المكتبات العُمُومية بحاجَة إلى تَوسيع مَصَادر دَخلها دُون التأثير عَلى مَجانية وَعُمُومية خدمَاتها، عَلى غرار التمويل المُباشِر للمُؤسَسَات غير الربحية وَكذا الأشخاص المُهتمين بالمكتبات وَالثقافة ذوي الامكانيات.

وَمِن بين مُسببات الأزمَات بالمكتبات الرئيسية نجد كذلك **الشائعات وَالمعلومَات المَغلوطة**، وَذلك لتأثيراتها السِلبية عَلى سُمْعَة المكتبات وَصُورَتها الدَاخلية وَالخارجية. يُمكن للشائعات وَالمَعلومَات المَغلوطة أن تكون مَصَدرها مِن البيئة الدَاخلية أو الخارجية. وَعَادت مَا تَكون لأغراض الاضرار بالمكتبة أوَ مُوظفيهَا –خاصَة المَسؤولين–، وَمِن بين الأسْباب التي تُسَاعِد في انتشار هذه الأمْراض المَعلوماتية هُي ضُعف مُستويات الشفافية وَالافصَاح، وَكذا عَدم فاعلية إدَارة العَلاقات العَامَة لمَا لَها مِن دَور هَام في دَحضها وَتبيان زيفهَا أمَام الجمهُور.

وَعَن مُسببات الأزمَات الأقل تردُدًا في المكتبات الرئيسية بنسب مَحصُورة في الفئة [2,95–2,15%] نجد؛ الأوبئة الصِحية، القرصَنة، عَمليات الاحتيال، الاحتكار التكنولوجي، العُنف، الهَجمَات الارهابية، وَضُعف الجوانب الأرغونومية. وَيعُوُد السَبب في تَدني نسْبة هَذه المُسببات لِندرة حُدوُثها بالمكتبات العُمُومية.

حَيث يَرى مُجتمَع الدرَاسَة أن **الأمـرَاض وَالأوبئـة** التي تُؤثر عَلى المكتبات العُمُومية وَتُؤدي إلى نشوء أزمَات فيها نادرة الحُدُوث، ففي الغالب تَكون أمرَاض أو أوبئة مُعدية وَذات

انشار وَاسِع، إلا أن حُدُوثها غالبا مَا يؤول إلى نُشوب أزمَات عَنيفة تُشل المكتبات العُمُومية وَتضطرُها إلى غلق أبوابها أمَام الجمهُور مِثلما حَصَل مَعَ جَائحة «Covid-19».

أمَا بخصُوص **القرصَنة وَعَمليَات الاحتيال**، فَهي نادرَة حَسْب مَا تُشير إليه النسبة المِئوية. وَغالبا مَا تَسْتهدف هَذه العَمليات البيانات وَالمَعلومَات الشخصية للمُستفيدين وَالمُوظفين لاستعمَالها لأغراض غير قانُونية. وَقد تكون كذلك لأغراض رِبحية تَستهدف البيانات وَالمَعلومات المُرتبطة بالصفقات وَالمُناقصَات التي تَقوم بهَا المكتبات لأغراض التَجهيز واقناء مَصَادر المَعلومَات.

وَبخصُوص **الاحتكار التكنُولوجي**، فَيرَى مُجتمَع الدِرَاسَة أنَها ظاهرة عَالمية تُؤثر عَلى تَجهيز المكتبات بالأدوَات وَالبرامج التكنُولوجية الحَديثة، وَتَزيد مِن الفجوَة الرَقمية بين المَكتبات سَواء عَلى المُستوى المَحلي أو العَالمِي.

وَتَذيلت قائمة مُسَببات الأزمات بالمكتبات الرئيسية كُل مِن العُنف وَالهَجمَات الإرهَابية، وَذلك رَاجع لأن المكتبات لَم تُواجه مِثل هَذه الحَالات مِن قبل، وَعَلل المُستجوبون اختيارهم لهذه الأسْباب، لاحتمَالية حُدُوثها في المُستقل وَضرُورَة اتخاذ الخُطط وَالاجراءات الاحترازية اللازمَة قبل حُدُوثها. كمَا أشاروا كذلك إلى وُجُود مُسْتويات ضَعيفة مِن العُنف اللفظي في البيئة الدَاخلية للمكتبات. وَأما عَن **ضُعف الجوانب الأرغونومية**، فَيرى المُستجوبون أنَها ليسَت سَيئة بالمكتبات العُمُومية، إلا أن هُناك بَعْض مِن النقائص المُرتبطة بالأثاث –خاصَة الكراسي، وَأنظمَة التهْوِيَة وَالتبريد– التي تُؤثر سِلبا عَلى رَاحَة المُوظف أثناء أداءِه لمَهَامِه.

2. ادارة الأزمَات وَالاسْتجَابَة لهَا بالمكتبات الرئيسِية للمُطلعَة العُمُومية

نسْتعرض خلال هَذا العنصر وَاقع عَمَليات ادارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية التي سَبق الاشارة إليها وَلمُسَبباتِهَا. وَهذا بناءً خلال تحْليل بيانات وَمَعْلومَات المِحْورين الخامِس وَالسَادس مِن الاستبيان، وَالمِحْوَر الثاني مِن المُقابلة.

جدوَل رَقم –21– استجابة المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية للأزمَات

الفقرة	العَـدد/ النسبة	أعـارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافـق بشدة	الوسَـط الحسابي	الانحراف المعياري
المكتبـات الرئيسـية للمُطالعـة العُمُوميـة بشكلهَا الحَالي غير قادرة عَلى المُنافسَة، وَغير جَاذبة للمُستفيدين	ع	19	68	31	59	7	**2,8**	**1,1**
	ن	10,3	37	16,8	32,1	3,8		
عَلى المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية أن تُعـزز مِـن تَواجُـدهَا عَلـى الإنترنـت "التَحول لمكتبة 2.0".	ع	3	9	25	120	27	**3,9**	**0,8**
	ن	1,6	4,9	13,6	65,2	14,7		
عَلى المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية أن تَتَحـول إلـى مَفهـوم الفضـاء الثالـث، حَيـث تُصـبح فضـاء مَفتوحـا لالتقـاء المُـواطنين وَمُمَارسة الأنشطة وَالنقشات ذَات الاهتمام المُشترك	ع	7	19	27	108	23	**3,7**	**1**
	ن	3,8	10,3	14,7	58,7	12,7		
عَلى المكتبة الرئيسية للمُطالعة العُمُومية أن تَتبنى مَفاهيم المكتبات الخضراء "الصديقة للطبيعة	ع	1	7	37	113	26	**3,9**	**1**
	ن	0,5	3,8	20,1	61,4	14,1		
على المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية أن تصَمم خدمات جديدة	ع	2	3	17	121	41	**3,9**	**0,7**
	ن	1,1	1,6	9,2	65,8	22,3		
الثقافـة التنظيميـة دَاخـل المكتبـة مُحَفـزة وَمُشجعة عَلى إدارة الأزمَات	ع	14	26	54	79	11	**3,2**	**1**
	ن	7 ,6	14,1	29,3	42,9	6		

العبارة		لا	رُبمَـا	نَعَم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هَـل تَتَـوافر المكتبـة عَلـى التجهيـزات وَالامكانيات المَادية وَالمَالية وَالميزانية لدَعْم جُهود إدارة الأزمات؟	ع	52	74	57	2	0,8
	ن	28,4	40,4	31,1		
هَل تَتَوافر المكتبة عَلى استراتيجيات لإدارة الأزمَات؟	ع	75	68	41	1,8	0,7
	ن	40,8	37	22,3		
هَل لَدى المكتبة آليات وَميكانيزمات تُمكنها مِن التَنبؤ بالأزمات؟	ع	95	66	23	1,6	0,8
	ن	51,6	35,9	12,5		
هَـل يَـتم تحَديـد، تَحليـل وَتقـيم المَخـاطر الفعلية وَالمُحتملة بالمكتبة؟	ع	73	68	43	1,8	0,7
	ن	39,7	37	23,4		
هَـل لَـدى المكتبـات اجـراءات لتلافـي وَالتَخفيـف مِـن حِـدة المَخـاطر وَالأزَمـات المُحتَملة؟	ع	71	73	40	1,8	0,8
	ن	38,6	39,7	21,7		
هَل المكتبـة مُستعدَة لمُواجهـة، الاستجابة، وَالتعامل مَع الأزمَات الحَالية وَالمُحتمَلة؟	ع	40	78	66	2	0,7
	ن	21,7	42,4	35,9		
هَـل لَـدى المَكتبـات خُطـط وَآليـات عَمَـل للإدارة الأزمَات وَالاستجابة لَها؟	ع	49	90	45	2	0,7
	ن	26,6	48,9	24,5		
هَل تمتلك المكتبـة نظـام مَعلومَـات خَـاص بإدارة الأزمات؟	ع	92	62	30	1,66	0,7
	ن	50	33,7	16,3		
هَل لـدَى المكتبـة وَعـي ضـرفي قبـل وَأثنـاء حُدُوث الأزَمات؟	ع	78	75	30	1,8	0,7
	ن	42,4	40,8	16,3		
فـي حَالـة حُـدوث الأزمَـات، هَـل تَعمـل المكتبة عَلى تَقييم كُل التداعيات المُحتملة؟	ع	38	91	54	2	0,7
	ن	20,7	49,5	29,3		
فـي حَالـة حُـدوث الأزمَـات، هَـل تَعمـل المكتبـة عَلـى تَحديد الأهداف وَالغايات مِن الاجراءات المُتخذة؟	ع	36	77	70	2	0,8
	ن	19,6	41,8	38		
فـي حَالـة حُـدوث الأزمَـات، هَـل تَعمَـل المكتبـة عَلـى تَخطيط عَملياتها، اجراءاتها، وَنشاطاتها وَتحديد الأولويات؟	ع	36	68	79	2,2	0,8
	ن	16,6	37	42,9		

فـي حَالـة حُـدوث الأزمَـات، هَـل تَعمَـل المكتبـة عَلـى التقيـيم الآنـي لعَملياتهـا، اجراءاتها، وَأنشطتها؟	ع	32	77	74	**2,2**	**0,8**
	ن	17,4	41,8	40,2		
بَعد حُدُوث الأزمة، هَل تَعمل المكتبة عَلى التَعافي مِن الأزمَة مِن خلال التكيف وَاعادة الهَندسَة؟	ع	31	73	79	**2,3**	**0,7**
	ن	16,8	39,7	42,9		
بَعْد حُدُوث الأزمة، هَل تَعمل المكتبة عَلى التَعلم مِن الأزَمات، وَتقييم أداءها الاداري في الاستجابة لَها؟	ع	28	58	97	**2,4**	**0,7**
	ن	15,2	31,5	52,7		

المَصدَر: مِن اعداد الباحث

1.2 متطلبات إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسِية للمُطالعَة العُمُومية

مِن أجْل إدارة أزمَات فعَالة، لَبُدَ عَلى المكتبات أن تَتَوافر عَلى مُتطلبات مَاديَة، تقنية، وَمَعْرفية، تُمكنِهَا مِن تفعيل الإجْراءات وَالعَمَليات الخاصَة بجُهُود إدارة الأزمَات. وَمِن أهمْ هذه المُتطلبات نجد ضَرُورَة وُجُود:

- **مَصلحَة أو هيئة إدارية مَعنية بإدارة الأزمَات**

مِن خلال استجوابنا لمُدراء المَكتبات الرئيسية، تَبيَنَ لنَا أن هُناك اجْمَاع بَين مُدَراء المَكتبات الرئيسية (09/08) على عَدَم وُجُوُد هَيئة إدارية أو خلية خاصَة بإدارة الأزمَات في هياكلها الإدارية. غالبية المُدَراء أبدَو انفتاحًا عَلى تَشكيل هيئة أو خلية دَائمَة لإدارة الأزمَات، وَعلى وُجُوُد نيَة وَعَزم لتحقيق ذلك لاعتقادهم أن مِن شأن هَذه الخطوَة أن يَكون لهَا تأثيرَات ايجابية عَلى المكتبات خاصَة في الاستجابة للأزمَات.

وَأَكد المُستجوبون عَلى أنَ القوانين وَالتشريعَات لا تقف عَائقا في هَذا المَسْعَى، إلا أنَ الإجراء –في حَالة الشرُوع في تنفيذه– لَابُدَ مِن اسْتشارة الجِهَات الوَصِيَة وأن يُوَجَهَ كاقتراح لوزارَة الثقافة وَالفنُون مِن أجْل المُصَدَقة عَليه وَتقنينه. في حِين نَجد أن مُدير وَاحِد أبْدى عَدَمْ انفتاحِه للفكرَة مُعتبرًا أن مَكتبتهُ لَيسَت بحَاجَة إلى هيئة إدَارية مُتخصِصَة في إدارة الأزمَات.

- **فريق إدَارَة الأزمَات**

هُناك اتفاق بَيْن مُدراء المَكتبات (09/09) عَلى أن مَكتباتهم لا تَتَضَمَن فِرَق خاصَة وَدَائمَة لإدارة الأزمَات. وَأفادَ غالبية المُستجوبين (09/05) أنَ مَكتباتهم تُشكل فريق لكُل أزمَة بناء عَلى قرَار دَاخلي صَادِر مِن مُدير المكتبة يَتَضَمَن انشاء فريق للاستجابة وَمُعالجَة الأزمَة التي تُواجهُهَا المَكتبات، يُسمَى فيهَا قائد الفريق، أعضائهُ وَمَهَامُه.

في حِين أنَ (09/03) مِن المَكتبات –حَسَبَ مُديريها– فتَعْمَد إلى اللُجُوء إلى اللِجَان مُتسَاويَة الأعْضَاء في الاستجابة وَالمُعَالجَة للأزمَات التي تُوجِهُهَا. في حِين أن مَكتبَة وَاحدَة أبدى مُديرَها أن المكتبة لا تُواجِهُ أزمَات، وَمِنهُ فلا حَاجَة –بالنسبة لَهُ– لتشكيل الفرق سَواء بشكل دَائم أوْ المُؤقتة لكُل أزمَة.

- **الامكانية المَادية، التجهيزات وَالمَوارد المَالية**

بنـاءً عَلـى بَيَانـات الجَـدْول (20) يتبـين أن مُجتمَـع الدِرَاسَـة مُحَايْـد بخصُـوُص تَـوْفر الامكانيات المَاديَة، التجهيزات وَالمَوارد المَالية لإدارة الأزمَات وَذلك بمُعَدَل (2) وَالذي تَقديرُه مُحَايد. وَيُمكن تفسِير هذه البيانات عَلى أنَ المكتبات الرئيسية بشكل عَام أو غالبيتهَا عَلى الأقل تتوافر عَلى امْكانيات مَادِيَة وَمَاليَة تُؤهلهَا لإدَارَة الأزمَات –حَسَب مُعاينتنا وَمُلاحظتنا– ، إلا أنهَا لا تمْتلك رُؤيَة وَاضِحَة لإدارة الأزمَات، وَلعَملياتهَا، وَهذا مَا جَعَل مِن مُجتمَع الدِرَاسَة يَقف على الحِياد، أي أنَ الإمكانيات، التجهيزات وَالمَوارد المَالية وإن كانت مُتوافرَة، فهي غير مُستغلة وَمستثمرَة في جُهُود وَعَمَليات إدارة الأزمَات وَالاستجابَة لَهَا.

- **المَوَارد البشرية المُؤهَلة**

بناءً عَلى بيانات الجَدوَل المُقابل يتبين لنا أن غالبية مُجتمَعْ الدِراسَة يَروُن أن المكتبات الرئيسية تَمتلك امكانيات بشرية مُهَلة لإدارة الأزمَات وَذلك بنسبة (53,3%). إلا أنَ نِسبَة مُقاربَة لهَا جدًا (46,7%) يَرون أن المكتبات لا تتوفر عَلى الإمكانيات البشرية المُؤهَلة. وَأمَام هذه البيانات المُتناقضَة يَصْعُب الحُكم عَلى توجُهات مُجتمَع الدِرَاسَة. إلا أنَهُ يُمكن لنا الترجيح بناءً على البيانات السَابقة وَالتفاعُل المُباشر مَعَ المُجتمَع بأنَ المكتبات تَمتلك مَوَارد بشرية مُؤهلة في إدَارة الأزمَات، إلا أنهَا غير مُستغلة وَمُستثمَر فيهَا، وَالعُنصُرَان السَابقان يُؤكدان هَذا التَرجيح، إذ أنَ المكتبات لا تمتلك هيئات، خلايا، وَفرق لإدارة الأزمَات وَهذا مَا يُؤكد نُقص التوظيف وَالاستثمار لهَذه المَوَارد، كذلك نَجد أن بَعْض المكتبات تَستعين بمُوظفيها في مُواجهَة الأزمَات مِن خلال تَضْمِينهم في فرق غير دَائمَة في اطار جُهُودِها للإدارة أزمَات مَرحَلية مُعَينة، وَهذا مَا يَدُل عَلى وُجُود نسبي للمُؤهلات وَالمَوارد البشرية.

جَدْول رَقم –22– يُبين مَدى وُجُود موارد بشرية مُؤهلة في إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسية

		التكرارات	النسب
المُتغيرات	نعم	98	53,3 %
	لا	86	46,7 %
	المَجمُوع	184	100 %

المَصدَر: مِن إعداد الباحث

- **التكوين على إدارة الأزمَات**

بناءً عَلى بَيانات الجَدْوَل المُقابل نَجدُ أن المكتبات الرئيسية لا تقدم دَورَات تكوينية لمُوَظفيها في إدارة الأزمَات وَهذا مَا عبَر عَنهُ مُجتمَع الدراسَة بنسبة (51%). أمَا بخصُوص الاجابات التي أفادَت بوُجُود دَوَرات تَكوينية، فَغالبيتها رَبطتها بالتكوين الذي تلقوُه بخصُوص الاستجابَة لأزمَة «Covid-19» وَبَعْض مِن الدَورات ذات العَلاقة بالإجراءات الوِقائية وَالصِحيَة عَلى غرار الاسْعافات

جَدور رَقم –23– يُبين وُجُود تكوين على إدارة الأزمَات من عدمه بالمكتبات الرئيسية

		التكرارات	النسب
المُتغيرات	نعَم	79	42,9 %
	لا	105	57,1 %
	المَجمُوع	184	100 %

المَصدَر: مِن إعداد الباحث

الأوليَة، إجراءات الإخلاء أثناء الحرائق والزلازل ...وَغيرهَا، نافيين بذلك تَلقيهم لدَورَات شامِلة وَمُتخصِصَة في إدَارة الأزمَات. وَمِنهُ يمكن الحُكم عَلى أن المكتبات الرئيسية لا تُقدم لمُوظفيها دَورات تكوينية في إدارة الأزمَات.

- **الشراكات الاستراتيجية**

تُعتبر الشركات الاستراتيجية مَعَ الهيئات وَالمُؤسَسَات الحُكومِية وَغير الحُكومية المُتخصِصَة في إدارة الأزمَات أو المُؤسَسَات ذات العَلاقة بجُهُود الاسْتجابة للأزمَات، أحَد أهم المُتطلبات الأسَاسِية لإدارة الأزمَات. إلا أن غالبية المكتبات الرئيسية (09/08) – حَسَب مُديريها– لا تمْتلك شركات استراتيجية في مَجال إدارة الأزمَات، باستثناء مَكتبة تلمسَان الذي عَبرَ مُديرُها عَن وُجُود بَعْض مِن الشراكات الاستراتيجية مَعَ مَجمُوعَة مِن المُؤسَسَات وَالهيئات –وَإن كانت غيْر مُتخصَصَة في ادَارة الأزمَات– إلا أنَ لهَا أهميتها وَدَورهَا في الاستجابة للأزمَات حَسَب تَعبيره وَمِن هَذه الجهات ذكرَ: "الحِمَاية المَدنية، الشرطة، إذاعَة تلمْسَان، وَالمَدرَسَة الوَطنية لمُهندسِي المَدينة التي تُوفر للمكتبة التكوين وَالارشاد حَوَل التَوجُه نحَوَ المكتبات الخضراء، وَتفعيل دَور المكتبة في التنمية المُستدَامَة".

- **ثقافة تنظيمية مُحفزة**

مِن خلال بيانات الجدوَل (20) يتبين لنا أن الثقافة التنظيمِية بالمكتبات الرئيسية ليسَت مُحفزة على إدارة الأزمَات، إذ كانت اتجاهات مُجتمَع الدرَاسَة مُحَايدة بمُعدَل (3,2). وَما يُؤكد هَذا الترجيح هُوُ ضُعْف توَافر هَذه المكتبات عَلى عَديد مِن المُتطلبات الأسَاسية لتطبيق إدارة الأزمَات، فضْلا عَن ذلك، فالثقافة التنظيمية المُحفزة لإدارة الأزمَات، مُرتبطة بشكل مُباشر بمَدى توافر مَبادئ الحَوكمَة الجَيدَة المُرتبطة بهَا عَلى غرار الشفافية، الإفصاح، وَعَدَم وُجُود صِراع للمَصَالح، وَالصِرَاعات البينية لدَى المُوظفين وَالفاعليين وَالتي وَجَدنا أن مُؤشراتهَا سِلبية عَلى مُستوى هَذه المكتبات.

- **أنظمَة مَعلومات لإدارة الأزمَات**

تُشير بيانات الجَدوَل السَابق إلى أن المكتبات لا تمْتلك أنظمَة مَعلُومَاتية خاصَة بإدارة الأزمَات، وَهذا مَا اتفق عَليه مُجتمَع الدِرَاسَة بمُعَدَل (1,66) وَالذي تَقديرُه مُعُارضْ. وَمِن خلال مُلاحظتنا لمَيدَان الدِرَاسَة تأكدَ لنا عَدَم وُجُودِهَا. أمَا بالنسية للمُسْتجوبين الذي أفادُوا بوُجُودِها، فَعَللوا ذلك بأن لمكتباتهم أنظمَة مَعلُومَات شامِلة لأنشطة وَعَمَليَات المَكتبات وَإن كانت غير مُتخصَصَة في إدارة الأزمَات إلا أنَها –في نظرهِم– تَفي بالغرَض. في الواقع هذا الطرح غير صَحيح، خاصَة أن أنظمَة المَعلُومَات الخاصَة بإدارة الأزمَات هي أنظمَة تختلف عَن أنظمَة المَعلومَات الأخرى اختلافا جَوهريًا في طبيعة البيانات وَالمُعلومات المُدخلة، طُرق وَآليات المُعَالجة وَالتحليل، وَمُخرجاتها وَأهدَافها. وَعليه، فالمكتبات الرئيسية –قطعِيًا– لا تمتلك أنظمَة مَعْلومَات لإدارة الأزمَات.

بناءً عَلى مَا سَبق نسْتنتج أن المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية لا تتوفر عَلى أي مِن المُتطلبات الثمانية لإدَارَة الأزمَات. وَهذا مَا يَجعَلهَا مُؤسَسَات لا تَعْمَد إلى تطبيقات علمْ إدَارَة الأزمَات –عَلى الأقل في المُسْتوى الرَسْمِي وَالصَريح– وَالمُؤشر الأكبر عَلى ذلك هُوَ عَدَم تَضَمُنِهَا في الهيكل التنظيمي على مَصْلحَة أو قسْم لإدارة الأزمَات وَلا عَلى فريق دَائم للأزمَات.

2.2 عمَليات إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية

حَسَبَ الأنمُوذجَ المُقتَرح مِن طرفنا لإدارة الأزمَات بالمَكتبات العُمُومية[1]، تَتَوزع عَمليات إدارة الأزمَات عَلى ثلاثة مَراحِل أسَاسِية، وَهي عَمليات قبل حُدُوث الأزمَات، أثناء حُدُوث الأزمَات وَبَعْدَ حُدُوث الأزمَات. وَمِن خِلال هَذا العُنصُر الفرعي، سَنتطرق إلى مَدَى تطبيق المكتبات الرئيسية لهَذه العَمليات.

[1] أنظر: الفصل السَادس، ص. ص: 263–293

1.2.2 مَرحَلة مَا قبل الأزمَة

تَرتبط عَمليات إدارة الأزمَات في مَرحَلة ما قبل الأزمَة بالاستراتيجيات وَالخطط التي تَضعُهَا المكتبات بغية الاسْتعداد الجيد لإدارة الأزمَات وَالاستجابَة لَهَا، وَتَتضمَن مَجمُوعَة مِن العَمليات الإدارية وَالذهنية هِي:

- **وَضْع استراتيجيات وَخطط لإدارَة الأزمَات**

بناءً عَلى بيانات الجدوَل (20) يتبين لنا أن مُجتمَع الدِرَاسَة عَلى مَوْقف مُحَايد بخصُوص وُجُوُد استراتيجيات لإدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسية بمُعَدل (1,8)، وَكذا عَلى عَدم قيام المكتبات بالتخطيط لإدارة الأزمَات بمُعَدل (2). وَتتوافق اتجاهات مُجتمَع الدراسَة مَعَ تصْريحات مُديري هَذه المكتبات، حَيث أقروا بإجماع (09/09) على أن مكتباتهم لا تَتَضمن خطط واستراتيجيات مَكتوبة لإدارة الأزمَات، إلا أنَ غالبية مُديري هَذه المكتبات (09/07) أكدُوا أن مَكتباتهم تعْمَل عَلى إدارة الأزمَات بناء على استراتيجيات وَخطط ضِمْنية غيْر مَكتوبَة وَصَريحَة، كمَا أبدَوا استعدادهُم وَتطلعَهُم في التوجُه نَحْو صِيَاغة وبناء استراتيجيات وَخطط مَكتوبة وَصَريحَة مِن أجل تَعزيز فاعلية عَمليات إدارة الأزمَات بمكتباتهم. في حِين أن قلة مِن المكتبات (09/02) يَضُنُ مُديروها أن مَكتباتهم لَيسَت بحَاجَة لاستراتيجيات وَخطط لإدارة الأزمَات، مُعللين ذلك بأن مكتباتهم –حَسَب اعتقادِهم– لا تُواجه الأزمَات، وَإن وَاجهَتهَا فهي –برأيهم– ليسَت بالخطورة وَالحَجْم الذي يَسْتدعِي وُجُوُد اسْتراتيجيات وَخطط مُسْبقة، وَأن الأساليب وَالاجراءات الإدارية وَالقانونية التي يتخذها المُدير كفيلة بالاستجابة وَالادارة الجيدة لَهَا.

مَا يُفسر حَالة الحياد لدَى مُجتمَع الدراسة هُوَ اتباع المكتبات لاستراتيجيات وَخطط ضِمْنية. وَمَعَ ذلك تَجدُر الاشارة إلا أن الاعْتمَاد على إجراءات ضِمْنية، غالبا مَا تكُون غير فعَالة في مُوَاجهَة الأزمَات، وَعلى هذا الأسَاس يُركز الباحِثين وَالمُتخصِصِين عَلى ضَرُورة أن تكون الاستراتيجيات مَكتوبة، مُفصَلة، وَاضحَة وَمُتاحَة لجَمْيع الأطراف المُستجيبة

للأزمَات. وَنتيجَة لذلك نجد أن المكتبات لا تَمتلك حَقائِب لإدارة الأزمَات، وَهَذا مَا أكدَه جَميع مُديري المكتبات، مَعَ أنَهُم أشادُوُا بالفكرة، وَعبَر بَعْضُهُم عَن نيَتهم في التوجُه نَحوَ بناء حَقيبة للأزمَات خاصَة بالمكتبة كخطوة تكميلية لبناء وَوَضْع الخطط وَالاستراتيجيات.

- **آليات وَميكانيزمَات التنبؤ بالأزمَات**

استنادًا عَلى بيانات ذات الجَدوَل، يتبين لنا أن المكتبات لا تمتلك آليات وَميكانيزمَات تُمكنهَا مِن الاستشعار وَالتنبؤ بالأزمَات المُستقبلية. وَهذا مَا تشير اليه اتجاهات مُجتمَعَ الدرَاسَة بمُعَدَل (1,6) وَالذي تَقديره مُعَارض. وَهذا المُعَدَل مُتوَقع لأن بناء آليات وَميكانيزمَات الرَصْد وَالتنبؤ تتطلب وُجُود اهتمَام كبير وَمُستوى مُتقدِم مِن تطبيقات إدَارة الأزمَات. وَذلك لمَا تتطلبهُ هَذه العَمليات مِن بُنية تحتية تكنولوجية وَمَعلوماتية مُتقدَمة، وَتنسيق بين جُهُوُد إدارة الأزمات وَمُختلف الأقسام وَالمَصَالح داخل المكتبات، وَكذا لمَوَارد بشرية عَالية الخبرة في مَجال إدَارة الأزمَات وَالمكتبات العُمُومية.

- **تحليل وَتقييم المَخاطر**

يُعتبر التحليل وَالتقيم الآني وَالبَعْدي للمَخاطر، أحَدَ العَمَليَات الاستباقية لمُواجَهَة الأزمَات، نَظرًا لأن عَدِيد الأزمَات تَتشب عَلى شكل تَهديدات وَمَخاطر مَحدُودَة التأثير وَالانتشار، وَتَتفاقم بفعْل تفاعَل العَوامِل، الإهمَال، وَمُرُور الوَقت. وَنجَدُ أن مُجتمَع الدِرَاسَة عَلى مَوقف مُحَايد بخصُوُص قيام المكتبات بهَذه العَمليات بمُعَدَل (1,8). وَيعُزى هَذا المَوقف المُحَايد لكوْن المكتبات تَقوم بالاستجابة إلى المَخاطر وَالتهديدات دُون تَقيمِهَا وَتحليلهَا. وَهَذا مَا أكدَ عليه مُدَرَاء المكتبات الذين عَبَرُوا عَلى أنهُم يَعمَلوُن عَلى التَدَخل المُباشر وَالاستجابَة الآنية للمَخاطر وَالتهديدَات، إلا أنَهُم، لمْ يشيرُوا إلى قيام مكتباتهم بطريقة ادارية وَمُنظمَة عَلى رَصْد، تَحليل، وَتقييم المَخاطر وَأبعادِها. وَمِن ثمَة عَدَمْ التأكد مِن فاعلية وَجدْوى الإجراءات المُتخذة، خاصَة أن بَعْض التَهديدات وَالمَخاطر غالبا مَا تَخمَد لبعْض مِن الوَقت إثر إجراءات انفعالية وَسَريعَة، لتنمُو، تَتعَمق، وَتتفاقم في الخفاء مُشكلة

بـذلك أزمَـة مُعَقـدَة يَصْـعُب التعَامُـل مَعَهـا خاصَـة فـي حَالـت مَحدُوديـة الآليـات وَالطرائـق المُناسِبَة، السَريعَة وَالفعالة.

- **التلافي وَالتخفيف مِن المَخاطر وَالأزمَات**

عَلـى الـرُغم مِـن حِيَـاد آراء مُجْتمَـع الدِرَاسَـة حَـوْل قيـام المكتبـات الرئيسـية بـإجراءات التخفيف مِن المَخاطر وَتلافي الأزمَات بمُعَدل (1,8)، إلا أن دَلالات العِبَارَة السَابقة تُفيد بتـدَخل المكتبـات بـإجراءات آنيَـة فـي الحَالـة التـي تشـهَد حُـدُوث مَشـاكل أو تَهْديـدات عَلـى مُستوى المكتبـات. وَهـذا يؤشـر عَلـى وُجُـود مُمَارسَـات مِـن شـأنهَا أن تكـون أحَـد مُسـتويات التخفيف مِن المَخاطر وَتلافي الأزمَات. وَمَعَ ذلك فالمكتبات لَا تقوم بهَذه العَمليات الإدارية الذهنية بشكل مُخطط وَمُنظمْ وَهَذا مَا مِن شأنِه أن يُؤثر عَلى فاعليتهَا. خاصَة أن اجراءات التلافي، وَالتخفيف تَتطلبان التَخطيط المُسبَق وَالتنسيق وَالتقييم المُسْتمَران، وَكذا استهدَاف جُذوُر وَأسْباب المُشكلة، وَهذا مَا يضْعِف مِن الإجراءات الاعتباطية وَالأنية التي غالبا مَا تَتفاعل مَعَ أعراض المَخاطر وَالأزمَات.

- **الاستعدَاد للأزمَات**

آراء مُجتمَـعَ الدراسَـة مُحَايـدة بمُعَـدَل (02) حَـول اسـتعدَاد المكتبـات لمُوَاجهَـة أزمَاتهـا، وَيعُوُد هَذا الحِياد لإدرَاك المُجتمَع بتوفر المكتبات عَلى الإمكانيات المَاديَة، المَالية، وَالبشرية اللازمَة لذلك وَإن كان بشكل نِسبي. إلا أن الاستعدَاد للازمَات يَتطلب تَوافر مُتطلبات إدَارة الأزمَـات التـي تَـم الإشـارَة إليهَـا مُسـبقا وَالتـي وَجَـدنا عَـدَم تَوافرهـا، وَكـذا وُجُـوُد خطـط واستراتيجيات مُسبقة اضـافَة إلـى العَمليـات التقنيـة الأخـرى عَلـى غـرار ميكانيزمـات التنبـؤ، تحليل وتقيم المَخاطر وَالتخفيف وَالتلافي، وَبمَا أنَ المكتبات الرئيسية لا تتوافر عَلى غالبية هَذه الإجراءات، وَتقوُم ببعْضهَا بشكل ضِمْني دُوُن تنظيم وَتخطيط، يُمكن ترجيح أراء مُجتمَع الدراسة وَالحُكم عَلى عَدَمْ اسْتعدَاد المكتبات لإدارة أزمَاتهَا وَالاستجابَة لهَا.

- **الوَعي الظرفي قبل وَأثناء حُدُوث الأزمَات**

يُعتبر الوَعْي الظرفي أحَدَ العمَليات الإدارية شديدَة التعقيد وَصَعبت القيَاس لارتباطها بالعَدِيد مِن المُتغيرَات الأخرَى على غرار الثقافة التنظيمية، أنظمَة الاتصَال، التشبيك بَين الأقسَام وَالمَصَالح، الشفافية، الإفصَاح وَغيرُهَا. وَتفيد بمَدَى إدراك وَوَعْي المكتبات مِن خِلال مَسْؤُوليهَا وَعُمَالهَا المُمَثلين في أقسَام وَمَصَالح المَكتبَة، بالأحداث وَالتغيُرَات التي تطرأ عَلى المكتبَة. وَكلمَا كان الوَعْي الظرفي بالأزمَات عاليا كُلمَا كانت اجْراءات وَتدابير إدارة الأزمَات وَالاستجابَة لهَا أكثرَ فاعلية. إلا أنَنا وَجْدنا أن المكتبات الرئيسية لا تَتمَتع بوَعْي ظرفي عَلي بالأزمَات التي توَاجهُهَا، وَهَذا مَا يُؤكده مُتوسط اجابات المُستجوبين بمُعدَل (1,8) وَالذي تَقديرُه مُحَايد. وَإذا مَا أخذنا بعَين الاعتبار بيانات المُتغيرات السَابقة المُرتبطة بَهَا، نتأكد مِمَا تَوجَه إليه المُستجوبين. وَمَعَ ذلك لا يُمكن إنكار وُجُوُد مُسْتوى قريب مِن المُتوَسط يفيد بوَعي ظرفي قدْ يكون أكثر في حَالات اشتدَاد وَتوَسُع الأزمَات.

بناء عَلى مُناقشاتنا السَابقة، نَسْتنتج أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية لا تؤدي أي مِن العَمَليات الاسْتباقية لإدَارة الأزمَات. وَهذا مَا يَجعَلهَا غيْر مُسْتعدَة تمَامًا لإدارة أزمَاتهَا، ذلك أنَهَا لا تنتهج أي استراتيجيات لمُواجهَة الأزمَات، كمَا أنهَا لا تُخطط عَملياتها. وَالأعْمَق مِن كل ذلك أنَهَا لا تعطي أهمَية لإدَارَة الأزمَات. وَهذا رَاجعٌ لتصَورَاتها الخاطئة وَعَدم اتباع للمَناهج العلمية في إدارة الأزمَات.

2.2.2 مَرحَلة الأزمَة

تُعتبَر مَرْحَلة الأزمَة قلب عَمَليات إدارة الأزمَات لمَا لهَا مِن أهمية كبيرَة نظرا لأنَها المَرحَلة الوَحيدة التي تتفاعَل فيهَا المكتبة بطريقة مُباشِرَة وَآنيَة مَعَ الأزمَات. وتقوُم في الأسَاس عَلى مَدَى جَاهزية واسْتعدَاد المكتبة لمُوَاجهَة الأزمَات في المَرحَلة السَابقة. تتضَمَن هَذه المَرحَلة عَلى قسْمَين أسَاسِيان وَمُتكامِلين مِن العَمليات هُما إجراءات الاستجابة،

وَالعمليات الإدَارية المُرَافقة لهَا. سَنتطرق إلى اجراءات الاستجابة في عُنصُر رئيسي منفصِل، في حِين سَنركز في هذا العُنصُر الفرعي عَلى العَمليات الإدَارية المُراقة وَالمُتمَثلة في:

- **تقييم التدَاعيات المُحتمَلة**

مِن الإجراءات الأولية وذات الأهمَية في عَمليات إدارة الأزمَات، هي تَقيم جَمَيع التَدَاعيات وَالتأثيرات وَالأضْرار المُحتمَلة للأزمَة. وَذلك مِن أجل الاختيار الصَحِيح للاستراتيجية أو الاستراتيجيات، الخطط، الوَسَائل، الآليات وَالإمكانيات المُناسِبَة للاستجابة. وَنَجدُ أن المكتبات الرئيسية لا تقوُم بهَذه العَملية. إذ نَجد أنَ مُجتمَع الدِرَاسَة عَلى مَوقف مُحَايد بخصُوُص هَذه العمَلية وَذلك بمُعَدل مُتوسط إجابات قدرُه (2) وَالذي تقديرُه مُحَايد، إلا أن ترجيحَنا السِلبي لهَذه العَملية يقوم عَلى أسَاس التحليلات السَابقة، فهذه العَملية تتطلب تحليل الأزمَة وَتقيمَهَا، وَهذا مَا لا تقوم بِه المكتبات، وَالهَدف مِنهَا هُو تحديد الاستراتيجيات وَالخطط وَهذا مَا لا تتوافر عليه المكتبات. وَعليه فالمكتبات الرئيسية لا تقوم بتقييم التداعيات المُحْتمَلة للأزمَات، وَحَتى إن كانتْ هُناك مُمَارسَات ضِمنية، اعتباطية، غير علمية، –التي أشار إليها المُستجوبون– فهِي في غالب الأحْيان لنَ يكون لهَا الفاعلية المَرجُوة في عَملية إدارة الأزمَات إلا باعتبارات الصُدفة وَهُوَ مَا نستبعدُه وَمَا لا يُمكن الاعتمَاد عَليه.

