



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم المكتبات والمعلومات

واقع تطبيق أساليب تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية:

الطرائق والاتجاهات والمعايير

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات

إعداد الطالبة

لبنه بسام مرجان

إشراف

أ.م.د. لمى قدوره

دمشق 2025

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
1	كلمة شكر وتقدير
1	قائمة المحتويات
5	قائمة الجداول
7	قائمة الأشكال
9	مستخلص
10	مصطلحات الدراسة
12	مقدمة:
13	1- أهمية الدراسة
13	2- أهداف الدراسة
14	3- مشكلة الدراسة
15	4- فرضيات الدراسة
15	5- منهج وأدوات الدراسة
15	6- حدود الدراسة
16	7- مجتمع وعينة الدراسة
16	8- الدراسات السابقة
22	9- التعقيب على الدراسات السابقة
23	الفصل الأول: تقييم الأداء في المكتبات الوطنية:
23	أولاً: تقييم الأداء في المكتبات:
24	مقدمة
24	1. مفهوم تقييم الأداء والتقويم والقياس
26	2. مفهوم تقييم الأداء في المكتبات
28	3. أهمية تقييم الأداء في المكتبات
29	4. أهداف تقييم الأداء في المكتبات
29	5. أنواع تقييم الأداء في المكتبات

30	6. الخطوات الرئيسية للتقييم
31	ثانياً: المكتبات الوطنية:.....
31	1. مفهوم المكتبات الوطنية.....
32	2. أهداف المكتبات الوطنية.....
33	3. وظائف المكتبات الوطنية.....
34	خلاصة الفصل.....
35	<u>الفصل الثاني: أساليب تقييم الأداء في المكتبات:.....</u>
37	<u>أولاً: معايير ومؤشرات أداء المكتبات:</u>
37	<u>مقدمة.....</u>
37	مفهوم مؤشرات الأداء.....
38	أهمية مؤشرات الأداء في المكتبات الوطنية.....
40	التقرير التقني مؤشرات الأداء للمكتبات الوطنية iso/tr28118.....
42	مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات.....
47	1. مفهوم معايير أداء المكتبات.....
50	2. أهمية المعايير في المكتبات الوطنية.....
53	3. أنواع المعايير في المكتبات.....
53	1.3 المعايير النوعية.....
53	2.3 المعايير الكمية.....
54	3.3 المعايير الخاصة بالمجموعات.....
55	4.3 المعايير الخاصة بالتنظيم الفني.....
55	5.3 المعايير الخاصة بالمكتبات الرقمية.....
56	4. المعايير الدولية لتقييم المكتبات الصادرة عن أبرز الهيئات الدولية...
56	1.4 المعايير الصادرة عن المنظمة العالمية للتقييس ISO.....
56	2.4 معيار ISO2789 احصائيات دولية للمكتبات.....

58	3.4 معيار ISO1162
62	4.4 معيار iso 16439 لقياس أثر المكتبات
62	5.4 الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات ifla
63	<u>ثانياً: أدوات ووسائل التقييم التقليدية:</u>
63	مقدمة
63	1. الاستبيانات
66	2. الإحصائيات
69	<u>ثالثاً: أساليب التقييم الحديثة في المكتبات:</u>
69	مقدمة
69	1. المقارنة المعيارية Benchmarking
76	2. بطاقة الأداء المتوازن
85	3. 6سجما
95	خلاصة الفصل
96	<u>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع تقييم الأداء في المكتبة الوطنية</u>
97	أولاً: لمحة عن المكتبة الوطنية في سورية
106	ثانياً: واقع تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية وأساليبه.
106	طريقة التقييم المتبعة في المكتبة الوطنية
117	تحليل المقابلة
145	ثالثاً: مناقشة الفرضيات وعرض النتائج التي تم التوصل إليها
154	رابعاً: مقترحات لتطوير أساليب وطرق تقييم الأداء في المكتبة الوطنية ..
158	الخاتمة
159	قائمة المصادر والمراجع
168	ملاحق الدراسة

168	ملحق رقم (1) قائمة المراجعة.....
170	ملحق رقم (2) أسئلة المقابلة.....
179	ملحق رقم(3) نموذج تقييم الاداء للعاملين.....
181	ملحق رقم(4) أسماء المدراء الذين تمت مقابلتهم.....
182	 Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
25	الفرق بين التقييم والقياس والتقويم	1
39	الفرق بين مؤشرات ومعايير الأداء	2
50	مستويات 6 سيجما	3
107	عدد الكتب والأطروحات والمخطوطات خلال عام 2023-2024	4
108	عدد قراء الكتب وقراء الصحف خلال عام 2022-2023	5
108	عدد الموظفين في عدد من المديريات	6
108	تطوير الكتاب والكوادر البشرية وتطوير البيئة التمكينية	7
110	توثيق الناتج الفكري والترويج له	8
114	حماية وصون التراث الثقافي والترويج له	9
117	المؤهل العلمي لمدراء المكتبة	10
118	درجة مفهوم المدراء بمفاهيم وأساليب تقييم الأداء	11
120	الهدف من عملية تقييم الأداء لدى المدراء	12
124	امتلاك المدراء المهارات الفنية اللازمة لإجراء عمليات التقييم والصعوبات التي يعانون منها	13
129	استخدام الأساليب الحديثة	14
131	الصعوبات والتحديات التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها (تحديات مادية وتقنية وبشرية)	15
135	الصعوبات والتحديات التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها (تحديات إدارية وتنظيمية)	16
139	الصعوبات والتحديات التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها (تحديات حول تطبيق أساليب تقييم الأداء)	17
145	تحليل الاجابات المرتبطة بمفهوم تقييم الأداء من وجهة نظر المدراء	18
145	تحليل الهدف من عملية تقييم الأداء	19
146	الأدوات الحديثة في التقييم	20
147	الاساليب المستخدمة في التقييم	21
147	تقييم شمولية الادوات المستخدمة في اختبار الفرضية الثانية	22

150	المؤشرات المستخدمة في اختبار الفرضية الرابعة	23
151	اساليب التقييم الحديثة في اختبار الفرضية الخامسة	24

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
1	خطوات تصميم الاستبيان	65
2	الصفحة الرئيسية للخريطة الرقمية	68
3	مؤشرات أنواع المكتبات ومراكز المعلومات في الخريطة الرقمية	69
4	الجامعات المشاركة في مشروع ماتاريكي	76
5	المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	81
6	نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن للمكتبة وفقاً لرؤية جو ماثيور	84
7	أبعاد 6سيجما	88
8	مراحل تطبيق 6سيجما وفق DAMIC	90
9	الهيكل التنظيمي لمديريات وأقسام المكتبة الوطنية	99
10	الهيكل الإداري لمديرية التنمية الإدارية	103
11	درجة معرفة المدراء بمفاهيم واساليب تقييم الأداء	119
12	الهدف من عملية تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية	123
13	امتلاك المدراء المهارات الفنية اللازمة لإجراء عمليات التقييم	127
14	الصعوبات التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها (تحديات مادية وبشرية وتقنية)	134
15	الصعوبات التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها (تحديات ادريّة وتنظيمية)	137

