

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية
قسم علم المكتبات والتوثيق



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات والتوثيق

بـعـنـوان:

نحو تفعيل آليات لتطوير أداء المكتبات

انموذج مكتبات جامعات جزائرية

**Activating mechanisms to improve library
performance: the case of Algerian academic
libraries.**

إشراف:
أ.د. عبد الحميد أعراب

إعداد الطالب:
أبو بكر صيتي

نُوقِشت وأُجيزت بتاريخ: 2023/07/06

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً.	أ.د/ محمد عبد الهادي..... (أستاذ)
مشرفاً ومقرراً.	أ.د/ عبد الحميد أعراب..... (أستاذ)
عضواً مناقشاً.	أ.د/ عيسى محاجبي..... (أستاذ)
عضواً مناقشاً.	أ.د/ سمير جزائري..... (أستاذ)
عضواً مناقشاً.	د/ فارس شاشة..... (أستاذ محاضر أ)
عضواً مناقشاً.	د/ كمال مسعودي..... (أستاذ محاضر أ)

السنة الجامعية: 2022-2023



Algiers 2 University Abou el Kacem Saàdallah

Faculty of Humanities

Department of Library Science and Documentation

Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for a Doctor
Degree in Library Science and Documentation

Entitled:

**Activating mechanisms to improve library
performance: the case of Algerian academic libraries.**

Submitted by:

SAITI ABOUBAKER

SUPERVISOR:

Pr. ARAB ABDELHAMID

Discussed and approved on 06/07/2023

Members of the Jury

Pr. ABDELHADI Mohamed..... Algiers 2 University.....President

Pr. ARAB Abdelhamid..... Algiers 2 University.....Supervisor

Pr. MEHADJEBI Aissa..... Algiers 2 University.....Examiner

Pr. DJAZAIRI SamirAlgiers 2 University.....Examiner

Dr. CHACHA Fares.....Setif 2 UniversityExaminer

Dr. MESSAOUDI Kamel.....Biskra UniversityExaminer

Academic Year: 2002–2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى روح الوالدين رحمة الله عليهما وطيب الله ثراهما وجزاهما عني خير الجزاء؛
إلى روح الكتكوت فذاة كبدي أئمن زفاد جعله الله طفراً من طفور الجنة؛
إلى زوجتي رففة العمر وسندي في الحياة حفظها الله ورعاها؛
إلى فلذتي كبدي أحمد وسفم و أئمن حفظها الله وأقر عفني بهما؛
إلى فمفع أفراد عائلتي الكرفمة كل فاسمه...
إلى فمفع أفراد عائلة فاب الله الموقرة كل فاسمه...
إلى كافة الأهل والأقارب والأحبة...
إلى فمفع الزملاء فف الدرب الدراسي.
إلى كل الأصدقاء والأحباب.
"إلى كل من فف ذاكرفي و ففسوا فف مذكرفي"

إلى هؤلاء فمفعاً أهدي ففاد ففمفدي وثمره عملي.

أبوكرفف ففف

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهبني الصبر وحسن التدبير وأشكره سبحانه وتعالى لأن وفقني لإتمام هذا العمل.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عبد الحميد أعراب لقبوله الإشراف على هذا البحث وعلى ما أسداه لي من توجيهات ونصائح قيمة وإرشادات نيرة طوال فترة إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة - من قريب أو من بعيد - لإنجاز هذا العمل.

وأقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بالموافقة على مناقشة هذا العمل.

وفي الأخير أحتسب أجر هذا العمل خالصاً لوجه الله سبحانه وتعالى ولا أزكي على الله عملاً، راجياً منه أن يجعله في ميزان صالح الأعمال وأن يجزي به عني والذي خير الجزاء رحمة الله عليهما.

"رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"

البطاقة الفهرسية

صيتي، أبوبكر

نحو تفعيل آليات لتطوير أداء المكتبات: نموذج مكتبات جامعات جزائرية/ أبوبكر صيتي؛
إشراف: عبد الحميد أعراب. — [د.م.]: [د.ن.].، 2023. — 497 ص. : إيض.؛ 35
سم.

أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق: الجزائر: جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله:
2023.

بيبليوغرافيا: ص. 449-474. — ملاحق: ص. 476-497

أعراب، عبد الحميد. مشرف.

تمحورت الدراسة حول معالجة موضوع الأداء الكلي للمكتبة الجامعية والذي يمثل محصلة الأداءات الفردية والجماعية للعاملين فيها، وإبراز أهم معالمه ومحدداته وكذا مؤشرات قياسه، مع توظيف الطرق العلمية والأساليب الإدارية المعاصرة التي تسمح بتطوير جودة أداء المكتبات وتميزه كمدخل يمنح خصوصية يمكن أن تعتمد عليها المكتبة الجامعية في الإرتقاء بمستوى خدماتها وتعزيز ثقافة النجاح الدائم والمستمر، كما أن هذه الدراسة ستسمح بالتعرف على أهم الخصوصيات المرتبطة بأداء المكتبات الجامعية في الجزائر والكشف عن المتغيرات المؤثرة فيه، بما يُفضي إلى محاولة لضبط مجموعة من الآليات المرتبطة بتطوير جودة الأداء وتميزه لإضفاء مزيد من الحركية على هذا الأداء وجعله يتماشى مع المستجدات والتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمكتبة بما يكفل تحقيق أهدافها والإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستخدمين، وذلك وفق ما تقتضيه متطلبات انفتاح المكتبات لمحاكاة النماذج العالمية الرائدة مع مواكبة التحديات التي تفرضها العولمة والتكنولوجيا لضمان البقاء والنمو، ومحاولة تكييف هذه الآليات بما يتلائم مع واقع ومتطلبات بيئة عمل المكتبات الجامعية الجزائرية كدعامة ضمن مسار تطوير النظام الوطني للمعلومات وتفعيله. شملت الدراسة مسح جزئي لمكتبات جامعة تابعة لإحدى عشر (11) مؤسسة تعليم عالي عبر الوطن، حيث تم توزيع استبيان الدراسة على المسؤولين على إدارة شؤون هذه المكتبات، والتي بلغ عددها سبت وثمانون (86) مكتبة، ليصل عدد أفراد عينة الدراسة إلى مائتان وسبعة (207) أفراد. توصلت الدراسة إلى وجود تباين في استجابات أفراد العينة حول مستوى أداء المكتبات الجامعية مع إقرار بعدم تطبيق أهم الآليات المقترحة ضمن الدراسة لتطوير أداء هذه المكتبات.

– الكلمات الدالة:

الأداء، أداء المكتبات، أداء المكتبات الجامعية، مؤشرات أداء المكتبات الجامعية، آليات تطوير الأداء.

Titre de l'étude : *Activer des mécanismes pour améliorer la performance des bibliothèques : le cas des bibliothèques universitaires algériennes.*

- Résumé

Cette étude vise à examiner la performance globale de la bibliothèque universitaire, qui est le résultat de performances individuelles et collectives des travailleurs. En effet, elle met en évidence les déterminants principaux de cette performance ainsi que leurs indicateurs de mesure, en appliquant les méthodes scientifiques et managériales afin d'améliorer la qualité de performance des bibliothèques, comme une tendance sur laquelle la bibliothèque universitaire peut s'appuyer pour améliorer le niveau de ses services et promouvoir une culture de réussite durable. Cette étude permettra d'identifier les particularités les plus importantes associées à la performance des bibliothèques universitaires en Algérie et de révéler les variables qui l'affectent afin d'ajuster un ensemble de mécanismes associé au développement de la performance et son excellence en adéquation avec les changements intervenants au niveau de l'environnement interne ou externe de la bibliothèque pour atteindre ses objectifs et améliorer ses services. L'étude vise également à adapter ces mécanismes aux exigences de l'environnement de travail des bibliothèques universitaires algériennes afin de poursuivre les défis de progrès technologiques et de mondialisation. La présente étude comprenait une enquête auprès des bibliothèques de onze (11) établissements d'enseignement supérieur en Algérie. Le questionnaire de l'étude a été distribué aux responsables de quatre-vingt-six (86) bibliothèques universitaires et l'échantillon d'étude a atteint deux cent sept (207) individus. Les résultats de l'étude ont révélé une divergence dans les réponses des membres de l'échantillon sur le niveau de performance des bibliothèques universitaires, ainsi qu'une reconnaissance que les mécanismes les plus importants proposés dans cette étude n'ont pas été appliqués pour développer la performance de ces bibliothèques.

Mots-clés:

Performance - Performance des bibliothèques - Performance des bibliothèques universitaires - Indicateurs de performance - Mécanismes de développement de la performance.

Title of study : *Activating mechanisms to improve library performance: the case of Algerian university libraries.*

- Abstract

This study aimed to examine the overall performance of the university library, which is the result of the individual and collective performance of the workers. Highlight the main determinants of performance and measurement indicators, using scientific and managerial methods to improve the quality of library performance as a trend on which the university library can rely to enhance the level of its services and promote a culture of sustainable success. This study will identify the most important features associated with the performance of university libraries in Algeria and reveal the variables that affect it to adjust a set of mechanisms associated with developing the quality of performance and its excellence inadequacy. with changes in the internal or external environment of the library to achieve its objectives and improve the level of its services. The study also aims to adapt these mechanisms to the requirements of the working environment of Algerian university libraries. The study included a survey of the libraries of eleven (11) higher education institutions in Algeria. The study questionnaire was distributed to the managers of eighty-six (86) university libraries and the study sample reached two hundred and seven (207) individuals. The results of the study revealed a discrepancy in the responses of the members of the sample on the level of performance of academic libraries, with an acknowledgement that the most important mechanisms proposed in the study have not been applied to develop the performance of these libraries.

- Keywords:

Performance - library performance - University libraries Performance - Performance indicators - Mechanisms for developing performance.

قائمة المحتويات	
الصفحة	
III	إهداء
IV	شكر وعرفان
V	ملخص الدراسة
VI	الملخص باللغة الفرنسية
VII	الملخص باللغة الإنجليزية
VIII-XII	قائمة المحتويات
XIII-XV	قائمة الجداول
XVI	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الملاحق
XVIII	قائمة المختصرات
أ-ح	مقدمة الدراسة
28	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
28	إشكالية الدراسة
29	فرضيات الدراسة
30	أهداف الدراسة
31	أهمية الدراسة
31	أسباب اختيار الموضوع
33	حدود الدراسة
34	منهج الدراسة
35	معايير الدراسة وآلياتها
37	الأدوات المستخدمة في الدراسة
40	مجتمع الدراسة والعينة
45	الدراسات السابقة
68	التعقيب على الدراسات السابقة
69	المقاربة النظرية المستخدمة

71	المفاهيم والتعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
76	الفصل الثاني: أساسيات حول مفهوم نجاعة الأداء وإدارة نجاعة الأداء
76	المبحث الأول: أساسيات حول مفهوم نجاعة الأداء
76	المطلب الأول: مفهوم نجاعة الأداء
83	المطلب الثاني: مؤشرات النجاح ونجاعة الأداء
96	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نجاعة الأداء
100	المبحث الثاني: ماهية نظام إدارة نجاعة الأداء
100	المطلب الأول: مفاهيم أساسية في إدارة نجاعة الأداء
104	المطلب الثاني: إدارة نجاعة الأداء كنظام
109	المطلب الثالث: عناصر نظام إدارة نجاعة الأداء
116	المبحث الثالث: أساسيات حول نجاعة الأداء الوظيفي والمنظمات غير الربحية
116	المطلب الأول: أساسيات حول المنظمات غير الربحية
123	المطلب الثاني: مدخل إلى نجاعة الأداء الوظيفي
127	المطلب الثالث: المؤشرات العامة لقياس نجاعة الأداء
130	المبحث الرابع: مقومات نجاعة الأداء في المنظمات غير الربحية
130	المطلب الأول: مفهوم وطبيعة نجاعة الأداء في المنظمات غير الربحية
132	المطلب الثاني: مؤشرات نجاعة الأداء في المنظمات غير الربحية
136	المطلب الثالث: قياس وتقييم نجاعة الأداء في المنظمات غير الربحية
145	الفصل الثالث: تطور معايير ومواصفات الأداء بالمكاتب
146	المبحث الأول: مواصفتي الإيزو (ISO-2789:2006) حول الإحصائيات الدولية للمكاتب و(ISO-11620:2008) حول مؤشرات أداء المكاتب
146	المطلب الأول: مفهوم مواصفات إيزو "ISO"
149	المطلب الثاني: مواصفة (ISO 2789:2006) حول الإحصائيات الدولية للمكاتب
155	المطلب الثالث: مواصفة (ISO 11620:2008) حول مؤشرات أداء المكاتب
165	المطلب الرابع: علاقة المواصفتين "ISO 2789" و "ISO 11620"
168	المبحث الثاني: مواصفتي الإيزو (ISO-TR14873) حول مؤشرات جودة أرشفة الويب و(ISO-16439) حول قياس أثر المكاتب

168	المطلب الأول: خطوات التوحيد القياسي لأرشفة الويب
172	المطلب الثاني: أساسيات حول مواصفة (ISO-TR 14873) المتعلقة بإحصائيات ومؤشرات جودة أرشفة الويب
177	المطلب الثالث: طرق ومناهج قياس أثر المكتبات حسب معيار إيزو (ISO-16439)
183	المبحث الثالث: أداء المكتبات وفق منظور هيئة إفلا (IFLA)
183	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول هيئة إفلا "IFLA"
185	المطلب الثاني: مبادئ ومعايير هيئة إفلا "IFLA" في إطار مبادرات حديثة
189	المطلب الثالث: جهود هيئة إفلا "IFLA" نحو إرساء مؤشرات أداء المكتبات
193	المبحث الرابع: منظور الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) لأداء المكتبات
193	المطلب الأول: هيئة الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)
196	المطلب الثاني: المعايير الموحدة للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)
201	المطلب الثالث: جهود الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) في مجال أداء المكتبات
208	الفصل الرابع: مؤشرات أداء المكتبات ومتطلبات تطبيقها في المكتبات الجامعية
209	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مؤشرات أداء المكتبات
209	المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء بالمكتبات
219	المطلب الثاني: خصائص مؤشرات الأداء وفوائدها
224	المطلب الثالث: مؤشرات أداء المكتبات من خلال مواصفة (ISO 11620)
231	المبحث الثاني: أساسيات حول مؤشرات الأداء الرئيسية بالمكتبات
232	المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's)
234	المطلب الثاني: خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's)
236	المطلب الثالث: مؤشرات النتائج الرئيسية (KRI's)
240	المبحث الثالث: مؤشرات هيئتا "إفلا" و"إعلم" لقياس أداء المكتبات
240	المطلب الأول: التوحيد القياسي: منهجية لتسهيل عمليات القياس، التقييم والمقارنة
242	المطلب الثاني: مؤشرات هيئة "إفلا" لقياس أداء المكتبات
247	المطلب الثالث: مؤشرات الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) حول أداء المكتبات
255	المبحث الرابع: متطلبات تطبيق مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية

255	المطلب الأول: المؤشرات المشتركة للأداء في قطاع التعليم العالي
257	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية
262	المطلب الثالث: المزيج الأمثل ومتطلبات إدارة مؤشرات الأداء في المكتبات
270	الفصل الخامس: ضوابط وآليات تطوير أداء المكتبات الجامعية
271	المبحث الأول: أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) بالمكتبات الجامعية
271	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
278	المطلب الثاني: أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)
283	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات الجامعية وأبعادها
294	المبحث الثاني: منهجيات حديثة في قياس الأداء التنظيمي
295	المطلب الأول: منهجية جدول مؤشرات الأداء (OVAR)
299	المطلب الثاني: منهجي "GIMSI" و (DEA) لقياس الأداء
305	المطلب الثالث: الفرق بين منهجيات قياس الأداء "BSC،OVAR" و "GIMSI"
307	المبحث الثالث: مدخل إدارة الجودة الشاملة و مقياس "لييكوال" كنماذج لإدارة الجودة بالمكتبات الجامعية
308	المطلب الأول: جودة الخدمات في المكتبات وخصائصها
317	المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية
326	المطلب الثالث: مقياس "لييكوال" كأداة لإدارة الجودة في المكتبات
335	المبحث الرابع: لوحة القيادة في المكتبات الجامعية
335	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة
339	المطلب الثاني: نماذج لوحة القيادة في المكتبات الجامعية
343	المطلب الثالث: جدوى وأسس بناء لوحة القيادة في المكتبات
351	الفصل السادس: الدراسة الميدانية حول تفعيل آليات تطوير أداء المكتبات الجامعية
352	المبحث الأول: عرض عناصر الدراسة الميدانية
352	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
365	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
368	المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها

373	المبحث الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية
373	المطلب الأول: تحليل استجابات أفراد العينة حول واقع أداء المكتبة الجامعية حسب المتغيرات الشخصية
381	المطلب الثاني: تحليل استجابات أفراد العينة حول الآليات المعتمدة لتطوير أداء المكتبة الجامعية حسب المتغيرات الشخصية
393	المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة
394	المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الاستبيان
416	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
428	المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
433	المطلب الرابع: عرض نتائج الدراسة
441	خاتمة
448	البيبلوغرافيا
475	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	التوزيع الجغرافي للجامعات محل الدراسة	1
42	التوزيع الجغرافي والعددي للمكتبات الجامعية محل الدراسة	2
90	الفرق بين الكفاءة والفعالية	1.I
107	خصائص نظام إدارة الأداء	2.I
204	معايير الإيزو الخاصة بالمكتبات وتطورها	1.II
226-225	قائمة مؤشرات الأداء (ISO11620:1998)	1.III
228	قائمة مؤشرات الأداء (ISO11620:2008)	2.III
300	مراحل منهجية "GIMSI"	1.IV
303-302	تحليل خطوات منهجية "GIMSI"	2.IV
310	خصائص الجودة في المكتبات	3.IV
352	توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة الجزائر 2	1.V
352	توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة محمد بوقرة بومرداس	2.V
353	توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة البليدة 2 لونييسي علي	3.V
354	توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة غرداية	4.V
355	توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة قاصدي مرباح ورقلة	5.V
356	توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة أحمد دراية أدرار	6.V
357	توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة فرحات عباس سطيف 1	7.V
358	توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة باتنة 1 الحاج لخضر	8.V
359	توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة	9.V
360	توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	10.V
361	توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة ابن خلدون تيارت	11.V
362	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للدراسة	12.V
363	متغيرات الدراسة	13.V
365	خصائص عينة الدراسة	14.V
368	درجة أهمية بنود الاستبيان	15.V
370	الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	16.V
370	معامل ثبات مقياس الدراسة	17.V

قائمة الجداول

371	اختبار التوزيع الطبيعي	18.V
372	استجابة أفراد العينة حول بند أداء العاملين بالمكتبة لمهامهم بناءً على وصف المهام الموكلة إليهم وطرق إنجازها تبعاً لمتغير الخبرة	19.V
373	استجابة أفراد العينة حول بند استفادة عمال المكتبة دورياً من برامج تدريب وتأهيل يسمح لهم بتطوير مهاراتهم وأدائهم تبعاً لمتغير السن	20.V
374	استجابة أفراد العينة حول بند إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ قرارات جوهرية ترتبط بأداء المكتبة تبعاً لمتغير الجنس	21.V
375	استجابة أفراد العينة حول بند اعتماد عمال المكتبة على الابداع والتفكير الابتكاري لحل المشكلات التي تعترضهم تبعاً لمؤهل العلمي	22.V
376	استجابة أفراد العينة حول بند المقارنة الدورية للإحصائيات والنتائج المحققة تبعاً لمتغير المنصب الإداري	23.V
377	استجابة أفراد العينة حول بند الإهتمام بتقديم الخدمات ومتابعة الإجراءات الإدارية الروتينية يعتبران كأولوية تسبق تطوير أداء المكتبة تبعاً	24.V
378	استجابة أفراد العينة حول بند تحدد إدارة المكتبة مؤشرات إحصائية يطلب تحقيقها من طرف مصالح المكتبة خلال فترات زمنية معروفة تبعاً	25.V
379	استجابة أفراد العينة حول بند وجود خطة في المكتبة لتبني العمل بمؤشر أداء عالمي يسمح لها بتقييم موقعها مقارنة مع باقي مكتبات العالم تبعاً	26.V
380	استجابة أفراد العينة حول بند اطلاعهم على معايير ومؤشرات أداء المكتبات تبعاً لمتغير الخبرة	27.V
381	استجابة أفراد العينة حول بند اطلاعهم على معايير ومؤشرات أداء المكتبات تبعاً للمؤهل العلمي لمستوى الدراسي.	28.V
382	استجابة أفراد العينة حول بند الإلمام التام لأفراد العينة لوصف مهام المرؤسين تبعاً لمتغير المنصب الإداري	29.V
383	استجابة أفراد العينة حول حرصهم على إشراك المرؤسين في خطط تطوير العمل والأخذ باقتراحاتهم تبعاً لمتغير الجنس	30.V
384	استجابة أفراد العينة حول بند اهتمام مكتباتهم بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين تبعاً لمتغير الخبرة	31.V
385	استجابة أفراد العينة حول بند حرص المكتبة على ضمان جودة إنجاز جميع أنشطة السلسلة الوثائقية تبعاً لمتغير المنصب الإداري	32.V
386	استجابة أفراد العينة حول بند حرص المكتبة باستمرار على متابعة التغيرات والمستجدات في احتياجات المستفيدين تبعاً لمتغير المؤهل	33.V
387	استجابة أفراد العينة حول بند رفع تقارير بصفة دورية إلى الجهة الوصية حول مدى استجابة المكتبة لاحتياجات المستفيدين تبعاً لمتغير المنصب	34.V

قائمة الجداول

388	استجابة أفراد العينة حول بند حرص إدارة المكتبة على قياس رضا المستفيدين دورياً تبعاً لمتغير الخبرة	35.V
389	استجابة أفراد العينة حول بند تبني المكتبة لمعيار (ISO 11620) المتضمن مؤشرات جودة الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	36.V
390	استجابة أفراد العينة حول بند استخدام المكتبة لأسلوب "بطاقة الأداء المتوازن" (BSC) تبعاً لمتغير المنصب الإداري	37.V
391	استجابة أفراد العينة حول بند استخدام المكتبات الجامعية محل الدراسة لمؤشري الكفاءة والفعالية في تقييم الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	38.V
392	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	39.V
394	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية مع اتجاه إجابات العينة	40.V
402	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور واقع أداء المكتبة الجامعية مع اتجاه إجابات العينة	41.V
416	نتائج اختبار "T-Test" الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن واقع تطبيق آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية	42.V
417	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين خصائص المسؤولين وأداء المكتبة الجامعية	43.V
419	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأداء المكتبة الجامعية	44.V
421	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقويم أداء المكتبة وأداء المكتبة الجامعية	45.V
425	تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (المنصب الإداري، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر) على واقع أداء المكتبة الجامعية	46.V
426	نتائج اختبار (T) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على واقع أداء المكتبة الجامعية	47.V

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
95	علاقة الأداء بمؤشرات النجاح الأداء	1.I
97	العوامل المؤثرة في الأداء	2.I
113	نموذج وصفي لمراحل تقييم الأداء	3.I
167	حدود عمل كل من مواصفة "ISO 2789" و "ISO 11620"	1.II
276	تكييف إطار بطاقة الأداء المتوازن حسب طبيعة المنظمات غير الهادفة للربح	1.IV
289	نموذج بطاقة الأداء المتوازن مطبق على المكتبة الجامعية	2.IV

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
475	قائمة المحكمين	01
478-476	إستبيان موجه إلى مسؤولي مكاتب جامعية بالجزائر	02
483-479	نتائج مخرجات spss للتساؤلات الفرعية التطبيقية مع اختبار الفرضية الأولى	03
485-484	نتائج مخرجات spss لاختبار الفرضية الثانية	04
487-486	نتائج مخرجات spss لإختبار الفرضية الثالثة	05
489-488	نتائج مخرجات برنامج spss حول استجابات أفراد العينة حول بُعد الأداء الوظيفي للمكتبي يعزى للمتغيرات الشخصية	06
491-490	نتائج مخرجات برنامج spss حول استجابات أفراد العينة حول بُعد الأداء الكلي للمكتبة يُعزى للمتغيرات الشخصية	07
493-492	نتائج مخرجات برنامج spss حول استجابات أفراد العينة حول خصائص المشرفين على إدارة المكتبة يُعزى للمتغيرات الشخصية	08
496-494	نتائج مخرجات برنامج spss حول استجابات أفراد العينة حول مدخل إدارة الجودة الشاملة يُعزى للمتغيرات الشخصية	09
497-496	نتائج مخرجات برنامج spss حول استجابات أفراد العينة حول تقويم أداء المكتبة يُعزى للمتغيرات الشخصية	10

قائمة المختصرات

الاختصار	تطوير الاختصار	التعريب
ALA	American Library Association	الجمعية الأمريكية للمكتبات
AFLI	Arab Federation for Libraries and Information	الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)
AFNOR	Association Française de Normalisation	الجمعية الفرنسية للتقييس
ARL	Association of Research Libraries	الجمعية الأمريكية للمكتبات البحثية
BBF	Bulletin des Bibliothèques de France	نشرية المكتبات الفرنسية
BSC	Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
DEA	Data Envelopment Analysis	التحليل التطويقي للبيانات
ENSSIB	Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques	المدرسة الوطنية العليا لعلوم المعلومات والمكتبات
EFQM	European Foundation for Quality Management	المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions	الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات
IMLS	Institute of Museum and Library Services	معهد خدمات المتاحف والمكتبات
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للتقييس
KPI's	Key Performance Indicator's	المؤشرات الرئيسية للأداء
LIBQUAL	Library quality	جودة المكتبة
PI's	Performance Indicator's	مؤشرات الأداء
KRI's	Key Result Indicators	المؤشرات الرئيسية للنتائج
RI's	Result Indicators	مؤشرات النتائج
SC8/ISO	Sub committee 8 : Quality - Statistics and performance evaluation	اللجنة الفرعية 8 للجودة، الإحصائيات وتقييم الأداء (ISO)
SERVQUAL	Service quality	جودة الخدمة
SERVPERF	Services Using the Actual Performance	نموذج الأداء الفعلي لقياس جودة خدمات المكتبات
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
IIPC	International Internet Preservation Consortium	التحالف الدولي لحفظ الأنترنت
IMLS	Institute of Museum and Library Services	معهد خدمات المتاحف والمكتبات
ISO/TC46	Technical Committee 46 : Information and documentation	اللجنة الفنية 46 للمعلومات والتوثيق (ISO)
TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
WARC	Web ARChive format	صيغة أرشيف الويب

مقدمة

إن المكتبات اليوم بحاجة إلى أساليب إدارية جديدة تختلف عن الأساليب الإدارية التقليدية، وهذا لكون لكون المكتبات الآن، تعمل في بيئة تقنية واجتماعية سريعة التطور، فقد أصبحت بمثابة منظمة (Organisation) معقدة تسمح بتوظيف عدة موارد هامة: بشرية، مالية، مادية، تقنية وأنظمة معلومات، وعليه، فإن هذا التغير الجوهرى في إطار الاستخدام الأمثل لهذه الموارد من جهة، والبحث عن أساليب حديثة لإدارتها (الموارد) من جهة أخرى، فإن الأمر يتطلب مزيداً من المرونة في أساليب الإدارة المعتمدة مع العمل المستمر على تطويرها لمواجهة التعقيدات المتنامية لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة والتكيف معها، الأمر الذي سيسمح للمكتبة بالإرتقاء بمستوى أدائها والذي يعتمد أساساً على استمرار كيان المكتبة ونموها في آنٍ واحد، ولتحقيق خدمات ممتازة في المكتبات ومراكز المعلومات يتطلب فريق عمل مؤهل وكفاء بدرجة عالية. لذا، يتعين على هذه المؤسسات الوثائقية تبني استراتيجيات لتطوير وتعزيز كفاءة فريق العمل. إذ تعتبر الكفاءة في الأداء والتفوق هدفاً أساسياً يجب على المكتبات تحقيقه، حيث تتمثل في قدرة المكتبات على تنفيذ المهام المكلفة بها كماً ونوعاً.

وفي هذا الإطار، أوضحت التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية أن تحقيق الغاية من إعداد الموارد البشرية اللازمة للمنظمة يتجاوز بأكثر عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين. بل يتوجب أن تستمر إدارة الموارد البشرية في التخطيط والتهيئة لضمان توظيف الموارد البشرية بطريقة تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة. حيث ظهرت وانتشرت مفاهيم "إدارة الأداء" لتجسيد هذه الغاية،

تُعتبر مهمة إدارة الموارد البشرية شاملة إذ تمتد إلى ما بعد انتهاء عمليات التوظيف، حيث تشمل أيضاً تخطيط وتوجيه أداء أفراد المنظمة، والتحقق من جودته ومدى تطابقه مع المعايير المحددة من قبل إدارة المنظمة. وهو ما يفسره انتقال الأسلوب التنظيمي الهرمي الجامد في إدارة المنظمات إلى أسلوب حديث قائم على مزيد من المشاركة في ظل بيان هرمي وأكثر مرونة. فمواقف المكتبيين اتجاه أدوارهم تتأثر كبيراً بإدراكهم لكيفية إدارة

المكتبة، فكلما زاد شعورهم بالمشاركة في الإدارة كانوا أكثر إيجابية واندفاعاً نحو تقبل الدور المنوط بهم لخدمة المستفيدين.

ومن هذا المنطلق، تسعى العديد من المنظمات، على غرار المكتبات ومراكز المعلومات، إلى تطوير خدماتها بشكل مستمر وتحقيق التميز في تقديمها. وذلك ينطلق من رغبتها في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها، بغض النظر عن حجمها أو نطاق عملها، إذ تعمل هذه المنظمات باستخدام أساليب متنوعة بغرض رفع مستوى الأداء لديه وتطويره. من بين هذه الأساليب نجد أسلوب إدارة الأداء، والذي يعتبر بمثابة نظام متكامل يضمن من خلاله المديرون أن كافة أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع أهداف المنظمة. الأمر الذي سيجتنب للمكتبات والمؤسسات الوثائقية تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين، حيثما وُجدوا، من خلال توفير خدمات شاملة تشبع رغباتهم وتطلعاتهم المعلنة وغير المعلنة.

تؤدي المكتبات الجامعية دوراً حاسماً في تهيئة مخرجات التعليم العالي وتطوير البحث العلمي. فهي تُسهم بفعالية في العملية التعليمية وتعتبر عنصراً أساسياً في البنية الأكاديمية للجامعة. تعمل هذه المكتبات كجهة تابعة للجامعة، لتحقيق أهدافها التعليمية وتدعم سياساتها. حيث تعتبر شريكاً فعالاً للمكتبات الوطنية ضمن النظام الوطني للمعلومات. تعد هذه المكتبات جزءاً من نظام أوسع يتجاوز الدور التقليدي إلى الإطار الوطني، وذلك بما يعني تكاملها في البنية المعلوماتية الوطنية وتعاونها معها في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة. كما أن تطور المكتبات الجامعية وتنوع خدماتها جعلها تأخذ مظهر المنظمات المعقدة بالنظر إلى الموارد الهامة المسخرة لصالحها، وهذا من أجل الإستجابة لمتطلبات الوقت الراهن ولضمان استمراريتها نحو تجسيد رسالتها، فكان من الضروري لهذه المكتبات أن تطور أداءها في إطار رؤية استشرافية لما ستؤول إليه. إذ أصبحت المكتبات الجامعية كباقي المنظمات الخدمية تتطور بشكل واضح في إطار المستجدات الحاصلة في بيئة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي تخضع لتحديات أكاديمية، اقتصادية، قانونية وتكنولوجية، من شأنها أن تؤثر على القيمة الأساسية التي تتمتع بها مثل هذه الهيئات. ومنه فإتساع نطاق رؤية المكتبة الجامعية عن مجرد أن ينحصر في أنشطة السلسلة الوثائقية، أصبح مطلباً استراتيجياً لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة المكتبات، والتي من الضروري أن تكون أكثر مرونة في ممارستها لأنشطتها اليومية مع حتمية توفير شروط البقاء والنمو، وهو الأمر

الذي يدفع بها إلى البحث عن الآليات التي تسمح بتطوير جودة أداء هذه المكتبات لمواجهة التحديات المرتقبة، حيث أصبح نجاح أي منظمة في الوقت الحالي مرهون بمدى تميز أدائها وجودته.

تتحقق جودة الأداء وتميزه من خلال أداء الموارد البشرية للمنظمة وفق منطوق أن تكون هذه الموارد أكثر مهارة، كفاءة، قدرة، معرفة و التزاماً، وفي ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات، بما في ذلك التقدم التكنولوجي والعولمة والمنافسة المتزايدة، وتنوع مهارات المطلوبة، أصبح الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية غير مقبول وغير كافٍ لتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية، كل هذه التحديات تتطلب أدواراً مختلفة وأكثر ديناميكية لإدارة الموارد البشرية، لذلك انساق توجّهات هذه الأخيرة إلى تبني سياسات، مهارات وتوجهات معاصرة في تعاملها مع مواردها البشرية وبشكل خاص في تنمية وتطوير أداء هذه الموارد. ومن هنا أصبحت الموارد البشرية في مقدمة اهتمامات المؤسسة نظراً للدور الأساسي لها في تحريك تحريك وتنظيم الموارد الأخرى، مثل الموارد المادية والمالية والتقنية والمعلوماتية، على الأداء بشكل إيجابي أو سلبي، أصبح التحكم في أداء الموارد البشرية أحد الهموم الأساسية للإدارة، وفي هذا السياق، تعد إدارة الموارد البشرية أمراً حاسماً لتأمين جودة الأداء العام للمنظمة.

أما بالنسبة لمفهوم الأداء فقد لاقى اهتماماً وتحليلاً واسعاً في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص، نظراً لأهميته على المستوى الفردي والتنظيمي، ولارتباطه بالعلوم والاتجاهات الفكرية المتنوعة، تم استخدام مفهوم الأداء لتحديد جوانب وعلاقات المختلفة، حيث يهتم علم النفس بالأداء من خلال دراسة الدوافع والقيادة، ويركز علم الاجتماع على تصميم المؤسسة وهيكلها، ودور الأداء في تلبية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، بينما يسعى المتخصصون في الهندسة البشرية لتوفير البيئة المادية المناسبة للعمل وتحقيق التوافق المثالي للعامل. أما المهتمون بإدارة العمليات، فيدرسون طرق تحسين أداء العمليات، وينظر الاقتصاديون إلى الأداء كهدف اقتصادي يهدف إلى تعظيم الربح من خلال استغلال الموارد المنظمة بشكل اقتصادي.

يعتبر موضوع الأداء وإدارة الأداء من القضايا التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين بتخصصاتهم العلمية المختلفة. فمن الناحية العملية، أصبحت هذه المسألة ذات أهمية بالغة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى إلى تحقيق تميز أدائها وتطويره، وذلك من خلال تحسين أداء الأفراد العاملين فيها، حيث تتأثر مواقف العامل وسلوكياته في العمل اتجاه المنظمة التي يعمل بها وفق نمط الإدارة السائد وكذا مواقف وتصرفات المديرين، وقد نلاحظ بعض السلوكيات والمظاهر السلبية للعاملين في المكتبات والتي قد تؤول أسبابها في كثير من الأحوال إلى أسلوب القيادة أو نمط الإدارة.

وللأسباب السابق ذكرها، يتضح مدى حاجة المكتبات إلى الإعتناء بأدائها، والذي يأخذ أبعاداً متعددة، نظراً لارتباطه بعدد العناصر المكونة له والمؤثرة فيه وتعدد المداخل الإدارية والاقتصادية التي عاجلته، ولأن المكتبة الجامعية تعتبر حلقة محورية ضمن منظومة البحث العلمي لكل الدول، فإنه من الضروري أن تعمل على متابعة أدائها دورياً والعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتطويره والإرتقاء به إلى مصف أداء المكتبات العالمية، وهو الموضوع الذي سعت الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال محاولة البحث عن آليات تُسهم في تطوير أداء المكتبات الجامعية بالجزائر من خلال توظيف مقاربات ومداخل إدارية متعددة إلى جانب المعايير الدولية والأدلة المهنية ذات العلاقة بموضوع أداء المكتبات.

للقيام بمتطلبات هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ستة (06) فصول:

الفصل الأول:

تطرق إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة والأدوات المستخدمة فيها وتوضيح مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة مع عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتعقيب عليها لإبراز موقع إشكالية الدراسة الحالية ضمن باقي الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

تناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالأداء والعوامل المؤثرة فيه، مع التطرق إلى نظام إدارة الأداء وعناصره، ولأن المكتبة هي بمثابة مؤسسة غير ربحية فقد تم التطرق إلى الأداء الوظيفي بالمنظمات غير الربحية ومؤشراته وطرق قياسه.

الفصل الثالث:

تطرق هذا الفصل إلى أهم المعايير المرتبطة بأداء المكتبات وتطور أهم المبادرات ذات الصلة بموضوع أداء المكتبات، حيث تم عرض مواصفة (ISO-2789) حول الإحصائيات الدولية للمكتبات، ثم مواصفة (ISO-11620) المتعلقة بمؤشرات أداء المكتبات ثم مواصفة (ISO-TR 14873) المتعلقة بالمداخل الإحصائية والنوعية حول أرشفة الإنترنت ثم معيار (ISO-16439) المتعلق بقياس أثر المكتبات. ليتم بعدها عرض أداء المكتبات من وجهة نظر الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات (IFLA) ليتبع ذلك التطرق إلى رؤية الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) لأداء المكتبات.

الفصل الرابع:

تطرق هذا الفصل إلى مؤشرات قياس الأداء بالمكتبات الجامعية، حيث تم التطرق فيه إلى أساسيات حول مؤشرات الأداء ثم عرض لأهم الطرق المستخدمة في قياس الأداء ثم عرض لمؤشرات هيئتا "إفلا" و "إعلم" لقياس أداء المكتبات ثم التطرق إلى متطلبات تطبيق مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية.

الفصل الخامس:

تم في هذا الفصل عرض لأهم الآليات المقترحة لتطوير أداء المكتبات انطلاقاً من بطاقة الأداء المتوازن للمكتبات الجامعية ثم مدخلي الكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف المكتبة مع عرض لأداة "Libqual" ثم مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية وأهم متطلباته ثم لوحة القيادة وأنظمة الرقابة بالمكتبات الجامعية.

الفصل السادس:

تم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية شملت مسح لمكتبات إحدى عشر (11) مؤسسة تعليم عالي عبر الوطن، حيث تم توزيع استبيان الدراسة على المسؤولين على إدارة شؤون هذه المكتبات والتي بلغ عددها ست وثمانون (86) مكتبة، ليصل عدد أفراد عينة الدراسة إلى مائتان وسبعة (207) أفراد، حيث استخدمت الدراسة أساليب الاستدلال الإحصائي واعتمدت أساليب التحليل الإحصائي المعلمي نظراً لأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لمعالجة البيانات المجمعة ودراسة العلاقات بين مختلف الخصائص الشخصية لأفراد العينة وأبعاد الاستبيان الذي تم بناؤه لتحقيق غرض الدراسة والتعرف على واقع

الأداء على مستوى هذه المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة وكذا تحديد مدى تطبيق الآليات التي اقترحتها الدراسة من أجل تطوير أداء المكتبات الجامعية. بالإضافة إلى توظيف بعض مقاييس الإحصاء الوصفي، كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والتكرارات لوصف عينة الدراسة.

تم إنهاء البحث بخاتمة طرحت مختلف النتائج على المستوى النظري والمستوى التطبيقي، مع تقديم مجموعة من المقترحات الإجرائية التي من شأنها إعطاء الرفع من مستوى أداء مكتباتنا الجامعية والإرتقاء بها لمستوى تنافسي يحاكي النماذج الرائدة لمكتبات عالمية.

منهجية توثيق المراجع والمصادر:

تم اعتماد النسخة الفرنسية "Z 44-005" الصادرة عن المنظمة الفرنسية للتقييس (AFNOR)، للمعيار الدولي (ISO-690) المتعلق بأساليب توثيق الاقتباسات من الأوعية البيبليوغرافية بجميع أنواعها بما في ذلك المستندات الإلكترونية. "إذ يعد هذا المعيار الدولي الصادر عن المنظمة الدولية للتقييس أداة مهمة في توثيق المراجع المستخدمة في متن البحث أو عند إعداد القائمة البيبليوغرافية"⁽¹⁾، ذلك أن عرض المراجع والبيبليوغرافيا في البحوث العلمية يستند إلى قواعد محددة، ويشار هنا إلى أنه رغم وجود عديد الأساليب المعتمدة في توثيق المراجع كأسلوب (APA, MLA) وغيرها من الأساليب التي يمكن للباحث أن يعتمد منها ما يشاء أو ما يناسب نوع البحث ما لم تفرض الجهة المخولة باستلام البحث لقبوله بغرض النشر أو ضمن مقتضيات التخرج الأكاديمي اتباع أسلوب محدد في توثيق المراجع المستخدمة، حيث إن أهم نقطة يجب مراعاتها في هذا السياق هو "توحيد طريقة عرض المراجع، لأن خاصية التجانس تعتبر أمراً أساسياً لأي بيبليوغرافيا"⁽²⁾.

(1) سمير جزائري. «توثيق المصادر والمراجع في البحوث العلمية وفق معيار أيزو 690». *مجلة علم المكتبات [على الخط]*. 2020، مج. 12، ع. 1. ص. 106. متاح على الرابط:

<<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/239/12/1/120123>> (اطلع عليه بتاريخ 2020.08.04).

(2) Bibliothèques de l'université Rennes 2. Tutoriels: Citer un document: Les références bibliographiques [en ligne]. [s. d.]. Disponible sur: <<https://tutos.bu.univ-rennes2.fr/c.php?g=484123&p=3311331>> (consulté le : 22/12/2018).

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1) إشكالية الدراسة:

إن المكتبات كغيرها من منظمات الوقت الراهن، هي بحاجة ماسة إلى فكر إداري معاصر مع تطبيق متجدد للمفاهيم المرتبطة بالأداء، خاصة بعدما أصبحت البيئة عالمية المحتوى، حيث تتطلب الظروف الحالية وجود إدارة ذات كفاءات ومهارات إدارية استراتيجية مبدعة، قادرة على الاستفادة من تجاربها الشخصية وتوظيف الممارسات الميدانية المدعومة بالتعلم من تجارب الآخرين وتطورات الفكر الإداري. وفي هذا السياق، يظهر أن المكتبات بمختلف أشكالها في حاجة ماسة إلى تطوير أدائها وتعزيز قدراتها في هذا المجال المعرفي. وعليه، فإن تعزيز الممارسات الإدارية للمكتبات يعتبر جزءاً هاماً ضمن هذا الإطار، لكي تنتقل من الممارسات الإدارية العشوائية إلى إيجاد أرضية وقاعدة منهجية منظمة لتطبيق إداري سليم يدعم الخصوصية المفتوحة على الآخرين كمنظمة، والإسهام في تطوير جودة أداء المكتبات وفق منظور إداري معاصر شامل ومتكامل، فعلى المستوى العملي كثيراً ما يدلي رواد المكتبات باختلاف مستوياتهم العلمية عن أوجه القصور التي تعترضهم أثناء ارتفاقهم بخدمات المكتبة والتي تتمحور غالباً حول مشاكل تتعلق بـ (الإستقبال والتوجيه، الخدمات المرجعية، الإعارة، عدد النسخ الموجهة للإعارة...)، حيث إن هذه المعطيات تندرج ضمن "فعالية أداء المكتبة وجودته" وهو أحد أهم أهداف الدراسة بغية فتح آفاق المكتبات الجزائرية للتوجه نحو العالمية في الأداء والإحترافية في إدارته. وعليه نجد أن مسألة الأداء في المكتبات تركز على مؤشرات لقياسه وآليات لتفعيله بما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من التحكم في جودة مخرجات المكتبة.

ومن جهة أخرى، نجد أن مطلب رفع مستوى أداء العاملين بالمكتبات أصبح من الأولويات، وهذا قصد تحقيق أهداف المكتبة لمواجهة الطلب المتزايد على المعلومات لخدمة أكبر قدر ممكن من المستفيدين بما في ذلك التكيف مع المتغيرات الحاصلة في مختلف المجالات وعلى وجه الخصوص التكنولوجية منها، وهو ما يطرح تحدياً حقيقياً أمام القادة الإداريين للمكتبات لتوجيه جهود الأفراد العاملين نحو رفع جودة الأداء لتحقيق الأهداف المحددة ضمن إستراتيجية المكتبة ورسالتها.

إن الجديد في هذه الدراسة يكمن أساساً في تصور معالم للأداء الكلي بالمكتبات الجامعية مع توظيف الطرق العلمية والأساليب الإدارية المعاصرة التي تسمح بتطوير جودة

هذا الأداء وتميزه، كمدخل يمنح خصوصية يمكن أن تعتمد عليها المكتبة في الإرتقاء بمستوى خدماتها وتعزيز ثقافة النجاح الدائم والمستمر، كما ستمحور الدراسة حول ضبط آليات عملية تسمح بمرافقة خطة تطوير الأداء الكلي للمكتبات الجامعية وتكييفها بما يتلائم مع واقع ومتطلبات عمل المكتبات الجامعية الجزائرية، ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة، والقيام بالتحليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة، مع إبراز أهمية الآليات الحقيقية التي تسمح بتفعيل أداء المكتبات الجامعية فإنه يمكن بلورة إشكال البحث كالتالي:

إلى أي مدى يمكن تفعيل آليات تسمح بتطوير أداء المكتبات الجامعية الجزائرية؟

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة، يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو واقع الأداء الوظيفي والأداء الكلي للمكتبات الجامعية الجزائرية؟
- ✓ ماهي الخصائص التي يتمتع بها المسؤولون على إدارة شؤون المكتبات الجامعية الجزائرية؟
- ✓ هل توظف المكتبات الجامعية الجزائرية متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟
- ✓ ما هي الأسس المعتمدة في عملية تقييم الأداء على مستوى المكتبات الجامعية الجزائرية؟
- ✓ إلى أي مدى يمكن أن يؤثر أداء العاملين على الأداء الكلي للمكتبات الجامعية الجزائرية؟

2) فرضيات الدراسة:

هناك معطيات يجب الأخذ بها واعتبارها فرضيات تمكنا من الإجابة على التساؤلات المطروحة، والإستعانة بها لمعالجة وحل إشكال البحث وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تطبيق لآليات تطوير الأداء في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لآليات

التطوير المعتمدة على أداء مكاتب الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
ومنه تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين خصائص المسؤولين بالمكتبة وأداء مكاتب الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأداء مكاتب الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لعملية تقويم الأداء على أداء مكاتب الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات المسؤولين في المكاتب الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية لهؤلاء المسؤولين (المنصب الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، والجنس).

3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- إبراز بعض الجوانب ذات الأسس النظرية لمفهوم الأداء وإدارة الأداء في تخصص علم المكتبات والتوثيق.
- ضبط معالم مفهوم الأداء الوظيفي والأداء الكلي (الشامل) للمكتبة مع المؤشرات المرتبطة بقياسه.
- التحسيس بأهمية موضوع الأداء في المكتبة والآليات الواجب تفعيلها محلياً حتى تسمح بتطوير أداء المكتبات حتى تسهم هذه الأخيرة بشكل فعلي في تدعيم أسس النظام الوطني للمعلومات وفعاليته.
- الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة عن طريق التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي، حيث إن توافر هذه السمات لدى مسيري المكتبات الجزائرية أصبح شرطاً أساسياً لبقائها ونموها.

- التعرف على الأساليب الإدارية التي يمكن استخدامها من طرف القائد الإداري لرفع مستوى نجاعة أداء المكتبة.
- إبراز مكانة المورد البشري الكفاء والمؤهل في تحسين جودة نجاعة أداء المكتبة.
- دعم الجهود الرامية إلى إيجاد تقارب حقيقي بين العلوم الإدارية وعلم المكتبات من خلال توظيف مفاهيم إدارية معاصرة ضمن تخصص علم المكتبات.
- زيادة أهمية الوعي لدى مسيري المكتبات بالبعد الإقتصادي والإستراتيجي لموضوع الأداء.

4) أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية دراسة موضوع أداء المكتبات الجامعية وآليات تفعيلها فيما يلي:
- ضبط آليات عملية تسمح بالإرتقاء بمستوى جودة الأداء الكلي للمكتبات الجامعية.
 - أهمية موضوع الأداء والذي يعبر عن إمكانيات وقدرات العاملين في تحقيق أهداف المكتبة وانعكاس ذلك على الأداء الكلي للمكتبة.
 - زيادة الاهتمام العملي لتفعيل دور الموارد البشرية، باعتبارها محددات أساسية لأداء المنظمة، وبضرورة الإعتناء بهذا المورد استراتيجياً لتطوير جودة الأداء الكلي للمنظمة.
 - لا يتحقق أداء المنظمة إلا عن طريق العنصر البشري فيها، مما سيسمح بإرساء تصور لعلاقة الأداء بالأهداف المحددة للمكتبة.
 - التوجهات المعاصرة في الأساليب الإدارية نحو الإعتماد المتزايد على القابليات الفكرية للأفراد، حيث أصبح أداء الأعمال يعتمد بشكل واسع على مدى تفوق الفرد في أدائه لهذه الأعمال.
 - تنامي توجه المنظمات المعاصرة إلى تبني الأساليب الحديثة في الإدارة من أجل تفعيل أدائها وتميزه.

5) أسباب اختيار الموضوع:

إن إختيارنا لهذا الموضوع كان له أسباب ومبررات ذاتية مرتبطة بالباحث وأخرى موضوعية

لها علاقة بموضوع الدراسة وتتمثل هذه الأسباب في:

أ. الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميول الشخصي لهذا النوع من الدراسات المرتبطة بمواضيع الجودة والإدارة والأداء.
- الإيمان بأهمية العنصر البشري في المكتبة هو من سيصنع الفارق والتميز.
- الاقتناع بأن القيادة الإدارية في المكتبات لها دور كبير في تحسين مستوى جودة الأداء.
- التطلع إلى التعرف على معالم وواقع أداء المكتبات الجامعية الجزائرية.

ب. الأسباب الموضوعية:

- إستكمالاً لتوجه موضوع مذكرة الماجستير الموسومة بـ: "توظيف مدخل الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية: حالة المكتبة المركزية لجامعة سعد دحلب بالبلدية".
- محاولة إثراء تخصص علم المكتبات والتوثيق بدراسات حول تطوير الأساليب الإدارية في المكتبات.
- حاجة المكتبات الجزائرية إلى دراسات محلية تهتم بالأداء وطرق تطويره.
- إن اعتماد الأنماط الإدارية الحديثة على مستوى المكتبات الجامعية توجه عالمي في الوقت الراهن، حيث تحاول هذه المؤسسات الاستفادة من النظريات المطبقة والمنبثقة عن قطاع الأعمال بعد تكييفها بما ينسجم مع طبيعة المكتبات الجامعية وتطبيقها.
- التحديات والقيود المالية التي تواجه المكتبات نحو ترشيد نفقاتها وتبرير موازنتها.
- تدعيم موقف المكتبات الجامعية أمام الجهة الوصية وتبرير وجودها من خلال إبراز قيمتها العلمية والبحثية وأثرها على المحيط الداخلي (الجامعي) والخارجي.
- فرصة لعقد لقاءات مباشرة مع عديد المسؤولين على إدارة المكتبات الجامعية لحثهم وإقناعهم بالدور الإستراتيجي للقائد في التغيير نحو تحقيق أداء متميز من خلال مواكبة التطورات في تبني الأساليب الإدارية الحديثة.
- لفت انتباه القائمين على إدارة المكتبات والمتخصصين في مجال علم المكتبات والتوثيق، إلى أن الإعتناء بالجوانب التنظيمية والإدارية والتي يدخل في جوهرها رعاية المورد البشري هي التي ستحقق التميز والنجاح، لكن ليس على حساب الجوانب الفنية للمكتبة طبعاً.

6) حدود الدراسة:

فيما يلي يمكن عرض حدود الدراسة:

أ) الحدود الموضوعية:

تركز اهتمام الدراسة حول موضوع أداء المكتبات الجامعية الجزائرية عموماً دون الخوض في موضوع تقييم أداء المكتبات الذي لاقى حظاً وافراً من الدراسات واهتمام الباحثين، لهذا فإننا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى البحث عن آليات التي تسمح بتطوير هذا الأداء من خلال توظيف متعدد الأبعاد لمداخل إدارية حديثة هي: الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجودة والإدارة بالأهداف إلى جانب توظيف المعايير الدولية والأدلة الإرشادية، والتي سيتمخض عنها مجموعة آليات يتعين على المكتبات إدخالها حيز التنفيذ لتحقيق الهدف المرجو من الدراسة.

ب) الحدود الجغرافية:

شملت الدراسة المكتبات الجامعية بالجزائر، حيث تم اختيار المكتبات الجامعية (المكتبات المركزية ومكتبات الكليات والمعاهد) التابعة لإحدى عشر (11) مؤسسة تعليم عالي عبر الوطن موزعة كالتالي:

جدول رقم (01): التوزيع الجغرافي للجامعات محل الدراسة.

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله جامعة محمد بوقرة - بومرداس جامعة البليدة 2 علي لونيبي	الشمال
جامعة غرداية جامعة قاصدي مرباح - ورقلة جامعة أحمد دراية - أدرار	الجنوب
جامعة فرحات عباس سطيف 1 جامعة باتنة 1 الحاج لخضر جامعة محمد خيضر - بسكرة	الشرق
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم جامعة ابن خلدون - تيارت	الغرب

ج) الحدود الزمنية:

تم الشروع في الدراسة الميدانية على فترتين زمنيتين حالت بينهما الظروف الصحية التي فرضتها جائحة كورونا (كوفيد-19):

- الفترة الأولى: توزيع الاستبيان ورقياً مع إجراء مقابلات ابتداءً من شهر فيفري 2018 إلى غاية مارس 2019.

- الفترة الثانية: توزيع الاستبيان إلكترونياً ابتداءً من أواخر شهر سبتمبر 2019 إلى غاية شهر جانفي 2022.

د) الحدود البشرية:

تم حصر مجتمع البحث في المسؤولين أو المشرفين عن إدارة شؤون المكتبات الجامعية أو كل ناب عنهم أو حلّ محلهم، وهم مدراء المكتبات ورؤساء المصالح.

7) منهج الدراسة:

للإجابة على إشكال البحث وكذا تحليل العلاقة بين متغيراته مع مراعاة متطلبات اختبار فرضيات البحث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يسعى إلى محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة، بهدف فهم أفضل وأدق، أو وضع السياسات والإجراءات الكفيلة بمعالجتها وهذا من خلال التركيز على وصف الظاهرة في موقفها الراهن بتحليل خصائصها والعوامل المؤثرة فيها، وفي مرحلة متقدمة من الدراسة نحو التشخيص والوصف المتعمق في الجانب الميداني للبحث تم استخدام أسلوب دراسة حالات متعددة بغرض إسقاط الدراسة النظرية على واقع عينة من مكتبات جامعات جزائرية من مختلف نواحي الوطن، قصد معرفة الحدود الواقعية لمدى تفعيل الآليات التي يمكن أن تُسهم في تطوير جودة الأداء الكلي لهذه المكتبات. وكذا من أجل إبراز معالم وخصوصيات أداء المكتبات بالجامعات الجزائرية مع حصر أهم المتغيرات المؤثرة فيه.

8) معايير الدراسة وآلياتها:

وقصد ضبط خارطة طريق تسمح بمعالجة إشكال البحث، وفق معايير خاصة بالبحث تمكننا من رصد المعلومات الضرورية لتحصيل التحليلات المناسبة واستخلاص نتائج دقيقة تخدم موضوع الدراسة، نذكر أهمها:

☞ **الإعتماد على المواصفات الدولية:** خصوصاً ذات العلاقة بموضوع الأداء القياس والمؤشرات، والتي يمكن ذكر أهمها:

✓ المواصفة القياسية "ISO 11620:2008" حول مؤشرات أداء المكتبات.

✓ المواصفة القياسية "ISO 2789" حول الإحصائيات الدولية للمكتبات.

✓ المواصفة القياسية "ISO 16439" حول طرق وإجراءات تقييم أثر المكتبات.

☞ **المعايير والأدلة الإرشادية للإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات**

(IFLA): الخاصة بمؤشرات أداء المكتبات، خصوصاً الدليل الموسوم بـ: "Measuring quality: performance measurement in libraries"¹ حول "قياس الجودة: قياس الأداء في المكتبات"، الذي نُشر من طرف الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات (IFLA). صدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب سنة 1996 وتناولت المكتبات الأكاديمية. حيث اكتسب قبولاً واسعاً وتُرجم إلى خمس لغات أخرى. وبعد عشر سنوات، صدرت الطبعة الثانية الجديدة والحالية، إذ وسعت المنظور إلى المكتبات العامة وأضافت مؤشرات للخدمات الإلكترونية وفعالية التكاليف. تم توسيع الكتاب بشكل كبير ليضم 40 مؤشراً بدلاً من 17 في الطبعة الأولى. أعطى مساعدة عملية من خلال عرض أمثلة من النتائج المحتملة لكل مؤشر. يهدف الكتاب ليكون أداة عملية لتقييم خدمات المكتبات، على الرغم من أنه يستهدف على وجه التحديد المكتبات الأكاديمية والعامة، يمكن تطبيق معظم المؤشرات أيضاً على جميع أنواع المكتبات الأخرى. يناقش الكتاب دور مؤشرات الأداء في إدارة الجودة، وأثر المؤشرات ونتائجها، ونظرة عامة على المؤشرات، ووصف

¹) Roswitha POLL *et al. Measuring quality: performance measurement* [Online]. 2nd ed., München: K. G. Saur Verlag, 2007. (IFLA Publications Series; Vol. 127). Available from: <<https://repository.ifla.org/bitstream/123456789/956/2/ifla-publication-series-127.pdf>> (viewed 22/10/2020).

المؤشرات، وقائمة من المؤشرات التي تم تصنيفها حسب منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (إلى: أ) الموارد والبنية التحتية ب) الاستخدام ج) الكفاءة د) الإمكانيات والتطوير. كما قدمت هذه الطبعة سبعة مؤشرات معنية وخاصة بالخدمات الإلكترونية؛ وجزء كبير من المؤشرات الأخرى تجمع بين تقييم جودة الخدمات التقليدية والإلكترونية على حد سواء. وينتهي الكتاب بملحقين اثنين، وببليوغرافيا مختارة، وفهرس للمؤشرات.

الدليل الإقليمي للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم): حول مؤشرات أداء المكتبات¹. صدر هذا الدليل سنة 2013، حاول الباحثون فيه جمع مؤشرات الأداء لكل فئة من فئات المكتبات والتي تتمثل في المكتبات الوطنية، المكتبات الأكاديمية، المكتبات العامة والمكتبات المدرسية، وبما أن المرجع يتحدث عن تقييم أداء المكتبات كان لا بد من تحديد المصطلحات والمفاهيم التي لها علاقة مباشرة مع الأداء والمتمثلة في تقييم الفعالية الذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بقياس درجة تحقيق الأهداف، تقييم الكفاءة ويتمثل في حساب مدى استغلال الموارد والمصادر لتحقيق الأهداف وأخيراً تقييم الملاءمة ويتمثل في قياس الفراق الموجودة بين الأهداف المسطرة وبين الموارد المتاحة. يحمل هذا الإصدار في ثناياه أهدافاً يسعى الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات لتحقيقها على أرض الواقع لجميع أنواع المكتبات على امتداد الوطن العربي الكبير، وأهم التحديات التي تواجه هذا العمل، هو مدى الاستفادة من هذه المعايير، وتبنيها، والقدرة على تطبيقها على أرض الواقع، حيث يظهر جلياً مدى الحاجة إلى توفر آليات عمل واضحة لإعتماده تشمل التوعية والتدريب وبناء القدرات من أجل التحسين ورفع مستوى أداء المكتبات وتطويرها. ويأمل الإتحاد أن يسهم هذا العمل إيجاباً في اتجاه المكتبات نحو التميز والجودة، وذلك عبر قياس مؤشرات الأداء في هذه المكتبات. فالجودة والرغبة في القيام بالعمل الجود وقياس ذلك كانت المحرك الرئيس لإصدار هذا الدليل حول مؤشرات الأداء في المكتبات. كما أكد الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات سعيه الدائم والمتواصل في مساندة المهنة وتفعيل العمل المعياري في

⁽¹⁾ غريب عبد العاطي أسامة، أحمد أمين أبوسعدة، مصطفى محمد تهامي. مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: الوطنية - الأكاديمية - العامة - المدرسية [على الخط]. تونس: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، 2013. متاح على: https://arab-afli.org/old-website/media->library/pdf/Performance_Indicators_I3lem.pdf (اطلع عليه بتاريخ 2015.01.13).

مرافق المعلومات والدفع قدما بالممارسات المعيارية وتأكيد فكر الجودة وضبطها وقياسها والبحث عن دلالات التميز أو الجودة والتي أصبحت مطلباً جماهيرياً وإدارياً ومؤسسياً.

9) الأدوات المستخدمة في الدراسة:

إن تحقيق الأهداف المسطرة للبحث تفرض على الباحث استخدام أدوات لجمع البيانات المرتبطة بمجتمع البحث المدروس والعينة المأخوذة منه، ولتجميع البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة والآليات المعتمدة في تطويره، تم الإعتماد بشكل أساسي على أداة الإستبيان إضافة إلى استخدام أسلوب الملاحظة والمقابلة للإستقصاء أكثر.

أ) الملاحظة: (أداة تكميلية)

تم توظيف الملاحظة أثناء الزيارات الميدانية والمتكررة لمجموعة من المكتبات الجامعية محل الدراسة، حيث تركزت على جوانب متعلقة بفعالية أداء المكتبة لخدماتها.

ت) المقابلة: (أداة تكميلية)

تم توظيف المقابلة كأداة مكملة تم توظيفها في تحليل وتفسير البيانات، وتمثل هذه الأداة في توجيه مجموعة من الأسئلة المباشرة إلى مسؤولي بعض المكتبات الجامعية خلال فترة توزيع الإستبيان، تمحورت أسئلة المقابلة حول أدوات التطوير والتحسين المرتبطة بأنشطة المكتبة وكذا معايير القياس والتقييم. حيث تم اعتماد فترة قبلية (أثناء توزيع الاستبيان وجمع المعطيات) وفترة بعدية (بعد جمع البيانات وتبويبها ثم الشروع في التحليل) على إثر ذلك تم التواصل مع بعض مسؤولي المكتبات لطرح استفسارات إضافية أملت لها ضرورة التفسير الكيفي لبعض النتائج.

ج) الإستبيان: (أداة رئيسية)

يعرف الإستبيان بأنه تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم الى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن البيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من

جوانبها المختلفة"⁽¹⁾، وفي تعريف آخر بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين عبر البريد أو يتم تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق⁽²⁾. من خلال هذه التعاريف يتضح هدف الاستبيان ومنهجية بنائه وصياغته وطرق توزيعه.

مرحلة التصميم: بعد مراجعة الباحث لعديد الدراسات ذات الصلة تم الشروع في صياغة أسئلة الاستبيان، بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وسؤالين (02) بشكل مفتوح. حيث تكون الاستبيان من ثلاثة (03) محاور:

المحور الأول: حول البيانات الشخصية لأفراد العينة.

المحور الثاني: واقع أداء المكتبة الجامعية ويشمل (14) بُنداً مقسماً إلى بُعدين:

1- بُعد الأداء الوظيفي للمكتبي: ويشتمل على (7) عبارات.

2- بُعد الأداء الكلي للمكتبة: ويشتمل على (7) عبارات.

المحور الثالث: حول آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية وتشمل (15) بُنداً مقسماً إلى ثلاثة (03) أبعاد:

1- بُعد خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة: ويشمل على (4) عبارات.

2- بُعد مدخل إدارة الجودة الشاملة: وتشمل (6) عبارات.

3- بُعد تقويم أداء المكتبة: تشمل (5) عبارات.

- إضافة إلى سؤالين مفتوحين.

مرحلة التحكيم: تم عرض استمارة الاستبيان في نسخته الأولية على أساتذة وخبراء⁽³⁾ لإبداء آرائهم حول مدى صلاحية الأداة وفعاليتها في جمع المعلومات المراد تحصيلها من طرف عينة البحث. حيث بعد استقبال ملاحظات المحكمين تم تعديل الاستبيان بناءً على

(1) أحمد بن مرسل. *مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال*. ط. 4. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010. ص. 220.

(2) فوزي عبد الله العكش. *البحث العلمي: المناهج والإجراءات*. الامارات العربية المتحدة: مطبعة العين الحديثة، 1986، ص. 210.

(3) أنظر الملحق رقم (01): قائمة المحكمين.

التوجيهات المقدمة، ليتم بعدها إطلاع المشرف على النسخة المحينة بعد التحكيم قبل الشروع في المرحلة الموالية.

مرحلة اختبار وتجربة الاستبيان: تم القيام باختبار إستمارة الإستبيان على جزء من عينة الدراسة والذين بلغ عددهم (13) فرداً، للتأكد من أن بنود الإستبيان واضحة ومفهومة وخالية من الغموض، حيث أسفرت النتيجة عن وجود بعض النقائص المتعلقة بصياغة بعض البنود، والتي عمل الباحث على تلافيتها مباشرة بعد مرحلة التجريب والاختبار، حيث يُشار إلى أنه تم إخضاع الأداة لقياس ثباتها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي بلغ خلال مرحلة التجريب (0.841) ليصل في المرحلة النهائية إلى (0.918) وهو معامل ثبات مرتفع جداً، مما يعني أن الإستبيان إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج. وأن المقياس يقيس فعلاً ما وُضع لقياسه.

د) أساليب المعالجة الإحصائية:

تبعاً لمتغيرات الدراسة وطبيعة توزيع بياناتها، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية باعتماد عدد من الأساليب الإحصائية المعلمية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم 20، وهذا نظراً لملاءمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام معامل "ألفا كرونباخ".
- معامل الارتباط "كارل بيرسون" لقياس صدق الفقرات.
- اختبار "كوبجروف سميزنوف" للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. للإجابة على التساؤل الفرعي الرابع والخامس.
- اختبار "T-TEST" لعينة واحدة لاختبار الفرضية الأولى.
- حساب معامل الإنحدار المتعدد مع توضيح الارتباط بينهما لاختبار الفرضية الثانية.
- الاختبار الإحصائي "One Way ANOVA" لاختبار الفرضية الثالثة.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كأحد مقاييس النزعة المركزية، وذلك لتحديد مستوى إجابات العينة لمتغيرات الدراسة كونها تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات.
- النسب المئوية والتكرارات لوصف أفراد عينة الدراسة.

10) مجتمع الدراسة والعينة:

أ) مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة حسب عبد الله النجار أنه: "المجموع الكلي للعناصر التي يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، حيث يشكل الأساس لسحب العينة التي يتم اختيارها بطريقة علمية تشمل جانب أو جزء من محددات المجتمع الأصلي، بحيث تحمل صفاته المشتركة جميع خصائصه"⁽¹⁾. وعليه، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية بمختلف رتبهم ومناصبهم (أي كل الأسلاك التي تندرج تحت شعبة المكتبات الجامعية حسب ما حددها المرسوم التنفيذي رقم 10-133 المؤرخ في 5 ماي 2010 والمتضمن القانون الأساسي الخاص للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي). ويستثنى من هذا المجتمع كل أعوان وملحقين الإدارة والحراسة والأمن وكذلك العاملين في إطار عقود ما قبل الإدماج حتى ولو كانوا من حاملي الشهادات في تخصص علم المكتبات والتوثيق.

حيث تتكون منظومة التعليم العالي في الجزائر حسب شبكة التقسيم الجهوي من:⁽²⁾

مائة وإحدى عشر (111) مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي، موزعة عبر جميع أنحاء الوطن، حيث بلغ عدد الجامعات المعنية بمجتمع البحث (53) جامعة وهي الممثلة لمجتمع الدراسة من خلال المكتبات التابعة لها. وبالتوزيع الجغرافي لهذه الجامعات نجد أن المكتبات المعنية موزعة كالاتي بحسب الندوات الجهوية للجامعات:

الغرب (15 جامعة)، الوسط (16 جامعة)، الشرق (22 جامعة). واستثنى من الدراسة

(1) عبد الله عبد الرحمن النجار. مبادئ الإحصاء للعلوم الإنسانية. السعودية: مؤسسة شبكة البيانات، 2016. ص. 66.

(2) الشبكة الجامعية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي [على الخط].

[د.ت.]. متاح على الرابط: <<https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar>> (اطلع

عليه بتاريخ: 2018/01/15).

المراكز الجامعية المقدر عددها بـ (09) مركز جامعي، وكذلك المدارس الوطنية العليا البالغ عددها (37)، والمدارس العليا للأساتذة المقدر عددها بـ (11) مدرسة، إلى جانب استبعاد مكنتات جامعة التكوين المتواصل من الدراسة.

أما إذا ما تم توزيع المكتبات الجامعية الممثلة لمجتمع البحث حسب الجهات الأربع للوطن فيكون تقسيمها كالتالي:

الجهة الشمالية تضم: 12 جامعة، الجهة الجنوبية تضم: 09 جامعات، الجهة الشرقية تضم: 19 جامعة، الجهة الغربية تضم: 13 جامعة.

ب) عينة الدراسة:

في بداية الأمر كان موقف الباحث هو اختيار عينة عشوائية بسيطة من بين المكتبات الجامعية التابعة لمؤسسات التعليم العالي وإجراء مسح لكل جهات الوطن عن طريق اختيار عشوائي لجامعتين من كل جهة (شمال، جنوب، شرق، غرب)، حيث شرع الباحث في الفترة الأولى من الدراسة الميدانية بتوزيع الاستبيانات على النحو المشار إليه سابقاً، إلا أنه وبعد مرور شهر كانت نتائج الردود على الاستبيان ضعيفة جداً، ليتضح بعد ذلك أن عملية جمع المعطيات المطلوبة لن يتحقق بالشكل الكافي، وهو ما تم تفسيره بالعزوف الكبير، الأمر الذي حتم علينا اللجوء إلى الإختيار القصدي للجامعات التي يمكن فيها تحقيق نسب ردود عالية نوعاً ما من خلال توظيف عامل العلاقات الشخصية، وهو السبب المشار إليه في كثير من البحوث المتعلقة باختيار العينة وتحديد حجمها، والمتمثل في امتناع مفردات العينة عن التعاون مع الباحث⁽¹⁾، والتي تدفع كثيراً من الباحثين للتوجه نحو أسلوب العينة القصدية (الهادفة).

ويقصد بالعينة القصدية هي تلك العينة التي يتم انتقاء مفرداتها بشكل مقصود من طرف الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص الهامة للدراسة في هذه المفردات دون غيرهم، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى عينة

(1) رزقي خليفي، هجيرة شيقارة. «منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية». معارف [على الخط]. مج. 12، ع. 23، 2017. ص. 285. متاح على الرابط:

<<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/270/12/23/92733>> (اطلع عليه بتاريخ 2018/01/12).

من مجتمع الدراسة الأصلي⁽¹⁾ " وفيها يتم اختيار وحدات أو مفردات الدراسة بطريقة حرة غير عشوائية من مجتمع خاص لديه القدرة على توفير حاجة الباحث من البيانات والمعلومات المطلوبة وفقاً لغرض أو هدف محدد. ويتم استخدام هذا النوع من المعاينة عندما يتعامل الباحث مع حالات معينة يريد منها بيانات ومعلومات خاصة، حيث يختار الباحث أفضل المفردات أو الوحدات التي لديها القدرة أكثر من غيرها في توفير المعلومات الغرض أو الهدف الذي اختيرت من أجله"⁽²⁾.

وفيما يلي التوزيع الجغرافي والعددي للمكتبات الجامعية التابعة لمؤسسات التعليم العالي محل اختيار عينة الدراسة:

جدول رقم (02): التوزيع الجغرافي والعددي للمكتبات الجامعية محل الدراسة.

النسبة المئوية/جامعات الوطن	الجامعات محل عينة الدراسة	توزيع جامعات الوطن
25%	3 جامعات تضم 14 مكتبة	الشمال: يضم 12 جامعة
33.33%	3 جامعات تضم 26 مكتبة	الجنوب: يضم 9 جامعات
15.79%	3 جامعات تضم 25 مكتبة	الشرق: يضم 19 جامعة
15.38%	2 جامعتين تضم 21 مكتبة	الغرب: يضم 13 جامعة
22.37%	11 جامعة تضم 86 مكتبة	المجموع 53 جامعة

في ظل غياب الإحصائيات الحقيقية المتعلقة بعدد المكتبات الجامعية بالوطن، فإنه يمكننا نظرياً اللجوء إلى حساب المتوسط الحسابي لعدد المكتبات لكل جامعة:

$$(11 \times 86) / 53 = 7.81 \text{ أي ما يقارب معدل } 8 \text{ مكتبات بكل جامعة.}$$

وعليه يمكن حساب نسبة العينة الممثلة للمكتبات الجامعية:

$$(8 \times 53) / (100 \times 86) = 20.28\%$$

(1) محمد عبيدات، محمد أبو النصار، عقلة مبيضين. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. الأردن: دار وائل للنشر، 1999، ص. 96.

(2) أحمد عبد اللطيف مشعل. «دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الميدانية الزراعية». المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي [على الخط]. مج. 18، ع. 2، 2018، ص. 490. متاح على الرابط: https://meae.journals.ekb.eg/article_111978_2b701ecfed228ead17bac7e419760118.pdf (اطلع عليه بتاريخ 2019/06/12).

أما بخصوص الأفراد العاملين في هذه المكتبات الجامعية (86)، فإنه تم اقتصار الدراسة على المسؤولين والمشرفين على إدارة شؤون هذه المكتبات لاعتبارات نظرية أهمها:

- أنهم أصحاب القرار في المكتبة.
 - هم من يسهرون على متابعة وتقييم أداء مختلف مصالح المكتبة.
 - أنهم الجهات المخولة لرفع تقارير حول سير وأداء المكتبة.
 - أنهم على اطلاع بكل المجريات والأحداث في المكتبة.
 - بمقدورهم (بحكم المنصب) العمل على تطوير أداء المكتبة وتميزه.
- حيث بلغ إجمالي أفراد عينة الدراسة (260) مسؤولاً إدارياً بالمكتبات الجامعية (86) محل الدراسة.

حيث يمكن حساب مجتمع الدراسة بناءً على متوسط عدد المكتبات لكل جامعة عبر الوطن: $((3 \times 8 \times 53) + (2 \times 53) + 106) = 1272 + 106 = 1378$ مسؤول.

تم حساب مجتمع الدراسة نظرياً في ظل غياب الإحصائيات الرسمية لعدد المكتبات الجامعية أو عدد الموظفين بها، حيث تم ضرب إجمالي الجامعات بالوطن وهو (53) في متوسط المكتبات لكل جامعة وهو (08) مكتبات، لنضرب الحاصل في عدد المسؤولين بكل مكتبة جامعية، حيث إن المسؤولين لكل مكتبة كلية أو معهد هم على الأكثر (03):

01 مدير مكتبة الكلية أو المعهد.

01 مسؤول مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي.

01 مسؤول مصلحة المعالجة وتسيير الرصيد الوثائقي.

ودون أن نغفل المكتبات المركزية بكل جامعة والتي يكون عدد مسؤوليها على الأكثر هو (05)، وباحتساب الفارق بينها وبين مكتبة الكلية نجد أنه يصل إلى شخصين (02)، لهذا تم إضافة الفارق في المسؤولين بالمكتبات المركزية من خلال ضرب إجمالي الجامعات (53) في العدد (02)، ليكون مجموع حاصل ضرب الطرفين هو 1378 مسؤولاً عبر الوطن، أي أن حجم مجتمع البحث (N) هو 1378 مفردة.

تجدر الإشارة هنا، إلى أن مجتمع البحث المحسوب نظرياً لا يعكس الواقع في ظل غياب إحصائيات رسمية، حيث لاحظنا أثناء زيارتنا الميدانية لعدد المكتبات الجامعية محل الدراسة، النقص الكبير الذي تعاني منه المكتبات الجامعية في توظيف العنصر البشري،

حيث لاحظنا في عدة مكاتب تابعة للكليات وجود مسؤول واحد يسهر على إدارة شؤونها عوض وجود ثلاثة (03) مسؤولين.

وعليه، يمكن حساب نسبة تمثيل عينة الدراسة لمجتمع البحث والتي بلغت 18.86%. رغم أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تحديد نسبة مئوية من حجم مجتمع البحث، فهناك من ينصح بأخذ نسبة 5% أو 10%، مما يعني أنه لا توجد نسبة مئوية يمكن تطبيقها في جميع الحالات⁽¹⁾. في حين أوصى إحصائيون أثناء تحديد الحجم الأمثل لاختيار العينة في الدراسات الوصفية باستخدام ما نسبته 20% من أفراد مجتمع صغير نسبياً (بضع مئات)، و 10% لمجتمع كبير (بضعة آلاف)، و 5% لمجتمع كبير جداً (عشرات الآلاف)⁽²⁾. لكن بالمقابل هناك اتفاق على أنه كلما زاد حجم العينة زاد تمثيلها لخصائص المجتمع وزاد مستوى الثقة، وبالتالي تنخفض درجة التحيز⁽³⁾.

مما يفسر أنه كان بإمكاننا أخذ نسبة 10% من مجتمع بحث جاوز الألف، غير أن نسبة حجم العينة في بحثنا هذا قد قاربت 20% (18.86%).

ويمكن الإشارة عند هذا المقام، إلى اعتمادنا في بداية الأمر على أسلوب العينة العشوائية البسيطة باستخدام معادلة "ستيفن تومسون"⁽⁴⁾:

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)} \right]$$

(1) أيوب رقاني. «الأساليب الإحصائية في تقدير أحجام العينات في علوم الإعلام والاتصال». مجلة المعيار [على الخط]. مج. 26، ع. 24، 2022. ص. 1090. متاح على الرابط:

<<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/90/26/2/182997>> (اطلع عليه بتاريخ: 2022/04/12).

(2) كيف يتم اختيار حجم العينة؟. bts-academy [على الخط]. [د. ت.]. متاح على الرابط: <https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=1763&title=> (اطلع عليه بتاريخ: 2018/03/28).

(3) مركز الإحصاء. دليل المعاينة الإحصائية: أدلة المنهجية والجودة دليل رقم (1) [على الخط]. أبوظبي: مركز الإحصاء، [د. ت.]. ص. 20. متاح على الرابط: <<https://www.scad.gov.ae/MethodologyDocumentLib/1->>

<<https://www.scad.gov.ae/MethodologyDocumentLib/1-20%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%86%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ: 2019/06/10).

(4) المرجع نفسه، ص. 1094.

(N): حجم المجتمع والبالغ 1378.

(z): الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة 0.90، وتساوي 1.645

(d): نسبة الخطأ المسموح به تساوي 0.05

(p): القيمة الإحتمالية لتوفر الخاصية والمحايدة تساوي 0.50

وبحساب حجم العينة العشوائية وفق هذه المعادلة كانت النتيجة تساوي (226) مفردة.

غير أن العزوف الكبير من طرف العينة التي شملتها الدراسة في بداية الأمر، حتم على الباحث التوجه إلى اختيار جامعات يمكن أن تسمح بجمع المعطيات اللازمة لاستكمال البحث وبلغ حجم العينة (260) مفردة.

حيث أن درجة تمثيل العينة لا تتحدد بالجانب العددي أو الكمي لها فقط، وإنما بمعيار التجانس أيضاً، ذلك أنه كلما كان هناك تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة كان العدد اللازم لتمثيل المجتمع أقل والعكس صحيح⁽¹⁾. وهو ما تم ملاحظته أثناء الدراسة الميدانية حول مجتمع البحث المتمثل في مسؤولي المكتبات الجامعية، والذين يتصفون بانسجام كبير من حيث خضوعهم لقانون الوظيفة العمومية ونفس الجهة الوصية، وتطبيق نفس القوانين والتنظيمات المنصوص عليها في التشريع، ويتعاملون مع مجتمع أكاديمي يحمل نفس الخصائص التي تضفي عليه انسجاماً أكبر.

11) الدراسات السابقة:

لأن المعرفة تراكمية والبحث العلمي بناء متكامل، حاولنا إيجاد إطار نظري حول الموضوع المدروس وإيجاد موقع للإشكالية المطروحة في هذه الدراسة من خلال البحث الوثائقي في الأدبيات النظرية التي تعالج موضوع تقييم الأداء في المكتبات الجامعية، حيث يمكن ملاحظة غياب دراسة تشير إلى آليات أو أدوات تهدف لتطوير أداء المكتبات عموماً وأداء المكتبات الجامعية على وجه الخصوص من خلال التوظيف المتعدد الأبعاد لأهم المداخل الإدارية الحديثة.

وفيما يلي، يمكن عرض الدراسات السابقة في حدود اطلاع الباحث:

(1) عصام حسن الدليمي، علي عبد الرحيم صالح. البحث العلمي: أسسه ومنهجه. الأردن: دار الرضوان للنشر، 2014، ص. 79.

أ) دراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى:

سميرة زوقار. *تطبيقات التقييم في المكتبات الجامعية الجزائرية: معايير دولية وممارسات مهنية*. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والعلوم الوثائقية. الجزائر: جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، 2019.

تمحورت إشكالية الدراسة حول موضوع التقييم على مستوى المكتبات الجامعية، نظراً تشهده الجامعات من تحديات كثيرة ومتنوعة تتمثل أبرزها في شح الموارد المتاحة، وتزايد الحاجات المجتمعية، العلمية والثقافية، وتنوع طرق وأساليب الوصول إليها، والتطورات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات، وما يتطلب ذلك من تحديد الأولويات وتوزيع فعال لما هو متاح من الموارد البشرية والمادية، هذه التحديات تفرض على الهيئات المسؤولة بذل جهودات كبيرة للمحافظة على التوازن في ظل موارد وإمكانيات قليلة من جهة، ولتطوير أساليب الأداء والاستفادة من التكنولوجيا التي يشهدها العالم من جهة أخرى، وصولاً إلى خدمة أفضل، خاصة وأنها تتعامل مع مستفيد أكثر وعياً وتطلعاً للكفاءة والفعالية، والذي وجد في مصادر أخرى ملاذاً لتلبية احتياجاته العلمية والثقافية، لذلك يمكن القول بأن الضغوطات التوفير خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف معقولة تدفع بالجامعات الجزائرية لاتباع مدخل استراتيجي لوضع الأهداف، وتوزيع الموارد باختلاف أشكالها، عن طريق تقييم مؤسساتها. وفي خضم هذه الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعات الجزائرية ومؤسساتها، تبلورت إشكالية الدراسة حول قيام المكتبات الجامعية الجزائرية بتطبيق مناهج البحوث التقييمية لقياس خدماتها وأدائها وللتأكد من تحقيق أهدافها.

حيث تمحورت أهداف الدراسة حول:

- التعرف على واقع التطبيق العملي ومدى التزام إدارة المكتبات الجامعية بمفهوم ومبادئ الإدارة الحديثة وبالتالي عملية التقييم وبحث إمكانية الاستفادة من هذه المفاهيم في تنظيم وتسيير عمل المكتبات الجامعية.
- تحديد العلاقة الفعلية التي تربط المكتبات الجامعية الجزائرية بعملية التقييم، وتحديد علاقتها بالمعايير الدولية المنجزة في هذا الإطار، ومدى اهتمام المكتبات الجامعية

باستخدام المعايير الموحدة.

- تحديد مدى إدراك مسؤولي المكتبات الجامعية بأهمية المنهج التقييمي في تحديد معالم الإستراتيجية الإدارية وفي تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

- التعرف على أهم الأساليب والوسائل التي تستخدمها المكتبات الجامعية لمواجهة الصعوبات والتحديات في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، خاصة وأن هذه المؤسسات تقوم بخدمة فئة واعية ومثقفة يمكنها الحكم والتمييز بين الخدمات واختيار الأفضل منها.

اعتمدت الدراسة المقاربة الاستنباطية وشملت عينة الدراسة 22 مكتبة جامعية مركزية من أصل 33 الذين تم توجيه الاستبيان إليهم مع إجراء مقابلات مع بعض مسؤولي المكتبات بجامعة غرب الوطن، حيث تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS". توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج نذكر أهمها:

- وجود اختلاف كبير في المساحات المخصصة للمكتبات الجامعية المركزية، دليل على عدم الاستناد إلى دراسات أو معايير متعلقة بتخصيص المساحات.

- أغلبية المكتبات لا يتناسب فضاؤها مع فئة المعاقين أو ذوي الاحتياجات الخاصة والذين يعتبرون جزء من المجتمع الجامعي حتى وإن كانت نسبتهم قليلة مقارنة بباقي الطلبة.

- إن وضوح مفهوم ومعنى التقييم في أذهان مسؤولي المكتبات الجامعية المركزية كان له أثر إيجابي على الدراسة ككل.

- أغلبية المكتبات الخاضعة للدراسة ترى بأن التقييم عملية أساسية في إدارة وتسيير مصالحها وخدماتها، وهذا دليل على وعي مسؤولي المكتبات وإدراكهم لأهمية التقييم.

- رغم إقرار كل المبحوثين بأهمية عملية التقييم، إلا أنهم يرجعون سبب عدم تبني المكتبات الجامعية للمناهج التقييمية في الإدارة إلى غياب قوانين تلزمهم القيام بذلك، وهو ما يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 10-133 المؤرخ في 2010/05/05، وإلى كونهم غير مجبرين لتقديم التقارير لإبراز النشاطات التي يقومون بها والخدمات التي يقدمونها وتبرير الميزانية (خاصة وأنها موجهة من البداية للإقتناءات والموارد المادية

- والبشرية ومدى مطابقتها لاحتياجات المستفيدين، كما يعتبر غياب أو نقص الكفاءات القادرة على تطبيق وممارسة التقييم من بين الأسباب المعيقة لذلك.
- من بين الأسباب التي تدفع بالمكتبات لتبني التقييم هي العراقيل والنقائص التي تعاني منها والتي ترغب في تجاوزها، ويعود جزء كبير من هذه المشاكل لتناقص الميزانية المخصصة فقط للاقتناءات من سنة لأخرى، مما يجبر المكتبات على تقسيمها حسب الاحتياجات الأولية.
- بالرغم من وجود معايير تخص تقييم وقياس خدمات المكتبات وأدائها، أكدت أغلبية المكتبات على وضعها لمؤشرات خاصة بها في عملية التقييم مدرجة ضمن إطار "لوحة القيادة" التي يعتبرونها وسيلة مجربة وأكيدة خاصة إذا كانت المؤشرات التي تضمها دقيقة ومضبوطة، وهو الأمر الذي أكدته مسؤولو بعض المكتبات، كما أن التعود عليها وسهولة استعمالها تعتبر من أهم الدوافع للإبقاء عليها.
- اعتمدت أغلبية المكتبات الجامعية الخاضعة للدراسة إلى استخدام مؤشرات تقييم خاصة بها وذلك بسبب سهولتها والتعود عليها وعلى طريقة حسابها وتحليلها، وهذا يعني أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا تقوم باستخدام المعايير المعمول بها دولياً.
- المكتبات المركزية الجامعية وإن كانت تمتلك موقعا على شبكة الأنترنت إلا أنها غير مسؤولة على تصميمه الخارجي ولا عن تحديد محتواه، ذلك أن المسؤولية تعود أساسا لمركز الأنظمة وشبكات الاتصال والإعلام والتعلم المتلفز عن بعد التابع للجامعة.
- لم تغتنم المكتبات الجامعية مزايا مواقع الشبكات الاجتماعية للتعريف بخدماتها، والتفاعل بصورة أكبر مع الرواد المباشرين وغير مباشرين ومعرفة آرائهم واحتياجاتهم وتقييمهم للخدمات المقدمة، وذلك لكونها قنوات غير رسمية حسب رأي مسؤولي المكتبات، وهذا يؤكد النظرة المحدودة لطريقة التعامل مع الشبكات الاجتماعية من طرف مسؤولي هذه المكتبات.
- أغلبية المكتبات الجامعية المركزية الخاضعة للدراسة تقوم بتقييم خدماتها حسب الحاجة كل سنة، وهي وتيرة يمكن أن تكون عادية في ظل التغيرات التي تعيشها المكتبات الجامعية خاصة وأنها من المفروض أن تسجل farkا في عدد المسجلين بها كل سنة، كون هذا العدد في تزايد مستمر على مستوى الجامعات.

- اهتمت أغلبية المكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة بتقييم موظفيها لإدراكها مدى أهمية هذه العملية وكون العنصر البشري في المؤسسات الخدمية وعلى رأسها المكتبات يؤدي دوراً أساسياً في إنتاج وتقديم الخدمات المكتبية.
- تسجل الجامعات زيادات ملحوظة وملموسة في عدد الطلبة كل سنة، الأمر الذي يستدعي وجود يد عاملة مؤهلة كما ونوعاً من أجل تقديم الخدمة المكتبية، ولكن عملية التوظيف في المكتبات الجامعية لا تخضع لهذا المعيار في جميع الأحوال، حيث نجد مكتبات تعاني من نقص شديد في عدد الموظفين مع تزايد مستمر في عدد المسجلين في الجامعة؛ وحتى وإن كانت عملية توظيف مكتبيين جدد تتم كل سنة ولكن يبقى عدد المناصب المفتوحة يشكل نقصاً كبيراً مقارنة بالتسجيلات السنوية للطلبة الجدد على مستوى كل الجامعات الجزائرية.
- إن عدم اعتماد المكتبات الجامعية على مؤشرات ومعايير دولية مقننة وموحدة لم يمنعها من أن تستغل نتائج التقييم الذي يعتمد في الأصل على مؤشرات خاصة بها من أن تستغل هذه النتائج التصحيح أو إعادة النظر في خدماتها المقدمة ضمن الأطر المتاحة وتسعى إلى البحث عن سبل تؤدي إلى توفير المعلومات بسرعة وفعالية، وفي اتخاذ القرارات اللازمة المتعلقة بإدارة المكتبة ككل.

الدراسة الثانية:

محمود مسرورة. أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي في المكتبات الجامعية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المكتبات الجامعية الجزائرية. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2018.

تناولت الدراسة متغير التعلم التنظيمي وفلسفة المنظمات المتعلمة كأحد مداخل تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الحديثة. وقد سعت الدراسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، أولها اختبار الفرضيات، عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، والمتعلقة بمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ممارسات المكتبات الجامعية الجزائرية وقابليتها للتطبيق، وواقع الأداء التنظيمي في المكتبات الجامعية، والعلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي وفق

منظورات الأداء المتضمنة في منهجية الأداء المتوازن (خدمات المعلومات للمستفيدين، العمليات والإجراءات الداخلية، التطوير المهني للموظفين، الأداء المالي)، مع تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً على الأداء في المكتبات الجامعية محل الدراسة، وإلى أي مدى يمكن اعتبار تمثيل خصائص المنظمة المتعلمة مدخل معتبر في تحسين الأداء التنظيمي في المكتبات الجامعية. وتمثل الهدف الثاني في محاولة تقديم أداة معيارية لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة قابلة للتطبيق في المكتبات الجامعية الجزائرية بخاصة والمكتبات الجامعية العربية بعامة، بعد تكييف المقياس الأصلي وإجراء التعديلات اللازمة عليه ليتناسب مع بيئة عمل المكتبات الجامعية وسياقاتها الثقافية والتنظيمية، والتحقق من مصداقيته وثباته. أما الهدف الثالث فيتمثل في تقديم تصور منهجي متكامل للتطبيق فلسفة المنظمة المتعلمة في المكتبات الجامعية الجزائرية.

وظفت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة والمقابلة كأداتين أساسيتين لجمع بيانات مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي المكتبات الجامعية المحدد ضمن أسلاكها الوظيفية (محافظي المكتبات الجامعية، مساعدي المكتبات الجامعية، الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية، المعاوين التقنيين للمكتبات الجامعية) حسب المرسوم التنفيذي رقم 10-133 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي، حيث أخذت عينة عشوائية بلغت (109) فرداً من هذا المجتمع.

وقد توصلت الدراسة بعد اختبار الفرضيات إلى جملة من النتائج منها:

- عدم توفر ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة في المكتبات الجامعية الجزائرية.
- أن مستوى الأداء التنظيمي في المكتبات الجامعية الجزائرية لا يرتق إلى المستوى المطلوب.
- وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية موجبة بين أبعاد المنظمة المتعلمة نفسها وبينها وبين أبعاد الأداء التنظيمي في المكتبات الجامعية في جوانب الأداء الأربعة (خدمات المعلومات للمستفيدين، العمليات والإجراءات الداخلية، التطوير المهني للموظفين، الأداء المالي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي للمكتبات الجامعية الجزائرية والتي تعزى إلى الخصائص والسمات

الشخصية، باستثناء التخصص العلمي والسلوك الوظيفي.

وبناءً على نتائج مخرجات الدراسة الميدانية والمقابلات، وبالاستعانة بمنهج النظم كونه مدخلاً للتغيير المخطط والمدروس، قدمت الدراسة مقترحة لتصوير منهجي من شأنه مساعدة القائمين على المكتبات الجامعية في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المكتبات الجامعية الجزائرية.

الدراسة الثالثة:

ميسون عبد لكريم العبيدي، تيسير فوزي رديف. « دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية ». المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق [على الخط]. مج. 1، ع. 1، 2018. ص ص. 23-48. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj/pdf/6e86b3ff3e1a7944> (اطلع عليه بتاريخ 2018/11/09).

تطرقت هذه الدراسة إلى التعريف بتقييم الأداء وفرقه عن تقويم الأداء والمعايير وأبرز الطرق التي يمكن اتباعها في التقييم، والجوانب التي يمكن تطبيقها في التقييم، والتعريف بمؤشرات الأداء العربية والعالمية، ومن ثم الانتقال إلى تنفيذ هذه المؤشرات على المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية وكيفية تحويل أهداف ومهام أعمال هذه المكتبة إلى أرقام وإحصاءات يمكن أن توضح حقيقة أدائها ومدى نجاحها في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية، مما يساعد في إعطاء تصور متكامل لإدارة المكتبة حول مكانة المكتبة الحالية في الوسط الجامعي ويسهم في عملية الإصلاح الحالي أو المستقبلي من خلال رسم صورة واضحة باستخدام إحدى وسائل الإدارة الحديثة في إدارة وتنظيم المكتبات الجامعية وتوضيح إمكانية المقارنة بين تلك المكتبات والتعرف أيُّ منها أعلى أداءً في جوانب المؤشرات الأربع الأساسية وهي (الموارد، والوصول والبنية التحتية والاستخدام والكفاءة والامكانيات والتطوير)، ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث ستسمح بتزويد إدارة المكتبة محل الدراسة بفكرة عن مستويات أدائها، والتي بالإمكان استثمارها في تصحيح اتجاهها، مما سيؤدي إلى الرفع من أدائها إلى مستوى يجعل من المستفيدين يحضون بأعلى مستوى من الخدمات. تمحورت اشكالية الدراسة حول اتباع الطرق العلمية الصحيحة في علاج

المشكلات التي تواجهه/تعاني منها معظم المكتبات الجامعية في ظل ضبابية الرؤية للتسلسل العلمي الصحيح في المعالجة، فالعديد من الدراسات والبحوث على تلك المكتبات استخدمت طرق ووسائل لعلاج تدني مؤشرات الأداء مثل أداة التحليل الإستراتيجي (SWOT) أو معايير إدارة الجودة الشاملة دون معرفة مستويات أدائها أساساً.

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:

1. الوقوف على مستوى الأداء الحقيقي للمكتبة محل الدراسة، مما يسهم بشكل فعال في تحقيق الهدف الثاني.
2. الوصول إلى طريقة أمثل في معالجة مواطن الضعف والخلل في أداء تلك المكتبة باستخدام طرق ووسائل الإدارة الحديثة، يقابله تعزيز مواطن القوة في أدائها لكي يكون هناك تناسق في الوصول للأداء الأمثل.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي أو (أسلوب تحليل العمل) أو ما يسمى بـ (بدراسة الوضع) كمنهج لهذه الدراسة لاهتمامها بدراسة الوضع الحاضر للأمر المراد دراسته أو باستخدام الأساليب النوعية، أو البحوث الوصفية أو (الدراسات المعيارية) لأنها تحاول من وراء وصفها واستقصائها للحقائق الحاضرة أن تؤسس لمعايير معينة، فعملية الوصف تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها كميّاً أو كميّاً، وهي تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها ومستقبلها. واستخدم الباحث كل من أداتي المقابلة والملاحظة لجمع المعلومات الضرورية للدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ليس للمكتبة ميزانية مستقلة إذ أنها تتبع مالياً وإدارياً إلى رئاسة الجامعة، مما يؤدي إلى ضعف المرونة في الحصول على التمويل المطلوب يفني باحتياجات المكتبة.
- تعذر تطبيق العديد من المؤشرات في المكتبة لأسباب عديدة أهمها عدم توفر متطلبات المؤشر في المكتبة أو لغياب الخدمة المطلوبة في المكتبة مثلاً مؤشر النسبة المئوية للإعارة الناجحة بين المكتبات.

- تمكنت المكتبة من توفير نسبة 69% من احتياجات المستفيدين بتوفير عناوين وموضوعات بمختلف التخصصات مقابل حاجة 31% من المستفيدين لبعض المصادر التي لم تتوفر في المكتبة، وهي نسبة جيدة في ظل الامكانيات والظروف التي تعيشها المكتبات العراقية من تقشف في الميزانية وبقاء المنظمة المكتبية كما هي ولفترات طويلة .

- إن توفير تسهيلات كثيرة للمستفيدين كالفهارس الإلكترونية أدى إلى ارتفاع مؤشر الأداء والمؤشرات الخاصة برضا المستفيد.

يرجع انخفاض الأداء في العديد من الجوانب في الغالب إلى المسائل المالية أو التنظيمية، وذلك لارتباط المكتبة إدارياً بشكل مباشر برئاسة الجامعة.

الدراسة الرابعة:

وديعة ماضي. **تفعيل تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري.** أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2017.

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحديد كفاءة وفعالية نظام تقييم أداء العاملين الحالي المتبع بالمكتبات الجامعية الجزائرية، وتبرز أهمية هذا البحث في أنه يعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع العاملون بالمكتبات الجامعية من جهة ويرتبط بأداء العامل منذ تعيينه حتى إحالته على التقاعد من جهة أخرى، وذلك من خلال تقديم البيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير أداء العامل وتقديم التغذية المرتدة له في الوقت المناسب.

أجريت الدراسة على عينة قصدية بلغت 11 جامعة للشرق الجزائري، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. حيث بلغت عينة الدراسة 325 موظفاً بمكتبات الجامعات محل الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة المقابلة مع بعض مدراء المكتبات الجامعية. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج "SPSS" الطبعة 20.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- عدم وجود نظام لتقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.
 - ضعف النماذج المستخدمة في تقييم الأداء وعدم مناسبتها لجميع الوظائف بالمكتبة.
 - لا توجد علاقة بين نتائج عملية التقييم وتحفيز المكتبيين ماديا ومعنويا.
 - لا يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في عملية اتخاذ القرارات ومراجعة سياسات شؤون المكتبيين.
 - وجود مجموعة من المشاكل والصعوبات لدى القائمين على عملية التقييم، تحول دون الوصول إلى تقدير حقيقي وموضوعي لأداء من يشملهم التقييم.
 - أظهرت نتائج المقابلة أن تقييم أغلبية المسؤولين لنظام تقييم الأداء كان متوسطا مما يؤدي إلى عدم اقتناع المكتبيين بجدوى عملية التقييم، وتفقد هذه العملية أهمية دورها في المكتبة.
 - أن مسؤولية عملية تقييم أداء الموظفين تقع على عاتق المسؤول المباشر دون مشاركة أي أطراف أخرى، كما أن هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم.
 - عدم الاهتمام بتحليل نتائج عملية تقييم الأداء.
 - عدم توفر التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء.
- قدمت الدراسة بعض الاقتراحات تمثلت في:
- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء العاملين.
 - ✓ اعتماد نموذجين للتقييم: الأول خاص بتقييم المناصب الإشرافية والثاني خاص بتقييم العاملين في المناصب التنفيذية.
 - ✓ ضرورة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها العاملون في ممارساتهم اليومية لوظائفهم.

الدراسة الخامسة:

بن دريدي عبد الغني. رأس المال البشري ودوره في ترقية أداء المكتبة الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعتي سطيف. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2016.

تناولت الدراسة موضوع رأس المال البشري ودوره في ترقية أداء المكتبة الجامعية الجزائرية من خلال دراسة ميدانية بمكتبات جامعتي سطيف، بالاعتماد على المنهج الوصفي، وباستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، هدفت الدراسة إلى تبيان دور تخطيط الموارد البشرية في الإفادة من مهارات ومعارف العاملين بالمكتبات الجامعية محل الدراسة للتعرف عن مدى اهتمام المكتبة ودورها في عمليات التوظيف والتعيين والظروف التي تتم فيها، وكذا موقع مهارات ومعارف العاملين التي تمثل رأس المال البشري من اهتماماتها، وواقع تكوين العاملين أثناء الخدمة ومساهمتهم في تنمية رأس المال البشري، مع الوقوف على انعكاسات تقييم أداء العاملين وتأثيراتها على أداء المكتبات الجامعية بولاية سطيف.

ركزت الدراسة على أن التخطيط للموارد البشرية كمبدأ أساسي وأسلوب إداري فعال، يضمن حسن استغلال امكانات العاملين والاستفادة من مهاراتهم في المكتبة الجامعية، إلى جانب تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة للتدريب والتكوين المستمر للمورد البشري في المكتبة الجامعية ودوره في ترقية وتطوير كفاءات ومهارات العاملين مع الإشارة إلى الدور الذي يؤديه تقييم أداء العاملين وتأثيره على نوعية الخدمات في المكتبة الجامعية، كل ذلك من خلال الكشف عن واقع مكتبات جامعتي سطيف ومدى اهتمامها برأس المال البشري وعلاقة ذلك بتطوير المكتبة الجامعية الجزائرية.

تم توزيع الاستبيان على العينة المكونة من طبقتين، موارد بشرية متخصصة وغير متخصصة بلغ عدد أفرادها تسعون (90)، وتم تفرغ البيانات وجدولتها حيث اعتمد الباحث في تحليلها وتفسيرها على الملاحظة والمقابلات التي أجريت مع مسؤولي المكتبات الجامعية بولاية سطيف، وخلصت الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها:

- التكوين الجامعي لأغلب العاملين فرصة للمكتبات الجامعية بسطيف لتدراك نقائص

- التأطير وتحسين مستوى الخدمات، وتطوير العمل المكتبي، خصوصا وأن تكاليف الاستثمار والانفاق عليها ليس كبيرا.
- أبدت الموارد البشرية المتخصصة وغير المتخصصة العاملة بالمكتبات الجامعية بسطيف عدم رضاها عن قلة الاهتمام بقدرات وكفاءات المترشحين، لهذا ينبغي التركيز على عملية الاختيار كوسيلة أساسية الاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة.
 - توزيع المناصب يعتمد بدرجة أساسية على المستوى العلمي، لكن ينبغي أيضا التركيز على دراسة مؤهلات وكفاءات العاملين ومقارنتها مع متطلبات المنصب المقترح من أجل تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - تكليف العاملين بمهام خارج اختصاصهم يحد من كفاءة الأداء ويؤثر سلبا في كثير من الأحيان على العمل لعدم اقتناعهم ورضاهم وحتى عدم تحكيمهم فيما يقومون به، بل قد يكون سببا في عدم ارتياحهم في العمل.
 - يعاني أغلب العاملين من عدم ملاءمة مكان العمل والسبب يرجع أساسا إلى غياب الاهتمام بالتخطيط في أداء مباني المكتبات الجامعية وعدم وظيفية أغلبها، ليجد العامل نفسه مرغما على التكيف مع مكان العمل وفق ما هو موجود.
 - ينحصر اتخاذ القرار بالمكتبات الجامعية محل الدراسة على فئة المسؤولين، ولا يتم إشراك الكثير من العاملين في ذلك.
 - لا يستفيد الكثير من العاملين من فرص التكوين بسبب قلة الدورات التكوينية والشروط المحددة للاستفادة، حيث تقتصر على فئة معينة، ما يدل عن غياب توجه واضح في عملية التكوين المستمر للعاملين.
 - يوجد اهتمام بتقييم أداء العاملين على الرغم من أن الاعتبارات المعتمدة في عملية التقييم لا تتم وفق معايير موضوعية موحدة تأخذ بعين الاعتبار مردود العامل ومجهوداته في العمل وتراعي ظروف العمل والضغوط المهنية وتأثيرات البيئة الخارجية ومتغيراتها.
 - عدم اقتناع أغلب العاملين بالأساليب المنتهجة في تقييم أدائهم لعدم وضوح المعايير المعتمدة وخضوعها للسرية في كثير من الحالات، حيث لا يتم إعلام المعنيين بنتائج تقييم أدائهم وهو ما يؤثر في مصداقية العملية وينقص من ثقة العاملين بها ويؤثر

على مستوى أدائهم.

قلة الدوافع والحوافز ومحدوديتها بالمكتبات الجامعية أثر سلباً على أداء العامل، المر الذي وضع المسؤولين على المكتبات الجامعية في حيرة من أمرهم في كيفية مكافأة العامل المجتهد خصوصاً وأن التحفيز المعنوي غير كاف ولا يشبع رغباتهم وحاجاتهم، فعدم مكافأة العامل على مجهوداته يولد رغبة في الاكتفاء بالمهام العادية الضرورية ولا يحث من دونهم على بذل مجهود أكبر، وهو ما يؤثر على السير الحسن للمكتبة الجامعية بأكملها.

الدراسة السادسة:

الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات [على الخط]. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. متاح على الرابط: <https://arab-afli.org/media->library/pdf/AFLI25.pdf> (اطلع عليه بتاريخ 2015.01.22).

انعقد هذا المؤتمر في الجمهورية التونسية أطلق على هذا المؤتمر اسم الراحل الكبير الأستاذ الدكتور عبد اللطيف الصوفي -رحمه الله- تقديراً و عرفاناً بما بذله الأستاذ الراحل من جهد وعطاء لتطوير مجال علم المكتبات وللاتحاد منذ تأسيسه سنة 1986 حتى توفاه الله سنة 2014. شارك في المؤتمر باحثون عديدون من مختلف أقطار الدول العربية وكان فيه الحظ الأكبر للباحثين الجزائريين يليهم المصريون.

جاءت أعمال الملتقى في 89 مداخلة متنوعة، اعتمدت أغلبها على المنهج الوصفي، أدرجت تحت سبعة (07) محاور للمؤتمر تركزت معظمها حول المواضيع الآتية:

- جودة الأداء ومؤشرات قياسه.
- معايير ومؤشرات استخدام التكنولوجيا.
- معايير ومؤشرات تقييم أداء المهنيين والمؤسسات الوثائقية.
- جودة خدمات المعلومات ومعايير قياسها.
- معايير أداء المؤسسات الوثائقية وخصوصاً معيار "ISO-11620".

جاءت ظروف اختيار موضوع المؤتمر ضمن سياق فرضته توجّهات نظم الجودة

والاعتماد الأكاديمي على مختلف مؤسسات الدول وأصبحت كل مؤسسة مطالبة بأن تستوفي معايير الجودة اعتماداً على مؤشرات أداء دقيقة أو مخرجات تعليمية محددة إذا كانت الجودة مرتبطة بالاعتماد الأكاديمي. ونظم الجودة ومؤشرات الأداء أو الاعتماد الأكاديمي قائمة أساساً على معايير قياسية محددة تلتزم بها المؤسسة الأم وبالتالي أصبحت المكتبات أو مركز المعلومات أو أرشيف المؤسسات مطالبة هي الأخرى بترتيب وتطبيق معايير جودة الأداء في كل الأنشطة والخدمات والعمليات التي تقوم بها، واستشعاراً من الاتحاد العربي للمعلومات بأهمية وحيوية قضية المعايير كأداة ومقياس جاء هذا المؤتمر ليقدّم إسهاماً عربياً.

تمثل الأعمال العلمية لهذا المؤتمر أداءً مرموقاً على الساحة العربية نحو تشجيع المؤسسات الوثائقية لتبني العمل بمعايير جودة الأداء من جهة، وأسس أرضية عملية لتجارب واقعية لأنظمة معلومات وثائقية من مختلف أرجاء الوطن العربي حول موضوع الجودة ومعايير الأداء ومؤشراته من جهة أخرى، مما يؤهل هذا المؤتمر لأن يكون أداءً علمياً متفرداً ومميزاً في حقل تنميط الجودة والأداء على مستوى المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف.

كما أشاد القائمون على المؤتمر بالتنوع والعمق والثراء في المداخلات المقدمة للمؤتمر، مما يدعو للإعجاب الشديد وإلى التفاؤل بمستقبل تخصص المكتبات والمعلومات في الوطن العربي سواءً على مستوى الممارسة أو على مستوى التدريس وإعداد الأخصائيين أو على مستوى التأصيل النظري وإعداد البحوث.

الدراسة السابعة:

محمد رحايلي. *الجودة في المكتبات والمؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية ومقارنة*. مذكرة ماجستير: علم المكتبات. الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة، 2005.

تطرقت الدراسة إلى موضوع الجودة في المكتبات العامة من جوانب عديدة، كتعريف مصطلح الجودة، وكيفية قياسها في المكتبات وأشهر المواصفات العالمية الموضوعية لهذا الغرض مثل (أيزو)، لاسيما مؤشرات أداء المكتبات (أيزو 11620) في الشق الخاص بالمكتبات العامة. كما تم التعرض لآليات تحقيق الجودة في المكتبات، كالإدارة الحديثة

والتسويق. هذه الآليات التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال مقومات أساسية كالاستعمال المفيد للتكنولوجيات الحديثة، وتدعيم ذلك بالأخلاق المهنية وسلوكات العاملين الجيدة، وهذا لا يتم إلا عبر التكوين العلمي والمستمر للعاملين والموظفين بالمكتبات العامة على وجه الخصوص. وفي القسم التطبيقي للدراسة ركز على وجهة نظر العاملين والمستعملين للمكتبات حول الجودة، حيث كانت المكتبات العامة لولاية قسنطينة نموذجاً لذلك.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أداتي الملاحظة والاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة الذي شمل الأفراد العاملين والمستفيدين بخمس (05) مكتبات العامة لولاية قسنطينة، حيث بلغ حجم العينة (14) موظف و(98) مستفيداً.

سعى البحث إلى تسليط الضوء على جانب مهم في تقييم وتقويم الخدمة المكتبية، التي تنتهجها المكتبات العامة التي ظلت إلى وقت طويل غير معنية بما يحدث في مجال التطورات الحديثة في مجال مناهج الخدمة المكتبية، والفعالية في إعداد الوظائف والأعمال.

كما هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الكبير الذي تؤديه الآليات والميكانيزمات الجديدة، في إضفاء طابع الجودة، على مختلف جوانب العمل المكتبي. وأن هذا النمط من المكتبات مجبر على تأسيس أعماله واستراتيجياته على طرق وأساليب خاضعة لمقاييس ومواصفات موضوعية، مقننة، معروفة. وذلك لإقحامها في معترك التنافس والتبادل المفيد للخبرات، ولجعل الجودة لغة تواصل للمكتبات فيما بينها. وكل ذلك يصب في إطار تقديم خدمة فعالة للمستفيدين والرواد، الذين يكون شغلهم الأكبر هو الحصول على معلومات وخدمات، تلي احتياجاتهم.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج متضمنة اقتراحات الباحث أهمها:

- اجماع المستجوبين على مكانة الجودة وحميتها في المكتبات الحديثة، واعتبرت مطلباً رئيسياً.
- يجابه موظفو المكتبات العامة موضوع النوعية والفعالية في الأداء بضعف ونقص وذلك للإعتقاد السائد بأن هذا النوع من المكتبات ليس له الحظ في هذا الجانب، الاعتبارات عديدة منها نقص الإمكانيات وعدم الاختصاص، غير أن التجارب العالمية أثبتت أن المكتبات العامة تعتبر نموذجاً جيداً وفعالاً لإعتماد الأساليب الحديثة والتطويرية.

- هناك نقص في الجانب التكويني أو الرسكلة داخل هذه المكتبات، فالتكوين يجب أن يكون في خدمة أي جانب من المكتبة بما تقتضيه خصوصيات المرحلة المتواجد فيها، وكذا التطورات الحاصلة في مجال مطالب المستعملين اللامتناهية.
 - إن نظرة الجهات الوصية للمكتبات العامة ودورها، لا تزال كلاسيكية بل وتعتبر مجرد قسم إداري وظيفي يجب أن ينشأ، وذلك رغم ما تقدم المكتبة من دور يتركز أساسا على خدمة المستعملين والرواد.
 - إن النقص الفادح في الجانب الآلي والتكنولوجي في هذه المكتبات أثر سلبا على مختلف الأداءات، وجعل الإقتصار على الأداء الكلاسيكي، والذي وإن كان لا يمكن التخلي عنه، فإن ضرورة المرحلة تقتضي تواجد التكنولوجيات والوسائط الحديثة، في هذه المكتبات، ولهذا فإن الهيئات الوصية مطلوب منها أكثر من أي وقت مضى تزويد هذه المرافق بالآليات والوسائل الحديثة، نظرا لكل تطلعات وقدرات المستعملين في إستغلال هذه الوسائل، وطبعاً يكون هذا التزويد بعقلانية وفعالية.
 - إنعدام روح المبادرة ومحاولة التحسين والتطوير في مختلف المكتبات المدروسة وإيعاز ذلك لأسباب عديدة منها الموضوعية ومنها ذاتية.
- لوحظ لدى عينة الدراسة وجود تفهم كامل وشامل لتدابير لتصور الجودة وكيفيات تحقيق الأداء الجيد، إلا أن هذا الوعي سرعان ما يصطدم بحاجز نقص الإمكانيات، فالجودة حسبهم تقتضي قدرات مادية ضخمة وإمكانات جبارة، رغم أن ذلك وإن كان يعرقل إلى حد بعيد تحقيق الأداء الجيد إلا أنه لا يمنعه أو يقصيه.

الدراسة الثامنة:

بيكر شارون، لانكستر ويلفرد؛ الشيمي حسني عبدالرحمن (مترجم)، الفرماوي جمال الدين محمد (مترجم). خدمات المكتبات والمعلومات: قياسها وتقييمها. الرياض: مكتبة الملك عبدالعزيز العامة، 2000.

تطرق مؤلفا هذا الكتاب إلى موضوع تقييم الأداء في المكتبات ومؤسسات

المعلومات كنشاط إجرائي موازي يتم داخل المكتبة أو مركز المعلومات بقصد تقدير مدى صلاحية أو ملاءمة الأنماط الأدائية في القطاعات الوظيفية المختلفة لتحقيق الأهداف التي تبغى المنظمة تحقيقها، ويترتب على ذلك توفير قدر من المعلومات والمؤشرات التي تسمح باتخاذ قرارات ضرورية لتصحيح المسارات التي حادت عن الطريق التي رسمتها المواصفات القياسية للمكتبات، وبالتالي يمكن تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والفنية والتقنية والمالية والوثائقية في الوقت الذي يتزايد فيه اهتمام مديري المكتبات ومؤسسات المعلومات بالبعد الاقتصادي للأداء، وركز هذا الكتاب بالدرجة الأولى على الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتقييم الخدمة العامة داخل المكتبة وذلك باتباع اجراءات موضوعية معقولة على أساس الأولويات، رغم أن تقييم العمليات الفنية قد أخذ قدراً من الاهتمام كذلك، وتصدر الإشارة هنا إلى أن هذا الكتاب يؤكد في معالجته ومناقشاته على منهج التقييم، وعرض النتائج الرئيسية التي تمخضت عنها الدراسات المختلفة في هذا المجال. حيث قام المؤلفان باستعراض المقاربات المختلفة الممكنة لقياس وتقييم بعض الأوجه الرئيسية لخدمات المكتبات، وهي العملية التي تناولها "أور" (ORR) على أنها قياس جودة الخدمات المكتبية، ويميز بين جانبين له يعكسهما السؤال التالي: "ماذا عن جودة الخدمة؟ وما المدى الذي يمكن أن تصل إليه هذه الجودة؟"، تناول الفصل الأول الحديث عن الشق الأول من السؤال باعتباره قياساً للفعالية، بينما تناول ثانيهما باعتباره قياساً للعائد أو المردودية، وإذا كان من الممكن قياس وتقييم فعالية خدمات المكتبات وكذلك الحال بالنسبة لفعالية تكلفتها، فإن العوائد التي يجنيها المجتمع من خدمات المكتبات لا يمكن في كثير من المواقف قياسها بأي من الطرق التي تتسم بالموضوعية ولذا فقد ركز الكتاب على قياس الفعالية، ثم بدرجة أقل على قياس فعالية التكلفة بالنسبة لخدمات المكتبات، حيث يشير المؤلفان الى "أن كل وجه من الأوجه الرئيسية العديدة لعمليات المكتبة أو خدماتها قد عولجت بشكل مستقل، ذلك أن تقييم إحداها لا يعتمد على تقييم الأخرى، وإذا وصلنا الى تقييم كامل للمكتبة فإنه يجب دراسة كل وجوه الخدمة بشكل مستقل، ثم يتم المزج بين النتائج للحصول على صورة مركبة عن فعالية المكتبة"، وقد أكد المؤلفان على أن برنامج التقييم لن يحقق دوره، إلا إذا كان جزءاً مكماً لحلقات التخطيط المنتظمة للمكتبة، وأن جهود التقييم التي تجري بشكل عرضي فحسب، أو تجري بمعزل عن العملية التخطيطية ربما حلت مشكلة آنية، لكن دون

أن يكون لها تأثير في القدرة على التغيير بعيد المدى. وقد أكد هذا الكتاب على الحاجة الى الذهاب أبعد من التقييم الشامل بمعنى الوصف لما عليه حال خدمة مكتبية ما، والتطرق الى التقييم الجزئي أو التفصيلي للخدمات المكتبية، إن التقييم الجزئي تقييم تشخيصي، وعندما ينظر إليه من خلال التطبيق على خدمات المكتبات، فإنه ينطوي على استخدام إجراءات تقييمية وتحليلية لتحديد مدى نجاح أداء مكتبة بعينها في موقف بعينه، وتحديد العوامل التي تجلب الضعف والإخفاق والقصور، وتختلف أوجه العجز هذه بشكل واضح من مكتبة إلى أخرى، فالمؤسسة التي تنهض جيداً بواحدة من أنواع الخدمات قد يكون أداءها لخدمة أخرى ضعيفاً، وقد حاول الكتاب عرض بعض العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح الخدمات التي تقدمها المكتبة أو إخفاقها.

"إن المكتبة تستطيع أن تحدد الظروف التي يجيء فيها أداؤها جيداً أو أقل جودة، وتحديد أسباب إخفاقاتها بقدر من الدقة، يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين المستوى العام للأداء ورفع مستوى رضى المستفيد عن الخدمات التي يجري توفيرها".

ب) دراسات باللغة الأجنبية

الدراسة التاسعة:

WINKWORTH Ian. Performance indicators for polytechnic libraries. *Library review*. [En ligne]. 1990. Vol. 39, No. 5. pp. 23-41. Disponible sur: « <https://doi.org/10.1108/00242539010002642> », consulté le: 20/04/2014.

دراسة حول مؤشرات الأداء لمكتبات معاهد الفنون التطبيقية:

هدفت الدراسة إلى مراجعة تطوير مؤشرات أداء محددة لمكتبات المعاهد التقنية، حيث تم اشتقاق إطار مرجعي لأنشطة المكتبة، والذي على أساسه يقوم قياس الأداء وبناءً عليه تم تحديد ستة مؤشرات. التطبيق العملي للإطار أخذ بعين الاعتبار مكتبات من جهة والأهداف والغايات المؤسسية والمكتبية من جهة أخرى. إن إعطاء صفة عملية التقييم صفة رسمية أدى إلى الاهتمام بتطوير مؤشرات الأداء على مستوى المؤسسات وداخل المكتبات ما من شأنه إثراء عملية التقييم والسماح بإجراء عمليات المقارنة فيما بين المكتبات.

في عام 1989، أنشأ مجلس أمناء مكتبات الفنون التطبيقية "البوليتكنيك" بإنجلترا

(COPOL: Council of Polytechnic Librarians) لجنة معنية بتمويل المكتبات وبالتحضير لإعداد موجز عن مؤشرات الأداء، ولاستكشاف ما إذا كان يمكن تطوير مجموعة قياسية من مؤشرات الأداء خاصة بمكتبات الفنون التطبيقية.

فلا يمكن أن تكون مؤشرات الأداء إلا جزءاً من عملية التقييم. وعلى وجه الخصوص، لا يمكن لمجموعة قياسية (معيارية) من مؤشرات الأداء أن تحل محل التقييم. يجب أن يكون التقييم مستمرًا للمدخلات والمخرجات؛ ويجب أن تقارن الأداءات بأهداف المكتبة وأهداف المؤسسة الأم. ومن المستحسن أن تجري كل مكتبة تقييماً منتظماً، وعليه فإن دور مؤشرات الأداء في هذا كله، هو توفير جزء من دليل التقييم وليس استبدالها بالتقييم ككل.

تغطي مجموعة البيانات الإحصائية المجمعة من طرف "COPOL" العديد من جوانب القياس المتعلقة بالمدخلات والمخرجات للمكتبات. حيث سعت هذه الدراسة إلى توسيع الإطار المرجعي الذي تم إنشاؤه سابقاً، حتى يأخذ بعين الاعتبار جوانب أخرى من الأداء أيضاً. ولهذا تمت تحديد الغرض من مؤشرات الأداء واستخدامها. لذلك، تم اقتراح ثلاث مرتكزات أساسية:

- إعداد نموذج لأنشطة مكتبات البوليتكنيك؛
- إعداد مجموعة من مؤشرات الأداء الشاملة لاستخدامها في عملية التقييم؛
- إعداد مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء أكثر تفصيلاً والمخصصة بشكل أساسي للاستخدام الداخلي لموظفي المكتبة.

وخلصت الدراسة إلى وجود اهتمام ملح بضرورة أن تكون مؤشرات الأداء بسيطة وقليلة من جهة، وإلى أن تكون شاملة وممثلة من جهة أخرى.

أولاً: الحل ينطلق من خلال إعداد إطار عمل يضمن أن جميع المعنيين على علم بمجموعة الأنشطة الواجب الاضطلاع بها والحاجة إلى الأخذ في الاعتبار لجوانب مختلفة من الأداء.

ثانياً: استنباط مجموعة من مؤشرات الأداء التي تربط التقييم على مختلف مستوياته، وتستخدم في ذلك بيانات مشتركة قدر الإمكان.

ثالثاً: يجب أن يكون هناك اعتراف بأن عملية تقييم الأداء حساسة ولا يمكن أن تتم بطريقة آلية. ومن الضروري أيضاً أن تسمح المؤشرات بالأخذ في الاعتبار للظروف المحلية،

لا سيما الأهداف المحددة للمؤسسة والمكتبة.

يحتاج الإطار المقترح أن يقطع فترة طويلة نسبياً لبلوغ مرحلة تلبية المواصفات باستخدام تصنيف أنشطة المكتبة وباستخدام إطار معياري يضم ستة (06) مؤشرات فعلية (الملاءمة، التسليم، الفعالية، تكلفة الخدمة، كفاءة التكلفة وكفاءة الموظفين). حاولت الدراسة أيضاً إثبات قابلية التطبيق العملي للمخطط على أمل أن تكون المكتبات الأكاديمية قادرة على تجسيد بعض المفاهيم المعيارية الواردة في الدراسة، والذي سيسمح ببناء بيانات مقارنة مرجعية مفيدة، مع توفير بدائل مناسبة حسب ظروف كل مكتبة. حيث أن هذا الإطار سيكون له قيمة كبيرة في تقييم أداء المكتبات وكذلك في التأثير على توجيه قرارات هيئات التمويل لهذه المكتبات.

الدراسة العاشرة:

Junaida Ismail & al. «The Performance of Academic Libraries: A Case Study at Research University (Rus) In Malaysia». *Global Journal of Human Social Science* [En ligne]. 2011. Vol. 11, No. 8. Disponible sur: <<https://socialscienceresearch.org/index.php/GJHSS/article/download/214/177/>> (consulté le: 26/05/2017).

دراسة حول أداء المكتبات الأكاديمية: دراسة حالة جامعة البحث بماليزيا.

تمحورت الدراسة حول ضرورة إبراز جودة الأداء على مستوى المكتبة الجامعية. حيث يمكن قياس أداء المكتبة الأكاديمية باستخدام عدة عناصر، مثل عدد الكتب، العمليات الفنية المنجزة، المجموعات المحدثة، معلومات دقيقة يتم مشاركتها فيما بين موظفي المكتبة، وإمكانية الوصول إلى الإنترنت، أو قاعدة بياناتها على الخط. أجريت هذه الدراسة لاستكشاف أداء جودة الخدمات بمكتبات أربع (4) جامعات بحث باستخدام خمسة (5) أبعاد لأداة "SERVQUAL" وهي: المكتبة كمكان، ومجموعاتها، الوصول إلى المعلومات، والموثوقية والتعاطف. تم اختيار أربع (4) جامعات في ماليزيا لتكون عينة الدراسة. أظهرت نتائج اختبار الأبعاد الخمسة لأداة "SERVQUAL" المستخدمة في هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة مع أداء المكتبة الجامعية، وهذه النتيجة تتفق مع أبحاث سابقة تم إجراؤها ضمن نفس الإطار. والأمر الذي يمكن أن تستفيد منه جميع المكتبات الجامعية في ماليزيا من خلال هذه الدراسة، هو أن المكتبات الجامعية يجب أن تتبنى الأبعاد الخمسة

لأداة "SERVQUAL" أثناء تقديم خدماتها لتعزيز مستوى أدائها وولاء مستخدميها ورضاهم.

وخلصت الدراسة إلى أن جميع أبعاد أداة "SERVQUAL" الخمسة (5) مهمة في تحديد وضبط أداء مكتبة الجامعة. إلا أنه، من بين الأبعاد الخمسة (5)، أظهر بُعد التعاطف تأثيراً أكبر مقارنة مع بقية الأبعاد. وعليه، أوصت الدراسة بوجوب دمج جميع أبعاد أداة "SERVQUAL" ضمن الأنشطة والمهام اليومية لجميع المكتبات الجامعية في ماليزيا.

الدراسة الحادية عشر:

Kim Jeong-Taek, Hahn Bock-Hee. «A study on the relative weights for the development of university library performance indicator model». *Journal of the Korean Library and Information Science*. [En ligne]. 2008. Vol. 39, No. 4, pp. 71-96. Disponible sur: <<https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO200815541062633.pdf>> (consulté le: 13/03/2015).

دراسة حول الأوزان النسبية لتطوير نموذج مؤشرات أداء المكتبات الجامعية:

طبقت بعض الجامعات والمكتبات الجامعية في كوريا نظام إدارة الأداء كجزء من التطوير الإداري نحو اعتماد التسيير الإستراتيجي وإعمال مبادئ الجودة وإدارتها، وفي هذا الإطار أصبحت هذه المؤسسات تفكر في تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC). وبالتالي، هناك حاجة لتطوير مؤشر الأداء، وهو أداة لقياس أداء المكتبات الجامعية بناءً على "BSC"، ولتقييم الأوزان النسبية لمؤشر الأداء المطور لتحليل المؤشرات الضرورية لتحقيق مهمة مكتبة الجامعة وتحسينها. تتأثر مؤشرات الأداء أيضاً بخصائص ووجهات نظر الأشخاص أثناء عملية التطوير. لذلك من الضروري تحليل الفروق بين الفئات المهنية في الترجيح النسبي لمؤشر الأداء. هدفت الدراسة إلى استنباط نموذج لمؤشرات أداء المكتبات الجامعية يعتمد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، لتحليل أهمية كل عامل تقييم لنموذج مؤشر الأداء المشتق، وتحليل الفروق بين المجموعات المهنية في الترجيح النسبي لنموذج مؤشر الأداء.

استخدمت الدراسة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على فهرس أداء مكتبة

جامعة "Pai chai" الكورية، وتم اشتقاق نموذج أداء فهرس مكتبة الجامعة المعتمد على بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وبعدها تحديد أهمية كل عنصر مشتق ضمن عملية التقييم لنموذج أداء الفهرس مع إعطاء الوزن النسبي المقابل له في النموذج من طرف مجموعة خبراء، وتم تحليل الفروق من وجهة نظر المستخدمين والخبراء.

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه عند تطوير مؤشرات الأداء في مكتبات الجامعة قد تختلف اعتماداً على جهة التطوير. بمعنى أنه قد يبدو غير مهم، يمكن أن يكون للاختلافات المذكورة تأثير عميق على تطوير مؤشرات الأداء، لكن يمكن العثور على السبب في الهيكل الأساسي لنموذج مؤشرات الأداء الذي يعتمد على (BSC)، والذي يتكون من هيكل هرمي الشكل. لذلك من الضروري مراعاة هذه النقطة في التطوير المستقبلي لمؤشر أداء المكتبة الجامعية، ومن المفيد مستقبلاً أن يكون التطوير مشتركاً بين مجموعة من الأساتذة ومجموعة من المكتبيين، مما سيساعد في تطوير مؤشرات أداء أكثر منطقية، ومن أجل أن تكون هذه الدراسة أكثر عمومية وتصبح دراسة عملية يمكن استخدامها في مجال المكتبات الجامعية.

الدراسة الثانية عشر:

GIAPPICONI Thiarry, CARBONE Pierre. **Management des bibliothèques: programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public.** Paris: Electre-Éd. du Cercle de la Librairie, 1997.

كتاب حول إدارة المكتبات: تخطيط، تنظيم، توجيه، وتقييم السياسة الوثائقية والخدمات العامة للمكتبات.

تطرق مؤلفا هذا الكتاب إلى الحديث عن التسيير العمومي وضرورة إدماج أدوات وأساليب حديثة للتسيير بتطبيق إستراتيجية تخدم المصالح العمومية، من خلال إدماج أساليب وتقنيات إدارية خاصة بالمكتبات ومراكز التوثيق. ويندرج ضمن هذا الإطار الإدارة العمومية للمكتبات والتي تتجه نحو تحديد الإستراتيجيات المتسقة والملائمة لإحداث التطوير على جميع المستويات.

هذا، ومن أجل توجيه إطارات المكتبات لدى مزاولتهم اليومية لمسؤولياتهم المخولة لهم والتي

تتطلب معرفة أهم التحديات والصعوبات، فالكاتبان لم يتجاهلا القيادة الإستراتيجية للمصالح العمومية والتي تكشف عن تطبيق سياسات عمومية؛ ولهذا كان هذا العمل موجهاً إلى كل من النخبة، رؤساء الجامعات، المسؤولين الإداريين أو مسؤولي المؤسسات ذات الطابع الثقافي، كل الناشطين المهنيين في الحقل العلمي والتقني وكل القائمين على إدارة المصالح العمومية، المكتبات والجماعات المحلية. حيث تطمح هذه الدراسة إلى تدعيم الرؤى وتنميتها والإتفاق المشترك حول تصور الوظائف ذات الطابع الإجتماعي والمناطة لهذه الهيئات، والعمل على تحديد الإمكانيات الملائمة لبلوغ الأهداف المسطرة.

كما تطرق المؤلفان إلى عرض مفصل حول إحدى أهم الأدوات التسييرية الحديثة في مجال المكتبات وهي لوحة القيادة (Tableau de bord)، التعريف بها وبأهدافها إلى جانب أسس بناء لوحة قيادة خاصة بالمكتبة والجدوى المرجوة من توظيف هذه الآلية بالمكتبات. وارتكزت أهمية الدراسة حول عرض نموذج عملي لتحديث إدارة المكتبات. حيث تمحورت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- إن تطبيق المدخل الإداري في خدمة المصالح العمومية يكون ضمن إطار سياسة عامة؛
- الإستراتيجية المنتهجة في التسيير ليس لها هدف إلا بلوغ الغايات الإجتماعية المحددة في السياسة العامة؛
- إدارة المكتبات ليس لها إلا هدف وحيد، وهو توجيه المكتبة نحو التأكيد بوضوح لجدوى تواجدها والتحكم في تطوير أدائها بوعي تام لمسؤولياتها ورسالتها؛
- ضرورة تأهيل الكفاءات المسيرة للمكتبة بالأبعاد التالية: البعد العلمي، البعد التقني والبعد الإداري؛
- ضرورة وضع أهداف واضحة؛
- تبني أدوات تسييرية متنوعة يمكن تطبيقها في إدارة المكتبة؛
- أخذ الوقت الكافي لتصوير التغيير والوظائف على نحو مغاير وجديد.

12) التعقيب على الدراسات السابقة:

أ) أوجه التداخل:

يتضح جلياً أن الدراسات المشار إليها أعلاه، قد تقاطعت مع دراستنا في عديد الجوانب والجزئيات المرتبطة بمتغير أداء المكتبة من خلال معالجة الجوانب التالية:

✓ واقع أداء المكتبات الجامعية في الجزائر.

✓ عملية التقييم والقياس في المكتبات.