- **تخطيط عمَليات، اجراءات وَأنشطة الاستجابة وَتحديد الأولويات**

ترتبط عَمَليات اسْتجابة المكتبات لأزمَاتهَا بالخدمَات وَالأدوَار التي تَقوم بِهَا لخدمَة المُستفيدين وَالمُجتمَعَات المَحَلية. وَبناء عَلى بَيَانات الجَدَول السَابق، نجدُ أن مُجْتمَع الدراسَة على مَوقف مُحَايد بمُعدل مُتوسِط اجابات قدرُه (2,2) وَالذي تقديرُه مُحايد. وَهذا رَاجعٌ لكون المكتبات الرئيسية تَقومُ وَتتَوجَه لبناء مَجمُوعَة مِن الخدَمات الجديدة وَتتوجَه نَحوَ أداء مَجمُوعَة مِن الأدوَار الجديدة كمَا سُنبين في العُنصُر التالي. إلا أنَها غيرُ مُخطط لهَا، وَتقوم بِهَا المكتبات بمُعْزل عَن جُهُوُد الاستجابَة للأزمَات، وَمَعَ ذلك نَجدُ أنَ مِن شأن هَذه العَمليات

أن يكُون لهَا تأثير ايجابي عَلى المكتبات. وَمِنهُ يمكن الترجيح عَلى أن المكتبات لا تقوم بتخطيط الإجراءات وَالأنشطة المُرتبطة بالاستجابَة، رُغمَ قيامِهَا بأنشطة وَعمَليات الاستجابة.

- **تحديد أهداف إجراءات الاستجابة**

على الرُغم مِن حِياد آراء مُجتمَع الدِرَاسَة بمُعَدل مُتوسط اجابات قدرُه (02). فنظرًا لكون هَذه العَمَلية مُكمِلة للعمَليات السابقة، فمَن الطبيعي أن نجد أن المكتبات الرئيسية لا تُحَدِد الأهدَاف مِن الإجراءات التي تقوُم بهَا للاسْتجابة للأزمَات، ذلك أنَها كمَا أشرنا سَابقا لا تُتسق اجراءات الاسْتجابة مَعَ جُهُد إدارة الأزمَات. وَبالتالي فالمكتبات الرئيسية لا تحَدد أهداف واجراءات الاستجابَة.

- **التقييم الآني لعَمليات الاستجابَة**

يعَد التقييم الآني أحَدَ الأليات التي تُمكن المكتبات مِن رَصْد مَدى نجَاعَة الإجراءات المُتخذة، وَمَدى فاعليتهَا، مِن أجْل تقويمِهَا وَتحسِينهَا في حَالة وُجُود أي قصُور أو خلل فيهَا. وَمَعَ أن المكتبات العُمُومية تقوم بمَجمُوعَة مِن الخدمَات، وَالأدوار التي تَدخل ضِمْن جُهُود الاستجابة، إلا أنَ تقيمَهَا لهَا ضَعيف، وَهَذا مَا عَبَر عَليه مُجتمَعْ الدِرَاسَة، إذا كان مُعَدل مُتوسط اجاباتهِم هُوَ (2,2) وَالذي تقديرُه مُحَايد.

بناءً على مَا سَبق نستنتج أن المكتبات الرئيسية لا تقوم بالإجراءات الإدارية المُصَاحبة لجُهُود وَعَمليَات الاستجابة للأزمَات. وَلا تُولي لَهَا أهَمية، وَذلك نَظرا لعَدَم وُجُود جهَات أو فريق مُتخصِص بهَذه المَهَام الإدارية وَالاستراتيجية. فَضلا عَلى ذلك نجد عَدَم وَعْي وَإدراك لدَى غالبية المُسْتجوبين، فهَذه العمَليات بالنسبَة لهُمْ مُرتبطة فقط بالمُؤسَسَات المَالية وَالاقتصادية، وَعليه يتصَورُون بأن مكتباتهم غير مُلزمَة بها وَليسَت بحاجَة لأدائها.

3.2.2 مَرحلَة مَا بعدَ الأزمَة

تُعتبر مَرحَلة مَا بَعْد الأزمَة، التي تنطلق بَعْد الانتهاء مِن عَمليات الاستجابة، أحَدَ المراحِل الهَامَة في جُهُود إدارة الأزمَات وَالاستجابَة لهَا، وذلك لأنهَا تَعْمَل على مُراجَعَة وَتقييم الجُهُود المَبذولة، وإعادة التخطيط لمُواجهَة الأزمَات المُستقبلية. تَقوم هَذه المَرحَلة عَلى عمليتين إداريتين هُمَا:

- **التكيف وَاعادة الهَندَسَة**

تشير بيانات مُجتمَع الدراسَة عَلى وُجُود مُستوى دُون المُتوسِط في تكيف المكتبات الرئيسية واعادة هَندسَة نفسهَا بعد الأزمَات، وَهذا مَا يبينه إليه مُعدَل مُتوسط اجابات المُستجوبين المُقدَر بـ (2,3). ومَا يُؤكد وُجُود هَذا المُستوى هُوَ:

- عمَل المكتبات عَلى التكيف مَعَ المُتغيرات الحَديثة التي أسفرَت عَنها الأزمَات مِن خلال العَمَل على تصْميم، بناء، وَتقديم خدَمات جَديدة؛
- عَمل المكتبة عَلى إعادَة هَندسَة نفسهَا، مِن خلال العَمَل على تَوسِيع أدوارهَا الكلاسيكية وَالتَوجُه نَحوَ آداء أدوَار جدِيدَة؛ وَ
- عَمَل المكتبة على إعادة الهَندسَة الإدارية لهياكلها وَأقسامِهَا –وإن كان بشكل بَسِيط نظرا لتعقيدات البيئة التشريعية وَالقانُونية– عَلى غِرار اضَافة أقسَام جديدة تُشرف عَلى الخدَمات وَالأدوَار الجديدة.

- **التقييم وَالتعلم**

تُعَد عَمليات تقيم إجراءات التخطيط وَالاستجابة عَلى دَرجَة عالية مِن الأهمية، إذ تمكن المكتبات مِن تحديد نقاط القوة وَالضعف في جُهود عَمليات إدارة الأزمَات، وَمِنهُ الاستثمار وَتقويَة نقاط القوة، وَالتعَلم مِن الأخطاء وَتقويمهَا. وَالحُصُوُل عَلى بيانات وَمَعلومَات مُفيدَة في عَمليات إعادَة التخطيط لإدارة الأزمَات المُستقبلية. وَنَجد أن المكتبات الرئيسية تَقوم بهَذه الوَظيفة، وَهذا مَا يُؤكدُه مُجتمَع الدِرَاسَة بمُعَدل مُتوسط حِسابات قدرُه (02). تجدُر الإشارة

إلـى أن المكتبـات الرئيسـية لا تقـوم بهـذه العَمَليـات بطريقـة مُخططـة وَمُنظمـة للاسـتجابة للأزمَات، بَل مِن خلال التقييم الإداري الشامل للمكتبة وَالذي يتم في الغالب سَنويا.

بناء عَلى النتائج التي ناقشناهَا في هَذا العُنصُر نسْتنتج أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية لا تُؤدي عَمليات إدارة الأزمَات، وَذلك راجعٌ لعَدم توفرها لمُتطلبات إدارة الأزمَات، وَعدَم الوَعي وَالاهتمام بتطبيق مَناهج وَمقاربات علم إدارة الأزمَات. وَمَعَ ذلك، وَجَدنا بعض القرائن وَالمُؤشرات التي تَدل على أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، تَعمَد إلى إدارة الأزمَات بشكل ضِمْني، وَيتجلى ذلك في عَمَليات الاستجابَة أكثر مِمَا هُوَ الحَال عَليه في العَمليات الإدارية الصَريحة. وَعلى هَذا الأساس نخصِص العُنصر التالي للكشف عَلى مَدى استجابة المكتبات الرئيسية لأزمَاتهَا –وان كان بشكل ضِمني– وَمَدَى فاعليتها وَتناسُقها مَعَ أزمَاتها.

3. اسْتجَابة المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية للأزمَات

تتمثل الاستجابة في البرامج وَالخدَمَات وَالإجراءات المُرافقة لعَمليات إدارة الأزمَات وَهي مِحْوريَة وَعَلى دَرجَة عالية مِن الأهمِيَة، لكونها تُمثل الجَانب العَمَلياتي لإدارة الأزمَات. وَنظرًا لأهميتهَا الكبيرة ارتأينا أن نعَالجهَا في عُنصُر مُستقل بُغية تَعْميق النقاش فيها.

1.3 اعتبارات الهَوية والأبعاد

مِن خِلال بيانات الجَدول (20) يتبين لنا أن مُجتمَع الدراسة عَلى مَوقف مُحايد مِن قدرة المكتبة عَلى التنافس وَجذب مُنافسين جُدد، هَذا باعتبار أن المكتبات العُمُومية باتت تُشكل في أذهان وَتصَورات المُجتمَعات نظامًا تقليديا للمَعْلومات، التعليم، وَالتثقيف. فضلا عَن أن المكتبات الرئيسية تُعاني مِن أزمَة عَلى مُستوى المُنافسين وَذلك رَاجعٌ في الأسَاس إلى عَاملين أساسيين:

- يتمَثل الأوَل في ضُعف الاستثمار في المكتبات العُمُومية مِن جِهَة؛ وَ
- مِن جهة أخرى؛ طبيعة مُنافسي المكتبات العُمُومية، التي نشأة في بيئة رَقمية تفاعُلية سَريعَة الوُصُوُل، وَقائمَة على مَركزية المُستعمِل.

وَعليه، فالمكتبات العُمُومية مُضطرة إلى الاستجابة لهَذا الوَضْع، وَذلك مِن خلال تبني استراتيجية تُمكنها مِن التحَوَل الرَقمي وَتقليص الفجوة التكنولوجية مَعَ مُنافسيها، وَالتوجُه نَحْوَ أنمُوذج خدماتي يَرصُد، يستجيب، وَيتواءم مَع السُلكيات والاحتياجات الجديدة للمُستفيدين في البحث عَن المَعلومات وَاسْتهلاكها.

إن هَذا النوع مِن الاستجابة لا يقتصِر فقط عَلى تَبني خدمَات أو اجْراءات وَعمليات آنية أو مُستقبلية، بَل –أعمَق مِن ذلك– يَدعُو المكتبات لإعادة التفكير في هَويتها وَطبيعَة خدَمَاتها وَأنشطتها. فإن أخذنا التَوجُهات الجديدة لإعادة تَعريف المكتبات العُمُومية بعين الاعتبار، يُمكننا الاقتراب أكثر مِن المفهُوُم الجديد وَالمُركب للمكتبات العُمُومية باعتباره

استراتيجية للاستجابة للأزمَات. وَمِن خلال بيانات الجَدوَل السَابق، نجد أن مُجتمَع الدِرَاسَة يُوافق عَلى هذا التَوجُه. حَيث يُوافق بمُعَدل (3,9) عَلى ضَرُورة تعزيز المكتبات العُمُومية في تواجُدِها عَلى البيئة الرَقمية وَالتحَول إلى المكتبة (2.0) المُتفاعلة مَعَ المُستفيدين وِفقا لأليَات، خدَمَات، أدوَار جَديدة، مُتناسِبَة وَمُتوائمَة مَعَ تطلعات، احتياجات، وَسُلكيات المُستفيدين.

وَفي ذات السِياق نجد أن مُتوسِط اجَابات مُجتمَع الدرَاسة تشير إلى مُوافقتهِ عَلى أن المكتبات الرئيسية، لَابُدَ أن تَتَوجَه نَحْوَ أنمُوذج الفضاء العُمُومِي، وَأن تَتَحَوَل إلى فضَاء الثالث، حَيْث تُصْبح فضاءً مَفتوحًا لالتقاء المُواطنين وَمُمَارسَة الأنشطة وَالنقشات ذات الاهتِمَام المُشترك وَذلك بمُعَدَل (3,7). وَهذا يعُوُد في الأسَاس إلى تَغير "باردِيغمي" في تَصَوُرات المُستفيدين بخصُوُص المكتبات العُمُومِية، فمَعَ تزَاجعِهَا في مَجَال المَعلوُمَاتية – اتاحَة وَتَوزيع المَعْلومَات– بَات المُستفيدُون يتطلعُون إلى خدَمَات جَديدة مِن المكتبات العُمُومِية، عَلى غِرار تَوفير الفضَاء الصِحي والمُلائم للنقاش وَتبادُل الأفكار وَتزجية أوقات الفراغ. وَأن تتحَول المكتبات مِن كونها مَركزا للمَعلومَات وَفضاءً خاصًا للباحثين وَهُواة المُطالعَة وَالكتب يَسُودُه الهُدُوء وَالنظام، إلى فضاء مَفتوح للجَمِيع، يَدعَم هويات مُتعَدِدَة لدَى الأفراد وَالجمَاعات المُختلفة وَالمُتعددة، وَيُسَاهم في القضايا الاجتماعية، السياسية، الثقافية، البيئية للمُجتمَعَات المَحَلية.

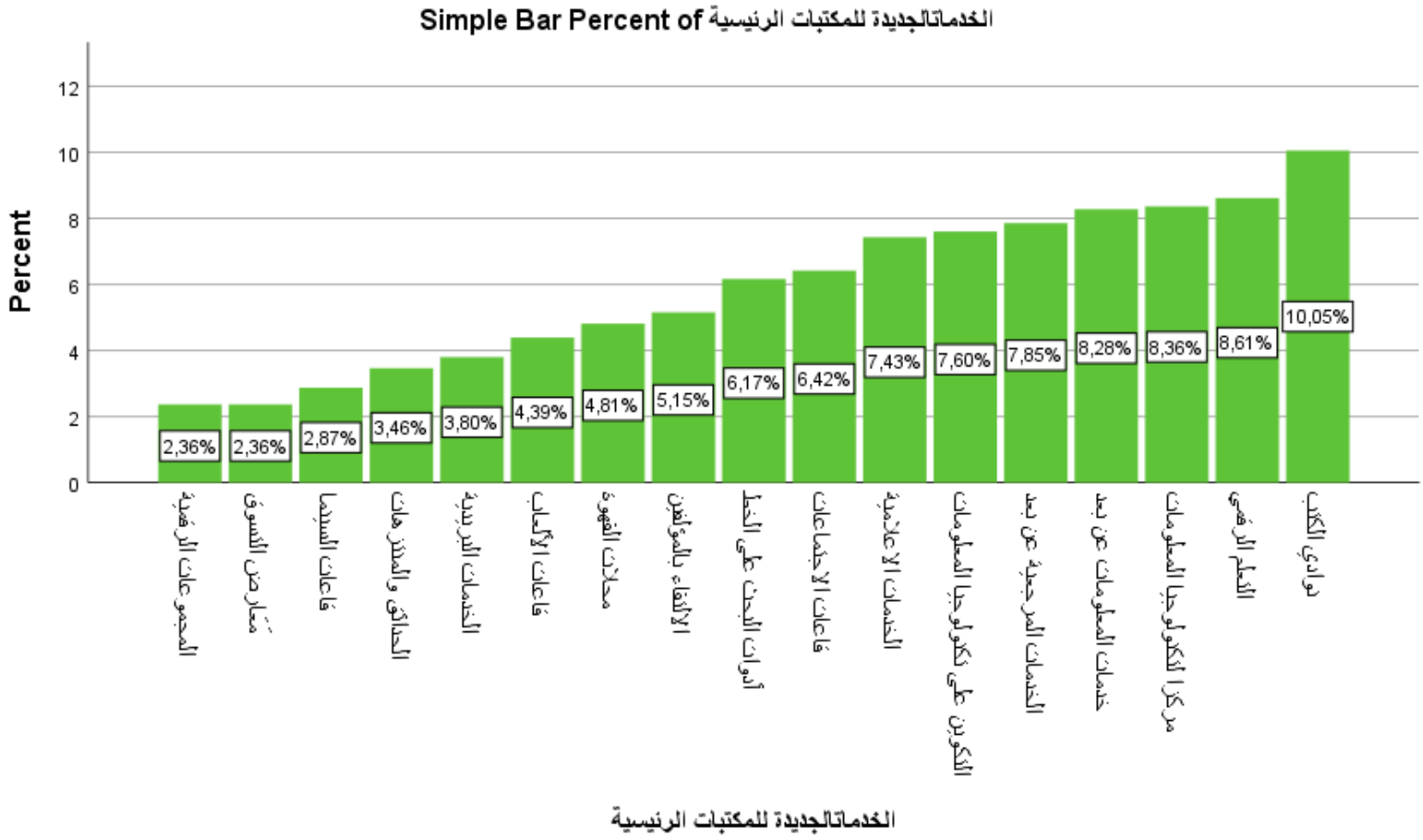
وَمِن الأوجُه الأخرى، أو الأبعَاد الأخرى للهَوية المُتعَددة للمَكتبات التي تَطرح نَفسَها كبديل لأنمُوذج الهَوية الوَاحِد، هُوَ تَحَول المكتبات إلى مُؤسَسَات خضراء صَديقية للطبيعَة وَدَاعمَة لجهُوُد الأفراد وَالمُجتمَع في الدفاع عَن الطبيعَة وَالحفاظ عَليهَا. وَلَقد كانت تَوجُهَات مُجتمَع الدِرَاسة ايجابية بخصُوص هَذا التَوَجُه بمُعَدَل (3,9). وَهذا التَوجُه نَحوَ المكتبات الخضراء يَستلزم عَلى المكتبات العَمَل عَلى مُستويين:

- يتمَثل الأول في" أن تحْرصَ المكتبات العُمُومية أن تكُون مَبانيها وَاستهلاكها للطاقة وَالمَوَاد الأوَلية التي تَسْتخدمُهَا في عَملياتها وَأنشطتها أن تَخضع وَتستجيب لمُتطلبات وَمَعايير بيئية تَضمَن عَدَم تأثيرهَا السلبي؛ وَ
- ثانيا: أن تَعمَل المكتبات كدَاعِم وَمُرَوج للسِياسَيات وَالبرَامج وَالمَشاريع الخضراء، وَذلك مِن خِلال تَسْخير جُهُودها، مَجمُعاتها، خدَمَاتها، وَفضاءاتها في سَبيل تَوعية المُجتمَعَات المَحَلية بمَخاطر تغيرات المُناخ وَالحَاجَة لتبني نهْج مَعيشي صَديق للطبيعة وَالتأثير فيهم للتَوجُه نَحْوَ خِدمَة وَصَدَاقة البيئة. وَهذا مَا يضْمَن للمكتبات المُسَاهمَة وَالانخراط في القضايا الهَامَة وَالمصِيرية للمُجتمَعَات، وَكسْب احترام وَثقة المُجتمَعات وَالمُستفيدين مِنها، وَتعزيز مَكانتها الاجتمَاعية.

2.3 الخدَمات الجديدة

لتَحقيق الأبْعَاد الجَديدة –السَابقة– للهَوية المُتعَددة للمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية وَزيادَة فاعليتها في الاسْتجابة لأزمَاتهَا يتَوَجَب عَلى هذه الأخير أن تَعمَل عَلى تَصْمِيم وَتطوير خدَمَات جَديدة تُعنى بهَذه الأبعَاد وَتُعززها. وَمِن جُمْلة هَذه الخدمَات نَجد تلكم المُوضحَة في التَمثيل البياني التالي.

التمثيل البياني رَقم –07– يُبين الخدمَات الجديدة للمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية



المَصدَر: مِن اعداد الباحث

بناءً على بيانات الشكل أعْلاه، يتبين لنا أن مُجتمَع الدِرَاسَة مُوافق عَلى جَمِيع الخدَمَات الجَديدة المُقترحَة مِن طرفنا، كجُزء مِن جُهُود اسْتجابة المكتبات الرئيسية لأزمَاتها. نشير إلى أن هَذه الخدَمَات تَم تَحديدُها في الجَوانب النظرية باعتبارها الخدَمات الجديدة الأكثرَ طلبا لدَى مُستفيدي المكتبات العُمُومية في العالم، وَباعتبارها كذلك تجارب رائدة تَعْمَل المكتبات

العُمُومية عَلى تَصْمِيمها وَتطويرها كجزء مِن استجابتها للأزمَات وَجَذب المُستفيدين الجُدد وَتحقيق رضى المُستفيدين الفعلين. كمَا ننوه أن المُجتمَع لمْ يقترح بدَوره أي خدمَات أخرى. وَمِن خلال الفقرات الأتية سَنناقش النتائج السَابقة مِن خِلال تَرتيب الخدمَات مِن الأكثر تَوجُهَا اليها إلى الأقل استجابة إليها مِن طرف المُجتمَع. وَنشير كذلك أن النسَب المئويَة مُعبرة عَن نِسبة الخدمَة مِن مَجمُوع الخدمَات المُختارة مِن طرف المُجتمَع.

عديدة هي الخدمات الجديدة التي تَعتزم وَتعمَل المكتبات الرئيسية عَلى تَصْمِيمها، تَطويرها وَمِن أكثرهَا تكرارا لدى مُجتمع الدراسَة نجد: نوادي الكتب، التعلم الرَقمي، مَركز تكنولوجيا المَعلومات، خدمَات المَعلومات عَن بعد، وَالخدمات المرجعية عن بُعد، بنسَب هي على التوالي (10,05%، 8,61، 8,36، وَ 8,28، 7,85%). مِن خِلال قراءتنا للبيانات، نلاحظ أنَ الخدَمات الجديدة التي تُركز عَليها المكتبات الرئيسية هِي الخدمَات ذات التفاعُل المُباشر بالمُستفيدين وَالتي تَعتمِد عَلى التكنولوجيات الحَديثة. وَمِنهُ فالتركيز في الاستجابَة عَلى أزمَتي نُقص تَردُد المستفيدين وَأزمَة الفجوة الرَقمية.

تَرتبط خدمَة **نوادي الكُتب**، ارتباطا وَثيقا بالخدَمات التي تُعزز توجُه المكتبات للتَحَول إلى فضاء عُمُومي وَفضاء ثالث، وَذلك لمَا تسْمَح به هَذه الخدمَة مِن تَوطيد العَلاقات بَين أفراد المُجتمَع، ولاعتبارها أيضًا وَسيلة للنقاش العُمُومي الجَاد، الهَادف، وَالمَنطقي. كذلك تعْمَل هَذه الخدمَة عَلى زيادة اهتمام المُجتمَع بالمكتبات والتأثير ايجابًا عَلى نِسبب التردُد إلى المكتبة. فضلاً عَن دَعْم وَتنمية رُوح المُطالعة وَالقراءة لدَى النشأ.

وَنظرا لكون غالبية مُستفيدي المكتبات الرئيسية مِن تلاميذ المَدَارس، المتوسطات، وطلاب الثانويات، وَالجَامِعَات –حَسْب مَا صَرحَ به مُدراء المكتبات– نجد أن ثاني أكثر خدمَة تم التركيز عليها هي **التعليم الرقمي** لمَا لهَا مِن أهمية في تُعزيز الدَور التعليمي للمكتبات العُمُومية باعتبارهَا دَاعما وَمُكمِلا للمُؤسَسَات التربوية وَالتعليمية، وَكذا لمَا تتيحُهُ مِن فرص للتعَلم الذاتي لدَى الأطفال وَمَحدُدي المُستوى التعليمي الذين لمْ تتح لهُم الفرصَة بمُزاولة التعليم الرَسْمي.

وَمِن أجْل تحقيق هَدف التعليم الرقمي، على المكتبات أن تتحَوَل إلى مركز لتكنُولوجيا المَعلومات، لذلك نجد أن مُجتمَع الدراسة يَحرص على تطوير هذه الخدمَة، وَالتي تعْمَل عَلى إعادة ثقة المستفيدين بالمكتبات العُمُومية باعتبارها مَصدرا مَوثوقا للمَعلومَات وَالمَصَادر،

وَأنها مُتاحَة عَلى البيئة الرَقمية وَليسَت بمُعزل عَن مُنافسيها الجُدُد. كذلك تُعتبر هذه الخدمَة مِحورية نظرا لأن غالبية المُستفيدين المُحتملين للمكتبات الرئيسية هُم مِن الجِيل «Z» وَالذين ينجذبُون للتكنولوجيا الحديثة وَيفضلونها كوسيلة أساسية في بحث، تدَاول المَعلومَات و استهلاك.

يلي ذلك **خدمات المعلومَات** عن بُعد **وَالخدمة المَرجعية عَن بُعد**. وَهي خدمَات مَكتبية مُباشرة تَهدف إلى الاستجابة للاحتياجات المَعلوماتية الفورية لدَى المُستفيدين مِن خلال مُستويان، يتمثل الأول في المُستوى الأعلى وَهُوَ تقديم مَعلومَات وَحقائق نِهائية للمُستفيدين كالإجابة على استفسَارات مُعينة، تتطلب مِن اخصَائي المَعلومَات البَحث عَن النتائج وَتلخيصها، تنظيمها وَارسَالها في شكلها النهائي للمُستفيدين، أمَا عَن **الخدمات المَرجعية عَن بُعد** فهَي غالبا استفسارات أو طلبات تُعنى بمَصَادر المَعلومات، إذ يتعين على أخصَائي المَعلومات تَوفيرهَا للمُستفيد أو ارشادَه إلى المكان الذي سَيجدُها فيه مُتاحَة. وَالاعتماد عَلى التكنولوجيا في هَذه الخدمَات يُمكن المُستفيدين مِن استخدَام المَكتبة عَن بُعد دُون عَناء التنقل إليها في حَالة عَدم المَقدرة لأي سَبب كان، وَهتان الخدمَتان تضْمَنان للمكتبة العَمل وَالتفاعل مَعَ مُستفيديها خارج جُدرانها الأمْر الذي يُنمي رُوح الانتماء وَالوفاء لَدى المُستفيدين وَهذا مَا ينعكس ايجابا عَلى نسبب التردد والاستخدام.

وَعن الخدَمات الجديدة ذات التركيز المُتوسط لدَى مُجتمَع الدراسَة فهي: التكوين على تكنولوجيا المعلومات، الخدمات الاعلامية، قاعَات الاجتماعات وَأدوات البحث عَلى الخط، بنسَب هي على التوالي (7,60، 7,43، 6,42، وَ 6,17%) وَالمُلاحظ في هذه الخدَمات ارتباطها بالخدمَات الاجتماعية للمكتبات العُمُومية. يُعد **التكوين على تكنولوجيا المَعلومَات** أحَد أهم الخدمات الجديدة التي تسْعى المكتبات العُمُومية لإتاحتها كجزء مِن الاستجابة للأزمَات، إذ تَعْمَل هذه الخدمَة على تعزيز دَور المكتبات في القضَاء عَلى الأمية التكنولوجية بين أفراد المُجتمَع خاصَة كبار السِن مِنهُم، كمَا تعمَل كذلك على زيادة استخدام المكتبات مِن خلال استقطاب مستفيدين جُدد ذوي الاهتمام بتكنولوجيا المَعلومات، وَتعْمَل هذه الخدمَة أيضًا على تنمية مَهارات المستفيدين في البحث عَن المَعلومَات سَواء باسْتخدام البرامج التكنولوجية الخاصَة بالمكتبة أو مِن خلال استخدَام الإنترنت. وَفي هذا السياق، نَجد أن تمكين المكتبات لمُستفاديها مِن استجواب مَراصِد البيانات وَالمعلومات الخاصَة بالمكتبات

مِن خلال اتاحة **أدوات بَحث عَلى الخط**، يُمكن المكتبة مِن المُنافسَة في البيئة الرَقمية، خاصَة أن هَذه الأخيرَة باتت مَليئة بالأمرَاض المَعلوماتية كانتشار المَعلومَات المَغلوطة، النصْب، الاحتيال وَغيرهَا، وَعليه تُشكل هَذه الخدمَة حَلا مِثاليا للمُستفيدين الذين يُمكن لَهُم الاستفادة مِن مِيزات تقنيات المَعلومَات الحَديثة وَكذا مِن المَوثوقية العالية وَمِصداقية المكتبات العُمُومية كمَصدَر للمَعلومَات.

تُعد **خدمَات الإعلام** أحَد الخدمَات الجديدة التي تُقوم بهَا المكتبات في اطار دَورها الإعلامي وَالاجتمَاعي، وتُمكن المكتبة مِن التفاعُل المُستمِر مَعَ مُستفيديها. وَهذا مَا ينعكس ايجابًا عَلى طبيعَة العلاقة بين المكتبة وَالمُستفيد وَينمي فيهم تَصَورَات ايجابية تُجاه المكتبة. أمَا بخصُوص تَوفير **قاعات للاجتمَاعات**، فهي الأخرى أحَد الخدمَات التي تُمكن المكتبة مِن تحقيق مكانة مِحوَرية في المُجتمَع المَحلي، إذ غالبا مَا تُستخدَم هَذه القاعَات مِن طَرف المُؤسَسَات الحكومية وَالغير حكومية، وَكذا جَمْعيَات المُجتمَع المَدني وَأفراد المُجتمَعَات المَحلية، مِن أجل استغلالها كمَنِصَة للنقاش العُمُومي وَتخطيط وَتنفيذ المَشاريع العُمُومية وَالخاصَة. وَهذه الخدمَة تُمكن المكتبة مِن تَوطيد علاقاتها مَعَ الفاعليين في البيئة الخارجية وَبناء شركات استراتيجية.

أمَا عَن الخدمَات الجديدة ذات الاهتمَام الأقل مِن طرف مُجتمَع الدراسَة فهي: الالتقاء مَعَ المُؤلفين، مَحَلات القهْوة، قاعَات الألعَاب، الخدمَات البريدية، الحَدائق وَالمُنتزهَات بِنسَب هي عَلى التوالي (4,18، 4,39، 3,80، وَ 3,46%). المُلاحظ في هذه الخدمَات أنها غريبة عَلى مُجتمَع المكتبات، وَتصَورات المُستفيدين وَالمُجتمَع عَنهَا. فالسَائد هُوَ أن المكتبات تقدم خدمَات مَعلوماتية، وَثائقية، وَثقافية فقط. إلا أنَ البُعد العُمُومي للمكتبات كفضاء ثالث يستلزم عَليها تَقديم خدمَات مُرافقة تَجذب المُستفيدين الفعليين وَالمُحتملين لتكثيف تردُدِهِم عَلى المكتبة، خاصَة إن كانت تقدم خدَمات مُرافقة ذات أهَمية لدَى المُستفيدين.

في حين نجد أن مُجتمَع الدِرَاسَة لَمْ تكن لَهُ اتجاهات ايجابية بخصُوص الخدمَات التالية: قاعَات السينما، مَعَارض التَسَوق، وَالمَجمُوعات الرَقمية، بنسَب هي عَلى التوالي (2,87، 2,36، وَ 2,36%). بالنسبة لقاعَات السِينما وَمَعَارضْ التسوق فهي مُرتبطة بالتصَوُرَات الأنجلوساكسُونية للمكتبات العُمُومية باعتبارها مَتجرا للأفكار «Idea Store

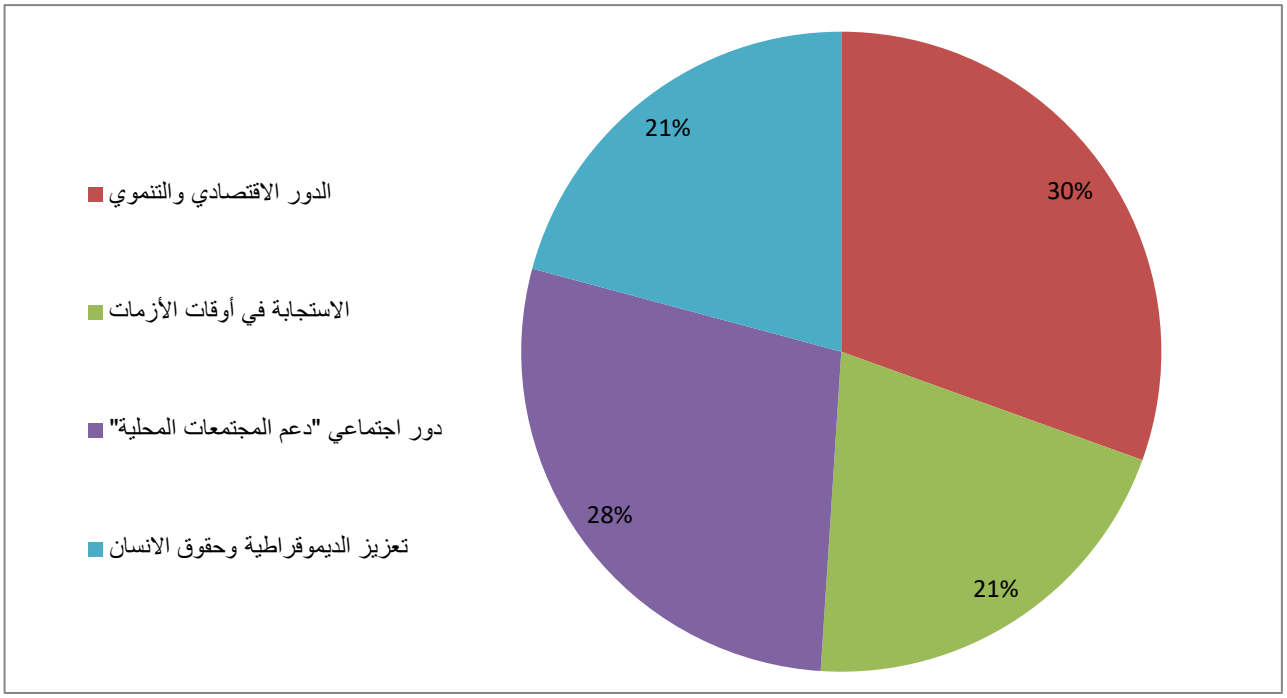
وَالتي تَعمَد إلى تحويل المكتبات إلى مَراكز كبيرة تجمَع بين نشاطات الحياة اليومِية –خاصَة الاستهلاكية وَالترفيهية– وَتقديم خدَمات المكتبات وَالمَعلومَات ضِمن فضاء مُدمَج، بهَدف ادمَاج المكتبات أكثر في الأنشطة الاجتماعية وَتقريبها مِن المُستفيدين المُحتمَلين.

في حين نجد أن التوجُهَات السِلبية للبناء مَجمُوعَات رَقمِية، تعَمِق أزمَة تكيف المكتبات مَعَ مُتغيرات البيئة الخارجية. وَالسَبَب في ذلك يعُوُد في الأسَاس لتصَوُرات خاطِئة لدَى مُجتمَع الدراسَة الذي يعتقد أن المكتبات غير مَعنية ببناء واتاحة المَجمُوعَات الرَقمية، وَأن أهدافها الأسَاسِية هِي توفير مَصَادر المَعْلوُمَات التقليدين ضِمْن جُدران المَكتبة.

3.3 الأدوار الجديدة

مِن أجل استجابة أكثر فاعلية للمكتبات الرئيسية لأزمَاتهَا، يتعَيَن عَليها تَوسِيع أدْوارهَا. لطالمَا عَمَدت المكتبات الرئيسية عَلى هيكلة أنشِطتها وَخدمَاتها للتناسَب وَأدورها الكلاسيكية المُمَثلة فِي المَعلومَاتية، التربية، التثقيف، وَالتعليم، وَعليها الآن بفعْل التطورات الحالية، وَالتهديدات، المَخاطر وَالأزمَات التي تُوجهُهَا، أن تعْمَل عَلى هيكلة وَتكيف خدَمِاتها الجَديدة للأداء أدْوار جَديدة أثبتت التجارب الدَولية وَالاقليمية فعَاليتها. وَمِن خِلال البيانات التي تمَ تجْمِيعُهَا في مَيدان الدِرَاسَة تبين لنا أن للمكتبات الرئيسية توَجُهات ايجابية لتوسِيعْ أداورها، وَالتطلع لأداء أدوَار جَديدة. يمُكن تلخيص الأدوَار الجديدة للمكتبات العُمُومية مِثلمَا وَضحت الأدبيات العلمية إلى أربعَة أدوَار أسَاسية مُمَثلة في: الاقتصاد وَالتنمية، الاستجابة في أوقات الأزمَات، دَعم المُجتمَعات المَحلية وَتعزيز الدِيمُوقراطية وَحقوق الإنسان. وَالتمثيل البياني التالي يُوضح نِسب توَجُهات مُجتمَع الدراسَة لكُل دَور مِن هذه الأدوَار الجديدة.