144	الصعوبات التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها (تحديات حول استخدام اساليب تقييم الاداء)	16
154	مخطط لتطوير وتحسين عمليات الأداء في المكتبة الوطنية	17

مستخلص

تهدف الدراسة إلى تقييم أداء المكتبة الوطنية السورية من خلال: توضيح مفهوم وأهمية تقييم الأداء ودوره في تحسين أداء المكتبات، استعراض مجالات التقييم في المكتبة الوطنية والمشاركين في العملية، التأكيد على الأساليب الحديثة للتقييم وأهميتها في تطوير الأداء، كما هدفت الدراسة إلى مناقشة الصعوبات التي تواجه المكتبة في تطبيق أساليب التقييم الحديثة، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة باستخدام قائمة المراجعة والمقابلات مع مدراء المكتبة الوطنية في سوريا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضعف عمليات تقييم الأداء في المكتبة الوطنية السورية يعزى لانخفاض مستوى الوعي لدى مدراء المكتبة بأهمية تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات المقدمة من حيث البعد التطبيقي فقط، مع ملاحظة اقتصار الاعتماد على الأساليب التقليدية، مترافقاً مع ضعف الوعي بأهمية الأساليب الحديثة لدى معظم المدراء في المكتبة إضافة للأساليب النوعية والتحليلية الحديثة التي تشمل جوانب مثل (رضا المستفيد، جودة الخدمات، التوافق مع المعايير الدولية).

اقترحت الباحثة مجموعة من المقترحات بهدف تحويل عملية التقييم إلى أداة فعالة لتحسين الأداء أهمها:

- تطوير مؤشرات أداء مخصصة تعكس أهداف المكتبة مثل نسبة رضا المستفيدين.
- إنشاء نظام متكامل لتقييم الأداء يشمل الجوانب الكمية والنوعية.
- تفعيل دور الوحدة المتخصصة لتقييم الأداء داخل المكتبة بشكل أكبر لتعتمد على أساليب التقييم الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المعيارية، وتعزيز التعاون بين المديريات ومديرية التنمية الإدارية.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء - الاحصائيات - المقارنة المعيارية - بطاقة الأداء المتوازن - 6سجما.

مصطلحات الدراسة:

الأداء: العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة. أو هو بصفة عامة السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد للإسهام في تحقيق اهداف المنظمة. (خناق, 2005, ص35)

تقييم الأداء: هو العملية التي يتم فيها قياس ما يتم تحقيقه في ضوء الأهداف والأولويات المعتمدة بغرض تحسين الأداء ورفع كفاءته، أو أنه قياس للأعمال التي تتم أو تمت بواسطة المعايير الرقابية. (شمسان, 2001, ص3)

الإحصائيات: تعتبر وسيلة من الوسائل التي تستخدم في التقييم فهو حصر شامل بأسلوب علمي لجمع البيانات وتلخيصها وتحليلها وعرضها ومن ثم الوصول الى نتائج تستخدم في اتخاذ القرارات في ضوء تحليل مناسب للبيانات (السيد, 2007, ص10)

المقارنة المعيارية Benchmarking: يعتبر واحداً من أثنى الأدوات الإدارية في عالم اليوم إذا تم استخدامه بشكل صحيح، إذ أن استخدم المقارنة المرجعية يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها بحيث تتميز مع المنافسين الآخرين. وتعتمد المقارنة المعيارية في المكتبات على المقارنة بين مقاييس الأداء بين الكيانات المماثلة وعادة ما تكون مقارنات رقمية (كمية) مثل إحصاءات الإعارة، والزيارات، والإيرادات. وهي واحدة من العديد من الأدوات، بما في ذلك ملاحظات العملاء وقياس النتائج، ويمكن أن تحدث المقارنات التحسينية داخل نفس الدولة الواحدة بين مكتباتها المختلفة أو مع نماذج لمكتبات عالمية تقدم خدمات مماثلة. (barret, 2007, p4)

بطاقة الأداء المتوازن: نظام إداري يهدف إلى مساعدة العاملين والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاءهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة (المغربي, 2009, ص57)، هذا وتعتبر من أهم الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء وتصميم نظام شامل لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي للمكتبات يلائم استراتيجيتها.

6سجما: تعني نشاطاً مبتكراً منهجياً لقياس وتحليل أسباب العيوب في جميع أجزاء الإدارة احصائياً ومن ثم إزالة تلك الأسباب (seul,2006,p2)، وبالتالي فهي تقدم آلية لتحقيق الجودة مع التركيز على تحقيق عوائد يمكن قياسها فعلياً للوصول إلى أداء مثالي خالي إلى حد ما من الأخطاء، والبعض يراها نوع من انواع التغير الثقافي في المنظمات من حيث فهم الافراد لواجباتهم وأدائهم لأعمالهم (أبو الليل،202، ص8)

مقدمة:

تعتقد كثير من المكتبات في الوطن العربي في فترة من فترات نشاطها وحيويتها أنها من بين أفضل المكتبات الموجودة على الإطلاق، وقد يكون لهذا الاعتقاد ما يبرره محلياً ضمن حدود البلد أو البيئة المؤسسية، لكن لا يعني بالضرورة تفوقاً على نطاق أوسع كالوطن العربي أو العالم بأسره، ومن هنا ينبغي ألا تركز المكتبة إلى هذا الاعتقاد دون مراجعة مستمرة لأدائها، إذ أن التفوق النسبي قد ينتج عن التفاوت بين مستويات الأداء بين المكتبات الناتجة التحديات في الامكانيات العلمية أو الخدمات المقدمة للجمهور لاعن بلوغ مستويات معيارية عالية من الكفاءة والجودة، وهذا ما يظهر تميز الأولى بشكل نسبي.

وفي المقابل قد تكون هناك مكتبة تعد بالفعل نموذجاً جيداً في بيئتها، ليس فقط بسبب انجازاتها الداخلية من ناحية المجموعات والخدمات المقدمة وكفاءة العاملين فيها، بل أحياناً يأتي كنتيجة للفجوة بينها وبين مكتبات أخرى تواجه صعوبة في تطوير خدماتها، وهذا يفرض على المكتبات ألا تكتفي بما حقته، بل يجب أن تسعى باستمرار إلى التحديث والتطوير فالتقدم في عالم المعلومات والتقنية يتطلب السعي الدائم نحو التحسين، وإلا فإن أي تباطؤ قد يؤدي إلى تراجع واضح وملحوس، وصولاً لتراجع المكانة التي تم اكتسابها.

من هنا فإن تصنيف المكتبات مابين (متميزة أو متوسطة أو ضعيفة) لابد أن يستند إلى مؤشرات ومعايير موضوعية واضحة تقيس الامكانيات والخدمات ومؤهلات الكوادر ونسبة رضا المستفيدين وغير ذلك من المؤشرات المعتمدة، تتيح لها الوقوف على نقاط القوة والضعف، وتحديد فيما إذا كانت ضمن الأفضل فعلاً، أم أن هنالك فجوات تستدعي المعالجة، فالموضوعية في التقييم والمقارنة المبنية على بيانات دقيقة هما السبيل الحقيقي للتطور والبقاء في مقدمة مؤسسات الخدمات و المعرفة. (عبد العاطي، 2014، ص32).