✓ فعالية نظام تقييم الأداء في المكتبات.

✓ أدوات قياس الجودة في المكتبات.

✓ مؤشرات أداء المكتبات خصوصاً معيار إيزو 11620.

✓ توظيف منهجية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المكتبات.

كما اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في توظيف المنهج الوصفي واستخدام أداتي الاستبيان والمقابلة.

ب) أوجه الاختلاف:

غير أن دراستنا اختلفت مع الدراسات السابق ذكرها في المحاور الآتية:

✓ توظيف متعدد الأبعاد للمداخل الإدارية الحديثة في إدارة أداء المكتبات.

✓ محاولة عرض أهم آليات تطوير أداء المكتبات الجامعية.

✓ تحديد معالم وخصائص الأداء الكلي (الشامل) وخصائص الأداء الوظيفي للمكتبات الجامعية الجزائرية.

✓ عينة الدراسة والتي شملت مائتان وسبعة (207) أفراد من المسؤولين والمشرفين على إدارة شؤون مكتبات جامعية من مختلف أنحاء الوطن.

✓ تم توظيف أداة الملاحظة من خلال الزيارات التي أجريت إلى عدد من مكتبات جامعات الوطن إلى جانب أداتي الاستبيان والمقابلة.

ج) موقع إشكالية البحث الحالي بين الدراسات السابقة:

يمكن حصر وجه التدخل لهذه الدراسة ضمن كل الدراسات السابقة بالتطرق إلى جوانب عديدة تم إغفالها عند تناول متغير أداء المكتبة وذلك من خلال معالجة موضوع

الأداء الكلي للمكتبة والذي يمثل محصلة الأداءات الفردية والجماعية للعاملين في المكتبة وإبراز أهم معالمه ومحدداته وكذا مؤشرات قياسه والوقوف على أهم الخصوصيات المرتبطة بأداء المكتبات الجامعية في الجزائر مع الكشف عن أهم المتغيرات المؤثرة فيه، بما يُفضي إلى محاولة لضبط مجموعة من الآليات المرتبطة بتطوير جودة الأداء وتميزه لإضفاء مزيد من الحركية على هذا الأداء وجعله يتماشى مع المستجدات والتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمكتبة بما يكفل تحقيق أهدافها والإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، وذلك وفق ما تقتضيه متطلبات انفتاح المكتبات لمحاكاة النماذج العالمية الرائدة مع مواكبة التحديات التي تفرضها العولمة والتكنولوجيا لضمان البقاء والنمو، ومحاولة تكييف هذه الآليات بما يتلاءم مع واقع ومتطلبات بيئة عمل المكتبات الجامعية الجزائرية كدعامة ضمن مسار تطوير النظام الوطني للمعلومات وتفعيله.

13) المقاربة النظرية المستخدمة:

إن أي دراسة علمية يجب أن تستند إلى نظرية تشكل خلفية للتحليل، وتعتبر إطاراً يمكن الباحث من تصور ملائم لتفسير الظواهر والعنصر المكونة لها. استند البحث إلى توظيف المقاربة الوظيفية البنائية والتي تمثل توجهاً في العهد القديم والعصر الحديث، وأن لها أصولاً في كتابات الفلاسفة وأوائل المفكرين أمثال "أفلاطون وابن خلدون"، كما برزت حديثاً في كتابات "تالكوت بارسونز" 1949-1951 وآخرون، الأمر الذي يدل على أن هذه المقاربة لا ترجع إلى جهود وأعمال تخص مفكراً بحد ذاته، وإنما لها مرتكزات ترجع إلى إسهامات فكرية وتاريخية واجتماعية عبر مر العصور.⁽¹⁾

نشأت أفكار النظرية البنائية الوظيفية من آراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين، وخاصة الموجودين في المجتمعات الغربية الرأسمالية، والذين غالباً ما استندوا في تحليلهم إلى أهمية الهياكل والمؤسسات الاجتماعية. والدور الوظيفي في توجيههم للحفاظ على النظام العام والاستمرارية أثناء عمليات التطوير والتحديث، ممثلة بأفكار

(1) محمد غربي، إبراهيم قلاويز. «النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير ظاهرة الاجتماعية». مجلة التمكين الاجتماعي [على الخط]. مج. 04، ع. 04، 2016. ص. 183. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/475/4/4/70530> (اطلع عليه بتاريخ: 2016/11/12).

الرواد الاجتماعيين الغربيين مثل "أوجست كونت" و"إميل دوركايم" و"هربرت سبتسر"، بالإضافة إلى تبني آراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل "نالكوت بارسونز" و"روبرت ميرتون" إلى أسلاف الجيل الثاني من علماء الاجتماع الرأسماليين، والذين استمرت آرائهم حتى نهاية القرن التاسع عشر. (1)

في هذا الإطار، من الواضح أن النظرية ليست نتيجة جهود عالم معين، ولكن نتاج جهود العديد من المفكرين في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الاجتماعية لوضع الركائز الأساسية لهذا الاتجاه. وحري بنا أيضاً في هذا المقام، أن نشير إلى هذه المقاربة في علم الاجتماع لم تبدأ من فراغ، بل كانت استجابة للعديد من المحفزات، بعضها جاء من التراث العلمي الذي سبقها، سواء من الإنسان أو الطبيعة والظواهر المصاحبة لها. وجاء البعض الآخر لأسباب ايديولوجية وعملية شكلت بعض الظروف حول رواد هذا الاتجاه والباحثين الذين ساهموا فيه. (2)

وعلى العموم، يمكن الإشارة إلى أربعة منظورات اجتماعية تتعلق بالمقاربة الهيكلية الوظيفية: (3)

- تمثل أفضل تصور لاعتبار المجتمع كنظام لمجموعة أجزاء مترابطة.
- إن حالة التوازن الديناميكي هي الاتجاه الطبيعي الذي يميل المجتمع نحوه.
- يستمد المجتمع استقراره من مجموعة الأنشطة المتكررة فيه.
- تسهم بعض الأنشطة المتكررة في استمرارية وجود المجتمع.

ترتكز النظرية الهيكلية الوظيفية على فرضين: (4)

الفرض الأول: يقوم على "المعرفة"، حيث لا يتم اكتساب المعرفة بأسلوب سلبي، بل يتم

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان. *سيكولوجيا الإتصال والإعلام: النشأة والتطور والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية*. الجزائر: دار المعرفة الجامعية، 2005. ص. 146-147.

(2) نبيل حميدشة. «البنائية الوظيفية ودراسة الواقع والمكانة». *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*. مج. 04، ع. 01، 2010. ص. 134.

(3) مصطفى يوسف كافي وآخرون. *نظريات الإتصال الإعلام الجماهيري*. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2016. ص. 196.

(4) عايش محمود زيتون. *النظرية البنائية و استراتيجيات تدريس العلوم*. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007. ص. 37.

اكتسابها من خلال هيكلتها من طرف الشخص المتعلم، وعن طريق سلوكه وتفاعله مع المحيط وامتلاكه للمهارات المختلفة.

الفرض الثاني: يقوم على "وظيفة" المعرفة، والتي تشمل إمكانية التأقلم مع المهارات المكتسبة ومدى صلاحيتها للشخص المتعلم وليس عن طريق تطابقها مع الواقع.

وانطلاقاً من حاجة المكتبات بشكل متزايد إلى تطوير أدائها لمواجهة التغيرات المستقبلية والمحتملة في متطلبات المستفيدين، فإننا ارتأينا جدوى توظيف المقاربة الوظيفية البنائية في تحليل عناصر متغير أداء المكتبات الجامعية ومؤشرات قياسه مع توظيف متعدد الأبعاد لمداخل إدارية حديثة تسمح بالتغيير والتطوير في مستوى الأساليب الإدارية المنتهجة بمكتباتنا الجامعية مما سيفضي إلى بناء وتحديد مجموعة آليات ذات صلة بالأداء الوظيفي أو الأداء الشامل للمكتبة، وعند هذا المستوى، يبقى على المكتبة العمل على التوظيف الفعلي لهذه الآليات للإنتقال بأدائها إلى مستويات أفضل.

14) المفاهيم والتعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

– الأداء:

مستوى نجاعة المكتبة في عرض خدماتها ومستوى الكفاءة في ترشيد استخدام الموارد المخصصة لعرض هذه الخدمات، ويعتمد في تفسيره على مؤشرات تعكس أداءات المكتبة المحققة ومدى قدرتها على الاستجابة لتغيرات البيئة.

– الأداء الوظيفي في المكتبة:

تفاعل سلوك الموظف في المكتبة مع حصيلة هذا السلوك (الأداء) لتنفيذ المهام الموكلة إليه وفق متطلبات الوظيفة ضمن نطاق تحقيق الأهداف المسطرة للمكتبة.

– إدارة الأداء:

نظام متكامل يحدد المستوى المطلوب لكفاءة الأداء، ثم يقيس المستوى الفعلي لأداء المكتبة، ليتم بعدها تحديد الفجوة بين المستويين، ثم ينتقل إلى تصميم أدوات لسد الفجوة من خلال تطوير كفاءة الأداء الفعلي للوصول للمستوى المستهدف. إنها طريقة تسمح

للمديرين من التأكد من أن أنشطة الموظفين ونتائج أدائهم متوافقة مع أهداف المكتبة.

- أسلوب الأداء المتوازن:

نسق إداري مصمم لمساعدة المكتبات على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الإستراتيجية المترابطة، في شكل خطة عمل، بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن. تضمن هذه الطريقة مراقبة المكتبة للأنشطة الداخلية ونتائج العمل الخارجية، مما سيساعد على تحسين كفاءة النتائج الإجمالية للمكتبة.

- بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

آلية استراتيجية تهدف إلى توجيه المكتبة نحو التركيز على استراتيجيات العمل لتحقيق أهدافها الرئيسية، والتي تتحقق عبر ترجمة الإستراتيجيات إلى أهداف واضحة ومقاييس قابلة للمتابعة.

- تطوير الأداء:

هو ابتكار وإدخال تحديثات جديدة في الأداء لم تكن موجودة سابقاً، وذلك من أجل كسب رضا المستفيدين والتفوق على المنافسين، أي أن التطوير لا يهتم بعيوب الأداء، بل هو محاولة للوصول إلى مستويات في الأداء أرقى وأفضل رغم أن الأداء الحالي ليست معيبة ولا تشوبها نقائص.

- تفعيل (activer):

"مصدر: (فَعَّلَ)، يُفَعِّلُ، تَفَعَّلًا، فهو مَفَعَّلٌ.

تفعيل الأمر، جعله فاعلاً واقعاً. فَعَّلَ الأمر: أي نَشَّطه، قَوَّاه ونَفَّذَه".⁽¹⁾

إجرائياً: يُقصد بها الأخذ بالشيء أو الأمر، توظيفه مع إدخاله حيز التنفيذ على مستوى المكتبات الجامعية محل الدراسة.

(1) معجم المعاني الجامع: معجم عربي-عربي [على الخط]. متاح على الرابط:

<<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>> (اطلع عليه بتاريخ: 2016/06/21).

– رؤية المكتبة (Vision de la bibliothèque):

نظرة استشرافية لإدارة المكتبة والعاملين فيها، وتمثل مصدراً للشعور بالولاء والانتماء المشترك للمكتبة ضمن رؤية إنسانية مستقبلية وجماعية تُبلور وتُنظّم عمل الجميع باتجاه الهدف الذي تتركز نحوه كل الجهود والأنشطة.

– الفعالية (L'efficacité):

إمكانية تجسيد الأهداف المحددة، مهما كانت الموارد المخصصة لذلك.

– القيادة الإدارية بالمكتبات:

قدرة المسؤول الإداري في المكتبة على رؤية المستقبل مع قدرته في التأثير والإقناع لتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتحفيزهم للعمل على تحقيق أهداف المكتبة، عن طريق اعتماد سلطة التأثير الشخصية بشكل أساسي وسلطة المنصب الرسمي بشكل ثانوي.

– الكفاءة (L'efficience):

مستوى الرشادة في استغلال الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة من أجل تجسيد الأهداف المحددة.

– لوحة القيادة:

آلية تساعد على اتخاذ القرار، تسعى إلى التنسيق بين الأهداف التشغيلية لخطة العمل والأهداف الإستراتيجية للمكتبة، هي أداة مهمة لقائد المكتبة، تسمح بتجاوز مختلف القيود والاضطرابات التي قد تواجه أنشطة المكتبة، أين تظهر حاجة المكتبة إلى معلومات موثوقة (Fiables) وتفاعلية.

– المؤشر:

مقياس غير مباشر وغير حصري لبعض جوانب الأداء، وهو دليل يبين مستوى تحقيق الأهداف.

– مؤشر الأداء:

تعبير ذو طبيعة كمية أو كيفية يكون في هيئة (أعداد، رموز أو ألفاظ)، يسمح بوصف

فعالية الأداء المحقق بالمكتبة انطلاقاً من إحصائيات أو مجموعة بيانات تتعلق بها.

– المكتبة الجامعية:

تنظيم عمومي ذو صفة علمية، ثقافية وأكاديمية، يتم إنشاؤها وتمويلها من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإشراف من إدارة الجامعة، تهدف لخدمة المجتمع الأكاديمي (طلبة، أساتذة باحثين وموظفي الجامعة) ومساعدتهم في الحصول على المعلومات وفق ما يتماشى مع رسالة الجامعة ودعم المقررات الأكاديمية لتحقيق أهداف التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تأخذ المكتبة الجامعية أحد الأشكال: مكتبة مركزية، مكتبة كلية، مكتبة معهد أو قسم.⁽¹⁾

(1) أبوبكر صيتي. توظيف مدخل الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية: حالة مكتبات جامعة سعد دحلب-البلدية. مذكرة ماجستير: علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: جامعة الجزائر2، 2012. ص. 55.

الفصل الثاني

أساسيات حول مفهوم الأداء وإدارة الأداء

تمهيد:

إن الإمكانيات البشرية ضمن أي منظمة تمثل عنصراً حركياً لأنه ينعكس على كل نواحي نشاط الإنتاج، فالقرارات التي تتخذها والأنشطة المنجزة من قبلها تمثل الركيزة ضمن ضبط نوعية الإنتاج ومقداره وتكلفته. فإنه العامل الرئيس لرقى المنظمة وتقدمها، ذلك أن نجاعة الأداء لا تتجسد إلا من خلاله. ولأن العنصر البشري العامل المنشط لباقي العناصر الداخلية للمنظمة، فإن تفوق هذه المنظمة لا يتم إلا من خلال أنشطة هذا العنصر البشري نحو تجسيد الأهداف التي تم تسطيرها. إذ أظهرت المنظمات بمختلف مستوياتها وتباين صفاتها القانونية حرصاً نحو موضوع نجاعة الأداء المرتبط بها سواءً على المستوى الكلي أو على المستوى الوظيفي، والقيام على تسييره حسب المناهج التسييرية المعاصرة.

لهذا، وجب التعرف على ماهية نجاعة الأداء ومكوناتها والمفاهيم المرتبطة بها، وهو ما ستم دراسته خلال هذا الفصل، بدءاً من تناول المفاهيم الرئيسة للانحياز، إدارة نجاعة الأداء، ثم التفصيل في الاصطلاحات والمفاهيم ذات العلاقة مع نجاعة الأداء.

المبحث الأول : أساسيات حول معنى نجاعة الأداء

سيعالج هذا المبحث معنى اصطلاح نجاعة الأداء ضمن المنظمة، ثم تناول المفاهيم المتقاربة والمتداخلة مع معنى نجاعة الأداء ممثلة ضمن مؤشرات التفوق، ثم نأتي بعد ذلك على أهم العناصر الفاعلة في نجاعة الأداء.

المطلب الأول: معنى نجاعة الأداء

تم توظيف اصطلاح نجاعة الأداء على صعيد رحب ضمن مجال الأعمال، ويعتبر معنئاً محورياً لدى المنظمات لأنه يمثل الظاهرة الشاملة لمختلف شعب وميادين العلوم الإدارية، ولهذا نلاحظ اصطلاح نجاعة الأداء يتطابق مع ألفاظ عديدة لأنه يجوز معاني وشروحات رحبة، ويظل معنى نجاعة الأداء مبهماً بدرجة توظيفه ضمن العديد من الميادين السياسية، اجتماعية وإدارية في حين نلاحظ له أبعاداً متنوعة ومعاني عديدة مماثلة له ضمن مجال الممارسة وسنحاول ضمن هذا العنصر ضبط تعريف اصطلاح نجاعة الأداء.

أولاً: تعريف نجاعة الأداء في المنظمة (الأداء الكلي)

منشأ اصطلاح نجاعة الأداء لاتيبي "Performance" فاللغة الإنجليزية أتاحت له مدلولاً دقيقاً وجلياً (To Performe) بمعنى القيام بعمل أو إعداد نشاط أو تأدية مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساهم في الوصول إلى الأهداف التي تم تسطيرها مسبقاً.⁽¹⁾ وحرري بنا التنويه إلى التعريفات المقدمة لاصطلاح نجاعة الأداء، إلى أن العديد من الأكاديميين على إثر بحوثهم لمعنى نجاعة الأداء لم يتوصلو إلى إجماع حول معنى دقيق للانجاز، ولا تزال الاهتمامات قائمة ضمن مناقشة نجاعة الأداء كاصطلاح فني، لتنوع توجهات الأكاديميين ضمن بحثهم نظراً لتباين أفكارهم والأهداف التي يطمح كل واحد منهم في الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الشق الكمي وبهذا أدوات تحليله أغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الشق التنظيمي له حيث لا يتوقف لدى التعبير عن نجاعة الأداء أو شرحه كنسب وأرقام.

يعتبر الباحث "لورينو" أن نجاعة الأداء هي الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (CI)، وتمثل مصاريف متباينة الأنشطة، فبعض الوحدات تعتبر مراكز تكلفة، لأنها مستهلكة للإمكانات وتساهم ضمن نجاعة الأداء الكلي من خلال مصاريفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وتمثل ضمن نفس الوقت مستهلكة للإمكانات ومصدر عوائد وتساهم بهامش ضمن نجاعة الأداء الكلي للمنظمة.

نجاعة الأداء الكلي للمنظمة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة

أي أن نجاعة الأداء هي تعظيم الدالة: $Max [V - \sum (CI)]$ ، بمعنى آخر هي درجة إسهام الأنشطة ضمن خلق القيمة⁽²⁾ ويلخص كل من الباحثين "كاربا ميندوزا & بيير بيسكو" معنى نجاعة الأداء ضمن المنظمة في بعدين:⁽³⁾

1) كل ما من شأنه تحسين الشئ: قيمة-تكلفة.

⁽¹⁾ علي عبد الله. أثر البيعة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير. جامعة الجزائر: 1999. ص. 5.

⁽²⁾ Philippe Lorino. *Compte et récits de la performance: essai sur le pilotage de l'entreprise*. Paris: Ed. d'organisations, 1996. pp. 47-48.

⁽³⁾ Pierre-Laurent Bescos, Carla Mendoza. *le management de performance*. Paris: Ed. comptables Malesherbes, 1994. P. 219.

(2) كل ما من شأنه تجسيد الوصول للأهداف الاستراتيجية.

ونلاحظ حسب رأي الكاتبين أنه ليس من الضروري أن نسمي إنجازاً ما يساهم ضمن خفض التكلفة أو تعظيم القيمة كل على حدى.

ونلاحظ هذا التعريف يركز إلى مفاهيم القيمة، التكلفة واستراتيجية المنظمة. أي تعظيم القيمة لدى الزبائن مع التوظيف الأمثل للإمكانات لغرض تجسيد الأهداف الإستراتيجية التي تم تسطيرها. ومنه نلاحظ أن دراسة موضوع نجاعة الأداء يستند على مناقشة القيمة.⁽¹⁾

أما "ريشار سوانسون" فيعرف نجاعة الأداء ضمن المنظمة أنه: "النواتج ذات القيمة التي يصنعها التنظيم على شكل سلع أو خدمات".⁽²⁾

ونجد من خلال التعريفات الآتية الذكر أنهم يتفقون حول أن نجاعة الأداء هي تعظيم لقيمة المنتجات أو نواتج التنظيم، أي الحرص على الأدوات الجوهرية لخلق القيمة لدى الزبون.

ويقصد بمعنى نجاعة الأداء "النواتج أو الأهداف التي يطمح التنظيم لتجسيدها، وهي معنى يترجم كلاً من الأهداف والأدوات اللازمة لتجسيدها، أي معنى يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تطمح المنظمة إلى تجسيدها".⁽³⁾

من الممكن أن نتفق مع هذا التعريف ضمن اعتبار نجاعة الأداء نواتج التنظيم من خلال توظيف الأدوات اللازمة كمدخلات التنظيم من جهة، ومن الممكن التعبير عنه بالأهداف المنجزة من جهة أخرى بدلاً من الأهداف التي يطمح التنظيم لتجسيدها كما جاء ضمن التعريف.

وهو ما يدعمه الباحثين "ساير & فريسلي" أن "تجسيد الأهداف التنظيمية مهما تباينت ومهما كانت طبيعتها، فهو يعكس المحصلات ضمن توجه مباشر، ويعكس العمل بالمعنى الواسع للنشاط المفضي إلى المحصلات"⁽⁴⁾. وهنا يوضح الباحثان جانبيين رئيسيين للإنجاز:

1) أنه المحصلات (الممثلة في الوصول للأهداف المسطرة)؛

⁽¹⁾ Abdelhai KADIRI. *Essai de réflexion théorique et pratique sur la performance individuelle: cas de (CERIST)*. Mémoire de magistère: Sciences économiques. Alger: Université d'Alger, 1999. P.13.

⁽²⁾ درة عبد البارى إبراهيم. *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003. ص. 15.

⁽³⁾ عابدة خطاب. *التخطيط الإستراتيجي*. القاهرة: دار الفكر العربي، 1989. ص. 35.

⁽⁴⁾ Anne-Marie Fericelli, Bruno Sire. *Performance et Ressources Humaines*. Paris: Ed. Economica, 1996. P. 20.

(2) أنه العمل (المتمثل في الأنشطة الهادفة إلى تجسيد المحصلات).

يعتبر كل من "ميلر & بروملي" أن نجاعة الأداء هي ترجمة لنسق توظيف المنظمة للإمكانات المادية والبشرية واستثمارها بنجاعة وفاعلية بالصورة التي تجعلها قادرة نحو تجسيد أهدافها.⁽¹⁾ ويأتي هنا التأكيد على التوليفة (نجاعة، فاعلية) لشرح معنى نجاعة الأداء من زاويتين:

(1) فاعلية التنظيم لغرض تجسيد الأهداف المسطرة؛

(2) النجاعة ضمن توظيف الإمكانيات المتوفرة بشكل صحيح.

وباعتبار معنى النجاعة والفاعلية من مؤشرات التفوق فمن الممكن الاستنتاج أن نجاعة الأداء لا يعبر عنها من خلال الإنجاز ولكن من خلال علاقته بمؤشرات التفوق، وهو ما أقره التعريف الآتي للإنجاز بأنه "تعظيم النواتج ضمن شرط خفض المصاريف"⁽²⁾

في حين أن التعريفات الآتية الذكر لم تركز على نشاط المنظمة في إطار بيئة متقلبة ومحيط تنافسي مما يحتم عليها التأقلم معها والتجاوب مع مقتضيات المحيط لغرض الرقي والاستدامة وهو ما سيأتي التأكيد عليه ضمن التعريفات التالية:

حسب رؤية مدرسة الأنساق يشير مصطلح نجاعة الأداء إلى "إمكانية المنظمة على التأقلم مع المحيط والإتزان وتجسيد الروح المعنوية المرتفعة للموظفين وجودة استثمار الإمكانيات المتوفرة"⁽³⁾.

ف نجد أن هذا التعريف يضع مصطلح نجاعة الأداء في إطار مدمج يتيح عرض تصور واضح أمام إدارة المنظمة وهذا بأخذ العناصر الفاعلة في نجاعة الأداء والمتمثلة في علاقة المنظمة بالمحيط، الروح المعنوية للموظفين، درجة إتزان المنظمة وقدرتها نحو التأقلم مع بيئتها ضمن ضوء القيام بالاستثمار الجيد للإمكانات المتوفرة. واتساقاً مع قواعد مدرسة الأنساق نجد أن هذا التعريف يقدم رؤية متكاملة للإنجاز لأخذه بعين الاعتبار عناصر المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة.

وضمن نفس الإطار نورد تعريف "بيتر دراكر" للإنجاز بأنه "إمكانية المنظمة على الإستدامة،

(1) فلاح حسن عداي الحسيني. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة. ط. 2. الأردن: دار وائل النشر، 2006. ص. 231.

(2) الشيخ الداوي. نحو تسيير استراتيجي فعال بالنجاعة. أطروحة ماجستير: علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر، 1999. ص. 9.

(3) الصالح جيلح. أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال. مذكرة ماجستير: إدارة الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر، 2006. ص. 127.

محققة المساواة بين رضى حاملي الأسهم والموظفين".⁽¹⁾

نلاحظ ضمن هذا التعريف إحالة جلية إلى حتمية مواصلة الرقي لغرض الاستدامة وهو توجه استراتيجي، في حين أنه يدعم من جهة أخرى أهداف المحيط الداخلي من خلال رضا الفاعلين الداخليين للمنظمة: مساهمين، موظفين.

وعلى إثر التعريفات الآتية الذكر مع الأخذ ضمن الاعتبار بأن نجاعة الأداء هو معنى متقلب الأبعاد نستطيع أن نعرفه وفق ما يأتي:

نموذج شامل لشرح محصلات التنظيم عن طريق مؤشرات التفوق وهو يترجم إمكانية مواصلة المنظمة في التأقلم مع المحيط لغرض الاستدامة والرقي.

إذن فإنه يمثل نموذجاً شاملاً لميادين متعددة:

- محصلات نجاعة الأداء المرتبطة بالزبائن؛

- محصلات نجاعة الأداء المرتبطة بالنواحي المالية والتسويقية؛

- محصلات نجاعة الأداء الخاصة بالإمكانات البشرية؛

- محصلات انجاز مستويات النجاعة والفاعلية في المنظمة.

وتمثل محصلات التنظيم سلسلة تضافرات لأنشطة المنظمة مع مكونات المحيط الداخلي والخارجي.

نلاحظ مؤشرات التفوق الأكثر شيوعاً تمثل: النجاعة - الفاعلية - المردودية - النوعية.

ويبرز انجاز المنظمة ضمن قدرتها نحو التأقلم مع المحيط عن طريق الحرص على انتهاج مقاربة

المرونة التنظيمية وهذا لغرض التجاوب مع مقتضيات المحيط الداخلي والخارجي لضمان مواصلة

الاستدامة في ظل المنافسة. إلا أن التعريف يؤكد على حتمية رقي المنظمة كشرط رئيسي لفاعلية انجاز

المنظمة من خلال الوصول للأهداف الإستراتيجية.

إن التحليل الثابت للانجاز يمثل المحصلات، أما التحليل الحركي له فيشكل العمل، ويعكس الفعل

الذي يفضي إلى التفوق.

ثانياً: تعريف انجاز الفرد (الأداء الجزئي)

اختلفت التعريفات حول ضبط معنى انجاز الموظف ضمن المنظمة وهذا بحسب التحليل لهذا

⁽¹⁾ Peter F. Drucker; Jacques Fontaine (Trad.). *L'avenir du management Selon Drucker*. Paris: Ed. Village Mondial, 1999. P. 73.

المعنى، فإن كان ثابتاً فيمثل نجاعة الأداء الوظيفي سلسلة المساهمات والأداءات المنجزة للاضطلاع بالواجبات المسندة إليه، أما إن كان التحليل حركياً فيمثل الأعمال والواجبات التي ينجزها الموظف لتأدية وظيفته، ونورد من بين التعريفات ما يأتي:

يتمحور إنجاز الموظف ضمن "قيامه بالأعمال والواجبات المتعددة التي تتكون منها وظيفته"⁽¹⁾. نلاحظ أن هذا التعريف حصر إنجاز الموظف ضمن مجرد نشاط إنجاز الواجبات المكوّنة للوظيفة.

ويعرّف أيضاً أنه "تصرف الموظفين ضمن المنظمة لإنجاز الأنشطة بشكل صحيح"⁽²⁾. ونلاحظ من هذا التعريف الحرص على التصرف الكفء للموظف ضمن المنظمة.

وتعبر نجاعة الأداء عن التصرف الذي يوزن به إمكانية الموظف نحو المساهمة ضمن تجسيد أهداف المنظمة⁽³⁾. ويفهم من هذا التعريف أن كل التصرفات التي تخرج عن إطار أهداف المنظمة حتى وإن كانت لغرض تلبية متطلبات الموظف لتجسيد طموحاته فلا تمثل إنجازاً؟ وللإجابة عن التساؤل نورد التعريف الآتي لمعنى نجاعة الأداء: وهو درجة تنفيذ أداء الواجبات المكوّنة لوظيفة الموظف، وهي تعكس الطريقة التي ينجز بها الموظف مقتضيات العمل.⁽⁴⁾

وأن نجاعة الأداء يشير بشكل عام إلى تصرف جلي مع تأدية هذا التصرف،⁽⁵⁾ والذي سيمثل أداءً.

نلاحظ هنا أن نجاعة الأداء يجسد الأداءات المنجزة ضمن إطار مقتضيات العمل. حيث نلاحظ أن معنى نجاعة الأداء يمثل تصرفات للموظف من جهة، ويمثل أداءاته من جهة أخرى. وعلى

(1) أحمد صقر عاشور. *إدارة القوى العاملة*. بيروت: دار النهضة العربية، 1983. ص. 10.

(2) سليمان حنفي محمود. *السلوك التنظيمي والأداء*. [ن.م.]: دار الجامعة المصرية، 1975. ص. 14.

(3) سناء عبد الكريم الخناق. «مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية». *في*: جامعة ورقلة. الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، ورقلة. [د.م.]: [د.ن.], [د.ت.]. ص. 35.

(4) راوية حسن. *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000. ص. 215.

(5) Boumediène ROUANE. *L'évaluation de la performance des salariés: cas Société Industrielle Algérienne des Télécommunications*. Thèse de magistère: Sciences Economiques et de Gestion. Tlemcen: Université Abou-bakr BELKAÏD, 2006. P. 111.

هذا المنطلق شدد "توماس جلبرت" * على حتمية التفريق بين التصرف والإنجاز ونجاعة الأداء. وتم اعتبار نجاعة الأداء أنه حصيلة التضافر بين التصرف والإنجاز. (1) هذا لأن التصرف هو ما يقوم به الموظفون من المهام ضمن المنظمة التي يشتغلون بها، وعرف "ديل برثور" ** التصرف أنه التضافر بين الموظف وبيئته.

أما الأداء فهو باقي الأثر والمحصلات بعد أن يتوقف الموظفون عن الشغل، أي أنه محصل أو ناتج، أو إنه النواتج الإيجابية التي يطمح مدير المنظمة أن تتجسد تبعاً لتصرف الموظفين، إذاً فهو حصيلة التصرف وعليه يتجه العديد من الأكاديميين إلى اعتبار نجاعة الأداء هي الأداء، آخذين بالتعريف الذي قدمه (F.W.Nickolas) بأن نجاعة الأداء هو محصلة التصرف. (2)

ويمثل نجاعة الأداء معنىً رحباً يشتمل على الكثير من التصورات المرتبطة بالتفوق والإخفاق، النجاعة والفاعلية، المخطط والحقيقي، الكمي والكيفي وغيرها من المكونات المرتبطة به. (3) وبعد عرض التعريفات الآتية الذكر نستطيع أن نورد التعريف التالي لمعنى انجاز الموظف ضمن المنظمة بأنه: تضافر تصرف الموظف مع حصيلة هذا التصرف (الإنجاز) لتأدية الواجبات المسندة إليه حسب مقتضيات الوظيفة ضمن إطار تجسيد أهداف المنظمة.

فمن الممكن أن يكون تصرف الموظف جلياً ويأخذ صورة تصرفات جلية أو جهد جسماني يشير إلى الطاقة المنجزة، ومن الممكن أن يكون تصرفاً كامناً مخفياً وغير ملموس ذو طابع عقلي، ومن هذا المنطلق يوزن انجاز الموظف ضمن المنظمة على ركيزة المحصلات المنجزة بتوظيف مؤشرات التفوق، ذلك أن توفر النجاعة والفاعلية ضمن آني واحد فإنه من الممكن وصف نجاعة الأداء بالمنتج وأن المردودية مرتفعة، إلا أنه لا يمكن تصور معنى المردودية بمعزل عن النوعية وتمثل المؤشرات المتفق عليها ضمن تقييم نجاعة الأداء وهو ما سيتم التطرق إليه ضمن العنصر الموالي.

* صاحب نموذج هندسة السلوك وأحد رواد حركة تكنولوجيا الأداء البشري، ومن بين مؤسسي الجمعية الدولية لتحسين الأداء.

(1) درة عبد الباري إبراهيم. مرجع سابق، ص. 62.

** أستاذ علم نفس بجامعة غرب ميتشجان في كلانوما بالولايات المتحدة، له إسهامات كبيرة في تطبيق مبادئ علم النفس في تحسين الأداء.

(2) نفس المرجع، ص 15.

(3) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الأردن: دار وائل للنشر، 2007. ص. 478.

المطلب الثاني: مؤشرات التفوق ونجاعة الأداء

سيتم التطرق ضمن هذا العنصر إلى مؤشرات التفوق الأكثر شيوعاً ضمن تقييم نجاعة الأداء وتمثل: النجاعة، الفاعلية، المردودية والنوعية. وقبل تناول معنى النجاعة والفاعلية سنحاول تسليط الضوء على تطور كلا المعنيين ضمن الفكر الإداري.

أولاً: تطور معنى النجاعة والفاعلية في الفكر الإداري

سيتم تناول تطور المعنيين لدى كل من: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، مدرسة اتخاذ القرارات، مدرسة الأنساق، ثم بخصوص نظرية الاحتمالات أو المواقف.

1) المدرسة الكلاسيكية:

انصب حرص منظري المدرسة الكلاسيكية على مقياس النجاعة ولم يتطرقوا لمقياس الفاعلية، وربما كان مرجع ذلك إلى إيمانهم بأن حرص المنظمة بتجسيد النجاعة يفضي بدوره إلى تجسيد الفاعلية بشكل آلي.

اهتمت كل حركات المدرسة (الإدارة العلمية، التسيير الإداري، البيروقراطية) على مكونات المنظمة ذات العلاقة بأهدافها، وعليه يتمحور هيكل المنظمة ونسق العمل فيها حول الأسلوب الذي من الممكن أن ينجز أعلى حد من النجاعة، وباعتبار المنظمة نسقاً مغلقاً فإنهم وجهوا معظم حرصهم نحو مسعى معرفة مبادئ أو أنظمة تنظم نجاعة الأداء الداخلي للمنظمة.

ونلاحظ أن أفكار "ماكس فيبر" وأفكار رواد حركة الإدارة وبعض أفكار الإدارة العلمية تظهر متقاربة كثيراً، حيث اهتموا كلهم بمكانة النجاعة وصيروها غاية في حد ذاتها وليست وسيلة، وأبرزوا مكانة التخصص وتقسيم المهام وتحديد المسؤوليات وجودة انتقاء الموظفين وتوفير الخبرة والمهارة ضمن تجسيد نجاعة المنظمة، وفلسفة التحليل (المنطقي العقلاني) تجعلهم يعتبرون الفرد كآلة خالية من كل الاعتبارات الإنسانية.⁽¹⁾

2) مدرسة العلاقات الإنسانية:

على عكس رؤية المدرسة الكلاسيكية للإنسان فإن السلوكيين يعتبرون الإنسان أنه (كائن

(1) سمير أسعد مرشد. «مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة». مجلة جامعة الملك عبد العزيز:

الاقتصاد والادارة. 1988، مج.1، ع. 1. ص. 206.

اجتماعي)، حيث نلاحظ أن مدرسة العلاقات الإنسانية أشارت إلى حتمية الإعتناء بفاعلية المنظمة وليس الحرص على النجاعة الاقتصادية فقط وفق ما هو معمول به لدى المدرسة الكلاسيكية. حيث توصل "إلتون مايو" وزميله "فريتز روليسبرجر" ضمن دراسة للعلاقة بين المردودية من جهة، والمكونات المادية والجهد من جهة أخرى، حيث تفاجئا بعد معرفة أن العناصر النفسية والاجتماعية تمثل الفاعل الأساسي على المردودية وليس الهيكل الرسمي للتنظيم أو عملياته. وأوضحت بحوث أجريت بعد ذلك مكانة فرق العمل والتنظيم غير الرسمي ضمن مسار ضبط حد الإنتاج، ونوهت إلى حتمية الإعتناء بالموظفين من حيث شعورهم والإعتناء بالعلاقات المتبادلة بين الموظفين ورؤسائهم وزملائهم، لمعرفة روح العمل الجماعي وتحفيزهم نحو المشاركة ضمن القرارات، إذ إنه من خلال هذه العناصر من الممكن تعظيم المردودية وبهذا تعظيم حظوظ تجسيد النجاعة والفاعلية.

ونلاحظ "برنارد شيبستر" أحد أوائل المنظرين في الإدارة، فرق بين النجاعة والفاعلية: فالفاعلية حسبه تقتزن بالتفوق ضمن إيجاد التآزر بين موظفي المنظمة، مما يفضي إلى تجسيد المنظمة لأهدافها. أما النجاعة فتمثل درجة تلبية المنظمة لدوافع موظفيها واشباعها لمتطلباتهم المادية والمعنوية، وبهذا فإن درجة مساهمتهم ضمن الأنشطة الجماعية اللازمة لتجسيد الأهداف، تتأثر بتلبية أو عدم تلبية هذه الدوافع الشخصية لكل فرد منهم.

ويمثل تعريف "برنارد" للنجاعة التوجه السلوكي لتعريفها الحالي، إن نيل رضا الموظفين يشكل نقطة الإعتناء لدى منظري الإدارة من السلوكيين، لهذا نلاحظهم يؤكدون على النواحي النفسية والاجتماعية ضمن المنظمة، وجعل البيئة التنظيمية أكثر إنسانية. ويتم هذا بتوظيف طرق نفسية واجتماعية من بينها منهج التطوير التنظيمي وهو فلسفة التوجه السلوكي ضمن نهج الإدارة، والذي يفضي اتباعه إلى تعظيم حظوظ تجسيد الفاعلية للمنظمة.

وبهذا ندرك من توجه السلوكيين أن توفر الرضى الوظيفي يفضي نحو تفوق المنظمة وتجسيدها للفاعلية المطلوبة.⁽¹⁾

3) مدرسة اتخاذ القرارات:

يعتبر "سايمون هربرت" أن النجاعة تمثل المقياس الرئيس للحكم على القرارات ضمن المنظمة،

(1) سمير أسعد مرشد. مرجع سابق، ص ص. 215-217. بتصرف

وأنها المقياس الرئيس الذي يجب وفق منطلقه أن يتحدد الانتقاء من بين الخيارات في الإدارة، وأن الإدارة الجيدة تمثل تلك التي تطمح للبلوغ للحد الأقصى للنجاعة وفي ظل الأوضاع الراهنة. وحسب وجهة سايمون يقتضي مقياس النجاعة عندما يواجه صانع القرارات خيارين بنفس التكلفة أن ينتقي الخيار الذي يفضي إلى تجسيد مقدار أعلى من أهداف المنظمة، أما ضمن حالة وجود خيارين يفضيان إلى تجسيد نفس المقدار من الأهداف، فإنه ينتقي الخيار الأدنى تكلفة.⁽¹⁾

غير إنه على عكس "سايمون" الذي يطالب صانعي القرارات ضمن المنظمة للعمل كثيراً لتبني مقياس "الرشادة الاقتصادية" التي تفضي إلى تجسيد نجاعة المنظمة، فإن "تشارلز ليندلوم" يعرض نموذجاً لصنع القرارات، يطمح فيه صانعوا القرار إلى إصدار سلسلة من القرارات المتواصلة تدريجياً والتي تستند على النواحي السياسية لا الاقتصادية للقرار. فالقرار الجيد حسب وجهته هو ذلك القرار الذي ينال موافقة معظم المعنيين بهذا القرار على إثر توظيف نهج التفاوض والإقناع، ولا يعني ذلك بالضرورة أنه القرار الأصوب أو القرار الذي يفضي لأعلى مقدار من النجاعة.⁽²⁾

4) مدرسة الأنساق:

يعتبر أتباع مدرسة الأنساق إلى المنظمة أنها نسق مفتوح يتمتع بصفة مبدأ "تساوي النهايات"، مما يعني أنه بمقدور المنظمة أن تحقق نفس المحصلات وتصل لنفس الغايات النهائية من مواضع انطلاق متباينة ضمن وضعيات متباينة وبسبل متباينة أيضاً. وبهذا هم يردون على أنصار المدرسة الكلاسيكية (التنظيم المغلق) الذين يقرون بوجود (طريقة واحدة مثلى) للاضطلاع بالعمل لتجسيد أفضل المحصلات، حيث يرى أصحاب مدرسة الأنساق أن هناك أكثر من طريقة واحدة يمكن اتباعها لتجسيد نفس المحصلات لبلوغ غايات معينة، وبهذا ليس هناك -بالضرورة- طريقة واحدة محددة لا بد من اتباعها لتجسيد المنظمة للنجاعة والفاعلية.

ويتميز أنصار مدرسة الأنساق برؤيتهم للمنظمة وأعمالها وفق رؤية متكاملة لأخذهم ضمن الاعتبار أثناء تحليل المنظمة أو التنظيم لنواحي النجاعة والفاعلية، وليس الحرص فقط على ناحية النجاعة، فالمنظمة الموفقة لديهم تمثل تلك التي يمكنها المزج بين النجاعة ضمن القيام بأنشطتها والفاعلية معاً.

(1) Herbert Simon. *Administrative Behavior*. 3rd ed. New York: The Free Press, 1976. pp.178-179.

(2) سمير أسعد مرشد. مرجع سابق، ص. 219.

5) نظرية الاحتمالات أو المواقف:

أسفر ارتقاء أفكار نظرية الأنساق إلى ظهور ما عرف به (نظرية الاحتمالات) وأطلق عليها أيضاً (نظرية المواقف)، وتقوم هذه النظرية على رفض مبدأ وجود قواعد ثابتة أو قوانين عامة ومتكاملة يفضي اتباعها لتفوق المنظمة ضمن تجسيد النجاعة والفاعلية.

تركز هذه النظرية أن هذه القواعد تتباين بتباين طبيعة أعمال المنظمة وتباين المحيط الموجودة به.⁽¹⁾ وأن الهدف الرئيس للإدارة هو ضبط وتحليل العناصر ذوات العلاقة بكل موقف، ويتم فهم الارتباطات المتبادلة بين مكونات التنظيم ضمن كل موقف من المواقف، وعلاقة التنظيم بالمحيط ومعرفة الترتيبات الملائمة للمكونات التي تفضي لتجسيد أحسن المحصلات للوصول إلى التنظيم الأنسب. ويستند الاستقصاء هنا ضمن مسعى تحديد وتقييد الارتباطات الوظيفية بين الموقف من جهة ونجاعة الأداء المقبول من جهة أخرى.

أسس "جيمس طومسون" قواعد نظرية الموقف على قدرة المزج الموفق بين نسقي التنظيم المغلق والمفتوح للإفادة من محاسن كليهما حسب المتغيرات التي تملئها الأوضاع، ولهذا يقترح أن تقوم الإدارة بالتنقل المستمر بين نسق التنظيم المغلق ونسق التنظيم المفتوح لتجاوز المصاعب التي تعترضها. ويعتبر أن المنظمات أثناء القيام بأنشطتها المعقدة تطمح إلى تجسيد العقلانية الفنية وأن هناك مقياسان من الممكن توظيفهما لقياس هذه العقلانية:

المقياس الأول هو مقياس أدائي: يقيس درجة أثر أو نتيجة الأنشطة التي تم اتباعها ضمن تجسيد المحصلات المطلوبة.

أما الثاني، فإنه المقياس الاقتصادي: ويؤكد على معرفة ما إذا تم تجسيد المحصلات بتوظيف أدنى مقدار محتمل من الإمكانيات (النجاعة).

ذكر "طومسون" أن الأغلبية الكبيرة من التأليفات المكتوبة حول المنظمات تقدم حرصاً كبيراً للشق الاقتصادي من العقلانية الفنية (النجاعة) ولكنها تُحمل ضمن نفس الوقت مكانة تجسيد المحصلات المطلوبة (الفاعلية) التي يجب فعلاً أن تنال الأولوية ضمن الإعتناء.⁽²⁾

(1) سمير أسعد مرشد. مرجع سابق، ص. 220.

(2) نفس المرجع، ص. 223.

ثانياً: مؤشري النجاعة والفاعلية

سنحاول هنا تناول ضبط مصطلحي النجاعة والفاعلية:

تعريف النجاعة:

تشير النجاعة إلى "أداء الأعمال بالأسلوب الصحيح"، وبهذا تشير إلى الأسلوب الاقتصادي الذي يتم من خلاله أداء الأنشطة المرتبطة بالأهداف.⁽¹⁾ ويقصد بها تحقيق أعلى مقدار من النواتج (المحصلات) مقابل توظيف أدنى مقدار من الإدخالات (المصاريف)، أي جعل المصاريف ضمن حدودها المتدنية والأرباح ضمن حدودها القصوى، وهو الطرح الذي يدعمه "هربرت سايمون" ويعرف النجاعة كونها: "أداء أعلى مقدار من الأهداف المسطرة بنفس التكلفة أو تجسيد الأهداف المسطرة بمصاريف أدنى"⁽²⁾ أي أن النجاعة تقتزن في المرتبة الأولى بعامل التكلفة والصلة بين النواتج والإدخالات حسب العلاقة الآتية:⁽³⁾

$$\frac{\text{قيمة النواتج}}{\text{قيمة المدخلات}} = \text{النجاعة}$$

وتشير أيضاً إلى "التوظيف المثالي للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لتجسيد حد أو حجم محدد من النواتج أو المحصلات".⁽⁴⁾

ونستطيع اعتماد التعريف الآتي للنجاعة كونها: "مقياس الرشادة ضمن توظيف الإمكانات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتوفرة لغرض تجسيد الأهداف التي تم تسطيرها".⁽⁵⁾ وبما أن النجاعة تمثل النسبة بين النواتج والإدخالات، فإن مؤشراتهما ضمن هذه الوضعية تكون

(1) علي عبد الله. مرجع سابق، ص. 6.

(2) Herbert Simon. op. cit., p. 122.

(3) علي عبد الله. نفس المكان.

(4) عبد السلام أبوتحف. أساسيات التنظيم والادارة. مج. 1. ط. 3. الأردن: دار المعرفة، 2001. ص. 24.

(5) الشماع خليل محمد حسن، حمود خضور كاظم. نظرية المنظمة. بغداد: دار الشؤون الثقافية العامة، 1989. ص. 344. بتصرف.

- عبارة عن كسر مكون من بسط ومقام، خلال فترة زمنية محددة وتشمل:
- المقاييس الكلية للنجاعة مثل: الربح الصافي قياساً لمجموع الأصول أو حق الملكية؛
 - المقاييس الجزئية للنجاعة مثل: المبيعات المحققة قياساً بتعداد الموظفين ضمن قسم المبيعات؛
 - المقاييس النوعية للنجاعة مثل: الارتقاء بدرجة نوعية المنتج بتوظيف نفس الإمكانيات.⁽¹⁾

1) تعريف الفاعلية:

يقصد بها القيام بالأعمال الصحيحة، حيث تنوعت التعريفات لغرض ضبط معنى أدق ووافي للفاعلية نذكر منها:

عرف كل من "كان وكاتز" بأن الفاعلية "تجسيد المنظمة للمستوى الأقصى من العائد أو الفائدة من خلال اتباع الطرق الاقتصادية والفنية (النجاعة) والطرق السياسية" وهنا يعتبر الباحثان أن الإعتناء بالنواحي السياسية يساند النواحي الاقتصادية والفنية ضمن مسعى المنظمة للتعامل مع مشاكل توريد الإدخالات وصرف النواتج وهذا بتوظيف نماذج المناورة مع المحيط الخارجي.

ويعرف "فارمر و ريتشمان" بأن الفاعلية هي: "حجم النوعية والنجاعة في أداء أهداف المنظمة من طرف المدراء ضمن ظروف محيط محدد".⁽²⁾

كما تعرف الفاعلية أيضاً كونها "إمكانية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها مهما كانت الموارد الموظفة ضمن ذلك"⁽³⁾.

وتعبر الفاعلية "عن درجة إمكانية المنظمة على استثمار الفرص المتوفرة لها ضمن المحيط للحصول على متطلباتها من الموارد النادرة ذات القيمة لغرض استدامة نشاطها، وإنه تعريف يربط الفاعلية بتحقيق المتطلبات من الإمكانيات النادرة"⁽⁴⁾، وهذا ما يؤخذ على هذا التعريف، كما أن هذا التعريف حدد فاعلية المنظمة ضمن قدراتها التفاوضية والتبادلية مع المحيط للحصول على متطلباتها الضرورية لبقائها واستدامتها، ونلاحظ أيضاً أن ما هو فاعل لدى فريق قد لا يكون فاعلاً لدى فريق آخر، وهو ما يجعل مشكلة ضبط وتقييم الفاعلية نشاطاً صعباً رغم ضرورته وأهميته كمؤشر هام لدى

(1) الركابي نزار كاظم. مرجع سابق، ص. 318.

(2) سمير أسعد مرشد. مرجع سابق، ص. 232.

(3) عبد الرزاق بن حبيب. اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000. ص. 26.

(4) علي عبد الله. مرجع سابق، ص. 35.

المنظمات بمختلف أنواعها.

نستنتج من التعريفات الآتية الذكر أن المهم ضمن الفاعلية هو المحصلات وليست الأنشطة أو الإمكانيات المستغلة.

ومن هذا المنطلق تنوعت المقاربات التي اهتمت بتقييم مستوى فاعلية المنظمات نحو تجسيد أهدافها، ومن بين المقاربات التي نالت شهرة واسعة نجد: (1)

أ) **مقاربة الأهداف:** أشار "برنارد" إلى أن كل نشاط يعتبر فاعلاً فقط إذا ما نجح ضمن تجسيد الهدف المسطر له. وعليه، نلاحظ أن الهدف هو بمثابة مؤشر رئيس للفاعلية، سايره وفق نفس التوجه واتبعه العديد من بينهم: "إيتزيوني"، "باتريس"، "جوبسون" و"فريمان".

ب) **مقاربة الأنساق:** تعتبر دراسة "جورج بوبو و تانينبورن" أولى الأبحاث ضمن توظيف مقاربة الأنساق لدراسة فاعلية المنظمات، حيث أرست معنى للفاعلية كونها "درجة إمكانية نشاط المنظمة في شكل نسق اجتماعي، يسعى نحو تجسيد الأهداف المتوخاة دون هدر لطاقتها وإمكاناتها، أو إنهاك لمقدرات وجهود موظفيها".

غير إن شق الضعف ضمن هذه المقاربة، أنها لا تؤكد على مطمح أو هدف دقيق تصبو المنظمة لبلوغه، ونلاحظ أن هذه المقاربة تعتمد على استمرار المنظمة واستدامتها كمقياس فعلي لدرجة الفاعلية.

ج) **مقاربة جمهور المستفيدين:** وإنه ما يشرح توجه "ميلز" ضمن تعريف له للفاعلية كونها "درجة إمكانية المنظمة نحو تجسيد أدنى قدر من الإستجابة لمساعي ومرتقات الفرق الإستراتيجية التي تقترن وتتصرف معها، وتشمل الموظفين والفرق ذات المصلحة ضمن المنظمة، كالجهاز المؤسسية، الأفراد المساهمين، المنظمات ذات الصلة والمنافسين وغيرهم". وتقوم هذه المقاربة على فرض مفاده أن فاعلية المنظمة تكمن ضمن استطاعتها نحو تجسيد حد من الرضى للجهات المتوقع مساندتها للمنظمة، أكانوا ضمن المحيط الداخلي أو الخارجي لها.

ويركز "كاتز و كان" أنه خلال البحث ضمن الفاعلية لا بد من تحديد مستوى ونطاق التنظيم المزمع البحث ضمن فاعليته، والذي يتم وفق حدود ثلاث: (2)

(1) الركابي نزار كاظم. مرجع سابق، ص. 320.

(2) سمير أسعد مرشد. مرجع سابق، ص. 233.

* الحد الأول: فاعلية المنظمة من ناحية الموظف باعتباره عضواً داخلها؛

* الحد الثاني: فاعلية المنظمة في حد ذاتها؛

* الحد الثالث: فاعلية المنظمة على مستوى النطاق الواسع كونها عنصراً ضمن المجتمع.

وبالنظر إلى اختلاف التوجهات الحاصلة بخصوص نوعية أهداف المنظمة، تناسبها، حجمها والأطراف التي تعمل على تحديد هذه الأهداف، فإن تجسيد الأهداف سيشكل المقياس الرئيس لتقييم فاعلية المنظمات. وهنا نلاحظ وجود صلة ترابط قوية بين النجاعة والفاعلية، غير أن ذلك لا يعبر عن كون أحدهما مرادف للآخر، حيث يمكن أن تتمتع المنظمة بالنجاعة دون أن تتوفر لديها الفاعلية ضمن توظيف الإمكانيات.

فإذا اعتبرنا الفاعلية أنها مستوى تفوق المنظمة ضمن تجسيد الأهداف الإستراتيجية، فإن النجاعة بمثابة أحد المكونات الضرورية ضمن تجسيد هذه الفاعلية.

وأثبتت البحوث أن الفاعلية من الممكن اعتبارها أنها عنصراً تابعاً يتحدد بدرجة تأثير سلسلة من العناصر المستقلة، وإحدى هذه العناصر الهامة بنجاعة المنظمة⁽¹⁾.

ولغرض إبراز الفروقات بين معنى النجاعة ومعنى الفاعلية نستعرض الجدول الآتي:

جدول رقم (1.I): الفرق بين النجاعة والفاعلية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
الإدخالات مثل: العمل، المعلومات، الإمكانيات، المعدات،... إلخ	طريقة الوصول	الإمكانيات	بالوسيلة	النجاعة
النواتج مثل: الأرباح العائدة، رقم الأعمال،... إلخ	نقطة الوصول	النتيجة	بالهدف	الفاعلية

المصدر: نور الدين شنوفي. نظام تقييم الأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر، 2005. ص. 170.

"فالنجاعة تقيس علاقة الإمكانيات بالمحصلات التي تم الوصول إليها من خلال توظيف هذه الإمكانيات، غير أن الفاعلية تركز على ضبط مستوى نوعية تقديم الخدمة أو مستوى تفوق الوحدة

(1) علي عبد الله. مرجع سابق، ص. 8.

للوصول نحو الأهداف التي تم ضبطها مسبقاً⁽¹⁾.

وبهذا، نلاحظ أن النجاعة تهتم بالوسائل لغرض ترشيد التوظيفات بالحرص على طريقة نجاعة الأداء. أما الفاعلية فتهم بالمحصلات لغرض الوصول نحو تجسيد الهدف.

ثالثاً: مؤشر المردودية (الإنتاجية)

يوظف أغلب الباحثين العرب اصطلاح النجاعة الإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية للتعبير عن معنى المردودية، ويستعمل بعضهم معنى النجاعة والمردودية كمترادفين، مما يفضي إلى إغفال وجه الاختلاف بين الاصطلاحين، وهو ما يشرح حالة التباين واللايقين، الذين يكتنفان معنى المردودية. وبهذا نلاحظ استخدامات متنوعة لذات الاصطلاح في مواطن تحيل إلى مفاهيم متباينة، حيث تنوعت التعريفات المتعلقة بمفهوم المردودية، إذ نستطيع سردها وفق ما يأتي:

1) المردودية تمثل علاقة أو مؤشر:

من التعريفات التي تعتبر المردودية كعلاقة نستنتج الآتي:

- تمثل حاصل نسبة "مقدار الناتج عن دورة الإنتاج على المستخدم فيها"⁽²⁾.

- تمثل حاصل نسبة "الإنتاج إلى عناصر الإنتاج"⁽³⁾.

- وعرف "مورلي" المردودية كونها: "علاقة بين النواتج والإدخالات يتم التعبير عنها ضمن معادلة نسبة النواتج إلى الإدخالات، وهو ما سيعبر عن مقياس للنجاعة"⁽⁴⁾.

- في حين أن "ريغس" يعتبرها "نموذج لتسيير الإمكانيات المتوفرة لتجسيد الأهداف المسطرة، ضمن آجال محددة وبمقادير وجودة محددة". وهنا تعبر المردودية عن نموذج يفسر نسبة النواتج إلى الإدخالات والتي ستصبح دون جدوى إن لم يتم نسبتها إلى مقياس واضح يسمح بالتنبؤ ودقيق⁽⁵⁾.

(1) Zahran Al Hijji K., Cox A.M. «Performance measurement methods at academic libraries in Oman». *Performance Measurement and Metrics* [Online]. 2012, vol. 13, no 3. p. 183. Available from: <<https://doi.org/10.1108/14678041211284722>> (viewed 24/08/2021).

(2) علي السلمي. *إدارة الأفراد والنجاعة الإنتاجية*. ط. 3. مصر: دار غريب للطباعة، 1985. ص. 21.

(3) مهدي حسن زويلف. *إدارة الأفراد*. ط. 2. الأردن: دار مجدلاوي، 1998. ص. 232.

(4) علي عبد الله. مرجع سابق، ص. 10.

(5) نور الدين شنوني. *تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز*. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر، 2005. ص. 177.

بما أن مقاييس النجاعة تعددت، فنلاحظ أن من بين الأكاديميين الذين يصطلحون على نسبة النواتج إلى الإدخالات "بالمردودية" للتمييز بينها وبين غيرها من نماذج قياس النجاعة، دلالة من طرفهم إلى أن المردودية تعتبر مقياساً للنجاعة.

تعتبر التعريفات السابقة عن الرؤية المحدودة للمردودية نظراً لأن مضمونها يقترب من فكرة النجاعة، ومن جهة أخرى نلاحظ وجود اتفاق بخصوص أن المردودية هي الأخرى عليها أن تتسم بالفاعلية.

2) المردودية تمثل كلاً من النجاعة والفاعلية:

إن حصر المردودية في معنى النجاعة أو أحد مؤشراتهما يعتبر تضييقاً لمعناها، ذلك أن المعنى الرحب والأشمل للمردودية فإنه يشمل مفهومي النجاعة والفاعلية في نفس الوقت. والذي يعبر عن نفس توجه الباحث "ماليه" عند تعريفه للمردودية كونها تجمع بين النجاعة والفاعلية للوصول إلى الأهداف مع ترشيد توظيف الإمكانيات وعناصر الإنتاج لغرض تحقيق الأهداف المحددة.⁽¹⁾

وفي هذا السياق نلاحظ أن المردودية تعبر عن "التوظيف الكفاء لإمكانات المنظمة (موارد بشرية، موارد مادية، موارد مالية، موارد المعلومات... إلخ) وتنطوي في نفس الوقت على تحقيق أكبر قدر وأحسن النواتج عن طريق أحسن استغلال للإدخالات".⁽²⁾

وبالتالي فإن صياغة معادلة المردودية ستضم عنصري النجاعة والفاعلية وفق الآتي:⁽³⁾

$$\text{المردودية} = \text{النجاعة} + \text{الفاعلية} = (\text{النواتج} / \text{الإدخالات}) + (\text{النواتج} / \text{المعايير})$$

إلا أننا نلاحظ من خلال التعريف السابق للمردودية أنه لا يوظف عوامل التنافسية وما تتطلبه من شروط تستوجب نوعية عالية في نجاعة الأداء.

2) المردودية تمثل نشاط تنافسي:

يمكننا فيما يلي اقتراح تعريف إجرائي للمردودية بأنها: نشاط يهتم بالاستخدام الرشيد لعوامل الإنتاج ومختلف الموارد المالية والمادية والبشرية على وجه الخصوص والمعلومات، بهدف تجسيد ميزات تنافسية مرتفعة للمنظمة ضمن آجال زمنية محددة بالإرتكاز على الأسس التالية:

(1) علي عبد الله. مرجع سابق، ص. 12.

(2) عبد الرحمن بن عنتر. نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر، 2004. ص. 6.

(3) علي عبد الله. مرجع سابق، ص. 13.

- التوظيف المثالي للإمكانات المتوفرة والرشادة في استغلال الوقت.
 - امتلاك المنظمة لإمكانات متميزة غير متاحة لدى منافسيها.
 - إنشاء مصدر يسمح بخلق قيمة مدركة لدى العميل المحتمل.
 - اعتماد أسلوب تنظيمي يسمح بمسايرة التحولات التنافسية التي يفرضها المحيط.
- وعليه، نجد إن مطلب النوعية في جميع مدخلات النشاط الإنتاجي ومستوياته ستفضي نحو تعظيم نوعية النواتج نسبة إلى انخفاض مصاريف الإدخالات وبهذا سيتم الرفع من نسبة المردودية بشكل هائل. وبهذا، نستطيع بلورة معادلة المردودية التنافسية وفق ما يلي:
- المردودية التنافسية = نوعية نجاعة الأداء + النجاعة + الفاعلية**

رابعاً: مؤشر النوعية

تعتبر النوعية من بين أهم مؤشرات التفوق، فلتأمين نجاعة الأداء الفاعل للمنظمة لا بد من ضمان عملية التطوير المتواصل ضمن مختلف خطوات النشاط الإنتاجي.

يؤول أصل مصطلح النوعية (QUALITÉ) إلى اللفظ اللاتيني (QUALITAS) والذي يقصد به طبيعة فرد أو طبيعة شيء، وفي القديم كان يقصد به معنى الإتقان والدقة،⁽¹⁾ حيث تطور مفهوم النوعية ومعناها بتطور نظريات علوم التسيير، إذ تعددت وتباينت معها التعريفات نورد منها:

- عرفتها الجمعية الأمريكية لمراقبة النوعية بأنها: "كل صفات ومميزات المنتجات التي بمقدورها الاستجابة لسلسلة احتياجات معينة".⁽²⁾
- وعرفتها المنظمة الدولية للتقييس بأنها "كل الصفات المرتبطة بالمنتجات، أو بالتنظيم أو بالنشاط الإنتاجي، والتي تشبع متطلبات الزبائن".
- ويعرفها "جوكو بيير" بكل الأنشطة التي ترتبط بتلبية رغبات الزبون وإشباع تفضيلاته بسعر تنافسي، وخلال أنسب وقت وحسب الطرق والأساليب التي تلائمه.⁽³⁾

أما "كوفي" فيعرفها كونها إشباع متطلبات الزبائن بأدنى تكلفة متاحة، بمعنى أن النوعية تتجلى

(1) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي. *الجودة في المنظمات الحديثة*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002. ص. 15.

(2) فلة العيهار. *دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة*. رسالة ماجستير: علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر، 2005. ص. 2.

(3) نفس المرجع، ص. 3.

ضمن مجموع السمات والمميزات التي تتجه نحو الاستجابة لمتطلبات معينة يرغب فيها الزبون.⁽¹⁾ وتبعاً لتباين التعريفات الآنفة الذكر إلا أنها تشير جميعاً إلى مكون أساسي يقوم عليه معنى النوعية ألا وهو نيل رضا الزبائن والاستجابة لمتطلباتهم وتلبية رغباتهم، إذ اختلفت التعريفات ضمن طريقة إشباع هذه المتطلبات، ولهذا نلاحظ عناء تحديد مفهوم دقيق للنوعية لأنها تشكل معنى غير مطلق، غير إنه نستطيع القول بأن للنوعية سلسلة أبعاد تسمح بالتعرف على مستوى نوعية المنتج نذكر منها:

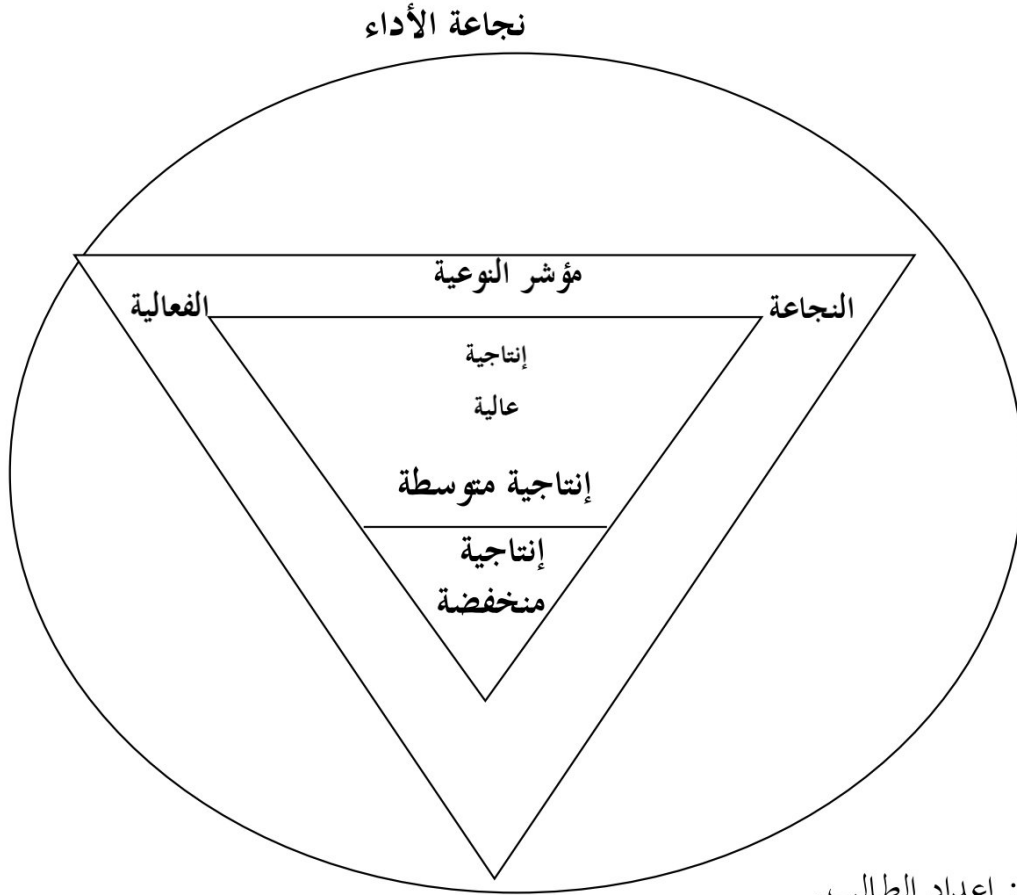
- الشكل الخارجي أو الصفات الأساسية للمنتج.
 - نسبة نوعية التطابق: مماثلة معايير المنتج للمعايير المحددة لتصميمه.
 - نيل رضا الزبائن.
 - نوعية إنجاز المنتج، للمهمة التي أنتج من أجلها.
 - القيمة التنافسية التي يفرضها السوق: على إثر دراسة وتحليل متغيرات السوق.
- أسفر الإعتناء المتنامي بخصوص تطوير النوعية إلى التحول من الحرص على المنتج والمواصفات التي تشبع رغبات الزبائن، نحو اعتبار النوعية حصيلة نجاعة الأداء المقبول لمختلف وظائف المنظمة، وبهذا، فالرؤية المعاصرة للنوعية صارت تنطوي على سلسلة أبعاد ذات طابع استراتيجي، تنظيمي، تجاري وبشري، الأمر الذي عجل بظهور مفهوم النوعية الشاملة المرتبط بكل أنشطة المنظمة وبمختلف إمكاناتها.

خامساً: علاقة نجاعة الأداء بمؤشرات التفوق

على إثر التطرق إلى المؤشرات الرئيسية الموظفة ضمن تقييم نجاعة الأداء سنحاول من خلال الشكل الموالي الوقوف على ضبط علاقة تحدد الترابط فيما بين هذه المؤشرات تفضي إلى حصيلة الإنجاز وفق ما يلي:

(1) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد. إدارة الجودة الشاملة. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع، 1998. ص.

شكل رقم (1.I): علاقة نجاعة الأداء بمؤشرات التفوق



المصدر: إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أنه لا يمكن تقييم نجاعة الأداء بمعزل عن المؤشرات الظاهرة ضمن الشكل أعلاه، حيث إنه لا يمكن اقتصار مفهوم المردودية ضمن نوعية نجاعة الأداء فقط، ولا استخداماً مثالياً للإمكانات، ولا بنسبة النواتج أو المحصلات المنجزة وإنما تمثل اندماج وتفاعل كل هذه العناصر السابقة ضمن سياق واحد. وإن مقارنة النوعية هذه ستبقى بمستوى المردودية نحو التنافسية التي ستنتج نجاعة الأداء الفاعل للمنظمة ككل.

بعد تسليط الضوء على أساسيات ترتبط بمفهوم "نجاعة الأداء" سنحاول في العنصر الموالي تسليط الضوء نحو أهم العناصر الفاعلة في نجاعة الأداء.

المطلب الثالث: العناصر الفاعلة في نجاعة الأداء

من الجانب العملي ليس من السهل ضبط كل العناصر التي تنعكس على نجاعة الأداء لأنها سلسلة من العناصر المتعددة والمتداخلة، وبالإضافة لهذا التنوع والتباين فإنها تتنوع بتباين الظروف الزمنية والمكانية ودورة حياة المنظمة من جهة، وبشأن كيفية التأثير من جهة أخرى. فنلاحظ من العناصر ما يساهم ضمن رفع حد نجاعة الأداء في حين نلاحظ البعض الآخر منها يساهم في خفضه، وأن بعضاً من هذه العناصر ذو تأثير مباشر والبعض الآخر ذو تأثير غير مباشر، وهنا نأتي على إثر مقولة "باجت": "تكاد تنعدم الظواهر التي لا تنعكس على نجاعة الأداء من قريب أو من بعيد، سواءً هذه الظواهر تتعلق بالحياة الاقتصادية أو الحياة بشكل عام."⁽¹⁾

إن العناصر الفاعلة في نجاعة الأداء ترتبط فيما بينها بارتباطات تبادلية، فنجد تأثير وفاعلية كل عنصر، تستند بدرجة كبيرة على تأثير وفاعلية باقي العناصر الأخرى. يتأثر انجاز المنظمة بعناصر كثيرة من الممكن تجزئتها إلى قسمين أساسيين:⁽²⁾

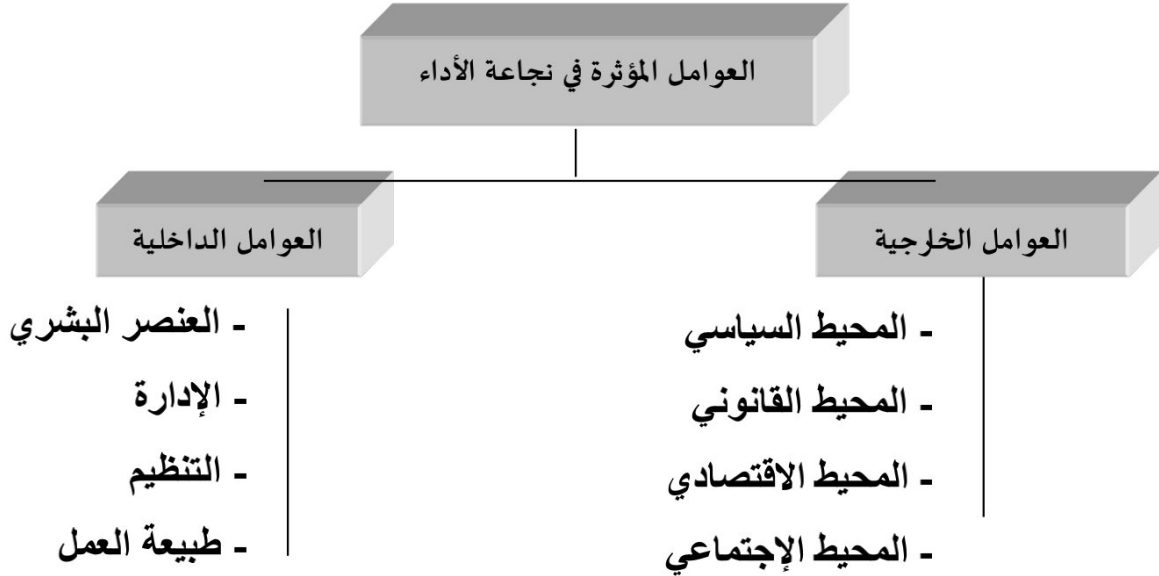
- عناصر داخلية: تسييرها المنظمة وتقع تحت سيطرتها وهي متنوعة ومتباينة.
- عناصر خارجية: لا تخضع لسيطرة المنظمة كمحصلة لما تفرزه البيئة المحيطة، فتتصدى المنظمة لما قد تشكل لها أزمات وتسعى للتأقلم مع العناصر التي تفرض عليها تغيرات.

ونعرض فيما يأتي شكلاً يوضح العناصر الفاعلة في نجاعة الأداء:

(1) علي عبد الله. مرجع سابق، ص. 26.

(2) نفس المكان.

شكل رقم (2.I): العناصر الفاعلة في نجاعة الأداء



المصدر: علي عبد الله. *أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية*. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر، 1999. ص. 27.

أولاً: العناصر الداخلية

تتألف العناصر الداخلية الفاعلة في نجاعة الأداء من سلسلة متنوعة من العناصر نورد منها:

- 1) **العامل البشري:** يمثل أحد أهم العناصر ضمن المنظمة، حيث إنه العنصر الحركي الفاعل ضمن كل نواحي نشاط الإنتاج، أما العناصر الأخرى فتأثيرها يتحدد بالمستوى الذي يتحكم فيها المورد البشري، فالقرار الذي يصدره الفرد والجهد الذي يقوم به يعد الركيزة ضمن ضبط مستوى نوعية الإنتاج، كمية الإنتاج وتكلفة الإنتاج. ويجدر التنويه إلى أن أغلب المقاربات التي سعت نحو دراسة العناصر الفاعلة في نجاعة الأداء وعلى الرغم من تباين الآراء غير إنها تجتمع كلها حول ضرورة توافر عنصر مشترك واحد، هو المورد البشري كعنصر رئيسي لا تتجسد نجاعة الأداء إلا من خلاله.
- 2) **الإدارة:** تتحدد مسؤولية الإدارة في التوظيف الفاعل لكل إمكانات المنظمة، ويُرجع العديد من الباحثين إلى أن نسبة 75% من تعظيم معدلات نجاعة الأداء تستند على طرق وأساليب التسيير، نظراً لأن الإدارة تؤثر على كل نشاطات المنظمة.

3) التنظيم: يتضمن ضبط الواجبات والمسؤوليات وتوزيعها، وتقسيم العمل طبقاً للإختصاصات. إن مستوى التوازن ضمن التنظيم، والقيام بالتغييرات الضرورية تبعاً للمستجدات ضمن أنظمة وطرق العمل والتوظيف ونظام التحفيز والتأهيل والتطوير، له أثر كبير في نجاعة الأداء وتحسيد الأهداف بكفاءة. ولهذا من المفيد تبني سرعة التكيف والحركية ضمن كل تنظيم حتى يصبح بمقدوره تحقيق قدرة التغيير طبقاً للمقتضيات الطارئة، لتأمين مستوى تنظيمات قادرة على العمل بنجاعة مرتفعة تحت كل الأوضاع والمستجدات.

4) محيط العمل: تحيط بالموظف عوامل عديدة أثناء قيامه بأداء واجباته، وتُعرف بعناصر المحيط الداخلي كالروابط الاجتماعية، التنظيمية، العمودية والأفقية، نسق الحوافز وأنماط الاتصال، نظام الأجور وغيرها... تؤثر بشكل كبير على طبيعة التصرف في الإنجاز للمورد البشري. حيث نجد أن غياب انتظام العمل وظاهرة الانسحاب التنظيمي وكثرة الغيابات والحوادث وتراجع مستوى دورة العمل،... يتم غالباً إرجاعها إلى غياب تشبع محيط العمل وعدم صلاحيته.

5) طبيعة العمل: ضمن إحالة إلى درجة مكانة الوظيفة التي ينجزها الموظف ومستوى تطابقها مع قدراته ومؤهلاته الفردية، أضف لذلك فرص التقدم والترقيات المتوفرة ودرجة تحقيق الذات التي تترتب عن الوظيفة، فكلما ارتفع مستوى التوافق بين الموظف والعمل الذي يؤديه ارتفع مستوى ولائه للمنظمة، وبهذا ينتج عن ذلك ارتفاع درجة المردودية.

6) العناصر الفنية: وهي التقنيات المستخدمة ضمن مختلف الأنشطة وعملية الإنتاج (كآلات والتجهيزات والطرق الموظفة ضمن العمل)، ففيما يتعلق بصيانة الآلات وعدد ساعات تشغيل الماكينات، ودرجة توفر قطع الغيار والمعارف التقنية المرتبطة بها، تشكل عناصر تحدد مقدار ودرجة الطاقة التشغيلية المستغلة، وبهذا فإن هذه العناصر تقوم بدور رئيسي في إنجاز الموظفين في حالات معينة، وبدور جانبي ضمن حالات أخرى، لأن هذا يتوقف على صفة ومميزات العمل الذي يقوم به الموظف.

ثانياً: العناصر الخارجية

تتضمن العناصر الخارجية الفاعلة في نجاعة الأداء على سلسلة من العناصر نورد منها:⁽¹⁾

1) المحيط السياسي القانوني: ويأتي تأثير هذا الأخير من خلال العوامل التالية:

(1) علي عبد الله. مرجع سابق، ص. 30.

- صفة التنظيم السياسي.
- التوازن السياسي.
- مرونة النظم والتشريعات.
- السياسة الخارجية.

2) المحيط الاقتصادي: ويضم ما يأتي:

- النموذج الإقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).
- التوازن الاقتصادي: الإمكانية الشاملة للاقتصاد على مواجهة التقلبات الاقتصادية ضمن مجال تذبذب الأسعار، تدهور العملة، ظاهرة التضخم، نسبة النمو الاقتصادي.
- الهيكلة المصرفية: مستوى الرقابة على المصارف وأثر السياسات التشريعية على نشاطها.
- السياسة المالية للدولة: مستوى الإنفاق الحكومي، العجز، الفائض.
- هيكل الأسواق المالية: مستوى وجود البورصات والتداول، أسواق الأسهم والسندات وفعاليتها.

3) المحيط الاجتماعي الثقافي: إن لعناصر المحيط الاجتماعي أثر مباشر على انجاز الموظفين

- أنفسهم وانجاز المنظمة ككل، لكون ارتباط عوامل المحيط الاجتماعي بالموظف، وتمثل ما يأتي:
- سلسلة العادات والتقاليد، النزعات القبلية والفردية ضمن المجتمع.
- مستوى التعليم ونسبة الأمية: النواتج الكمية والكيفية لنسق التعليم العالي.
- برامج التعليم والتدريب: مختلف برامج التعليم والتدريب الفني والمهني.
- الرؤية إلى التعليم ومستوى تقدير الموظفين للتعليم وشغفهم نحو التحصيل العلمي.
- مستوى توافق الكفاءات المتوفرة مع المتطلبات والمؤهلات المرغوب فيها.

ونشير في ذات السياق، إلى أن الثقافة التنظيمية هي الأخرى تمثل أحد الأبعاد التي لا بد من أخذها في الحسبان أثناء القيام بتطوير نظام معلومات حول نجاعة الأداء. إذ بينت ورشة عمل لكبار موظفي أقسام الخدمات الرئيسة بالمكتبات، مجموعة ملاحظات مثيرة للحرص، ذلك أن العديد منهم أظهر عدم ثقة كبير بالأهداف وبيانات نجاعة الأداء نحو صعيد أوسع، مما يشير إلى وجود محيط لا يساعد نحو ترسيخ ثقافة نجاعة الأداء بهذه المنظمات.⁽¹⁾

⁽¹⁾ David Hunter. «Development of strategic performance information at the National Library of Scotland». *Performance Measurement and Metrics* [Online]. 2009, Vol. 10, n. 2. p. 146. Available from: <<https://doi.org/10.1108/14678040911005446>> (viewed 16/03/2017).

وهكذا يظل مجال العناصر الفاعلة في نجاعة الأداء رحيباً، وأن إجمالي هذ العناصر غير قابل للحصر وهو ما حتم علينا التنويه نحو الإشارة إلى فرعين أساسيين هما: العناصر الخارجية والعناصر الداخلية، حيث إن لهذه العناصر انعكاسات متباينة تبعاً لتباين الظروف.

وعند هذا المستوى، بعد تسليط الضوء على أهم التصورات المتعلقة بنجاعة الأداء، سوف نتناول الطرق التي تكفل تحقيق الموظفين لنتائج نجاعة الأداء المستهدفة وبما يجسد أهداف المنظمة، والذي يتمحور ضمن مفهوم "إدارة نجاعة الأداء" وهو المفهوم الذي سيتم التحدث عنه ضمن المبحث الموالي.

المبحث الثاني: ماهية نسق إدارة نجاعة الأداء

لغرض تحقيق اهتمام المنظمات باستغلال الإمكانيات البشرية ضمن التوجهات التي تكفل بلوغها نحو أهدافها الإستراتيجية المسطرة مسبقاً، انطلقت مفاهيم "إدارة نجاعة الأداء" في الإنتشار، ذلك أنه ترسخت قناعة حول مهمة التسيير الاستراتيجي للمورد البشري لا تقتصر على تخطيط وتوجيه نجاعة الأداء الذي يمارسه موظفوا المنظمة نحو الوصول للأهداف الإستراتيجية، وإنما يجب أن يتسع نطاقه إلى ضمان نوعية نجاعة الأداء ومطابقتها للنماذج المسطرة من طرف إدارة المنظمة، إلى جانب مراقبة عوامل تراجع مستويات نجاعة الأداء والعمل على تصحيح الاختلالات ومسبباتها.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية نسق إدارة نجاعة الأداء ومفاهيمه الأساسية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية ضمن إدارة نجاعة الأداء

لا بد من أن تتوافر للمنظمات التي تطمح نحو تجسيد ميزة تنافسية من خلال استثمار إمكانياتها البشرية، الإمكانية نحو تسيير سلوكات وانجاز موظفيها. وهذا الشق يمثل أهم الصعوبات التي تعترض المسيرين تجاه المرؤوسين.

أولاً: معنى إدارة نجاعة الأداء

إن مقارنة إدارة نجاعة الأداء يرتكز إلى درجة تجسيد نجاعة الأداء لأهداف المنظمة، وبهذا فإدارة نجاعة الأداء تعبر عن "أداة يكفل عن طريقها المسيرون أن مهام الموظفين ومحصلات إنجازهم

تتطابق مع أهداف المنظمة⁽¹⁾، وبهذا فهي تمثل أداة يطمح عن طريقها المسيرون نحو التأكد من أن الأنشطة التي يقوم بها الموظفون والمحصلات التي ينجزونها تجسد الأهداف التنظيمية. ولذلك فإن إدارة نجاعة الأداء تمثل أحد العناصر الحاسمة لتجسيد الميزة التنافسية للمنظمة.

وجاء في تعريف "روبر باكال" بأنها "نشاط تواصل مستمر بين العامل والمشرف المباشر عليه، تسعى للوصول لاحتمالات وإدراك واضحين للأنشطة الواجب القيام بها، وتمثل نسقاً يتكون من العديد من المكونات، لا بد من العناية بها كلها، إذا ما أريد للنشاط أن يكون ذا أهمية لدى المنظمة، المسيرين والعمال".⁽²⁾

وبذلك، تمثل تواصل دائم في اتجاهين بين المسؤولين والمرؤوسين، وتتمحور حول التخاطب والإصغاء وحول تعلم وتطور كلا الطرفين. تعد إدارة نجاعة الأداء أداة لتجنب "نجاعة الأداء الهزيل" وللعمل الجماعي والمشارك نحو تطوير نجاعة الأداء.

ترتكز إدارة نجاعة الأداء على مبدأ أن نجاعة الأداء المتميز يستدعي توفر العوامل الآتية:⁽³⁾

- هيكل العمل بشكل علمي صحيح يحدد نجاعة الأداء المنتظر وكيفيته والمحصلات المتوقعة بعد إتمام عملية التنفيذ.
- إتاحة المتطلبات المادية والتقنية لنجاعة الأداء (مواد، معدات، معلومات وغير ذلك) يستلزمها التنفيذ السليم للوظيفة حسب التصميم المحدد.
- تحضير المناخ المناسب بمكان تأدية العمل بما يتطابق ومقتضيات الإنجاز السليم.
- إعداد الموظفين المؤهلين للاضطلاع بالعمل، وتحضيرهم وتدريبهم على كفاءات الإنجاز الصحيحة، وتوفير المعلومات الكافية عن خطة نجاعة الأداء وأهدافه ومستويات النوعية ومقاييس تقييم المحصلات.
- مراقبة نجاعة الأداء ومعاينة ما ينجزه الموظف أثناء عمله، وإمداده بالمعلومات المحينة والمساعدة له بما يدعمه نحو تصويب اتجاه التنفيذ وتجاوز العقبات التي قد تصادفه.

(1) جمال الدين محمد المرسي. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006. ص. 403.

(2) روبر باكال؛ موسي يونس (مترجم). تقييم الأداء = *Performance Managemrmt*. الرياض: بيت الأفكار الدولية، 1999. ص. 26.

(3) علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مرجع سابق، ص. 125.

- متابعة محصلات الإنجاز وتقييمها بالمقارنة مع الأهداف والمستويات المخططة، ومكافأة الموظف عن إنجازه حسب محصلات التقييم.

ومن هذا المنطلق تتحدد معالم نسق متكامل ينطلق بضبط الحد المطلوب من نجاعة الأداء، ثم تقييم الحد الحقيقي للإنجاز وضبط التفاوت الذي قد يفصل بين المستويين، والإنطلاق نحو إعداد طرق تسمح بتقليص التفاوت الحاصل وتطوير نجاعة الأداء الحقيقي ليلبغ الحد المستهدف. وبشكل عام يمكن ضبط ثلاث مكونات رئيسية لنشاط إدارة نجاعة الأداء وتمثل: (1)

1) ضبط نجاعة الأداء: يتم ضمن هذه المرحلة ضبط جوانب نجاعة الأداء التي تفيد في تجسيد أهداف المنظمة عن طريق تحليل ووصف المهام والأنشطة.

2) تقييم نجاعة الأداء: يكون تقييم نجاعة الأداء طبقاً للجوانب التي تم ضبطها خلال المرحلة الأولى، وبهذا يتبين أن نشاط تقييم نجاعة الأداء يمثل جزءاً من عملية إدارة نجاعة الأداء.

3) التغذية العكسية للإنجاز: من خلال هذا النشاط يتم إمداد الموظفين بالمعلومات الراجعة عن نجاعة الأداء للمصادقة أو لتعديل إنجازاتهم حتى تتطابق مع أهداف المنظمة، وهذه الخطوة الأخيرة ستطوي على الربط بين محصلات تقييم نجاعة الأداء وأنظمة المكافآت والتحفيز للمنظمة.

ثانياً: أهداف إدارة نجاعة الأداء

تطمح المنظمات من وراء اعتماد نسق إدارة نجاعة الأداء لتجسيد ثلاثة أهداف رئيسية: (2)

أهداف استراتيجية، أهداف إدارية وأهداف تطويرية:

1) الأهداف الإستراتيجية:

يتمحور الهدف الرئيس لتوظيف نسق إدارة نجاعة الأداء ضمن تجسيد الوصل بين إنجاز الموظفين والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويرتكز التطبيق الفاعل للإستراتيجيات إلى ضبط المحصلات المطلوبة وأنماط التصرف ونوعيات السمات الفردية اللازمة أو المطلوبة للتطبيق. ويتبع ذلك إعداد أنظمة للتقييم والتغذية العكسية والتي سوف تدعم إنجاز الموظفين بما يجسد أهداف المنظمة. ولغرض تجسيد هذا التوجه الإستراتيجي، فإن التنظيم لا بد من أن يتصف بالتكيف، ذلك إنه حين يتم تعديل الأهداف والإستراتيجيات فإن المحصلات وأنماط التصرف والخصائص الفردية المطلوبة يجب

(1) جمال الدين محمد المرسي. مرجع سابق، ص. 403.

(2) نفس المرجع، ص. 407.

تعديلها هي الأخرى.

2) الأهداف الإدارية:

تستند كثير من المنظمات على المعلومات الناتجة عن نسق إدارة نجاعة الأداء خصوصاً نتائج تقييم نجاعة الأداء، بشأن إصدار عدد من القرارات الإدارية مثل: ضبط الأجور والمكافآت، الترقيات، التسريح المؤقت عن العمل، تقدير نجاعة الأداء الوظيفي، ضبط المتطلبات التدريبية، توجيه أساليب الانتقاء والتعيين. وبالرغم من مكانة الأهداف الإدارية المتعلقة بنشاط إدارة نجاعة الأداء فإن الكثير من المسيرين يعتبرون أن نشاط تقييم نجاعة الأداء "شر لا بد منه" للاضطلاع بمقتضيات الوظيفة، لأنهم ينزعجون خلال تقييمهم للآخرين، ناهيك عن نشر نتائج التقييم للمرؤوسين، وهو الأمر الذي يدفع العديد من المسؤولين للميل نحو الرفع في نسب التقييم أو تقديم نسب متقاربة مما يؤثر على مصداقية التقييم وموضوعيته، وهو ما سينعكس بالسلب على القرارات الإدارية التي تبني على أساس المعلومات التي ينتجها نظام التقييم.

3) الأهداف تطويرية:

إن تطوير معارف ومهارات الموظفين هدفه تحسين طرق إنجازهم للوظائف، وضمن الحالات التي لا يرق فيها إنجاز الموظف إلى الحد المطلوب فإن هدف إدارة نجاعة الأداء هو رفع درجة إنجازهم والعمل على تحسينه بتوظيف البيانات الناتجة عن نظم تقييم نجاعة الأداء والتي تبين مواطن الضعف ومواطن القصور في نجاعة الأداء، ومن جانب آخر لا يجب أن ينحصر دور نظم إدارة نجاعة الأداء نحو ضبط نواحي القصور في الإنجاز، بل لا بد من أن يتجه نحو التقصي عن مسببات هذا القصور. ونخلص هنا للقول بأن نسق إدارة نجاعة الأداء الفاعل يمثل النسق الذي بإمكانه المساهمة ضمن تجسيد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتزويد الإدارة بمبادئ إصدار القرارات الصائبة، والمساهمة بطريقة مباشرة في تحسين مستوى إنجاز الموظفين.

فعلى العموم، يتضح الدور الرئيس لنسق إدارة نجاعة الأداء في سرد النقاط الموالية:⁽¹⁾

- الوصف الكتابي للواجبات والصلاحيات أو نجاعة الأداء لكل منصب داخل المنظمة.
- ضبط علاقات المرؤوسين بالمسؤولين والمشرفين.
- عقد لقاءات دورية بين المسؤولين والمرؤوسين لغرض التخطيط لنجاعة الأداء.

⁽¹⁾ Management science for health. «les ressources humaines: Gérer et valoriser votre bien le plus précieux». *Le Management*. 1999, vol. 08, n. 1. p. 8.

– عقد اجتماعات دورية لتقييم نجاعة الأداء.

– السعي نحو إتاحة تدريب وتأهيل الموظفين.

ثالثاً: مقتضيات فاعلية نسق إدارة نجاعة الأداء

يستدعي التنفيذ الفاعل لنسق إدارة نجاعة الأداء الاهتمام بسلسلة أمور هامة لها أثر ضمن

حظوظ نجاح النسق ككل، ومن بين هذه الأمور نذكر ما يلي: ⁽¹⁾

– المكانة المخصصة لمفهوم "نجاعة الأداء" من وجهة نظر شاملة تضم جميع مكوناته المادية، المالية، البشرية، الفنية والتنظيمية ضمن هيكل متناغم وشمولي.

– مدى دمج برامج إدارة نجاعة الأداء في استراتيجية تسيير الموارد البشرية وإدراجها ضمن الإستراتيجيات الوظيفية للمنظمة.

– حتمية الاهتمام بمسائل إعادة الهندسة والتطوير التنظيمي وفق رؤية مدخل إدارة نجاعة الأداء والسعي لتطوير نجاعة الأداء.

– الاهتمام بالبعد الثقافي والاجتماعي للعنصر البشري في المنظمة نظراً لوجود فروقات فكرية يجب أخذها في الحسبان أثناء هندسة المهام وتحضير برامج نجاعة الأداء وضبط أسس القياس والتقييم.

– باعتبار رأس المال الفكري أهم ما تملكه المنظمة المعاصرة، مما يستدعي إعطاء مكانة مهمة لهندسة الوظائف والتخطيط لنجاعة الأداء نحو إدراج عناصر تستغل وتدير المؤهلات العقلية والإمكانات الفكرية للموارد البشرية.

– مدى إدراج الجانب التكنولوجي للإعلام والاتصال ضمن هندسة الوظائف، لغرض استغلال الفرص التي تنتج عنها ضمن كل أنشطة إدارة نجاعة الأداء.

ونجد من يركز ⁽²⁾ على عنصر التخطيط المستمر للنشاطات والمهام كونه عاملاً رئيساً في فاعلية نسق إدارة نجاعة الأداء.

المطلب الثاني: إدارة نجاعة الأداء كنسق

إن تنفيذ مفهوم النسق ضمن إدارة نجاعة الأداء يفضي إلى إظهار صفة التعاضد والتضافر بين مكونات إدارة نجاعة الأداء من تخطيط وتنسيق ورقابة، علاوة عن إقرار التفاعل والإتزان ضمن كل

⁽¹⁾ علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مرجع سابق، ص. 131.

⁽²⁾ Management science for health. loc. cit.

جزء من أجزائه، وتجلي الإندماج بين عناصر إدارة نجاعة الأداء وكل الأوضاع المرتبطة بالمحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، مما يبرز تأثير نجاعة الأداء بالعناصر الخارجية وارتباطه بالمحيط. ويسمح تبني مفهوم النسق في إبراز أن فاعلية إدارة نجاعة الأداء تمثل حصيلة نجاعة كل مكونات النسق وليست محصلة لبعض المكونات فقط.

وعليه تتضح مكانة إيجاد الترابط بين مكونات نجاعة الأداء المادية والفنية والبشرية لتحقيق إتران نسق نجاعة الأداء وتجسيده للغايات المحددة. ويسمح مفهوم النسق من جانب آخر بفهم الصلة الوطيدة بين تحركات نجاعة الأداء واتجاهاته وفاعليته وبين الأوضاع المرتبطة بظروف العمل، إذ يبنى على قلب تلك الأوضاع حتمية تكيف نجاعة الأداء، من عديد الجوانب المرتبطة بالأهداف أو الطرق أو النسب حتى يتحقق الإنسجام مع المستجدات ضمن محيط العمل.

أولاً: إدارة نجاعة الأداء نسق مفتوح

يكون لإدارة نجاعة الأداء نموذج النسق المفتوح الذي تتمثل أهم إدخالاته في البشر والتكنولوجيا والتجهيزات التي تستغل كلها ضمن تجسيد نجاعة الأداء، وهي جملة أنشطة متكاملة تتفاعل فيما بينها، وإثر تضافر الأنشطة وتوظيفها للإمكانات ينجز النسق محصلات وأهداف معينة يمكن التعبير عنها بالنواتج. وتتفاعل هذه الإدخالات والأنشطة والنواتج وتتضافر فيما بينها كنسق متجانس مع المحيط. وبهذا يتألف نسق إدارة نجاعة الأداء من المكونات الأساسية لكل الأنظمة: الإدخالات وتمثل الإمكانات والحاجيات التي يستلزمها كل نسق، العمليات: تمثل النشاطات والتدابير التي تقوم بتوظيف الإمكانات المتاحة، النواتج: تمثل المحصلات التي ينجزها النسق جراء تفعيل العمليات واستثمار الإمكانات.⁽¹⁾

من جانب آخر، باعتبار إدارة نجاعة الأداء كونها نسقا مفتوحا يبين قيمة وجود النسق وعناصره في وضعية إتران واستقرار، مما يعني الإنسجام البيئي من جانب، والإتران مع متغيرات المحيط من جانب آخر. ونلاحظ أن خاصية الإتران هي سمة رئيسية ضمن الأنساق تسمح لها باستغلال مكوناتها بنجاعة لتجسيد النواتج المطلوبة. ذلك أن خاصية الأنساق المفتوحة تطمح لاسترجاع إترانها إثر أي اضطراب يتعلق باستقرارها نظراً للتغيرات التي تنتج عن المحيط أو بعض الإختلالات التي قد تواجه مكوناتها الداخلية. وباعتبار إدارة نجاعة الأداء نسقا مفتوحا يشير إلى وجود عناصر متضافرة

(1) علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مرجع سابق، ص. 135.

يعتمد بعضها على الآخر، وتتضافر مع المحيط فتؤثر فيه وتتأثر به، وهو الدافع الذي يستدعي حزمة هامة من الإتزان الضرورية من أجل استقامة نجاعة الأداء وتحميد محصلاته المتوخاة. فالإتزان الضرورية لنسق إدارة نجاعة الأداء تتمثل في جزئين: يعبر الأول عن الإتزان الداخلي بين الإدخالات والعمليات والنواتج للنسق، وكذلك الإتزان بين مكونات الإدخالات نفسها، وبين مختلف العمليات، وبين النواتج. ويعبر الجزء الثاني عن الإتزان الخارجي في نسق إدارة نجاعة الأداء، بمعنى التأقلم والتجانس مع مقتضيات المحيط ومتغيراته، سواءً كان المحيط التنظيمي والتقني الداخلي للمنظمة، أو المحيط الخارجي لها.⁽¹⁾

ويشير الإتزان في هذا المقام إلى الاتساق والإنسجام والتوافق، حيث تصبح أنشطة نجاعة الأداء منسجمة مع الإمكانيات المدخلة إلى نسق نجاعة الأداء، وكذلك تتناسق أنشطة نجاعة الأداء مع النواتج التي تصل إليها، ليحدث بعد ذلك تناسق وانسجام بين العناصر الثلاث لنجاعة الأداء (إدخالات، أنشطة، نواتج) مع محيط النسق، وعليه تتحقق الصفة الرئيسة والمحورية ضمن نسق إدارة نجاعة الأداء، والتي تمثل التوافق، وهنا تتأكد إدارة النسق بأن بلوغ محصلات نجاعة الأداء المطلوب لا تتجسد إلا من خلال تبني نسق إدارة نجاعة الأداء بكل مكوناته⁽²⁾.

ثانياً: مدخلات نسق إدارة نجاعة الأداء

يسعى نسق إدارة نجاعة الأداء نحو تكوين شبكة منسجمة من ثلاث مكونات رئيسية تمثل: "العمل" المطلوب أدائه و"الموظف" الذي سيعهد إليه تأدية العمل، لفائدة "منظمة" محددة. وبذلك نجد أن الإدخالات (المواد الأولية) التي يتأسس عليها نسق إدارة نجاعة الأداء ضمن هذه الشبكة المنسجمة تمثل إجمالي المعلومات المرتبطة بالمكونات الرئيسية الثلاث السابق ذكرها (العمل، الموظف والمنظمة)، حيث يوضح الجدول الموالي المعلومات المرتبطة بخصائص نسق إدارة نجاعة الأداء:

⁽¹⁾ علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مرجع سابق، ص. 136.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص. 138.

جدول رقم (2.I): خصائص نسق إدارة نجاعة الأداء

خصائص المنظمة	خصائص الموظف	خصائص العمل
صفة نشاط المنظمة وأهدافها	الصفات الشخصية والتكوين النفسي والإجتماعي	صفة العمل ومكوناته الرئيسة
فلسفة وسياسات الإدارة	التأهيل العلمي والتدريب	الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للوظيفة
صفة الهيكل التنظيمي وموقع العمل ضمن التنظيم.	القدرات والمهارات السلوكية، القيادية، والتقنية	التقنيات الموظفة ضمن انجاز العمل
أوضاع المنظمة المالية ومركزها التنافسي	الأهداف والطموحات الشخصية	معايير العمل من حيث: المقدار، الوقت، التكلفة، النوعية.
الأوضاع الإقتصادية العامة وتأثيراتها على المنظمة	الإستعداد للرقى المهني والرغبة ضمن التقدم الوظيفي	علاقة العمل بالأنشطة الأخرى ضمن المنظمة
الحد التكنولوجي السائد ضمن المنظمة	الخبرات السابقة ضمن أعمال ذات علاقة	ارتباطات العمل بجهات خارج المنظمة

المصدر: علي السلمي. *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001. ص. 138.

ثالثاً: عمليات إدارة نجاعة الأداء

يضم نسق إدارة نجاعة الأداء سلسلة أنشطة متناغمة ومنسجمة تسعى لاستغلال البيانات المتوفرة حول مدخلات النسق (الأنشطة والإمكانات البشرية والمنظمة) في التحضير لبرامج نجاعة الأداء وميكانيزمات قيادته وتحليله ومراقبته وقياسه، والهدف الأخير هو إتاحة ميكانيزمات لتصويب نجاعة الأداء وتطويره، بعد ذلك العمل على مجازاة الأطراف القائمة بنجاعة الأداء. تنطلق أنشطة إدارة نجاعة الأداء بنشاط رئيسي هو التخطيط لنجاعة الأداء، إذ تمثل منطلقاً منطقياً يستند إلى التشارك الفاعل بين المسؤولين والموظفين، لضبط توافقي لمحددات العمل كالمهام والواجبات التي يجب على الموظف الالتزام بها للوصول للأهداف أو المحصلات المرجوة.

بعد ذلك تتجه إدارة نجاعة الأداء نحو تحضير برامج لقيادة نجاعة الأداء، أي انتقاء طرق ومناهج التوجيه التي تساعد الجهات القائمة بالعمل والتثبت من إدراكهم لمساعي نجاعة الأداء وفق

المخططات التي تم تحديدها، مع إتاحة المساعدة المستمرة للموظفين من ناحية المسؤولين لتأهيلهم من نجاعة الأداء طبقاً للمعايير وبنسب ودرجات النوعية المرغوب فيها، وتوجيههم لتفادي الأخطاء والنقائص ومعالجة الإختلالات قبل أو عند وقوعها لكي لا تتفاقم انعكاساتها على نجاعة الأداء. وتواصل إدارة نجاعة الأداء نحو تنفيذ الهدف المحدد لها والمتمثل في بلوغ درجات نجاعة الأداء التي تجسد الأداءات المتوخاة وتتيح للمنظمة أفضلية تنافسية تتفرد بها عن منافسيها، لينطلق بعدها عمل هام، يتعلق برصد توجهات نجاعة الأداء ومعدلاته، وإجراء مقارنة بالمعدلات المحددة مسبقاً، وبهذا يمكن رصد الفروقات بين نجاعة الأداء الحقيقي ونجاعة الأداء المخطط له، والتي تعبر عن "فجوة نجاعة الأداء"، بعدها يتم تشخيص مسببات الفجوة وتحليلها للتعرف على منشئها والجوانب المدعمة لها.

ويرافق نشاط مراقبة وتحليل نجاعة الأداء نشاط قياس نجاعة الأداء، ويتحور دورها في تامين الأداءات المنجزة والإضافات الناتجة عنها نسبة إلى الإمكانيات المستغلة في تجسيدها (أي تقييم المردودية)، وضبط درجة الفاعلية المخطط لها كنجاعة الأداء بالكم والوقت وبالنوعية والإنفاق المتوقع (أي تقييم النجاعة).

وتواصل إدارة نجاعة الأداء مهامها نحو تنشيط التوجه الحديث في تسيير العنصر البشري وفق رؤية استراتيجية من خلال نشاطين أساسيين: تحسين نجاعة الأداء وتطوير نجاعة الأداء. يعبر كل من النشاطين عن سلسلة العمليات المتضافرة والمستمرة التي تهدف إلى تفادي نقائص نجاعة الأداء مهما تعددت مصادر نشأتها، ودون اللجوء نحو استقطاب التكنولوجيا المتطورة لغرض التحسين من نجاعة الأداء. كما تسعى لتطوير نجاعة الأداء من خلال التحول نحو درجات أرقى وأجود بتطوير الإدخالات والعمليات والنواتج عن طريق استغلال التكنولوجيا الحديثة لتساهم ضمن استحداث أنظمة وميكانيزمات متطورة لنجاعة الأداء.

وعند آخر المطاف، تصبح محصلات نجاعة الأداء ودرجات قياسه وتحديد عوامل الإختلال الظاهرة عليه بمثابة مبادئ تقييم الموظفين القائمين بنجاعة الأداء ومكافأهم عن أنشطتهم بالسلب أو بالإيجاب عن طريق أنظمة التحفيز، وعن طريق أنظمة الترقية وأنظمة تطوير المسار الوظيفي للموظفين تبعاً لدرجاتهم في نجاعة الأداء.⁽¹⁾

(1) علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مرجع سابق، ص ص. 139-140.

رابعاً: نواتج نسق إدارة نجاعة الأداء

تعتبر نواتج نسق إدارة نجاعة الأداء عن توظيف دليلين مهمين:⁽¹⁾ دليل "وصف العمل" ودليل "برنامج نجاعة الأداء" واللذين يعبران كلاهما عن ما يعرف بـ: "دليل نجاعة الأداء"، فالدليل الأول معروف لدى المسيرين التقليديين للموارد البشرية كونه أحد متطلبات العمل العادي الذي يساعد في الإرشاد ضمن عملية توجيه نجاعة الأداء، أما الدليل الثاني فنجدّه فقط في مواطن تنفيذ نسق إدارة نجاعة الأداء، لأنه يشكل عقداً فعلياً بين صاحب العمل وبين القائم به.

وبهذا يفرز نسق إدارة نجاعة الأداء مجموعة نواتج ذات أهمية وهي:

* معايير لنجاعة الأداء الحقيقي: المقدار، الوقت، النوعية والكلفة.

* بيانات حول اختلالات نجاعة الأداء.

* تحليل مستوى نجاعة الأداء وضبط عوامل الاختلال وطرق تصحيحها.

* بيانات حول برامج التحسين والتطوير في نجاعة الأداء.

* مبادئ تعويض وتثمين الجهود المبذولة في نجاعة الأداء.

المطلب الثالث: عناصر نسق إدارة نجاعة الأداء

تعتبر إدارة نجاعة الأداء عن نشاط متواصل ينطلق من مرحلة التخطيط لنجاعة الأداء إلى غاية مرحلة التحسين والتطوير في ظل القياس والتحليل المتواصل لنجاعة الأداء والجهات القائمة به والمناخ الوظيفي المتصل بهم، وبهذا، فإن مكونات عمليات نسق إدارة نجاعة الأداء هي:

1) تخطيط نجاعة الأداء؛

2) قيادة نجاعة الأداء؛

3) تحليل نجاعة الأداء؛

4) قياس نجاعة الأداء؛

5) تحسين وتطوير نجاعة الأداء.

ونستعرض فيما يأتي تفصيل المكونات السابق ذكرها.

⁽¹⁾ علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مرجع سابق، ص. 141.

أولاً: تخطيط نجاعة الأداء

يسعى نشاط تخطيط نجاعة الأداء نحو بناء الدعائم الرئيسة التي تقوم عليها نجاعة الأداء الفاعلة، تم تعريف تخطيط نجاعة الأداء أنه ضبط النشاط الوظيفي ووصفه طبقاً للهندسة الفنية الأنسب، بالأخذ في الحسبان لقابليات وكفاءة الإمكانيات البشرية الممكن أتاحتها لشغل الوظائف والتفريد بوضع المنظمة ومواردها وطبيعة المناخ المحيط بها.⁽¹⁾

أشار "روبر باكال" إلى أن تخطيط نجاعة الأداء يمثل نشاطاً يجمع بين المسؤول والموظف لدراسة وتحديد واجبات الموظف خلال فترة زمنية قادمة، والتفاهم حول طريقة قياس نجاعة إنجازته، وإبراز الصعوبات المعترضة قصد التخطيط لمواجهةها، مع السعي للوصول لإدراك مشترك لخصائص عمل كل موظف.⁽²⁾

يمكن من خلال التعريفين أن نستنتج بأن تخطيط نجاعة الأداء هو وصف لخصائص عمل الموظف وفق منطلق مشترك بين المسؤول والعامل مع الأخذ في الحسب صفات العمل، قدرات العامل ومحيط المنظمة.

ويمكن أن نوجز مهام تخطيط نجاعة الأداء كالاتي:⁽³⁾

- ضبط المهام والواجبات التي يجب على الموظف الاضطلاع بها أثناء مدة زمنية محددة.
 - ضبط مستوى الدعم الضروري الخاص بكل موظف.
 - ضبط الأسس والروابط المعنية بالعمل مع موظفين أو فرق عمل أخرى.
 - التنبؤ بالإختلالات التي قد تواجه نجاعة الأداء المخطط له.
 - ضبط المحصلات القابلة للتقييم التي يجب بلوغها بانجاز المهام المحددة.
 - ضبط ترتيب الواجبات وتتابعها وتزامنها لكل نشاط.
 - ضبط خطوات كل نشاط وقيم التكاليف والتنوعيات المخطط لها.
 - ضبط التفويضات المخولة للموظف لدعنه نحو نجاعة الأداء المستهدف.
- وعليه تتيح عملية التخطيط لنجاعة الأداء منطلقاً منهجياً يحضر لمنظمة تسعى نحو التنفيذ الفاعل لتوجه "الإدارة بالأهداف" وتأسيس مستوى عالٍ من التوافق المشترك بين الموظف ومسؤوله.

⁽¹⁾ علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مرجع سابق، ص. 149.

⁽²⁾ روبر باكال. مرجع سابق، ص. 98.

⁽³⁾ علي السلمي. نفس المكان.

ثانياً: قيادة نجاعة الأداء

يمكن أن تصل نجاعة الأداء إلى الحدود التي تم التخطيط لها، كما يمكن أن لا تصل لتجسيد تلك الأهداف، وليس في وسع إدارة المنظمة ترقب مستوى تجسيد محصلات نجاعة الأداء عند نهايته، ولهذا تسعى بأن تتيح الأوضاع المؤاتية لسير نجاعة الأداء بمرونة كافية أثناء النشاط عن طريق أنماط الدعم والتوجيه التي يكفلها نشاط مهم داخل نسق إدارة نجاعة الأداء وهو "توجيه نجاعة الأداء".

1) معنى قيادة نجاعة الأداء: تمثل قيادة نجاعة الأداء نشاط تواصل غير منقطع بين المسؤول والموظف لتأمين وجود المناخ الملائم لتطبيق نجاعة الأداء وفق البرنامج المخطط، ومواجهة التحولات الناتجة عن تقلبات فيلا المحيط الخارجي للمنظمة أو المحيط الداخلي لها.⁽¹⁾

2) العناصر الرئيسة في قيادة نجاعة الأداء: يعبر نشاط قيادة نجاعة الأداء عن نشاط معلوماتي ذو طبيعة اتصالية في المستوى الأول، وهو ينطوي على ما يلي:

- مراقبة درجات وقيم نجاعة الأداء الحقيقية والعوامل المحيطة.
- إعطاء الموظفين البيانات الحينة لمساعدتهم في إعادة قيادة نجاعة الأداء نحو التوجهات الصحيحة.
- تحويل الموظفين قدرة التحكم في مستويات نجاعة الأداء وظروفه.

إن مسؤولية قيادة نجاعة الأداء هي من مهام القيادة الإدارية والتقنية للمنظمة على كل المستويات. وبهذا، فإن قيادة نجاعة الأداء هي أداة للانتقال من الأهداف والخطة نحو الإنجاز الحقيقي، وتشكل القيادة إحدى أدوات تطوير نجاعة الأداء نظراً لما تتيحه من تجارب عملية للمسؤولين.

ثالثاً: تحليل نجاعة الأداء

غالباً ما تخرج نجاعة الأداء أثناء التنفيذ عن المسار المخطط، فقد يكون متعلقاً بالمقدار أو الوقت أو النوعية أو الكلفة، إذ تعتبر ظاهرة إهدار الإمكانيات والمقدرات وغياب الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة من بين المشاكل التي تؤدي إلى تضييع فرص تحصيل نواتج أعلى. يكون مصدر هذه المشاكل التنظيمية عوامل متعددة، فقد يتمكن المسؤولون رفقة المرؤوسين من تحديد بعض هذه المسببات، إلا أن جزءاً آخر من هذه المسببات يتطلب من المنظمة القيام بمزيد من البحوث للتعرف عنها وضبط كفاءات التصرف معها.

⁽¹⁾ علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مرجع سابق، ص. 157.

إن المغزى الحقيقي للقيام بجهود حول تحليل نجاعة الأداء يتمثل في السعي نحو معالجة الاختلالات ومحاولة تصحيحها، وبذلك إتاحة المبادئ العلمية لزيادة المردودية وتعظيم الفاعلية وتطوير الإمكانيات التنافسية للمنظمة. وبهذا تكفل مهمة تحليل نجاعة الأداء ما يلي: (1)

1) طرق التنقيب عن فجوة نجاعة الأداء وضبط خصائصها ودرجة تهديدها.

2) التقصي عن مسببات فجوة نجاعة الأداء.

3) البحث والتشخيص عن مصادر الفجوة وضبط المخلفات التي تترتب عنها.

4) العمل لمعرفة الطرق التي تكفل القضاء على فجوة نجاعة الأداء وتجسيد تحسن في نجاعة الأداء.

يعتبر تحليل نجاعة الأداء نشاطاً متواصلاً وليس موسمياً، يسعى للكشف عن مسببات الفجوة في نجاعة الأداء.

رابعاً: قياس نجاعة الأداء

يتم قياس نجاعة إنجاز الموظف داخل المنظمة بسلسلة متباينة من المعايير، عن طريقها يتم قياس نجاعة إنجازها بغية التأكد من أن نظم العمل وطرق الإنجاز داخل كل وحدات المنظمة تسعى نحو تجسيد أكبر مقدار متاح من الإنتاج بأدنى مقدار من التكلفة وفي أقصر مدة وعلى درجة مناسبة من النوعية. وتبعاً لوجود عناصر خارجية كثيرة لا تدخل ضمن نسق تسيير المنظمة، تؤثر حتماً على نجاعة إنجازها، فإنه من الضروري الإعتناء بقياس نجاعة الأداء التنظيمي الذي يقوم في الأصل على قياس نجاعة إنجاز الموظف والإدارة. (2)

إن قياس نجاعة الأداء هو خطوة حاسمة ضمن نسق إدارة نجاعة الأداء، هدفها تقييم نجاعة إنجاز الموظف أو الفريق ومقارنته بنجاعة الأداء المخطط له، ثم الجزم على مستوى نجاعته.

يهتم قياس نجاعة الأداء على الحكم على مستوى توافق نجاعة الأداء الحقيقي مع نجاعة الأداء المخطط له من حيث الحجم، المقدار، الاستجابة، النوعية، الكلفة. ويهدف قياس نجاعة الأداء لمعرفة درجة انسجام مكونات نجاعة الأداء والموظفين مع المعايير التي تدرج ضمن هندسة العمل. في حين يحرص أحد أبعاد نشاط قياس نجاعة الأداء على الأطراف القائمة بنجاعة الأداء ودرجة تطابق مميزاتهم وطاقاتهم وحوافزهم مع مقتضيات نجاعة الأداء حسب الهندسة والبرنامج المخطط، ودرجة تأقلمهم

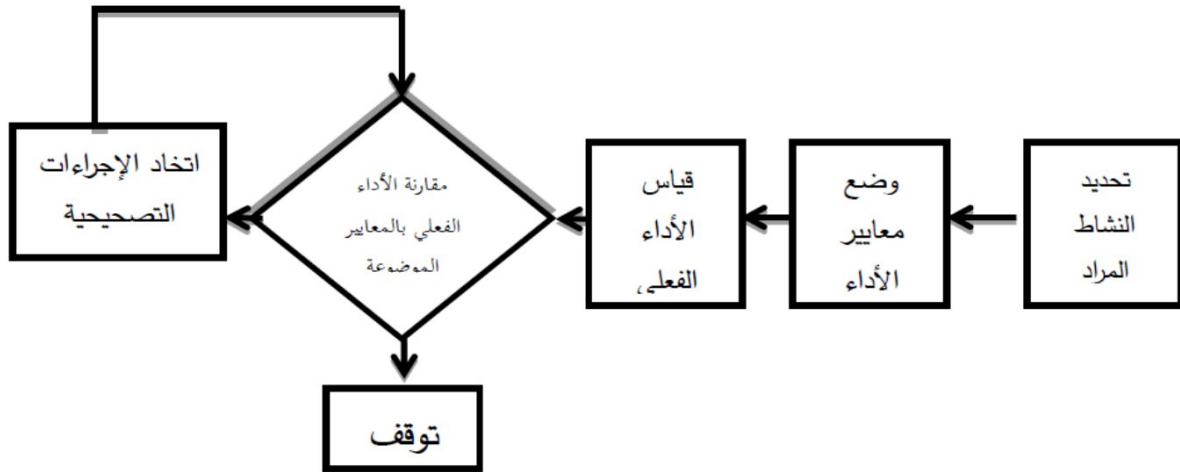
(1) علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مرجع سابق، ص. 165.

(2) نور الدين بوالشرش. الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015. ص. 72

مع ظروف نجاعة الأداء وفرق العمل التي قد ينتمون إليها، واستعدادهم للتدريب والتحسين، وفرص تفوق الموظف في إنجاز أعمال ذات مكانة.

وتحرص مهمة قياس نجاعة الأداء بمتابعة نجاعة ثلاثة مكونات رئيسة للإنجاز وتمثل: العمل ذاته، والموظف القائم بالعمل، والهيكल التنظيمي الذي يربط الموظف والعمل. ولهذا تتنوع مكونات قياس نجاعة الأداء، إذ تضم جميع من لهم علاقة بنجاعة الأداء أو يساهم فيه بشكل مباشر أو غير مباشر. وتتجلى مكانة هذه الفكرة إذا تفحصنا تهديد اللبس المنشر ضمن عديد المنظمات، حيث تهتم نظم قياس نجاعة الأداء فيها بقياس وتقييم نجاعة إنجاز الموظفين فقط، وتقدير أن محصلات نجاعة الأداء هي حصيلة عمل الموظفين فقط دون الأخذ في الحسبان للعناصر الأخرى المؤثرة (حالة الإمكانيات والتكنولوجيات، الأنساق والخطط الإدارية، محيط العمل وتجهيزاته، المسؤولين ورؤساء العمل). لهذا توجهت الأساليب الإدارية الحديثة نحو تطوير أنظمة توظف أبعاد متنوعة في قياس نجاعة الأداء.⁽¹⁾

شكل رقم (3.I): نموذج وصفي لمراحل قياس نجاعة الأداء



المصدر: أبوماضي كامل أحمد. بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. فلسطين: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018. ص. 68.

⁽¹⁾ علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مرجع سابق، ص. 171.

يبين الشكل المشار إليه أعلاه، أن جميع الأنشطة يجب أن تضبطها مجموعة معايير إنجاز وتقيدها، حيث يتم من خلالها قياس نجاعة الأداء الحقيقي والمنجز ومقارنته بنجاعة الأداء المعياري المحدد سابقاً، لنحصل بعد ذلك على ضبط لفجوة الإنجاز، فإذا كانت الفجوة موجبة فتكون المنظمة قد تجاوزت الهدف المتوخى تحقيقه، وإذا كانت سالبة يتحتم مواجهة المسببات التي أعاقت تحقيق نجاعة الأداء المعياري.

خامساً: تحسين وتطوير نجاعة الأداء

يسعى نسق إدارة نجاعة الأداء إلى تجسيد أهداف في غابة الأهمية ترتبط بدرجة النوعية والنجاعة والفاعلية في نجاعة الأداء، تسعى إدارة نجاعة الأداء إلى الحفاظ على نجاعة الأداء من أن يزل عن مستوى الريادة. وتطمح إدارة نجاعة الأداء أيضاً إلى تحسين نجاعة الأداء الأدنى تميزاً والذي لم يتخط المستويات المحددة ضمن خطط نجاعة الأداء المعتمدة، كما تحرص إدارة نجاعة الأداء أيضاً على التقدم بمستوى نجاعة الأداء إلى درجات أرقى، مما سيدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق. وبشكل عام فإن الغرض الأساسي لإدارة نجاعة الأداء هو بلوغ التكافؤ بين نجاعة الأداء الحقيقي ونجاعة الأداء المخطط له، وترقية مستوى نجاعة الأداء الفعلي مع تغيير في برنامج نجاعة الأداء المخطط له ليبقى التكافؤ والتوازن قائماً بينهما.

ترتكز عملية تحسين نجاعة الأداء على مبدأ تصحيح الخلل في نجاعة الأداء الفعلي عن نجاعة الأداء المستهدف، وهو الأمر الذي قد يرجع لأي جزء من أجزاء نجاعة الأداء، لتتحول بعد ذلك عمليات تحسين نجاعة الأداء إلى تصحيح الإختلالات في إدخالات أو عمليات أو نواتج نسق نجاعة الأداء أو كلها، كما تتعامل مع أجزاء النسق بهدف التقدم بها نحو درجات أعلى وأفضل من النجاعة والفاعلية. (1)

وحري بنا أن نوضح اوجه الإختلاف بين تحسين وتطوير نجاعة الأداء، حيث إن التحسين يسعى لمعالجة نقائص في نجاعة الأداء على المستويين القصير والمتوسط فقط، في حين يسعى التطوير إلى اضافة وابداع مستويات أحدث وأعلى في نجاعة الأداء لم يسبق وجودها من قبل، وهذا لغرض نيل رضا الزبائن والتفوق على المنظمات المنافسة، وعليه، نجد أن التطوير لا يهتم بنقائص نجاعة الأداء، بل إنه يسعى لبلوغ درجات عليا من نجاعة الأداء بالرغم من أن نجاعة الأداء الحالي لا تشوبه

(1) علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مرجع سابق، ص. 177.

نقائص.

كما أن هناك اختلافاً محورياً آخر، أن تحسين نجاعة الأداء يستند في أغلب الأحيان على القدرات الفردية للموظفين وبالاعتماد على الموارد المتوفرة في المنظمة، ويمكن التنويه هنا إلى أن نجاعة الأداء الناقص في أي مجال أو مكان يمكن تصليحه وصيانته، وبذلك فإن تحسين نجاعة الأداء لا يتطلب آجلاً طويلاً ولا تكاليف باهضة. أما تطوير نجاعة الأداء فتمثل نشاطات مركبة تتطلب تدريب واستغلال مؤهلات كبيرة ضمن ميدان البحث والتطوير وتستلزم مستويات مرتفعة من الطاقات لإبداعية، ويستلزم وقتاً طويلاً ونفقات استثمارية باهظة لشراء تجهيزات أو تقنيات حديثة ومنصات متطورة. (1)

وعند هذا الحد، نستطيع التنويه إلى توجه الكاتب "أرمسترونج" "ARMSTRONG" نحو ذكر خمس (05) قضايا لا بد من أخذها ضمن الاعتبار للحصول على فهم شامل لإدارة نجاعة الأداء: (2)

✓ معنى نجاعة الأداء؛

✓ مكانة القيم؛

✓ معنى الاتساق؛

✓ تسيير التوقعات.

✓ مكانة تقدير التصرف الإنتاجي.

حيث إن فهم نسق إدارة نجاعة الأداء يركز على ضبط معنى نجاعة الأداء على مستوى المنظمة وإعطاء مكانة لمجموعة القيم التي يجوزها موظفو المنظمة، ثم يجب على المنظمة أن توضح معنى اتساق وتلائم أهدافها مع أهداف الموظفين بما دون وجود تعارض مع طموحاتهم الفردية لتجسيد ذواتهم، لتنتقل بعدها إلى مستوى تسيير التوقعات المحتمل إنجازها من قبل الموظفين للوصول نحو الأهداف التي تم تسطيرها مسبقاً، وعند هذا الحد يأتي دور صناع القرار ضمن المنظمة لتقدير ومكافأة التصرف الإنتاجي المرغوب فيه من خلال أنظمة الترقية والتحفيز، وهكذا نلاحظ أن نسق إدارة نجاعة الأداء يركز إلى تخطيط ومراقبة سلسلة عناصر متنوعة ومتداخلة كلها ذات علاقة بانجاز المنظمة.

(1) علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. نفس المكان.

(2) Michael ARMSTRONG. *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. 3rd Ed. London, Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006. p. 6.

المبحث الثالث: أساسيات حول نجاعة الأداء الوظيفي والمؤسسات غير الهادفة للربح

سيعالج هذا المبحث بداية التعريف بالمؤسسات غير الهادفة للربح باعتبار أن المكتبات الجامعية ضمن الجزائر تمثل مؤسسات عمومية تهدف إلى خدمة مجتمع أكاديمي دون مقابل، ليتم التطرق بعدها إلى معنى نجاعة الأداء الوظيفي وأساسياته ثم الحديث عن تقييم نجاعة الأداء ومؤشراته بإيجاز نظراً لأننا نرى أن موضوع تقييم نجاعة الأداء أخذ حظاً وافراً من جهود عديد الأكاديميين ضمن مجال علم المكتبات.

المطلب الأول: أساسيات حول المؤسسات غير الهادفة للربح

سيتم التطرق ضمن هذا العنصر إلى المفاهيم المتنوعة حول المؤسسات غير الهادفة للربح وخصائصها وأنواعها والعراقيل التي توجه هذا النوع من التنظيمات.

الفرع الأول: تعريف المنظمة غير الهادفة للربح

إن التطرق إلى إعطاء نبذة مختصرة عن المؤسسات غير الهادفة للربح من حيث تعريفها، ودورها، ونشاطها التنموي، والفئات المجتمعية التي تستهدفها هذه المؤسسات، وطرق تمويلها، جاءت بناءً على نوع المؤسسات المعنية بالدراسة المجالية ضمن بحثنا هذا، حيث تؤدي المؤسسات غير الهادفة للربح (حكومية أو غير حكومية) دوراً في غاية الأهمية، ضمن تلبية متطلبات المجتمع المتعددة وعلى صعيد رحب، سواءً أكانت هذه المتطلبات اقتصادية أو اجتماعية أو ترقية، إذ أصبح لها دوراً فاعلاً ومهماً ضمن مهمة التنمية المجتمعية مثل عمليات الدمج والتمكين وتعزيز قدرات المستفيدين، لخلق تغيير مستدام واكتفاء ذاتي القدرات للمجتمع المحلي. إلا أن المؤسسات غير الهادفة للربح غير الحكومية تتبع غالباً برامج وأنشطة توجهات برنامج الأمم المتحدة الإنمائية للألفية الثالثة وإنه المشروع الذي اتفقت عليه كل بلدان العالم، حيث استقطبت هذه الأهداف جهوداً غير مسبوقة لتلبية متطلبات أشد سكان العالم فقراً.⁽¹⁾

تعرف المؤسسات غير الهادفة للربح (Non-Profit Organization) أنها منظمات تنشأ من

(1) عبد الحفيظ علاء. دور المؤسسات الخيرية في تنمية العلاقات الدولية وتقوية المجتمع المدني العالمي. في: دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري. مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، 20-22 جانفي 2008، دبي [على الخط]. متاح على الرابط: <<https://khair.ws/library/wp-content/uploads/books/527.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2016.02.03).

قبل الحكومة أو المجتمع ولصالحه، بدون أو مع مقدار محدود من التدخل من جانب الحكومة تبعاً للجهة الممولة، وتمثل تشمل إلى جانب ذلك المؤسسات الخيرية والمؤسسات الأخرى التي تعمل ضمن الأنشطة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، وتمثل تهتم بدراسة المشاكل وتحاول تحسين نوعية الحياة خاصة للفقراء والمهمشين من فئات المجتمع، وتهدف أصلاً إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة أو دعم قضية أو حرص عام بدون أي مصلحة تجارية أو غرض ربحي، ينشط هذا الشكل من المؤسسات ضمن مجالات رحبة كالمساعدات الإنسانية ومجال البيئة، وعادة ما يكون التكوين الهيكلي لبنائها هو شركة مساهمة غير هادفة للربح أو تعاونية أو منظمة غير رسمية.⁽¹⁾

وتعرفها الباحثة أسماء رشاد نايف كونها "تنظيم اجتماعي يستهدف غاية ولغرض بلوغها تحدد نشاطها ضمن محيط جغرافي بعينه أو ضمن مجال نوعي أو وظيفي متخصص فيه".⁽²⁾ وعليه، يتضح أن المؤسسات غير الهادفة للربح سواء كانت حكومية أو غير حكومية ومهما كان مصدر تمويلها فتمثل على العموم تخدم المصلحة العامة وذات جانب غير تجاري ضمن نشاطها.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسات غير الهادفة للربح وخصائصها

أولاً: أهداف المؤسسات غير الهادفة للربح

تهدف المؤسسات غير الهادفة للربح وغير الحكومية إلى تجسيد الأهداف الآتية:⁽³⁾

1. مسعى تجريب الجديد الذي قد تحجم عنه الحكومات لخوفها من الإخفاق، وتقديم أساليب ونماذج يتاح أن تتبناها الحكومات بعد إثبات تفوقها.
2. الاستفادة من الخبرات المتوفرة ومن القدرات الشخصية واستثمارها .
3. تكملة دور الحكومات والتنظيمات الرسمية ضمن تقديم برامج الرعاية والتنمية.
4. تفجير الطاقات الكامنة لدى الموظفين وتوظيف الخبرات التطوعية بشكل جيد.
5. السعي لحل مشكلات قائمة ضمن المجتمع والقيام بمبادرات للنهوض به ورعاية أفراد.

⁽¹⁾ أفندي عطية حسين. تنمية موارد المنظمات غير الحكومية. القاهرة: كتاب الأهرام الاقتصادي، 2007. ص. 33.

⁽²⁾ أسماء رشاد نايف الصالح. تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الابداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013. ص. 32.

⁽³⁾ كلثوم وهابي. مرجع سابق، ص ص. 9-10.

6. إمكانية الانفتاح على الخارج والاستفادة من التجارب الموفقة التي قد تتلاءم مع متطلبات المجتمع.

7. تنظيم الأنشطة التطوعية ضمن عمل جيد مفيد ومنظم، وتجسيد مبدأ الاعتماد على الذات والتسيير والتمويل الذاتي كلما أمكن ذلك، وتجسيد رؤية مستنيرة ومعبرة نحو المستقبل.

من الواضح من خلال هذه الأهداف أن المعني الرئيس بما تمثل المؤسسات غير الحكومية غير الهادفة للربح، في حين غاب الحديث عن المؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح كالمكاتب.

حيث تتسم المؤسسات غير الهادفة للربح⁽¹⁾ "بتوجهها نحو تجسيد الأهداف الاجتماعية، وحرصها على ذلك يمثل جزءاً من بيان مهمتها ورسالتها. فتمثل مؤسسات تخدم المصلحة العامة، وغالباً ما يتم دعمها من قبل مصالح الدولة".

ثانياً: خصائص المؤسسات العمومية والمؤسسات غير الهادفة للربح

إن ضبط وضبط نسق مؤشرات النجاعة والفاعلية للمنظمات العمومية يمثل تحديات وصعوبات مرتبطة بثلاث سمات تميز هذه المؤسسات، والتي في نفس الوقت توضح مستوى تعقيد دراستها وتمثل:⁽²⁾

- تستخدم المؤسسات العمومية مدخلات متنوعة وتعمل في ظل قيود الميزانية، بحيث يكون من المنطقي تقييم توظيف الإمكانيات المتباينة والمحدودة.
- إن خدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية، نادراً ما توجد لها "أسعار سوق" والتي من شأنها أن تشير إلى التوظيف (التخصيص) المثالي للإمكانيات.
- للمؤسسات العمومية توجهات متنوعة الأغراض ومتنوعة المنتجات، بحيث لا توجد فقط صعوبات لتقييم المحصلات، ولكن أيضاً لدراسة مسألة التطوير بسبب فجوات ضمن مهمة التنسيق (التوجيه).

⁽¹⁾ Bernd HELMIG, INGERFURTH Stefan, PINZ Alexander. «Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [Online]. 2014, vol. 25, n. 6. p. 1510. Available from: <<https://doi.org/10.1007/s11266-013-9402-5>> (viewed 21/05/2022).

⁽²⁾ Frederico DE CARVALHO A. et al. «Library performance management in Rio de Janeiro, Brazil: Applying DEA to a sample of university libraries in 2006-2007». *Library Management* [Online]. 2012, Vol. 33 Iss 4/5. p. 298. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1108/01435121211242335>> (viewed 02/04/2018).

ضمن واقع الإدارة العمومية، غالبًا ما تتقارب كل هذه التعقيدات لتخويف المديرين إلى الحد الذي يصبح فيه إيمانهم بإمكانية اتباع أسلوب تحليلي يدعم تقييم انجاز المؤسسات العمومية أمرًا مشكوكًا فيه. وطبقًا لهذا، يؤول الأمر بمؤلاء المديرين بالإذعان للمتطلبات الكبرى، ثم يتجاهلون متطلباتهم الإدارية على المستوى المتوسط أو الجزئي.

من الممكن حصر أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسات غير الهادفة للربح كالاتي: (1)

1. منظمات غير هادفة للربح.

2. بعض هذه المؤسسات مستقلة عن الحكومة.

3. ذات إدارة شخصية.

4. طوعية وغير إلزامية.

5. تهدف إلى خدمة الصالح العام.

والملاحظ أنها صفات تجمع بين خصائص المؤسسات العمومية وخصائص المؤسسات الخيرية، وأن القاسم المشترك بينهما ينحصر ضمن خدمة المصلحة العامة ودون مقابل مادي.