التمثيل البياني رَقم –08– يُبين نسب توجُه المكتبات الرئيسية للأدوار الجديدة



المَصدَر: مِن اعداد الباحث

بناء عَلى التمثيل البياني أعلاه، يتبين لنا أن المكتبات الرئيسية تُركز أكثر عَلى الدَور التنمَوي وَالاقتصادي للمكتبات العُمُومية بنسبة (30,5%). وَهذا رَاجعٌ إلى اعتبارات البيئة الخارجية حَيث تُعتبر الجزائر مِن الدُول النامِية، التي تُعاني مَشاكل اقتصادية وَتنمَوية، وَمِن شأن هذا الدَور أن يزيد مِن قيمَة وَأهمية المكتبات العُمُومية وَيثبت فاعليتها، وَيغير الكثير مِن الأفكار النمَطية التي تعتبرها مُؤسَسَات مُستهلكة للثروة وَغير مُسَاهِمَة في الدَورَة الاقتصادية. كمَا أن لهَذا الدَور تأثيرات ايجابية عَلى الأفراد وَالمُؤسَسَات الناشئة وَالصَغير الذين سَيجدُون مِن فضَاءات المكتبة وَخدمَاتِها المُتعددة وَالمُتنوعَة دَاعمًا وَمُحفزا لمَشاريعِهم.

أمَا في المَرتبة الثانية نجد الدَور الاجتماعي للمكتبات العُمُومِية وَالمُتمَثل في دَعْم المُجتمَعات المَحلية بنسبة (28,15%). وَيعُتبر هَذا الدَور مِحوريا للمكتبات مِن أجل فَك عُزلتهَا عَن البيئة الخارجية وَضَمَان الانخراط وَالدَعم الفعلي للمُجتمَعَات المَحلية، وزيادَة التقدير وَالاحترام وَالثقة بينهُم، وَذلك مِن خلال الاهتمام وَالمُساندَة لقضَاياهُم الرَاهِنة وَالمُستقبلية. وَبحُكم طبيعَة وَمَوارد المكتبات العُمُومية، لدَيهَا الكثير لتقدِمَهُ للمُجتمَعات، سَواء مِن خلال تَصْميم برامج مَعلوُمَاتية وَوَثائقية مِن شأنها تلبية الاحتياجات المَعْلوماتية وَالوثائقية للمُجتمَعات، لضمَان انتشار المَعرفة وَالتوعية أكثر بقضاياهُم، كذلك فإن فضَاءات وَبرَامج

المكتبة يُمكن أن يكون لهَا تأثرات ايجابية في حَشد الدَعْم وَالمُساندَة وَالتوَاصُل الفعَال بَين مُختلف الجهَات الفاعلة في المُجتمَع بُغية مُناقشَة وَحَل القضايا الشائكة وَالراهِنة للمُجتمَعَات المَحلية.

في المَرتبة الثالثة، نجد أن المكتبات الرئيسية تُركز عَلى دَور المكتبات في دَعْم وَتعزيز الدِيمُوقراطية وَحُقوق الإنسان وَذلك بنسبَة (20,82%). إذ يُمكن للمكتبات أن يكوُن لَهَا دَورٌ فعَال في تَنمية المَبادئ الديمُوقراطية، وحُقوق الانسَان في المُجتمَعات المَحلية وَذلك باعتبار أن المكتبات العُمُومية ذات دَور فعال في التنشئة الاجتماعية وَالتأثير في الرأي العَام. هَذا باعتبار أن المكتبات العُمُومية مَصْدَرًا للمَعلومَات وَمَصَادرهَا التي تشكل وَعْي وَتفكير المُجتمَعَات، فضلا عَن مُختلف الأنشطة وَالتظاهرات التي يُمكن أن تحتضنها المكتبة وَتَنصَبُ ضِمْن هذه الجُهُود. إضافة إلى ذلك نَجد أن الخدمَات الجديدة للمكتبات العُمُومية المُتعلقة بفضاءاتها يُمكن أن تُسَاهم في دَعْم الديمُوقراطية وَحُقوق الانسان، إذا أخذنا بعين الاعتبار المكتبة كفضاء عُمُومي مِثالي، حُر، وَدِيمُوقراطي يُمكن المُجتمَعات المَحلية مِن المُناقشة الحُرة، العقلانية، العَادلة، وَالمُتساوية للقضايا السِياسية وَالحُقوقية للمُجتمَعَات وَالجمَاعَات المَحلية دُوُن اقصَاء أو تَوجيه أو دَعْم لأجندَة أو أيديولوجيات مُعينة.

في المَرتبة الأخيرة، نَجدُ أن المكتبات الرئيسية تَتَوجَه للأداء دَوْر الاستجابة في أوقات الأزمَات بنسبة (20,53%). تُعزى نسبته المُنخفضة مُقارنة مَعَ الأدوار السَابقة في اعتباره دَورًا غَريب نَوعًا مَا عَلى مكتبات الرئيسية وَغير مَعْرُوف وَمُنتشر، نَظرا لكونهِ مُستجدًا، وَتجاربُه العَالمية والاقليمية قليلة غير مُنتشرَة عَلى نطاق وَاسِع. وَمَعَ ذلك –بناء عَلى نسبته– نجد حَماسًا لدَى مُجتمَع الدِرَاسَة نَحوَ التوجُه لتفعيل هَذا الدَور على مُستوى مكتباتهِم، نَظرا لإدراكهِم أهَميته بالنسبة للمكتبات وَللمُجتمَعَات المَحلية عَلى حد سَواء. مَنطق هَذا الدَور يتمَثل في أن:

"المُجتمَع عندَما يكُون في أزمَة، المكتبات تَستجيب"

وَهذا مَا يضْمَن للمكتبات انخراطا، مُشاركة، والزامًا أوسَعْ للمُجتمَعات المَحَلية في مُواجهَة وَتخطي أزمَاته العَديدة. تُعتبر الأزمَات التي تَحدُث للمُجتمَعَات "**أزمَات خارجية**" بالنسبة للمكتبات العُمُومية. وَعليه فالمكتبة مُطالبة في اطار هَذا الدَوْر أن تَعمَل عَلى ادَارة هَذه الأزمَات لضمَان حصْر تَداعيتها السلبية عَليها. –وَالأهَمُ مِن ذلك في هَذا الدَور– هُو

مُشاركة المكتبة في جُهُود الاستجابة وَالإدارة لهَذه الأزمَات مِن خلال تَقديم الدَعْم للجهَات المُستجيبة "الحُكومية وَالغير حُكومية" وَكذا الدَعْم المُباشر للمُجتمَعات المَحلية مِن خلال فضاءاتها وَخدَماتها.

خلاصَة العُنصر

مِن خِلال قراءَة شامِلة لبيانات المِحْوَرين الرابع وَالخامِسْ. نَجدْ أن مُعَدل مُتوسِط اجابات مُجتمَع الدرَاسَة هُوَ (2,5) وَالذي تَقدير مُوافق. أي أن مُجتمَع الدِرَاسَة يَرى بأن المكتبات الرئيسية تعْمَل عَلى إدارة أزمَاتِهَا. وَيُمكن تفسير هَذه البيانات على أنَ المكتبات الرئيسية عَلى رُغم من عَدَم اعتمادها على مَناهج إدارة الأزمَات بطريقة رَسْميَة وَمُنظمَة، إلا أنَها تَقوم بهَا عَن طريق مُمَارسَات ضِمنيَة. وَهَذا مَا يتأكد لنا خصُوصًا في عَمليات الاستجابة للأزمَات. وَبناء عَلى مَا سَبق مُناقشته في هَذا العُنصُر يتبين لنا أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية:

جدول رقم -24- يبين إدارة الأزمات والاستجابة لَهَا بالمكتبات الرئيسية

المُعدَل	2,4818
الانحراف المعياري	,36115
المَصدر: مِن إعداد الباحث	

- لا تتوافر عَلى مُتطلبات إدارة الأزمَات، خاصَة مَا تعَلق بالجوانب الإدارية، التقنية وَالفنية لهذه العَمليات؛ نتيجَة لذلك
- المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية لا تقوم بعَمليات إدارة الأزمَات في جَميع مراحِل الأزمَة: قبل، أثناء، وَبَعد، باستثناء بَعْض العَمليات التي تقوم بهَا بشكل ضِمني، غير صَريح، وَغير مُدمَج في جُهُود إدَارة الأزمَات

وَمَع ذلك وَجدنا مُؤشرات ايجابية تفيد بوُجود مُمَارسَات ضِمْنية تفيد بوُجوُد جُهُود لإدارة الأزمَات، والمُتمثلة في التوجُهات الايجابية لدى المكتبات الرئيسية في الاسْتجابة لأزمَاتها وَهذا بناء عَلى:

- وَعْي وادراك المكتبات بأزمَاتها، وَضرُورَة التكيف وَالتغير خاصَة في تَصَوُرات المَكتبة، أبعَادِها، وَمَفاهِيمِها حَوَل طبيعتها، خدَماتها وأدوارها؛
- التوجُهات الايجابية للمكتبات الرئيسية نَحْوَ تبني المفاهيم أو الأبعَاد الجديدة للمكتبات العُمُومية عَلى غرار (الفضاء الثالث، المكتبة 2.0، المكتبة الخضراء، الفضاء

العُمُومي، مَتجر الأفكار...وغيرُها). كجزء مِن الاستجابة وَالتكيف مَعَ أزمَاتها الرَاهنة وَالمُستقبلية؛

- تَوجُـه المكتبـات الرئيسـية لتَصْـميم، بنـاء وَتطـوير خـدمَات جَديـدة كجُـزء مِـن جُهـود الاستجابة للأزمَات، إذ تسْتجيب كل خِدمَة مِن الخدمَات الجديدة لنُقص أو أزمَة تُهدد المكتبات خاصَة المُتعلقة بالتكنولوجيا الحَديثة، وَنسَب تردُد المُستفيدين، وَعلاقتها مَعَ الفاعليين في البيئة الخارجية؛ وَ
- عَمل المكتبات الرئيسية عَلى تَوسِيع أدوراها وَتبني أدوار جَديدة، تُضْمَن أهميتها لدى الدَولــة وَالمُجتمَــع، وَتُنمــي تصُــورات ايجابيــة لــدَى جُمْهُــور المُســتفيدين، لضــمَان اسْتمراريتها ضِمْن بيئة خارجية شديدة التعقيد، التنافسية وَالتغير.

4. حوكمة عَمليات إدارة الأزمَات

نتطرق في هَذا العُنصُر إلى مَدى تطبيق المكتبات الرئيسية للحَوكمَة الجيدَة في عَمَليات إدَارة الأزمَات وَجُهُود الاسْتجابَة. وَذلك بناء عَلى البيانات وَالمَعلوُمَات التي أدلى بها مُجتمَع الدِرَاسَة (المُوظفين وَالمُديرين) وَالتي نُوجزهَا في الجَدوَل التالي.

جدول رقم –25– اجابات مُجتمع الدراسة حَول حوكمة إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية

الفقرَة		لا	رُبمَـا	نَعَمْ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هَل لَدى المكتبة القُدرة عَلى تَقديم الخَدمات وَالاستجابَة للأزَمات؟	ع	30	72	82	2,28	0,7
	ن	16,3	39,1	44,6		
هَـل يَـتم اشـراك جَميـع الفـاعلين خاصـة "الأطـراف المَعنيـة" وَالأطـراف المَعنيـة بالتأثيرات" في عَمليات إدارة الأزمَة خَاصَة في صِناعة واتخاذ القرارات؟	ع	48	70	66	2,10	0,79
	ن	26,1	38	35,9		
هَل هُناك مُستوى مِن تَعزيز التَعَاون بَينَ مُختلـف قطَاعـات المَكتبـة وَالتَشـبيك بَينَهَـا وَتنظـيم العَلاقـات المُختَلفـة فيهَـا أثنـاء الأزَمات؟	ع	44	69	71	2,15	0,78
	ن	23,9	37,5	38,5		
هُنـاك ثقـة عَاليـة بَـين جَميـع الأطـراف وَالفاعليين أثناء الأزمَات.	ع	41	78	65	2,14	0,78
	ن	22,3	42,4	35,2		

الفقرة	العَـدد/ النسبة	أعـارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسَـط الحسابي	الانحراف المعياري
يَـتم الافصـاح عَـن جَميـع المَعلومـات، الاجراءات، العَمليات التي تَقوم بهَا المكتبة أثناء ادارة الأزمات.	ع	12	33	73	61	5	3,07	0,93
	ن	6,5	17,9	39,7	33,2	2,7		
في أوقات الأزمَات، تَبرز القيم الأخلاقية لَدى جَميع الأطراف.	ع	8	12	43	105	16	3,59	0,9
	ن	4,3	6,5	23,4	57,1	8,7		
يَقوم صُناع وَمُتخذي القرارات الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات النفسية والفيزيولوجية لَدى الفاعلين أثناء الأزمات.	ع	6	15	58	94	11	3,48	0,85
	ن	3,3	8,2	31,5	51,1	6		

يَـتم اخضــاع عَمليـات صِـناعة وَاتخـاذ القرارات للمَعاير وَالقيم الأخلاقية.	ع	4	11	45	114	10	**3,62**	**0,77**
	ن	2,2	6	24,5	62	5,4		
تَتَسِمُ عَمَليات الادارة وَالاستجابة للأزَمَات بالانفتـاح وَالمَوثوقيـة مَـعَ البيئتَين الدَاخليـة وَالخارجية	ع	2	8	63	107	4	**3,55**	**0,66**
	ن	1,1	4,3	34,2	58,2	2,2		
تُسنَد المَهام وَالأنشطة عَلى المُوظفين أثناء الأزمات بنـاء علـى الاختصَـاص، العَدَالـة، وَالمُسَاواة.	ع	3	9	44	121	7	**3,65**	**0,7**
	ن	1,6	4,9	23,9	65,8	3,8		
المَجمُوع							**2,96**	**0,49**

المَصدر: مِن إعداد الباحث

تعتبر حَوكمة إدارة الأزمَات جُزء مِن الحوكمة الشامِلة للمكتبات العُمُومية، وتقوم على افعـال مَبـادئ الحوكمـة علـى عمليـات إدارة الأزمـات. نسـتعرض فيمـا يلـي مَـدَى اسـتجابة المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية لمبادئ وَمُتطلبات حَوكمَة إدارة الأزمَات.

- **القدرة أو «Capacity»**

مِن خلال بيانات الجدوَل أعلاه، نجد أن مُجتمَع الدِرَاسَة مُحايد بخصُوُص "قدرة المكتبة عَلى تقديم الخدمَات وَالاستجابَة للأزمَات". وَذلك بمُعدَل (2,8). إلا أننا نُرجح أن المكتبات تَستجيب لمَبـادئ القـدُرَة، وَذلـك لأن المكتبـات الرئيسـية وَإن كانـت لا تُـؤدي عَمليـات إدارة الأزمـات بشكل مَنهجـي وَمـنظم إداريـا، إلا أنَهـا تعمَـل ضِـمنيا عَلـى الاستجابة لأزمَاتهـا مِـن خلال التعلم، التكيف، وَمُحاولة توسيع أدوارها وَتقديم خدمَات جديدة.

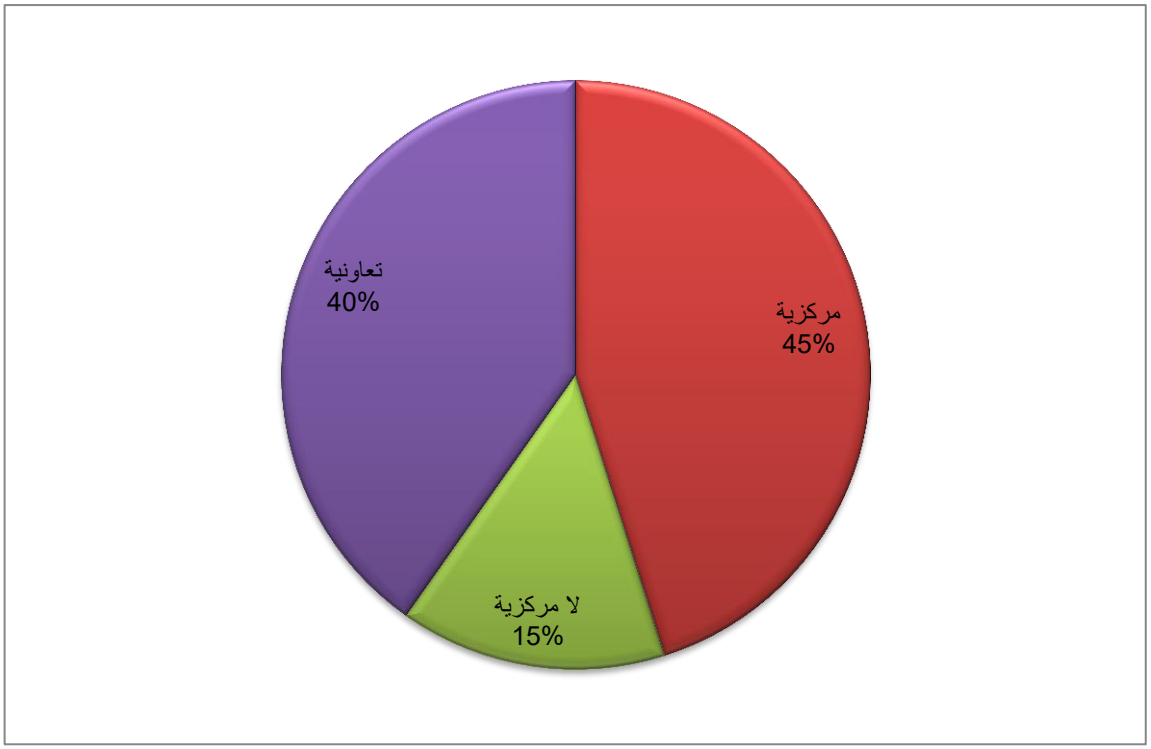
أمَا مِن ناحية التشريعات وَالقوانين، نجد اتفاق لدَى مُديري المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُوميـة عَلـى (09/08) عَلـى أن "القـوانين وَالتشـريعَات الحاليـة تتـيح وَتمكـن المكتبـات الرئيسية مِن إدارة أزمَاتهَا وَالاستجابَة لهَا"، فـي حِين أن مُفردَة وَاحدَة صَرحَت بـأن القوانين عَلـى مَـا هـي عليـه الآن بحاجـة إلـى التحديث وَالتحين، بُغيـة تقنين وَتنظيم حَوكمَة العَمليات

الإدارية بمَا في ذلك إدارة الأزمَات. وَمِن خلال اطلاعنا عَلى القوانين وَالتشريعات نرجحُ هذا الرأي.

- **طريقة إدارة الأزمَات**

تشير الأدبيات العلمية إلى أن هُناك ثلاثة طرق أو أنمَاط لإدارة الأزمَات، وَهي الإدارة المركزية، اللامركزية، وَالتشاركية. وَتعَد الإدارة التشاركية الأنمُوذج الأقرب للحوكمَة الجيدة، تليها الطريقة اللامركزية، في حِين أن الطريقة المَركزية فهي غيرُ مُتوافقة مَعَ الحَوكمة الجيدة. وَمن خلال استجوابنا لمُجتمَع الدراسَة نَجد أنَ نمَط الأكثر انتشارا بالمكتبات الرئيسية في إدارة الأزمَات كما هُو مُبين في الرَسْم البياني التالي هُو: النمَط المركزي وَذلك بنسبة (54,11%)، تليها الطريقة التعَاونية بنسبة (40,22%)، في حين كانت الطريقة اللامركزية هي المُستبعدة بنسبة (14,67%).

التمثيل البياني رقم –09– يبين الطريقة التي تدار بها الأزمات بالمكتبات الرئيسية



المَصْدر: من إعداد الباحِث

تعتبر هذه النتائج متطابقة مَعَ النتائج التي توصَلنا إليها بخصُوص الحوكمَة الشاملة للمكتبات الرئيسية، إذ وَجَدنا أن نمَط الإدارة وَالتسيير مَركزي، وذلك لمركزية السُلطات في الوزارة الوَصية، وَمَجلس التوجيه، أمَا داخليا على مُسْتوى المكتبات فهي مُمركزة بشكل كبير لدَى مُديري المكتبات، وَانعكس هَذا النمَط على عَمليات إدارة الأزمَات.

أمَا دلالات مَن تَوجَهُوا إلى لا مَركزية السُلطة، فتعوُد –حَسَبَ تصْريحات مُدراء المكتبات– إلى عَملهِمْ على اشراك المُوظفين –خاصَة رُؤسَاء المَصَالح– في عَمَليات إدارة الأزمَات وَالمَخاطر، كمَا أشارُوا كذلك إلى أنَ طبيعَة هذا التعاوُن يكوُن بينهم وَبَين السُلطات الوَصِية وَمَجْلس التوجيه، إذ غالبا مَا تتم عَمَليات اتخاذ القرارات بناء على اقتراحَات المُدير، وَتصَريحات الوزارة.

- **المُشاركة**

تعْتبر اتجَاهات مُجْتمَع الدراسَة حَول اشراك جَمِيْع الفاعلين بمَا في ذلك الأطراف المَعْنية وَالمُتأثرة مِن الأزمَات في عَمَليات صِناعة واتخاذ القرارات" مُحايدَة، بمُعَدل مُتوسط اجابَات (2,1)، إلا أنَ اجَابات مُدَراء المكتبات الرئيسية كانت مُرجِحَة حَيث كان هُناك إجمَاع (09/09) عَلى أن مكتباتهِم تُشرك جَميع الفاعلين في عَمليات إدارة الأزمَات خاصَة الأطراف المَعنية.

كمَا عَلق جَميع مُدَراء المكتبات الرئيسية أنهُم يشركوُن مَجلس التوجيه –في حالة الحاجَة– في عَمليات إدارة الأزمَات، خاصَة في الأزمَات الخارجية، أو المُستفحَلة والمُتفاقمَة. كمَا أكدُوا عَلى أن المَجلس يُشرك جَميع فاعليه، بمَا في ذلك المَعنين المُباشرين وَالغيْر المُباشرين بالأزمَات. كمَا تلتزم المكتبات بتقديم تقارير سُداسِيَة للمَجلس حَول الأزمَات وَالمَشاكل وَطُرق الاستجابة لهَا. كمَا أشارُوا كذلك إلى لجُوئهم للسُلطات المَحلية كمُديرية الثقافة وَالسُلطات الوَطنية المُمَثلة في وِزارَة الثقافة وَالفنُون وَإشراكهم في جُهُوْد إدارة الأزمَات وَالتَهديدات التي لا تستطيع المكتبة عَلى مُواجَهتها بنفسهَا.

أمَا عَلى المُستوى الدَاخلي، أكَد غالبية مُدرَاء المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية عَلى إشراك اللجنة مُتسَاوية الأعْضاء في عَمليات صِناعَة واتخاذ القرارات وَالاستجابة للمُشكلات وَالأزمات الداخلية للمكتبات.

- **التنسيق وَالتعاوُن الدَاخلي**

كانت اتجاهات مُجتمَع الدراسَة مُحايدة بخصُوص وُجُود "...**مُستوى مِن تَعزيز التَعَاون بَينَ مُختلف قطَاعات المَكتبة وَالتَشبيك بَينَهَا وَتنظيم العَلاقات المُختَلفة فيهَا أثناء الأزَمات**" بمُعدَل (2,15). وَهذا يَرجعُ في الأسَاس إلى أن المكتبات الرئيسية لا تقوم بإدارة الأزمَات وَالاستجابَة لهَا بطريقة مُؤسَسَاتية وَإدارية مُنظمَة. كما عَبَر غالبية مُديري المكتبات الرئيسية أنهُم يشركوُن رُؤسَاء المصَالح فقط أو الجهَات المَعنية، وَعليه لا يتم التنسيق مَعَ جَميع مَصالح وَأقسام المكتبة.

- **الافصَاح وَالشفافية**

هُناك حِياد في اتجاهات مُجتمَع الدِراسة حَوْل مَدى "**الافصَاح عَن جَمِيع المَعلومَات، الاجراءات، العَمليات التي تَقوم بهَا المكتبة أثناء ادارة الأزمات**" بمُعدَل (3,07). وَإذا مَا أخذنا بعَين الاعتبار المُعَدَل العَام للشفافية في المكتبات فَنجدُ أنَهُ سلبي. وَهذا مَا أثرَ عَلى اتجاهات المُستجوبين لأن تكُون مُحايدَة. وَفي رأينا أنَ السَبب وَراء عَدَم جَزم مُجتمَع الدِرَاسَة بانتفاء الافصَاح وَالشفافية في حَالة الأزمَات وَإدارتهَا، هُوَ الصُعُوبة النسْبية لإخفاء الإجراءات وَالعَمليات المُتخذة خاصَة إذا كانت الأزمَة دَاخلية وَمُنتشرة وَذات تأثيرات وَاسِعَة.

- **الانفتاح وَالمَوثوقية**

جَاءت اجابات مُجتمَع الدراسَة مُحايدة حَول "**وُجود ثقة عَالية بَين جَميع الأطراف وَالفاعليين أثناء الأزمَات**" بمُعدَل (2,14)، وَلعَل ذلك يدُل عَلى عَدَم وُجُود مُسْتويات عَالية مِن الثقة، إلا أنَ الدلالة لا تنفي وُجُود مُسْتوى مُتوسط مِن الثقة. وَتأتي دلالات العِبارة التالية مُرجحَة، إذ وافق مُجتمَع الدراسَة بمُعدَل (3,55) عَلى أنَ "**عَمليات الادارة وَالاستجابة**

للأزَمَات تتسِمُ بالانفتاح وَالمَوثوقية مَعَ البيئتَين الدَاخلية وَالخارجية". وَهَذا مَا يتطابق مَعَ إجَابات مُدراء المكتبات الرَئيسية الذي أكدُوا عَلى عَملهم عَلى التنسيق مَعَ الجهَات الحُكومية المَحلية وَالوطنية للاستجابة للأزمَات في حَالة الحاجَة إلى ذلك.

- **الجَوانب الأخلاقية**

وَافق مُجتمَع الدراسَة بمُعَدل (3,59) عَلى أن "**جَميع الأطراف المَعنية تَبرُز قيمهُم الأخلاقية في أوقات الأزمَات**"، كمَا وافقوا كذلك بمُعَدل (3,62) عَلى أنَ "**عمَليات صِناعَة وَاتخاذ القرارات تستجيب للمَعَاير وَالقيم الأخلاقية**" أثناء الأزمَات. وَهذه البيانات تتطابق مَعَ بَيانات الحَوكمَة الشامِلة للمكتبات عَلى وُجُود التزام بقيم وَمَعَايير أخلاقيات المِهنية المكتبية.

- **العَدَالة وَالمُسَاواة**

يوافق مُجتمَع الدراسَة عَلى أن المكتبات الرئيسية "**تسْند المَهَام وَالأنشطة للمُوظفين أثناء الأزمات بناء على الاختصَاص، العَدَالة، وَالمُسَاواة**" بمُعدَل (3,65). كمَا يوُافقون كذلك بمُعدَل (3,48) عَلى أن "**صُناع وَمُتخذي القرارات يأخذون بعين الاعتبار الاحتياجات النفسية وَالفيزيولوجية لَدى الفاعلين أثناء الأزمات في تَوزيع المَهام وَالوظائف**".

بناء عَلى مَا سَبق نستنتج أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية تستجيب لمُتطلبات حَوكمَة إدارة الأزمَات بمُستوى خمسَة (05) مَعايير مِن أصْل ثمانية (08) مَعاير وَمُتطلبات. وَعَلى هَذا الأساس يمكن الحُكم عَلى وُجُود مُستوى مُتوسط، قريب مِن الجيد في حَوكمة المكتبات الرئيسية لعَمليات وَجُهود ادارتهَا للأزمَات وَالاستجابَة لهَا. وَهذا مَا يتأكدُ لنا مِن خلال قراءة شاملة لبيانات هَذا العُنصُر، إذ نَجد أن مُعدَل إجمالي اجابات مُجتمَع الدراسَة تُساوي (2,96) وَالذي تَقديرُه مُوافق.

خلاصَة الفصل

اسْتطعنا مِن خلال هَذا الفصْل الكشف عَن وَاقع إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية. حَيث توصّلنا إلى أن المكتبات الرئيسية عَلى مُستوى جَيد بالوعي بالأزمَات وَمفاهيمهَا. كمَا حَددنا أهمْ الأزمَات وَاكثرها تهديدا وَتأثيراً عليها والمُتمثلة في: 1. الأزمَات الصِحية 2. ضُعف الكفاءة المِهَنية 3. ضُعْف المُحفزات وَالعَلاوات 4. الصِرَاعات الدَاخلية بَين المُوظفين 5. الأزمَات المَالية وَالاقتصادية 6. أزمَة ضُعف القيادَة الإدارية 7. فشل مُجاراة المُنَافسين الجُدد للمكتبات 8. تَضَارُب المَصَالح 9. الأزمات الناتجة عَن الاضطرابات الاجتماعية 10. الأزمَات الناتجة عَن الظواهر الطبيعية 11. نُقص تَردد المُستفيدين 12. ضُعف المَنظومَة التشريعية وَالقانونية13. ضُعف الالتزام بقيم أخلاقيات مِهنة المكتبات 14. نظام اتصال مُؤسَساتي غير فعَال 15. عَدم الامتثال للقوانين وَالتشريعات 16. وَفشل التحَول الرَقمي. كمَا حَددنا كذلك أهم المُسببات للأزمَات وَغالبيتهَا كان مِن نفس جنس الأزمَات؟

كمَا وَجَدنا أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمومية، لا تتوافر عَلى مُتطلبات إدارة الأزمَات، باستثناء المَوارد وَالتجهيزات وَالإمكانيات المالية وَالموارد البشرية بشكل نِسبي، وأنهَا تفتقر إلى مُعظم المُتطلبات الإدارية، الفنية، وَالتقنية.

توصَلنا كذلك أن المكتبات الرئيسية لا تعمَل على إدارة الأزمَات وفقا للعَمليات الإدارية العلمية وَالمنهجية، وذلك في جمِيع مَراحل إدارة الأزمَات. مَعَ وُجُود مُؤشرات وقرائن على مُمَارسَات ضمنية، غير مُنهَجة وَمُنظمَة، وَالتي نعتقد أن تأثيراتهَا الإيجابية مَحدُودَة جِدًا، وَعليه استنتجنا أن المكتبات لا تَعمُد إلى إدارة الأزمَات بشكل صَريح وَمنهجي، وَمِن بين أكثر الأمُوُر الدَالة على ذلك هُوَ عَدم امتلاكها لمَصلحة أو خلية أو فريق دائم لإدارة الأزمَات.

أمَا الجانب الإيجابي في عَمليات إدارة الأزمَات بهَذه المكتبات، هي استجابة هَذه المكتبات بطريقة غير مُباشرة لأزمَاتهَا. وَذلك مِن خلال بدئها لعَمليات التكيف مَعَ تداعيات أزمَاتهَا وَمُحاولة تبنيهَا لمَفايهم جَديدة على غرار المكتبات 2.0، المكتبات الخضراء، ومكتبات الفضاء الثالث. إضافة إلى ذلك وَجدنا أن المكتبات تعمَل عَلى توسيع أدوارها وتبني أدوار جديدة على غرار الدَور الاقتصادي وَالتنموي، دعْم المُجتمَعات المحلية، دعْم الديموقراطية وَحقوق الإنسان وَالاستجابة لأزمات المجتمَعات المحلية.

كمَا وَجدنا كذلك مُؤشرات وقرائن تدُل على أن المكتبات الرئيسية تعْمَل عَلى حَوكمَة عَمليات إدارة الأزمَات، كما أننا نشير أنهَا تحُوكم تلك المُمَارسات وَالعمليات غير الصَريحَة التي تنصَب في جُهُوُد وإجراءات إدارة الأزمات والاستجابة لهَا، وَذلك كجُزء مِن تطبيقات الحوكمة الجيدة الشاملة بهذه المكتبات.

1. النتائج على ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها

2. النتائج على ضوء الأهداف

3. أنمُوُذج الدراسة

4. النتائج على ضوء الدراسات السابقة

الفصْل التاسع: نتائج الدراسة

تـمْهـيـد

حَاولنا مِن خِلال هَذه الدِرَاسَة، مُعالجَة اشكالية مُرتبطة بإدارة أزمَات المكتبات العُمُومية، وَتطبيقات الحَوكمَة الجيدَة عَلى عَمَلياتهَا. وَذلك مِن خِلال إعمَال دِراسَة وَصْفية وَوَثائقية عَلى مكتبات المُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري. مُنطلقين مِن فجْوة عِلمية مُمَثلة في قلة الدرَاسات وَالأدبيات العِلمِيَة النظرية وَالمَيدانية التي تغطي وتعالج مَجَال إدارة الأزمَات وَحَوكمَته في المكتبات العُمُومية.

يأتي هذا الفصْل الختامِي لعَرضْ النتائج التي خلصَت إليهَا هَذه الدراسَة، وَالتي سَبق وأن تمَ عَرضُهَا ومُناقشتِهُا في الفصْلين السَابقين، على شكل أجوبَة عَلى تسَاؤلات الدِرَاسَة الباغ عَددها سَبعة عشر (17) سُؤال. وذلك بناءً على مَا تم عرضهُ وَمناقشته في تحليل البيانات الوصفية في الفصلين السابقين، وَكذا الاختبارات التي سَنقوم بها على فرضيات الدراسَة بغية التحقق مِن صِحتها، وَالكشف على مَدَى تحققها. كمَا نسْتعرض أيضًا النتائج عَلى ضَوْء الأهداف المُسَطرة مِن قبل الباحِث لمَعرفة مَدى تحقيق الدراسَة لأهدافها. ثم نعْرض النتائج على ضوء الدراسَات السابقة وَمَعْرفة اهم الفروقات وَمَدى تمَيز الدراسَة عنها وَمُسَاهمَاتها الجديدة.

1. النتائج على ضوْء تسَاؤلات الدراسَة وَفروضِها

انطلاقا مِن تسَاؤلات وَفرضَيات الدراسَة، نحَاول فِي هذا العُنصُر الإجَابة على هذه التساؤلات وَمِن ثمَة على اشكالية الدراسَة. وَمِن أجْل هذا الغرض لَابُد مِن تحديد الأسَاليب الإحْصَائية الصَحيحَة التي ينبغي انتهاجُها.

تنقسم تساؤلاتنا إلى قسْمَين أسَاسِيين؛ القسْم الأول يضُم الأسئلة التي يمكن الإجابَة عليها واختبار فرُوضِها بناء عَلى نتائج التحليل الوَصْفي، وَالاسْتنتاجات ذات العَلاقة. في حِين أن القسْم الثاني، وَالمُرتبط بالفرُوُقات وَالعَلاقات ذات الدلالات الإحْصَائية بَيْن مُتغيرات الدراسَة، فتتطلب إجْراء اختبارات احْصَائية.

تنقسم الاختبارات الإحْصَائية إلى قسْمَين؛ الاختبارات المَعلمية «Parametric tests»؛ والاختبارات اللا مَعلمية «Non-parametric tests». وَمِن أجْل اختيار الصِنف الذي يتناسَب مَعَ دراستنا، لَبد في الأول تَحْديد طبيعَة تَوزيع بَياناتنا. وَمِن أجْل هَذا الغرَض، نقوم باختبار اعتدالية توزيع البيانات «Tests of normality» وَالجَدول التالي يُبين النتائج المُتحَصَل عَليهَا.

جدول رَقم-26- يبين نتائج اختبار اعتدالية توزيع البيانات

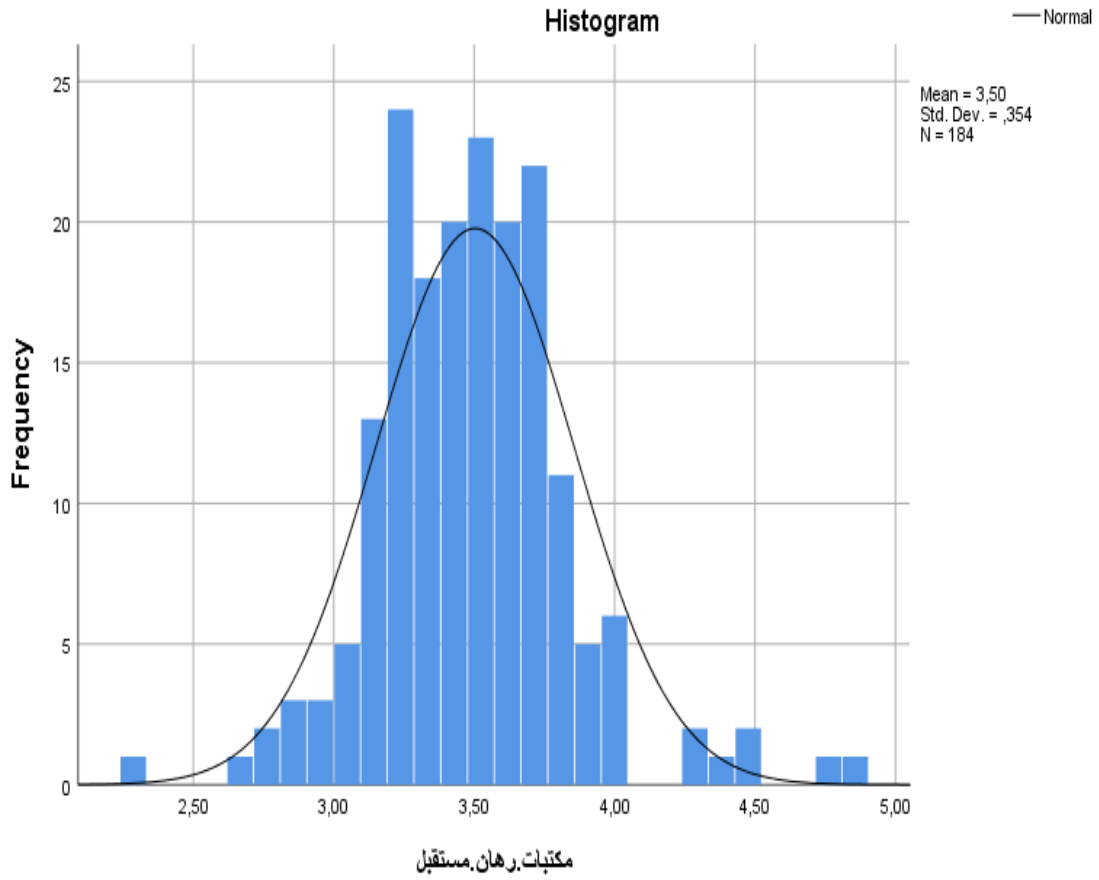
المَحاور	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
واقع المكتبات ورهانات المستقبل	,079	184	**,007**	,970	184	,001
الحوكمة الجيدة بالمكتبات	,128	184	**,000**	,957	184	,000
أزمات المكتبات	,078	184	**,008**	,974	184	,002
إدارة الأزمات والاستجابة لها	,080	184	**,006**	,986	184	,066
حوكمة إدارة الأزمات	,123	184	**,000**	,960	184	,000

المَصدر: مِن إعْداد الباحِث.