ومن الجدير بالذكر أن موضوع التقييم ليس بموضوع جديد لمتخصصي علوم المكتبات والمعلومات حيث إن الولايات المتحدة الأمريكية قامت بتقييم فعالية المكتبات منذ الستينات من خلال المؤشرات التي أعدها بعض رواد التجربة أمثال مورس وسراس فيتش، وهنالك الكثير من الدراسات التي تؤكد مدى اهتمام المكتبات الغربية بقياس أدائها، كما أنه في مطلع عام 2000 انصب الاهتمام على تطوير الإحصائيات وقياس الفعالية لوصف المعلومات الإلكترونية ومصادرهما لمكتبات البحث بالجامعات الأمريكية.

ولأهمية ذلك وجدت الباحثة أنه من المهم التعرف على الطرق والأساليب التي تتبعها المكتبات السورية عموماً والمكتبة الوطنية في سورية على وجه الخصوص في تقييم أدائها، مروراً بالحديث عن المشكلات التي تكتنفها من خلال دراسة وتوصيف واقعها وبالتركز على الطرق الحديثة لعملية التقييم، وانتهاءً بعرض أبرز النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسة.

المجال المنهجي للدراسة

1. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع ذاته وحداثه، حيث تسعى المكتبات وبكافة أشكالها إلى تقييم أدائها من أجل إعادة تصحيح مسارها وضبطه بالاتجاه الصحيح ، لذا فهي تستخدم عدة طرق وأساليب لتقييم أدائها ومن أهمها (الإحصائيات و مؤشرات الأداء) ، ومع التطورات الحديثة ظهرت أساليب وطرق تقييم أخرى ، وعليه فإن قياس الأداء أمر لا بدّ منه ولكن الإشكالية هنا إمكانية وكيفية القياس حيث يتمثل التحدي الذي تواجهه المنظمات اليوم في كيفية مواءمة مقاييس الأداء مع إستراتيجية الأعمال والهياكل وثقافة الشركات ونوع التدابير الواجب استخدامها وعددها، والتوازن بين مزايا إدخال هذه التدابير وتكاليفها وكيفية نشرها ، ولكن الأكثر أهمية هنا هو إدارة الأداء، حيث أن قياس الأداء عملية تستهدف من خلالها تحسين الأداء وإدارته بما يعود بالفائدة على كل من الموظف والمؤسسة ، ومن هنا كان لهذا البحث أن يقوم بمجموعة من المهام التي من شأنها أن تبين واقع المكتبة الوطنية في سورية وجهودها في تحسين الأداء المكتبي لها من خلال التعرف على طرق وأساليب التقييم التي تتبعها لتحسين أدائها وبالتالي قدرتها على تقديم خدمة أفضل للمستفيد، و الوقوف على المشكلات والصعوبات التي تواجهها في تقييم الأداء ، ثم اقتراح مجموعة من التوصيات والحلول التي من شأنها أن تسهم في تطوير هذا الواقع ، ووضع لبنة أولى في بناء معرفي يمكن أن يسد فراغاً في الجهد العربي ضمن قائمة الإنتاج الفكري الخاص بعمليات وأساليب وطرق تقييم أداء المكتبات لاسيما الأساليب الحديثة مثل المقارنة المعيارية وبطاقة الأداء المتوازن و 6 سيجما.

2. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة:

- أ- بيان مفهوم تقييم أداء المكتبات وإظهار أهميته في تحسين أداء المكتبات.
- ب- تحليل الأساليب الحالية لتقييم الأداء في المكتبة الوطنية السورية ومدى فعاليتها.
- ت- إلقاء الضوء على مجالات التقييم في المكتبة الوطنية في سورية من جهة، ومن يقوم بها من جهة أخرى.
- ث- التعرف على الأسباب الكامنة وراء عدم استخدام الأساليب الحديثة مثل (المقارنة المعيارية، بطاقة الأداء المتوازن، 6 سيجما) أو المعايير الدولية مثل (ISO) في عملية التقييم.
- ج- تحديد الصعوبات التي تواجه المكتبة الوطنية في سورية في تقييم أدائها من جهة وتطبيق أساليب التقييم الحديثة من جهة أخرى.

ح- الخروج بمجموعة من التوصيات التي تسهم بتطوير واقع وأساليب تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية.

3. مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات المتسارعة في بيئة المكتبات والمعلومات العالمية، والتي تركز على تقييم الأداء كأداة أساسية لتحسين الخدمات واتخاذ القرارات، ومن خلال استقراء الواقع الفعلي لعمليات تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية، يلاحظ وجود قصور في عمليات التقييم في المكتبة من خلال الاستمرار بالاعتماد على الأساليب التقليدية في تقييم أدائها، الأمر الذي يحول دون تقديم صورة شاملة عن جودة خدماتها وكفاءة عملياتها. بناءً عليه يمكن صياغة المشكلة البحثية كما يلي:

إن غياب استخدام أساليب وطرق تقييم الأداء الحديثة والمعايير الدولية للتقييم يعد عائقاً أمام قدرة المكتبة الوطنية في سورية في مواكبة أفضل الممارسات العالمية في إدارة المكتبات الوطنية وتطويرها. ومن هذا المنطلق ترى الباحثة وجود ضرورة ملحة لدراسة واقع تطبيق أساليب تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية، من حيث ضعف اعتمادها على أسس علمية وتكنولوجية صحيحة، إلى جانب الوقوف على الأسباب الكامنة وراء ضعف تطبيق الأساليب الحديثة في التقييم، والتحديات التي تحول دون القدرة على تبني المعايير الدولية في التقييم، إضافة إلى التحقق مما إذا كانت هنالك عمليات تقييم أداء يتم تنفيذها فعلياً داخل المكتبة.

وبناءً على ذلك تطرح الباحثة التساؤل الرئيسي الآتي :

ماهو واقع تطبيق أساليب تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية، وماهي العوامل التي تعيق تبني الأساليب الحديثة والمعايير الدولية في تقييم الأداء، وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؟
يتفرع عنه التساؤلات البحثية التالية:

- 1- مامدى اعتماد المكتبة الوطنية في سورية على أساليب تقييم الأداء التقليدية؟
- 2- مامدى الاعتماد على الاسس العلمية والتكنولوجية الحديثة في عمليات تقييم الأداء في المكتبة الوطنية السورية؟
- 3- ماهي العوامل المؤسسية والتنظيمية التي تؤثر في تطبيق أساليب التقييم الحديثة؟
- 4- ماهي التحديات التي تواجه المكتبة الوطنية في تبني المعايير الدولية في تقييم الأداء؟
- 5- مامدى وعي المدراء في المكتبة الوطنية بأهمية تقييم الأداء بالاعتماد على المعايير الدولية والممارسات العالمية في هذا المجال؟
- 6- هل يتم تنفيذ عمليات تقييم أداء فعلية في المكتبة ومطابقتها، وهل يوجد وحدة متخصصة فاعلة تتولى مهمة القيام بعمليات التقييم؟

7- ما سبل تطوير نظام تقييم الأداء في المكتبة الوطنية ليتوافق مع الممارسات والمعايير الدولية؟

4. فرضيات الدراسة:

تتطرق الدراسة من فرضية أساسية وهي ضعف الوعي لدى مدراء المكتبة الوطنية في تطبيق أساليب تقييم الأداء الحديثة والمعايير الدولية يعود إلى قصور في الاعتماد على أسس علمية وتكنولوجية صحيحة إضافة إلى وجود تحديات مؤسسية وتنظيمية تحول دون تطبيق هذه المعايير ، وعليه يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- انخفاض مستوى وعي المدراء وإدراكهم لأهمية تطبيق المعايير الدولية في تقييم الأداء يؤثر سلباً على تطبيق هذه المعايير .
- 2- تعتمد المكتبة الوطنية في سورية بشكل رئيس على أساليب التقييم التقليدية على حساب اعتمادها على أساليب حديثة قائمة على أسس علمية وتكنولوجية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف القدرة على تشخيص المشكلات واقتراح الحلول المناسبة.
- 3- قلة أو ندرة المعايير والمؤشرات المرجعية العربية والأجنبية، إضافة إلى نقص الكوادر المتخصصة في مجال تقييم أداء المكتبات، الناتج عن محدودية فرص التدريب والتأهيل، يعيق تنفيذ عمليات تقييم دقيقة وموضوعية.
- 4- تواجه المكتبة الوطنية تحديات تنظيمية وبنوية وإدارية تعيق تبني المعايير الدولية في التقييم، تتمثل بغياب وحدة إدارية متخصصة فاعلة تُعنى بمهام التقييم وقياس الأداء وجمع البيانات الإحصائية وتحليلها .
- 5- انخفاض الوعي ومحدودية التدريب على استخدام الأساليب الحديثة في التقييم، إلى جانب المعوقات العملية لتطبيقها، يسهم في انخفاض فعالية عمليات التقييم .

5. منهج وأدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث ستعتمد الباحثة منهج دراسة الحالة كونه من المناهج الأكثر ملائمة لدراسة والتعرف على واقع تقييم الأداء في المكتبة الوطنية السورية، وستقوم الباحثة باستخدام عدة أدوات لجمع البيانات وهي:

- 1- قائمة المراجعة.
- 2- المقابلة الشخصية: ستجريها الباحثة مع مدير المكتبة الوطنية في سورية ومعاونيه ورؤساء الأقسام.
- 3- مصادر ومراجع تقليدية والإلكترونية لدعم البحث.

6. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: دراسة أساليب عملية تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية.

الحدود المكانية: سوريا (دمشق) - المكتبة الوطنية في سورية.

الحدود الزمانية: بدءاً من العام 2021 حتى انتهاء الدراسة عام 2024.

7. مجتمع وعينة الدراسة:

الكوادر الادارية العليا في المكتبة الوطنية السورية وتشمل: مدير المكتبة، نائب المدير، مدراء الأقسام.

عينة الدراسة هي عينة قصدية شاملة من مجتمع الدراسة أي: جميع أفراد المجتمع ذوي العلاقة المباشرة بممارسات تقييم الأداء وتتمثل بـ المدير العام والمدراء الفرعيين (مدراء الأقسام) وعددهم الاجمالي 11/مشارك.

8. الدراسات السابقة:

1- حمامة، روان (2024)، أثر استخدام المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة الى معرفة اثر استخدام المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي، ولتحسين أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من الموظفين بالقسم المالي في الشركات الصناعية السورية اذ تضمنت العينة كل من الغدارة المالية والحسابات والمدراء الماليين في هذه الشركات والبالغ عددهم 41 شركة صناعية سورية موزعة على خمسة قطاعات وهي : قطاع الصناعات البلاستيكية ومواد البناء، والطباعة والتغليف، قطاع الصناعات الكيماوية والمنظفات، كما بلغ عدد الاستبانات الموزعة (77) ولتحليل الاستبانات تم استخدام البرنامج الاحصائي اضافة لاجراء دراسة وصفية احصائية للمتغيرات الديموغرافية وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج وهي:

- وجود تطبيق لأسلوب المقارنة المرجعية في الشركات الصناعية السورية، كما توصلت لوجود أثر ايجابي في تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية السورية.
- ومن جهة أخرى بينت نتائج الدراسة أن الشركات الصناعية السورية تعمل على تقييم عملها باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية مما يسهم في تحسين الأداء المالي.

2- فطيمة، مسعودة، (2022)، دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التميز التنافسي لبنكي الفلاحة والتنمية الريفية وبنك السلام ل-وكالتي بسكرة-جامعة محمد خيضر-بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير.

تكمن أهمية هذه الدراسة في المكانة التي تحتلها البنوك وهذا يعود للألية المقارنة المعيارية المتبعة في ظل الانفتاح الاقتصادي، حيث تعتبر المقارنة المعيارية من الأدوات الهامة في مجال الأعمال الإدارية، حيث تم استخدامها بشكل كبير في تحسين مؤشرات الأداء، كما تتمثل أهمية في مدى تطبيق البنوك للمقارنة المعيارية لتفادي المخاطر والمشاكل وتحسين أدائها.

كما تهدف هذه الدراسة الى محاولة اعطاء صورة واضحة عن البنوك وكيفية عملها، والتعرف على الطرق والآليات المستعملة من طرف البنوك لتحسين أدائها وزيادة قوتها ومنافستها مع نظيرتها من البنوك.

وأوصت الدراسة الى ان تطبيق المقارنة المعيارية في البنوك يؤدي الى:

- نجاح الادارة في زرع ثقافي وسلوكيات الابتكار.
- نجاح الادارة في زرع ثقافة الجودة والتحسين المستمر.
- توثيق نظم العمل ونتائج قياس الاداء.
- تهيئة فرص عمل مدربة على القياس المرجعي تخطط لاقتراب من التنافس النموذجي المستهدف ومدربة على الابداع والابتكار.

3- بوزيرة، أميرة، (2020)، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتحسين خدمات المكتبة الجامعية: دراسة حالة بالمكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945_قائمة_كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، رسالة ماجستير.

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة ابراز دور وأهمية المقارنة المرجعية في الرفع من مستوى كفاءة وفاعلية الخدمات المكتبية الجامعية وأنع ليس حكرًا فقط على المؤسسات الاقتصادية بل يمكن تبنيه من طرف المكتبات الجامعية والاستفادة منه في تحسين خدماتها وتحقيق الجودة الشاملة، كما هدفت الدراسة أيضاً الى الكشف عن اهم الحواجز التي تعيق نجاح عملية المقارنة المرجعية بالمكتبة واهم المقومات والعوامل التي تساعد على نجاحها.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية ومنها:

- تمكن المقارنة المرجعية من التركيز على تطبيق افكار جديدة وخيارات متعددة بالمكتبة الجامعية.
- يساعد أسلوب القياس المقارن للمكتبات الجامعية على تحسين أدائها وتحقيق اهدافها المنشودة بأقل التكاليف الممكنة.

- ان تبني المكتبات الجامعية للمقارنة المرجعية قرار محتم وليس خيار، وذلك من اجل النهوض بأدائها.
- ضرورة الاهتمام بأسلوب المقارنة المرجعية وتوعية العاملين بشأنه من خلال عمل ملتقيات واجتماعات.
- يجب التركيز على المستفيد اثناء عملية المقارنة المرجعية وعدم اغفاله والعمل على معرفة ميوله واحتياجاته وتوقعاته ووضعها بالحسبان.
- يجب على المكتبة ان تحدد بدقة المنافسين لها ثم اختيار المكتبة الأقوى لإجراء مقارنة معها.