الفرع الثالث: أنواع المؤسسات غير الهادفة للربح وتصنيفاتها

تتباين المؤسسات غير الهادفة للربح والتي تنشط لصالح مختلف المجتمعات إلى حد يصعب حصره، لكنها لا تخرج عن الأنواع الثلاثة الآتية: (2)

1. المنظمة الخيرية الخاصة:

وتمثل التي تنشأ بتخصيص مال محدد لفترة غير محددة لعمل ذي صفة إنسانية أو علمية أو فنية، أو أي عمل آخر من أعمال البر والرعاية أو النفع العام دون قصد الربح المادي، وتقتصر منفعتها على أفراد أو جهات محددة أو تنحصر عضويتها لدى أشخاص محددین وهذا حسب نسقها.

2. الجمعية الخيرية:

تهدف إلى تقديم الخدمات الاجتماعية نقداً أو عيناً إلى جانب الخدمات التعليمية أو الثقافية

(1) دنيا شفاقوج. أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية. الأردن: مؤسسة نهر، 2013. ص ص. 180-182.

(2) كلثوم وهابي. التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح. مذكرة ماجستير: العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة احمد بوقرة -بومرداس، 2011. ص. 9.

أو الصحية مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها تحقيق الربح المادي.

3. المؤسسات والجمعيات ذات الصفة العامة:

تمثل كل جمعية أو منظمة يقوم الأفراد بإنشائها بغية تجسيد مصلحة عامة، مثل إنشاء دار لرعاية الأيتام أو جمعية للدفاع المدني، وتتجلى أهميتها حول أنها تستهدف تجسيد المصلحة العامة شأنها شأن الإدارات العامة. و أن هناك تقسيمات أخرى، تتضمن أربعة نواحي تمثل:

منظمات حكومية: يحكمها تشريع وذات تمويل حكومي.

منظمات أهلية: تقوم بالأنشطة الأهلية ويمولها الشعب مثل الجمعيات الخيرية الخاصة.

منظمات مشتركة: يشترك ضمن تسييرها وتمويلها الحكومة والشعب.

منظمات دولية: وتمثل منظمات الرفاهية الاجتماعية مثل منظمة اليونسكو والمؤسسات التابعة للأمم المتحدة.

وهنا يتضح موقع تصنيف المكتبات الجامعية كمنظمات ذات صفة عامة من بين المؤسسات غير الهادفة للربح الأخرى.

الفرع الرابع: المعوقات التي تواجه المؤسسات غير الهادفة للربح

أبرزت البحوث التي أجريت أن هناك العديد من المعوقات تحول دون تجسيد فاعلية المؤسسات غير الهادفة للربح وأهم هذه المعوقات من الممكن إيجازها ضمن ما يأتي:

أولاً: معوقات إدارية⁽¹⁾

- القصور ضمن معلومات البحوث الفنية المرتبطة بأنشطة المنظمة.
- ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وعدم توفر قاعدة بيانات.
- ضعف توظيف الحاسب الآلي وبرامجه ضمن أعمال المنظمة.
- انعدام التنسيق مع منظمات أخرى.
- ضعف أهلية أكثر مجالس إدارة هذه المؤسسات.
- ضعف البرامج التدريبية لقيادات المنظمة.
- التدخلات الخارجية ضمن قرارات وأعمال المنظمة.

(1) عبد اللطيف أحمد رشاد. تنمية المنظمات الاجتماعية: مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع. مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2007. ص. 220.

- ضعف الرقابة والتقييم المستمر لأعمال المنظمة.
- ضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة وأهداف المنظمة.
- ضعف البرامج المتخصصة والمتباينة.

ثانياً: معوقات تتعلق بالبنية التنظيمية (1)

- ضعف البناء المؤسسي بشكل عام وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل.
- ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية وأهداف المنظمة.
- المقررات غير الملائمة لأنشطة المنظمة.
- عدم وجود شعب للمنظمة ضمن المناطق الريفية والنائية.
- عدم وضوح الواجبات والصلاحيات الإدارية لموظفي المنظمة.
- المركزية وضعف مبدأ التفويض.

ثالثاً: معوقات ضمن الإمكانيات البشرية

- عدم توفر الإطار المؤهل والمتخصص.
- نقص الخبراء والفنيين.
- قلة الدورات والبرامج التدريبية.
- ضعف نسق التحفيز والمكافآت.
- عدم اعتماد الترقيات على نجاعة الأداء.
- قلة المتطوعين ضمن العمل الخيري، وضعف الإعتناء بهذا القطاع.

رابعاً: معوقات ضمن الإمكانيات المالية (2)

- محدودية الإمكانيات المالية.
- عدم استثمار المنظمة للفائض عن حاجتها التشغيلية.
- اعتماد الإمكانيات المالية أصلاً على التبرعات والهبات، وعدم السعي لتكوين أوقاف تستند عليها المنظمة، ضمن الإنفاق الدائم وغير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين.
- عدم توفر الخبرات الكافية ضمن المجال المالي.

(1) بدر ناصر المطيري. من سمات التجربة البريطانية في العمل الخيري والتطوعي. الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، 1994. ص. 110.

(2) عبد اللطيف أحمد رشاد. مرجع سابق، ص. 221.

- ضعف الرقابة المالية.
 - ضعف اتباع مبدأ الشفافية ضمن التعاملات المالية.
- بالإضافة إلى معوقات أخرى تتمثل ضمن:
1. معوقات ضمن برامج التسويق والترويج لأنشطة المنظمة.
 2. معوقات ضمن الأنظمة واللوائح وأساليب العمل.
 3. معوقات ضمن الاستراتيجية والرؤية والرسالة:
 4. المعوقات الموضوعية التي تعيق المؤسسات عن ممارسة أنشطتها.

خامساً: معوقات تتعلق بتقييم إنجاز المهمة

نظراً لكون المؤسسات غير الهادفة للربح لا تتمتع بصفة توزيع الأرباح والإيرادات الفائضة، فإنه يتم إعادة استثمارها ضمن المنظمة لضمان إنجاز المهمة. وبهذا، فتمثل على عكس المؤسسات الربحية، التي يتمحور هدفها الرئيس ضمن تعظيم الأرباح. فالمؤشر النهائي لتفوق المنظمة غير الهادفة للربح هو تجسيد أهداف رسالة المنظمة. ومع هذا، من الصعب تقييم إنجاز المهمة، فعلى سبيل المثال:

- كيف من الممكن للمؤسسات غير الهادفة للربح تقييم إنجاز مهمة حماية التباين البيولوجي؟

- ما هي المعايير التي لا بد من توظيفها لتقييم الأثر للحد من ظاهرة الفقر؟

- متى يجب أن تعترف المنظمة بإخفاقها ضمن إنجاز مهمتها؟

ومما يزيد من تعقيد هذه المشكلة، هو صفة الغموض نحو مواصلة المنظمة لإنجاز مهمتها. في حين أن بعض العلماء قد يطلقون عليها علامة على التفوق التنظيمي، إلا أن البعض الآخر، ممن يطبقون منظور المقاربة التنظيمية، قد يمثلونه أحد أعراض الإخفاق لأن المنظمة لم تعد موجودة. فعادة ما تكون هذه المؤسسات موجهة نحو تجسيد الأهداف الاجتماعية، وبهذا يتم الحكم عليها بناءً على درجة إنجاز المهمة. من الصعب تقييم تجسيد أهداف المهمة لأنه غالباً ما تكون أهداف المؤسسات غير الهادفة للربح مجردة ومبهمة. عادةً ما تستخدم المؤسسات غير الهادفة للربح تقييم نواتجها ضمن الأجل القصير كعدد الزبائن الذين تم الوصول إليهم للتعبير عن الإنجاز المستهدف. إلا أنها لا تعكس حتماً إنجاز المهمة.⁽¹⁾

(1) Bernd HELMIG, INGERFURTH Stefan, PINZ Alexander . op. cit. pp. 1510-1511. (viewed 21/05/2022).

المطلب الثاني: مدخل إلى نجاعة الأداء الوظيفي

يمكن اعتبار انجاز الموظف أحد العناصر الرئيسية المحددة لتفوق أو إخفاق المنظمة. يتم إنشاء كل منظمة بهدف تجسيد أهداف محددة. ومع هذا، فإن نوعية مؤهلات الموظفين الموظفين وكيف تكون المنظمة قادرة على تسييرهم، فإن هذا من شأنه أن يحدد التفوق والتفوق لهذه المنظمة. حيث أن أصحاب العمل أصبحوا يدركون جيداً أن انجاز موظفيهم مهم للغاية لكي تنافس منظماتهم وتكون موفقة. وعليه، لا بد من وضع العديد من الآليات لضمان تجسيد نجاعة الأداء الوظيفي المثالي. لهذا، يحتاج أمناء المكتبات الموظفون ضمن المكتبات الجامعية إلى إظهار مهارات استثنائية من خلال أدائهم الوظيفي، لأن هذا سينعكس على الطريقة التي يؤدون بها واجباتهم المهنية. سيتم التطرق ضمن هذا العنصر إلى معنى نجاعة الأداء الوظيفي وأهم مكوناته والعناصر الفاعلة فيه.

الفرع الأول: معنى نجاعة الأداء الوظيفي

يعتبر معنى نجاعة الأداء الوظيفي من المفاهيم التي أثارت جدلاً ونقاشاً رحباً بين الأكاديميين، وهذا لأنه حظي بإعتناء العديد من الأكاديميين ضمن تخصصات متباينة، مما أفضى إلى تباينهم ضمن ضبط تعريف موحد له، حيث عرفه مصطفى أحمد بأنه "وصول الموظف أو فريق العمل أو المنظمة للأهداف المخططة بنجاعة وفاعلية"⁽¹⁾ وعرفه بشير العلق بأنه "القيام بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها وواجباتها طبقاً للمعدل المفروض أداؤه للموظف الكفاء المدرب"⁽²⁾.

ويُعرّف نجاعة الأداء الوظيفي بأنه نجاعة الموظف ضمن تأدية الواجبات المنصوص عليها ضمن الوصف الوظيفي. وبهذا فإنه يمثل الحد الذي ينجز به الموظف واجباته المنصوص عليها ضمن الوصف الوظيفي. وبهذا فهو يشتمل على مستوى إكمال الموظفين لمسؤولياتهم وتأدية أنشطتهم المطلوبة ضمن الوظيفة. ويرى "Okolie & Kawedo" بأن

(1) مصطفى أحمد. إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002. ص. 415.

(2) بشير العلق. المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف. ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام، 1996. ص. 20.

نجاعة الأداء الوظيفي أنه إمكانية الموظفين نحو إنجاز واجباتهم المحددة بلباقة لتجسيد الفاعلية التنظيمية. في حين وصف "Ojo Olu" نجاعة الأداء الوظيفي بأنه الحد الذي ينجزه الموظفون بعملهم اليومي.⁽¹⁾

وطبقا لـ "Friendlander" فإن نجاعة الأداء الوظيفي هي ذلك التصرف الذي تتغاضى عنه منظمة محددة أو ربما تكافئه. وبالمثل، صرح "Villamova & al." أن نجاعة الأداء الوظيفي هي ذلك الشق من مجال تصرف العمل الذي له علاقة بالوظيفة والهدف التنظيمي. فمن الممكن وصف نجاعة الأداء الوظيفي بأنه إنجاز للواجبات أو الوظائف القانونية بناءً على مجال خبرة الموظف، ويتم توجيهه إنجاز هذه الواجبات القانونية نحو تجسيد أهداف المنظمة.⁽²⁾ ومن ثم، فإن مستوى تجسيد المنظمة لأهدافها الرئيسة يعتمد إلى حد كبير على نجاعة الأداء الوظيفي للموظفين فيها.

بناءً على ما سبق نستطيع القول بأن نجاعة الأداء الوظيفي هي قيام الموظف بإنجاز الأعمال المسندة إليه حسب وظيفته ضمن شروط جلية للمنظمة التي يشتغل بها لتجسيد الأهداف التي تطمح المنظمة لإنجازها ضمن وقت محدد مراعيًا خلال ذلك النجاعة والفاعلية ضمن العمل. والذي من الممكن أن نوجزه ضمن تضافر تصرف الموظف (الموظف) مع حصيلة هذا التصرف (المتمثل في الإنجاز) لتأدية الواجبات المسندة إليه حسب مقتضيات الوظيفة ضمن إطار تجسيد أهداف المنظمة.

(1) Chiganze Tinotenda, Saḡsan, Mustafa. «Relationship between Human Capital, Innovation Capability and Employee Job Performance in Academic Libraries in Namibia, South Africa, and Zimbabwe». *Libri* [Online]. 2022. Available from: <<https://doi.org/10.1515/libri-2021-0037>> (viewed 17/07/2022).

(2) Oluwatobi I. OMOTUNDE, ALEGBELEYE Gabriel O. «Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria». *The Journal of Academic Librarianship* [Online]. 2021, vol. 47, no 2. p. 102319. Available from: <<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>> (viewed 28/08/2021).

الفرع الثاني: عناصر نجاعة الأداء الوظيفي وأبعاده

أولاً: عناصر نجاعة الأداء الوظيفي

يتكون نجاعة الأداء الوظيفي من ثلاث عناصر رئيسية نوردها: (1)

- 1- الوظيفة: ما تتصف به من مقتضيات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة.
- 2- الموظف: ما يمتلك من مهارات واهتمامات وقيم وتوجهات ودوافع.
- 3- الموقف: ما يتصف به المحيط التنظيمي حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل ووفرة الإمكانيات والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

حيث نلاحظ أن مكونات نجاعة الأداء الوظيفي تتمحور ضمن ثلاثة عناصر، أولها وظيفة ذات مقتضيات يقف وراء تحريكها موظف مؤهل نظرياً تلقى تكوين حول أساسيات هذه الوظيفة، ليأتي العامل الأخير وهو الموقف الذي يحدد الأوضاع التي ينجز من خلالها العمل المطلوب لتشكيل في الأخير ما يعرف بنجاعة الأداء الوظيفي، ويجدر التنويه هنا إلى حتمية مراعاة توفير شروط تفوق هذه المكونات لتجسيد أعلى مستويات نجاعة الأداء الوظيفي.

ثانياً: أبعاد نجاعة الأداء الوظيفي

- حدد "Campbell" ثمانية أبعاد للانجاز الوظيفي تمثل: (2) - النجاعة الوظيفية المحددة، - إتقان الواجبات غير المرتبطة بالوظيفة، - الاتصالات الكتابية والشفوية، - إظهار الجهد، - الحفاظ على الانضباط الشخصي، - تسهيل انجاز الزملاء وفريق العمل، - الإشراف، - التنظيم والتسيير.

واقترح كل من "Motowidlo, Borman & Schmidt" نظرية الفروق الفردية، والتي تدمج فكرة أن تقييم نجاعة الأداء الوظيفي الفردي لا بد من أن يتضمن مجموعتين من

(1) محمد الصالح بوطوطن، زديرة خممار. «دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي». *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية* [على الخط]. 2014، مج. 1، ع. 2، ص. 43. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/58/1/2/4897> <اطلع عليه بتاريخ: 2018/07/26>.

(2) Mohamad Noorman MASREK et al. «Cultural intelligence and job performance of academic librarians in Indonesia». *The Journal of Academic Librarianship* [Online]. 2021, vol. 47, no 5. p. 102394. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102394> (viewed 28/08/2021).

الأبعاد: (1) انجاز المهمة وسياق نجاعة الأداء.

يرتبط الشق الأول "انجاز الواجبات" بشكل مباشر بالجوهر الفني للمنظمة، إما من خلال تأدية عملياتها الفنية أو من خلال الحفاظ على مقتضياتها الفنية وخدمتها. ويتضمن انجاز المهمة الأنشطة المحددة والمفوضة رسمياً من خلال الوصف الوظيفي، بمعنى آخر، يتم تضمين التصرف المرتبط بانجاز الواجبات بشكل عام ضمن الوصف الوظيفي وأنظمة المكافآت ضمن المنظمة.

أما بخصوص الشق الثاني "سياق نجاعة الأداء" فإنه يوسع مجال نجاعة الأداء ليشمل سلسلة متباينة من التصرفات غير المحددة للوظيفة. لا يُساهم نجاعة الأداء السياقي من خلال العمليات الفنية الرئيسة للمنظمة، ولكنه يحافظ على المحيط التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي لا بد من أن يعمل فيه الجوهر الفني للمنظمة. وإنه يشمل الأنشطة التي تعزز جدوى شبكة الارتباطات الاجتماعية والتنظيمية ويساعد على تعزيز جو فريق العمل الذي يتأصل فيه الجوهر التقني، ويشمل أنشطة أخرى مثل المساعدة والتآزر مع الآخرين، الامتثال للقواعد والإجراءات التنظيمية حتى لو كانت غير مرغوبة شخصياً، الدفاع عن الهدف التنظيمي، التطوع للاضطلاع بأنشطة وواجبات ضمن العمل والتي لا تشكل رسمياً جزءاً من الوظيفة.

الفرع الثالث: العناصر الفاعلة في نجاعة الأداء الوظيفي

هناك العديد من العناصر التي تؤثر ضمن نجاعة الأداء الوظيفي لعل من أهمها: (2)

أولاً: التباين ضمن حجم العمل: فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً ضمن العمل تحتاج إلى إمكانات أكثر مما قد تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أدنى من العمل نفسه.

ثانياً: التحسينات التنظيمية والإجرائية: معدل الإنتاج يتوقف على عناصر عديدة، كملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل ضمن مهمة ما، يقلل من الإمكانيات المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

ثالثاً: العناصر الفنية والتكنولوجية: تتمثل ضمن الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والمعاصرة من

(1) Mohamad Noorman MASREK et al. Ibid.

(2) عبد المحسن توفيق محمد. تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد. بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية، 2002. ص. 4.

أجهزة وبرمجيات، حيث أن انجاز الموظفين يتحدد بدرجة ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم. بالنظر إلى هذه العناصر الفاعلة في نجاعة الأداء الوظيفي، فإننا نلاحظ أن العامل الأول المتعلق بحجم العمل هو أمر حتمي يتحدد حسب صفة نشاط كل منظمة، إلا العاملين الآخرين فإنه من الممكن للمنظمة أن تتدخل بشكل مستدام لتحسين نجاعة الأداء من خلال مراجعة الإجراءات التنظيمية ضمن انجاز الواجبات والأنشطة وكذلك مراجعة تقدم التكنولوجيا المعتمدة ضمن انجاز مختلف الأنشطة والعمل على مواكبتها لاعتماد آخر التكنولوجيات المرتبطة بنشاطها.

وضمن نفس الإطار، يشير (Szilagy & Wallace) إلى أن غموض الدور (Role Ambiguity) يعني عدم وضوح واجبات الوظيفة وسلطاتها وكذا مسؤوليات الموظف. حيث ينشأ هذا الغموض غالباً، نتيجة التشويش المحيط بانجاز المقتضيات الوظيفية لعدم وجود وصف وظيفي مكتوب من الممكن الرجوع إليه. وضمن هذا يربط (Cherrington) بين تصرف القائد وزيادة أو نقص مستوى غموض الدور عند مرؤوسيه. فيرى أن القائد قد لا يكون ملماً (على سبيل المثال) بالمعايير المقبولة للانجاز، ومبادئ تقييمه، أو حدود السلطة المخولة لمرؤوسيه والمسؤولية الملقاة على عاتقهم. وأن القائد قد يمنح لمرؤوسيه معلومات مبهمه عما يجب عمله، حيث لا يقدم كلياً أو جزئياً مثل هذه المعلومات، وعلى كل، فإن (Schaubroek, Cotton & Jennings) يرون أن تزايد درجات غموض الدور يفضي إلى تزايد درجات عدم الرضى والرغبة لترك التنظيم.¹

المطلب الثالث: المؤشرات العامة لتقييم نجاعة الأداء

إن مكانة تقييم نجاعة الأداء تنبع من مكانة نجاعة الأداء ضمن حد ذاته، مما يجعل من مهمة تقييم نجاعة الأداء أمراً بالغ الحساسية. ولأن تقييم نجاعة الأداء يرتبط بمؤشرات فإنه من المهم فهم هذه المؤشرات، عملها، أنواعها وطرق انتقاءها.

الفرع الأول: معنى مؤشرات تقييم نجاعة الأداء

تعتبر مؤشرات تقييم نجاعة الأداء الرئيسة تمثل وسائل لتقييم نجاعة الأداء أو التقدم نحو تجسيد أهداف المنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس باستراتيجية وعناصر معنسة، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملائها الخارجيين (المستثمرون والموردون

¹ محمد أحمد، فتحي ابراهيم. *مصادقية المديرين وفاعلية أداء المرءوسين*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص. 394.

والمجتمع) على فهم أهداف المنظمة وطريقة تجسيدها بشكل جيد. ويسمح تقييم نجاعة الأداء للمنظمة بضبط طريقة تنفيذية لتوصيف ما يمثل أداءً أنسياً، وما هو ليس كذلك. وباستعمال هذا التعريف الدقيق للتفوق، يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة ضمن المنظمة.⁽¹⁾

إن "مؤشر نجاعة الأداء (مثل نسبة العناصر المعيبة ضمن كل مليون مثلاً، والوقت المستخدم ضمن التصنيع) إنه العامل الأنسب والذي يستخدم لتقييم نجاعة الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم نجاعة الأداء خلال الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم نجاعة الأداء الوظيفي (المحاسبة، التسويق، التصنيع، وهكذا) وتقييم نجاعة الأداء ككل"⁽²⁾.

حيث يتضح مستوى مكانة عمل المؤشر لضبط نسبة تقدم نجاعة الأداء ومستواه نحو تجسيد الأهداف، مما يدعو إلى التفكير ضمن العناصر الواجب توفرها ضمن كل مؤشر.

الفرع الثاني: انتقاء مؤشرات التقييم

هناك العديد من القرارات التي يتم إصدارها بخصوص مؤشرات التقييم بهدف تجسيد الإلتزام والنجاعة أثناء توظيفها. ومن جهة أخرى هناك العديد من المقاييس التي تعطي رؤية متكاملة عن أنجاز المنظمة، وهناك العديد من البيانات التي من الممكن توظيفها ضمن تحسين برامج العمل ضمن المنظمة. وتبدأ مهمة انتقاء المقاييس من خلال قائمة متكاملة لمؤشرات المحصلات المتاحة. وتشير الأدبيات والتقارير والأفكار التي يعرضها أصحاب المصلحة (المستفيدون) أن هناك سبعة عناصر ضرورية لا بد من توفرها ضمن مؤشر التقييم وتمثل:⁽³⁾

1. أن يكون المقياس ذا معنى وينجز الأهداف التي تطمح المنظمة للوصول إليها.
2. ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنظمة.

⁽¹⁾ عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون. قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999. ص. 15.

⁽²⁾ شريف عبد الحميد مازن. إدارة الأداء. في: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، 15-17 مارس 2004، القاهرة. ص. 1.

⁽³⁾ محمد الحمدي ماضي. مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي. في: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية، 3-5 جانفي 2005، القاهرة. ص. 30.

3. تجنب الإفراط أثناء توظيف المقاييس.
 4. توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لضبط المحصلات السلبية التي من الممكن أن تحدث فيما بعد.
 5. ضبط الممارسات الإدارية الفاعلة.
 6. توفير البيانات الفنية الحقيقية.
 7. تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها.
- من الممكن ضمن هذا الإطار أن نقف عند أهم العناصر اللازمة لكل مؤشر وتمثل ارتباط المقياس بأهداف المنظمة ووجود مؤشرات تصف نجاعة الأداء المستقبلي (المعياري) مع وضع نسق معلومات لرصد الإحصائيات الحقيقية والدقيقة حول الأنشطة المراد تقييمها.

الفرع الثالث: أنواع مؤشرات تقييم نجاعة الأداء ضمن المؤسسات الحكومية

اهتمت البحوث التي تم تنفيذها ضمن مجال تقييم نجاعة الأداء على المؤشرات التي تستخدم ضمن مهمة التقييم ونوعيتها والشروط المطلوب توفرها ضمن هذه المؤشرات. وهنا من الممكن تقسيم مؤشرات تقييم نجاعة الأداء إلى أربع مجموعات رئيسية وتمثل:⁽¹⁾

1. مؤشرات تتعلق بفاعلية تجسيد الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها: وتتوقف تلك السلسلة من المؤشرات على صفة نشاط وأهداف كل وحدة.
2. مؤشرات تتعلق بنجاعة توظيف الإمكانيات ضمن كل جهاز حكومي: حيث تتضمن هذه السلسلة نسبة المصاريف الإجمالية إلى بعض النواتج المحددة التي يقدمها الجهاز. ويعبر ذلك بشكل رئيسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.
3. مؤشرات تتعلق بمرودية وحدات الجهاز الحكومي: ويكون ذلك من خلال العلاقة النسبية بين نواتج ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من المردودية الإجمالية والمردودية الجزئية للعناصر.
4. مؤشرات تتعلق بدرجة نوعية الخدمات المؤداة ضمن الأجهزة الحكومية: ويتضمن هذا تحليلاً للأبعاد الرئيسة التي تتكون منها نوعية الخدمة بصفة عامه ونوعية الخدمات الحكومية بشكل خاص.

⁽¹⁾ Gary T. Henry, Kent C. Dickey. «Implementing Performance Monitoring: A Research and Development Approach». *Public Administration Review*. 1993, vol. 53, n. 3. p. 207.

وهناك من يضيف عناصر أخرى لمؤشرات التقييم منها:

5. مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل: وإنه يقيس إمكانية المنظمة على إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. والمقياس هنا يكون على مبدأ مقتضيات العميل.
 6. مؤشرات تتعلق بالأمان: وإنه يقيس نجاعة المنظمة والمحيط الذي يشتغل فيه الموظفون.
- نلاحظ أن تقسيم مؤشرات نجاعة الأداء إلى أربع تقسيمات يجد له شرحاً ضمن ما سبق التنويه إليه حول أهم محددات نجاعة الأداء وأبعاده والمتمثلة في النجاعة، الفاعلية، المردودية والتنوعية وبناءً عليها تم تصنيف أنواع مؤشرات نجاعة الأداء.

المبحث الرابع: مقومات نجاعة الأداء ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح

سيتم التطرق ضمن هذا المبحث إلى ضبط أهم معالم نجاعة الأداء ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح نظراً لطبيعتها غير الإقتصادية مع مسعى إبراز صفة مؤشرات هذا نجاعة الأداء وطرق تقييمه.

المطلب الأول: معنى وصفة نجاعة الأداء ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح

إن نجاعة الأداء المؤسسي ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح شأنه شأن أي منظمة أخرى لها أهداف وتعمل ضمن إطار تنظيم محدد وجهاز إداري يتكون من هيكل تنظيمي ومجموعة من الموظفين وتمارس كافة العمليات الإدارية من تخطيط وتنفيذ وتقييم، حيث تعتبر مهمة تقييم نجاعة الأداء ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح وسيلة لدراسة إمكانية المنظمة نحو إنجازها لأهدافها المسطرة وتجسيد ما هو مطلوب من خلال معرفة الإيجابيات وتدعيمها ومعرفة السلبيات لإزالتها والقضاء عليها والتعرف على مسبباتها لتجنبها مستقبلاً، والكشف عن البيروقراطية وتعقيدات العمل غير الموضوعية بالإضافة للحد من هدر الأموال والإمكانات المتوفرة⁽¹⁾.

حيث يتركز جزء رئيسي ومهم من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية ذات المنفعة العامة بأغلب بلدان العالم ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح والتي تشمل بشكل رئيسي: الإدارات المركزية

(1) أسيل أمين إبراهيم الشخيلي. أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاعة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال. الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2013. ص. 40.

والمحلية، التربية والتعليم، الصحة، الدفاع والداخلية، الخارجية، العدل، التنمية الاجتماعية والإدارية وتمثل تختلف عن المؤسسات الهادفة للربح من حيث: (1)

- غياب مقياس وهدف الربح؛
- ضعف تأثير قوة السوق؛
- غياب المقارنة المحاسبية بسبب اعتماد نسق محاسبة الصندوق؛
- الملكية؛
- الإمكانيات الإدارية.

حيث يتضح ضمن هذا الإطار أن معالم انجاز المؤسسات غير الهادفة للربح لا يختلف عن بقية المؤسسات الأخرى، لارتباط نجاعة الأداء بمحددات تتعلق بالنجاعة والفاعلية والنوعية والمردودية (المردودية)، حيث أن مردودية المؤسسات غير الهادفة للربح تقترب بنواتج التنظيم ودرجة استجابتها للأهداف التي تم تسطيرها مسبقاً وهو الأمر الذي من الممكن أن ينعكس على درجة رضا الجمهور المستخدم أو المستفيد.

الفرع الأول: أبعاد نجاعة الأداء الوظيفي ضمن المكتبة كمنظمة غير هادفة للربح

أشار الباحثان "Nwokike & Unegbu" إلى أبعاد نجاعة الأداء الوظيفي ضمن المكتبة كمنظمة غير هادفة للربح كآتي: (2)

✓ الشق الأول: انجاز المهمة

يشمل الواجبات التي ينجزها أمين المكتبة كجزء من وظيفته. ويشير إلى إمكانية أمين المكتبة نحو تأدية الواجبات الرئيسة اللازمة للوظيفة.

✓ الشق الثاني: سياق نجاعة الأداء

يتضمن الإجراءات التي يُتوقع من أمين المكتبة تأديتها والتي لا تقتصر على انجاز عمل محدد. حيث يشير إلى إمكانية أمين المكتبة نحو تأدية الواجبات أو الأنشطة غير الرئيسة لوظيفته المحددة.

(1) عبد المنعم صالح مصطفى المحمود. واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح في الأردن. في: جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية. استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة: أعمال المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، 16-15 مارس 2005، الأردن. ص. 5.

(2) Chiganze Tinotenda, Sağsan, Mustafa. op. cit. (viewed 17/07/2022).

✓ الشق الثالث: مرونة نجاعة الأداء

وتمثل تعبر عن تصرفات موجهة نحو انجاز الواجبات والتي يؤيدها الموظفون تجاوباً أو تحسباً للتغيرات التي تطرأ على الواجبات المرتبطة بالعمل. فعلى سبيل المثال من الممكن أن تعبر عن إمكانية أمين المكتبة على التأقلم مع المتطلبات والمقتضيات المتقدمة للمستفيدين من خدمات المكتبة. حيث نلاحظ أن أبعاد نجاعة الأداء الوظيفي تركز على انجاز الواجبات المخولة للموظف ضمن وظيفته بشكل رئيسي لتتسع فيما بعد نحو كل الأنشطة ذات العلاقة بسياق الوظيفة وكذلك سلسلة التصرفات التي تدخل ضمن التغيرات التي تطرأ على الوظيفة تفرضها عناصر داخلية أو خارجية لمحيط المكتبة أو المنظمة بشكل عام.

المطلب الثاني: مؤشرات نجاعة الأداء ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح

إن تقييم انجاز المؤسسات غير الهادفة للربح يتم من خلال مؤشرين هما النجاعة والفاعلية، فتجسيد الفاعلية ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح والتي من صفتها أنها تتعامل مع محيط متقلب وغير مستقر، تطمح إلى دراسة المشاكل والظواهر البيئية التي تواجهها مسعى التأقلم مع العناصر البيئية المتعددة، وهذا لتجسيد البقاء والاستدامة، وعليه فإن مكونات الفاعلية تتحدد من خلال إمكانية المنظمة ضمن تجسيد أهدافها من المشاريع التي تنفذها، والتأقلم مع المحيط المتقلب للبقاء والاستدامة والتقدم والرقى. إن مهمة تقييم نجاعة انجاز المؤسسات غير الهادفة للربح تتم من خلال مؤشرات مباشرة وغير المباشرة، فالمؤشرات المباشرة تشمل:⁽¹⁾

المقاييس الكمية للنجاعة التي تمثل مقدار العلاقة بين المصاريف ومناقص المشاريع والبرامج ونسبة الصرف المالي على تأدية المشاريع المقدمة للمستفيدين، حيث يتم تدقيق كل التقارير المالية ضمن هذه المؤسسات من قبل نسق رقابي مالي رسمي (داخلي وخارجي) وبشكل دوري.

المقاييس النوعية للنجاعة التي تتمثل بارتفاع درجة نوعية الخدمات المقدمة، والقيام بتقييم المشاريع ودرجة تجسيدها للأهداف المطلوبة من الناحية التطبيقية، وكذلك

(1) أسيل أمين ابراهيم الشخلي. مرجع سابق، ص. 46.

القيام بتقييم المشاريع من وجهة نظر المستفيدين والمتعاملين من مؤسسات المجتمع المدني، وتقييم درجة رضاهم وتقييم متطلباتهم (من خلال إجراء المقابلات أو المسح المجالي .. إلخ) قبل البدء بتنفيذ المشروع وعند نهاية المشروع، وهذا لغرض تجسيد شروط الاستدامة، والتي تعتبر إحدى عناصر تعظيم نجاعة إنجاز المؤسسات وتطوير استراتيجيتها الترقية، فالاستراتيجية الرئيسة لضمان الاستدامة وتجسيد الأثر للمشاريع تمثل الإستثمار ضمن رأس المال البشري وتمكين المستفيدين ومؤسسات المجتمع المدني.

ونأتي إلى المؤشرات غير المباشرة لتقييم النجاعة التي تتم من خلال تقييم رضا الموظفين ودرجة ارتفاع الروح المعنوية بين الموظفين ضمن المنظمة، ومعدل نجاعة نجاعة الأداء، والتوظيف المثالي إمكانات.

بما أن مقياس الربح المالي ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح ليس مؤشراً لتقييم الفاعلية والنجاعة، إذ يتم تقييم كفاءة نجاعة الأداء من خلال تقييم نسبة النواتج على الإدخالات، كتقييم عدد البرامج/ الخدمات المتحققة سنوياً ضمن الميزانية والوقت المخصص لها، تقييم عدد المستفيدين سنوياً من كل برنامج، نسبة الدوران الوظيفي، معدل مشاركة الشركاء من مؤسسات المجتمع المدني ضمن تنفيذ البرامج.

ونستنتج أنه لضمان تجسيد نجاعة الأداء ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح لا بد من مراعاة تجسيد معايير إدارة المشاريع (PMI) من خلال تسيير وقت المشروع، تسيير كلفة المشروع، تسيير نوعية المشروع، تسيير الإمكانيات البشرية، تسيير الاتصالات، تسيير المخاطر، تسيير التسويق، وهذا من خلال: (1)

- متابعة توعية البرامج/الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات غير الهادفة للربح.
- متابعة درجة الارتقاء والتقدم ضمن ضوء خطة العمل والميزانيات والوقت المخصص الموضوع مسبقاً والمسطرة لكل مشروع.
- ضمان توفير الإمكانيات المالية والمادية وتخصيصها على البرامج والمشاريع.
- تتبع أنشطة وبرامج المنظمة ودرجة تطبيقها للسياسات والإجراءات الإدارية المنظمة.

(1) نفس المرجع، ص. 47.

- توفير موظفين ذوو نجاعة مرتفعة والعمل على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

هنا يصبح البحث عن طريقة ترجمة هذه المؤشرات العديدة لتكون ضمن هيكل خيارات المنظمة ومن ثم تضمينها لأنشطتها المتعددة أمراً ضرورياً. حيث إن هذا الأمر ليس سهلاً ويحتاج إلى إدارة ذات خبرة مهنية عالية، فالمؤسسات غير الهادفة للربح تدور حول رسالة ورؤية غير واضحة المعالم يصعب معرفة ترابط وعلاقة قوية بينها وبين الغايات الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، وكذلك تحتاج هذه المؤسسات إلى تطوير مفاهيم خاصة لآليات عملها وأدوات تقييم أدائها ليتم من خلال ذلك ترجمة نجاعة الأداء إلى مؤشرات جلية عبر مختلف المستويات الإدارية ضمنها، وأن التقدم الحاصل ضمن منظمات الأعمال، من حيث لأنها وحدات اقتصادية فنية تنتج بأكفء الطرق وأجود الأدوات إلى اعتبارها خلايا أكثر انفتاحية على المحيط، وكون وجودها يلي مصالح فئات عديدة داخلية وخارجية، كل هذا يتطلب تطوير أدوات للتقييم ووضع المعايير ليترجم من خلالها تباين المنظور الحقيقي للأعمال وهذا ما يعقد أكثر مهمة تقييم انجاز المؤسسات غير الهادفة للربح.⁽¹⁾

فضمن هيكل المنظور الفني التكنولوجي للأعمال، والذي يؤكد على تحسين العمليات المدروية وتقليل هدر توظيف الإمكانيات بغرض تعظيم الأرباح للتجاوب مع مقتضيات اقتصاد سوق تنافسي، فإن أساليب عمل المؤسسات غير الهادفة للربح تجد نفسها ضمن العديد من الأحيان لا تنسجم مع هذا الأمر، فيصعب مثلاً تجسيد نجاعة توظيف الإمكانيات ودقة النواتج بسبب لا ملموسية هذه العمليات من جانب وصعوبة وضع مؤشرات وقياسات دقيقة ومحددة لها من جانب آخر، وتصبح الرؤية الفنية التكنولوجية مقتصرة ضمن نواحي عديدة من قطاع المؤسسات غير الهادفة للربح ضمن ترجمة رسالة المنظمة إلى قياسات انجاز محددة، أما في إطار الرؤية الكلاسيكية للحقوق والملكية، فإن المؤسسات غير الهادفة للربح أيضاً أكثر تعقيداً من منظمات الأعمال الخاصة، على اعتبار أن الملكية ضمن هذه الأخيرة أكثر وضوحاً وضبطاً، فالمساهمون ضمن القطاع الخاص من خلال العلاقة مع الإدارة المهنية يقومون بتقوية أساليب الرقابة وآليات العمل لغرض تجسيد مصالحهم والمتمثلة عادة في تعظيم قيمة الاستثمارات وتعظيم أسهم هذه المؤسسات، ونلاحظ من الصعوبة بمكان نقل هذا المنظور إلى المؤسسات غير الهادفة للربح خاصة إذا ما علمنا أن الفئات العديدة لا تتقاسم نفس التفضيلات ويصعب بهذا إيجاد آليات للتسيير والتفويض والتنسيق يتم ضمن إطارها

(1) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي. توجيه الأداء الإستراتيجي: الرصف والمحاذاة. الأردن: دار وائل للنشر، 2009. ص. 95. (سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي).

احترام الغايات التنظيمية التي تمثل بحد ذاتها إشكالية حقيقية للتسيير، أما الرؤية التي ترى أن المؤسسات تمثل تجمع يلبي متطلبات وتوقعات وطموحات فئات عديدة داخلية وخارجية من المتعاملين، فإنها هي الأخرى أكثر وضوحاً وضبطاً ضمن منظمات الأعمال الخاصة بقياسا المؤسسات غير الهادفة للربح.⁽¹⁾

إن ما يعقد هذا الأمر هو مدخل أصحاب المصالح، الذي يفرض على كل منظمة أن تحدد الافراد الذين يؤثرون فيها ويتأثرون بها ومعرفة مختلف طموحاتهم وذلك لتتمكن من ترجمتها إلى أهداف، وتصبح هذه الأهداف تمثل تلك الأبعاد المتعددة للانجاز الذي تصبو المنظمة للوصول اليه وتحسينه خلال كل مرة، لا يمكن بسهولة من خلاله بالمؤسسات غير الهادفة للربح وضع أولوية لتلك الفئات الأكثر أهمية واندماجا ضمن وضع رؤية المنظمة ورسالتها، ويتولد شعور لدى كل هذه الفئات كونها تملك الحق في القرارات المهمة استنادا إلى قوة تأثيرها من خلال المعلومات والبيانات التي تحصل عليها في إطار صفة هذه المؤسسات، وأن تجسيد هذا الحق لا يكون جليا بسبب عدم إمكانية إيجاد قياسات ومؤشرات ملموسة لمفاهيم قد تظهر غير واضحة ومحددة المعالم.⁽²⁾

تعتبر مهمة تطوير مؤشرات للانجاز مهمة رئيسة تحفها المخاطر في المؤسسات على تباين أشكالها، وتزداد هذه المهمة تعقيداً ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح، حيث لا وجود لمصلحة واحدة ومجموعة محددة، وإنه ما يجعل حتمية التجانس بين مصالح أطراف ومجموعات متنوعة أكثر تعقيدا، وهكذا فإن تطوير مؤشرات تحتوي أهداف عديدة وتلبي مصالح أطراف متنوعة أكثر خطرا وأعقد إنجازا.⁽³⁾

حيث يتضح من خلال ما سبق، وجود اتفاق حول مؤشري النجاعة والفاعلية ضمن تقييم انجاز المؤسسات غير الهادفة للربح رغم الصعوبات التي تعترض مهمة إعداد هذه المؤشرات نوعياً وكمياً نظراً لصفة نشاط المؤسسات غير الهادفة للربح وصفة تمويلها وصفة الأطراف ذات المصلحة.

⁽¹⁾ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي. مرجع سابق، ص ص. 96-95. [بتصرف].

⁽²⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. *الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006، ص. 253.

⁽³⁾ SPECHBACHER Gérard. «*The Economics Of Performance Management In Nonprofit Organization*». *Nonprofit Management & leadership*. 2003, Vol. 13, n. 3. p. 279.

المطلب الثالث: قياس وتقييم نجاعة الأداء ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح

يستعرض هذا العنصر خطوات تقييم نجاعة الأداء ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح وأهم المعايير المتفق عليها ضمن التقييم مع الطرق الأكثر توظيفاً ضمن تقييم نجاعة الأداء.

الفرع الأول: خطوات تقييم نجاعة الأداء ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح ومعايير

إن نجاعة الأداء التنظيمي عموماً هي معنى رحب، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتقدم أي من مكونات المنظمة على تباين أنواعه، ولا تزال الإدارات في منظمات الأعمال مستمرة ضمن التفكير بموضوع نجاعة الأداء لطالما أن تلك المؤسسات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة نجاعة الأداء بوصفه اصطلاحاً فنياً، وبمناقشة المستويات الرئيسة ما يزال مستمراً.

أولاً: خطوات تقييم نجاعة الأداء ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح

لكي تتمكن المنظمة من تأدية أنشطتها وواجباتها بشكل فاعل ضمن مجال تقييم نجاعة الأداء فإنها تقوم بالخطوات الآتية: (1)

- 1- ضبط المجالات الخاصة بتقييم نجاعة الأداء، (على مستوى المنظمة ككل)؛
- 2- ضبط معايير نجاعة الأداء؛
- 3- تقييم نجاعة الأداء الحقيقي؛
- 4- مقارنة نجاعة الأداء الحقيقي مع المعايير الموضوعية؛
- 5- عدم القيام بأي نشاط في حالة كون نجاعة الأداء متطابقاً مع المعايير التي وضعها؛
- 6- إصدار الإجراءات التصحيحية في حالة كون نجاعة الأداء غير متطابق أو متناسق مع المعايير التي تم وضعها.

ثانياً: معايير تقييم نجاعة الأداء ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح

إن ارتكاز مهمة تقييم نجاعة الأداء على مقارنة الأهداف التي تم تسطيرها مع المحصلات المنجزة يبيّن حتمية وجود معايير تعبر كمياً وكيفياً على أهداف المنظمة، الأمر الذي يسهل مهمة التقييم ويكسبها المصداقية اللازمة، وفيما يأتي أهم المعايير المتفق عليها لدى المنظرين.

(1) MEYER Marshall W. *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*. UK: Cambridge University Press, 2003. p.19.

1. مقياس المردودية. يكتسي مقياس المردودية أهمية كبيرة في المنظمة كمؤشر يسمح بأخذ فكرة حقيقية على فاعليتها المالية، وأن تجسيد المنظمة لمردودية مرتفعة يمثل شرطا مهماً لاستدامتها وتقدمها، وعليه فإن معنى المردودية يرتبط بالنتيجة المالية التي تحقّقها المنظمة ضمن إطار نشاطها الاستثماري العادي⁽¹⁾.

2. مقياس المردودية.

يمثل مقياس المردودية أحد أهم معايير التقييم، حيث يتفق أغلب الأكاديميين والمختصين أن أي مسعى للحكم على انجاز المنظمة قد تفقد أهميتها إذا لم يأخذ بعين الاعتبار جانبها الإنتاجي، هذا الشق الذي يترجمه مقياس المردودية، ويرتبط معنى المردودية بالعلاقة الموجودة بين الناتج النهائي وعناصر الإنتاج المستعملة ضمن تجسيده، فالتحسن ضمن هذه العلاقة يشرح رقي الفاعلية المردودية⁽²⁾.

الفرع الثاني: طرق ومقاييس تقييم نجاعة الأداء ضمن المؤسسات غير الهادفة للربح

أولاً: طرق تقييم انجاز المؤسسات غير الهادفة للربح

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم انجاز المنظمة، وغالباً ما يتم توظيف طريقة واحدة أو أكثر من طريقة، وعموماً تتمثل أهم هذه الطرق فيما يأتي: ⁽³⁾

1. طريقة التقييم الحسابي:

تمثل الوسيلة الشهيرة للتقييم، حيث يعتمد القائم بالتقييم فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة نجاعة الأداء، ويمتاز هذا المقياس بوضوح معايير وسهولة الحصول عليه، ولكنه يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

2. طريقة تقييم الاتجاهات:

تستند هذه الطريقة على الحرص على مستوى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الموظفين، ومستوى قناعتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من

⁽¹⁾ فلاح حسن عداي الحسيني. مرجع سابق، ص. 233.

⁽²⁾ Ahmed Hamadouche. *Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les P.V.D.* T. 1. thèse de doctorat: Sciences économiques. Algérie: Université d'Alger, 1992. P. 136.

⁽³⁾ زهير ثابت. مرجع سابق، ص. 89.

التقييم ضمن مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

3. طريقة التقييم الرمزي:

من خلال هذه الطريقة تبلور المحصلات إلى رموز معبرة عن مستوى التفوق سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية، أو أشكالاً هندسية أو غيرها، فهذا النوع من التقييم يستفيد به القائم بالتقييم ضمن شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك ضمن الحكم الشامل على نوعية محددة من الأعمال أو ضمن خطوات التقديم المتقدمة.

4. طريقة التسيير بنسق الأهداف:

ظهرت هذه الطريقة خلال السنوات القليلة الماضية كمقاربة جديدة لتقييم انجاز المؤسسات، حيث حققت محصلات مثمرة في عديد من المؤسسات التي طبق فيها، حيث صمّم نسق التسيير بالأهداف حتى يمكن التغلب على عديد من المشاكل الخاصة بالطرق الكلاسيكية للتقييم، تتضمن هذه الطريقة سلسلة من الأهداف قابلة للتقييم في المنظمة، ومراجعة درجة تقدمها ضمن تجسيدها وهذا بإتباع الخطوات الآتية:

1- وضع أهداف من خلال خطة مستقبلية سهلة من الممكن تقييمها؛

2- ضبط المحصلات المتوقعة؛

3- تقييم المحصلات الحقيقية للانجاز؛

4- تقييم نجاعة الأداء وإصدار الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

ولطريقة التسيير بالأهداف عديد من المزايا من بينها، الحرص على التقييم مستقبلاً وليس على الحاضر ويساعد على ضبط أهداف أكثر واقعية، ورغم هذا فإن هناك مشاكل رئيسية تعترض تطبيق التسيير بالأهداف ضمن تقييم انجاز المنظمة تتمثل فيما يأتي: (1)

✓ وضع أهداف غير جلية يصعب تقييمها؛

✓ إن هذه الطريقة تستهلك كثيراً من الوقت.

يمثل نجاعة الأداء العام للمنظمة هي الحصيلة المتكاملة لمحصلة أعمال المنظمة في ضوء تضافرها

مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهي تشتمل على الأبعاد الآتية:

✓ انجاز الموظفين ضمن وحدتهم التنظيمية؛

(1) محمد الكندي، الإدارة بالأهداف، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، 2008، ص. 83.

✓ انجاز الوحدات التنظيمية ضمن إطار السياسات العامة للمنظمة؛

✓ انجاز المنظمة ضمن إطار المحيط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

إنّ نجاعة الأداء في المنظمة تمثل حصيلة لكل من نجاعة الأداء الوظيفي وانجاز الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات المحيط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي عليهما.

فانجاز الموظف ضمن المنظمة يوزن بسلسلة متباينة من المقاييس يتم على إثرها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أنّ أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كلّ إدارة تحقق أعلى مقدار متاح من الإنتاج بأدنى مقدار من التكلفة وضمن أدنى وقت وعلى مستوى أنسب من النوعية.

ويوزن انجاز كل إدارة بسلسلة أخرى من المعايير، إلا أنّ المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان تمثل مقاييس فاعلية المنظمة لتقييم نجاعة الأداء فيها للوقوف على مستوى قرب المنظمة من الفاعلية وتشمل كل من مقاييس الفاعلية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظراً لوجود عناصر خارجية كبيرة تخرج عن صعيد تسيير المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الإعتناء بتقييم نجاعة الأداء المؤسسي الذي يُبنى أصلاً على تقييم انجاز الموظف والتسيير في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

نستنتج مما سبق أن إدارة وتقييم نجاعة الأداء بالمؤسسات غير الهادفة للربح تمثل مهمة تحفها العديد من المخاطر نظراً لصفة العمل في مثل هذا النوع من منظمات الأعمال، وتحتاج مهمة معرفة معايير ومؤشرات لتقييم وتقييم نجاعة الأداء بغرض تحسين التسيير بالمؤسسات غير الهادفة للربح إلى أنشطة كبيرة، لكن هذا لا يمنع من أن تشكل التوجهات المعاصرة ضمن تقييم ونجاعة الأداء، كبطاقة نجاعة الأداء المتزن، نسقاً نسبياً لتقييم نجاعة الأداء ضمن هذه المؤسسات إذا ما استطاعت هذه الأخيرة أن تحسن تجربتها وتحسن في آليات عملها.

ثانياً: مقاييس تقييم انجاز المؤسسات غير الهادفة للربح

ذكر "Larry Nash WHITE" أن مقاييس تقييم نجاعة الأداء الشائعة التوظيف بالمؤسسات غير الهادفة للربح، تتمحور أصلاً حول عنصري الفاعلية والنجاعة وتمثل: (1)

- النموذج التربوي لمالكوم بالريدج "Malcolm Baldrige"؛

- النواتج/ مقاييس النجاعة؛

(1) Larry Nash WHITE. *Library performance and service competition: developing strategic responses*. UK: Chandos Publishing, 2008. p. 10.

- مقارنة إدارة الجودة المتكاملة؛
- الغايات/ الأهداف؛
- الميزانية المبنية على نجاعة الأداء؛
- أداة سيرفكوال/ لبيكوال؛
- تقييم نجاعة الأداء المقارن (Benchmarking)؛
- بطاقة نجاعة الأداء المتزن.

حيث نلاحظ أن أغلب المقاييس المشار إليها أعلاه، تتعلق بانجاز المنظمة، وهو ما يجعلنا نحو مؤشري النجاعة والفاعلية، وإن أغلب المقاييس قد تم توظيفها ضمن الآليات المقترحة في البحث.

الفرع الثالث: فاعلية الإنجاز في المكتبات بصفقتها منظمات غير هادفة للربح

باعتبار أن المكتبات منظمات غير هادفة للربح فإن نجاعة الأداء الوظيفي لها بحاجة كبيرة إلى فاعليته ونجاعته لتجسيد الأهداف دون إهدار للإمكانات، حيث هناك وظائف متباينة يتم إجراؤها على مستوى المكتبة مع مسؤوليات تقع على عاتق أمناء المكتبات، وتشمل هذه الوظائف: انتقاء مصادر المعلومات وطلبها والحصول عليها، فهرسة مصادر المعلومات وتصنيفها، توفير الخدمات المرجعية، رقمنة مصادر المعلومات، المشاركة في التوعية من خلال مبادرات الاتصال، وتصميم صفحات الويب... إلخ وبالنظر إلى هذه الأدوار المهمة التي يقوم بها أمناء المكتبات في المكتبات الجامعية، فإن نوعية الخدمات المقدمة تستند إلى حد كبير على مستوى نجاعة الأداء الوظيفي الفاعل لموظفي المكتبة.

حيث أشار كل من "Joshua & Ubom" إلى أنه عندما يؤدي الموظف وظيفته بشكل فاعل، فإنه يتم تحقيق نتيجة أفضل للمنظمة. ولاحظنا أن مجرد نجاعة الأداء الوظيفي يختلف تمامًا عن نجاعة الأداء الوظيفي الفاعل. وأن ما هو مطلوب بالفعل من الموظف هي نجاعة الأداء الوظيفي الفاعل. ومن ثم، لا بد من أن يكون نجاعة الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات مصدر قلق كبير لتسيير المكتبات الجامعية والجهات الوصية وأصحاب المصلحة الآخرين.⁽¹⁾

بما أن المكتبات الجامعية تابعة للمؤسسات التعليمية العالي فتمثل بمثابة هيئات عمومية ذات صفة علمية ثقافية ومهنية. وعليه، فتمثل تتمتع بالشخصية المعنوية حيث تمتلك

⁽¹⁾ Chiganze Tinotenda, Saḡsan, Mustafa. op. cit. (viewed 17/07/2022).

أصول وإمكانات، ويمكنها إصدار الإجراءات القانونية، وإبرام العقود، وما إلى ذلك. حيث أن الجامعة تستفيد من صفة الاستقلال التربوي والإداري والمالي: فتمثل تحدد سياسة التدريب والتوثيق، وسياسة البحث الخاصة بها، وتحدد وضعها، وضمن إطار اللوائح الوطنية، وتتمتع بحرية التصرف وإصدار القرار.

تدير المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني (EPSCP) إمكاناتها، ويتم التصويت على ميزانيتها من قبل مجلس الإدارة، ولا بد من أن تكون الميزانية متزنة، وتحترم تخصيص الإمكانات التي تخصصها الوزارة الوصية، وفتح الاعتمادات اللازمة للوفاء بالتزامات المنظمة⁽¹⁾.

ومع ذلك، نلاحظ إن الاستقلالية المالية لهذه المؤسسات لا يقصد بها حرية التصرف دون رقابة، بل تخضع هذه المؤسسات لرقابة يكفلها مجلس الإدارة وهيئات رقابية أخرى (كالرقابة المالية). وهنا يجدر التنويه إلى حتمية التفكير في إعطاء المكتبات الجامعية صفة منظمة ذات طابع علمي ثقافي لتصبح تتمتع بالاستقلالية بالمالية.

وبهذا، تتفاوت نجاعة الأداء الوظيفي بين أمناء المكتبات فإما أن يكون منخفضاً أو متوسطاً أو مرتفعاً. لهذا لا يمكن المبالغة في التأكيد على حاجة موظفي المكتبات إلى مستوى عالي من النجاعة، والتي من شأنها تلبية المتطلبات المعلوماتية لمجتمع الجامعة بشكل فاعل في هذا العصر الرقمي الذي استم بالانفجار المعلوماتي. لهذا يحتاج مديرو المكتبات الجامعية إلى إيجاد آلية واقعية لتدعيم التصرفات التي تعزز نجاعة الأداء الوظيفي الفاعل بين موظفي مكتباتهم. هذه التصرفات تمثل التي تترجم إلى نجاعة الأداء الحقيقي المطلوب لتجسيد أهداف وغايات المكتبة. ويمكن تفعيل هذه الآليات من خلال اعتماد المكتبة لنهج إدارة نجاعة الأداء ونسق بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

(1) Yves Desrichard. *Administration et bibliothèques*. Paris: Ed. du Cercle de la librairie, 2006. p. 25.

خلاصة الفصل:

يتم التعبير عن نجاعة الأداء من خلال علاقته بمؤشرات التفوق (النجاعة والفاعلية)، حيث إن التحليل الثابت لأداء المنظمة يمثل المحصلات، أما التحليل الحركي له فيمثل العمل، ويعكس الفعل الذي يفضي إلى التفوق أما بخصوص الانجاز الوظيفي فإن كان تحليله ثابتاً فيمثل سلسلة المساهمات والأداءات المنجزة للاضطلاع بالواجبات المسندة إلى كل موظف، أما إن كان التحليل حركياً فيمثل الأنشطة والواجبات التي ينجزها الموظف لتأدية وظيفته، فيمكن أن يكون تصرف الموظف جلياً ويأخذ صورة تصرفات جلية أو جهد جسماني يشير إلى الطاقة المنجزة، ويمكن أن يكون تصرفاً كامناً مخفياً وغير ملموس ذو طابع عقلي، وعلى هذا الأصل يوزن انجاز الموظف في المنظمة نسبة للمحصلات المنجزة بتوظيف مؤشرات التفوق، ذلك أن توفر النجاعة والفاعلية في آن واحد فإنه من الممكن وصف نجاعة الأداء بالمنتج وأن المردودية مرتفعة، إلا أنه لا يمكن تصور معنى المردودية بمعزل عن النوعية وتمثل المؤشرات المتفق عليها ضمن تقييم نجاعة الأداء. وضمن مرحلة متقدمة نلاحظ أن مهمة تسيير الإمكانيات البشرية لا تنتهي عند حدّ تخطيط وتوجيه نجاعة الأداء الذي يمارسه موظفو المنظمة للوصول للأهداف الإستراتيجية للمنظمة وحسب، وإنما تمتد إلى التأكد من جودته ومماثلته للأساليب والمستويات المقررة مسبقاً من قبل إدارة المنظمة، إضافة إلى فحص أسباب انحراف نجاعة الأداء عن أهدافه والسعي لعلاج تلك الأسباب.

وعليه، فإن ضبط معنى نجاعة الأداء على مستوى أي منظمة هي أمر في غاية الأهمية نظراً للعناصر والأبعاد المرتبطة به والفاعلة فيه، فمعالم نجاعة الأداء ومحدداته الرئيسة سواءً على المستوى الكلي أو الجزئي لها تأثير جلي على مستقبل رقي المنظمة وإتزانها مع مراعاة إدارة نجاعة الأداء لتجسيد التطابق بين الأداءات والأهداف التنظيمية وحتى الإستراتيجية.

وضمن نفس الإطار، باعتبار أن المكتبات تمثل منظمات غير هادفة للربح، حيث أشارت دراسة (Thoah Kim Thi Ninh & al.) أن صعوبات إدارة نجاعة الأداء على مستوى المكتبات الجامعية بدولة الفيتنام لا تزال قائمة، وللتغلب على هذه الصعوبات من الضروري تطوير معايير أو أدلة مرجعية لتقييم انجاز المكتبات؛ تطوير مقاربة لتقييم نجاعة الأداء من أبعاد متنوعة؛ وتطبيق سلسلة من الأساليب والأدوات حسب الضرورة. إن التآزر

بين المؤسسات الدولية الرائدة التي تتحمل مسؤولية تطوير المكتبات، ونشر تقييم نجاعة الأداء المنهجي، أمر ضروري، وكذلك تطوير ثقافة التقييم التي يصبح فيها التقييم والتغذية الراجعة والتحسين أمراً روتينياً لعمل المكتبات.⁽¹⁾ وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال الفصل الموالي للبحث، والذي يستعرض تطور المعايير والمواصفات القياسية المرتبطة بأنجاز المكتبات الصادرة عن أهم المنظمات الدولية والإقليمية.

⁽¹⁾ Thoah Kim Thi NINH *et al.* «Systematic performance measurement for university libraries in Vietnam». *Library management* [Online]. 2010, Vol. 31, Iss 8/9. p. 714. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1108/01435121011093469>> (viewed 04/04/2018).

الفصل الثالث

تطوُّر معايير ومواصفات الأداء بالمكتبات

تمهيد:

تمثل المكتبات العمود الفقري للتعليم والبحث. فهي تهدف إلى توفير مصادر معلومات متنوعة لخدمة المقررات الدراسية ودعم نشاط البحث العلمي، وتقديم خدمات متنوعة تلبي احتياجات المستخدمين. ومع انفجار المعلومات في شتى الميادين والتخصصات وتنامي استخدام تكنولوجيات المعلومات، فإنه من الضروري على المكتبات أن تواكب هذا التحول من خلال مراقبة وتحسين جودة الخدمات المقدمة باستخدام المعايير والمواصفات العالمية لتحسين وتطوير مستوى أداء الخدمات المقدمة لترقى إلى مستوى تطلعات المستفيدين. وفي هذا السياق، تم إجراء العديد من الدراسات المرتبطة بشؤون المكتبات ترجع في أساسها إلى الاحتياجات الداخلية والضغوط الخارجية المفروضة على المكتبات لتحديد مقاييس جديدة تسمح لها بإضافة قيمة إلى المحيط الذي تنشط فيه، وللحصول على أفضل توصيف حول مدى جودة استخدامها للموارد التي توظفها لتحقيق أقصى النتائج وبلوغ أرقى الأهداف. وفي هذا الإطار، تعمل منظمات دولية مثل "IFLA" و"ISO" والعديد من الهيئات وجمعيات المكتبات منذ عقود لوضع معايير تتعلق بإحصاءات وأداء المكتبات.

لذلك سنحاول في هذا الفصل المقسم إلى أربعة مباحث أن نستعرض هذه المواصفات والمعايير:

المبحث الأول: مواصفتي الإيزو (ISO-2789) حول الإحصائيات الدولية للمكتبات و(ISO-11620) حول مؤشرات أداء المكتبات.

المبحث الثاني: مواصفتي الإيزو (ISO-TR14783) مداخل إحصائية ونوعية حول أرشفة الإنترنت و(ISO-16439) حول طرق وإجراءات تقييم العائد من المكتبات.

المبحث الثالث: أداء المكتبات وفق منظور هيئة إفلا (IFLA).

المبحث الرابع: رؤية الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) لأداء المكتبات.

المبحث الأول: مواصفتي الإيزو (ISO-2789:2006) حول الإحصائيات الدولية للمكتبات و(ISO-11620:2008) حول مؤشرات أداء المكتبات

إن من بين أهم المواصفات ذات العلاقة بإحصائيات المكتبة ومتابعة ادائها ومؤشراتها نجد المواصفة القياسية (ISO-2789) المتعلقة بالإحصائيات الدولية للمكتبات والمواصفة القياسية (ISO-11620) المتعلقة بمؤشرات أداء المكتبات، وفيما يلي عرض لهذين الموصفتين:

المطلب الأول: مفهوم المواصفات القياسية لإيزو "ISO"

لقد أصبحت المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحالي، مجال اهتمام الجميع بما فيهم الاقتصاديين والتجارين وغيرهم من صانعي النشاط البشري، لهذا فإن المواصفات التي يجب أن تخضع إليها الخدمات المقدمة والاستراتيجيات الموضوعة للعمل المكتبي، أصبحت أكثر من أي وقت مضى ملزمة باتباع أكثر المنظمات شهرة ومصداقية في العصر الحالي، ونقصد بها المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، حيث أصبحت هذه الحروف الثلاثة حروفاً ترمز للعمل المتقن والأمان الذي يجعل من المستهلك أو الزبون في رضا تام عن اقتناء أي منتج أو الاستفادة من أي خدمة طالما خضعت لمقاييس مواصفات الإيزو "ISO" وتحصلت بذلك على شهادة المطابقة والإعتماد لـ(ISO)، حيث أصبح مصدر فخر واعتزاز المديرين أو المسيرين الحائزين عليها في مختلف الهيئات والمؤسسات.⁽¹⁾

حيث سنتطرق في هذا المطلب المقسم إلى تعريف المواصفات مروراً إلى الشروط الواجب توافرها في كل مواصفة قياسية.

الفرع الأول: تعريف المواصفات القياسية

إن المواصفات هي النقيض للفوضى، إذا أنها عبارة عن قوانين بسيطة لتجنب الفوضى وسوء النظام. كما تعرف المعايير بأنهما المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية، وهي تمثل الأهداف لقياس التنفيذ الفعلي للواجبات المخصصة.

والمعيار هو المقابل للمصطلح الإنجليزي (Standard)، وله مصطلح آخر مواز له في الاستخدام وهو مقياس، وذلك حسب ما أقره مجمع اللغة العربية في مصر، فالمعايير أو المقاييس أو المواصفات، كل تلك المترادفات وغيرها وما يدور حولها من مفاهيم الجودة

(1) محمد رحابلي. مرجع سابق، ص. 50.

والكفاءة وما يكتنفها من معاني التقنين والدقة التي أصبحت الآن حديث كل المحافل والمجتمعات كل في ميدانه ومجاله سعياً للوصول إلى العمل المتكامل الدقيق القائم على قاعدة صحيحة من الأسس والأهداف.⁽¹⁾

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من الخصائص أو الكميات التي تصف ميزات منتج معين مثل: خدمة، أو عملية، أو مادة. وعليه يمكن أن يعتبر المعيار مقياساً مرجعياً يسترشد به من يقوم بعملية تقييم الأداء في المؤسسة، وقد توضع المعايير من قبل جهة داخل المؤسسة، وقد توضع من قبل جهة خارج المؤسسة، وقد تستعين المؤسسة بمعايير موضوعة لدى مؤسسة مشابهاة.⁽²⁾

كما أنها عبارة عن أداة قياس لكل من الأداء والخدمة، بهدف تقوم هذه العمليات وإصدار الأحكام عليها لتطويرها والارتقاء بها، وهي أداة قابلة للقياس، وبالتالي تيسر إجراء التقويم، وعندما تطبق هذه المواصفات على مجال المكتبات، فإن مصطلح المواصفات المعيارية يشير إلى مجموعة من الإرشادات أو الممارسات الموصى بها، والتي قام بإعدادها مجموعة من الخبراء الذين يعملون على تطويرها تحت مظلة إحدى الجمعيات أو المؤسسات المهنية سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي.⁽³⁾

ومنهم من يرى بأن المعيار عبارة عن مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة. ومنهم من يرى بأنه مقياس الأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين، يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة. بمعنى أنه عبارة عن مؤشر أو مقياس تسند إليه قيم معينة بغية الوقوف على إيجابيتها أم العكس. أو أهميتها أم العكس، أو مدى مطابقتها للقوانين المنصوص عليها أم العكس. فالمعيار إذا هو بمثابة الميزان، يستخدم أو يعتمد لقياس قيمة شيء ما، كمياً أو نوعياً أو

(1) السعيد بوعافية. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات. مذكرة ماجستير: علم المكتبات. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2006. ص. 102.

(2) أبو ماضي كامل أحمد. بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. فلسطين: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018. ص. 58.

(3) وسام مصلح، عماد أبو عيد. «مقاييس الأداء الخاصة بتقييم المجموعات الإلكترونية: دراسة تحليلية». *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات*. 2015، مج. 50، ع. 4. ص. 6.

كلاهما معاً، بغية الأخذ بأسباب التحسين والتحديث والرقى على مستوى ذلك الشيء المقاس.⁽¹⁾

تعني أيضاً المواصفات على أنها: "الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج لتأدية غرض محدد، وتعتبر المواصفات لغة تفاهم ووسيلة اتصال مع كافة الحلقات المتعاملة مع المنتج أو مدخلاته، وتعتبر المواصفات من أكثر الوسائل وضوحاً وقبولاً لدى كافة شرائح المجتمع؛ لأنها تعتمد على الشفافية. وتشمل المواصفات الآتي:⁽²⁾

1- أوصاف المنتج: وتعني كافة الأوصاف التي يحتاج لها أثناء عمليات الإنتاج كالأبعاد، والأوزان، والأحجام، وقوة الشد وغيرها.

2- أوصاف محددة للمواد المستعملة في المنتج: مثل: الخواص الطبيعية، والكيميائية، والهندسية.

3- طريقة الإنتاج: والتي تعتبر أحد الجزئيات للمواصفة، حيث تختلف المواد عن بعضها إخضاعها لطريقة الإنتاج الملائمة.

4- تحدد المواصفات طرق القياس والمعايرة المطلوبة لاختبار المنتج أوالمواد اللازمة، كما تحدد نوعيات الأجهزة والطرق المرجعية للاختبارات والتحليل

5- تحدد المواصفات نوعيات التحضير والتجهيز المطلوبة، وكيفية التخزين والتداول.

6- تحدد المواصفة نسب التفاوت المقبولة في المنتجات، والتي يمكن أن يستفاد منها في تحديد درجة جودة المنتج، كما هو واضح في مجال الخضر والفواكه.

وعليه، فإن المواصفات القياسية تهدف إلى ضمان توحيد القياسات والمعايير والإجراءات المتعلقة بمختلف بأداء الخدمات وتصنيع المنتوجات وفق متطلبات تخضع لعناصر الجودة والأمان في تلبية الإحتياجات الإنسانية.

(1) زهر بوشارب بلوداني، زهير عين احجر. اعتماد معايير جودة الأداء في التكوين: إعداد أخصائي المكتبات والمعلومات والأرشيف نموذجاً. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات [على الخط]. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. ص. 977. متاح على الرابط:

<<https://arab-afli.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.05).

(2) أمل حمدي. «النظم الآلية المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات العربية». مجلة المكتبات والمعلومات العربية. ع. 4، 2004. ص ص. 118-119.

الفرع الثاني: الشروط الواجب توافرها في المواصفات

هناك مجموعة من الشروط التي يلزم توافرها في المواصفة، تتلخص فيما يلي: (1)

1- **وضوح المواصفة:** يجب أن تكون المواصفة واضحة حيث يسهل فهمها بواسطة كل المعنيين بها، كما يجب أن تكون بعيدة عن أي مصطلحات أو معان غير واضحة، مما يعكس سمات الشفافية.

2- **التكامل:** يجب أن تكون المواصفة متكاملة في المضمون والمعنى، مما يبعد اجتهادات الأفراد لإدخال أو تبديل أي جزئية منها، ويتطلب هذا الأمر أن تكون المواصفة المعنية قد مرت بمراحلها المختلفة منذ أن كانت مسودة أو مجرد مقترح، وتم توزيعه على أكبر شريحة مستفيدة لإبداء الرأي والملاحظات والأخذ بتلك الآراء أو الملاحظات المتفق عليها.

3- **الواقعية:** يجب أن تكون المواصفة واقعية وسهلة التطبيق، وألا يؤدي تطبيقها إلى رفع التكاليف وانحسار فرص ترويج المنتج أو الخدمة.

4- **الربحية:** يجب أن تقود المواصفة عند تطبيقها بواسطة الجهة المعنية إلى خفض تكاليف الإنتاج، ورفع كفاءة الأداء، وزيادة حجم التسويق، وتحقيق ربحية مشجعة لتكون دافعا للمؤسسة والعاملين بها.

5- **الملائمة:** يجب أن تكون من خصائص تلك المواصفة الملائمة في التعليق لفترة طويلة، لا تكون عرضة للتبديل والتغيير والإضافات، التي إن وجدت يجب أن تكون ثانوية، ويتم إدراجها بعد فترة من الزمن، وبعد تجارب ميدانية طويلة.

حيث نجد أن هذه الشروط الواجب توافرها في كل مواصفة قياسية يجعل منها ذات قبول واستخدام واسع لدى عديد الأوساط المهنية المعنية.

المطلب الثاني: مواصفة (ISO-2789:2006) حول الإحصائيات الدولية للمكتبات

تحدد المواصفة القياسية (ISO-2789:2006) القواعد الخاصة بمجتمع خدمات المكتبات والمعلومات بشأن جمع الإحصائيات وإعداد التقارير عنها قصد إعداد التقارير

(1) فيصل عبد الله حسن الحداد. خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الملك فهد، 2003. ص. 135.

الدولية، لضمان التوافق بين الدول لتلك المقاييس الإحصائية التي يستخدمها مديرو المكتبات بشكل متكرر ولكنها غير مؤهلة للتقارير الدولية، لتشجيع الممارسات الجيدة في استخدام الإحصائيات لإدارة خدمات المكتبات والمعلومات، ولتحديد توفير البيانات الضرورية المطلوبة من طرف مواصفة (ISO-11620)⁽¹⁾. لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بمواصفة (ISO-2789) والإحصائيات الدولية للمكتبات حسب هذه المواصفة.

الفرع الأول: التعريف بمواصفة (ISO-2789) حول الإحصائيات الدولية للمكتبات

لقد صدر هذا المعيار أول مرة في غاية عام 1960 بالاتفاق بين الخبراء العاملين في منظمة "ISO" والعاملين في المكتبات إذ صدرت طبعته الأولى عام 1974 وهو الآن في الإصدار الرابع، وذلك من خلال طلب من قبل منظمة اليونسكو بالتعاون بين كل من الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات "IFLA" ومنظمة الإيزو "ISO"، وذلك بسبب الحاجة الماسة إلى وضع المبادئ الأساسية والتوجيهية العامة للمكتبات حول جميع الإحصائيات على المستوى الدولي، وكانت هذه الإصدار بأربع صفحات فقط، والتي تضمنت القليل من المعلومات التطبيقية ذات الفائدة العامة. حيث إنها تحدد قواعد محددة حول المجموعات والتقارير الإحصائية، وتشجع على الممارسات الجيدة لإستخدام الإحصاءات لإدارة المكتبة وخدمات المعلومات.⁽²⁾

تقترح هذه المواصفة لجمع المكتبات مجموعة تعريفات مع طرق عرض إحصائيات المكتبات بطريقة تسمح بتجميع موحد وثابت للمؤشرات العامة للمكتبات على المستوى الدولي، مما سيسمح بالمقارنة فيما بينها حسب الزمان والمكان.⁽³⁾

⁽¹⁾ ISO. *Information and documentation: International library statistics* [online]. ISO 2789:2006(En). 2006. Available from: <<https://www.iso.org/standard/39181.html>> (viewed 07/03/2018).

⁽²⁾ عماد محمد أبو عيد. «مؤشرات (اعلم) لقياس أداء المكتبات: دراسة تحليلية تطويرية». *Cybrarians Journal* [على الخط]. ديسمبر 2018، مج. 2018، ع. 52. ص. 7. متاح على الرابط:

<http://www.journal.cybrarians.org/images/052/Cybrarians_Journal_052_Papers_06.pdf>

(اطلع عليه بتاريخ 2020/02/04).

⁽³⁾ Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. *Management des bibliothèques: programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les*

وفي نفس السياق، قامت الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) بإعداد دليل خاص بالنموذج الفرنسي، هدفه تحديد حد أدنى من الإحصائيات المشتركة بين المكتبات الفرنسية مهما كان نوعها أو الجهة التابعة لها. تم نشر هذا الكتيب التوثيقي (الذي لا يجوز صفة مواصفة) سنة 1994 تحت إحالة (Z 48-004) (*). أثناء إعداد النسخة الفرنسية لمواصفة (ISO-2789) المتعلقة بالإحصائيات الدولية للمكتبات، أدركت الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) الحاجة إلى إعداد قائمة بيانات أساسية التي يمكن أن تقدمها كل مكتبة أو مركز معلومات بغض النظر عن الحجم أو النوع الذي ينتمون إليه. الهدف من إعداد هذا الدليل، هو توسيع نطاق جمع الإحصائيات للعديد من الهيئات الوثائقية وحتى صغيرة الحجم كونها لا تحتفظ بإحصائياتها بانتظام و بما سيسمح بالعمل على التوفيق بين الممارسات المتباينة في بعض الأحيان.

إن هذا التنسيق لتوحيد الممارسات وتجانسها من خلال جمع الإحصائيات سيعطي إمكانية إنشاء حوصلة عن البيانات المجمع على المستوى الوطني وسيخدم سياسة تطوير مجال المكتبات والتوثيق. تتضمن قائمة البيانات الأساسية (الحد الأدنى الأساسي) البيانات الأساسية للتعريف بالمكتبة: المستخدمين، المباني والمركبات، الميزانية، المجموعات، المكتبات، الإقصاءات، الجمهور، الأنشطة (مواعيد الافتتاح، التداول، الإعارة بين المكتبات، التنشيط، النشر)، الحوسبة⁽¹⁾.

أما النسخة الرابعة التي نشرت عام 2006 فقد توسعت وكانت أكثر من (80) صفحة إذ أصبحت إمكانية تطبيقها على أصغر نطاق في المكتبة نفسها، إذ شمل استخدام هذا المعيار جميع أنواع المكتبات. إلا أن المشكلة الأساسية التي تواجه تطبيق هذا المعيار هو في كيفية إبقائه صالحاً لمدة طويلة من الزمن ولمختلف أنواع مستويات الاستخدام الداخلي محلياً مع المقارنة الوطنية والإقليمية والدولية، بغض النظر عن طريق تطبيق المعيار. وتعود الفائدة الأساسية في تطبيق هذا المعيار في محاولة توحيد الإحصائيات القياسية وخاصة في مجال خدمات المعلومات ذات التغيير السريع، إذ من خلاله سوف يساعد على إعطاء تركيبة

services des bibliothèques de service public. Paris: ed. du Cercle de la Librairie, 1997. p. 231. (Bibliothèques).

(* Z 48-004: Information et documentation, statistiques de bibliothèques- Liste minimale de données.

⁽¹⁾ Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. Op. cit. p. 232.

المكتبة ومحاولة الإجابة على الأسئلة الآتية: (1)

1. كيف يتم التعريف بالمستفيد.

2. وما هي أنواع الفئات المستفيدة.

تحتوي مواصفة "ISO-2789"، في أحدث إصدار لها، على أزيد من 140 تعريف مقسم إلى سبعة (7) محاور: المكتبات (أنواع مختلفة من المكتبات أو الوحدات الإدارية)، خدمات المكتبة والاستخدام (بما في ذلك أنواع الخدمات المكتبية الإلكترونية)، المجموعات، الوصول والمرافق، التسيير، التمويل والإنفاق وموظفي المكتبة. (2)

وفي الأخير، يمكن الرجوع إلى الجدول الذي يجري مقارنة بين البيانات الواردة في استبيان منظمة اليونسكو ومواصفة الإيزو مع قائمة الحد الأدنى للبيانات الأساسية للنموذج الفرنسي⁽³⁾، فإذا كانت مواصفة الإيزو هي الأكثر دقة واكتمالاً في وصف المجموعات والمقتنيات وحتى الإعارة فيما بين المكتبات، فإن شبكة بيانات منظمة اليونسكو وقائمة الحد الأدنى للبيانات الأساسية يقدمان بيانات إضافية حول الأماكن والتجهيزات، وعلى الرغم من أن قائمة الحد الأدنى للبيانات الأساسية موجزة، إلا أنها توفر نظرة عامة وأكثر شمولاً عن أنشطة المكتبة.

الفرع الثاني: الإحصائيات الدولية للمكتبات حسب مواصفة (ISO-2789)

تمثلت هذه الإحصائيات والتي وردت ضمن توصيات منظمة "اليونسكو" سنة 1970 على العموم في حجم المجموعات، حجم الإقتناءات، عدد المسجلين، عدد الإعارات، المصاريف أو التكاليف الروتينية، عدد الموظفين، حيث واصلت منظمة الإيزو "ISO" هذه الأعمال من خلال اللجنة المختصة لذلك، حيث كانت توصيات منظمة اليونسكو هي الإنطلاقة الأولى لصدور معيار إيزو (ISO-2789).

كانت انطلاقة أولى الإحصائيات الدولية للمكتبات سنة 1974، ومنذ هذا التاريخ تتوالى

(1) عبد الرزاق جنان صادق. «استخدام تقييم الاداء العام الخاص بالمكتبات الجامعية العراقية وفقا لمعيار Iso برقم 11620».

المجلة العراقية للمعلومات [على الخط]. 2011، مج.12، ع. 1-2. ص. 63. متاح على الرابط:

<<https://www.iasj.net/iasj/download/587edad1c3e2b9c8>> (اطلع عليه بتاريخ 2015/03/02).

(2) ISO. *Information and documentation: International library statistics*. op. cit. (viewed 07/03/2018).

(3) Voir: Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op.cit. p p. 232-236.

إصدارات النسخ الجديدة بعد مراجعتها كل خمس سنوات، وذلك من أجل تكييفها مع المستجدات والمتغيرات التي تعيشها المكتبات، يعتبر هذا المعيار دعامة مهمة وأساسية لجمع الإحصائيات، فهي توضح وتشرح على مجتمع المكتبات توصيات حول مزايا وحدود استعمال الإحصائيات، وكيفية تقديمها، وذلك حتى تصبح عملية تجميع المؤشرات العامة للمكتبات متجانسة تسمح بالمقارنة.⁽¹⁾

في طبعة عام 2006 تم تحديث محتويات النسخة الثالثة لعام 2003، وذلك من أجل إدراج مختلف العوامل التي لها علاقة بقياس استخدامات الخدمات الإلكترونية، إلا أن النص سرعان ما تجاوزته التحول السريع لخدمات المكتبات في محاولة تكييفها مع العالم الرقمي، وأثيرت الحاجة إلى إجراء تحديث جديد للمعيار، ففي الجلسة العامة التي عقدت في مارس 2009، أيدت اللجنة التقنية للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي الاقتراح من خلال اللجنة الفرعية "SC8" الجودة - الإحصائيات - وتقييم الأداء فكانت التغييرات التي أدرجت في النسخة الأخيرة لعام 2014 بتشكيل المادتان الثانية والسادسة التي تمثل جوهر هذا المعيار الدولي، حيث تنص المادة الثانية على تعاريف لمعظم العناصر المكونة للخدمة المكتبية، ولكن هذه التعريفات تنطلق من منظور إحصائي، أما المادة السادسة فهي تشير إلى كيفية حساب كل عنصر من العناصر المحددة. يتضمن هذا المعيار تعريفات وإجراءات فرز لجميع أنواع الموارد والخدمات التي تقدمها المكتبات لمستخدميها، وأدرج الملحق القديم "A" بما في ذلك تعاريف وطرق حساب الموارد والخدمات الإلكترونية في النص الرئيسي للمعيار تحسبا لتواجد هذه الموارد والخدمات في المكتبات كونها تشكل حاليا جزءا لا يتجزأ من الأنشطة والخدمات التي تقدمها المكتبات.⁽²⁾

لتوضيح أسباب إدراج عدد من الخدمات المكتبية الجديدة في المعيار، أضيفت المادة (3) لوصف المهام الحالية للمكتبات، وبما أن مجموعة البيانات المعرفة فيها لا يمكن جمعها من قبل مكتبات من مختلف الأنواع أو الأحجام تم إضافة ملحق "A" الذي يحتوي على بيانات إضافية، والهدف هو التأكد من أن جمع بيانات إحصائية معينة تتعلق بخاصية نوع

(1) ALBELDA ESTEBAN Beatriz. *Nuevos instrumentos para la evaluación de bibliotecas: la normativa internacional ISO*. Madrid: AENOR, 2014. P. 31.

(2) سميرة زوقار. *تطبيقات التقييم في المكتبات الجامعية الجزائرية: معايير دولية وممارسات مهنية*. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والعلوم الوثائقية. الجزائر: جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، 2019. ص. 153.

واحد من المكتبات، يتم دائما استخدام نفس التعاريف والطرق، وتكمن أهمية المرفق "B" في جمع ونشر الإحصاءات الوطنية التي يمكن مقارنتها حقا وفعليا بين البلدان وفقا لفترات زمنية معينة، لا يمكن تلبية الطلب المرتفع على وصف نشاط المكتبة ونشره إلا إذا كان جمع البيانات في المكتبات يتبع خطوط معينة، يوفر هذا المعيار الدولي قواعد للمكتبة ومجتمع خدمات المعلومات لجمع الإحصاءات وعرضها: (1)

- إعداد ملخصات دولية؛

- ضمان التماثل بين البلدان التدابير الإحصائية التي كثيرا ما يستخدمها مديرو المكتبات في إدارة مكتباتهم دون استخدامها في إعداد الملخصات الدولية؛

- تشجيع ممارسة الإحصاءات الجيدة في إدارة المكتبات وخدمات المعلومات.

إن نطاق استخدام هذا المعيار يشمل جميع المكتبات، وكانت الصعوبة الرئيسية التي تعترضه هي الحفاظ على صلاحيته عبر الزمن على المستويات المختلفة، للأغراض الداخلية وللمقارنات الوطنية أو الإقليمية أو الدولية. كما إن الحاجة إلى تعريف كل عنصر بدقة سيسمح بتجنب التضارب والغموض الذي قد يعترض عديد المصطلحات. وهنا أشار "PIERRE-YVES RENARD" إلى أنه إلى حد ما، لا يمكن استخدام هذه المواصفة كمعجم أو كخريطة طريق، ولكن يجب أن تكون كدليل تقني لمواقف معينة. (2)

وعليه، فإن الاضطرابات الحاصلة في طبيعة مصادر المعلومات والتغيرات في اهتمامات المكتبات وأولوياتها، جعلت من الصعب تحقيق استقرار المواصفة والعمل على تحسينها في نفس الوقت.

(1) سميرة زوقار. تطبيقات التقييم في المكتبات الجامعية الجزائرية: معايير دولية وممارسات مهنية. ص. 154.

(2) Pierre-Yves RENARD. «ISO 2789 and ISO 11620: Short presentation of standards as reference documents in an assessment process». *Liber Quarterly: The Journal of the Association of European Research Libraries* [Online]. 2007, vol. 17, n. 3/4. Available from: <<https://doi.org/10.18352/lq.7885>> (viewed 29/09/2013).

المطلب الثالث: مواصفة إيزو (ISO 11620) حول مؤشرات أداء المكتبات

مؤشرات الأداء هي أداة قيمة لتقييم نجاح مكتبة أو أي مرفق. حيث تُسهم في ضمان تحقيق الأهداف المسطرة مع توفير معلومات حول متوسط أداء المكتبة. فمؤشرات الأداء هي أدوات مفيدة لقياس مدى جودة أداء المكتبة، لكونها توفر معلومات كمية ونوعية يمكن استخدامها كأدوات تشخيصية وعلاجية.

لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض أساسيات حول المواصفة القياسية (ISO-11620) والتي تعتبر وليدة المواصفة السابقة (ISO-2789).

الفرع الأول: التعريف بمواصفة إيزو (ISO 11620) حول مؤشرات أداء المكتبات

تعتمد أية مواصفة على أفضل الممارسات. حيث جاءت هذه المواصفة نتيجة لمواصفة (ISO-2789)، نظراً لأنه يركز على الجوانب الأساسية له. ولأن الأداء يتأثر بعوامل كثيرة، فكانت لهذه المواصفة إصدارات متعددة وردت فيها تعديلات تقتضيها متطلبات البيئة وتطوراتها.

أولاً: التعريف بمواصفة إيزو (ISO 11620) الصادرة سنة 1998

يمثل هذا المعيار نقلة نوعية في مجال مؤشرات تقييم الأداء في المكتبات، نشر الإصدار الأول له سنة 1998 وقد جاء في مقدمته أن هذا المعيار الدولي يتعلق بتقييم كل أنواع المكتبات مع شرح وتوضيح لكيفية بناء المؤشرات، تحديد مواصفاته وتقديم جملة من المعايير موجهة للاستخدام في جميع المكتبات هذا المعيار إمكانية مقارنة أداء المكتبة ذاتها وبين المكتبات التي: ⁽¹⁾

✓ تتطابق أهدافها؛

✓ تمارس المهام نفسه؛

✓ تتقارب طرق تسييرها.

⁽¹⁾ ليليا زيات. قراءة تحليلية لمعيار (ISO11620) المتضمن مؤشرات جودة الأداء في المكتبات. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات [على الخط]. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. ص. 638. متاح على الرابط:

<<https://arab-afl.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.17).

هناك من يرى أن مواصفة "ISO-11620" تشكل امتدادًا لمواصفة "ISO-2789". فهو لا يخبر المرء بكيفية التقييم، وكيفية تقييم الأداء، ولكن كيفية إجراء الحسابات أثناء عملية تقييم الأداء.⁽¹⁾

وتعتبر هذه المواصفة بمثابة أداة مصممة لتوفير دليل مرجعي معترف به دوليًا مع مجموعة من الإجراءات والطرق لقياس جودة الخدمات. وحدد هذا المعيار المفاهيم الأساسية للتقييم وهي: الفعالية، الكفاءة والأداء. وحددت المواصفة سياق ممارسات هذه المفاهيم؛ واقترحت تسلسلاً هرمياً لثلاثة مستويات من الأهداف: المهام والأهداف العامة والأهداف التشغيلية.⁽²⁾

طورت المكتبات مقاييس لتقييم جودة خدماتها وفعالية التكلفة في تقديم خدماتها. حيث تم وصف مؤشرات الجودة أو مؤشرات الأداء في معيار "ISO 11620". تهدف مواصفة "ISO-11620" إلى تعزيز استخدام مؤشرات الأداء التي تميز جودة الخدمات في المكتبة، وتحديد كيفية قياسها وكيفية تحليلها. تهدف المؤشرات المقترحة إلى مساعدة المكتبات على إنتاج بيانات لتوجيه الموارد وتخصيصها، مع تسليط الضوء على مفهومي الفعالية والكفاءة.⁽³⁾

ثانياً: التعريف بمواصفة إيزو (ISO 11620) الصادرة سنة 2008

نشرت هذه الطبعة الثانية للمواصفة في 15 أوت 2008، وتتكون من 86 صفحة. أما الغرض الرئيسي من هذه المواصفة الدولية فهو لإقرار استخدام مؤشرات الأداء في المكتبات ونشر المعرفة حول كيفية إجراء قياس الأداء. إن الطبعة الثانية من هذه المواصفة ألغت وحلت محل الطبعة الأولى (ISO 11620: 1998)، وتعديل سنة 2003 (ISO11620/1998/AM1/2003) والتقارير الفني الخاص بخدمات المكتبة الإلكترونية

(1) Pierre-Yves RENARD. op. cit. (viewed 29/09/2013).

(2) Sylvie LAVALLÉE. *Le management de la qualité dans une bibliothèque publique: analyse et proposition pour une démarche de type ISO 9001 appliquée à une bibliothèque de lecture publique* [En ligne]. Mémoire d'études. Diplôme de conservateur de bibliothèque. France: [enssib]. 2008. p. 66. Disponible sur: <<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1751-le-management-de-la-qualite-dans-une-bibliotheque-publique.pdf>> (consulté le 16/10/2018).

(3) Nadine DELCARMINE. Mesures en bibliothèque: panorama et évolution **In**: *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts [en ligne]*. Villeurbanne: Presses de l'enssib, 2016. Disponible sur: <<http://books.openedition.org/pressesenssib/5730>> (Consulté le 16/12/2020).

(ISO/TR20983/2003)، والتي تم تنقيحها من الناحية الفنية حيث تضمن ذلك مراجعة مؤشرات الأداء الخدمات المكتبة الإلكترونية والتقليدية والموارد في وثيقة واحدة⁽¹⁾. حيث إنه ومن خلال إنشاء هذه المواصفة الدولية، فإن استخدام مؤشرات الأداء يمكن أن يكون متقدماً، كما أن المكتبات في البلدان النامية والمتقدمة سوف تستفيد من المعارف والمهارات المرتبطة بإجراءات التخطيط الرسمية وعمليات جمع البيانات.

لقد تضمن هذا الإصدار تعديلات وعناصر جديدة من خلال التقارير الفنية (ISO11620/1998/AM1/2003) والتقارير الفني (ISO/TR20983/2003) الخاص بخدمات المكتبة الإلكترونية وذلك نتيجة للتغيرات الحاصلة في المفاهيم المكتبية واهتمامات المكتبات والخدمات التي تأثرت بتكنولوجيا المعلومات. ولقد أشرف على تطوير هذا المعيار اللجنة الفنية 46 للمعلومات والتوثيق "ISO/TC46" التابعة لمنظمة إيزو والتي تهتم بالبحث والتطوير، حيث التي عملت على إضافة مؤشرات أداء في الخدمات، موارد المكتبات الإلكترونية والتقليدية معاً، ولقد عمدت لجنة المعلومات والتوثيق بالمنظمة، والتي كانت من أعمالها الأساسية هي: ⁽²⁾

1. وجود أهداف رئيسية لتقديم خدمات المكتبة؛
2. متابعة إجراءات وعمليات التنفيذ من قبل إدارة المكتبة؛
3. تحديد المؤشرات التي يجب من خلالها تقييم المكتبة.

(1) عماد محمد أبو عبيد، جرجيس جاسم محمد. قياس أداء المكتبات باستخدام مواصفة أيزو 11620: مؤشرات أداء المكتبات دراسة تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في المكتبات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات **[على الخط]**. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. ص. 1903. متاح على الرابط:

<<https://arab-afl.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.22).

(2) الزبير بلهوشات، رحابلي محمد. معيار إيزو ISO11620 وتقييم أداء المكتبات: دراسة حالة كلية الهندسة المعمارية والعمران جامعة قسنطينة 3 بالجزائر. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات **[على الخط]**. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. ص. 1818. متاح على الرابط:

<<https://arab-afl.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.15).

إلى: (1)

تحديد المصطلحات والمفاهيم: حيث استخدمت في إصدارها لسنة 2008 عدداً لا يستهان به من المصطلحات والمفاهيم، أهمها:

مستعمل نشط: مستعمل مسجل زار أو استفاد من المكتبة والخدمات خلال فترة زمنية محددة.

مستعير نشط: مستعير مسجل استعار على الأقل شيئاً واحداً في فترة زمنية محددة.

وبهذه الطريقة تم تحديد مفهوم ست وأربعون (46) مصطلحا نورداهم فيما يلي: الوصول، الملاءمة، التوفر، ملف الكمبيوتر، تحميل المحتوى، وحدة المحتوى (PDF, html)، قاعدة البيانات، سجل وصفي، وثيقة رقمية، الوثيقة، التحميل، الفعالية، الكفاءة، الكتاب الإلكتروني، التقييم، المستعمل الخارجي، المعدات، مصادر الأنترنت المجانية، الهدف، مؤشر الأداء، المكتبة، الموقع الإلكتروني للمكتبة، الإعارة، ما وراء البيانات، المهمة، الأداء، مؤشر الأداء (تعريف آخر لجامعة التكنولوجيا بماليزيا)، الجمهور المستهدف، الجودة، سجل محمل، مستعمل مسجل، نفقات التشغيل، الوثوقية، الموثوقية، العنوان، المستعمل، تدريب المستفيدين، القيمة، زيارة افتراضية، الزيارة.

كل هذه المفاهيم إنما هي نتيجة التطورات الحاصلة في خدمات المكتبات واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة.

لقد اقترح المعيار نموذجاً لعرض مؤشرات الأداء يتضمن: (2)

- 1- الإسم: فلكل مؤشر اسم واحد يعبر عن محتواها.
- 2- الهدف: كل مؤشر يرتبط بهدف محدد يشار إليه برقمه ضمن قائمة الأهداف.
- 3- نطاق تطبيق المؤشر: هي القيود في تنفيذ مؤشر الأداء.
- 4- التعريف بمؤشر الأداء: يحدد مفهوم المؤشر ويوضع تعريفا لكل المصطلحات التي اعتمدت في هذا المؤشر كما يعد إحالات للمصطلحات في المؤشرات الأخرى.
- 5- الطريقة: يبين وصفا لطريقة جمع البيانات الضرورية لقياس المؤشر.

(1) ليليا زيات. مرجع سابق، ص. 643. (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.17).

(2) ISO. *Information and documentation: Library performance indicators* [Online]. 2nd ed. Switzerland: ISO. ISO 11620:2008 (E). Available from: <https://www.ugc.edu.co/pages/juridica/documentos/institucionales/Norma_BS_ISO_11620_informacion_indicadores_rendimiento.pdf> (viewed 30/10/2014).

- 6- تفسير النتائج والعوامل المؤثرة على مؤشر الأداء.
 7- القيم المرجعية: تتضمن بعض النتائج التي تحصلت عليها مكتبات دول أخرى أو نتائج سابقة تم تسجيلها المقارنتها بنتائج تطبيق المؤشر.
 8- المصدر: مؤشرات الأداء ذات الصلة: تتضمن بيان العلاقة بين مؤشر الأداء الحالية ومؤشرات أداء المعايير الدولية.

تعتبر مواصفة إيزو (ISO-11620) أداة مميزة تستحق الإطلاع من طرف مسيري المكتبات، لكن ما لا يمكنها توفيره هو تحديد سياق محلي لمؤشرات الأداء للعمل ضمنه. ويرجع ذلك لأهمية الرؤية والرسالة والاستراتيجية المحلية للمكتبة عند محاولة الشروع في عملية قياس الأداء وتطوير مؤشرات الأداء⁽¹⁾.

حيث يمكن الوقوف على أهم أوجه التباين بين الإصدار الأول والثاني فيما يلي:

- تزايد عدد المؤشرات حيث تضمن الإصدار الثاني 44 مؤشراً مقابل 29 في الإصدار الأول.
- بنية مهيكلية وفق أربعة محاور، وهذه الطريقة مستوحاة من منهج لوحة القيادة التنبؤية، والمختلفة عن الهيكلية العددية المعتمدة في النسخة السابقة، وفق المحاور التالية:

1. المصادر، الوصول، البنى التحتية.

2. الاستعمال

3. الفعالية.

4. التطورات.

- ومن جهة المحتوى فهناك مجالات جديدة تم تناولها مثل تكوين المستفيدين، الجاهزية واستغلال الموارد البشرية وكذا المصادر الإلكترونية⁽²⁾.

حيث نجد أن هذا الإصدار الثاني لمواصفة "ISO-11620" قد طور مجموعة متزايدة بشكل كبير من المؤشرات (حوالي عشرين مؤشراً إضافياً مقارنة بالإصدار السابق)، ومع

⁽¹⁾ Leo APPLETON. *Libraries and key performance indicators: a framework for practitioners* [online]. Oxford: Chandos Publishing. 2017. p. 61. Available from: <https://doi.org/10.1016/C2014-0-03696-9> (viewed: 12/03/2020).

⁽²⁾ ودیعة ماضي. تفعيل تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2017. ص. 233.

ذلك لا يزال البُعد الرقمي محدودًا نظرًا لصعوبات العد المستمرة؛ كما ورد فيه تحديث لمؤشرات التكلفة.

الفرع الثاني: هيكل مواصفة إيزو (ISO-11620)

لقد تم عرض مواصفة إيزو (ISO-11620) في جزأين:⁽¹⁾

❖ الجزء الأول يجب على التساؤلات التالية:

- ما هو مؤشر الأداء في المكتبات ؟

- كيف يُعدُّ ؟

- كيف يُستعمل ؟

وبالتالي فقد احتوى على:

- مجال تطبيق المعيار.

- تحديد المفاهيم والمصطلحات.

- مجالات استخدام المعيار.

فهو يشير في جزئه الأول أنه عند اختيار مؤشرات الأداء يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- أين تكمن فائدة مؤشر الأداء بالنسبة لإدارة المكتبة، المسؤولين والجمهور الذي تخدمه ؟

- هل المكتبي على اطلاع كافي على كافة الأنشطة والخدمات التي لا تقدم بالشكل الذي يجب أن تكون عليه ؟

- ما هو مقدار الجهد الذي يمكن لموظفي المكتبة تكريسه لجمع وتحليل البيانات الناتجة عن مؤشرات الأداء ؟

حيث أن الإجابة على هذه الأسئلة تسمح للمكتبيين باختيار المؤشرات المناسبة بما يتوافق مع نوع المكتبة، أهدافها المسطرة، مستويات التقييم، الجمهور الذي تخدمه والموظفين وغيرهم.

(1) ليليا زيات. مرجع سابق، ص. 638.

كما تضمن هذا الجزء عرضاً⁽¹⁾ نطاق المواصفة، الشروط والتعريفات، الرموز، المعايير والإطار الوصفي، واستخدام مؤشرات الأداء.

1. نطاق المواصفة:

حددت اللجنة الفنية (TC46) نطاق هذه المواصفة والتي تحدد متطلبات مؤشرات أداء المكتبات وتؤسس لمجموعة من مؤشرات الأداء، ليتم استخدامها من قبل جميع أنواع المكتبات. كما أنها توفر إرشادات حول كيفية تنفيذ مؤشرات الأداء في المكتبات التي ليست قيد الاستخدام. و الملحق (أ) يلخص قائمة مؤشرات الأداء، بينما تم إدراج التفاصيل في الملحق (ب). توفر هذه المواصفة الدولية مصطلحات موحدة وتعريفات موجزة عن مؤشرات الأداء. وعلاوة على ذلك، تحتوي على وصف موجز للمؤشرات الأداء وجمع وتحليل البيانات اللازمة لذلك. ومع أن هذه المواصفة الدولية تنطبق على جميع أنواع المكتبات في جميع البلدان، إلا أنه ليس كل مؤشرات الأداء قابلة للتطبيق على جميع المكتبات، ويوجد قيود على تطبيق مؤشرات الأداء الفردية المدرجة في الملحق (ب). كما تجدر الإشارة إلى أن هذه المواصفة الدولية لا تحدد مؤشرات أداء لجميع الخدمات، والأنشطة، والاستخدامات من مصادرها في المكتبة لأن مؤشرات الأداء إما لم تكن مقترحة ومختبرة أثناء صياغة هذه المواصفة الدولية، أو أنها لم تستوف المعايير المحددة لذلك.

2. الشروط والتعاريف الواردة في إيزو (ISO-11620):

تم تعريف 47 مصطلحاً، حيث اشتملت على معظم المصطلحات والتعاريف المتعلقة بإدارة أداء المكتبات. كما تتضمن أيضاً الشروط الأساسية والمتعلقة بخدمات المكتبة الإلكترونية. ولأغراض الشرح والتوضيح، فإن العديد من المصطلحات والتعاريف المدرجة تلتها شروحات، مثل: المستخدم النشط: هو عضو مسجل وقام بزيارة أو الاستفادة من مرافق المكتبة أو خدماتها خلال الفترة المشمولة بالتقرير.

3. شروحات:

ذكرت المواصفة "أسماء مؤشرات أداء تطبع بأحرف كبيرة في مطلع الكلمات، مثل "Library Visits per Capita" وذلك لتمييز أسماء مؤشرات الأداء عن النصوص الداعمة، وهذا ينطبق في حال الكتابة باللغة الإنجليزية.

(1) عماد محمد أبوعيد، جرجيس جاسم محمد. مرجع سابق، ص ص. 1901-1902.

4. المعايير والوصف:

يحتوي هذا الجزء الهام من المواصفة على:

- المعلومات العامة مثل الغرض من مؤشرات الأداء، ووصف الملاحق.
- معايير مؤشرات الأداء: الاختبارية، والمحتوى الدلالي، والموثوقية، والصلاحية، والملاءمة، والتطبيق العملي، وقابليتها للمقارنة.
- يتضمن الإطار الوصفي مبادئ ومنهج بطاقة الأداء المتوازن المتبع ويضم أربعة مجالات رئيسية: الموارد والوصول والبنية التحتية، والاستخدام، والكفاءة، والإمكانات والتطوير.
- يليه وصف لمؤشرات الأداء من حيث الاسم والأهداف والنطاق، والتعريف، والعوامل التي تؤثر على أداء المؤشر، والمصادر، ومؤشرات الأداء ذات الصلة.

5. استخدام مؤشرات الأداء:

يجب هذا الجزء على: لماذا وكيف يمكننا استخدام مؤشرات الأداء. لذلك، يتم إدراج الاعتبارات العامة واختيار مؤشرات الأداء.

وتجدر الإشارة إلى اثنين من الأهداف الرئيسية لمؤشرات الأداء في سياق أدوات التخطيط وتقييم المكتبات وهي: (أ) لتسهيل السيطرة على العمليات الإدارية؛ (ب) لتكون بمثابة أساس للرجوع إليها وللحوارات فيما بين موظفي المكتبة وهيئات التمويل، ومجتمع المستخدمين

الجزء الثاني يتضمن الملاحق وهي عبارة عن قائمة مؤشرات الأداء وقائمة ببيوغرافية يأتي تفصيلها:

❖ الملحق "أ" (المعياري): قائمة مؤشرات أداء المكتبات

تظهر القائمة بـ 45 مؤشراً للأداء تتعلق بالأنشطة والخدمات التي تقدمها المكتبات في جدول مكون من ثلاثة أعمدة، العمود الأول عن الأرقام المرجعية، والثاني لمؤشرات الأداء، والثالث للوصف / الهدف. حيث تم عرض لكل مؤشر الهدف المحدد لبنائه وتحليله، ولخصت هذه القائمة في أربعة مجالات هي على النحو التالي: (1) (2)

أ. الموارد، والوصول، والبنية التحتية: يتضمن 14 مؤشر أداء. لقياس مدى ملاءمتها

(1) ISO. *Information and documentation: Library performance indicators*. op. cit. (viewed 30/10/2014).

(2) عماد محمد أبوعيد، جرجيس جاسم محمد. مرجع سابق، ص. 1902.

وتوافرها (الموظفون، المجموعات، الفضاءات المخصصة للبحث، إلخ)، على سبيل المثال توافر العناوين المطلوبة، ودقة الترفيه، وساعات العمل مقارنة مع الطلب، وعدد المقاعد للفرد الواحد، وعدد الموظفين لكل فرد من السكان.

ب. الاستخدام: تضم 15 مؤشر أداء حول استخدام الموارد والخدمات (الإعارة، التنزيلات، استخدام التجهيزات وما إلى ذلك)، على سبيل المثال عدد الاعارات للفرد الواحد، وعدد زيارات المكتبة لكل فرد من السكان، ونسبة طلبات المعلومات المقدمة إلكترونياً، ومتوسط استخدام محطة العمل، ورضا المستخدمين.

ج. الكفاءة: تضم 11 مؤشر أداء حول كفاءة الموارد والخدمات (تكلفة كل إعارة، مدة معالجة الوثائق، مدة الإقتناء، وما إلى ذلك)، على سبيل المثال التكلفة لكل مستخدم، التكلفة لكل جلسة قاعدة البيانات، متوسط وقت اقتناء الوثيقة، متوسط وقت معالجة الوثائق.

د. الإمكانيات والتطوير: تشمل 5 مؤشرات أداء تتعلق بقياس استثمار المكتبة في الخدمات والموارد المستجدة (النسبة المئوية للموظفين المكلفين بتوفير الوثائق الإلكترونية، إلخ) على سبيل المثال نسبة الإنفاق على توفير المعلومات للمحافظة على المجموعة الإلكترونية، ونسبة الموظفين لتقديم الخدمات الإلكترونية، ونسبة الوسائل المؤسسية المخصصة للمكتبة.

هنا نلاحظ تبني المواصفة في توزيع محاور مؤشرات الأداء إلى أربع (4)، في إشارة إلى اعتماد منظورات بطاقة الأداء المتوازن "BSC".

❖ الملحق "ب" (المسائل المعيارية): قائمة أوصاف مؤشرات الأداء

ويظهر هذا الملحق كيفية استخدام كل مؤشر أداء مدرج في المواصفة. علماً بأن هناك وصفاً شاملاً لمؤشرات الأداء من حيث الأهداف والنطاق والتعريف وطريقة القياس، والعوامل التي تؤثر على أداء المؤشر، والمصادر، ومؤشرات الأداء ذات الصلة.¹

وعليه، تتكون هذه المواصفة من خمسة أجزاء هي: النطاق والشروط والتعريفات والرموز، والمعايير والإطار الوصفي، واستخدام مؤشرات الأداء. تتضمن هذه المواصفة نوعان من المرفقات. المرفق (أ): قائمة بمؤشرات الأداء وعددها 45 مؤشراً، والمرفق (ب): وصف مؤشرات الأداء، وتنتهي المواصفة ببليوغرافيا مكونة من 35 مرجعاً. وكما هو موضح في

¹ ISO. *Information and documentation: Library performance indicators*. op. cit. (viewed 30/10/2014).

مقدمة المواصفة، فإن مؤشرات الأداء المدرجة في هذه المواصفة لا تعكس جميع المقاييس الممكنة أو تقنيات التقييم. فالمواصفة الدولية تقدم أساليب ومنهجيات مقبولة، ومختبره، ومتاحة علنا لقياس مجموعة واسعة من أداء خدمات المكتبة.⁽¹⁾

وفي سياق آفاق هذه المواصفة، يعتزم الخبراء الفرنسيون العمل في إطار المراجعة المولية للمواصفة، حول تكامل الأبعاد الرقمية التي تجعل من الممكن الحكم على جاذبية المكتبات والحكم على مواقعها الإلكترونية.⁽²⁾

من بين أهم الرسائل الموجهة إلى مستخدمي هذه المواصفة، هي أن عملية إجراء تقييم جيد لا يعني بالضرورة الحاجة إلى تطبيق واستخدام الكثير من المؤشرات، بل يجب التركيز على جانب معين، أو على أثر خدمة محددة، أو على ما يرتبط حقاً بالأداء بدلاً من التركيز على النتائج فقط.⁽³⁾

الفرع الثالث: دور مواصفة إيزو (ISO-11620) في تجسيد الجودة

جاءت المواصفة الإيزو "ISO-11620" شاملة وذات مجال واسع للتغطية بالنسبة للمكتبات ومرافق المعلومات، ولقد اهتمت بكل أنواع المكتبات عدا المكتبات الوطنية التي حظيت بمواصفة خاصة بها في هذا الإطار، وإذا كانت "ISO 9000" الأشهر في تقييم المواد والمنتجات بصفة عامة، فإن "ISO-11620" لها نفس القيمة والفعالية في ميدان المكتبات على الخصوص حيث تحتوي على وصف مدقق لكل مؤشر من المؤشرات المعتمدة، وقد تقترح أكثر من صيغة لتقييم هذا المؤشر أو ذاك، فهي القائم المشترك الذي تلتقي فيه كالتجارب السابقة في مجال المواصفات الموحدة التي يمكن أن تنتهجها كل مكتبة، بغض النظر عن الحواجز اللغوية والجغرافية ومستوى النضج الذي بلغته هذه المكتبة أو تلك، وأكدت مواصفة "ISO-11620" على إمكانية تطبيق ما ورد فيها من مؤشرات على مجموعات المكتبات في القواسم المشتركة، كالأهداف، وسائل العمل، أصناف المستعملين الجانب الإداري، جمع الخدمات المقدمة، وقد وردت هذه المواصفة

(1) الزبير بلهوشات، رحايلي محمد. مرجع سابق، ص. 1819.

(2) Nadine DELCARMINE, et al. *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques. Livre blanc* [en ligne]. France: Association française de normalisation (AFNOR), 2016. p. 4. Disponible sur: <<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65997-qu-est-ce-qui-fait-la-valeur-des-bibliotheques-livre-blanc.pdf>> (consulté le 30/04/2018).

(3) Pierre-Yves RENARD. op. cit. (viewed 29/09/2013).

مستخدمة لمصطلحات خاصة وموحدة لمؤشرات قياس الأداء في المكتبات.⁽¹⁾

فالغرض الرئيسي من هذه المواصفة القياسية الدولية هو تشجيع استخدام مؤشرات الأداء في المكتبات والتعريف بوسائل قياس أدائها. ومع إنشاء هذه المواصفة القياسية الدولية، سيتم تعميم استخدام مؤشرات الأداء في المكتبات في البلدان المتقدمة والنامية، والتي ستستفيد من المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ الإجراءات، التخطيط المنتظم وطرق جمع البيانات.

ولهذا، تعد جودة خدمات المكتبة جزءاً من عملية أوسع لإدارة وضمان الجودة. حيث أقرت هذه المواصفة القياسية الدولية اعتمادها على المعايير التي طورتها اللجنة الفنية "ISO/TC 176".⁽²⁾

وعليه، فإن مواصفة "ISO-11620" من خلال تحديد طبيعة وصفات مؤشرات الأداء في المكتبات، فإن ذلك يسمح بتوحيد جهود عمل المكتبات في نفس السياق ويجعل مستوى الخدمات يصبح متقارباً بينها، كما أن عملية التقييم المستمر لأداء المكتبات وفق نهج المؤشرات المحددة ضمن المواصفة سيؤدي إلى ارتقاء مستوى الخدمات المقدمة بالمكتبات إلى مستوى تم إقراره دولياً، أين ستكون هذه الخطوة أولى مبادرات المكتبة نحو تجسيد الجودة، حيث أن مستوى جودة أداء الخدمات ستعرف تطوراً متواصلاً.

المطلب الرابع: علاقة المواصفتين "ISO 2789" و "ISO 11620"

في دراسة لـ "PIERRE-YVES RENARD" أكد بأنه لا يتم استخدام كل من المواصفتين "ISO-2789" و "ISO-11620" بشكل كافٍ بين العديد من الأدوات الموجودة في مجال تقييم المكتبات. وأن الهدف من بحثه ليس تقديم وصف تفصيلي للغاية للمعايير، ولأن "PIERRE-YVES RENARD" يعتقد بأن المكبح الرئيسي لتطبيق هذه المواصفات لا ينحصر في مشكلة تتعلق بالمحتوى بل هي مشكلة تتعلق بالإدراك. حيث ارتأى أن يُقدم المواصفات القياسية كأدوات "معيشية" "living tools" وليست إرشادات

⁽¹⁾ محمد رحابلي. الجودة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية: دراسة ميدانية ومقارنة. مذكرة ماجستير: علم المكتبات. الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة، 2005. ص. 57.

⁽²⁾ ISO. *Information and documentation: Library performance indicators*. op. cit. (viewed 30/10/2014).

أو تعليمات مملّة للاستخدام ولأنها حقاً ليست كذلك. ويضيف، يمكن للمرء أن يفهم بشكل أفضل بنية ومحتوى المعايير إذا تم شرح وتوضيح عمل التقييس وارتباطه بنشاط المكتبات. لذلك ركز بشكل أساسي على سياق وبيئة مفهوم واستخدام المعايير من خلال ملاحظة صعوبة جمع البيانات الإحصائية أو بناء مؤشرات مفيدة، والفجوة بين مراحل عمل التقييس وتطور المكتبات⁽¹⁾.

وأشار "PIERRE-YVES RENARD" في نفس السياق، إلى أن المكتبات تواجه ما أسماه "تأثير المصيدة"، وهو التوتر بين الجهود المتزايدة لبناء معلومات إحصائية قوية من جهة، والمتطلبات الملحة للمحاسبة من جهة أخرى. وهي المهمة الأكثر إشكالاً، لأنه لا يزال هناك تناقض بين ما يمكن قياسه وتقييمه فعلياً بتكلفة معقولة، وما يجب معرفته عن التأثير وتحقيق الأهداف⁽²⁾.

ولفهم حدود العمل لكل من المواصفتين يمكن عرض الشكل الموالي:

(1) Pierre-Yves RENARD. op. cit. (viewed 29/09/2013).

(2) Ibid.

الشكل رقم (1.II): حدود عمل كل من مواصفة "ISO 2789" و "ISO 11620"



المصدر:

Pierre-Yves RENARD. «ISO 2789 and ISO 11620: Short presentation of standards as reference documents in an assessment process». *Liber Quarterly: The Journal of the Association of European Research Libraries* [Online]. vol. 17, no 3/4, 2007. Available from: <<https://doi.org/10.18352/lq.7885>> (viewed 29/09/2013).

وهنا نجد أن لجنة "ISO" التي عملت على تطوير مواصفة "ISO-11620" هي لجنة إحصائية بالدرجة الأولى، وتطورت تدريجياً وبخطوات ثابتة نحو التقييم.

ففي أبعديات منطق عملية الإدارة، أن تتم ترجمة الأهداف الرئيسية إلى إجراءات تشغيلية بواسطة المكتبة، ثم يتم تحديد المؤشرات المرتبطة بها، والتي يجب بمجرد حسابها أن تسمح لنا بإثبات ما إذا كانت الأهداف قد تم تحقيقها أم لا. فالبيانات الواجب جمعها هي فقط تلك التي تكون ضرورية لبناء المؤشرات⁽¹⁾.

فمن خلال الشكل أعلاه، يظهر جلياً دور المواصفة القياسية "ISO-2789" في تحضير المكتبات للتوجه نحو العمل بالمواصفة القياسية "ISO-11620" لتعزيز استخدام مؤشرات الأداء ومتابعة تقدم المكتبة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

⁽¹⁾ Pierre-Yves RENARD. op. cit. (viewed 29/09/2013).

المبحث الثاني: مواصفتي الإيزو (ISO-TR14873) حول مؤشرات جودة أرشفة الويب و(ISO-16439) حول قياس أثر المكتبات

يتطرق هذا المبحث إلى عرض مفصل حول التقرير الفني لمواصفة الإيزو (ISO-TR14873) حول مؤشرات جودة أرشفة الويب بعدها يتم التطرق إلى مواصفة الإيزو (ISO-16439) حول طرق ومناهج قياس أثر المكتبات.

المطلب الأول: خطوات التوحيد القياسي لأرشفة الويب

بدأت المكتبات في "تجميع الويب"، وعلى وجه الخصوص المكتبات الوطنية، حيث تقوم باختيار وجمع وتخزين المنشورات عبر الويب والمواقع الإلكترونية في نطاقها الوطني، معتبرة ذلك مهمة شبيهة بالإيداع القانوني التقليدي. لكن تختلف سياسات التجميع وطرق التجميع، بحيث يصعب مقارنة كمية ونوعية أرشيفات الويب المعنية. من أجل تنسيق تقييم أرشيفات الويب، أصدرت منظمة الإيزو تقريراً تقنياً (ISO-14873 TR) يوحد المصطلحات والإحصاءات ويقدم مؤشرات تم اختبارها لتقييم جودة أرشفة الويب.

الفرع الأول: تنسيق "WARC": أول خطوة نحو التوحيد القياسي في أرشيفات الويب

كانت أولى التحديات التي واجهت مؤسسات التراث ذات طبيعة تقنية، تمحورت حول طريقة حصاد كمية البيانات الهائلة المتاحة على الويب وتخزينها والوصول إليها والحفاظ عليها. وهو السبب في أن مراحل الإنجازات الأولى نحو التقييم كانت ذات طابع تقني. عندما بدأت المؤسسات الرائدة في أرشفة الويب، في بدايات العقد الأول من القرن الحالي، كان هناك على الأقل معيار بحكم الواقع تمثل في ملف (*ARC)، وهو ملف بمثابة حاوية صممت من طرف "Internet Archive" وشركاء فاعلين في تحسين النظام (SEA) سنة 1996، لهدف تجميع آلاف الملفات التي تم نشرها على الويب وتخزينها والتعامل معها.

كان ملف "ARC" الصيغة المرجعية لجميع الأدوات التي طورتها "Internet Archive"

* التسمية هي اختصار لكلمة (Archive).

وشركاؤها عن طريق برنامج "Heritrix" المستخدم لحصاد مواقع الويب، وآلية "Wayback" المستخدمة للوصول إلى أرشيفات الويب... إلخ، لكن في منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ظهرت حاجة قوية لاعتماد صيغة قياسية: (1)

— أولاً، يلزم تطوير صيغة "ARC"، لمراعاة المتطلبات المتجددة في وصف المجموعات والحفظ بشكل أفضل على المدى الطويل: من المتوقع مستقبلاً وجود خصائص جديدة ووظائف جديدة وظهور أنواع سجلات مغايرة؛

— نظراً لأن مواصفات صيغة "ARC" كانت بسيطة وقابلة للتكيف بدرجة كبيرة، فقد تم تحديد قواعد إنشاء ملفات "ARC" واستخدامها بشكل أساسي على الطريقة التي تعمل بها الأدوات المطورة من طرف "Internet Archive"، فقد أظهرت مؤسسات أخرى حاجتها إلى نظرة أشمل وأفضل لتطوير صيغة "ARC"؛

— أخيراً، فبالنظر إلى أن أرشفة الويب تمثل نشاطاً جديداً، فإن القدرة على إنشاء مجموعات وأدوات تستند إلى صيغة موحدة دولياً كانت سبباً ودافعاً نحو إعطاء ثقة قوية لدى المؤسسات بشأن الصيانة طويلة المدى لأرشيفات الويب وأنشطة أرشفة الويب.

بعد مناقشات بين أعضاء التحالف الدولي لحفظ الأنترنت (IIPC*)، صدرت مسودة عن معيار مطور لصيغة "ARC"، والذي تم تسميته: "WARC" (Web ARChive format). حيث أنه بعد عدة سنوات من عملية التوحيد القياسي، تم نشر الإصدار الأول لمواصفة إيزو (ISO-28500) المتعلق بملفات ذات صيغة "WARC" بتاريخ 15 ماي 2009. وقد تم اعتماد هذه المواصفة من طرف عديد مؤسسات التراث، كما يستخدم حالياً مع أنواع أخرى من المجموعات: كتخزين الدوريات الإلكترونية، والمواد المرقمنة... إلخ

(1) Clement OURY, POLL Roswitha. Counting the uncountable: statistics for web archives. *Performance Measurement and Metrics*. 2013, vol. 14, n. 2. p. 2. [Online]. Available from:

<<https://doi.org/10.1108/PMM-05-2013-0014>> (viewed: 11/04/2020).

* INTERNATIONAL INTERNET PRESERVATION CONSORTIUM.

الفرع الثاني: جدوى التوحيد القياسي لأرشيف الويب

لا تواجه مؤسسات أرشفة الويب مشكلات فنية فحسب، بل ظهرت احتياجات أخرى نحو التوحيد، عندما شرعت في جمع قدر كبير من الموارد. أصبح من الأهمية بمكان تحديد المقاييس الكمية والنوعية لتقييم هذه الخدمة الجديدة بالمكتبات.

يعد جمع أرشيف الويب نشاطاً معقداً ومكلفاً، ولهذا تطلب الجهات الوصية أو الممولة أدلة على فعالية تكلفة هذه الخدمة وقيمتها بالنسبة للمجتمع. فأصبحت هناك حاجة ملحة إلى مجموعة تعاريف وطرق لجمع البيانات الإحصائية ومؤشرات الجودة.

في البداية، كان التوحيد مطلوباً من أجل توفير توضيح المصطلحات والتدابير المستخدمة لتحديد وتقييم الأجزاء المختلفة لعملية أرشفة الويب. على الرغم من أن غالبية مؤسسات أرشفة الويب تستخدم تقنيات حصد مماثلة، وحتى نفس البرنامج، إلا أنها لا تصف بالضرورة نشاطها بنفس الطريقة. على سبيل المثال، كان بعضهم يحصد، بينما كان البعض الآخر يجمع أو يحفظ، فكانت المؤسسات تستخدم أحياناً كلمات مختلفة لنفس النوع من النشاط؛ أو نفس الكلمات لنوع مختلف من الأنشطة. بل إن ذلك يصبح أكثر تعقيداً عندما يتعلق الأمر بنتيجة الحصد: هل يجب على المؤسسات تسمية نسخة موقع الويب التي يقوم بها برنامج الحصد بـ "التقاط" أو "نسخة" أو "أرشيف" من هذا الموقع؟

ومع ذلك، كانت هذه مجرد قضية تعريفات للأدوات الجديدة والإجراءات الجديدة. تعرضت المكتبات التقليدية لتحديات أكثر حدة، بسبب أن واقع المؤسسات يتعامل مع أنواع مختلفة من الوثائق. حيث يعرض الويب عدة مستويات، إذ يمكن للمؤسسات تحديد "المستندات" التي تتوافق مع مقتنيات المكتبات التقليدية. يظهر الموقع للوهلة الأولى كوحدة وثنائية؛ لكن بعض المؤسسات قد تختار حصاد أجزاء من مواقع الويب فقط، أو صفحات فردية فقط، وهذا هو الحال بشكل خاص لمواقع الويب الكبيرة جداً: مواقع الويب المؤسسية أو منصات النشر. وهنا يطرح التساؤل حول كيفية حساب تلك الأجزاء أو تلك الصفحات إذا ما قورنت مع مواقع الويب؟

أخيراً، يمكن أيضاً عرض المكونات الجزئية لصفحة الويب (أي كل ملف ويب) في شكل مستند منفصل: ملف PDF أو صورة بصيغة JPEG أو PNG، ... إلخ⁽¹⁾

(1) Clement OURY, POLL Roswitha. op. cit. p. 4. (viewed: 11/04/2020).

وفي هذا الإطار، قد يُنظر إلى هاتين المسألتين (أي عدم نضج المصطلحات والتركيبية المعقدة للوثائق على الويب) على أنهما إشكاليتان داخل المؤسسات. وكيف يمكن تحديد سياسة المحتوى، إذا كانت حدود المحتوى نفسها غير واضحة؟ وكيف تشرح للقراء ما يمكن أن يجده ضمن مجموعات الحصاد، إذا لم يكن المكتبيون أنفسهم غير قادرين على وصفها بدقة؟ بل إنها ستصبح أكثر تعقيداً عندما يتعلق الأمر بإجراء مقارنة بين المؤسسات.

لذلك تم اعتماد التوحيد المعياري (القياسي) باعتباره إحدى الطرق لمواجهة هذا النوع من القضايا. فكان الهدف من توضيح التعاريف وإقترح الإحصاءات والمؤشرات المتفق عليها هو تسهيل⁽¹⁾:

- القياس الدولي والمقارنات بين المؤسسات؛
- وبناءً عليه، يمكن تحديد أفضل ممارسات التقييم داخل المؤسسات؛
- فهم وتأييد أفضل المبادرات المتعلقة بأرشفة الويب على أوسع نطاق، سواء كان وطني أو إقليمي أو دولي.

في واقع الأمر، كان إعداد معيار للإحصاءات ومؤشرات الجودة في حد ذاته وسيلة للحصول على الاعتراف الدولي بأرشفات الويب كتراث ومواد مكتبات البحث، وإضافة إلى اعتباره نشاطاً مستديماً وذو موثوقية يمكن لمديري المكتبات أن يعتمدوا عليه بشكل كبير. ويعد هذا أحد الأدوار التي أداها قبل عدة سنوات، نظام توحيد صيغة "WARC"، لتخزين وحفظ أرشفات الويب.

الفرع الثالث: بدايات عملية التوحيد القياسي لأرشفة الويب

تحقيقاً لهذه الغاية، قررت لجنة "ISO TC 46 SC 8" معالجة موضوع أرشفة الويب. ليتم إطلاق مجموعة عمل في ديسمبر 2009. ومن أجل ضمان الأخذ في الاعتبار لاحتياجات المكتبات على أوسع نطاق، تشكل أعضاء مجموعة العمل المكلفة بالموضوع من الممارسين القدامى والمبتدئين في مجال أرشفة الويب، وكانوا جميعاً يعملون في مكتبات وطنية (فرنسا، ألمانيا، إسبانيا، السويد، بريطانيا؛ مع حالة خاصة لمكتبة بافاريا). ولذلك تم توزيع مسودة العمل على باقي أعضاء التحالف الدولي لحفظ الأنترنت "IIPC"، من أجل

(1) Clement OURY, POLL Roswitha. op. cit. (viewed: 11/04/2020).

التأكد من أن المصطلحات المنتقاة والإحصاءات والمؤشرات تتفق مع الممارسات الحالية في المكتبات الجامعية، أو في مؤسسات البحث والتراث الأخرى (مؤسسات الأرشيف الوطني، الهيئات غير الهادفة للربح، وما إلى ذلك...).

حصلت مجموعة العمل بشكل ملحوظ على تعليقات مفصلة وقيمة من مكتبة الكونغرس ومكتبات جامعة شمال تكساس، التي عملت على موضوع قياسات أرشيفات الويب في إطار مشروع تخرج أكاديمي.

قررت لجنة "ISO TC 46 SC 8" أنه بدلاً من دمج أرشفة الويب مباشرة ضمن المعايير الحالية للمكتبات، فإنه يجب التعامل مع الموضوع مبدئياً في شكل تقرير فني. حيث يحتوي هذا النوع (تقرير فني) من منشورات منظمة الإيزو "ISO" على لوائح رسمية أقل درجة من المعيار، ويمكن أن يخدم بشكل أفضل عملية الإسراع في اقتراح أداة لتقييم أنشطة أرشفة الويب. وبعد مرحلة الاختبار، يمكن دمج التعريفات والإجراءات في الإصدارات الجديدة من "ISO 2789" و "ISO 11620"⁽¹⁾.

وهنا نلاحظ أن اللجنة المختصة كانت تعتمز إدراج موضوع أرشفة الويب ضمن مواصفة الإحصاءات الدولية للمكتبات أو ضمن مواصفة مؤشرات أداء المكتبات، ولم يكن في حسابها أنه سيتم إفراد وتخصيص مواصفة تحت رقم 14783 لإحصاء أرشيف الويب وجودته.

المطلب الثاني: أساسيات حول مواصفة (ISO-TR 14873) المتعلقة بإحصائيات ومؤشرات جودة أرشفة الويب

حدد التقرير الفني لمواصفة (ISO-TR 14873) الإحصائيات وشروط ومعايير الجودة في أرشفة الويب. وهو يأخذ في الاعتبار الاحتياجات والممارسات عبر مجموعة واسعة من المنظمات مثل المكتبات ودور المحفوظات والمتاحف ومراكز البحوث ومؤسسات التراث. جاءت هذه المواصفة مخصصة للمهنيين المشاركين مباشرة في أرشفة الويب. كما أنها مفيدة للسلطات الممولة لمؤسسات أرشفة الويب وأصحاب المصلحة الخارجيين.

حاولت المصطلحات المستخدمة في هذه المواصفة القياسية أن تعكس مجموعة

⁽¹⁾ Clement OURY, POLL Roswitha. op. cit. (viewed: 11/04/2020).

واسعة من اهتمامات وخبرات الجمهور، مما يحقق توازناً بين علوم الكمبيوتر والإدارة والمكتبات. كما ركزت بشكل أساسي على مبادئ وطرق أرشفة الويب دون الأخذ بعين الاعتبار لطرق جمع موارد الإنترنت.⁽¹⁾

الفرع الأول: مدخل إلى التقرير الفني لمواصفة إيزو (ISO 14873)

تم إعداد هذا التقرير الفني استجابة لطلب عالمي لإحداث مبادئ توجيهية لإدارة وتقييم أنشطة ومنتجات أرشفة الويب.

وتعني أرشفة الويب تحديد وجمع وتخزين المنشورات والمواقع الإلكترونية التي تشكل جزءاً من اسم النطاق الخاص بالمؤسسة. وتتمثل أهدافها في:⁽²⁾

- جمع محتوى الويب والحفاظ عليه كجزء من التراث الثقافي؛

- تنظيم الوصول الدائم إلى أرشيفات الويب لأغراض البحث وللحصول على معلومات عامة.

إن أرشفة الويب (موارد الإنترنت) تشير إلى أنشطة اختيار والتقاط وتخزين وحفظ وإدارة الوصول إلى لقطات من موارد الإنترنت بمرور الوقت. وانطلق العمل بهذا المفهوم في نهاية التسعينيات، بناءً على النظرة القائلة بأن أرشيف موارد الإنترنت سيصبح سجلاً حيويًا للبحث والتجارة والعمل الحكومي في المستقبل.

تعتبر موارد الإنترنت جزءاً من التراث الثقافي وبالتالي يتم الحفاظ عليها مثل المنشورات التراثية المطبوعة. وترى العديد من المؤسسات المشاركة في أرشفة الويب على أنه يشكل امتداداً لمهمتها الطويلة الأمد، المتمثلة في الحفاظ على تراثها الوطني، وقد تم اعتماد هذا المسعى وتمكينه في العديد من البلدان من خلال الأطر التشريعية مثل الإيداع القانوني.

هناك مجموعة كبيرة من الموارد المتاحة على الإنترنت، بما في ذلك النصوص والصور والأفلام والأصوات والوسائط المتعددة الأخرى. بالإضافة إلى صفحات الويب المتشعبة،

(1) ISO. *Information and documentation: Statistics and quality issues for web archiving* [online]. ISO/TR 14873:2013(En). 2013. Available from: <<https://www.iso.org/standard/55211.html>> (viewed 02/03/2018).

(2) Roswitha POLL. «Les indicateurs de qualité pour les bibliothèques nationales». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [En ligne]. 2013, n. 6. p. 31. Disponible sur: <<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/63800-les-indicateurs-de-qualite-pour-les-bibliotheques-nationales.pdf>> (consulté le 16/12/2020).

توجد مجموعات إخبارية ونشرات إخبارية ومدونات وخدمات تفاعلية مثل الألعاب، وهي متاحة عبر استخدام بروتوكولات نقل واتصالات متنوعة. تضم أرشيفات الويب نسخاً من موارد الإنترنت، حيث يتم جمعها تلقائياً عن طريق برامج الحصاد (harvesting software) على فترات منتظمة.⁽¹⁾

فالهدف الأساسي من أرشفة الويب هو الاحتفاظ بسجل للويب إلى الأبد، وبأكبر قدر ممكن الحفاظ على شكله الأصلي، لأغراض أكاديمية ومهنية وخاصة. أرشفة الويب هو نشاط حديث أخذ في التوسع، الأمر الذي يتطلب باستمرار استخدام أساليب وأدوات جديدة من أجل البقاء متزامناً مع تكنولوجيا الويب سريعة التطور. فمن خلال الأهمية الاستراتيجية التي تدركها مؤسسات الأرشيف مع الوسائل المتاحة لها والمتطلبات القانونية في بعض الأحيان، فقد تم اتباع طرق متنوعة لأرشفة موارد الإنترنت، بدءاً من التقاط صفحات الويب بشكل فردي إلى مستويات أعلى من ذلك (ذات منظور تنظيمي). تكون أرشفة الويب أيضاً على مستويات مختلفة من النضج. بينما أصبح نشاطاً تجارياً كالمعتاد في بعض المنظمات، بدأ البعض الآخر للتو ببرامج تجريبية لاستكشاف التحدي.

هدف التقرير إلى توضيح طرق قياس وإدارة أرشيفات الويب، كجزء من مجموعة التراث الواسع، يمكن قياسها وإدارتها بطريقة مماثلة ومتوافقة مع عمل المكتبة التقليدية. كما تناول التقرير تطوير المجموعات من حيث: التوصيف، الوصف، الحفظ والصيانة، الاستخدام والهيكلة التنظيمي، موضحاً أن معظم جوانب سير عمل إدارة المجموعات التقليدية تظل صالحة من حيث المبدأ لأرشفة الويب، على الرغم من أن التعديل مطلوب من الناحية العملية.