بناء على بَيانات الجدوَل أعْلاه، نجد نوعَين مِن اختبارات اعتدالية توزيع البيانات، يعْتمَد اختبار "شابيرو وايك" «Shapiro-Wilk» لاختبار العينات الصغيرة الأقل أو تساوي (30) مُفردَة. وَبما أن مُجتمَع دراستنا يساوي (184) نعتمد على اختبار "كولمجروف سِميرنوف" «**Kolmogorov-Smirnov**» الذي يُستخدم على العينات التي تفوق (30) مُفردَة.

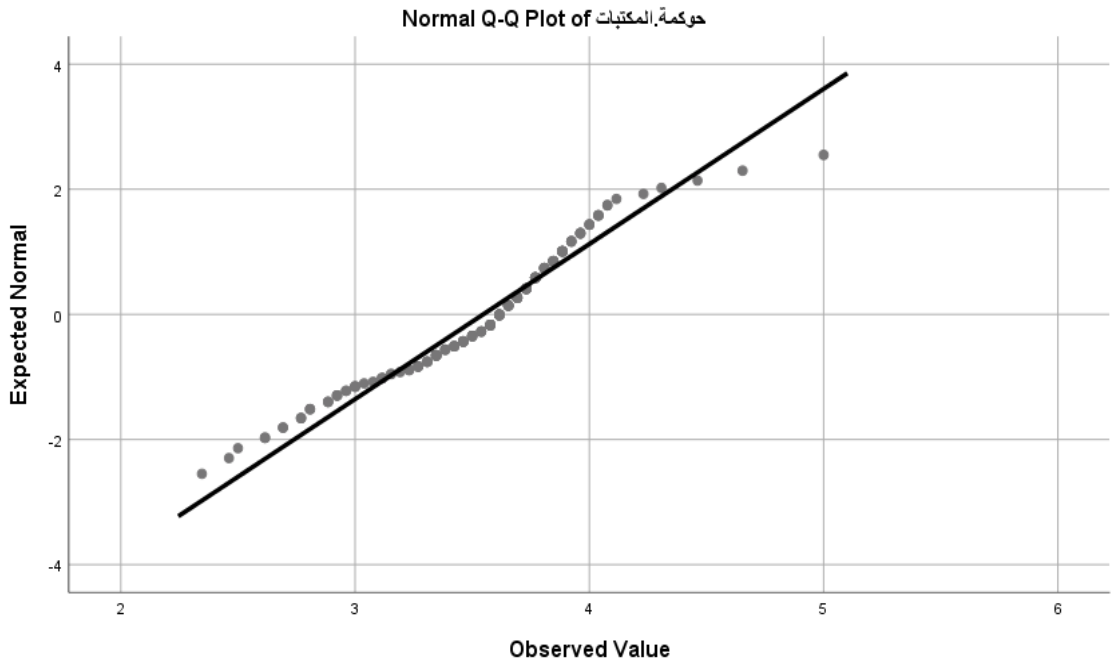
وبناءً على بيانات الجَدوَل يتبين لنا أن نتائج اختبارات المَحَاور الخمسَة أقل مِن (5%) أي «Sig≤0.05» وَعليه نستنتج أنَ **بياناتنا لا تتبع التوزيع الطبيعي**، كما توضحُه الأشكال البيانية التالة. وَبناءً على ما سَبق نَعتمد في اختبار فرضياتنا على الاختبارات اللامَعلمية.

التمثيل البياني رقم –10– يبين مَدى اعتدالية توزيع المحور الأول



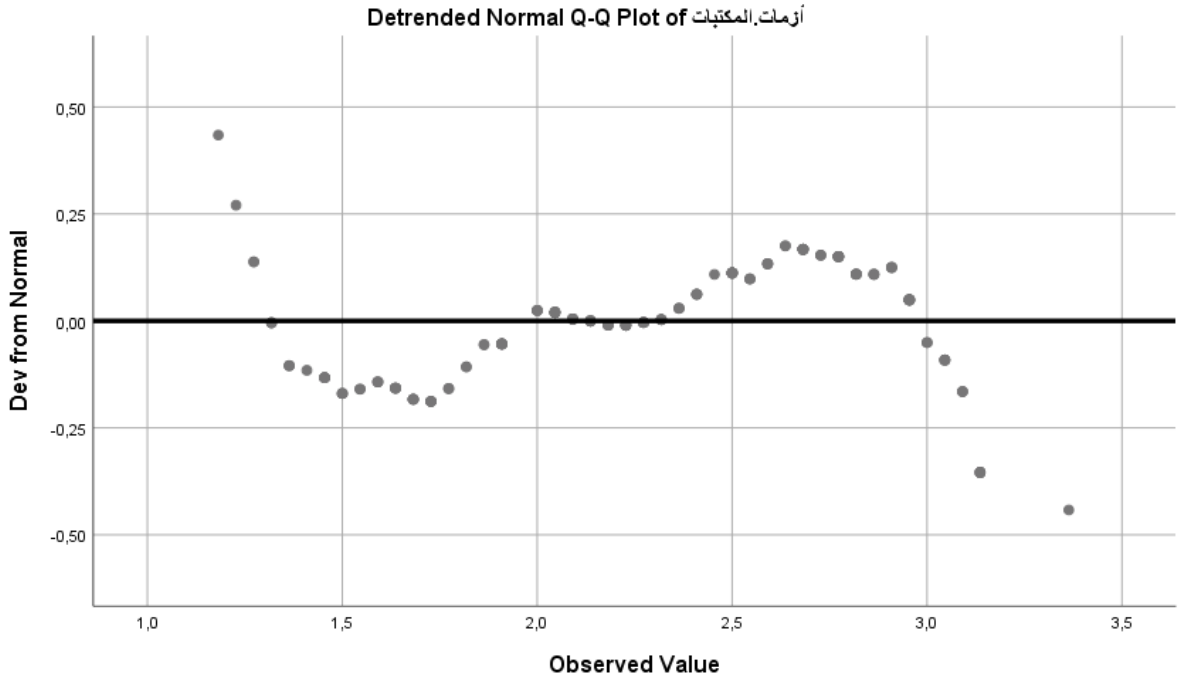
المَصدر: مِن اعداد الباحث.

الرسم البياني رقم –11– يبين مَدى اعتدالية توزيع المحور الثاني



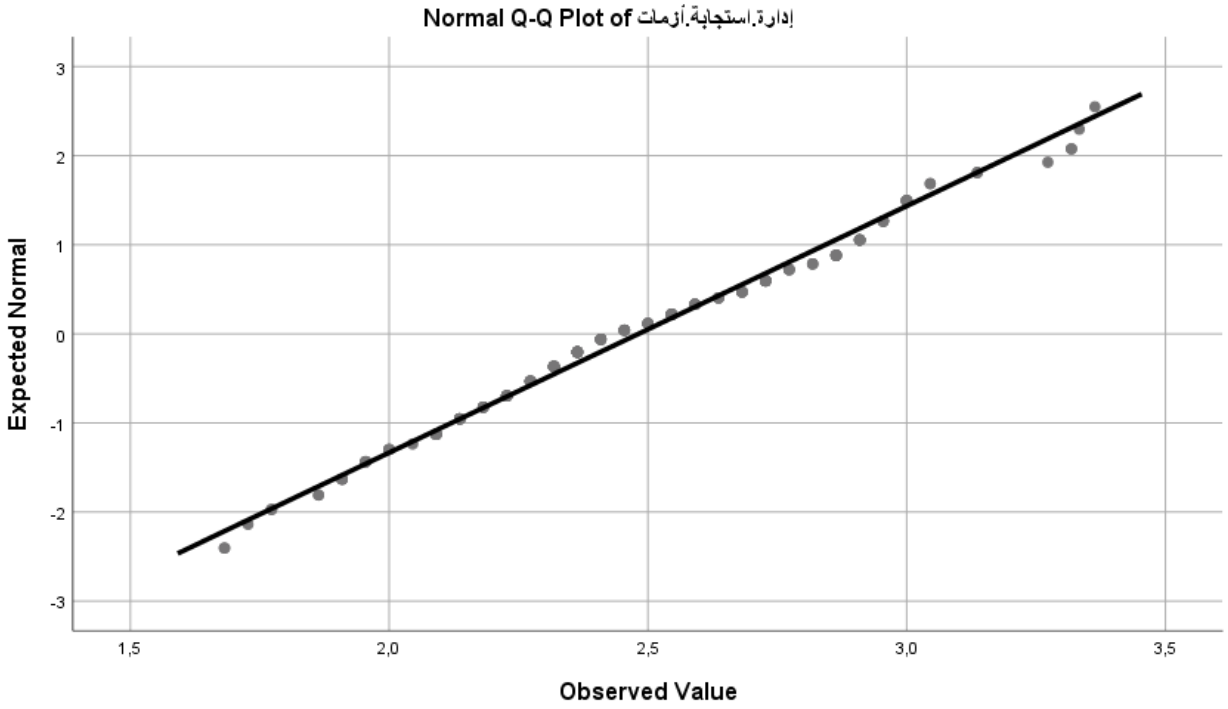
المَصدر: مِن إعداد الباحث.

الرسم البياني رقم –12– يبين مَدى اعتدالية توزيع المحور الثالث



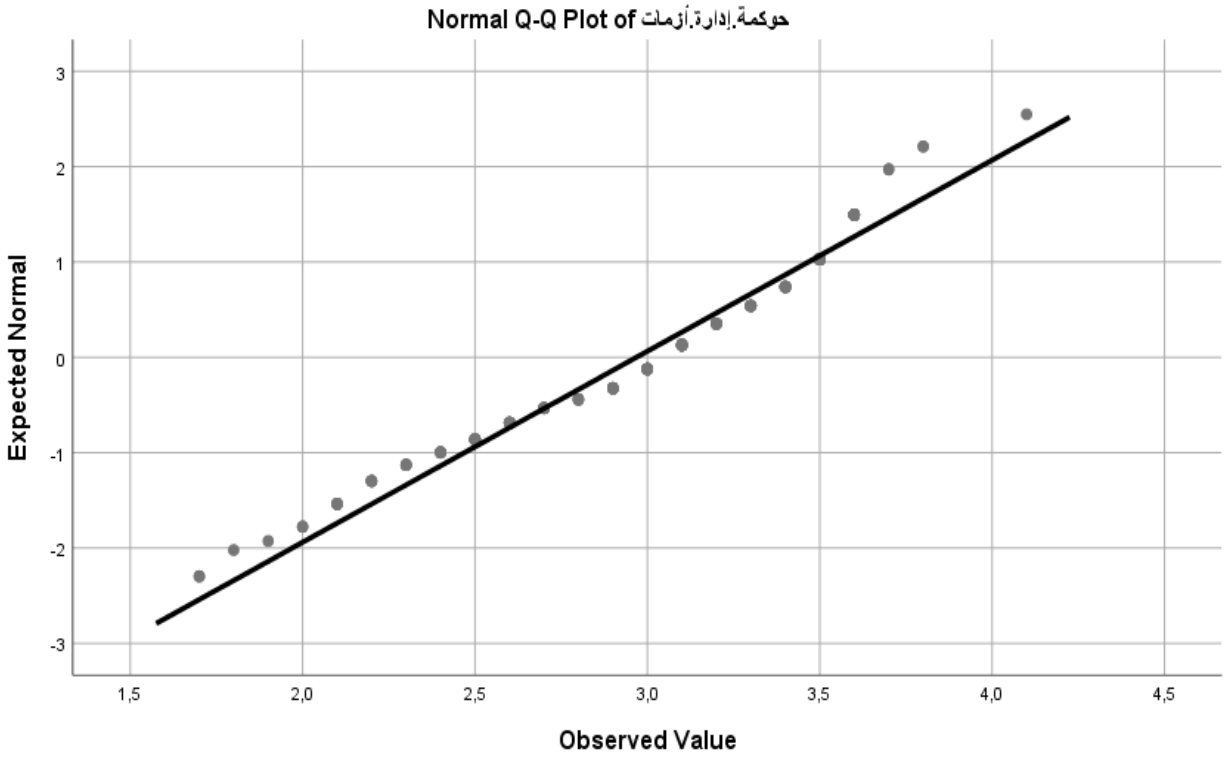
المَصْدر: مِن إعداد الباحث.

الرسم البياني رقم –13– يبين مَدى اعتدالية توزيع المحور الرابع



المَصدر: مِن إعداد الباحث.

الرسم البياني رقم –14– يبين مَدى اعتدالية توزيع المحور الخامس



المَصدر: مِن إعداد الباحث

الفصْل التاسع: نتائج الدراسة

- **النتيجَة الأولى**

يتمَثل التساؤل الأول للدراسَة في: هل تَتَماشى التشريعات وَالأطر القانونية الخاصَة بشبكة المكتبات الرئيسة للمُطالعَة العُمُومية مَعَ مَفاهيم الحَوكمَة الجَيدَة؟ وكإجابة مُؤقتة على هذا التساؤل وَضعنا الفرضية التالية:

"لا تَتَماشى التشريعات وَالأطر القانونية الخاصَة بشبكة المكتبات الرئيسة للمُطالعة العُمُومية مَعَ مَفاهيم الحَوكمَة الجَيدَة".

توصَلنا إلى أن القوَانين وَالتشريعَات عَلى نقائصِها وَضرُورة تَحينها تَستجيب لمُتطلبات تَطبيق الحَوكمَة الجَيدَة وَلا تُعيق هذا التوجُه. إذ يُؤكد مُجتمَع الدراسة بقسميه مُديري المكتبات والموظفين أن "**القوانين وَالتشريعَات المُنظمَة للمكتبات تُعَزز تَطبيقات الحَوكمَة الجَيدَة بالمَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية**" وَذلك بمُعدل (3,5) وَالذي تَقديرُه مُوَافق. وَعليه يمكن القول أنَ **الفرضية الأولى غير مُحققة،** وَمِنهُ نلجئ إلى الفرضية البديلة التي مَفادُهَا أن:

"التشريعات وَالأطر القانونية الخاصَة بشبكة المكتبات الرئيسة للمُطالعة العُمُومية تتعزز تطبيقات مَفاهيم الحَوكمَة الجَيدَة".

- **النتيجَة الثانية**

تمَثل التساؤل الثاني في: إلى أي مَدَى تَستجيب شبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية لمَبادئ الحَوكمَة الجيدة؟ وكإجابة مُؤقتة على هذا التساؤل وَضَعنا الفرضية التالية:

"تَستجيب شبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمومية لمَبادئ الحَوكمَة الجيدة بشكل نسْبي نظرا لوجوُد مُمَارسَات غَير صَريحَة لبَعض مِن مَبادئ الحَوكمَة الجَيدَة".

توصَلنا إلى أن المكتبات الرئيسية، تستجيب وتلتزم بالمبادئ التالية بمُسْتوى عَالي دُون أية تحفظات وهِي: 1. تَحديد مَسؤوليات مَجلس الإدارة 2. المُشاركة 3. الاجْمَاع وَالتوافقية 4. الرقابة 5. الفاعلية وَالفعالية 6. الأخلاقيات المِهنية. أمَا بالنسبة للمَعاير المُطبقة مَعَ

وُجُوْد بعَض مِن التحفظات حَولها فكانت: 1. الشفافية، الإفصَاح والانفتاح عَلى التغيير 2. المُسَاءلة. في حِين أنهَا لا تطبيق مِعيارًا وَاحدًا فقط وَالمتمثل في إدارة المخاطر. وَبناء عَلى ذلك يمكن القول أن **الفرضية الثانية مُحققة بتحفظ**، ذلك أن المكتبات الرئيسية تستجيب وتلتزم بمُستوى جَيد بمبادئ الحوكمة الجيدة، مَعَ وُجُود بعض مِن النقائص.

- **النتيجَة الثالثة**

عُني التساؤل الثالث بـ: مَدى تَواجُد وَعْي وَدراية بمَفاهيم إدارة الأزمَات وَتطبيقاته في شبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعة؟ وكإجابة مُؤقتة على التساؤل افترضنا:

"وُجُود وَعي نِسبي بمفاهيم علم إدارة الأزمَات، وتَطبيقات غير صَريح لها ضِمْن الأنشطة الإدارية مِن طرف شَبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُوْمية".

وَوَجدنا أن المكتبات الرئيسية عَلى وَعْي نسبي بمَفاهيم إدارة الأزمَات، ذلك أن المُوَظفين بالمكتبات الرئيسية على وَعَي بأزمَاتها ويقرُون بُوجُوْدها، كمَا أنهم أكثر انفتاحا في التعبير عَنها مُقارنة مَعَ مُديري هَذه المكتبات. في حِين نجد أن هُناك، انعِدامًا للوَعْي بمُتطلبات، إجْراءات، وَعَمليات إدارة الأزمَات، وَهذا مَا يتبين لنا مِن خِلال عَدم توافر المكتبات لمُتطلبات إدارة الأزمات، وَعَدم تطبيقهَا للعمَليات والإجراءات الإدارية الخاصَة بها، مَعَ وُجُوْد بَعْض مِن المُؤشرات والقرائن الدالة على وُجُوْد مُمَارسَات ضِمنية. وَعليه يمكن الحكم على أن **الفرضية الثالثة مُحققة.**

- **النتيجَة الرابعة**

تمَثل التسَاؤل الرابع في: هل تُوفر التشريعات وَالأطر القانونية آليات ضِمْنية أو صَريحَة تُعَزز إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُوْمية". كانت فرضِيت هذا التسَاؤل كما يلي:

"لا تتوَفر التشريعَات وَالأطر القانونية عَلى آليات ضِمنية أو صَريحة تُعزز حَوكمَة إدارة الأزَمات بشبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية".

وَمِن خلال قراءتنا للقوانين والتشريعات المنظمَة للمكتبات الرئيسية، لم نجد أية آليا صَريحَة تعزز حَوكمة إدارة الأزمَات، إلا أننا وَجدنا آليات ضِمْنية يُمكن الاعتماد عليها. وَهذا مَا يتطابق مَعَ النتائج الميدانية التي بَينت أن غالبية مُديري المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية (09/08) يرون أن "القوانين وَالتشريعَات الحالية تتيح وَتمكن المكتبات الرئيسية مِن إدارة أزمَاتهَا وَالاستجابَة لهَا"، في حِين أن مُفردَة وَاحدَة صَرحَت بأن القوانين عَلى مَا هي عليه الآن بحَاجَة إلى التحديث وَالتحين، بُغية تقنين وَتنظيم حَوكمَة العَمَليات الإدارية بمَا في ذلك إدارة الأزمَات. وَمِن خِلال اطلاعِنا عَلى القوانين وَالتشريعات نرجحُ هَذا الرأي. وَبناء عليه **فالفرضية الرابعة غير مُحققة،** وَعليه نلجئ للفرضية البديلة التي مفادُها أن:

"القوانين والتشريعات المنظمة للمكتبات الرئيسية للمطالعَة العُمُومية تعزز مِن عمليات حوكمة إدارة الأزمات بشكل نسبي، وذلك لتضمنها على آليات ضِمنية لحوكمة إدارة الأزمَات".

- **النتيجة الخامِسَة**

يتمَثل التساؤل الخامِس في: مَا هي الأزمَات التي تواجهُها شبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية؟ وَافترضنا أن:

"الأزمات التي تواجهُها شَبكة المكتبات الرئيسية هي: الأزمات التكنولوجية؛ أزمَة نقص الاستخدام وَتَردُد المستفيدين؛ أزَمَات في التنظيم وَالتسيير؛ أزَمَات في إدارة علاقات المَوارد البَشرية؛ أزَمَات ناتجة عَن الكَوارث الطبيعية؛ أزمَات ناتجة عَن الاضطرابات الاجتماعية؛ أزَمَات صِحية؛ أزمَات اقتصادية وَمالية؛ وَأزمَة التَضخم المَعلوُمَاتي.

في حِين كانت النتائج التي تَم التوصُل إليها كالآتي:

الأزمات الأكثر تهديدا وَتأثراً على المكتبات الرئيسية هي على التوالي: 1. الأزمَات الصِحية 2. ضُعف الكفاءة المِهَنية 3. ضُعْف المُحفزات وَالعَلاوات 4. الصِرَاعات الدَاخلية بَين المُوظفين 5. الأزمَات المَالية وَالاقتصادية 6. أزمَة ضُعْف القيادَة الإدارية 7. فشل مُجارات المُنَافسين الجُدد للمكتبات 8. تَضَارُب المَصَالح 9. الأزمات الناتجة عَن الاضطرابات الاجتماعية 10. الأزمَات الناتجة عَن الظواهر الطبيعية 11. نُقص تَردُد المُستفيدين 12. ضُعْف المَنظومَة التشريعية وَالقانونية 13. ضُعْف الالتزام بقيم أخلاقيات مِهنة المكتبات 14. نظام اتصَال مُؤسَساتي غير فعَال 15. عَدم الامتثال للقوانين وَالتشريعات 16. وَفشل التحَول الرَقمي.

في حِين أن الأزمَات المُمَثلة في الفسَاد، السَرقة، الرَشوَة، وَالتخريب، انعِدام الأمْن الوَظيفي، وَالتضَخم المَعلومات، فالبيانات الكمية تُشير إلى عَدَم وُجُودِهَا بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية. وَمَعَ ذلك تشير ذات البيانات إلى أنَ هُناك وُجُوُد مُؤشرات عَلى احتمالية نشوبهَا وَتفاقمِهَا في المُستقبل. وَبناء على مَا تقدم، نجد أن **الفرضية مُحققة نسبيا**، ذلك أنهَا كانت صَادقة في وُجُوُد أزمَات بالمكتبات الرئيسية، كمَا دَلت الفرضية عَلى مَجمُوعَة مِن الأزمَات التي وَجدنها مُحققة في مَيدان الدِراسة، إلا أنهَا؛ لم تشر إلى جَميع أزمات المكتبات، كمَا أنها أشارت إلى بعض مِن الأزمات التي لمْ يتم تأكيد وُجُوُدها.

- **النتيجة السَادسَة**

عُني التساؤل السَادس بـ: مَا مَدى فعالية الادارة الحَالية للأزمات في شبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُوُمية؟ وكانت الفرضية تنص على أن:

"الادارة الحالية للأزمات المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُوُمية غير فعالة، وذلك لعَدم توفر مُتطلبات إدارة الأزمَات، وَلعَدم تطبيق مَناهج إدارة الأزمَات".

توصَلنا إلى أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، لا تتوافر عَلى جَميع مُتطلبات إدارة الأزمَات، باستثناء المَوارد وَالتجهيزات وَالإمكانيات المالية وَالموارد البشرية التي تتوفر بشكل نِسبي، كما أن المكتبات تفتقر إلى مُعظم المُتطلبات الإدارية، الفنية، وَالتقنية لإدارة الأزمات. توصَلنا كذلك أن المكتبات الرئيسية لا تعمَل على إدارة الأزمَات وفقا للعَمليات الإدارية العلمية وَالمنهجية، في جمِيع مَراحل إدارة الأزمَات. مَعَ وُجُود مُؤشرات وقرائن تدل على مُمَارسَات ضِمنية، غير مُمنهَجة وَمُنظمَة، وَالتي نعتقد أن تأثيراتهَا الإيجابية مَحدُودَة جِدًا، وَعليه استنتجنا أن المكتبات لا تَعمُد إلا إدارة الأزمَات بشكل صَريح وَمنهجي، وَمِن بين أكثر الأمُوُر الدَالة على ذلك هُوَ عَدم امتلكها لمَصْلحة أو خلية أو فريق دائم لإدارة الأزمَات. وَعليه **فالفرضية السادسَة مُحققة.**

- **النتيجة السَابعة**

كان التسَاؤل السَابع للدراسة يَنصُ على: فيما تَتَمثل الجُهُوُد التي تقوم بها المكتبات الرئيسية استجابتا لأزماتها الراهنة؟ وافترضنا أن:

"المكتبات الرئيسية تقوم بجُهُوُد للاستجابة لأزماتها الراهنة، وَهي:

- **التكيف مَعَ المُتغيرات الجديدة وَالتوجُه نحَوَ مَفاهيم جَديدة على غرار تبني أنموذج المكتبة ذات الهَويات المُتعَددة؛**
- **تَعْمل عَلى تَصْمِيم وَتقديم خدمَات جَديدة كجُزء مِن تَكيفها مَعَ المُتغيرات الجَديدة، وَكذا الاسْتجابة لأزماتها الرَاهنة وَالمُحتَمَلة؛ وَ**
- **تَعمَل عَلى أداء أدوار جَديدَة تَوسُعية، لضَمَان قيمَتها المُضافة والتأكيد عَلى احْتياج المُسْتفيدين وَالمُجتَمَع لها، وَضَمَان دَيمُوميتها واستمراريتها".**

توصَلت الدراسَة إلى أن المكتبات الرئيسية تعْمَل على الاستجابة لأزماتهَا بطريقة غير مُباشرة. وَذلك مِن خِلال بدأها بعَمليات التكيف مَعَ تداعيات أزمَاتهَا وَمُحاولة تبنيهَا لمَفايهم جَديدة على غرار المكتبات 2.0، المكتبات الخضراء، مكتبات الفضاء الثالث، وَمُحاولة

التكيف مَعَ مفاهيم الفضاء العُمُومِي. إضافة إلى ذلك وَجدنا أن المكتبات تعمَل عَلى توسيع أدوارهَا وتبني أدوار جديدة على: غرار الدَور الاقتصادي وَالتنموي، دعْم المُجتمَعات المحلية، دعْم الديموقراطية وَحقوق الإنسان وَالاستجابة لأزمات المجتمَعات المحلية.

كمَا أنهَا تعمَل على تصْميم وَتقديم خدمَات جديدة مِن أهمِها نذكر: نوادي الكُتب، التعليم الرقمي، الخدمات المَرجعية عَن بُعُد، خدمات المَعلومَات عن بُعْد، التكوين على تكنولوجيا المَعلومَات، أدوات بَحث عَلى الخط، خدمَات الإعلام، وَقاعات للاجتمَاعات. وبناءً على مَا تقدم نستنتج أن **الفرضية السابعة مُحققة.**

- **النتيجة الثامنة**

كان التسَاؤل الثامن للدراسة يَنصُ على: هل هناك فروقات ذات دلالة إحْصَائية بين المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري في مَدى تكيفها مَع الواقع واستجابتها لرهانات المستقبل. وافترضنا أن:

هُناك فروقات ذات دلالة احْصَائية بَين المكتبات الرئيسية، في مَدى تكيفها مَع الواقع واستجاباتها لرهانات المُستقبل بمُستوى دلالة أقل مِن 0.05 ≥ أي أن:

$$H_0: m1 \neq m2 \neq m3 \neq m4 \neq m5 \neq m6 \neq m7 \neq m8 \neq m9 \neq m10.$$

وللتأكد مِن صِحَة الفرضية وَنظرا لأن بياناتنا لا تتبع التوزيع الطبيعي، قمُنا بإجْراء اختبار كروسكال وليس «Kruskal-Wallis Test» على بيانات الدرَاسَة، وَتحصْلنا على النتائج المُبينة في الجدولين وَالشكل المُوضحين أدناه.

جدول رقم –27– يبين نتائج اختبار كروسكال وليس

Kruskal-Wallis H	12,471
Df	9
Asymp. Sig.	0,188

المَصدر: مِن اعداد الباحث

التمثيل البياني –رقم –28– يبين نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في مَدى تكيفها مَع الواقع واستجاباتها لرهانات المُؤمَل

المكتبة	متوسط الترتيب	النسبة	المكتبة	المعدل	متوسط الترتيب
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية معسكر	88,58	12	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية غليزان	98,57	21
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية سعيدة	108,96	13	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية اين تموشنت	112,41	17
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تلمسان	71,98	22	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية شلف	86,58	18
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية سيدي بلعباس	73,39	27	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيسمسيلت	106,33	15
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية مستغانم	97,31	16	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيارت	99,30	23

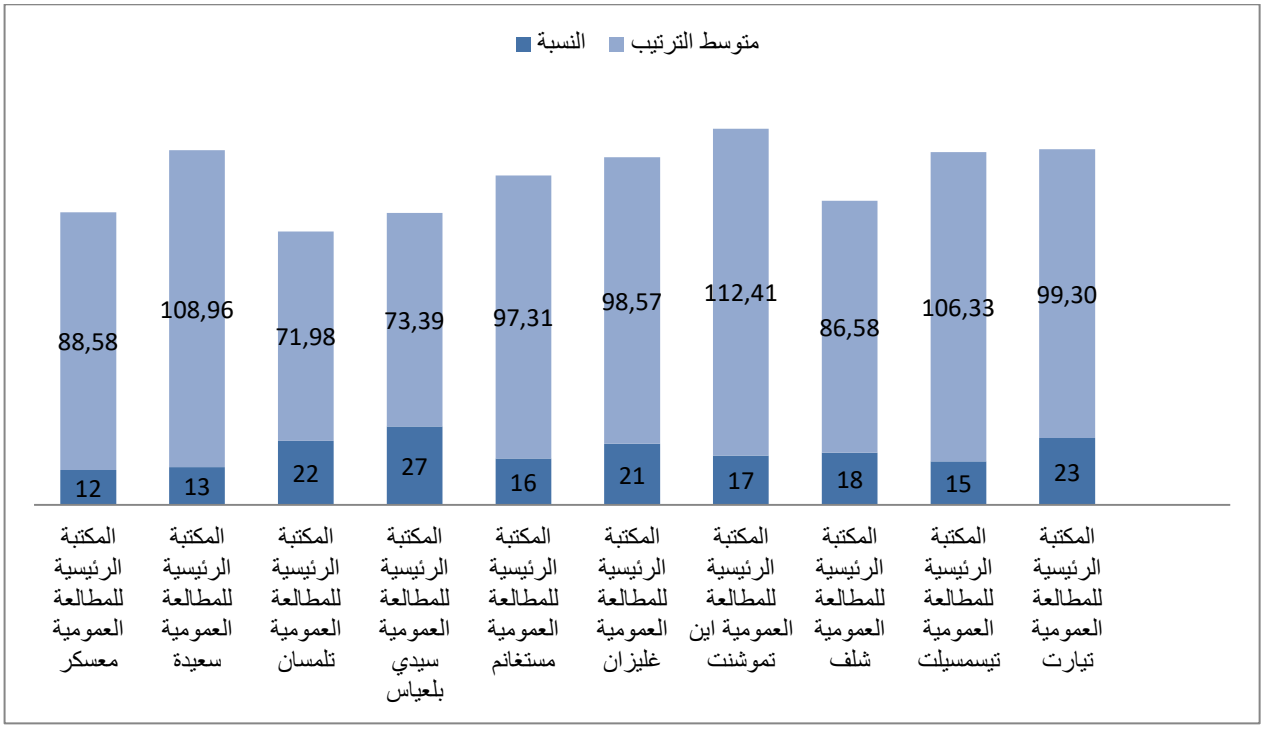
المَصْدر: مِن إعْداد الباحث

نظرا إلى أن قيمة الدلالة **(Sig= 0,188)** أي **(0,05≤)** يتبين لنا أن **الفرضية الثامِنة غير مُحققة،** لذلك نلجأ إلى الفرضية البديلة التي تفيد أنَ:

H_1: m1=m2=m3=m4=m5=m6=m7=m8=m9=m10.

وَمَعَ ذلك وَجدنا تفاوتات بَسيطة بين المكتبات الرئيسية هي كالاتي: كل مِن مكتبات سِيدي بلعباس، تيارت، تلمسان وغليزان جَاءَت في المراتب الأربَعَة الأولى بنسَب هِي على التوالي (27، 23، 22، وَ21%). تليهم مكتبات شلف، اين تيمُوشنت، مُسْتغانم وَتيسمسيلت بنسَب هي على التوالي (18، 17، 16، وَ15). في حِين جَاءَت في المراتب الأخيرة مكتبتي سْعيدة وَمعسكر.

تمثيل بياني رقم -15- يبين نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في مدى تكيفها مَعَ الواقع واستجاباتها لرهانات المُؤمَل



المَصْدر: مِن اعْداد الباحث.

➢ النتيجة التاسِعَة

عُني التساؤل الرئيسي التاسع في البحث عَن مَدى وُجُود فرُوقات ذات دلالة احْصَائية بَين المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية في مَدَى تعرُضِها للأزمَات، وكانت فرضية الدراسَة تنصُ على أن:

لا وُجُود لفرُوقات ذات دلالة احْصَائية بَين المكتبات الرئيسية في مَدى تعرضها وَمُواجهتها للأزمَات بمُستوى دلالة أكبر من ≤0,05 أي أن:

H_0: m1=m2=m3=m4=m5=m6=m7=m8=m9=m10.

وللتأكد مِن صِحة الفرضية، وَنظرا لأن بياناتنا لا تتبع التوزيع الطبيعي؛ قمُنا بإجْراء اختبار كروسكال وليس «Kruskal-Wallis Test» على بيانات الدرَاسَة، ، وَتحصْلنا على النتائج المُبين في الجدولين وَالشكل المُوضحين أدناه.

جدول رقم –29– يبين نتائج اختبار كروسكال وليز

نتائج اختبار كرسكال وليز	
Kruskal-Wallis H	16,049
df	9
Asymp. Sig.	0,066

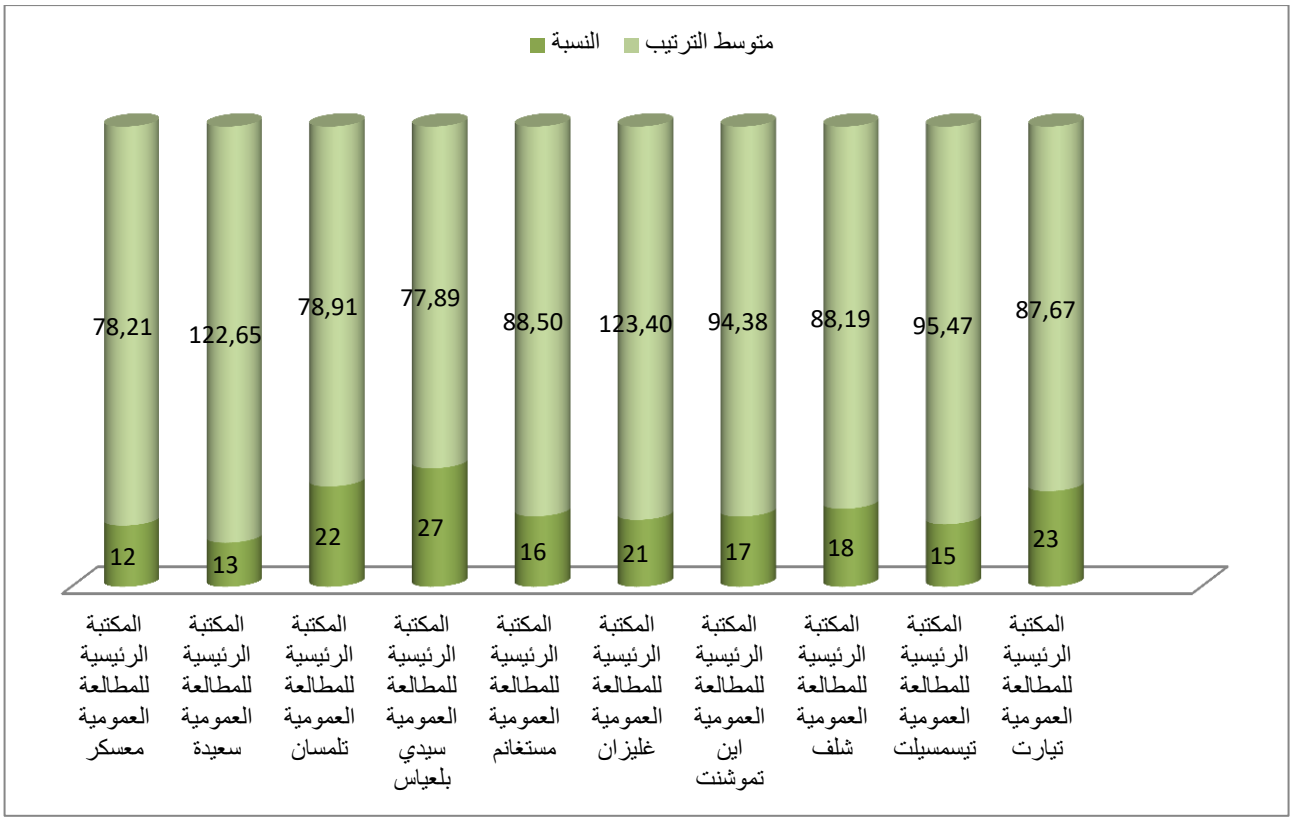
المَصدر: مِن اعداد الباحث

جدول –رقم –30– يبين نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في تعرضها للأزمات

المكتبة	متوسط الترتيب	النسبة	المكتبة	المعدل	متوسط الترتيب
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية معسكر	78,21	12	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية غليزان	123,40	21
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية سعيدة	122,65	13	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية اين تموشنت	94,38	17
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تلمسان	78,61	22	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية شلف	88,19	18
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية سيدي بلعباس	77,89	27	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيسمسيلت	95,47	15
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية مستغانم	88,50	16	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيارت	78,67	23

المَصدر: من اعداد الباحث

تمثيل بياني رقم –16– يبين نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في تعرضها للأزمات



المصدر: مِن اعداد الباحث

نظرا إلى أن قيمة الدلالة تساوي **(Sig= 0,66)** أي أنها أكبر مِن **(0,05≥)** نستنتج أن **الفرضية التسعَة مُحققة**. وَمَعَ ذلك نجد بعض مِن التفاوتات البسيطة حَيث: تأتي كل مِن مكتبات سِيدي بلعباس، تيارت، تلمسَان وغليزان جَاءَت في المَراتب الأولى الأربَعَة كأكثر المكتبات تعرضًا للأزمات بنسَب هِي على التوالي (27، 23، 22، وَ21%). تليهم مكتبات شلف، اين تيمُوشنت، مُسْتغانم وَتيسْمْسِيلت بنسَب هِي على التوالي (18، 17، 16، وَ15). في حِيْن جَاءَت في المَراتب الأخيرة مكتبتي سْعيدة وَمعسكر.