4- وهيبة، بعلي، خيرة، درافل(2019).أثر استخدام ستة سيجما في تحسين جودة الخدمات المكتبية دراسة حالة الخدمات المكتبية لبلدية تيسمسيلت-معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير- رسالة ماجستير.

تناولت الدراسة موضوع تأثير استخدام ستة سيجما على تحسين جودة الخدمات المكتبية دراسة حالة خدمات المكتبة العمومية -تيسمسيلت.

كما هدفت الدراسة الى ازالة الغموض حول مفهوم ستة سيجما ،والتعرف على مراحل تطبيقها وعلى جودة الخدمات المكتبية وما يرتبط بها.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ستة سيجما تعتبر من اهم المناهج الحديثة لتحقيق الجودة، وتطبيقاتها بما يضمن التحسين المستمر والدائم والمعرفة الى بحاجات ومتطلبات القراء مع ايجاد الاسباب وتحديد الحلول للتخلص منها.
- ان المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيسمسيلت لديها امكانيات تكنولوجية وبشرية مؤهلة ومناسبة لرفع جودة خدماتها.

5- سميرة، طالب (2018) تطبيقات التقييم في المكتبات الجامعية الجزائرية: معايير دولية وممارسات مهنية- جامعة وهران-1-أحمد بن بلة، اطروحة دكتوراه.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي ومدى التزام ادارة المكتبات الجامعية بمفهوم ومبادئ الإدارة الحديثة وبالتالي عملية التقييم وتحديد العلاقة الفعلية التي تربط المكتبات الجامعية الجزائرية بعملية التقييم وتحديد علاقتها بالمعايير الدولية المنجزة اضافة لبيان مدى اهتمام المكتبات الجامعية باستخدام المؤشرات الموحدة والتعرف على أهم الأساليب والوسائل التي تستخدمها المكتبات الجامعية لمواجهة الصعوبات والتحديات في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، هذا وقد ولقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن التقييم يقتصر في المكتبات الجامعية على الخدمات والمهام القاعدية التي تنتجها وتقدمها المكتبات والمتمثلة في تقييم خدمة الاعارة التي تعتبر الواجهة لكل أنواع المكتبات.
- بيان الاسباب التي تدفع المكتبات لتبني التقييم ومنها ضعف الميزانية المخصصة فقط للاقتناء.
- قيام معظم المكتبات بعدم الاعتماد على مؤشرات الأداء العالمية وبتبني مؤشرات خاصة بها في عملية التقييم.
- قيام المكتبات بالاستفادة من نتائج التقييم الخاصة باستغلال نتائجها لتصحيح أو اعادة النظر في خدماتها المقدمة ضمن الأطر المتاحة وسعيها للبحث عن سبل تؤدي إلى توفير المعلومات بسرعة وفعالية واتخاذ القرارات اللازمة.

6- الفقيه. منال(2017).تقويم أداء جامعة إب باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن(BSC).- جامعة إب-

اليمن- رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى أداء جامعة إب من خلال نتائج أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن للعام الدراسي 2013-2014 والمتمثلة ب: البعد المالي. بعد العمليات الداخلية. بعد المستفيدين، بعد التعلم والنمو، بعد مخرجات الجامعة. ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود ضعف ملحوظ في مستوى أداء جامعة إب في ضوء بطاقة قياس الاداء المتوازن على مستوى الأداء اجمالاً، حيث بلغت نسبة الأداء (21,4) وبدلالة ضعيف.
- ضعف في مستوى أداء جامعة إب في البعد المالي ومجالاته، حيث بلغت نسبة الأداء (21,3) وبدلالة ضعيف.
- ضعف في مستوى أداء جامعة إب في بعد العمليات الداخلية ومجالاتها، حيث بلغت نسبة الأداء (25,7) وبدلالة ضعيف.
- ضعف في مستوى أداء جامعة إب في بعد المستفيدين ومجالاته، حيث بلغت نسبة الأداء (19,0) بدلالة ضعيف.
- ضعف في مستوى أداء جامعة إب في بعد التعلم والنمو ومجالاته، حيث بلغت نسبة الأداء (22,9) وبدلالة ضعيف.
- ضعف في مستوى أداء جامعة إب في مخرجات الجامعة، حيث بلغت نسبة الأداء (18,14) وبدلالة ضعيف.

وقد أوصت الباحثة بمعالجة القصور وتحسين مستوى الأداء المؤسسي لجامعة إب في أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الخمسة.

الدراسات الأجنبية:

- 1- Flores, Michelli (2021), Gestao Por Competencia: Analise De Modelos E Aplicacoes Em, Biblittecas Universitarias Federais, De SÃO Carlos, Sanpaolo, De Master em ciencia da Information

تضمنت الدراسة تحليلاً لنماذج الإدارة المطبقة في مكتبات الجامعات الفيدرالية مقارنة بنموذج إدارة الكفاءة بهدف بيان الإيجابيات والسلبيات، حيث هدفت الدراسة لتقديم اقتراحات لتبني نموذج محتمل لإدارة الكفاءة ليتم تعميمها وتطبيقها على مكتبات الجامعات الفيدرالية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعداد استبيان موزع على الإدارات في 24 مكتبة تتضمن 34 مهمة بغرض تحليلها، إضافة لتحليل الوثائق الإدارية بهدف التحقق من الممارسات التنظيمية للأفراد الذين يقومون بتوفير الوثائق والمستندات بالتنسيق مع إدارة المكتبة، والبرامج التدريبية ودورات تنمية القدرات، وعليه تم التوصل وجود صعوبات في انشاء النماذج الخاصة بتقييم كفاءة الإدارات، مشاركة البيانات، عدم وجود برامج تصحيح هيكلية للاختلالات الحاصلة، إضافة لعدم الموائمة بين الخبرات ومتطلبات العمل، عدم الاعتراف بالقدرات الفردية وعدم وجود بيئة تعاونية بين الافراد، بالإضافة لوجود قصور في الخدمات المقدمة من قبل المكتبات تشمل الخدمات المقدمة لذوي الاعاقات، عرض الافلام، المعارض الفنية والثقافية، الدروس التعليمية لرواد المكتبات، وعليه تم التوصية باتباع نموذج لإدارة الكفاءة في المكتبات إضافة إلى اتباع اليات علمية للتدريب والتطوير والترقية، الاستعانة بالطواقم الكفوة بالشكل الذي يضمن تقديم الخدمات بكفاءة عالية.

- 2- Oloruntabo, kuto(2020), Availability and Utilization of information resources by academic Librarians for job performance enhancement in selected University libraries in north-center Nigeria, thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Information Studies) in the School of Social Sciences, College of Humanities, University of KwaZulu-Natal, Pietermaritzburg, South Africa.