استعرض التقرير الفني نظرة عامة على الوضع الحالي لأرشفة الويب، وانصب تركيزه على تعريف واستخدام إحصائيات أرشيف الويب ومؤشرات الجودة. حيث قد يؤدي إنتاج بعض الإحصائيات المتعلقة باستخدام برامج الحصاد أو الفهرسة أو التصفح، واختيار برامج مختلفة إلى تباين في النتائج. ومع ذلك، فإن التقرير الفني لا يؤيد ولا يوصي بأي برنامج

⁽¹⁾ ISO. *Information and documentation: Statistics and quality issues for web archiving*. 1st Ed., Genève: ISO, ISO/TR 14873:2013 (E). p. v

على وجه الخصوص، في حين يوفر مجموعة من المؤشرات للمساعدة في تقييم أداء وجودة أرشيفات الويب بشكل عام.

وورد في ختام مقدمة التقرير أنه يجب اعتبار التقرير الفني كعمل قيد التطوير. وأنه من المتوقع دمج بعض محتوياته مستقبلاً ضمن مواصفتي: ISO 2789 و ISO 11620.

الفرع الثاني: نطاق التقرير الفني لمواصفة إيزو (ISO 14873)

حدد التقرير الفني⁽¹⁾ الإحصائيات والشروط ومعايير الجودة المتعلقة بأرشفة الويب. وهو يأخذ في الاعتبار الاحتياجات والممارسات لشريحة واسعة من المنظمات مثل المكتبات ودور الأرشيف والمتاحف ومراكز البحوث والمؤسسات التراثية. كما أن الأمثلة المذكورة في التقرير مأخوذة من قطاع المكتبات، لأن المكتبات، وخصوصاً المكتبات الوطنية، قد تولت المهمة الجديدة لأرشفة الويب في سياق الإيداع القانوني. حيث لا ينبغي بأي حال من الأحوال أن يؤخذ هذا لتقويض المساهمات الهامة للمؤسسات التي ليست مكتبات. كما أنه لا يقلل من التطبيق الأساسي لهذا التقرير الفني في مختلف مؤسسات التراث ومحترفي الأرشفة.

إن التقرير الفني موجه خصيصاً للمهنيين والفاعلين بشكل مباشر في عملية أرشفة الويب، وغالباً ما تشكل ضمن فرق مختلطة تضم أمناء المكتبات أو الأرشيف والمهندسين والموظفين الإداريين. كما أنه مفيد للجهات الوصية لمؤسسات أرشفة الويب وأصحاب المصلحة الخارجيين. حيث حاولت المصطلحات المستخدمة في التقرير الفني أن تعكس مجموعة واسعة من اهتمامات وخبرات الجماهير، وتحقيق توازن بين علوم الإعلام الآلي وعلوم التسيير و علم المكتبات.

جدير بالإشارة إلى أن هذا التقرير الفني لا يأخذ في الاعتبار إدارة الموارد الإلكترونية الأكاديمية والتجارية، مثل المجالات الإلكترونية أو الصحف الإلكترونية أو الكتب الإلكترونية، والتي عادةً ما يتم تخزينها ومعالجتها بشكل منفصل باستخدام أنظمة إدارة مختلفة. وهي تعتبر موارد إنترنت ولم يتم تناولها في هذا التقرير الفني على أنها تدفقات متميزة لحتوى أرشيفات الويب. تقوم بعض المنظمات أيضاً بجمع المستندات الإلكترونية، والتي قد

(1) ISO. *Information and documentation: Statistics and quality issues for web archiving*. op. cit. p. 1.

يتم تحميلها عبر الويب، من خلال أنظمة الإيداع الإلكترونية المستندة إلى الناشر وأنظمة المستودعات. والتي هي أيضاً خارج نطاق هذا التقرير الفني. فالمبادئ والتقنيات المستخدمة في التجميع لهذا النوع مختلفة جداً عن تلك الخاصة بأرشفة الويب.

أخيراً، ركز التقرير الفني بشكل أساسي على مبادئ وطرق أرشفة الويب، ولا يشمل طرق تجميع موارد الإنترنت. ففي واقع الأمر، لا يمكن حصاد كل موارد الإنترنت، خاصة تلك التي لم يتم نشرها على الويب (مثل الرسائل الإخبارية الموزعة في شكل رسائل بريد إلكتروني) بواسطة تقنيات أرشفة الويب، حيث يتم جمعها بوسائل أخرى لم يتم وصفها أو تحليلها في هذا التقرير التقني.

الفرع الثالث: ضمان الجودة في أرشفة الويب

إن ضمان الجودة في أرشفة الويب هي عملية فحص خصائص مواقع الويب التي تم التقاطها بواسطة برامج الحصاد قبل اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان موقع الويب قد تم التقاطه بنجاح ليصبح نسخة أرشيفية صالحة. كما تمكّن ضمان الجودة المؤسسة المعنية بالتجميع من ضمان الالتزام بسياسة تطوير المجموعات الخاصة بها، وكذلك ضمان إعداد الموارد بشكل كافٍ للحفاظ والاستخدام على المدى الطويل. يجب أن يكون نشاط ضمان الجودة مناسباً دائماً لطبيعة المحتوى والموارد المتاحة للمؤسسة المكلفة بالتجميع⁽¹⁾.

حيث تهدف أرشفة الويب إلى التقاط الموارد وتقديمها في أقرب شكل ممكن لكيفية ظهورها على الويب المباشر. ومع ذلك، فإن القيود الفنية والقانونية في حصاد الويب تشير إلى أنه نادراً ما يتم الوصول إلى نسخة كاملة من موقع الويب، وأن إجراءات ضمان الجودة مطلوبة لتحديد نجاح النسخة التي تم حصادها.

من الصعب تحديد تدابير لتقييم نجاح تجميعات أرشيفات الويب، لأن المؤشرات الكمية ليست مناسبة دائماً. فليس من السهل ضبط مفهوم واسع النطاق مثل الجودة. تشير مؤشرات الجودة إلى الحكم على القيمة: تُظهر نتائج تطبيق المؤشر أداءً جيداً أو

(1) Nicola BINGHAM. «Quality assurance paradigms in web archiving pre and post legal deposit». *Alexandria: The Journal of National and International Library and Information* [online]. 2014, vol. 25, n. 1-2. p. 52. Available from: <<https://doi.org/10.7227/ALX.0020>> (viewed 22/08/2021).

سيئاً"⁽¹⁾. وهنا نجد أن الحكم على القيمة مرتبط بمستوى الأداء الظاهر بعد تطبيق المؤشر.

يمكن قياس نجاح أرشيف الويب من خلال التركيز على حجم الأرشيف من حيث وحدات البايت أو عدد الموارد. ويمكن أيضاً التركيز على الأشياء التي لا يمكن جمعها مثل عدد الصفحات المفقودة بسبب أخطاء 404؛ عدد الصفحات التي تم جمعها ولكنها اختفت من الويب المباشر أو عدد الصفحات التي كان من الممكن جمعها ولكن لم يتم ذلك لسبب ما.⁽²⁾

والظاهر أنه لحد الساعة، بالرغم من التدابير المتخذة في أوساط مجتمع أرشفة الويب الدولي لمعالجة مسألة ضمان جودة أرشفة الويب، إلا أنه لا توجد أي ممارسة مثلى لضمان جودة أرشفة الويب التي تقوم بها المؤسسات المعنية. مما يعني أنه يتم تحديد مؤشرات الجودة إلى حد كبير من قبل المؤسسات بشكل فردي بناءً على سياسة وأهداف تطوير التجميعات الخاصة بأرشيف الويب.

المطلب الثالث: طرق ومناهج لقياس أثر المكتبات حسب معيار إيزو (ISO-16439)

الفرع الأول: أثر المكتبات وقياسه حسب معيار إيزو (ISO-16439)

حددت المواصفة القياسية "ISO-16439:2014" مصطلحات لتقييم تأثير المكتبات وحددت طرقاً لهذا التقييم: لغرض التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الداخلية للمكتبات لتسهيل المقارنة بين تأثير المكتبات بمرور الوقت وبين المكتبات من نفس النوع ولتعزيز دور المكتبات وقيمتها في التعلم والبحث والتعليم والثقافة والحياة الاجتماعية والاقتصادية، لدعم القرارات السياسية على مستويات الخدمة والأهداف الإستراتيجية للمكتبات.

تناولت مواصفة "ISO-16439:2014" تأثير المكتبات على الأفراد والمؤسسات والمجتمع. وهي قابلة للتطبيق على جميع أنواع المكتبات في جميع البلدان. ومع ذلك، لا تنطبق جميع الطرق الموضحة على جميع المكتبات. يتم تحديد القيود المفروضة على إمكانية

(1) ISO. *Information and documentation: Statistics and quality issues for web archiving*. op. cit. p. 47.

(2) Nicola BINGHAM. op. cit. (viewed 22/08/2021).

تطبيق الأساليب الفردية في الوصف.⁽¹⁾

عرّفت المواصفة القياسية "ISO-16439" أثر المكتبة بأنه: "تأثير المكتبات وخدماتها على الأفراد و/أو المجتمع. وهذا التأثير بحسب المواصفة، قد يمس الأفراد، المؤسسة الأم للمكتبة أو مجتمعها، أو المجتمع ككل".⁽²⁾

ومن المفيد أن نشير هنا إلى أن:⁽³⁾ منظمة الإيزو ترفض التعامل على أن مصطلح الأثر (Impact) هو مرادف لمصطلح المحصلات (Outcomes)، حيث يشير مصطلح الأثر للدلالة على أثر مخرجات المكتبات وخدماتها على الأفراد و/أو المجتمع، بينما يشير مصطلح المحصلات للدلالة على أثر مخرجات المكتبة في تحقيق رسالتها وأهدافها. وهناك من يرى بأن كلا المصطلحين يُقصد بهما التغييرات التي تحدث على الأفراد أو المستفيدين من المكتبة، إلا أن المحصلات تشير للتغييرات التي تحدث على المدى القصير، بينما الأثر يكون على المدى البعيد، في حين يوجد اتجاه ثالث ينظر إلى مصطلح المحصلات على أنها التغيير أو الفارق الذي تحدثه المكتبة على الأفراد، بينما ينظر إلى الأثر على أنه ما يحدث من تغيير أساسي على المجتمع.

كما حددت المواصفة القياسية "ISO-16439" أيضاً، التحديات المتعلقة بتقييم أثر المكتبة⁽⁴⁾، والذي يكون غير ملموساً ويصعب قياسه، نظراً لأن تأثير خدمات المكتبة غالباً لا تعتبر المتغير الوحيد أو الأقوى الذي يؤثر على تجربة المستفيد. ومن البديهي أن يكون لنفس خدمات المكتبة تأثيرات متباينة بين أفراد أو مجموعات سكانية مختلفة، كما أن صفة البيانات التي يعتمد عليها تقييم الأثر، نوعية بشكل أساسي وبالتالي تحمل طابع

(1) ISO. *Information and documentation: Methods and procedures for assessing the impact of libraries* [online]. ISO 16439:2014 (E). 2014. Available from: <<https://www.iso.org/standard/56756.html>> (viewed 04/03/2018).

(2) ISO. *Information and documentation: Methods and Procedures for Assessing the Impact of Libraries* [online]. 1st ed. Geneva: ISO. ISO 16439:2014 (E). p. 13. Available from: <<https://www.ulstandardspdf.com/iso-16439-2014-pdf-free.html>> (viewed 11/07/2019).

(3) يسرية زايد عبد الحليم. «قياس تأثير المكتبات: قراءة في مواصفة أيزو رقم 16439». *Cybrarians Journal* [على الخط]. مارس 2016، ع. 41. متاح على الرابط:

<http://www.journal.cybrarians.org/images/041/Cybrarians_Journal_041_Res_07.pdf> (اطلع عليه بتاريخ 2017/10/23).

(4) Ibid. p. 18.

الذاتية، وهنا فإن عبء العمل المرتبط بتقييم الأثر صعب.

يهدف معيار "ISO-16439" حول طرق وإجراءات تقييم أثر المكتبات، إلى مساعدة المكتبات على إثبات قيمتها، لكل من الأفراد والمجتمع، والهيئات التي تمولها، ومن هذا المنطلق، تتجه الهيئات الوصية نحو تقليص الميزانيات العمومية في حال غياب هذه القيمة. ويهدف أيضاً إلى تزويد المهنيين، وكذلك صانعي القرار والممولين، بمجموعة من الأدوات والأساليب التي تم تكييفها لقياس أثر المكتبات على بيئتهم، وبالتالي المساهمة في إبراز عناصر توجه القرار السياسي أو الإداري. كما يوفر هذا المعيار خاصية ضبط المصطلحات لتتبي لغة مشتركة حول الموضوع.

تعد الرفاهية الجماعية، جودة المعيشة والآثار الاقتصادية من بين المفاهيم التي أخذت في الاعتبار ضمن معيار "ISO-16439"، بالإضافة إلى بُعد "تقييم السياسات العامة" (المقروئية، المعلومات العلمية والتقنية، وما إلى ذلك). لتكون غايته بناء مؤشرات تتحدث إلى المسؤولين المحليين والسلطات التي تخصص الموارد اللازمة لإنجاز المكتبات وضمان تشغيلها.⁽¹⁾

بما أن مواصفة "ISO-16439" تهدف إلى أن تكون بياناً نهائياً حول طرق وأساليب تقييم الأثر في المكتبات، فهي قابلة للتطبيق في المواقف التي يكون الهدف منها هو تقييم تأثير مبادرات محددة لتوفير الوصول إلى المعلومات وتطويرها لتحقيق التنمية.⁽²⁾

الفرع الثاني: أغراض تقييم أثر المكتبات حسب مواصفة إيزو (ISO-16439)

نتج هذا المعيار عن التوجهات الحديثة في الدراسات العلمية بصفة عامة، وذلك في عدة مجالات أهمها المجال السياسي، الاقتصادي، والبيئي، وبصفة خاصة في مجال المكتبات، ويهتم هذا المعيار بقياس الأثر الفعلي للمكتبات في المجتمع، وهل تساهم هذه المؤسسات في تغيير سلوك المستفيد في توعيته في تثقيفه، وفي فتح أمامه أبواب البحث والعلم. فظهرت أول نسخة لهذا المعيار سنة 2014 باللغة الإنجليزية وقد تبعت هذه النشرة عدة أبحاث

(1) Nadine DELCARMINE, et al. *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques*. op. cit. p. 4. (consulté le 30/04/2018).

(2) Karin DE JAGER. Using a New ISO Standard to Measure the Impact of the Lyon Declaration. *In: IFLA WLIC*. Session 88 - Library Theory and Research with Statistics and Evaluation. Cape Town, South Africa, 11-17 August 2015 [online]. p. 1. Available from: <<http://library.ifla.org/id/eprint/1074/1/088-jager-en.pdf>> (viewed 27/10/2020).

باللغة الانجليزية والإسبانية، ولم تتم ترجمته إلى اللغة الفرنسية حتى سنة 2015.

يقدم هذا المعيار توجيهات إلى مجتمع المكتبات بشأن أساليب تقييم أثر المكتبات وقيمتها، وقد تم تطويره استجابة للطلب العالمي لمؤشرات تقييم تأثير المكتبات. إن الطرق الموصوفة في هذا المعيار لا تعكس جميع الأساليب أو تقنيات التقييم الممكنة، ولكن تلك التي تعتبر أكثر استخداماً، والتي أثبتت فعاليتها في تقييم تأثير المكتبة. فهناك العديد من أنواع المكتبات المختلفة التي لها مهام ومجموعات مختلفة، ولها مجموعة من الخصائص الفريدة، وتتأثر بعدد من العوامل الظرفية، وبما أن هناك تبايناً واسعاً في جميع أنحاء العالم، فالطرق الموصوفة في هذا المعيار ليست ملائمة لجميع المكتبات.⁽¹⁾ بصفة عامة يحقق قياس أثر المكتبات عدة أغراض منها:⁽²⁾

1. تبرير إنفاق الموارد المالية للمكتبة.
2. الارتقاء بمستوى خدمات المكتبة.
3. دعم عملية اتخاذ القرارات، وترشيد إدارة موارد المكتبة.
4. تسهيل مقارنة أثر المكتبة عبر فترات زمنية، وكذلك تسهيل مقارنة المكتبة مع غيرها من المكتبات المشابهة لها.
5. تبرير موقف المكتبة ودورها أمام الهيئات الوصية الداعمة والممولة.
6. إبراز أهمية المكتبة بالنسبة للمستفيدين والمجتمع.

الفرع الثالث: مواصفة إيزو (ISO-16439) والكتاب الأبيض

عادة ما تسعى مواصفات الإيزو "ISO" إلى تحديد المصطلحات والإجراءات المنهجية الخاصة بنطاق موضوع محدد، فهي لا تهدف إلى استبدال الكتيبات بتحليل نظري واسع لموضوع ما، أو أدلة إرشادية بأمثلة عملية وخطوة بخطوة، فهي.

وأشارت "Roswitha POLL" أنه حين لوحظ تسابق نحو تطوير طرق "تقييم الأثر" في مشاريع مختلفة عبر جميع أنحاء العالم، وأنه حان موعد التوجه نحو مرحلة تجميع أول معيار دولي أمراً ممكناً وسريعاً للغاية. إذ أظهرت مراجعة للمشاريع والأدبيات الموثقة حول تأثير المكتبة أو النتائج تنوعاً ملحوظاً ليس فقط في الأساليب، ولكن أيضاً في

⁽¹⁾ سميرة زوقار. مرجع سابق، ص. 159.

⁽²⁾ ISO. *Information and documentation: Methods and Procedures for Assessing the Impact of Libraries*. op. cit. p. 20. (viewed 11/07/2019).

المصطلحات. وبات من الواضح أنه قد حان الوقت لإعطاء هيكل للنائج والإجراءات المتعددة. ولهذا تم إنشاء مشروع لهذا الغرض من قبل لجنة "ISO" المسؤولة عن معايير الجودة في مجال المعلومات (اللجنة التقنية للمعلومات والتوثيق "ISO TC 46" اللجنة الفرعية "SC 8" للجودة- الإحصائيات وتقييم الأداء). حيث بدأ مشروع إعداد المعيار في ديسمبر 2010 مع 17 خبيراً من 13 دولة.⁽¹⁾

لثمين هذا المعيار وتحفيز إجراء تجارب بشأنه في فرنسا، نشرت لجنة "الجودة - الإحصاء وتقييم الأداء" (CN46-8) التابعة للجمعية الفرنسية للتوحيد القياسي (AFNOR)، كتاباً أيضاً تم عرضه في 24 مارس 2016 خلال يوم دراسي يحمل عنوان: "Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques? Une nouvelle norme pour mesurer leur impact" أي، ما الذي يجعل المكتبات ذات قيمة؟ معيار جديد لقياس أثرها⁽²⁾. وفي إطار الترويج لمنتجات منظمة الإيزو "ISO"، فإن لجنة (CN46-8) التابعة لهيئة (AFNOR) تخصص جزءاً كبيراً من طاقتها لترجمة المعايير من اللغة الإنجليزية إلى الفرنسية وكذا المشاركة في تطوير كتب بيضاء (*livres blancs) تهدف إلى الحث نحو التفكير في موضوعات جديدة.

قبل التطرق لمنهجيات قياس رضا المستفيد، والأثر المجتمعي للمكتبات وأخيراً أثرها الاقتصادي، قدم مؤلفو الكتاب الأبيض ملخصاً لتعريف الأثر وأدوات القياس المتاحة. "قياس الأثر يؤدي إلى تبني مقارنة نسقية لتأثير المكتبة في مجموعة من العلاقات؛ مما يجعل من الممكن تقييم الآثار المترتبة جراء نشاط المكتبة على المجتمع والأفراد والجماعات والحي والمستفيدين وغير المستفيدين".⁽³⁾

⁽¹⁾ Roswitha POLL. «Can we quantify the library's influence? Creating an ISO standard for impact assessment». *Performance Measurement and Metrics* [online]. 2012, Vol. 12, n. 2. p. 122. Available from: <<https://doi.org/10.1108/14678041211241332>> (viewed 27/10/2020).

⁽²⁾ Nadine DELCARMINE, et al. *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques*. op. cit. p. 4.
(*) نوع من الأدب الرمادي يكون في شكل تقرير أو دليل يحتوي في المتوسط 15 صفحة، غالباً ما يكون هذا النوع من الوثائق مجانياً، يهدف إلى تقديم معلومات موجزة حول موضوع معقد أو جديد أو مشكلة تتعلق بميدان العمل. كما يستعرض مبادئ المؤلف حول هذا الموضوع.

لتفصيل أكثر أنظر:

LEADS Generation. *les livres blanc.fr* [En ligne]. 2018. Disponible sur: <<https://www.leslivresblancs.fr/dossier/livre-blanc-definition-avantages-et-strategies>>

(Consulté le 11/03/2020).

⁽³⁾ Nadine DELCARMINE. op. cit. (Consulté le 16/12/2020).

يتم تقييم الأثر من خلال عدة أنواع من البيانات:⁽¹⁾

- البيانات المستخلصة من الإحصائيات: والتي تجمعها المكتبة دورياً كجزء من نشاطها ومتابعتها لسير المكتبة؛
- البيانات المطلوبة: هي المعلومات أو البيانات التي يتم جمعها من المستخدمين عن طريق الاستبانة أو المقابلات؛
- البيانات المرصودة: هي بيانات نتيجة مجموعة ملاحظات في إطار المنهجيات المستوحاة من الإثنولوجيا.

ونشير في هذا السياق إلى أن المكتبات قد اعتادت لفترات طويلة قياس أداء مدخلاتها، وعملياتها، ومخرجاتها قياساً كمياً فقط، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن كم الاستخدام أو "الإفادة"، و"كفاءة" الأداء لا تبرهن أو تدل دلالة حقيقية على مدى الإفادة التي تتحقق للمستخدمين نتيجة تفاعلهم أو اتصالهم بالمكتبة، لذا، فإن قياس الأثر يعني المضي خطوة أكبر نحو محاولة تحديد تأثير الخدمات على كل من المستخدمين والمجتمع، ومن ثم فقد اهتمت أغلب الدراسات الحديثة خلال العقد الأول من القرن العشرين بإيجاد الأساليب والطرق التي تمكن من إجراء مثل هذا القياس، حيث تكمن المشكلة الرئيسة في هذه النوعية من القياس في أن التأثيرات المتمثلة في تغييرات في سلوك الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم يصعب قياسها وتتبعها، ورغم ذلك فقد ظهرت بعض الأساليب والطرق التي أدت بالفعل إلى الوصول إلى نتائج مفيدة.⁽²⁾

⁽¹⁾ Nadine DELCARMINE. op. cit. (Consulté le 16/12/2020).

⁽²⁾ يسرية زايد عبد الحليم. مرجع سابق. (اطلع عليه بتاريخ 2017/10/23).

المبحث الثالث: أداء المكتبات وفق منظور هيئة إفلا (IFLA)

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بهيئة "إفلا" وظروف نشأتها ثم سيتم التطرق إلى المبادئ التوجيهية لها والمعايير الصادرة عنها، مع عرض دليل IFLA في إطار مبادرات حديثة ليتم بعدها في المطلب الثالث التطرق إلى جهود هيئة إفلا "IFLA" نحة إرساء مؤشرات أداء المكتبات.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول هيئة إفلا "IFLA"

سنتناول في هذا المطلب التعريف بهيئة إفلا، ثم الحديث عن ظروف نشأتها.

الفرع الأول: تعريف هيئة إفلا "IFLA"

إن كلمة: "IFLA" هي مختصر لمجموعة من الكلمات المترابطة التالية: (International Federation of Library Association) والتي تعني الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات، وهي الهيئة الدولية الرائدة التي تمثل مصالح المكتبات والخدمات المعلوماتية ومستخدميها. وهي الصوت الدولي لمهنة المكتبات والمعلومات، فهي بالنسبة للخبراء والمتخصصين في المعلومات في جميع أنحاء العالم منبراً ومنتدى يتبادلون من خلاله الأفكار، ويعملون على تعزيز التعاون الدولي والبحث والتنمية في كافة مجالات أنشطة المكتبات والخدمات المعلوماتية.

كما تمنح هيئة إفلا "IFLA" للمؤسسات المكتبية ومراكز المعلومات والمهنيين المختصين في مجال المعلومات على مستوى العالم الفرصة لكي يشكلوا كياناً موحداً يبلورون فيه أهدافهم، ويحمون فيه مصالحهم.

فهي منظمة دولية غير حكومية وغير هادفة للربح، تتمحور جهودها في سعيها المستمر إلى تشجيع وتعزيز مكانة المكتبات و العمل على حماية مصالحها في المحافل الدولية.⁽¹⁾

(1) الهيئات والمنظمات الدولية المصدرة للمعايير والتقنيات (iso.ifla.afnor). علم المكتبات والمعلومات [على الخط]. 2015. متاح على الرابط:

<<http://khawlakoko.blogspot.com/2015/11/isoiflaafnor.html>> (اطلع عليه بتاريخ: 2018/03/06).

الفرع الثاني: نشأة هيئة إفلا "IFLA"

تأسس الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات (إفلا) "IFLA" في 30 سبتمبر 1927 خلال الاجتماع السنوي لجمعية المكتبات البريطانية في إدنبرة، بأسكتلندا، وفي عام 1929 في روما بإيطاليا، شرعت الإفلا رسمياً مع 15 عضواً من 15 دولة، أين تم حينذاك عقد أول مؤتمر لها. ولديها حالياً أكثر من 1500 عضو ومنتسب من حوالي 150 دولة حول العالم. ومنذ ذلك الحين، تتمتع الإفلا بحياة مهنية طويلة وناجحة في أن تصبح الصوت العالمي لمهنة المكتبات والمعلومات.⁽¹⁾

حيث نجد أنه في الفترة التي ظهرت فيها الحاجة إلى التعاون الدولي لمهنيي ومؤسسات المكتبات أكثر من أي وقت سابق، جاءت هذه الهيئة لتمثل منبراً دولياً يزخر بالأنشطة المختلفة. حيث أن أهدافها وبرامجها المهنية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التعاون المشترك والفعال لأعضائها ومؤسساتهم والتابعين لهم.

وضعت هيئة إفلا "IFLA" برنامجاً يضم مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي يتم تمويلها من مصادر متنوعة على رأسها المكتبات الوطنية، وذلك من أجل دعم عملها المهني الذي يركز أساساً على أنشطة ذات أولويات مهنية.

ترتكز هيكله هيئة إفلا "IFLA" على المبادئ الديمقراطية، ويوجد على رأس هذه الهيكله جمعية عامة، وهي هيكل إداري عالي يتكون من الأعضاء الممثلين عن الجمعيات الوطنية، وهؤلاء الأعضاء يحق لهم التصويت في كل الاجتماعات حول كل المؤسسات والجمعيات الدولية، ولهم الحق في اقتراح وانتخاب الرئيس وأعضاء اللجنة التنفيذية. ويحق للمهنيين والأفراد العاملين في المكتبات أو مرافق المعلومات التسجيل في هيئة إفلا "IFLA" ولكن كأعضاء مشاركين ليس لهم الحق في التصويت ولكنهم يُسهمون في عمل الهيئة من خلال مشاركتهم في اللجان والبرامج المهنية.

تدور أنشطة وحلقات الحوار المهني بتبادل المعلومات وغيرها من الأنشطة الأخرى في إطار أكثر من 55 قسم مهني ومجموعات ذات الاهتمام المشترك مصنفة ضمن

(1) Our history. *IFLA* [online]. [no date]. Available from: <<https://www.ifla.org/history/>> (viewed 08/03/2018).

خمس (05) وحدات هي: (1)

الوحدة الأولى: أنواع المكتبات

الوحدة الثانية: مقتنيات المكتبات

الوحدة الثالثة: خدمات المكتبات

الوحدة الرابعة: مساندة ودعم المهنة

الوحدة الخامسة: الأقاليم، ويهتم بكل الخدمات المكتبية والمعلوماتية في الإقليم. وتشمل:

إفريقيا، آسيا والدول الواقعة على المحيطات، أمريكا اللاتينية والكاريبي.

مما يظهر جلياً مدى اتساع هيكله هذه الهيئة وتقسيم أنشطتها ضمن أقسام متتابعة شؤون المهنة بكل دقة، مما يجعلها على اطلاع بالمستجدات والتغيرات ويؤهلها لتبوء صدارة اقتراح الحلول.

المطلب الثاني: مبادئ ومعايير هيئة إفلا "IFLA" في إطار مبادرات حديثة

ستتطرق في هذا المطلب إلى المبادئ التوجيهية التي تقوم عليها إفلا "IFLA"، ثم نستعرض بإيجاز معايير الصادر عنها، ثم نتطرق إلى أدلة الصادرة عن هيئة إفلا "IFLA" في إطار المبادرات الحديثة لها.

الفرع الأول: المبادئ التوجيهية لهيئة إفلا "IFLA"

إن هيئة إفلا "IFLA" كغيرها من المنظمات الدولية، تميزها مجموعة من المبادئ وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة، فمبادئها تتمثل في: (2)

✓ تؤمن بأن الشعوب والمجتمعات والهيئات في حاجة إلى التداول الحر للمعلومات والأفكار والإبداعات من أجل تحقيق التنمية الطبيعية والعقلية والديمقراطية والاقتصادية. تؤمن بأن توفير وتوصيل مستوى عال من الخدمات المكتبية والمعلوماتية يساعد على تأمين تلك التنمية.

✓ تأخذ على عاتقها تمكين المؤسسات والعاملين بها عبر العالم من المشاركة في أعمال

(1) الهيئات والمنظمات الدولية المصدرة للمعايير والتقنيات (iso.ifla.afnor). مرجع سابق. (اطلع عليه بتاريخ: 2018/03/06).

(2) نفس المرجع. (اطلع عليه بتاريخ: 2018/03/06).

الاتحاد بصرف النظر عن مواقعهم الجغرافية.

✓ تدعم وتعزز مبادئ التداول الحر والمعرفة والأفكار والإبداعات المنصوص عليها في البند التاسع عشر من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

✓ تعترف بحقوق جميع الأعضاء في المشاركة والاستفادة من أنشطة إفلا "IFLA" دون أدنى اعتبار للمواطنة أو الأصل العرقي أو اللغة أو التوجه الفكري أو الجنس أو الدين.

إضافة إلى هذه المبادئ فهي تقدم مجموعة من المبادئ التوجيهية الجديدة بخصوص الإتاحة العامة لشبكة الانترنت في المكتبات تأكيداً قوياً لدعم قيمة تلك الإتاحة، كما توفر أيضاً إرشاداً عملياً للتعامل مع القضايا التي قد تثيرها تلك الإمكانيات. فهي تُعتبر بمثابة قائمة مرجعية، عن طريق وضع الأسس ومشاركة الأمثلة التي يجب أن تُستخدم كنقاط مرجعية للمكتبات عالمياً.

يتيح الوصول لشبكة الانترنت فرصة عظيمة للمكتبات - وبالأخص المكتبات العامة - لتوسيع ما تعرضه من إتاحة الحصول على المعلومات وبالتالي زيادة القيمة التي توفرها لمستخدميها.

لقد جلبت تلك المبادئ جمهوراً جديداً لمؤسسات هيئة إفلا "IFLA" وسمحت بتطوير خدمات وطرق جديدة للدعم، بناءً على الخبرات والقيم الحالية للعاملين في المكتبات والمعلومات.

ومع ذلك، يمكن أن يؤثر التقييد المفروض على الموارد، والضغط الناجم من أعضاء المجتمع، والقوانين وسلوكيات موظفي المكتبات والمعلومات أنفسهم، على مقدار تحقيق تلك الإمكانيات.

حيث تتيح تلك المبادئ اعتماداً على البحوث المكثفة، وكذلك وجهات النظر من كافة أقسام الإفلا بجميع أنحاء العالم، قائمة مرجعية عملية للمشكلات والمبادئ والأمثلة، والتي تعتبر بمثابة مرجعاً لمديري المكتبات وغيرهم ممن يساهمون في تواجد المستخدمين على شبكة الانترنت والإفادة منها. (1)

(1) What is an IFLA Standard? *IFLA* [online]. [n. d.]. Available from: <https://www.ifla.org/what-is-an-ifla-standard/> (viewed 31/12/2020).

الفرع الثاني: معايير هيئة إفلا "IFLA"

تتم مراجعة معايير إفلا "IFLA" دورياً ونشرها وتحديثها بانتظام. حيث يعكس كل معيار من معايير الإفلا الإجماع الحالي على القواعد والمبادئ والإرشادات وأفضل الممارسات أو النماذج الخاصة بنشاط أو خدمة معينة. توفر معايير الإفلا في تنوع أساليبها وموضوعاتها فائدة قصوى لمجتمع المكتبات الدولي. إذ يتم وضع المعايير من قبل وحدات الإفلا المهنية التي تعمل بالتعاون والإجماع.⁽¹⁾

تستخدم هيئة إفلا "IFLA" عموماً تعبير "معايير" للإشارة إلى الأنواع التالية من الوثائق:⁽²⁾

❖ **المبادئ التوجيهية:** هي وثائق تتكون من الإرشادات والمشورة ونماذج من الممارسات المفضل انه الإفلا يوفر معايير دليل إجراءات التوجيه لتطوير المعايير والمبادئ التوجيهية من قبل الوحدات المهنية التابعة لإفلا "IFLA"، يهدف هذا المسعى إلى تأسيس كيفية تقديم الحاجة إلى معايير ومبادئ توجيهية محددة؛ تحقيق أقصى قدر من الإجماع حول مضمون وإمكانية تطبيقها. ضمان الجودة الفنية والتحريرية عالية؛ تعزيز الاتساق، وكسب تأييد إفلا "IFLA" ومؤسسات المكتبات والمعلومات والمجتمع الأوسع.

❖ **أفضل الممارسات:** وهي وثائق تتكون من الإجراءات والتقنيات التي تعتمد على الخبرة والبحث تحديد ما تتطلبه الممارسات كالجودة المقدمة للجمهور من قبل المؤسسات العلمية المكتبية والمعلومات تعتمد على خبرة موظفيها والتغيير المستمر في احتياجات المجتمعات والتقنيات المتغيرة.

فيما يلي لمحة عامة عن معايير إفلا "IFLA" الحالية:⁽³⁾

✓ النماذج المفاهيمية.

✓ تعريف FRBR^{oo}: نموذج مفاهيمي للمعلومات الببليوغرافية في الشكلية الشيعية.

⁽¹⁾ Current IFLA Standards. *IFLA* [online]. [n. d.]. Available from:

<<https://www.ifla.org/current-ifla-standards/>> (viewed 01/01/2021).

⁽²⁾ الهيئات والمنظمات الدولية المصدرة للمعايير والتقنيات (iso.ifla.afnor). مرجع سابق. (اطلع عليه بتاريخ: 2018/03/06).

⁽³⁾ Current IFLA Standards. loc. cit. (viewed 01/01/2021).

- ✓ تعريف PRESS00: نموذج مفاهيمي للمعلومات الببليوغرافية المتعلقة بالسلسلات وغيرها من الموارد المستمرة.
- ✓ المتطلبات الوظيفية للبيانات الاستنادية - نموذج مفاهيمي (FRAD).
- ✓ المتطلبات الوظيفية للتسجيلات الببليوغرافية (FRBR).
- ✓ المتطلبات الوظيفية لبيانات الاستناد الموضوع (FRSAD) - نموذج مفاهيمي.
- ✓ النموذج المرجعي لمكتبة الإفلا (LRM).

الفرع الثالث: أدلة إفلا "IFLA" في إطار مبادرات حديثة

منذ انطلاق العمل بخصوص هذا الدليل، أنجزت على إثره أعمال أخرى في نفس السياق، حيث إن إدخال الجودة في إدارة المكتبات خير دليل عن تبني توجهاته الجديدة. حيث إنه يتم سنوياً تسجيل تزايد في عدد الأدلة والكتيبات المتعلقة بقياس أداء المكتبات، وأهمها: (1)

- الدليل الأول أصدرته الجمعية الأمريكية للمكتبات (ALA) يستعمل لقياس أداء المكتبات الأكاديمية يحمل عنوان: "Measuring Academic Library performance"
- سنة 1992: ظهر دليل عملي حول مؤشرات أداء المكتبات الجامعية الذي أصدرته المؤتمر الدائم لجمعية المكتبات الوطنية والجامعية (SCONUL) ببريطانيا تحت عنوان: "Performance Indicators for University Libraries : A Pratical Guide"
- مارس 1994: أصدرت المجموعة المؤقتة الخاصة بمؤشرات أداء المكتبات والتابعة لمجلس التمويل المشترك ببريطانيا دليلاً حول إطار لتقويم أداء المكتبات الجامعية الفعالة بالمملكة المتحدة بعنوان:

"The Effective Academic Library: a Framework for Evaluating the Performance of UK Academic Library"

وتنصب جميع هذه المبادرات في إطار إيجاد اتفاق حول مقياس دولي موحد بخصوص مؤشرات أداء المكتبات، وذلك كله يخدم جانباً مهماً في العمل المكتبي الجيد، الذي يطمح للجودة كهدف رئيسي وأساسي للخدمة، حيث إن أداء الجودة في المكتبات، أصبح من الاهتمامات الرئيسية ليس للمؤسسات وأهليتها فقط، بل حتى الدول بهيئاتها

(1) محمد رحابلي. مرجع سابق، ص. 49.

المتعددة لم تحمل هذا الجانب ووضعت كل ما تملك من إمكانيات في سبيل ذلك. بل تعدى هذا الاهتمام من إطار الدولة إلى الإطار الإقليمي والدولي. فمشروع (التقويم والجودة في أداء المكتبة: نظام لأوروبا)، يعتبر واحداً من أربع مشاريع تمويلها اللجنة الأوروبية بصفته جزءاً من برامجها للمكتبات، والذي يهدف إلى تطوير نظم دعم القرارات. إن الهدف العام من هذا المشروع الذي تشارك فيه تسع مكتبات ومزود أنظمة. هو تحديد نظام مفتوح وتطويره وتبنيته لدعم إدارة الجودة وقياس الأداء في المكتبات، مما يعني أن مختلف النشاطات البشرية التي أنشأت من أجلها منظمات وهيئات كالتجارة والصناعة وغيرها، فإن المكتبات أصبح لها البعد والمكانة التي تمكنها من احتلال مكانة مرموقة في تعاملات الدول واستراتيجياتها، فقارة بحجم أوروبا التي سعت إلى الوحدة في كل المجالات لم تحمل الجانب العلمي والثقافي والإنساني المتمثل في المكتبة، حيث أعطته صفة الأهمية والفعالية بالإضافة إلى جانب الجمالية الذي أصبح يميزها. (1)

المطلب الثالث: جهود هيئة إفلا "IFLA" نحو إرساء مؤشرات أداء المكتبات

قام الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات (إفلا) "IFLA" بتشكيل فريق عمل لوضع معايير تتعلق بالتوجهات المتصلة بتقييم الأداء في المكتبات الجامعية حيث اقتضرت على القياسات القابلة للتطبيق في كافة البلدان على حد سواء وعلى جميع أنواع المكتبات الجامعية مركزة على قياس الفعالية وليس الكفاءة(2).

تم إنشاء مجموعة عمل من طرف منظمة الإفلا لوضع مبادئ توجيهية لقياس الأداء في المكتبات، وفي وقت مبكر من العملية، تم الاتفاق على معالجة ما يلي: (3)

- ✓ التركيز على المكتبات الأكاديمية.
- ✓ تضمين التدابير فقط التي يمكن تطبيقها في جميع البلدان وجميع أنواع المكتبات الأكاديمية (صغيرة أو كبيرة، محوسبة أو غير محوسبة، مع وصول مجاني أو مدفوع).
- ✓ لقياس فعالية المكتبة من حيث التكلفة وليس لقياس الكفاءة. بسبب

(1) محمد رحابلي. مرجع سابق، ص. 50.

(2) ودیعة ماضي. مرجع سابق، ص. 233.

(3) Gail MUNDE, MARKS Kenneth. *Surviving the future: academic libraries, quality and assessment*. UK: Chandos Publishing, 2009. p. 82.

الاختلافات المتباينة بين الميزانية والظروف المالية للمكتبات في مختلف البلدان، وهنا لا يمكن تطوير مؤشرات تتناسب مع مختلف الحالات.

- ✓ تضمين مؤشرات الشاملة (على سبيل المثال: رضا المستخدم عن كافة أنشطة المكتبة) بالإضافة إلى مؤشرات لكل نشاط على حدى.
- ✓ التركيز على المؤشرات الموجهة للمستفيد (والتي تستثني مثلاً مؤشرات صيانة المجموعات).

حيث نتج عن جهود عمل المجموعة عن نشر إرشادات الإفلا لقياس الأداء سنة 1996. والتي تمت مراجعتها سنة 2008، ركزت المبادئ التوجيهية لإرشادات الإفلا حول قياس الأداء، على وصف سلسلة من مؤشرات الأداء، والتي تم تعريفها (مؤشرات الأداء) على أنها: "بيان معتمد ومعترف به يُستخدم لتقييم ومقارنة أداء المكتبة في تحقيق أهدافها". حيث يمكن تصنيف مجمل المؤشرات بشكل عام كمدخلات وعمليات ومخرجات ونتائج.

الفرع الأول: متطلبات الدليل الإرشادي لمؤشرات الأداء

اعتمد الدليل الإرشادي لمؤشرات الأداء على مجموعة متطلبات: (1)

- ✓ يجب أن يكون مؤشر الأداء مناسباً (صالحاً) لما يفترض أن يقيسه: ويتم تطبيق مؤشر أداء للإجابة على سؤال معين، ويجب أن تقدم النتائج المحصلة الإجابة.

- ✓ يجب أن تكون موثوقة (دقيقة): هذا يعني أنه يجب أن تكون المؤشرات خالية من الغموض. وهذا مطلب مثالي لن يتحقق دائماً، فعلى سبيل المثال حين تحاول مؤشرات الأداء تحليل موقف أو رأي، فلا يمكن الحصول على نتائج بالأرقام.

- ✓ يجب أن تكون قابلة للتكرار: أي يجب دائماً حساب الأشياء نفسها أو قياسها بنفس الطريقة، ولتحقيق ذلك، يجب وصف الخطوات المنفصلة للمؤشر بدقة، وتحديد الأنشطة أو الأشخاص أو الأشياء بدقة.

من الواضح أن هذه المتطلبات ستفضي إلى إنشاء مؤشرات أداء جيدة وبما يجعل

(1) Gail MUNDE, MARKS Kenneth. loc. cit.

تنفيذها مرناً. غير أنه من الأهمية بمكان أن يكون للمكتبة سيطرة كاملة على المجموعات والخدمات والبرامج التي تسعى إلى قياسها. وبخلاف ذلك، فإنها ستقوم بقياس الأداء، لكن مع إمكانيات محدودة لتحسين وتطوير أدائها.

الفرع الثاني: تأسيس هيئة إفلا لمؤشرات أداء المكتبات

إن إعداد مؤشرات الأداء تطلب مرحلة من البحث خلال فترة السبعينيات، ثم مرحلة التطبيق خلال الثمانينيات، وإثر انعقاد مؤتمر الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA) سنة 1989، تعددت المداخلات التي أولت اهتماماً متزايداً لهذا الموضوع. حيث تم إعداد كتيبات في هذا الإطار وخصوصاً بالولايات الأمريكية المتحدة وبريطانيا موجّهة لمختلف أنواع المكتبات.⁽¹⁾

أما بخصوص وثيقة المبادئ التوجيهية لإفلا تضمنت قائمة تأسيسية لمؤشرات الأداء التي تعكس توافقاً على نطاق دولي، والتي تشمل 17 مؤشراً تغطي الاستخدام العام للمكتبة والمرافق، وجودة المجموعات، جودة الفهرس، توافر الوثائق في المجموعة، الخدمة المرجعية، الاستخدام عن بُعد ورضا المستخدمين. لا توجد مؤشرات عن الموارد والخدمات الإلكترونية في المبادئ التوجيهية لإصدار سنة 1996، مما دعى إلى مراجعتها سنة 2008.

تضمن الدليل معلومات حول كل مؤشر من المؤشرات الـ 17 مع تعريف بالمؤشر، ووصف لما يُراد قياسه، ووصفاً لكيفية جمع البيانات وحساب النتائج، وطريقة ظهور النتائج، مع عرض بليوغرافيا إضافية لقراءة أوسع. كما ورد قسم مطول نسبياً حول فعالية التكلفة، لما أدرك فريق العمل حتمية طرح أسئلة حول التكاليف وفعالية التكلفة، كما أنه سيسمح بتحضير أمناء المكتبات واستعدادهم لتقديم إجابات.

قدمت دراسة استطلاعية لـ "Poll Roswitha" سنة 2008 نظرة مسبقة للمراجعة القادمة للمبادئ التوجيهية لإفلا، كما كان لها دعماً قوياً في تطوير المبادئ التوجيهية الدولية لقياس الأداء، وتحسين جودة المكتبات بشكل عام، حيث تمحورت حول:

عرض سبعة مؤشرات مخصصة للخدمات الإلكترونية؛ أما جزء كبير من المؤشرات الأخرى يجمع بين تقييم جودة كل من الخدمات التقليدية والإلكترونية: فستة مؤشرات تتناول تكاليف الإنفاق وسبعة مؤشرات لقياس كفاءة العمليات وثلاثة مؤشرات حول

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op.cit. p. 236.

معلومات المكتبة وخدمات التعليم، وتم عرض ستة مؤشرات تخص موضوع المكتبة كمكان مادي.

أوضحت الكاتبة أن الهدف من هذه المؤشرات الجديدة هو: (1)

✓ لتغطية النطاق الكامل للموارد والخدمات المقدمة بشكل عام في المكتبات الأكاديمية والعامة؛

✓ النظر في الخدمات التقليدية وكذلك الخدمات الإلكترونية الجديدة، والسعي لدمجها في مؤشرات تجمعهما؛

✓ لاختيار المؤشرات التي تم اختبارها وتوثيقها في شكل مماثل لما هو موصوف ضمن الدليل الإرشادي للمبادئ التوجيهية؛

✓ لتغطية الجوانب المختلفة لجودة الخدمة كما هو موضح في بطاقة الأداء المتوازن، بما في ذلك مؤشرات تتعلق بالتطوير والإمكانات.

إن إصدار سنة 2008 لدليل إفلا عكس بوضوح التغييرات المهمة التي طرأت في بيئات المكتبات الأكاديمية، حيث دمج المكتبات العامة في تغطيتها، مما عكس العديد من أوجه التشابه في الغرض من قياس الأداء وتحسينه على مستوى المكتبات الأكاديمية والعامة على حد سواء. كما أشارت دراسة "Poll Roswitha" في هذا الشأن، إلى أنه تم حذف ستة (6) من المؤشرات الأصلية في إصدار 2008، حيث ثبت أن استخدامها العملي صعب للغاية. وأوضحت أن المؤشرات في هذا الإصدار لا تتضمن قياس النتائج والمحصلات، ليكون العدد الإجمالي للمؤشرات هو 40 مؤشراً.

(1) Gail MUNDE, MARKS Kenneth. op. cit. p. 84.

المبحث الرابع: منظور الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) لأداء المكتبات.

لقد حرصت المكتبات على تطبيق مختلف الأنظمة والمنهجيات والأساليب والخطط إيماناً وسعيًا منها لتطوير جودة العمل وتقديم أفضل مستويات خدمات المكتبات والمعلومات للمستخدمين. ونظراً لضعف ثقافة ممارسة وتطبيق مؤشرات الأداء في المكتبات العربية لغاية مطلع الألفية الثالثة كما أشار قدورة وحيد، يرجع إلى أن ممارسة التقييم في المكتبات العربية يبقى محدوداً نسبياً، واللجوء إلى المعايير الموحدة الدولية الخاصة بمؤشرات الأداء والأدلة الإرشادية عن التقييم يعتبر شبه غائب في معظم المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، وحتى إذا ما لجأ المكتبيين العرب إلى الإحصائيات الوصفية فإن ذلك يعد من باب الروتين الإداري ولا يندرج ضمن ديناميكية إدارية حديثة.

بعد ذلك تنبعت لذلك العديد من المكتبات العربية خاصة العامة والجامعية منها، حيث بدأت بتطوير مؤشرات أداء لقياس وتقييم مستوى الأداء والخدمات المقدمة، إضافة إلى جهود الجمعيات المهنية وعلى رأسها الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) الذي أثمر عن إصدار المعايير والأدلة المهنية على مستوى المكتبات العربية ومنها مؤشرات اعلم القياس أداء المكتبات في العام 2013.⁽¹⁾

لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) وجهوده في مجال الأدلة والمعايير المهنية ثم التطرق إلى عرض جهود الإتحاد في التأسيس لمؤشرات "اعلم" لقياس أداء المكتبات.

المطلب الأول: هيئة الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات والتعريف به بأهدافه.

الفرع الأول: نشأة الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)

لقد جاءت فكرة إنشاء مؤسسة عربية تجمع شمل المكتبات العربية، والمكتبيين

(1) عماد محمد أبوعيد. «مؤشرات (اعلم) لقياس أداء المكتبات: دراسة تحليلية تطويرية». مرجع سابق. (اطلع عليه بتاريخ 2020/02/04).

العرب، في كيان واحد في وقت أصبحت فيه الساحة العربية مهياًة لاستقبال مثل هذا المولود، ورعايته، نتيجة ما عرفته هذه الأخيرة من متغيرات كثيرة أهمها، تأسيس أقسام لتدريس علوم المكتبات في كثير من الجامعات العربية، مع ارتفاع ملموس في عدد المنتسبين إلى تخصص المكتبات، وبالتالي زيادة عدد المتخرجين من حاملي الشهادات العليا، كذلك الزيادة الكبيرة، في عدد مؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، مع ظهور تنظيمات محلية هنا وهناك في شكل جمعيات مهنية تضم المتخصصين من ذوي الخبرات الميدانية، إضافة إلى ظهور مزيد من الوعي والاهتمام بالمهنة، من قبل المتخصصين أكاديميين، أو مهنيين الذين تنبهوا إلى ضرورة تطوير هذه المهنة، وتفعيلها، لتلعب دورها في ميادين التنمية المختلفة، من خلال تأطيرها ضمن تجمع مهني إقليمي عربي، يرفع من شأنها، ويشد أزرها ويسهم في التنمية العلمية والمعرفية التي تحتاجها الأمة العربية.⁽¹⁾

وكان أول المنادين بإنشاء مثل هذا التجمع المهني على المستوى العربي، أ.د. شعبان عبد العزيز خليفة، أستاذ المكتبات في الجامعات المصرية، الذي طالب بضرورة إنشاء اتحاد للمكتبيين العرب، يجمع شملهم، ويرفع من شأن مهنتهم، وكان دائم التنبيه، إلى ضرورة تبني هذا المطلب وإنشاء مثل هذا الاتحاد. هذه الدعوة وجهتها أيضا بعض الجمعيات المكتبية في كثير من المناسبات، وأوصت بها بعض الملتقيات العلمية العربية، مثل حلقة الدراسات الإقليمية التطوير المكتبات في البلاد العربية التي عقدت في بيروت سنة 1959. كما جرى تكليف الجمعية العراقية للمكتبات، ضمن فعاليات مؤتمر بغداد لعام 1977 حول المكتبات والمعلومات، بإعداد مشروع إنشاء إتحاد عربي للمكتبات، هذا المشروع أكد عليه مؤتمر تونس لعام 1979، تلاه اقتراح مشروع الجمعية الأردنية للمكتبات لسنة 1984. وقد جرى التأكيد على هذا المشروع، مرة أخرى، ضمن فعاليات مؤتمر فهرسة الكتاب العربي الذي نظم بالجمهورية التونسية سنة 1984، كما أوصت الندوة العربية الثانية للمعهد الأعلى للتوثيق بتونس عام 1985 ضمن فعاليتها بضرورة إنشاء هذا الاتحاد.

غير أنه، وبرغم هذه المطالب وتلك المحاولات، فإنه لم تسجل في هذا المجال نتائج

(1) ناجية قموح. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات في عشرين سنة [على الخط]. تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، 2009. ص. 10. متاح على الرابط:
<http://arab-afl.org/media-library/pdf/AFLI_in_20_years.pdf> (اطلع عليه بتاريخ 2015/01/15).

إيجابية تذكر، وبقيت فكرة إنشاء اتحاد عربي للمكتبات والمعلومات مجرد حبرٍ على ورق وحلم يراود المؤمنين بها حتى حل عام 1986، عندما وجدت هذه الدعوة من تلقاها وحملها على كتفه، وبذل جهده في سبيل وضعها موضع التنفيذ، إنه الأستاذ الدكتور عبد الجليل التميمي، عالم وباحث ورائد من طراز فريد كان في ذلك الوقت مدير المعهد الأعلى للتوثيق في الجمهورية التونسية، وكان يسوؤه دائماً تلك الفجوة بين المشرق العربي والمغرب العربي، وآل على نفسه أن يربط وأن يصل بينهما في مجال الدراسات العثمانية والموريسكية والمكتبات والمعلومات، وقام من موقعه بحمل الدعوة وتوجيه النداء إلى المكتبيين العرب لكي يتحدوا ويقيموا اتحادهم.⁽¹⁾

تم الإعلان عن نشأة الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات يوم 19 جانفي 1986 بمدينة القيروان على هامش الندوة العلمية الثالثة التي نظمها المعهد الأعلى للتوثيق بالجمهورية التونسية في الفترة بين 16 و20 من نفس الشهر، تحت إدارة الأستاذ الدكتور عبد الجليل التميمي، وبمشاركة عدد من أعلام المكتبات والمعلومات من الدول العربية التالية: الأردن، تونس، الجزائر، السعودية، سوريا، العراق، الكويت، ليبيا، مصر، اليمن.

لقد كان ميلاد الاتحاد تنويجاً لعدة دعوات جاءت من بعض العواصم العربية مشرقاً ومغرباً: بيروت (1959)، بغداد (1977)، عمان (1984)، تونس (1979-1984)، وقد سمي في البداية "الاتحاد العربي للمكتبيين وأخصائي المعلومات، إلا أن الجمعية العامة الأولى للاتحاد التي انعقدت بمدينة الحمامات في تونس سنة 1986، غيرت اسمه ليصبح "الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات".⁽²⁾

الفرع الثاني: أهداف الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات

سعى الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات عند إنشائه إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:⁽³⁾

- ✓ تعزيز علاقات التعاون بين الجمعيات والمؤسسات المكتبة في الوطن العربي.
- ✓ العناية بالتراث العربي المكتوب، والسمعي البصري، الموزع في كل مكان، والتعريف به.

(1) ناجية قموح. مرجع سابق، ص. 11.

(2) سميرة زوقار. مرجع سابق، ص. 160.

(3) ناجية قموح. مرجع سابق، ص. 16.

- ✓ المساعدة على الارتقاء بالمهنة، ورفع من منزلتها.
 - ✓ إعداد وتشجيع البحوث العلمية، والدراسات، في مجال المكتبات والمعلومات، وعقد الندوات والمؤتمرات، والحلقات الدراسية المتخصصة.
 - ✓ السعي إلى تحسين مستوى التعليم بمؤسسات إعداد وتأهيل المكتبيين وأخصائي المعلومات.
 - ✓ العمل على توحيد المصطلحات في مجال المكتبات والمعلومات.
 - ✓ السعي لاستصدار الأنظمة واللوائح المتعلقة بالمكتبات، ومؤسسات المعلومات .
 - ✓ المساهمة في إصدار الأدلة المتخصصة، وإعداد أدوات، وركائز العمل الأساسية.
 - ✓ تشجيع قيام الجمعيات الوطنية للمكتبيين وأخصائي المعلومات في الأقطار العربية التي لم تؤسس فيها بعد.
 - ✓ إصدار دورية مهنية متخصصة تكون لسان حال الاتحاد.
 - ✓ التعاون مع المنظمات العربية والدولية، التي لها علاقة بأهداف الاتحاد.
- هذه الأهداف لا تزال قائمة إلى اليوم دون تعديل.

المطلب الثاني: المعايير الموحدة للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)

تستخدم المعايير الموحدة كخطوط عريضة وإرشادات للعمليات المتصلة بتخطيط وتنفيذ الخدمات المكتبية وهي ليست بديلاً عن التخطيط ولكنها عبارة عن مستويات تمثل الحد الأدنى من المتطلبات والمقومات الضرورية للخدمة المكتبية⁽¹⁾، فإذا تجاوزت هذا الحد كانت مقبولة وفعالة ومعترفاً بها، أما إذا قصرت عن بلوغ هذا الحد الأدنى كانت غير فعالة وغير مقبولة.

وتعرف المعايير الموحدة بأنها: "المقاييس التي يمكن بما تقييم أو قياس خدمات المكتبات وبرامجها، وتوضع هذه المعايير بواسطة الهيئات المهنية أو الجهات المعترف بها، والوكالات الحكومية، وهذه المقاييس تعكس ما يمكن أن يطلق عليه بالحد الأدنى أو الشيء

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس، ربحي مصطفى عليان، عبد المجيد أبو جمعة. المعيار العربي الموحد للمكتبات المدرسية ومراكز التعلم [على الخط]. تونس: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، 2013. ص.13. متاح على الرابط: http://arab-afli.org/old-website/media-library/pdf/School_Libraries_Standard_I3lem.pdf (اطلع عليه بتاريخ 2015.04.21).

المثالي أو العمليات أو الإجراءات النموذجية وهي عادة إما مقاييس كمية أو تقييم نوعي".⁽¹⁾ كما ورد مفهوم المعايير الموحدة في قاموس المكتبات وعلم المعلومات الصادر عن الجمعية الأمريكية للمكتبات "ALA" بأنها: "المقاييس التي يمكن بها تقييم أو قياس خدمات المكتبات وبرامجها وتوضع هذه المعايير بواسطة الهيئات المهنية أو الجهات المعترف بها أو الوكالات الحكومية، وهذه المقاييس تعكس ما يمكن أن يطلق عليه بالحد الأدنى أو الشيء المثالي أو العمليات أو الإجراءات النموذجية وهي عادة إما مقاييس كمية أو تقييم نوعي."، وفي السياق ذاته يمكن تعريف المعايير الموحدة للمكتبات بأنها: "قواعد وإرشادات أو توجيهات وصفية وكمية تساعد الإدارة في التعرف إلى الحد الأدنى من المدخلات المتعلقة بالمواد والأفراد والتسهيلات المادية ومدى جودة مخرجاتها من خدمات مرغوبة". وفي نحو ما تقدم "المعايير" إذن هي إجراءات نموذجية للأداء ومقاييس للتقويم وإرشادات باعثة ومحركة للتطوير والتحسين من أجل المستقبل كما أنها أدوات مساعدة في اتخاذ القرارات وأداء العمل لا من قبل الأفراد العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات أنفسهم بل من قبل الإدارة المشرفة التي تتواجد بها مثل هذه الخدمات المكتبية والتوثيقية، فالتأثير الكلي للمعايير يساعد إلى حد كبير في زيادة فعالية المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات وفي إعطاء مقياس سليم لتقويم الأداء في التعرف على نطاق الضعف ومكان القصور.⁽²⁾

وفيما يلي نقف بإيجاز عند المعايير الموحدة الصادرة عن الإتحاد العربي للمكتبات

والمعلومات:

(1) بدر الدين رشام، بوالنمر عاشوراء. واقع تطبيق المعيار العربي الموحد للمكتبات المدرسية في الجزائر: دراسة ميدانية للمكتبات المدرسية لوسط مدينة قسنطينة - الجزائر. **في**: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات **[على الخط]**. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. ص. 1883. متاح على الرابط:

<<https://arab-afli.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.12).

(2) فاطمة أحمد السامرائي. مدى التزام فهارس الجامعات العربية المتاحة على الخط المباشر (OPAC) بمعيار موحد لتسجيلاتها الببليوغرافية: مكتبة جامعة الامارات العربية نموذجاً. **في**: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات **[على الخط]**. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. ص. 1668. متاح على الرابط: <<https://arab-afli.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2018.12.07).

الفرع الأول: المعيار العربي الموحد للمكتبات العامة

قام الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بالإشراف وإصدار عدة أعمال، تركز على وضع معايير مختلفة فنجد منها المعيار العربي الموحد للمكتبات العامة الصادر سنة 2013، الذي جاء ليحقق واحداً من أهم الأهداف المسطرة من طرف الاتحاد والمتمثلة في تطوير معيارية العمل المهني في العالم العربي بإنشاء المكتبات العامة وتطوير العمل بها، وتبدأ أولى خطواتها بتقييمها وتحديثها دورياً لتتلاءم مع معطيات وتطورات العصر حتى تنشأ المكتبات العامة في جومن التنظيم العلمي والمعياري، فمن المهم ضبط قطاع المكتبات، وضبط إجراءات معينة ومعايير محددة من خلال قواعد وإرشادات وتوجيهات وصفية وكمية تساعد الإدارة في التعرف على الحد الأدنى من المدخلات المتعلقة بالمواد والأفراد والتسهيلات المادية، ويهدف هذا المعيار أساساً إلى:⁽¹⁾

- توفير مرجعية موحدة تسمح لمتخذي القرار، من مجتمع المكتبيين بالرجوع إليها.
- توفير كل متطلبات إنشاء المكتبات العامة وتطوير خدماتها.
- توفير دليل ومرشد يسمح بتوجيه المكتبات العامة، وإعادة النظر في مستوياتها وخدماتها.
- تطوير المكتبات العامة لتنسجم مع الانفتاح على العالمية دون إهمال المقومات العربية.

الفرع الثاني: المعيار العربي الموحد للمكتبات المدرسية

تدعم رصيد الإتحاد بإصدار المعيار العربي الموحد للمكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم في نوفمبر 2013، الذي اهتم بالمكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم، باعتبارها في مقدمة أنواع المكتبات التي يتعامل معها الطلبة في بدايات مسيرتهم المعرفية، وتتوقف علاقتهم بباقي أنواع المكتبات على مدى تأثيرهم بها ومقدار ما اكتسبوه من سلوكيات وعادات مفيدة وإيجابية، واستجابة للتطورات بات من الضروري إعداد أوتطوير معايير موحدة للمكتبات المدرسية تتلاءم والخدمة العربية، حيث يقدم هذا المعيار مؤشرات مبنية في أساسها على مقاييس نوعية، فضلاً على عن الكمية لغرض الإرتقاء بمستوى خدمات

(1) ناجية قموح، خديجة بوخالفة، سمية الزاحي. المعيار العربي الموحد للمكتبات العامة [على الخط]. تونس:

الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، 2013. ص. 19. متاح على الرابط:

<http://arab-afli.org/media-library/pdf/Public_Libraries_Standard_I3lem.pdf> (اطلع عليه بتاريخ

.2015/01/14)

المكتبات المدرسية.⁽¹⁾

ويعد المعيار العربي الموحد أداة لا غنى عنه بالنسبة لكل من إدارة المكتبة وأمناء المكتبات المدرسية، فبدونه تصبح المكتبات تعيش حالة من الفوضى والإهمال. ولنا أن نتصور المكتبات المدرسية بدون معيار. فدخل المعايير مجال المكتبات يقدم لنا قفزة نوعية من حيث الوفرة في الوقت والجهد والموارد والطاقة البشرية، كما أن هذه المعايير تحقق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها كالآتي:⁽²⁾

- تسهيل عملية التبادل الدولي ونقل المعلومات والخبرة بين المكتبات.
- تحقيق المزيد من التبسيط في الإجراءات والممارسات.
- إخراج الخدمات على درجة، أو أسس، عالية من الكفاءة.
- التوحيد والتجانس في مخرجات العمليات الفنية.

الفرع الثالث: المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية

ولأن المكتبات الجامعية في أي بلد في العالم هي مرافق معلومات أساسية قد تكون الأقوى والأبرز والأكثر نشاطاً وتفاعلاً ولها أدوار متعددة، ولهذا لا يرضى الاتحاد في العالم العربي بغير تمييز المكتبات الجامعية أو الأكاديمية على وجه العموم. وهو يضع بين أيدي كل الفاعلين أداة للتمييز والعمل المعياري المهني، خاصة وأن المكتبات الجامعية ومع اتجاه الجامعات نحو الاعتماد الأكاديمي مطالبة بالعمل المعياري الذي يتوافق واحتياجات مجتمع الطلاب والأساتذة والبرامج الأكاديمية والمجتمع المحيط. حيث أعد الإتحاد العربي "المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية" الصادر هو الآخر في نوفمبر 2013 الذي تم إعداده من أجل مساعدة المكتبات الجامعية وغيرها من المكتبات التابعة لمؤسسات التعليم العالي من كليات أو أكاديميات أو غيرها على تطوير نفسها ومواكبة التطورات في مجالها والإرتقاء بمقومات عملها من عمليات وأنظمة وأدوات وأفراد وخدمات ووظائف وغيرها التحقيق

(1) يونس عبد الرازق مصطفى، عليان ربحي مصطفى، أبو جمعة عبد المجيد. المعيار العربي الموحد للمكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم [على الخط]. تونس: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، 2013. ص. 10. متاح على الرابط:

<http://arab-afli.org/media-library/pdf/School_Libraries_Standard_I3lem.pdf> (اطلع عليه بتاريخ 2015/01/15).

(2) يسرية عبد الحليم زايد. المعايير الموحدة للمكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1998. ص. 102.

أهدافها وأغراض العمل. (1)

وقد استنبطت هذه المعايير من الدروس المستفادة من أحسن ممارسات مرافق المعلومات في العالم. ومن المعروف أن عملية التقييم وفق المعايير تستلزم مجموعة من المؤشرات التي تجعل هذه المعايير إجرائية يمكن تطبيقها على الواقع. فالمعيار خاصية يجب احترامها له خصائص عامة وبمجردة تطبق على محتويات مختلفة. أما المؤشر فهو علامة يمكن ملاحظتها داخل المعيار سواء كمية أو نوعية.

وتمحور هدف هذا المعيار في مساعدة المكتبات الجامعية وغيرها من المكتبات التابعة لمؤسسات التعليم العالي من كليات أو أكاديميات أو غيرها، على تطوير نفسها ومواكبة التطورات في مجالها والإرتقاء بمقومات عملها من عمليات وأنظمة وأدوات وأفراد وخدمات ووظائف وغيرها لتحقيق أهدافها وأغراض العمل. وقد استنبطت هذه المعايير من الدروس المستفادة من أحسن ممارسات مرافق المعلومات في العالم. ومن المعروف أن عملية التقييم وفق المعايير تستلزم مجموعة من المؤشرات التي تجعل هذه المعايير إجرائية يمكن تطبيقها على الواقع. فالمعيار خاصية يجب احترامها له خصائص عامة وبمجردة تطبق على محتويات مختلفة. أما المؤشر فهو علامة يمكن ملاحظتها داخل المعيار سواء كمية أو نوعية. (2)

وبهذا نجد أن المعايير الوحيدة للمكتبات تهدف إلى: (3)

- تسهيل عملية التبادل الدولي ونقل المعلومات والخبرة بين المكتبات.
- تحقيق المزيد من التبسيط في الإجراءات والممارسات.
- إخراج الخدمات على درجة، أو أسس عالية من الكفاءة.
- التوحيد والتجانس في مخرجات العمليات الفنية.
- تقديم مؤشرات مبنية على مقاييس نوعية وكمية للارتقاء بالمكتبات العربية.

(1) شاهين شريف كامل، محمود أسامة السيد، زايد يسرية عبد الحلیم. المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية [على الخط]. تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، 2013. ص. 10. متاح على الرابط: http://arab-aflil.org/media-library/pdf/Academic_Libraries_Standard_I3lem.pdf (اطلع عليه بتاريخ 2015/01/17).

(2) نفس المكان. (اطلع عليه بتاريخ 2015/01/17).

(3) بدر الدين رشام، بوالنمر عاشوراء. مرجع سابق، ص. 1883. (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.12).

- تسهيل تبادل المعلومات والمصادر والخبرات بين مكتبات جميع الأقطار العربية.
- وضع الأسس الموحدة المناسبة للاسترشاد بها عند تعيين أمناء المكتبات بما يتناسب مع حجم المكتبة ونشاطاتها.

المطلب الثالث: جهود الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) في مجال أداء المكتبات

تكاد تحصر الجهود العربية في مجال المكتبات والمعلومات في جهود الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، من حيث قيامه واضطباعه بمسؤولياته المهنية من حيث تطوير عمل المكتبات على امتداد الوطن العربي، حيث قام الاتحاد بإصدار سلسلة من الأدلة والمعايير المهنية ولأول مرة منذ تأسيسه، شملت هذه الأدلة والمعايير مجموعة متنوعة منها المعايير العربية الموحدة للوعي المعلوماتي، والمعيار العربي الموحد للمكتبات العامة، والمعيار العربي الموحد للمكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم، والمعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية، ومعايير (اعلم) الاعتماد ببرامج التدريب في المكتبات والمعلومات، وأخلاقيات المعلومات.⁽¹⁾

في نوفمبر من عام 2013، نشر الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) كتابه الأول في مجال مؤشرات أداء المكتبات تحت عنوان "مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: الوطنية- الأكاديمية- العامة- المدرسية" من إعداد أسامة غريب عبد العاطي، وأحمد أمين أبوسعدة، ومصطفى محمد تهامي، ومراجعة الدكتورة يسرية زايد عبد الحلیم، وإشراف الدكتور حسن عواد السريحي. حاول الباحثون فيه جمع مؤشرات الأداء لكل فئة من فئات المكتبات والتي تتمثل في المكتبات الوطنية، المكتبات الأكاديمية، المكتبات العامة والمكتبات المدرسية، وبما أن المرجع يتحدث عن تقييم أداء المكتبات كان لا بد من تحديد المصطلحات والمفاهيم التي لها علاقة مباشرة مع الأداء والمتمثلة في تقييم الفعالية الذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بقياس درجة تحقيق الأهداف، تقييم الكفاءة ويتمثل في حساب مدى استغلال الموارد والمصادر لتحقيق الأهداف وأخيراً تقييم الملاءمة ويتمثل في قياس الفراق

(1) عماد محمد أبوعيد. مؤشرات (اعلم) لقياس أداء المكتبات: دراسة تحليلية تطويرية. مرجع سابق، ص. 8. (اطلع عليه بتاريخ 2020/02/04).

الموجودة بين الأهداف المسطرة وبين الموارد المتاحة. يحمل هذا الإصدار في ثناياه أهدافاً يسعى الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات لتحقيقها على أرض الواقع لجميع أنواع المكتبات على امتداد الوطن العربي الكبير، وأهم التحديات التي تواجه هذا العمل، هو مدى الاستفادة من هذه المعايير، وتبنيها، والقدرة على تطبيقها على أرض الواقع، حيث يظهر جلياً مدى الحاجة إلى توفر آليات عمل واضحة لإعماده تشمل التوعية والتدريب وبناء القدرات من أجل التحسين ورفع مستوى أداء المكتبات وتطويرها. ويأمل الإتحاد أن يسهم هذا العمل إيجاباً في اتجاه المكتبات نحو التميز والجودة، وذلك عبر قياس مؤشرات الأداء في هذه المكتبات. فالجودة والرغبة في القيام بالعمل الجود وقياس ذلك كانت المحرك الرئيس لإصدار هذا الدليل حول مؤشرات الأداء في المكتبات. كما أكد الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات سعيه الدائم والمتواصل في مساندة المهنة وتفعيل العمل المعياري في مرافق المعلومات والدفع قدماً بالممارسات المعيارية وتأكيد فكر الجودة وضبطها وقياسها والبحث عن دلالات التميز أو الجودة والتي أصبحت مطلباً جماهيرياً وإدارياً ومؤسسياً.

كما قام الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بتخصيص المؤتمر السنوي الخامس والعشرين للاتحاد حول موضوع "معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات" والذي عقد في تونس بمدينة الحمامات في الفترة ما بين 28-30 أكتوبر سنة 2014. حيث أطلق على هذا المؤتمر اسم الراحل الكبير الأستاذ الدكتور عبد اللطيف الصوفي تقديراً و عرفاناً بما بذله الأستاذ الراحل من جهد وعطاء لتطوير مجال علم المكتبات وللإتحاد منذ تأسيسه سنة 1986 حتى توفاه الله سنة 2014. شارك في المؤتمر باحثون عديدون من مختلف أقطار الدول العربية وكان فيه الحظ الأكبر للباحثين الجزائريين يليهم المصريون.

جاءت أعمال الملتقى في تسع وثمانين (89) مداخلة متنوعة، اعتمدت أغلبها على المنهج الوصفي، أدرجت تحت سبعة (07) محاور للمؤتمر تركزت معظمها حول المواضيع الآتية:¹

¹ أنظر: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). *معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات [على الخط]*. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. ص 1-2105. متاح على الرابط: <<https://arab-afli.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>>

- جودة الأداء ومؤشرات قياسه.
- معايير ومؤشرات استخدام التكنولوجيا.
- معايير ومؤشرات تقييم أداء المهنيين والمؤسسات الوثائقية.
- جودة خدمات المعلومات ومعايير قياسها.
- معايير أداء المؤسسات الوثائقية وخصوصاً معيار "ISO-11620".

جاءت ظروف اختيار موضوع المؤتمر ضمن سياق فرضته توجهات نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي على مختلف مؤسسات الدول وأصبحت كل مؤسسة مطالبة بأن تستوفي معايير الجودة اعتماداً على مؤشرات أداء دقيقة أو مخرجات تعليمية محددة إذا كانت الجودة مرتبطة بالاعتماد الأكاديمي. ونظم الجودة ومؤشرات الأداء أو الاعتماد الأكاديمي قائمة أساساً على معايير قياسية محددة تلتزم بها المؤسسة الأم وبالتالي أصبحت المكتبات أو مركز المعلومات أو أرشيف المؤسسات مطالبة هي الأخرى بترتيب وتطبيق معايير جودة الأداء في كل الأنشطة والخدمات والعمليات التي تقوم بها، واستشعاراً من الاتحاد العربي للمعلومات بأهمية وحيوية قضية المعايير كأداة ومقياس جاء هذا المؤتمر ليقدم إسهاماً عربياً.

تمثل الأعمال العلمية لهذا المؤتمر إنجازاً مرموقاً على الساحة العربية نحو تشجيع المؤسسات الوثائقية لتبني العمل بمعايير جودة الأداء من جهة، وأسس أرضية عملية لتجارب واقعية لأنظمة معلومات وثائقية من مختلف أرجاء الوطن العربي حول موضوع الجودة ومعايير الأداء ومؤشراته من جهة أخرى، مما يؤهل هذا المؤتمر لأن يكون إنجازاً علمياً متفرداً ومميزاً في حقل تنميط الجودة والأداء على مستوى المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف.

كما أشاد القائمون على المؤتمر بالتنوع والعمق والشراء في المداخلات المقدمة للمؤتمر، مما يدعو للإعجاب الشديد وإلى التفاؤل بمستقبل تخصص المكتبات والمعلومات في الوطن العربي سواءً على مستوى الممارسة أو على مستوى التدريس وإعداد الأخصائيين أو على مستوى التأصيل النظري وإعداد البحوث.

وجدير بنا هنا أن نشير إلى أن الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) وفي مقابل الجهود المتواصلة في إصدار المعايير والأدلة والمؤشرات الخاصة بمرافق المعلومات على مستوى الوطن العربي، فإنها المؤسسة المهنية العربية الوحيدة صاحبة الحق في الحصول على

نتائج تطبيق مؤشرات تلك المعايير على الأداء الحقيقي والفعلي لمرافق المعلومات العربية من أجل نشر جداول الترتيب الطبقي لتلك المرافق ومنح الجوائز وشهادات التقدير.⁽¹⁾

خلاصة الفصل:

تسعى المكتبات لتلبية احتياجات المستخدمين منها، هذا بالإضافة إلى حقيقة توجه معظم المكتبات نحو تحقيق الريادة في جميع المجالات. لإثبات وجودها، وفي هذا السياق وبصفتها منظمة غير هادفة للربح فإنها تسعى لإثبات تأثيرها على المستخدمين من خدماتها، سواءً بشكل فردي أو كمجموعة، أو المجتمع ككل. ففي السابق استندت المكتبات على حقيقة أن أهميتها وقيمتها لم تكن موضع تساؤل، إضافة إلى أنه في العصر الحالي، أصبح المستخدمون أكثر استقلالية في بحثهم عن المعلومات، مما خلق منافسة على خدمات المكتبة. ولم يصبح بمقدور الجهات الممولة للمكتبات من مواكبة هذه التغييرات، ولذلك وجب على المكتبات البحث عن طرق جديدة لإظهار قيمتها لكل من المستخدمين والمجتمع ككل، وهو ما سيتأتى لها من خلال توظيفها للمواصفات القياسية المعمول بها في هذا الإطار، حيث يمكن استعراضها من خلال الجدول الموالي:

(1) ناجية قموح. مرجع سابق، ص. 14.

جدول رقم (1.II): معايير الإيزو الخاصة بالمكتبات وتطورها

المعيار	التسمية	تاريخ أول إصدار	آخر إصدار	عدد الصفحات
ISO 2789	إحصائيات دولية حول المكتبات	فيفري 1974	(5 ^e) أوت 2013	77 ص.
ISO 11620	مؤشرات الأداء للمكتبات	أفريل 1998	(3 ^e) ماي 2014	106 ص.
ISO/TR 28118	مؤشرات أداء المكتبات الوطنية	أفريل 2009	/	102 ص.
ISO/TR 11219	المتطلبات النوعية والإحصائية الأساسية لمباني المكتبات: المساحات، الوظائف والتصميم	ماي 2012	/	141 ص.
ISO/TR 14873	إحصائيات ومؤشرات جودة أرشفة الويب	ديسمبر 2013	/	54 ص.
ISO 16439	طرق وإجراءات تقييم أثر المكتبات	أفريل 2014	/	82 ص.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات مجمعة من موقع منظمة الإيزو: <https://www.iso.org/standard>.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، التسلسل الزمني لتطور المعايير وإصداراتها، فنلاحظ جلياً مدى اهتمام منظمة الإيزو بإحصائيات المكتبات ومؤشرات أدائها من خلال الإصدارات الدورية لتحديثها وضمان صلاحيتها مع التغيرات والمستجدات في بيئة المكتبات. كما قامت الجمعية الفرنسية للتوحيد القياسي (AFNOR) بترجمة لآخر الإصدارات لكل من المعيار "ISO-2789" والمعيار "ISO-11620"، في حين أصدرت كتاباً أيضاً حول معيار "ISO-16439" طرق وإجراءات قياس أثر المكتبات موسوم بعنوان: "Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques?" في إشارة إلى أن قيمة المكتبات تنشأ من تأثيرها على جمهورها والمحيط.

كما أنه جدير بالإشارة هنا، إلى أن التقرير الفني (ISO/TR) هو عمل قيد التطوير وأقل درجة من المواصفة (ISO)، كما أنه يكون موجهاً خصيصاً إلى المهنيين والفاعلين بشكل مباشر. حيث أنه تم إصدار معيار إيزو "ISO/TR.20983" المتعلق بمؤشرات الأداء للخدمات الإلكترونية في المكتبات سنة 2003، وتم إلغاء العمل به بعد دمج مع الإصدار الثاني لمواصفة "ISO-11620" سنة 2008، ليكون هذا الإصدار يشمل مؤشرات أداء الخدمات والموارد التقليدية والإلكترونية للمكتبات بعد إدخال تحديثات فنية عليه.⁽¹⁾

كما أوصى أعضاء هيئة "AFNOR" (CN46-8)، بالاستخدام المشترك للمواصفات "ISO-2789" و"ISO-11620" و"ISO-16439". إذ تسمح هذه المواصفات التكميلية بتنفيذ قياسات كمية ونوعية دقيقة، خصوصاً أنها ستشجع على إجراء المقارنات بين المؤسسات الوثائقية بناءً على بيانات موثوقة.⁽²⁾

وعلى صعيد الآفاق المستقبلية، فإن "منظمة الإيزو قامت بتشكيل فريق عمل جديد خلال سنة 2016، للقيام بإعداد معيار جديد حول قياس الجودة المطبقة بالمكتبات الوطنية".⁽³⁾

إن المعايير الدولية تعبر عما يمكن تحديده وحسابه بشكل مؤكد وواضح، وأن ما يخفيه المستقبل من تطورات قد لن يكون كافياً لبلوغ مستويات معيارية، ومن جهة أخرى كمعايير دولية، فإنها تعطي وزناً حقيقياً للأعمال التي تعتمد عليها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بتبرير الإنفاق أو الميزانية، كما أنها تقدم لغة مشتركة للتعريفات أو الأساليب أو حتى المؤشرات بما يسمح بإجراء المقارنات الدولية أو الإقليمية بشأن مشاريع قياس الأداء. ففي الغالب يقوم أمناء المكتبات بتجميع بيانات إحصائية حول مدخلات المكتبة ومخرجاتها، ويتم رفع تقارير دورية حول هذه البيانات إلى الجهات الوصية، لكن يختلف الأمر تماماً إذا ما تعلق بتحليل هذه الإحصائيات وفق سياق مهمة المكتبة وأهدافها، وهو ما يقود إلى الحديث عن مؤشرات أداء المكتبة وطرق قياسه وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

(1) ISO. *Information and documentation: Library performance indicators*. op. cit. (viewed 30/10/2014).

(2) Nadine DELCARMINE, et al. *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques*. op. cit. p. 4. (consulté le 30/04/2018).

(3) Nadine DELCARMINE. op. cit. (Consulté le 16/12/2020).

الفصل الرابع

مؤشرات أداء المكتبات ومتطلبات تطبيقها

في المكتبات الجامعية

تمهيد:

تتميز بيئة العمل المعاصرة بدرجة عالية من التنوع والديناميكية، الأمر الذي يتطلب تنمية المعرفة وتحسين المهارات والقدرات الإدارية للمسؤولين، من أجل التمكن من التعامل بفعالية مع متطلبات هذه البيئة. ولمواجهة هذه التحديات، تم توجيه جهود التطوير الإداري بشكل كبير نحو توظيف أساليب جديدة في ممارسة الإدارة بمختلف المنظمات، سواءً كانت تنتج سلعةً أو خدمات، وخاصة المكتبات. إذ تمثل مكتبات الجامعة جزءاً حيوياً من الأنظمة التعليمية الحديثة، وأجهزة تخزين المعلومات واسترجاعها، لذلك من المهم أن تمتلك هذه المؤسسات الموارد التي تحتاجها للبقاء على اطلاع دائم وتلبية متطلبات بيئة العمل المعاصر. تستعد المكتبة للحصول على المعرفة وإفادة الطلاب والأساتذة والباحثين من خلال الحصول على مصادر متنوعة. بالإضافة إلى الزيادة في الخدمات التي تقدمها المكتبات، والزيادة الناتجة في الموارد المادية والمالية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، تواجه المكتبات أيضاً تغيرات في مجالات أخرى، حيث اكتسب منهج التقييم مؤخرًا تأييداً كطريقة لتحدي تدهور مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدمية عموماً. ومع ذلك، هناك العديد من الأساليب والمعايير المختلفة التي تم تطويرها لمساعدة مسؤولي المكتبات على تحديد ما إذا كان تقديم الخدمات يتم بشكل جيد، ومراقبة ما تم إنجازه. وفي هذا الإطار تسعى المكتبات للعمل بمؤشرات الأداء لتقييم نشاطها وتعديله في الاتجاه الصحيح، حيث تساعد هذه المؤشرات المكتبات على تحديد مواضع فشلها وأين تحتاج إلى تحسين ومواقع القوة التي تحتاج إلى تثمين، وللكشف عن أسباب الفشل التي حالت دون الوصول إلى النتائج المرجوة، كما تساعد الصيغ الرياضية الناتجة عن هذه المؤشرات، المكتبات على تحديد الفارق بين مستوى الأداء الحالي والأداء المرتقب بلوغه، وهذا سيساعد المكتبات على التحكم في مخاطرها وتحقيق أهدافها. إن استخدام مؤشرات الأداء يساعد المكتبات في التزام تقدمها ضمن المسار الصحيح وتحسين أدائها بمرور الوقت. مما سيسمح بضمان عرض خدمات أفضل وذات قيمة للمستفيدين.

لذلك سنحاول في هذا الفصل المقسم إلى أربعة مباحث التطرق إلى أساسيات مؤشرات الأداء في المكتبات وفق إصدارات كبرى الهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية المهتمة بشؤون المكتبات مع عرض لأهم المقاربات الحديثة في مجال قياس جودة الأداء ثم

التطرق إلى متطلبات تطبيق مؤشرات الأداء على مستوى المكتبات الجامعية ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مؤشرات أداء المكتبات.

المبحث الثاني: أساسيات حول مؤشرات الأداء الرئيسية بالمكتبات.

المبحث الثالث: مؤشرات هيئتنا "إفلا" و"إعلم" لقياس أداء المكتبات.

المبحث الرابع: متطلبات تطبيق مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مؤشرات أداء المكتبات

ظهرت "نظرية الإدارة الحديثة" بعد أن أصبحت الخدمات العمومية أكثر عرضة للمساءلة أمام المستفيدين. وخلال هذه الفترة في مجالات أخرى غير مجال المكتبات، بدأت هيئات ضمان الجودة في تضمين مؤشرات الأداء كأدوات لقياس الأداء والنجاح. ففي قطاع التعليم العالي في بريطانيا، ظهرت محاولة لجعل الجامعات أكثر كفاءة وفعالية، فشرعت الحكومة في إيجاد جامعات بناءً على أدائها. مما حتم على الجامعات أن تبرر نفقاتها من خلال استخدام نماذج مؤشرات أداء المدخلات/المخرجات.⁽¹⁾

وبهذا يتضح أن أهمية مؤشرات أداء المكتبات لإبراز قيمة المكتبة في محيطها والأهداف المحققة، حيث إن هذا المبحث سيتطرق إلى مفهوم مؤشرات الأداء بالمكتبات وخصائصها مع التطرق إلى الفوائد التي تحققها هذه المؤشرات، ليتم بعدها عرض لمؤشرات أداء المكتبات الواردة ضمن المواصفة القياسية إيزو "ISO-11620".

المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء بالمكتبات

سنتطرق في هذا المطلب إلى أساسيات حول مفهوم المؤشرات بصفة عامة ثم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمفهوم مؤشرات الأداء.

الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول المؤشرات

إن عملية التقييم وفق المعايير تتطلب مجموعة من المؤشرات التي تجعل هذه المعايير إجرائية، ونميز هنا بين المعيار والمؤشر. فالمعيار هو خاصية يجب احترامها له خصائص عامة

⁽¹⁾ Leo APPLETON. op. cit. p. 62. (viewed 12/03/2020).

ومجردة تطبق على محتويات مختلفة. أما المؤشر فهو علامة يمكن ملاحظتها داخل المعايير (إما كمية أو نوعية)، ونلجأ في الغالب إلى تحديد مؤشرات متعددة كي نتبين مدى احترام المعايير، خاصة في الحالات التي يصعب فيها ملاحظة المعيار. مثال: معيار الوصف المتكامل لمصادر المعلومات وفق القواعد العالمية. تكون مؤشرات كالاتي: الإلتزام بقواعد وصف وإتاحة المصادر "RDA"، التصنيف وفق خطة تصنيف عالمية، الفهرسة الموضوعية وفق قائمة معيارية للمواد العربية وأخرى للمواد الأجنبية، اكتمال الفهرسة المقروءة آلياً "MARC" ... إلخ⁽¹⁾

أولاً: مفهوم المؤشر ضمن مواصفة إيزو "ISO-11620":

هو تعبير (عددي أو رمزي أو لفظي) يسمح بتوصيف الأنشطة (تظاهرات، أشياء أو أشخاص) من الناحية الكمية والكيفية من أجل تحديد قيمتها، وكذلك الطريقة المرتبطة بها.⁽²⁾ نلاحظ أن مفهوم المؤشر حسب المواصفة ومهما تتعدد الأغراض المحددة له، فإنه من الواجب أن يحقق ما يلي:

- وصف يحدد قيمة كل نشاط وفق أسلوبين: كمي وكيفي.
- وصف الطريقة / الطرق المرتبطة بهذا النشاط.

ونلاحظ أن المؤشر حسب المواصفة لا يقبل أن يكون ذو طبيعة كمية فقط أو كيفية فقط، بل يجب الجمع بين الصفتين ليتحقق دور المؤشر وهدفه.

كما يعرف المؤشر كمفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة، وقد يأخذ، هذا المؤشر أشكالاً مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وقد يكون عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات تغذي بمعلومات إحصائية من واقع المشروع والشركة والوحدة الاقتصادية. وعادة ما يركن المحللون والمقيمون لنشاط هذه الجهات إلى

(1) ناجية قموح. مرجع سابق. ص. 12.

(2) ISO. *Information et documentation: Indicateurs de performance des bibliothèques* [Online]. ISO 11620:2014(fr). 2014. Available from: <<https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:11620:ed-3:v1:fr>> (viewed: 14/12/2019).

المعايير الرياضية الرقمية لأنها أكثر دقة في التعبير عن واقع الظاهرة أو الحالة المدروسة.⁽¹⁾ هناك العديد من الأفكار المختلفة حول ماهية تقييم المكتبات وقياس الأداء ولماذا يجب القيام به، وهنا نشير إلى أن السببين الرئيسيين وهما: أولاً، إقناع الممولين (الجهات الوصية) والعملاء بأن الخدمة تقدم الفوائد التي كانت متوقعة عند انطلاق المشروع؛ ثانياً، كآلية رقابة داخلية لضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.⁽²⁾

ثانياً: الفرق بين المعيار والمؤشر

ويمكن التطرق الى وصف الفرق بين المعيار والمؤشر، فالمعيار هو خاصية يجب احترامها له خصائص عامة وبمجردة تطبق على محتويات مختلفة، أما المؤشر فهو علامة يمكن ملاحظتها داخل المعايير (إما كمية أو نوعية) ونلجأ في الغالب إلى تحديد مؤشرات متعددة كي نبين مدى احترام المعايير خاصة في حالة صعوبة ملاحظة المعيار. ويجب أن تراعي المكتبات العمل بالمعايير الدولية الموجودة على الساحة وقد تأخذ في ذلك عدة خطوات تدريجية للوصول إليها. فمؤشرات الأداء تقيس الفعالية في تقديم الخدمات للمستفيد هذا من جانب، ومن الجانب الآخر تقيس تكاليف هذه الفعالية: وهو الإستخدام الأمثل للموارد الموجودة. أما المعايير تُسهم في الوصول بالخدمات إلى مستوى عالٍ من الجودة، وتيسر الرقابة والإشراف وتساعد إدارة المكتبة في اتخاذ القرارات، وفي هذا الإطار، يجب التعامل مع المعايير على أنها:⁽³⁾

- ضرورة لفعالية نظم المكتبات، لأنها تساعد المكتبات في تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.
- أداة لتحليل الأداء، وتحليل اتجاهات المستفيدين واهتماماتهم، وتوجيه إدارة المكتبات.
- تتيح خدمة المقارنة بين أداء المكتبات المتشابهة.

(1) مجيد الكرخي. مؤشرات الأداء الرئيسية = **Key Performance Indicators**. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2020. ص. 48-49.

(2) Leo APPLETON. op. cit. p. 8. (viewed 12/03/2020).

(3) وسام مصلح، عماد أبو عيد. مرجع سابق. ص. 7.

الفرع الثاني: مفاهيم أساسية حول مؤشرات الأداء

قبل التطرق إلى تعريف مؤشرات الأداء، يمكننا الوقوف عند تعريف الموصفة القياسية إيزو "ISO-11620" لمفهوم أداء المكتبة والذي عرفته بأنه: "الفعالية في تقديم الخدمات من طرف المكتبة والكفاءة في تخصيص وتوظيف الموارد المستخدمة لتقديم تلك الخدمات."⁽¹⁾ وهنا نلاحظ أن الموصفة قد ركزت في تعريفها لأداء المكتبة من خلال مؤشري الفعالية والكفاءة، حيث تم حصر غاية أداء المكتبة في تقديم الخدمة للمستخدم، فجانبا الفعالية يهتم بتحقيق هدف تقديم الخدمة للمستخدم، وجانب الكفاءة يهتم بتحقيق هدف ترشيد استخدام موارد المكتبة لتقديم الخدمات.

أولاً: خلفية تاريخية حول تطور مؤشرات أداء المكتبات

1) الكتيبات والأدلة العملية

نشرت جمعية المكتبات الأمريكية (ALA: American Library Association) وثيقتين حول الموضوع. استعرضت الأولى منهما مقاييس لأداء تم تكييفها مع المكتبات العامة، ورد فيها تفصيل لإجراءات التجميع، جداول كشف البيانات واستبيانات مسحية، وفيها شرح لطرق تفسير النتائج. أما الوثيقة (الكتيب) الثانية تم نشرها في سنة 1990، وتم إعدادها وفقاً لنفس المنهج السابق ولكنها اقتصرت بالمكتبات الجامعية، حيث لا تتضمن نفس المقاييس المتبعة بل كانت متطورة عنها فيما تعلق بطرق سبر آراء المستخدمين.

وفي نفس الإطار، نشر ديوان الفنون والمكتبات ببريطانيا سنة 1990، دليلاً موجهاً للمكتبات العامة بعنوان "Keys to Success: Performance Indicators For Public Libraries". كما تم نشر دليل عملي آخر* سنة 1995، يهتم بتقييم أداء المكتبات الجامعية البريطانية.

وعليه، فهناك خلفية نظرية لتطوير مؤشرات الأداء وخصوصاً في حال ما إذا تم تطوير الأعمال السابقة الذكر من طرف بعض الدول بالنظر إلى الصدى الواسع الذي لقيته هذه الأعمال، فبعض هذه الأعمال أخذ نطاقاً دولياً وحتى اعترافاً من طرف منظمة

(1) ISO. *Information and documentation: Library performance indicators*. op. cit. (viewed 27/10/2014).

* voir: Ellard K. et al. *The Effective Academic Library: a Framework for Evaluating the Performance of UK Academic Library*. Londres: HEFCE, 1995.

اليونسكو.⁽¹⁾

2) مشاريع المواصفات القياسية الدولية

إن غياب عنصر التجانس في الأعمال والمبادرات الصادرة في إطار موضوع مؤشرات الأداء، أدى إلى خلق تضارب وارتباك بشأن الاختلاف في المصطلحات، حيث نجد التعبير عن نفس المفهوم بمصطلحات مختلفة أو الإشارة إلى مفاهيم مختلفة باستخدام نفس المصطلح. فحاجز اللغة شكل عقبة أمام توسع رقعة انتشار هذه الأعمال (مصطلح الأداء غير قابل للترجمة في لغات معينة). ومن جهة أخرى، ففي هذه الأعمال لم يتم الأخذ في الحسبان لتنوع المواقف والوضعيات، مع غياب تحديد واضح للتوقعات المنتظرة بعد توظيف هذه الأساليب. وعليه، فإنه تصبح الحاجة ملحة نحو ضرورة تنسيق المبادئ والممارسات في هذا الإطار.

وهي من بين الأسباب الذي دعت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) إلى طرح الموضوع للدراسة على مستوى اللجنة الفرعية للإحصاء سنة 1991، والذي لاقى إجماعاً من طرف كل الدول الأعضاء. وبعد القيام بدراسة جدوى حول الموضوع من طرف مجموعة عمل مخصصة، دعت منظمة الإيزو في شهر سبتمبر سنة 1991 إلى دراسة جدوى حول إعداد معيار دولي يهتم بمقاييس أداء المكتبات، حيث لاحظت منظمة الإيزو ضرورة إعداد معيار دولي لمؤشرات أداء المكتبات.⁽²⁾

فهذا المعيار من شأنه أن يسد الفجوة ويُسهم بشكل كبير في تطوير المكتبات. كما سيسمح هذا المعيار بأن يؤسس لثقافة تقييم جودة خدمات المكتبات على أسس واضحة لدى العديد من البلدان التي لا تنتشر فيها ثقافة التقييم، كما سيعزز الاستخدام المنتظم والمستمر لمؤشرات التقييم والأداء، والتي تفيد في عملية صنع القرار على المستوى المحلي أو الوطني لتسيير شؤون المكتبات. ففي خريف عام 1992، تم تكليف مجموعة عمل من طرف منظمة الإيزو (ISO) لإعداد مسودة أولية لمعيار حول مؤشرات أداء المكتبات*. تم خلال سنة 1997 التحقق من صحة الترجمة الفرنسية للمشروع. ليتم بعدها تقديم هذه

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 237.

(2) Ibid. p. 237.

* يشار هنا إلى أن كل من (GIAPPICONI Thierry & CARBONE Pierre) شاركا ضمن مجموعة الخبراء في إعداد المسودة الأولية للمعيار.

الوثيقة في جزأين: الأول يشمل معايير بناء واستخدام مؤشرات الأداء وقائمة المؤشرات. أما الجزء الثاني يصف هذه المؤشرات، والتي تم التحقق من صحتها من خلال ممارسات راسخة بشكل كافٍ وليست نتيجة عمل بحثي فقط.

إن مشروع المواصفة القياسية لا يحل محل الأدلة الموجودة، فكل منها يتعلق بنوع معين من المكتبات. والغرض من ذلك هو تطوير أدوات التقييم الموجودة من خلال توحيد المصطلحات ومنهجية العمل مع اعتماد إطار وصف موحد.

إن نطاق عمل هذا المعيار واسع، لأنه يؤسس نواة مشتركة لجميع المكتبات في جميع الدول، ويوفر في نفس الوقت، إمكانية استخدامه بطرق مختلفة بحسب موقف وضعية كل مكتبة.

ويقدم المعيار مجموعة من المؤشرات، قد يستخدم بعضها أو لا يستخدم تبعاً للحالة. حيث إن وصف المؤشرات يحدد ذلك عندما تكون المؤشرات ذات فائدة محدودة لبعض أنواع المكتبات.⁽¹⁾

فالمعيار الدولي لمؤشرات أداء المكتبات (ISO-11620)، والذي يتضمن في أحدث نسخة منقحة لإصدار سنة 2014، مؤشرات أداء لكل من المواد المطبوعة والإلكترونية التي يمكن الوصول إليها من خلال المكتبات. فالمعيار قابل للتطبيق على جميع أنواع المكتبات وردت فيه محاولات لتوحيد المصطلحات المستخدمة في جميع أنواع المكتبات ومراكز لمعلومات (أي للخدمات والموارد التي تقدمها المكتبات) وتم إعداد قائمة شاملة بمؤشرات الأداء التي قد تستخدمها المكتبات. وتعدُّ هذه المرحلة، نقطة انطلاق جيدة نحو تطوير مؤشرات أداء المكتبات، خاصة وأن المعيار يوفر إرشادات حول كيفية تنفيذ مؤشرات الأداء، والتي لم تكن مستخدمة سابقاً بالفعل.⁽²⁾

مهما كان السياق الذي ستطبق فيه ودرجة الخبرة التي يمتلكها القائمون على العمل به، فإنه يمكن تطبيق هذا المعيار بصفة تدريجية، وفقاً لنمط سير كل حالة. وبهذه الطريقة، سيتيح هذا المعيار إمكانية التطوير في جميع الدول، مهما كان مستوى تقدمها في إدارة المكتبات. كما أن التطبيق الدولي لهذا المعيار يجب أن يفضي أيضاً إلى عملية مراجعته دورياً، حيث أن بعض جوانب هذه المؤشرات تفتقر إلى ضرورة تطويرها لنيل اعتراف دولي.

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 238.

(2) Leo APPLETON. op. cit. p. 62. (viewed 12/03/2020).

تسمح بعض المؤشرات بإجراء مقارنات شريطة أن يتم إعدادها بعناية فائقة، فمن البديهي أن يخشى القائمون على إدارة المكتبات أن تقوم الجهات الوصية بعملية مقارنة مع مكتبات غير شبيهة، ولكن إذا كان استخدام المؤشرات في المقام الأول يهدف إلى التقييم الذاتي فإنه يمكن مقارنة نفس نتائج المكتبة بمرور الوقت، كما يمكن أن تفضي المقارنة إلى نتائج دقيقة إذا تمت بين مكتبات ذات صلة، ولهذا يجب تطبيق هذا الإجراء على المكتبات التي لها رسالة وأهداف قابلة للمقارنة وتستخدم موارد مماثلة وتخدم جمهوراً من المستفيدين يمكن مقارنته والتي لها هيكل تسيير متقاربة.⁽¹⁾

ولاتكون المقارنة صحيحة إلا إذا أخذت نتائج مجموعة من المؤشرات وليس لأحد المؤشرات بمعزل عن غيره.

3) مشاريع مفوضية الاتحاد الأوروبي حول مؤشرات أداء المكتبات

في عام 1994، مولت مفوضية الاتحاد الأوروبي بحثاً حول الموضوعات التالية:⁽²⁾

- تطوير مجموعة أدوات حول مؤشرات الأداء؛
 - مقترحات لتطوير أنظمة دعم القرار.
- تم إجراء هذه الدراسة بإنجلترا من قبل جامعة "دي مونتفورت" (De Montfort) مع مكتبات مقاطعة إسليكس وفرع إحصائيات المكتبات التابع لجامعة لوبورو (Loughborough).
- اهتمت مجموعة الأدوات المطورة أكثر بنسبة التكلفة/الأداء. واعتمدت على أربع (04) فئات للقياس: الجمهور، التكاليف، الموارد والاستعمال. وتم التعريف بالمؤشرات المعتمدة من خلال العلاقة بين هذه الفئات المستخدمة في القياس:
- التكاليف/ الجمهور.
 - الموارد/ الجمهور.
 - التكاليف/ الموارد.
 - التكاليف/ الاستعمال.
 - الاستعمال/ الموارد.

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. loc. cit.

(2) Ibid. pp. 245-246.

- الاستعمال / الجمهور.

كما اهتم هذا المشروع بدراسة مؤشرات الجودة ورضا المستفيدين.

وعلى العموم، اهتمت هذه الدراسة بشكل كبير بتحديد النسب المهمة باستخدام البيانات الأولية أكثر من تطوير مؤشرات للأداء. وكان الهدف منها ملموساً للغاية، وهو توفير إطار عمل لمنتجي برمجيات إدارة المكتبات لإنتاج إحصائيات محوسبة، وتطوير أنظمة آلية لدعم القرار. وفي هذا الإطار، فإن هذا المشروع حظي بمتابعة على المستوى الأوروبي حيث تم تطوير أربعة مشاريع هي: (MINSTREL, EQLIPSE, DECIMAL,) (DECIDE)

- مشروع التقييم والجودة لنظام أداء المكتبات في أوروبا "EQLIPSE":⁽¹⁾

إن مشروع (EQLIPSE: Evaluation and Quality in Library Performance System for Europe) شمل عشر مكتبات بهدف التطوير والتحقق من صحة نظام مفتوح يسمح بالمساهمة في إدارة الجودة وقياس الأداء في هذه المكتبات، وهو بمثابة نظام لإدارة المعلومات.

ولكي يتم استخدام مؤشرات الأداء بشكل فعال كأداة للعمل، يجب دمجها في نظام معلومات للتحكم والتوجيه في الوقت الفعلي، وهو ما عرف لاحقاً بأداة أو أسلوب لوحة القيادة.

ثانياً: مفهوم مؤشر الأداء ضمن مواصفة إيزو "ISO-11620":

هو "تعبير عددي، رمزي أو لفظي مستمد من إحصائيات المكتبة أو مجموعة بيانات متعلقة بها، يسمح بتصنيف أداء المكتبة"⁽²⁾. هنا نلاحظ أن الغرض الذي وجد من أجله المؤشر تم ربطه بعنصر الأداء في المكتبة، وبعد عرض مفهوم المؤشر ومفهوم أداء المكتبة من منظور هذه المواصفة فإنه يمكننا في هذا السياق استنتاج دور مؤشر الأداء في المكتبة يتمحور حول ما يلي:

- وصف كمي وكيفي، يحدد قيمة كل خدمة مقدمة من طرف المكتبة لكل مستفيد.

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 249.

(2) ISO. *Information et documentation: Indicateurs de performance des bibliothèques*. op. cit. (consulté le: 14/12/2019).

- وصف كمي وكيفي، يحدد قيمة الموارد المستخدمة في كل خدمة مقدمة من طرف المكتبة لكل مستفيد.

- وصف الطريقة أو الطرق التي يتم من خلالها تقديم هذه الخدمة.

كما أشارت المواصفة أيضاً إلى الغرض من مؤشرات أداء المكتبات بأن تعمل كأدوات لتقييم جودة وفعالية الخدمات، والموارد، وغيرها من الأنشطة التي تقدمها المكتبة، وتقييم كفاءة الموارد التي تخصصها المكتبة مثل الخدمات والأنشطة الأخرى.⁽¹⁾

"مؤشرات الأداء وهناك من يسميها (مقاييس النجاح): هي تقيس خصائص معينة أو نتائج مشروع أو عمليات استناداً إلى استراتيجية أو إطار عمل محدد مسبقاً".⁽²⁾

و"مؤشرات الأداء هي خصائص محددة يمكن ملاحظتها وهي قابلة للقياس ويتم استخدامها لإبراز التقدم نحو تحقيق الهدف. ويجب أن يكون كل مؤشر مرتبطاً مباشرة بمقاييس النجاح. كما ينبغي أن يمثل التغيير الذي يقاس بمؤشر الأداء تقدماً نحو ما يرغب الشخص في تحقيقه. وكذلك يتعين ذكر المؤشرات صراحة وتحديد ما ينبغي قياسه بالضبط. كما ينبغي أن تشير مؤشرات الأداء إلى البيانات المطلوبة".⁽³⁾

ويعرفه أيضاً بأنه: "سمة محددة يمكن ملاحظتها وهي قابلة للقياس، ويمكن استخدامها لإظهار التغييرات أو التقدم المحرز في البرنامج نحو تحقيق نتيجة محددة".⁽⁴⁾

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- وجود اتفاق حول اعتبار مؤشر الأداء خاصية يمكن ملاحظتها وقياسها ترتبط بالنتائج المحققة.

- وجود تضارب بشأن تطابق تسمية مؤشرات الأداء ومقاييس النجاح، فمنها ما يرى أنهما متطابقان، في حين في تعريف آخر، نجده يربط كل مؤشر أداء بمقاييس للنجاح، مما

(1) ISO. *Information et documentation: Indicateurs de performance des bibliothèques*. op. cit. (consulté le: 14/12/2019).

(2) ورشة مؤشرات أداء - *Library Performance Indicators Workshop* | مكتبة | MAKTABA [vidéo]. YouTube. 29 septembre 2020. Disponible sur: <<https://www.youtube.com/watch?v=IgkYXMAA53I>> (consulté le 09/04/2021).

(3) يسرية زايد عبد الحليم. «مؤشرات أداء المكتبات: قراءة في مواصفة أيزو الدولية رقم 11620». *مجلة الفهرست*. 2012، مج. 10، ع. 40، ص. 29.

(4) نفس المرجع. ص. 30.

يجعلنا نستنتج أن التعريف الأول يعتبر مؤشرات الأداء بمثابة مقياس للنجاح في حين أن التعريف الثاني لا يعتبر مؤشرات الأداء كمقياس للنجاح وهو الأقرب للصواب من وجهة نظر الباحث.

ثالثاً: مفهوم إطار عمل مؤشرات الأداء وعناصره

يوفر نظرة شاملة عن أداء المكتبة، ويتيح المراقبة المنتظمة والمخططة للأنشطة الأساسية ويسرد جميع مؤشرات الأداء التي تم تحديدها لتتبع كيفية أداء المكتبة أو أمناء المكتبة مقابل نظرائهم أو تحديد عوامل النجاح الحاسمة (أي الشروط اللازمة لتحقيق رؤيتهم ورسالتهم). ويسرد الإطار أيضاً بعض التدابير الواجب اتخاذها مقابل كل مؤشر.⁽¹⁾

كما أن إطار عمل مؤشرات الأداء هو إطار عام يحدد ما يلي:⁽²⁾

- المدخلات (Inputs): تحدد الموارد الضرورية لتقديم خدمات المكتبة؛
 - العمليات (Process): تحدد الأنشطة والطريقة التي تقدم بها المكتبة خدماتها؛
 - المخرجات (Outputs): تحدد الخدمات المقدمة، جودة هذه الخدمات والتكاليف المترتبة عن ذلك.
 - النتائج/المحصلات (Outcome): الأثر أو العواقب التي قد تترتب عن الخطط الإدارية المعتمدة ومستوى الفائدة التي ستعود على المستفيدين.
- وأشار "عماد أبو عيد" إلى ضرورة توفر أهم سبعة (07) عناصر رئيسية ضمن أي مؤشر من مؤشرات الأداء وهي كالاتي:⁽³⁾

- الهدف: قابل للقياس، بسيط، واقعي وله وقت محدد.
- المؤشر: عدد، نسبة، متوسط أو معدل.
- معادلة الإحتساب: معادلة حسابية، بيانات إحصائية، أرقام صحيحة ودقيقة.
- الأداء المستهدف: خط الأساس للأداء الحالي*، بيانات تاريخية، مقارنة معيارية.

(1) Eze ASOGWA Brendan. «Libraries in the information age: A measure of performance, competencies and constraints in academic libraries in Nigerian universities». *The Electronic Library*. [Online]. 2014. Vol. 32 Iss 5, p. 604. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1108/EL-07-2012-0097>> (viewed: 02/04/2018).

(2) MAKTABA | مكتبة. op. cit. (consulté le 09/04/2021).

(3) Ibid.

* يتم حساب خط الأساس الحالي للأداء من خلال حساب معدل 5 قيم سابقة (بيانات تاريخية) على الأقل.

- النتيجة: أعلى من الأداء المستهدف، تحقيق الأداء المستهدف، أقل من الأداء المستهدف.
- نمط اتجاه الأداء: صاعد، ثابت، نازل.
- السبب: أداء قوي، ثابت أو ضعيف.

المطلب الثاني: خصائص مؤشرات الأداء وفوائدها

الفرع الأول: خصائص مؤشرات الأداء

أكدت مواصفة إيزو "ISO-11620" أنه عند اختبارها لمؤشرات الأداء، فإنه تم احترام توافر الخصائص التالية:⁽¹⁾

- ✓ المحتوى المعلوماتي (الدلالي): يجب أن يحتوي المؤشر على معلومات محددة تسمح بإعطاء مقياس للنشاط، وتقدير الإنجازات واكتشاف المشكلات وأوجه القصور التي تؤثر على أداء المكتبة من أجل اتخاذ التدابير التي تجعل من الممكن علاجها. يجب أن يوفر هذا المؤشر معلومات لاتخاذ القرار، مثل تحديد الأهداف وتخصيص الميزانية وتحديد الأولويات في الخدمات والأنشطة، إلخ.
- ✓ المصدقية (الإعتمادية): يجب أن يكون مؤشر الأداء موثوقاً، بمعنى أنه يجب أن ينتج نفس النتيجة بانتظام عند استخدامه بشكل متكرر في نفس الظروف. وفي حال ما أن المؤشر عكس تبايناً واضحاً في البيانات، مثل التغيرات الموسمية أو التقلبات في نشاط الإعارة، فهذا لا يعني بالضرورة أن المؤشر غير موثوق به.
- ✓ الصلاحية: يجب أن يكون المؤشر صالحاً، أي أنه يجب أن يقيس بالفعل ما يفترض أن يقيسه. وفي حال وُجد أن بعض المؤشرات تعبر عن مؤشرات غير مباشرة أو تقديرات تقريبية فهذا لا يعني بالضرورة أنها مؤشرات غير صالحة.
- ✓ الملاءمة: يجب أن يكون المؤشر مناسباً للغرض الذي أنشئ من أجله، سواء من حيث سلم القياس أو العمليات اللازمة لإعداد إجراءات عملية القياس.
- ✓ القابلية للتطبيق (عملي): يجب أن يكون المؤشر قابلاً للتطبيق، أي يجب أن

(1) ISO. *Information and documentation: Library performance indicators*. op. cit. (viewed 30/10/2014).

يستخدم البيانات التي يمكن للمكتبة الحصول عليها بجهد معقول من حيث وقت الموظفين ومؤهلاتهم، وتكاليف التنفيذ، ودون إهدار وقت وصبر المستفيدين.

إذا كان المؤشر مخصصًا للمقارنات بين المكتبات، فإن الخاصية المولية مطلوبة:

قابلية المقارنة (التوافقية): يتيح مؤشر أداء المكتبة إمكانية مقارنة المكتبات مع بعضها البعض إذا كانت النتيجة نفسها وبنفس دقتها، مما يعني توافر نفس المستوى من جودة الخدمات أو نفس مستوى الكفاءة في المكتبات الخاضعة للمقارنة. وفي هذه الأحوال، من الضروري التأكد من أن الأنشطة محل القياس قابلة للمقارنة. وبالنظر إلى أن هذه الخاصية كافية لتصنيف المكتبات وفقاً لنتيجة مؤشر الأداء، لكنه لا يمكن إسقاط نتيجة المؤشر على الأداء، فعلى سبيل المثال: أن مكتبة ذات نتيجة أفضل مرتين مقارنة بأخرى فهذا لا يعني أن أداءها يساوي ضعف أداء الأخرى.

وبالتالي فإن نجاح اختبار مؤشرات أداء المكتبة مرهون بمدى توفر هذه الخصائص في كل مؤشر.

في حين نجد من يضيف خصائص أخرى لمؤشرات الأداء بالمكتبات كما يلي:⁽¹⁾

- فاعل وقابل للتحقق (Valid): مقياس دقيق للسلوك، والممارسة، والمهمة التي هي النتيجة المتوقعة أو نتيجة التدخل، كما يجب أن يكون كل مؤشر إنجاز وسيلة فعالة ومنطقية لتحديد تحقيق الأهداف.
- موثوق (Reliable): يمكن قياسها باستمرار مع مرور الوقت، بنفس الطريقة من قبل مراقبين مختلفين، كما يجب أن يكون المؤشر قادراً على قياس أكثر من نشاط واحد بطريقة متسقة.
- دقيق (Precise): محددة من الناحية التشغيلية بعبارات واضحة، لذا يجب أن يكون كل مؤشر محددًا بشكل شامل، دون ترك مجال لتفسير ما يستخدم لقياس الأداء.
- قابل للقياس (Measurable): قابلة للقياس باستخدام الأدوات والأساليب المتاحة يجب أن يكون المرء قادراً على قياس نجاح كل مكون من عناصر خطة العمل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع أهداف خطة العمل أو من خلال التحقق

(1) سميرة زوقار. مرجع سابق. ص. 83.

- الموضوعي من إتمام المهمة بنجاح.
- في الوقت المناسب (Timely): توفر قياسات على فترات زمنية ذات صلة ومناسبة من حيث أهداف البرنامج وأنشطته. يجب أن يتوفر مؤشر بيانات الأداء ضمن الجدول الزمني المحدد لكل هدف.
 - مهمة برامجياً (Programmatically important): وهو أن تكون المؤشرات مرتبطة بالبرنامج أو بتحقيق أهداف البرنامج.
 - كما أشار مجلس تمويل الجامعات الأمريكية (UFC*) إلى أربع (04) الخصائص، في حال توفرها ستعطي مؤشرات أداء جيدة:⁽¹⁾
 - يجب أن ترتبط بالأهداف التنظيمية؛
 - يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس الكمي وموحدة لتمكين المقارنات بين المؤسسات؛
 - يجب أن تكون بسيطة قدر الإمكان، ومتسقة مع الغرض منها، وخالية من التحيز.
 - يجب أن تكون مفيدة كإعطاء علامات إرشادية إلى حيث يمكن أو يجب أن تطرح الأسئلة المتعلقة بأداء الخدمة أو طبيعة المورد.
 - لكن يجب توخي الحذر للأسباب التالية:⁽²⁾
 - بما أنه من المرجح أن يكون تركيز مؤشرات الأداء على البيانات الكمية أكثر من على البيانات النوعية، لذا يجب استخدام العديد من مؤشرات الأداء لكل مجال؛
 - استخدام مجموعات من مؤشرات الأداء لإعطاء مؤشر واحد للمؤسسة، هو أمر غير سليم؛
 - اختلاف مؤشرات الأداء سيكون له وضع غير متكافئ فيما يتعلق ببعضها البعض، وكذا على موثوقيتها والمعلومات المباشرة أو غير المباشرة المترتبة عن الجودة.

* Universities Funding Council (UFC).

(1) Stephen RICHARD. «Library use of performance indicators». *Library Review* [Online]. 1992, vol. 41, n. 6. p. 29. Available from: <<https://doi.org/10.1108/00242539210020541>> (viewed 24/08/2021).

(2) Ibid.

الفرع الثاني: شروط مؤشرات الأداء

من الشروط الواجب توافرها في مؤشر الأداء ما يلي:⁽¹⁾

- 1- مباشر: أي أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها بشكل مباشر، وألا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أدنى.
 - 2- موضوعي: يجب أن يكون المؤشر واضحاً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه، كما يجب أن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج.
 - 3- ملائم: يجب أن يقيس المؤشر النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة، أما مسألة عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة، فيعتمد ذلك على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات التي تحتاجها للوصول إلى قرارات موثوق بها.
 - 4- مقاييس كمية: كلما أمكن ذلك، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.
 - 5- تفصيلية: إذا أمكن، وذلك لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.
 - 6- عملي: خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وتكلفة معقولة، حيث يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم.
 - 7- يعتمد عليها: بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.
- وهناك من يضيف الشروط الآتية:
- لا بد أن يكون هناك مؤشر واحد على الأقل لكل نتيجة. وينبغي أن يكون المؤشر مركزاً وواضحاً ومحدداً. وقادر على تمثيل التغيير الذي يقيسه المؤشر، وهو التقدم الذي يأمل البرنامج في تحقيقه".⁽²⁾
 - ينبغي تعريف المؤشر بمصطلحات دقيقة لا لبس فيها، تصف بوضوح وبصورة دقيقة ما

(1) أبو ماضي كامل أحمد. مرجع سابق. ص. 63.

(2) يسرية زايد عبد الحليم. «مؤشرات أداء المكتبات: قراءة في مواصفة أيزو الدولية رقم 11620» مرجع سابق. ص. 30.

يجري قياسه. وحيثما كان ذلك عمليا، كما ينبغي أن يعطي المؤشر فكرة جيدة نسبيا عن البيانات المطلوبة.⁽¹⁾

- لا يتم قبول عبارة: "تحسين" أو "زيادة" أو "تناقص" كمؤشر.⁽²⁾

الفرع الثالث: فوائد مؤشرات الأداء

أما فوائد مؤشرات فتقع في المجالات التالية:⁽³⁾

- يساعد على وضع أهداف واقعية في المنظمة مما يؤدي إلى سهولة قياسها.
- يمكن المخططين من وصف الأهداف من حيث مسؤوليتها والتزامها.
- يساعد على اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.
- يحمل الإدارة نحو تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.
- يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.
- يساعد على وضع الميزانية بشكل دقيق ومعبر عن حاجات المنظمة.
- يؤدي إلى ترشيد النفقات وزيادة إيرادات المنظمة.
- يجعل وحدات القياس قابلة للتطبيق.
- يسهل عمل الرقابة على الأداء.
- توضيح اتجاه الإدارة وتبسيط طرق التحليل أمامها.
- تسهيل عمليات قياس النتائج وتحديد مستوى التقدم المنجز نحو تحقيق الأهداف.
- شرح أهداف البرامج وأنشطتها وآليات تنفيذها.
- المساعدة على اتخاذ القرارات، وخاصة تلك المتعلقة بتصحيح مسارات البرامج.
- المساعدة في تقديم الدعم الإداري و الفني لإدارة الموارد البشرية كإدارة عبء العمل والوصف الوظيفي والتوظيف والاستقطاب والتدريب وغيرها.
- التغذية الراجعة للخطة الحالية والمستقبلية.
- إحكام السيطرة على المنتج من خلال متابعة كل جوانب العمل أولا بأول.

(1) سميرة زوقار. مرجع سابق. ص. 72.

(2) ISO. *Information et documentation: Indicateurs de performance des bibliothèques*. op. cit. (consulté le: 14/12/2019).

(3) مجيد الكرخي. مرجع سابق. ص. 67.

- تحقيق التوازن بين المتناسق والمتعارض في أنشطة المنظمة.
- تعزيز أو تغيير اتخاذ القرار من خلال تأشيرها على إنجازات واخفاقات البرامج.
- اعتباره دليلا للتغير في الاحتياجات والطلبات والتوجهات.
- تحديد مستوى خدمة العميل أو المؤشرات الانتاجية.

المطلب الثالث: مؤشرات أداء المكتبات من خلال مواصفة (ISO 11620)

أشار "بيليني" "Bellini" إلى أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية لتفضيل مواصفة إيزو 11620 وهي على النحو التالي:⁽¹⁾

1. أن منظمة التقييس الدولية هي هيئة موثوقة للغاية ومعروفة دوليا خارج قطاع المكتبات. ونتيجة لذلك، فإن النتائج التي حققتها مواصفة الإيزو تتمتع بقبول أكثر خارج نطاق المكتبة المحدود.

2. توفير ضمانات أكبر فيما يتعلق بالتطوير والتحديث.

3. تضم المواصفة عدد كبير من المؤشرات.

كما ويمكن استخدام المؤشرات للمقارنة على فترات زمنية للخدمات المقدمة من قبل نفس المكتبة.

وينبغي أن تتم مقارنات بين المكتبات والخدمات مع الحذر ومراعاة الفروق بين مختلف أنواع المكتبات، إضافة إلى الفهم الجيد للمؤشرات المستخدمة، والتفسير الدقيق للبيانات.

نشرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) قائمة بمؤشرات الأداء للمكتبات في عام 1998، وتم تعديلها في سنة 2003. حيث لم تتضمن قائمة (ISO) لسنة 1998 أي مؤشرات أداء تتضمن تقنيات أو خدمات أو مجموعات إلكترونية أو عبر الويب، والتي تم إدراجها في إصدار سنة 2008.

يحتوي كل مؤشر أداء ضمن القائمة على: الهدف، التعريف، طرق جمع البيانات، طريقة حساب المؤشر، تفسيرات، عوامل تؤثر على المؤشرات، المصادر والمؤشرات ذات الصلة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمؤشرات أداء المكتبات حسب إصدار سنة 1998 لمواصفة إيزو "ISO11620":

(1) عماد محمد أبوعيد، جرجيس جاسم محمد. مرجع سابق. ص. 1900.

جدول رقم (01.III): قائمة مؤشرات الأداء (ISO 11620:1998)

مؤشر الأداء	الخدمات أو الأنشطة الواجب قياسها
1) رأي المستفيدين	رضى المستفيدين واشباع احتياجاتهم.
2) الخدمات الموجهة للجمهور	
عموميات	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تردد الجمهور المستهدف. - تكلفة الخدمة لكل مستفيد. - عدد مرات تردد كل فرد لطلب خدمة. - تكلفة الدخول (التردد الواحد) إلى المكتبة.
إتاحة الوثائق	<ul style="list-style-type: none"> - توفر العناوين. - توفر العناوين المطلوبة. - نسبة العناوين المطلوبة ضمن كل مجموعة. - إتاحة الوثائق المطلوبة. - نسبة الإطلاع في عين المكان للمستفيد الواحد. - معدل استخدام الوثائق.
البحث عن الوثائق	<ul style="list-style-type: none"> - متوسط البحث عن الوثائق بالمخازن. - متوسط البحث عن الوثائق بالوصول المباشر.
إعارة الوثائق	<ul style="list-style-type: none"> - دوران المجموعات الوثائقية. - عدد الإعارات للمستفيد الواحد. - عدد الوثائق المعارة للمستفيد الواحد. - تكلفة الإعارة الواحدة. - عدد الإعارات لكل عون إعارة.
إتاحة الوثائق المتأتية من مصدر خارجي	المدة المستغرقة في الإعارة ما بين المكتبات.
خدمات التوجيه والمراجع	نسبة الإجابات الصحيحة.
البحث عن المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة نجاح البحث عن عنوان ضمن الفهرس. - نسبة نجاح البحث عن موضوع ضمن الفهرس.
تدريب المستفيدين	لا يوجد مؤشر محدد ضمن المواصفة.
التجهيزات	<ul style="list-style-type: none"> - توفر التجهيزات. - نسبة استخدام التجهيزات.

- نسبة استغلال الأماكن المخصصة للجلوس. - توفر الأنظمة الآلية والمحوسبة.	
	3) الخدمات الداخلية
متوسط مدة اقتناء الوثائق.	اقتناء الوثائق (تكوين المجموعات)
متوسط مدة معالجة الوثائق.	معالجة الوثائق
تكلفة الفهرسة لكل عنوان.	الفهرسة
لا يوجد مؤشر محدد ضمن المواصفة.	تطوير الخدمات
لا يوجد مؤشر محدد ضمن المواصفة.	توفر الموارد البشرية واستغلالها.

المصدر:

Pierre CARBONNE. «Evaluer la performance des bibliothèques: une nouvelle norme». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 1998, vol. 43, n. 6. Disponible sur: <<https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-06-0040-005>> (Consulté le: 13/12/2019).

- بناءً على ما تقدم يمكن القول أن المعيار "ISO-11620" الصادر سنة 1998 تضمن توضيحاً وشرحاً لاستخدام مؤشرات الأداء في المكتبات، إذ يعرض ثلاثون (30) مؤشراً مع تحديد الأهداف المرتبطة بها وطرق القياس. إلا أنه تم ملاحظة ما يلي:⁽¹⁾
1. غياب مؤشرات الأداء المتعلقة بالأنشطة التالية:
 - كمنشآت الإستقبال والتوجيه: لما لهما من أهمية في جذب جمهور المستفيدين.
 - الإتصال والتنشيط في المكتبات: كالأبواب المفتوحة أو تشجيع القراءة من خلال برامج تحددتها المكتبة ويشترك فيها المستعملون كمهرجان القراءة.
 2. بالنسبة للمؤشرات الخاصة بالتسيير غير كافية:
 - إدارة الميزانية في المكتبات: اقتصر فقط على المؤشرات التالية: حساب تكلفة الإعارة، تكلفة المستعمل وتكلفة كل إعارة.
 - توفير التجهيزات: لم تحظى بالإهتمام من خلال عدم إدراج العدد الكافي من المؤشرات مما يضمن تغطية هذا المجال.
 3. في تسيير الرصيد الوثائقي:

(1) ليليا زيات. مرجع سابق. ص. 642. (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.17).

- لم يرد أي مؤشر يخص عملية التعشيب (Désherbage des documents)
- لم يرد أي مؤشر حول التصنيف.
- 4. غياب مؤشرات متعلقة بالموارد البشرية وتكوين المستفيدين.
- 5. غياب مؤشرات خاصة بأنظمة المعلومات الآلية واستخدام الأقراص الضوئية (لأنها كانت تكنولوجيا ميزت تلك الفترة).

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المعيار قد صدر في وقت لم تشهد فيه المكتبات التطورات الحالية في مجالي الإتصال والمعلومات، وبالتالي فإن تعديل هذا المعيار بإصدار آخر كان أمراً في غاية الأهمية.

فيما يلي عرض تفصيلي لمؤشرات أداء المكتبات حسب إصدار سنة 2008 لمواصفة إيزو "ISO-11620":

جدول رقم (02.III): قائمة مؤشرات الأداء (ISO 11620:2008)

مؤشرات الأداء		المرجع	
المجموعات	B.1.1	الموارد، الوصول و	B.1
توافر العناوين المطلوبة	B.1.1.1		
نسبة العناوين الموجودة في المجموعة	B.1.1.2		
عامة	B.2.4		
معدل التأثير في الجمهور المستهدف	B.2.4.1		
رضا المستعمل	B.2.4.2		
المجموعة	B.3.1	الأداء	B.3
تكلفة كل إعارة	B.3.1.1		
تقييم الوصول باستخدام محطة عمل	B.3.1.2		
متوسط زمن معالجة الوثيقة	B.3.2.2		
الموظفين	B.3.3		
نسبة موظفي خدمات المستعملين	B.3.3.1		
معدل الإجابات الصحيحة	B.3.3.2		
معدل نفقات التزويد على تكلفة الموظف	B.3.3.3		
إنتاجية الموظفين في معالجة وسائل الإعلام	B.3.3.4		
عامة	B.3.4		
تكلفة المستعمل	B.3.4.1		
المجموعة	B.4.1	الإمكانيات	B.4
نسبة النفقات على المعلومات	B.4.1.1	و التنمية	
الموظف	B.4.2		
عدد ساعات الحضور لعروض التكوين لكل الموظفين	B.4.2.2		
عموميات	B.4.3		

المصدر:

ليليا زيات. قراءة تحليلية لمعيار (ISO11620) المتضمن مؤشرات جودة الأداء في المكتبات. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات **[على الخط]**. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. ص ص. 643-645. متاح على الرابط:

<<https://arab-afl.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ:

2016.10.17).

وبخصوص هذا الإصدار، فإنه بعد الإطلاع على الملحق المتضمن مؤشرات أداء في المكتبات تم ملاحظة ما يلي: (1)

بالنسبة للوثائق التي لا تستعار من قبل المستعملين: يمكننا ملاحظة غياب مؤشر خاص بذلك، بحيث يتمكن المكتبي من وضع قائمة ترتب فيها هذه الوثائق برمز تصنيفها مع تحديد الفترة الزمنية.

1- حدد في الملحق مؤشر خاص بالمستعير النشط: بحيث يرتب وفق عدد الإعارات، نجد أنه يمكننا ترتيبه بعدد الإعارات وحسب المستوى، القسم، وخصائص أخرى تميزه حتى تكون النتيجة أكثر دقة.

2- في حساب عدد الإعارات بالنسبة لكل مستعير: يمكننا إضافة المستوى، الصنف، إلخ حتى نتمكن من الحصول على نتائج أدق، فالمعيار موجه لكل أنواع المكتبات ومختلف الفئات التي تخدمها المكتبة.

3- يمكننا حساب عدد الإعارات بناءً على الوعاء، رمز التصنيف.

4- بالنسبة للحجز: لم يظهر في المعيار مؤشر لأكثر الوثائق طلباً للحجز في مدة محددة حسب رمز التصنيف.

5- بالنسبة للأنشطة يمكننا إضافة:

- عدد الأيام خارج المكتبة.

- عدد التظاهرات خارج المكتبة.

- عدد تسجيلات الإعارة خارج المكتبة.

- ردود أفعال الجمهور المستهدف من التظاهرات.

6- حددت المؤشرات للمستعملين ولم يتم التطرق لغير المستعملين (non-usager).

هذا بالنسبة للمؤشرات وبالنسبة لجمع البيانات هناك بعض الصعوبة في جمعها ويمكن أخذ على سبيل المثال ما يلي:

1- المستعمل: من هو المستعمل حسب هذا المعيار هو الشخص الذي زار المكتبة أو استفاد من خدماتها، وبالتالي إذا اعتمدنا على عدد المترددين على المكتبة على أساس أنهم

(1) ليليا زيات. مرجع سابق، ص.ص. 645-646. (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.17).

مستعملون فهل ناتج الجمع صحيح خاصة إذا علمنا أنه يستخدم في قياس مؤشرات أخرى.

2- رضا المستعملين: إن الرضا هو الغاية النهائية والغرض الأسمى لعملية قياس الأداء. لكن إذا سألنا المستعمل عما إذا كان راضٍ أم لا؟ فما الذي يؤكد أن لديه صورة ذهنية عما يجب أن تكون عليه الخدمة، أو أنه يشعر بجو من الثقة، حيث يمكنه أن يطلق كل ما لديه من أحكام.

3- بالنسبة لخاصية المقارنة: إن استعمال المؤشرات نفسها في عدد من المكتبات عبر بلدان العالم لا يضمن أن البيانات قد جمعت بالطريقة نفسها وبالتالي فإن خاصية المقارنة لا تتحقق إلا إذا اعتمد في جمع البيانات على إجراءات مقننة.

وضمن هذا السياق فقد اقترحت الباحثة "روزفيتا بول" وآخرون " Roswitha POLL & al " بعض مؤشرات تقييم الأداء في المكتبات الجامعية طبقاً لما يأتي:⁽¹⁾

أولاً: الاستخدام العام لخدمات المكتبة والذي يشمل الآتي:

1. نوعية المستفيد الفعلي والمستفيد المتوقع؛

2. مجموع المستفيدين مقارنة بالإحصائيات الكمية؛

3. ساعات العمل مقارنة باحتياجات المستفيدين.

ثانياً: نوعية المقتنيات طبقاً لقوائم المتخصصين واستخدام المقتنيات.

ثالثاً: الفهرسة وفعاليتها: البحث بالمؤلف والعنوان والناشر، البحث بالموضوع.

رابعاً: الوصول إلى عنوان معين في المقتنيات، سرعة التزويد، سرعة الفهرسة، الوصول إلى موضوع معين في المقتنيات.

خامساً: خدمات المراجع: الإجابة على أسئلة المستفيد ومستويات الإجابة.

سادساً: تلبية احتياجات المستفيدين: رضى المستفيد عن جميع الخدمات.

سابعاً: نسبة الكتب للمستخدم الواحد بين (20-15) كتاباً.

ثامناً: عدد المجلدات المضافة سنوياً بنسبة (1-2%) لكل مستفيد.

تاسعاً: نسب المقتنيات المضافة سنوياً إلى المقتنيات الموجودة وهي 3%.

(1) الزبير بلهوشات، رحابلي محمد. مرجع سابق. ص.ص. 1819-1820.

عاشرا: الإنفاق لكل مستخدم مقدر بـ (30) يورو.

حادي عشر: نسبة الإنفاق المخصص للمكتبة بالنسبة لميزانية الجامعة وتتراوح بين 3% - 4%.