- **النتيجة العاشرة**

عُني التساؤل العاشر بمدى وُجُوْد فروقات ذات دلالة إحْصَائية بَين المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بالغرب الجزائري في مَدى تبنيها للحوكمة الجيدة، وَافترضنا أن:

ليس هناك فروقات ذات دلالة إحصَائية بَين المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري في مَدى تبنيها للحوكمة الجيدة بمستوى دلالة أكبر مِن ≤0,05 أي أن:

H_0: m1=m2=m3=m4=m5=m6=m7=m8=m9=m10.

وَللتأكد مِن صِحة الفرضية، وَنظرا لأن بياناتنا لا تتبع التوزيع الطبيعي؛ قمُنا بإجْراء اختبار كروسكال وليس «Kruskal-Wallis Test» على بيانات الدرَاسَة، ، وَتحصْلنا على النتائج المُبين في الجدولين وَالشكل المُوضحين أدناه:

جدول رقم –31– يبين نتائج اختبار كرسكال وليز

نتائج اختبار كرسكال وليز	
15,961	Kruskal-Wallis H
9	df
0,068	Asymp. Sig.

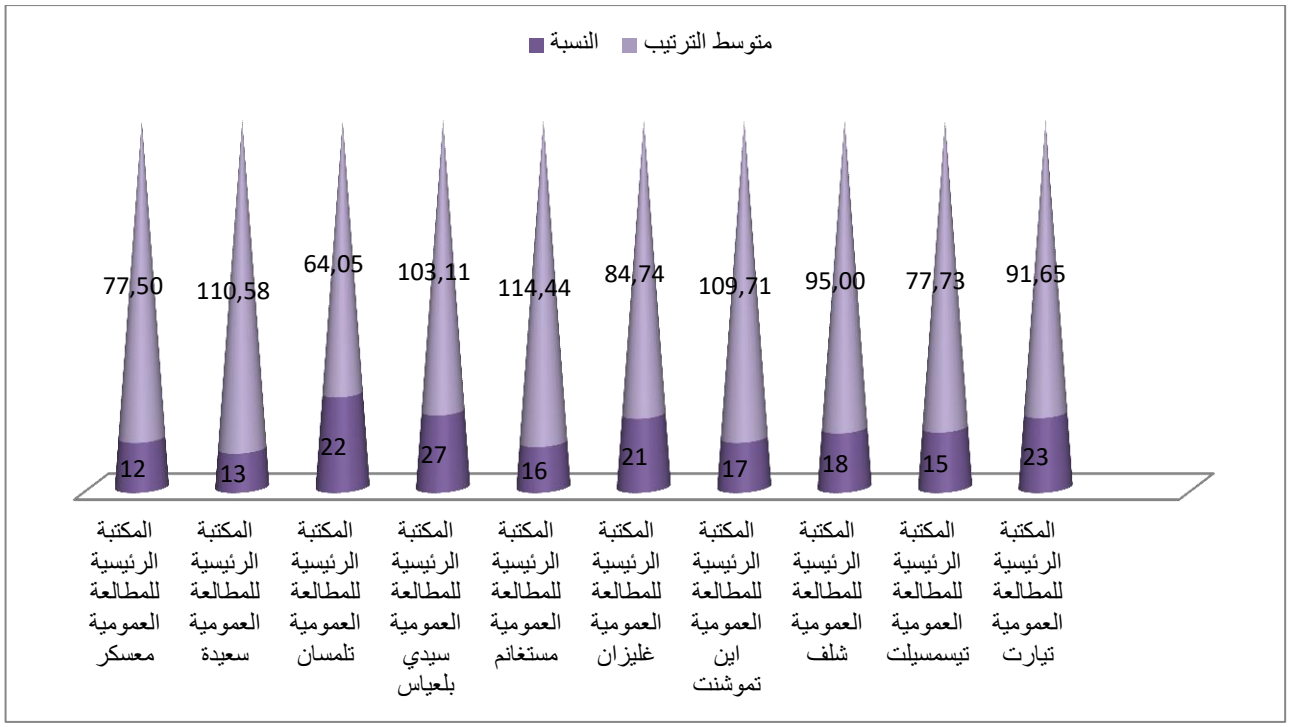
المَصدر: مِم اعداد الباحث

جدول –رقم –32– يبين نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في تعرضها للأزمات

المكتبة	متوسط الترتيب	النسبة	المكتبة	المعدل	متوسط الترتيب
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية معسكر	77,50	12	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية غليزان	84,74	21
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية سعيدة	110,58	13	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية اين تموشنت	109,71	17
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تلمسان	64,05	22	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية شلف	95	18
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية سيدي بلعباس	103,11	27	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيسمسيلت	77,73	15
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية مستغانم	114,44	16	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيارت	91,65	23

المَصدر: من اعداد الباحث

تمثيل بياني رقم –17– يبين نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في مدى تبنيها للحوكمة الجيدة



المَصدر: من اعداد الباحث

نظرا إلى أن قيمة الدلالة (Sig=0,068) أي أنها أكبر مِن (≤**0,05**) يتبين لنا أن **الفرضية العاشرة مُحققة**. وَمَعَ ذلك نجد بَعض مِن التفاوتات البسيطة حَيث: تأتي كل مِن مكتبات سِيدي بلعباس، تيارت، تلمسَان وغليزان جَاءَت في المَراتب الأولى الأربَعَة كأكثر المكتبات تطبيقات للحوكمة الجيدة بنسَب هِي على التوالي (27، 23، 22، وَ21%). تليهم مكتبات شلف، اين تيمُوُشنت، مُسْتغانم وَتيسْمْسِيلت بنسَب هِي على التوالي (18، 17، 16، وَ15). في حِيْن جَاءَت في المَراتب الأخيرة مكتبتي سْعيدة وَمعسكر.

➢ النتيجة الحادية عشر

عني التساؤل الحادي عشر بمَدى وُجُوُد فرُوُقات ذات دلالة إحْصَائية بين المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُوُمية بالغرب الجزائري في إدارة أزماتها والاستجابة لهَا. وافترضنا "**وُجُود فروقات ذات دلالة إحصَائية بين المكتبات الرئيسية في إدارة أزماتها والاستجابة لهَا بمُستوى دلالة أقل مِن ≥0.05 أي أن: H_0: m1≠m2≠m3≠m4≠m5≠m6≠m7≠m8≠m9≠m10**

وللتأكد مِن صِحَة الفرضية، وَنظرا لأن بياناتنا لا تتبع التوزيع الطبيعي قمُنا بإجْراء اختبار كروسكال وليس «Kruskal-Wallis Test» على بيانات الدرَاسَة، وَتحصْلنا على النتائج المُبينة في الجدولين وَالشكل المُوضحين أدناه.

جدول رقم –33– يبين نتائج اختبار كروسكال وليس

Kruskal-Wallis H	21,322
df	9
Asymp. Sig.	0,011

المَصدر: مِم اعداد الباحث

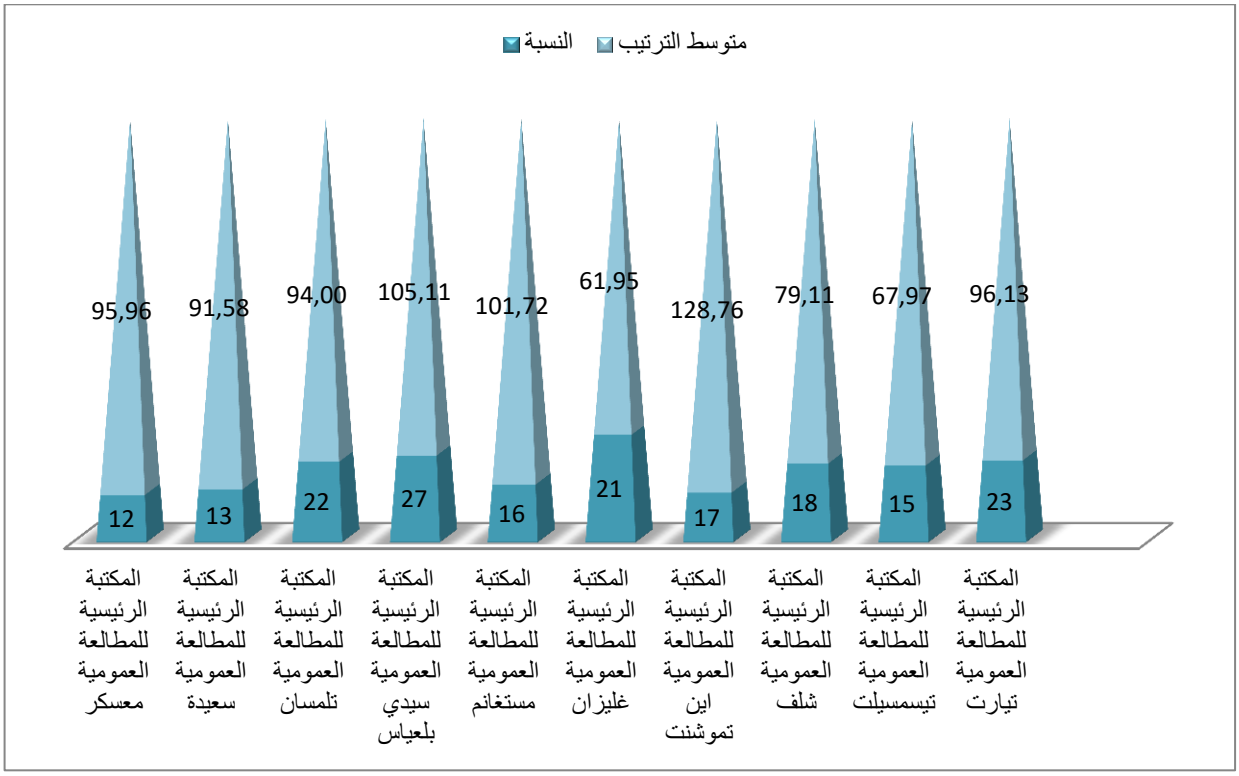
جدول –رقم –34– يبين نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في إدارة الأزمات والاستجابة لهَا

المكتبة	متوسط الترتيب	النسبة	المكتبة	المعدل	متوسط الترتيب
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية معسكر	95,96	12	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية غليزان	61,95	21
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية سعيدة	91,58	13	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية اين تموشنت	128,76	17
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تلمسان	94	22	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية شلف	79,97	18
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية سيدي بلعباس	105,11	27	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيسمسيلت	67,97	15
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية مستغانم	101,72	16	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيارت	96,13	23

المَصْدر: مِن إعْداد الباحث

نظرا إلى أن قيمة الدلالة (Sig= 0,011) أي أنها أقل مِن (≤**0,05**) يتبين لنا أن **الفرضية العاشرة مُحققة**. ذلك أن: مكتبات سِيدي بلعباس، تيارت، تلمسَان وغليزان جَاءَت في المَراتب الأربَعَة الأولى كأفضل المكتبات في إدارة الأزمات والاستجابة لها بنسَب هِي على التوالي (27، 23، 22، وَ21%). تليهم مكتبات شلف، ايـن تيمُوُشنت، مُسْتغانم وَتيسْمْسِيلت بنسَب هِي على التوالي (18، 17، 16، وَ15). في حِيْن جَاءَت في المَراتب الأخيرة مكتبتي سْعيدة وَمعسكر.

تمثيل بياني رقم -18- يبن: الفروقات ذات الدلالة الاحصائية في إدارة الأزمات والاستجابة لهَا بين المكتبات الرئيسية



المَصدر: مِن إعداد الباحث.

➢ النتيجة الثانية عَشر

تمثل التساؤل الثاني عشر في: هل هناك فروقات ذات دلالة إحصَائية بين المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري في مَدى حوكمة عمليات إدارة أزمَاتها.

وافترضنا:

وُجُود فرُوُقات ذات دلالة إحْصَائية بَين المكتبات في مَدى حَوكمة عَمَليات إدارة أزمَاتها بمُستوى دلالة أقل مِن $(Sig \leq 0.05)$ **أي أن:**

$$H_0: m1 \neq m2 \neq m3 \neq m4 \neq m5 \neq m6 \neq m7 \neq m8 \neq m9 \neq m10$$

وللتأكد مِن صِحَة الفرضية، وَنظرا لأن بياناتنا لا تعتمِد التوزيع الطبيعي قمُنا بإجْراء اختبار كروسكال وليس «Kruskal-Wallis Test» على بيانات الدرَاسَة، وَتحصْلنا على النتائج المُبينة في الجدولين وَالشكل المُوضحين أدناه.

جدول رقم –35– يبين نتائج اختبار كروسكال وليس

24,654	Kruskal-Wallis H
9	df
0,003	Asymp. Sig.

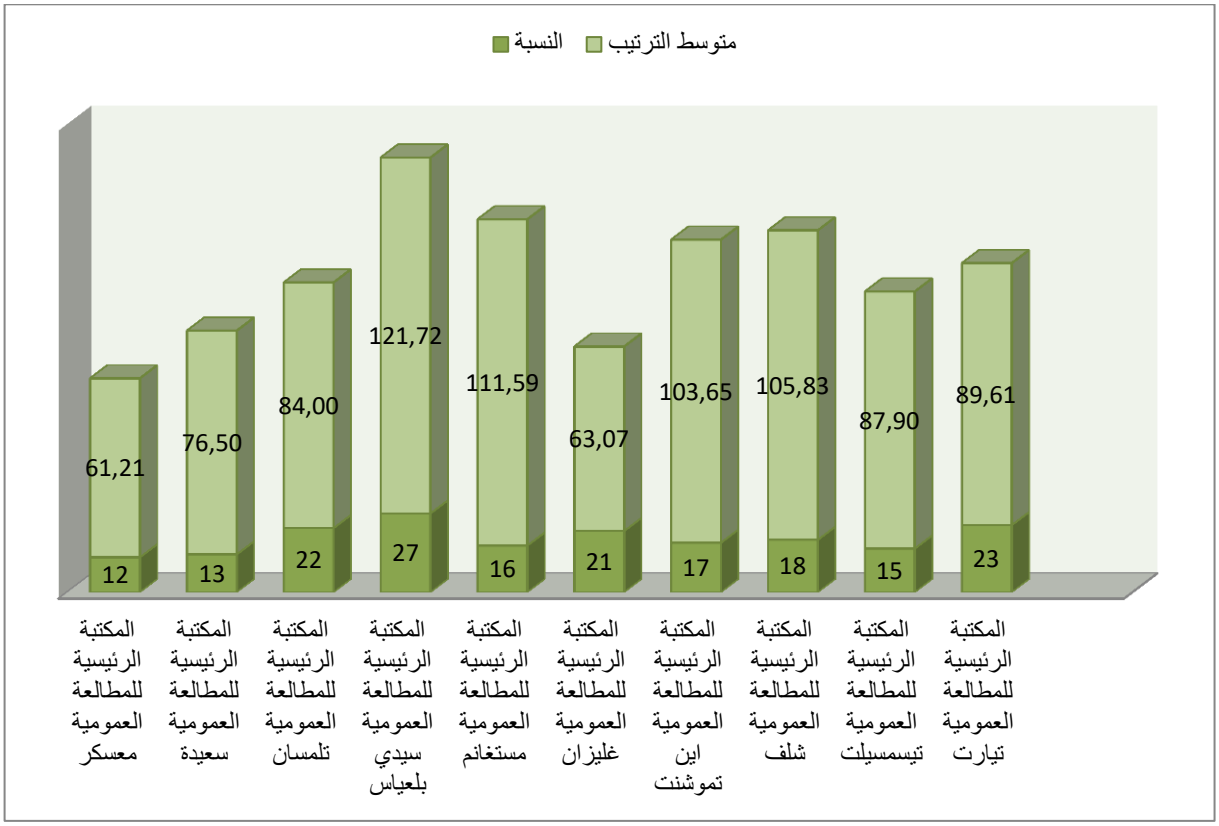
المَصدر: مِم اعداد الباحث

التمثيل البياني –رقم –36– يبين نتائج مقارنة المكتبات الرئيسية في حوكمة عمليات إدارة الأزمات

المكتبة	متوسط الترتيب	النسبة	المكتبة	المعدل	متوسط الترتيب
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية معسكر	61,21	12	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية غليزان	63,07	21
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية سعيدة	76,50	13	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية اين تموشنت	103,65	17
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تلمسان	84	22	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية شلف	105,83	18
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية سيدي بلعباس	121,72	27	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيسمسيلت	87,90	15
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية مستغانم	111,59	16	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيارت	89,61	23

المَصْدر: مِن إعْداد الباحث

تمثيل بياني رقم -19- يبن: الفروقات ذات الدلالة الاحصائية في إدارة الأزمات والاستجابة لهَا بين المكتبات الرئيسية



المَصْدر: مِن إعْداد الباحث

نظرا إلى أن قيمة الدلالة (**Sig= 0,003**) أي أنها أقل مِن (**≤0,05**) يتبين لنا أن **الفرضية الثانية عشر مُحققة.** ذلك أن: مكتبات سِيدي بلعباس، تيارت، تلمسَان وغليزان جَاءَت في المَراتب الأولى الأربَعَة كأفضل المكتبات حوكمة لعَمَليات إدارة للأزمات بنسَب هِي على التوالي (27، 23، 22، وَ21%). تليهم مكتبات شلف، اين تيمُوُشنت، مُسْتغانم وَتيسْمْسِيلت بنسَب هِي على التوالي (18، 17، 16، وَ15). في حِيْن جَاءَت في المَراتب الأخيرة مكتبتي سْعيدة وَمعسكر.

➢ النتيجة الثالثة عَشر

يَبْحَث التسَاؤل الثالث عَشر في وُجُود عَلاقة ذات دلالة إحْصَائية عِند مُستوى أقل أو تسَاوي ($a \geq 0.05$) بَيَن قدرة المكتبات عَلى التكيف مَعَ الواقع والاستجابة لرهانات المُؤمَل وَ:

- الحَوكمَة الجيدة؛
- إدارة الأزمَات وَالاستجابة لهَا؛ وَ
- حَوكمَة إدارة الأزمَات؟

وافترضنا وُجُود هذه العَلاقة، وَمِن أجْل اختبار هذه الفرضية وَالفرضيات القادمَة، يتعَين عَلينا إجْراء اختبار سبيرمان «Spearman's rho» للارتباط «Correlations» بين مُتغيرات وَمَحاور الدراسَة، وكانت النتائج المُتحصَل عليها كالآتي:

جَدول رقم –37– يُبين نتائج اختبار سْبيرمَان حَوَل العَلاقة بَيَن مَحَاور الدراسَة

		تكيف المكتبات مَعَ الواقع واستجابتها لرهانات المؤمَل	الحَوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية	أزمات المكتبات الرئيسية	ادارة الأزمات والاستجابة لها	حوكمة ادارة الأزمات
تكيف المكتبات مَعَ الواقع واستجابتها رهانات المؤمل	Correlation Coefficient	1,000	,459**	,097	,220**	,206**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,190	,003	,005
	N	184	184	184	184	184
الحوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية	Correlation Coefficient	,459**	1,000	,051	,414**	,497**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,494	,000	,000
	N	184	184	184	184	184
أزمات المكتبات الرئيسية	Correlation Coefficient	,097	,051	1,000	-,158*	-,081
	Sig. (2-tailed)	,190	,494	.	,033	,272
	N	184	184	184	184	184
ادارة الأزمات والاستجابة لها	Correlation Coefficient	,220**	,414**	-,158*	1,000	,560**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,033	.	,000
	N	184	184	184	184	184

حوكمَة ادارة الأزمات	Correlation Coefficient	,206**	,497**	-,081	,560**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,272	,000	.
	N	184	184	184	184	184
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المَصدر: مِن إعداد الباحث

وَبناء على بيانات الجدوَل أعلاه يتبين لنا أن **الفرضية الثالث عشر مُحققة**، ذلك أن: هناك علاقة طردية بين قدرة المكتبات الرئيسية في تكيف مَعَ تحديات الواقع والاستجابة لرهانات المُؤمَل وَ:

- الحوكمة الجيدة بمُسْتوى دلالة (sig= 0,459) بنسبة خطأ قدره (5%) أي كلما كانت المكتبات أكثر تكيفا مَع الواقع واستجابة لرهانات المؤمَل كلمَا كانت تطبيقات الحوكمة الجيدة أفضل عَلى مُستوى هذه المكتبات؛ وَ
- إدارة الأزمات وَالاستجابة لهَا بمُسْتوى دلالة (sig= 0,220) بنسبة خطأ قدره (5%) أي كلما كانت المكتبات أكثر تكيفا مَعَ الواقع واسْتجابة لرهانات المؤمَل كلما كانت تطبيقات مَناهج عِلمْ إدارة الأزمَات أكثر فعالية وَجَودَة؛ وَ
- حَوكمة إدارة الأزمَات (sig= 0,206) أي كلما كانت المكتبات أكثر تكيفا مَع الواقع واستجابة لرهانات المؤمَل كلما كانت عَمَليات إدارة الأزمات أكثر اسْتجابة لمتطلبات الحوكمة الجيدة.

- **النتيجة الرابع عشر**

يبحث التساؤل الرابع عشر عن وُجُود علاقة ذات دلالة احْصَائية عِند مُستوى ($a \geq 0.05$) بين الحوكمة الجيدة للمكتبات الرئيسية وَ:

- القدرة على التكيف مَعَ تحديات الواقع وَالاستجابة لرهانات المُؤمَل؛
- إدارة الأزمات والاستجابة لهَا؛ وَ
- حَوكمة إدارة الأزمات؟

وَافترضنا وُجُود هَذه العلاقة، وبناء على بيانات الجَدول (؟؟) يتبين لنا أن **الفرضية الرابعة عشر مُحققة** إذ توصَلنا إلى أنَ: هناك علاقة طردية بَين الحوكمة الجيدة للمكتبات الرئيسية وَ:

- التكيف مَع الواقع والاستجابة لرهانات المؤمَل بمُستوى دلالة (sig= 0,459)؛ بنسبة خطأ فدره (5%)، حَيث كلما ازداد التزام المكتبات بالحوكمة الجيدة، كلما كانت المكتبات أكثر قدرة على التكيف مَعَ تحديات الواقع وَالاستجابة لرهانات المُؤمَل؛ وَ
- إدارة الأزمات والاستجابة لهَا عند مُستوى (sig= 0,414) باحتمالية خطأ لا تتعدى (5%). وَهذا مَا يدل أن كلما ازداد التزام المكتبات بالحوكمَة الجيدة، كلما كانت إدارة الأزمات وَالاستجابة فعالة وَذات جَودة؛ وَ
- حَوكمة إدارة الأزمات بمُستوى (sig= 0497) بنسبة خطأ (5%)، أي كلما ازداد التزام المكتبات بالحوكمة الجيدة، كلما اسْتجابة عَمليات إدارة الأزمات أكثر للحوكمة الجيدة.

➢ **النتيجة الخامِسَة عشر**

يبحث التساؤل الخامس عشر عَن وُجُوُد علاقة عكسية بين وُجُوُد الأزمات بالمكتبات الرئيسية وفاعلية إدارة الأزمات والاستجابة لهَا عِند مُستوى ($a \geq 0.05$). وافترضنا وُجُود هَذه العلاقة. وبناء على بيانات الجدول (؟؟) يتبين لنا أن **الفرضية الخامس عشر مُحققة جُزئيا**، ذلك أننا وجدنا أن: هناك علاقة عكسية بين أزمات المكتبات وَإدارة الأزمات والاستجابة لهَا بمُستوى دلالة (sig= – 0,158) بمُستوى خطأ قدره (1%) بدلا مِن (5%) وَهي نتيجة فوق التوقعَات. وَهذا يعُبر على أنه؛ كلما ازدادت الأزمات التي تتعرض إليها المكتبات الرئيسية، كلما قلت فعاليتها على إدارة الأزمات، وَكلما ازدادت فاعلية وُجُوُدة إدارة الأزمات كلمَا قلت الأزمَات التي تواجهُها المكتبات الرئيسية.

- **النتيجة السادسَة عشر**

يبحث التساؤل السادس عشر عَن وُجُود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى (a ≥ 0.05). بين إدارة الأزمات وَالاستجابة لهَا وَ:

- التكيف مَعَ تحديات الواقع والاستجابة لرهانات المُؤمَل
- الحوكمة الجيدة
- حوكمة إدارة الأزمات

وَافترضنا وُجُود هذه العلاقة. وبناء على بيانات الجدوَل (؟؟) يتبين لنا أن **الفرضية السادسَة عشر مُحققة.** ذلك أن: هناك علاقة طردية بَين إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية والاستجابة لها وَ:

- التكيف مَعَ تحديات الواقع والاستجابة لرهانات المُؤمَل بمُستوى دلالة (sig= 0,220) باحتمال خطأ قدره (5%)، أي أن الإدارة الفعَالة للأزمَات والاستجابة لهَا بجودة يُسَاهمان في رفع قدرات المكتبات على التكيف مَعَ تحديات الواقع والاستجابة لرهانات المُؤمل؛ وَ
- الحوكمة الجيدة بمُستوى دلالة (sig= 0,414) ، باحتمال خطأ قدره (5%)، أي أن الإدارة الفعالة للأزمات والاستجابة لهَا بجودة يُساهمَان في تعزيز تطبيقات الحوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية؛ وَ
- حوكمة إدارة الأزمات بمُستوى دلالة (sig= 0560) باحتمال خطأ قدره (5%)، أي أن الإدارة الفعالة للأزمات والاستجابة لهَا بجودة يُساهِمَان في تطبيق الحوكمة الجيدة على عمليات إدارة الأزمات وَالاستجابة لهَا.

- **النتيجة السَابع عشر**

يبحَث التساؤل السَابع عَشر عَن وُجُوْد عَلاقة ذات دلالة احْصَائية عِند مُستوى (a ≥ 0.05). بين حوكمة إدارة الأزمَات وَ:

- التكيف مَعَ تحديات الواقع وَالاستجابة لرهانات المُؤمَل
- الحوكمة الجيدة
- إدارة الأزماتَ والاستجابة لها بمُسْتوى

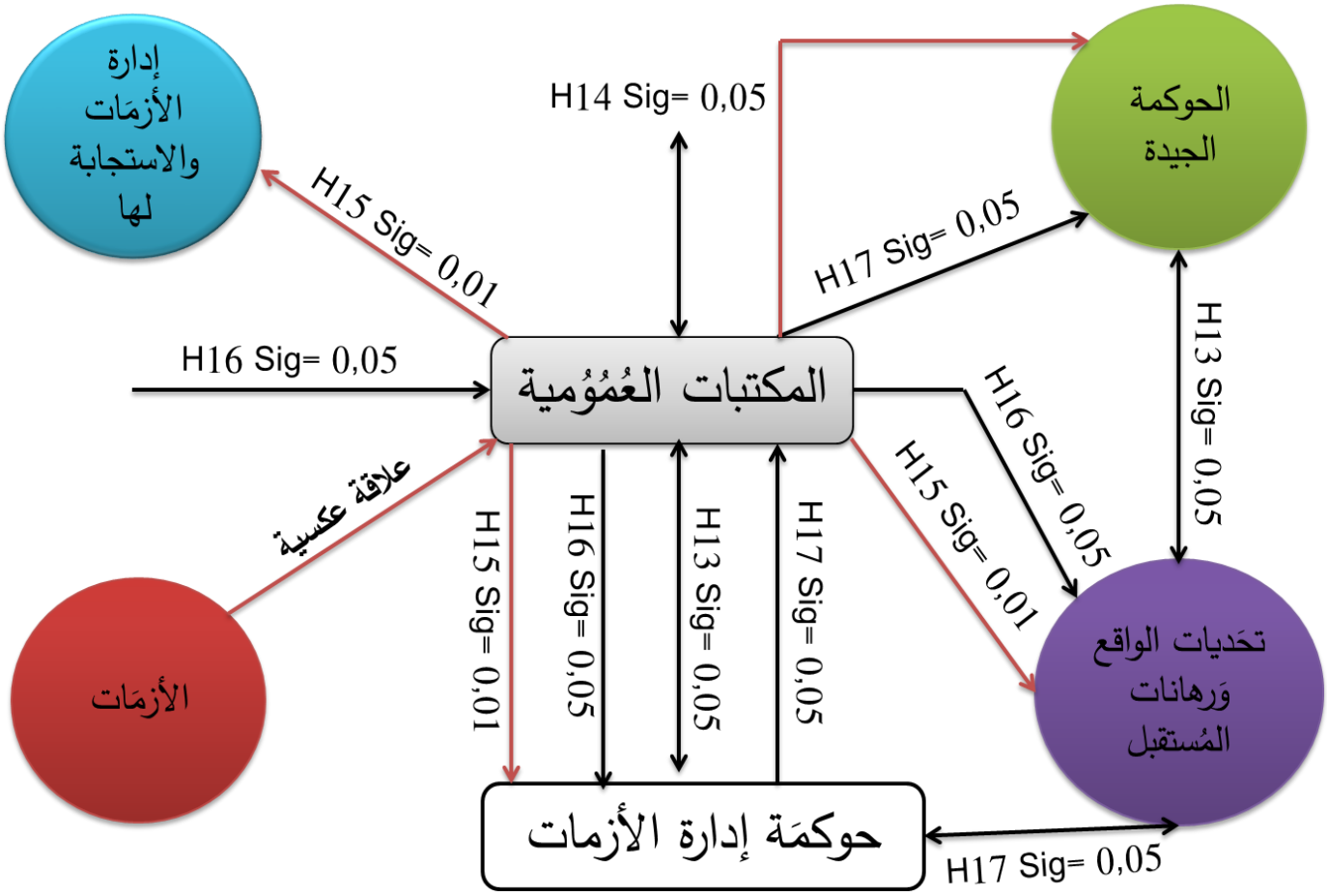
وَافترضنا وُجُوْد هذه العلاقة. وَبناء على بيانات الجدول (؟؟) يتبين لنا أن **الفرضية السَابع عشر مُحققة**، ذلك أننا وَجدنا أن: هناك علاقة طردية بَين حَوكمة إدارة الأزمات بالمكتبات الرئيسية وَ:

- التكيف مَعَ تحديات الواقع وَالاستجابة لرهانات المُؤمَل بمُسْتوى دلالة (sig= 0,206) باحتمال خطأ قدره (5%)، أي أن الحوكمة الجيدة لعمليات ادارة الأزمات تساهم في رفع قدرات المكتبات على التكيف مَعَ تحديات الواقع والاستجابة لرهانات المُؤمل؛ وَ
- الحوكمة الجيدة بمُسْتوى دلالة (sig= 0, 497) ، باحتمال خطأ قدره (5%)، أي أن الحوكمة الجيدة لعَمليات إدارة الأزمات تساهم في تعزيز الحوكمة الجيدة وتطبيقاتها بالمكتبات الرئيسية؛ وَ
- إدارة الأزماتَ والاستجابة لها بمُسْتوى دلالة (sig= 0, 560)، باحتمال خطأ قدره (5%)، أي أن الحوكمة الجيدة لعمليات إدارة الأزمات تسَاهم في رفع فاعلية إدارة الأزمات وَجودة الاستجابة لهَا.

2. أنموذج الدراسة

بناءً على نتائج الدراسَة وَمُناقشتهَا. نتوصَل إلى الأنمُوْذج التالي الذي يُوضِح طبيعيَة العلاقات التي تربط مُتغيرات الدراسَة.

الشكل رقم -19- يبين أنمُوْذج الدراسَة



المَصدر: مِن اعداد الباحث.

3. النتائج على ضوء أهداف الدراسة

سَعَت الدراسَة إلى تَحقيق جُملة مِن الأهداف النظرية وَالمَيدانية المُرتبطة بمَوضُوع الدراسَة، وَالتي تغطي كل مِنها جَانبا مِن جَوانب إشكالية الدراسَة. نُحَاول في هذا العُنصر التحقق مِن مَدى تحقيق الدراسَة لهذه الأهداف، وَكذا الإشارة إلى مَكان عَرضها داخل بنية الدراسَة.

جدول رَقم –38– يبين النتائج على ضوء الأهداف

الهَدف	النتيجة	الاحالات
الأهداف العلمية (النظرية)		
المُساهَمة في طَرح اطار مَفاهيمي وَنَظري حَول مُختَلف أبعَاد نظرية الحَوكمَة الجَيدَة في المكتبات العُمُومية	مُحقق	أنظر: الفصْل الأول، صَ. صَ: 40–116.
التعرف عَلى مَفاهيم الأزمَة وَأبعَادها في المكتبات العمُومية، وَتحديد مُختَلف الأزمَات التي تواجهها أو يُمكن أن تَوجهها المكتبات العُمُومية في المُستقبل	مُحقق	أنظر: الفصْل الثاني، صَ. ص. 119–179.
العَمَل عَلى بَلوَرة اطار نَظري لحَوكمة ادارة الأزمَات بالمكتبات العُمُومية مَع التَركيز عَلى الأليات وَالأسَاليب التَطبيقية التي تُفيد وَترشد المكتبات العُمُومية في عَمليات الإدارة الاستجابة، وَالتَعافي مِن الأزَمات.	مُحقق	أنضُر الفصْل الأول ص. ص. 82–106 وَ الفصل الرابع، صَ. صَ 285–296
تقديم مُقاربة نظرية حَديثة للمكتبات العُمُومية تُمكنها مِن التَكيف مَعَ المُتغيرات الجديدة التي يَفرضُها الفضاء الرَقمي، وَكذا مِن الاستجابة للأزَمات الحَالية وَذلك مِن حيث: المفاهيم، الخدمات، وَالأدوار الجديدة لَها. فضلا عَن المُستجدات وَالمُتغيرات الحَاصِلة في مِهنة المكتبات مِن حَيث المُؤهلات وَالمَهَرات الجَديدة لأخصائي المَعلومات، كذا طبيعَة المُستفيد الجَديد وَاحتياجاته وَتصوراته الجديدة للمَكتبة العُمُومية وَسلُوكياته في البَحث عَن المَعلومات.	مُحقق	أنظر الفصْل الثالث، ص. ص: 181–252.

الأهداف الميدانية		
دراسة القوانين والتشريعات المُنظمَة للمكتبات الرئيسية للمطالعة العُمومية، عَلى ضوء تطبيقات الحَوكمَة الجَيدَة، وَإدارة الأزَمات	مُحقق	أنظر الفصْل السابع ص. ص: 396-421
الكَشف عَن مَدى استعداد المكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية للتوجه نحوَ الحَوكمة الجيدة	مُحقق	أنظر الفصْل السابع ص: 413.
التعرف عَلى مَدى وَعْي المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمومية بالأزَمات التي تُواجهها.	مُحقق	أنظر الفصْل الثامن ص. ص:437- 463.
التَعرف عَلى وَاقع إدارة الأزَمات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية، وَمدى نَجَاعة وَفاعلية الأساليب وَالآليات الحَالية	مُحقق	أنظر الفصْل الثامن ص. ص: 461-476.
التَعرف عَلى الامكانيات وَالجُهُود التي تَبذلها شَبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية في عَمليات الادارة، الوقاية، الاستجابة، وَالتَعافي مِن الأزَمات الرَاهنَة	مُحقق	أنظر الفصْل الثامن ص. ص: 476-488.
التَوصُل إلى حَقيبة للأزمات الحَالية أو المُحتملة التي تُواجه شبكة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، وَتصنيفها حَسب شدَتها وَدَرجة خُطورتها	مُحقق	أنظر الفصْل الثامن ص. ص: 440-452.