هدفت الدراسة لبيان مدى توفر واستخدام مصادر المعلومات وإمكانية الوصول إليها والاستفادة منها من قبل أمناء المكتبات الأكاديمية بهدف تحسين الأداء الوظيفي في مكتبات الجامعات المختارة في شمال وسط نيجيريا، استندت هذه الدراسة إلى نظرية الاحتياجات (هرم ماسلو) ونموذج البحث ما بعد الوضعي والبحث النوعي باستخدام الأساليب الكمية لجمع المعلومات (الاستبيانات)، حيث أظهرت الدراسة بأن التعليم الأكاديمي يتجه نحو التحول إلى بيئة المعلومات الإلكترونية وإمكانية الوصول إليها حيث أظهرت الدراسة انخفاض مستوى أمناء المكتبات مقارنة بنظرائها من المكتبات مع ضعف الاهتمام بدراسة أهمية مصادر المعلومات واستخداماتها في تحسين أداء عمل أمناء المكتبات وبالتالي وجود حاجة لزيادة وعي موظفي المكتبات بأهمية استخدام الفهرسة لزيادة فعالية العمل، إضافة لضرورة توفير المستمر للمعلومات والكهرباء والاتصال بالإنترنت، إضافة لضرورة إقامة الدورات التدريبية القائمة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أوصت الدراسة بضرورة توفير الموارد المالية اللازمة للمكتبات كوسيلة لتحسين العمل وتطوير أداء أمناء المكتبات.

- 3- Navratilova, Katterina, (2011), Metoda BSC (Balanced Scorecard) A Moz` -Nosti Aplikace Do lo Oblisti, thesis submitted in fulfilment of the requirements for Bachelor's Thesis, Brno University Of Technology.

تناولت الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المنظمة باستخدام مقاييس مالية وغير مالية بهدف زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الأداء، حيث تضمنت الدراسة ملخص لطرق تقييم الاداء المستخدمة لتقييم كفاءة أنظمة المعلومات بما في ذلك تضمين وصف دقيق لبطاقة الأداء المتوازن وبيان كيفية التطبيق بهدف انشاء ادارة استراتيجية باستخدامه.

- 4- Šerak, Peter, (2008), Introduction to six sigma method and its application for process improvements, thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of diploma thesis , Brno University of technology .

هدفت الدراسة الى وصف موجز لمنهجية 6سيجما وأهدافها وأدوارها الرئيسية ومراحلها ووصف الأدوات الإحصائية والقضاء على العيوب لتحسين العمليات بشكل منهجي إضافة لتعريف المتغير العشوائي، ووصف تحليل الانحدار. توصلت الدراسة الى: 6سيجما يمكن ان تساعد العديد من الشركات في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحسين عملية الجودة

تستخدم الادوات الاحصائية لحل المشاكل وتوفير المال والوقت.

اساس منهجية 6سيجما تقوم على ازالة الاحصائيات الحالية من خلال عملية تقنية ملموسة

التعقيب على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة نجد انها تنوعت بين دراسات أجراها الباحثون في بيئات عربية مختلفة ودراسات اجريت في بيئات أجنبية في مجال تقييم أداء المكتبات ومراكز المعلومات، حيث توصلت الباحثة إلى وجود فروق جوهرية في المعايير والاساليب المستخدمة بين المكتبات العربية والأجنبية من حيث عدم مواكبة المكتبات العربية للتطورات الخاصة في مجالات تقييم الأداء، مع تأكيد الدراسات على اهمية تطبيق الادارة الالكترونية والاساليب الحديثة في تحسين أداء المكتبات اضافة لضرورة توفير برامج تدريبية هادفة إلى تحسين وتطوير أداء العاملين في المكتبات هذا وقد اختلفت كل دراسة عن الدراسة الأخرى حسب المشكلة التي تتصدى لها كل دراسة من الدراسات السابقة.

هذا وقد قامت الباحثة بالاستئناس بالدراسات السابقة بهدف تكوين فكرة عامة عن آراء العاملين في نظام تقييم الأداء في القطاعات المختلفة، بهدف الاستفادة منها عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية الهادفة لتعزيز ضرورة الاعتماد على الاساليب الحديثة للتقييم في مكتباتنا الوطنية والتي تفتقر الى آليات القياس الأداء بهدف معرفة نقاط الضعف بهدف تقديم الحلول المناسبة لمعالجتها.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ركزت على دراسة وتقييم فاعلية نظام تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية وتناولت الاساليب الحديثة في التقييم والكشف عن القدرات والطاقات لدى الأفراد واقترح الآليات المناسبة لتنمية عناصر التميز لديهم وإطلاق الفرص للإبداع والابتكار والمرونة بالعمل.

الفصل الأول: تقييم الأداء في المكتبات الوطنية:

أولاً: تقييم الأداء في المكتبات :

- 1- مفهوم تقييم الأداء والتقويم والقياس.
- 2- مفهوم تقييم الأداء في المكتبات.
- 3- أهمية تقييم الأداء في المكتبات.
- 4- أهداف تقييم الأداء في المكتبات.
- 5- أنواع تقييم الأداء في المكتبات.
- 6- الخطوات الرئيسية للتقييم.

ثانياً: المكتبات الوطنية:

1. مفهوم المكتبات الوطنية.
2. أهداف المكتبات الوطنية
3. وظائف المكتبات الوطنية.

خلاصة الفصل.

أولاً: تقييم الأداء في المكتبات:

مقدمة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة المكتبة على جميع مستوياتها، فهي تتطلب تصوراً شاملاً واستيعاباً دقيقاً لدى مختلف الجهات في المكتبة، فعملية تقييم الأداء هي أداء تطوير وتحسين تشمل كافة الأعمال التي تقدمها المكتبة، ولكي تحقق العملية التقييمية الأهداف المرجوة يجب التعامل معها بشكل دقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

إذ إنَّ قياس وتقييم الأداء يساهم إلى حد كبير في اقتراح المكافآت والحوافز المادية والترقيات الوظيفية المختلفة، ويرتبط بصورة مباشرة بنتائج التقارير الدورية الخاصة بكل موظف والتي تحدد إنجازاته، أي أنَّ التقييم باختصار هو عملية منظمة لقياس مدى قدرة الأداء الحالي على إتمام المهام المطلوبة كما يجب، والكشف عن مواطن الضعف في خطوات العمل المختلفة، أيضاً نستطيع القول ان تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح اي مؤسسة والهدف منه هو تحقيق الرضا التام للعاملين واستقرارهم النفسي وهو حلقة في سلسلة وظائف ادارة الموارد البشرية. (عيشي، 2006، ص9)

وتحتل أيضاً هذه العملية جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية حيث سنحاول في هذا الفصل للتعرف والحديث عن مصطلح التقييم بشكل مفصل إضافة الى أهميته وأهدافه والفوائد التي نحصل عليها من تطبيقه وذلك على النحو التالي:

1- مفهوم تقييم الأداء والتقويم والقياس:

إن تقييم الأداء والتقويم والقياس هي مفاهيم مترابطة تستخدم في مختلف المجالات (الإدارية، التربوية، التنظيمية) ولكنها تختلف في الأهداف والاساليب والمخرجات، ستوضح الباحثة فيما يلي هذه المفاهيم والفرق بينها:

أ- **تقييم الأداء:** تناول مجموعة كبيرة من الباحثين لتحديد مفهوم واضح لتقييم الأداء محاولين ازالة الغموض الذي يصاحب هذا المصطلح من خلال دراسة للباحثة Kupie Anne ومن هذه التعاريف سنذكر:

عملية يتم من خلالها مطابقة الانجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للمواد والأبنية والأجهزة والمعدات والآلات وغير ذلك من الأمور المادية والتقنية.