ثاني عشر: نسبة المخصص للإنفاق على الخدمات المكتبية بالنسبة لأوجه الإنفاق الأخرى داخل المكتبة.

ثالث عشر: كلفة التزويد الإلكتروني وهل يتم التزويد مجانا وهل أن الكلفة تضامنية بين المستفيد والمكتبة.

تتمحور عملية قياس الأداء حول اختيار وتطبيق مؤشرات الأداء التي تحدد كفاءة وفعالية طرق تقديم الخدمة. ويتم تقييم جودة خدمات المكتبة وفق منهجيات مختلفة توفر بيانات كمية ونوعية لكشف مدى تلبية توقعات المستخدم. إضافة إلى استخدام الأدوات الإستراتيجية الأكثر شهرة مثل بطاقات الأداء المتوازن (BSC's) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's).

المبحث الثاني: أساسيات حول مؤشرات الأداء الرئيسية بالمكتبات

إن إحدى الأدوات المهمة التي يشار إليها باستمرار في الأدبيات المتعلقة بتقييم خدمات المكتبة هي مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's). في عالم الأعمال، تُعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية أمراً حيوياً للمديرين لفهم ما إذا كانت أعمالهم تتم بفعالية وتتحرك في الاتجاه الصحيح. أما بالنسبة للشركات، فتوفر مؤشرات الأداء الرئيسية معلومات أساسية حول النجاح أو الفشل المحتمل. تركز الكثير من الأدبيات المرتبطة بموضوع مؤشرات الأداء الرئيسية على الشركات والقطاع الخاص، ولكن يمكن تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل موازٍ في القطاع العام، وليس لغرض ربحي.⁽¹⁾

حيث أشار "PARMENTER" إلى أن العديد من المنظمات تستخدم مقاييس خاطئة، يُطلق على العديد منها خطأً أنها مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's). عدد قليل

(1) Leo APPLETON. op. cit. p. 62. (viewed 12/03/2020).

جدًا من المنظمات تراقب بالفعل مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها. ويعتقد "PARMENTER" أنه من الأساطير اعتبار جميع مقاييس الأداء على أنها مؤشرات أداء رئيسية. فمن خلال بحثه على مدى خمس وعشرين سنة، توصل إلى استنتاج مفاده أن هناك أربعة أنواع من مقاييس الأداء. تنقسم هذه المقاييس الأربعة إلى مجموعتين: مؤشرات النتائج (RI's) ومؤشرات الأداء (PI's).⁽¹⁾

المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's)

وفقًا للباحثين (هولمز وبارسونز)، فإن أدوات قياس الأداء كالمقاييس الخارجية والقياس المقارن، يمكن أن تساعد في توجيه التخطيط الداخلي، في حين نجد أن مؤشرات الأداء الرئيسية تعدُّ طريقة فعالة واستباقية في اتباع نهج استراتيجي يضمن تحقيق الجودة وتطوير الخدمات. ويقترح الباحثان أن التميز في الخدمة لا يتحقق بالضرورة باستخدام أساليب ضمان الجودة التقليدية ولكن من المرجح أن يتم تحقيقه من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي المتوافقة مع مؤشرات الأداء الرئيسية.⁽²⁾

فمؤشرات الأداء الرئيسية هي قياسات قابلة للقياس الكمي، التي تعكس عوامل النجاح الحاسمة لمنظمة. هناك مؤشرات أداء رئيسية مختلفة بناءً على طبيعة المنظمة. قد تركز الجامعة مثلاً في مؤشرات الأداء الرئيسية على معدلات التخرج لطلابها. قسم خدمة الإعارة للمكتبة قد يكون أحد مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها وبما يتماشى مع مؤشرات الأداء الرئيسية للمكتبة بشكل عام. لذلك، مهما كانت مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة فيجب:⁽³⁾

✓ أن تعكس أهداف المنظمة؛

✓ أن تكون مفاتيح نجاحها؛

(1) David PARMENTER. *Key performance indicators for government and non profit agencies: Implementing winning KPIs* [Online]. 3rd ed. USA: John Wiley & Sons, 2015. p. 3. Available from: <<https://kpiacademy.uk/wp-content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org.pdf>> (viewed 16/04/2019).

(2) Leo APPLETON. op. cit. p. 73. (viewed 12/03/2020).

(3) Kamal Jambi M. & al. «Finding New KPIs for Faculty of Computing and Information Technology at KAU». *Journal of King Abdulaziz University: Computing and Information Technology Sciences*. 2012, Vol. 1, N°. 2. p. 125.

✓ أن تكون قابلة للقياس.

مؤشرات الأداء الرئيسية هي ذات اعتبارات طويلة الأجل، كما أن أهدافها (KPI's) قد تتغير مع تغير أهداف المنظمة.

وعرّف الباحث الخبير "PARMENTER" مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's)، بأنها: "تلك المؤشرات التي تركز على جوانب الأداء التنظيمي، والتي تعتبر الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة. نادراً ما تكون مؤشرات الأداء الرئيسية تمثل عناصر جديدة على المؤسسة".⁽¹⁾

وعليه، يمكن أن نلاحظ أهم مرتكزات مؤشرات الأداء الرئيسية تقوم على عنصرين أساسيين

هما:

- جوانب نجاح الأداء التنظيمي على المدى الطويل.

- عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة.

كما أن مؤشرات الأداء الرئيسية تختلف حسب طبيعة نشاط كل مؤسسة.

كما يعبر مؤشر الأداء الرئيسي (KPI) عن مقياس يبين عمل المنظمة في جانب محدد من جوانب أدائها. ويعد مؤشر الأداء الرئيس شكلاً من أشكال تمثيل (عامل النجاح الحرج) (CSF)، وهو نشاط رئيس يلزم لإنجاز هدف استراتيجي محدد. وتعتمد المنظمات التي تقيس أدائها إلى تحديد جملة من عوامل النجاح الحرجة، تشمل الأهداف الإستراتيجية لديها جميعها.⁽²⁾

ويرى "PARMENTER" أن مؤشرات الأداء (PI's) هي تلك المؤشرات غير المالية (وإلا ستكون مؤشرات نتائج)، والتي يمكن تتبعها لتوصلك إلى فريق العمل المسؤول عنها. فالفرق بين مؤشرات الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية هو أن هذه الأخيرة تعتبر أساسية لرفاهية المنظمة. على الرغم من أهمية مؤشرات الأداء، إلا أنها ليست حاسمة

⁽¹⁾ David PARMENTER. op. cit. p. 8. (viewed 16/04/2019).

⁽²⁾ محمد النبهان الحارث (مترجم). قياس الأداء: حلول من الخبراء لتحديات يومية = *MESURING PERFORMANCE: Expert solutions to everyday challenges*. الرياض: العبيكان للنشر، 2015. ص. 25. (سلسلة كتاب الجيب العلمي).

للأعمال التجارية. تساعد مؤشرات الأداء فرق العمل على موازنة أنفسهم واتساقهم مع استراتيجية مؤسستهم. ومؤشرات الأداء مكملات لمؤشرات الأداء الرئيسية؛ والتي يتم عرضها ضمن لوحات القيادة للمنظمة أو الشعبة أو القسم أو الفريق.

بالنسبة للقطاع العام أو المؤسسات غير الربحية، تشمل مؤشرات الأداء ما يلي: (1)

- عدد الأحداث المزمع تغطيتها إعلامياً والمخطط لها في غضون الشهر المقبل، شهرين إلى ثلاثة أشهر، من أربعة إلى ستة أشهر؛
- تاريخ تشكيل مجموعة العملاء محل التركيز القادم؛
- تاريخ انطلاق المشروع البحثي القادم حول احتياجات العملاء وأفكارهم.

المطلب الثاني: خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's)

من خلال التحليل الشامل والمناقشات مع أكثر من 3000 مشارك في ورشات عمل حول مؤشرات الأداء الرئيسية، والتي تغطي معظم أنواع المؤسسات في القطاعين العام والخاص، تمكن الباحث والخبير "PARMENTER" من تحديد سبع خصائص لمؤشرات الأداء الرئيسية هي: (2)

(أ) ذات طبيعة غير مالية: يعتبر "بارمنتر" أنه من أساطير قياس الأداء اعتبار مؤشرات الأداء الرئيسية أن تكون مؤشرات مالية وغير مالية. وهو يصر على أن جميع مؤشرات الأداء الرئيسية ذات طبيعة غير مالية ولا يمكن التعبير عنها بالعملات.

(ب) المراقبة الدائمة: يجب مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية على مدار الساعة، طوال أيام الأسبوع، يوميًا، أو ربما أسبوعيًا بالنسبة للبعض. من غير اللائق مراقبة مقاييس الأداء شهريًا والاعتقاد بأنها ستحسن الأداء. فلا يمكن أن يكون المقياس الشهري أو ربع السنوي أو السنوي مؤشر أداء رئيسي، لأنه لا يمكن أن يكون مفتاحًا لنجاح العمل إذا كنت تراقبه بعد فوات الأوان.

(ج) من اختصاص المسؤول التنفيذي: جميع مؤشرات الأداء الرئيسية تحدث فرقاً جوهرياً؛ فهي تحوز اهتماماً مستمراً من طرف الرئيس التنفيذي بسبب المكالمات اليومية مع الموظفين المعنيين. وإن إجراء مناقشة مع الرئيس التنفيذي قد تحد من المسار الوظيفي هو أمر لا

(1) David PARMENTER. op. cit. p. 7. (viewed 16/04/2019).

(2) Ibid. pp. 11-14. (viewed 16/04/2019).

يرغب الموظفون في تكراره.

(د) الوضوح: يجب أن يفهم جميع الموظفين القرار والإجراء التصحيحي المطلوب. إذ يجب أن يخبرك مؤشر الأداء الرئيسي بالإجراء الذي يجب اتخاذه. فمثلاً أبلغت شركة طيران تابعة للخطوط الجوية البريطانية أن هناك حاجة وعلى الفور للجميع إلى التركيز على استرجاع الوقت الضائع. فما كان من عمال النظافة، القائمون على الإطعام، متعاملوا الأمتعة، المضيفون وموظفو مكاتب الاستقبال إلا العمل بطرق عجيبة لتوفير دقيقة هنا ودقيقة هناك مع الحفاظ على معايير الخدمة أو تحسينها.

(هـ) يعتمد على الفريق: يجب تقييد مسؤولية مؤشرات الأداء الرئيسية بفريق أو مجموعة من الفرق التي تعمل معاً بشكل وثيق، إن لمؤشرات الأداء الرئيسية دوراً عميقاً بما يكفي في المنظمة، حيث يمكن ربطها بفريق عمل. بعبارة أخرى، يمكن للمدير التنفيذي الاتصال بأحد المسؤولين وسؤاله: لماذا لم يكن العائد على رأس المال المستخدم من مؤشرات الأداء الرئيسية؟ هذا، لأنه لا يمكن ربطه بمدير، بل إنه نتيجة للعديد من الأنشطة التي يتدخل فيها مديرون مختلفون.

(و) ذات تأثير كبير: يؤثر مؤشر الأداء الرئيسي على أحد أو أكثر من عوامل النجاح الحاسمة و يؤثر على أكثر من منظور لبطاقة الأداء المتوازن. بمعنى آخر، عندما يركز الرئيس التنفيذي والإدارة والموظفون على مؤشر أداء رئيسي، فإن المنظمة تحقق أهدافاً في العديد من الاتجاهات. في مثال شركة الطيران، أثرت مؤشرات الأداء الرئيسية للطائرات المتأخرة على جميع المنظورات الستة لبطاقة الأداء المتوازن. وفند "بارمنتر" الاعتقاد بأن مقياس مؤشرات الأداء الرئيسية يتناسب بدقة مع منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

(ز) الجانب المظلم (السلوك غير المرغوب): قبل أن يصبح مؤشر أداء رئيسي، يجب اختبار مقياس الأداء للتأكد من أنه سيخلق النتيجة السلوكية المرغوبة وأنها تحقق التأثير الإيجابي على الأداء (على سبيل المثال، مساعدة الفرق على مواءمة سلوكهم بطريقة متماسكة لصالح المنظمة)، ولأن التفكير السيئ من خلال تطبيق المقاييس يمكن أن يؤدي إلى سلوك غير فعال. هناك العديد من الأمثلة التي أدت فيها مقاييس الأداء إلى سلوك غير فعال وغير مقصود.

فعلى الرغم من أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية، إلا أنها ليست حاسمة لتقديم النتائج

المرجوة، ولكنها تساعد في مواءمة نشاط الخدمة مع الإستراتيجية العامة للمكتبة (في هذه الحالة تحقيق نتائجها). أما مؤشرات الأداء الرئيسية، فهي مجموعة من التدابير التي تعد أكثر أهمية (بصفتها عوامل النجاح الحاسمة) لتحقيق نتائج ناجحة. فخصائص مؤشرات الأداء الرئيسية هي كما يلي:⁽¹⁾

- هي تدابير غير مالية؛
- يتم قياسها بشكل متكرر (على سبيل المثال يوميًا، أسبوعيًا)؛
- يتم لاحقاً اتخاذ الإجراءات بشأنها من طرف المسؤول عن الخدمة المكتبية؛
- تشير بوضوح إلى الإجراء الواجب اتخاذه لتصحيح الوضع إذا تم الإشارة إلى الأداء السلبي أو العكسي؛
- لها تأثير كبير في تحقيق العائدات والنتائج؛
- يقوم على ربط المسؤوليات بالفريق.

إن مؤشر الأداء الرئيسي يتوفر على بعض هذه الخصائص أو كلها. ومن الصعب سرد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية النهائية لأنها ستكون مرتبطة بالنتائج المرجوة والدافع الاستراتيجي لمكتبة أو مؤسسة ما. يكفي أن نقول إنهم لن يختلفوا عن بعض مؤشرات الأداء المعمول بها، ولكن يجب أن يُؤخذ في الحسبان السياق والأولوية الاستراتيجية للمكتبة المعنية.

المطلب الثالث: مؤشرات النتائج الرئيسية (KRI's)

وللوقوف على عناصر الاختلاف بين مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية وباقي المصطلحات المشابهة، فإنه يجدر بنا التطرق إلى تحديد مفهوم مؤشرات النتائج ومفهوم مؤشرات النتائج الرئيسية.

الفرع الأول: مفهوم مؤشرات النتائج (RI's)

تلخص مؤشرات النتائج (RI's) نشاط أكثر من فريق عمل واحد. من المفيد مراجعتها لتوفر نظرة عامة حول كيفية عمل الفرق معًا. الفرق بين مؤشر النتيجة الرئيسي ومؤشر النتيجة، هو ببساطة أن مؤشر النتيجة الرئيسي ملخص أكثر شمولاً وأكثر أهمية

⁽¹⁾ Leo APPLETON. op. cit. p. 83. (viewed 12/03/2020).

للأنشطة التي تم القيام بها.

فعند النظر إلى مقياس مالي، سنلاحظ أنه قد تم إعطاء قيمة اقتصادية للأنشطة المختلفة التي تم القيام بها. بمعنى آخر، المؤشرات المالية هي نتيجة للأنشطة. وبالتالي نجد أن جميع مقاييس الأداء المالي هي مؤشرات ريادية. مثلاً فيما يتعلق بتحليل المبيعات اليومي أو الأسبوعي فهو ملخص مفيد للغاية، ولكنه يعبر عن نتيجة لجهود عدد من الفرق: كفريق المبيعات إلى الفرق المشاركة في التصنيع و فرق ضمان الجودة والتوزيع. فالمؤشرات المالية مفيدة لكنها تخفي الدوافع الحقيقية للأداء. لفهم ما يجب زيادته أو تقليله تماماً، ومن هنا تأتي الحاجة إلى ضرورة إلقاء نظرة على الأنشطة التي أدت فعلياً إلى إنشاء المؤشر المالي.

مؤشرات النتائج تنظر إلى النشاط على مدى أفق زمني واسع. حيث لا تقيس النتائج الفصلية أو الشهرية فحسب، بل تقيس أيضاً الأنشطة الأسبوعية واليومية والأحداث المستقبلية المخطط لها.

بالنسبة للقطاع العام و المؤسسات غير الربحية، فإن مؤشرات النتائج على سبيل المثال ضمن قطاع الصحة ستشمل:⁽¹⁾

- استخدام سرير المستشفى كل أسبوع؛
- النسبة المئوية لتغطية كل مؤسسة ضمن القطاع للخدمات الصحية الموكلة لها؛
- عدد الأشخاص الخاضعين للعلاج / الذين تم اختبارهم من أجل (اسم المرض 1)، (اسم المرض 2) و (اسم المرض 3)؛
- المنح التي تحققت أهدافها في مجال الصحة العامة وفقاً لاتفاقيات المنحة المبرمة؛

النسبة المئوية للاستثمارات التي تغطي خدمات قطاع الصحة في البلدان ذات الدخل المنخفض والبلدان المثقلة بالأمراض.

الفرع الثاني: مفهوم مؤشرات النتائج الرئيسية (KRI's)

تبين مؤشرات النتائج الرئيسية (KRI's) والتي تتم مراجعتها عادة على دورات شهرية أو ربع سنوية، ما إذا كانت الأهداف تحققت أم لا. وبالتالي، فإن مؤشرات النتائج الرئيسية قليلة الفائدة للإدارة حيث يتم الإبلاغ عنها بعد فوات الأوان لتغيير الاتجاه، كما

⁽¹⁾ David PARMENTER. op. cit. p. 6. (viewed 16/04/2019).

أنها لا تخبر صناع القرار بما عليهم القيام به لتحسين هذه النتائج. وفي هذه الحالة عادة ما يكون الرئيس/المسؤول التنفيذي هو الشخص المسؤول في النهاية عن هذا المقياس.

بالنسبة للقطاع العام أو المؤسسات غير الربحية، تشمل مؤشرات النتائج الرئيسية ما يلي: (1)

- مدى توفر الخدمات الرئيسية الواجب تقديمها، على سبيل المثال: وقت الانتظار للحصول على الخدمة؛
- التنفيذ في الوقت المحدد لمشاريع البنية التحتية؛
- عدد الأفراد ذوو العضوية (بالنسبة للمنظمات المهنية).

إن عدم خلط مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية عن المقاييس الأخرى، له تأثير عميق على نوعية إعداد التقارير، مما يؤدي إلى فصل مقاييس الأداء عن تلك التي تؤثر على الحوكمة وتلك التي تؤثر على الإدارة. وفقاً لذلك، يجب أن يكون لدى المؤسسة تقرير حوكمة (من الناحية المثالية في شكل لوحة قيادة)، والتي تتألف من ما يزيد عن 10 مؤشرات نتائج رئيسية ضمن اللوحة مع سلسلة من التقارير الإدارية التي تُفصح عن التقدم المحقق خلال فترات مختلفة في الشهر اعتماداً على أهمية المقياس.

يعكس مصطلح مؤشرات النتائج حقيقة أن العديد من المقاييس هي عبارة عن تلخيص لأكثر من مدخلات فريق عمل واحد. هذه المقاييس مفيدة في النظر إلى العمل الجماعي المشترك، ولكن للأسف، لا تساعد الإدارة في إصلاح المشكلة لأنه من الصعب تحديد الفرق التي كانت مسؤولة عن الأداء أو عدم الأداء.

أما مؤشرات الأداء، فهي مقاييس يمكن ربطها بفريق أو مجموعة من الفرق تعمل بشكل وثيق معاً ولها هدف مشترك. ومن هنا فالأداء الجيد أو السيئ يصبح مسؤولية فريق واحد.

باستخدام هذين المقياسين، فإنه يكون بعضها ذو أهمية كبيرة، لذلك استخدمت كلمة إضافية للتعبير عن تلك الأهمية وهي "Kye" (رئيسي). وبالتالي سيكون لدينا مقياسين لكل نوع من أنواع القياس: (2)

✓ تعطي مؤشرات النتائج الرئيسية (KRI's) لمجلس الإدارة ملخصاً شاملاً عن كيفية أداء

(1) David PARMENTER. op. cit. p. 5. (viewed 16/04/2019).

(2) Ibid. pp. 3-4. (viewed 16/04/2019).

المنظمة.

✓ تخبر مؤشرات النتائج (RI's) إدارة المنظمة كيف تجتمع جهود فرق العمل لتحقيق النتائج.

✓ تخبر مؤشرات الأداء (PI's) إدارة المنظمة بالنتائج المحققة لفرق العمل.

✓ تخبر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) إدارة المنظمة بكيفية أدائها من خلال عوامل نجاحها الحاسمة وبما يجب القيام به من خلال مراقبتها، وبهذا تكون المنظمة قادرة على زيادة الأداء بشكل كبير.

وذكر "PARMENTER" أن المنظمات تستخدم العديد من مقاييس الأداء في شكل مزيج غير مناسب من هذه الأنواع الأربعة السابقة الذكر. إن الصفة المشتركة لهذه المقاييس هي أنها نتيجة العديد من الإجراءات التي نفذتها العديد من فرق العمل، ولهذا تم استخدام مصطلح "النتيجة" "Result". في حين تم استخدام مصطلح "الرئيسي" "Key" لكونها مقاييس موجزة وجيدة، ولكونها تعطي صورة واضحة عن ما إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح وبالتوتيرة الصحيحة. إن هذه المقاييس توفر لمجلس الإدارة أو الهيئة الإدارية أو الوصية نظرة عامة وجيدة حول التقدم المحقق فيما يتعلق باستراتيجية المنظمة.

وبالحديث عن الفرق بين مؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء وبين مؤشرات النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية. فإنه يجب اعتبار العائد الإجمالي على الاستثمار في فترة معينة بمثابة مؤشر نتيجة رئيسية، ومنه نجد أن العديد من مؤشرات الأداء تندرج تحت مؤشر نتيجة رئيسية (أي أن النتائج الرئيسية هي نتيجة للعديد من الإجراءات).⁽¹⁾

وفي سياق يتعلق بتوظيف مؤشرات الأداء الرئيسية بالمكتبات الجامعية، فأشارت نتائج دراسة لـ (Khalfan Zahran Al Hijji & Andrew M. Cox)، كان الهدف منها للتعرف على أكثر الطرق المعمول بها في قياس أداء المكتبات الأكاديمية في سلطنة عُمان. أن جميع المكتبات قد استخدمت إما طريقة واحدة أو أكثر في عملية تقييم خدماتها، وأداء موظفيها. وفي الغالب تم استخدام الاستبيانات لتحديد مدى رضا مستفيدي المكتبة عن خدمات المعلومات المقدمة. وأعقب ذلك استخدام تقارير يتم إرسالها سنوياً (وفي بعض

(1) Leo APPLETON. op. cit. p. 81. (viewed 12/03/2020).

المكتبات كل ثلاثي من السنة) من طرف مديري المكتبات إلى إدارة مؤسستهم، وتتضمن هذه التقارير إحصائيات عن الأداء اليومي للمكتبات، المستخدمين، التجهيزات ومصادر المعلومات. في حين تم تطبيق أداة القياس الاستراتيجية (KPIs) أو ما تسمى بمؤشرات الأداء الرئيسية في عدد جد محدود من المكتبات، كما تم الوقوف على استخدام أساليب أخرى في بعض المكتبات: كإحصاء؛ مراجعة الاستراتيجيات المعتمدة؛ والمقابلات. مما يشير إلى ضعف استخدام هذه الأداة الإستراتيجية على مستوى المكتبات. (1)

المبحث الثالث: مؤشرات هيئتا "إفلا" و"إعلم" لقياس أداء المكتبات

تطرق هذا المبحث إلى عرض أهمية وضرورة التوحيد القياسي كمدخل نحو تبني العمل بمؤشرات الأداء، ليتم بعدها التطرق إلى رؤية ومعالجة كل من هيئتي "إفلا" و"إعلم" لمؤشرات أداء المكتبات.

المطلب الأول: التوحيد القياسي: منهجية لتسهيل عمليات القياس، التقييم والمقارنة

إن التوحيد القياسي كان منطلقاً رئيساً نحو انتشار ثقافة القياس والتقييم نظراً لما لأهمية توحيد المعايير من مكانة لدر المنظمات المعاصرة، حيث عملت المنظمات الدولية على غرار منظمة "الإيزو" ومنظمة "إفلا" لتنسيق الجهود بينهما في هذا الإطار.

الفرع الأول: مفهوم التقييس (التميط)

يعتبر عنصراً أساسياً في جميع الأنشطة العلمية والصناعية في مجتمعنا المعاصر ويهدف التقييس إلى تحديد وإقرار المواصفات الكمية والنوعية والإجرائية التي ينبغي الالتزام بها في تصنيع منتج معين أو تنفيذ عمل معين، وهذا لضمان الجودة وتحقيق النمطية التي تدعم مقومات التعاون وتبادل المنتجات والخدمات دون الحاجة إلى تغيير أو تعديل. يرتبط التقييس بنشاط آخر وهو المعايرة والذي يهدف إلى ضبط أجهزة القياس بكل أنواعها. وتعتبر المواصفات القياسية عنصر أساسياً لتنظيم حياتنا اليومية بشكل عام.

يمكن تعريف التقييس بأنه عبارة عن نشاط يعطي حلاً للتطبيقات والمشكلات التي تتكرر باستمرار وخاصة في مجالات العلوم والتكنولوجيا والاقتصاد بهدف تحقيق أقصى

(1) Zahran AL HIJJI Khalfan, COX Andrew M. op. cit. p. 192. (viewed 04/04/2018).

درجة ممكنة من النظام والتوحيد في السياق المعطى.⁽¹⁾

الفرع الثاني: أهمية توحيد المعايير

تصدر كل من هيئتا "Afnor" و "ISO" معايير طوعية، تهدف إلى أن تكون بمثابة أساس للعلاقات بين الشركاء الاقتصاديين والعلميين والتقنيين والاجتماعيين، والتي تشكل أطراً مرجعية من خلال التعبير عن المبادئ التوجيهية أو التوصيف الفني أو النوعي للمنتجات أو الخدمات أو الممارسات الموجهة نحو المصلحة العامة. أي إنها بمثابة نتيجة إجماع دولي، ومع ذلك يُترك مجالاً للخصوصيات الوطنية؛ كما أنها تستند إلى ردود الفعل التي تم التحقق من صحتها.

حيث إن هدف إعداد معايير خاصة بالمكتبات هو تطبيقها على المكتبات ومراكز التوثيق بجميع أنواعها في جميع أنحاء العالم، كما يتم استخدامها لإجراء التقييمات على مستويات مختلفة (محلية، إقليمية أو دولية).

إن هذه المعايير تحتوي مجموعة من التعاريف ومنهجيات العد وحتى التفسير المكيف تبعاً للموقف (الوضعية). إذ يُتيح تطبيقها إمكانية مشاركة المصطلحات والممارسات بشرط شرح السياق الذي وُظفت فيه، كما يسمح بإجراء مقارنات بين المكتبات. وتسلب الضوء على البيانات المنطقية وذات معنى. كما أنها تلفت الانتباه نحو الصناعات والأنشطة الناشئة والتي يصعب ضبطها. وتكون هذه المعايير في غالب الأحيان مصحوبة ببيولوجرافيا ثرية. كما أن هذه المعايير تخضع بصفة منتظمة للمراجعة ولتقييم مدى ملاءمتها وصلاحيتها بمرور الوقت.⁽²⁾

الفرع الثالث: جهود التنسيق والتعاون بين منظمتي "AFNOR" و "ISO"

إن لجنة "الجودة - الإحصاء وتقييم الأداء" (CN46-8): هي لجنة وطنية تابعة للجمعية الفرنسية للتوحيد القياسي (AFNOR) تتمثل مهمتها في تطوير ومتابعة المعايير المتعلقة بتقييم أداء المكتبات، المتاحف ودور الأرشيف. يدعم نشاط هذه اللجنة كل من وزارة الثقافة والاتصال ووزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث بفرنسا، كما يندرج

(1) حسين قاضي وآخرون. «أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف: دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري». مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية. 2007، مج. 29، ع. 4، ص. 72.

(2) Nadine DELCARMINE. loc. cit.

نشاطها ضمن برنامج عمل اللجنة الفنية الدولية (TC46/SC8) للمنظمة الدولية للتقييس (ISO).⁽¹⁾

إن المهمة الرئيسية للجان الفنية التابعة لمنظمة الإيزو "ISO" كاللجنة الفنية للمعلومات والتوثيق "ISO TC 46" - اللجنة الفرعية "SC 8" للجودة- الإحصائيات وتقييم الأداء، هي تطوير المعايير الدولية. حيث يتم عرض مسودات المعايير الدولية المعتمدة من قبل اللجان الفنية على الهيئات الأعضاء للتصويت عليها. ويتطلب نشرها كمعايير دولية موافقة 75٪ على الأقل من الهيئات الأعضاء المصوتة⁽²⁾، حيث يبلغ عدد اللجان الفنية للمنظمة 166 لجنة، من بينها اللجنة الفنية "ISO TC 46" التي تأسست مع تأسيس المنظمة سنة 1947، تشارك في أعمالها فعلياً 29 دولة بينما يبلغ عدد الدول الملاحظة 31 دولة⁽³⁾.

حيث يشارك خبراء لجنة (AFNOR) في عملية اقتراح وتعيين المعايير، والذين ينتمون لهيئات مؤسسات مختلفة (السلطات المحلية، الجامعات والمنظمات البحثية، والإدارات المركزية)، وبذلك نستنتج أن اللجنة الفنية التابعة للجمعية الفرنسية للتوحيد القياسي (AFNOR) هي بمثابة مرآة للجنة الفنية لمنظمة الإيزو (ISO).

المطلب الثاني: مؤشرات هيئة "إفلا" (IFLA) لقياس أداء المكتبات

عملت منظمة "الإفلا" بشكل مستمر على خدمة عصرنة وتطوير أداء المكتبات من خلال جهود عديدة نحو تطوير مؤشرات حول جودة أداء المكتبات.

الفرع الأول: تطور مؤشرات "إفلا" (IFLA) حول أداء المكتبات

فيما يلي سيتم عرض موجز تطور مؤشرات أداء المكتبات لهيئة الإفلا:⁽⁴⁾

حيث إن مجموعة المؤشرات المستخدمة في دليل هيئة إفلا "IFLA" لها مصادر عديدة وقد تطورت بمرور الوقت، حيث استندت المؤشرات السبعة عشر (17) في الإصدار الأول إلى الأدبيات الموجودة آخذة بعين الاعتبار المكتبات الجامعية فقط، وعلى نتائج جلسات الإفلا في السنتين 1989 و1990، وعلى

(1) Nadine DELCARMINE. loc. cit.

(2) ISO. *Information and documentation: Library performance indicators*. loc. cit.

(3) Pierre MEUNIER. op. cit. p. 126. (Consulté le 30/09/2021).

(4) Roswitha POLL et al. *Measuring quality: performance measurement in libraries*. op. cit. pp. 39-40.

الاختبارات العملية التي أجراها المؤلفون. تم اعتماد هذه المؤشرات جزئياً بواسطة مشروع "EQLIPSE" (1995-1998)، وهو مشروع بحث تموله المفوضية الأوروبية لإدارة الجودة وقياس الأداء في المكتبات، وأيضاً تم اعتمادها من طرف منظمة "ISO" والتي قامت على إثره بتحرير أول معيار دولي لقياس الأداء في المكتبات. حيث تعاون مؤلفو هذا الدليل في كلا المشروعين.

حتى عام 1998، كان قياس الأداء بشكل أساسي يخص الخدمات التقليدية للمكتبة. حيث انطلقت الخطوة الموالية من خلال مشروع بحث آخر تابع للمفوضية الأوروبية لإدارة الجودة وقياس الأداء في المكتبات: "EQLIPSE" (1998-2000)، حيث قام تقريباً نفس الشركاء في هذا المشروع باختبار مؤشرات الأداء لمصادر وخدمات المكتبة الإلكترونية. وخلصت نتائج الاختبار إلى قائمة من 14 مؤشراً أثرت بشكل كبير على قياس الجودة الدولية في المكتبات، وخاصة ما ورد في أول تقرير في لمنظمة الإيزو "ISO" لقياس أداء الخدمات الإلكترونية بالمكتبة.

في عام 1999، تم تمويل مشروع ألماني للتحكم المتكامل في المكتبات الجامعية من طرف مؤسسة البحوث الألمانية (DFG*) وترأس المشروع مكتبة جامعة مونستر. قام هذا المشروع بتكييف بطاقة الأداء المتوازن التي طورها "Norton & Kaplan" للقطاع التجاري، لإستخدامها في المكتبات. تم اعتماد مؤشرات الأداء المستخدمة في هذا المشروع جزئياً فقط على العمل المنجز من قبل، حيث كان لابد من تطوير مؤشرات جديدة من أجل تغطية جميع وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة منظور "الإمكانات والتطوير". نتج عن هذا المشروع إصدار (كتيب) دليل التحكم المتكامل سنة 2002. بعد ذلك، تم العمل بالعديد من الأفكار والمؤشرات الواردة ضمن هذا الدليل من طرف مشروع ألماني لقياس الأداء المقارن "BIX**". بدأ "BIX" للمكتبات العامة سنة 1999 من طرف مؤسسة "برتلسمان" (Bertelsmann) بالتعاون مع جمعية المكتبات الألمانية، يتم جمع بيانات المشروع ونشرها سنوياً. وفي سنة 2002، تم توسيع المشروع ليشمل المكتبات الأكاديمية. حيث تم تجميع المؤشرات الـ "17" المستخدمة للمكتبات الجامعية وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

في سنة 2004، انطلق العمل في مراجعة المواصفة القياسية "ISO-11620". وكان الهدف هو الجمع بين مؤشرات الأداء للخدمات التقليدية والإلكترونية للمكتبات،

* Deutsche Forschungs Gemeinschaft.

** مؤشر المكتبات (Bibliotheksindex): هو مشروع ألماني يهدف إلى تطوير أداء المكتبات العامة والمكتبات الجامعية ليصبح قابلاً للمقارنة على المستوى الوطني.

وإذا أمكن إنشاء مؤشرات "مدججة". حيث أسهمت المبادرات الألمانية إلى التوجه نحو اعتماد بطاقة الأداء المتوازن والمؤشرات المطورة حديثاً وفق منظوراتها. وهو ما ورد ضمن الإصدار الثاني للمواصفة سنة 2008.

وهكذا، تعددت التأثيرات على هذا الدليل، من المستوى الوطني إلى المستوى الدولي، وكانت هناك مجموعة واسعة من المؤشرات للاختيار من بينها. ومع ذلك، قرر المؤلفون تطوير واختبار مؤشرين (02) جديدين، حيث يبدو أن بعض الجوانب الحاسمة مفقودة: أولاً: مؤشر لجودة الموقع الإلكتروني للمكتبة، وآخر للتكلفة الإجمالية لكل حالة استخدام، بما في ذلك الأشكال التقليدية للاستخدام (الإعارة، الاستخدام الشخصي) وكذلك عملية التنزيلات. ومن أجل تجنب تكرار ذكر المصادر العامة ضمن كل مؤشر، تمت إضافة قائمة للمؤشرات مع مصادرها الرئيسية في "الملحق 2" ضمن الدليل.

معظم التعاريف الواردة ضمن الدليل للمؤشرات تتبع في معظمها المواصفة القياسية الدولية "ISO-2789:2006". واعتمد وصف منهجيات وطرق استخدام المؤشرات بشكل جزئي على مسودة للمواصفة القياسية الدولية "ISO DIS-11620:2006".

تم عرض مؤشرات الدليل وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن. حيث إن لبطاقة الأداء المتوازن كما هو محدد للمؤسسات الإقتصادية أربعة (04) منظورات (وجهات نظر) في الأصل: المستخدمون، المالية، العمليات والتعلم والتطوير. ففي الدليل كما هو في مواصفة "ISO-11620" والمشروع الألماني "BIX"، تم اعتماد نفس تكييف منظورات بطاقة الأداء المتوازن مع المكتبات على النحو التالي:⁽¹⁾

- الموارد والبنية التحتية؛
- الاستخدام؛
- الكفاءة؛
- الإمكانيات والتطوير.

إن تبني استخدام هيكل بطاقة الأداء المتوازن يساعد في أخذ منظور شامل لجميع قضايا التسيير ذات الصلة وكذا إنشاء توازن بين: توجيه المستخدم، فعالية التكلفة، التنظيم

(1) Roswitha POLL et al. *Measuring quality: performance measurement in libraries*. op. cit. p. 43.

الفعال والقدرة على التعامل مع التطورات المستقبلية.

تُعد إرشادات الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA) أحد الإرشادات الدولية المعتمدة لقياس الجودة في المكتبات، حيث يشير الدليل إلى حاجة واضحة لاستخدام مؤشرات الأداء من أجل تقييم الأداء العام للمكتبة أو جودة نشاط أو خدمة معينة. إن المبادئ التوجيهية لـ "إفلا" واضحة تمامًا، فهي لا تهدف إلى قياس المخرجات (تأثير) أنشطة المكتبة. وإن كانت لا تساعد في تحديد كيفية قياس التأثير والقيمة بشكل فعال ومتسق، فإنها على الأقل تقرُّ بوجود فرق واضح بين كيفية إظهار معالم الأداء وتبريره من خلال استخدام المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية وكيف يمكن تقييم مخرجات أنشطة المكتبة.⁽¹⁾

الفرع الثاني: المحاور الكبرى لمشروع هيئة إفلا "IFLA" حول قياس الجودة في المكتبات

لا تقتصر جهود التوحيد الدولي الذي تقوم به منظمة "ISO" على اعتماد أساليب خاصة بأنواع معينة من المكتبات، الأمر الذي انعكس من أجله قسم مكتبات الدراسة والبحث التابع لهيئة الإفلا، عدة سنوات لتطوير دليل يتماشى مع معيار "ISO" لمؤشرات الأداء.

ركز هذا الدليل على مكتبات البحث، ويهدف إلى أن يكون قابلاً للتطبيق على مستوى المكتبات الجامعية في جميع بلدان العالم دون استثناء. حيث يهدف إلى قياس الفعالية وليس الكفاءة وترك مسألة التكاليف جانباً بسبب الاختلافات في الميزانية المرسودة حسب اختلاف البلدان. يحتوي الدليل على مؤشرات عامة (مثل رضا المستخدم عن المكتبة ككل) ومؤشرات لبعض الأنشطة بشكل منعزل، كما يركز على المؤشرات الموجهة للمستخدم. حيث وصف الدليل في بدايته حوالي عشرين مؤشراً، لكنها لا تشكل قائمة مغلقة، مما يستوجب تحديثه بصفة دورية لدمج التغييرات الجارية.⁽²⁾

تركزت أهداف الدليل حول ما يلي:⁽³⁾

- الاستجابة للاحتياجات المتزايدة للمكتبات الجامعية لأدوات التسيير؛
- السماح بإجراء مقارنات تعتمد على نفس الأساليب؛

(1) Leo APPLETON. op. cit. p. 63. (viewed 12/03/2020).

(2) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 242.

(3) Ibid. p. 243.

- الحصول على نتائج موثوقة باستثمار معقول للموارد من حيث درجة عبء العمل؛
- تطوير منهجية للتسيير ولقياس الأداء.

وبلغة الإحصاءات، فإن الدليل يهدف إلى تقييم الجودة، وتقديم قيم إرشادية ليس فقط للنجاحات ولكن أيضاً للإخفاقات، وذلك من خلال أخذ البيانات ليس بمعزل عن بعضها البعض ولكن عن طريق دمجها بطريقة مناسبة.

بالمقارنة مع معيار "ISO"، فهو يعتمد على نفس تعريف المؤشر، ويتبنى نفس هيكل الوصف، ويوافق على عدد كبير من المؤشرات الواردة فيه. إلا أن الاختلاف بينهما يكمن في النقاط الآتية:⁽¹⁾

- مجال التطبيق: دليل الإفلا يقتصر على المكتبات الجامعية فقط، في حين معيار الأيزو يتعلق بجميع أنواع المكتبات.
- غياب مؤشرات التكلفة في دليل الإفلا.
- مستوى التفصيل في وصف المؤشرات.
- مستوى تحديد الارتباط فيما بين المؤشرات.

فمثلاً بخصوص استخدام المجموعات، فإن دليل الإفلا قام بربط كل تخصص علمي بنسبة الإنفاق على عملية الإقتناء الخاصة به ونسبة الوثائق المكتناة ونسبة الإعارة.

ويتم الحصول على درجة الاستعمال لكل تخصص كالتالي:

درجة الاستعمال = حاصل (نسبة الإعارة/ نسبة الإنفاق على عملية الإقتناء) + حاصل (نسبة الإعارة/ نسبة الوثائق المكتناة) / 2.

كلما كانت درجة الإستعمال مرتفعة كلما كانت العلاقة بين الإنفاق والإقتناء واستعمال مصادر التخصص جيدة، ويكون الاستعمال متوازناً عندما تساوي درجة الإستعمال قيمة واحد (01)، وكلما كانت هذه الدرجة أقل من الواحد فإن ذلك يعني نقص في الاستعمال والعكس صحيح.

الفرع الثالث: مقارنة بين مؤشرات أداء المكتبات لإفلا ونظيرتها لمواصفة الأيزو

يوجد تشابه كبير بين قائمة مؤشرات أداء هيئة إفلا ونظيرتها لمنظمة الأيزو، إلا أن

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 244.

هناك اختلافات تتعلق أساساً بالغرض حيث وصفها "Te Boekhorst":⁽¹⁾

✓ معيار إيزو معني بتقييم أداء جميع أنواع المكتبات، مما يجعل من الصعب على أمناء المكتبات تحديد ما إذا كان المؤشر مفيداً لنوع المكتبة التي يعملون بها. بينما اقتصررت إرشادات الإفلا على أداء المكتبات الأكاديمية.

✓ على عكس إرشادات الإفلا، فإن معيار الإيزو يشمل مؤشرات التكلفة، على سبيل المثال: التكلفة لكل عنوان فهرس أو التكلفة لكل عملية إعارة.

✓ وصف مؤشرات معيار الإيزو أقل تفصيلاً من وصف مؤشرات الإفلا، مما قد يؤثر سلبيًا على تطبيقها العملي.

✓ من أجل تقديم تعريف دقيق، عمدت مواصفة الإيزو إلى تقليل مؤشرات أداء أو عزلها عن بعضها، في حين أن مؤشرات أداء هيئة الإفلا تم ربطها ببعض ليتم تحليلها معًا وحتى يسهل تطبيقها عملياً.

وعليه، نلاحظ أن معظم الاختلافات ترتبط ارتباطاً مباشراً بحقيقة أن مواصفة الإيزو توفر معياراً مفيداً بشكل خاص فيما يتعلق بالمصطلحات بينما إرشادات الإفلا فكانت عبارة عن مجموعة مختارة من المؤشرات الموجهة للمستخدم.

كما أنه يمكن الرجوع لتفصيل أكثر إلى مقارنة بين مؤشرات أداء المكتبات وفق دليل إفلا ونظيرتها وفق مواصفة الإيزو.*

المطلب الثالث: مؤشرات الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) حول أداء المكتبات

قام الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) في نوفمبر عام 2013 بنشر كتابه الأول في مجال مؤشرات أداء المكتبات تحت عنوان "مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات الوطنية الأكاديمية العامة المدرسية". كما قام أيضاً بتخصيص المؤتمر السنوي الخامس والعشرين للاتحاد حول موضوع "معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات"؛ والذي عقد في تونس بالحمامات في الفترة ما بين 28-30 أكتوبر 2014. وبهدف التطوير والتحسين قام الاتحاد بإصدار سلسلة من الأدلة والمعايير المهنية ولأول مرة منذ تأسيسه، شملت هذه الأدلة والمعايير مجموعة متنوعة منها المعايير العربية الموحدة للوعي

(1) Gail MUNDE, MARKS Kenneth. op. cit. p. 85.

* Voir: Gail MUNDE, MARKS Kenneth. op. cit. pp. 89-95.

المعلوماتي، والمعيار العربي الموحد للمكتبات العامة، والمعيار العربي الموحد للمكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم، والمعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية، ومعايير (اعلم) الاعتماد برامج التدريب في المكتبات والمعلومات، وأخلاقيات المعلومات.

الفرع الأول: مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات

صدر دليل عن الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) سنة 2013، حاول الباحثون فيه جمع مؤشرات الأداء لكل فئة من فئات المكتبات والتي تتمثل في المكتبات الوطنية، المكتبات الأكاديمية، المكتبات العامة والمكتبات المدرسية، وبما أن المرجع يتحدث عن تقييم أداء المكتبات كان لا بد من تحديد المصطلحات والمفاهيم التي لها علاقة مباشرة مع الأداء والمتمثلة في تقييم الفعالية الذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بقياس درجة تحقيق الأهداف، تقييم الكفاءة ويتمثل في حساب مدى استغلال الموارد والمصادر لتحقيق الأهداف، وأخيراً تقييم الملائمة ويتمثل في قياس الفرق الموجود بين الأهداف المسطرة وبين الموارد المتاحة، لذا سنتناول في هذا المقام عرض موجز حول هذه المؤشرات:

أولاً: مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات الوطنية

جاءت مؤشرات الأداء في هذا المعيار مقسمة حسب كل نوع من أنواع المكتبات مع ذكر أهم المصادر المعتمدة في إعدادها، من بينها معيار إيزو 11620 ومعيار إيزو/التقرير التقني 28118 الخاص بالمكتبات الوطنية، وتم الاستناد في بنية مؤشرات الأداء على مميزات هذا النوع من المكتبات، فتم تقسيمها إلى ثلاثين (30) مؤشراً تندرج تحت تسع (09) فئات رئيسية هي:⁽¹⁾

- بناء المجموعات الوطنية.
- إتاحة الوصول للخدمات: الفهرسة.
- إتاحة الوصول للخدمات: الوصول السهل والسريع.

⁽¹⁾ عبد العاطي أسامة غريب، أحمد أمين أبوسعدة، مصطفى محمد تهامي. مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: الوطنية - الأكاديمية - العامة - المدرسية [على الخط]. تونس: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، 2013. ص. 65. متاح على الرابط:

<https://arab-afl.org/old-website/media-library/pdf/Performance_Indicators_I3lem.pdf>

(اطلع عليه بتاريخ 2015.01.13).

- تقديم الخدمات المرجعية.
- إتاحة الوصول للخدمات: الاستخدام.
- إمكانيات البناء والتطوير.
- إتاحة الوصول للخدمات: الرقمنة.
- حفظ المجموعات.
- الإدارة بالكفاءة.

ثانياً: مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات الأكاديمية

إن النوع الثاني من المكتبات الذي حظي باهتمام الاتحاد، هو المكتبات الأكاديمية أو المكتبات الجامعية، لأنها تؤدي دوراً علمياً هاماً في مجال التعليم العالي، ولا يقل هذا الدور في أهميته وضرورته عن أي دور آخر يمكن أن تقوم به أي مؤسسة علمية أخرى داخل المحيط الجامعي فهي تقف وراء كل من الأستاذ، والطالب، وهي تعمل جاهدة على توفير مصادر التعلم والمعرفة، ومن هنا يتبين أن المكتبة الجامعية تحتل بحق مركزاً عضوياً رئيسياً في أداء الرسالة الجامعية، حتى أصبح ضرورياً تعميم المكتبات على مستوى الكليات والمعاهد والأقسام. لن يكون من الممكن معرفة مكانة وترتيب المكتبات الجامعية فيما بينها سواء على المستوى المحلي، الإقليمي، أو العالمي دون وجود مؤشرات متعارف عليها تستخدم في معظم مكتبات العالم، كما لا يمكن تحديد نقاط قوتها ومناطق ضعفها دون وجود مؤشرات تسمح بذلك وتمكن من الحكم عليها وعلى خدماتها، سعى معيار "اعلم" لمراعاة كل هذه الشروط، وقد تم تقسيم خمسة وأربعون (45) مؤشراً حول تقييم أداء المكتبات الأكاديمية إلى أربع (04) فئات أساسية هي:⁽¹⁾

1. الموارد والوصول والبنية التحتية: تضم تسعة عشر (19) مؤشراً؛
2. الاستخدام: تضم عشرة (10) مؤشراً؛
3. الكفاءة: تضم عشرة (10) مؤشراً؛
4. التطوير : ويضم هذا العنصر ستة (06) مؤشراً.

⁽¹⁾ عبد العاطي أسامة غريب، أحمد أمين أبوسعدة، مصطفى محمد تهامي. مرجع سابق، ص. 159. (اطلع عليه بتاريخ 2015.01.13).

ثالثاً: مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات العامة

لا يقاس نجاح المكتبات العامة بما فيها من أوعية المعلومات، وإنما يقاس بنجاحها بعدد روادها من المطالعين والباحثين، وبعدهد الإعارات، وخدمات المراجع والإعلام، والبرامج التعليمية والثقافية، وبرامج الموسيقى والترفيه والخدمات التي تقدمها لمختلف روادها. حيث يفترض أن تسمية المكتبات العامة تعود لسببين: أولهما أنه ينفق عليها من المال العام، والثاني أنها تهتم بخدمة جميع فئات المجتمع دون تفریق في السن أو الجنس أو المستوى التعليمي أو أي اعتبارات أخرى، فعلى العموم، أدرجت هذه الاعتبارات وغيرها عند وضع وبناء المؤشرات الخاصة بهذا النوع من المكتبات، وإن تم اعتماد نفس التقسيم العام للمكتبات الأكاديمية بنفس التسميات للفئات الأساسية، فهذا لا يمنع من أن عدد المؤشرات قد فاقها إلى تقريبا الضعف، حيث بلغ عددها اثني وتسعين (92) مؤشراً.⁽¹⁾

رابعاً: مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات المدرسية

تعد المكتبة المدرسية أول نوع من المكتبات الذي يتعامل معه جيل المتدربين، فهي تبدأ من سن الحضانة إلى التعليم ما قبل الجامعي، لذا يعتبر الاهتمام بها ضرورياً لربط الأجيال بالمكتبات والعلم، يمكن أن تؤدي المكتبات المدرسية عدة أدوار منها تشجيع ودعم القراءة، ملء أوقات الفراغ والمساهمة في التنمية الاجتماعية للطلاب، ومن خلال مؤشرات "اعلم" يمكن للمكتبات المدرسية أن تحدد مكانتها وموقعها من الأداء مقارنة بمثيلاتها، وقد تم بناء المؤشرات وفقاً للاعتبارات التي يتطلبها هذا النوع من المكتبات، أما بالنسبة لتقسيم الفئات الرئيسية فلم يتغير عن التقسيم المعتمد في المكتبات الأكاديمية والعامة وقد ضم إجمالاً إثنان وأربعون (42) مؤشراً.⁽²⁾

الفرع الثاني: تحليل مضمون دليل مؤشرات "اعلم" لقياس أداء المكتبات

شملت المؤشرات أربعة أنواع للمكتبات وهي المكتبات الوطنية والعامة والأكاديمية والمدرسية، مع ملاحظة أنه لم يأتي الذكر على المكتبات المتخصصة كنوع من أنواع

⁽¹⁾ عبد العاطي أسامة غريب، أحمد أمين أبوسعدة، مصطفى محمد تلامي. مرجع سابق. ص. 238. (اطلع عليه بتاريخ 2015.01.13).

⁽²⁾ نفس المرجع. ص. 402. (اطلع عليه بتاريخ 2015.01.13).

المكتبات التي لا يمكن اهمالها أو التغاضي عنها مثل المكتبات الحكومية ومكتبات البرلمان، والمكتبات الطبية والقانونية وغيرها.

تضمنت مقاييس أو مؤشرات "اعلم" مائتان وتسعة (209) مؤشراً، موزعة حسب نوع المكتبة، حيث لوحظ وجود تكرار في مؤشرات الأداء بين أنواع المكتبات، كون الهدف هو عمل قائمة بمؤشرات لكل نوع من أنواع المكتبات على حدى، بحيث يستغني المعنيون في أي نوع من المكتبات عن النظر في مؤشرات أداء الأنواع الأخرى من المكتبات.

توافق تقسيم مؤشرات الأداء المقترحة من طرف "اعلم" مع المبادئ الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الأربعة، وهو نفس التقسيم المعمول به في كل من مواصفة أيزو 11620، والأقسام الأربعة (04) آنفة الذكر تضم كلاً من: (1)

(1) الموارد والوصول والبنية التحتية، (2) الاستخدام، (3) الكفاءة، (4) التطوير والنمو.

كما أن الأمثلة المدرجة ضمن الدليل حول تطبيق مؤشرات الأداء، هي أمثلة عملية لمكتبات أوروبية وأميركية وأسترالية، بينما لا توجد أمثلة عملية لنماذج مكتبات عربية، وقدر يرجع ذلك لندرتهما أو قلة المكتبات العربية التي لديها تجربة عملية للاعتماد عليها، كما قد يكون إدراج الأمثلة العالمية لإثبات مدى نجاح تلك المكتبات في التطبيق ومن باب الاطلاع على أفضل الممارسات والمقارنات المعيارية في كل نوع من أنواع المكتبات.

من الواضح أنه تم الاعتماد على مبدأ الترجمة في مسميات المؤشرات والمصطلحات المستخدمة ولم يتم الاستناد إلى مبدأ التعريب في ذلك، مما أدى في بعض الأحيان إلى ضعف المعنى أو الابتعاد عن تحديد المعنى المقصود من ذلك، وهذا بالضرورة يستدعي المراجعة والتدقيق. ومن أمثلة ذلك: (2)

- مؤشر "الاستخدام في المنزل In-house use" بينما المقصود هو الاستخدام الداخلي، بمعنى داخل مبنى أو المرافق التابعة للمكتبة.

- مؤشر "ساعات الفتح لكل أسبوع" للدلالة على ساعات عمل المكتبة لكل أسبوع.

- مؤشر: "نسبة الوفاء بالإمداد بالوثائق وإقراض المنفردات" بينما المقصود هو نسبة تلبية توصيل الوثائق وإعارة الأعمال المنفردة ذات الموضوع الواحد.

(1) عماد محمد أبو عيد. «مؤشرات (اعلم) لقياس أداء المكتبات: دراسة تحليلية تطويرية». مرجع سابق. ص. 9.

(2) نفس المكان.

- مؤشر "العمل طوال الوقت (FTE) Full-Time Equivalent" بينما المقصود هو العمل بدوام كامل.

يعتبر عدد المؤشرات المدرجة في دليل اعلم وعددها 209 كبيراً إذا ما قورن بأي من المواصفات أو الأدلة العالمية في هذا المجال، ومن الأسباب التي أدت إلى ذلك هي طريقة تقسيم المؤشرات على أنواع المكتبات مما أدى إلى عدد من التكرارات كبير نسبياً، حيث أشار إلى ذلك القائمون على إعداد هذا الدليل دون تحديد عدد المؤشرات المكررة.

الفرع الثالث: العناصر الأساسية لتوزيع مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات

تم إدراج مؤشرات "اعلم" لقياس أداء المكتبات الوطنية، العامة، الأكاديمية والمدرسية تحت أربعة (04) عناصر أساسية هي: الموارد والوصول والبنية التحتية، الاستخدام، الكفاءة والتطوير والنمو.

أولاً: العنصر الأول: الموارد والوصول والبنية التحتية

فيما يتعلق بالعنصر الأول وهو الموارد والوصول والبنية التحتية حيث يشمل على ما تنفقه المكتبة لتحسين البنية التحتية، وما تمتلكه من موارد، وما تقدمه من موارد للمستفيدين وتضم: إتاحة العناوين المطلوبة، الإتاحة الفورية النسبة المئوية للعناوين الموجودة إلى إجمالي العناوين المطلوبة، ومعدل نجاح البحث في فهرس الموضوعات، ودقة الترفيف، وسرعة الإعارة بين المكتبات، والنسبة المئوية للعمليات الناجحة للإعارة بين المكتبات، والخدمات التي تقدمها المكتبة من خلال الإنترنت، والموقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت، وأجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت، ومحطات العمل المتاحة للجمهور لكل فرد، وساعات محطات العمل المتاحة لكل فرد، وساعات الفتح لكل اسبوع، وساعات فتح المكتبة مقارنة بالطلب، وعدد العاملين لكل ألف عضو، والنفقات على الإنتاج الفكري والمعلومات لكل 100 عضو، والنسبة المئوية للإنفاق على المجموعات الإلكترونية.

ثانياً: العنصر الثاني: الاستخدام

أما العنصر الثاني وهو الاستخدام ويشمل استخدام المستفيدين لخدمات المكتبة ومقتنياتها. ويشمل على معدل دوران أوعية المعلومات، والإعارات لكل فرد، والنسبة المئوية للأوعية غير المستخدمة، والزيارات الافتراضية والزيارات الفعلية لكل مستفيد للمكتبة في

العام، ومشاركات تدريب المستفيدين لكل 100 من أعضاء المجموعة الأساسية، وعدد وحدات المحتوى التي تم تحميلها لكل فرد، وعدد الوثائق التي يتم تحميلها لكل جلسة، ومعدل شغل المقاعد، ومعدل استخدام محطات العمل، ورضا المستفيدين.

ثالثاً: العنصر الثالث: الكفاءة

أما العنصر الثالث وهو الكفاءة وتختص بمدى ملائمة نفقات المكتبة على الخدمات التي تقدمها. وتشمل نفقات المكتبة لكل مستفيد نشط، ونسبة تكلفة التزويد مقابل تكلفة العاملين، وتكلفة كل إعارة، والتكلفة لكل جلسة اتصال بقواعد البيانات، والتكلفة لكل تحميل وحدة محتوى من المصادر الإلكترونية، وتكلفة كل زيارة مادية أو افتراضية إلى المكتبة، والزمن الوسط لاقتناء الوعاء، وتدفق الإنتاجية فب معالجة الأوعية: وهي نسبة إنتاجية الفرد في معالجة الأوعية، وتدفق الإنتاجية في إعارة الأوعية: وهي خدمة الإعارة التي تقدمها المكتبة والإعارات بين المكتبات لكل موظف.

رابعاً: العنصر الرابع: التطوير والنمو

أما معايير التطوير والنمو فتختص بما يتعلق بتطوير أداء العاملين في المكتبة والتدريب وتطوير أداء المكتبة. وتشمل على النسبة المئوية للإنفاق على المجموعات الإلكترونية، والنسبة المئوية للعاملين المسؤولين عن تقديم الخدمات الإلكترونية، وعدد أيام تدريب العاملين نسبة إلى عدد العاملين، والنسبة المئوية للموارد والمخصصات المالية من الجامعة للمكتبة، ونسبة المنح الجامعية أو الدخل التي تلقتها المكتبة.

والهدف من هذه المؤشرات هو تطوير المكتبات ومواكبة التطورات والارتقاء بالخدمات التي تقدمها المكتبة لتحقيق أهداف المكتبة في تقديم خدمات ذات جودة للمستفيدين.⁽¹⁾

الفرع الرابع: مقترحات تطوير دليل "اعلم" لقياس مؤشرات أداء المكتبات

ولضمان نجاح التجربة العربية الأولى والفريدة في هذا المجال وقياس مدى تحقيقها

⁽¹⁾ نيهان بن حارث الحراسي وآخرون. تقييم أداء قواعد البيانات وفهرس سيمفوني المستخدم في مكتبات جامعة السلطان قابوس وذلك باستخدام مؤشرات أعلم لقياس أداء المكتبات. **في**: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات [على الخط]. تونس: أعلم؛ دار الكتب الوطنية. ص. 1447. متاح على الرابط: <<https://arab-afli.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2018.11.05).

للأهداف المرجوة، فقد أشار الباحث عماد أبو عيد إلى مجموعة من الاقتراحات الموجهة للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات للأخذ بها وهي: (1)

أولاً: اختيار مجموعة من المكتبات العربية لتجربة واختبار تطبيق هذه المؤشرات، وبناءً على نتائج التطبيق يتم التعديل والتنقيح والإبقاء على المؤشرات المختبرة والمعتمدة والقابلة للتطبيق في بيئة المكتبات العربية، علماً بأن هذا النهج في اختبار المؤشرات متبع في إصدار مواصفة أيزو 11620.

ثانياً: إصدار مؤشرات الأداء في مجلدين منفصلين بدلاً من مجلد واحد، المجلد الأول موجه لجميع أنواع المكتبات بما فيها المكتبات المتخصصة حيث يذكر بجانب كل مؤشر مدى ملائمة لأي نوع من أنواع المكتبات، أما المجلد الثاني فيخصص لمؤشرات أداء المكتبات الوطنية نظراً لخصوصيتها وتنوع مهام عملها التي تختلف عن بقية أنواع المكتبات الأخرى آنفة الذكر.

ثالثاً: عمل دورات تدريبية وورش عمل وحلقات نقاشية ومجموعات اهتمام بمختلف الوسائل المتاحة لا سيما التقنية منها من أجل نشر استخدام وتطبيق المؤشرات في مختلف البلدان العربية وجميع أنواع المكتبات، للتوعية بأهمية استخدام مؤشرات الأداء في المكتبات، ضمان نجاح التطبيق المبني على المعرفة، بحيث تكون بعض هذه الأنشطة متزامنة مع المؤتمر السنوي لاتحاد المكتبات والمعلومات العربي أو منفصلة عنه من أجل اكتساب المهارات السلوكية اللازمة للتطبيق.

رابعاً: تطوير سياسة واضحة ومكتوبة لعمل مراجعات دورية من هذا الإصدار القيم لضمان مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال الحيوي وعدم الاكتفاء بإصدار واحد فقط كما هو معمول في العديد من أدلة وأدوات العمل العربية.

خامساً: إثراء فريق العمل بتشكيل لجنة فنية متخصصة للإعداد تضم مجموعة من الخبراء في المجال كما هو معمول به في مواصفات الأيزو وذلك من أجل الأخذ بخبرات ووجهات نظر متعددة وعدم الإرتكان إلى نوع واحد من الخبرات.

(1) عماد محمد أبو عيد. «مؤشرات (اعلم) لقياس أداء المكتبات: دراسة تحليلية تطويرية». مرجع سابق. ص. 12.

المبحث الرابع: متطلبات تطبيق مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية

إن نجاح تطبيق مؤشرات الأداء على مستوى المكتبات الجامعية يخضع لمجموعة متطلبات واستعدادات يجب توافرها للإفادة لأقصى حد من نتائج هذه المؤشرات، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى أساسيات نجاح تطبيق هذه المؤشرات ومتطلباتها.

المطلب الأول: المؤشرات المشتركة للأداء في قطاع التعليم العالي

إن التعاون بين المنظمات الرائدة التي تتحمل مسؤولية تطوير مكتبات الجامعات، ونشر قياس الأداء المنهجي، هو أمر ضروري، وكذلك السعي نحو تطوير ثقافة التقييم، التي يصبح فيها التقييم والتغذية الراجعة والتحسين أمراً روتينياً لعمل المكتبات.⁽¹⁾

حيث تندرج مؤشرات الإنجاز في قطاع التعليم العالي غالباً تحت خمس (05) فئات هي:⁽²⁾

- الالتحاق؛
- نجاح الطلاب؛
- الكفاءة التنظيمية؛
- المساءلة المالية؛
- رفاهية الموظفين.

في دراسة أجراها "Dawn Geronimo Terkla"، أستاذ مشارك للبحوث المؤسسية والتقييم في جامعة "تافتس"، جنباً إلى جنب مع اثنين من الزملاء من جامعة "جورج واشنطن" والجامعات الشمالية أشاروا إلى أن عدد المؤشرات التي تستخدمها المؤسسات الأكاديمية والقياسات الفعلية التي تشملها تختلف اختلافاً كبيراً فيما بينها، وهنا نستعرض بعض المؤشرات الشائعة في مؤسسات التعليم العالي والتي أبرزتها هذه الدراسة:⁽³⁾

1- مؤشرات قياس القبول:

وهي المؤشرات المتعلقة بالقبول في المرحلة الجامعية. أما أكثر المقاييس التي يتم التعامل معها في أغلب الأحيان فهي النسبة المئوية (نسبة الذين تم قبولهم من الذين حصلوا على

(1) Thoah Kim Thi NINH *et al.* *loc. cit.* (viewed 04/04/2018).

(2) صالح بوعبد الله. نماذج وطرق قياس جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر. أطروحة دكتوراه: علوم اقتصادية. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014. ص. 114.

(3) نفس المرجع. ص. 116.

شهادة البكالوريا) ومتوسط درجات الطلاب، عدد الطلاب ونسبة الطلاب في المراكز العشرة الأولى في المئة ضمن صفوف المرحلة الثانوية.

2- مؤشرات خاصة بالكلية:

العديد من المؤسسات تشمل المؤشرات التي تصف أعضاء هيئة التدريس، عدد أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة، وتهتم المؤسسات أيضاً بالقياسات التي تعكس نسب الدوام الكامل والدوام الجزئي، ونسبة أعضاء هيئة التدريس من الإناث أو الأقليات أو الدولية؛ ونسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يحصلون على جوائز وطنية.

3- مؤشرات الأداء المالي:

هذه هي الفئة الأكثر استخداماً وتشمل مؤشرات الهبات والنفقات، والمساعدات المالية، والرسوم الدراسية.

4- مؤشرات التسجيل:

ويشمل ذلك التسجيل في المرحلة الجامعية، والالتحاق بالتخرج، والالتحاق بالمرحلة الأولى، والالتحاق بالتعليم، والالتحاق بالبرامج الجامعية، والالتحاق بالصفوف الصيفية، والالتحاق بالتعليم عن بعد. وتشمل بعض القياسات (المواطنة والعرق، الجنس، والوضع بدوام كامل / بدوام جزئي، والتنوع الجغرافي، والانتماء الديني، والعمر).

5- مؤشرات خاصة بالرضا:

وينقسم الرضا إلى ثلاث مجموعات: رضى الطلاب ورضى الهيئة الإدارية وأعضاء هيئة التدريس. ويعتبر رضى الطلاب بشكل عام هو الأكثر انتشاراً. ويشمل الرضى عن التعليم، وخدمات الدعم، والحياة الأكاديمية، والخدمات الأكاديمية، والخدمات الإدارية، والحياة الطلابية، والأطوار الدراسية.

6- المباني والمنشآت:

وهي مؤشرات تتعلق بالحيز المادي للمؤسسة، مثل (معدل الاستثمار المكاني واستخدام المقاعد / وورش التشغيل، واستخدام الفضاء، ومؤشر حالة المرافق، ونظام الشبكة والسرعة، وشغل القاعات).

7- المؤشرات الأكاديمية:

وتتكون المؤشرات الأكاديمية من مجموعتين: "المعلومات الخاصة بالطلاب وأعضاء هيئة

التدريس والمعلومات الأكاديمية العامة". وتختلف هذه المؤشرات اختلافاً كبيراً حسب المؤسسة وتغطي مجالاً واسعاً. ومن الأمثلة على ذلك: (عدد الأقسام المتوفرة، وعدد التخصصات الجامعية، وتصنيف المكتبة من قبل جمعية مكتبات البحوث (ARL)، وعدد مساعدي الدراسات العليا، واتفاقيات الشراكات مع المؤسسات الأخرى، وعدد خطوط الأنترنت والدورات التدريبية القائمة على الخط).

8- مؤشرات نتائج الطالب:

وتهتم بالقياسات الخاصة بمعدلات التخرج والاحتفاظ. المقياس الأكثر استخداماً هو معدل الاحتفاظ بالطلاب الجدد، تليها عن كثب معدل التخرج وحسب السنوات. ويبدو أن هناك قياسات إضافية مثل (التخرج ومعدلات الاستبقاء لفئات معينة من الطلاب (الأقليات)، فضلاً عن الاحتفاظ ببرامج ذات تدرج عالي (الماجستير والدكتوراه)، ولكن بشكل أقل تواتراً). وتشتمل نتائج الطلاب على مقاييس نجاح الطلاب المتعلقة بالتوظيف، ومعدلات النجاح في الامتحانات المهنية. وتشمل المؤشرات الأخرى عدد الدرجات والشهادات الممنوحة على مختلف المستويات.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض دواعي ومبررات قياس المكتبات لأدائها ومدى توافر البيانات المطلوبة للقيام بقياس الأداء مع عرض أهم متطلبات تطبيق مؤشرات الأداء في المكتبات بشكل عام ومن وجهة نظر المواصفة القياسية إيزو "ISO-11620" بشكل خاص.

الفرع الأول: مبررات قياس أداء المكتبات وأساليبه

تقوم المكتبات بصفة عامة بقياس أدائها لكي: (1)

1- تقييم: وهذا يتطلب وجود معايير لمقارنة أدائها في الماضي، وكذلك مقابل الهيئات الأخرى.

2- تراقب: حيث يتولى المدراء مراقبة العاملين لمقارنة أدائهم بما هو مطلوب تحقيقه.

(1) عبد العاطي أسامة غريب، أحمد أمين أبوسعدة، مصطفى محمد تهامي. مرجع سابق، ص ص. 38-39. (اطلع عليه بتاريخ 2015.01.13).

- 3- تحفز: وذلك من خلال إعطاء العاملين أهدافاً مهمة لتحقيقها، وتحفيزهم على تطوير وابتكار طرق جديدة لتحقيق هذه الأهداف.
 - 4- تحسن: تحدد المكتبة ما الذي تريد تحسينه أولاً، ثم ترسي العمليات التي من شأنها تحقيق هذا التحسن.
 - 5- تتعلم: ترتبط عملية التحسين بعملية التعلم، حيث يمكن للمكتبات أن تتعلم دروساً من قياس أدائها.
 - 6- ترتقي: حيث يقوم المديرون بإقناع أصحاب المصالح والمستفيدين بأنهم يؤدون أداءً جيداً للحصول على موارد إضافية و اكتساب مستفيدين جدد.
 - 7- تخصيص ميزانية: فالميزانية أداة حيوية في تحسين الأداء، وقد يؤدي تقليص الميزانية إلى أداء ضعيف.
 - 8- تعدل: يمكن من خلال قياس الأداء تعديل المسار للمكتبة حسب ما تتوصل إليه تطبيقات مؤشرات الأداء من تقديرات.
 - 9- بطاقة الأداء المتوازن: يتم قياس أداء المنظمة من خلال أربعة (04) جوانب هي: الجانب المالي (لقياس مكاسب المنظمة)، وجانب المستفيد (لقياس الأداء في ضوء مدى رضا المستفيد)، وجانب فعالية العمليات الداخلية (كفاءة عمل المنظمة)، وجانب التعليم والتطوير (لقياس مدى قدرة المنظمة على التطوير والنمو).
 - 10- مؤشرات الأداء: أداة تستخدم من جانب أي منظمة لتقييم مدى نجاحها، أو عدم نجاحها في تحقيق أهدافها، أو لمعرفة أن المكتبة تؤدي كما ينبغي أن يكون الأداء وتعطي المؤشرات أوصافاً كمية ونوعية، وهي أدوات كشفية وتشخيصية وعلاجية وتعد مؤشرات الأداء من أفضل أدوات قياس الأداء وأكثرها استخداماً في المكتبات.
- ومما سبق يتضح ضرورة إعطاء أهمية بالغة لتقديرات مؤشرات الأداء، وربط موارد المكتبة بخدماتها، وبذلك يتضح أيضاً أنه لا يمكن تحقيق الدرجات القصوى في كل مؤشرات الأداء، كما أنه ليس من الضروري دوماً أن ينحصر ضعف الأداء نتيجة لنقص الموارد المالية.
- وفي نفس السياق، نجد أن من بين الأساليب المعتمدة في تقييم أداء المنظمات غير الربحية

- كالمكتبات، حسب ما ذكرها (LARRY NASH WHITE) ما يلي:⁽¹⁾
- نموذج جائزة مالكوم بالريدج (Malcolm Baldrige) للجودة الخاص بالمؤسسات التربوية؛
 - أسلوب المخرجات ومقاييس الكفاءة؛
 - منهجيات مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM: Total Quality Management)؛
 - أسلوب الغايات والأهداف؛
 - الأداء المستند إلى الميزانية؛
 - أداتي "سيرفكوال" (Servqual) و "لييكوال" (Libqual)؛
 - أسلوب القياس المرجعي المقارن (Benchmarking)؛
 - أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC: Balanced scorecard).

الفرع الثاني: مدى توافر البيانات اللازمة لإجراء قياس الأداء

- إن عملية التأكد من توفر البيانات تعتبر عاملاً حيوياً لإجراء قياس الأداء والخروج بنتائج حقيقية فعالة يمكن البناء عليها. لهذا من المهم التفكير بالأسئلة التالية قبل البدء بتحديد مؤشرات الأداء لمكتبتك أو الجهة التي تعمل فيها:⁽²⁾
- هل البيانات المطلوبة متاحة بسهولة؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فهل يلزم تغيير ممارسات الأعمال للحصول على البيانات اللازمة؟
 - هل تتطلب جميع المكونات المراد قياسها نفس نوع البيانات؟
 - هل تتوفر البيانات المطلوبة بتنسيق قابل للاستخدام،
 - هل جميع البيانات المتوافرة في أشكال مختلفة قابلة للاستخدام؟ وهل المؤشرات المختارة قابلة للمقارنة مع المؤسسات الأخرى،
 - هل كان لدى المؤشر تعريف ثابت على مدى الفترة الزمنية المعنية؟
 - هل تم جمع البيانات بنفس الشكل خلال الفترة الزمنية المعنية؟
 - هل سيستمر جمع البيانات حتى نهاية دورة التخطيط الاستراتيجي؟

(1) Nash WHITE Larry. op. cit. p. 10.

(2) صالح بوعبد الله. مرجع سابق. ص. 110.

كما أن هناك اعتبارات أخرى ترتبط بوجود موظفين مدربين على تفسير بيانات المؤشرات المختارة وتكلفة المؤشرات ومدى قدرتها على القياس المباشر لما يحاول المرء قياسه والسلوك الصحيح في حال لم نتمكن بالعثور على مؤشرات كمية لإنجاز الأهداف، هل يمكن الأخذ بالمؤشرات النوعية؟ هذا السؤال لا بد من أخذه بكثير من الأهمية عند الحديث عن مؤشرات الأداء في الجامعات والمؤسسات الأكاديمية وحيث يبقى السؤال فيما إذا كان مؤشر الإنجاز يعكس بعدا هاما للأداء على مستوى الجامعة؟ وهل سيؤدي رصد مؤشر الإنجاز إلى التحسين؟ وهل يعتبر مؤشر الإنجاز موثوقا؟

كل هذه الأسئلة لا بد من أخذها في الاعتبار عند وضع مؤشرات الأداء لتقييم الخدمات والأهداف التي تعمل الجامعة أو المكتبة من أجلها.

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق مؤشرات الأداء حسب مواصفة إيزو "ISO-11620"

يجدر التأكيد على الأهمية التي توليها المواصفة القياسية إيزو "ISO-11620" للإنطباع حول عملية التقييم وعلى التحفظات حول تفسير النتائج. لذلك فإن عملية تحديد الأهداف بوضوح هي أولوية وشرط أساسي قبل استخدام هذه المؤشرات. ولا يجب أن يتم تطبيق المؤشرات بشكل آلي على الأنشطة، بل يجب دمجها في العمل بشكل عادي، ويتم ربطها بشكل تلقائي بعملية التخطيط والتقييم. مما يسمح بتسهيل الرقابة على التسيير وبناء أساس للحوار بين المكتبيين والجهات الممولة والمستفيدين. لكن دخول هذه الأداة حيز التنفيذ يتطلب توفر مهارات ذات صلة داخل المكتبة، وفي كثير من الحالات يجب أن يكون تطبيقها مصحوبًا بجهود تكوينية في مجال التقييم والتسيير.

إضافة إلى ذلك، يجب ألا نبتعد عن الهدف المنشود، ويجب أن نكون على دراية بالحدود التي لا مفر منها عند استخدام هذه المؤشرات. فلا يمكن الحصول على أفضل النتائج في جميع المستويات، وقد يرجع ذلك أحيانا، إلى أن تحقيق بعض الأهداف يترتب عن أداء جوانب معينة لنشاط محدد وليس كل جوانبه مجتمعة.

كما أنه، عند مقارنة النتائج بالأهداف، قد تكون بعض الإخفاقات ناتجة عن أوجه قصور في سلوك القراء، الذين يجب تدريبهم على استخدام الخدمات. وكذلك الحال، إذا تمت مقارنة النتائج بالموارد، فلا يوجد ارتباط تلقائي بينهما، ولا يمكن لأحد أن يتنبأ

بشكل قطعي بأثر استخدام موارد إضافية على جودة الخدمة.⁽¹⁾

ومن بين المتطلبات الأساسية لمؤشرات تقييم أداء المكتبات وفق مواصفة إيزو

"ISO-11620" ما يلي:⁽²⁾

1. التزويد بإرشادات حول كيفية تنفيذ مؤشرات تقييم الأداء؛

2. يقدم وصفاً كاملاً وموجزاً لتلك المؤشرات؛

3. يوحد المصطلحات الفنية؛

4. يبين طرق جمع وتحميل البيانات؛

5. يبين إمكانية التطبيق والاستعمال على المستوى الدولي والعالمي؛

6. إمكانية التطبيق بشكل فردي ومحلي؛

7. لا يرتبط بتقييم خدمة محددة أو نشاط محدد.

حيث نلاحظ في هذا المقام، أن تطبيق مؤشرات الأداء في المكتبات يخضع لإرشادات دقيقة حول عملية التنفيذ حتى يسمح للمكتبة من الإفادة لأقصى حد من مزايا مؤشرات الأداء، خصوصاً وأن هذه المؤشرات لا ترتبط بتقييم خدمة أو نشاط محدد.

كما يجب أن يعتمد تطبيق مؤشرات الأداء دائماً على المهام والأهداف العامة والتشغيلية للمكتبة المعنية. إضافة إلى ذلك، يجب دمج هذه المؤشرات ضمن خطة منهجية ومنتظمة لعملية التخطيط وعملية تقييم خدمات المكتبة. علاوة على ذلك، يجب أن تؤثر النتائج على عملية صنع القرار وتوضح إلى أي مدى تفي المكتبة بمهامها. وبالتالي، فإن مؤشرات الأداء تجعل من الممكن قياس تأثير خدمات المكتبة، وتسهيل الرقابة على أنشطة الإدارة، كما تخدم عملية التحليل المقارن لأداء المكتبة مع خدمات نظيراتها التي لها خصائص متشابهة من حيث الحجم والمهام والأهداف.⁽³⁾

بالإضافة إلى ذلك، يجب على المرء أن يكون حذراً في تفسير النتائج. فيمكن أن تؤدي أخطاء في أخذ العينات أو استخدام نهج ذاتي في عملية القياس أو عدم أخذ الوقت

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 242.

(2) الزبير بلهوشات، رحابلي محمد. مرجع سابق، ص. 1818.

(3) Pierre MEUNIER. «Des indicateurs universels de performance des bibliothèques». *Documentation et bibliothèques* [en ligne]. 1997, vol. 43, n. 3. p. 129. Disponible sur: <<https://doi.org/10.7202/1033028ar>>. (Consulté le 30/09/2021).

الكافي أو نقص في الموارد الضرورية للقيام بعملية القياس، كله سيفضي إلى عدم الدقة في النتائج. كما أنه يجب الأخذ في الاعتبار بأن جودة نتائج استخدام مؤشرات الأداء قد تعتمد على مهارات المستخدمين⁽¹⁾.

حيث تشجع مواصفة "ISO-11620" على استخدام مؤشرات الأداء في عمليات تقييم المكتبات والتي تتوافق مع مواصفة (ISO-2789) والتي تشكل دليلاً لجمع الإحصائيات حول المكتبات وخدمات المعلومات.

وأشار الباحثون "Huaman Huriarte, Alfaro Mendives, & Vilchez Roman" إلى أن معايير الإيزو "ISO" لا تقدم استبياناً قياسياً صالحاً وموثوقاً يقيس مستوى رضا المستخدم.

المطلب الثالث: المزيج الأمثل ومتطلبات إدارة مؤشرات الأداء في المكتبات

سنتطرق في هذا السياق إلى عرض أهمية اتساق مؤشرات الأداء مع التوجه الإستراتيجي للمكتبات الجامعية ثم يلي ذلك عرض لمتطلبات عملية إدارة مؤشرات الأداء على مستوى المكتبات، بعدها يتم التطرق إلى سعي المكتبات نحو فعالية قياس أدائها من خلال البحث عن طرق الاختيار للمزيج الأمثل من مؤشرات الأداء التي تتوافق مع وضعها وموقفها.

الفرع الأول: حتمية ارتباط مؤشرات الأداء بالتوجه الاستراتيجي للمكتبات الجامعية

أشار "APPLETON" إلى أغلب مديري المكتبات خلال سعيهم لفهم وتحديد مقاييس إدارية محددة، يمكن اعتبار هذه الخطوة أمراً حيوياً سيسمح لاحقاً بانطلاق توظيف مؤشرات الأداء الرئيسية. فعوضاً عن ذلك، حذر من مشكلة قد يقع فيها أغلب هؤلاء المديرين حين تجدهم يحاولون جمع كل شيء يمكن قياسه أو الإفصاح عنه، وينتهي بهم الأمر بعد ذلك إلى الغرق في البيانات (الإحصائيات)! وغالباً ما تؤدي تجربة اعتبارك "ثري إحصائياً" و "فقير للمعلومات"، إلى توجه هذه الفئة من مديري المكتبات نحو إهمال مؤشرات الأداء الرئيسية تماماً، وهو أمر يمكن أن يكون ضاراً بالمنظمة على المدى الطويل.⁽²⁾

(1) Pierre MEUNIER. loc. cit. (Consulté le 30/09/2021).

(2) Leo APPLETON. op. cit. p. 63. (viewed 12/03/2020).

إن مؤشرات الأداء الرئيسية ترتبط بالنتائج المحققة بعد أداء الخدمة وليس الأهداف محددة أثناء تقديم الخدمة، وهو الخلط الذي تقع فيه كثير من الجهات خلال مرحلة إعداد مؤشرات أداء خاصة بها.

ومن أجل أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية أدوات حيوية لمساعدة مدير المكتبة على فهم ما إذا كانت المكتبة التي يشرف عليها تتجه نحو "المسار الصحيح" أم لا، فإننا نجد أنفسنا بحاجة إلى معرفة "المسار الصحيح". والذي يمثل في الواقع إستراتيجية المكتبة، حيث يجب أن ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية ارتباطاً وثيقاً بالنتائج التي تم تحديدها مسبقاً أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي للمكتبة.⁽¹⁾

وعليه، نجد أن تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية يجب أن يبدأ بالاستراتيجية والأهداف التي تسعى المكتبة إلى تحقيقها على المدى الطويل.

إن مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة ضمن كتاب الباحث "APPLETON"، قابلة للتعديل من طرف أي شخص يستخدم القائمة المقترحة كإطار عمل لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة به،⁽²⁾ لهذا، يُنصح بالإطلاع على كل من مؤشرات المكتبات الجامعية والعامّة والاستفادة من أي مؤشرات مقترحة يُعتقد أنها ذات صلة بالمكتبة أو بيئة المعلومات الخاصة بكل مهتم. وهي مصممة لتزويد الممارسين بالأفكار والاقتراحات حول كيفية تشكيل مؤشر حول النتائج والأهداف والأهداف الاستراتيجية لخدمة المكتبة التي يعملون بها. كما يجب التذكير بأن المؤشرات المستخدمة في التقييم بحاجة إلى أن ترتبط بالاستراتيجية والنتائج المرجوة من الخدمة.

مما يعني أن الخدمات المقدمة في نفس النوع من المكتبات لكن المؤشرات تختلف حتماً لارتباطها بالاستراتيجية المرسومة والنتائج المسطرة بعد أداء كل خدمة.

"حيث إنه بقدر ما تم التمتع في رسالة المكتبة واستراتيجيتها على المدى المتوسط، بقدر ما سيؤدي ذلك إلى تطوير أهداف عملية محددة، مما سيسهل عملية تحديدها كميّاً، وبالتالي، فإنه سيسهل اختيار أنسب المؤشرات".⁽³⁾

ويمكن فيما يلي عرض مثال توضيحي عن مؤشر أداء رئيسي له ارتباط بالتوجه

(1) Leo APPLETON. op. cit. p. 67. (viewed 12/03/2020).

(2) voir: Leo APPLETON. op. cit. p. 111.

(3) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 242.

الاستراتيجي للمكتبة الجامعية أو العوائد المتوقع تحصيلها، حيث يضم كل مؤشر رئيسي مجموعة مؤشرات أداء فرعية كما هو مبين أدناه: (1)

دعم خبرة الطالب وتجربته: ويضم المؤشرات الفرعية الآتية:

✓ النسبة المئوية للأعضاء المميزين "أصدقاء المكتبة"، الذين يشعرون أنهم أحدثوا فروقاً في الخدمة من خلال حواراتهم ودردشتهم عبر المنتديات والفضاءات المتاحة.

✓ النسبة المئوية لجمهور الحاضرين خلال جولات اليوم المفتوح.

✓ نسبة الزيادة في إحصائيات استخدام الطلبة المقبلين على التخرج.

الفرع الثاني: متطلبات إدارة مؤشرات الأداء في المكتبات

في الشق العملي لإدارة الأداء ومؤشراته نجد جانبين أساسيين: (2)

أولاً: عناصر بطاقة الأداء المتوازن "BSC"

✓ الاستخدام: يجب على مدى قبول الخدمات؛

✓ الموارد والوصول والبنية التحتية: يجب على ماهي الخدمات التي تقدمها المكتبة؛

✓ الكفاءة: يجب على مدى فعالية الخدمات المقدمة من حيث التكلفة؛

✓ النمو والتطوير: يجب على مدى توفر الإمكانيات لمزيد من التطوير.

ثانياً: السياق الاستراتيجي والتشغيلي: والغرض منه: كيف تحقق المكتبة النتائج المرجوة؟ من خلال العناصر التالية:

✓ الرؤية: ماذا نريد أن نكون؟

✓ الرسالة: بيان بالغرض الذي وجدت المكتبة من أجله.

✓ القيم: مجموعة السلوكيات المتبناة والمعترف بها من طرف المكتبة.

✓ استراتيجية المكتبة: خطة طويلة المدى تضم أهدافاً ومؤشرات استراتيجية.

✓ الأهداف التشغيلية: أهداف قصيرة المدى ومؤشرات تنفيذية.

✓ الأهداف الفردية.

✓ المواءمة: وهي ضرورة ضمان تنسيق وانسجام دائم بين أداء المستوى الاستراتيجي وأداء المستوى التشغيلي لتحقيق التوافق بين أهداف المكتبة والأهداف الفردية لتحقيق

(1) Leo APPLETON. op. cit. p. 111. (viewed 12/03/2020).

(2) MAKTABA | مكتبة. op. cit. (consulté le 09/04/2021).

النتائج المرجوة.

حيث أن هناك من يعتمد على استخراج مؤشرات الأداء من خلال تبني المنظورات الأربعة لنهج "BSC" وهناك من يتبنى التوجه والسياق الاستراتيجي والتشغيلي، حيث تنتج عنه مؤشرات أداء خاصة بالمستوى الاستراتيجي وأخرى خاصة بالمستوى التشغيلي (التنفيذي). ولتتمكن من إدارة مؤشرات الأداء بالشكل الصحيح، لا بد من توفر المعلومات الأساسية حول كل مؤشر، وهي على النحو الآتي: (1)

- اسم المؤشر؛
- وصف المؤشر؛
- الغرض من المؤشر؛
- دورية قياس المؤشر؛
- العملية أو النشاط المطلوب قياسه؛
- المؤشرات ذات العلاقة؛
- معادلة القياس أو الاحتساب؛
- عناصر البيانات المطلوبة لحساب المعادلة ومكان وجودها؛
- طريقة الرسم البياني البصري للقياس؛
- الإشارات التي نبحت عنها في المؤشر وكيفية الاستجابة لها؛
- الشخص/الجهة المسؤولة عن تنفيذ المؤشر (مالك المؤشر)؛
- الشخص المسؤول عن المراقبة والتفسير والاستجابة للمؤشر؛
- مستوى الأداء المستهدف تحقيقه.

الفرع الثالث: المزيج الأمثل لمؤشرات الأداء: مدخل لفعالية قياس أداء المكتبات

حدد ماثيوس جوزيف "Matthews Joseph" سبع خصائص لنظام قياس الأداء السليم، وهي: وضوح الهدف، التركيز على أهداف الخدمة، الاتساق مع غايات المكتبة وأهدافها، توازن الأداء الكلي للمكتبة، انتظام مراجعة مؤشرات الأداء وحيوية مؤشرات الأداء المعتمدة. وأكد على أهمية اختيار مجموعة متوازنة من مؤشرات الأداء، التي تصف وتمثل جميع جوانب سير أنشطة المكتبة. فعلى سبيل المثال، ينصح بمزيج من المؤشرات

(1) عماد أبو عيد. إدارة مؤشرات الأداء. 26/11/2018. *Facebook* [publication]. متاح على الرابط:

<<https://www.facebook.com/Library-KPIs-666574006772094>-المكتبات-اداء-مؤشرات-اداء-المكتبات-666574006772094>

(اطلع عليه بتاريخ 2021/08/18).

المطلقة والنسبية، أو التي وردت ضمن قائمة واحدة، أو تلك المفيدة للمقارنة مع المكتبات الأخرى؛ أو تلك التي تدرس عمليات كالفهرسة. وينصح بالنظر في كل من المؤشرات الرائدة، خاصة منها ذات القيمة التشخيصية المحتملة، بما في ذلك المقاييس النوعية والكمية عند اختيار المزيج. فمؤشرات الأداء القوية تكون محددة بوضوح وذات صلة بموضوع القياس، ولا تخضع نتائجها للتلاعب.⁽¹⁾

ومما يستفاد هنا هو تأكيد ماثيوز على أن مبرر وجود نظام جيد لقياس الأداء موجود في تطبيقه. فإذا كانت المكتبة ستلتزم بتطوير مجموعة من المؤشرات، فعليها أن تلتزم بنفس القدر بالاستفادة من البيانات والنتائج المحصل عليها. كما أن فعالية نظام قياس الأداء بالمكتبة يبقى مرهوناً بمدى قدرة المكتبة على اختيار مزيج أمثل من المؤشرات التي تناسب مهمتها ورسالتها وموقفها والمتغيرات المحيطة بها.

وفي هذا السياق، كشفت الأدبيات الخاصة بموضوع قياس الأداء، أن المكتبات قد استخلصت مؤشرات أداء من كل من دليل الإفلا و مواصفة الإيزو، وغالباً ما استكملتها بمؤشرات محلية فريدة. لم يتم تحقيق توافق واضح في الآراء، وتم رصد تفاوت كبير في عدد المؤشرات المختارة. حيث ذكرت "Nuut" عن اختيار 20 مؤشر أداء للتحليل ضمن مشروع في بلد إستونيا. في حين كتب "Derfert-Wolf" حول مشروع في بلد بولندا يتضمن إحصائيات المكتبات ومؤشرات الأداء وأدرجت القائمة التي تم استخدامها 13 مؤشراً. كما أدى مشروع سويسري للقياس المقارن للأداء بخصوص مجموعة شملت 87 عنصراً البيانات الأولية إلى استخدام 41 مؤشر للأداء، حسب ما أفاد به "Niederer". في حين وثق "De Jager" حول تطوير نظام لضمان الجودة في التعليم العالي في جنوب إفريقيا، باختيار 10 مؤشرات الأكثر بساطة لاستخدامها في النظام. كما أشار "Melo, Pires, & Tavelra" إلى استخدام 20 مؤشراً في البرتغال ضمن مشروع للقياس المقارن لأداء المكتبات.

نجد أنه في كل هذه الحالات، شكلت مؤشرات الأداء مزيجاً بين دليل الإفلا ومواصفة الإيزو. ويبدو أن أمناء المكتبات يختارون أفضل مؤشرات تناسب مكتباتهم، بالنظر إلى البيئة المحلية، وهذا أمر منطقي.

(1) Gail MUNDE, MARKS Kenneth. op. cit. p. 83.

من المهم ملاحظة أن العديد من مؤشرات الأداء قد تتطلب عدة سنوات قبل أن يحدث أي تغيير ملحوظ. ولذلك، فمن الجيد أن يتم اختيار مؤشرات مرحلية " Milestone Indicators" لخطوات مختلفة لخطوة العمل. فعند اختيار مؤشرات الأداء، من المهم طرح الأسئلة التالية:⁽¹⁾

1. ماذا تريد أن تعرف؟

2. ما هي البيانات التي من المرجح أن تزودك بما تريد أن تعرف؟

3. هل مؤشر الأداء المختار ساري المفعول وموثوق به ودقيق وقابل للقياس ومحدد بوقت؟

وفي هذا السياق، قدم "Niederer" مجموعة من مؤشرات الأداء لاقت إهتماماً كبيراً، والتي تمحورت حول توظيف واستغلال وقت العاملين بالمكتبة، ربما للكشف عن شيء ما يتعلق بطبيعة مناخ العمل بالمكتبة:⁽²⁾

✓ ساعات الغياب (إجازة مرضية، إلخ) نسبة إلى مجموع ساعات عمل الموظفين؛

✓ ساعات التعلم الإضافي نسبة إلى مجموع ساعات عمل الموظفين؛

✓ ساعات الاجتماع نسبة إلى مجموع ساعات عمل الموظفين.

هذه المؤشرات تكشف عديد الجوانب الإيجابية والسلبية لمناخ المكتبات. فقد تشير ساعات الغياب المفرط، وخاصة الغياب غير المخطط له مثل الإجازة المرضية، إلى مشاكل معنوية؛ كأن يشعر الموظفون بالتوتر أو ضغوطات نحو العمل بجدية أكبر. كما قد يشير ارتفاع ساعات التعلم الإضافي لكل موظف، إلى أنه يتم معالجة أوجه القصور في المهارات من خلال التدريب، أو أن المكتبة تقدر معرفة الموظفين وتطوير مهاراتهم كأصل قوي. ومن الممكن أيضاً أن تكون ساعات التعلم الإضافي مؤشراً رائداً للتغيير، إذا كانت الاستعدادات جارية لتلقي تجهيزات جديدة أو إطلاق مبادرات جديدة. كما قد تكشف الأعداد الكبيرة غير المعتادة من الساعات التي تقضى في الاجتماعات عن إهدار هائل لموارد الموظفين، أو من جهة أخرى، مشاركة عالية للموظفين في صنع القرار واعتماد أسلوب إدارة تشاركي داخل المكتبة.

وهنا نلاحظ أن مؤشرات الأداء مفيدة بالفعل، لكن القياس وحده ليس تقييماً.

(1) يسرية زايد عبد الحليم. «مؤشرات أداء المكتبات: قراءة في مواصفة أيزو الدولية رقم 11620». مرجع سابق. ص. 33.

(2) MUNDE Gail, MARKS Kenneth. op. cit. p. 86.

حيث يظل تفسير البيانات ضمن سياقها، الأمر الأكثر أهمية وهو التحدي الأكبر.

خلاصة الفصل:

إن الإحصائيات التي تجمعها المكتبات هي من أجل إظهار وقياس الأداء، وعليه، يجب أن يُنظر إليها على أنها مؤشرات يجب تحليلها بانتظام طوال فترة التقييم. لا توجد أي مبادئ توجيهية مشتركة توضح كيف يمكن تطوير واستخدام مؤشرات أداء المكتبات. فحتى إرشادات "الإفلا" لقياس الجودة في المكتبات، تقرُّ صراحة بالحاجة إلى مؤشرات الأداء ولكن تركيزها على قياس الأداء بشكل عام يعني أن التفاصيل المحددة لكيفية تطوير هذه المؤشرات وتطبيقها مفقودة.

سعيًا وراء ترسيخ ثقافة التقييم، قام أمناء المكتبات بتقييمات ذاتية باستخدام أساليب متنوعة من أطر الجودة، ووضعوا خططًا استراتيجية لتحديد الأهداف، والنظر في وضع المعايير داخليًا أو خارجيًا، وربطوا خططهم الإستراتيجية بهيكل بطاقة الأداء المتوازن الذي يركز على مجموعة من مقاييس الأداء، لرصد ما إذا كانت المكتبة تضي قدمًا وفقًا للخطة المحددة. حيث أن هذا الإجراء المهم في هذه المرحلة يصبح بمثابة قياس للأداء. حيث يقصد بقياس الأداء جمع البيانات الإحصائية وغيرها من البيانات التي تصف أداء المكتبة، وتحليل هذه البيانات من أجل تقييم الأداء. أو بعبارة أخرى: مقارنة ما تقوم به المكتبة (الأداء) بما يُفترض أن تفعله (المهمة) وتسعى لتحقيقه (الأهداف). ففي الغالب يقوم أمناء المكتبات بتجميع بيانات إحصائية حول مدخلات المكتبة (موارد مالية، مادية أو بشرية ... إلخ) وحول مخرجاتها (الكتب الأكثر تداولاً، نسب الإعارة، الإعارة ما بين المكتبات، الرد على الأسئلة المرجعية ... إلخ)، حيث يتم رفع تقارير دورية حول هذه البيانات إلى الجهات الوصية، لكن يختلف الأمر تماماً إذا ما تعلق بتحليل هذه الإحصائيات وفق سياق مهمة المكتبة وأهدافها، حيث تصبح ذات معنى من خلال توظيف هذه الإحصائيات بمنظور مؤشرات الأداء، وهو ما يقود في مرحلة مواءمة إلى الحديث عن ضرورة سعي المكتبة نحو تبني آليات تسهم في ترقية وتطوير أدائها وتحسين جودة الخدمات المقدمة بها وهو ما سيتم التطرق إليه خلال الفصل الموالي.

الفصل الخامس

ضوابط وآليات تطوير أداء المكتبات الجامعية

تمهيد:

تعتبر المكتبة الجامعية على أنها "قلب الجامعة" من خلال تقديم خدمات للمجتمع الأكاديمي. كما أن مصدر جودة التدريس والبحث في الجامعة هي الخدمات التي تقدمها المكتبة الجامعية. ففي الوقت الحاضر، تغير دور الجامعات في جميع أنحاء العالم من أجل الاستجابة لاحتياجات المجتمع الأكاديمي. وبالتالي، فإن دور المكتبات الجامعية أخذ في التغير هو الآخر نحو اكتساب ميزة تنافسية للجامعة. ونجد أن الفاعل النشط لهذا التغير في المكتبات هم موظفو المكتبة. وبعبارة أخرى، فإن قوتها العاملة تسهم بشكل كبير في التنمية الشاملة لمجتمع الجامعة من خلال تطوير التعلم والبحث. وبالتالي، لا يمكن التقليل من أهمية التركيز على أداء موظفي المكتبة.

تؤدي المكتبات الجامعية دورًا حاسمًا في تعزيز مخرجات البحث العلمي والتنمية الشاملة. في الوقت الراهن، تزداد أهمية تدعيم دور هذه المكتبات أكثر من أي وقت مضى لتحقيق هذه الأهداف. ولذلك، يجب على المكتبات الجامعية العمل على مراقبة وتقييم واقعها الحالي، والسعي لتحسين الأداء على المستوى الإداري والفني. حيث توظف العديد من المكتبات الجامعية أسلوب الجودة لقياس مستوى خدماتها من وجهة نظر مستخدميها. واستكمالاً لما سبق التطرق إليه في الفصول السابقة فإن هذا الفصل سيحاول عرض أهم الآليات التي يمكن للمكتبة الأخذ بها قبل الإنطلاق في مرحلة التقييم وقياس الأداء، لذلك سنتطرق في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى أربعة (04) مباحث وفق ما يلي:

المبحث الأول: أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) بالمكتبات الجامعية

المبحث الثاني: منهجيات حديثة في قياس الأداء التنظيمي

المبحث الثالث: مدخل إدارة الجودة الشاملة ومقياس "لييكوال" كنماذج لإدارة الجودة بالمكتبات الجامعية

المبحث الرابع: لوحة القيادة كنظام للرقابة في المكتبات الجامعية

المبحث الأول: أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) بالمكتبات الجامعية

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أول عمل نظامي حول تصميم نظام التقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهدافاً محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المكتبات.⁽¹⁾ لذلك سنتناول في هذا المبحث المقسم إلى ثلاثة مطالب في المطلب الأول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في حين خصص المطلب الثاني أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، في حين تم التطرق في المطلب الثالث أهداف ومجالات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات الجامعية.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بطاقة الأداء المتوازن، في حين خصص الجزء الموالي للحديث عن بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب تقييم لأداء المنظمات ذات بُعدين كمي وكيفي، ثم يتم استعراض الخصائص المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعددت التعاريف حول بطاقة الأداء المتوازن، فنجد من يعرفها على أنها: "مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المؤسسة ليتم في ضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة".⁽²⁾

كما يعرفها مؤسسها "نورتن وكابلان" بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسات".⁽³⁾

وفي تعريف آخر لهما: "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبة ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات

(1) نصيرة عطوي. المعايير المطلوبة في الخدمات المكتبية لتحقيق الجودة بالمكتبات الجامعية من وجهة نظر الطلاب: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مذكرة ماجستير: علوم التربية. الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة. 2016. ص. 109.

(2) سعد صادق بحيري. إدارة توازن الأداء. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004. ص. 208.

(3) طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس. أساليب الأداء وبطاقة التنظيم المتوازن. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009. ص. 151.

إجرائية تمهيدية واضحة". (1)

وتعرف كذلك على أنها: "نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتصل بالإستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة، حيث تربط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية". (2)

في حين عرفها "Robinson J." على أنها: "نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد من خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية والتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لتحقيق توازن الأهداف قصيرة وطويلة الأجل". (3)

حيث تقوم فكرتها أساسا على أنه لا ينبغي تقييم منشأة ما على أساس جانب واحد فقط. ولكن ينبغي أن يتم قياس أداء المنشأة من خلال أربعة جوانب هي: الجانب المالي (لقياس مكاسب المنشأة)، وجانب العميل (لقياس الأداء في ضوء مدى رضا العميل)، وجانب فعالية العمليات الداخلية (كفاءة عمل المنشأة)، وجانب التعلم والتطوير (لقياس مدى قدرة المنشأة على التطوير والنمو). (4)

كما عرفت على أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ويقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ للعمل على ترجمة رسالة المنظمة في مجموعة مترابطة المقاييس الأداء، بحيث تُسهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال

(1) حسين قاضي وآخرون. «أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لاداء في المصارف: دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري». مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية. 2007، مج. 29، ع. 4، ص. 69.

(2) محمود عبد الفتاح رضوان. تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص. 70.

(3) صالح بلاسكة. قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير: علوم التسيير. الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف. 2012، ص. 23.

(4) محمد فتحي عبد الهادي. الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية. القاهرة: دار الجوهرة للنشر والتوزيع، 2015، ص. 141.

ووضع إستراتيجية الأعمال والتنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي للوصول إلى الأهداف⁽¹⁾.

كذلك عرفت بطاقة الأداء المتوازن أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة للتحسين المستمر، حيث تركز على أربعة اعتبارات هي: (2)

- الاعتبار الاستراتيجي: حيث تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

- الاعتبار البيئي: حيث تهتم عمليات قياس الأداء بكل الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

- الاعتبار المالي وغير المالي: حيث يتم مراقبة النسب الرئيسية المالية والمؤشرات غير المالية بصورة متواصلة.

- الاعتبار الزمني: حيث تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة فترات زمنية هي السابق والحاضر والمستقبل.

وبالتالي كتعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن هي: إطار متكامل لأداء المؤسسة، يُسهم في صياغة ونقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

وقد سميت بطاقة الأداء المتوازنة لأنها: (3)

- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل؛

- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛

- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي؛

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، فهم غريبة رمضان. التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية للنشر، 2006. ص. 192.

(2) عبد المحسن توفيق محمد. اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيحما وبطاقة القياس المتوازن. مصر: دار الفكر العربي، 2006. ص. 34.

(3) صالح بلاسكة. مرجع سابق. ص. 24.

- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية)؛
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب كمي وكيفي لتقييم الأداء

بطاقة الأداء المتوازن (BCS) هي أداة شائعة في مجال إدارة الأعمال، تستخدمها المؤسسات التي ترغب في تقييم أداء الجوانب المختلفة للعمل، ولغرض عرض تقرير شامل من حول التداخل فيما بين الوظائف. حيث يمثل هذا الأسلوب الذي يُستخدم على نطاق واسع، إطار عمل استراتيجي لإدارة الأداء، يسمح للمؤسسة بتحديد وإدارة وقياس أهدافها الاستراتيجية.

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن في أوائل التسعينيات من طرف الباحثين "روبرت كابلان وديفيد نورتون"، عندما لاحظوا أن معظم الشركات قامت بقياس أدائها من خلال تدابير مالية حصرية. على أساس أن الأداء المالي يتعلق فقط بكيفية أداء الشركة في الماضي، وبهذا فإن التقييم لا يُخبر القائد عن المكان الذي يتجه إليه العمل في المستقبل. ومن هنا، اقترح "كابلان ونورتون" أن الإجراءات المالية بمعزل عن غيرها من الموارد هي نظرة ليست متوازنة أو ثابتة فيما يتعلق بوضع الإستراتيجية، وأن الطريقة الأكثر توازناً هي التي تأخذ في الاعتبار للأهداف والأنشطة غير المالية، مثل رأي العملاء والعمليات الداخلية وتحفيز الموظفين... إلخ⁽¹⁾

إن توفير المتطلبات الأساسية يعتبر شرطاً ضرورياً للبدء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن في منظمة الأعمال. إن السرعة في عملية قياس الأداء وفق منظورات بطاقة التقييم المتوازن ومؤشراتها دون تهيئة المستلزمات الأساسية وفحص مفردات الممارسة الإدارية ودقتها، يقود حتماً إلى نتائج غير مرضية، ولكون هذه المتطلبات تندرج في إطار رؤية إدارية سليمة وأساليب عمل كفوءة، فإن إيجاد أولوية من قبل الإدارة لتوفير ما هو مهم وأساسي يعتبر مفتاح للإستمرار في تعزيز قدرة المنظمة وسد النقص لاستخدام كفوء للبطاقة وتحقيق النتائج المرجوة منها. وقبل أن تصل المنظمة إلى الإستنتاجات الرئيسية من تبني وتنفيذ بطاقة

(1) Leo APPLETON. op. cit. p. 59. (viewed 12/03/2020).

التقييم المتوازن، عليها أن تعرف وتختار مجموعة من العناصر التنظيمية للبدء باستخدام فعال لمتطلبات بطاقة التقييم المتوازن، إن هذا القرار مهم جداً، خاصة إذا علمت منظمة الأعمال أن هذه العناصر تشكل القاعدة الأساسية للنجاح في التبنى والتنفيذ.¹

الفرع الثالث: الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج وهي: (2)

✓ الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساسي عملية التقييم و بالتالي يتحقق التوازن؛

✓ عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) و كذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة؛

✓ توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛

✓ تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم؛

✓ تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات، ولاسيما الإستراتيجية منها؛

✓ تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية؛

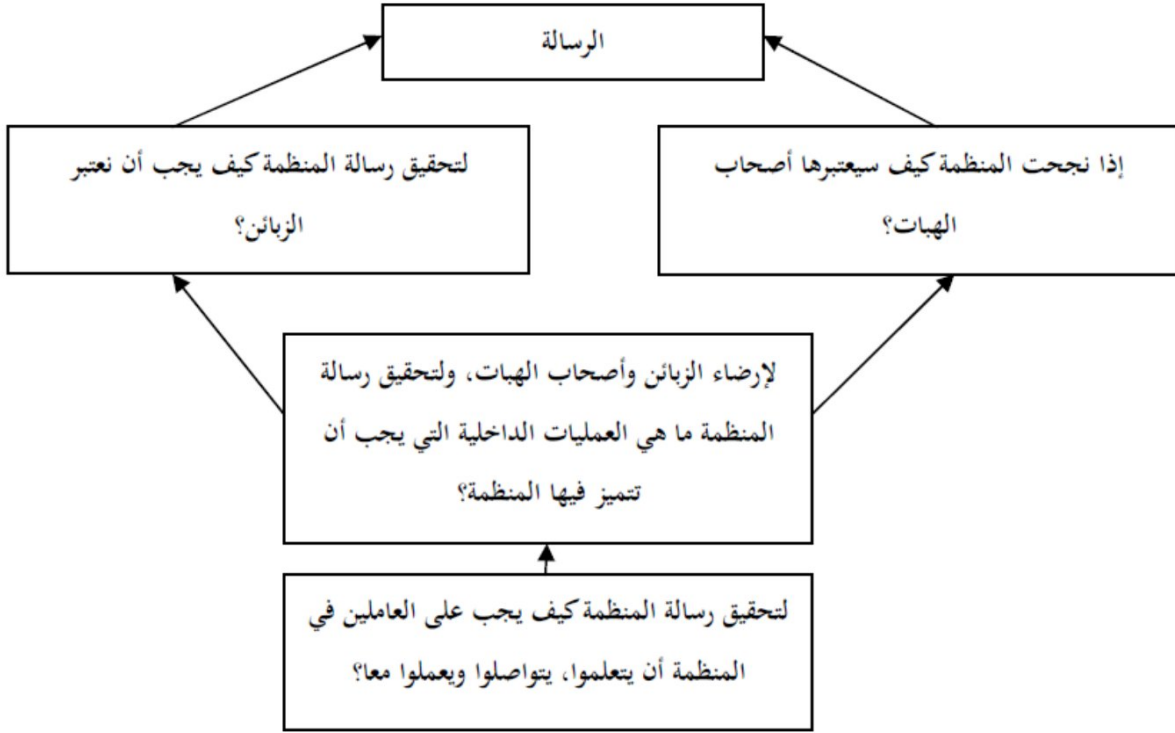
✓ توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛

وفي هذا السياق فقد تم تكييف بطاقة الأداء المتوازن للتتناسب مع طبيعة أداء المنظمات غير الربحية.

(1) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي. المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن. الأردن: دار وائل للنشر، 2009. ص. 32.

(2) صالح بلاسكة. مرجع سابق. ص. 24.

شكل رقم (01.IV): تكييف إطار بطاقة الأداء المتوازن حسب طبيعة المنظمات غير الهادفة للربح



المصدر: سفيان بن بلقاسم، الواحشي وردة. «بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح». *دراسات اقتصادية [على الخط]*. 2010، مج. 23، ع. 2، ص. 173. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/4/2/85768> (اطلع عليه بتاريخ 2020/10/23).

انطلاقاً من أن لكل مؤسسة رسالة يتم نشرها على أوسع نطاق في أوساط كل المتعاملين ذوي المصلحة، فإن المؤسسة تسعى باستمرار نحو تحقيق الأهداف التي تندرج ضمن سياق رسالتها، ومن هنا فإنه يتعين على المؤسسة أخذ كل المبادرات التي من شأنها أن تسمح للعاملين من التعلم والتواصل والعمل ضمن فريق واحد لتحقيق رسالة المؤسسة التي ستعكس في رضا المستفيدين والجهات الوصية، وبهذا فإنه يجب تحديد العمليات الداخلية الجوهرية التي ستسمح بتميز أداء المؤسسة واختلافه عن المنافسين لها، والذي سيكون منطلقه هو النظرة التي تقوم عليها أنشطة المؤسسة نحو مستفيديها لتحقيق رسالتها، وأن نسبة تقدم المؤسسة في تحقيق رسالتها نحو كل الأطراف المعنية فإنه سيعزز موقفها أمام

أصحاب القرار والجهات الوصية، والذي بدوره سيدعم القرارات المستقبلية الرامية للتطوير من خلال إمدادها بالموارد اللازمة لبلوغ هذه المساعي.

الفرع الرابع: مزايا بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

حقق تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) العديد من المزايا للإدارة منها:⁽¹⁾

- يقدم نموذج (BSC) إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية .
- يعمل نموذج (BSC) على إشباع عدة احتياجات إدارية؛ لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمنشأة .
- يتضمن نموذج (BSC) العديد من التوازنات مثل: الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- يترجم نموذج (BSC) رؤية المنشأة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
- يساعد نموذج (BSC) على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- يمد نموذج (BSC) الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنشأة.
- يمكن نموذج (BSC) المنشأة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة: (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية).
- يحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية.
- يؤدي النموذج (BSC) إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا على الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معاً.

(1) حمزة محمد العودات، عيسى محمود الطروانة. «بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء المستشفيات الخاصة الأردنية». مجلة الفكر المحاسبي. 2012، مج. 16، ع. 3. ص. 81.

المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتحديات المحتملة في تطبيقها بالمنظمات غير الربحية

تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن على ثلاثة قطاعات لهم مصلحة بالمنظمة (الجامعة) وهي المجتمع والعملاء (الطلبة والموظفين في الجامعة، ومن هنا فإن المقاييس التي يتم اختيارها يجب أن تتلائم في كل جانب من جوانبها مع إستراتيجية الجامعة بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل بين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة: (1)

الفرع الأول: البعد المالي

يعتبر البعد المالي، الأول والأهم في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، في حيث تعمل باقي أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد، حيث يهدف هذا البعد إلى دراسة الجانب المالي المتمثل في تحقيق هدف بقاء واستمرار المؤسسة، وتحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنشأة، كما يركز هذا البعد على مدى قيام المؤسسة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويركز على احتساب مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار، نسب الربحية، ونسب التدفقات النقدية، أما المنظمات غير الهادفة للربح فإنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية، وتحسين صورتها أمام الفئات المستفيدة.

الفرع الثاني: بعد العملاء (المستفيدين)

تتبع أهمية هذا البعد في أن إدارة المنظمة التي تسعى للوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء المستفيدين، إذ أن درجة الرضا تؤثر على قدرة المنظمة على جذب مستفيدين جدد، والمحافظة على المستفيدين الحاليين، وتستطيع المنظمة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها المستفيدون إليها.

(1) إيمان أحمد الهنيبي، أحمد زيادات. «استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية». مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 2014، مج. 7، ع. 12. ص.

ومن هنا، فإن المنظمات غير الربحية وعند وضع استراتيجياتها تأخذ بعين الاعتبار متطلبات وحاجات المستفيدين، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع، والذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم خدماتها بيسر وسهولة وأسعار معقولة، وتأخذ بطاقة قياس الأداء المتوازن تلك الخصائص بعين الاعتبار من خلال احتوائها على محور الطلبة الذي يشمل مقاييس تتعلق بالطلبة المستهدفين (target students)، وتتضمن مقاييس متعددة مثل رضا الطلبة (student satisfaction) واكتساب طلبة جدد (student Acquisition).⁽¹⁾

الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية

حيث توفر بطاقة قياس الأداء المتوازن للمنظمة الكيفية التي تعمل بها، من حيث مدى توافق ما تقدمه المنظمة من خدمات مع متطلبات المستفيدين، أو بمعنى تحقيق رسالة المنظمة، وهنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتماداً على العنصر البشري في المنظمة المتمثل في العاملين بالمنظمة.

كما يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال عرض الأنشطة الداخلية التي تنفذها لتحقيق أهدافها ومتطلبات الجمهور المستفيد، أي أهداف المنظمة والمجتمع والطلبة، وذلك من خلال الاستحداث والابتكار والتطوير في ضوء محددات المجتمع، وتشخيص طبيعة الوضع القائم في المجتمع واحتياجات الطلبة ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للمستفيدين بهدف رفع درجة رضا المستفيد وخدمته.⁽²⁾

الفرع الرابع: بعد التعلم والنمو

يضمن هذا البعد للمنظمة القدرة على التجديد والاستمرار والبقاء على المدى الطويل، حيث يهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر والضروري للبقاء، حيث تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله لتحافظ بالمعرفة اللازمة لفهم وإشباع احتياجات المستفيدين، وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات والأنشطة التي تخلق قيمة للمستفيد.

(1) نصيرة عطوي. مرجع سابق. ص. 110.

(2) إيمان أحمد الهنيي، أحمد زيادات. مرجع سابق. ص. 05.

كما يحدد هذا البعد الكيفية التي يمكن للمنظمة أن تستمر بها في التطوير والإبداع من خلال استخدام التقنيات الحديثة، مما يخلق قيمة أعلى لها وحجز مكانة متقدمة بين باقي المنظمات المنافسة لها.⁽¹⁾

الفرع الخامس: التحديات المحتملة في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات غير الربحية

إن نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح يتطلب في البداية معرفة التحديات المحتملة التي تواجهها والمتمثلة فيما يلي:⁽²⁾

1. التردد من قبل المديرين في القيام باستخدام أساليب قياس محددة وواضحة: وطرحهم مقولة "إن ما أفعله لا يمكن قياسه"، حيث أن عدم القياس هنا يعني في أحد جوانبه عدم الوعي بطبيعة الأفعال والأنشطة وحقيقة ما تؤدي إليه هذه الأفعال من نتائج. إن منظمات كثيرة تقدم خدمات عمومية كالصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية وغيرها تواجه إدارتها صعوبة في إيجاد قياسات للنتائج المستهدفة بشكل محصلات أو مخرجات واقعية، لذلك يتم التركيز على المدخلات من جانب وترشيد استخدامها أو على المخرجات دون معرفة المحصلات والنتائج المستهدفة فيها، فالمطلوب من الإدارة هنا أن تبذل جهود وتبني تجربة تطور من خلالها هذه المؤشرات والقياسات استناداً إلى معلومات ومعطيات صحيحة.

2. الاعتقاد السائد بين الأفراد والعاملين بقطاع المنظمات غير الهادفة للربح من أن النتائج سوف تستخدم للمحاسبة والعقاب أكثر من استخدامها للتحفيز والثواب: ولغرض تغيير هذه الصورة يتطلب الأمر إعادة تحسير الثقة بين العاملين والإدارة من جهة، وأن يلعب المدراء دور المدربين لباقي العاملين، وجعل القياس والتقييم ممارسة جديدة تغير نمط التفكير السابق لتقترب من حالة المنظمات الرائدة والفعالة. إن هذا التحدي يرتبط باستخدام هذا النوع من طرف منظمات في إطار الحملات الانتخابية للحصول على الأصوات، وبالتالي فإن النقد الموجه للأداء يأتي في إطار معايير عامة مركزا على جوانب السلوكيات غير

(1) إيمان أحمد الهنيي، أحمد زيادات. مرجع سابق. ص. 05.

(2) سفيان بن بلقاسم، الواحشي وردة. «بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح». *دراسات اقتصادية [على الخط]*. 2010، مج. 23، ع. 2، ص. 169. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/4/2/85768> (اطلع عليه بتاريخ 2020/10/23).

الصحيحة للأتباع، والتأثير على إدارتها المرتبطة بمصالح جهات أخرى، إن معالجة هذه الإشكالية تتطلب تفهما جيدا وإعادة نظر يجعل الحديث مستندا إلى مؤشرات أكثر دقة ومرتبطة بمعطيات فعلية.

3. عدم الوضوح في استراتيجية المنظمة: تواجه المنظمات غير الهادفة للربح صعوبة كبيرة في توضيح استراتيجياتها، ويرتبط عدم الوضوح في استراتيجية هذه المنظمات بطبيعة عملها وإمكانية إيجاد أهداف يمكن قياسها وواضحة المعالم، فأغلب بيانات الاستراتيجية لهذه المنظمات عبارة عن شعارات فضفاضة لا تستطيع الإدارة ترجمتها إلى نتائج أداء محددة، أو أنها تصل إلى قياسات أداء متعارضة، لذلك إذا ما أرادت المنظمة تنفيذ واستخدام بطاقة الأداء المتوازن فعليها أن تبذل جهودا في توضيح استراتيجية المنظمة لكي تستطيع ترجمتها في إطار مناظير بطاقة الأداء المتوازن.

4. عدم الرغبة في معرفة الجمهور للنتائج السلبية: خاصة وأن هذه الرغبة مرتبطة بطبيعة التشريعات وحرية الحصول على المعلومات والبيانات من قبل الجميع، فالأهداف الأساسية من القوانين والتشريعات هي تحديد سبل التعامل مع كافة الأفراد وتزويدهم بالنتائج بشكل صحيح، وهو الأمر الذي يتيح للجميع إمكانية التدخل وإبداء الرأي، مما يعقد الإشكالية بإيجاد حلول مبسطة للقضايا المطروحة أمام هذه المنظمات. إن الميزة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو إمكانية إعطاء رأي من خلال مؤشرات وقياسات واقعية ومن خلال بيانات ميدانية، فهذه الوسيلة تساعد في تحديد جوانب الأداء وطرح المخاطر المحتملة بمساعدة مختلف وسائل الإعلام والصحافة بغرض تقييم واقعي لعمل هذه المنظمات.

5. الشعور بالإحباط وفقدان الميزات من الاستثمار بهذه المنظمات: والمرتبطة بطبيعة إدارة هذه المنظمات والبرامج التي تتبناها، فالمنظمات الحكومية مثلا أقل ميلا لتطوير ووضع مؤشرات وقياسات محددة للأداء وأكثر تركيزا على حسن ترشيد واستخدام الموارد، وفي المستويات التنفيذية بشكل خاص تجرد الإطارات نفسها غير قادرة على تدعيم أنظمة قياس الأداء بمؤشرات ذات مدلول، لذلك يصبح هناك توجه نحو إنجاز أنشطة وأفعال لا ترتبط بقياسات ومعايير محددة، هنا يتطلب الأمر من إدارة هذه المنظمات، إذا ما أرادت استخدام بطاقة الأداء المتوازن، أن تغير هذا المنظور وتعيد النظر بهذه العلاقة بحيث تجعل

العاملين يستثمرون وقتهم وجهودهم بتلك الأنشطة التي تؤدي إلى نتائج مرغوبة ويمكن قياسها.

6. تحدي إشاعة ثقافة عدم الثقة في الحلول التي تطرح في مجال منظمات الأعمال الخاصة: حيث إن عدم الثقة هذه، ناتجة من التركيز على طبيعة التباين والاختلاف بين القطاع العام والخاص، في حين يشير واقع الحال بالدول المتقدمة إلى إمكانية تكييف كثير من الأساليب وآليات العمل للفادة منها في المنظمات غير الهادفة للربح، إن التزايد في النجاحات المرتبطة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح والقطاع الحكومي وجه الأنظار إلى إعادة فحص مفردات ثقافة عدم الثقة وجعل الاختلاف بين القطاعين مدروساً وفق مؤشرات صحيحة ومساهماً في إمكانية تكييف الحلول بالاتجاهين.

7. عدم وجود أساس أو قاعدة للتغيير: فالمنظمات غير الهادفة للربح لا تعود إلى تطوير المؤشرات والقياسات إلا عندما تواجه حالات أزمة تهدد استمراريتها، وفي هذه الحالة فإن ظروف العمل تنعكس سلباً على عمليات تطوير وإدخال بطاقة الأداء المتوازن، في حين يُفترض أن يتم مسبقاً دراسة البرامج ومناقشتها من طرف الأفراد والمجموعات وأن يتم الاتفاق على المحصلات في إطار الإستراتيجية الموضوعية للمنظمة لكي يتم استثمار الوقت والجهد والموارد بما يؤدي إلى تحقيق هذه النتائج، إن هذه الإشكالية مرتبطة أكثر بآليات العمل وتوجهها لأن تكون أكثر ثباتاً وبيروقراطية في المنظمات غير الهادفة للربح.

8. وجود قيود ومحددات فنية تكتيكية، خاصة وأن استخدام التكنولوجيا والبرمجيات الجاهزة في هذا القطاع العمومي هي أقل منها في القطاع الخاص، إذ نجد في المنظمات غير الهادفة للربح أساليب تقليدية لتقديم تقارير الأداء وفق استمارات غير محددة، وبعض المدراء في هذا النوع من المنظمات لا يحسنون التعامل مع التقنيات الحديثة، مما يتطلب معالجة هذه الإشكالية بجد وفعالية قبل تبني برنامج تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

9. نقص المهارات للإطارات الفنية والإدارية العاملة في مجال القياس والتقييم: وخاصة ما يرتبط منها بجوانب التحليل والاستنتاج وربط المؤشرات وإيجاد آليات العمل المنظمة، وهذه من المتطلبات الضرورية لإدارة وتقييم الأداء، فعلاج هذه الإشكالية يرتبط بجوانب تعليمية وتدريبية يُسهم فيها مختلف العاملين في جميع المستويات الإدارية.

10. إشكالية تطوير قياسات إبداعية متجددة: فعادة ما يتم الركون إلى مؤشرات قياس وُضعت في فترات زمنية سابقة دون أن تحدّد وفق اعتبارات تطور وتأثير نشاط المنظمة، حيث إن الانعكاس المباشر وغير المباشر لمصالح فئات متعددة من المفترض أخذه بعين الاعتبار، فاستخدام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب وجود جهات متخصصة تتابع هذا الموضوع، بحيث لا تحصل فجوة بين القياسات المستخدمة والنتائج المستهدفة من خلال الاستمرار في استخدام مؤشرات محددة.

11. وجود فجوة بين مؤشرات النتائج ونظام التحفيز المستخدم في المنظمات: ففي المنظمات غير الهادفة للربح عادة ما يجد العاملون أنفسهم في حالة عدم الرضا نتيجة عدم تفعيل نظام الحوافز وفق اعتبارات تكون مرجعيتها النتائج المستهدفة.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات الجامعية وأبعادها

سنتناول في هذا المطلب المبادرات الأولى في التاريخ لتوظيف بطاقة الأداء المتوازن في مجال المكتبات أهداف استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات الجامعية ثم المنظورات (الأبعاد) المكيفة حسب طبيعة نشاط المكتبات، ليتم بعدها عرض أهم أسس وركائز نجاح تطبيق أسلوب "BSC" في المكتبات الجامعية.

الفرع الأول: أولى المبادرات في استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمكتبات

أشار كل من "DE LA MANO & CREASER" إلى⁽¹⁾ أن المكتبات اهتمت في وقت مبكر بموضوع بطاقة الأداء المتوازن "BSC" مع أولى الحالات الموثقة في نهاية التسعينيات. فبعد عام واحد فقط من نشر كابلان ونورتون "Norton & Kaplan" لكتابهما عن "BSC" سنة 1996، قررت مصلحة المعلومات الأكاديمية بجامعة بريتوريا (جنوب إفريقيا) اعتماد هذه الأداة كآلية للتحويل نحو تقديم خدمة المعلومات افتراضياً. كما تم العثور على مثال آخر للتبني المبكر في مكتبة جامعة ديكن الأسترالية، والتي تبنت هذا النظام في عام 1998 في سياق تركيزها المتزايد على التخطيط الإستراتيجي من أجل القيام

(1) Marta DE LA MANO, CREASER Claire. «The impact of the Balanced Scorecard in libraries: From performance measurement to strategic management». *Journal of librarianship and information science*. 2016, vol. 48, n. 2. p. 192.

بعملية ترجمة قيم العملاء (المستفيدين) إلى أهداف قابلة للتحقيق. وفي عام 1999، انطلقت أول مبادرة لتطوير "BSC" في سياق مشروع تعاوني للتحكم المتكامل في المكتبات الجامعية من طرف مؤسسة البحوث الألمانية، الذي يهدف إلى تنفيذ "BSC" في ثلاث أكبر مكتبات في ألمانيا، وعلى إثره، تم تعديل نموذج بطاقة الأداء الأصلي من خلال وضع منظور "العميل" على رأس النظام، بدلاً من المنظور "المالي"، تمامًا كما أوصى بذلك كابلان ونورتون للمؤسسات غير الهادفة للربح. تم دمج العديد من الأفكار والمؤشرات الناتجة عن تلك المبادرة في مشروع قياس الأداء المقارن للمكتبات الأكاديمية الألمانية "BIX"، والذي بدأ في نفس العام، باستخدام مؤشرات مدججة حسب منظورات (وجهات نظر) "BSC". وذكر استطلاع أن استخدام مشروع "BIX" لبطاقة الأداء المتوازن من طرف المكتبات بشكل فردي هي تجربة فريدة من نوعها. غير أنه لم يتم استخدامه ضمن قياس أداء المقارن بين المكتبات. وأثرت هذه التجربة الألمانية على اعتماد هيكل "BSC" في الإصدار الثاني للمواصفة الدولية "ISO-11620:2008".

في مطلع القرن الحادي والعشرين، شرعت بعض المنظمات والهيئات الدولية للمكتبات في الاهتمام بموضوع "BSC" كنظام شامل لإدارة الأداء. وفي هذا السياق، أخذت مكتبة جامعة فيرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، زمام المبادرة لتنفيذ هذا النظام كجزء من عملية تطوير ثقافة التقييم. فبعد أكثر من 10 سنوات، أصبحت حاليًا هذه المكتبة واحدة من المكتبات ذات الخبرة الأطول والأكثر نجاحًا والأكثر شهرة في استخدام نظام "BSC". وخلال نفس الفترة التاريخية، أمكن أيضًا العثور على أولى نماذج للمكتبات الوطنية في استخدام "BSC". فالظاهر أن المكتبات الوطنية وجدت نفسها مجبرة على مراجعة طريقة عملها التاريخية، بسبب انفجار الوصول إلى المعلومات عبر الإنترنت، والأهمية المتزايدة لقيمة المال، ومن هنا كانت أداة "BSC" جيدة لإدارة تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة المقرر وضعها. وهو الحال بالنسبة لكل من المكتبة الوطنية الأسترالية والمكتبة الملكية في الدنمارك، التي بدأت بحلول سنة 2000 في تنفيذ نظام "BSC" كوسيلة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ولتحقيق أداء أفضل وأكثر كفاءة.⁽¹⁾

كما اعتمدت بعض المكتبات الجامعية في أوروبا نموذج "BSC" كجزء من عملية

(1) Marta DE LA MANO, CREASER Claire. Loc. cit.

مؤسسية أوسع طورتها جامعاتها، والتي شجعت على استخدام "BSC" كوسيلة لقياس أداء الجامعة ككل. كما هو حال مكتبة جامعة هال "Hull" ومكتبة جامعة ليدز "Leeds" وكلاهما في بريطانيا. وكانت هناك أيضاً بعض المبادرات المستقلة، كتلك التي طورتها مكتبة جامعة جلاسكو "Glasgow" ببريطانيا، والتي بدأت مشروعاً تجريبياً مع نظام "BSC" سنة 2007 للتغلب على قيود القياسات التقليدية للمكتبة.

وكان هناك أيضاً اهتمام بنموذج "BSC" في المكتبات الوطنية الأوروبية، ليس فقط كأداة تقييم، ولكن كإطار استراتيجي لمواجهة التغييرات المهمة التي تحدث في محيطها العملي. حيث أن المكتبة الوطنية الفنلندية جمعت في نهاية سنة 2005 استراتيجياتها للسنوات العشر الموالية باستخدام طريقة "BSC". ونجد أيضاً المكتبة الوطنية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا، قامت بتطبيق "BSC" كنظام إداري استراتيجي لتحقيق نهج الإدارة العمومية الجديد الذي طورته السلطات الحكومية المحلية. ويبدو أن كل هذه التجارب جاءت لتدعم توجهه "Penny" الذي ذكر بناءً على خبرته في تطوير "BSC" بالمكتبة الوطنية الأسترالية وأماكن أخرى، أن نظام "BSC" يعتبر الصيغة المثالية لإدارة تنفيذ استراتيجية المكتبات الوطنية.⁽¹⁾

وكان للمكتبات العامة أيضاً نصيب من الإهتمام بنهج "BSC"، بالرغم من أن التجارب الأولى في هذا الإطار، قد تم تطويرها بعد بضع سنوات مما كانت عليه في المكتبات الأكاديمية والوطنية. حيث شهدت أمريكا الشمالية أولى المبادرات. ففي سنة 2004 قام معهد خدمات المتاحف والمكتبات (IMLS*) بتمويل المشروع الذي اكتشف جدوى تكييف نموذج "BSC" مع بيئة المكتبات العامة. شاركت في المرحلة الأولى للمشروع أربع (04) مكتبات هي مكتبة تشولا فيستا العامة (Chula Vista)، ومكتبة كارلسباد العامة (Carlsbad)، ومكتبة سيريتوس العامة (Cerritos) ومكتبة نيو-بورت بيتش العامة (Newport Beach)، وكلها تقع في جنوب كاليفورنيا. ونتيجة لتجارب هذه المكتبات تم تجميع دليل عملي حول ذلك، وفي المرحلة الثانية من المشروع، وافقت حوالي 50 مكتبة عامة في جميع أنحاء البلاد، بما في ذلك مكتبة هارتفورد (Hartford) العامة ومكتبة جامعة

(1) Marta DE LA MANO, CREASER Claire. op. cit. p. 193.

* Institute of Museum and Library Services.

كليفلاند هايتس (Cleveland Heights) العامة، على إخضاعها للفترة التجريبية 2005-2006 لتحضير بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بهم. وكانت إحدى أهم نتائج هذا المشروع هي إعادة ترتيب المنظورات التقليدية لـ "BSC" من أجل إنشاء بطاقة قياس أداء متوازن خاصة بالمكتبة، والتي من شأنها أن تضع منظور العمليات في قاعدة الهيكل ومنظور العميل في أعلاه من خلال منظورات التعلم والنمو، والموارد المالية والمعلوماتية.