المَصْدر: مِن إعداد الباحث

بناءً على الجدول السَابق، يتبين أننا تمكنا مِن تحقيق جَميع الأهداف التي سَطرناها في بداية هذا البحث. وَالايجابي في الأمْر هوَ التوازن والتكامُل بين الأهداف النظرية وَالميدانية. حَيث كانت الفصُول النظرية تأسِيسية وَقاعدية، كان الهَدف مِنها بناء قاعدة نظرية حَول مُتغيرات الدراسَة، الشأن الذي مَكننا مِن اسْقاطها عَلى مَيدان الدراسَة وَالكشف عَلى مَدى توافرُها.

تتمَثل أهمية الأهداف النظرية في كونها تغطي فجوة علمية في مَجالي الحوكمة الجيدة وَإدارة الأزمات بالمكتبات العُمُومية، لمَا تمثلهُ مِن مُساهمَة بسِيطة في تطوير هذه المفاهيم مِن وجْهة نظر عُلوُم المكتبات وَالتوثيق، وَ مِن مَنظور المكتبات العُمُومية.

الفصْل التاسع: نتائج الدراسة

كمَا عَملنا كذلك على دراسَة هذه المَفاهيم بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، للتقصي وَالكشف عَن مَوقع هذه المكتبات مِن تطبيقات الحوكمَة الجيدة وَإدارة الأزمَات. إذ يُمكن أن تفيد الباحثين وَالدراسات المُستقبلية لاعتمَاد الجواني النظرية مِن هذا البحث كمَرجع وَقاعدَة نظرية، لتعميق البحث وَالنقاش عَن ذات الجواني أو في جوانب أخرى سواء في المكتبات العُمُومية أو في الأصناف الأخرى مِن المكتبات. وَتفيد نتائج الدراسَة الميداني كلا الباحثين وَالمهنيين في مَجال المكتبات وَالمعلومات؛ يمكن للباحثين الاعتماد على مناهج، أدوات، وَمُخرجات هَذه الدراسَة لإجراء دراسَات جَديدة، أو الاعتماد على بياناتها كمُنطلقات لدراسات واستقصائيات جَديدة. كمَا يمكن أن تُمكن المِهنيين في المكتبات العُمُومية مِن استقراء وَاقع، تَحديات، وَفرصْ المكتبات في ظل التحديات وَالأزمات التي تواجهها. وهذا مَا يزيد مِن وَعي المكتبات بالمفاهيم وَالتوجهات العِلمية في مَجالهم المِهني، وَالاستفادة مِنها لاتخاذ إجراءات مِن شأنها تعزيز جَودة الخدمَات بالمكتبات وضمَان تطور مكتباتهم وَبقائها في ظِل وَاقع شديد التغيُر وَالتنافسية.

4. النتائج على ضوء الدراسَات السَابقة

نحاول مِن خلال هذا العُنصر استقراء نتائج دِراستنا، بناء على نتائج الدراسَات السَابقة، وذلك مِن خِلال مُقارنة النتائج، وَالخرُوج باسْتنتاجَات مِن شأنها الكشف عَن مَوقع دِراسَتنا مِن الدراسَات السَابقة، وَذلك مِن خِلال أوجُه الاتفاق المُؤكدة لكلا النتائج، أو الاختلاف التي تفيد بمَزيد مِن الدراسَة وَالاستقصَاء.

توصَلت الباحثة "**بن حَاوية يمينة**" إلى أن وَضْعية المكتبَات العُمُومية مُتَأزمَة نَظرا لعَدَمْ تَطبيقها لمَعَايير الجَودَة الوَطنية وَالدَولية. وَهذا مَا تأكده دِراستنا، إذ وَجَدنا أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية مَأزومَة، ذلك أنهَا تُواجهُ طيفا وَاسعًا مِن الأزمَات. وَبخلاف تَفسِير الباحثة بأن السَبَب يعُوُد إلى عَدَم تطبيقها لمَعَايير الجَودَة –الذي لا ننفيه وَلا نتعَارض مَعَهُ– وَجَدنا أسْباب عَديدة أخرى لمأزومية المكتبات الرئيسية. قسَمناها إلى أسباب دَاخلية وَالتي كانت الأكثر انتشارًا وَتأثيرًا، وَإلى أسْباب تكنولوجية، اجْتماعية، وَطبيعية. كمَا أننا ربطنا بشكل وَاضِح في دراستنا بَين مَأزومية المكتبات الرئيسية وَعدم تطبيقها الكامِل وَالشامل لمَبادئ الحَوكمة الجيدة.

كمَا تَوصلت الباحثة إلى أنَ هُناك نقص في تردد المُستفيدين بمُستوى لا يتعدَى (5%)، وأن الفئة الأكثر تردُدًا على المكتبات هي مِن فئة المُتمَدرسين في الأطوار الثلاثة للتعليم النظامي بنسبة (95,68%)، وَهذا مَا يتطابق تمَاما مَعَ النتائج التي تَوصلنا إليها، رُغم اختلاف المُجتمَع المُدروُس. فقد حَددنا أن المكتبات تُعاني مِن أزمَة في نسبب تردد المُستفيدين، وَأشرنا إلى أن عَدمْ استفحالها وَاحتلالها للمَراتب الأولى بَين الأزمات الأخرى يَعُود إلى تردد المُتمدرسين في الأطوار الثلاثة التعليمية، الذين يشكلون غالبية المُترددين، وَأشرنا إلى أنَ هَذا الوَضع في حَد ذاته مُشرٌ سلبي، ذلك أن التلامِيذ يمكن تَصنيفهُم كمُستخدمين لفضاءات المكتبات أكثر مِن كونهم مُستفيدين مِن المكتبات وَخدَمَاتها.

كمَا تَوَصلت الباحثة أيضا إلى أن المكتبات العُمُومية تعَاني مِن أوضاع سَيئة نتيجة سُوء التسيير مِمَا يجْعل الفارق الاجمَالي بَين الجَودَة المُتَوقعَة وَالجَودَة المُدرَكة لَدَى مُستفيدي المَكتبَات العُمُومِية في الجَزائر بأصنافهَا المُختَلفة، تُسَوي فَارق سِلبي يقَدَر بـ (1,71−). وَهذا مَا يتطابق مَعَ نتائجنا؛ إذ وَجدنا أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تُواجهُ عَديد الأزمَات الدَاخلية التي مِن بينها سُوء التسيير وَالتي عبرنا عَنها في دِرَاستنا بـ: أزمَة ضعف القيادة الإدارية، أزمَة تضارب المَصَالح، أزمَة الصراعات البينية لدَى المُوظفين وَأزمَة المَوثوقية.

تَوصَل الباحث "**دمُوش أسَامَة**" إلى أن السِياسة الثقافية للسُلطات العُمُومية تَستَدعي التَعَامُل وَالتفاعل مَعَ مَفهُوم الفضَاء العُمُومي وَذلك بناء عَلى مُؤشرَات: الاتاحَة وَالوُصُول، الرَاحَة وَصُورَة المَكتبة، وَالنشَاطات وَالاستخدَام، وَالمَزيج الاجتَماعي. في حِين أن مُؤشرات وَقرائن الدِرَاسة المَيدَانية أبانة عَلى عَدَم تَوافر الفهم العَميق لحيثيات مَفهُوم الفضَاء العُمُومِي. مُقارنتا مَع نتائجه وَجَدنا بعَضًا مِن التقدُم وَالتطوُر في علاقة المكتبات الرئيسية بمَفاهيم الفضاء العُمُومي خاصَة مِن ناحية الوَعي بالمفاهيم وَالتصوَرات الأمر الذي أثر بالإيجاب على مُركزية نسبية لهُ بالمكتبات الرئيسية، إلا أننا وَجدنا كذلك مَا يتوافق مَعَ نتيجَة الباحث؛ إذ وَجدنا مُؤشرات تَدُل على وُجُود نقاط ضعُف بهَذه التَصَورات خاصَة مَا يرتبط بحُريَة التَعبير وَالنقاش وَالنقد، وَهَذا مَا رجحنا أنهُ سَيؤثر بالسِلب عَلى مَدى اعتبار المكتبات الرئيسية فضاءً عُمُوُمي مَفتوحًا للجميع وَمُنفتحًا عَلى كُل مَشاكل وَتحديات المُجتمعات المَحلية التي تَخدُمَها.

في سِياق مُرتبط بالحَوكمة الجيدة، تَوصَل الباحثان "**نُور الدين صْدَار**" وَ "**سليمان رَحَال**" إلى أن مُؤشر تطبيق الحَوكمَة بالمكتبة مَحل الدراسَة كان مُتوسِطا، وظهر مَبدئ اطار الحَوكمَة عَاليا في المرتبة الأولى، فيما جَاء مَبدئ مَهام مَجلس الادارة في الأخير. وَعَلى الرُغم مِن اختلاف المُقاربة العلمية بَين دراسَتهما وَدراسَتنا بخصُوُص الحَوكمَة الجيدة

بالمكتبات العُمُومية وَمبادئها، وَجَدنا شبه توَافق في مُستوى تطبيق مَبادئ الحوكمة الذي وَجدنا أنهُ مُتوسِط، كمَا وَجَدنا كذلك أن المكتبات لا تمتلك إطارًا شامِلا وَرسْميا للحوكمَة الجيدَة، وَكانت مُؤشرات مَبدأ المُسائلة ضعيفة هي الأخرى، وَمَعَ ذلك وُجُوُد بعَض مِن الاختلافات، حَيث توصَلنا إلى أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية تستجيب لمَبدأ تحْديد مَهَام مَجلس الإدارة الذي عَوضناه بمَجلس التوجيه، وَكذا أنها تستجيب إلى مَبدأ المُشاركة.

كمَا تَوصَل الباحث "**نُور الدين صْدَار**" في أطروحته للدكتوراه إلى أنَ مُستوى مُطابقة تنظيم، وَتسيير المَكتبات العُمُومية لولاية عَنابة مَعَ مُقاربة الحوكمة الإدارية مُتوسِط، حَيث جَاء تطبيق بَعض مَبادئها كالشفافية، المُشاركة، وَقيام مَجالس الإدارة بمَهامها بدرجة ضعيفة، وَهذا مَا وَجدناه يتماشى مَعَ تطبيق مَبدئ الحوكمة الجيدة على مُستوى المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري. كمَا أثبتت دراسته وُجُوُد أثر ايجابي ذُو دَلالة احصائية قوية جدا لمبادئ الحَوكمة الإدارية في تَحسين الأداء، وَضمَان جَودَة الخدَمات بالمكتبات العُمُوُمية التي درسَها، وهذا مَا يتماشى أيضا مَعَ نتائجنا، إذ تَوصلنا إلى أن هُناك علاقة طردية ذات دلالة إحْصَائية بنسبة خطأ قدرُه (5%) بَين تطبيق الحوكمة الجيدة بالمكتبات الرئيسية، وَقدرة هَذه المكتبات على التكيف مَعَ تحديات الواقع وَالاستجابة لرهانات المُؤمَل.

وَفي سِياق إدارة الأزمَات، تَوصَل الباحثان "عَمْروش كريمَة" وَ "مُحمَد عَبد الهَادي" إلى أن أفراد العَينَة المَبحُوثة عَلى دِرَايَة بالأزَمات التي تَعَرضت لَهَا المَكتَبة. وَعلى اختلاف المُجتمَع المَدرُوس، وَجدنا نتائجا مُتقاربة جدًا، إذ وَجدنا أن هُناك وَعي وَدراية لدَى المُوظفين بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بمَفاهيم الأزمَات، تأثيراتهَا، وَتداعياتها على المكتبات.

أشار الباحثان كذلك إلى أنَ أفراد عَينتهم ليسوا عَلى استعدَاد تَام لمُواجهَة الأزمَات بسَبب ضعف الامكانيات المالية، المادية وَالتكنولوجية بمكتباتهم، تَوصلنا إلى نتائج مُتقاربة، إذ وَجدنا أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُوُمية هي الأخرى غير مُستعدة تمامًا لمُواجهَة

أزمَاتها، خاصَة أنهَا لا تتوافر عَلى أي مِن مُتطلبات إدارة الأزمَات. في حِين أن الاختلاف البسيط بَين نتائجنا وَنتائجهم، تتمثل في مَدى توفر المكتبات على الإمكانية المالية وَالمادية لإدارة الأزمَات، وَقد يُعزى ذلك للاختلاف في نوع المكتبات التي تمَت دراستها، إذ أن الباحثان دَرسوا المكتبات الجامِعية، في حين دَرسنا المكتبات العُمُومية.

كمَا أشار الباحثان كذلك إلى أنَ المكتبة التي دَرَسُوها تُواجه مُعَوقات في تطبيق إدارة الأزَمَات أهَمُهَا، العَوائق التنظيمية وَالتكنولوجية، إذ تتوافق نتائجنا مَعَ المُعوقات التكنوُلوجية، ذلك أننا وَجدنا انعدامًا لتوافر المُتطلبات التكنوُلوجية لإدارة الأزمات، تَختلف نتائجنا مَعَ نتائجهم في الأطر التنظيمية، ذلك أننا وَجدنا أن المكتبات الرئيسية لا تُواجهُ مِثل هَذه التحديات خاصَة ما تعلق بالقوانين وَالتشريعات، ذلك أن مُديري المكتبات أكدُوا ذلك، مَعَ وُجُود بعض مِن التعديات وَليست العَوائق في إعادة الهَندسَة الإدارية بالمكتبات الرئيسية مِن أجْل قوننة مَصلحَة أو هَيئة إدارية مَعنية بإدارة الأزمَات.

أمَا عَن الدراسَات المكتوبة باللغة الإنجليزية، توصَلت دراسَة "برافلي لاشلي، نيكولاس قراهم، وَنيكول براول" في دراستهم لاستجابة المكتبة الوطنية بجمايكا لأزمة «Covid-19» أن المكتبة عَملت على تَطوير مجَمُوعاتها الرقمية، وتوفير النصُوُص الكاملة للوثائق وَكذا رَوَابط للمَصَادر الالكترونية التي مِن شأنها افادة الطلبة، وَهذا مَا نجده متناقضا مَعَ نتائجنا، إذ –للأسَف– وَجَدنا أن المكتبات الرئيسية لا تمتلك مَجمُوعَات رَقمية، كمَا أنهَا لا تمتلك تَصَورات إيجابية لبناء المَجمُوعات الرَقمية، ذلك أن مُجتمَع الدراسَة استبعَد أن يعمَد لبناء مَجمُوعات رقمية في اطار جُهُوُده لإدارة الأزمات. كمَا أشار الباحثان إلى أن المكتبة تملتك شركات استراتيجية في جُهُود إدارة الأزمَات ذلك أن للمكتبة علاقات استراتيجية للتعاون مَعَ وزارة الصِحة ضِمن اللجنة الوطنية لأباحث الصِحَة، بحيث عَملت المكتبة على: ادرة البيانات، الاشراف على خارطة اقتناء المَصَادر ذات العلاقة بأزمَة «COVID-19»

واتاحتها على المكتبة الرقمية الصِحية، في حين أن غالبية المكتبات الرئيسية لا تمتلك شركات استراتيجية لإدارة الأزمات.

أمَا الباحِث "رولي كيتين" فقد تَوصَل إلى أن أهم عامِل سَاعَد المكتبة البريطانية في الصُمُوُد أمَام أزمَة «COVID-19» وَالاستجابة لهَا كان قيم وثقافة المُؤسَسَة القوية، في حِين وَجدنا أن المكتبات الرئيسية لا تتسم ببيئة تنظيمية صِحية مُسَاعَدة على إدارة الأزمات، خاصَة أنها تُعاني مِن أزمات على غرار الصِراعات الداخلية، وَانعدام الثقة بين الأطراف الفاعلة وَالمُوظفين بالمكتبات.

وَجَد الباحِث أن المكتبة البريطانية عَمدَت إلى انشاء فريقين لإدارة الأزمَات؛ فريق أخضر مَعني برَصد، تَحديد، وَطرح المسائل وَالمُشكلات المُتعَلقة بالأزمَة، وَالفريق الذهبي الذي يُعنى بتوفير الاستراتيجيات التوجيهية وَصناعة القرارات، في حين أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية لا تمتلك أي فريق لإدارة الأزمات، فضلا عَن توفرها على غالبية مُتطلبات الاستعداد للأزمات وَإدارتها.

بناءً على مَا تَم مُناقشتهُ في الفقرات السَابقة يتبين لنا أن نتائج دراسَتنا مُتطابقة بشكل كامِل مَعَ بَعض مِن نتائج الدراسَات السابقة، وَمُكمَلة لبعَضها، وَمُختلفة أو حَتى مُتناقضة مَعَ بَعضها. ذلك أن الدِراسَات العلمية تكُون مُؤكدَة، مُعَززة، وَمُصَحِحَة للدراسَات السَابقة. عَلى أننا لا ندَعي أن اختلاف نتائجنا يَعني أن دِراسَتنا مُصَحِحَة لنتائج الدراسَات السَابقة، ذلك أن غالبية هذه الاختلافات راجعَة إمَا؛ لاختلاف نَوع المكتبات المَدرُوسَة، زاوية مُعالجة المَوضوع، مُجتمَع أو عَينة الدراسَة، أو مَكان وَتاريخ إجراء الدراسَة.

اضافة إلى هذه المُلاحظات، نجد أن دراستنا تختلف عَن سَابقاتها في زاوية الطرح، وَفي النتائج التي تمَ التوصُل إليها. خاصَة أنها عَالجَت مَوضُوع حَوكمة إدارة الأزمَات، كمُتغير مُركب لمْ تتطرق إليه الدراسَات السَابقة، كمَا أنها تبنت زاويَة نظر وَطرح نظري

مُختلف عَمَا هُو في الدِراسات السابقة، خاصَة أننا عَمقنا النقاش النظري وَالمَيداني حَول حَوكمَة المكتبات العُمُوُمية، ذلك مِن خلك بناء اطار نظري خاصْ بالمكتبات العُمُوُمية دُون الاعتمَاد على المُقاربات المُسْتخدمَة في المُؤسَسَات الاقتصَادية وَالانتاجية التي اعْتمَدت عليها غالبية الدراسَات السَابقة، كمَا أننا اعتمَدنا عَلى الإسقاط وَالاستنباط بُغية تأصِيل مَفاهيم الحَوكمة الجيدة في عُلوم المكتبات وَالمَعلومات، خاصَة في المكتبات العُمُوُمية، ذلك مَا تجلى في تَحديد المَبادئ المُتوائمَة وَطبيعَة المكتبات العُمُوُمية، وكذا في مَجالات الحَوكمة الجيدة لإدارة الأزمَات على مُستوى هذا المكتبات.

كذلك هُوَ الأمْر بالنسبة لإدارة الأزمَات، ذلك أن غالبية الدراسَات التي عَالجَت إدارة الأزمات في المكتبات بصِفة عَامَة والعُمُوُمية مِنها بصِفة خاصَة، إنمَا اعْتمَدت عَلى مُقاربات اقتصَادية وَمَالية بَحتة، ذلك مَا دفعنا للبحَث عَن مَفهُوم دَقيق للأزمَة في المكتبات، وَهذا مَا تجلى في اختلاف وَتوسيع نطاق الأزمَات التي تمَت مُعَالجتها، حَيث ركزت الدراسات السابقة عَلى الأزمات الداخلية للمكتبات العُمُوُمية، في حِين رَصَدنا طيفا وَاسِعًا مِن الأزمات، بناء على صَكنا لتعريف الأزمات بالمكتبات العُمُوُمية الذي يُواءم طبيعَة هذه المُؤسَسَات مِن حَيث مَاهيتها، خدمَاتها، أدوارها الاجتماعية، وَمُستفيديها، هَذا مَا مَمكننا مِن رَصْد وَمُعالجة طيف وَاسع وَمتنوع مِن الأزمات، مِن حَيث النوع، المَصْدر، وَالتأثير.

وَمَا يُمَيز طرح دراستنا عَن سَابقاتها هوَ محَاولتنا للتعديل على المناهج الإدارية لعُلوُم إدارة الأزمَات وَتطبيقاتها لجَعلها أكثر مُوَاءمَة مَعَ طبيعة المكتبات العُمُوُمية، خاصَة فيمَا يتعلق بالمُتطلبات، العَمَليات الإدارة، وَأنماط الاسْتجابة للأزمَات. ذلك أن مِثل هَذه الإجراءات وَإن كانت مِعيارية في كليتها، إلا أنهَا تختلف في تطبيقاتها مِن مَجال علمي إلى آخر، وَمِن مُؤسَسَات إلى أخرى. وَهذا مَا مَكننا مِن صِياغة أنمُوذج لإدارة الأزمَات بالمكتبات العُمُوُمية، مُعززا بأهمْ المُتطلبات وَالعمليات الإدارية التي ينبغي على المكتبات العُمُومية بناءهَا وانتهاجها مِن أجل إدارة أزمَات أكثر فاعلية وَجودَة.

خاتمـــــــــة

خـــــاتمـــــة

نظـرا للأزمَـات وَالتحـديات وَالمخـاطر الكثيـرة والمُتنوعـة التـي تواجهُهَـا المكتبـات العُمُومية، بَرَزت هناك حَـاجَـة مَـاسَة، مُلحَة وَمتزايدة لدراسَة مَجَال إدارة الأزمَات وَالمَخاطر عَلى مُستوى هذه الأخيرة. ولقد شهدَت السَنوات القليلة المَاضِية –مُنذ 2019– تزايدًا مَلحُوظا لدَى البـاحثين فـي مَجـال المكتبـات والمَعلوُمَـات فـي مُختلف الدُول بالاهتمَام وَدراسـة أزمـات المكتبات بصِفة عَامَة والعُمُومية مِنها بصِفة خاصَة وَكيفية إدارتها، وَالسُبُل المُثلى للحَوكمة الجيدة للعَمليات الإدارية المُنتهجة.

تعتبر هذه دراستنا أحَد الدراسات وَالجُهُوُد ضِمِن ذات السِياق. حَاولنا فيها العَمَل على بناء إطار نظري لكل مِن إدارة الأزمات وَالحوكمة الجيدة بالمكتبات العُمُومية، وتطبيقه على المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالغرب الجزائري باعتبارها مكتبات عُمُومية حَديثة النشأة، وذات أمَال وَتوقعَات عَالية مِن طرف المُستفيدين الدولة، المُجتمَعات المَحلية، وكذا المِهنيين وَالباحثين في مَجال المكتبات والمَعلوُمَات. مَكنتنا هذه الدراسَة مِن الكشف عَلى وَاقع إدارة الأزمَات وَحوكمتها على مُستوى المكتبات الرئيسية حَيث توَصلنا إلى أن:

النتائج العَــامة للدراسَة

- ✓ المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تَحْمِل تَصَوُرات ايجابية عَن هويتها، خدمَاتها، أدوارها وَمُجتمع المُستفيدين مِنها. كمَا أن مَفاهيم الفضاء العُمُومي مُمُركزة إلى حَد مَا فـي هَذا المكتبـات. وَبنـاء عَلـى ذلـك نسْـتنتج أن وَاقـع المكتبـات الرئيسـية للمُطالعَـة العُمُوميـة جَيد مِـن نـاحِية الهويـة، الخـدمَات، الأدوار وَكـذا فـي عَلاقتهـا مَـعَ الفضـاء العُمُومي، وَأن مَوقعَها مِن الرهانات المُؤمَلة جَيد كذلك، رَغمَ وُجُوُد بَعْض مِن نقاط الضُعف؛
- ✓ المكتبـات الرئيسـية للمُطالعَـة العُمُوميـة تَسـتجيب لمُتطلبـات تَطبيـق نظريـة الحَوكمَـة الجَيدَة، كمَا أنها تُطبق بمُستوى جَيد غالبية مَبادئ الحَوكمَة الجَيدَة. وَمَع ذلك يجبُ عَلى المكتبات العَمَل على رَفع مُسْتوى اسْتعدادها لتطبيق نظرية الحوكمَة الجيدة، مِن

خـــــاتمـــــة

خِلال تعزيز افعَال مُتطلباتها، وَكذا العمَل عَلى رَفع فاعلية المَبادئ المُطبقة. كمَا تَجدُر الاشارة كذلك إلى وُجُود بَعض مِن نقاط القصُور؛

- ✓ المكتبات الرئيسية عَلى مُستوى جَيد بالوعي بالأزمَات وَمفاهيمهَا. كمَا حَددنا أهمْ الأزمَات وَاكثرها تهديدا وَتأثيراً عليها والمُتمثلة في: 1. الأزمَات الصِحية 2. ضُعف الكفاءة المِهَنية 3. ضُعْف المُحفزات وَالعَلاوات 4. الصِرَاعات الدَاخلية بَين المُوظفين 5. الأزمَات المَالية وَالاقتصادية 6. أزمَة ضُعف القيادَة الإدارية 7. فشل مُجارات المُنَافسين الجُدد 8. تَضَارُب المَصَالح 9. الأزمَات الناتجة عَن الاضطرابات الاجتماعية 10. الأزمَات الناتجة عَن الظواهر الطبيعية 11. نقص تَردُد المُستفيدين 12. ضُعْف المَنظومَة التشريعية وَالقانونية 13. ضُعف الالتزام بقيم أخلاقيات مِهنة المكتبات 14. نظام اتصَال مُؤسَساتي غير فعَال 15. عَدم الامتثال للقوانين وَالتشريعات 16. وَفشل التحَول الرَقمي؛
- ✓ المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية، لا تتوافر عَلى مُتطلبات إدارة الأزمَات، باستثناء المَوارد وَالتجهيزات وَالإمكانيات المَالية وَالمَوارد البشرية بشكل نِسبي، وأنهَا تفتقر إلى مُعظم المُتطلبات الإدارية، الفنية، وَالتقنية؛
- ✓ المكتبات الرئيسية لا تعْمَل على إدارة الأزمَات وفقا للعَمليات الإدارية العِلمية وَالمنهجية، وذلك في جَمِيع مَراحل إدارة الأزمَات. مَعَ وُجُود مُؤشرات وَقرائن دالة على وُجُود مُمَارسَات ضِمنية، غير مُمَنهَجة وَمُنظمَة، وَالتي نعْتقد أن تأثيراتهَا الإيجابية مَحدُودَة جِدًا، وَعَليه استنتجنا أن المكتبات لا تَعْمُد إلى إدارة الأزمَات بشكر صَريح وَمنهجي، وَمِن بين أكثر الأمُوُر الدَالة على ذلك هُوَ عَدمْ امتلكها لمَصْلحة أوْ خلية أو فريق دَائم لإدارة الأزمَات؛
- ✓ الجانب الإيجابي في عَمليات إدارة الأزمَات بهَذه المكتبات، هي استجابتها بطريقة غير مُباشرة لأزمَاتهَا. وَذلك مِن خِلال بدأها لعَمليات التكيف مَعَ تداعيات أزمَاتهَا وَمُحاولة تبنيهَا لمَفايهم جَديدة على غِرار المكتبات 2.0، المكتبات الخضراء،

وَمكتبات الفضاء الثالث. إضَافة إلى ذلك وَجَدنا أن المكتبات تعْمَل عَلى توسيع أدوارها وَتبني أدوار جَديدة على غرار الدَور الاقتصادي وَالتنموي، دعْمْ المُجتمَعات المَحلية، دعْمْ الديموقراطية وَحُقوق الإنسان وَالاستجابة لأزمَات المجتمَعات المَحلية؛ وَ

- ✓ وَجَدنا مُؤشرات وقرائن تدُل على أن المكتبات الرئيسية تعْمَل عَلى حَوكمَة عَمليات إدارة الأزمَات، على أننا نشير أنهَا تحُوْكم تلك المُمَارسات وَالعَمَليات غير الصَريحَة التي تنصَب في جُهُوُد وإجراءات إدارة الأزمَات وَالاسْتجابة لهَا، وَذلك كجُزء مِن تطبيقات الحوكمة الجيدة الشاملة بهذه المكتبات.

وانطلاقًا مِن النتائج التي تَوصَلنا إليهَا، نخرج مِن هذه الدراسة بمَجمُوُعَة مِن المُقترحَات وَالنصَائح التي نعتقد أنها ستعُزز قدرات المكتبات العُمُوُمية في الرفع مِن فاعلية حَوكمة إدارة أزماتها وَهي كالآتي:

مُقترحات الدِرَاسَة

- عَلى المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُوُمية أن تبتعد عَن أنمُوذج الهَوية وَالمفهوُم الواحِد والكلاسيكي للمكتبات العُمُوُمية، وَالانفتاحْ وَالتوجُه نَحوَ المفاهيم الجديدة، خاصَة في التحول لفضاء عُمُوُمي؛ ثالث وَرابع، بغية تمكن المُستفيدين وَالمُواطنين مِن التواصُل، التفاعل وَالنقاش وَكذا ضمَان استمراريتها مِن خلال الحفاظ علة ولاء المُستفيدين الحاليين وَجذب مُستفيدين جُدد؛ وَ
- على المكتبات الرئيسية العَمَل على تصْميم وَتطوير خدمَات جَديدة مُتوائمَة مَعَ السُلوكيات وَالاحْتجاجات الجديدة للمُستفيدين، خاصَة الأجيال الشابة مِنهُم. وَالعَمَل كذلك على توسيع أدوارها في المُجتمَعات المَحلية وَتبني أدوار جديدة على غرار: تعزيز الديمُوقراطية وَحُقوق الإنسان، المُساهمَة في التنمية الاقتصَادية، دعْمْ المُجتمَعات المَحلية وَالاستجابة أثناء الأزمَات.

خـــــاتمـــــة

- عَلى السُلطات الوَصية عَلى المكتبات الرئيسية تحيين وَتحديث القانون الأساسي رقمْ (12-234) على أن يتم في ذلك الأخذ بعين الاعتبار:

✓ الابتعَاد عَن المَركزية المُفرطة في عَمَليات صِناعَة واتخاذ القرارات، وَالتوجُه نحْوَ أنمُوُذج تشاركي أو لا مَركزي؛

✓ الانفتاح عَلى تَمثيل جَميع الفاعليين بمَجلس التوجيه، خاصَة المُستفيدين وَالمُوَظفين وَمُشاركتهم في عَمليات صِناعة واتخاذ القرارات؛

✓ تَوسِيع صَلاحيات مَجلس التوجيه، خاصَة في الرقابة على الأداء الداخلي للمكتبات، وَتضمينه في عَمليات إدارة الأزمَات بصَفته مَسْؤولا على رَسْمْ الاستراتيجيات وَالخطط الكبرى، وَمُتابعَة وَتقيم تنفيذها.

✓ تبني نصُوُص وَمَوَاد صَريحة تعَزز تَوجُه المكتبات الرئيسية لتبني وَتطبيق مَبادئ الحوكمَة الجيدة،

✓ الرَفع مِن فاعلية آليات المُسَاءَلة خاصَة عَلى مُسْتوى المَسْؤُولين وَالمُدراء؛ وَ

✓ تبني نصوص ومَواد تنظيمْ وتقنين عَمليات إدارة الأزمَات وَالمَخاطر.

- مِن الجَيد انشاء هيئة أوْ كيان تَنسيقي يَضمُ جَميع المكتبات الرئيسية الجزائرية وَمُختلف الفاعليين فيها، على أن يُمكنها هذا الكيان مِن خلق شبكة للمكتبات الرئيسية بُغية تعزيز الاتصَال وَتنسيق الجُهُوُد وَالمشاريع التطويرية وَالخدَمَات. ذلك مِن خلال بناء سِياسات واستراتيجيات وَخطط مُشتركة وَتبادل وَتشارك المَعارف وَالخبرات.

✓ عَلى المكتبات الرئيسية العَمَل على رفعْ وَعْي جَميع الأطراف الفاعلة فيها بمَفاهيم الحوكمة الجيدة وَالعَمَل على تبني وَتعزيز مَبادئها خاصَة مَبادئ: الشفافية، الافصَاح وَالانفتاح عَلى التغيير؛

- على المكتبات الرئيسية أن تعْمَل على توفير جَمِيع المُتطلبات اللازمَة لإدارة الأزمَات والاستجابة لهَا؛ وانشاء هيئة إدارية مُتخصِصَة بإدارة الأزمات، عَلى أن تتضمَن فريق أو فرق دائمَة لهذا الغرض؛

خـــــاتمـــــة

- علـى المكتبـات الرئيسـية أن تكـون مُوَظفيهـا عَلـى إدارة الأزمَـات، سَوَاء مِـن الناحيـة النظرية كالوعْي بالأزمَات وَمفاهيمهَا، أو تكوين الفرق المُتخصَصَـة فـي إدارة الأزمَات على الجوانب التطبيقية وَالفنية؛
- مِن المُهم أن تمتلك المكتبات الرئيسية حَقيبة الأزمَات؛ تضمْ الأزمات التي مَرَت عَـليها، الحاليـة وَالمُسـتقبلية. عَلـىَ أن تتضَـمَن كـذلك الاسْـتراتيجيات، الخطـط، وَاللوُجستيات المُسَاعِدة في الاستجابة لهَا وَإدارتها؛
- مِن المُهم وَالمُفيد للمكتبات الرئيسية أن تعقد شراكات استراتيجية مَعَ مُؤسَسَات وَهيئات في مَجال إدارة الأزمَات سَواءً الجهات الحُكوُمية أو غير الحُكوُمية.

قائمة المصادر والمراجع

قـــائمة المصادر والمراجع

قواميس وَالموسوعات

1. **الدخيل**، عبد العزيز عبد الله. معجم مصطلحات الحدمة الاجتماعية: انجليزي– عربي. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
2. **دياب**، مفتاح محمد. معجم مصطلحات إدارة المعلومات وادارة المعرفة: إنجليزي– عربي. طرابلس: الدار المنهجية للنشر والتوزيع. ط.1.
3. **الشوبكي**، سَمير. المُعجَم الاداري. الأردن: دار أسَامَة للنشر والتوزيع، 2010. ص. 18–19
4. **الصقور**، صالح خليل. موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2012.
5. **قاسيمي**، ناصر. دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
6. **الكيالي**، عَبد الوَهَاب. مَوسُوعَة السِياسَة: مِن أ إلى ث. بَيروت: المُؤسَسَة العَربية للدِراسَات وَالنشر، ج. 1، 2001.
7. **محمد**، صخري. ملف شامل حول ماهية علم ادارة الأزمات. الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية. تَم الاطلاع بتاريخ: [2022/04/2] متاح عَلى: https://www.politics-dz.com
8. مُعجَم المعاني. إدارة. تَم الاطلاع بتاريخ [2022/04/2] متاح على: https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar
9. المعجم الوسيط. أزمَة. تَم الاطلاع بتاريخ: [2022/04/2] متاح على: https://www.almaany.com/ar
10. مَوسُوعة السِياسَة: مِن أ إلى ث. المؤسَسَة العَربية للدراسَات وَالنشر. ج.1.

الكتب والمؤلفات

11. **أبو قحف**، عبد السلام. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 200.
12. **أحمد**، أشرف السعيد. تكنولوجيا المعلومات وادارة الأزمات. (دُ.مَ): دَار الفكر العَربي،2013، 188 ص. رَد. مَك 7–9820–90–977–978.

قـــائمة المصادر والمراجع

13. **أحمد**، أشرف السعيد. تكنولوجيا المعلومات وادارة الأزمات. د.م: دار الفكر العربي، 2013، 188 ص. ردمك 7-9820-90-977-978.

14. **بورزان**، آية رياض العبد القادر. إدارة الأزمات. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2021، 231 ص. ISSN: 2617-989X ص. 09. متاح على: https://pedia.svuonline.org/

15. **بولاستون**، لوسيان. كُتب تحترق: تاريخ تدمير المكتبات. تر. هاشم صالح ومحمد مخلوف. ط.1، قطر: وزارة الثقافة والفنون والتراث، 463 ص. ردمد 6-46-82-99921.

16. **حَمزة**، برَابح. الحَوكَمة وَدَورُهَا في تَحسين التَسيير للجهَاز الإداري المَحلي وَمُتَطَلبَات التَطبيق: الجَزَائر أنمُوذَجاً . ط.1، عمان: دَار وَمكتَبة الحَامد للنَشر وَالتَوزيع، 2018، 284 ص، ص. 29. رَد مَك: 6-040-66-9957-978.

17. **رَحمة**، أحمد عَبد الشافي. الحَوكَمة في الأجهزة الحكومية والأمنية: النظرية والتطبيق . ط.1، القاهرة: دَار الكتاب الحديث، 2018، 208 ص، ص. 24. رَد مَك: 6-4767-90-977-978.

18. **صادق**، أمنية مصطفى. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. الدار المصرية اللبنانية: القاهرة.

19. **الضبع**، رفعت عارف. إدارة الأزمات. القاهرة: المكتب المصري للمطبُوعات، 365 ص. ISBN: 987-977-407-1247.

20. **الضبع**، رفعت عارف. إدارة الأزمات. القاهرة: المكتب المصري للمطبُوعات، ص. 103. ISBN: 987-977-407-1247

21. **الضبع**، رفعت عارف. إدارة الأزمات. القاهرة: المكتب المصري للمطبوعات، 2014.

22. **عَامر**، سَامح عَبد المُطَلب؛ السَنطيل، يَاسين جَودَة. حَوكَمة المُؤسَسَات في ضوء الفكر المُعَاصر. ط.1، عمان: دَار الفكر نَاشرون وَمُوَزعُون، 2020، 407 ص، ص. 23. رَد مَك: 978-9957-92-234-4.

23. **عبد الله**، مجدي أحمد محمد. سيكولوجية الأزمات والشدائد: دراسة في الإدارة والمواجهة والوقاية. الاسكندرية: دار المعارف الجامعية، ص. 22، 23. ISBN: 2012-15734

24. عَبوي، زَيد مُنير. إدارة الأزمات. عُمان: دار كُنوز المَعرفة للنَشر والتَوزيع،2006، 178 ص. ردمك9789957463441. ص. 24-25.