هناك مبادرة أخرى جديرة بالذكر بسبب سياق ونطاق المشروع، وهي المخطط الشامل الذي تم تنفيذه من قبل قسم مكتبات مقاطعة ديلاور (Delaware Division) بالولايات الأمريكية المتحدة، خلال 2004-2005، بهدف تحسين مستويات أداء مكباتها وأن تصبح الأولى قومياً في تقديم خدمات المكتبات العامة. حيث تقرر اعتماد نهج "BSC" كأسلوب لتطوير خططهم الرئيسية على مستوى المقاطعة، لأنها توفر آلية تفسح المجال للعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة، بحيث يتم ربط الخطة الرئيسية على مستوى قسم مكتبات مقاطعة ديلاور مع المخطط الخاصة بكل مكتبة عامة. فكانت الميزة الخاصة لهذه المبادرة المميزة عن باقي الأمثلة هي الربط بين تبني معايير مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige Criteria) وتطبيق نموذج "BSC".⁽¹⁾

يمكن الإشارة إلى أمثلة أخرى خارج الولايات المتحدة، كمكتبة لندن العامة (في أونتاريو بكندا)، والتي تبنت سنة 2006 نموذج "BSC" كـ "إطار عمل وتحليل" من شأنه أن يسمح للمكتبة بهيكل منظومة قياسات و تنفيذ خططها الاستراتيجية. في سنة 2008، تم اقتراح نموذج بطاقة أداء متوازن استشاري (على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي) لنظام المكتبات العامة في مونتريال بكندا باعتباره "أسلوب تقييم تدريجي" لمخطط توحيد عشري (10 سنوات) (2005-2014).

في سنة 2009، أطلقت جمعية مكتبات البحث (*ARL) مبادرة نموذج تجريبي لبطاقة قياس أداء المكتبات من خلال اختبار استخدام نموذج "BSC" في مكتبات البحث. انطلقت المبادرة بأربع (04) مكتبات مشاركة: بأمريكا كل من جامعة جونز هوبكنز (Johns Hopkins)، وجامعة فيرجينيا (الوحيدة التي لديها خبرة سابقة في "BSC")،

(1) Marta DE LA MANO, CREASER Claire. Loc. cit.

وجامعة واشنطن، وجامعة ماكماستر (McMaster) بكندا. يعد أحد أول المشاريع التعاونية في اعتماد نموذج "BSC" للمكتبات الجامعية التي تم إطلاقها بعد المبادرة الألمانية المبكرة سنة 1999، هدف المبادرة هو اختبار جدوى إنشاء مجتمع ممارس يسمح بتسهيل تنفيذ وممارسة بطاقة الأداء المتوازن. اقترحت التجربة أن المقاربة التعاونية تؤتي ثمارها من حيث: توفير الوقت واكتساب مصداقية عالية وإرساء أسس قياس الأداء المقارن في المستقبل، وهي أهم الفوائد الرئيسية التي حددتها المكتبات المشاركة في التجربة. في ماي 2011، تم تشكيل مجموعة ثانية من 10 مكتبات لتطوير تصميم نموذج الفوج الأول. في مارس 2013، أصدرت "ARL" دعوة للمشاركة في المجموعة الثالثة، بهدف مشاركة خمس (05) مكتبات ترغب في استخدام أداة "BSC" في إطار مقارنة منسقة وتعاونية خلال الفترة 2013-2014.⁽¹⁾

وفي الأخير، نجد أن هذه التجارب والأمثلة حول استخدام آلية "BSC" قد شجعت مكتبات أخرى على تبنيها، على سبيل المثال قدمت تجربة "ARL*" حافزاً للمكتبات الصينية لاعتماد نهج "BSC" وكانت مرجعاً لهذه المكتبات لتطوير مقاييس النجاح.

الفرع الثاني: منظورات (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات الجامعية

إن أسلوب "بطاقة الأداء المتوازن" والذي تستخدمه عديد الشركات من خلال دمج أطر عملية للأداء مع لوحات القيادة وبطاقات الأداء لتجميع مؤشرات الأداء الرئيسية معاً لعرض "موجز وسريع" عن أنشطة مختلف وحداتها، والذي أصبح أسلوباً شائعاً في إدارة أداء المكتبات. يعتبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو الأفضل للمكتبات التي تقوم بتطوير واستخدام مؤشرات أداء ذات مغزى ومؤشرات أداء رئيسية كجزء أساسي من تقاريرها. لذلك غالباً ما يتم تقسيم مؤشرات الأداء الرئيسية إلى المجالات الرئيسية التالية (وهي نفسها المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن):⁽²⁾

- قياس رضا العملاء
- قياس الأداء المالي

(1) Marta DE LA MANO, CREASER Claire. op. cit. p. 194.

* Association of Research Libraries.

(2) Leo APPLETON. op. cit. p. 67. (viewed 12/03/2020).

• قياس العمليات الداخلية

• قياس تطور الموظفين ورضاهم.

وهي الأبعاد الأربعة (04) المكونة لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن والتي تم تعديلها وفق ما يتناسب مع هيكل المكتبة وطبيعة نشاطها وفق ما يلي: (1)

أولاً: الموارد والوصول والبنية التحتية

الذي يجب على ما هي الخدمات التي تقدمها المكتبة؟ ومن الأمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية التي تغطي هذا الجزء : نصيب الفرد: مساحة المستفيدين، والمقاعد، والنفقات، والموظفين

ثانياً: الاستخدام

الذي يجب عن مدى قبول الخدمات ؟ ومن أمثلة مؤشرات الأداء الرئيسية على ذلك: رضا المستفيدين، والزيارات لكل فرد من السكان، ونسبة إشغال المقاعد، وعدد وحدات المحتوى المحملة لكل فرد من السكان، واستخدام مجموعات المكتبة، ونسبة المواد المكتبية غير المستخدمة، والإعارات لكل فرد من السكان، ونسبة الإعارات الخارجية، وحضور الدورات التدريبية لكل فرد من السكان.

ثالثاً: الكفاءة

ويضم المؤشرات التي تجيب على مدى فعالية الخدمات المقدمة من حيث التكلفة؟ ومن مثلة مؤشرات الأداء الرئيسية على ذلك: التكلفة لكل مستخدم، والزيارات والاستخدام التحميل؛ وسرعة المعالجة.

رابعاً: النمو والتطوير

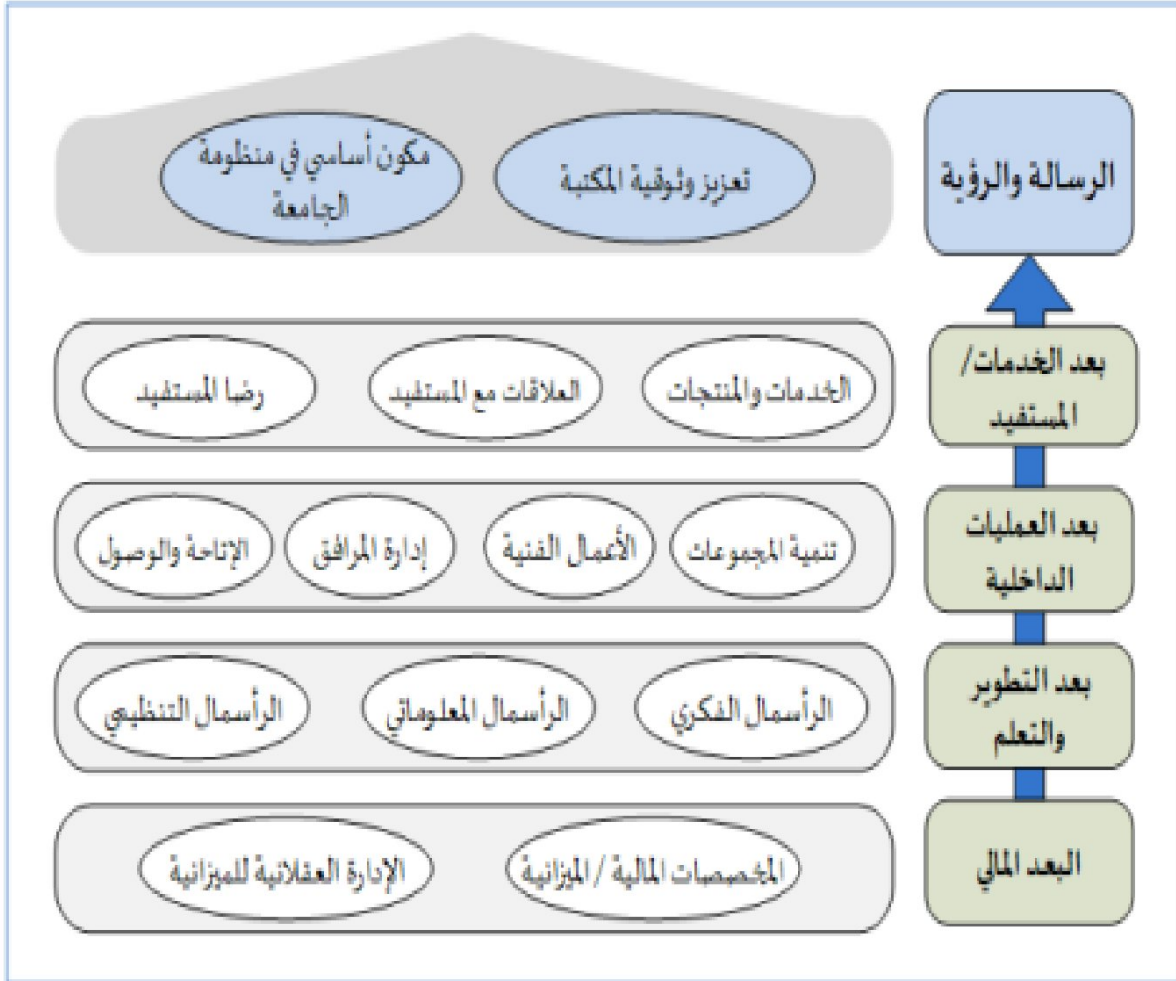
ويضم المؤشرات التي تجيب على مدى توفر الإمكانيات لمزيد من التطوير؟ ومن أمثلة مؤشرات الأداء الرئيسية على ذلك: نسبة ميزانية التزويد المصروفة إلكترونياً، موظفي المكتبة لتوفير وتطوير الخدمات الإلكترونية.

في حين هناك من حدد هذه المنظورات في مجموعة أسئلة رئيسية تتمحور حولها وهي: (2)

(1) نصيرة عطوي. مرجع سابق. ص ص. 114-115.

(2) EMAD ABU EID. *Library KPIs* [vidéo]. YouTube. 25 juin 2018. Available from : <<https://www.youtube.com/watch?v=-GHTUWjp5s4>> viewed 26/06/2020).

- منظور المستخدمين: ما مدى نجاح المكتبة في تلبية احتياجات المستخدمين ؟
 - منظور العمليات الداخلية: هل يتم إنجاز عمليات المكتبة بكفاءة عالية ؟
 - منظور التمويل: ما مدى نجاح المكتبة في إدارة الموارد المالية ؟
 - منظور التعلم والنمو: هل تم وضع خطط مستقبلية للمكتبة للنمو والتطوير ؟
- شكل رقم (02.IV): نموذج بطاقة الأداء المتوازن مطبق على المكتبة الجامعية



المصدر: محمود مسرورة. أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي في المكتبات الجامعية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المكتبات الجامعية الجزائرية. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: جامعة الجزائر2 أبوالقاسم سعد الله، 2018. ص. 188.

باعتبار المكتبات الجامعية مؤسسات خدمية فإن مؤشرات قياس أدائها يجب أن تبنى على تأثيرها العلمي والبحثي، مما يعني ضرورة تغيير النموذج الأساسي ليستجيب لأهدافها،

بحيث يكون المستفيد هو المحور الأساسي كما هو مبين في الشكل أعلاه، وبالتالي فإن منظور المستفيد بشقيه، الإدارة الجامعية التي توفر المخصصات المالية والمستفيد النهائي، هو الهدف الذي تسعى كل الأهداف ومؤشرات الأداء إلى قياسه، ما يعني وجودهما في أعلى الخريطة الاستراتيجية.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن "BSC" من أفضل الأدوات الحديثة المستخدمة في تقييم أداء المكتبات الجامعية نظراً لملاءمتها لمتطلباتها، حيث تزودها بمعلومات وبيانات متوازنة عن جوانب مختلفة من أدائها، بالإضافة إلى كونها تسمح بالمواءمة مع معايير مختلفة ومؤشرات تستخدمها المكتبات في قياس وتقييم أدائها، مع إمكانية ربطها باستراتيجية المكتبة. وهذا من شأنه أن يعطي صورة متكاملة لفعالية وكفاءة أداء المكتبة ضمن أبعاد متوازنة مرتبطة فيما بينها، تجمع بين القياسات الكمية والكيفية. ولكن المشكل الذي يمكن أن يواجه تطبيق هذه الأداة على أرض الواقع هو تحديد القياسات المناسبة في كل جانب من جوانب الأداء الأربعة، بالإضافة إلى صعوبة ربط أداء المكتبة مع أداء المؤسسة الجامعية التي هي جزء منها.⁽¹⁾

الفرع الثالث: أهداف استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات الجامعية

قبل الخوض في عرض أهداف بطاقة الأداء المتوازن فإنه بالإضافة إلى الجوانب والأبعاد الأربعة المكونة لهيكل بطاقة الأداء المتوازن، فإن كل منظور (بُعد) يتكون من أربعة (04) أقسام متكاملة فيما بينها ويختلف كل قسم من بُعد (محور) لآخر وهذه الأقسام هي:⁽²⁾

أولاً: الأهداف

إن النتائج المنشود تحقيقها، إلى جانب الأهداف بشكل عام، هي موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة

(1) محمود مسرورة. أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي في المكتبات الجامعية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المكتبات الجامعية الجزائرية. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2018. ص. 189.

(2) إبراهيم الخلوف الملكاوي. إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الأردن: دار السورق للنشر والتوزيع، 2008. ص. 88.

للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي.

ثانياً: القياسات (المؤشرات) (Measures or Indicators)

لا تستطيع تحسين شيء لا تستطيع قياسه، لذا، لا بد من تطوير وسائل أو وسيلة قياس بناءً على أولويات الخطة الإستراتيجية التي تقدم النشاطات والأعمال الأساسية التي توجهه وتقيس وتحدد الأعمال الرئيسية التي يرغب المدير بمراقبتها ومتابعتها. ولذلك تقوم العديد من المنظمات بتصميم العمليات لجمع المعلومات ذات العلاقة بالقياس أو القياسات، وتعمل على جعل المعلومات رقمية لتسهيل خزنها وعرضها وتحليلها، يقوم متخذ القرار بفحص المخرجات للعمليات والاستراتيجيات التي تم تقسيمها أو قياسها ويستخرج النتيجة لإرشاد المنظمة وتقديم التغذية الراجعة.

- كما أن قيمة القياس والتقييم في قدرته على توفير قواعد حقيقية لتعريف وتحديد ما يلي:⁽¹⁾
- التغذية العكسية الإستراتيجية لعرض الوضع المالي للمنظمة من أية وجهة نظر لمتخذ القرار.
 - تشخيص التغذية العكسية لمختلف العمليات التوجيه وقيادة التحسينات بشكل مستمر.
 - التغذية العكسية المتعلقة بوسائل وأدوات القياس نفسها.
 - المدخلات الكمية للحصول على الوسائل والنماذج الأنظمة دعم القرارات.

ثالثاً: المعيار (Target)

مقدار محدد يستخدم في القياس، وبناءً عليه يتم تحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه، كما يمكن الاستعانة ببعض الألوان القياسية التي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.

رابعاً: المبادرات (Initiatives)

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

إن بطاقة الأداء المتوازن لا تهدف إلى إعداد الإستراتيجية بل تعمل على ترجمتها ودمجها في الأبعاد السابق ذكرها في صورة أهداف وأعمال قابلة للتنفيذ. حيث تتصل

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي. مرجع سابق. ص. 89.

الأبعاد الأربعة فيما بينها من خلال علاقة السبب والأثر حيث يدعم كل بُعد الآخر وتساهم مجتمعة في قياس مدى تحقيق استراتيجية المؤسسة.⁽¹⁾

ويؤكد كل من "Norton & KAPLAN" أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية هي:⁽²⁾

- **إيصال الإستراتيجية:** نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتناب التهديدات، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.

- **التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:** بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- **قياس الأداء:** تحت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، لأن قياس الأداء يمكّن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات. وإذا قلنا قياس الأداء، فهذا يعني تقييم الإستراتيجية والتأكد من تحقيقها لأهدافها، لأن الأهداف الإستراتيجية هي عبارة عن مؤشرات للأداء، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء.

وبهذا تتضح أوجه الإفادة المتوقع تحقيقها بعد تطبيق منهج بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المكتبات الجامعية، حيث يجعل كل أهداف المكتبة وأنشطتها موضع متابعة وتقييم مستمر بالإضافة إلى ضمان اتساق كل الجهود تحت لواء استراتيجية المكتبة ورسالتها.

الفرع الرابع: أسس نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات الجامعية

في دراسة للباحثين "DE LA MANO & CREASER" حول أثر بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات، سعى فيها الباحثان إلى تحديد الخصائص الرئيسية لتطبيق واستخدام

(1) نصيرة عطوي. مرجع سابق. ص ص. 112-113.

(2) صالح بلاسكة. مرجع سابق. ص. 27.

بطاقة الأداء المتوازن ونتائجها. تم اختبار فرضيات الدراسة عبر استبيان إلكتروني تم إرساله إلى عينة تتكون من 49 مكتبة جامعية وعمامة ووطنية في جميع أنحاء العالم معروفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وأظهرت النتائج:⁽¹⁾

- أن المحرك الرئيسي لمعظم المكتبات هو تحسين إدارة المكتبات؛
- الحاجة إلى دعم كبير لتطوير إطار عمل مشترك؛
- صعوبة تنفيذ عملية اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية؛
- أبدت معظم المكتبات المشاركة استفادتها من استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت هذه الدراسة أولاً، إلى تحليل وتتبع تطور بطاقة الأداء المتوازن "BSC" في المكتبات في جميع أنحاء العالم من خلال الشهادات والخبرات التي ظهرت في الأدبيات خلال السنوات الخمس عشرة الماضية؛ وثانياً، لإستكشاف استخدام وتأثير تطبيق "BSC" في المكتبات، وإجراء مسح وتقديم دليل على الخصائص والنتائج الرئيسية تبعاً لممارسة "BSC" في هذه المؤسسات غير الهادفة للربح.⁽²⁾

ويتضح في هذا السياق، أن نجاح تبني هذا الأسلوب الإداري يستند إلى رؤية المكتبات نحو تطوير أساليبها الإدارية في إطار عمل مشترك يدعم قدرة المكتبة على تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستكون ركيزة في بناء عناصر بطاقة الأداء المتوازن.

حيث تبنت العديد من المكتبات أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت دراسة (De La Mano & Creaser) إلى أن الدوافع الرئيسة لاستخدام مثل هذا الأسلوب كانت لغرض تحسين إدارة المكتبات على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.

إلا أنه، تبقى دوماً الحاجة إلى دعم كبير من أجل تطوير دعائم تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن للمكتبات، وأن أحد أكثر الأمور صعوبة هو تطوير واختيار مؤشرات أداء مفيدة ومناسبة.

وعليه، تسمح بطاقة الأداء المتوازن للمكتبة بترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (مهمتها واستراتيجيتها الشاملة) إلى مجموعة متماسكة من المقاييس التي تعكس أهدافها

(1) Marta DE LA MANO, CREASER Claire. op. cit. p. 191.

(2) Ibid. p. 192.

وغاياتها المحددة. كما ستمكّن بطاقة قياس الأداء الفعالة والشفافة القائد من استنتاج استراتيجية المؤسسة ومدى أدائها في لحظة سريعة. كما تقدم بطاقة الأداء المتوازن نهجاً قوياً "للطريقة المختلطة" للمكتبات لقياس الأداء والجودة، لكن تجدر الإشارة دوماً إلى أن مؤشرات الأداء الرئيسية تؤدي دوراً حاسماً في التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن.⁽¹⁾

المبحث الثاني: منهجيات حديثة في قياس الأداء التنظيمي

إن المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء إضافة للمقاييس المالية التقليدية في المؤسسات تتلاءم مع أهدافها الاستراتيجية، من بين المنهجيات المعروفة والأكثر استخداماً على المستوى العالمي هي المقاربة الأنجلوسكسونية التي سبق الحديث عنها وهي بطاقة الأداء المتوازن "BSC"، ومن المنهجيات الأوروبية سنتناول المنهجيتين الفرنسيتين: "OVAR" و "GIMSI"، إلى جانب الحديث عن مقاربة أمريكية لنمذجة الأداء خطياً وهي منهجية التحليل التطويقي للبيانات (DEA). فأهداف هذه المنهجيات ومبادئها متقاربة، حيث تكمل مؤشرات النتائج بمؤشرات عملية تركز على وسائل تشغيلية أكثر فعالية، وتهتم بالأداء على المدى الطويل وتعتمد على نمذجة الأداء أي خلق علاقة السبب النتيجة بين الوسائل التي تم قياسها والأداء المراد البحث عنه.

من أهم المبادئ المشتركة للمقاربات الحديثة لقياس الأداء ما يلي:⁽²⁾

- ضبط الأداء بشكل أكثر ملاءمة؛
- إنشاء مؤشرات أكثر توقعاً للأداء؛
- تحسين مقروئية المؤشرات؛
- تطوير المؤشرات المتعلقة بوسائل العملية: هذا المبدأ ينص على كيفية نقل قياس الأداء من قياسات النتيجة نحو قياسات متعلقة بوسائل الأداء، مثلاً الوسيلة الأساسية للأداء يمكن أن تكون جودة المنتجات، تطوير الخدمات.. الخ. وبالتالي يمكن للمؤسسة ضبط الأداء قبل تكوين النتيجة؛

⁽¹⁾ Leo APPLETON. op. cit. p. 60. (viewed 12/03/2020).

⁽²⁾ فرانسواز جيرو؛ وردية واشد (مترجم). المراقبة الإدارية وقيادة الأداء = *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. لبنان: مجد مؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007. ص. 86.

- الاحتفاظ بالمؤشرات المالية وغير المالية في نفس الوقت؛
- اختيار المؤشرات الملائمة لاستراتيجية المؤسسة: هذه النقطة بالذات مرتبطة بنمذجة الأداء حيث تكمن استراتيجية أي مؤسسة في اختيارها من ضمن مجموعة من البيانات المتاحة، بيانا خاصا بمتابعة الأداء.

المطلب الأول: منهجية جدول مؤشرات الأداء (OVAR)

الفرع الأول: المقاربة الفرنسية (OVAR) لجدول مؤشرات الأداء

من أجل توسيع قياس الأداء قد تم البحث عن نمذجة أكثر عمقا وملائمة ويتم استخدام جدول المؤشرات الذي يعتبر كأداة إدارية يتضمن المؤشرات مالية وغير مالية ويستهدف جدول المؤشرات ما يلي: (1)

- إنشاء أداة قيادة لديها قابلية على رد الفعل، والتي توفر معلومة سريعة وبشكل مستهدف؛
- توفير المعلومات لمختلف مسؤولي المؤسسة وعدم تخصيصها للإدارة العليا فقط؛
- تزويد كل مسؤول بالمعلومات التي يحتاج إليها لقيادة أداء وحدته، بضمان تناسق كلي للمعلومات.

أولاً: التعريف بمنهجية "OVAR"

هي طريقة فرنسية وضعها ثلاثة أساتذة تابعين للمدرسة العليا للدراسات التجارية "EHEC" وهم: (2)

(Daniel Michel, Fiol Michel, Jordan Hugues) في أواخر الثمانينيات، وهي من الأساليب الحديثة لإدارة الأداء المتكامل للمنظمة وخططها العملية اعتمادا على الثنائي سبب/نتيجة، حيث تجمع بين التسلسل الهرمي والأفقي في المنظمة. تجيب هذه المقاربة على عدة تساؤلات من أهمها:

(1) نبيلة سعيداني. أثر نظام المعلومات والتوجه السوقي على أداء المؤسسات. أطروحة دكتوراه: التسويق. الجزائر: جامعة باتنة1، 2016. ص. 65.

* OVAR: Objectifs - Variables d'Action - Responsabilité.

** École des hautes études commerciales.

(2) نبيلة سعيداني. نفس المكان.

- ما هي أهداف المنظمة ؟

- عن ماذا تعبر متغيرات العملية ؟

- ما هي خصائص مخطط العملية ؟

اعتماداً على هذه التساؤلات، يمكن الوصول إلى أهم عناصر هذه المقاربة والمتمثلة في:

1. الأهداف: والتي يجب أن تكون واضحة، قابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.

2. متغيرات العملية: يمكن التعبير عنها بأنها تلك الطرق التي توصلنا للنتيجة، والدعائم الأساسية للعملية التي يعتمد عليها المسؤول للوصول إلى أهدافه، تتميز متغيرات العملية بعدة خصائص أهمها:

✓ أن يكون عددها قليل كي يستطيع المسؤول أن يركز على عدد قليل من الأسباب والتي تتحكم بنسبة كبيرة ومهمة من النتائج؛

✓ يمكن التحكم فيها من طرف المسؤول.

3. مخططات العملية: وهي تمثل الغرض من مقاربة "OVAR" حيث أنه بدون هذه المخططات تصبح الأهداف ومتغيرات العملية بلا معنى. لأن متغيرات العملية تعطينا فقط السبب وليس الطريقة للوصول للأهداف، وبالتالي يمكن التعبير عن الفرق بين متغيرات العملية ومخططات العملية بالفرق بين التساؤلين: لماذا وكيف.

وعليه، يتضح جلياً أن هذه المقاربة الإدارية تستند إلى فهم العلاقة بين متغيرات كل عملية أو نشاط لتحديد الأهداف الواجب تحقيقها وبذلك يمكن بناء مخططات عملية بما يتفق مع استراتيجية المؤسسة.

ثانياً: مراحل منهجية "OVAR" في قياس الأداء

إن مراحل مقاربة "OVAR" في شكلها العملي تمر بعدة مراحل: (1)

حيث تبدأ بمرحلة التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي على مستوى الإدارة العليا وذلك أخذاً بعين الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص و التهديدات التي تؤدي دوراً هاماً في تحديد الغايات تم الأهداف العامة للمؤسسة. وبهذا تبدأ شبكة "OVAR" الخاصة بمستوى الإدارة العليا بالتشكل شيئاً فشيئاً، ليتم بعدها اختبار التنسيق بين متغيرات العملية

(1) نفس المكان.

وأهداف المؤسسة. بعد هذه المرحلة يتم الانتقال للمرحلة الثانية المتمثلة في تفويض السلطات والمسؤوليات على مستوى أدنى (والذين سيحددون بدورهم شبكات "OVAR" الخاصة بهم)، وهكذا تتم العملية بطريقة متكاملة و متسلسلة ومتناسقة بين كل المستويات في المؤسسة (أفقياً أو عمودياً).

الفرع الثاني: منهجية إنشاء جداول "OVAR"

إن هذه الطريقة في شكلها المتطور لا توصي بإنشاء جدول بل نظاماً من الجداول المتباينة لمختلف الوحدات ولمختلف مستويات المسؤولية والمتمحوورة حول مسألة أداء المنظمة. لإنشاء جدول مؤشرات الإدارة العامة توصي باختيار المؤشرات التي تركز على الأهداف (O) والمؤشرات التي تركز على متغيرات العملية، في نفس الوقت يجب تحديد كل بعد من هذه الأبعاد مسبقاً.

أولاً. تحديد الأهداف (O) (Objectifs)

المرحلة الأولى من هذه المنهجية تتمثل في تحديد مهمة المؤسسة والأهداف المرتبطة بها، حيث أن المهمة تعبر عن السبب العام لوجود المؤسسة أو الوحدة، وتعبر بشكل عام عن النشاط (الصناعة، التصميم، التسويق... الخ)، المنتج (الحواسب، البرامج... الخ) والأسواق (عامّة المستهلكين، القطاع العام، العلاقات بين المؤسسات... الخ)، إنها تمثل نقطة بداية للمنظمة نحو بناء جداول المؤشرات، وعلى هذا الأساس توضح الأهداف جزءاً كبيراً من المؤشرات.⁽¹⁾

ثانياً. تحديد متغيرات العملية (VA) (Variables d'Action)

فالمرحلة الثانية من منهجية "OVAR" تتمثل في عمل النمذجة، حيث أن وسائل العملية والمسمّاة "متغيرات العملية" تتطابق مع الأداءات الوسيطة ومع الأهداف العامة للأداء. إن جدول "OVAR" يوفر دعماً منهجياً يشمل الأهداف ومتغيرات العملية ويشكل الروابط التي تجمع بينها، وبذلك يهيئ انطلاق العمل في تحديد المؤشرات.⁽²⁾ إن جدول المؤشرات يجب أن يكون بمثابة مجموعة متوازنة من المؤشرات التي تعكس مجمل

(1) فراسواز جيرو. مرجع سابق. ص. 106.

(2) فراسواز جيرو. مرجع سابق. ص. 106.

الأهداف. وبما يسمح أيضا بالتحقق من أن متغيرات العملية قد تم تحديدها لكل هدف وبالتالي متابعة مسار النمذجة لكل هدف.

ثالثاً: الخطط العملية (R) (Responsabilité)

ينصح غالباً بمبدأين لإنشاء جدول المؤشرات رغم كونهما غير واضحين في منهجية "OVAR"، هما فكرة الخطط العملية من جهة وفكرة تقديم المؤشرات.

يرتكز مفهوم المخطط العملي على فكرة أن القيام بإدارة كل متغيرات العملية الملائمة في نفس الوقت هو بدون شك أمر خيالي. إذاً يجب تحديد الأولويات في وقت معين. أي ستركز فقط على بعض عمليات التطوير ذات الأولوية.

مخطط العملية يختلف عن متغير العملية باعتباره يحدد تحقيق هذا الأخير في الزمن. مثلاً إذا حددنا أن جودة المنتجات متغير عملية ملائم، فالمخطط المرتبط به يمكن أن يكون وضع مسار محدد بزمن معين.⁽¹⁾

وعليه، مفهوم المخطط العملي مرتبط بمدة زمنية محددة عكس متغير العملية، لكنه عملي أكثر إذا كانت معطيات جدول المؤشرات مركزة على الخطط العملية/ التشغيلية أكثر منها على متغيرات العملية، بهذا تصبح الأداة قابلة للتطور ويجب عليها أن ترفق بما يلي:⁽²⁾

- الاستراتيجية الحالية: هذه الأخيرة يجب أن تتطور وفقاً للمحيط ويمكن أن تبدو غير مستقرة في بعض النطاقات؛
- نموذج الأداء المستخدم: هذا النموذج يجب ذاته قابل للتطوير، يترجم مسار التمرن داخل المؤسسة؛
- المخططات العملية ذات الأولوية حالياً؛
- فيما يخص طريقة التقديم: غالباً ما يُنصح بتقديم مقروئية جداول المؤشرات من طرف المدراء. هذا يؤدي إلى تمييز المؤشرات البيانية (رسم بياني) واستخدام الألوان المميزة حسب مستوى النتيجة ... إلخ
- المقروئية تفرض أيضاً أن يكون جدول المؤشرات ذات صفة موجزة لكي لا يغرق المدير

⁽¹⁾ نفس المرجع. ص. 108.

⁽²⁾ نفس المرجع. ص. 109.

في الكم الهائل من المعلومات. إذ لا يجب أن تكون المؤشرات كثيرة؛
 - توضيح الأهداف والاستراتيجية ومتغيرات العملية التي تم اختيارها؛
 - تحليل المسؤوليات، التي ستسمح بتوزيع المؤشرات الملائمة داخل المنظمة.
 بالإضافة إلى ذلك، فكرة المخطط العملياتي، تسمح أيضاً بتخفيض عدد المؤشرات غير المالية باختيار الأهم في "وقت معين".

المطلب الثاني: منهجتي "GIMSI" و (DEA) لقياس الأداء

الفرع الأول: منهجية "GIMSI"

يُعتبر مؤسس هذه الطريقة الفرنسي "Alain Fernandez" أن مقارنة "GIMSI" تعتمد على العمل الجماعي، وتولي أهمية كبيرة للمورد البشري الذي يمثل أساس عملية اتخاذ القرار، كما تجمع بين قيادة الأداء واستراتيجية المؤسسة وأدوات اتخاذ القرار، وتساعد في بناء نظام متكامل من لوحات القيادة وتعتمد على الإبداع والابتكار.
 ويقصد بعبارة "GIMSI" حسب كل حرف منها:⁽¹⁾

- G (Généralisation): هي طريقة شمولية باعتبارها تستعمل في ميادين مختلفة: إنتاج، خدمات، إدارة ... ومن طرف مختلف المؤسسات كبيرة، متوسطة أو صغيرة.

- I (Information): وتعني المعلومة، باعتبار الحصول على المعلومة المناسبة هو أساس عملية اتخاذ القرار.

- M (Méthodologie et Mesure): تعني أن المنهجية والقياس هو الأساس.

- S (Système et Systémique): النسق والنسقية: يقصد بها المنهجية التي تسمح بصياغة وبناء نسق (نظام) للقيادة ودجمه في قلب نظام المعلومات.

- I (Individuel): الاستقلالية الفردية: وتعني المنهجية التي تهيأ وضعاً ممتازاً للاستقلالية الفردية وتشجيع المبادرة.

أي أن "GIMSI": طريقة نظامية تهدف لبناء نظام قيادة من خلال جمع المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات بالاعتماد على تحفيز الأفراد وتشجيع المبادرة والمشاركة والتعاون بينهم.

الفرع الثاني: مراحل منهجية "GIMSI"

(1) نبيلة سعيداني. مرجع سابق. ص. 57.

إن منهجية "GIMSI" مبنية على عشر (10) خطوات تم تبويبها ضمن أربع (04) مراحل كم هو مبين ضمن الجدول أدناه:

جدول رقم (01.IV): مراحل منهجية "GIMSI"

المرحلة	رقم الخطوة	الخطوة	الأهداف
التعريف (Identification)	1	محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي واستراتيجية المؤسسة وذلك لتحديد نطاق ومدى المشروع.
	2	التعريف بالمؤسسة	تحليل بنية المؤسسة من أجل تحديد العمليات والنشطة المعنية.
التصميم (Conception)	3	تحديد الأهداف	تحديد الأهداف العملية لكل فريق عمل.
	4	إعداد لوحات القيادة	تحديد لوحة قيادة كل فريق عمل.
	5	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات المناسبة حسب الأهداف المحددة.
	6	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات.
	7	نظام لوحات القيادة	إعداد نظام لوحة القيادة ومراقبة التنسيق العام.
	8	اختيار البرمجيات	إعداد مجموعة من البدائل لاختيار البرمجيات المناسبة.
	9	تكامل وتوزيع البرمجيات	نثبيت البرمجيات وتوزيعها على كامل المؤسسة.
المتابعة/ التحسين المستمر (Suivi permanent)	10	مراقبة ومراجعة النظام	المتابعة والمراقبة المنتظمة والمستمرة للنظام.

المصدر: نبيلة سعيداني. أثر نظام المعلومات والتوجه السوقي على أداء المؤسسات. أطروحة دكتوراه: التسويق. الجزائر: جامعة باتنة 1، 2016. ص. 58.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن كل مرحلة تضم مجموعة خطوات كالاتي:

المرحلة الأولى:

تتمثل في مرحلة التعريف بالمؤسسة والتي تشمل خطوتين، يتم في الأولى منهما دراسة محيط المؤسسة، السوق والاستراتيجية، الموارد المنتجات، الشركاء... الخ بعد ذلك يتم في الخطوة الثانية تحديد البنية الداخلية للمؤسسة (التنظيم والأفراد).

المرحلة الثانية:

تتمثل في مرحلة التصميم، وتشمل الخطوة الثالثة التي تحدد الأهداف العملية الداخلية في المؤسسة والتي تتماشى مع سياسة المؤسسة، تليها الخطوتين الرابعة والخامسة أين يتم فيهما دراسة وإعداد لوحة القيادة واختيار المؤشرات المناسبة. أما الخطوة السادسة من نفس المرحلة تتعلق بجمع المعلومات أما الخطوة السابعة والأخيرة من هذه المرحلة خاصة بإعداد نظام لوحة القيادة.

المرحلة الثالثة:

مرحلة التنفيذ والتي تشمل الخطوة رقم "8" وهي مرحلة اختيار البرمجيات وفق معايير محددة، ثم الخطوة رقم "9" الخاصة بتثبيت البرمجيات ووضع صيغ لحفظها وحمايتها ثم توزيعها عبر كافة وحدات وأقسام المؤسسة.

المرحلة الرابعة:

وتتمثل في مرحلة المتابعة والتحسين المستمر ومراقبة مدى ملائمة النظام للاحتياجات الجديدة والمستقبلية للمستخدمين، إضافة للتقييم الذي يعتبر مهما جدا في هذه المرحلة الحيوية.

ويمكن فيما يلي عرض عمليات التحليل الخاصة بكل خطوة من الخطوات التابعة لمراحل منهجية "GIMSI" من خلال الجدول الموضح أدناه:

الجدول رقم (02.IV): تحليل خطوات منهجية "GIMSI"

الخطوة	التحليل
1. محيط المؤسسة	<p>من خلال هذه الخطوة؛ يتم تحليل العناصر التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - السوق: من هم زبائن المؤسسة، المنافسون، المحيط، المنتجات، الموردين، الشركاء...؟ - الموارد: ما هي قدرة المؤسسة على استيعاب التكنولوجيات الحديثة؟ - الإدارة: ما هي الأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة؟ - الثقافة: ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على بنيتها؟ - الاستراتيجية: ما هي استراتيجية المؤسسة؟
2. التعريف بالمؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - نوع النشاط: ما هي الأنشطة والأعمال التي تمارسها المؤسسة؟ - العمليات: تحديد عمليات المشروع؛ - الأنشطة: تحديد الأنشطة الخاصة بكل عملية من عمليات المشروع.
3. تحديد الأهداف	<p>من خلال هذه الخطوة، يتم تحديد الأهداف وفقاً لاستراتيجية المؤسسة، فكل هدف يتم تحليله وتقييمه وفقاً للمعايير التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الزمن: كل هدف مرتبط بأفق زمني محدد؛ - قابل للقياس؛ - يمكن الوصول إليه: بأي وسائل، تحت أي قيود وماهي نسبة المخاطرة؛ - قابل للتحقيق؛ - موحد وشامل؛ - يساهم ويتلاءم مع الأهداف العامة للمؤسسة.
4. إعداد لوحة القيادة	<p>في هذه الخطوة المهمة يتم إعداد لوحة القيادة والتي يتمثل دورها في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعتبر لوحة القيادة أداة مهمة وأساسية لقياس الأداء؛ - تتكون لوحة القيادة من عدد محدود من المؤشرات يتراوح بين 7 و 9 مؤشرات؛ - لوحة القيادة هي أداة خاصة ووسيلة للاتصال والتنسيق.
5. إختيار المؤشرات	<p>في هذه الخطوة يتم إختيار المؤشرات المناسبة وكل مؤشر يتم تقييمه حسب المعايير التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الزمن الحقيقي للمساهمة في اتخاذ القرار؛ - قياس الأداء حسب هدف أو عدة أهداف؛ - صورة تمثيلية مناسبة وواضحة.
6. جمع المعلومات	<p>إن المعلومات المستخدمة في إعداد المؤشرات يتم إختيارها حسب المعايير التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يمكن الوصول إليها: من خلال الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات؛ - متوفرة؛

<ul style="list-style-type: none"> - الموثوقية؛ - السهولة والبساطة؛ 	
<p>هذه الخطوة خاصة بالتنسيق العام لنظام لوحة القيادة، حيث يتقاسم ويتشارك متخذي القرار كل المعلومات التي يوفرها النظام عبر البريد الإلكتروني وأنظمة التعاون الجماعي.</p>	<p>7. نظام لوحة القيادة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تتكون البرمجيات ونظم اتخاذ القرار من الناصر التالية: - جمع المعلومات عبر مستودعات البيانات؛ - توزيعها عبر انترنت وانترانت؛ - تشغيلها عبر برمجيات التحليل المتزامن عبر الأنترنت "OLAP". 	<p>8. اختيار البرمجيات</p>
<p>تعتبر عملية التكامل والتوزيع صعبة ومكلفة لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القيود الخاصة بالبرنامج الذي تم اختياره: التكوين، الملائمة التقنية والتجهيز؛ - القيود الخاصة بالمؤسسة من حيث الأنشطة وهياكل المؤسسة؛ - التكلفة الإجمالية للبرامج؛ المدة الزمنية. 	<p>9. تكامل وتوزيع البرمجيات</p>
<p>تمر خطوة المتابعة والمراجعة للنظم بأربعة مراحل أساسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد محاور التحسين: وذلك تماشياً مع متطلبات المؤسسة؛ - جمع آراء واقتراحات المستخدمين؛ - تحليل النتائج؛ - تحديد أنشطة وعمليات التحسين. 	<p>10. مراقبة ومراجعة النظام</p>

المصدر: نبيلة سعيداني. مرجع سابق. ص ص. 62-64.

وبهذا تكون الخطوات المندرجة تحت مراحل منهجية "GIMSI" قد تم تحديدها وتحديد الغرض منها ليسهل تنفيذها وفق ما تقتضيه إجراءات عمل هذه المنهجية في التقييم.

الفرع الثالث: منهجية التحليل التطويقي للبيانات (DEA) في المكتبات الجامعية

تواجه إدارة المكتبات الجامعية تحديات كبيرة في تقييم أدائها لأنه في كثير من الحالات يتم إجراء هذا التقييم بشكل غير لائق يمثل أحد التحديات في عدم وجود أساليب عادلة تكفل تخصيص الموارد اللازمة للمكتبات الجامعية. وفي هذا السياق قد يكون أسلوب التحليل التطويقي للبيانات (DEA: DATA ENVELOPMENT ANALYSIS)، وهو أسلوب مرن يعتمد على البرمجة الخطية باستخدام مدخلات

ومخرجات متعددة لتقييم أداء الوحدات الإنتاجية للنظام، بما يسمح بتحديد المزيج الأمثل من المدخلات والمخرجات بناءً على الأداء الفعلي لوحدات (مصالح) إدارية لها نفس الأهداف.⁽¹⁾

وعليه، يهدف هذا الأسلوب إلى تطوير نهج قوي يساعد أصحاب القرار على تقييم أداء المكتبات وكذلك السماح بإعادة تخصيص الموارد داخل المكتبة وترشيد استخدامها.

وبما أن عديد المكتبات الجامعية تعاني من التخصيص المناسب للموارد، نظراً لتطبيق مناهج لتقييم الأداء تخضع لقياس معدلات إنتاجية الفرد الأمر الذي يؤدي إلى افتقار عديد المكتبات الجامعية إلى التخصيص الأمثل للموارد اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة وتحقيق أقصى إفادة منها.

يمكن حساب كفاءة الوحدات الإنتاجية عن طريق تحديد إنتاج حتمي يتم تنفيذ عملية بنائها من خلال صياغة المشكلة وحلها عن طريق البرمجة الخطية. في البداية تم تقديم هذا الأسلوب، المعروف باسم التحليل التطويقي للبيانات (DEA)، في الأدبيات بواسطة (Charnes et al.) سنة 1978، وتم تعديله لاحقاً بواسطة (Banker et al.) سنة 1984. يتمثل الاختلاف الأكثر أهمية بين النموذجين السابقين في إمكانية معالجة اقتصاديات الحجم.

التحليل التطويقي للبيانات (DEA)، يسمح بحساب حدود الإنتاج الحتمي من خلال متغيرات العوائد القياسية. يمكن تطبيق هذا الأسلوب تحت أشكال متنوعة، ولكنه يُستخدم دائماً لتقييم الكفاءة الإنتاجية لوحدات صنع القرار، التي تستخدم مدخلات متعددة للحصول على مخرجات متعددة. لذلك فقد تم استخدام هذا الأسلوب بشكل خاص لتقييم عدة أنواع من المرافق العمومية، والذي يسمح بفهم هذه الهيئات كونها تنظيم معقد. إن مصدر مرونة استخدام الأسلوب التحليل التطويقي للبيانات ينبع من حقيقة أنه لا حاجة إلى التوصيف الوظيفي المسبق لوظيفة الإنتاج، وهو ما يتناقض مع الأساليب

(1) BERNARDO Marcella DE SOUZA et al. «University library performance management: Applying zero-sum gains DEA models to resource allocation». *Socio-Economic Planning Sciences* [Online]. 2020. Available from: <<https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100808>> (viewed: 13/07/2020).

الإحصائية المعلمية لتقييم المكتبات.

فمرونة استخدام هذا الأسلوب، من بين المميزات التي تفيد تقييم المرافق العمومية التي تعمل في ظل قيود الميزانية، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الاستخدام المباشر للمدخلات والمخرجات التي خضعت للقياس بمرونة، يتجاهل الحاجة إلى تحديد أو إعادة تعريف لمؤشرات الأداء، كما هو معمول به في كثيرًا من الأدبيات.⁽¹⁾

المطلب الثالث: الفرق بين منهجيات قياس الأداء "OVAR"، "BSC" و "GIMSI"

لقد تناولت العديد من الدراسات الفروق بين المنهجية الفرنسية والمنهجية الأمريكية لقياس الأداء وخاصة من طرف رواد هذه المنهجيات؛ فقد تم تطرق رائد منهجية "GIMSI" الباحث "Fernandez" لأهم الفروق بين طريقتيه و طريقة "BSC" والتي اشتملت معظم الفروق حول ما يلي:⁽²⁾

الفرع الأول: منظور عملية اتخاذ القرار وفق منهجتي "OVAR" و "BSC"

إن دور وهدف الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار عموماً ولوحات القيادة بشكل خاص، هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تحليل علمي لمشكلات القرار، حيث قام (Meyer 1999) بشرح أن عملية اتخاذ القرار تركز على وضع نماذج للمساعدة على إيجاد حلول وأجوبة لتساؤلات ومشكلات عملية القرار.

تحليل واقع اتخاذ القرار في مختلف الدراسات بالفرنسية أو الإنجليزية يؤكد أن القرار ليس بمرحلة واحدة محددة بوضوح وإنما هو عبارة عن عملية تحوي عدة مراحل والتي تعرف بعملية اتخاذ القرار.

فبالنسبة لمنهجية "BSC" تستمد نظام اتخاذ القرار من نموذج "SIMON" لاتخاذ القرار، الذي يركز على أربعة مراحل لاتخاذ القرار (مرحلة الذكاء واليقظة، مرحلة التصميم، مرحلة اختيار الحل ومرحلة التنفيذ والتطوير).

(1) Frederico A. de Carvalho et al. «Library performance management in Rio de Janeiro, Brazil Applying DEA to a sample of university libraries in 2006-2007». *Library Management* [Online]. 2012. Vol. 33, Iss 4/5. p. 300. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1108/01435121211242335>> (viewed: 14/07/2020).

(2) نبيلة سعيداني. مرجع سابق. ص ص. 65-66.

أما بالنسبة لمنهجية "OVAR" فهي تسمح بطريقة منظمة من تقسيم وتوزيع الأهداف في المؤسسة مع تحديد لكل مستوى مجموعة من المتغيرات الأساسية والمتغيرات العملية الخاصة بها والتي لها تأثير على الهدف العام للمؤسسة، وهذا يؤدي في النهاية لوضع خطط عملية موضوعة من طرف المسيرين وتنفذ بواسطة الفرق التنفيذية وذلك عن طريق تشكيل فرق عمل منظمة، وهذا ما يقود للقول أن عملية اتخاذ القرار وفق هذه المنهجية يتم عن طريق فرق العمل المسيرة.

الفرع الثاني: منظور التوزيع الهرمي وفق المقاربتين "OVAR" و "BSC"

تعتمد المقارنة بين الطريقتين على نوع العلاقات الموجودة بين نظام لوحات القيادة من جهة، والمستوى الهرمي من جهة أخرى، والتي يمكن تقسيمها حسب (HUBER) إلى ثلاث مستويات: المستوى الاستراتيجي، المستوى التكتيكي، المستوى التقني، إضافة لنوع اتخاذ القرار من جهة ثالثة.

✓ تركز منهجية "OVAR" على البنية الهرمية للمؤسسة، حيث تشارك كل المستويات في وضع وتشكيل لوحة القيادة الأساسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما بالنسبة لمنهجية "BSC" فتعتمد على منطق (Top-Down)، بمعنى أن اتخاذ القرار ووضع الإستراتيجية هو من اختصاص المديرين والإطارات المسيرة العليا، ثم توزع بعدها على المستويات الدنيا.

✓ رغم تكامل المنظور المالي وغير المالي في بطاقة الأداء المتوازن "BSC"، إلا أنها تركز أولاً على المنظور المالي و على قيمة المساهمين، وهذا يرجع لقوة مكانة المساهمين في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أن منهجية "OVAR" تركز بدورها هي الأخرى على المنظور المالي وتهتم بالمؤشرات الداخلية أكثر من اهتمامها بالزبائن والمعايير الخارجية.

✓ إن المفهوم الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن ما يزال بعيداً جداً عن مسار العمليات في المؤسسات ولا يحتوي على روابط مباشرة بها، كما يركز كثيراً على النتيجة المالية المرغوب بها على حساب العوامل الاستراتيجية الأخرى. أما بخصوص "OVAR" فيلاحظ سيطرة الجانب التكتيكي على حساب المنظور الاستراتيجي.

✓ في حين تحمل بطاقة الأداء المتوازن "BSC" وجهة نظر ثابتة بخصوص العمليات

التشغيلية وأنظمة الرقابة، بعكس لوحة القيادة الفرنسية "OVAR" التي تعتبر أن نظام مؤشرات الأداء يجب أن يتكيف مع متطلبات الرقابة ويمكن تعديله تماشياً مع التغييرات الحاصلة.⁽¹⁾

مما سبق، يمكن القول أن لكل مقارنة سلباتها وإيجابياتها، خصائصها ومميزاتها سواء من حيث الهدف منها واستراتيجيتها أو بناء جداول المؤشرات، أو حتى من حيث التنفيذ والمتابعة، كما يكمن الفرق أيضاً في نوع التكنولوجيات ونظم المعلومات المستخدمة، فمثلاً بالنسبة لمقاربة "BSC" تعتمد على نظم تخطيط موارد المؤسسة الذي يعتمد على الربط والتنسيق بين جميع أنشطة المؤسسة مما يتناسب مع استراتيجية المؤسسة، أما بخصوص طريقة "OVAR" فتعتمد على نظم معلومات بسيطة جزئية، مرنة وسهلة الاستخدام، وهذا ما يفسر ميول استخدام الشركات الكبرى لمنهجية "BSC" أما المؤسسات الصغيرة فتميل لاستخدام جداول المؤشرات على الطريقة الفرنسية مثل "OVAR".⁽²⁾

المبحث الثالث: مدخل إدارة الجودة الشاملة ومقياس "ليكوال" كنماذج لإدارة الجودة بالمكتبات الجامعية

في ظل التطورات والتغييرات السريعة التي تمر بها المكتبات الأكاديمية خلال القرن الواحد والعشرين، لم تجد خيارات سوى مجاراة ومواكبة هذه التطورات، من خلال تطبيق النظريات والاتجاهات الحديثة التي تساعدها على القيام بوظائفها، وإشباع الحاجات والرغبات المتفاوتة لمستفيديها، وتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة، وأضحى البقاء والاستمرار مرهوناً بمدى قدرتها على التميز (Excellence)، فأصبح تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة الجودة في المكتبات الجامعية حتمية فرضتها البيئة الراهنة، بتحدياتها المختلفة.⁽³⁾

(1) نبيلة سعيداني. مرجع سابق. ص. 67.

(2) نفس المرجع. ص. 71.

(3) محمود ياسر نبوي. «الأداء التنظيمي المتميز في المكتبات الأكاديمية: دراسة ميدانية لواقع تطبيق إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية

الإماراتية». *الفهرست [على الخط]*. 2020، مج. 18، ع. 69، ص. 155. متاح على الرابط:

<https://fehrst.journals.ekb.eg/article_169647_0af74b4b958000c1ecee5c47af8985bc.pdf>

(اطلع عليه بتاريخ 2021.09.29).

إن منظور إدارة الجودة يركز على مجموعة عمليات متكررة، تهدف لمراجعة مستمرة للأهداف والعمليات والتقييم. ويستحيل التخطيط الفعال دون توفر عنصر التقييم. وعليه، تزايد فائدة التقييم حين يتم دمج مخرجاته ضمن عملية التخطيط.⁽¹⁾ ومن هنا تتضح العلاقة التي تربط مؤشرات الأداء من خلال عملية التقييم مع مدخل إدارة الجودة.

كما يركز معنى مؤشرات الأداء على الدمج بين البيانات، الإحصائيات ووصف الجودة، ما يعني أن عمل مؤشرات الأداء يقتضي بالضرورة الإستناد إلى بيانات وإحصاءات إضافة إلى ووصف دقيق لمتطلبات جودة الخدمة، الأمر الذي يعني أن الجودة هي أحد أهم ركائز عمل ونجاح مؤشرات الأداء في قياس ما وضعت لقياسه.

وبما أن المكتبة الجامعية تعتبر هي القمة بالنسبة للمكتبات الأخرى، نظراً لأنها تخدم الصفوة من المجتمع (طلاب العلم والباحثين) مما ينعكس على المجتمع ككل من التفاعل والرقي.² فحري بها أن تلتزم بعرض أجود الخدمات لجمهورها.

المطلب الأول: جودة الخدمات في المكتبات وخصائصها

تستند الجودة هي الأداء الجيد للخدمات على مستوى مرافق المعلومات والمكتبات، مع احترام للمقاييس والمعايير الموضوعية لتوجيه وتحسين الأداء، ويكون ذلك بقدرات المختصين أولاً وأساساً في الأعمال الفكرية والإعداد الجيد للقيم المضافة للأرصدة ومصادر المعلومات، ويتم هذا بتوافر الإمكانيات المادية والظروف الملائمة، وكذا خبرة المهنيين الممزوجة بالضمير المهني وحسن معاملة المستفيدين مع اعتبار أن إتخاذ القرار من أجل الوظائف والمزايا التي تميز مهني المعلومات الخاضعين لتدابير الجودة.⁽³⁾

(1) Roswitha POLL *et al. Measuring quality: performance measurement in libraries* [Online]. op. cit. p. 20.

(2) أبو الخير ثامر محمد. «الجودة الشاملة وتقييم الأداء في المكتبات الأكاديمية: تجربة كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة بجدة». *مجلة المكتبات والمعلومات* [على الخط]. 2016، ع. 15، ص. 179. متاح على الرابط: <https://search.mandumah.com/Record/781133> (اطلع عليه بتاريخ 2020.02.04).

(3) أميمة محمد طلعت محمد الخطيب. *معايير الجودة في مكتبات جامعة الأزهر بالقاهرة: دراسة تطبيقية ومقارنة*. دكتوراه: علم المكتبات. مصر: جامعة القاهرة، 2019، ص. 54.

الفرع الأول: خصائص الجودة في المكتبات

ذكرت "Roswitha POLL" مجموعة من الخصائص الأساسية للجودة في جميع المكتبات، بغض النظر عن نوعها وهي تنحصر ضمن المجالات الآتية:⁽¹⁾

✓ قياس توجه المستخدم: فالمكتبة توفر الخدمات التي تستجيب لاحتياجات الجمهور المراد خدمته.

✓ قياس الدقة، الموثوقية وسرعة الإستجابة: يتم تقديم الخدمات بشكل متسق وصحيح وموثوق به وفي الوقت المناسب (ليس بالضرورة في أسرع وقت ممكن).

✓ قياس إمكانية الوصول: من خلال الوصول السهل والدائم إلى خدمات المكتبة (مثل الفترات الزمنية المناسبة، المجموعات في حالة مستقرة).

✓ قياس الكفاءة وتقديم الدعم والمساعدة: من خلال موظفين مدربين تدريباً جيداً، توافر مزايا الترحيب وحسن الاستقبال، مع مهارات اتصال حقيقية.

✓ قياس العائد: من خلال التنظيم الجيد لجميع عمليات المكتبة وأنشطتها، الخدمات المنتجة بالحد الأدنى من الموارد.

وبذلك نلاحظ أن المحاور الخمسة (05) السابقة الذكر، يجب أن تكون محل اهتمام كل مكتبة تسعى لتجسيد الجودة على مستواها من أجل تحسين الأداء والإرتقاء به لمواجهة المتطلبات المتجددة في احتياجات المستفيدين وكسب رضاهم.

وأضافت الباحثة "Roswitha POLL" في سياق آخر، أنه يمكن أن يكون للجودة في المكتبات جوانب أخرى عديدة، حيث قام "Peter Brophy" انطلاقاً من أدبيات علوم الإدارة، بتكليف مجموعة من خصائص الجودة للمكتبات مع أمثلة نموذجية كما هو موضح في الجدول التالي:⁽²⁾

(1) Roswitha POLL. «Les indicateurs de qualité pour les bibliothèques nationales». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [En ligne]. 2013, n° 6. Disponible sur: <<https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-06-0027-004>> (consulté le 19/02/2016).

(2) Roswitha POLL et al. *Measuring quality: performance measurement in libraries* [Online]. op. cit. p. 14. (viewed 22/10/2020).

جدول رقم (03.IV): خصائص الجودة في المكتبات

أمثلة / نماذج	شرح موجز	خصائص الجودة في المكتبة
	إتاحة مصادر المعلومات الأساسية عند الطلب.	الأداء
خدمات تنبيه المستفيد.	تجاوز الجوهر الأساسي للخدمة من خلال إضافة خدمات ثانوية ملحقه بها.	الميزة/ المميزات
لا وجود لروابط ويب عاطلة.	أداء الخدمات بشكل متناسق.	الموثوقية
احترام معيار "Dublin-Core" لوصف موارد الويب: (ISO15836).	الخدمة تلي المعيار المحدد لها.	التوافق
تسليم الوثائق في غضون آجال محددة زمنياً.	ضمان استدامة الخدمة على مدى فترة زمنية.	الإستدامة
تحيين الفهارس على الخط.	ضمان التحديث الدوري للمعلومات.	الحداثة
خدمة تقدم الشكاوى.	درجة المستوى المتاح لمساعدة المستفيدين.	قابلية الدعم والمساعدة
الجانب المادي للمكتبية، هندسة الموقع الإلكتروني.	جاذبية بصرية: جماليات هندسية تلفت أنظار المستفيدين.	الجانب الجمالي (الفي)
ساعات عمل المكتبة، بساطة هيكله الموقع الإلكتروني.	يسهل الوصول للمكتبة وخدماتها، ويسهل استخدامها والإفادة منها.	سهولة الإستخدام/ الوصول
إجابات مرجعية دقيقة وصحيحة.	فريق عمل مؤهل وكفاء ذو تجربة مهنية.	الكفاءة والمصدقية
الخدمات المرجعية للمكتبة.	مرونة وسهولة الوصول للخدمات مع مشاعر الود لدى الموظفين.	الاستجابة والتعاطف
اللافتات الإشارية في المكتبة، الموقع الإلكتروني.	شرح واضح للخدمات والخيارات بلغة خالية من المصطلحات العلمية.	الإتصال
خدمة الإعارة بين المكتبات.	تسليم سريع للخدمات.	السرعة
خدمات مرجعية عن بُعد، المجموعات الشاملة، خدمة البريد والدرشة.	قد تتعارض هذه الخاصية مع الجودة، إذا كانت موارد المكتبة غير كافية للحفاظ على جودة جميع الخدمات.	تنوع الخدمات المقدمة
رضا المستخدمين.	نظرة المستفيد للخدمة.	الجودة المدركة

المصدر:

Roswitha POLL *et al. Measuring quality: performance measurement* [Online]. 2nd ed., München: K. G. Saur Verlag, 2007. p. 14. (IFLA Publications Series; Vol. 127). Available from: <https://repository.ifla.org/bitstream/123456789/956/2/ifla-publication-series-127.pdf> (viewed 22/10/2020).

من خلال الجدول أعلاه، يمكن ملاحظة الجوانب العديدة لخصائص الجودة في المكتبة والتي تنوعت بحسب "Brophy" إلى خمسة عشر (15) جانباً تم شرحها بإيجاز مع عرض لنماذج وأمثلة ليسهل تطبيقها على مستوى المكتبات، ومن هنا نستنتج أن هذا التنوع في الجوانب المتعددة لإستيفاء الجودة في المكتبة يجعل منها أمراً في غاية التعقيد، ما لم تسارع المكتبات إلى إعداد مخطط استراتيجي يحدد الأولويات في بادئ الأمر ثم الانتقال إلى تحقيق جودة باقي العناصر الأخرى.

الفرع الثاني: مؤشرات جودة الخدمة في المكتبة

تميل المكتبات مثل العديد من المنظمات غير الربحية الأخرى إلى تعريف الجودة من حيث ثراء الموارد. فبالإضافة إلى ذلك، تم اعتبار إجمالي عدد المجلدات المملوكة، وعدد الكتب الأكثر مبيعاً، وحجم الموظفين المحترفين، كمقاييس مماثلة لمؤشرات الجودة. في دراسة لـ "Calvert & Hernon" وجدت أن أعضاء هيئة التدريس والطلاب الجامعيين في نيوزيلندا يعتبرون أن جودة خدمة المكتبة تتمحور كالتالي:⁽¹⁾

- الإرشاد؛
- وقت الانتظار؛
- الخدمات الإلكترونية؛
- موظفو المكتبة (متوفرون، مهذبون، ودودون)؛
- المواد في مكانها الصحيح؛
- يتم الاحتفاظ بالمعدات في حالة عمل جيدة؛
- وصول المواد في غضون فترة زمنية محددة؛
- المبنى وبيئة المكتبة؛
- أثاث ومرافق المكتبة (على سبيل المثال توفر الماء الشروب).

وبالتالي، فإن جودة خدمات المكتبة تدور حول موارد المعلومات، والبيئة التي يتم فيها تقديم الخدمات، والموظفين الذين يقدمون الخدمات، والمعدات التي يتم من خلالها

(1) Fahimeh Babalhavaeji et al. «Quality assessment of academic libraries' performance with a special reference to information technology-based services: Suggesting an evaluation checklist». *The Electronic Library* [Online]. 2010, vol. 28, no 4. p. 595. Available from: <<https://doi.org/10.1108/02640471011065409>> (viewed 24/08/2021).

تسهيل عملية تقديم الخدمة والاهتمام بالاحتياجات المتغيرة للمستخدمين، أي التقييم المستمر لاحتياجات المستخدمين لتكييف الخدمات ككل تبعاً لمطالبهم.

الفرع الثالث: أداء المكتبات وفق منظور الجودة

إن جودة الأداء تتسم بعدة خصائص تعمل إدارة المكتبة ومركز المعلومات على تحديدها حتى يمكنها الحكم على مستوى جودة الأداء الفعلي للعاملين، وتمثل هذه الخصائص الأهداف التفصيلية التي يتم التوصل إليها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي بعد تحديد رسالة المكتبة ومركز المعلومات واستراتيجياتها العامة، وترتبط خصائص جودة أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، بما يأتي:⁽¹⁾

1. النتائج المطلوب التوصل إليها من حيث الكم والجودة.
2. التكاليف أو المصاريف المباشرة وغير المباشرة.
3. الموارد البشرية والمادية المستخدمة في أداء الوظائف والمهام والعمليات المختلفة.

أولاً: مؤشرات الأداء وفق منظور الجودة

يقصد بمؤشرات الأداء: هي المؤشرات التي تقيس جودة الخدمات المقدمة بالمكتبة أو هي التي تقيس كفاءة وفعالية تكاليف خدمات المكتبة. فمفهوم الجودة هو: عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومنذ الوهلة الأولى وفي كل مرة.

ويكمن دور مؤشرات الأداء في مرحلة التخطيط للمستويات المستهدفة و مرحلة القياس تبعاً لدورة الجودة لدى ديمنج (التخطيط "Plan"، التنفيذ "Do"، القياس "Check" ثم التحسين والتطوير المستمر "Act"). ولأن أهم عنصرين لتقييم الأداء نجد الكفاءة والفعالية ولكل منهما مؤشرات على سبيل المثال:⁽²⁾

✓ أمثلة عن مؤشرات الكفاءة بالمكتبة:

✓ التكلفة لكل مستخدم؛

(1) حمزة سيد علي محمد سيد علي. مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت وعلاقته ببعض

المتغيرات التنظيمية المختارة. مذكرة ماجستير: علم المكتبات والمعلومات. الأردن: الجامعة الأردنية، 2012. ص. 22.

ورشنة مؤشرات أداء المكتبات - *Library Performance Indicators Workshop*. مكتبة | MAKTABA (2) [vidéo]. YouTube. 29 septembre 2020. Disponible sur: <<https://www.youtube.com/watch?v=IgkYXMAA53I>> (consulté le 09/04/2021).

✓ الوقت المخصص لكل عملية؛

✓ عدد الموظفين لكل عملية.

✓ أمثلة عن مؤشرات الفعالية في المكتبة:

✓ مستوى الرضا؛

✓ دقة البحث.

فالكفاءة ترتبط دوماً بالموارد أما الفعالية فترتبط بالمستفيد وتحقيق متطلباته واحتياجاته.

وتتركز أهم محاور قياس أداء المكتبات حول العناصر التالية: (1)

- الكفاءة؛

- الفعالية؛

- سرعة الاستجابة؛

- الزمن المستغرق؛

- التكلفة؛

- رضا المستفيدين وتلبية متطلباتهم.

ويمكننا هنا الإشارة إلى تعريف مفهوم جودة الأداء حسب "شوستر" (Schuster):

إنها خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر

ودؤوب، لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع

تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعاليتها عالية وفي أقصر وقت. وحسب رأي فيشر (Fisher):

تعتبر عن درجة التألق والتميز، فيكون الأداء ممتاز وتكون خصائص المنتج متميزة عند

مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون. فعلى الرغم من

ذلك، إلا أن الخبراء في هذا المجال لم يتفقوا حول تحديد مفهوم جودة الأداء. (2)

أهم مجالات إرساء جودة أداء المكتبات يجب أن يتركز حسب الباحث "عماد أبو عيد"

على الجوانب الآتية: (3)

(1) Ibid.

(2) ميلود العربي بن حجار، سيدهم خالدة هناء. «جودة الأداء بالمكتبات المدرسية: ضرورة حتمية من أجل منظومة تربوية ناجحة

بالجزائر». *مجلة العلوم الإنسانية [على الخط]*. 2016، مج. 6، ع. 2، ص. 171. متاح على الرابط:

<<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/16/6/2/30241>> (اطلع عليه بتاريخ 2021.04.29).

(3) MAKTABA | مكتبة. Loc. cit.

✓ الخدمات العامة الموجهة للمستفيدين؛

✓ العمليات الفنية؛

✓ الأنشطة والبرامج المجتمعية.

ومن بين أهم مؤشرات جودة الأداء في المكتبات نجد حسب مواصفة إيزو 11620:⁽¹⁾

1) مقاييس (مؤشرات) الرضا: والتي تهتم بمستوى رضا المستفيدين، العاملين، الشركاء (أصحاب المصلحة) والموردين من خلال إجراء استطلاعات عن طريق الاستبيانات أو توظيف أداة "LibQual+".

2) مقاييس (مؤشرات) العمليات الفنية: متوسط وقت التزود بالوثائق، متوسط وقت معالجة الوثائق، عدد الوثائق المرقمنة لكل (1000) وثيقة ضمن المجموعة الواحدة، إنتاجية الموظفين في المعالجة.

3) مقاييس (مؤشرات) الخدمات المقدمة: معدل زيارات المكتبة لكل فرد، حضور المستفيدين لفعاليات وأنشطة المكتبة، معدل الإعارة لكل فرد، سرعة المعاملات المرجعية.

4) مقاييس (مؤشرات) كفاءة وفعالية الأداء المالي: نسبة صرف الميزانية السنوية، نسبة الإيرادات المحققة سنويا، نسبة ترشيد نفقات المكتبة، تكلفة كل زيارة للمكتبة، تكلفة ساعات عمل المكتبة، التكلفة لكل مستفيد، نسبة الإنفاق على المجموعات الالكترونية، تكلفة الفهرسة لكل عنوان، تكلفة كل إعارة، تكلفة الاتصال بقواعد المعلومات.

ويمكن أن نشير في هذا السياق إلى المؤشرات الاستراتيجية للمكتبات بأنها المؤشرات التي تقيس الأداء الاستراتيجي للمكتبة وفق الخطة الاستراتيجية المعتمدة للمكتبة، فالخطة الاستراتيجية ينبثق عنها عادة أهداف وغايات استراتيجية تنفذ من خلال مجموعة مبادرات ومشاريع من شأنها العمل على تحقيق رؤية المكتبة على المدى المتوسط، والبعيد يبدأ من ثلاث إلى خمس سنوات، ويصل إلى عشرين سنة قادمة. تختلف الخطة الاستراتيجية من مكتبة لأخرى حسب الرؤية المستقبلية لكل منها بالاستناد إلى البيئة الداخلية والخارجية؛

(1) Ibid.

حيث يتغير ترتيب الأولويات الاستراتيجية لكل منها.⁽¹⁾

ثانياً: متطلبات جودة الأداء في المكتبات

من أجل تحقيق الجودة في أداء عمل أي مؤسسة عموماً والمكتبات خصوصاً، يتطلب توفير بنية أساسية من المتطلبات تكون متلائمة فيما بينها سواء كانت موارد بشرية، موارد مادية، مالية، تقنية أو معنوية، ومن هذا المنطلق يمكن حصر المتطلبات الأساسية للجودة في النقاط الآتية:⁽²⁾

1- القيادة وثبات الغاية: وتتجسد هذه النقطة من منطلق كون مدير المكتبة هو القائد للمكتبة، وهو الساعي الأول نحو تحقيق النجاح والجودة في الأداء من خلال اتباع أساليب من شأنها تدفع بالأداء نحو التحسن المستمر والتميز، مثل التشجيع والحث المستمر للجمهور الداخلي وكذلك توفير متطلبات الجمهور الخارجي للمكتبة.

2- التميز المستمد من المستفيد: لو عدنا إلى الجودة في الأداء، فإننا نجد أن المستفيد هو مصدر الحكم الأخير على كون المكتبة متميزة بالأداء أو لا. فصوت المستفيد هو الحاسم في تصميم العمليات أو طريقة عرض الخدمات أو توفيرها بصورة عامة.

3- التوجه الاستراتيجي: تؤكد منهجيات الجودة على التوجه الاستراتيجي للمكتبة وتبني خطط استراتيجية من شأنها المحافظة على استمرار عمل وأداء متميز للمكتبة.

4- التركيز على الأفراد: ويعد من العناصر الرئيسة في جودة أداء المكتبات، لِمَا للجمهور الداخلي من شأن كبير في تميز عمل المكتبة كونه المحرك الرئيس لجميع الفعاليات المكتبية، وتقديم الخدمات التقليدية والرقمية للمستفيدين.

5- تطوير الشراكات: تؤكد منهجيات الجودة على حاجة المكتبة الى وضع استراتيجية تبادل المنفعة مع المكتبات الأخرى أو مؤسسات علمية ومهنية أخرى ذات توجه مجتمعي

(1) عماد محمد أبوعيد. «طرق قياس وإدارة أداء المكتبات: المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية للمكتبات العامة».

الفهرست [على الخط]. 2018، مج.16، ع. 64. ص. 58. متاح على الرابط:

<https://fehrst.journals.ekb.eg/article_105417_2a3bc059fe7488498b5a47b475c1784c.pdf>

(اطلع عليه بتاريخ 2021.09.29).

(2) خماس تھاني فلاح. «تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق أنموذج التميز الأوربي». مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية

والإنسانية [على الخط]. 2018، مج. 10، ع. 37. ص. 543. متاح على الرابط:

<http://becm-iq.com/papers/uobj_paper_2018_112619155.pdf> (اطلع عليه بتاريخ 2018/11/13).

وخدمتي.

6- الإدارة بالحقائق: تعد التغذية العكسية من أهم المتطلبات التي يتوجب العمل عليها كونها نابعة من نتائج العمل السابق، لذلك يتوجب العمل بهذه المؤشرات من أجل الجودة بالعمل المكتبي.

7- توجيه النتائج: بتحقيق التوازن بين احتياجات المستفيدين والمتوفر الحقيقي من الخدمات التي تستطيع المكتبة توفيرها، وذلك لغرض تصميم العمليات وتقسيمها.

8- المسؤولية الاجتماعية: تحرص مناهج التميز على المسؤولية تجاه المجتمع بصورة عامة وجمهور المستفيدين بصورة خاصة إذا يبرز السلوك الأخلاقي للعاملين في التعامل مع المستفيد في ظل البيئة المحيطة ومدى ثقافتهم وتوجههم الديني والعربي، لذلك يتوجب على العاملين التعامل مع المستفيد على قدر المستطاع وفق بيئة المنشأ.

9- التعلم والتحسين المستمر: وهما عنصران حاسمان في منهجيات الجودة، فالحث على التعلم والتحسين يُسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

وعلى الرغم من كون المكتبات تحاول توفير تلك المتطلبات؛ إلا أنها في واقع الأمر تصطدم بالعديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة في الأداء، ومن هذه المعوقات:⁽¹⁾

- 1- ندرة وجود وعي كافي لدى العاملين في المكتبات بالجودة وأهميتها.
- 2- ضعف الدور القيادي لأمناء المكتبات، وله عدة أسباب أما أن يكون ضعف في الشخصية القيادية للمكتبي أو لكون أمين المكتبة من غير ذوي الاختصاص مما يجعله غير مؤمن بأهمية الأداء الأمثل للمكتبي.
- 3- نقص أو ندرة الدور التشجيعي من قبل القيادة للعاملين في المكتبة، من خلال ضعف أنظمة الحوافز أو التشجيع المعنوي من قبل الإدارات.
- 4- عدم اشراك العاملين في المكتبات في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المكتبي أو السماع لآرائهم واقتراحاتهم.
- 5- ضعف الخطط الاستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة المكتبة أو عدم وجودها مطلقاً.

⁽¹⁾ نفس المرجع. ص. 544.

- 6- ضعف التنسيق والاتصال مع المكتبات الأخرى من أجل القيام بعمليات المقارنة بين الأدائين أو المؤسسات ذات العلاقة.
- 7- مقاومة التغيير، وهي من المشاكل الكبيرة التي تواجه العمل المكتبي بصورة عامة، إذ أننا نجد في كل مكان من هم معارضين للعديد من خطوات التغيير الروتيني لأداء المكتبي.
- 8- الاعتقاد من القيادات أن استخدام أي نموذج خاص بالجودة، فإنه ومن المرحلة الأولى سيكون حلاً سحرياً للنهوض بالعمل المكتبي.

المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية

باعتبار أن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو أحد أهم مداخل إدارة الجودة بالمنظمات الحديثة، فإنه يجدر بنا التطرق إلى أساسيات مفهوم إدارة الجودة وأهم مداخله ليتم بعد ذلك التطرق إلى أساسيات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها على مستوى المكتبات الجامعية.

الفرع الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة

يرجع الفضل في ظهور هذه الفلسفة الحديثة في التسيير إلى نشأة تنظيمات جديدة تهدف إلى البحث عن الأساليب الأكثر فعالية لتحسين أداء المنظمات وتطويره. حيث تهدف هذه المنظمات لتحقيق مستويات عالية من الأداء تلبي متطلبات وتطلعات جميع الأطراف المعنية، سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها، حيث جعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها، وعلى رأس هذه المنظمات المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة، ومنظمة مالكولم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنظمة ديمينج للجودة في اليابان. (1)

فإدارة الجودة تعبر عن مفهوم إداري جديد استمد جذوره من الفكر الإداري المعاصر. وتعد ممارسة مهارية في إدارة المنظمات لبلوغ أعلى مستويات الأداء وتحقيق النتائج المرغوبة. وتعتبر إدارة الجودة ترجمة ميدانية لإمكانات المنظمة التنافسية نحو جلب المزيد من العملاء وزيادة حصتها السوقية. يتم تحقيق ذلك من خلال كفاءة المنظمة في تلبية

(1) صالح علي عوده الهللات. إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014. ص. 77.

متطلبات السوق مستفيدين، مما يعزز سمعتها وجاذبيتها في السوق.

وفي تعريف آخر تعبر عن "القدرة على توفيق وتنسيق كافة مكونات وعناصر المنظمة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول إلى مستوى مخرجات متميز، يرضي كافة الأطراف ذات المصلحة في المنظمة".⁽¹⁾

وحسب تعريف المؤسسة الأوروبية للإدارة بالجوودة "EFQM*" فهي بمثابة الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة، وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وتنسحب هذه الممارسة الباهرة على مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمالية والمادية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها.⁽²⁾

فإدارة الجودة حسب ما ورد في التعريفات السابقة هي بمثابة نموذج المنظمة ودليلها نحو الأفضل، والذي يتضمن مختلف العوامل والمقومات (المدخلات) الواجب تمييزها وتفعيلها باعتماد إدارة متميزة للوصول إلى تحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضي ذوي المصلحة ضماناً لبقائها واستمرارها.⁽³⁾

ويمكن تعريفها في الأخير بأنها فلسفة حديثة في التسيير، ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءاتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة، وهذا بغرض تمييز وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيمة لجميع أصحاب المصلحة فيها والمقصود بهم:⁽⁴⁾

- (المالكين والمساهمين): بتعظيم أرباحهم وعائداتهم المالية؛
- (العمال): بتحسين ظروف عملهم المادية والمعنوية؛
- (الزبائن): بتلقي سلع وخدمات ذات جودة عالية وتعظيم المنفعة؛

⁽¹⁾ صالح علي عوده الهلالات. مرجع سابق، ص. 77.

* European Foundation for Quality Management.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص. 78.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص. 77.

⁽⁴⁾ نفس المرجع، ص. 79.

- (المجتمع): بالمحافظة على البيئة... إلخ

الفرع الثاني: أهم نماذج إدارة الجودة ومدخلها

أولاً: أهم نماذج إدارة الجودة

في خضم المنافسة القوية التي تضطلع بها المؤسسات بصورة عامة والمكتبات خاصة، نجد أن المؤسسات عامة بدأت تبحث عن الجودة في أدائها، وقد ظهرت العديد من نماذج الجودة ابتداءً من منتصف القرن الماضي مثل نموذج التميز الياباني (Deming) والذي ركز على ضمان جودة المنتجات والخدمات. وكذلك ظهر النموذج الأمريكي (Malcolm Baldrige) في ثمانينيات القرن الماضي والذي ركز على التحسين المستمر في الإنتاج والنتائج التي تعد مهمة المؤسسة الأم.

وفي ظل العمل بهذين النموذجين وغيرهما من نماذج الجودة الأخرى التي ظهرت على الساحة وكانت ذات تأثير أقل من السابقين، اتفق في نهايات العقد الثامن من القرن الماضي العديد من ممثلي ورؤساء الشركات العالمية على اعتماد نموذج جديد موحد للجودة في الأداء وبالتحديد عام 1988 وسمي بنموذج "المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة" (EFQM). وقد اتفق على تقديمه أول مرة كجائزة أطلقت عام 1991، وتقدم هذه الجائزة كل ثلاث سنوات، وظل هذا النموذج في تطور ومراجعة مستمرة من قبل لجنة مكلفة بالتطوير إلى أن جاء عام 2012، حيث صدرت منه النسخة الأخيرة والتي كانت أكثر مرونة من السابقات، لكي تنافس وتنجح في البيئة العالمية.⁽¹⁾

ثانياً: مدخل إدارة الجودة

لقد عرف الفكر الإداري المعاصر مدخل إدارية متعددة تجسد إدارة التميز، من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة، وهذه المدخل التي تحظى بالاهتمام من قبل المنظمات العالمية للجودة هي الأربعة (04) التالية:⁽²⁾

1) مدخل الإدارة الاستراتيجية: وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات

(1) خماس تهابي فلاح. مرجع سابق. ص. 544.

(2) صالح علي عوده الهللات. مرجع سابق. ص. 82.

والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المنظمة في المستقبل، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة، تبدأ بالمدى الزمني القصير ثم المتوسط ثم المدى البعيد، وتتكون الإدارة الاستراتيجية من أربع مراحل هي: التحليل الاستراتيجي، مرحلة التخطيط الاستراتيجي، مرحلة التنفيذ، ومرحلة الرقابة الاستراتيجية.

2) مدخل إدارة الجودة الشاملة: وهي فلسفة إدارية حديثة، ومدخل فكري وثقافي لتأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها ومناحيها، بدءاً بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك، مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.

3) مدخل إعادة الهندسة: وتعني إعادة هندسة العمليات البدء من الجديد، أي الإنطلاق من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية وتترك البنى الأساسية كما كانت عليه، بل تعني: التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، وهذا يعني إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء.

4) مدخل القياس المقارن بالأفضل (Benchmarking): وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو القطاع، كما يمكن أن يكون القياس داخلياً، وذلك بأن تقارن المنظمة أداءها الحالي مع أدائها في سنوات سابقة تم السعي لتحقيق مستويات أفضل في الأداء وجودة المنتجات والخدمات التي تطرح للمستهلك، وقياس مدى رضاه عن الجديد مقارنة برضاه عما طرح سابقاً.

الفرع الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية ومبادئها

إن مفهوم الجودة الشاملة في تخصص المكتبات يختلف عن مفهومه بالنسبة لباقي التخصصات الجودة الشاملة حيث تعني من وجه نظر المكتبيين: أسلوب تفكير، ومنهج عمل، وطريقة تحديد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل

المكتبات ومراكز المعلومات.

لقد ركزت تعريفات الباحثين لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية على الوفاء باحتياجات المستفيدين والخدمات المقدمة لهم، حيث عرف "Paul Mocher" الجودة في خدمات المكتبات: "بأنها الفائدة أو العائد الذي يتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين منها، للوفاء باحتياجاتهم في أعمالهم وكذلك للإدارات والبرامج التي تتبع المكتبة".⁽¹⁾ فالجودة الشاملة تعبر عن مدى مؤسسات المعلومات على القيام بالوظائف المطلوبة منها على الوجه الأكمل لخدمة المستفيد وسرعة تقديمها بشكل فعال وفي الوقت المناسب لحظة طلبها.⁽²⁾

وتتمثل إدارة جودة المكتبة أو مرفق المعلومات في الاستغلال الأمثل والتحكم الكامل في مواردها البشرية والمادية وأصولها للعينية بأقصى فعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة في ظل التخطيط الاستراتيجي السابق الإشارة إليه، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية متكاملة من بدء التفكير في أداء خدمة معينة أو إنتاج منتج ما مروراً بالمراحل والأنشطة المختلفة حتى الانتهاء منها، أي يطبق عملياً مدخل النظم الذي يراعي تكامل وتفاعل المكونات معه.⁽³⁾

كما يقصد بإدارة الجودة الشاملة في المكتبات: تلك الخصائص والسمات للخدمات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات للمستفيدين والتي تكون قادرة على تلبية قدرٍ وافٍ من تلك الاحتياجات وكلما كانت نسبة الوفاء بتلبية تلك الاحتياجات عالية كلما ارتفعت الجودة، فالجودة الشاملة وفقاً لتعريف المعهد الأمريكي للمعايير هي "مجموعة من السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات

(1) فيصل عبد الله حسن الحداد. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003. ص. 157.

(2) اسماعيل نيهال فؤاد. الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات. مصر: دار المعرفة الجامعية، 2011. ص. 39.

(3) الهادي محمد محمد. التخطيط الاستراتيجي وأدواته لجودة أداء المكتبات ومرافق المعلومات. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، جمعية المكتبات اللبنانية. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية المعارف والكفاءات والجودة: أعمال المؤتمر الثالث عشر، نوفمبر 2002، بيروت [على الخط]. تونس: اعلم؛ جمعية المكتبات اللبنانية. ص. 12. متاح على الرابط: <<https://search.mandumah.com/Record/108422>> (اطلع عليه بتاريخ 2020.02.03).

محددة. (1)

ويعرف مدخل الجودة الشاملة من منظور علم المكتبات والمعلومات على أنه مجموعة من المعايير و المواصفات التي تساعد المكتبات على تقديم العمليات الفنية وخدمات المعلومات بشكل جيد لتحقيق متطلبات المستخدمين. فهي تعد مدخل للتطور المستمر والشامل لكافة المراحل والمستويات والأداء في مؤسسات المعلومات. فالجودة الشاملة تعبر عن مدى مؤسسات المعلومات على القيام بالوظائف المطلوبة منها على الوجه الأكمل لخدمة المستخدم وسرعة تقديمها بشكل فعال وفي الوقت المناسب لحظة طلبها. (2)

وبالتالي فإن الجودة الشاملة في المكتبات يقصد بها التحسين المستمر للخدمة التي تقدم للمستخدم النهائي في جميع المستويات العلمية والإدارية، سواء كانت خدمات مباشرة كالإعارة، والحجز، والخدمة المرجعية، وخدمة قواعد البيانات، وخدمة التصوير وغيرها من الخدمات، أو كانت خدمات غير مباشرة كالإجراءات الفنية التي تنظم وترتب مصادر المعلومات وتجهيزها للمستخدم.

فإدارة الجودة الشاملة نظام يهدف للتحسين المتواصل، مستعيناً ومسترشداً في ذلك بإدارة تشاركية تستهدف في المقام الأول لها تلبية احتياجات المستخدمين، والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتطلب: (3)

- مشاركة العاملين.
- التدريب المستمر.
- فرق حل المشكلات.
- الطرق الإحصائية.
- وضع الأهداف طويلة الأمد.
- التفكير المتواصل بالتحسين.
- الإقرار بأن النظام وليس الأشخاص هو المسؤول عن أوجه القصور.

ومن هنا؛ فإن المكتبات الجامعية تمثل مكاناً مثالياً لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حيث تمثل

(1) سميرة زوقار. مرجع سابق. ص. 148.

(2) اسماعيل نيهال فؤاد. نفس المكان.

(3) فيصل عبد الله حسن الحداد. مرجع سابق. ص. 160.

المكتبات منظمات خدمية مسخرة لخدمة المستفيدين منها محققة رضا العاملين بها. وأضاف "ريجز" في نفس السياق، على أن المبادئ المتميزة لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات هي: (1)

- 1- الإدارة بالحقيقة: اتخاذ القرارات يتم بعد تحليل دقيق للبيانات التي جرى تجميعها.
- 2- إلغاء الحاجة لإعادة العمل مرة ثانية: يعني تبسيط العمل المكتبي مع التأكد من أنه يتم القيام به بالشكل الصحيح منذ الوهلة الأولى.
- 3- احترام الناس وأفكارهم: تشجيع العاملين على المشاركة بأرائهم.
- 4- تفويض السلطة: الثقة بالعاملين ومنحهم السلطة اللازمة لتحسين العمل.

الفرع الرابع: أهداف ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة في المكتبات

يسعى مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في ما يلي: (2)

1. التخطيط الاستراتيجي قصير وطويل الأجل للمكتبات.
2. بناء القدرات الوظيفية للمكتبات ومراكز المعلومات وتحسين بيئة العمل.
3. تحديد رؤية ورسالة للمكتبات.
4. تقديم الأداء بالمكتبات وإرضاء المستفيدين وتلبية احتياجاتهم.
5. توفير إدارة مالية جيدة مرتبطة بقسم تنمية المكتبات ومراكز المعلومات.
6. حدوث تغيير وتطوير في أسلوب الإدارة وجودة الأداء بالمكتبات ومراكز المعلومات والتقليل من إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
7. تنمية الموارد البشرية العاملة، وتقويم الأداء بشكل عام.

ثانياً: فوائد تطبيق الجودة في المكتبات الجامعية

إن تطبيق مفاهيم الجودة سيعود على المكتبات ومؤسسات المعلومات بفوائد عدة

(1) هاني وجيه حبر. *الخطة الاستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة النجاح الوطنية أنموذجاً*. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2015، ص. 26.

(2) هشام بن عبد الله العباس. «ضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام مفهوم الجودة الشاملة»، *مجلة المكتبات والمعلومات العربية*. 2002، مج. 22، ع. 03، ص. 12.

منها: (1)

- إحداث تغيير إيجابي متكامل وبناء هيكل إداري متكامل ومتناسق.
- الوصول إلى تقديم خدمات معلومات عالية الجودة بتكاليف أقل.
- تلافي حدوث الأخطاء والمشكلات ومواصلة التطوير والتحسين ومضاعفة إفادة المستفيدين من خلال تحقيق جودة المخرجات.
- تقليص شكاوي المستفيدين، وتخفيض تكاليف الجودة وصولاً إلى تحقيق رضا المستفيد.
- تعزيز الموقف أو المكانة التنافسية للمؤسسة، حيث يتم التركيز على تقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيد، ومن ثم يزداد ولاءه وولائه للخدمة، وبالتالي للمكتبة عامة التي ستزداد بذلك شهرتها ومصداقية خدماتها.
- زيادة الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال اتساع محيط تعاملات المكتبة.

ثالثاً: متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المكتبات

من بين أهم المتطلبات التي تحتاجها المكتبة لتطبيق منهج الجودة الشاملة ما يلي: (2)

- ✓ الالتزام بروح المشاركة والدعم من قبل الإدارة العليا، وجعل الجودة أول اهتماماتها.
- ✓ تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمكتبات ومراكز المعلومات.
- ✓ قياس الأداء للجودة.
- ✓ إدارة فعالة للموارد البشرية بالجهاز الإداري والفني بالمكتبة.
- ✓ التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد العاملين بالمكتبة.
- ✓ تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة تُكَلِّفُ بها المؤسسة الأم التابعة

(1) ناجية قموح، بودريان عز الدين، بن الطيب زينب. قياس جودة أداء المكتبات الجامعية الجزائرية ومدى استجابتها لمعطيات العصر الرقمي: دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة 2. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات [على الخط]. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. ص. 1425. متاح على الرابط: <<https://arab-aflī.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2018.11.05).

(2) أماني حمارشة: «العلاقة بين جودة الخدمات المكتبية ومؤشرات تأثير المكتبات وفق مواصفتي الأيزو: 16439 و 9001:2015». *Journal of Information Studies & Technology (JIS&T)* [على الخط]. 2018، مج. 2018، ع. 1. متاح على الرابط: <<https://www.qscience.com/docserver/fulltext/jist/2018/1/jist.2018.6.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2020/11/20)

لها المكتبات.

- ✓ مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
 - ✓ تعيين أشخاص مؤهلين للعمل في المكتبات ومراكز المعلومات، لديهم الخلفية والمهارات اللازمة في علم المكتبات ومجال تكنولوجيا المعلومات.
 - ✓ تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- كما أنه لا بد أن يتوفر في نموذج إدارة الجودة الشاملة الذي ستتبناه أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية ومن بينها المكتبات خمسة (05) معايير وهي كالاتي:⁽¹⁾
1. توافر المفاهيم الثلاثة المتعلقة بمنهج إدارة الجودة الشاملة.
 2. الاحتفاظ بالعاملين.
 3. الإحتفاظ بالعملاء.
 4. تحقيق الأهداف المنشودة.
 5. خطة العمل.

رابعاً: طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

بالنسبة لقطاع خدمات المكتبات فيقترح (سيركن) بعض الطرق التي يمكن للمكتبات الجامعية اتباعها كخطة عمل إذا أرادت تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتمثل في:⁽²⁾

- 1) تطوير وتحسين اللوحات الإرشادية.
- 2) تغيير ساعات العمل.
- 3) إنشاء كتيبات خدمة وحقائب معلومات للإرشاد.
- 4) استطلاع رأي المستفيدين للوقوف على آرائهم من الخدمات المقدمة لهم.

(1) أمين نجاة وليم جرجس. معايير جودة الأداء في مكتبات مؤسسات التعليم العالي بالسودان. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات [على الخط]. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. ص. 1470. متاح على الرابط: <https://arab-afli.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf> (اطلع عليه بتاريخ 2018.11.04).

(2) محمد عوض الترتوري، الرقب محمد زايد، الناصر بشير مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد، 2009. ص. 57.

- 5) تبسيط إجراءات الاستعارة.
- 6) إيجاد وسيلة سهلة لإرجاع المواد المستعارة.
- 7) استخدام المرونة في إسناد المهام للموظفين.
- 8) مطالبة الموردین بعمل وإجراء بيانات على المواد.
- 9) إعطاء توجيهات وافية وتلقين الموظفين الجدد.
- 10) إيجاد مجموعات استشارية مكتبية للتنسيق بين الأقسام.
- 11) متابعة الشكاوي والمقترحات.
- 12) إدخال تحسينات على المبنى الرئيسي للمكتبة.
- 13) تقديم خدمة إيصال الوثيقة الإلكترونية.
- 14) تطوير برامج تدريب العاملين.
- 15) تعريف الجمهور دعائية بالخدمات الجيدة أو الخدمات التي جرى تغييرها أو تعديلها.
- 16) افتتاح مكاتب فرعية تابعة للمكتبة الأساسية.
- 17) تطوير برنامج الوصول إلى العملاء الخارجيين (المستفيدين).
- 18) استهداف إيصال الخدمات لفئة معينة من المستفيدين مثل ذوي الاحتياجات الخاصة (الكفيف، والمعاق).

المطلب الثالث: مقياس "ليبكوال" كأداة لإدارة الجودة في المكتبات

الفرع الأول: الانتقال من أداة "سيرفكوال" نحو تطوير أداة "ليبكوال"

تستخدم المكتبات العديد من الأدوات لقياس جودة الخدمة. إحدى هذه الأدوات هي "SERVQUAL"، التي طورها كل من "Zeithaml Parasuraman & Berry" في عام 1988 في مجال التسويق وتم تطبيقها لاحقاً في مجالات أخرى. إن أداة "SERVQUAL" هي أسلوب تشخيصي يستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف في جودة خدمة المنظمة.

عمل كل من "Parasuraman & Berry" على افتراض أن المستخدمين لديهم توقعات معينة حول جودة الخدمة، حيث أشارا إلى أن الفجوة بين هذه التوقعات وتصور

الجودة هي فرصة لتحسين الخدمة. وأن أداة "السيرفكوال" "SERVQUAL" هي أداة التقييم الأكثر شيوعًا لجودة الخدمة.⁽¹⁾

"يتم حساب الفرق بين التوقعات المرتبة مطروحًا منها التوقعات المصنفة ومتوسط درجة الفجوة هو درجة الجودة الإجمالية لأداة "SERVQUAL". حيث إن نجاح استخدام أداة "SERVQUAL" هو صناعة خدمة على المقاس.⁽²⁾

فأداة "SERVQUAL" هي "وسيلة لقياس الفرق بين توقعات العملاء عن الخدمة، والخدمة المقدمة فعلا، ولقد صمم النموذج من افتراض مؤداه أن مستوى جودة الخدمة التي يحصل عليها العميل يمكن تحديدها من خلال رصد الفجوة بين توقعاتهم عن جودة الخدمة و بين جودة الخدمة التي تم الحصول عليها بالفعل، وكذلك قياس أهمية كل بعد من الأبعاد المكونة لجودة الخدمة".⁽³⁾

في عام 1998، تم تحليل الأبعاد العشرة الأصلية لجودة الخدمة وتم تقليصها إلى خمسة أبعاد: الموثوقية (Reliability)، الإعتماذية (Assurance)، الملموسية (Tangibles)، التعاطف (Empathy) والاسـتجابة (Responsiveness)، ممثلة بالمختصر "RATER".

بالرغم أنه بعد توظيف أداة سيرفكوال "SERVQUAL" لقياس إدراك جودة الخدمة في المكتبات تضمنت تغييرات في عديد العناصر، ونظرًا لأنه تم الحصول على نتائج غير متسقة باستخدام أداة "السيرفكوال" المعدلة في المكتبات، فقد حفز ذلك نحو تطوير أداة مخصصة لقياس جودة الخدمة في المكتبات وتم إنشاء أداة "لييكوال" "LIBQUAL+".

يعتبر تطوير أداة "LIBQUAL+" تحليلاً نوعياً لمجموعة من المقابلات التي أجريت

(1) María Elena GÓMEZ-CRUZ, HARARI-BETANCOURT Victor, VERGARA-MENDOZA Genoveva. «Quality indicators and user satisfaction in university libraries». *The Journal of Academic Librarianship* [Online]. 2020, vol. 46, no 6. p. 2. Available from: <<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102230>> (viewed 28/08/2021).

(2) Roslah JOHARI, ZAINAB A. N. «Identifying what services need to be improved by measuring the library's performance». *Malaysian Journal of Library & Information Science* [Online]. 2007, vol. 12, no 1. p. 37. Available from: <<https://ejournal.um.edu.my/index.php/MJLIS/article/view/6986/4646>> (viewed 16/04/2022).

(3) عاصم محمد حسين. نظم الجودة في المنظمات غير الربحية: المناهج والتطبيقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014. ص. 78.

في تسع (09) جامعات من أجل تحديد العناصر الجديدة التي ستكمل الـ 22 عنصراً من عناصر "SERVQUAL". وهو ما تم تسميته بـ "LIBQUAL+"⁽¹⁾.

طبق "Thompson & al." التحليل العاملي التوكيدي على أداة "LIBQUAL+" من أجل العثور على هيكل الإدراك الأساسي لدى عينة من الطلاب والأساتذة. حدد النموذج الذي تم تحليله أربعة عوامل: (1) الخدمة الفعالة لموظفي المكتبة، (2) التحكم الشخصي في البحث عن المعلومات، (3) الوصول إلى المعلومات و (4) المكتبة كمساحة. أظهرت النتائج أن الأبعاد مترابطة بشكل كبير فيما بينها.

كما أجرى "Morales & al." دراسة تقيس فقط تصور الخدمة باستخدام أداة "LIBQUAL+". تقيّم هذه الدراسة أحادية الأبعاد الفرعية للمقياس، والخصائص السيكومترية، وهيكل العوامل لأدوات اللغة الإنجليزية والإسبانية المستخدمة مع بيانات المسح الذاتي في كل من كندا والمكسيك. تضمنت الأداة المختبرة 22 عنصراً موزعة على الأبعاد التالية: (1) تأثير الخدمة، (2) التحكم في المعلومات، (3) المكتبة كمساحة. تم العثور على ضرورة إجراء تعديل أفضل من خلال فصل المتغير الكامن "التحكم في المعلومات" في متغيرين: "الوصول إلى المعلومات" و "التحكم الشخصي". حيث قدمت اختبارات الأبعاد الأربعة موثوقة ممتازة ومستويات تناسق داخلي.

تم تطبيق أداة "LIBQUAL+" في مؤسسات مختلفة في إفريقيا وآسيا وأستراليا وأوروبا وأمريكا اللاتينية، حيث أنه من بين الاستبيانات المعروفة، تتميز أداة "LIBQUAL+" بمستوى عالٍ من الصلاحية والموثوقية.⁽²⁾

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى إن أداة "SERVPERF" هي نسخة معدلة من "SERVQUAL"، والتي تم تطويرها من طرف "Cronin & Taylor"، تقيس هذه الأداة الجودة بناءً على الأداء الحالي فقط، وتستخدم نفس العبارات الاثنتان والعشرون ولكنها لا تكرر مجموعة البيانات للأداة كعناصر متوقعة.⁽³⁾

ورغم الفائدة التي تحققت للمكتبات التي طبقت سيرف كوال في تقييمها لمدى جودة الخدمات التي تقدمها، فقد كانت هناك أوجه قصور ينطوى عليها أبرزها: أنه يقوم

(1) Roslah JOHARI, ZAINAB A. N. op. cit. p. 37.

(2) Roslah JOHARI, ZAINAB A. N. op. cit. p. 38.

(3) Ibid. p. 40.

على فرضية ثبات المدركات والتوقعات الخاصة بالمستفيدين، وعدم الثقة في إمكانية الاعتماد عليه بنسبة 100% في تقييم جودة الخدمات، فضلا عن عدم شموله في التغطية مختلفة الخدمات المقدمة.⁽¹⁾

الفرع الثاني: تعريف نموذج "ليكوال" "LibQual" وتطوره

وقد جاء هذا النموذج، نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرف الباحثين "Taylor & Cronin" إلى نموذج الفجوات "SERVQUAL" وخاصة ذلك الجزء المتعلق بالتوقعات، إذا يرفض نموذج "ليكوال" فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لكل زبون، أي: التركيز على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. ويعد هذا المقياس من الناحية العلمية، أحد الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساعد في إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها. ولم يختلف هذا النموذج عن سابقه في اعتماده على نفس المؤشرات التقييمية: الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والملموسية، إلا أنه يتميز عنه بالبساطة من حيث القياس والتحليل.⁽²⁾

ويعرف بأنه عبارة عن مجموعة من الخدمات صممت من طرف الجمعية الأمريكية للمكتبات البحثية (ARL)، لتمكين المكتبات من تحري وتببع آراء ووجهات نظر المستفيدين إزاء جودة ما تقدمه من خدمات، ومن ثم فهم آرائهم واتخاذ التدابير اللازمة للإرتقاء بتلك الجودة وتحسينها.

ويضيف قاموس "ODLIS" على التعريف السابق أنه يتضمن استبيان دقيق ومحكم يتم عبر شبكة الأنترنت بعد الحصول على تدريب مكثف للمكتبات الراغبة في تطبيقه، مما يمكنها من تقييم وتطوير خدماتها، وتسويقها.⁽³⁾

ومن هنا فهو بمثابة مقياس لرصد إدراك مستخدمي المكتبات لجودة الخدمة في المكتبات نموذج "ليكوال" "LibQual +": هو استبيان موحد، تم تطويره ونشره من طرف الجمعية الأمريكية للمكتبات البحثية (ARL)، وهو يسمح بأن يكون للمكتبات

(1) محمد فتحي عبد الهادي. مرجع سابق. ص. 109.

(2) محمد فتحي عبد الهادي. مرجع سابق. ص. 110.

(3) نفس المرجع. ص. 112.

الجامعية بيانات منسقة وقابلة للمقارنة لقياس الثغرات من سنة لأخرى. يتكون استبيان "لييكوال+" من 22 سؤالاً ثابتاً، وهي قائمة يمكن أن يضاف إليها 5 أسئلة من قائمة إضافية تضم 40 سؤالاً، والتي يمكن من خلالها قياس نظرة أو رؤية مستخدمي المكتبات للخدمات التي تقدمها المكتبة؛ يقسم 27 سؤالاً في ثلاثة مواضيع أو ثلاثة مجموعات وهي المبني، المجموعات أو السلاسل الوثائقية، وأخيراً الموارد البشرية، حيث يطلب من المستخدمين بإدلاء آرائهم حول جودة الخدمات وذلك من خلال تقييم المستوى المدرك، والحد الأدنى المقبول والمستوى المرغوب فيه بالاعتماد على سلم من 1 إلى 9، وبالتالي فهو يسمح بالتصرف بناءً على آراء المستخدمين بشأن جودة الخدمات.

"لييكوال+" هو أداة مسح على شبكة الإنترنت تعتمد على نظرية "الفجوة" من جودة الخدمة، للتأكد مما يتوقعه المستخدمون من خدمة المكتبة، وكذلك كيف ينظرون إلى نوعية الخدمة الواردة، وهي أداة موحدة تمكن من المقارنة على المستوى المحلي والوطني والدولي، ويتم تقديم الخدمات لمجتمع المكتبة من خلال شبكة الإنترنت، الأمر الذي يساعدها على تقييم وتحسين خدماتها، تغيير الثقافة التنظيمية، وتسويق أفضل للمكتبة. (1)

في كل بُعد من أبعاد "LIBQUAL+" (تأثير الخدمة، مراقبة المعلومات والمكتبة كمكان) تم تضمين أسئلة زائدة عن الحاجة، بهدف تعزيز تصور المستخدم للجوانب التي يتم تقييمها. في كل بند، تم تناول ثلاثة أسئلة: (2)

1) مستوى خدمة مقبول بالحد الأدنى؛

2) مستوى الخدمة المطلوب؛

3) مستوى الخدمة المرصود.

حيث ستكشف الدرجات التي سيقدمها المستخدمون لكل سؤال عن مستوى تكييف الخدمة ومستوى التفوق من وجهة نظرهم. المسافة بين الحد الأدنى المقبول ومستويات الخدمة المرغوبة تسمى منطقة التسامح. يتم احتساب تكييف الخدمة على

(1) حسن الصرن رعد. «تطوير نموذج الجودة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي:

دراسة نظرية». مجلة العلوم الإنسانية [على الخط]. 2004، مج. 4، ع. 6. ص. 6. متاح على الرابط:

<<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/41/4/6/49081>> (اطلع عليه بتاريخ 2018/03/16).

(2) Roslah JOHARI, ZAINAB A. N. op. cit. p. 38.

أساس متوسط الفروق بين القيم المرصودة والقيم الدنيا. ويمكن إثبات تفوق الخدمة من خلال حساب متوسط الفروق بين القيم المرصودة والمطلوبة لمستوى الخدمة. حيث نلاحظ أن الاستبيان يعتمد بأكمله على تصور المستخدم نحو جودة الخدمات المقدمة. كما أن طريقة الاستجابة للمسح تتمحور حول 27 عنصراً (والتي تشكل نواة الاستبيان)، إذ يجب على المستخدم الإشارة إلى ثلاثة عناصر، مع إعطاء وزن (درجة) من 1 إلى 9 ل:

– مستوى الخدمة التي يعتبرها مقبولة من المكتبة،

– مستوى الخدمة التي يجدها مرغوبة،

– مستوى الخدمة التي لاحظها في المكتبة التي يتردد عليها كثيراً.

حيث تتيح عملية التوليف بين هذه المستويات الثلاثة تقييم أهمية كل عنصر من وجهة نظر نظر المستخدم (الفرق بين الحد الأدنى لمستوى الخدمة ومستوى الخدمة المطلوب)، وبعبارة أخرى، مقياس الرضا الخاص بالمستخدم. أما بخصوص المستوى المرصود فيضع المستخدم خبرته فيما يتعلق بهذا المقياس.

ويشار هنا إلى أحدث التطورات لهذا المقياس هي "أداة E-QUAL" بالاستناد إلى أداة "LIBQUAL" لتقييم جودة خدمة المكتبات الرقمية، يتم تمويل هذا التطوير من طرف مؤسسة العلوم الوطنية ومبادرة من المكتبة الرقمية العلمية الوطنية بأمريكا. حيث لا تزال هذه الأداة في مرحلتها التكوينية من التطوير وقد لا يتم استخدامها بشكل مناسب عبر أنواع مختلفة من المكتبات الرقمية".⁽¹⁾

الفرع الثالث: أهداف مقياس "ليكوال+" وأبعاده

أولاً: أهداف مقياس "ليكوال+"

يهدف استخدام مقياس "ليكوال+" إلى:⁽²⁾

✓ تعزيز ثقافة التميز في توفير خدمة المكتبة.

✓ مساعدة المكتبات بشكل أفضل في فهم تصورات المستخدم لجودة خدمة المكتبة.

(1) Roslah JOHARI, ZAINAB A. N. op. cit. p. 39.

(2) سميرة زوقار. مرجع سابق. ص. 146.

- ✓ جمع وتفسير ردود فعل مستخدمي المكتبة بانتظام مع مرور الوقت.
 - ✓ تزويد المكتبات بمعلومات تقييم قابلة للمقارنة من المؤسسات النظرية لتحديد أفضل الممارسات في خدمة المكتبة.
 - ✓ تعزيز المهارات التحليلية لموظفي المكتبة للتفسير والعمل على البيانات.
 - ✓ استخدام مسؤولو المكتبات بيانات مسح لبيكال+ بنجاح لتحديد أفضل الممارسات وتحليل العجز وتخصيص الموارد بشكل فعال.
- ثانياً: أبعاد مقياس "لييكوال+"

وصف "Huaman Huriarte & al" أن أداة "LIBQUAL+" تعتمد على أربعة (04) أبعاد لقياس جودة الخدمة وهي: (1)

- ❖ الالتزام بالخدمة: يمثل الجانب الإنساني من الخدمة، كما يقيس تصور المستخدمين للمعاملة المقدمة والقدرة التي يجب أن يتمتع بها الموظفون لتوليد الثقة والأمان لدى المستخدمين.
- ❖ التحكم الشخصي: يمثل الموارد الإلكترونية والبنية التحتية الحاسوبية للبحث عن المعلومات والعثور عليها من طرف المستخدمين.
- ❖ الوصول إلى المعلومات: يمثل هذا البعد رؤية المستخدم فيما يتعلق بالمجموعات من حيث التغطية والتوافر والإتاحة وما إلى ذلك.
- ❖ المكتبة كفضاء: يتعلق بصورة المكتبة كفضاء للعمل الفكري، أنشطة التطوير، ربط المكتبة بالبيئة المحيطة وطريقة توزيع المساحات.

ثالثاً: فوائد استخدام مقياس "لييكوال+" وأهميته

ومن أهم المزايا التي يمكن أن تكتسب من استخدام هذا المقياس نذكر ما يلي: (2)

- ✓ آليات التقييم في المكتبات: معايير ومؤشرات البيانات والتقارير المؤسسية التي تمكنك من تقييم ما إذا كانت خدمات المكتبة تلي توقعات المستخدمين.
- ✓ البيانات والتقارير الإجمالية التي تسمح بمقارنة أداء مكتبك مع أداء المؤسسات النظرية.

(1) Roslah JOHARI, ZAINAB A. N. op. cit. p. 39.

(2) سميرة زوقار. مرجع سابق. ص. 147.

- ✓ ورشات عمل مصممة خصيصا للمشاركين في "ليكوال+".
- ✓ الوصول إلى خدمات مكتبة على الأنترنت من خلال "ليكوال+" والإفادة من المقالات البحثية وغيرها من المنشورات.
- ✓ فرصة لتصبح المكتبة جزءاً من المجتمعات التي تهتم بتطوير التميز في خدمات المكتبة.
- فإذا كانت أدوات قيادة المنظمات الوثائقية غالباً ما تستند إلى المنهج الكمي (مؤشرات الإمكانيات، الفعالية والكفاءة)، فإن أداة "LibQual" تسلط الضوء على الخدمات المقدمة وفق مقارنة نوعية ويمكن دمجها بسهولة في إطار إجراءات التقييم الدوري. فعلى سبيل المثال، غالباً ما يعتمد التقييم الكمي لخدمة تدريب المستخدم على مؤشرات مثل: عدد ساعات التدريب المقدمة مقسومة على الجمهور المراد خدمته، أو عدد المتدربين في كل جلسة، أو معدل الحضور للتدريب. وأن عملية استطلاع رضا المستخدمين عند نهاية التدريب سيوفر بيانات نوعية أولية (كآرائهم حول الظروف المادية، حول محتوى التدريب، إلخ). أما من جانب أداة "LibQual"، فإنه سيقاس توقعات المستخدمين فيما يتعلق بالتدريب على أدوات البحث الوثائقي وسيتم تقييم كلي لجودة الخدمة.⁽¹⁾
- كما أن للمقياس أهمية بالنسبة للمكتبات تتمثل في تجميع البيانات والتقارير التي تمكن المكتبة من مقارنة أدائها بأداء المكتبات الأخرى، وكذلك توفير البيانات والتقارير التي تمكن المكتبات من تقييم ما إذا كانت الخدمات التي تقدمها تتفق مع توقعات المستخدمين أم لا. ويعتبر المقياس ذو أهمية كبيرة في توفير الفرصة للمستخدمين للتعبير عن آرائهم فيما يتعلق بأي من الخدمات المكتبية التي تقدم إليهم، كذلك تطوير الخدمات المكتبية من منظور المستخدمين.⁽²⁾

(1) Nicolas ALARCON. «LibQual: chaînon manquant de l'évaluation?». *Arabesques* [En ligne]. 2010, no 57. p. 17. Disponible sur:

<<https://publications-prairial.fr/arabesques/index.php?id=2066>> (consulté le 25/10/2016).

(2) أميرة أحمد السيد مصطفى. «قياس جودة خدمات مكتبات جامعة المنوفية باستخدام مقياس Libqual». *مجلة*

بحوث كلية الآداب [على الخط]. 2019، مج. 30، ع. 118. ص. 678. متاح على الرابط:

<https://journals.ekb.eg/article_147202_5fbf2ac94aa7cc415095983af51a1238.pdf> (اطلع عليه

بتاريخ 2019/09/13).

الفرع الرابع: عيوب استخدام "لييكوال+"

مع كل ما سبق ذكره، إلا أن مقياس "لييكوال+" ينطوي على بعض العيوب نذكر منها:⁽¹⁾

- عدم توافر نسخة باللغة العربية من هذه الأداة وهو ما يحول دون قدرة كثير المكتبات في العالم العربي على التطبيق بدقة.

- وجود بعض الحواجز النفسية لدى المستخدمين التي تحول دون إتمامهم الإجابة عن جميع التساؤلات التي يشتمل عليها الاستبيان. (إما لشعورهم بأن هناك عدداً ليس بالقليل من التساؤلات متشابهة أو لعدم إفادتهم فعلياً من الخدمات المستفسر عنها، أو ربما لأنهم يواجهون بعض الصعوبة في استيفاء الاستبيان) خاصة التمييز بين المستويات الثلاث: الأدنى، المدرك، المرغوب من الخدمات) أو يرونه غامضاً في بعض أجزائه أو غير ذلك من الأسباب، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى انخفاض نسبة المستجيبين على الرغم من إرتفاع نسبة المشاركين (فتعتبر النسبة منخفضة إذا تراوحت ما بين 15-20%).

- وجود بعض المشكلات الفنية، خاصة تلك ترتبط بالاحتفاظ بما تمت الإجابة عنه من تساؤلات أثناء عملية الإجابة.

- إرسال الاستبيان لأعداد كبيرة من المستخدمين (1200 كحد أدنى) ينطوي على احتمالية الرد على كثير من الاستبيانات دون وصولها إلى المستخدمين المستهدفين فعلياً.

- يقوم مقياس "لييكوال+" على فرضية أن جميع المستخدمين يترددون إلى المكتبة ويستفيدون من خدماتها، وهي فرضية قد لا تتحقق في بعض المجتمعات (ومنها مجتمعنا العربي).

وعلى العموم، يذهب كل من "لانكستر و شارون" إلى أنه من المفيد تقييم أي نوع من خدمات المكتبات على ثلاثة مستويات ممكنة وهي: مستوى تقييم الفعالية، مستوى تقييم الكفاءة (فعالية التكلفة) ومستوى المواءمة (عائد التكلفة).

(1) محمد فتحي عبد الهادي. مرجع سابق. ص. 113.

حيث تتحقق جودة الخدمة من خلال ربط هذه المستويات بأهداف المكتبة والموارد المخصصة لتحقيق التأثير الاجتماعي المنشود.⁽¹⁾

المبحث الرابع: لوحة القيادة في المكتبات الجامعية

سنتناول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم لوحة القيادة ثم عرض نماذج للوحات القيادة في المكتبات، يليها عرض أسس بناء لوحة القيادة والجدوى منها.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

سنتطرق في هذا المطلب المقسم إلى فرعين في الفرع الأول سنتناول تعريف لوحة القيادة، في حين خصص الفرع الثاني لأهداف لوحة القيادة.

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة

في المعنى العام تشير لوحة القيادة للواجهة المرافقة لمقود التحكم في السيارة، المجهز بمجموعة من الشاشات التي تقدم كمية مهمة من المعلومات حول حالة السيارة، والتي تسمح للسائق بقيادتها، وانطلاقاً من هذا المفهوم تم استخدام لوحة القيادة في مجال تسيير وإدارة كل المؤسسات باختلاف أنواعها سواءً كانت منتجة للخدمات أو للسلع. وقد تم تعريف لوحة القيادة على أنها: تعتبر لوحة القيادة وسيلة لتقييم مستوى تنظيم أداء المؤسسات، خلال فترة أو على فترات معينة، وهي تتكون من عدة مؤشرات لقياس الأداء.⁽²⁾

وتعرف لوحة القيادة أيضاً على أنها: مجموعة المؤشرات المرتبة في نظام المتابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار على التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين في المنظمة، وهي أداة تسمح للمراقب بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها.⁽³⁾

⁽¹⁾ نذير غانم. الخدمات الإلكترونية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي بمدينة قسنطينة. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2010. ص ص. 171-173. (بتصرف)

⁽²⁾ سميرة زوقار. مرجع سابق. ص. 147.

⁽³⁾ عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005. ص. 55.

يشارك كلا التعريفين المقدمين في أن لوحة القيادة تعبر عن مجموعة مؤشرات تسمح بقيادة نشاط أو عدة أنشطة أو برامج في مؤسسة معينة، كما أن هناك مجموعة من الباحثين تؤكد بأن لوحة القيادة ليست وسيلة للمراقبة ولكنها وسيلة تسمح للمسيرين والمسؤولين بالبقاء على اتصال وعلم بأداء مؤسساتهم، الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة للمواصلة في تنفيذ البرامج الهادفة للتطوير.

وفي تعريف آخر للوحة القيادة فهي: "مجموعة البيانات المشفرة، الضرورية والكافية، وضعت في شكل رسومات أو جداول، بهدف توفير المعلومات التي تسمح للمسؤولين باتخاذ القرار". حيث تنطوي لوحة القيادة على بيانات متوقعة وأخرى سابقة، ليتم بعد ذلك المقارنة بينهما. إن عملية مقارنة البيانات السابقة والحالية والمستقبلية تسمح بمتابعة التطورات خطوة بخطوة، واستغلال هذه البيانات حين تقتضي الضرورة ذلك. وهنا نجد دوراً مهماً يكمن في المراقبة الإحصائية، والتي تقتصر على جمع البيانات السابقة، وهناك دور آخر يتمحور في طريقة جمع الإحصاءات المطلوبة من المستوى الإداري الأعلى، حيث إن عمل لوحة القيادة يتكيف حسب كل وضعية. فهناك لوحات قيادة حسب مستوى المسؤولية، لأن القرارات التي يجب اتخاذها تتغير تبعاً للمستوى الإداري أو التنظيمي.⁽¹⁾ فعلى سبيل المثال في الجامعة نجد مستوى القسم، مستوى الكلية، مستوى مدير الجامعة، مستوى الندوة الجهوية ثم مستوى وزارة التعليم العالي.

الفرع الثاني: أهداف لوحة القيادة

إن الغرض من لوحة القيادة هو تكوين نظام من المؤشرات، مما يسمح بالتحكم بشكل دائم في الاتجاه الذي تسير فيه المكتبة نشاطها. وتوفر هذه الأداة لأصحاب القرار الوسائل الضرورية التي تسمح بالمقارنة بين الأهداف المسطرة والموارد المستخدمة والنتائج المحققة. لذلك، تستند لوحة القيادة إلى تحليل البيانات من حيث الفروقات بمرور الوقت (مقارنة المكتبة مع نفسها) أو الفروقات في السلوك (وهنا تتم المقارنة بين المكتبات المتشابهة).

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 249.

وبشكل ملموس، بالنسبة لمشروع ما، فإن لوحة القيادة تجعل من الممكن ملاحظة الفرق من عدمه، بين خطة العمل المحددة مسبقاً وإنجازها. إن تحديد الفجوة يهدف إلى عملية دمج أكبر للبيانات التي لم يتم أخذها في الاعتبار بشكل كافٍ أو تم تجاهلها أثناء التنبؤ، وبالتالي العمل على تحسين طرق التنبؤ. وعليه، فهي عملية تتجه أكثر نحو التكيف الدائم مع المواقف المحددة، أكثر من كونها عملية تتجه نحو التنبؤ والتوحيد.

لا تهدف لوحة القيادة إلى إعطاء ملاحظات بعد وقوع الحدث، ولكنها أداة لا غنى عنها للتنبؤ والتسيير على المستوى المحلي. فهي تمثل بالنسبة لمختلف الشركاء والفاعلين، أداة للحوار ودعم القرار، إذ يجب أن توفر معلومات موثوقة وحديثة ومفهومة لجميع الأطراف. ويتمثل دورها الأساسي في: (1)

– مساعدة هيئات صنع القرار على التكيف بشكل أفضل مع الطلب؛

– ترشيد استغلال الموارد المتاحة؛

– تصميم ومراقبة السياسة الوثائقية للمكتبة.

كما يمكن أن تساعد، على سبيل المثال في:

– تحديد أولويات الاقتناء في تخصص معين أو مستوى معين؛

– تحديد ساعات العمل الأكثر ملاءمة للطلب؛

– اختيار التجهيزات التي تلي احتياجات الجمهور أو حجم الأنشطة.

نجد أن لوحة القيادة التي تُستخدم في اتخاذ هذه القرارات، لها أيضاً دور تغذية عكسية بفضل المراقبة المنتظمة للنتائج المحققة، حيث يمكن لمتخذي القرار بعد ذلك تصحيح أو تعديل الإجراءات الجارية في الوقت المناسب، وربما التفكير في إعادة صياغة الخيارات والأهداف وخطط العمل المحددة مسبقاً. وهنا، تعد لوحة القيادة أداة ضرورية للتسيير المستقل للأرصدة والوثائق.

تعتمد لوحة القيادة على نظام مؤشرات، أي بيانات ذات دلالة ومهمة للتسيير. وفي معظم الأحيان، يتم التعبير عن هذه البيانات في شكل قيم نسبية بدلاً من قيم مطلقة من أجل ترجمة وضع التنظيم في لحظة معينة من حيث التوجه. وإن كان ذلك يعتمد بشكل

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 250.

أساسي على جمع البيانات الأولية فإن لوحة القيادة تختلف عنه من خلال منهجها في المسح الإحصائي البسيط.

غالبًا ما تكون مؤشرات لوحة القيادة عبارة عن تفسيرات للبيانات الإحصائية، أو نتيجة إجراءات خاصة بالملاحظة (استطلاعات الرأي، مسوحات). يتم التعبير عنها إما في شكل نسب، مثل معدل تردد الجمهور، درجة الوصول الحر، ومعدل تلبية طلبات الإعارة بين المكتبات، نسبة استعارة المقتنيات الجديدة أو معدل تجديد المجموعات.

ويتم التعبير عن بيانات أخرى في شكل متوسطات: مثل مؤشرات الوقت المستغرق، المتعلقة بسير مصالح الإقتناء ومعالجة الأرصدة، أو توفير المصادر من خلال الإعارة بين المكتبات.

كما تهدف لوحة القيادة أساساً إلى: (1)

1) وضع نموذج للأداء الأمثل، من أجل تحسين قيادة الوحدات اللامركزية، حيث من المفترض أن يسمح رصد المستوى لكل مؤشر بتوجيه نحو الأداء.

2) تقييم أداء الوحدات اللامركزية.

3) تشجيع الاتصالات الداخلية: لوحات القيادة هي أدوات الاتصال مع التسلسل الهرمي كما أنها وسيلة اتصال أيضاً مع مراكز المسؤولية الأخرى لتحسين نقاط أكثر شمولية مثل الجودة.

عموما لا يمكن تحديد وبصورة دقيقة ونهائية، كل أنواع لوحات القيادة المستخدمة في إدارة وتسيير المؤسسات باختلاف أنواعها، ويرجع ذلك أساساً إلى أن هذا الأمر يخضع أولاً وأخيراً للمؤسسة وللأهداف التي ترجو بلوغها من خلال وضع واستخدام لوحة القيادة، وإلى النشاط أو النشاطات التي تريد تقييمها، وبالتالي يمكن للمؤسسات أن تتبنى مجموعة كبيرة من لوحات القيادة باعتبار أن الأمر يستلزم لكل نشاط أو برنامج لوحة قيادة خاصة به. تحتوي لوحة القيادة على مؤشرات يتم اختيارها بعناية فائقة للتمكن في نهاية الأمر من الحصول على المعطيات التي تُسهم في عملية اتخاذ القرارات وتسهيلها، لهذه الأسباب فإن عملية وضع لوحة القيادة وتحديد المؤشرات التي يجب أن تمر بمجموعة من المراحل: (2)

(1) سميرة زوقار. مرجع سابق. ص. 148.

(2) نفس المكان.

- 1) تحديد الأهداف التي يجب على الشركة تحقيقها؛
- 2) وضع قائمة للنقاط الرئيسية التي يجب أن تخضع للمتابعة من أجل تحقيق الأهداف؛
- 3) تحديد المؤشرات التي تسمح بقياس هذه النقاط؛
- 4) غلق دائرة لوحة القيادة، وذلك بتحديد مصادر المعطيات، وتحديد مستقبلي هذه المعطيات إنشاء مشروع لوحة القيادة؛
- 5) إعداد مرحلة الاختبار من أجل تجربة اللوحة؛
- 6) استخلاص النتائج من هذه الاختبارات وربما تصحيح اللوحة؛
- 7) التحقق من صحة النسخة النهائية وإعدادها بشكل نهائي.

المطلب الثاني: نماذج لوحة القيادة في المكتبات الجامعية

توجد عدة طرق ومناهج علمية مدروسة، تم وضعها من أجل تسهيل عملية تصميم لوحات القيادة، وذلك حسب طبيعة المنظمة (المكتبات الجامعية)، وطبيعة الأهداف التي تصبو لتحقيقها، ومن أهم النماذج المستخدمة نجد:

الفرع الأول: لوحة القيادة المتوازنة

تم وضعها من طرف "Kaplan & Norton": هي لوحة موجهة نحو الإستراتيجية، لأنها تسهل تنفيذ هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف، فهي أداة في الإدارة الإستراتيجية، يمكن استخدامها من قبل المسيرين والمديرين لتتبع تنفيذ الأنشطة من قبل الموظفين ورصد العواقب الناجمة عن هذه الإجراءات. ويشير مصطلح التوازن في هذا النموذج إلى أهمية خلق هذا التوازن أو الموازنة بين الأهداف قصيرة المدى ومتوسطة المدى وطويلة المدى، كما تؤكد أيضا على التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية، وخلق التوازن بين مؤشرات الأداء السابقة أو التي تم قياسها في الماضي وبين مؤشرات الأداء المستقبلية أو الإستشرافية، ويمكن ذكر بعض الأمثلة عن لوحات القيادة في المكتبات على النحو التالي:⁽¹⁾

(1) Thierry Giappiconi *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*. Paris: Cercle de la Librairie, 2001. pp. 182-192.

الفرع الثاني: لوحات القيادة العامة

هي لوحة تهدف أساساً لتسهيل اتخاذ القرارات التي لها علاقة بسياسات واستراتيجيات المكتبة، وهي تعتمد على حصول الإدارة على كل المعلومات والمعطيات التي تسمح لها بتقدير السوق العام للخدمة مقارنة بالأهداف العامة من أجل تحديد مختلف نقاط الضعف، ومشاركتها مع كل الموظفين على فترات محددة أثناء اجتماعات دورية.

الفرع الثالث: لوحات قيادة خاصة بمصالح التوثيق

إن قيادة مصالح التوثيق تتطلب لوحات قيادة دقيقة مرتبطة بالأهداف المسطرة والتي تندرج هي الأخرى تحت مخطط "تنمية المجموعات" ويضم هذا النوع نموذجاً معروفاً وهو "Conspectus" الذي يعتبر وسيلة لتقييم المجموعات المكتبية أو لتقييم سياسة الإقتناء. تهدف هذه الطريقة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المجموعات المكتبية، كما أنها تهدف أيضاً لتعزيز التعاون بين المكتبات. يعتمد هذا النموذج على تقسيم المجموعات المكتبية حسب التصنيف الدولي لديوي أو تصنيف مكتبة الكونجرس لكل قسم أو تخصص في ثلاثة.

الفرع الرابع: لوحات قيادة خاصة بالأفراد

يجب أن يحدد المخطط التنظيمي وتوصيف الوظائف الأهداف لكل موظف؛ قد ترتبط كل من هذه الأهداف بإجراءات قابلة للقياس كلياً أو جزئياً، ويحتاج كل موظف إلى معرفة نوع ومستوى الأداء المتوقع من النشاط المسؤول عنه. طالما أنها تنطوي على مهام تغطي الأنشطة الإدارية الروتينية أو اليدوية، تكون عملية إعداد لوحات القيادة بسيطة نسبياً؛ حيث يمكن الاتفاق بسهولة على نوع العمليات التي يتعين القيام بها وضرورة تنفيذها بصورة صحيحة، الأمر الذي يتطلب مراقبة الجودة في مدة زمنية معينة، ومن بين المؤشرات التي تندرج في هذا الإطار نجد: عدد الوثائق المعالجة في الساعة، سعر كل وثيقة معالجة، نفس الملاحظة يمكن إسقاطها على الفهرسة، فإذا كان مستوى الفهرسة محدداً بالإضافة إلى قواعد التسيير والإتاحة يجب أن تترك مسؤولية تحديد الوقت المستغرق للمكلف بالفهرسة.

أما بالنسبة للوظائف التي تطلب ممارسات عالية، فإن عملية وضع لوحات قيادة

تكون أكثر تعقيداً، في كثير من الأحيان تتحول لوحة القيادة الخاصة بجانب وثائقي متعلق بكل موظف، لتصبح لوحة قيادة فردية؛ حيث تتبنى أهداف الأداء في هذه الحالة:

- النسبة التي يجب بلوغها من الفئة المسجلة (الترويج).
- المجال الجغرافي (توزيع).
- بلوغ مستوى الجودة (الخبرة).
- القدرة على تلبية الاحتياجات في الجانب المعلوماتي.

الفرع الخامس: لوحة القيادة لجودة الخدمات

لا يمكن بأي شكل من الأشكال تقنين وتوصيف جودة الخدمات، لكن لا بد من تحديدها وتوضيحها على مستوى كل مؤسسة؛ من أجل ذلك يشترط اختيار مؤشرات الجودة الخاصة بالمكتبة وتحديد أولوياتها، فعلى سبيل المثال، يمكن أن نستنتج أن مؤشر توفر العناوين المطلوبة غير مهم وغير مطلوب حسابه وقياسه بالنسبة للمكتبات العمومية، عكس مؤشر "توفر العناوين". أما بالنسبة للمكتبات الجامعية فيمكنها أن تعتمد في قياس أدائها على المؤشرين معاً (من معيار إيزو 11620)، عموماً يمكن تحديد بعض المحاور على النحو التالي: (1)

أولاً: إتاحة الخدمات

يتعلق هذا المحور بساعات فتح وغلق المصالح، التي يفترض أن تكون واسعة أو مفتوحة ومنتظمة قدر المستطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل المسخرة، ومن ثم البحث عن وسائل ترويجية لزيادة عدد الزيارات في الساعات التي تشهد انخفاضاً فيها، في هذه الحالة يمكن استخدام المؤشر الأول في معيار إيزو 11620 وهو رأي المستفيد بخصوص ساعات الفتح والغلق، يهدف هذا القياس لمعرفة مدى رضا المستفيدين من ساعات فتح وغلق المكتبة، كما يمكن حساب مؤشر "توفر التجهيزات" الذي يهدف القياس نسبة إتاحة التجهيزات للمستفيدين.

(1) Isabelle Masse. «Les Indicateurs de performance dans les bibliothèques». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*[En ligne]. 1998, n. 5. p. 113. Disponible sur : <<https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-05-0112-012>> (Consulté le: 26/04/2018).

ثانياً: تحسين زمن معالجة الوثائق

وتتمثل في الإفادة من مختلف الوسائل الآلية المتوفرة، أو الاعتماد على استيراد البطاقات الفهرسية على الخط، للتقليل من الوقت المستغرق بين نشر الكتاب وبين وضعه على الرفوف، يمكن أن ندرج في هذه الحالة مجموعة من المؤشرات مثل متوسط الوقت المستغرق لاقتناء الوثيقة لقياس قدرة المورد على توفير الوثيقة، ومتوسط الوقت المستغرق في معالجة الوثيقة لقياس فعالية المكتبية في معالجة الوثائق. (1)

ثالثاً: توفير الوثائق

يمكن تحسين نوعية توفر العناوين المطلوبة والموجودة في المجموعة، وذلك من خلال نظام الحماية من السرقة، التحكم في نظام الإعارة، ومن خلال اعتماد نظام ترتيب سهل ومنتظم، ومثالاً على المؤشرات المستخدمة نجد مؤشر نسبة توفر العناوين المطلوبة والمتواجدة في الرصيد، ويتمثل في قياس نسبة توفر العناوين المهمة في نظر المكتبات على الرفوف وبالعدد الكافي من النسخ.

رابعاً: ملائمة عرض الوثائق مع تطلعات المستخدمين

عموماً بالنسبة للمكتبات المتخصصة فإن توجهات وسياسات وأهداف المكتبة تصب مباشرة وتخدم توقعات المستخدمين، وهو أمر لا ينطبق على المكتبات العمومية التي يكون فيها من الطبيعي طلب رأيهم والاستناد عليه في عملية الاقتناء، فنجد مثلاً مؤشر "نسبة الإجابات الصحيحة" هو قدرة الموظفين على إعطاء إجابات صحيحة، ومؤشر "نسبة العناوين المطلوبة والموجودة في المجموعة" الذي يسمح بقياس مدى استجابة المجموعات المكتبية لتطلعات المستخدمين. (2)

(1) سميرة زوقار. مرجع سابق. ص. 151.

(2) سميرة زوقار. مرجع سابق. ص. 152.

المطلب الثالث: جدوى وأسس بناء لوحة القيادة في المكتبات

الفرع الأول: أسس بناء لوحة قيادة خاصة بالمكتبة

تهدف لوحة القيادة إلى فهم الأداء بأبعاده الثلاثة: الفعالية، الكفاءة والمواءمة (عائد التكلفة)، وسيتم تقييم الخدمات باستخدام مؤشرات لقياس هذه الجوانب الثلاثة. فعلى سبيل المثال، إذا أخذنا المؤشرات الواردة في المعيار الدولي إيزو 11620، فسيتم قياس فعالية الخدمات العامة من خلال النسبة المئوية لتردد الجمهور المستهدفين والولوج للمكتبة لكل شخص، والكفاءة حسب التكلفة لكل مستخدم، والتكلفة لكل ولوج للمكتبة، والملاءمة بمعدل رضا المستخدم.

ونظراً لأن تعريف لوحة القيادة يركز على التسلسل الهرمي للأهداف من خلال المخطط الهيكلي للمصلحة. فكل وظيفة تتطلب اختيار المعلومات الخاصة بها. وهو السبب الذي يجعل من أن لوحة القيادة تتميز بقدرتها على التكيف وطابعها التطوري. كما أن لوحة القيادة لا تقبل أن تكون نسخة طبق الأصل من نموذج، ولكنها تمثل أداة تُبنى وفقاً لوضعية معينة تستند إلى الترجمة الكمية للأهداف لضمان المراقبة المنتظمة. فيمكن أن تتمثل هذه الأهداف على سبيل المثال:⁽¹⁾

- رفع نسبة تردد فئة عمرية من الجمهور أو فئة من الطلاب بنسبة 10%؛
- تدعيم نمو رصيد تخصص علمي محدد بنسبة 25%؛
- تقليص متوسط وقت حصول الإعارة بين المكتبات بمقدار أسبوع واحد.

وهنا نلاحظ أن بعض الأهداف يتم تحديدها على المدى المتوسط، والبعض الآخر على المدى القصير، مما سيكون له تأثير على تحديد أبعاد الأداة وعلى فترة القياس. وهنا يُفترض أن تعريف المؤشرات وتنفيذ إجراءات القياس يجب أن يتزامن مع تحديد الهدف المسطر. إن تحديد هدف دقيق ثم الانتقال إلى إعداد مؤشرات مراقبة خاصة به، قد يشكل في بداية الأمر مخاطرة إزاء فرص الإنجاز.

سنجد أن لكل مستوى من المسؤولية في المؤسسة له لوحة قيادة خاصة به. وستشمل هذه اللوحات المختلفة، على بيانات مشتركة جزئياً، وبحسب مستوى ودرجة دقة

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 251.

الأهداف تتاح تفاصيل أكثر أو أقل حول البيانات، كما ستخضع لوحات القيادة لفترات تحديث مختلفة. حيث يستدعي التحديث أن يوضع إلى جانب كل بيانات، بيانات الفترة السابقة والتوقعات التي تم وضعها لنفس الفترة؛ مما سيفضي إلى رصد الاختلافات، واعتماداً على طبيعة البيانات المراد تمثيلها، يمكن عرضها في شكل جداول أو رسوم بيانية مرفقة بتعليقات في كلتا الحالتين.

على سبيل المثال، ستشمل لوحة القيادة الخاصة بصانع القرار (ذو سلطة سياسية أو إدارية) على مؤشرات حول المكتبة تظهر من خلالها ضمن مجموعة بيانات وأثرها على خدمات أخرى (مثلاً الخدمات الثقافية في البلدية، أو مختلف أنشطة الجامعة). حيث يجب أن يصبح ممكناً القيام بالمقارنة من حيث الإفادة من الخدمات بين القطاعات المختلفة (المكتبة وباقي الهيئات الأخرى)، على أن يتم تحديث هذه البيانات سنوياً، وأن ترتبط هذه البيانات بشكل مباشر بالمهام والأهداف الإستراتيجية، وعلى سبيل المثال لا الحصر يمكن عرض المؤشرات الآتية:⁽¹⁾

- النسبة المئوية لتردد الجمهور المستهدف (حسب الفئة)؛
- التكلفة لكل مستفيد؛
- ساعات العمل مقارنة بالطلب؛
- نسبة الولوج للمكتبة لكل شخص؛
- معدل استخدام الوثائق؛
- الإعارات لكل شخص؛
- مدة الإعارة بين المكتبات؛
- متوسط استخدام التجهيزات.
- معدل توفير العناوين المطلوبة؛
- مدة استرجاع الوثائق من مخازن الحفظ؛
- متوسط توفير التجهيزات اللازمة؛
- نسبة توفر الأنظمة الآلية؛
- مدة اقتناء الوثائق؛

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 252.

- مدة معالجة الوثائق.

حيث يمكن إضافة مؤشرات أخرى بحسب الأهداف المحددة والمرتبقة من طرف الجهات الوصية.

إن لوحة القيادة الخاصة بمدير المكتبة تتضمن مجموعة مؤشرات ذات علاقة بأداء العناصر الأساسية لنظام الأهداف، حيث يمكن توظيف هذه المؤشرات بحسب الحالة أو مقتضيات المصلحة، فيمكن أن تكون البيانات سنوية إذا ما تعلق الأمر بمعدل تردد فئات الجمهور المستهدف، كما قد تكون البيانات شهرية إذا ما تعلق الأمر بالأنشطة التي تعرف تغييراً موسمياً أو استخدام الموارد (كمتابعة استهلاك الميزانية مثلاً).⁽¹⁾

الفرع الثاني: جدوى توظيف لوحة القيادة في المكتبة

إن توظيف لوحة القيادة على مستوى المكتبة، يسمح بمراقبة ومتابعة ما يلي:⁽²⁾

- تأثير المجموعات الوثائقية على جمهور المستفيدين.
- ملائمة المجموعات الوثائقية (معدل الاستعارة بالنسبة للجمهور المستهدف، متوسط العمر استناداً لمجال التخصص وموضوع الاهتمام الحالي).
- تقييم تكلفة تحديث المجموعات (وبالتالي تحديد الخيارات وتحضير الميزانية).
- ترشيد الاستخدام الأمثل من طرف مدير المكتبة ومصلحة المحاسبة للاعتمادات المالية المتاحة بعد استغلال البيانات المجمعة حول نشاط مصلحة الاقتناء، وخصوصاً المتعلقة بالميزانية.

كما سيحظى نشاط الإعارة بين المكتبات بمتابعة شاملة من طرف المدير، الذي سيهتم بالآجال والتكاليف، بينما ستهتم مصلحة خدمة الإعارة بين المكتبات بمتابعة المؤسسة صاحبة الطلب أو المعيرة والمجالات حسب العنوان المطلوب. في حين ستهتم مصلحة الاقتناء بمتابعة بيانات الإعارة بين المكتبات التي تعكس الطلب الملح إلى حد ما على مجلة معينة، مما سينعكس على سياسة الإقتناء الخاصة بالمكتبة.

لذلك يجب بناء نظام معلومات يدعم لوحة القيادة بدءاً من البيانات الأساسية

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 253.

(2) Ibid. p.256

المستخدمة من طرف الجهات وصية أو المصالح معنية، حيث يعكس نمط استخدام هذه البيانات العلاقات المتبادلة على مختلف المستويات وبين مختلف الفاعلين الداخليين أو الخارجيين للمكتبة مما يشكل عنصراً حيوياً في عملية تطوير واستدامة هذه العلاقات.

تجدر الإشارة إلى أن البيانات المحصل عليها، على الرغم من أنها يجب أن تكون موثوقة إلى حد معين، إلا أنها لن تكون مطلقة في كل الأحوال. فأداة دعم القرار لا تمثل إجراءات اقتصادية تخدم عملية التفاوض واتخاذ القرار، بل توفر لها ببساطة الحد الأدنى من الشفافية. كما تسمح هذه الأداة رفقة النتائج الداعمة، بالتشكيك في صحة الاختيارات أو مدى ملاءمة طريقة تنفيذها، وتحديد القضايا التي لم يتم حلها، وتحديد هوامش عدم التأكد.

في الواقع، تشكل المكتبة عنصراً داخل نظام غالباً ما يكون معقداً، حيث لا يتحكم المرء تماماً في جميع العوامل. فإذا كانت مؤشرات الأداء تُسهم في صنع القرار، فلكونها عنصراً ضمن عملية الإدارة والتخطيط. حيث إن هذه المؤشرات تجعل من الممكن تحديد موقع المكتبة بشكل أفضل في سياقها المحدد، مع تبيين جودة الخدمات التي تقدمها بشكل أفضل. إنها تمثل أداة تقييم داخلية للمكتبة من خلال قياس مختلف الأنشطة، والتي لا تراعى تحليل التفاعلات بين المكتبة والمجتمع، حيث لا يمكن لمؤشرات الأداء قياس تأثير هذه أنشطة المكتبة على المحيط الاجتماعي. ولكي تكون هذه الأداة فعالة بشكل كبير، يجب أن تكون جزءاً من عملية تقييم شاملة تجمع بين مقاربات مختلفة.⁽¹⁾

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. loc. cit.

خلاصة الفصل:

لقد حفز التأكيد على مسألة الإعتداد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي على ضرورة تشجيع التقييم والمسائلة للمكتبات الجامعية، مما دعى للبحث عن مقاييس هادفة للجودة. وبدلاً من التركيز فقط على المدخلات مثل حجم المجموعة أو مستوى الموظفين. فقد كانت مقاييس المكتبات الأولى في بداية أمرها مقاييس المخرجات، التي سعت لوصف ما أنتجته المكتبات مقارنة مع مدخلاتها. ومن هنا، بدأ أمناء المكتبات في التسعينيات في عمل تقرير عن المخرجات مثل عدد البنود المستعارة أو عدد الأسئلة المرجعية. ومع ذلك، فإن هذه المقاييس بمفردها لا تزال قاصرة لتحديد إذا ما كانت خدمات المكتبة كافية.⁽¹⁾

إضافة إلى أن نجاح تطبيق هذه الآليات مرهون بالخصائص التي يتمتع بها قادة المكتبات، ومع التحديات المستقبلية فإنه ستتغير ملامح قادة المكتبات، ومع بزوغ فكرة المكتبة العالمية "Global Library" يتعين على قادة المكتبات أن لا تتوافر لديهم السمات التقليدية المعروفة عن القيادة فحسب، ولكن أيضاً بعض السمات الجديدة التي تركز على الإدارة عبر الثقافات "The cross-cultural Management"، إن قادة المكتبات الناجحين سوف يحتاجون إلى مزيج من القيادة الجزئية، والمجازفة المبنية على المعلومات الصحيحة، والاستعانة بالمستشارين، والسعي للحصول على التأييد الجماعي. وسوف يحتاجون كذلك إلى قدرات: التحليل، التقييم، الحسم، التوقع والإدراك، الابتكار والابداع، الحكم على الأمور بشكل منطقي وامتلاك الحماس الذي لا يخرج عن المسار الذي يؤدي إلى تنفيذ رسالة المكتبة وأهدافها. وسمات قادة مكتبات المستقبل في تعريف كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد للقائد الجيد، بأنه الفرد القادر على صياغة رؤية واضحة للهدف الذي يراه الآخرون غامضاً بدون ملامح محددة، ويتعين على القائد -بأي حال- أن يتبع المقاربة الزراعية بحيث يهيئ المناخ والأرضية الصحية للمؤسسة، ثم يعمد إلى تغذية وتزويد المرؤوسين بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، ثم يتركهم يتطورون وينمون اعتماداً

(1) ديباك كومار؛ عفاف محمد نديم (مترجم). الإعتداد الأكاديمي في المكتبات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017. ص. 224.

على أنفسهم. و أخيراً فإن على القائد دوماً أن يسعى إلى مكافحة الأخطار الثلاثة المعروفة بمثلث "FID" الذي يشير إلى الخوف (Fear)، التردد (Indecision) والشك (Doubt).⁽¹⁾

ويتفق خبراء الإدارة المعاصرة وخبراء المكتبات ومراكز المعلومات على صعوبة العثور على أشخاص تتوافر فيهم كل تلك الصفات أو حتى معظمها، ويشيرون إلى أن التجربة الواقعية قد أثبتت أن هناك عدداً كبيراً من المديرين الناجحين لا تتوافر فيهم كل تلك الصفات، كما أن هناك عدداً كبيراً من المديرين يتوافر فيهم قدر كبير من الصفات السابقة ولكنهم بالرغم من ذلك غير ناجحين، ذلك بسبب عوامل مختلفة أهمها قلة الموارد والإمكانات. ويؤكد هؤلاء الخبراء من هذا المنطق على ضرورة توفر حدّ أدنى ومعقول من هذه الصفات في المدير.⁽²⁾

فالآليات المقترحة لتطوير أداء المكتبات الجامعية في هذه الدراسة والتي يمكن استخلاصها عند هذا المستوى من العرض هي كالاتي:

- المعايير والمواصفات القياسية الصادرة عن الهيئات الدولية لتطوير أداء المكتبات.
- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأحد منهجيات قياس الأداء الحديثة.
- معيار الأداء الفعلي للخدمة: مقياس "لييكوال+".
- مدخل إدارة الجودة.
- مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- مدخل القياس المقارن بالأداء الأفضل (Benchmarking).
- مؤشري الكفاءة والفعالية لقياس الأداء.
- لوحة القيادة.
- تطوير صفات قادة المكتبات.

⁽¹⁾ محمد إبراهيم حسين محمد. القيادة الادارية في المكتبات ومؤسسات المعلومات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010. ص ص. 47-48.

⁽²⁾ عمر أحمد همشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011. ص. 36.

ومن المهم أن نشير في هذا السياق إلى المكتبات الجامعية ليست ملزمة للأخذ بكل هذه الآليات والعمل بها، إلا أنه من الضروري القيام بتشخيص حقيقي وشفاف لتحديد وضعية كل مكتبة، وبناءً على نتائج التشخيص (والذي لن يأخذ شكل عملية تقييم) يمكن للمكتبة معرفة الآليات الضرورية لموقفها ووضعها بحسب الأولويات.

كما يتضح جلياً في هذا المقام أنه يمكن تبويب هذه الآليات ضمن ثلاثة (03) محاور هي:

☞ خصائص القادة والمشرفين.

☞ مدخل إدارة الجودة.

☞ منهجيات ومقاييس تقييم الأداء.

وهي المحاور التي تم اعتمادها خلال بناء استبيان الدراسة.

الفصل السادس

الدراسة الميدانية حول تفعيل آليات تطوير

أداء المكتبات الجامعية

تمهيد:

بعد عرض نظري مفصل حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالأداء وعرض تطور المعايير والمواصفات المرتبطة بأداء المكتبات ثم التطرق إلى مؤشرات الأداء المتعلقة بالمكتبات الجامعية ومتطلبات توظيفها ليأتي بعد ذلك الحديث عن الآليات المرتبط بتطوير أداء المكتبات الجامعية حيث انتهى بنا المطاف إلى هذه المرحلة والتي سيتم من خلالها الإقتراب ميدانياً نحو واقع أداء المكتبات الجامعية الجزائرية من خلال دراسة واقع ست وثمانون (86) مكتبة جامعية تابعة لإحدى عشر (11) جامعة موزعة عبر مختلف أنحاء الوطن، ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة المرتبط بالأداء ولخدمة أهداف الدراسة بشكل دقيق تم التوجه باستبيان الدراسة إلى مسؤولي هذه المكتبات الجامعية والذين بلغ عددهم مائتان وأربعة وخمسون (254) مسؤولاً ممن يسهرون على إدارة شؤون المكتبات محل الدراسة.

وبعد جمع المعلومات والتي أخذت حيزاً زمنياً معتبراً جاوز الأربع (04) سنوات، تم الشروع في تحليل البيانات المجمعة باستخدام التحليل الكمي البسيط واستخدام الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في إصداره العشرين (20) مع توظيف أداتي الملاحظة والمقابلة للتفسير الكيفي للنتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: عرض عناصر الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية المتمثلة في عرض مكان الدراسة والتعريف الموجز به من خلال الإشارة إلى المكتبات الجامعية التي شملها المسح الميداني مع عرض عينة الدراسة وأهم خصائصها كما سيتطرق للتعريف بأداة الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ثم محاولة عرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض إجراءات الدراسة الميدانية وكذا خصائص عينة الدراسة مع الحديث عن أداة الدراسة والإجراءات المرافقة لها.

الفرع الأول: لمحة عن مؤسسات التعليم العالي والمكتبات التابعة لها محل الدراسة الميدانية

شملت الدراسة مكتبات جامعية بلغ عددها ست وثمانون (86) مكتبة تابعة لـ أحد عشرة (11) جامعة موزعة عبر أرجاء الوطن، وفيما يلي عرض موجز لمؤسسات التعليم العالي والمكتبات التابعة لها محل الدراسة الميدانية.

أولاً: مكتبات جامعات الجهة الشمالية للوطن محل الدراسة

1) جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله:

تم إنشاء جامعة جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-340 المؤرخ في 3 ذي القعدة الموافق لـ 22 أكتوبر 2009. وعدلت تسميتها من جامعة بوزريعة إلى جامعة الجزائر2 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-184 المؤرخ في 2 شعبان عام 1431 الموافق لـ 14 جويلية 2010، كما تم إعادة تسميتها باسم الأستاذ الدكتور أبو القاسم سعد الله يوم 1 نوفمبر 2014.⁽¹⁾

حيث تم التقرب من مدير ورؤساء مصالح المكتبة المركزية التابعة للجامعة للإجابة عن أسئلة استبيان الدراسة.

(1) جامعة الجزائر 2 .الصفحة الرئيسية [على الخط]. متاح على الرابط: <https://univ-alger2.dz/index.php/ar/formation/formation-graduation1/lmd/101-2015-11-30-12-15-20/20/2015-11-30-12-16-36/brse/163-minha> (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/12).

جدول رقم (1.V): توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة الجزائر 2.

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله		
الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	مكتبات الجامعة
4	5	المكتبة المركزية
4	5	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات المجمعة.

(2) جامعة امحمد بوقرة بومرداس:

تم إنشاء جامعة امحمد بوقرة في بومرداس في عام 1998 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-189 المؤرخ 2 يونيو 1998 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم: 02 - 109 الصادر في 03 أفريل 2002 والمرسوم التنفيذي رقم: 04-253 المؤرخ في 29 أوت 2004 والمرسوم التنفيذي رقم: 06-270 المؤرخ في 16 أوت 2006.⁽¹⁾

حيث تم التقرب من مديري ورؤساء مصالح المكتبة المركزية ومكتبات الكليات التابعة للجامعة للإجابة عن أسئلة استبيان الدراسة.

جدول رقم (2.V): توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة امحمد بوقرة بومرداس

جامعة امحمد بوقرة - بومرداس		
الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	مكتبات الجامعة
5	5	المكتبة المركزية
1	3	مكتبة كلية العلوم
2	3	مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
1	3	مكتبة كلية التكنولوجيا
2	3	مكتبة كلية المحروقات والكيمياء
1	3	مكتبة كلية الحقوق
1	3	مكتبة معهد الهندسة الكهربائية
2	3	مكتبة كلية الأدب واللغات
19	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات المجمعة.

(1) Université de Boumerdèse. *Présentation* [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.univ-boumerdes.dz/universit%C3%A9/presentation.html>> (Consulté le: 13/12/2021).

3) جامعة البليدة 2 لونيبي علي:

تم إنشاء جامعة البليدة 2 لونيبي علي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-162 المؤرخ في 15 أفريل 2013.⁽¹⁾

حيث تم التقرب من مديري ورؤساء مصالح المكتبة المركزية ومكتبات الكليات التابعة للجامعة للإجابة عن أسئلة استبيان الدراسة.

جدول رقم (3.V): توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة البليدة 2 لونيبي علي

جامعة البليدة 2 لونيبي علي		
الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	مكتبات الجامعة
3	5	المكتبة المركزية
3	3	مكتبة كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
3	3	مكتبة العلوم الانسانية والإجتماعية
2	3	مكتبة الحقوق والعلوم السياسية
2	3	مكتبة الآداب واللغات
14	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات المجمعة.

ثانياً: مكتبات جامعات الجهة الجنوبية للوطن محل الدراسة

1) جامعة غرداية:

تم إنشاء جامعة غرداية في العام 2004 وملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425هـ الموافق لـ 24 أوت 2004م. ثم ترسم إنشاء الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005م ثم تم ترقيتها إلى جامعة وطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/248 المؤرخ في 14 رجب

(1) جامعة البليدة. الصفحة الرئيسية [على الخط]. متاح على الرابط: <<https://univ-blida2.dz/vrfsfgfd>> (أطلع عليه بتاريخ: 2021/12/14).

1433هـ الموافق لـ 04 يونيو 2012م. (1)

حيث تم التقرب من مديري ورؤساء مصالح المكتبة المركزية ومكتبات الكليات التابعة للجامعة للإجابة عن أسئلة استبيان الدراسة.

جدول رقم (4.V): توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة غرداية

جامعة غرداية		
الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	مكتبات الجامعة
5	5	المكتبة المركزية
1	1	مكتبة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
3	3	مكتبة كلية الأدب واللغات
2	2	مكتبة كلية العلوم الإجتماعية والانسانية
1	1	مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
1	1	مكتبة كلية العلوم والتكنولوجيا
1	1	مكتبة كلية علوم الطبيعة وعلوم الأرض
14	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات المجمعة.

(2) جامعة قاصدي مرباح ورقلة:

أنشئت أول نواة لجامعة قاصدي مرباح (ورقلة) في سبتمبر 1987، وعرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية والبيداغوجية، فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي سنة 1997 ثم إلى جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) في جويلية 2001، بموجب المرسوم التنفيذي 01-210 المؤرخ بتاريخ 23 جويلية 2001 المتضمن

(1) جامعة غرداية. التعريف بجامعة غرداية [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.univ-ghardaia.dz/%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%8a%d9%81-%d8%ac%d8%a7%d9%85%d8%b9%d8%a9-%d8%ba%d8%b1%d8%af%d8%a7%d9%8a%d8%a9> (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/14).

جامعة ورقلة.⁽¹⁾

حيث تم التقرب من مديري ورؤساء مصالح المكتبة المركزية ومكتبات الكليات التابعة للجامعة للإجابة عن أسئلة استبيان الدراسة.

جدول رقم (5.V): توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة قاصدي مرباح ورقلة

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة		
الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	مكتبات الجامعة
/	/	المكتبة المركزية
3	3	مكتبة كلية الرياضيات وعلوم المادة
1	2	مكتبة كلية التكنولوجيات الحديثة لإعلام والاتصال
1	1	مكتبة كلية الطب
1	1	مكتبة كلية العلوم التطبيقية
2	2	مكتبة كلية المحروقات والطاقات المتجددة
3	3	مكتبة كلية علوم الطبيعة والحياة
2	2	مكتبة كلية العلوم الاقتصادية
3	3	مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
3	3	مكتبة كلية الأدب واللغات
3	3	مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
1	1	مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
2	2	مكتبة معهد التكنولوجيا
25	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات المجمعة.

(1) University Kasdi Merbah Ouargla. **PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ** [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.univ-ouargla.dz/index.php/fr/accueil/presentation-de-l-universite.html>> (Consulté le: 14/12/2021).

3) جامعة أحمد دراية أدرار:

نشأت أول نواة جامعية بولاية أدرار في سنة 1986 بموجب المرسوم رقم 86/118 المؤرخ في 06/05/1986 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 86/175 المؤرخ في 05/08/86 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة بأدرار ليتوسع إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-269 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر سنة 2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 13 رجب عام 1425 الموافق لـ 29 غشت سنة 2004.⁽¹⁾

حيث تم التقرب من مديري ورؤساء مصالح المكتبة المركزية ومكتبات الكليات التابعة للجامعة للإجابة عن أسئلة استبيان الدراسة.

جدول رقم (6.V): توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة أحمد دراية أدرار

جامعة أحمد دراية - أدرار		
الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	مكتبات الجامعة
3	5	المكتبة المركزية
2	3	مكتبة كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
1	3	مكتبة كلية الآداب واللغات
2	3	مكتبة كلية العلوم الانسانية، الإجتماعية والعلوم الإسلامية
2	3	مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
2	3	مكتبة كلية العلوم والتكنولوجيا
12	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات المجمعة.

(1) جامعة أحمد دراية - أدرار. الصفحة الرئيسية [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.univ-adrar.edu.dz/information-card> (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/14).

ثالثاً: مكتبات جامعات الجهة الشرقية للوطن محل الدراسة

1) جامعة فرحات عباس سطيف 1:

تم إنشاء جامعة فرحات عباس سطيف 1 بموجب المرسوم التنفيذي 11-404 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011.⁽¹⁾

حيث تم التقرب من مديري ورؤساء مصالح المكتبة المركزية ومكتبات الكليات التابعة للجامعة للإجابة عن أسئلة استبيان الدراسة.

جدول رقم (7.V): توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة فرحات عباس سطيف 1

جامعة فرحات عباس سطيف 1		
الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	مكتبات الجامعة
2	5	المكتبة المركزية
2	3	مكتبة كلية الطب
3	3	مكتبة كلية التكنولوجيا
1	3	مكتبة كلية العلوم
2	3	مكتبة كلية علوم الطبيعة والحياة
2	3	مكتبة كلية العلوم الاقتصادية
0	2	مكتبة معهد الهندسة المعمارية وعلوم الأرض
2	2	مكتبة معهد البصريات وميكانيك الدقة
14	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات المجمعة.

2) جامعة باتنة 1 الحاج لخضر:

تم إنشاء جامعة باتنة 1 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 15/181 المؤرخ في 11/07/2015.⁽²⁾

(1) جامعة فرحات عباس. النظام الداخلي [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.univ-setif.dz/externe/Reglement/Reglement.pdf> < (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/14).

(2) جامعة باتنة 1 الحاج لخضر. النظام الداخلي [على الخط]. متاح على الرابط: https://os.univ-batna.dz/wp-content/uploads/2022/04/reglement_interieur_final.pdf < (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/17).

حيث تم التقرب من مديري ورؤساء مصالح المكتبة المركزية ومكتبات الكليات التابعة للجامعة للإجابة عن أسئلة استبيان الدراسة.

جدول رقم (8.V): توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر		
الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	مكتبات الجامعة
5	5	المكتبة المركزية
3	3	مكتبة كلية علوم المادة
3	3	مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
3	3	مكتبة كلية العلوم الإسلامية
3	3	مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
3	3	مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
3	3	مكتبة كلية اللغة والأدب العربي والفنون
3	3	مكتبة معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية
3	3	مكتبة معهد الهندسة المعمارية وال عمران
29	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات المجمعة.

3) جامعة محمد خيضر بسكرة:

بصدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامع تضم ثلاث كليات. تم في 24/08/2004 صدور المرسوم التنفيذي رقم 255-04 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات، م جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق لـ 17 فيفري 2009، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات زائد معهد⁽¹⁾.

(1) جامعة محمد خيضر بسكرة. معالم تاريخية [على الخط]. متاح على الرابط: <https://univ-biskra.dz/index.php/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85-%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE%D9%8A%D8%A9> (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/18).

حيث تم التقرب من مديري ورؤساء مصالح المكتبة المركزية ومكتبات الكليات التابعة للجامعة للإجابة عن أسئلة استبيان الدراسة.

جدول رقم (9.V): توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة

جامعة محمد خيضر - بسكرة		
الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	مكتبات الجامعة
5	5	المكتبة المركزية
3	3	مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
3	3	مكتبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
3	3	مكتبة كلية علوم التكنولوجيا
3	3	مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
3	3	مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
3	3	مكتبة كلية الآداب واللغات
2	3	مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
25	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات المجمعة.

رابعاً: مكتبات جامعات الجهة الغربية للوطن محل الدراسة

1) جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم:

تأسست الجامعة كمركز جامعي عام 1978، حيث كونت ولمدة زمنية طويلة النخبة الفكرية للجهة الغربية، والتي لا يزال تأثيرها كبيرا. تم ترقيتها من مركز جامعي الى مصف الجامعات الجزائرية في عام 1998 وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ 7 يوليو 1998.⁽¹⁾

حيث تم التقرب من مديري ورؤساء مصالح المكتبة المركزية ومكتبات الكليات التابعة للجامعة للإجابة عن أسئلة استبيان الدراسة.

(1) جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم. نبذة تاريخية [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.univ-mosta.dz/nbthztt-tarekhatt> (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/18).

جدول رقم (10.V): توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة عبد الحميد بن

باديس مستغانم

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم		
الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	مكتبات الجامعة
5	5	المكتبة المركزية
1	3	مكتبة كلية الطب
2	3	مكتبة كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي
1	3	مكتبة كلية علوم الطبيعة والحياة
2	3	مكتبة كلية العلوم التكنولوجية
3	3	مكتبة كلية الآداب والفنون
3	3	مكتبة كلية اللغات الأجنبية
3	3	مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
3	3	مكتبة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
3	3	مكتبة كلية العلوم الإجتماعية
3	3	مكتبة معهد التربية البدنية والرياضية
29	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات المجمعة.

2) جامعة ابن خلدون تيارت:

في سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي 92-298 المؤرخ في 07/07/1992، الذي تم حله خلال الموسم الجامعي 1984-1985 واستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي، وبعد قرار 1992 تم ضم المعهدين للمركز الجامعي. وبعد القفزة النوعية التي عرفها قطاع التعليم العالي بمدينة تيارت سنة 2001 بصدور المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي إلى جامعة. وفي سنة 2013 تم إعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في 14/03/2013 المتضمن إنشاء جامعة تيارت و الذي انشق عنه (08)

كليات ومعهدين (02).⁽¹⁾

حيث تم التقرب من مديري ورؤساء مصالح المكتبة المركزية ومكتبات الكليات التابعة للجامعة للإجابة عن أسئلة استبيان الدراسة.

جدول رقم (11.V): توزيع استبيان الدراسة على مسيري مكتبات جامعة ابن خلدون تيارت

جامعة ابن خلدون - تيارت		
الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	مكتبات الجامعة
4	5	المكتبة المركزية
2	3	مكتبة كلية الرياضيات والإعلام الآلي
2	3	مكتبة كلية علوم الطبيعة والحياة
3	3	مكتبة كلية علوم المادة
3	3	مكتبة كلية العلوم التطبيقية
3	3	مكتبة كلية الآداب واللغات
3	3	مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
2	3	مكتبة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
2	3	مكتبة كلية العلوم الانسانية والإجتماعية
2	3	مكتبة معهد علوم البيطرة
26	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات المجمعة.

⁽¹⁾ جامعة ابن خلدون تيارت. تقدم الجامعة [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.univ-tiaret.dz/ar/Universite.html> (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/18).

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد الآليات المستخدمة في تطوير أداء المكتبات وطرق تفعيلها من خلال إجراء دراسة ميدانية حول مكتبات تابعة للجامعات الجزائرية. فمجتمع الدراسة المناسب لخدمة أهداف البحث يتمثل في مجموع المسؤولين العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية بمختلف رتبهم (أي كل الأسلاك التي تندرج تحت شعبة المكتبات الجامعية حسب ما حددها المرسوم التنفيذي رقم 10-133 المؤرخ في 5 ماي 2010 والمتضمن القانون الأساسي الخاص للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي). ويستثنى من هذا المجتمع كل أعوان وملحقي الإدارة والحراسة والأمن وكذلك العاملين في إطار عقود ما قبل الإدماج حتى ولو كانوا من حاملي الشهادات في تخصص علم المكتبات والتوثيق. حيث بلغ حجم مجتمع البحث (N) المحسوب نظرياً 1378 مفردة⁽¹⁾ (بصفة مسؤول مكتبة)، رغم أن هذا العدد لا يعكس الواقع في ظل غياب إحصائيات رسمية. ونظراً للعزوف الكبير من طرف أفراد العينة العشوائية البسيطة (مسؤولي مكتبات جامعات تم اختيارها عشوائياً) الذين شملتهم الدراسة في بداية الأمر، تم اللجوء في هذه الدراسة للعينة القصدية والذين بلغ عددهم (254) فرداً. والذين وزعت عليهم استبيانات الدراسة وفق الجدول الموضح أدناه:

جدول رقم (12.V): يوضح عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للدراسة

عدد الاستبيانات				مجتمع وعينة الدراسة
الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة	قابلة للتحليل	
254	211	43	207	مسؤولو مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات المجمعة.

نلاحظ أن عدد استمارات الإستبيان المسترجعة بلغ (211) استبيان وبنسبة (83.07%) من إجمالي الإستمارة الموزعة، في حين بلغ عدد الإستبيانات غير المسترجعة

(1) أنظر: الإطار المنهجي للدراسة. ص. 43.

(43) استبيان بنسبة (16.92%) ويمكن تفسير ذلك للأسباب التالية:

1) تزامن فترة توزيع الإستبيان مع فترة مرض بعض أفراد العينة خصوصاً خلال فترة جائحة كورونا.

2) تزامن فترة التوزيع مع خروج بعض المسؤولين في عطلة استثنائية.

3) وهو السبب المرجح كثيراً، حيث لاحظنا أثناء زيارتنا الميدانية لعديد المكتبات الجامعية محل الدراسة، وجود نقص كبير تعاني منه المكتبات الجامعية في توظيف العنصر البشري، حيث لاحظنا في عدة مكتبات تابعة للكليات وجود مسؤول واحد يسهر على إدارة شؤونها عوض وجود ثلاثة (03) مسؤولين.

حيث تجدر الإشارة في هذا السياق أن إجمالي أفراد عينة بلغ (254) فرداً، ومن منطلق أن لكل مكتبة مركزية خمسة (5) مسؤولين ولكل مكتبة كلية ثلاثة (3) مسؤولين، وبالنظر إلى عدد المكتبات التي شملتها الدراسة الميدانية والتي بلغ عددها ست وثمانون (86) مكتبة، فإنه وبعملية حسابية سيبلغ العدد المفترض لإجمالي أفراد العينة مائتان وثمانون (280) فرداً في حين أن الواقع يعكس وجود (254) إطار مسير لهذه المكتبات، وعليه فإننا نلاحظ أن المكتبات الجامعية محل الدراسة تعاني من عجز يقدر بـ (26) عنصر بشري متخصص وبصفة مسؤول.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة على متغيرين وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول (2).

جدول رقم (13.V): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
آليات تطوير أداء المكتبات: (خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة، مدخل إدارة الجودة الشاملة، تقويم أداء المكتبة)	المستقل
أداء المكتبات (الأداء الوظيفي للمكتبي، الأداء الكلي للمكتبة)	التابع

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: طبيعة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان، حرصنا على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

1. المسؤولين العاملين في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة من الجنسين (ذكور - إناث).

2. المسؤولين العاملين في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة من مختلف المستويات الوظيفية (مديرالمكتبة المركزية، مدير مكتبة كلية، رؤساء المصالح، أو كل من حل محلهم بالنيابة).

3. المسؤولين العاملين في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة باختلاف مستوياتهم التعليمية أو مؤهلاتهم العلمية (ثانوي فأقل، شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" في علم المكتبات، شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" تخصص آخر، ليسانس علم مكتبات، ليسانس تخصص آخر، ماستر علم مكتبات، ماستر تخصص آخر، دراسات ما بعد التدرج في تخصص علم مكتبات، دراسات ما بعد التدرج تخصص آخر).

4. المسؤولين العاملين في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة بمختلف سنوات الخدمة أو الخبرة المهنية لهم (أقل من 5 سنوات، بين 6 سنوات الى 10 سنوات، بين 11 و15 سنة، 15 سنة فأكثر).

5. المسؤولين العاملين في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة من مختلف الفئات العمرية (أقل من 25 سنة، من 26 سنة إلى 30 سنة، من 31 الى 40 سنة، أكثر من 41 سنة).

وبهذا نجد أن خصائص مفردات عينة الدراسة حاولت الإحاطة بكل المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة بما يخدم أهداف البحث طبعاً ودون إقصاء لأي صنف من بين جميع أصناف مجتمع البحث المدروس.

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المشار إليها أعلاه (خصائص المبحوثين):

الفرع الثاني: المخرجات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، اسم المنصب، المؤهل العلمي، الأقدمية (سنوات الخدمة)، العمر.

جدول رقم (14.V): يوضح خصائص عينة الدراسة

مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة		المتغير	
النسبة %	العدد		
51.2 %	106	ذكر	الجنس
48.8 %	101	أنثى	
6.3 %	13	مدير المكتبة المركزية	المنصب الإداري
27.5 %	57	مدير مكتبة كلية	
54.6 %	113	رئيس مصلحة	
11.6 %	24	رئيس مصلحة بالنيابة	
0.5 %	1	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
6.8 %	14	شهادة الدراسات التطبيقية	
1.0 %	2	شهادة الدراسات التطبيقية	
50.2 %	104	ليسانس علم مكتبات	
0.5 %	1	ليسانس تخصص آخر	
37.7 %	78	ماستر علم مكتبات	
0.5 %	1	ماستر تخصص آخر	
1.9 %	4	دراسات ما بعد التدرج في	
1.0 %	2	دراسات ما بعد التدرج	
7.2 %	15	من 6 الى 10 سنوات	
60.9 %	126	من 11 الى 15 سنة	
31.9 %	66	أكثر من 15 سنة	
0.5 %	1	اقل من 25	العمر
1.9 %	4	من 26 الى 30 سنة	
3.9 %	8	أكثر من 31 الى 40 سنة	
93.7 %	194	أكثر من 41 سنة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم (03)،

الجدول (1.2.3.4.5)

1- الجنس:

يتضح من الجدول أن عدد أفراد العينة من الذكور في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة بلغ (106) فرداً بنسبة (51.2%) من مجموع العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة من الإناث (101) فرداً بنسبة (48.8%) من مجموع العينة. مما يعني أن العينة جاءت مقسمة بشكل متوازي نسبياً بين الجنسين، حيث شملت الذكور والإناث دون الاقتصار على فئة معينة مما يعطي تنوعاً في ردود أفراد العينة حول الاستبيان.

2- المنصب الإداري:

من الجدول أعلاه يتبين أن أغلب أفراد العينة هم رؤساء مصالح بنسبة (54.6%) بتعداد بلغ (113) رئيس مصلحة، وهو أمر طبيعي ناتج عن الهيكلة الإدارية للمصالح التابعة للمكتبات الجامعية. أما مديرو مكتبات الكليات فقد بلغت نسبتهم (27.5%) بتعداد (57) مدير، أما رؤساء المصالح بالنيابة فقد بلغت نسبتهم (11.6%) بتعداد (24) رئيس مصلحة بالنيابة، في حين كانت نسبة مدراء المكتبات المركزية (6.3%) بعدد 13 مدير مكتبة مركزية. حيث يتضح أن جميع أصناف المناصب الإدارية للمكتبات الجامعية قد شملتهم الدراسة.

3- المؤهل العلمي:

نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم من الذين يحملون شهادات ليسانس علم مكتبات بنسبة (50.2%)، تليها نسبة حاملي شهادات ماستر في علم مكتبات التي بلغت (37.7%) من عينة الدراسة، حيث جاءت بعدها أصحاب شهادات الدراسات التطبيقية "DUEA" في علم المكتبات والتي قدرت نسبتهم بـ (6.8%)، بينما المتحصلين على شهادة دراسات ما بعد التدرج في تخصص علم مكتبات كانوا بنسبة (1.9%) في هذه الدراسة، بعدها وردت باقي التخصصات الخارجة عن تخصص علم المكتبات بنسبة (3%)، وهذا ما يدل على أن المكتبات الجامعية تعمل على توظيف ذوي الشهادات الجامعية في تخصص علم المكتبات للرفع من مستوى كفاءة وجودة الخدمات المكتبية. كما نلاحظ أن ما يقارب نسبة (40%) هم من حاملي شهادة ماستر في تخصص علم المكتبات مما يشير إلى أن نسبة المسؤولين على المكتبات الجامعية لديهم مستوى تكوين عالي ومتخصص.

4- سنوات الخدمة:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن توزيع النسب حسب عدد سنوات الخدمة لأفراد العينة، فنجد أن نسبة (60.9%) خبرتهم ما بين 11 إلى 15 سنة، ونسبة (31.9%) خبرتهم أكثر من 15 سنة. أما الذين يمتلكون خبرة بين 6 إلى 10 سنوات فكانت نسبتهم (7.2%)، حيث نجد أن ما يفوق نسبة (91%) من أفراد العينة تتجاوز خبرتهم 11 سنة، مما يعني أن أغلب مفردات العينة لديهم الخبرة الكافية في مجال عملهم بما يؤهلهم لخدمة أهداف الدراسة، كما أن تقلدهم لمناصب المسؤولية في المكتبات التي يشرفون على تسييرها كان نابعاً من الخبرة التي يتمتع بها أغلب أفراد العينة.

5- العمر:

من خلال الجدول السابق نلاحظ توزيع الأفراد العينة حسب العمر، فنجد أن الفئة العمرية (أكثر من 41 سنة) بلغت (93.7%). أما الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) فبلغت نسبة (3.9%). في حين بلغت الفئة العمرية (من 26 إلى 30 سنة) نسبة (1.9%)، بينما الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) فقد بلغت نسبة (0.5%)، وهذا يوضح أن أغلبية أفراد العينة يتجاوز سنهم (41 سنة) وهو ما يتطابق مع معطيات الخبرة المتحصل عليها، حيث تتناسب أعمار أغلب مفردات العينة مع الخبرة التي يمتلكونها، ومما سيدعم عملية اتخاذ القرار الذي سيبني على أسس ركيبتها الخبرة المهنية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة موجه إلى كافة المسؤولين في مكتبات الجامعات الجزائرية، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه وبعد تصحيحه وتعديله تم إجراء اختبار تجريبي للإستبيان على جزء من عينة الدراسة والذين بلغ عددهم (13) فرداً، للتأكد من أن بنود الإستبيان واضحة ومفهومة لديهم وخالية من الغموض، حيث أسفرت النتيجة عن وجود بعض النقائص المتعلقة بصياغة بعض البنود، والتي عمل الباحث على تلافيها مباشرة بعد

مرحلة التحريب والإختبار، ليتم بعد ذلك الشروع في توزيع 260 استبيان على عينة الدراسة وكانت نسبة الردود (81.15%) أي تم استرجاع 211 استبيان من العينة الأصلية. ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة الآليات المستخدمة من طرف المكتبات الجامعية لتطوير أدائها مع البحث عن طرق تفعيل هذه الآليات، بحيث تمحور الاستبيان في جزئه الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، المنصب الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر) أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (29) عبارة مقسمة على محورين هي:

المحور الأول: واقع أداء المكتبة الجامعية ويشمل (14) عبارة مقسمة الى بعدين.

- 1- بُعد الأداء الوظيفي للمكتبي: ويشتمل على (7) فقرات
- 2- بُعد الأداء الكلي للمكتبة: ويشتمل على (7) فقرات

المحور الثاني: آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية ويشمل (15) عبارة مقسمة إلى ثلاث أبعاد.

- 1- بُعد خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة: ويشمل على (4) عبارات.
- 2- بُعد مدخل إدارة الجودة الشاملة: وتشمل (6) عبارات.
- 3- بُعد تقويم أداء المكتبة: تشمل (5) عبارات.

- إضافة إلى سؤالين مفتوحين يجيب عنهما المستجوب بكل حرية ويمكنه من خلالهما إبداء آرائه واقتراحاته حول ما إذا كانت المكتبة التي يعمل بها توظف آليات أو مقاييس تقييم لم تتم الإشارة إليها ضمن الاستبيان، مع محاولة التعرف على وجهة نظر المستجوب حول الآليات التي يراها مناسبة عملياً لتطوير أداء المكتبة. وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات على سلم (مقياس) ليكرت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

جدول رقم (15.V): درجة أهمية بنود الاستبيان

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم 20 وهذا نظرا لملائمته لنوع هذه الدراسة وطبيعتها، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- 1- اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام معامل "ألفا كرونباخ".
 - 2- معامل الارتباط "كارل بيرسون" لقياس صدق الفقرات.
 - 3- اختبار "كولجروف سميرونوف" للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي.
 - 4- اختبار "T-TEST" لعينة واحدة لاختبار الفرضية الأولى.
 - 5- حساب معامل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية.
 - 6- اختبار التباين الأحادي "One Way ANOVA" لاختبار الفرضية الثالثة.
 - 7- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كأحد مقاييس النزعة المركزية، وذلك لتحديد مستوى إجابات العينة لمتغيرات الدراسة كونها تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات، وللإجابة على التساؤلين الفرعيين الثاني والرابع.
 - 8- النسب المئوية والتكرارات لوصف أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

أ - الصدق الظاهري:

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق رقم 01) من الأساتذة الجامعيين، وتم تزويدهم رفقة الأداة بالإشكالية وفرضيات الدراسة بغية الإفادة من خبرتهم في التخصص، حيث بلغ عدد المحكمين أربعة (04)، وعلى ضوء اقتراحات وآراء المحكمين تم تصحيحه وتعديله لنقوم بعدها بإجراء اختبار تجريبي للإستبيان على جزء من عينة الدراسة والذين بلغ عددهم (13) فرداً، للتأكد من أن بنود الإستبيان واضحة ومفهومة لديهم وخالية من الغموض، حيث أسفرت النتيجة عن وجود بعض النقائص المتعلقة بصياغة بعض البنود، والتي عمل الباحث

على تلافيتها مباشرة بعد مرحلة التجريب والإختبار، ليتم بعد ذلك تعديل أداة الدراسة بصورة نهائية وهي النسخة التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

ب- الصدق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول رقم (16.V): يوضح الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

درجة الارتباط	محاور الإستبيان	
0.916	معامل الارتباط بيرسون	محور آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية
0.00	الدلالة المعنوية	
0.832	معامل الارتباط بيرسون	محور واقع أداء المكتبة الجامعية
0.00	الدلالة المعنوية	

قيمة R الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (03)، الجدول رقم 6)

يبين الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقريبة من الواحد (1).

ج- ثبات أداة الدراسة:

لتحديد درجة ثبات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

جدول رقم (17.V): معامل ثبات مقياس الدراسة

قيمة الفا كرو نباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.888	15	محور آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية
0.883	14	محور واقع أداء المكتبة الجامعية
0.918	29	معامل الثبات للاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق (03)، الجدول رقم 7)

يلاحظ من الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، فهو يتجاوز (0.60) المعمول بها، حيث قدر معامل الثبات للاستبيان ككل (0.918) ويعني أن الاستبيان إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج. وأن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

د- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات للدراسة:

تم استخدام اختبار "كلوجروف - سميروف" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (07) نتائج الاختبار، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور كانت أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه، يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (18.V): اختبار التوزيع الطبيعي

النتيجة	مستوى الدلالة	Klomogrouv-smirnov	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0.054	0.108	آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	0.093	واقع أداء المكتبة الجامعية

يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05%

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (03)، الجدول رقم 8)

يتبين من الجدول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكلا المحورين أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية، وهذا يدل على وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أهم بنود الاستبيان بحسب المتغيرات الشخصية المتعلقة بواقع الأداء في المكتبات التي يشرفون عليها والآليات المعتمدة لتطويره.

المطلب الأول: تحليل استجابات أفراد العينة حول واقع أداء المكتبة الجامعية حسب المتغيرات الشخصية

حيث سيتم تحليل اتجاهات أفراد العينة بناءً على مكونات المحور الأول للاستبيان والذي يضم بُعدين (بُعد الأداء الوظيفي وُبعد الأداء الكلي للمكتبة).

الفرع الأول: تحليل استجابات أفراد العينة حول بُعد الأداء الوظيفي للمكتبي يعزى للمتغيرات الشخصية

1) استجابة أفراد العينة حول بند أداء العاملين بالمكتبة لمهامهم بناءً على وصف المهام

الموكلة إليهم وطرق إنجازها تبعاً لمتغير الخبرة:

جدول رقم (19.V): استجابة أفراد العينة حول بند أداء العاملين بالمكتبة لمهامهم بناءً على وصف

المهام الموكلة إليهم وطرق إنجازها تبعاً لمتغير الخبرة.

المجموع	يؤدي العاملون بالمكتبة مهامهم بناءً على وصف المهام الموكلة إليهم						
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0	0	0	0	0	0	5 سنوات فأقل	متغير الخبرة
%0	%0	%0	%0	0%	0%		
15	3	6	4	2	0	من 6 إلى 10 سنوات	
%7.24	%1.44	%2.89	%1.93	%0.96	0%		
126	11	64	40	8	3	من 11 إلى 15 سنة	
%60.86	%5.31	%30.91	%19.32	%3.86	%1.44		
66	4	41	7	11	3	أكثر من 15 سنة	
%31.88	%1.93	%19.80	%3.38	%5.31	%1.44		
207	18	111	51	21	6	المجموع	
%100	%8.69	%53.63	%24.63	%10.14	%2.89		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق

(06)، الجدول رقم 1)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن ما يقارب نسبة

57.95% = (1.93+5.31+19.80+30.91) من أفراد عينة الدراسة والذين تتجاوز خبرتهم المهنية على مستوى المكتبات الجامعية التي يعملون بها ما يفوق 11 سنة، قد أبدوا موافقتهم على أن العاملين في المكتبة يؤدون مهامهم بناءً على وصف المهام الموكلة إليهم وطرق إنجازها، مما يعني أن أفراد العينة يقرون أن المرؤوسين على مستوى المكتبات العاملين بها يقومون بأداء مهامهم وفق توصيف وظيفي يحدد الأنشطة والمهام الموكلة للعامل في إطار الوظيفة أو المنصب الموكل إليه ضمن فريق عمل المكتبة، مما سيساعد إدارة المكتبة على توجيه الأفراد العاملين بها نحو الأهداف المرجو تحقيقها، في حين نجد أن نسبة 12.05% = (3.86+5.31+1.44+1.44) من أفراد العينة والذين تفوق خبرتهم المهنية 11 سنة قد أبدوا عدم موافقتهم حول أن العاملين في المكتبة يؤدون مهامهم بناءً على وصف المهام الموكلة إليهم وطرق إنجازها، ورغم أن نسبتهم ضئيلة إلى مجموع أفراد العينة غير أن رأيهم يوحي إلى أن المكتبات التي يعملون بها لا تعتمد التوصيف الوظيفي لتحديد مهام وأنشطة كل فرد ضمن فريق المكتبة مما يجعل الأداء الوظيفي عرضة للعشوائية ودون انسجام مع الأهداف المسطر تحقيقها للمكتبة.

(2) استجابة أفراد العينة حول بند استفادة عمال المكتبة دورياً من برامج تدريب وتأهيل يسمح لهم بتطوير مهاراتهم وأدائهم تبعاً لمتغير السن:

جدول رقم (20.V): استجابة أفراد العينة حول بند استفادة عمال المكتبة دورياً من برامج تدريب وتأهيل يسمح لهم بتطوير مهاراتهم وأدائهم تبعاً لمتغير السن

المجموع	يستفيد عمال المكتبة دورياً من برامج تدريب وتأهيل تسمح لهم						
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
1	0	0	1	0	0	أقل من 25 سنة	متغير السن
%0.48	%0	%0	%0.48	0%	0%		
4	0	1	0	2	1	من 26 إلى 30 سنة	
%1.93	%0	%0.48	%0	%0.96	%0.48		
8	0	2	3	3	0	من 31 إلى 40 سنة	
%3.86	%0	%0.96	%1.44	%1.44	0%		
194	19	97	30	39	9	41 سنة فأكثر	المجموع
%93.71	%9.17	%46.85	%14.49	%18.84	%4.34		
207	19	100	34	44	10		
%100	%9.17	%48.30	%16.42	%21.25	%4.83		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (06)، الجدول رقم 2)

نلاحظ من خلال الجدول أن العاملين الذين يمتلكون 41 سنة فما فوق من عينة الدراسة كانت غجاباتهم بأكثر نسبة بدرجة موافقة بمجموع $56.02\% = 46.85\% + 9.17\%$ وذلك بأن عمال المكتبة يستفيدون من برامج تدريب وتأهيل دورية تسمح لهم بتطوير مهاراتهم وأدائهم، في حين تليها نسبة 18.84% بدرجة عدم الموافقة من نفس الفئة العمرية المذكورة أعلاه مما يفيد أن عمال المكتبة لا يستفيدون من برامج تدريب دورية، تليها نسبة 14.49% بدرجة محايد وقد كانت هاته النسبة كذلك من نفس الفئة 41 سنة فما فوق بالتزامهم الحياد حول الإجابة عن هذا السؤال، مما يعني أن عدد معتبر من المكتبات الجامعية محل الدراسة بحاجة إلى تفعيل نظام تكوين وتدريب موظفي المكتبة.

3) استجابة أفراد العينة حول بند إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ قرارات جوهرية ترتبط بأداء المكتبة تبعاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (21.V): استجابة أفراد العينة حول بند إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ قرارات

جوهريّة ترتبط بأداء المكتبة تبعاً لمتغير الجنس

المجموع	غالباً ما يتم إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ قرارات جوهرية ترتبط بأداء المكتبة						
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
51.20%	3.38%	28.01%	15.94%	3.86%	0%	ذكر	الجنس
48.79%	15.45%	19.80%	8.69%	4.39%	0.48%	أنثى	
207	39	99	51	17	1	المجموع	
100%	18.84%	47.82%	24.63%	8.21%	0.48%		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق

(06)، الجدول رقم 3)

نلاحظ من خلال الجدول التالي والذي يمثل استجابة أفراد العينة حول بند إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ قرارات جوهرية ترتبط بأداء المكتبة تبعاً لمتغير الجنس، أن نسبة الإجابات بين الجنسين كانت متقاربة نوعاً ما مع أكبر نسبة للإناث كانت بدرجة موافقة قدرها $35.25\% = 15.45\% + 19.80\%$ وأكبر نسبة للذكور بدرجة موافقة قدرها $31.39\% = 3.38\% + 28.01\%$ تعكس قبول إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ قرارات جوهرية ترتبط بأداء المكتبة في حين تليها نسبة 15.94% للذكور

بدرجة محايد و نسبة 8.69% بدرجة محايد كذلك للإناث، مايعكس توجه أغلب أفراد العينة نحو القبول حول إشراك الموظف في عملية اتخاذ قرارات جوهرية.

4) استجابة أفراد العينة حول بند اعتماد عمال المكتبة على الابداع و التفكير الابتكاري

لحل المشكلات التي تعترضهم تبعا لمتغير المؤهل العلمي لمستوى الدراسي:

جدول رقم (22.V): استجابة أفراد العينة حول بند اعتماد عمال المكتبة على الابداع و التفكير

الابتكاري لحل المشكلات التي تعترضهم تبعا لمؤهل العلمي لمستوى الدراسي

المجموع	يعتمد عمال المكتبة على الابداع والتفكير الابتكاري لحل المشكلات التي تعترضهم						
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0.48%	0%	0.48%	0%	0%	0%	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي / المستوى الدراسي
6.76%	0%	3.38%	1.93%	1.44%	0%	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" في علم المكتبات	
0.96%	0.48%	0.48%	0%	0%	0%	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" في تخصص آخر	
50.24%	5.31%	20.28%	12.56%	9.66%	2.41%	ليسانس علم مكتبات	
0.48%	0%	0.48%	0%	0%	0%	ليسانس تخصص آخر	
37.68%	3.86%	14.97%	6.76%	10.62%	1.44%	ماستر علم مكتبات	
0.48%	0%	0.48%	0%	0%	0%	ماستر تخصص آخر	
1.93%	0.48%	0.48%	0.96%	0%	0%	دراسات ما بعد التدرج تخصص علم مكتبات	
0.96%	0.48%	0.48%	0%	0%	0%	دراسات ما بعد التدرج تخصص آخر	
100%	10.62%	41.54%	22.22%	21.73%	3.86%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق

(06)، الجدول رقم 4)

من خلال الجدول التالي والذي يمثل استجابة أفراد العينة حول بند اعتماد عمال المكتبة على الإبداع والتفكير الابتكاري لحل المشكلات التي تعترضهم تبعاً للمؤهل العلمي أو المستوى الدراسي، فنلاحظ أن أعلى نسبة كانت بدرجة موافقة $25.59\% = (20.28\% + 5.31\%)$ من أصحاب المؤهل العلمي ليسانس علم المكتبات تليه مباشرة نسبة $18.83\% = (14.97\% + 3.86\%)$ من أصحاب المؤهل العلمي ماستر في علم المكتبات، ما يعكس أن توجه غالبية أفراد العينة من نفس مجال التخصص يجمعون على اعتماد عمال المكتبة على الإبداع والتفكير الابتكاري لحل المشكلات التي تعترضهم.

الفرع الثاني: تحليل استجابات أفراد العينة حول بُعد الأداء الكلي للمكتبة يُعزى للمتغيرات الشخصية

1) استجابة أفراد العينة حول بند المقارنة الدورية للإحصائيات والنتائج المحققة تبعاً لمتغير المنصب الإداري:

الجدول رقم (23.V): استجابة أفراد العينة حول بند المقارنة الدورية للإحصائيات والنتائج المحققة تبعاً لمتغير المنصب الإداري

المجموع	تعمل المكتبة دورياً على مقارنة الاحصائيات والنتائج المحققة بالأهداف والنتائج المتوقع تحقيقها مسبقاً					المنصب الإداري
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
13	0	11	1	1	0	مدير المكتبة المركزية
%6.28	%0	%5.31	%0.48	%0.48	%0	
57	4	25	18	10	0	مدير مكتبة كلية
%27.53	%1.93	%12.07	%8.69	%4.83	%0	
113	7	42	34	26	4	رئيس مصلحة
%54.58	%3.38	%20.28	%16.42	%12.56	%1.93	
24	3	10	8	3	0	رئيس مصلحة بالنيابة
%11.59	%1.44	%4.83	%3.86	%1.44	%0	
207	14	88	61	40	4	المجموع
%100	%6.76	%42.51	%29.46	%19.32	%1.93	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (07)، الجدول رقم 1)

نلاحظ من خلال الجدول التالي والذي يمثل استجابة أفراد العينة حول بند المقارنة الدورية للإحصائيات والنتائج المحققة بالأهداف والنتائج المتوقع تحقيقها مسبقاً حسب متغير المنصب الإداري،

أن أعلى نسبة كانت بدرجة موافقة بمقدار $23.66\% = (20.28\% + 3.38\%)$ وترجع لرؤساء المصالح الذين أبدوا رأيهم بالموافقة حول عمل المكتبة دورياً على مقارنة الإحصائيات والنتائج المحققة بالأهداف والنتائج المتوقعة تحقيقها مسبقاً، تليها نسبة $14\% = (12.07\% + 1.93\%)$ بدرجة موافقة كذلك كانت من طرف مدراء المكتبات والذين أبدوا موافقتهم حولها أيضاً، في حين أن نسبة تفوق (49%) كانت إيجاباتهم بين السلب والحياد، مما يدل على وجود عدد معتبر من المكتبات الجامعية محل الدراسة التي توظف هذه المقارنة الإحصائية.

1) استجابة أفراد العينة حول بند الإهتمام بتقديم الخدمات ومتابعة الإجراءات الإدارية الروتينية يعتبران كأولوية تسبق تطوير أداء المكتبة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (24.V): استجابة أفراد العينة حول بند الإهتمام بتقديم الخدمات ومتابعة الإجراءات الإدارية

الروتينية يعتبران كأولوية تسبق تطوير أداء المكتبة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجموع	الإهتمام بتقديم الخدمات ومتابعة الإجراءات الإدارية الروتينية يعتبران كأولوية تسبق تطوير أداء المكتبة						
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0.48%	0%	0.48%	0%	0%	0%	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي / المستوى الدراسي
6.76%	0.48%	5.31%	0.96%	0%	0%	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" في علم المكتبات	
0.96%	0%	0.48%	0%	0.48%	0%	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" في تخصص آخر	
50.24%	6.76%	34.29%	2.41%	5.31%	1.44%	ليسانس علم مكتبات	
0.48%	0.48%	0%	0%	0%	0%	ليسانس تخصص آخر	
37.68%	3.86%	26.08%	3.38%	4.34%	0%	ماستر علم مكتبات	
0.48%	0%	0.48%	0%	0%	0%	ماستر تخصص آخر	
1.93%	0%	1.44%	0.48%	0%	0%	دراسات ما بعد التدرج تخصص علم مكتبات	
0.96%	0.48%	0%	0.48%	0%	0%	دراسات ما بعد التدرج تخصص آخر	
100%	12.07%	68.59%	7.72%	10.14%	1.44%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق

(07)، الجدول رقم 2)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة كانت بدرجة موافقة من طرف فئة أصحاب المؤهل العلمي ليسانس علم مكتبات بمقدار 41.05% (= 34.29% + 6.76%)، حيث عبّروا من خلالها أن اهتمامهم بتقديم الخدمات مع متابعة الإجراءات الإدارية الروتينية يعتبران أولوية تسبق تطوير أداء المكتبة، تليها مباشرة نسبة 29.94% (= 26.08% + 3.86%) بدرجة موافقة على نفس البند من طرف المسؤولين الحاصلين على شهادة ماستر في علم المكتبات، مما يدل على أن النسبة الأغلب من أفراد العينة يعطون الأولوية للأنشطة الروتينية على التفكير في تطوير أداء مكتباتهم.

(2) استجابة أفراد العينة حول بند تحدد إدارة المكتبة مؤشرات إحصائية يطلب تحقيقها من طرف مصالح المكتبة خلال فترات زمنية معروفة تبعاً لمتغير المنصب الإداري:

الجدول رقم (25.V): استجابة أفراد العينة حول بند تحدد إدارة المكتبة مؤشرات إحصائية يطلب تحقيقها من طرف مصالح المكتبة خلال فترات زمنية معروفة تبعاً لمتغير المنصب الإداري

المجموع	تحدد إدارة المكتبة مؤشرات إحصائية يطلب تحقيقها من طرف مصالح المكتبة خلال فترات زمنية معروفة						المنصب الإداري
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
13	1	4	3	4	1		مدير المكتبة المركزية
6.28%	0.48%	1.93%	1.44%	1.93%	0.48%		
57	3	12	11	28	3		مدير مكتبة كلية
27.53%	1.44%	5.79%	5.31%	13.52%	1.44%		
113	5	29	12	57	10		رئيس مصلحة
54.58%	2.41%	14.00%	5.79%	27.53%	4.83%		
.24	3	8	2	10	1		رئيس مصلحة بالنيابة
11.59%	1.44%	3.86%	0.96%	4.83%	0.48%		
207	12	53	28	99	15		المجموع
100%	5.79%	25.60%	13.52%	47.82%	7.24%		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (07)، الجدول رقم 3)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة كانت بدرجة عدم الموافقة من

طرف فئة رؤساء المصالح قدرت بـ 32.36% = (27.53% + 4.83%) أبدوا من خلالها عدم موافقتهم حول تحديد إدارة المكتبة لمؤشرات إحصائية يُطلب تحقيقها من طرف مصالح المكتبة خلال فترات زمنية معروفة من أصل نسبة (47.82%)، تليها مباشرة نسبة 16.41% = (14.00% + 2.41%) بدرجة موافقة كانت كذلك من طرف رؤساء المصالح يبدون من خلالها موافقتهم حول نفس البند، غير أن الملاحظ وجود عدم موافقة بنسبة إجمالية تتجاوز (55%) دون احتساب نسبة الحياد الإجمالية المقدرة بـ (13.52%)، وهو ما يشير إلى غياب مؤشرات نتائج إحصائية.

3) استجابة أفراد العينة حول بند وجود خطة في المكتبة لتبني العمل بمؤشر أداء عالمي يسمح لها بتقييم موقعها مقارنة مع باقي مكتبات العالم تبعاً لمتغير الخبرة:

جدول رقم (26.V): استجابة أفراد العينة حول بند وجود خطة في المكتبة لتبني العمل بمؤشر أداء

عالمي يسمح لها بتقييم موقعها مقارنة مع باقي مكتبات العالم تبعاً لمتغير الخبرة

المجموع	يوجد للمكتبة خطة لتبني العمل بمؤشر أداء عالمي يسمح لها بتقييم موقعها مقارنة مع باقي مكتبات العالم					عدد سنوات الخبرة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
15	0	14	1	0	0	من 6-10 سنوات
%7.24	%0	%6.76	%0.48	0%	0%	
126	9	111	5	0	1	من 11-15 سنة
%60.86	%4.34	%53.62	%2.41	0%	%0.48	
66	4	58	3	1	0	أكثر من 15 سنة
%31.88	%1.93	%28.01	%1.44	%0.48	0%	
207	13	183	9	1	1	المجموع
%100	%6.28	%88.40	%4.34	%0.48	%0.48	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (07)، الجدول رقم 4)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة كانت بدرجة موافقة من طرف المسؤولين ذوي الخبرة بين 15 و 11 سنة بمقدار 57.96% = (53.62% + 4.34%)

أجمعوا حول وجود خطة لتبني العمل بمؤشر أداء عالمي يسمح لها بتقييم موقعها مقارنة مع باقي مكتبات العالم ، تليها مباشرة نسبة 29.94% = (28.01% + 1.93%) بدرجة موافقة من طرف المسؤولين أصحاب خبرة تزيد عن 15 سنة، مما يعني أن أغلب أفراد العينة يقرون بأن مكتباتهم تتبنى العمل بمؤشر أداء عالمي يسمح لها بتقييم موقعها مقارنة مع باقي مكتبات العالم.

المطلب الثاني: تحليل استجابات أفراد العينة حول الآليات المعتمدة لتطوير أداء المكتبة الجامعية حسب المتغيرات الشخصية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل اتجاهات أفراد حول المحور الثاني المتعلق بالآليات المعتمدة لتطوير أداء المكتبات محل الدراسة حسب المتغيرات الشخصية لهم لأهم البنود المكونة لأبعاد المحور (خصائص المشرفين على إدارة المكتبة، مدخل إدارة الجودة الشاملة وبعدها تقويم الأداء).

الفرع الأول: تحليل استجابات أفراد العينة حول خصائص المشرفين على إدارة المكتبة يُعزى للمتغيرات الشخصية

1) استجابة أفراد العينة حول بند اطلاعهم على معايير ومؤشرات أداء المكتبات تبعاً لمتغير الخبرة:

جدول رقم (27.V): استجابة أفراد العينة حول بند اطلاعهم على معايير ومؤشرات أداء المكتبات تبعاً

لمتغير الخبرة

المجموع	لدى اطلاع على معايير ومؤشرات أداء المكتبات					عدد سنوات الخبرة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
15	1	11	3	0	0	من 6-10 سنوات
7.24%	0.48%	53.62%	1.44%	0%	0%	
126	7	106	9	3	1	من 11-15 سنة
60.86%	3.38%	51.20%	4.34%	1.44%	0.48%	
66	8	54	4	0	0	أكثر من 15 سنة
31.88%	3.86%	26.08%	1.93%	0%	0%	
207	16	171	16	3	1	المجموع
100%	7.72%	82.60%	7.12%	1.44%	0.48%	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق

(08)، الجدول رقم 1)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت بدرجة موافقة قدرها 54.58% (= 51.20% + 3.38%) عبر من خلالها فئة المسؤولون ذووا الخبرة بين 15 و 11 سنة عن إقرارهم باطلاعهم على معايير ومؤشرات أداء المكتبات، تليها مباشرة نسبة 54.1% (= 53.62% + 0.48%) بدرجة موافقة على نفس البند من طرف فئة المسؤولين ذوي الخبرة بين 6 و 10 سنوات، حيث كانت النسبة الإجمالية للموافقة تفوق (82%) مما يعني أن أغلب أفراد العينة يمتلكون اطلاعاً حول ما يتعلق بمؤشرات قياس أداء المكتبات.

2) استجابة أفراد العينة حول بند اطلاعهم على معايير ومؤشرات أداء المكتبات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (28.V): استجابة أفراد العينة حول بند اطلاعهم على معايير ومؤشرات أداء المكتبات تبعاً للمؤهل العلمي لمستوى الدراسي.

المجموع	لدى اطلاع على معايير ومؤشرات أداء المكتبات					
	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	
%0.48	%0	%0	%0.48	%0	%0	ثانوي فأقل
%6.76	%0.96	%5.31	%0.48	%0	%0	شهادة الدراسات التطبيقية
%0.96	%0	%0.96	%0	%0	%0	شهادة الدراسات التطبيقية
%50.24	%4.34	%39.61	%4.34	%1.44	%0.48	ليسانس علم مكتبات
%0.48	%0	%0.48	%0	%0	%0	ليسانس تخصص آخر
%37.68	%1.44	%33.81	%2.41	%0	%0	ماستر علم مكتبات
%1.48	%0	%1.48	%0	%0	%0	ماستر تخصص آخر
%1.93	%0.96	%0.96	%0	%0	%0	دراسات ما بعد التدرج تخصص
%0.96	%0	%0.96	%0	%0	%0	دراسات ما بعد التدرج تخصص
%100	%7.72	%82.60	%7.72	%1.44	%0.48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (08)، الجدول رقم 2)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة كانت بدرجة موافقة قدرت بـ

43.95% = (39.61% + 4.34%) عبّر عنها أصحاب المؤهل العلمي ليسانس في علم المكتبات، تليها مباشر نسبة 35.25% = (33.81% + 1.44%) بدرجة موافقة كانت من إجابات أصحاب المؤهل العلمي ماستر علم المكتبات، ابدو من خلالها اطلاعهم على معايير ومؤشرات أداء المكتبات ما يعكس أن مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة من أصحاب التخصص ولديهم خلفية معرفية حول المعايير والمؤشرات التي تحكم أداء المكتبات.

3) استجابة أفراد العينة حول بند الإلمام التام لأفراد العينة لوصف مهام المروؤسين تبعاً لمتغير المنصب الإداري:

جدول رقم (29.V): استجابة أفراد العينة حول بند الإلمام التام لأفراد العينة لوصف مهام المروؤسين تبعاً

لمتغير المنصب الإداري

المجموع	لدى إلمام تام لوصف مهام المروؤسين						
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
13	4	9	0	0	0	مدير المكتبة المركزية	المنصب الإداري
%6.28	%1.93	%0	%0	0%	0%		
57	15	38	2	2	0	مدير مكتبة كلية	
%27.53	%7.24	%18.35	%0.96	%0.96	0%		
111	25	74	10	2	1	رئيس مصلحة	
%53.63	%12.07	%35.74	%4.83	%0.96	%0.48		
24	3	18	2	1	0	رئيس مصلحة بالنيابة	
%11.59	%1.44	%8.69	%0.96	%0.48	%0		
207	47	138	14	5	1	المجموع	
%100	%22.70	%66.66	%6.76	%2.41	%0.48		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (08)، الجدول رقم 3)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة قدرت بـ 47.81% = 35.74% كانت بدرجة موافقة من طرف فئة رؤساء المصالح أبدو من خلالها على إلمامهم التام لوصف مهام المروؤسين، في حين تليها نسبة 25.59% = 18.35% + 12.07%

7.24%) بدرجة موافقة من طرف مديري مكتبات الكليات، تليها نسبة 10.13% (= 8.69% + 1.44%) بدرجة موافقة كانت من طرف رؤساء المصالح بالنيابة، من إجمالي موافقة يفوق نسبة (89%) من أفراد العينة، مما يعني أن أغلب المسؤولين لديهم الإلمام الكافي لوصف مهام المرؤوسين الذين تحت سلطتهم.

4) استجابة أفراد العينة حول حرصهم على إشراك المرؤوسين في خطط تطوير العمل والأخذ باقتراحاتهم تبعاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (30.V): استجابة أفراد العينة حول حرصهم على إشراك المرؤوسين في خطط تطوير العمل والأخذ باقتراحاتهم تبعاً لمتغير الجنس

المجموع	أحرص على اشتراك المرؤوسين في خطط تطوير العمل والأخذ باقتراحاتهم					الجنس
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
%51.20	%11.59	%35.74	%4.34	%0	%0	ذكر
%48.30	%14.49	%30.43	%1.93	%1.44	%0	انثى
207	54	136	13	3	0	المجموع
%100	%26.08	%65.70	%6.28	1.44	%0	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (08)، الجدول رقم 4)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة كانت لفئة الذكور بمقدار 47.33% (= 35.74% + 11.59%) بدرجة موافقة معبرين عن حرصهم على اشتراك المرؤوسين في خطط تطوير العمل والأخذ باقتراحاتهم تبعاً للجنس، تليها نسبة 44.92% (= 30.43% + 14.49%) للاناث بدرجة موافقة كذلك، من إجمالي نسبة اتفاق حول نص البند تفوق (91%)، ما يعكس توجه غالبية أفراد العينة من كلا الجنسين إلى الإقرار بحرصهم على إشراك المرؤوسين في خطط تطوير العمل والأخذ باقتراحاتهم.

الفرع الثاني: تحليل استجابات أفراد العينة حول مدخل إدارة الجودة الشاملة يُعزى للمتغيرات الشخصية

1) استجابة أفراد العينة حول بند اهتمام مكتباتهم بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين تبعاً لمتغير الخبرة:

جدول رقم (31.V): استجابة أفراد العينة حول بند اهتمام مكتباتهم بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين تبعاً لمتغير الخبرة

المجموع	تهتم المكتبات بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين						
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
15	4	9	1	1	0	من 6-10 سنوات	عدد سنوات خبرة
%7.24	%1.93	%4.34	%0.48	%0.48	0%		
126	34	78	6	7	1	من 11-15 سنة	
%60.86	%16.42	%37.68	%2.89	%3.38	%0.48		
66	17	43	3	3	0	أكثر من 15 سنة	
%31.88	%8.21	20.77	%1.44	%1.44	0%		
207	55	130	10	11	1	المجموع	
%100	%26.57	%62.80	%4.83	%5.31	%0.48		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (09)، الجدول رقم 1)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أكبر قيمة كانت بنسبة 54.1% = (37.68% + 16.42%) بدرجة موافقة من طرف فئة المسؤولين ذوي الخبرة بين 11-15 سنة، أبدوا فيها بالموافقة حول اهتمام المكتبات بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين، تليها نسبة 28.98% = (20.77% + 8.21%) بدرجة موافقة كانت من طرف فئة الأفراد ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة، من إجمالي موافقة مختلف الفئات العمرية بنسبة تفوق (89%)، ما يعكس نسبة قبول عالية لدى أغلب أفراد العينة باهتمام المكتبات التي يشرفون عليها بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين في المكتبة.

2) استجابة أفراد العينة حول بند حرص المكتبة على ضمان جودة إنجاز جميع أنشطة السلسلة الوثائقية تبعاً لمتغير المنصب الإداري:

جدول رقم (32.V): استجابة أفراد العينة حول بند حرص المكتبة على ضمان جودة إنجاز جميع أنشطة السلسلة الوثائقية تبعاً لمتغير المنصب الإداري

المجموع	تحرص المكتبة على ضمان جودة إنجاز جميع أنشطة السلسلة الوثائقية						المنصب الإداري
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
13	3	10	0	0	0		مدير المكتبة المركزية
%6.28	%1.44	%4.83	%0	0%	0%		
57	14	36	5	2	0		مدير مكتبة كلية
%27.53	6.76	%17.39	%2.41	%0.96	%0		
113	37	60	13	3	0		رئيس مصلحة
%54.58	%17.87	%28.98	%6.28	%1.44	%0		
24	0	20	3	1	0		رئيس مصلحة بالنيابة
%11.59	%0	%9.66	%1.44	%0.48	%0		
207	54	126	21	6	0		المجموع
%100	%26.08	%60.86	%10.14	%2.98	%0		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (09)، الجدول رقم 2)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة تمثلت بـ 64.85% (= 28.98 + 17.87%) بدرجة موافقة كانت من طرف فئة رؤساء المصالح عبّرو من خلالها على حرص المكتبة على ضمان جودة إنجاز جميع أنشطة السلسلة الوثائقية، تليها نسبة 24.15% (= 17.39% + 6.76%) بدرجة موافقة كانت من طرف فئة مدراء مكتبات الكليات، وتليها نسبة 9.66% بدرجة موافقة كذلك كانت من طرف فئة رؤساء المصالح بالنيابة، من أصل نسبة موافقة إجمالية لمختلف الفئات تفوق (86%)، ما يعكس مدى حرص المكتبات الجامعية محل الدراسة على ضمان جودة إنجاز جميع أنشطة السلسلة الوثائقية.

3) استجابة أفراد العينة حول بند حرص المكتبة باستمرار على متابعة التغييرات والمستجدات في احتياجات المستفيدين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:
جدول رقم (33.V): استجابة أفراد العينة حول بند حرص المكتبة باستمرار على متابعة التغييرات والمستجدات في احتياجات المستفيدين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجموع	تحرص المكتبة باستمرار على متابعة التغييرات و المستجدات في					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	
%0.48	%0	%0	%0.48	%0	%0	ثانوي فأقل
%6.76	%1.44	%1.44	%3.38	%0.48	%0	شهادة الدراسات التطبيقية
%0.96	%0	%0.96	%0	%0	%0	شهادة الدراسات التطبيقية
%50.24	%4.34	%22.70	%14.49	%8.21	%0	ليسانس علم مكتبات
%0.48	%0	%0.48	%0	%0	%0	ليسانس تخصص آخر
%37.68	%1.44	%22.22	%9.17	%4.34	%0.48	ماستر علم مكتبات
%1.48	%0	%1.48	%0	%0	%0	ماستر تخصص آخر
%1.93	%0.96	%0.96	%0	%0	%0	دراسات ما بعد التدرج تخصص
%0.96	%0	%0.96	%0	%0	%0	دراسات ما بعد التدرج تخصص
%100	%8.21	%50.72	%27.05	%13.04	%0.48	المجموع

المؤهل العلمي / المستوى الدراسي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (09)، الجدول رقم 3)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة بلغت %27.04 (= %22.70 + %4.34) بدرجة موافقة كانت من طرف أصحاب المؤهل العلمي ليسانس علم المكتبات عبّروا من خلالها على حرص المكتبة باستمرار على متابعة التغييرات والمستجدات في احتياجات المستفيدين بهدف الاستجابة لتطلعاتهم، تليها نسبة %23.66 (= %22.22 + %1.44) بدرجة موافقة من طرف أصحاب المؤهل العلمي ماستر علم المكتبات من أصل إجمالي بالموافقة لمختلف الفئات بلغ نسبة (%58.93) مما يعكس أن النسبة المتبقية لا تتفق مع هذا البند.

4) استجابة أفراد العينة حول بند رفع تقارير بصفة دورية إلى الجهة الوصية حول مدى استجابة المكتبة لاحتياجات المستفيدين تبعاً لمتغير المنصب الإداري
جدول رقم (34.V): استجابة أفراد العينة حول بند رفع تقارير بصفة دورية إلى الجهة الوصية حول مدى استجابة المكتبة لاحتياجات المستفيدين تبعاً لمتغير المنصب الإداري

المجموع	يتم دورياً رفع تقارير إلى الجهة الوصية حول مدى استجابة المكتبة لاحتياجات المستفيدين						
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
13	2	6	3	2	0	مدير المكتبة المركزية	المنصب الإداري
%6.28	%0.96	%2.98	%1.44	%0.96	0%		
57	7	25	18	7	0	مدير مكتبة كلية	
%27.53	%3.38	%12.07	%8.69	%3.38	%0		
133	9	46	42	14	0	رئيس مصلحة	
%54.58	4.34	%22.22	%20.28	%6.76	%0.96		
24	0	11	10	2	1	رئيس مصلحة بالنيابة	
%11.59	%0	%5.31	%4.83	%0.96	%0.48		
207	18	88	73	25	3	المجموع	
%100	%8.69	%42.51	%35.26	%12.07	%1.44		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (09)، الجدول رقم 4)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن التقارير يرفعها المسؤول الأول عن المكتبة والمتمثل في شخص المدير وبهذا فسنحلل نسبة موافقة هذه الفئة $19.39\% = (2.98\% + 0.96\% + 3.38\%)$ من أصل إجمالي نسبة فئة المديرين المقدرة بـ (33.81%) ، مما يعني أن نسبة (14.42%) من فئة مديري المكتبات لا تتفق مع نص هذا البند، وهو ما يستدعي من الجهات الوصية الحرص على استلام تقارير دورية حول أداء المكتبات التي تحت سلطتهم مما سيعزز ويدعم موقف المكتبة الجامعية مع مختلف الأطراف ذات المصلحة وستشكل هذه التقارير حصيلاً لإنجازات المكتبة منذ الإنطلاق في العمل بهذه الآلية.

5) استجابة أفراد العينة حول بند حرص إدارة المكتبة على قياس رضا المستفيدين دورياً تبعاً لمتغير الخبرة:

جدول رقم (35.V): استجابة أفراد العينة حول بند حرص إدارة المكتبة على قياس رضا المستفيدين دورياً تبعاً لمتغير الخبرة

المجموع	تحرص إدارة المكتبة على قياس رضا المستفيدين دورياً					عدد سنوات الخبرة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
15	0	0	3	10	2	من 6-10 سنوات
%7.24	%0	%0	%1.44	%4.83	%0.96	
126	0	4	31	82	9	من 11-15 سنة
%60.86	%0	%1.93	%14.97	%39.61	%4.34	
66	2	12	10	41	1	أكثر من 15 سنة
%31.88	%0.96	%5.79	%4.83	%19.80	%0.48	
207	2	16	44	133	12	المجموع
%100	%0.96	%7.72	%21.25	%45.58	%5.79	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (09)، الجدول رقم 5)

نلاحظ من خلال الجدول السابق والذي يمثل استجابة أفراد العينة حول بند حرص إدارة المكتبة على قياس رضا المستفيدين بصفة دورية تبعاً لمتغير الخبرة لديهم، حيث أن أعلى نسبة قدرت بـ 43.95% (= 39.61% + 4.34%) بدرجة غير موافق من طرف أفراد العينة من فئة أصحاب الخبرة بين 11 و 15 سنة، عبّروا من خلالها عن عدم اهتمام إدارة المكتبة بقياس رضا المستفيدين بصفة منتظمة، تليها نسبة 20.28% (= 19.80% + 0.48%) بدرجة عدم الموافقة كذلك لفئة أفراد العينة ذوي الخبرة لأكثر من 15 سنة، من أصل إجمالي عدم موافقة حول هذا البند بلغ نسبة تفوق (51%) دون احتساب نسبة الحياد حول هذا البند والتي بلغت (21.25%)، مما يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة أقرت بغياب عملية قياس رضا المستفيدين بصفة منتظمة.

الفرع الثالث: تحليل استجابات أفراد العينة حول تقويم أداء المكتبة يُعزى للمتغيرات الشخصية

1) استجابة أفراد العينة حول بند تبني المكتبة لمعيار (ISO 11620) المتضمن مؤشرات جودة الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (36.V): استجابة أفراد العينة حول بند تبني المكتبة لمعيار (ISO 11620) المتضمن مؤشرات جودة الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجموع	تبني المكتبة لمعيار (ISO 11620) المتضمن مؤشرات					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	
%0.48	%0	%0	%0.48	%0	%0	ثانوي فأقل
%6.76	%0	%0.96	%2.89	%2.89	%0	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" في علم المكتبات
%0.96	%0	%0.48	%0	%0.48	%0	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" في تخصص آخر
%50.24	%0.96	%8.21	%14.97	%25.12	%0.96	ليسانس علم مكتبات
%0.48	%0	%0.48	%0	%0	%0	ليسانس تخصص آخر
%37.68	%0	%4.83	%8.21	%22.22	%2.41	ماستر علم مكتبات
%1.48	%0	%0	%0	%0.48	%0	ماستر تخصص آخر
%1.93	%0	%0.96	%0	%0.96	%0	دراسات ما بعد التدرج تخصص علم مكتبات
%0.96	%0	%0	%0.48	%0.48	%0	دراسات ما بعد التدرج تخصص آخر
%100	%0.96	%15.94	%27.05	%52.65	%3.38	المجموع

المؤهل العلمي / المستوى الدراسي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق (10)، الجدول رقم 1)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة كانت بـ %26.08 = %25.12 + %0.96 بدرجة عدم موافقة كانت من طرف فئة أصحاب المؤهل العلمي ليسانس علم المكتبات عبّروا من خلالها عن عدم تبني مكتباتهم لنظام العمل بمعيار (ISO 11620) المتضمن مؤشرات جودة أداء المكتبات، تليها نسبة %24.63 = (%22.22 + %2.41) بدرجة عدم موافقة من طرف فئة أصحاب المؤهل العلمي ماستر علم المكتبات، من أصل إجمالي عدم موافقة حول هذا البند بلغ نسبة تفوق (56%) دون احتساب نسبة الحياد

حول هذا البند والتي بلغت (27.05%)، مما يعني أن نسبة معتبرة من أفراد العينة يقرون بعدم عمل المكتبات التي يشرفون عليها بمعيار مؤشرات جودة الأداء (ISO 11620) بهدف تقييم فعالية الإنجازات المحققة ومستوى جودة الخدمات المقدمة.

2) استجابة أفراد العينة حول بند استخدام المكتبة لأسلوب "بطاقة الأداء المتوازن" (BSC) تبعاً لمتغير المنصب الإداري:

جدول رقم (37.V): استجابة أفراد العينة حول بند استخدام المكتبة لأسلوب "بطاقة الأداء المتوازن"

(BSC) تبعاً لمتغير المنصب الإداري

المجموع	تستخدم المكتبة أداة " بطاقة الأداء المتوازن" لضمان اداء جميع العاملين في اتجاه واحد نحو تحقيق استراتيجية المكتبة						
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
13	0	7	4	2	0	مدير المكتبة المركزية	المصنوب الإداري
%6.28	%0	%3.38	%1.93	%0.96	0%		
57	3	16	14	22	2	مدير مكتبة كلية	
%27.53	%1.44	%7.72	%6.76	%10.62	%0.96		
113	6	36	21	47	3	رئيس مصلحة	
%54.58	%2.98	%17.39	%10.14	%22.70	%1.44		
24	0	5	10	7	2	رئيس مصلحة بالنيابة	
%11.59	%0	%2.41	%4.83	%3.38	%0.96		
207	9	64	49	78	7	المجموع	
%100	%4.34	%30.91	%23.67	%37.68	%3.38		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق

(10)، الجدول رقم 2)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة قدرت بـ 24.14% (=22.70% + 1.44%) بدرجة عدم موافقة ترجع لفئة رؤساء المصالح عبّروا من خلالها عن عدم استخدام المكتبة لأداة "بطاقة الأداء المتوازن" (BSC) من أصل إجمالي عدم موافقة حول هذا البند بلغ نسبة تفوق (40%) دون احتساب نسبة الحياد حول هذا البند والتي بلغت (23.67%)، مما يعني أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة اتجهت إلى الإقرار بعدم استخدام مكتباتهم لهذه الأداة الإستراتيجية التي ستضمن أداء جميع العاملين في المكتبة في اتجاه واحد نحو تحقيق استراتيجية المكتبة.

3) استجابة أفراد العينة حول بند استخدام المكتبات الجامعية محل الدراسة

لمؤشري الكفاءة والفعالية في تقييم الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (38.V): استجابة أفراد العينة حول بند استخدام المكتبات الجامعية محل الدراسة لمؤشري

الكفاءة والفعالية في تقييم الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجموع	تقييم المكتبة أداءها باستخدام مؤشري الكفاءة والفعالية						
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
%0.48	%0	%0	%0.48	%0	%0	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي / المستوى الدراسي
%6.76	%0	%0	%3.38	%3.38	%0	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" في علم المكتبات	
%0.96	%0	%0.48	%0	%0.48	%0	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" في تخصص آخر	
%50.24	%0	%2.98	%10.62	%31.88	%4.83	ليسانس علم مكتبات	
%0.48	%0	%0	%0	%0	%0.48	ليسانس تخصص آخر	
%37.68	%0	%0.48	%3.38	%29.95	%3.86	ماستر علم مكتبات	
%0.48	%0	%0	%0	%0.48	%0	ماستر تخصص آخر	
%1.93	%0	%0	%0.96	%0.96	%0	دراسات ما بعد التدرج تخصص علم مكتبات	
%0.96	%0	%0	%0.96	%0	%0	دراسات ما بعد التدرج تخصص آخر	
%100	%0	%3.86	%19.80	%67.14	%9.17	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss الإصدار 20. (أنظر الملحق

(10)، الجدول رقم 3)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة قدرت بـ %36.71 (= %4.83 + %31.88) بدرجة عدم موافقة ترجع لفئة أصحاب المؤهل العلمي ليسانس علم مكتبات عبّروا من خلالها عن عدم اتفاقهم مع نص هذا البند، تليها نسبة %33.81 (= %29.95 + %3.86) بدرجة عدم موافقة ترجع لفئة أصحاب المؤهل العلمي ماستر علم المكتبات من أصل إجمالي عدم موافقة حول هذا البند من طرف مختلف الفئات بلغ نسبة تفوق (76%) دون احتساب نسبة الحياد حول هذا البند والتي بلغت (19.80%)، مما يعني أن نسبة عالية من المكتبات لجامعية محل الدراسة لا تستخدم مؤشر الكفاءة في تحقيق الأهداف ولا مؤشر الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة من أجل تقييم أدائها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة

يتضمن هذا المبحث، تحديد آليات تطوير أداء المكتبات الجامعية في مكتبات الجامعة الجزائرية محل الدراسة، من خلال اتجاهات إجابات العينة حول أبعاد آليات تطوير أداء المكتبة (خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة، مدخل إدارة الجودة الشاملة، تقويم أداء المكتبة)، وكذلك وصف واقع أداء المكتبة الجامعية من قبل المسؤولين، إضافة إلى ذلك توضيح درجة تأثير آليات تطوير أداء المكتبات الجامعية المقترحة بمختلف أبعادها على واقع أداء المكتبة الجامعية، وذلك بالإجابة على مختلف التساؤلات وكذا الفرضيات التي تم طرحها في الإطار المنهجي للدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة، وكما أشرنا سابقاً وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

جدول رقم (39.V): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي (اتجاه الرأي)

المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأهمية	من 1-1.79	من 1.80-2.59	من 2.60-3.39	من 3.40-4.19	من 4.20-5

المصدر: من إعداد الطالب.

حيث أن طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = (5-1) / 3 = 1.33$$

حيث أن مدى المتوسط الحسابي بين متغيرات الدراسة:

- من (1-2.33) مستوى منخفض.

- من (2.33-3.66) مستوى متوسط.

- من (3.66 - 5) تدل على مستوى مرتفع.

ولأجل اختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة التي طرحت في الإطار

المنهجي فإننا سنعالج نتائج المعطيات التي تم جمعها عبر مراحل الدراسة الميدانية فيما يلي:

المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الاستبيان

سيتم في هذا المطلب الإجابة عن الأسئلة التي طرحت في المقدمة العامة، لتحديد واقع أداء المكتبة الجامعية واهتمامها بآليات تطويرها، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة، حول الأبعاد الآتية (خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة، مدخل إدارة الجودة الشاملة، تقويم أداء المكتبة). بالإضافة إلى الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت في إجابات العينة عن المتوسط.

الفرع الأول: نتائج فقرات المحاور الأولى المتعلقة بآليات تطوير أداء المكتبة الجامعية السائدة في مكتبات الجامعة الجزائرية محل الدراسة:

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع للدراسة المتعلق بـ:

- مدى قدرة المكتبات الجامعية محل الدراسة على تفعيل آليات تسمح لها بتطوير أدائها؟

للإجابة على هذا التساؤل، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بمحور آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية بكل أبعاده الفرعية (بُعد خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة، بُعد مدخل إدارة الجودة الشاملة، بُعد تقويم أداء المكتبة) من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه إجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، مع تحديد المتوسط الكلي لكل بُعد فرعي من أبعاد محور آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (40.V): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية مع اتجاه إجابات أفراد العينة

اتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور الفرعية مع الفقرات
مرتفع	0,39	4.04	خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة
موافق	0,50	3,96	لدي اطلاع على معايير ومؤشرات أداء المكتبات.
موافق	0,62	3,96	أمتلك المهارات اللازمة لقياس أداء المكتبة.
موافق	0,65	4,10	لدي إلمام تام لوصف مهام المرؤوسين.
موافق	0,59	4,17	أحرص على إشراك المرؤوسين في خطط تطوير العمل والأخذ بإقتراحاتهم.
متوسط	0,52	3,51	مدخل إدارة الجودة الشاملة
موافق	0,95	3,57	تهتم المكتبة بالتأكيد على الجودة والتحسين المستمر للخدمات المقدمة.
موافق	0,75	4,10	تهتم المكتبة بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين.
موافق	0,68	4,10	تحرص المكتبة على ضمان جودة إنجاز جميع أنشطة السلسلة الوثائقية.
موافق	0,84	3,53	تحرص المكتبة باستمرار على متابعة التغيرات والمستجدات في احتياجات المستفيدين بهدف الإستجابة لتطلعاتهم.
موافق	0,86	3,45	يتم دورياً رفع تقارير إلى الجهة الوصية حول مدى استجابة المكتبة لاحتياجات المستفيدين وتطلعاتهم.
محايد	0,74	2,34	تحرص إدارة المكتبة على قياس رضا المستفيدين دورياً.
متوسط	0,63	2,54	تقويم أداء المكتبة
غير موافق	0,83	2,58	تبنى المكتبة معيار (ISO 11620) المتضمن مؤشرات جودة الأداء بهدف تقييم فعالية الإنجازات والخدمات المقدمة.
غير موافق	0,72	2,44	تستخدم المكتبة لمراقبة التسيير أداة لوحة القيادة ونظام الرقابة الداخلية.
محايد	0,99	2,95	تستخدم المكتبة أداة "بطاقة الأداء المتوازن" لضمان أداء جميع العاملين في إتجاه واحد نحو تحقيق إستراتيجية المكتبة.
غير موافق	0,64	2,18	تقيم المكتبة أداءها من خلال: مؤشر الفعالية في تحقيق الأهداف ومؤشر الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.
غير موافق	0,52	2,03	تستخدم المكتبة أداة "Libqual+" لإستطلاع آراء المستفيدين حول جودة الخدمات المقدمة لهم.
متوسط	0,41	3,32	تطوير أداء المكتبة الجامعية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (03)، الجدول رقم 9)

ويتضح من نتائج الجدول رقم (9) ما يلي:

أولاً: بُعد خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة (4.04) وبانحراف معياري قدره (0.39)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة من الموافقة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.93 و 4.17) بدرجة موافق، في حين بلغ أعلى متوسط حسابي ضمن هذا المحور للعبارة (أحرص على إشراك المرؤوسين في خطط تطوير العمل والأخذ بإقتراحاتهم) بقيمة (4.17) وبانحراف معياري (0.59) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط حسابي ضمن هذا المحور للعبارة (لدي اطلاع على معايير ومؤشرات أداء المكتبات) وعبارة (أمتلك المهارات اللازمة لقياس أداء المكتبة) بقيمة (3.96) وبانحراف معياري قدره (0.50) و(0.62) على التوالي بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة، مما يعني أن مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة يحرصون بشكل كبير على إشراك العاملين في التخطيط والأخذ بآرائهم بهدف تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة، في حين نلاحظ أن أغلب أفراد العينة وإن كانت اتجاههم بالموافقة حول اطلاعهم على معايير ومؤشرات أداء المكتبات وامتلاكهم للمهارات اللازمة لقياس أداء مكتباتهم إلا أنها كانت في آخر أولويات هؤلاء المسؤولين بالرغم من أهمية وحساسية عملية قياس أداء المكتبة في عملية التطوير والتحسين وهو ما تؤكد قيمة التشتت المقبولة في إجاباتهم.

- أما عن آخر عبارة في المحور (لدي إلمام تام لوصف مهام المرؤوسين) فكانت قيمة متوسطها الحسابي (3.96) وبانحراف معياري قدره (0.62) بدرجة موافق وذلك حسب إجابات أفراد العينة، ورغم اتفاق أغلب أفراد العينة حول العبارة إلا أن قيمة تشتت الإجابات تشير إلى وجود تباين المواقف من وجهة أفراد العينة حول إلمامهم التام بوصف مهام المرؤوسين.

- كما تجدر الإشارة إلى الدرجة المرتفعة للموافقة على بنود هذا البُعد والتي عبر عنها أفراد عينة الدراسة مما يفسر الأهمية التي يوليها مسؤولو المكتبات الجامعية محل الدراسة لعنصر خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة (القيادة) وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه الدراسة السابقة للباحثين (GIAPPICONI & CARBONE) بخصوص " ضرورة

تأهيل الكفاءات المسيرة للمكتبة بالأبعاد التالية: البعد العلمي، البعد التقني والبعد الإداري مع تبني أدوات تسييرية متنوعة يمكن تطبيقها في إدارة المكتبة وأخذ الوقت الكافي لتصور التغيير والوظائف على نحو مغاير وجديد⁽¹⁾ وهي تحديات تنتظر مسؤولي المكتبات الجامعية الذي أبدوا اهتماماً واضحاً حول هذا البند.

ثانياً: مدخل إدارة الجودة الشاملة

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.51) وبانحراف معياري (0.52)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على الموافقة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2.34 و 4.10)، في حين بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (تتم المكتبة بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين) وعبارة (تحرص المكتبة على ضمان جودة إنجاز جميع أنشطة السلسلة الوثائقية) بقيمة (4.10) وبانحراف معياري (0.75) و(0.68) على التوالي بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط حسابي ضمن هذا المحور للعبارة (تحرص إدارة المكتبة على قياس رضا المستفيدين دورياً) بقيمة (2.34) وبانحراف معياري قدره (0.74) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة، مما يوضح مدى اهتمام أفراد العينة وحرصهم على ضمان التدريب والتعليم المستمر لفريق العمل بالمكتبة مع حرصهم على ضمان جودة إنجاز كل أنشطة السلسلة الوثائقية، في حين غاب الحرص عن قياس رضا المستفيد والتي ظهرت في حياد أغلب أفراد العينة مع تأكيد نسبة تشتت إجاباتهم (0.74) حول هذه العبارة لذلك، والذي أرجعه أحد أفراد العينة⁽²⁾ إلى غياب سياسة أو مخطط ينظم أداء المكتبات الجامعية ويراقب أنشطتها.

- وقد جاءت عبارة (تتم المكتبة بالتأكيد على الجودة والتحسين المستمر للخدمات المقدمة) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.57) وبانحراف معياري قدره (0.95) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة، وهو ما يفسر اهتمام المكتبات

(1) Thierry GIAPPICONI, CARBONE Pierre. op. cit. p. 257.

(2) مقابلة مع السيد : فاتح بوزاوية. مدير المكتبة المركزية. جامعة محمد بوقرة بومرداس. 2021/10/04. 09 ما و 30 د.

- الجامعية محل الدراسة بعامل الجودة والتحسين المستمر في الخدمات المقدمة رغم التشتت الكبير في إجاباتهم تبعاً لتباين المواقف.
- أما عن عبارة (تحرص المكتبة باستمرار على متابعة التغييرات والمستجدات في احتياجات المستخدمين بهدف الإستجابة لتطلعاتهم) فقد كانت في المرتبة الثالثة بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.53) وبانحراف معياري قدره (0.84) بدرجة موافق حسب اتجاهات أفراد العينة.
- أما عن آخر عبارة في المحور (يتم دورياً رفع تقارير إلى الجهة الوصية حول مدى استجابة المكتبة لاحتياجات المستخدمين وتطلعاتهم) فكانت قيمة متوسطها الحسابي (3.45) وبانحراف معياري قدره (0.86) بدرجة موافق وذلك حسب إجابات أفراد العينة كذلك، فرغم اتفاق أغلب أفراد العينة حول رفع إدارة المكتبة لتقارير دورية إلى الجهات الوصية عن مدى استجابتها لاحتياجات المستخدمين وتطلعاتهم إلا نسبة التشتت المرتفعة تشير إلى التباين الكبير في الإجابات بين أفراد العينة وفي هذا السياق نشير إلى نتيجة الدراسة السابقة للباحثة (سميرة زوقار، 2019) مفادها إقرار كل الباحثين الذين شملتهم الدراسة بأهمية عملية التقييم، إلا أنهم يرجعون سبب عدم تبني المكتبات الجامعية للمناهج التقييمية في الإدارة إلى غياب قوانين تلزمهم بالقيام بذلك، وهو ما يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 10-133 المؤرخ في 2010/05/05، وإلى كونهم غير مجبرين لتقديم التقارير لإبراز النشاطات التي يقومون بها والخدمات التي يقدمونها وتبرير الميزانية (خاصة وأنها موجهة من البداية للإقتناءات والموارد المادية والبشرية ومدى مطابقتها لاحتياجات المستخدمين)⁽¹⁾.
- رغم اتفاق أغلب مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة حول عبارات هذا البُعد المتعلق بإدارة الجودة الشاملة إلا أنها كانت بدرجة متوسطة، مما يعني أن هذا البُعد يحتاج إلى مزيد من الإهتمام من طرف مسؤولي هذه المكتبات، حيث أن ارتفاع درجات تشتت إجابات أفراد العينة حول أغلب عبارات هذا البُعد يوحي بمدى التباين الحاصل فيما بينهم.

(1) سميرة زوقار. مرجع سابق. ص. 313.

ثالثاً: تقييم أداء المكتبة

- نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البُعد قدرها (2.54) وبانحراف معياري قدره (0.63)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة منخفضة الموافقة لهذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد بين (2.03 و2.95)، في حين بلغ أعلى متوسط ضمن هذا البُعد للعبارة (تستخدم المكتبة أداة "بطاقة الأداء المتوازن" لضمان أداء جميع العاملين في اتجاه واحد نحو تحقيق إستراتيجية المكتبة). بقيمة (2.95) وبانحراف معياري (0.99) بدرجة محايد، فيما بلغ أدنى متوسط حسابي ضمن هذا المحور للعبارة (تستخدم المكتبة أداة "Libqual" لإستطلاع آراء المستخدمين حول جودة الخدمات المقدمة لهم) بقيمة (2.03) وبانحراف معياري قدره (0.52) بدرجة غير موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- أما عن العبارتين: (تبنى المكتبة معيار (ISO 11620) المتضمن مؤشرات جودة الأداء بهدف تقييم فعالية الإنجازات والخدمات المقدمة) و(تستخدم المكتبة لمراقبة التسيير أداة لوحة القيادة ونظام الرقابة الداخلية) فقد بلغ متوسطهما الحسابي (2.58) و(2.44) على التوالي وبانحراف معياري قدره (0.83) و(0.72) على التوالي بدرجة غير موافق حسب إجابات أفراد العينة.
- أما عن آخر عبارة ضمن هذا المحور (تقيم المكتبة أداءها من خلال: مؤشر الفعالية في تحقيق الأهداف ومؤشر الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة). فكان متوسطها الحسابي قيمته (2.18) وبانحراف معياري قدره (0.64) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف أفراد العينة في الإجابات.
- حقق هذا البُعد أدنى درجات الموافقة بنسبة منخفضة حسب إجابات أفراد العينة، وهو ما تفسره استجابات أفراد العينة حول بنود هذا البُعد، حيث أجمع أغلب أفراد العينة عن عدم اتفاقهم حول تبني المكتبات التي يشرفون عليها العمل بمعيار (ISO 11620) المتضمن مؤشرات جودة الأداء بهدف تقييم فعالية الإنجازات والخدمات المقدمة، وهو نفس التوجه بخصوص توظيف أداة لوحة القيادة ونظام الرقابة الداخلية، كما كان اتجاه أفراد العينة منسجماً حول عدم اتفاقهم بخصوص

عبارة استخدام المكتبة لأداة (مقياس) "Libqual+" لإستطلاع آراء المستفيدين حول جودة الخدمات المقدمة لهم. ليتحول بعد ذلك اتجاه أفراد عينة الدراسة للحياد إزاء عبارة "تستخدم المكتبة أداة" بطاقة الأداء المتوازن" لضمان أداء جميع العاملين في إتجاه واحد نحو تحقيق إستراتيجية المكتبة" وهو ما يمكن تفسيره بعدم وجود رأي لدى أغلب أفراد العينة حول هذه العبارة والتي يمكننا أن نرجع السبب في ذلك إلى عدم معرفة أغلبهم بهذا الأسلوب الإداري الحديث في تقييم الأداء، وهو ما أكده أحد أفراد العينة وعبر من خلال ذلك إلى "حاجة فريق العمل بالمكتبات الجامعية إلى التدريب والتكوين المستمر"⁽¹⁾ في حين أشارت دراسة سابقة للباحثين (Kim & Bock-Hee, 2015) إلى أنه "عند تطوير مؤشرات الأداء في مكتبات الجامعة قد تختلف اعتماداً على جهة المطورة. إذ يمكن العثور على سبب الاختلافات في الهيكل الأساسي لنموذج مؤشرات الأداء الذي يعتمد على بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والذي يتكون من هيكل هرمي الشكل. لذلك من الضروري مراعاة هذه النقطة في التطوير المستقبلي لمؤشر أداء المكتبة الجامعية، ومن المفيد مستقبلاً أن يكون التطوير مشتركاً بين مجموعة من الأساتذة ومجموعة من المكتبيين، مما سيساعد في تطوير مؤشرات أداء أكثر منطقية، ومما سيجعل هذه الدراسة أكثر عمومية وتصبح دراسة عملية يمكن استخدامها في مجال المكتبات الجامعية"⁽²⁾.

- وما يمكن التوصل إليه أيضاً في هذا السياق، هو اتفاق أغلب أفراد العينة حول أن المكتبات محل الدراسة تعمل على تقييم أدائها من خلال مؤشري الفعالية والكفاءة. وهو ما يدفعنا للقول بأنه من الضروري أن ينحصر اهتمام مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة حول موضوع تقييم الأداء والمقاييس المستخدمة ومدى نجاعتها في تحسين وتطوير أداء هذه المكتبات مع تبني ثقافة التقييم المستمر.

(1) مقابلة مع السيد: أحمد فنتازي. مدير مكتبة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية. جامعة البليدة2 لوينسي علي. 2021/11/28. 10 سا و45د.

(2) Jeong-Taek Kim , Hahn Bock-Hee. «A study on the relative weights for the development of university library performance indicator model». *Journal of the Korean Library and Information Science*. [Online]. 2008. Vol. 39, No. 4, pp. 71-96. Available from: <<https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO200815541062633.pdf>> (Viewed: 13/03/2015).

أما عن المتوسط الحسابي لمحور آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية ككل (أبعاده الفرعية: خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة، مدخل إدارة الجودة الشاملة، تقويم أداء المكتبة) فقد بلغت قيمته (3.32) وبانحراف معياري قدره (0.42)، مما يوضح أن مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة مهتمة إلى حدٍّ معين بآليات تطوير أداء المكتبة الجامعية، بحيث تكمن أهميتها في جميع أبعادها الثلاث (خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة، مدخل إدارة الجودة الشاملة، تقويم أداء المكتبة) التي حققت درجة موافقة نسبية.

أما عن البُعد السائد لدى المكتبات الجامعية محل الدراسة، فيلاحظ من الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة حول ممارسة بُعد خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة أنها تمارس بدرجة مرتفعة وكان في المرتبة الأولى، في حين أن إجابات أفراد العينة حول ممارسة بُعد مدخل إدارة الجودة الشاملة جاءت بنسبة متوسطة، أما عن ممارسة بُعد تقويم أداء المكتبة فكانت بنسبة منخفضة.

وفي هذا المقام، يمكننا أن نستنتج الآليات التي توظفها المكتبات الجامعية محل الدراسة من خلال ما سبق تحليله والذي يحيلنا إلى تحديد بعض مواطن القصور التي تمت الإشارة إليها والتي نوجزها أهمها في:

- الإطلاع على معايير ومؤشرات أداء المكتبات وامتلاك المهارات اللازمة لقياس أداء المكتبات، جاءت في آخر أولويات مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة.
- غياب حرص المكتبات محل الدراسة عن قياس رضا المستفيد.
- ممارسة آليات إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة مع وجود تشتت مرتفع في الإجابات حول هذا البُعد.
- حقق بُعد تقويم أداء المكتبة أدنى درجات الموافقة بنسبة منخفضة مع غياب توظيف المكتبات الجامعية محل الدراسة لأهم آليات التقييم المقترحة ضمن نموذج الدراسة.

ومن هنا نلاحظ أن قدرة المكتبات الجامعية محل الدراسة على تفعيل آليات تطوير أداؤها مرهون بسياسة وثقافة التقييم المعتمدة، والتي يكون المستفيد محوراً وركيزتها الأساسية، في حين نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها غياب نسبي لثقافة التقييم التي

تستند إلى أدوات ومقاييس تشكل آليات تعتمد عليها المكتبة نحو تطوير أدائها، وأمام هذه الوضعية فإن مسألة التفعيل ستكون مطلباً آجلاً، ذلك أنه على هذه المكتبات العمل على إعطاء مزيد من الإهتمام بمعايير ومؤشرات الأداء لإرساء ثقافة التقييم لتأتي كنتيجة لذلك ثقافة الجودة والتحسين.

الفرع الثاني: نتائج فقرات المحور الثاني المتعلقة بواقع أداء المكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر المشرفين عليها

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة والمتعلق بـ:

- مستوى تأثير أداء العاملين بالمكتبة على الأداء الكلي لمكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة ؟

للإجابة على هذا التساؤل، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بمحور واقع أداء المكتبة الجامعية بكل أبعاده الفرعية (بُعد الأداء الوظيفي للمكتبي وُبعد الأداء الكلي للمكتبة)، من خلال حساب المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه إجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، مع تحديد المتوسط الكلي لكل بُعد من أبعاد محور واقع أداء المكتبة الجامعية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (41.V): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور واقع أداء المكتبة الجامعية مع اتجاه إجابات العينة

اتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور الفرعية مع الفقرات
متوسط	0,65	3,09	الأداء الوظيفي للمكتبي
غير موافق	0,89	2,55	يؤدي العاملون بالمكتبة مهامهم بناءً على وصف المهام الموكلة إليهم وطرق إنجازها. (معايير الأداء الوظيفي)
غير موافق	0,60	2,10	تستخدم إدارة المكتبة معايير قياس الأداء الوظيفي لتقويم إنتاجية العاملين.
محايد	1,06	3,36	يستفيد عمال المكتبة دورياً من برامج تدريب وتأهيل تسمح لهم بتطوير مهاراتهم وأدائهم.
موافق	0,93	3,81	في حال عدم توفر ترفقيات، يمكن للعاملين الذين قضوا مدة طويلة في منصبهم الانتقال إلى منصب جديد يمكنهم من اكتساب خبرة في منصب آخر.
موافق	0,86	3,76	غالباً ما يتم إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ قرارات جوهرية ترتبط بأداء المكتبة.
محايد	1,05	3,33	يعتمد عمال المكتبة على الإبداع والتفكير الابتكاري لحل المشكلات التي تعترضهم.
موافق	0,98	3,41	تخضع الحوافز والترقيات إلى نتائج تقويم الأداء الوظيفي للعاملين.
متوسط	0,55	3,45	الأداء الكلي للمكتبة
غير موافق	0,92	2,50	تعمل المكتبة دورياً على مقارنة الإحصائيات والنتائج المحققة بالأهداف والنتائج المتوقعة تحقيقها مسبقاً.
غير موافق	0,70	2,56	يخضع مخطط تطوير أداء العاملين بالمكتبة إلى نتائج عملية تقويم الأداء.
غير موافق	0,83	2,52	الإهتمام بتقديم الخدمات مع متابعة الإجراءات الإدارية الروتينية يعتبران كأولوية تسبق تطوير أداء المكتبة.
موافق	0,93	3,47	غالباً ما يحرص المستفيد على تقديم آراء تتعلق بضرورة مراجعة جودة الخدمات المقدمة بالمكتبة.
محايد	1,09	2,75	تحدد إدارة المكتبة مؤشرات إحصائية يُطلب تحقيقها من طرف مصالح المكتبة خلال فترات زمنية معروفة.
غير موافق	1,00	2,45	توجد بالمكتبة خلية أو مصلحة تهتم بالإحصاء و الجودة مهمتها الأساسية دعم الإدارة في تحقيق مؤشرات الأداء.
غير موافق	0,41	2,03	يوجد للمكتبة خطة لتبني العمل بمؤشرات أداء عالمية تسمح لها بتقييم موقعها مقارنة مع باقي مكتبات العالم.
متوسط	0,56	2,79	واقع أداء المكتبة الجامعية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (03)، الجدول رقم 10)

ويتضح من نتائج الجدول رقم (10) ما يلي:

أولاً: الأداء الوظيفي للمكتبي

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي للمكتبي (3.09) وبانحراف معياري (0.65)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة الموافقة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2.10 و 3.81)، في حين بلغ أعلى متوسط حسابي ضمن هذا المحور للعبارة (في حال عدم توفر ترقية، يمكن للعاملين الذين قضوا مدة طويلة في منصبهم الانتقال إلى منصب جديد يمكنهم من اكتساب خبرة في منصب آخر) بقيمة (3.81) وبانحراف معياري (0.93) بدرجة موافق، فيما كان أدنى متوسط حسابي ضمن هذا المحور للعبارة (تستخدم إدارة المكتبة معايير قياس الأداء الوظيفي لتقويم إنتاجية العاملين) بقيمة (2.10) وبانحراف معياري قدره (0.60) بدرجة غير موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة، مما يشير إلى حاجة المكتبات الجامعية محل الدراسة إلى مزيد من العمل للإضطلاع بهذه المهمة الحيوية حيث أشارت دراسة سابقة للباحثة (سميرة زوقار، 2019) "أن أغلبية المكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة، اهتمت بتقييم أداء موظفيها لإدراكها مدى أهمية هذه العملية وكون العنصر البشري في المؤسسات الخدمية وعلى رأسها المكتبات يؤدي دوراً أساسياً في إنتاج وتقديم الخدمات المكتبية"⁽¹⁾، حيث نجد أن دراستها اقتضت على فئة المكتبات المركزية للجامعية وهو ما أظهر اهتمام هذا الصنف من المكتبات الجامعية بموضوع الأداء الوظيفي على غير ما توصلت إليه دراستنا.

- وقد جاءت عبارة (غالباً ما يتم إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ قرارات جوهرية ترتبط بأداء المكتبة) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.76) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة، وقد يذهب البعض في التحليل إلى القول بأنه ما دام لأفراد العينة صفة مسؤول فإنهم سيتجهون إلى التجاوب مع الطرح الإيجابي لهذا البند وهو الموافقة، في حين جاءت نتيجة دراسة

(1) سميرة زوقار. مرجع سابق. ص. 316.

سابقة للباحث (عبد الغني بن دريدي، 2016) مخالفة لاتجاه أفراد عينة بحثنا حيث أشارت إلى أنه "ينحصر اتخاذ القرار بالمكتبات الجامعية محل الدراسة على فئة المسؤولين، ولا يتم إشراك الكثير من العاملين في ذلك"⁽¹⁾ غير أنه تجدر الإشارة هنا إلى هذه الدراسة عاجلت في دراستها الميدانية مكتبات جامعتي سطيف فقط.

- أما عن العبارات (تخضع الحوافز والترقيات إلى نتائج تقويم الأداء الوظيفي للعاملين) وعبارة (يستفيد عمال المكتبة دورياً من برامج تدريب وتأهيل تسمح لهم بتطوير مهاراتهم وأدائهم) وكذا عبارة (يعتمد عمال المكتبة على الإبداع والتفكير الابتكاري لحل المشكلات التي تعترضهم) فقد بلغت قيمة متوسطاتهم الحسابية (3.41)، (3.36) و(3.33) على التوالي، بانحراف معياري (0.98)، (1.06) و(1.05) على التوالي بدرجة تميل للمحايدة، حسب إجابات أفراد العينة.

- أما عن آخر عبارة في المحور (يؤدي العاملون بالمكتبة مهامهم بناءً على وصف المهام الموكلة إليهم وطرق إنجازها). فكان متوسطها الحسابي بقيمة (2.55) وبانحراف معياري قدره (0.89) بدرجة غير موافق وذلك حسب إجابات أفراد العينة.

من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد المتعلق بأداء الموظف في المكتبة، حيث أظهرت اتجاهات أفراد العينة عن موافقتهم حول أنه يمكن للعامل الذي قضى مدة طويلة في منصبه الانتقال إلى منصب جديد يمكنه من اكتساب مهارات وخبرة جديدة. وهو نفس الاتجاه لديهم بخصوص إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء المكتبة.

أما العبارات التي حققت اتجاه أفراد العينة نحو الحياد فهي تتعلق باستفادة العاملين بالمكتبة من برامج التدريب والتأهيل، والتي قد يرجع السبب في ذلك إلى نقص أو غياب برامج التدريب وتحسين المستوى وهو ما يتفق ما ورد في النتائج المتوصل إليها في دراسة سابقة للباحث (عبد الغني بن دريدي، 2016) أجريت على مستوى مكتبات جامعتي سطيف مفادها أنه "لا يستفيد الكثير من العاملين من فرص التكوين بسبب قلة الدورات التكوينية والشروط المحددة للاستفادة، حيث تقتصر على فئة معينة، ما يدل عن غياب

⁽¹⁾ عبد الغني بن دريدي. رأس المال البشري ودوره في ترقية أداء المكتبة الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعتي سطيف. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2016. ص. 220.

توجه واضح في عملية التكوين المستمر للعاملين⁽¹⁾ مما يدعم طرحنا حول سبب اتجاه أفراد العينة نحو الحياد نوعاً ما، كما أن العبارة الموالية والمتعلقة باعتماد عمال المكتبة على عنصر الإبداع والتفكير الابتكاري لحل المشكلات التي تعترضهم وهو أمر يكون مرده إلى عديد الإحتمالات التي تقف وراء هذا الحياد إما لعدم امتلاكهم لجواب أو حسب تعليق أحد أفراد العينة حول "مدى حاجة موظفي المكتبات الجامعية إلى مزيد من التحفيز ليتمكنهم من الانتقال إلى التفكير الإبداعي"⁽²⁾ ويمكننا أن نشير إلى نتيجة دراسة سابقة للباحث (محمد رحايلي، 2005) مفادها "وجود انعدام لروح المبادرة ومحاولة التحسين والتطوير لدى العالين في مختلف المكتبات المدروسة ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي"⁽³⁾، أما العبارة الأخيرة فتتعلق بنظام الحوافز والترقيات الذي يخضع إلى نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي، والذي يرجح أن سبب الحياد قد يرجع لأحد الأمرين: إما لامتناع أو عدم وجود رد لدى بعض أفراد العينة، أو لوجود "خلل من -وجهة نظرهم- في نظام الحوافز والترقيات حيث يعتقد أحد أفراد العينة أن مرجع ذلك قد يُعزى لتدخل الجهات الإدارية للكلية أو الجامعية في شؤون تسيير المكتبة مما يخلق تذبذباً في صناعة القرار"⁽⁴⁾، في حين أشار مسؤول آخر إلى "أنه قد يرى البعض ممتعضاً من تنقيط منحة المردودية أو إجراءات الترقية في الدرجة"⁽⁵⁾ كما أن غياب عملية تقييم الأداء الوظيفي التي تعتبر أساساً لإرساء نظام الحوافز والترقيات قد يكون من بين أسباب اتجاه أفراد العينة لعدم موافقتهم حول عبارة استخدام المكتبة لمعايير قياس الأداء الوظيفي، وهو ما يتفق مه ما توصلت إليه دراسة سابقة للباحثة (وديعة ماضي، 2017) عن "عدم وجود نظام لتقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية مع ضعف النماذج المستخدمة في تقييم الأداء وعدم

(1) نفس المكان.

(2) مقابلة مع السيدة: بهية زيرام. رئيسة مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية. جامعة احمد بوقرة بومرداس. 2021/10/04. 13 سا و30 د.

(3) محمد رحايلي. مرجع سابق. ص. 232.

(4) مقابلة مع السيد: حسين بلحسن. رئيس مصلحة التوجيه والبحث البيولوجرافي. كلية علوم الطبيعة والحياة. جامعة قاصدي مرباح-ورقلة. 2021/12/14. 14 سا و30 د.

(5) مقابلة مع السيد: أحمد رقابة. مدير المكتبة المركزية. جامعة غرداية. 2022/01/15. 09 سا و30 د.

مناسبتها لجميع الوظائف بالمكتبات التي كانت محل الدراسة".⁽¹⁾ كما أشارت نفس الدراسة إلى "عدم وجود علاقة بين نتائج عملية التقييم وتحفيز المكتبيين مادياً ومعنوياً إضافة إلى أنه لا يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في عملية اتخاذ القرارات ومراجعة سياسات شؤون المكتبيين"⁽²⁾ مما يدعم طرحنا السابق بخصوص وجود خلل في نظام الترقية والتحفيز مرجعه إلى غياب أرضية لتقييم الأداء الوظيفي بالمكتبة.

أما العبارات التي أظهرت عدم موافقة أغلب أفراد العينة حولها هي تلك التي تعلقبت بتوصيف أداء العاملين وتحديد طرق الإنجاز وكذا عبارة استخدام المكتبة لمعايير قياس الأداء الوظيفي، مما يعني أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا تقوم بوصف المهام الموكلة لكل موظف وتحديد طرق الإنجاز وهو ما يؤدي إلى إهمال هذه المكتبات إلى العمل بمعايير قياس الأداء الوظيفي للعاملين والذي يتطلب توصيف كل المهام والأنشطة مع تحديد طرق إنجازها، في حين أن نتائج دراسة سابقة أشارت إلى غير ذلك في الجزئية المتعلقة بقياس الأداء الوظيفي على مستوى مكتبات جامعتي سطيف مفادها أنه "يوجد اهتمام بتقييم أداء العاملين على الرغم من أن الاعتبارات المعتمدة في عملية التقييم لا تتم وفق معايير موضوعية موحدة تأخذ بعين الاعتبار مردود العامل ومجهوداته في العمل وتراعي ظروف العمل والضغط المهنية وتأثيرات البيئة الخارجية ومتغيراتها، غير أن أغلب العاملين يعانون من عدم ملاءمة مكان العمل والسبب يرجع أساساً إلى غياب الاهتمام بالتخطيط في إنجاز مباني المكتبات الجامعية وعدم وظيفية أغلبها، ليجد العامل نفسه مرغماً على التكيف مع مكان العمل وفق ما هو موجود"⁽³⁾ وهو ما يمكننا أن نفسره بوجود اختلافات جوهرية في الأداءات على مستوى المكتبات الجامعية بالجزائر.

وعلى الرغم من أن محور الأداء الوظيفي للمكتبي قد حقق موافقة بدرجة متوسطة، بما يشير إلى مدى إقرار أفراد العينة بمدى أهمية البنود المدرجة فيه، إلا أنه يبقى على المكتبات الجامعية محل الدراسة بذل المزيد من الجهود لإعطاء المكانة المناسبة للأداء الوظيفي وطرق التقييم المرتبطة به، وهو ما سيفتح المجال نحو التخطيط لبرامج التدريب

(1) ودیعة ماضي. مرجع سابق. ص. 321.

(2) نفس المرجع. ص. 322.

(3) عبد الغني بن دريدي. مرجع سابق. ص. 221.

وتحسين المستوى مع إرساء نظام داخلي للحوافز والترقيات وهي أمور من شأنها أن تؤثر على تفكير موظفي المكتبة للإبداع والعمل بطرق ابتكارية لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم.

ثانياً: الأداء الكلي للمكتبة

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد الأداء الكلي للمكتبة (2.79) وبانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة منخفضة الموافقة على هذا البُعد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد بين (2.03 و3.47)، في حين بلغ أعلى متوسط حسابي ضمن هذا البُعد للعبارة (غالباً ما يحرص المستفيد على تقديم آراء تتعلق بضرورة مراجعة جودة الخدمات المقدمة بالمكتبة) بقيمة (3.47) وبانحراف معياري (0.93) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط ضمن هذا البُعد للعبارة (يوجد للمكتبة خطة لتبني العمل بمؤشر أداء عالمي يسمح لها بتقييم موقعها مقارنة مع باقي مكتبات العالم) بقيمة (2.03) وبانحراف معياري قدره (0.41) بدرجة غير موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (تحدد إدارة المكتبة مؤشرات إحصائية يُطلب تحقيقها من طرف مصالح المكتبة خلال فترات زمنية معروفة) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (2.75) وبانحراف معياري قدره (1.09) بدرجة محايد لاتجاهات أفراد العينة، وهذه النتيجة تحيلنا إلى ما توصلت إليه دراسة سابقة (WINKWORTH, 2014) فيما يجب أن تأخذ به المكتبات الجامعية محل الدراسة إلى أن "الحل ينطلق من خلال إعداد إطار عمل يضمن أن جميع المعنيين على علم بمجموعة الأنشطة الواجب الاضطلاع بها والحاجة إلى الأخذ في الاعتبار لجوانب مختلفة من الأداء مع استنباط مجموعة من مؤشرات الأداء التي تربط التقييم على مختلف مستوياته، وتستخدم في ذلك بيانات مشتركة قدر الإمكان، كما أنه يجب أن يكون هناك اعتراف بأن عملية تقييم الأداء حساسة ولا يمكن أن تتم بطريقة آلية. ومن الضروري أيضاً أن تسمح المؤشرات بالأخذ في الاعتبار للظروف المحلية، لا سيما الأهداف المحددة للمؤسسة والمكتبة"⁽¹⁾.

(1) WINKWORTH Ian. «Performance indicators for polytechnic libraries». *Library review*. [Online]. 1990. Vol. 39, No. 5. pp. 23-41. Available from: <<https://doi.org/10.1108/00242539010002642>>, (Viewed: 20/04/2014).

- أما عن العبارات (يخضع مخطط تطوير أداء العاملين بالمكتبة إلى نتائج عملية تقويم الأداء) وعبارة (الإهتمام بتقديم الخدمات مع متابعة الإجراءات الإدارية الروتينية يعتبران كأولوية تسبق تطوير أداء المكتبة) وكذا عبارة (تعمل المكتبة دورياً على مقارنة الإحصائيات والنتائج المحققة بالأهداف والنتائج المتوقع تحقيقها مسبقاً) فقد بلغت قيمة متوسطاتهم الحسابية: (2.56)، (2.52) و(2.50) على التوالي، بانحراف معياري (0.70)، (0.83) و(0.92) على التوالي بدرجة تميل لعدم الموافقة، حسب إجابات أفراد العينة.

- أما عن آخر عبارة في البُعد (توجد بالمكتبة خلية أو مصلحة تهتم بالإحصاء والجودة مهمتها الأساسية دعم الإدارة في تحقيق مؤشرات الأداء) فكانت قيمة متوسطها الحسابي (2.45) وبانحراف معياري قدره (1.00) بدرجة غير موافق وذلك حسب إجابات أفراد العينة.

رغم أن اتجاهات أفراد العينة حول عبارات هذا البُعد جاءت موافقة لكن بنسبة منخفضة، مما يعني إقرارهم إلى حدٍ معين بأهمية عناصر هذا البُعد. كما أنه يجب على المكتبات الجامعية محل الدراسة القيام بالعديد من الأدوار لرفع أوجه القصور التي أظهرتها نتائج الدراسة في هذا السياق، في حين يمكن تبرير تبرير انخفاض درجة الموافقة حول هذا البُعد فيما يلي:

من خلال النتائج المشار إليها سابقاً حول البُعد الثاني للمحور الأول للأداة والمتعلق بوصف الأداء الكلي للمكتبة فقد أظهرت أن اتجاهات أفراد العينة حول عبارة حرص المستفيد على تقديم آرائه حول جودة الخدمات المقدمة كانت موافقة رغم ارتفاع نسبة تشتت الإجابات وفي نفس السياق عبر أفراد العينة عن عدم موافقتهم حول اهتمامهم بالإجراءات الإدارية الروتينية كأولوية تسبق تطوير أداء المكتبة، مما يعني أن أفراد العينة يولون اهتماماً بتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات وأن الأنشطة الروتينية للمكتبة لا تحول دون ذلك، ليتجه أفراد العينة نحو الحياد بخصوص العبارة التي تتعلق بتحديد إدارة المكتبة لمؤشرات إحصائية يُطلب تحقيقها خلال فترات زمنية معروفة، وقد يكون السبب وراء هذا الحياد مرده إلى غياب هذه المؤشرات. ليتجه بعد ذلك أفراد العينة في إجاباتهم بعدم الموافقة حول

أربعة (04) عبارات ضمن هذا البُعد تتمحور حول ما يلي:

- غياب مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف والنتائج التي تم التخطيط لتحقيقها مسبقاً.
- غياب خلية تهتم بالإحصائيات والجودة مهمتها الأساسية دعم إدارة المكتبة لتحقيق مؤشرات الأداء.
- غياب مخطط لتطوير أداء العاملين يركز على نتائج عملية تقييم الأداء.
- غياب خطة لتبني العمل بمؤشرات أداء عالمية تسمح بتقييم موقع المكتبة مع باقي مكتبات العالم.

وهي عناصر تشترك حول عنصر التخطيط وجمع الإحصائيات وتقييم الأداء، مما يستدعي من المكتبات الجامعية محل الدراسة العمل جدياً لرفع هذه النقائص للتوجه فعلياً نحو الرفع من مستوى أدائها والإرتقاء به.

أما عن المتوسط الحسابي لمحور واقع أداء المكتبة الجامعية ككل (بُعديه الفرعيين: الأداء الوظيفي للمكتبي والأداء الكلي للمكتبة) فقد بلغت قيمته (2.95) وبانحراف معياري قدره (0.56)، مما يوضح أن أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة لا يعكس الأداء المراد تحقيقه ولم يرق للمستوى المأمول فيه مقارنة بأداء مكتبات الجامعات العالمية. وأن تحقيق درجة موافقة منخفضة نسبياً، يشير إلى ضعف اهتمام المكتبات الجامعية محل الدراسة بالأداء الوظيفي للمكتبي والأداء الكلي للمكتبة، ويجدر بنا في هذا السياق الإشارة إلى النتيجة التي توصلت إليها دراسة سابقة للباحث (محمود مسرودة، 2018) مفادها " أن مستوى الأداء التنظيمي في المكتبات الجامعية الجزائرية لا يرتق إلى المستوى المطلوب"⁽¹⁾ مما يدعم النتيجة المتوصل إليها في دراستنا.

أما عن إجابات أفراد العينة حول ممارسة البُعدين (الأداء الوظيفي للمكتبي والأداء الكلي للمكتبة) كانت متقاربة من ناحية المتوسط الحسابي بين (2.79 و 3.09)، وهذا ما يدل على انسجام اتجاهات أفراد العينة حول توصيف أبعاد واقع أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة.

(1) محمود مسرودة. مرجع سابق. ص. 262.

وعند هذا المقام، يمكننا أن نحدد إلى أي مدى يمكن للأداء الوظيفي أن يؤثر على الأداء الكلي للمكتبة، فمن خلال التحليل السابق للنتائج المتوصل إليها بخصوص واقع الأداء الوظيفي للمكتبي في ظل حياد المسؤولين أنفسهم حول استفادة العاملين من برامج التدريب وتحسين المستوى مع حيادهم حول خضوع الحوافز والترقيات لنظام تقييم الأداء في ظل إقرار بغياب توصيف المهام وطرق إنجازها وغياب معايير قياس الأداء الوظيفي للمكتبيين، وأمام هذه الوضعية المقلقة لواقع الأداء الوظيفي على مستوى هذه المكتبات كيف يمكننا الحديث عن علاقة تأثير هذا الأخير على الأداء الكلي للمكتبة؟ وهذا دون أن نخوض في تحليل واقع الأداء الكلي للمكتبات محل الدراسة والذي أقر في واقعه بغياب مخطط لتطوير أداء العاملين بالمكتبة (الأداء الوظيفي). وبهذا، فإن المكتبات الراغبة في تحقيق أعلى مستويات الأداء عليها أن تهتم أولاً وقبل كل شيء بالأداء الجزئي (أو ما يعرف بالأداء الوظيفي) والذي يعبر عن أداء المكتبيين لأنه في الأخير سيكون الأداء الكلي للمكتبة هو محصلة للأداءات الوظيفية لمجموع العاملين فيها، وعليه فإن الأداءات الفردية ستؤثر بشكل كبير على جودة الأداء الكلي للمكتبة حيث نتيجة دراسة سابقة للباحث (عبد الغني بن دريدي، 2016) اتفقت مع هذا الطرح مفادها "يرتبط أداء المكتبة الجامعية ارتباطاً وثيقاً بأداء العامل، فلا يمكن الحديث عن مكتبة جامعية تقوم بدورها على أحسن ما يرام دون التطرق إلى حجم الجهود التي يبذلها العاملون والقيمة المضافة التي يقدمونها في سبيل تحقيق ذلك، ولا يمكن الحديث عن أداء العامل دون ذكر مهاراته ومعارفه التي تعتبر رأس المال البشري للمكتبة، فأى اجراءات ينبغي اتخاذها لتطوير أدائها لابد وأن تكون بدايتها من الاهتمام برأس المال البشري واستغلاله بشتى الأساليب للإفادة منه قدر المستطاع".⁽¹⁾

الفرع الثالث: آراء أفراد العينة حول آليات الممكن اعتمادها عملياً لتطوير أداء المكتبات الجامعية

حيث في هذا السياق سنتطرق إلى نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الأسئلة المفتوحة ضمن استبيان الدراسة والمتعلقين بتحديد نماذج القياس المستخدمة بالمكتبة

(1) عبد الغني بن دريدي. مرجع سابق. ص. 222.

الجامعية لكل فرد من أفراد العينة خلافاً للمقاييس والمؤشرات المذكورة في استبيان الدراسة، والسؤال المفتوح الثاني تعلق بوجهة نظر أفراد العينة حول الآليات الممكن اعتمادها بشكل عملي لتطوير أداء المكتبة الجامعية التي يعمل بها.