25. **العلي**، أحمد عبد الله. المكتبات العامة في خدمة المجتمع. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006.

26. **علـي**، عمـيش؛ العربـي، رزاق. التحريـر الإداري: سـند تكـويني موجـه لفئـات الإدارة، التسـيير والتفتيش. الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2010.

27. **عليان**، ربحي مصطفى. المكتبات في الحضارة العربية الاسلامية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1999، ص. 132- 136. رَد. مَك: 7-12-402-9957.

28. **فافـة**، رفَافَـة. الفَسَـاد والحَوكَمـة: دِرَاسـة مَسـحية للتَقَـارير الدَوليـة دِرَاسَـة حَالـة الجَزَائـر. ط.1، الإسكَندَرية: مَكتَبـة الوَفَـاء القَانونيـة، 2016، 443 ص، 64. رَد مَك: 3-201-735-977-978.

29. **كَـافي**، ؛كُـلار مُصطفى؛ بُـو رَبيـع، ايمـان. الحَوكَمـة المُؤسَسِيَة. ط.1، قَسَنطينة: ألفا للوثائق، 2018، 236 ص، ص. 21-22. رَد مَك: 7-67-484-9931-978.

30. **اللامي**، غسان قاسم دود؛ العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم. إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. عمان: الدار المنهجية للنشر، 2015، 202 ص. ردمك 9789957608057.

31. **لكريني**، إدريس. إدارة الأزمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات. عمان: المركز العلمي للدراسات السياسية.

32. **ماسـون**، أندريـه؛ سلقان، يـولا. المكتبـات العامـة. تـر. نجيـب نعـيم الحجـار. ط.1، بيـروت: منشورات عويدات، 1983.

33. **المساعدة**، ماجد عبد المهدي. إدارة الأزمات: المدخل- المفاهيم- العمليات. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012.

34. **نوث**، ربيكا. إباة الكتب: تدمير الكتب والمكتبات براعية الأنظمة السياسية في القرن العشرين. تر. عاطف سيد عثمان. ط.1، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 396 ص. ردمد 0-586-0-99906-978.

مقالات الدوريات

35. **أسامة**، دموش؛ فوزية، ختير. «مكتبات الفضاء الرابع على الخط: نحو انشاء مرجعية نظرية لعلاقة المكتبات بالإنترنت». في مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، مج. 17، ع. 01. (جويليـــــــة 2021)، ص. ص. 450-473. علـــــــى الخـــــــط: https://wwwasjp.cerist.dz/en/downArticle/142/17/1/16070

36. **ثابت**، نوار. «الفضاء العام عند يورغن هابرماس: بحث في المفهوم والتحولات التاريخية » في مجلة جامعة النجاح للأبحاث (علوم انسانية)، مج. 33، ع. 3، د.ن. 2019، ص. 416. ISSN : 231-8962.

37. **شُوفالي**، جَاك. «الحَوكَمَة: البَارديغم الحُكُومي الجَديد». تَر. سُفيان مَنصُور. في المجلة الجَزَائرية للأمن وَالتَنمية، مج. 03، ع. 02، جامعة باتنة 1، 2013، ص_ص: 281-292. مُتَاح عَلَى: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/35940

38. **قوميد**، فتيحة؛ بوذراع،حمودة. « المكتبات العُمُومية الجزائرية وأزمة تكوين المستفيدين على تكنولوجيا المعلومات: دراسة حالة للمكتبات العُمُومية بوهران ». في مجلة ألف: اللغة والاعلام والمُجتمع، مج. 10، ع. 02. (مارس 2023)، ص. ص. 645-671. على الخط: https://wwwasjp.cerist.dz/en/article/219845

39. **قويدر**، إيتسام. «دور حوكمة الشركات في إدارة الأزمات» في مجلة الندوة للدراسات القانونية، مج. 2017، ع. 14، معرفة: الجزائر، 2017، ص. ص. 143-168، متاح على: https://search.emarefa.net/detail/BIM-883254.

40. **كريمَة**، عُمْروش؛ عبد الهادي، مُحمَد. « واقع إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية» في مَجلة مُجتمع تربية عَمل، مج. 07، ع. 01، جامعة تيزي وزو. 2022، ص. 84-101. ISSN : 2507-749X. مُتاح عَلى: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/196570

41. **مفتاح**، بوجلال. «مَبادئ حَوكَمَة الشَركات» في مجلة حوليات كلية الحقوق، ع. 3، جامعة وهران 1 أحمد بن بلة. 2011.

الأطاريح

42. **بن حاوية**، يمينة. جودة خدمات المكتبات العُمومية في الجزائر. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاسلامية جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، 2014-2015، 289.

43. **دمُوش**، أسَامَة. المَفهوم الجَديد للفضاء العُمُومية وَتطبيقاتُه بالمكتبات العُمُومية الجَزائرية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاسلامية جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، 2017-2018.

44. **صدار**، نُور الدين. مَبادئ الحوكمة الادارية وَدَورها في تحسين أداء المكتبات العَامَة: دراسَة مَيدَانية بولاية عَنابَة. أطروحة دكتوراه، كلية الآداب وَالعُلوم الانسانية والاجتماعية جامعة باجي مُختار –عَنابَة، 2018–2019.

النصُوص القانونية

45. الجزائر. الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية. المرسوم التنفيذي رقم 07–275 المرخ بتاريخ 18 سبتمبر 2007. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع. 58.

46. الجزائر. الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية. المرسوم التنفيذي رقم 12–234 المؤرخ بتاريخ 24 مايو 2012. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع. 34.

التقارير، الإعلانات وَالتصريحات الدولية

47. الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات. مدونة قواعد سلوك المكتبيين وأخصائيي المعلومات. 2012. مُتاح عَلَى: https://cdn.ifla.org/wpcontent/uploads/2019/05/assets/faife/codesofethics/arabiccodeofethicscfull.pdf تم الاطلاع بتاريخ: 2023/11/26.

48. المَبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة. [على الخط]. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2015 [تم الاطلاع بتاريخ 2023/10/23]. ردمك: 2989264274273. متاح على: http://dx.doi.org/10.1787/9789364274273-ar.

49. وزارة الثقافة وَالفنون. المُؤسَسَات تَحت الوِصاية. المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِيَة. مُتاح عَلى: https://www.m-culture.gov.dz

المواقع الإلكترونية

50. مكتباتنا. تاريخ المكتبات في الحضارة اليونانية والرومانية. [على الخط]. http://m-73.blogspot.com/2015/04/blog-post_73.html?m=1. تمت الزيارة في: 2022/11/17.

المصَادر وَالمراجع باللغات الأجنبية

Dictionaries & Encyclopedias

51. Joan M. Reitz. (n. d). (ODLIS): Online Dictionary for Library and Information Science. [viewed 15 December 2022]. Retrieved from: https://products.abc-clio.com/ODLIS/odlis_g.aspx
52. Joan M. Reitz. (n. d). LIPD. [viewed 15 December 2022]. Retrived from : https://products.abc-clio.com/ODLIS/odlis_a.aspx
53. Larousse: Dictionnaire de français. En ligne. Larousse.fr: encyclopédie et dictionnaires gratuits en ligne. [s. d.]. Disponible sur: https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/administration/1130.
54. Oxford Learner's Dictionaries. Find definitions, translations, and grammar explanations at. [s. d.]. Disponible sur: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/administration. [consulté le 22/12/2022].

Books & Monography

55. ADDINK, Henk. *Good Governance: Concept and Context*. Oxford University Press, 2019. ISBN 9780198841159.
56. AN, Seon-Kyoung, and I.-Huei CHENG. Crisis Communication Research in Public Relations Journals: Tracking Research Trends over Thirty Years. In: The Handbook of Crisis Communication [online]. Oxford, UK: Wiley-Blackwell, [no date], [viewed 2 November 2022]. ISBN 9781444314885. Available from: doi:10.1002/9781444314885.ch3
57. COOMBS, W. Timothy. The handbook of crisis communication. Chichester, U.K : Wiley-Blackwell , 2010. ISBN 9781405194419.
58. DISASTR, Oxford University. Oxford learnner’s Dictionary. , Oxford University Press. Available at: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/disaster?q=Disaster
59. Feeney, Susan; Cowcher, George. «21ST CENTURY PUBLIC LIBRARY SERVICES: THE FUNCTION AND ROLE OF LISWA». [on ligne]: https://slwa.wa.gov.au/pdf/21stcenturydpstratdir2002-07.pdf
60. FINK, Steven. Crisis management: Planning for the Inevitable. Backinprint.com,2000. ISBN 9780595090792.

61. Habermas, J. (1987). *The philosophical discourse of modernity: Twelve lectures*. (F. Lawrence, trans.). Cambridge, MA: MIT Press.

62. LEMONAKIS, Christos, and Antonios ZAIRIS. Crisis Management and the Public Sector: Key Trends and Perspectives. In: Public Sector Crisis Management [online]. IntechOpen, 2020 [viewed 14 November 2022]. ISBN 9781838809812. Available from: doi:10.5772/intechopen.90855

63. McCook, K. d. l. P. (2004). Introduction to public librarianship. New York, NY: Neal-Schuman.

64. MITROFF, Ian I. and Gus, ANAGNOS. Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management. American Management Association, 2000. ISBN 9780814405635.

65. Pulido, Margarita Pérez; Vivarelli, Maurizio. 2016. «The Identity of the Contemporary Public Library: Principles and Methods of Analysis, Evaluation, Interpretation». Italy, Ledizioni LediPublishing, p. 119. ISBN 978-88-6705-468-8

66. Taylor, Fredrick. Shop management. New york : 1903.

67. Webster, F. (1995). Theories of the information society. New York, NY: Routledge.

68. ZAMOUM, K., Gorpe, T. S., «Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises», in K. Holla, M. Titko, J. Ristvej (eds.), Crisis Management - Theory and Practice, IntechOpen, London. , 2018. DOI:10.5772/intechopen.76198.

Journal articles

69. ABBOTT-HALPIN, Edward, and Clrolynn RANKIN. Introduction: Public Library Governance and Wicked Problems. In: Public Library Governance [online]. De Gruyter Saur, 2020, pp. 5–16 [viewed 16 February 2023]. ISBN 9783110533323. Available from: doi:10.1515/9783110533323-003.

70. ADDINK, Henk. Principles of Good Governance. In: Good Governance [online]. Oxford University Press, 2019, pp. 55–74 [viewed 11 September 2023]. ISBN 9780198841159. Available from: **doi:10.1093/oso/9780198841159.003.0004**.

71. AKHSHIK, Somaye Sadat et Reza Rajabali BEGLOU. A systematic review of crisis management in libraries with emphasis on crisis preparedness. IFLA Journal [en ligne]. 2022, [consulté le 20 janvier 2024]. ISSN 1745-2651. Disponible sur: doi:10.1177/03400352221089675

72. AKHSHIK, Somaye Sadat, and Reza Rajabali BEGLOU. A systematic review of crisis management in libraries with emphasis on crisis preparedness. IFLA Journal [online]. 2022, 034003522210896 [viewed 13 February 2023]. ISSN 1745-2651. Available from: doi:10.1177/03400352221089675

73. AlAJMI, Bibi M., and charlene L. AL-QALLAF. Crisis-Management Content in LIS Curricula: Developing a Model for Future Improvement. Journal of library Administration[online]. 2018, 58(7), 645-673[viewed 11 February 2023]. ISSN 1540-3564 Available from: doi:10.1080/01930826.2018.1514838.

74. ALAJMI, Bibi M., and Dalal ALBUDAIWI. Response to COVID-19 Pandemic: Where Do Public Libraries Stand? Public Library Quarterly [online]. 2020, 1–17. ISSN 1541-1540 [viewed 4 June 2022]. Available from: doi:10.1080/01616846.2020.1827618

75. ALAJMI, Bibi. When the Nation is in crisis: libraries respond. Library Management [online]. 2016, 37(8/9), 465–481. ISSN 0143-5124 [viewed 1 June 2022]. Available from: doi:10.1108/lm-05-2016-0043

76. ALAS, Ruth, and Junhong GAO. Introduction to Crisis Management. In: Crisis Management in Chinese Organizations [online]. London: Palgrave Macmillan UK, 2012, pp. 1–8 [viewed 26 November 2022]. ISBN 9781349323852. Available from: doi:10.1057/9780230363168_1

77. ALAS, Ruth. The triangular model for dealing with crisis management. In: Managing in a global economy XIII. Rio de janeiro, brazil, jun 21-25.. toim Miller, J. K. 2009. Available from: https//www.etis.see/Portal/Publications/Display/06caf84b-4bbe-47e8-82d4 cfd6eae98f0b?lang=ENG.

78. Allen, Scott G., Larra Clark, Michele Coleman, Lynn Silipigni Connaway, Chris Cyr, Kendra Morgan, and Mercy Procaccini. 2019. Libraries Respond to the Opioid Crisis with Their Communities: Summary Report. Dublin, OH:OCLC. https://doi.org/10.25333/qgrn-hj36.

79. Allen, Scott G., Larra Clark, Michele Coleman, Lynn Silipigni Connaway, Chris Cyr, Kendra Morgan, and Mercy Procaccini. 2019. Libraries Respond to the Opioid Crisis with Their Communities: Summary Report. Dublin, OH:OCLC. https://doi.org/10.25333/qgrn-hj36.

80. Audunson, Ragnar; Aabø, Svanhild; Blomgren, Roger. «Public libraries as public sphere institutions: A comparative study of perceptions of the public library's role in six European countries». in journal of documentation, vol. 75, No. 6. Emerald group publishing limited, (may 2019), p.p. 1396-1415. [on ligne]: www.emeraldinsight.com/0022-0418.htm

81. Buckland, Michael. 1999. «Library Services in Theory and Context». P.22. the SunSITE BUENROSTRO, Iyra S., and Johann Frederick A. CABBAB. Libraries and their role in transitional justice in the Philippines. IFLA Journal [online]. 2018, 45(1), 5–15. ISSN 1745-2651 [viewed 28 May 2022]. Available from: doi:10.1177/0340035218805769

82. Buschman John. «On Libraries and the Public Sphere» . in Library Philosophy and Practice, vol. 07, No. 2. (Spring 2005), [on ligne] https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/11

83. Catharina FOGELSTRÖM et Tina HAGLUND, « TUNE, Training of Library Users in a New Europe », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), , n° 6. 2005 En ligne: https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-06-0090-012 ISSN 1292-8399.

84. Changmai, Nijumoni. 2020. «THE ROLE OF PUBLIC LIBRARIES IN FOSTERING SOCIAL DEVELOPMENT: A THEORETICAL PERSPECTIVE». In Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology. Vol. 17, N. 7 , ISSN 1567-214x

85. CHANGMAI, Nijumoni. THE ROLE OF PUBLIC LIBRARIES IN FOSTERING SOCIAL DEVELOPMENT: A THEORETICAL PERSPECTIVE. In: Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology [online]. October 2020. Vol. 17, n°.7, p. 12209-12214. [Consulté le 23 mars 2022]. Avulabel at: https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/4696

86. CHITI, Mario P. Are there Universal Principles of Good Governance? European Public Law [online]. 1995, 1(Issue 2), 241–258 [viewed 11 October 2023]. ISSN 1354-3725. Available from: **doi:10.54648/euro1995033**.

87. CHRISTEN, Cindy T. The restructuring and reengineering of AT&T: Analysis of a public relations crisis using organizational theory. Public Relations Review [online]. 2005, 31(2), 239–251 [viewed 23 November 2022]. ISSN 0363-8111. Available from: doi:10.1016/j.pubrev.2005.02.015.

88. crisis. In: ProQuest [database online]. 28721468. Thesis, Walden university, 2021.

89. DEMIROZ, Fatih. Governance in Crisis Management. In: Farazmand, A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, 2017. P. 2. Online ISBN978-3-319-31816-5. Availabel at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2893-

90. DENIS, Fischbacher-Smith. Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises Risk Management: An International Journal [online]. 2000, 3(2), 61–78 [viewed 29 November 2022]. ISSN 1743-4637. Available from: DOI: 10.1057/palgrave.rm.8240059

91. DOBIE, Dobrica Savić. Impact of Digital Transformation on the Future of Library Work. Institute for Digital Transformation – Are you ready to be a Digital Enterprise? Let us show you how to get ready. [online]. 11 May 2021 [viewed 12 May 2023]. Available from: https://www.institutefordigitaltransformation.org/impact-of-digital-transformation-on-the-future-of-library-work/

92. DOLAN, John. The Dilemmas of Governance. In: Public Library Governance [online]. De Gruyter Saur, 2020, pp. 103–124 [viewed 16 February 2023]. ISBN 9783110533323. Available from: doi:10.1515/9783110533323-003

93. **El Fartakh**, Yassine. FACTORS INFLUENCING THE CRISIS MANAGEMENT PROCESS: LITERATURE REVIEW. 2022. 82nd International Scientific Conference on Economic and Social Development - "Post-Covid Economy in Africa and emerging countries" –. Tangier, 23-24 May, 2022 [viewed 18 December 2022]. Available from: https://www.proquest.com/docview/2673379708?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true

94. FARHOODI, faezeh., and fahimeh BABALHAVAEJI. Local Model of Crisis Management in Libraries of Iran's Research Centers (mixed research). Library Philosophy and Practice (e-journal) [online].

2015 [viewed 13 February 2023]. Available from: http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1211

95. GIANNAKOPOULOS, Georgios, Alexandros KOULOURIS, and Dionysis KOKKINOS. Libraries in Crisis: A Glimpse over Greece and Cyprus. Procedia – Social and Behavioral Sciences [online]. 2014, 147, 411–417 [viewed 3 May 2023]. ISSN 1877-0428. Available from: doi:10.1016/j.sbspro.2014.07.121.

96. GONZÁLEZ-TERUEL, Aurora. Beyond Indicators and Measures. Understanding the User's Reality Through a Qualitative Approach. In: *The Identity of the Contemporary Public Library* [online]. Ledizioni, 2016, pp. 75–95. ISBN 9788867054688 [viewed 5 June 2022]. Available from: doi:10.4000/books.ledizioni.3610.

97. Gregory, Christina Fuller. «Reimagining the Library as Third Place». In Publication of The Public Library Association, Vol. 59, N. 4. Public library association.org, (2020).

98. HABERMAS, Jürgen; Lennox, Sara; Lennox, Frank. «The Public Sphere» . in New German Critique, No. 3. (Autumn, 1974), pp. 49-55. [On lin]: http://links.jstor.org/sici?sici=0094033X%28197423%290%3A3%3C49%3ATPSAEA%3E2.0.CO%3B2-Z

99. HAZAA, Yahya Maresh H., Faozi A. ALMAQTARI, and Abdullah AL-SWIDI. Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research. Cogent Business & Management [online]. 2021, 8(1), 1878979 [viewed 7 December 2022]. ISSN 2331-1975. Available from: doi:10.1080/23311975.2021.1878979

100. HAZAA, Yahya Maresh H., Faozi A. ALMAQTARI, and Abdullah AL-SWIDI. Op.Cite. P. 8-10.

101. Horrigan, John. 2015. Libraries at the crossroads: the bublic is interested in new services and thinks libraries are important to communities. In Pew Research Center .Report.[online].http://www.pewinternet.org/2015/09/15/2015/Libraries-at-crossroads/.

102. HRISTENSEN, Tom, Per LAEGREID, and Lise H. RYKKJA. Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. Public Administration Review [online]. 2016, 76(6), 887–897 [viewed 6 February 2023]. ISSN 0033-3352. Available from: doi:10.1111/puar.1255

103. JUNHONG, Gao, and Alas, Ruth. «The impact of crisis on enterprise life-cycle». In: Problems and Perspectives in Management. [online]. 2010, 8(2), 09-20[viwed 19 November 2022]. ISSN 1810-5467. Available from:https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-prespectives-in-management-28/the-imact-of-crisis-on-enterprise-life-cycle

104. KEATING, Roly. Disruption, values and resilience : The British Library's response to the Covid-19 pandemic. Alexandria : The Journal of National and International Library and Information Issues [en ligne]. 2020, 30(2-3), 84–89 [consulté le 20 janvier 2024]. ISSN 2050-4551. Disponible sur: doi:10.1177/09557490211008010

105. KOHLER, Jean-Jaques, and Emmanuel FRAGNIERE. Crisis Team Setup for Better Improvisation. In: Proceedings of the 29th European Safety and Reliability Conference (ESREL) [online]. Singapore: Research Publishing Services, 2020 [viewed 1 December 2022]. Available from: doi:10.3850/978-981-14-8593-0_4978-cd .

106. LASHLEY, Beverley, Nicholas GRAHAM et Nicole PRAWL. Coping with Covid-19 : The case of the National Library of Jamaica. Alexandria : The Journal of National and International Library and Information Issues [en ligne]. 2020, 30(2-3), 135–146 [consulté le 20 janvier 2024]. ISSN 2050-4551. Disponible sur : doi:10.1177/0955749020984937.

107. LELE, Gabriel. Revisiting Crisis Governance: Toward Collaborative Crisis Management. In: Crisis Management - Principles, Roles and Application [Working Title] [online]. IntechOpen, 2022 [viewed 7 February 2023]. doi:10.5772/intechopen.106129. Available from: https://www.intechopen.com/onlinefirst/82845?fbclid=IwAR3LErIb8XSQoDECte5D_p0wezZx1d3QETVtGx-d1hcz8ML_Tk9hQau2BM

108. MASSIPE, Alexandre. British and French Libraries facing the economic crisis. ENCATC JOURNAL OF CULTURAL MANAGEMENT AND POLICY. [en ligne]. 2011, Vol. 3, N. 1. Available at: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.encatc.org/media/2690encatc_journal_vol3_issue_1_20136268.pdf&ved=2

ahUKEwi1yZaHztnAhXVUaQEHZJFAiYQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw3yBP9yDFH8EoOy0ngCkQhR.

109. MCCOOK, Kathleen de la Peña; Phenix, Katharine J. 2006. Public Libraries and Human Rights. In: Public Library Quarterly [online] Oct 2008. Vol. 25, n° 1-2, p. 57-73. [Consulté le 24 mars 2022]. DOI http://dx.doi.org/10.1300/J118v25n01_05

110. McMenemy , David. «What is the true value of a public library?». in Library Review, vol. 56, No. 4. Emerald group publishing limited, (2007), p.p. 273-277. [on ligne]: http://dx.doi.org/10.1108/00242530710743471

111. MICHALIS Gerolimos, Rania, Konsta. Librarian's Skills and Qualifications in a Modern Informational Environment. Library Management [online]. 2008, 29–8/9. ISSN 0143-5124 [viewed 18 June 2022]. Available from: https://doi.org/10.1108/01435120810917305

112. Mondal, Hafijull. «An Overviews of Green Library: A Step Towards Sustainable World». July 2022. [on ligne]: https://www.researchgate.net/publication/353211645

113. NONTHACUMJANE, Pussadee. Key skills and competencies of a new generation of LIS professionals. IFLA Journal [online]. 2011, 37(4), 280–288. ISSN 1745-2651 [viewed 20 June 2022]. Available from: doi:10.1177/0340035211430475.

114. NORLANDER Rebecca joy., Barchas-lichtenstein. 2022. Skills for 21st–Century Librarians: Learning Objectives for Library Programming In American Library Association . Report.,[online]. https://doi.org/10.25333/qgrn-hj36.

115. November, V., Winter, T., Azémar, A., Canovas, I., Chevillot-Miot, E., & Lecacheux, S. (2022). A new approach for crisis management analysis: Considering the anticipation/decision making pair as a continuum. Journal of Contingencies and Crisis Management. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12440. P. 3-4.

116. OCHE, Nathaniel Agbo and OGBU, Kate Nkechinyere. Re-defining the roles of public libraries in the era of information explosion. *Library and Information Perspectives and Research* [online]. 2020, **2**(2), 74–85. ISSN 2672-5894 [viewed 28 May 2023]. Available from: 10.47524/lipr.v2i2.74.

117. ÖZDEMIR, Lütfiye, and Mehmet Onur BALKAN. The Positive and Negative Effects of Crisis on Organizations: An Application In: 2010 turgut Özal international conference on economics and politics. [online]

April 2010 [viewed 18 November 2022]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/305149013

118. Review, vol. 30, No. 4. Emerald group publishing limited, (2006), p.p. 454-260. [on ligne]: http://dx.doi.org/10.1108/14684520610686328

119. ROBINSON, Simon. Corporate Governance and Public Libraries. In: Public Library Governance [online]. De Gruyter Saur, 2020, pp. 78–99 [viewed 16 February 2023]. ISBN 9783110533323. Available from: doi:10.1515/9783110533323-003.

120. SABOLOVIĆ-KRAJINA, Dijana. Croatian public libraries in time of crisis. IFLA Journal [online]. 2018, 45(1), 48–56. ISSN 1745-2651 [viewed 28 May 2022]. Available from: doi:10.1177/0340035218811320

121. Sørensen, Kristian Møhler. «Where's the value? The worth of public libraries: A systematic review of findings, methods and research gaps». In Library and Information Science Research, vol. 43, No. 1. Elsevier, (jan 2021).

122. SROKA, Marek. The American Library Association and the post-World War II rebuilding of Eastern European libraries. IFLA Journal [online]. 2019, 45(1), 26–33. ISSN 1745-2651 [viewed 28 May 2022]. Available from: doi:10.1177/0340035218793920

123. Sroka. Marek. «The American Library Association and the post-World War II rebuilding of Eastern European libraries» in Journal of the International Federation of Library Associations and Institutions, vol. 45, N. 1, IFLA, 2019.

124. SROUR, Badia Abed Al Latif. The Role of Human Resource Governance in Crisis Management Case Study (PEYRISSAC Company) [online].

125. STRIEKER, Michele. 2019. Ports in a Storm: The Role of the Public Library in Times of Crisis. In: Collaborative Librarianship [online] April 2019. Vol. 11, Iss. 1 , p. 11. Available at: https://digitalcommons.du.edu/collaborativelibrarianship/vol11/iss1/4

126. STROSSA, Petr. What is the Real Threat of Information Explosion? Acta Informatica Pragensia [online]. 2022, 11 (22) [viewed 29 May 2023]. ISSN 1805-4951. Available from: https://doi.org/10.18267/j.aip.185.

127. STROTHER, Stuart C. Butterfly Theory of Crisis Management. In: Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance [online]. Cham: Springer International Publishing, 2018, pp.

646–649 [viewed 4 November 2022]. ISBN 9783319209272. Available from: doi:10.1007/978-3-319-20928-9_883

128. Sylviane Teillard, Maryse Oudjaoud, Les activités de formation et d'insertion à la bibliothèque municipale de Grenoble, *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* ,2002,N°.

129. TU-KEEFNER, Feili, et al. Preparing Future Librarians and Current Information Professionals to Lead Libraries in Times of Crisis. ibrary and Information Science Commons, 2019 [viewed 4 June 2022]. Availablefrom: https://scholarcommons.sc.edu/libsci_facpub/368/

130. WAYLAND, Bradley A. The Crisis Management Team. In: Emergency Preparedness for Business Professionals [online]. Elsevier, 2015, pp. 125–136 [viewed 1 December 2022]. ISBN 9780128023846. Available from: doi:10.1016/b978-0-12-802384-6.00007-2 .

131. Webology, Vol. 19, N. 1, 2022, pp. 942, 946 [viewed 5 February 2023]. Available from: https://www.webology.org/data-cums/articles/20220122024201pmWEB19065.pdf.

132. WEINER, Bernard. An Attributional Theory of Behavior. In: Human Motivation [online]. New York, NY: Springer New York, 1985, [viewed 2 November 2022]. ISBN 9781461295600. Available from: doi:10.1007/978-1-4612-5092-0_8

133. Widdersheim, Michael M; Koizumi, Masanori. «Conceptual Modelling of the Public Sphere in Public Libraries». in journal of documentation, vol. 72, No. 3. Emerald group publishing limited, (may 2016), [on ligne]: https://www.emerald.com/insight/contet/doi/10.1108/JD-06-2015-0079/full/html.

134. WITT, Steve, and Kerry SMITH. Libraries in times of crisis. *IFLA Journal* [online]. 2019, **45**(1), 3–4. ISSN 1745-2651 [viewed 28 May 2022]. Available from: doi:10.1177/0340035219830549 .

135. WITT, Steve, and Kerry SMITH. Libraries in times of crisis. *IFLA Journal* [online]. 2019, **45**(1), 3–4. ISSN 1745-2651 [viewed 28 May 2022]. Available from: doi:10.1177/0340035219830549 .

136. ZAMOUM, K., Gorpe, T. S., «Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises», in K. Holla, M. Titko, J. Ristvej (eds.), Crisis Management – Theory and Practice, IntechOpen, London. , 2018. DOI:10.5772/intechopen.76198

Reports, declarations and manifestation

137. ALBANESE, Andrew. Report Urges Library Leaders to Address Decline in Public Library Usage Stats. PublishersWeekly.com [online]. 6 May 2021 [viewed 15 May 2023]. Available from: https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/libraries/article/86256-report-urges-library-leaders-to-address-decline-in-public-library-usage.html

138. AXIELL. The library of the future: Meeting the public' s needs.2015. Retrieved from: https://www.axiell.com/de/report/new-research-shows-the-potential-for-libraries-tobecome-the-hub-of-communities-across-the-UK/

139. Coline Renaudin, La formation des usagers : une mission essentielle des bibliothèques, https://encyclopedie.wikiterritorial.cnfpt.fr. consulté le 2/01/2022

140. COUNCIL OF EUROPE. 12 Principles of Good Governance - Good Governance - www.coe.int. Good Governance [online]. [no date] [viewed 10 September 2023]. Available from: **https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles**

141. EMERGENCY. Available at: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/emergency?q=Emergency

142. Feeney, Susan; Cowcher, George. «21ST CENTURY PUBLIC LIBRARY SERVICES: THE FUNCTION AND ROLE OF LISWA». [on ligne]: https://slwa.wa.gov.au/pdf/21stcenturydpstratdir2002-07.pdf

143. FLOOD, Alison. Britain has closed almost 800 libraries since 2010, figures show. *the Guardian* [en ligne]. 6 décembre 2019 [consulté le 15 octobre 2022]. Disponible sur : https://www.theguardian.com/books/2019/dec/06/britain-has-closed-almost-800-libraries-since-2010-figures-show

144. G20/OECD Principles of Croporate Governanace. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). [online]. [2015] [viwed 7 September 2023]. Available at: **http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en**.

145. GOV. UK. Library services. [on ligne]: https://www.gov.uk/government/case-studies/idea-stores-services-integration-libraries-and-learning

146. HORRIGAN, John. B, 2018. Libraries and Economic Opportunity. In: Urban libraries concil. Report. USA. 2018. [Consulted at 19 may 2022]. Availubal at: www.urbanlibraries.org

147. IFLA, 2013. Libraries and development. In: IFLA publications. Statement. Online. 2013. [Consulted at 20 may 2022]. Availubal at: https://www.ifla.org/publications/ifla-Statement-on-libraries-and-development

148. IFLA, 2014, Lyon declaration . In: IFLA publications. Statement. Online. 2014. [Consulted at 20 may 2022]. Availubal at: www.lyondeclaration.org

149. International Federation of Library Associations and Institutions. «The public library servecie: IFLA/UNESCO guidelines for development». IFLA publication, 2001. Ligne: https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/archive/the-public-library-service/publ97.pdf

150. INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO 31000:2009(E), Risk management-principles and guidelines. Switzerland: International standard organisation, 2009.

151. INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO/ DIS 22361, Security and resilience -crisis management- guidelines for a strategic capability. Switzerland: International standard organisation, 2022. Available at: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22300:en

152. INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. ISO37000: 2021, International Standard on governance of organizations. Switzerland: International standard organisation, 2021. Available at: https://committee.iso.org/ISO_37000_Governance.

153. KEMP, Simon. Digital 2023: Algeria — DataReportal – Global Digital Insights. DataReportal – Global Digital Insights [online]. 13 February 2023 [viewed 11 May 2023]. Available from: https://datareportal.com/reports/digital-2023-algeria

154. KEMP, Simon. Digital 2023: Global Overview Report — DataReportal – Global Digital Insights. DataReportal – Global Digital Insights [online]. 26 January 2023 [viewed 11 May 2023]. Available from: https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report

155. KOONTZ, Christie, and Barbara GUBBIN, eds. IFLA Public Library Service Guidelines [online]. De Gruyter Saur, 2010 [viewed 20

October 2023]. ISBN 9783110232271. Available from: doi:10.1515/9783110232271.

156. OECD. Governance. Organization for Economic Cooperation & Development. [viewed 15 December 2022].Retrived from : https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7236

157. SMART SHEET. Models and Theories to improve crisis managent. [online]. Available from: https://www.smartsheet.com/content/crisis-managment-model-theories?amp [viewed 23 November 2022].

158. THE BRITISH LIBRARY. Digital transformation for public libraries: give approche to a single digital presence [online]. The british library, June 2019 [viewed 14 May 2023]. Available from: https://www.bl.uk/britishlibrary/~/media/bl/global/about%20us/freedom%20of%20information/publication%20scheme/3%20priorities/five%20approaches%20to%20a%20single%20digital%20presence.pdf?la=en

159. The World Bank. Building knowledge economy: advanced strategies for development. WBI development studies. Retrieved from: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6853

160. UNESCO. Public library manifesto. The Hague: IFLA Section of Public Libraries, 1995. Available at: https://www.ifla.org/files/assets/public-libraries/publications/PL-manifesto/pl-manifesto-en.pdf.

161. United Nations. disaster risk reducation, governance & mainstreaming. United Nations Development programme. Retrieved from: https://www.undp.org/arab-states/publications/disaster-risk-reduction-governance-mainstreaming.

162. United Nations.Security Sector Reform Integrated Technical. Guidance Notes. Transnational Organized Crime and Security Sector Reform, 2016. Retrieved from: https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/integrated_technical_guidance_notes_on_transnational_organized_crime_and_security_sector_reform.pdf

163. What is Good Governance?. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP) [online]. [2009] [viwed 7 September 2023]. Available at: https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf.

164. World Bank Group. World Bank [En ligne]. Home | Worldwide Governance Indicators ; 14 nov 2023 [cité le 22 déc 2023]. Disponible : http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home

165. Xie, Bo; Bugg, M. Julie. Public library computer training for older adults to access quality internet health information. Libr Inf Sci Res. 2009 Sebtember 1; 31(3): 155. Retrieved from: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2818317/#__ffn_sectitle

theses

166. APPLETION, Leo, 2020. The 21st century public library in England and Scotland: epistemic, community and political roles in the public sphere. Thèse de doctorat en Philosophy. Edinburgh : Edinburgh Napier University.

Web cites

167. CHAFFEY, Dave. What happens online in 60 seconds in 2021? | Smart Insights. Smart Insights [online]. 21 June 2021 [viewed 10 June 2023]. Available from: https://www.smartinsights.com/internet-marketing-statistics/happens-online-60-seconds/

168. FLOOD, Alison. Britain has closed almost 800 libraries since 2010, figures show. *the Guardian* [en ligne]. 6 décembre 2019 [consulté le 15 octobre 2022]. Disponible sur : https://www.theguardian.com/books/2019/dec/06/britain-has-closed-almost-800-libraries-since-2010-figures-show

الملاحق

مـــــلاحق

مُـلحـق 01: استمارة الاستبيان

جَامعة وهرَان 1 أحمَد بن بلة

كلية العلوم الانسانية وَالعُلوم الاسلامية

قسم علم المكتبات وَالتوثيق

تَخصُص: مَكتبات وَمَراكز المَعلومات

استمَارة مُوَجَهَة لمُوظفي المَكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية بالغَرب الجَزائري

في اطار انجاز أطروحة دُكتوراه (ل. م. د) في علم المكتبات وَالتَوثيق مَوسُومَة بـ:

حَوكمة ادارة الأزمات بالمكتبات العُمُومية: المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بالغرب الجزائري أنمُوذجا

اعداد الطالب **اشراف الأستَاذة**

بُوذراع حَمُودَة قوميد فتيحة

تَنويـــــه

لا تَتَضَمن هَذه الاستمارة أية أسئلة عَن مَعلُومَات شَخصية، أو حَسَاسَة، أو الخَاضعَة للقيود القَانونية. كل المَعلومَات وَالبيانات المُصَرح بها في هَذا الاستبيان تُستخَدم فقط في مَجال البَحث العلمي.

الاهتمَام وَالعناية في الاجَابة عَلى هَذَا الاستبيان، يَزيد مِن دقة النَتائج المَرجو التَوصل إليهَا، وَيزيد مِن جَودَة البَحث وَمُخرجَاته.

في حَالة عَدم التَأكد مِن الاجابة، يُرجى التَواصل مَعنا لتَوضيح السُؤال، أو شرح بَعض المُصطلحات الغَامضة إن وُجدَت.

في حَال تَعذر عَلى المُستَجوب بُلوغ اليقين حَول الاجابة، يُرجى تَرك السُؤال فَارغا.

السَنَة الجَامعيَة

2024/2023

مـــــلاحق

1. مَعلومات عَامة

ضَع عَلامة (✓) أمَام الاجابَة الصَحيحة

- **الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

- **الأقدَمية المِهَنية:**

أقل مِن(05) سَنَوات ☐ مِن (05 إلى 10) سَنوات ☐ مِن (11 إلى 20) سَنَة ☐

مِن (21 إلى 30) سَنَة ☐ أكثر مِن (30) سَنَة ☐

- **المُؤهَل العلمي:**

شهادة الثانوية ☐ بَكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دُكتوراه ☐

أخرى:.....