أولاً: ردود أفراد العينة حول استخدام المكتبات التي يشرفون عليها لمقاييس أخرى لقياس الأداء

أغلب ردود أفراد العينة حول هذا البند كانت سلبية ودون أي رد فيما عبر البعض منهم عن عدم وجود مقاييس تخرج عن التي تم الإشارة إليها ضمن أداة الدراسة، في حين أن فئة قليلة من أفراد العينة بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة (12.5%) تمحورت ردودها حول المقاييس الآتية (مرتبة ترتيباً تنازلياً):

- اعتماد معايير إفلا "IFLA" لقياس الأداء بنسبة (3.4%) من أفراد العينة.
- تقييم حر على أساس الإحصائيات بنسبة (1.9%) من أفراد العينة.
- قياس رضا المستفيدين بنسبة (0.96%) من أفراد العينة.
- ردود أفعال المستفيدين من خدمات المكتبة وانشغالهم المطروحة عبر سجل الاقتراحات بنسبة (0.96%) من أفراد العينة.
- تقييم على أساس التقارير الداخلية لكل أسبوع بنسبة (0.96%) من أفراد العينة.
- قياس الرضا الوظيفي بنسبة (0.48%) من أفراد العينة.
- دراسة احتياجات المستخدمين بنسبة (0.48%) من أفراد العينة.
- درجة انضباط فريق العمل بالمكتبة بنسبة (0.48%) من أفراد العينة.
- دراسات الحالة بنسبة (0.48%) من أفراد العينة.
- نسبة دوران المراجع بنسبة (0.48%) من أفراد العينة.
- استخدام أداة الاستبيان بنسبة (0.48%) من أفراد العينة.
- تقييم حر مبني على أساس اجتهادات شخصية بنسبة (0.48%) من أفراد العينة.
- وعليه، نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة (12.5%) فقط هم من

أبدوا آراءهم بخصوص النماذج أو الأساليب المستخدمة في قياس الأداء على مستوى المكتبات الجامعية التي يشرفون عليها أن نسبة (87.5%) لم تتجاوب مع هذا السؤال. ومن جهة أخرى فإن أغلب المقاييس المشار إليها في سياق الإجابة عن هذا السؤال، فإن كل الردود - عدا استخدام معايير إفلا لقياس الأداء - تدخل ضمن التقييم الحر لأداء المكتبة والمبني على اجتهادات فردية، وهو ما يتفق ما ورد في دراسة سابقة للباحثة (سميرة زوقار، 2019) "حيث اعتمدت أغلبية المكتبات الجامعية الخاضعة للدراسة إلى استخدام مؤشرات تقييم خاصة بها وذلك بسبب سهولتها والتعود عليها وعلى طريقة حسابها وتحليلها، وهذا يعني أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا تقوم باستخدام المعايير المعمول بها دولياً".⁽¹⁾

ثانياً: اقتراحات أفراد العينة لآليات عملية يمكن اعتمادها على مستوى المكتبات التي يشرفون عليها لتطوير أدائها

تباينت آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البند والمتعلق بوجهة نظر أفراد العينة حول اقتراح آليات عملية يمكن اعتمادها على مستوى المكتبات التي يشرفون عليها، ويقدر عدد ردود أفراد العينة حول هذا البند بـ (93) رد أي بنسبة (44.92%) من أفراد العينة، حيث يمكن حصر هذه الاقتراحات فيما يلي (مرتبة ترتيباً تنازلياً):

- التكوين والتدريب المستمر للموظفين خصوصاً ما يتعلق بالتكنولوجيات الحديثة لتطوير مستوى الأداء الوظيفي بنسبة (10.62%) وبتكرار يقدر بـ (22) مرة.
- تبني العمل بالمعايير والمواصفات الدولية بنسبة (10.14%). وبتكرار يقدر بـ (21) مرة.
- الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لأتمتة المكتبات وتكييفها حسب إمكانيات كل مكتبة (كاستخدام النظم المعيارية الآلية المتكاملة لتسيير المكتبات كإصدار (syngeb-web) أو استخدام نظام "كوها" (KOHA) بنسبة (6.28%) وبتكرار يقدر بـ (13) مرة.
- التحول نحو إنشاء مكتبات رقمية بغض النظر عن البوابات التوثيقية الوطنية

(1) سميرة زوقار. مرجع سابق. ص. 314.

- (SNDL, ASJP, PNST) بنسبة (2.41%) وبتكرار يقدر بـ (5) مرات.
- تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بنسبة (1.93%) وبتكرار يقدر بـ (4) مرات.
- إنشاء مجلس أو لجنة وطنية للمكتبات الجامعية لدى وزير التعليم العالي مكلفة بوضع استراتيجية وطنية لترقية وتطوير المكتبات الجامعية ومتابعتها بنسبة (1.93%) وبتكرار يقدر بـ (4) مرات.
- الإعتناء بالعنصر البشري وإعطائه المكانة اللائقة من خلال إعادة النظر في نظام الترقية والتحفيز والإستثمار في العنصر البشري بنسبة (1.93%) وبتكرار يقدر بـ (4) مرات.
- تحسين وتعديل القوانين المسيرة للمكتبات الجامعية خصوصاً إعادة النظر في صياغة القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المنتمية لقطاع التعليم العالي بنسبة (1.44%) وبتكرار يقدر بـ (3) مرات.
- العمل بمبادئ إدارة المعرفة وتطبيقاتها بالمكتبات بنسبة (0.96%). وبتكرار يقدر بمرتين (2).
- تبني معيار الكفاءة في التوظيف بنسبة (0.96%) وبتكرار يقدر بمرتين (2)، وقد يتفق طرح هذا الإقتراح مع النتيجة التي أشارت إليها دراسة سابقة للباحث (عبد الغني بن دريدي، 2016) مفادها "عدم رضا الموارد البشرية المتخصصة وغير المتخصصة العاملة بالمكتبات الجامعية بسطيف عن قلة الاهتمام بقدرات وكفاءات المترشحين، لهذا ينبغي التركيز على عملية الاختيار كوسيلة أساسية في استقطاب الموارد البشرية المؤهلة"⁽¹⁾.
- إصدار معيار وطني لتقييم وتطوير أداء المكتبات الجامعية بنسبة (0.96%) وبتكرار يقدر بمرتين (2).
- تطوير بوابة إلكترونية تفاعلية لتقديم مختلف الخدمات المكتبية الإلكترونية بنسبة (0.96%) وبتكرار يقدر بمرتين (2).
- استقلالية الذمة المالية للمكتبات الجامعية سيمكنها من الإرتقاء بأدائها لتقديم

(1) عبد الغني بن دريدي، مرجع سابق، ص. 219.

- خدمات مكتبية ترقى لمستوى تطلعات المستخدمين بنسبة (0.96%) وبتكرار يقدر بمرتين (2)، وهو ما يتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة سابقة بأن "انخفاض الأداء يرجع في العديد من الجوانب في الغالب إلى المسائل المالية أو التنظيمية، وذلك لارتباط المكتبة إدارياً بشكل مباشر برئاسة الجامعة"⁽¹⁾.
- قياس رضا المستخدمين من خلال توزيع استبيانات دورياً بنسبة (0.96%) وبتكرار يقدر بمرتين (2).
 - اعتماد معايير موحدة لتنسيق جهود العمليات الفنية والإدارية على مستوى المكتبات الجامعية، وحتى من حيث التقييم المستمر للأداء أو تقييم الأهداف والنتائج المتحصل عليها بنسبة (0.48%) وبتكرار يقدر بمرة واحدة (1).
 - تقييم طلبات المستخدمين من خلال (تقنية سراسوفيتش، هامبورغ، ديوي ورايجاناثان) بنسبة (0.48%) وبتكرار يقدر بمرة واحدة (1).
 - توسيع صلاحيات مدراء المكتبات بنسبة (0.48%) وبتكرار يقدر بمرة واحدة (1).
 - فتح مناصب نوعية جديدة لموظفي المكتبات مثل: رئيس مخزن - مكلف بالعلاقات مع الطلبة - خلية للإعلام الآلي على مستوى المكتبة... إلخ بنسبة (0.48%) وبتكرار يقدر بمرة واحدة (1).
- وعليه، فإننا نلاحظ من خلال نسبة التجاوب مع هذا السؤال والمتعلق بوجهة نظر أفراد العينة حول اقتراح آليات عملية يمكن اعتمادها على مستوى المكتبات التي يشرفون عليها، حيث قاربت بنسبة التجاوب مع هذا السؤال (45%) من أفراد العينة، وهو مؤشر إيجابي وقوي مقارنة بالسؤال السابق له، وهو ما يفسر اهتمام أفراد عينة بموضوع البحث، كما أن الآليات والمقترحات العملية التي عبروا عنها تعكس اهتمام نسبة مقبولة من مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة بموضوع آليات تطوير أداء المكتبات الجامعية والمبرر في ذلك أن أغلب اقتراحاتهم تبلورت حول آليات وردت ضمن استبيان الدراسة خصوصاً

⁽¹⁾ ميسون عبد الكريم العبيدي، تيسير فوزي رديف. «دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية». *المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق [على الخط]*. مج. 1، ع. 1، 2018، ص. 46. متاح على الرابط: <<https://www.iasj.net/iasj/pdf/6e86b3ff3e1a7944>> (اطلع عليه بتاريخ 2018/11/09).

ما تعلق بـ:

- موضوع التدريب والتحسين المستمر؛
- توظيف المعايير والمواصفات الدولية لقياس الأداء؛
- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة؛
- الإهتمام بالمستفيد وقياس رضاه.

في حين تبقى الآليات الأخرى المقترحة ذات جدوى وقيمة، وهي بحاجة إلى تثمينها والعمل بها حسب وجهات نظر بعض أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، فإنه سيتم اختبارها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي ستمكننا من محاولة إبراز مدى اعتماد المكتبات الجامعية محل الدراسة على توظيف آليات تهدف لتطوير أدائها مع مدى تأثير هذه الآليات على تحسين الأداء وتطويره من وجهة نظر المسؤولين على تسييرها.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

التي مفادها: "يوجد تطبيق لآليات تطوير الأداء في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة."

الفرضية الصفرية H0: ليس هناك تطبيق لآليات تطوير الأداء في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: هناك تطبيق لآليات تطوير الأداء في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق آليات تطوير المكتبة الجامعية في مكتبات الجامعة الجزائرية محل الدراسة مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكرت الخماسي.

جدول رقم (42.V) يوضح نتائج اختبار "Test-T" الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن واقع تطبيق آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية

قيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق آليات تطوير المكتبة الجامعية
0.202	65	30.26	0.41	3.32	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (3)، الجدول رقم 11)

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق آليات تطوير المكتبة الجامعية قدر بـ (3.32) وبانحراف معياري قدره (0.41) وهذا ما يقابل درجة المحايدة، مما يعني أنه لا يوجد تطبيق لآليات تطوير الأداء في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر المشرفين على إدارة شؤونها، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية المحقق هو $Sig=0.202$ ، وهو أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: "لا يوجد تطبيق لآليات تطوير المكتبة الجامعية في مكتبات الجامعة الجزائرية محل الدراسة" ونرفض الفرضية البديلة، وهنا نستنتج أنه وبجسب استجابات أفراد عينة الدراسة أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا تعتمد آليات لتطوير أدائها حسب النموذج المقترح، غير أن ذلك لا ينفي الغياب التام لتوظيف هذه الآليات على مستوى عدد محدود من المكتبات الجامعية محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

والتي مفادها "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لآليات التطوير المقترحة على أداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة"، حيث تنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بأحد أبعاد آليات التطوير المقترحة ضمن الدراسة (خصائص المشرفين

على تسيير شؤون المكتبة، مدخل إدارة الجودة الشاملة، تقويم أداء المكتبة،) مع أداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

❖ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خصائص المسؤولين بالمكتبة وأداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة."

الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خصائص المسؤولين بالمكتبة وأداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خصائص المسؤولين بالمكتبة وأداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

جدول رقم (43.V): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين خصائص المسؤولين وأداء المكتبة

الجامعية

الفرضية الفرعية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الأولى	A	2.129	5.496	0.000	معنوية
	1A	0.335	3.513	0.001	معنوية
	معامل الارتباط R	0.238			
	معامل التحديد (R^2)	0.057			
	اختبار (F)	12.342			
	مستوى الدلالة	0.001			النموذج معنوي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق

(4)، الجدول رقم 1)

- وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (12) ما يلي:
- ✓ أن متوسط أداء المكتبة الجامعية كوحدة واحدة هي ($A = 2.129$) عندما يكون عامل خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة يساوي الصفر.
 - ✓ ويعني أيضاً، أن الزيادة في عامل خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة بوحدة واحدة يزداد واقع أداء المكتبة الجامعية بنسبة معيارية قدرها ($A = 1 = 33.5\%$)، وهو مؤشر على أهمية خصائص القائد في المكتبة نحو الرفع من مستوى أداء المكتبة وتطويره.
 - ✓ يوجد تأثير من قبل خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة كإحدى آليات تطوير أداء المكتبات الجامعية في دعم الأداء الكلي للمكتبة، لأن القيمة الاحتمالية لاختبار ($T = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن خصائص القائد تؤثر بشكل فعلي وملحوس على الأداء الكلي للمكتبة الجامعية.
 - ✓ تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي بنسبة (23.8%)، مما يدل على أنه يوجد ارتباط ضعيف نوعاً ما بين خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة وأداء المكتبة الجامعية، مما يفسر ضعف اهتمام الجهات الوصية بمستوى الخصائص الواجب توافرها لدى مدراء المكتبات الجامعية للإرتقاء بمستوى أدائها.
 - ✓ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، أن نسبة التباين في مستوى أداء المكتبة الجامعية بلغت (6%) إثر توظيف متغير خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة، وبالتالي أسهمت خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبات الجامعية محل الدراسة في إحداث تغييرات جزئية (طفيفة) في مستوى الأداء الكلي لهذه المكتبات، مما يعني أن متغير خصائص المسؤولين على المكتبات الجامعية محل الدراسة لم تحقق التغير المتوقع على المستوى الكلي لأداء المكتبات التي يشرفون عليها.
 - ✓ بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبات الجامعية محل الدراسة أثرت بشكل إيجابي على واقع أداء هذه المكتبات،

غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المطلوب استناداً إلى نتائج مستوى التباين المحققة.

وعليه نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خصائص المسؤولين بالمكتبة وأداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة. ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة لخصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة على أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة".

الفرضية الصفرية H0:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

جدول رقم (44.V): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأداء

المكتبة الجامعية

الفرضية الفرعية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
H ₀	A	1.571	6.926	0.000	معنوية
	1A	0.544	8.518	0.000	معنوية
	معامل الارتباط R	0.511			
	معامل التحديد (R ²)	0.261			
	اختبار (F)	72.563			
	مستوى الدلالة	0.000			النموذج معنوي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق

(4)، الجدول رقم 2)

- وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (13) ما يلي:
- ✓ أن متوسط أداء المكتبة الجامعية كوحدة واحدة هي ($A = 1.571$) عندما يكون عامل مدخل إدارة الجودة الشاملة يساوي الصفر.
 - ✓ ويعني أيضاً، أن الزيادة في الإهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة فإنه سيزداد أداء المكتبة الجامعية بنسبة معيارية قدرها ($A = 1 = 54.4\%$)، وهنا نلاحظ مدى إقرار أفراد العينة بأهمية تأثير مدخل الجودة على أداء المكتبات التي يشرفون عليها، وأن متغير إدارة الجودة الشاملة سيسمح برفع يفوق نسبة (54%) في مستوى الأداء الكلي للمكتبة.
 - ✓ يوجد تأثير من طرف مدخل إدارة الجودة الشاملة كأحد آليات تطوير أداء المكتبات الجامعية في دعم الأداء الكلي للمكتبة، لأن القيمة الاحتمالية لاختبار ($T = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن مدخل الجودة وإدارة الجودة الشاملة له تأثير فعلي على مستوى أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة.
 - ✓ وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي (0.511) مما يدل على أنه يوجد ارتباط إيجابي متوسط ومقبول بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأداء المكتبة الجامعية بنسبة قدرها (51%)، مما يشير بحسب ردود أفراد العينة إلى أن أداء المكتبات التي يشرفون عليها يرتبط إلى حد مقبول بمدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، أن نسبة التباين في مستوى أداء المكتبة الجامعية بلغت (26%) إثر توظيف متغير إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي أسهم مدخل إدارة الجودة الشاملة على مستوى المكتبات الجامعية محل الدراسة في إحداث تغيير جزئي في مستوى الأداء الكلي لهذه المكتبات، مما يعني بحسب ردود أفراد العينة أن مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يحقق التغير المتوقع على المستوى الكلي لأداء المكتبات التي يشرفون عليها.
 - ✓ بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن توظيف مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية محل الدراسة أثر بشكل إيجابي على واقع أداء هذه المكتبات، غير

أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المطلوب استناداً إلى نتائج مستوى التباين المحققة والتي لم تتجاوز الثلث. وعليه نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة. ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمدخل إدارة الجودة الشاملة على أداء المكتبة الجامعية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تقويم الأداء على أداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة."

الفرضية الصفرية H0:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تقويم الأداء على أداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تقويم الأداء على أداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

جدول رقم (45.V): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين تقويم أداء المكتبة وأداء المكتبة

الجامعية

الفرضية الفرعية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الفرعية	A	2.777	18.054	0.000	معنوية
	1A	0.278	4.727	0.000	معنوية
	معامل الارتباط R	0.313			
	معامل التحديد (R ²)	0.098			
	اختبار (F)	22.342			
	مستوى الدلالة	0.000			النموذج معنوي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق

(4)، الجدول رقم 3)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (14) ما يلي:

- ✓ أن متوسط أداء المكتبة الجامعية كوحدة واحدة هي ($A = 2.777$) عندما يكون عامل تقويم أداء المكتبة يساوي الصفر.
- ✓ ويعني أيضاً، أن الزيادة في عامل تقويم أداء المكتبة بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة بنسبة معيارية قدرها ($A = 1 = 27.8\%$)، ونلاحظ هنا أن عنصر تقويم أداء المكتبة سيعمل على رفع مستوى الأداء إلى نسبة تفوق (27%).
- ✓ يوجد تأثير لعنصر تقويم أداء المكتبة كأحد آليات تطوير الأداء على الأداء الكلي للمكتبات الجامعية محل الدراسة، لأن القيمة الاحتمالية لاختبار ($T = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن لعملية التقويم تأثير فعلي على مستوى أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة.
- ✓ تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي حوالي (31%) مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين عملية تقويم أداء المكتبة ومستوى أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة، مما يشير بحسب استجابات أفراد العينة إلى أن أداء المكتبات التي يشرفون عليها يرتبط إيجابياً إلى حد معين بعملية تقويم الأداء.
- ✓ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، أن نسبة التباين في مستوى أداء المكتبة الجامعية بلغت (10%) إثر توظيف متغير تقويم الأداء، وبالتالي أسهمت عملية تقويم الأداء على مستوى المكتبات الجامعية محل الدراسة في إحداث تغيير جزئي بسيط في مستوى الأداء الكلي لهذه المكتبات، مما يعني بحسب ردود أفراد العينة أن عملية تقويم الأداء لم تحقق التغير المتوقع على المستوى الكلي لأداء المكتبات التي يشرفون عليها.
- ✓ بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن عملية تقويم أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة أثرت بشكل إيجابي على مستوى أدائها، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المأمول فيه استناداً إلى نتائج مستوى التباين التي

جاءت منخفضة.

وعليه نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تقويم الأداء على أداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة. ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقويم الأداء على أداء المكتبة الجامعية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

التي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية لهؤلاء المسؤولين (المنصب الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، والجنس).".

الفرضيات الصفرية H0 المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (المنصب الإداري).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (المؤهل العلمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (العمر).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (الجنس).

الفرضيات البديلة H1 المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (المنصب الإداري).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (المؤهل العلمي).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (الخبرة).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (العمر).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (الجنس).
- لاختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسة الثالثة والمتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية التالية (المنصب الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة والعمر) نستخدم أسلوب تحليل التباين وفق الجدول الموالي:

جدول رقم (46.V): تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (المنصب الإداري، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر) على محور واقع أداء المكتبة الجامعية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
المنصب الإداري	بين المجموعات	18.968	36	0.527	0,921	0,601
	داخل المجموعات	97.216	170	0.572		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	84.323	36	2.342	1.303	0,135
	داخل المجموعات	305.590	170	1.798		
الخبرة	بين المجموعات	10.836	36	0.301	0.888	0,653
	داخل المجموعات	57.598	170	0,339		
العمر	بين المجموعات	8.145	36	0.226	1.664	0,017
	داخل المجموعات	23.111	170	0.136		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (05)، الجدول رقم 1)

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F):

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توفر أداء مقبول للمكتبات الجامعية محل الدراسة تُعزى لمتغير (المنصب الإداري)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.601) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.921) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توفر أداء مقبول للمكتبات الجامعية محل الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة الدلالة

الإحصائية (0.135) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (1.303) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توفر أداء مقبول للمكتبات الجامعية محل الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.653) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.888) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توفر أداء مقبول للمكتبات الجامعية محل الدراسة تعزى لمتغير (العمر) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.017) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (1.664) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

وبالتالي نقبل الفرضيات الصفرية H_0 الآتية والتي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية لهؤلاء المسؤولين (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ونرفض الفرضيات البديلة H_1 المقابلة لها.

بينما نقبل الفرضية البديلة H_1 التي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (العمر) لهؤلاء المسؤولين.

✓ أما عن متغير الجنس فيتم اختياره كما يلي:

الجدول رقم (47.V): نتائج اختبار (T) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على واقع أداء

المكتبة الجامعية

اسم المتغير	مصدر التباين	قيمة T	مستوى الدلالة	التفسير
الجنس	ذكر	1.200	0.231	غير معنوي
	أنثى	1.193	0.234	غير معنوي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (05)، الجدول رقم 2)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (1.200) عند مستوى دلالة إحصائية (0.231) لمتغير الجنس "ذكر"، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (1.193) عند مستوى دلالة إحصائية (0.234) لمتغير الجنس "أنثى" وحسب قاعدة القرار، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، فإننا بذلك نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تشير إلى أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (الجنس) لهؤلاء المسؤولين".

المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى ومناقشتها

من خلال نتائج المتوسطات الحسابية للفرضية الرئيسة الأولى تبين أن هناك عدم تطبيق لآليات تطوير الأداء في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.32) وبانحراف معياري قدر بـ (0.41)، وهذا يدل على أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا توظف فعليا آليات (حسب نموذج الدراسة) لتطوير أدائها، مما يعني أن الفرضية الرئيسة الأولى لم تتحقق.

وهنا نستنتج أنه وبحسب استجابات أفراد عينة الدراسة أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا تعتمد آليات لتطوير أدائها حسب النموذج المقترح، كما تجدر الإشارة إلى أنه قد أشار لذلك بعض المسؤولين⁽¹⁾ عن بعض المكتبات الجامعية خلال زيارتنا الميدانية حول: "أن الواقع المعاش المكتبات الجامعية والمشاكل التي تعترضها لم تسمح لها بالتقدم نحو إنجازات تتعلق بمستوى تطوير الأداء وتوظيف آليات تدعم هذا التوجه". حيث انصب اهتمام هؤلاء المسؤولين على توفير الضروريات والأولويات لسير الأنشطة المكتبية بشكل

(1) مقابلة مع السيد: أحمد رقابة. مدير المكتبة المركزية. جامعة غرداية. 2019/02/14. 10 سا و15 د.

مقابلة مع السيد: طارق سالمى. مدير مكتبة كلية التكنولوجيا. جامعة فرحات عباس سطيف 1. 2021/03/31. 14 سا و20 د.

مقابلة مع السيد: حسين بلحسن. رئيس مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي. كلية علوم الطبيعة والحياة. جامعة قاصدي مرباح- ورقلة. 2021/12/14. 11 سا و10 د.

طبيعي. وفي هذا السياق، وجب التنويه إلى ضرورة اهتمام الجهات الوصية برفع جميع الاعتراضات والعراقيل التي تواجه المكتبات الجامعية حتى يسمح لهذه الأخيرة بالمضي قدماً نحو تحسين مستوى جودة الخدمات وتطوير الأداء، كما أنه وبالرجوع إلى إجابات أفراد العينة حول السؤال المفتوح المتعلق بطرق وأساليب قياس أداء المكتبات التي يشرفون عليها تبين أن نسبة (12.5%) فقط هم من أبدوا آراءهم بخصوص النماذج أو الأساليب المستخدمة في قياس الأداء على مستوى المكتبات الجامعية التي يشرفون عليها أن نسبة (87.5%) لم تتجاوب مع هذا السؤال، مما يتفق إلى حد كبير مع نتيجة اختبار الفرضية الأولى.

غير أن هذا لا يبرر بأي حال من الأحوال ضرورة اهتمام المكتبات الجامعية من أجل توظيف آليات وطرق تسمح لها بتقييم أدائها للتعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف من أجل تحسين الأداء في المستقبل.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية ومناقشتها

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها

بما أن قيمة مستوى الدلالة (F) بلغت (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي، فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين خصائص المسؤولين بالمكتبة وأداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

أقر أفراد العينة بأهمية خصائص القائد في المكتبة نحو الرفع من مستوى أداء المكتبة وتطويره. حيث يوجد تأثير من قبل خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة كإحدى آليات تطوير أداء المكتبات الجامعية في دعم الأداء الكلي للمكتبة، مما يعني أن خصائص القائد تؤثر بشكل فعلي وملموس على الأداء الكلي للمكتبة الجامعية. ومن جهة أخرى يوجد ارتباط ضعيف نوعاً ما بين خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة وأداء المكتبة الجامعية، مما يفسر ضعف اهتمام الجهات الوصية بمستوى الخصائص الواجب توافرها لدى مدراء المكتبات الجامعية للإرتقاء بمستوى أدائها، وهو ما تؤكد نسبة التباين في مستوى أداء المكتبة الجامعية التي بلغت (6%) إثر توظيف متغير خصائص المشرفين على تسيير

شؤون المكتبة، وبالتالي أسهمت خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبات الجامعية محل الدراسة في إحداث تغييرات جزئية (طفيفة) في مستوى الأداء الكلي لهذه المكتبات، مما يعني أن متغير خصائص المسؤولين على المكتبات الجامعية محل الدراسة لم تحقق التغير المتوقع على المستوى الكلي لأداء المكتبات التي يشرفون عليها. وبهذا فإن خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبات الجامعية محل الدراسة أثرت بشكل إيجابي على واقع أداء هذه المكتبات، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المطلوب استناداً إلى نتائج مستوى التباين المحققة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها

بما أن قيمة مستوى الدلالة (F) بلغت (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، فهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي، فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

حيث أقر أفراد العينة بأهمية تأثير مدخل الجودة على أداء المكتبات التي يشرفون عليها، وأن متغير إدارة الجودة الشاملة سيسمح برفع يفوق نسبة (54%) في مستوى الأداء الكلي للمكتبة، مما يعني أن مدخل الجودة وإدارة الجودة الشاملة له تأثير فعلي على مستوى أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة. كما أشارت ردود أفراد العينة إلى أن أداء المكتبات التي يشرفون عليها يرتبط إلى حد مقبول بمدخل إدارة الجودة الشاملة. وهو ما أكدته نسبة التباين في مستوى أداء المكتبة الجامعية التي بلغت (26%) إثر توظيف متغير إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي أسهم مدخل إدارة الجودة الشاملة على مستوى المكتبات الجامعية محل الدراسة في إحداث تغيير جزئي في مستوى الأداء الكلي لهذه المكتبات، مما يعني بحسب ردود أفراد العينة أن مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يحقق التغير المتوقع على المستوى الكلي لأداء المكتبات التي يشرفون عليها. وبهذا فإن توظيف مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية محل الدراسة أثر بشكل إيجابي على واقع أداء هذه المكتبات، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المطلوب استناداً إلى نتائج مستوى التباين المحققة والتي لم تتجاوز الثلث.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها

بما أن قيمة مستوى الدلالة (F) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن النموذج ككل معنوي، فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لعملية تقويم الأداء على أداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

إن عنصر تقويم أداء المكتبة حسب اتجاهات أفراد العينة سيعمل على الرفع من مستوى الأداء إلى نسبة تفوق (27%)، وبهذا يوجد تأثير لعنصر تقويم أداء المكتبة كأحد آليات تطوير الأداء على الأداء الكلي للمكتبات الجامعية محل الدراسة، مما يعني أن لعملية التقويم تأثير حقيقي وفعلي على مستوى أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة، وأنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين عملية تقويم أداء المكتبة ومستوى أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة، مما يشير بحسب استجابات أفراد العينة إلى أن أداء المكتبات التي يشرفون عليها يرتبط إيجابياً إلى حد معين بعملية تقويم الأداء. وهو ما تؤكد نسبة التباين في مستوى أداء المكتبة الجامعية التي بلغت (10%) إثر توظيف متغير تقويم الأداء، وبالتالي أسهمت عملية تقويم الأداء على مستوى المكتبات الجامعية محل الدراسة في إحداث تغيير جزئي بسيط في مستوى الأداء الكلي لهذه المكتبات، مما يعني بحسب ردود أفراد العينة أن عملية تقويم الأداء لم تحقق التغير المتوقع على المستوى الكلي لأداء المكتبات التي يشرفون عليها. وبهذا فإن عملية تقويم أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة أثرت بشكل إيجابي على مستوى أدائها، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المأمول فيه استناداً إلى نتائج مستوى التباين التي جاءت منخفضة.

وعليه فإن الفرضية الرئيسة الثانية قد تحققت والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لآليات التطوير المعتمدة على أداء مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة ومناقشتها

نصت الفرضية الرئيسة الثالثة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل

الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية لهؤلاء المسؤولين (المنصب الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، والجنس). وبناءً على نتائج اختبار هذه الفرضية فإنه تم قبول ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية لهؤلاء المسؤولين بالنسبة لمتغير (المنصب الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة، الجنس).
- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك لمتغير (العمر) لهؤلاء المسؤولين.

إن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية ويُعزى ذلك لمتغير (العمر) لدى أفراد العينة، يشير إلى غياب اتساق إجابات أفراد مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة تبعاً لتوزيعهم حسب الفئات العمرية حول بنود محور وصف واقع أداء المكتبات الجامعية التي يشرفون عليها. ويمكن تفسير هذه الفروقات الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية ويُعزى لمتغير السن؛ فإن كل أفراد العينة هم مسؤولون بالمكتبات الجامعية محل الدراسة، إلا أن عامل الخبرة لديهم لم يكشف هذه الفروقات فيما بين إجاباتهم بخصوص واقع الأداء المقبول طبيعياً لهذه المكتبات، ليتضح لنا أن عامل السن لدى مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة أثبت وجود فروقات وهو ما أكدته أحد مسؤولي المكتبات الجامعية بخصوص أن "التفاوت في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بتسيير كل مكتبة يرجع أساساً إلى نوعية التكوين والتحصيل العلمي."⁽¹⁾

وعليه فإن الفرضية الرئيسة الثالثة لم تحقق بشكل تام فيما يتعلق بمتغيرات (المنصب الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة، والجنس) وتحققت جزئياً فيما يخص (متغير العمر) والتي

(1) مقابلة مع السيد: طارق سالمي. مدير مكتبة كلية التكنولوجيا. جامعة فرحات عباس سطيف 1. 2021/03/31. 14سا و30د.

تنص على:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات المسؤولين في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية لهؤلاء المسؤولين (المنصب الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، والجنس).".

المطلب الرابع: عرض نتائج الدراسة

من خلال عرض مجريات الدراسة الميدانية حول موضوع تفعيل آليات لتطوير أداء المكتبات من خلال دراسة لعينة من مكتبات الجامعات الجزائرية بحسب وجهة نظر المسؤولين عن تسييرها فإنه تم التوصل إلى النتائج الآتية:

✓ ما يقارب نسبة (40%) هم من حاملي شهادة ماستر في تخصص علم المكتبات مما يشير إلى أن نسبة المسؤولين على المكتبات الجامعية لديهم مستوى تكوين عالي ومتخصص. كما أن نسبة ما يقارب (94%) من العينة يتجاوز سنهم (41 سنة)، وهو ما يتطابق مع معطيات الخبرة المتحصل عليها، حيث تتناسب أعمار أغلب مفردات العينة مع الخبرة التي يمتلكونها، ومما سيدعم حِصافة عملية اتخاذ القرار الذي سيبنى على أسس ركيزتها الخبرة المهنية.

✓ يولي مسؤولو المكتبات الجامعية محل الدراسة أهمية لعنصر خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة (القيادة).

✓ أن أغلب أفراد العينة وإن كانت اتجاههم بالموافقة حول اطلاعهم على معايير ومؤشرات أداء المكتبات وامتلاكهم للمهارات اللازمة لقياس أداء مكتباتهم، إلا أنها كانت في آخر أولويات هؤلاء المسؤولين بالرغم من أهمية وحساسية عملية قياس أداء المكتبة في عملية التطوير والتحسين وهو ما تؤكد قيمة التشتت المقبولة في إجاباتهم.

✓ غياب حرص المكتبات محل الدراسة عن قياس رضا المستفيد والتي ظهرت من خلال حياد أغلب أفراد العينة مع تأكيد ذلك من خلال نسبة تشتت إجاباتهم (0.74) حول هذه العبارة.

✓ رغم اتفاق أغلب مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة حول عبارات البُعد المتعلق بإدارة الجودة الشاملة إلا أنها كانت بدرجة متوسطة، مما يعني أن هذا البُعد يحتاج إلى مزيد من الإهتمام من طرف مسؤولي هذه المكتبات، كما أن ارتفاع درجات تشتت إجابات أفراد العينة حول أغلب عبارات هذا البُعد يوحي بمدى التباين الحاصل فيما بينهم.

✓ حقق بُعد تقويم أداء المكتبة أدنى درجات الموافقة بنسبة منخفضة حسب إجابات أفراد العينة، وهو ما تفسره استجابات أفراد العينة حول بنود هذا البُعد، حيث أجمع أغلب أفراد العينة عن عدم اتفاقهم حول تبني المكتبات التي يشرفون عليها العمل بمعيار (ISO 11620) المتضمن مؤشرات جودة الأداء بهدف تقييم فعالية الإنجازات والخدمات المقدمة، وهو نفس التوجه بخصوص توظيف أداة لوحة القيادة ونظام الرقابة الداخلية، كما كان اتجاه أفراد العينة منسجماً حول عدم اتفاقهم بخصوص عبارة استخدام المكتبة لأداة (مقياس) "Libqual" لإستطلاع آراء المستفيدين حول جودة الخدمات المقدمة لهم. ليتحول بعد ذلك اتجاه أفراد عينة الدراسة للحياد إزار عبارة "تستخدم المكتبة أداة "بطاقة الأداء المتوازن" لضمان أداء جميع العاملين في إتجاه واحد نحو تحقيق إستراتيجية المكتبة" وهو ما يمكن تفسيره بعدم وجود رأي لدى أغلب أفراد العينة حول هذه العبارة والتي يمكننا أن نرجع السبب في ذلك إلى عدم معرفة أغلبهم بهذا الأسلوب الإداري الحديث في تقييم الأداء. ومما يمكن التوصل إليه في هذ السياق هو اتفاق أغلب أفراد العينة حول أن المكتبات محل الدراسة تعمل على تقييم أدائها من خلال مؤشري الفعالية والكفاءة.

✓ جاءت درجة ممارسة بُعد خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة (القيادة) في المرتبة الأولى ثم بُعد ممارسة مدخل إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الثانية ثم يليها بُعد تقويم أداء المكتبة.

✓ إن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا تقوم بوصف المهام الموكلة لكل موظف وتحديد طرق الإنجاز وهو ما يؤدي إلى إهمال هذه المكتبات إلى العمل بمعايير قياس الأداء الوظيفي للعاملين والذي يتطلب توصيف كل المهام والأنشطة مع تحديد طرق إنجازها.

- ✓ عبر أفراد العينة عن عدم موافقتهم حول اهتمامهم بالإجراءات الإدارية الروتينية كأولوية تسبق تطوير أداء المكتبة، مما يعني أن مسؤولوا المكتبات الجامعية محل الدراسة يولون اهتماماً بتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات وأن الأنشطة الروتينية للمكتبة لا تحول دون ذلك.
- ✓ أظهرت الدراسة غياب اهتمام المكتبات الجامعية محل الدراسة بجمع الإحصائيات وتوظيفها في التقييم وتحسين الأداء.
- ✓ غياب مخطط بالمكتبات الجامعية محل الدراسة لتطوير أداء العاملين يركز على نتائج عملية تقييم الأداء.
- ✓ ما يفوق نسبة (91%) من أفراد العينة تتجاوز خبرتهم 11 سنة، مما يعني أن أغلب مفردات العينة لديهم الخبرة الكافية في مجال عملهم بما يؤهلهم لخدمة أهداف الدراسة، كما أن تقلدهم لمناصب المسؤولية في المكتبات التي يشرفون على تسييرها كان نابغاً من الخبرة التي يتمتع بها أغلب أفراد العينة.
- ✓ لا يوجد تطبيق لآليات تطوير الأداء في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة، وهنا نستنتج أنه وبحسب استجابات أفراد عينة الدراسة أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا توظف آليات (حسب نموذج الدراسة) لتطوير أدائها.
- ✓ إن الزيادة في عامل خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة بوحدة واحدة يزداد واقع أداء المكتبة الجامعية بنسبة معيارية قدرها $(A = 1 = 33.5\%)$ ، وهو مؤشر على أهمية خصائص القائد في المكتبة نحو الرفع من مستوى أداء المكتبة وتطويره.
- ✓ يوجد تأثير من قبل خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة كإحدى آليات تطوير أداء المكتبات الجامعية في دعم الأداء الكلي للمكتبة، لأن القيمة الاحتمالية لاختبار $(T) = (0.000)$ وهي أقل من (0.05) ، مما يعني أن خصائص القائد تؤثر بشكل فعلي وملموس على الأداء الكلي للمكتبة الجامعية.
- ✓ يوجد ارتباط ضعيف نوعاً ما بين خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة وأداء المكتبة الجامعية، مما يفسر ضعف اهتمام الجهات الوصية بمستوى الخصائص الواجب توافرها لدى مدراء المكتبات الجامعية للإرتقاء بمستوى أدائها.
- ✓ أسهمت خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبات الجامعية محل الدراسة في

إحداث تغييرات جزئية (طفيفة) في مستوى الأداء الكلي لهذه المكتبات، مما يعني أن متغير خصائص المسؤولين على المكتبات الجامعية محل الدراسة لم تحقق التغير المتوقع على المستوى الكلي لأداء المكتبات التي يشرفون عليها.

✓ أظهرت الدراسة أن خصائص (القادة) المشرفين على تسيير شؤون المكتبات الجامعية محل الدراسة أثرت بشكل إيجابي على واقع أداء هذه المكتبات، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المطلوب استناداً إلى نتائج مستوى التباين المحققة.

✓ إن الزيادة في الإهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة فإنه سيرفع أداء المكتبة الجامعية بنسبة معيارية قدرها (54.4%)، وهو ما يؤكد مدى إقرار أفراد العينة بأهمية تأثير مدخل الجودة على أداء المكتبات التي يشرفون عليها، وأن متغير إدارة الجودة الشاملة سيسمح برفع يفوق نسبة (54%) في مستوى الأداء الكلي للمكتبة.

✓ أظهرت الدراسة أن مدخل الجودة وإدارة الجودة الشاملة كأحد آليات تطوير الأداء، له تأثير فعلي على مستوى أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة.

✓ أظهرت الدراسة أنه يوجد ارتباط لا بأس به ومقبول بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأداء المكتبة الجامعية بنسبة قدرها (51%)، مما يشير بحسب ردود أفراد العينة إلى أن أداء المكتبات التي يشرفون عليها يرتبط إيجابياً إلى حدٍ متوسط ومقبول بمدخل إدارة الجودة الشاملة.

✓ أظهرت الدراسة أن مدخل إدارة الجودة الشاملة على مستوى المكتبات الجامعية محل الدراسة أسهم في إحداث تغيير جزئي بنسبة (26%) في مستوى الأداء الكلي لهذه المكتبات، مما يعني بحسب ردود أفراد العينة أن مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يحقق التغير المتوقع على المستوى الكلي لأداء المكتبات التي يشرفون عليها.

✓ إن توظيف مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية محل الدراسة أثر بشكل إيجابي على واقع أداء هذه المكتبات، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المطلوب استناداً إلى نتائج مستوى التباين المحققة والتي لم تتجاوز الثلث.

- ✓ إن عنصر تقويم أداء المكتبة سيعمل على رفع مستوى الأداء إلى نسبة تفوق (27%) بحسب استجابات أفراد العينة، مما يعني أنه لو يتم إعطاء المزيد من الأهمية والإهتمام اللازمين لعملية التقييم فإن ذلك سيسمح بمضاعفة هذه النسبة بشكل كبير.
- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك تأثير فعلي لعملية التقويم على مستوى أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة.
- ✓ أسهمت عملية تقويم الأداء على مستوى المكتبات الجامعية محل الدراسة في إحداث تغيير جزئي بسيط قدر بنسبة (10%) في مستوى الأداء الكلي لهذه المكتبات، مما يعني بحسب ردود أفراد العينة أن عملية تقويم الأداء لم تحقق التغير المتوقع على المستوى الكلي لأداء المكتبات التي يشرفون عليها، نظراً لنسبة التباين المنخفضة.
- ✓ إن تبني المكتبات الجامعية محل الدراسة لعملية تقويم أدائها أثر بشكل إيجابي على مستوى النتائج المحققة، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المأمول فيه استناداً إلى نتائج مستوى التباين التي جاءت منخفضة.
- ✓ أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويُعزى ذلك لمتغير (العمر) لدى أفراد العينة، مما يعني غياب اتساق إجابات أفراد مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة تبعاً لتوزيعهم حسب الفئات العمرية حول بنود محور وصف واقع أداء المكتبات الجامعية التي يشرفون عليها.

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا لهذا الفصل والذي تطرقنا من خلاله لدراسة واقع أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة مع الكشف عن مدى اعتماد هذه الأخيرة على آليات تسمح لها بتطوير أدائها لترقية وتحسين مستوى جودة الخدمات وتحقيق الأهداف المحددة. محاولين في ذلك إسقاط الجانب النظري لتحليل النتائج المتوصل إليها.

نستنتج بشكل عام أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا توظف فعلياً آليات تسمح لها بتطوير أدائها، غير أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة يعكس اهتمامهم بموضوع البحث عن طرق تطوير وترقية مستوى أداء المكتبات التي يشرفون عليها، حيث تجلى ذلك في مستويات التأثير التي أقر بها أفراد العينة على تحسين مستوى الأداء من خلال النتائج المتوصل إليها والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- يولي مسؤولو المكتبات الجامعية محل الدراسة أهمية لعنصر خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة (القيادة).
- غياب حرص المكتبات محل الدراسة عن قياس رضا المستفيد والتي ظهرت من خلال حياد أغلب أفراد العينة مع تأكيد ذلك من خلال نسبة تشتت إجاباتهم (0.74) حول هذه العبارة.
- اتفاق أغلب أفراد العينة حول أن المكتبات محل الدراسة تعمل على تقييم أدائها من خلال مؤشري الفعالية والكفاءة.
- جاءت درجة ممارسة بُعد خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة (القيادة) في المرتبة الأولى ثم بُعد ممارسة مدخل إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الثانية ثم يليها بُعد تقييم أداء المكتبة.
- أظهرت الدراسة غياب اهتمام المكتبات الجامعية محل الدراسة بجمع الإحصائيات وتوظيفها في التقييم وتحسين الأداء.
- لا يوجد تطبيق لآليات تطوير الأداء في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة، وهنا نستنتج أنه وبحسب استجابات أفراد عينة الدراسة أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا توظف آليات (حسب نموذج الدراسة) لتطوير أدائها.

- أظهرت الدراسة أن خصائص (القادة) المشرفين على تسيير شؤون المكتبات الجامعية محل الدراسة أثرت بشكل إيجابي على واقع أداء هذه المكتبات، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المطلوب استناداً إلى نتائج مستوى التباين المحققة.
- إن توظيف مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية محل الدراسة أثر بشكل إيجابي على واقع أداء هذه المكتبات، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المطلوب استناداً إلى نتائج مستوى التباين المحققة والتي لم تتجاوز الثلث.
- إن تبني المكتبات الجامعية محل الدراسة لعملية تقويم أدائها أثر بشكل إيجابي على مستوى النتائج المحققة، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المأمول فيه استناداً إلى نتائج مستوى التباين التي جاءت منخفضة.
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويُعزى ذلك لمتغير (العمر) لدى أفراد العينة، مما يعني غياب اتساق إجابات أفراد مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة تبعاً لتوزيعهم حسب الفئات العمرية حول بنود محور وصف واقع أداء المكتبات الجامعية التي يشرفون عليها.
- من الواضح أن المكتبات الجامعية محل الدراسة ولما أهملت عنصر جمع الإحصائيات لتوظيفها في عملية التقييم مع غياب الإهتمام بقياس رضا المستفيد فإن آليات تطوير الأداء وبطبيعة الحال لن تجد لها موقعاً ضمن هذه الظروف التي أثرت عليها العشوائية في ظل غياب أهداف واضحة ترسم لهذه المكتبات مؤشرات ومعالم تسيير نحوها لتحقيق الغايات والنتائج المرجوة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال تطرقنا للبحث حول إشكالية تفعيل الآليات التي يمكن اعتمادها في تطوير أداء المكتبات الجامعية، اتضح أن الموضوع في غاية الأهمية في ظل الظروف التنافسية في اكتساب الموارد والتحولات التكنولوجية المتسارعة نحو بيئة رقمية، حيث رافق هذا التغيير، تغيرات في توجهات وتطلعات المستخدمين من خدمات المكتبات الجامعية، وتسعى المكتبة الجامعية كغيرها من المنظمات إلى إبراز قيمتها في المحيط الذي تنشط فيه من خلال الأثر الذي تحدثه فيه، وبهذا فإن التوجه نحو تبني مقاربات إدارية معاصرة حول طرق قياس الأداء ومؤشراته، حيث كان منطلق الدراسة هو إبراز أهمية المتغير المستقل والمتمثل في "آليات تطوير الأداء" وأثرها على المتغير التابع والمتمثل في "أداء المكتبات الجامعية".

ذلك أن المكتبات كنظام يتكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ديناميكياً من خلال تضافر جملة من الموارد البشرية، المادية، المالية، التكنولوجية ونظم المعلومات من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف عن طريق تقديم خدمات في مستوى متطلبات المستخدمين لتحقيق أعلى مستويات الرضا لديهم، ولهذا يسعى القائمون على إدارة هذه المكتبات لفهم أعمق وأدق لمحيط المكتبة من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية لاستشراف الاحتياجات المستقبلية والاستعداد لها.

إن التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال فرضت تطوراً وتنوعاً في مجال علوم الإدارة، مما أفرز عديد المدخل والمقاربات الإدارية الحديثة على غرار مدخل الإدارة الإستراتيجية، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مدخل الإدارة بالأهداف... إلخ، ولهذا تسعى إدارة المكتبات إلى مواكبة التطورات الإدارية الحديثة والمعايير المهنية والاستفادة من التجارب الإدارية الناجحة بما في ذلك ما يتعلق بأداء المكتبات وتطويره.

إن المدخل المقترح ضمن الدراسة يركز على كيفية إيجاد السبل والآليات التي تمكن من تحقيق النجاح للمكتبات الجامعية من خلال توظيف عديد الأساليب الإدارية المعتمدة في إطار قياس وتقييم أداء المنظمات والتي تسعى إلى تحقيق أرقى درجات التميز والنجاح في ظل بيئة أصبحت أكثر تنافسية.

وفيما يتعلق بواقع الأداء الوظيفي للمكتبات الجامعية محل الدراسة فإن الأداء الوظيفي للمكتبي من وجهة نظر المبحوثين قد حقق موافقة بدرجة متوسطة، بما يشير إلى

مدى إقرار أفراد العينة بمدى أهمية البنود المدرجة فيه، إلا أنه يبقى على المكتبات الجامعية محل الدراسة بذل المزيد من الجهود لإعطاء المكانة المناسبة للأداء الوظيفي وطرق التقييم المرتبطة به، وهو ما سيفتح المجال نحو التخطيط لبرامج التدريب وتحسين المستوى مع إرساء نظام داخلي للحوافز والترقيات وهي أمور من شأنها أن تؤثر على تفكير موظفي المكتبة للإبداع والعمل بطرق ابتكارية لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم.

أما ما يتعلق بواقع الأداء الكلي للمكتبات الجامعية محل الدراسة فقد أظهرت أن اتجاهات أفراد العينة حول عبارة حرص المستفيد على تقديم آرائه حول جودة الخدمات المقدمة كانت موافقة رغم ارتفاع نسبة تشتت الإجابات وفي نفس السياق عبر أفراد العينة عن عدم موافقتهم حول اهتمامهم بالإجراءات الإدارية الروتينية كأولوية تسبق تطوير أداء المكتبة، مما يعني أن أفراد العينة يولون اهتماماً بتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات وأن الأنشطة الروتينية للمكتبة لا تحول دون ذلك، ليتجه أفراد العينة نحو الحياد بخصوص العبارة التي تتعلق بتحديد إدارة المكتبة لمؤشرات إحصائية يُطلب تحقيقها خلال فترات زمنية معروفة، وقد يكون السبب وراء هذا الحياد مرده إلى غياب هذه المؤشرات أو لامتناع أفراد العينة في الجواب. ليتجه بعد ذلك أفراد العينة في إجاباتهم بعدم الموافقة حول أربعة (04) عبارات ضمن هذا البُعد تتمحور حول ما يلي:

- غياب مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف والنتائج التي تم التخطيط لتحقيقها مسبقاً.
- غياب خلية تهتم بالإحصائيات والجودة مهمتها الأساسية دعم إدارة المكتبة لتحقيق مؤشرات الأداء.
- غياب مخطط لتطوير أداء العاملين يركز على نتائج عملية تقييم الأداء.
- غياب خطة لتبني العمل بمؤشرات أداء عالمية تسمح بتقييم موقع المكتبة مع باقي مكتبات العالم.

وهي عناصر تشترك حول عنصر التخطيط وجمع الإحصائيات وتوظيفها لفائدة عملية تقييم الأداء، مما يستدعي من المكتبات الجامعية محل الدراسة العمل جدياً لرفع هذه النقائص للتوجه فعلياً نحو الرفع من مستوى أدائها والإرتقاء به.

وعند هذا المستوى، يمكننا أن نحدد إلى أي مدى يمكن للأداء الوظيفي أن يؤثر على الأداء الكلي للمكتبة، فمن خلال التحليل السابق للنتائج المتوصل إليها بخصوص واقع الأداء الوظيفي للمكتبي في ظل حياد المسؤولين أنفسهم حول استفادة العاملين من برامج التدريب وتحسين المستوى مع حيادهم حول خضوع الحوافز والترقيات لنظام تقييم الأداء في ظل إقرار بغياب توصيف المهام وطرق إنجازها وغياب معايير قياس الأداء الوظيفي للمكتبيين، وأمام هذه الوضعية المقلقة لواقع الأداء الوظيفي على مستوى هذه المكتبات كيف يمكننا الحديث عن علاقة تأثير هذا الأخير على الأداء الكلي للمكتبة؟ وهذا دون أن نخوض في تحليل واقع الأداء الكلي للمكتبات محل الدراسة والذي أقر في واقعه بغياب مخطط لتطوير أداء العاملين بالمكتبة (الأداء الوظيفي). وبهذا، فإن المكتبات الراغبة في تحقيق أعلى مستويات الأداء عليها أن تهتم أولاً وقبل كل شيء بالأداء الجزئي (أو ما يعرف بالأداء الوظيفي) والذي يعبر عن أداء المكتبيين لأنه في الأخير سيكون الأداء الكلي للمكتبة هو محصلة للأداءات الوظيفية لمجموع العاملين فيها، وعليه فإن الأداءات الفردية ستؤثر بشكل كبير على جودة الأداء الكلي للمكتبة.

وعند هذا المستوى يمكننا طرح أهم النتائج المتوصل إليها:

- ✓ يولي مسؤولو المكتبات الجامعية محل الدراسة أهمية لعنصر خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة (القيادة).
- ✓ غياب حرص المكتبات محل الدراسة عن قياس رضا المستفيد والتي ظهرت من خلال حياد أغلب أفراد العينة مع تأكيد ذلك من خلال نسبة تشتت إجاباتهم (0.74) حول هذه العبارة.
- ✓ اتفاق أغلب أفراد العينة حول أن المكتبات محل الدراسة تعمل على تقييم أدائها من خلال مؤشري الفعالية والكفاءة.
- ✓ جاءت درجة ممارسة بُعد خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة (القيادة) في المرتبة الأولى ثم بُعد ممارسة مدخل إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الثانية ثم يليها بُعد تقويم أداء المكتبة.

- ✓ أظهرت الدراسة غياب اهتمام المكتبات الجامعية محل الدراسة بجمع الإحصائيات وتوظيفها في التقييم وتحسين الأداء.
- ✓ أظهرت الدراسة أن خصائص (القادة) المشرفين على تسيير شؤون المكتبات الجامعية محل الدراسة أثرت بشكل إيجابي على واقع أداء هذه المكتبات، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المطلوب استناداً إلى نتائج مستوى التباين المحققة.
- ✓ إن توظيف مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية محل الدراسة أثر بشكل إيجابي على واقع أداء هذه المكتبات، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المطلوب استناداً إلى نتائج مستوى التباين المحققة والتي لم تتجاوز الثلث.
- ✓ إن تبني المكتبات الجامعية محل الدراسة لعملية تقويم أدائها أثر بشكل إيجابي على مستوى النتائج المحققة، غير أن هذا التأثير الإيجابي يبقى غير كافٍ ولا يرق للمستوى المأمول فيه استناداً إلى نتائج مستوى التباين التي جاءت منخفضة.
- ✓ أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويُعزى ذلك لمتغير (العمر) لدى أفراد العينة، مما يعني غياب اتساق إجابات أفراد مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة تبعاً لتوزيعهم حسب الفئات العمرية حول بنود محور وصف واقع أداء المكتبات الجامعية التي يشرفون عليها.
- وبناءً على النتائج السابقة الذكر، تم التوصل إلى نفي الفرضية الأولى وإثبات الفرضية الثانية و إثبات جزئي للفرضية الثالثة كما يلي:
- الفرضية الرئيسة الأولى لم تتحقق والتي تنص على أنه: "يوجد تطبيق لآليات تطوير الأداء في مكتبات الجامعات الجزائرية محل الدراسة"، وبهذا فإنه بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا توظف آليات (حسب نموذج الدراسة) لتطوير أدائها.

- الفرضية الرئيسة الثانية قد تحققت والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لآليات التطوير المعتمدة على أداء مكاتب الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسة الثالثة لم تحقق بشكل تام فيما يتعلق بمتغيرات (المنصب الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة، والجنس) وتحققت جزئياً فيما يخص (متغير العمر) والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات المسؤولين في المكاتب الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى توفر أداء مقبول للمكتبة الجامعية، ويرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية لهؤلاء المسؤولين (المنصب الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، والجنس)."

يتضح جلياً من خلال سياق اختبار فرضيات البحث أن تطبيق آليات تطوير الأداء بمكاتب الجامعات الجزائرية محل الدراسة غير مجسد، لكن من خلال اقترابنا نحو بيئة الدراسة الميدانية، لاقى موضوع البحث اهتماماً كبيراً من طرف المسؤولين على هذه المكاتب وشكل حافزاً لدى الكثير منهم للتطلع أكثر عن جدوى اعتماد هذه الآليات لتحسين من مستوى جودة الأداء، كما أن قدرة المكاتب الجامعية محل الدراسة على تفعيل آليات تطوير أدائها مرهون بسياسة وثقافة التقييم المعتمدة، والتي يكون الاستفادة محورها وركيزتها الأساسية، في حين نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها غياب نسبي لثقافة التقييم التي تستند إلى أدوات ومقاييس تشكل آليات تعتمد عليها المكتبة نحو تطوير أدائها، وأمام هذه الوضعية فإن مسألة التفعيل ستكون مطلباً آجلاً، ذلك أنه على هذه المكاتب العمل على إعطاء مزيد من الإهتمام بمعايير ومؤشرات الأداء لإرساء ثقافة التقييم لتأتي كنتيجة لذلك ثقافة الجودة والتحسين.

أما الإقتراحات التي يمكن تقديمها ضمن إطار موضوع هذه الدراسة فهي:

- 1- العمل على تفعيل الآليات المقترحة ضمن تصور البحث من أجل تطوير أداء هذه المكاتب، وهو الأمر الذي سيسمح بالتحول نحو دراسات تهتم بعملية تقويم الأداء.
- 2- إشراك المسؤولين بالمكاتب الجامعية من طرف الوصاية في صياغة القرارات الإستراتيجية من أجل تضمينها القضايا التي تهتم بالأداء وجودته.

- 3- إنشاء هيئة أو لجنة وطنية للمكتبات الجامعية لدى وزير التعليم العالي مكلفة بوضع استراتيجية وطنية لترقية وتطوير المكتبات الجامعية ومتابعتها.
- 4- إحداث مناصب نوعية على مستوى المكتبات الجامعية ذات تقسيم فرعي للمصالح، مثل: رئيس مخزن - مكلف بالعلاقات مع الطلبة - خلية للإعلام الآلي على مستوى المكتبة حتى تساهم هذه الحركة في تحفيز العاملين بالمكتبة وتسيير مساهمهم المهني.
- 5- إعطاء استقلالية الذمة المالية للمكتبات الجامعية لتحرير المشرفين عليها نحو الإرتقاء بالأداء إلى مستويات عالية.
- 6- الإعتناء بالعنصر البشري كرأس مال فكري وإعطائه المكانة اللائقة من خلال إعادة النظر في نظام الترقية والتحفيز والإستثمار فيه.
- 7- الإهتمام بالرسكلة والتكوين المستمر للعاملين بالمكتبة لتطوير معارفهم في الجوانب الإدارية.
- 8- إعادة النظر في نوعية التكوين القاعدي للمكتبيين وجعله يتماشى مع متطلبات الوضع الراهن خصوصاً التحديات التكنولوجية.
- 9- تحين وتعديل القوانين المسيرة للمكتبات الجامعية خصوصاً إعادة النظر في صياغة القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المنتمئة لقطاع التعليم العالي وتوسيع صلاحيات مدراء المكتبات.
- 10- اعتماد معايير موحدة لتنسيق جهود العمليات الفنية والإدارية على مستوى المكتبات الجامعية، وحتى من حيث التقييم المستمر للأداء أو تقييم الأهداف والنتائج المتحصل عليها.
- 11- إيمان مسؤولي المكتبات بأهمية تبني مداخل التطوير والتحسين للإرتقاء بمستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- 12- انخراط الجهات الوصية (على مستوى الجامعة أو الوزارة) في دعم مبرر وجود المكتبات الجامعية من خلال إبراز قيمتها وأثرها على المحيط.
- 13- أن يكون هدف قياس أداء المكتبة هو معرفة نقاط القوة ومواطن الضعف لإيجاد فرص للتحسين والتطوير المستمر.

- 14- اعتبار مؤشرات الأداء كفرصة للتحسين والنجاح وليس أداة للضغط على مسؤولي المكتبات.
- 15- تصميم نظم معلومات آلية لجمع البيانات بطريقة صحيحة للحصول على نتائج موضوعية وأكثر مصداقية.
- 16- تطوير مهارات العاملين بالمكتبة في مجال إدارة الجودة والأداء والطرق الحديثة للتقييم.
- 17- تفعيل علاقات التعاون والتنسيق المتبادل فيما بين المكتبات الجامعية بالجزائر.
- 18- التقييم الدوري لفعالية خدمات المكتبة وجدوى مجموعاتها ونسب تطور رضا المستفيدين.

أما فيما يخص الآفاق المقترحة للبحث والتي ترتبط بموضوع الدراسة هي كالاتي:

- أثر البيئة الأكاديمية على أداء المكتبات الجامعية.
- أثر نظام إدارة الجودة في تحسين الخدمة المكتبية بمؤسسات التعليم العالي.
- تقييم جودة خدمات المكتبات الجامعية من وجهة نظر المستفيدين.
- أثر بيئة العمل على جودة أداء الخدمات المكتبية.
- تفعيل ثقافة الجودة لدى أمناء المكتبات الجامعية.
- تطوير المهارات القيادية لدى مدراء المكتبات الجامعية.

وفي الأخير يبقى نجاح المكتبات الجامعية في ظل التسارع التكنولوجي تحدياً يفرض نفسه ومرهوناً بمستوى جودة الأداء الذي أصبحت مؤشرات غير ثابتة تبعاً لتعقيدات البيئة الرقمية التي فرضت تحولاً جذرياً في احتياجات المستفيدين من خدمات المكتبات.

"إن أصبت فتوفيق من الله سبحانه وتعالى، وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان"

هذا، والله ولي التوفيق

تمت بحمد الله وعونه.

البيبي وخرافيا

البيولوجيا الجغرافية

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1) الكتب:

1. إبراهيم درة عبد الباري. *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
2. أحمد أبو ماضي كامل. *بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية*. فلسطين: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018.
3. أحمد مصطفى. *إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل*. القاهرة: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002.
4. إدريس وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي. *المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن*. الأردن: دار وائل للنشر، 2009.
5. إدريس وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي. *توجيه الأداء الإستراتيجي: الرصف والمحاذة*. الأردن: دار وائل للنشر، 2009. (سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي).
6. أفندي عطية حسين. *تنمية موارد المنظمات غير الحكومية*. القاهرة: كتاب الأهرام الاقتصادي، 2007.
7. بوالشرش نور الدين. *الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات*. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
8. باكال روبر؛ موسي يونس (مترجم). *تقييم الأداء = Performance Management*. الرياض: بيت الأفكار الدولية، 1999.
9. بحيري سعد صادق. *إدارة توازن الأداء*. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.

10. الترتوري محمد عوض، الرقب محمد زايد، الناصر بشير مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. الأردن: دارالحامد، 2009.
11. جبر هاني وجيه. الخطة الاستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة النجاح الوطنية نموذجاً. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2015.
12. جيرو فرانسواز؛ وردية واشد (مترجم). المراقبة الإدارية وقيادة الأداء = *Controle de gestion et pilotage de la performance*. لبنان: مجد مؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007.
13. الحارث محمد النبهان (مترجم). قياس الأداء: حلول من الخبراء لتحديات يومية *MESURING PERFORMANCE: Expert solutions to everyday challenges*. الرياض: العبيكان للنشر، 2015. (سلسلة كتاب الجيب العلمي).
14. بن حبيب عبد الرزاق. اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
15. الحداد فيصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: المكتبة الملك فهد الوطنية، 2003.
16. حسن راوية. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
17. حسين عاصم محمد. نظم الجودة في المنظمات غير الربحية: المناهج والتطبيقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014.
18. الحسيني فلاح حسن عداي. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مدخلها - عملياتها المعاصرة. ط. 2. الأردن: دار وائل للنشر، 2006.
19. حمد عبد المحسن توفيق. تقييم الأداء: مدخل جديدة لعالم جديد. بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية، 2002.
20. حمود سليمان حنفي. السلوك التنظيمي والأداء. [ن.م.]: دار الجامعة المصرية، 1975.

21. خطاب عايذة. *التخطيط الإستراتيجي*. القاهرة: دار الفكر العربي، 1989.
22. الدرادكة مأمون، طارق الشبلي. *الجودة في المنظمات الحديثة*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
23. الديلمى عصام حسن، علي عبد الرحيم صالح. *البحث العلمي: أسسه ومناهجه*. الأردن: دار الرضوان للنشر، 2014.
24. رضوان محمود عبد الفتاح. *تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
25. زويلف مهدي حسن. *إدارة الأفراد*. ط. 2. الأردن: دار مجدلاوي، 1998.
26. زيتون عايش محمود. *النظرية البنائية واستراتيجيات تدريس العلوم*. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
27. بن سعيد خالد بن سعد عبد العزيز. *إدارة الجودة الشاملة*. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع، 1998.
28. السلمى علي. *إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية*. ط. 3. مصر: دار غريب للطباعة، 1985.
29. شارون بيكر، لانكستر ويلفرد؛ الشيمي حسني عبدالرحمن (مترجم)، الفرماوي جمال الدين محمد (مترجم). *خدمات المكتبات والمعلومات: قياسها وتقييمها*. الرياض: مكتبة الملك عبدالعزيز العامة، 2000.
30. شاهين شريف كامل، محمود أسامة السيد، زايد يسرية عبد الحلیم. *المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية [على الخط]*. تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، 2013. متاح على الرابط:
<http://arab-afl.org/media-library/pdf/Academic_Libraries_Standard_I3lem.pdf>
(اطلع عليه بتاريخ 2015/01/17).
31. شفاقوج. دنيا. *أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية*. الأردن: مؤسسة نهر، 2013.
32. الصالح أسماء رشاد نايف. *تنمية المورد البشرى ودوره في تحقيق الابداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية: دراسة ميدانية على المنظمات غير*

- الربحية الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013.
33. طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس. **أساسيات الأداء وبطاقة التنظيم المتوازن**. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
34. عبد الرحمان عبد الله محمد. **سياسيولوجيا الإتصال والإعلام: النشأة والتطور والإتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية**. الجزائر: دار المعرفة الجامعية، 2005.
35. عبد العاطي أسامة غريب، أحمد أمين أبوسعدة، مصطفى محمد تهامي. **مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: الوطنية - الأكاديمية - العامة - المدرسية [على الخط]**. تونس: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، 2013. متاح على الرابط: https://arab-aqli.org/old-website/media->library/pdf/Performance_Indicators_I3lem.pdf (اطلع عليه بتاريخ 2015.01.13).
36. عبد الهادي محمد فتحي. **الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية**. القاهرة: دار الجوهرة للنشر والتوزيع، 2015.
37. عبيدات محمد، محمد أبو النصار، عقلة مبيضين. **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**. الأردن: دار وائل للنشر، 1999.
38. عقيلي عمر وصفي. **إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي**. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
39. العكش فوزي عبد الله. **البحث العلمي: المناهج والإجراءات**. الإمارات العربية المتحدة: مطبعة العين الحديثة، 1986.
40. فؤاد اسماعيل نيهال. **الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات**. مصر: دار المعرفة الجامعية، 2011.
41. أبوقحف عبد السلام. **أساسيات التنظيم والإدارة**. مج. 1. ط. 3. الأردن: دار المعرفة، 2001.

42. قموح ناجية، خديجة بوخالفة، سمية الزاحي. *المعيار العربي الموحد للمكتبات العامة [على الخط]*. تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، 2013. متاح على الرابط: http://arab-afl.org/media-library/pdf/Public_Libraries_Standard_I3lem.pdf (اطلع عليه بتاريخ 2015/01/14).
43. قموح ناجية. *الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات في عشرين سنة [على الخط]*. تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، 2009. متاح على الرابط: http://arab-afl.org/media-library/pdf/AFLI_in_20_years.pdf (اطلع عليه بتاريخ 2015/01/15).
44. كافي مصطفى يوسف وآخرون. *نظريات الإتصال الإعلام الجماهيري*. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2016.
45. الكرخي مجيد. *مؤشرات الأداء الرئيسية = Key Performance Indicators*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2020.
46. الكندي محمد. *الإدارة بالأهداف*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، 2008.
47. كومار ديباك؛ عفاف محمد نديم (مترجم). *الإعتماد الأكاديمي في المكتبات*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017.
48. محمد عبد المحسن توفيق. *اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيحما وبطاقة القياس المتوازن*. مصر: دار الفكر العربي، 2006.
49. محمد محمد إبراهيم حسين. *القيادة الادارية في المكتبات ومؤسسات المعلومات*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
50. نجيمر عبد العزيز جميل وآخرون. *قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.
51. بن مرسللي أحمد. *مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال*. ط. 4. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

52. مصطفى يونس عبد الرازق، عليان ربحي مصطفى، أبو جمعة عبد المجيد. المعيار العربي الموحد للمكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم [على الخط]. تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، 2013. متاح على الرابط: http://arab-afl.org/media-library/pdf/School_Libraries_Standard_I3lem.pdf (اطلع عليه بتاريخ 2015/01/15).

53. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح. الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006.

54. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، فهيم غريبة رمضان. التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية للنشر، 2006.

55. الملكاوي إبراهيم الخلوف. إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008.

56. النجار عبد الله عبد الرحمن. مبادئ الإحصاء للعلوم الإنسانية. السعودية: مؤسسة شبكة البيانات، 2016.

57. الهللات صالح علي عوده. إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.

58. همشري عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.

2) مقالات الدوريات:

59. بن بلقاسم سفيان، الواحشي وردة. «بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح». دراسات اقتصادية [على الخط]. 2010، مج. 23، ع. 2. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/4/2/85768> (اطلع عليه بتاريخ 2020/10/23).

60. بن حجار ميلود العربي، سيدهم خالدة هناء. «جودة الأداء بالمكتبات المدرسية: ضرورة حتمية من أجل منظومة تربوية ناجحة بالجزائر». مجلة العلوم الإنسانية [على الخط]. 2016، مج. 6، ع. 2. متاح على الرابط:

- <<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/16/6/2/30241>> (اطلع عليه بتاريخ 29.04.2021).
61. حمارشة أماني. «العلاقة بين جودة الخدمات المكتبية ومؤشرات تأثير المكتبات وفق مواصفتي الأيزو: 16439 و 9001:2015». *Journal of Information Studies & Technology (JIS&T)* [على الخط]. 2018، مج. 2018، ع. 01. متاح على الرابط: <<https://www.qscience.com/docserver/fulltext/jist/2018/1/jist.2018.6.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 20/11/2020).
62. حمدي أمل. «النظم الآلية المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات العربية». *مجلة المكتبات والمعلومات العربية*. 2004، ع. 04.
63. حميدشة نبيل. «البنائية الوظيفية ودراسة الواقع والمكانة». *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*. 2010، مج. 04، ع. 01.
64. خليف رزقي، هجيرة شيقارة. «منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية». *معارف* [على الخط]. 2017، مج. 12، ع. 23. متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/270/12/23/92733>> (اطلع عليه بتاريخ 12/01/2018).
65. رقاني أيوب. «الأساليب الإحصائية في تقدير أحجام العينات في علوم الإعلام والاتصال». *مجلة المعيار* [على الخط]. 2022، مج. 26، ع. 24. متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/90/26/2/182997>> (اطلع عليه بتاريخ: 12/04/2022).
66. زايد يسرية عبد الحليم. «قياس تأثير المكتبات: قراءة في مواصفة أيزو رقم 16439». *Cybrarians Journal* [على الخط]. مارس 2016، ع. 41. متاح على الرابط: <http://www.journal.cybrarians.org/images/041/Cybrarians_Journal_041> Res_07.pdf (اطلع عليه بتاريخ 23/10/2017).
67. ————. «مؤشرات أداء المكتبات: قراءة في مواصفة أيزو الدولية رقم 11620». *مجلة الفهرست*. 2012، مج. 10، ع. 40.

68. السواط طلق عوض الله، العتيبي سعود محمد. «البعد الوقي لثقافة التنظيم». مجلة جامعة الملك عبد العزيز الإدارة و الإقتصاد. 1991، مج.12، ع.01، 1991.
69. سيد مصطفى أحمد. «إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية». مجلة آفاق اقتصادية. 2004، مج. 15، ع.47.
70. الصرن رعد حسن. «تطوير نموذج الجودة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي: دراسة نظرية». مجلة العلوم الإنسانية [على الخط]. 2004، مج. 4، ع. 06. متاح على الرابط:
- <<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/41/4/6/49081>> (اطلع عليه بتاريخ 2018/03/16).
71. بوطوطن محمد الصالح، زديرة خمار. «دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي». مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية [على الخط]. 2014، مج. 1، ع. 02. متاح على الرابط:
- <<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/58/1/2/4897>> (اطلع عليه بتاريخ: 2018/07/26).
72. العباس هشام بن عبد الله. «ضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام مفهوم الجودة الشاملة». مجلة المكتبات والمعلومات العربية. 2002، مج. 22، ع. 03.
73. عبد الرزاق جنان صادق. «استخدام تقييم الاداء العام الخاص بالمكتبات الجامعية العراقية وفقا لمعيار Iso برقم 11620». المجلة العراقية للمعلومات [على الخط]. 2011، مج. 12، ع. 1-2. متاح على الرابط:
- <<https://www.iasj.net/iasj/download/587edad1c3e2b9c8>> (اطلع عليه بتاريخ 2015/03/02).
74. العبيدي ميسون عبد الكريم، تيسير فوزي رديف. «دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية». المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق [على الخط]. 2018، مج. 1، ع. 01. متاح على الرابط:

- (اطلع عليه بتاريخ <<https://www.iasj.net/iasj/pdf/6e86b3ff3e1a7944>> 2018/11/09).
75. العودات حمزة محمد، عيسى محمود الطروانة. «بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء المستشفيات الخاصة الأردنية». مجلة الفكر المحاسبي. 2012، مج. 16، ع. 03.
76. أبو عيد عماد محمد. «طرق قياس وإدارة أداء المكتبات: المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية للمكتبات العامة». الفهرست [على الخط]. 2018، مج. 16، ع. 64. متاح على الرابط: <https://fehrst.journals.ekb.eg/article_105417_2a3bc059fe7488498b5a47> <[b475c1784c.pdf](https://www.iasj.net/iasj/pdf/b475c1784c.pdf)> (اطلع عليه بتاريخ 2021.09.29).
77. «مؤشرات (اعلم) لقياس أداء المكتبات: دراسة تحليلية تطويرية». Cybrarians Journal [على الخط]. ديسمبر 2018، مج. 2018، ع. 52. متاح على الرابط: <http://www.journal.cybrarians.org/images/052/Cybrarians_Journal_052> <[Papers_06.pdf](https://www.iasj.net/iasj/pdf/Papers_06.pdf)> (اطلع عليه بتاريخ 2020/02/04).
78. غربي محمد، ابراهيم قلواز. «النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير ظاهرة الاجتماعية». مجلة التمكين الاجتماعي [على الخط]. 2016، مج. 04، ع. 04. متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/475/4/4/70530>> (اطلع عليه بتاريخ 2016/11/12).
79. فلاح خماس تھاني. «تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق أنموذج التميز الأوربي». مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية [على الخط]. 2018، مج. 10، ع. 37. متاح على الرابط: <http://becm-iq.com/papers/uobj_paper_2018_112619155.pdf> (اطلع عليه بتاريخ 2018/11/13).
80. قاضي حسين وآخرون. «أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف: دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري». مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية. 2007، مج. 29، ع. 04.

81. محمد أبو الخير ثامر. «الجودة الشاملة وتقييم الأداء في المكتبات الأكاديمية: تجربة كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة بجدة». مجلة المكتبات والمعلومات [على الخط]. 2016، ع. 15. متاح على الرابط:
- <<https://search.mandumah.com/Record/781133>> (اطلع عليه بتاريخ 2020.02.04).
82. مرشد سمير أسعد. «مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة». مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة. 1988، مج. 1، ع. 01.
83. مشعل أحمد عبد اللطيف. «دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الميدانية الزراعية». المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي [على الخط]. 2018، مج. 18، ع. 02. متاح على الرابط:
- <https://meae.journals.ekb.eg/article_111978_2b701ecfed228ead17bac7e>
<[419760118.pdf](https://meae.journals.ekb.eg/article_111978_2b701ecfed228ead17bac7e)> (اطلع عليه بتاريخ 2019/06/12).
84. مصطفى أميرة أحمد السيد. «قياس جودة خدمات مكتبات جامعة المنوفية باستخدام مقياس Libqual». مجلة بحوث كلية الآداب [على الخط]. 2019، مج. 30، ع. 118. متاح على الرابط:
- <https://journals.ekb.eg/article_147202_5fbf2ac94aa7cc415095983af51a123>
<[8.pdf](https://journals.ekb.eg/article_147202_5fbf2ac94aa7cc415095983af51a123)> (اطلع عليه بتاريخ 2019/09/13).
85. مصلح وسام، عماد أبو عيد. «مقاييس الأداء الخاصة بتقييم المجموعات الإلكترونية: دراسة تحليلية». المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات. 2015، مج. 50، ع. 04.
86. نبوي محمود ياسر. «الأداء التنظيمي المتميز في المكتبات الأكاديمية: دراسة ميدانية لواقع تطبيق إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية الإماراتية». الفهرست [على الخط]. 2020، مج. 18، ع. 69. متاح على الرابط:
- <https://fehrst.journals.ekb.eg/article_169647_0af74b4b958000c1ecee5c>
<[47af8985bc.pdf](https://fehrst.journals.ekb.eg/article_169647_0af74b4b958000c1ecee5c)> (اطلع عليه بتاريخ 2021.09.29).
87. النعيمي صلاح عبد القادر. «مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة». المجلة العربية للإدارة. 2003، مج. 23، ع. 01.

88. الهنيني إيمان أحمد، أحمد زيادات. «استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية». مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 2014، مج. 7، ع. 12.

3) الرسائل والأطروحات:

89. بلاسكة صالح. قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير: علوم التسيير. الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف. 2012.

90. جيلح الصالح. أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال. مذكرة ماجستير: إدارة الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر، 2006.

91. الداوي الشيخ. نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة. أطروحة ماجستير: علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر، 1999.

92. بن دريدي عبد الغني. رأس المال البشري ودوره في ترقية أداء المكتبة الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعتي سطيف. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2016.

93. رحايلي محمد. الجودة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية: دراسة ميدانية ومقارنة. مذكرة ماجستير: علم المكتبات. الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة، 2005.

94. زوقار سميرة. تطبيقات التقييم في المكتبات الجامعية الجزائرية: معايير دولية وممارسات مهنية. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والعلوم الوثائقية. الجزائر: جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، 2019.

95. سعيداني نبيلة. أثر نظام المعلومات والتوجه السوقي على أداء المؤسسات. أطروحة دكتوراه: التسويق. الجزائر: جامعة باتنة 1، 2016.

96. شنوفي نور الدين. تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر، 2005.

97. الشيخلي أسيل أمين ابراهيم. **أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي**. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال. الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2013.
98. صيتي أبوبكر. **توظيف مدخل الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية: حالة مكتبات جامعة سعد دحلب-البليدة**. مذكرة ماجستير: علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: جامعة الجزائر2، 2012.
99. طلعت محمد الخطيب أميمة محمد. **معايير الجودة في مكتبات جامعة الأزهر بالقاهرة: دراسة تطبيقية ومقارنة**. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. مصر: جامعة القاهرة، 2019.
100. بوعافية السعيد. **قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات**. مذكرة ماجستير: علم المكتبات. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
101. عبد الله علي. **أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية**. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير. جامعة الجزائر: 1999.
102. بوعبد الله صالح. **نماذج وطرق قياس جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر**. أطروحة دكتوراه: علوم اقتصادية. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
103. عطوي نصيرة. **المعايير المطلوبة في الخدمات المكتبية لتحقيق الجودة بالمكتبات الجامعية من وجهة نظر الطلاب: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**. مذكرة ماجستير: علوم التربية. الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة. 2016.
104. بن عنتر عبد الرحمن. **نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة**. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر، 2004.
105. العيهار فلة. **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**. رسالة ماجستير: علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر، 2005.

106. غانم نذير. الخدمات الإلكترونية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي بمدينة قسنطينة. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
107. ماضي وديعة. تفعيل تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2017.
108. محمد سيد علي حمزة سيد علي. مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية المختارة. مذكرة ماجستير: علم المكتبات والمعلومات. الأردن: الجامعة الأردنية، 2012.
109. مسرورة محمود. أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي في المكتبات الجامعية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المكتبات الجامعية الجزائرية. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2018.
110. وهابي كلثوم. التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح. مذكرة ماجستير: العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة محمد بوقرة -بومرداس، 2011.

4) الملتقيات والمؤتمرات:

111. بلهوشات الزبير، رحايلي محمد. معيار إيزو ISO11620 وتقييم أداء المكتبات: دراسة حالة كلية الهندسة المعمارية والعمارة جامعة قسنطينة 3 بالجزائر. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات [على الخط]. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. متاح على الرابط: <https://arab-afli.org/media->library/pdf/AFLI25.pdf> (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.15).

112. بلوداني لزهير بوشارب، زهير عين احجر. اعتماد معايير جودة الأداء في التكوين: إعداد أخصائي المكتبات والمعلومات والأرشيف نموذجاً. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات **[على الخط]**. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. متاح على الرابط: <<https://arab-aflib.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.05).

113. جرجس أمين نجاة وليم. معايير جودة الأداء في مكتبات مؤسسات التعليم العالي بالسودان. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات **[على الخط]**. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. متاح على الرابط: <<https://arab-aflib.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2018.11.04).

114. الحراسي نبهان بن حارث وآخرون. تقييم أداء قواعد البيانات وفهرس سيمفوني المستخدم في مكتبات جامعة السلطان قابوس وذلك باستخدام مؤشرات أعلم لقياس أداء المكتبات. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات **[على الخط]**. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. متاح على الرابط: <<https://arab-aflib.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2018.11.05).

115. الخناق سناء عبد الكريم. مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية. في: جامعة ورقلة. الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، ورقلة. [د.م.]: [د.ن.]: [د.ت.].

116. رشام بدر الدين، بوالنمر عاشوراء. واقع تطبيق المعيار العربي الموحد للمكتبات المدرسية في الجزائر: دراسة ميدانية للمكتبات المدرسية لوسط مدينة قسنطينة - الجزائر. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في

المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات [على الخط]. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. متاح على الرابط: <<https://arab-aflib.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.12).

117. زيات ليليا. قراءة تحليلية لمعيار (ISO11620) المتضمن مؤشرات جودة الأداء في المكتبات. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات [على الخط]. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. متاح على الرابط: <<https://arab-aflib.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.17).

118. صالح مصطفى الحمود عبد المنعم. واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح في الأردن. في: جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية. استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة: أعمال المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، 16-15 مارس 2005، الأردن.

119. عبد الحفيظ علاء. دور المؤسسات الخيرية في تنمية العلاقات الدولية وتقوية المجتمع المدني العالمي. في: دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري. مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، 20-22 جانفي 2008، دبي [على الخط]. متاح على الرابط: <<https://khair.ws/library/wp-content/uploads/books/527.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2016.02.03).

120. عبد الحميد مازن شريف. إدارة الأداء. في: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، 15-17 مارس 2004، القاهرة.

121. أبو عييد عماد محمد، جرجيس جاسم محمد. قياس أداء المكتبات باستخدام مواصفة أيزو 11620: مؤشرات أداء المكتبات دراسة تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في المكتبات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات

والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات [على الخط]. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. متاح على الرابط: <<https://arab-afl.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2016.10.22).

122. قموح ناجية، بودربان عز الدين، بن الطيب زينب. قياس جودة أداء المكتبات الجامعية الجزائرية ومدى استجابتها لمعطيات العصر الرقمي: دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة 2. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون، 28-30 أكتوبر 2014، تونس- الحمامات [على الخط]. تونس: اعلم؛ دار الكتب الوطنية. متاح على الرابط: <<https://arab-afl.org/media-library/pdf/AFLI25.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ 2018.11.05).

123. محمد الهادي محمد. التخطيط الاستراتيجي وأدواته لجودة أداء المكتبات ومرافق المعلومات. في: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، جمعية المكتبات اللبنانية. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية المعارف والكفاءات والجودة: أعمال المؤتمر الثالث عشر، نوفمبر 2002، بيروت [على الخط]. تونس: اعلم؛ جمعية المكتبات اللبنانية. متاح على الرابط: <<https://search.mandumah.com/Record/108422>> (اطلع عليه بتاريخ 2020.02.03).

124. المحمدي ماضي محمد. مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي. في: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية، 3-5 جانفي 2005، القاهرة.

5) تقارير:

125. مركز الإحصاء. دليل المعاينة الإحصائية: أدلة المنهجية والجودة دليل رقم (1) [على

الخط]. أبوظبي: مركز الإحصاء، [د. ت.]. متاح على الرابط:

<<https://www.scad.gov.ae/MethodologyDocumentLib/1->%20%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%86%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9.pdf>> (اطلع عليه بتاريخ: 2019/06/10).

1) الكتب:

126. ALBELDA ESTEBAN Beatriz. *Nuevos instrumentos para la evaluación de bibliotecas: la normativa internacional ISO*. Madrid: AENOR, 2014.
127. APPLETON Leo. *Libraries and key performance indicators: a framework for practitioners* [online]. Oxford: Chandos Publishing. 2017. Available from: <<https://doi.org/10.1016/C2014-0-03696-9>> (viewed: 12/03/2020).
128. ARMSTRONG Michael. *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. 3rd Ed. London, Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006.
129. BESCOS Pierre-Laurent, Carla Mendoza. *le managemen de performance*. Paris: Ed. Comptables Malesherbes, 1994.
130. DELCARMINE Nadine et al. *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques. Livre blanc [en ligne]*. France: Association française de normalisation (AFNOR), 2016. Disponible sur: <<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65997-qu-est-ce-qui-fait-la-valeur-des-bibliotheques-livre-blanc.pdf>> (Consulté le 30/04/2018).
131. DESRICHARD Yves. *Administration et bibliothèques*. Paris: Ed. du Cercle de la librairie, 2006.
132. DRUCKER Peter F.; Jacques Fontaine (Trad.). *L'avenir du mangement Selon Drucker*. Paris: Ed. Village Mondial, 1999.
133. FERICELLI Anne-Marie, Bruno Sire. *Performance et Ressources Humaines*. Paris: Ed. Economica, 1996.
134. GIAPPICONI Thierry. *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*. Paris: Cercle de la Librairie, 2001.

135. _____, CARBONE Pierre. *Management des bibliothèques: programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris: ed. du Cercle de la Librairie, 1997. (Bibliothèques).
136. LORINO Philippe. *Compte et récits de la performance: essai sur le pilotage de l'entreprise*. Paris: Ed. d'organisations, 1996.
137. MEYER Marshall W. *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*. UK: Cambridge University Press, 2003.
138. MUNDE Gail, MARKS Kenneth. *Surviving the future: academic libraries, quality and assessment*. UK: Chandos Publishing, 2009.
139. POLL Roswitha *et al.* *Measuring quality: performance measurement* [Online]. 2nd ed., München: K. G. Saur Verlag, 2007. (IFLA Publications Series; Vol. 127). Available from: <<https://repository.ifla.org/bitstream/123456789/956/2/ifla-publication-series-127.pdf>> (viewed 22/10/2020).
140. SIMON Herbert. *Administrative Behavior*. 3rd ed. New York: The Free Press, 1976.
141. WHITE Larry Nash. *Library performance and service competition: developing strategic responses*. UK: Chandos Publishing, 2008.

2) مقالات الدوريات:

142. AL HIJJI Zahran K., Cox A.M. «Performance measurement methods at academic libraries in Oman». *Performance Measurement and Metrics* [Online]. 2012, vol. 13, no 3. Available from: <<https://doi.org/10.1108/14678041211284722>> (viewed 24/08/2021).
143. ALARCON Nicolas. «LibQual: chaînon manquant de l'évaluation ?». *Arabesques* [En ligne]. 2010, no 57. Disponible sur: <<https://publications-prairial.fr/arabesques/index.php?id=2066>> (consulté le 25/10/2016).
144. BABALHVAEJI Fahimeh et al. «Quality assessment of academic libraries' performance with a special reference to information technology-

- based services: Suggesting an evaluation checklist». *The Electronic Library* [Online]. 2010, vol. 28, no 4. Available from: <<https://doi.org/10.1108/02640471011065409>> (viewed 24/08/2021).
145. BINGHAM Nicola. «Quality assurance paradigms in web archiving pre and post legal deposit». *Alexandria: The Journal of National and International Library and Information* [online]. 2014. vol. 25, no 1-2. Available from: <<https://doi.org/10.7227/ALX.0020>> (viewed 22/08/2021).
146. DE CARVALHO Frederico A. et al. «Library performance management in Rio de Janeiro, Brazil Applying DEA to a sample of university libraries in 2006-2007». *Library Management* [Online]. 2012. Vol. 33, Iss 4/5. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1108/01435121211242335>> (viewed: 14/07/2020).
147. DE CARVALHO Frederico A. et al. «Library performance management in Rio de Janeiro, Brazil: Applying DEA to a sample of university libraries in 2006-2007». *Library Management* [Online]. 2012, Vol. 33 Iss 4/5. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1108/01435121211242335>> (viewed 02/04/2018
148. DE LA MANO Marta, CREASER Claire. «The impact of the Balanced Scorecard in libraries: From performance measurement to strategic management». *Journal of librarianship and information science*. 2016, vol. 48, n. 2.
149. DE SOUZA BERNARDO Marcella et al. «University library performance management: Applying zero-sum gains DEA models to resource allocation». *Socio-Economic Planning Sciences* [Online]. 2020. Available from: <<https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100808>> (viewed: 13/07
150. GARY T. Henry, Kent C. Dickey. «Implementing Performance Monitoring: A Research and Development Approach». *Public Administration Review*. 1993, vol. 53, n. 3.
151. GÓMEZ-CRUZ María Elena, HARARI-BETANCOURT Victor, VERGARA-MENDOZA Genoveva. «Quality indicators and user satisfaction in university libraries». *The Journal of Academic*

- Librarianship* [Online]. 2020, vol. 46, no 6. Available from: <<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102230>> (viewed 28/08/2021).
152. HELMIG Bernd, INGERFURTH Stefan, PINZ Alexander. «Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [Online]. 2014, vol. 25, n. 6. Available from: <<https://doi.org/10.1007/s11266-013-9402-5>> (viewed 21/05/2022).
153. HUNTER David. «Development of strategic performance information at the National Library of Scotland». *Performance Measurement and Metrics* [Online]. 2009, Vol. 10, n. 2. Available from: <<https://doi.org/10.1108/14678040911005446>> (viewed 16/03/2017).
154. ISMAIL Junaida & al. «The Performance of Academic Libraries: A Case Study at Research University (Rus) In Malaysia». *Global Journal of Human Social Science* [Online]. 2011. Vol. 11, No. 8. Available from: <<https://socialscienceresearch.org/index.php/GJHSS/article/download/214/177/>> (Viewed: 26/05/2017).
155. JOHARI Roslah, ZAINAB A. N. «Identifying what services need to be improved by measuring the library's performance». *Malaysian Journal of Library & Information Science* [Online]. 2007, vol. 12, no 1. Available from: <<https://ejournal.um.edu.my/index.php/MJLIS/article/view/6986/4646>> (viewed 16/04/2022).
156. KIM Jeong-Taek, Hahn Bock-Hee. «A study on the relative weights for the development of university library performance indicator model». *Journal of the Korean Library and Information Science*. [Online]. 2008. Vol. 39, No. 4. Available from: <<https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO200815541062633.pdf>> (Viewed: 13/03/2015).

157. Management Science for Health. «les ressources humaines: Gérer et valoriser votre bien le plus précieux». *Le Management*. 1999, vol. 08, n. 1.
158. MASREK Mohamad Noorman et al. «Cultural intelligence and job performance of academic librarians in Indonesia». *The Journal of Academic Librarianship* [Online]. 2021, vol. 47, no 5. Available from: <<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102394>> (viewed 28/08/2021).
159. MASSE Isabelle. «Les Indicateurs de performance dans les bibliothèques». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [En ligne]. 1998, n. 5. Disponible sur : <<https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-05-0112-012>> (Consulté le: 26/04/2018).
160. NINH Thoah Kim Thi et al. «Systematic performance measurement for university libraries in Vietnam». *Library management* [Online]. 2010, Vol. 31, Iss 8/9. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1108/01435121011093469>> (viewed 04/04/2018).
161. OMOTUNDE OMOTUNDE Oluwatobi I., ALEGBELEYE Gabriel O. «Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria». *The Journal of Academic Librarianship* [Online]. 2021, vol. 47, no 2. Available from: <<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>> (viewed 28/08/2021).
162. OURY Clement, POLL Roswitha. «Counting the uncountable: statistics for web archives». *Performance Measurement and Metrics* [Online]. 2013. vol. 14, n. 2. Available from: <<https://doi.org/10.1108/PMM-05-2013-0014>> (viewed: 11/04/2020).
163. POLL Roswitha. «Les indicateurs de qualité pour les bibliothèques nationales». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [En ligne]. 2013, n° 6. Disponible sur:<<https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-06-0027-004>> (consulté le 19/02/2016).

164. SPECHBACHER Gérard. «The Economics Of Performance Management In Nonprofit Organization». *Nonprofit Management & leadership*. 2003, Vol. 13, n. 3.
165. TINOTENDA TINOTENDA Chiganze, Saḡsan, Mustafa. «Relationship between Human Capital, Innovation Capability and Employee Job Performance in Academic Libraries in Namibia, South Africa, and Zimbabwe». *Libri* [Online]. 2022. Available from: <<https://doi.org/10.1515/libri-2021-0037>> (viewed 17/07/2022).
166. WINKWORTH Ian. «Performance indicators for polytechnic libraries». *Library review*. [Online]. 1990. Vol. 39, No. 5. Available from: <<https://doi.org/10.1108/00242539010002642>>, (Viewed: 20/04/2014).

3) الرسائل والأطروحات:

167. HAMADOUCHE Ahmed. *Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les P.V.D.* T. 1. thèse de doctorat: Sciences économiques. Algérie: Université d'Alger, 1992.
168. KADIRI Abdelhai. *Essai de réflexion théorique et pratique sur la performance individuelle: cas de (CERIST)*. Mémoire de magistère: Sciences économiques. Alger: Université d'Alger, 1999.
169. LAVALLÉE Sylvie. *Le management de la qualité dans une bibliothèque publique: analyse et proposition pour une démarche de type ISO 9001 appliquée à une bibliothèque de lecture publique* [En ligne]. Mémoire d'études. Diplôme de conservateur de bibliothèque. France: [enssib]. 2008. Disponible sur: <<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1751-le-management-de-la-qualite-dans-une-bibliotheque-publique.pdf>> (Consulté le 16/10/2018).
170. ROUANE Boumediène. *L'évaluation de la performance des salariés: cas Société Industrielle Algérienne des Télécommunications*. Thèse de magistère: Sciences Economiques et de Gestion. Tlemcen: Université Abou-bakr BELKAÏD, 2006.

4) الملتقيات والمؤتمرات:

171. DE JAGER Karin. Using a New ISO Standard to Measure the Impact of the Lyon Declaration. In: *IFLA WLIC*. Session 88 - *Library Theory and Research with Statistics and Evaluation*. Cape Town, South Africa, 11-17 August 2015 [online]. Available from: <http://library.ifla.org/id/eprint/1074/1/088-jager-en.pdf> (viewed 27/10/2020).
172. DELCARMINE Nadine. Mesures en bibliothèque: panorama et évolution In: *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts [en ligne]*. Villeurbanne: Presses de l'enssib, 2016. Disponible sur: <http://books.openedition.org/pressesenssib/5730> (Consulté le 16/12/2020).

5) المعايير والمواصفات القياسية:

173. ISO. *Information and documentation: International library statistics* [online]. ISO 2789:2006(En). 2006. Available from: <https://www.iso.org/standard/39181.html> (viewed 07/03/2018).
174. ISO. *Information and documentation: Library performance indicators* [Online]. 2nd ed. Switzerland: ISO. ISO 11620:2008 (E). Available from: [https://www.ugc.edu.co/pages/juridica/documentos/institucionales/Norma BS ISO 11620 informacion indicadores rendimiento.pdf](https://www.ugc.edu.co/pages/juridica/documentos/institucionales/Norma%20BS%20ISO%2011620%20informacion%20indicadores%20rendimiento.pdf) (viewed 30/10/2014).
175. ISO. *Information and documentation: Methods and Procedures for Assessing the Impact of Libraries* [online]. 1st ed. Geneva: ISO. ISO 16439:2014 (E). Available from: <https://www.ulstandardspdf.com/iso-16439-2014-pdf-free.html> (viewed 11/07/2019).
176. ISO. *Information and documentation: Statistics and quality issues for web archiving* [online]. ISO/TR 14873:2013(En). 2013. Available from: <https://www.iso.org/standard/55211.html> (viewed 02/03/2018).
177. ISO. *Information et documentation: Indicateurs de performance des bibliothèques*[Online]. ISO 11620:2014(fr). 2014. Available from:

<<https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:11620:ed-3:v1:fr>>
(viewed: 14/12/2019).

ثالثاً: الويبوغرافيا (مواقع الأنترنت):

1) مواقع عربية:

178. جامعة ابن خلدون تيارت. تقديم الجامعة [على الخط]. متاح على الرابط:

<<https://www.univ-tiaret.dz/ar/Universite.html>> (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/18).

179. جامعة أحمد دراية - أدرار. الصفحة الرئيسية [على الخط]. متاح على

الرابط: <<https://www.univ-adrar.edu.dz/information-card>> (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/14).

180. جامعة البليدة. الصفحة الرئيسية [على الخط]. متاح على الرابط:

<<https://univ-blida2.dz/vrfsfgfd>> (أطلع عليه بتاريخ: 2021/12/14).

181. جامعة الجزائر 2. الصفحة الرئيسية [على الخط]. متاح على الرابط: >

<<https://univ-alger2.dz/index.php/ar/formation/formation-graduation1/lmd/101-2015-11-30-12-15-20/2015-11-30-12-16-36/brse/163-minha>> (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/12).

182. جامعة باتنة 1 الحاج لخضر. النظام الداخلي [على الخط]. متاح على الرابط:

<<https://os.univ-batna.dz/wp->

<content/uploads/2022/04/reglement_interieur_final.pdf> (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/17).

183. جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم. نبذة تاريخية [على الخط].

متاح على الرابط: <<https://www.univ-mosta.dz/nbthztt-tarekhatt>> (اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/18).

184. جامعة غرداية. التعريف بجامعة غرداية [على الخط]. متاح على الرابط:

<<https://www.univ-ghardaia.dz/%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%8a%d9%81-%d8%ac%d8%a7%d9%85%d8%b9%d8%a9->

(اطلع عليه بتاريخ: <[%d8%ba%d8%b1%d8%af%d8%a7%d9%8a%d8%a9](#)> 2021/12/14).

185. جامعة فرحات عباس. *النظام الداخلي* [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.univ->>

(اطلع عليه بتاريخ: <<setif.dz/externe/Reglement/Reglement.pdf>> 2021/12/14).

186. جامعة محمد خيضر بسكرة. *معالم تاريخية* [على الخط]. متاح على الرابط: <https://univ->>

<biskra.dz/index.php/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85-%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE%D9%8A%D8%A9>
(اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/18).

187. الشبكة الجامعية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *وزارة التعليم العالي والبحث العلمي* [على الخط]. [د.ت.]. متاح على الرابط: <https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar> (اطلع عليه بتاريخ: 2018/01/15).

188. عماد أبوعيد. إدارة مؤشرات الأداء [منشور]. فيسبوك. 2018/11/26. متاح على الرابط: <https://www.facebook.com/Library-KPIs-> اداء-المكتبات-666574006772094 <(اطلع عليه بتاريخ: 2021/08/18).

189. كيف يتم اختيار حجم العينة؟. *bts-academy* [على الخط]. [د.ت.]. متاح على الرابط: https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=1763&title=حجم_عينة_الدراسة <(اطلع عليه بتاريخ: 2018/03/28).

190. ABU EID EMAD. *Library KPIs* [vidéo]. YouTube. 25 juin 2018. Available from : <<https://www.youtube.com/watch?v=GHTUWjp5s4>>viewed 26/06/2020).

191. MAKTABA | مكتبة. *Library Performance Indicators Workshop - ورشة مؤشرات أداء المكتبات - الأستاذ عماد أبوعيد* [vidéo]. *YouTube*. 29 septembre 2020. Disponible sur: <<https://www.youtube.com/watch?v=IgkYXMAA53I>> (consulté le 09/04/2021).

(2) مواقع أجنبية:

192. Current IFLA Standards. *IFLA* [online]. [n. d.]. Available from: <<https://www.ifla.org/current-ifla-standards/>> (viewed 01/01/2021).

193. Our history. *IFLA* [online]. [no date]. Available from: <<https://www.ifla.org/history/>> (viewed 08/03/2018).

194. Université de Boumerdèse. *Présentation* [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.univ-boumerdes.dz/universit%C3%A9/presentation.html>> (Consulé le: 13/12/2021).

195. University Kasdi Merbah Ouargla. *PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ* [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.univ-ouargla.dz/index.php/fr/accueil/presentation-de-l-universite.html>> (Consulé le: 14/12/2021).

196. What is an IFLA Standard? *IFLA* [online]. [n. d.]. Available from: <<https://www.ifla.org/what-is-an-ifla-standard/>> (viewed 31/12/2020).

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01	كمال بطوش	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري
02	سعيد بوعافية	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر - بسكرة
03	فارس شاشة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2
04	كمال مسعودي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد خيضر - بسكرة

الملحق رقم (2): نموذج استبيان الدراسة
جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية
قسم علم المكتبات والتوثيق

إستمارة إستبانة موجهة إلى مسؤولي المكتبة الجامعية

أخي الفاضل / أختي الفاضلة؛

تحية طيبة وبعد؛

في إطار إنجاز أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم المكتبات والتوثيق بعنوان:
« نحو تفعيل آليات لتطوير أداء المكتبات الجامعية »، أرجو من سيادتكم المحترمة، إسهامكم
وتعاونكم معي من أجل إنجاز البحث في شقه المتعلق بدراسة حالة المكتبة الجامعية التي تشرفون على
تسييرها و ذلك من خلال تفضلكم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في الخانة التي
تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم لإنجاح الدراسة.
علماً أنه سيتم التزام التعامل مع الإجابات بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط، شاكرًا لكم
مسبقاً تعاونكم وحسن تفهمكم.
أرجو أن يحضى طلبي بالقبول عندكم، تقبلوا مني سيادتكم المحترمة أسمى عبارات التقدير والإحترام.

إشراف: أ. د. / أعراب عبد الحميد

الطالب : صيتي أبوبكر

مع فائق الشكر والإمتنان لتعاونكم المأمول

القسم الأول: بيانات شخصية

1- الجنس: ذكر () أنثى () .

2- المنصب الإداري: مدير المكتبة المركزية () ، مدير مكتبة كلية () ، رئيس مصلحة () ، رئيس مصلحة بالنيابة () .

3- المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي: ثانوي فأقل () ، شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" في

علم المكتبات () ، شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" تخصص آخر () ، ليسانس علم مكتبات () ،

ليسانس تخصص آخر () ، ماستر علم مكتبات () ، ماستر تخصص آخر () ، دراسات ما بعد التدرج في

تخصص علم مكتبات () ، دراسات ما بعد التدرج تخصص آخر () .

4- سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل () ، 6-10 سنوات () ، 11-15 سنة () ، أكثر من 15 سنة () .

5- العمر: أقل من 25 سنة () ، 26-30 سنة () ، 31-40 سنة () ، 41 سنة فأكثر () .

القسم الثاني: واقع أداء المكتبة الجامعية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
• الأداء الوظيفي للمكتبي:						
1	يؤدي العاملون بالمكتبة مهامهم بناءً على وصف المهام الموكلة إليهم وطرق إنجازها. (معايير الأداء الوظيفي)					
2	تستخدم إدارة المكتبة معايير قياس الأداء الوظيفي لتقوم إنتاجية العاملين.					
3	يستفيد عمال المكتبة دورياً من برامج تدريب وتأهيل تسمح لهم بتطوير مهاراتهم وأدائهم.					
4	في حال عدم توفر ترقيات، يمكن للعاملين الذين قضوا مدة طويلة في منصبهم الانتقال إلى منصب جديد يمكنهم من اكتساب خبرة في منصب آخر.					
5	غالباً ما يتم إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ قرارات جوهرية ترتبط بأداء المكتبة.					
6	يعتمد عمال المكتبة على الإبداع والتفكير الابتكاري لحل المشكلات التي تعترضهم.					
7	تخضع الحوافز والترقيات إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.					
• الأداء الكلي للمكتبة:						
8	تعمل المكتبة دورياً على مقارنة الإحصائيات والنتائج المحققة بالأهداف والنتائج المتوقع تحقيقها مسبقاً.					
9	يخضع مخطط تطوير أداء العاملين بالمكتبة إلى نتائج عملية تقييم الأداء.					
10	الإهتمام بتقديم الخدمات مع متابعة الإجراءات الإدارية الروتينية يعتبران كأولوية تسبق تطوير أداء المكتبة.					
11	غالباً ما يحرص المستفيد على تقديم آراء تتعلق بضرورة مراجعة جودة الخدمات المقدمة بالمكتبة.					
12	تحدد إدارة المكتبة مؤشرات إحصائية يُطلب تحقيقها من طرف مصالح المكتبة خلال فترات زمنية معروفة.					
13	توجد بالمكتبة خلية أو مصلحة تهتم بالإحصاء و الجودة مهمتها الأساسية دعم الإدارة في تحقيق مؤشرات الأداء.					
14	يوجد للمكتبة خطة لتبني العمل بمؤشرات أداء عالمية تسمح لها بتقييم موقعها مقارنة مع باقي مكتبات العالم.					

القسم الثالث: آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
• خصائص المشرفين على تسيير شؤون المكتبة:						
1	لدي اطلاع على معايير ومؤشرات أداء المكتبات.					
2	أمتلك المهارات اللازمة لقياس أداء المكتبة.					
3	لدي إلمام تام لوصف مهام المرؤوسين.					
4	أحرص على إشراك المرؤوسين في خطط تطوير العمل والأخذ باقتراحاتهم.					
• مدخل إدارة الجودة الشاملة:						
5	تهتم المكتبة بالتأكيد على الجودة والتحسين المستمر للخدمات المقدمة.					
6	تهتم المكتبة بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين.					
7	تحرص المكتبة على ضمان جودة إنجاز جميع أنشطة السلسلة الوثائقية.					
8	يتم دورياً رفع تقارير إلى الجهة الوصية حول مدى استجابة المكتبة لاحتياجات المستفيدين وتطلعاتهم.					
9	تهتم المكتبة بالتأكيد على الجودة والتحسين المستمر للخدمات المقدمة.					
10	تحرص إدارة المكتبة على قياس رضا المستفيدين دورياً.					
• تقويم أداء المكتبة:						
11	تبنى المكتبة معيار (ISO 11620) المتضمن مؤشرات جودة الأداء بهدف تقييم فعالية الإنجازات والخدمات المقدمة.					
12	تستخدم المكتبة لمراقبة التسيير أداة لوحة القيادة.					
13	تستخدم المكتبة أداة "بطاقة الأداء المتوازن" لضمان أداء جميع العاملين في اتجاه واحد نحو تحقيق إستراتيجية المكتبة.					
14	تقيم المكتبة أداءها من خلال: مؤشر الفعالية في تحقيق الأهداف ومؤشر الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.					
15	تستخدم المكتبة أداة "Libqual+" لإستطلاع آراء المستفيدين حول جودة الخدمات المقدمة لهم.					

- إن كانت المكتبة تستخدم نماذج أو مؤشرات أخرى لقياس الأداء، أذكرها:

- من وجهة نظرك، ما هي الآليات الممكنة اعتمادها بشكل عملي لتطوير أداء المكتبة التي تعمل بها ؟

الملحق رقم (03) : نتائج مخرجات spss للسؤالآت الفرعية التطبيقية مع اختبار الفرضية الأولى

الجدول (01): الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	106	51,2	51,2	51,2
أنثى	101	48,8	48,8	100,0
Total	207	100,0	100,0	

الجدول (02): المنصب الإداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير المكتبة المركزية	13	6,3	6,3	6,3
مدير مكتبة كلية	57	27,5	27,5	33,8
رئيس مصلحة	113	54,6	54,6	88,4
رئيس مصلحة بالنيابة	24	11,6	11,6	100,0
Total	207	100,0	100,0	

الجدول (03): المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	1	,5	,5	,5
شهادة الدراسات التطبيقية في علم المكتبات "DUEA"	14	6,8	6,8	7,2
"DUEA" شهادة الدراسات التطبيقية تخصص آخر	2	1,0	1,0	8,2
ليسانس علم مكتبات	104	50,2	50,2	58,5
ليسانس تخصص آخر	1	,5	,5	58,9
ماستر علم مكتبات	78	37,7	37,7	96,6
ماستر تخصص آخر	1	,5	,5	97,1
دراسات ما بعد التدرج في تخصص علم مكتبات	4	1,9	1,9	99,0
دراسات ما بعد التدرج تخصص آخر	2	1,0	1,0	100,0
Total	207	100,0	100,0	

الجدول (04): عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 6-10	15	7,2	7,2	7,2
سنة 11-15	126	60,9	60,9	68,1
أكثر من 15 سنة	66	31,9	31,9	100,0
Total	207	100,0	100,0	

الجدول (05): العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	1	,5	,5	,5
سنة 26-30	4	1,9	1,9	2,4
سنة 31-40	8	3,9	3,9	6,3
سنة فأكثر 41	194	93,7	93,7	100,0
Total	207	100,0	100,0	

الجدول (6) : نتائج الصدق البنائي للاستبيان

Corrélations

	الاستبيان	آليات تطوير_ال مكتبة	أداء_المكتبة_الجامعية
الاستبيان	Corrélation de Pearson	1	,916**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	66	66
آليات تطوير_المكتبة	Corrélation de Pearson	,916**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	66	66
أداء_المكتبة_الجامعية	Corrélation de Pearson	,832**	,540**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	66	66

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الجدول (7) : معامل الثبات الفا كرونباخ

**Statistiques de
fiabilité** محور آليات تطوير
أداء المكتبة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	15

**Statistiques de
fiabilité** محور واقع أداء
المكتبة الجامعية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	14

**Statistiques de
fiabilité** الاستبيان ككل

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	29

الجدول (8) : اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
القيادة_الادارية	,108	66	,054	,967	66	,078
سلوك المواطنة التنظيمية	,093	66	,200*	,982	66	,437

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الجدول (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحورآليات تطوير المكتبة الجامعية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
خصائص_المشرفين	207	4,0455	,39945
لدي اطلاع على معايير ومؤشرات أداء المكتبات	207	3,96	,505
أمتلك المهارات اللازمة لقياس أداء المكتبة	207	3,96	,622
لدي إمام تام لوصف مهام المرؤوسين	205	4,10	,657
أحرص على إشراك المرؤوسين في خطط تطوير العمل والأخذ باقتراحاتهم	206	4,17	,597
مدخل_ادارة_الجودة_الشاملة	207	3,5140	,52731
تهتم المكتبة بالتأكيد على الجودة والتحسين المستمر للخدمات المقدمة	207	3,57	,952
تهتم المكتبة بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين	207	4,10	,751
تحرص المكتبة على ضمان جودة إنجاز جميع أنشطة السلسلة الوثائقية	207	4,10	,686
تحرص المكتبة باستمرار على متابعة التغيرات والمستجدات في احتياجات المستخدمين بهدف الإستجابة لتطلعاتهم	206	3,53	,842
يتم دورياً رفع تقارير إلى الجهة الوصية حول مدى إستجابة المكتبة لإحتياجات المستخدمين وتطلعاتهم	207	3,45	,868
تحرص إدارة المكتبة على قياس رضا المستخدمين دورياً	207	2,34	,745
تقويم_أداء_المكتبة	207	2,5411	,63342
المتضمن مؤشرات جودة الأداء بهدف تقييم فعالية (ISO تبنى المكتبة معيار 11620 الإنجازات والخدمات المقدمة	207	2,58	,831
تستخدم المكتبة لمراقبة التسيير أداة لوحة القيادة ونظام الرقابة الداخلية	207	2,44	,721
تستخدم المكتبة أداة"بطاقة الأداء المتوازن" لضمان أداء جميع العاملين في اتجاه واحد نحو تحقيق إستراتيجية المكتبة	207	2,95	,999
تقيم المكتبة أداءها من خلال: مؤشر الفعالية في تحقيق الأهداف ومؤشر الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة	207	2,18	,642
لاستطلاع آراء المستخدمين حول جودة الخدمات المقدمة لهم "Libqual" تستخدم المكتبة أداة	0		
تطوير_أداء_المكتبة_الجامعية	207	3,3878	,41706
N valide (listwise)	0		

الجدول (10): المتوسطات والانحرافات لمحور أداء المكتبة الجامعية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاداء_الوظيفي_للمكتبي	207	3,5100	,65923
يؤدي العاملون بالمكتبة مهامهم بناءً على وصف المهام الموكلة إليهم وطرق إنجازها. (معايير الأداء الوظيفي)	207	3,55	,896
تستخدم إدارة المكتبة معايير قياس الأداء الوظيفي لتقويم إنتاجية العاملين	207	3,35	1,147
يستفيد عمال المكتبة دورياً من برامج تدريب وتأهيل تسمح لهم بتطوير مهاراتهم و أدائهم	207	3,36	1,065
في حال عدم توفر ترقيات، يمكن للعاملين الذين قضاوا مدة طويلة في منصبهم الانتقال إلى منصب جديد يمكنهم من اكتساب خبرة في منصب آخر	207	3,81	,939
غالباً ما يتم إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ قرارات جوهرية ترتبط بأداء المكتبة	207	3,76	,869
يعتمد عمال المكتبة على الإبداع والتفكير الابتكاري لحل المشكلات التي تعترضهم	207	3,33	1,052
تخضع الحوافز و الترقيات إلى نتائج تقويم الأداء الوظيفي للعاملين	207	3,41	,985
الاداء_الكلي_للمكتبة	207	3,4555	,55038
تعمل المكتبة دورياً على مقارنة الإحصائيات والنتائج المحققة بالأهداف والنتائج المتوقع تحقيقها مسبقاً	207	3,33	,929
يخضع مخطط تطوير أداء العاملين بالمكتبة إلى نتائج عملية تقويم الأداء	207	3,81	,709
الإهتمام بتقديم الخدمات مع متابعة الإجراءات الإدارية الروتينية يعتبران كأولوية تسبق تطوير أداء المكتبة	207	3,80	,835
غالباً ما يحرص المستفيد على تقديم آراء تتعلق بضرورة مراجعة جودة الخدمات المقدمة بالمكتبة	207	3,47	,934
تحدد إدارة المكتبة مؤشرات إحصائية يُطلب تحقيقها من طرف مصالح المكتبة خلال فترات زمنية معروفة	207	2,75	1,095
توجد بالمكتبة خلية أو مصلحة تهتم بالإحصاء و الجودة مهمتها الأساسية دعم الإدارة في تحقيق مؤشرات الأداء	207	3,04	1,004
يوجد للمكتبة خطة لتبني العمل بمؤشر أداء عالمي يسمح لها بتقييم موقعها مقارنة مع باقي مكتبات العالم	207	4,00	,412
اداء_المكتبة_الجامعية	207	3,4827	,56106
N valide (listwise)	207		

الجدول (11): اختبار t -test واقع تطبيق آليات تطوير أداء المكتبة الجامعية

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تطبيق آليات تطوير الأداء	30,264	65	202,	1,00341	,9372	1,0696

الملحق (04): نتائج مخرجات **spss** لاختبار الفرضية الثانية

الجدول (1): الانحدار الخطي بين خصائص المشرفين لتسيير شؤون المكتبة وأداء المكتبة الجامعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,238 ^a	,057	,052	,54623

a. Valeurs prédites : (constantes), خصائص_المشرفين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,682	1	3,682	12,342	,001 ^b
1 Résidu	61,164	205	,298		
Total	64,847	206			

a. Variable dépendante : اداء_المكتبة_الجامعية

b. Valeurs prédites : (constantes), خصائص_المشرفين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,129	,387		5,496	,000
1 خصائص_المشرفين	,335	,095	,238	3,513	,001

a. Variable dépendante : اداء_المكتبة_الجامعية

الجدول (2): الانحدار الخطيين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأداء المكتبة الجامعية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,511 ^a	,261	,258	,48335

a. Valeurs prédites : (constantes), مدخل إدارة الجودة الشاملة,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,953	1	16,953	72,563	,000 ^b
1 Résidu	47,894	205	,234		
Total	64,847	206			

a. Variable dépendante : أداء المكتبة الجامعية

b. Valeurs prédites : (constantes), مدخل إدارة الجودة الشاملة,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,571	,227		6,923	,000
1 مدخل إدارة الجودة الشاملة	,544	,064	,511	8,518	,000

a. Variable dépendante : أداء المكتبة الجامعية

الجدول (3): الانحدار الخطيين تقويم أداء المكتبة وأداء المكتبة الجامعية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,313 ^a	,098	,094	,53408

a. Valeurs prédites : (constantes), تقويم أداء المكتبة,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,373	1	6,373	22,342	,000 ^b
1 Résidu	58,474	205	,285		
Total	64,847	206			

a. Variable dépendante : أداء المكتبة الجامعية

b. Valeurs prédites : (constantes), تقويم أداء المكتبة,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,777	,154		18,054	,000
1 تقويم أداء المكتبة	,278	,059	,313	4,727	,000

a. Variable dépendante : أداء المكتبة_ الجامعية :

الملحق (5) : نتائج مخرجات spss لإختبار الفرضية الثالثة

الجدول (1) : نتائج التباين الأحادي

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المنصب الإداري	Inter-groupes	18,968	36	,527	,921	,601
	Intra-groupes	97,216	170	,572		
	Total	116,184	206			
المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي	Inter-groupes	84,323	36	2,342	1,303	,135
	Intra-groupes	305,590	170	1,798		
	Total	389,913	206			
عدد سنوات الخبرة	Inter-groupes	10,836	36	,301	,888	,653
	Intra-groupes	57,598	170	,339		
	Total	68,435	206			
العمر	Inter-groupes	8,145	36	,226	1,664	,017
	Intra-groupes	23,111	170	,136		
	Total	31,256	206			

الجدول (2) : نتائج اختبار **t.test**

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
تطوير _أداء_ المكتب Hypothèse de variances égales	3,520	,062	1,200	205	,234	,06954	,05793	-,04468	,18375
ة_الجام عية Hypothèse de variances inégales			1,193	187,775	,234	,06954	,05829	-,04545	,18453

الملحق (6): نتائج مخرجات برنامج spss حول استجابات أفراد العينة حول بُعد الأداء

الوظيفي للمكتبي يعزى للمتغيرات الشخصية

الجدول (1): يؤدي العاملون بالمكتبة مهامهم بناءً على وصف المهام **Tableau croisé**

الموكلة إليهم وطرق إنجازها. (معايير الأداء الوظيفي) * عدد سنوات الخبرة

Effectif

	عدد سنوات الخبرة			Total
	سنوات 6-10	سنة 11-15	أكثر من 15 سنة	
غير موافق بشدة	0	3	3	6
يؤدي العاملون بالمكتبة مهامهم بناءً على	2	8	11	21
وصف المهام الموكلة إليهم وطرق إنجازها. (معايير الأداء الوظيفي)	4	40	7	51
موافق	6	64	41	111
موافق بشدة	3	11	4	18
Total	15	126	66	207

الجدول (2): يستفيد عمال المكتبة دورياً من برامج تدريب وتأهيل تسمح لهم بتطوير **Tableau croisé**

مهاراتهم و أدائهم. * العمر

Effectif

	العمر				Total
	أقل من 25 سنة	سنة 26-30	سنة 31-40	سنة فأكثر 41	
غير موافق بشدة	0	1	0	9	10
غير موافق	0	2	3	39	44
يستفيد عمال المكتبة دورياً من برامج تدريب	1	0	3	30	34
وتأهيل تسمح لهم بتطوير مهاراتهم و أدائهم.	0	1	2	97	100
موافق	0	0	0	19	19
موافق بشدة	0	0	0	19	19
Total	1	4	8	194	207

الجدول (3): غالباً ما يتم إشراك موظفي المكتبة في عملية **Tableau croisé** اتخاذ قرارات جوهرية ترتبط بأداء المكتبة. * الجنس

Effectif	الجنس		Total
	ذكر	أنثى	
غير موافق بشدة	0	1	1
غير موافق	8	9	17
غالباً ما يتم إشراك موظفي المكتبة في عملية اتخاذ قرارات جوهرية ترتبط بأداء المكتبة.	33	18	51
محايد	58	41	99
موافق	7	32	39
موافق بشدة	106	101	207
Total			

الجدول (4): يعتمد عمال المكتبة على الإبداع والتفكير الإبتكاري لحل المشكلات التي **Tableau croisé** تعترضهم. * المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي

Effectif	المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي									Total
	ثانوي فأقل	شهادة الدراسات التطبيقية في "DUEA" علم المكتبات	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" تخصص آخر	ليسانس علم مكتبات	ليسانس تخصص آخر	ماستر علم مكتبات	ماستر تخصص آخر	دراسات ما بعد التدرج في تخصص علم مكتبات	دراسات ما بعد التدرج تخصص آخر	
غير موافق بشدة	0	0	0	5	0	3	0	0	0	8
يعتمد عمال المكتبة على الإبداع والتفكير الإبتكاري لحل المشكلات التي تعترضهم.	0	3	0	20	0	22	0	0	0	45
محايد	0	4	0	26	0	14	0	2	0	46
موافق	1	7	1	42	1	31	1	1	1	86
موافق بشدة	0	0	1	11	0	8	0	1	1	22
Total	1	14	2	104	1	78	1	4	2	207

الملحق (7): نتائج مخرجات برنامج spss حول استجابات أفراد العينة حول بُعد الأداء

الكلية للمكتبة يُعزى للمتغيرات الشخصية

الجدول (1): تعمل المكتبة دورياً على مقارنة الإحصائيات والنتائج المحققة بالأهداف Tableau croisé والنتائج المتوقع تحقيقها مسبقاً. * المنصب الإداري

Effectif	المنصب الإداري				Total
	مدير المكتبة المركزية	مدير مكتبة كلية	رئيس مصلحة	رئيس مصلحة بالنيابة	
غير موافق بشدة	0	0	4	0	4
تعمل المكتبة دورياً على	1	10	26	3	40
مقارنة الإحصائيات والنتائج	1	18	34	8	61
المحققة بالأهداف والنتائج	11	25	42	10	88
المتوقع تحقيقها مسبقاً.	0	4	7	3	14
موافق بشدة	13	57	113	24	207
Total					

جدول (2): الإهتمام بتقديم الخدمات مع متابعة الإجراءات الإدارية الروتينية يعتبران كأولوية تسبق Tableau croisé تطوير أداء المكتبة. * المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي

Effectif	المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي									Total
	ثانوي فأقل	شهادة الدراسات التطبيقية في "DUEA" علم المكتبات	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" تخصص آخر	ليسانس علم مكتبات	ليسانس تخصص آخر	ماستر علم مكتبات	ماستر تخصص آخر	دراسات ما بعد التدرج في تخصص علم مكتبات	دراسات ما بعد التدرج تخصص آخر	
غير موافق بشدة	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
الإهتمام بتقديم الخدمات مع	0	0	1	11	0	9	0	0	0	21
متابعة الإجراءات الإدارية	0	2	0	5	0	7	0	1	1	16
الروتينية يعتبران كأولوية	1	11	1	71	0	54	1	3	0	142
تسبق تطوير أداء المكتبة.	0	1	0	14	1	8	0	0	1	25
موافق بشدة	1	14	2	104	1	78	1	4	2	207
Total										

جدول (3): تحدد إدارة المكتبة مؤشرات إحصائية يُطلب تحقيقها من طرف مصالح المكتبة **Tableau croisé** خلال فترات زمنية معروفة. * المنصب الإداري

Effectif

	المنصب الإداري				Total
	مدير المكتبة المركزية	مدير مكتبة كلية	رئيس مصلحة	رئيس مصلحة بالنيابة	
غير موافق بشدة	1	3	10	1	15
غير موافق تحدد إدارة المكتبة مؤشرات إحصائية	4	28	57	10	99
محايد يُطلب تحقيقها من طرف مصالح المكتبة	3	11	12	2	28
موافق خلال فترات زمنية معروفة	4	12	29	8	53
موافق بشدة	1	3	5	3	12
Total	13	57	113	24	207

الجدول (4): يوجد للمكتبة خطة لتبني العمل بمؤشر أداء عالمي يسمح لها **Tableau croisé** يتقييم موقعها مقارنة مع باقي مكتبات العالم. * عدد سنوات الخبرة

Effectif

	عدد سنوات الخبرة			Total
	سنوات 6-10	سنة 11-15	أكثر من 15 سنة	
غير موافق بشدة	0	1	0	1
غير موافق يوجد للمكتبة خطة لتبني العمل بمؤشر أداء	0	0	1	1
محايد عالمي يسمح لها بتقييم موقعها مقارنة مع باقي مكتبات العالم	1	5	3	9
موافق	14	111	58	183
موافق بشدة	0	9	4	13
Total	15	126	66	207

الملحق (8): نتائج مخرجات برنامج spss حول استجابات أفراد العينة حول خصائص المشرفين على إدارة المكتبة يُعزى للمتغيرات الشخصية

جدول (1): لدي اطلاع على معايير ومؤشرات أداء المكتبات. * عدد سنوات Tableau croisé
الخبرة

Effectif	عدد سنوات الخبرة			Total
	سنوات 6-10	سنة 11-15	أكثر من 15 سنة	
غير موافق بشدة	0	1	0	1
غير موافق	0	3	0	3
لدي اطلاع على معايير ومؤشرات أداء المكتبات.	3	9	4	16
محايد	11	106	54	171
موافق	1	7	8	16
موافق بشدة	15	126	66	207
Total				

جدول (2): لدي اطلاع على معايير ومؤشرات أداء المكتبات. * المؤهل العلمي أو المستوى Tableau croisé
الدراسي

Effectif	المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي								Total	
	ثانوي فأقل	شهادة الدراسات التطبيقية في "DUEA" علم المكتبات	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" تخصص آخر	ليسانس علم مكتبات	ليسانس تخصص آخر	ماستر علم مكتبات	ماستر تخصص آخر	دراسات ما بعد التدرج في تخصص علم مكتبات		دراسات ما بعد التدرج تخصص آخر
غير موافق بشدة	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
غير موافق	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
لدي اطلاع على معايير ومؤشرات أداء المكتبات.	1	1	0	9	0	5	0	0	0	16
محايد	0	11	2	82	1	70	1	2	2	171
موافق	0	2	0	9	0	3	0	2	0	16
موافق بشدة	1	14	2	104	1	78	1	4	2	207
Total										

جدول (3): لدي إمام تام لوصف مهام المرؤوسين. * المنصب الإداري Tableau croisé

Effectif

	المنصب الإداري				Total
	مدير المكتبة المركزية	مدير مكتبة كلية	رئيس مصلحة	رئيس مصلحة بالنيابة	
غير موافق بشدة	0	0	1	0	1
غير موافق	0	2	2	1	5
لدي إمام تام لوصف مهام المرؤوسين	0	2	10	2	14
موافق	9	38	73	18	138
موافق بشدة	4	15	25	3	47
Total	13	57	111	24	205

جدول (4): أحرص على إشراك المرؤوسين في خطط Tableau croisé

تطوير العمل والأخذ باقتراحاتهم. * الجنس

Effectif

	الجنس		Total
	ذكر	أنثى	
غير موافق	0	3	3
أحرص على إشراك المرؤوسين في خطط	9	4	13
تطوير العمل والأخذ باقتراحاتهم	73	63	136
موافق بشدة	24	30	54
Total	106	100	206

الملحق (9): نتائج مخرجات برنامج spss حول استجابات أفراد العينة حول مدخل إدارة

الجودة الشاملة يُعزى للمتغيرات الشخصية

جدول (1): تهتم المكتبة بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين. * عدد سنوات Tableau croisé
الخبرة

Effectif	عدد سنوات الخبرة			Total
	سنوات 6-10	سنة 11-15	أكثر من 15 سنة	
غير موافق بشدة	0	1	0	1
غير موافق	1	7	3	11
تهتم المكتبة بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين.	1	6	3	10
محايد	9	78	43	130
موافق	4	34	17	55
موافق بشدة	15	126	66	207
Total				

جدول (2): تحرص المكتبة على ضمان جودة إنجاز جميع أنشطة السلسلة الوثائقية. * المنصب Tableau croisé
الإداري

Effectif	المنصب الإداري				Total
	مدير المكتبة المركزية	مدير مكتبة كلية	رئيس مصلحة	رئيس مصلحة بالنيابة	
غير موافق	0	2	3	1	6
محايد	0	5	13	3	21
تهتم المكتبة على ضمان جودة إنجاز جميع أنشطة السلسلة الوثائقية.	10	36	60	20	126
موافق	3	14	37	0	54
موافق بشدة	13	57	113	24	207
Total					

جدول (3): تحرص المكتبة باستمرار على متابعة التغيرات والمستجدات في احتياجات **Tableau croisé** المستفيدين بهدف الإستجابة لتطلعاتهم. * المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي

Effectif

	المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي								Total	
	دراسات ما بعد التدرج	دراسات ما بعد التدرج في تخصص علم مكتبات	ماستر تخصص آخر	ماستر علم مكتبات	ليسانس تخصص آخر	ليسانس علم مكتبات	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" تخصص آخر	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" في علم المكتبات		ثانوي فأقل
غير موافق بشدة	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
تحرص المكتبة باستمرار	0	1	0	17	0	9	0	0	0	27
غير موافق	0	7	0	30	0	19	0	0	0	56
على متابعة التغيرات	1	3	2	47	1	46	1	2	2	105
محاييد والمستجدات في احتياجات	0	3	0	9	0	3	0	2	0	17
موافق المستفيدين بهدف الإستجابة لتطلعاتهم.	1	14	2	103	1	78	1	4	2	206
Total	1	14	2	103	1	78	1	4	2	206

جدول (4): يتم دورياً رفع تقارير إلى الجهة الوصية حول مدى إستجابة المكتبة **Tableau croisé** لإحتياجات المستفيدين وتطلعاتهم. * المنصب الإداري

Effectif

	المنصب الإداري				Total
	مدير المكتبة المركزية	مدير مكتبة كلية	رئيس مصلحة	رئيس مصلحة بالنيابة	
غير موافق بشدة	0	0	2	1	3
غير موافق	2	7	14	2	25
يتم دورياً رفع تقارير إلى الجهة الوصية حول	3	18	42	10	73
مدى إستجابة المكتبة لإحتياجات المستفيدين	6	25	46	11	88
وتطلعاتهم.	2	7	9	0	18
موافق بشدة	13	57	113	24	207
Total	13	57	113	24	207

جدول (5): تحرص إدارة المكتبة على قياس رضا المستفيدين دورياً. * عدد **Tableau croisé** سنوات الخبرة

Effectif	عدد سنوات الخبرة			Total
	سنوات 6-10	سنة 11-15	أكثر من 15 سنة	
غير موافق بشدة	2	9	1	12
غير موافق	10	82	41	133
محايد	3	31	10	44
موافق	0	4	12	16
موافق بشدة	0	0	2	2
Total	15	126	66	207

الملحق (10): نتائج مخرجات برنامج spss حول استجابات أفراد العينة حول تقويم أداء المكتبة يُعزى للمتغيرات الشخصية

جدول (1): المتضمن تبني المكتبة لمعيار إيزو 11620. * المؤهل العلمي أو المستوى **Tableau croisé** الدراسي

Effectif	المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي								Total	
	ثانوي فأقل	شهادة الدراسات التطبيقية في علم المكتبات "DUEA"	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" تخصص آخر	ليسانس علم مكتبات	ليسانس تخصص آخر	ماستر علم مكتبات	ماستر تخصص آخر	دراسات ما بعد التدرج في تخصص علم مكتبات		دراسات ما بعد التدرج تخصص آخر
غير موافق بشدة	0	0	0	2	0	5	0	0	0	7
غير موافق	0	6	1	52	0	46	1	2	1	109
محايد	1	6	0	31	0	17	0	0	1	56
موافق	0	2	1	17	1	10	0	2	0	33
موافق بشدة	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
Total	1	14	2	104	1	78	1	4	2	207

جدول (2): تستخدم المكتبة أداة "بطاقة الأداء المتوازن" لضمان أداء جميع العاملين **Tableau croisé** في إتجاه واحد نحو تحقيق إستراتيجية المكتبة. * المنصب الإداري

Effectif	المنصب الإداري				Total
	مدير المكتبة المركزية	مدير مكتبة كلية	رئيس مصلحة	رئيس مصلحة بالنيابة	
غير موافق بشدة	0	2	3	2	7
غير موافق	2	22	47	7	78
محايد	4	14	21	10	49
موافق	7	16	36	5	64
موافق بشدة	0	3	6	0	9
Total	13	57	113	24	207

جدول (3): تقييم المكتبة أداءها من خلال: مؤشر الفعالية في تحقيق الأهداف ومؤشر **Tableau croisé** الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة. * المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي

Effectif	المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي									Total
	ثانوي فأقل	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" في علم المكتبات	شهادة الدراسات التطبيقية "DUEA" تخصص آخر	ليسانس علم مكتبات	ليسانس تخصص آخر	ماستر علم مكتبات	ماستر تخصص آخر	دراسات ما بعد التدرج في تخصص علم مكتبات	دراسات ما بعد التدرج تخصص آخر	
غير موافق بشدة	0	0	0	10	1	8	0	0	0	19
غير موافق	0	7	1	66	0	62	1	2	0	139
محايد	1	7	0	22	0	7	0	2	2	41
موافق	0	0	1	6	0	1	0	0	0	8
Total	1	14	2	104	1	78	1	4	2	207