- **المَنصب الوَظيفي:**

مُحافظ المكتبات وَالوثائق وَالمحفوظات رَئيسي ☐ مُحافظ المكتبات وَالوثائق وَالمحفوظات ☐

وَثائقي أمين مَحفوظات رئيسي ☐ وَثائقي أمين مَحفوظات ☐

وَثائقي أمين مَحفوظات مُساعد ☐ مَكتبي وَوَثائقي أمين مَحفوظات ☐

مَكتبي وَوَثائقي أمين مَحفوظات مُسَاعِد ☐ تقني في المكتبات وَالوَثائق وَالمحفوظات ☐

مُسَاعد تقني في المكتبات وَالوَثائق وَالمحفوظات ☐

عَون تقني في المكتبات وَالوَثائق وَالمحفوظات ☐

مُسَاعد تقني مُتَحصِص في المكتبات وَالوَثائق وَالمحفوظات ☐

مُتصَرف رَئيسي ☐ مُتصرف ☐ مُهندس رَئيسي في الاعلام الآلي ☐

مُهندس دَولة في الاعلام الآلي ☐ مُستشار ثقافي رئيسي ☐

مُلحق رئيسي للإدارة ☐ مُستشار ثقافي ☐

مُلحق إداري ☐ مُحاسِب اداري رئيسي ☐ مُحاسب ☐

أخرى (أذكُر):.....

مـــــلاحق

1. المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بَين تَحديات الوَاقع وَالرهَان المُؤمَل

عَبر عَن دَرَجة تأييدك للعبارات التَالية بوَضع عَلامَة (✓) أمَام الدَرَجَة المُنَاسِبَة.

1.2 تَصورات الذَات لَدى المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية:

- المَكتبات العُمُومية فَضاءات مَفتُوحة لجَميع المُوَاطنين دُون تَمييز عَلى أسُس: الجنس، الجنسِية، العرق، اللون، اللُغَة، الدين، وَالمُواصفات الجسمَانية

أعارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- مَجمُوعَات المكتبة العُمُومية وَخدماتها المُتَنَوعة مُتَاحة فَقَط للمُنتَسبين إلى المَكتبة.

أعارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تُبنى المجمُوعات المكتبية وَتُصمَم الخدمَات المَعلوماتية بناء عَلى مَركزية المُستفيد وَأولويات احتياجاته وَتَطلعاته.

أعارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تَتبُع أهَمية المكتبات العُمُومية بمَدى رضَى المُستفيدين مِن خدَماتها، مَدى تأثير هَذه الخدَمات في المُجتمَع، وَالأدوار المُتَعددة التي تُؤديها عَلى مُستوى الأفراد وَالجَمَاعَات.

أعارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تُواجه المَكتبات العُمُومية مُشكلة في ابراز، تَوضيح، وَالتَعبير عَن أهميتها.

أعارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- القياس الكمي لخدمَات المكتبات كـ عَدَد المُسجلين في المكتبة، المُستفيدين النشطين، نِسبة التَردُد وَنسبة إعارة أوعية المَعلومَات وَغيرها هُو السَبيل الأمثل لإبراز قيمَة المكتبات العُمُومية.

أعارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- يَتم تَحديد قيمة وَأهمية المكتبة العُمُومية مِن خلال النظر إلى العائد عَلَى الاستثمار «ROI: Return On Investment» وَالقيمة مُقابل المَال «VFM: Value For Money».

أعارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- يُمكن قياس أهمية المَكتبات العُمُومية مِن خلال ادراك القيمة الاجتماعية لَها؛ وَيتضمن ذلك ادراك كيفية استجابة المكتبة لتطلعات المستفيدين، المُجتمَع وافادتهم في مُختلف المُستويات.

أعارض بشدة ☐ أعَارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- الوَظائف الحَالية للمَكتبات العُمُومية المُمَثلة في مَجالات: التَربية الثقَافة، وَالعُلوم لَيسَت كافية وَمُتَطابقة مَعَ تَطلعات المَكتبة وَمُجتَمع المُستفيدين مِنهَا.

أعارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- يَتَوجَب عَلى المَكتبات العُمُوميَة العَمَل عَلى تَوسيع وَتكييف مَهَامَها، خدمَاتهَا وَأدوَارها.

مـــــلاحق

أعارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

2.2 مركزية الفضاء العُمُومي بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية

- الفضاء العُمُومي هُو الحيز المَادي وَالرمزي الذي يَتم فيه صناعة الرأي العَام والتأثير فيه.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تَخضَع المَعلومَات وَالمَعَارف وَالأفكار التي تُطرح في الفضاء العُمُومي للرَقابة وَالتوجيه.

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ مُحايد ☐ أعارض ☐ أعارض بشدة ☐

- يُسَاهم جَميع المُواطنين وَالمُواطنات بدُون اقصاء في تَشكيل وَتَوجيه الفَضاء العُمُومي.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- المكتبات العُمُومية فضاء مَادي وَرمزي يَجتَمع فيه النَاس للتَواصل، النقاش، وَتَبادل الأفكار.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- المَكتبات العُمُومية فضاء عُمومي جُزئي ضِمن الفضاء العُمُومي الشَامل.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- المَكتبات العُمُومية أداة مِن أدوات الفضاء العُمُومي الشامل مثلُها في ذَلك مثل: وَسَائل الاعلام، منصات التَوَاصل الاجتمَاعي، المَقاهي، دُور السينما، النَوادي...وَغيرُهَا.

أعَارض بشدة ☐ أعَارض ☐ مُحَايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تُشكل الوَساطة الوثائقية، المَعلوماتية، وَالثقافية في المكتبات العُمُومية آليات للنقَاش وَصِناعة الرأي وَالتأثر فيه.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- الوَساطة المَكتبية بمُختلف أشكالهَا أدَاة مِن أدوات الفضاء العُمُومي الشَامل.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- المكتبة العُمُومية فضاء عُمُومي يَلتقي فيها المُواطنون لمُناقشة القضايا السِياسِيَة، الحُقوقية، الاجتماعية، الصحية، البيئية، الاقتصادية...الرَاهنَة وَالمُستقبلية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تُعنى النقاشات العُمُومية بالأمور الدَاخلية للمكتبة كسياسات المكتبة، طبيعة تنظيمها وَتسييرها، بناء المَجموعات، تَصميم وَتطوير الخدمات المَعلوماتية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تَمنَع المكتبة العُمُومية النقاشات وَالآراء التي تَنتقد السُلطات وَالمُؤسَسَات المَحَلية وَالحُكُومية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

مـــــلاحق

2. حَوكمَة المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُوميَة

- تتَسم عَمليات الاشراف الادارة وَالتسيير في المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية بالضعف، التَعقيد، وَنقص في الفعالية.

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ مُحايد ☐ أعارض ☐ أعرض بشدة ☐

- هُنَاك حَاجة لتَغير نَمَط الاشراف، الادارة، وَالتسيير في المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- القوانين وَالتشريعَات المُنظمَة للمكتبات العُمُومية تُعَزز تَطبيقات الحَوكمَة الجَيدَة للمَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- الأنمُوذج القائم عَلى الاشراف الحُكُومي المُفرط (الوَاحِد) للسلطات الوصية عَلَى المكتبات الرَئيسية للمُطالعَة العُمُومية، يُبطء نُمُو وَتَطور المكتبات العُمُومية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- المُشكلات الخَطيرَة (الأزَمَات) التي تُوَاجهُهَا المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية تَفرضُ ضَرُورَة التَوجُه للحَوكمَة الجَيدَة.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تَستجيب المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية لمُتَطلبات تطبيق نظرية الحَوكمَة الجَيدَة للمكتبات خاصَة في مَجَالات التَنظيم، التَسيير وَالادَارة.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- لَابُدَ مِن بُروز فَاعلين جُدُد في عَملية الإشراف وَالتوجيه في المكتبات الرئيسية للمُطَالعَة العُمُومية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- أي مِن هَؤلاء أو جَميعُهم تَرى أنَهم فَاعليين في حَوكمَة المكتبة.

الحُكومَة (الجهات الوصية) ☐ العُمَال (مُدراء وَمُوظفين) ☐

المُستفيدين النَاشرين وَالمُوردين ☐ جَمعيات المُجتمع المَدني ☐

الهيئات غير الحُكُومية ☐ الشُركاء الاستراتيجيين ☐

آخرين (أذكر) .....

- هُنَاك حَاجة مَاسَة لتَبني مَبادئ الحَوكمَة الجَيدَة، لضَمَان السَير الحَسن للمَكتَبة، تَعزيز جَودَة الأدَاء وَضَمَان جَودَة المُخرَجَات.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

مـــــلاحق

- تَتِم عَمليات صِناعة وَاتخاذ القرارات بِناء عَلى مَبدأ المُشاركة، الاجمَاع وَالتَوافقية وَلا يَتم اقصاء أي طَرف أو شَخص.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- يُشارك جَميع الفَاعلين في تَخطيط، تَنفيذ، وَتقييم المَشاريع التي تَقوم بهَا المكتبة.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تَضمن أنظمة الاتصال بالمكتبة التَدفق الحُر للمَعلومات وَالآراء، وَيَضمَن التَغذية الراجعة مِن طرف المُستويات التشغيلية (الموظفين).

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تَتم عَمليات الادارة، التَسيير، وَصناعَة واتخاذ القرارات بشفافية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- هُناك شَفافية وَسَلاسة في نَشر وَتَدفق البيانات وَالمَعلومات للجَميع دُون اقصاء لأي طَرف.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- يَتم نَشر البيانات، المَعلومات وَالتقارير المَالية وَالميزانية الخَاصة بالمَكتبة بشَكل حُر يُمكن لجميع الفَاعلين الوُصُول إليها.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- هُناك مُستوى عَلي مِن الافصاح عَن جَميع الأنشطة وَالعمليات دَاخل المَكتبة.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- هناك مُستوى مُتقدم مِن الانفتاح عَلى التَغيير عَلى مُستوى المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية، خَاصَة عِند المُستَويات القيادية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- يَتم مُسَاءلة مُتَخذي القرارات وَأصحاب السُلطة في المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تَتم عَمليات المُسائلة بالنسبة للإداريين وَالمُوظفين عَلى أساس مِن العَدَالة وَالمُساوات بَين الجَميع.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- هُنَاك رَقابة دَاخلية عَلى الأداء في كُل المُستويات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تَخضع المكتبة بصفة دَورية لزيارات تفتيش (رَقابَة خَارجية) مِن طَرف الجِهَات الوصِية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- أمَارس الرَقابة الذَاتية عَلى أدائي وَسُلوكياتي الشَخصية وَالمهنية دَاخل المكتبات.

مـــــلاحق

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تَعمَد المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية عَلى إدارة المَخَاطر وَالأزَمات.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- هُناك التزام بالقيم الأخلاقية عَلى مُستوى المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- ألتزم بقيم أخلاقيات المهنة المكتبية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- هُناك مُستوى عَالي مِن الفاعلية عَلى مُستوى المكتبات العُمُومية إذ أن هُناك تَطابق بَين الأهدَاف المُسَطرة وَالنَتائج المُتَحصل عَليها.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- هُناك مُستوى عَالي مِن الفعالية إذ أن الاجراءات، الخَدَمات وَالأساليب وَالمَوارد المُستغلة تَضمن نَتَائج مُتوائمَة مَعَ احتياجات المُستفيدين.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

3. أزمات المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية

➢ **الوَعي بالأزمات وَمفاهيمها.**

- الأزمَة حَالة حَرجة تَتسم بانعدام اليقين وَنُقص في المَعلُومَات، تأثر عَلى السَير العَادي للعَمليات وَالأنشطة التي تَقوم بِهَا المَكتبَة.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- ليس للأزمَات تأثيرات ايجابية، ولا يُمكن الاستثمَار فيهَا لتَحقيق التَغيير، النُمُو وَالتَطور.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تُهَدِد المَكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِيَة أزمَات عَديدة وَهي وَاضِحَة لا يُمكن انكارها.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

➢ **أزَمات المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية**

هَل المَكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تُواجه الأزَمات التَالية أو كُلَها، وَهل يُمكن أن تواجههَا في المستقبل. مَعَ تَرتيب شِدَة تأثيرها وَخطورتها مِن الأخطر إلى الأقل خطورة (بحيث 1= خطيرة جدا 2= خطيرة 3= أقل خطورة 4= خطورة محدودة 5= ضعيفة التأثير).

الأزمات المَالية والاقتصادية: نُقص أو خفض في التمويل

نَعم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

الأزمات الناتجة عَن الظواهر الطبيعية: الزلازل، البراكين، الفيضانات...إلخ

نَعم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

الأزمات الناتجة عَن الاضطرابات الاجتماعية: الحروب، الارهاب، الشغب...إلخ

نَعم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

الأزمَات الصحية: الأمراض وَالأوبئة

نَعم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

➢ **الأزَمات التكنولوجية:**

- فشل مُجاراة المُنافسين الجُدد: مُحركات البحث، منصات بيع الكُتب الرقمية، وَسائط التواصل الاجتماعية....وَغيرُهَا.

نَعم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

- فشَل التَحول الرَقمي

نَعم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

أزمَة التضخم المَعلوماتي

نَعم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

أزمَة نُقص تَردُد المُستفيدين

نَعم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

➢ **أزمَات دَاخلية:**

- ضُعف المنظومة التشريعية وَالقانونية

نَعم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

- ضُعف القيادة الادارية

نَعم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

- عَدم الامتثال للقوانين وَالتنظيمات

نَعَم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

- نظام اتصال مُؤسَساتي غَير فعَال

نَعَم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

- تَضارب المَصالح

نَعَم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

- ضُعف الكفاءة المهنية لدَى المُوظفين

نَعَم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

- الصِراعات البينية لَدى المُوظفين

مـــــلاحق

نَعَم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

- ضعف قيم أخلاقيات المهنة

نَعَم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

- الفَسَاد، السَرقة، الرَشوة، وَالتَخريب

نَعَم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

- انعدام الأمن الوظيفي

نَعَم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

- ضُعف المُحفزات وَالعلاوات

نَعَم ☐ لا ☐ مُستقبلا ☐

أذا كُنت تَرى أن هُناك أزمَات أخرى غير المَذكُورة أعلاه (أذكُرهَا).....

➢ **أسباب نُشوء الأزمَات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية**

اختَر مِن بَين مَا يَلي مَا تَرَاه مِن مُسببات الأزمات في المكتبات العُمُومِية (يُمكن اختيار أكثر مِن سَبب أو كُلَها).

الادارة العشوائية ☐	التنافسية الشديدة ☐	ضُعف أنظمة اتخاذ القرارات ☐
ضُعف القيادة الادارية ☐	عَمليات الاحتيال ☐	الهجمات الارهاب ☐
الشائعات ☐	المعلومات المغلوطة ☐	الأخطاء البشرية ☐
القرصنة ☐	ضُعف أنظمَة المعلومات ☐	الأوبئة الصحية ☐
ضُعف الامكانيات البشرية (الكفاءة وَالخبرة) ☐		الاضطرابات الاجتماعية ☐
ضُعف الامكانيات المالية والميزانية ☐		الانهيارات المالية والاقتصادية ☐
عَجز التكيف مَعَ المُتغيرات ☐		ضُعف الأخلاق المهنية ☐
الفجوة التكنولوجية ☐	صِراع المصَالح ☐	الاحتكار التكنولوجي ☐
الكوارث الطبيعية ☐	الأوبئة الصحية ☐	السَرقة وَالرشوة ☐
الاحتيال وَالتلاعُب بالبيانات ☐	تلف التجهيزات ☐	العُنف ☐
انهيار الأنظمة الالكترونية ☐	ضُعف الجوانب الأرغونومية ☐	

أخرى (أذكُر):.....

4. استجابة المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية: الخَدَمات وَالأدوار الجَديدة

- **الهَوية وَالمَفاهيم**

- تُعاني المكتبات الرئيسية أزمات عَلى مُستويات الهَوية، المَفهوم، الخَدمات، وَالأنشطة

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بشكلهَا الحَالي غير قادرة عَلى المُنافسَة، وَغير جَاذبة للمُستفيدين.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- عَلى المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية أن تُعزز مِن تَواجُدهَا عَلى الإنترنت "التَحول لمكتبة 2.0".

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- عَلى المكتبة الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية أن تَتَحول إلى مَفهوم الفضاء الثالث، حَيث تُصبح فضاء مَفتوحا لالتقاء المُواطنين وَمُمَارسة الأنشطة وَالنقشات ذَات الاهتمام المُشترك.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- عَلى المكتبة الرئيسية للمُطالعة العُمُومية أن تَتبنى مَفاهيم المكتبات الخضراء "الصديقة للطبيعة".

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- **الخدمات الجديدة**

- عَلى المكتبة الرئيسية للمُطالعة العُمُومية أن تَعمَل عَلى تَصميم خَدَمات جَديدة.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- أي مِن الخدمات الجَديدة التَالية أو كُلَها تَراها مُناسبة أكثر للمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية وَأكثرها طَلبا لَدَى المُستفيدين.

مَحلات القهوة	☐	المجموعات الرقمية	☐	التكوين على تكنولوجيا المعلومات	☐
الخدمات البريدية	☐	التعليم الرقمي	☐	أدوات البحث عَلى الخط	☐
مَعارض التسوق	☐	نوادي الكتب	☐	الخدمات المرجعية عَن بُعد	☐
الحدائق والمنتزهات	☐	الخدمات الاعلامية	☐	خدمات المعلومات عَن بعد	☐
قاعات السِينما	☐	قاعات الألعاب	☐	قاعات الاجتماعات	☐
الالتقاء وَالاستماع مَعَ المؤلفين			☐	مركز لتكنولوجيا المعلومات	☐

أخرى (فضلا أذكرها):.....

مـــــلاحق

➢ **الأدوار الجَديدة**

أياً مِن الأدوار الجديدة الآتية أو كُلهَا تَراها ضَرُورية للمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية للتكيف وَضَمَان استمراريتها.

الَدور الاقتصادي وَالتنموي ☐ الاستجابة في أوقات الأزمَات ☐

دَور اجتماعي "دَعم المُجتمعات المَحلية" ☐ تَعزيز الديموقراطية وحقوق الانسان ☐

5. إدارة الأزَمات

- هَل تَتوفر المَكتبة عَلى مَوارد بَشَرية مُؤهَلة في إدارة الأزَمات؟

نَعَم ☐ لا ☐

- هَل تَعمل المكتبة عَلى تَقديم دَورَات تَكوينية في إدارة الأزمَات لمُوظفيها؟

نَعَم ☐ لا ☐

- الثقافة التنظيمية دَاخل المكتبة مُحَفزة وَمُشجعة عَلى إدارة الأزمَات

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- هَل تَتَوافر المكتبة عَلى التجهيزات وَالامكانيات المَادية وَالمَالية وَالميزانية لدَعْم جُهود إدارة الأزمات؟

نَعَم ☐ لا ☐ رُبَمَـــا ☐

- هَل تَتَوافر المكتبة عَلى استراتيجيات لإدارة الأزمَات؟

نَعَم ☐ لا ☐ ضِمنيا ☐

- هَل لَدى المكتبة آليات وَميكانيزمات تُمكنها مِن التَنبؤ بالأزمات؟

نَعَم ☐ لا ☐ رُبَمَـــا ☐

- هَل يَتم تحَديد، تَحليل وَتقيم المَخاطر الفعلية وَالمُحتملة بالمكتبة؟

نَعَم ☐ لا ☐ أحيانـــا ☐

- هَل لَدى المكتبات اجراءات لتلافي وَالتَخفيف مِن حِدة المَخاطر وَالأزَمات المُحتَملة؟

نَعَم ☐ لا ☐ ضِمنيا ☐

- هَل المكتبة مُستعدَة لمُواجهة، الاستجابة، وَالتعامل مَع الأزمَات الحَالية وَالمُحتمَلة؟

نَعَم ☐ لا ☐ إلى حَد مَا ☐

- هَل لَدى المَكتبات خُطط وَآليات عَمَل للإدارة الأزمَات وَالاستجابة لَها؟

نَعَم ☐ لا ☐ رُبَمَـــا ☐

- هل تمتلك المكتبة نظام مَعلومَات خَاص بإدارة الأزمات؟

مـــــلاحق

نَعَم ☐ لا ☐ ضِمنيا ☐

- هَل لدَى المكتبة وَعي ضرفي قبل وَأثناء حُدُوث الأزَمات؟

نَعَم ☐ لا ☐ إلى حَد مَا ☐

- في حَالة حُدوث الأزمَات، هَل تَعمل المكتبة عَلى تَقييم كُل التداعيات المُحتملة؟

نَعَم ☐ لا ☐ إلى حَد مَا ☐

- في حَالة حُدوث الأزمَات، هَل تَعمل المكتبة عَلى تَحديد الأهداف وَالغايات مِن الاجراءات المُتخذة؟

نَعَم ☐ لا ☐ ضِمنيا ☐

- في حَالة حُدوث الأزمَات، هَل تَعمل المكتبة عَلى تَخطيط عَملياتها، اجراءاتها، وَنشاطاتها وَتحديد الأولويات؟

نَعَم ☐ لا ☐ ضِمنيا ☐

- في حَالة حُدوث الأزمَات، هَل تَعمل المكتبة عَلى التقييم الآني لعَملياتها، اجراءاتها، وَأنشطتها؟

نَعَم ☐ لا ☐ إلى حَدم مَا ☐

- بَعد حُدُوث الأزمة، هَل تَعمل المكتبة عَلى التَعافي مِن الأزمَة مِن خلال التكيف وَاعادة الهَندسَة؟

نَعَم ☐ لا ☐ إلى حَد مَا ☐

- بَعد حُدُوث الأزمة، هَل تَعمل المكتبة عَلى التَعلم مِن الأزَمات، وَتقييم أداءها الاداري في الاستجابة لَها؟

نَعَم ☐ لا ☐ إلى حَد مَا ☐

6. حوكمة عَمليات إدارة الأزمات

- هَل لَدى المكتبة القُدرة عَلى تَقديم الخَدمات وَالاستجابَة للأزَمات؟

نَعَم ☐ لا ☐ إلى حَد مَا ☐

- هَل يَتم اشراك جَميع الفاعلين خاصة "الأطراف المَعنية" وَالأطراف المَعنية بالتأثيرات" في عَمليات إدارة الأزمَة خَاصَة في صِناعة واتخاذ القرارات؟

نَعَم ☐ لا ☐ إلى حَد مَا ☐

- يَتم الافصاح عَن جَميع المَعلومات، الاجراءات، العَمليات التي تَقوم بهَا المكتبة أثناء ادارة الأزمات.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- هَل هُناك مُستوى مِن تَعزيز التَعَاون بَينَ مُختلف قطَاعات المَكتبة وَالتَشبيك بَينَهَا وَتنظيم العَلاقات المُختَلفة فيهَا أثناء الأزَمات؟

نَعَم ☐ لا ☐ إلى حَد مَا ☐

مـــــلاحق

- مَا الطريقة التي تُدَار فيها الأزمَات عَلى مُستوى المكتبة؟

مَركزية ☐ لا مَركزية ☐ تَعاونية ☐

- هُناك ثقة عَالية بَين جَميع الأطراف وَالفاعليين أثناء الأزمَات.

نَعَم ☐ لا ☐ إلى حَد مَـا ☐

- في أوقات الأزمَات، تَبرز القيم الأخلاقية لَدى جَميع الأطراف.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- يَقوم صُناع وَمُتخذي القرارات الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات النفسية والفيزيولوجية لَدى الفاعلين أثناء الأزمات.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- يَتم اخضاع عَمليات صِناعة وَاتخاذ القرارات للمَعايير وَالقيم الأخلاقية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تَتَسِمُ عَمَليات الادارة وَالاستجابة للأزَمَات بالانفتاح وَالمَوثوقية مَعَ البيئتَين الدَاخلية وَالخارجية.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐

- تُسنَد المَهام وَالأنشطة عَلى المُوظفين أثناء الأزمات بناء على الاختصَاص، العَدَالة، وَالمُسَاواة.

أعَارض بشدة ☐ أعارض ☐ مُحايد ☐ أوافق ☐ أوافق بشد ☐

نَرجو منكم تَقبل أسمَى عبارات الشكر وَالتقدير عــلى الوَقت وَالجُهد الذي بَذلتمُوه للإجابة عــلى هذا الاستبيان.

مـــــلاحق

مُلحق 02: دليل المقابلة

جَامعة وهرَان 1 أحمَد بن بلة

كلية العلوم الانسانية وَالعُلوم الاسلامية

قسم علم المكتبات وَالتوثيق

تَخصُص: مَكتبات وَمَراكز المَعلومات

دَليل المُقابلة؛ مُوَجَهَة لمُدَرَاء المَكتبات الرئيسية للمطالعة العُمُومية بالغَرب الجَزائري

في اطار انجاز أطروحة دُكتوراه (ل. م. د) في علم المكتبات وَالتَوثيق مَوسُومَة بـ:

حَوكمة ادارة الأزمات بالمكتبات العُمُومية: المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بالغرب الجزائري أنمُوذجا

اعداد الطالب	**اشراف الأستَاذة**
بُوذراع حَمُودَة	قوميد فتيحة

تَنويـــــه

لا يَتَضَمن هَذه الاستبيان أية أسئلة عَن مَعلُومَات شَخصية، أو حَسَاسَة، أو الخَاضعَة للقيود القَانونية. كل المَعلومَات وَالبيانات المُصَرح بها في هَذا الاستبيان تُستخَدم فقط في مَجال البَحث العلمي.

الاهتمَام وَالعناية في الاجَابة عَلى هَذَا الاستبيان، يَزيد مِن دقة النَتائج المَرجو التَوصل إليهَا، وَيزيد مِن جَودَة البَحث وَمُخرجَاته.

السَنَة الجَامعيَة

2024/2023

مـــــلاحق

1. الحَوكمَة الجَيدة للمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية

س1: هَل تَرى أن القوانين وَالتشريعات المُنظمَة للمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية تَستجيب لمُتطلبات الحَوكمَة الجَيدَة؟

س2: هَل تَرى أن القوانين وَالتشريعات المُنظمَة للمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية تُمَركز السُلطة وَعَمليات اتخاذ القرارات في الهَيئات الوَصية وَمَجلس الإدارة؟

س3: في اطار تَعاملكم مَعَ الجهات الوصِية، هل تَظن أنَها تَهتَم أو تَعمَل عَلى دَعْم المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية في التَوجه نَحوَ الحَوكمَة الجَيدَة؟

س4: هَل تفكرون في بناء اطار شامل للحوكمة الجَيدة بالمكتبة؟

س5: هَل يُوجد ميثاق للأخلاقيات المهنية عَلى مُستوى المكتبات العُمُومية وَالرئيسية مِنهَا بالخُصُوص.

س6: هَل يجتَمع مَجلس الادارة بِصفة دَورية أو في الحالات الاستثنائية بصفة مُستَمرة دُون حُدوث أي اضطرابات خَطيرة.

س7: هَل تَلتزم المَكتبة بتقديم تَقارير سَنَوية مُفصَلة عَن الأنشطة وَالعَمليات وَسير تَقدم المَشاريع لمَجلس الإدارة.

س8: هَل تَرى أن مَسؤولية مَجلس الإدارة مُحددة بدقة وَليس هُناك تَداخل للصلاحيات بين مُختلفة فاعليه؟

س9: هَل تَعتقد أن مَجلس الإدارة للمكتبة، يَقوم بمهام الاشراف وَالتوجيه وَتحديد وَرَسم الاستراتيجيات الكبرى للمكتبة وَيحرص عَلى تَنفيذها؟

س10: هَل تَظن أن التَركيبة الحَالية لأعضاء مَجلس الإدارة مُناسب لتَوفير الاشراف وَالتوجيه المُناسبين للمكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية؟ إذا كَان الجَواب بلا، فمَا التركيبة المُناسِبَة لَهُ في رأيكم؟

س11: هَل تَعتقد أنه لابد مِن اشراك فاعلين أكثر في مَجلس الإدارة؟ إذا كَان نَعم، فمَن هُم؟

س12: هَل تَعتقد أن صَلاحيات مُدير المكتبة الرئيسية للمُطالعة العُمُومية ضَئيلة جدا وَتضعف مِن دَوره القيادي؟

س13: مـا رأيـك فـي اسـناد مهـام تعيـين واقالـة مُدراء المكتبـات الرئيسـية للمطالعـة العُمُوميـة لمجلس التوجيه

س14: هَل تَعتقد أن مَجلس الادارة يَتخذ قراراته عَلى أسَاس الاجماع، التشاور وَالتوافقية؟

2. حَوكمَة إدارة الأزمَات بالمكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومِية

س15: هَل تَظن أن المَكتبات العُمُومِية بشكلها الحَالي مَأزومَة وَبحاجَة إلى أن التَغير مِن أجل التَكيف وَالاستجابة للمُتغيرات الحَلية وَالمُستقبلية؟

س16: فـي اطـار تَعـاملكم مَـعَ الجهَـات الوصِـية، هـل تَـرى أنَهـا تَعـي وَتُـدرك أن المكتبـات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومِية تُواجه أزمَات وَتحديات خَطيرة تُهدد وُجودها واستمراريتها عَلى هَذا الأنموذج الحالي؟

س17: مَاهي أنواع الازمات التي واجهتها مكتبكم خلال توليكم المنصب؟ وَكيف واجهتموها؟

س18: هَل القوانين وَالتشريعات الحَالية تتيح وَتُمكن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية لإدارة أزماتها وَالاستجابة لَها.

س19: هَل الفاعلون في مَجلس الإدارة يُدركون وَيناقشون الأزمات وَالتحديات التي تُواجهها المكتبة العُمُومية؟

س20: هَل يَتولى مَجلس الإدارة الاشراف وَالتوجيه عَلى الاستراتيجيات وَالخُطط المُتعلقة بالإدارة وَالاستجابة للأزمَات؟

س21: في حَالة الاجابة بِنعَم، هَل يُشرك المَجلس جَميع الأطراف الفاعلة خَاصة الأطراف ذَات العلاقة بالأزمَة وَتلكم المَعنية بتأثيراتها؟

س22: هل لَدى المكتبة استراتيجية للاستعداد للأزمات وَادارتها عَلى مُستوى المكتبة وَهَل هِي مَكتوبة؟

س23: هَل لدَى المكتبة حَقيبة لإدارة الأزمَات (قائمة بالأزمات القَديمة، الحَالية وَالمُستقبلية، خُطط الاستجابة، الآليات، الميكانيزمَات، الطُرائق وَالوسِائل المُناسبة لذَلك)؟

س24: هل هناك مَصلحة، هيئة، أو فريق اداري مَعني بإدارة الأزمات على مستوى المكتبة؟ في حَالة الإجابة بـ لا؟ فَهل تَعتزمون انشاء هَيئة إدارية لإدارة الأزمَات؟ وَفي حَالة وُجود نِية لذَلك، هَل تَسمَح القوانين وَالتشريعَات بذَلك؟

مـــــلاحق

س25: هل للمكتبة شراكات استراتيجية مَعَ هيئات مُتخصِصَة في ادارة الأزمات عَلى المستوى الوطني سَواء كانت حُكُومية أو خَاصَة؟ وَفيمَا تَتَمثل؟ وَمَا هي أبرز نقاط هَذه الشراكة؟

س26: هَل هناك فريق دائم لإدارة الأزمات أم يتم تشكيل فريق لكل أزمَة؟

س27:هَل تُقدم المكتبة تقارير مُفصلة وَشامِلة لمجلس الإدارة حَول عَمليات إدارة الأزمَات؟

نَرجو منكم تَقبل أسمَى عبارات الشكر وَالتقدير عـــلى الوَقت وَالجُهد الذي بَذلتمُوه للإجابة عـــلى هذا الاستبيان.

ملخص الدراسة

مُلخص

على أهمية المكتبات العُمُومية في النسيج الاجْتماعي، وَدورها الفعَال في التنمية المُستدامَة للأفراد وَالمُجتمَعات، تواجهُ عَديد الأزمَات وَالتحديات التي تهَدد وُجُودها وَاستمراريتها في ظل وَاقع رقمي شديد التغير والتنافسية. وَمَعَ ذلك نشهد فجْوة عِلمية في دراسة مَجال إدارة الأزمات وَالحوكمة الجيدة على مُسْتوى هذه المكتبات. تأتي هذه الدراسة استجابة لهذه الفجوة بهَدف التعرف على أزمَات المكتبات العُمُومية، وَوَاقع إدارتها للأزمات وَالاستجابة لها، وَكذا الكشف عْن مَدَى تطبيقها لمبادئ نظرية الحوكمة الجيدة في هذا السياق. وَبغية تحقيق هذا الهدف، تمَت دِراسة المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بالغرب الجزائري، مُستخدمين في ذلك: المنهج الوثائقي، الوصْفي، الاحْصائي. مُستعينين بأدوات هي: الاستبيان، المُقابلة، وَالمُلاحظة. توصَلت الدراسَة إلى مجْمُوعة مِن النتائج مِن أهمها نذكر:

- أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية بالغرب الجزائري ذات تصَوُرات إيجابية عَن ذاتها، وأنها تتكيف بشكل نسبي مَعَ تحديات الواقع وَرهان المُؤمل؛
- أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تطبق نظرية الحوكمة الجيدة وَمَبادئها بمُستوى جَيد مَعَ وُجُود بَعْض مِن النقائص؛
- أن المكتبات الرئيسية للمطالعَة العُمُومية تواجه عَديد الأزمات مِن أهم أصْنافها: الأزمات الداخلية، وَالتكنولوجية؛
- أن المكتبات الرئيسية للمُطالعَة العُمُومية لا تتوافر على مُتطلبات إدارة الأزمات، ولا تستخدمْ المناهج الإدارية وَالعِلمية في إدارة الأزمات؛ وَ
- أن المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية تستجيب بشكل غير مُباشر لأزماتها مِن خلال عَملها على التكيف مَعَ واقعها وَالاستجابة لتحديات المُستقبل، التوجُه نحوَ تصْميم وَتقديم خدمات جديدة، وَالعمَل على توسيع أدوارها وأداء أدوار جديدة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الحوكمة الجيدة، المكتبات العُمُومية، المكتبات الرئيسية للمُطالعة العُمُومية.

Abstract

Regarding The importance of public libraries in the social fabric, and their effective role in the sustainable development for individuals and communities, they faces numerous crises and challenges that threaten their existence and continuity in a rapidly changing and competitive digital reality. Nevertheless, we are witnessing a noticeable scientific gap in the study of crisis management and good governance on the context of these libraries. This study addresses this gap aiming to identifying the crises faced by public libraries, their crisis management and response, and examining the extent to which they apply the principles of good governance theory in this context. To achieve this goal, the main public reading libraries in western Algeria were studied, using the documentary, descriptive and statistical methods. and tools such as: questionnaire, interview, observation. The study reached a set of results, the most important of which are:

- The main public reading libraries in western Algeria have positive perceptions of themselves and relatively adapt to the challenges and expectations of the future;
- The main public reading libraries in western Algeria applies the theory of good governance and its principles to a good extent with some deficiencies;
- The main public reading libraries in western Algeria, face numerous crisis, the most significant of which are internal and technological crises;
- The main public reading libraries in western Algeria lack the requirements for crisis management and do not use administrative and scientific methods in crisis management; and
- The main public reading libraries in western Algeria indirectly respond to their crises by working to adapt to their realities, responding to future challenges, designing and providing new services, and expanding their roles and performing new roles.

Keywords: Crisis Management, Good Governance, public Libraries, Main Public Reading Libraries.

Résumé

Concernant l'importance des bibliothèques publiques dans le tissu social et leur rôle actif dans le développement durable des individus et des communautés, elles font face à de nombreuses crises et défis qui menacent leur existence et leur continuité dans une réalité numérique en rapide évolution et concurrentielle. Malgré cela, il existe un écart scientifique notable dans l'étude de la gestion de crise et de la bonne gouvernance dans ces bibliothèques. Cette étude aborde cet écart dans le but d'identifier les crises auxquelles sont confrontées les bibliothèques publiques, leur gestion de crise et leurs réalités de réponse, et d'examiner dans quelle mesure elles appliquent les principes de la théorie de la bonne gouvernance dans ce contexte. Pour atteindre cet objectif, les principales bibliothèques publiques de lecture de l'ouest de l'Algérie ont été étudiées en utilisant des méthodes documentaires, descriptives et statistiques, ainsi que des outils tels que des questionnaires, des entretiens et des observations. L'étude a abouti à un ensemble de conclusions, dont les plus importantes sont:

- Les principales bibliothèques publiques de lecture de l'ouest de l'Algérie ont des perceptions positives d'elles-mêmes et s'adaptent relativement bien aux défis et aux attentes de l'avenir ;
- Ces bibliothèques appliquent la théorie de la bonne gouvernance et ses principes dans une bonne mesure, bien qu'avec quelques lacunes ;
- Les principales bibliothèques publiques de lecture font face à plusieurs crises, dont les plus significatives sont les crises internes et technologiques ;
- Ces bibliothèques manquent des exigences pour la gestion de crise et n'utilisent pas de méthodes administratives et scientifiques dans la gestion de crise ; et
- Les principales bibliothèques publiques de lecture répondent indirectement à leurs crises en travaillant à s'adapter à leurs réalités, en répondant aux défis futurs, en concevant et en fournissant de nouveaux services, et en élargissant leurs rôles et en assumant de nouveaux rôles.

Mots-clés: Gestion de crise, Bonne gouvernance, bibliothèques publiques, - Les principales bibliothèques publiques.