ب- **تقويم الأداء**: هو وظيفة تابعة لوظيفة التقييم حيث تعني بتحديد مايجب عمله لاصلاح وتعديل الانحراف أو الخطأ لتعود الأمور وفق ماورد في الخطة والتنظيم وقد تشمل عملية التقويم التغيير فيما لايتفق مع الخطة والتنظيم. (Kupieck,1994,p18).

ت- **القياس**: عملية منظمة لتحديد مقدار سمة أو خاصية معينة لدى فرد أو شيء ما باستخدام أدوات أو معايير محددة قابلة للملاحظة والكم، بهدف الوصول إلى نتائج رقمية أو وصفية يمكن تفسيرها أو اتخاذ قرارات بناءً عليها. حيث عرفه الزبيدي بأنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد أرقام أو رموز لصفات أو خصائص معينة وفقاً لقواعد محددة. (الزبيدي، 2009، ص201)

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن القياس و التقييم والتقويم عمليات متتابعة اذا اعتبرنا أن القياس يعطي أرقام ودرجات وقيمة لشيء ما، أما التقييم فيهدف لاتخاذ قرارات إدارية أو تطويرية من خلال الوصول إلى تقدير نوعي للمشكلة بالاعتماد على ادوات مثل الملاحظة والاستبانات والمقابلات أما التقويم فتعني اعادة اقامة الشيء اي الاصلاح أو التغيير ان تطلب الأمر ذلك بحيث يمكن اعتبار التقويم عملية ضمنية للتقييم والقياس. هذا وتجدر الإشارة إلى أن مصطلحي التقييم والتقويم يستخدمان بشكل مترادف في المصادر العربية، وهما أكثر استعمالاً من القياس في مجال المكتبات ومراكز المعلومات.

2- الفرق بين التقييم والتقويم والقياس: فيما يلي جدول يبين الفرق بين مفاهيم تقييم الأداء والتقويم والقياس

الجدول رقم (1) الفرق بين التقييم والقياس والتقويم

المفهوم	التعريف	الهدف	الأدوات المستخدمة	الزمن	النتيجة
القياس	تحديد كمّي لمستوى الأداء أو السلوك باستخدام أدوات معيارية	وصف الحالة بدقة عددية أو كمية	اختبارات، مقاييس، أدوات معيارية	أثناء أو بعد المهمة	أرقام أو درجات
تقييم الأداء	تقدير أداء فرد أو مؤسسة في ضوء أهداف محددة	اتخاذ قرارات إدارية أو تطويرية (ترقية، تدريب، مكافآت)	ملاحظة، نتائج استبانات، مقابلات	غالبًا دوري (ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي)	حكم نوعي أو تقديري (جيد، متوسط، ضعيف)
التقويم	عملية شاملة تتضمن القياس وتفسير النتائج واتخاذ قرارات بشأنها	تحسين العملية التعليمية أو الأداء الوظيفي	اختبارات، ملاحظات، مقابلات، تحاليل	مستمر أو دوري	توصيات أو تغذية راجعة

3- مفهوم تقييم الأداء في المكتبات:

تناول العديد من الباحثين الى تعريف وتحديد مفهوم لتقييم الاداء في محاولة منهم لإزالة غموض هذا المصطلح

أ- **حيث عرفه دكتور شعبان خليفة في قاموس البنهاوي:** بأنه عملية قياس أداء فرد أو جماعة أو خدمة أو نظام، وتقدير مدى فعالية ونجاح ذلك الأداء في تحقيق الأهداف المقدره ويرتبط التقييم بفحص ودراسة الآراء الشخصية وملاحظة التغيرات الكمية فيما يتعلق بالأغراض المقصودة وتكوين أحكام قيمة إزاء جدية الأداء لما يحتمل أن يحدث على ضوء النتائج. (شعبان، 1991، ص176)

ب- **وكذلك يمكن تعريف تقييم الاداء بأنه:** "عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل". (محمد علي، 2003، ص86)

ت- ويذهب آخرون إلى الوصف الدقيق لعملية تقييم الأداء أو تقييم العاملين والتسمية هذه غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به منصفات نفسية وبدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة.

(السالم، 2002، ص102).

ث- **من ناحية أخرى فإن يمكن القول بأن التقييم:** هو قياس الإنجازات، وهو يعتمد على مقارنة الأداء الحالي للمنظمة مقابل بعض المعايير أو مجموعة من التوقعات، ويتضمن التقييم جزأين: جمع المعلومات عن أداء المنظمة، ومقارنة هذه المعلومات ببعض المعايير، فجمع المعلومات ليس في حد ذاته تقييماً، وأهم عنصر من عناصر التقييم هو إصدار الحكم وفقاً للمعايير ومطابقتها مع الواقع للمنظمة. " في هذا التعريف يتم التأكيد على أن التقييم لا يقتصر على جمع معطيات ومعلومات، ولكنه يتعدى ذلك إلى كونه وسيلة تمكن من إصدار أحكام، ومقارنة ما هو موجود مع ما ينبغي أن يكون.

ج- حيث يستخدم مصطلحي التقييم والتقييم بالتبادل في المصادر باللغة العربية ، وهما الأكثر استعمالاً في مجال المكتبات ومراكز المعلومات ، في 1997 انعقد ملتقى ليومين 27-28 في ألمانيا ، وكان موضوعه تقييم الأداء وإدارة الجودة في المكتبات العامة "، ضم هذا الملتقى 44 مشاركاً منهم ممثلي الولايات المتحدة الأمريكية ومجموعة من الدول الأوروبية منها ألمانيا ، فرنسا، الدنمارك ، النرويج ، سلوفانيا، البرتغال ، بلجيكا ، بريطانيا ، هولندا ، السويد ، فلندا ، وقدم كل بلد تقريراً وطنياً حول تطبيقات التقييم في المكتبات ، حيث سمح هذا التقرير بالقيام "بقراءة مقارنة" وقد سمحت هذه الدراسة من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها بتسليط الضوء على واقع تطبيقات التقييم في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية ، كما أضافت هذه الدراسة إلى أن مصطلح التقييم يحمل الكثير من اللبس والغموض وكان من الأفضل

أن يطلب من محرري التقارير تحديد مفهوم هذا المصطلح لنقادي الخطأ، ولإيضاح هذا المفهوم ، يمكن ذكر التعاريف التالية :

- تعريف القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق: هو القياس النوعي للفعالية أو الأثر الذي تتركه وحدة وثائقية ، أو رضا المستفيد ، أو كفاءة العمال، فيمكن أن يطبق أو أن يستخدم لقياس نقاط مختلفة في عملية التسيير، كما يمكن أن تطبق طرق مختلفة، ولكن في النهاية فالطريقة المستعملة تخضع للهدف من عملية التقييم . (cacaly,1997,p224)

- أما في مجال علم المعلومات والمكتبات فقد تطرق العديد من الباحثين ل تقييم الأداء " Evaluation De La Performance" وقياس الأداء "Measure De La Performance" في المكتبات وقد أثمرت هذه الجهود عن عدة تعاريف نذكر منها:

Richard Orr: The ultimate criterion for assessing the quality of a service is its capability for meeting the user needs it is intended serve, And. The value of a service must ultimately be Judged in Terms Of the beneficial effects accruing from its use

حيث ينظر الى تقييم الأداء أنه: المعيار النهائي لتقييم جودة الخدمة هو قدرتها على مطابقة احتياجات المستعملين بالخدمات التي تقدمها، .. ويجب في نهاية المطاف الحكم على قيمة الخدمة من حيث الآثار المفيدة الناتجة عن استخدامها. (peter,1993,p18)

- اما تعريف المنظمة الدولية للتقييس "أيزو" فقد جمع بين التعاريف السابقة وأضاف عليها من أجل تحديد مفهوم دقيق للمصطلح فجاء التعريف كالاتي : تقييم الأداء هو قياس فعالية ، مردودية أو كفاية ، ونجاعة مصلحة معينة أو مؤسسة بكاملها، " تطرق تعريف أيزو إلى ثلاثة محاور أساسية في تقييم الأداء تعرض إليها الكثير من الباحثين ، فبالإضافة إلى العنصرين السابقين وهما تقييم الفعالية وتقييم الكفاية ، تم وضع عنصراً ثالثاً وهو تقييم النجاعة "Evaluation De La Pertinence" والذي يعرف على أنه درجة الفروق بين الأهداف المسطرة والوسائل والموارد الموفرة . (سميرة،2017، ص82)

وعليه فإنه يمكن تعريف تقييم الأداء من وجهة نظر الباحثة: بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

4- أهمية تقييم الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات:

1.4 يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة وتحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين وأهم هذه الفوائد:

أ- يعتبر تقييم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافأة والحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد، كما وتعتبر نتائج الأداء الموضوعية لسياسات الترقية والنقل.

ب- يعتبر تقييم الأداء مرشداً لتحديد هيكل العمالة في المنظمة وتحديد الأعداد اللازمة من القوى العاملة، وفي التخطيط لبرامج وسياسات الاختيار والتعيين، مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته ومهاراته.

ت- يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء.

ث- تشير نتائج التقييم إلى مدى نجاح أنماط القيادة والإشراف المستخدمة.

ج- يعتبر تقييم الأداء أساساً لعملية التطوير الإداري سواء فيما يتعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أو جوانب العمل نفسه.

ح- يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة على أداء العاملين ويساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية وذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف الأفراد وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية سياسات وإجراءات الأداء في التوظيف والتوزيع والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على أساس مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة. (زهرة، 2017، ص54)

2.4 ومن وجهة نظر ثانية يراودنا السؤال (لماذا التقييم):

أ- قياس التقدم المحرز / الإنجاز.

ب- تحسين الأداء والخدمات وتعديل المسار ورفع الكفاءة.

ت- زيادة مستوى رضا المستخدمين.

ث- المقارنة مع الآخرين.

ج- تحديد أنماط الاستخدام والاحتياجات المتغيرة.

ح- التسويق والترويج.

خ- القرارات بناء على البيانات وليس الافتراضات.

د- انخفاض الميزانيات.

- ذ - ارتفاع تكاليف اقتناء مصادر المعلومات والتعامل مع تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
- ر - وبالنسبة للموظفين فإنه يساعد في تقدير احتياجات التدريب، ويفيد في تجديد العقود والترقيات.
- (قدورة، 2020، ص10).

5- أهداف تقييم الأداء في المكتبات:

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

- أ- المساعدة في إعداد وتنفيذ خطة التدريب الداخلي والخارجي والقومي.
- ب- دعم الهياكل التنظيمية والوظيفية، وتوصيف وتقييم الوظائف المهنية في المجال.
- ت- تبسيط الإجراءات والعمل على الاستخدام المثل للموارد.
- ث- توفير معلومات ومؤشرات تساعد في تخطيط القوى العاملة وقياس أداء العمل وتثري دراسات تعديل الأجور والمرتبات.
- ج- نشر ثقافة الشراكة والعمل على ترسيخ العمل بين المكتبيين.
- ح- الكشف عن الجوانب السلبية في الأداء ومحاولة التغلب عليها ومعالجتها.
- خ- تحديد جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين بمجالات المكتبات والمعلومات لمعالجتها عن طريق وضع برامج وخطط تدريبية لهم.
- د- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد في عملهم الحالي واستثمارها لصالح العمل.
- ذ- الكشف عن الأفراد الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم مع الأعمال التي يقومون بها والتي قد تتطلب مهارات وقدرات أعلى يتوفر لديهم.
- ر- الكشف عن مواطن القوة لدى العاملين واستخدام نتائج التقييم في تنمية عناصر التميز لديهم وتوفير أساس موضوعي عادل لمكافأة كل منهم ومعاقبة المقصر في عمله. (الحالي، 2003، ص4-5)

6- أنواع تقييم الأداء في المكتبات:

- أ- تقييم أداء العاملين: قياس كفاءة وأداء العاملين في تنفيذ المهام، الالتزام، التفاعل مع المستفيدين، المهارات المهنية، وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ب- تقييم جودة الخدمات: يقيس جودة الخدمات المرجعية، الإعارة، الإرشاد، قواعد البيانات، الإنترنت، وخدمة المستفيدين، بهدف تحسين الأداء. (Ifidon, 2007, p22)

ح- **تقييم المكتبة كمؤسسة:** يشمل البنية التحتية، التنظيم الإداري، التخطيط الاستراتيجي، التمويل، التكنولوجيا، والبيئة العامة للمكتبة. (Holt, Elliott, 1998, p37)

خ- **تقييم رضا المستفيدين:** يعتمد على استبيانات أو مقابلات لقياس رضا المستخدمين عن جودة الخدمات، تعامل الموظفين، توفر المصادر وسهولة الوصول إليها. (Hernon, Altman, 2010, p61)

هـ - **التقييم المقارن:** مقارنة أداء المكتبة مع مكتبات مماثلة على المستوى المحلي أو الدولي لتحديد نقاط القوة والضعف. (Matthews, 2007, p53)

و- **التقييم الذاتي المؤسسي:** إجراء تقييم داخلي شامل من قبل إدارة المكتبة لتحديد مدى تحقيق الأهداف وفعالية السياسات. (عمر، 2005، ص121)

7- الخطوات الرئيسية للتقييم:

تحتاج المكتبات ومراكز المعلومات للتقييم لمعرفة مظاهر القوة ومواطن الضعف، ولكي تقوم بعملية التقييم تقوم بعدة خطوات وهي:

أ- **تحديد مجال التقييم:** وهنا ينبغي اعداد مجموعة من الأسئلة والتي يجب ان يحرص التقييم على الاجابة عليها، وهذه الاسئلة هي:

- ما هو المستوى العام لأداء النظام؟ (تعني الكفاءة).

- ما مدى صلاحية الخطط الخاصة بتغطية الانتاج الفكري؟

- الكشف ولغته، والبحث والمدخلات والمخرجات.

ب- **وضع برامج التقييم:** هذه الخطوة تتطلب وضع خطة تنفيذية تكفل تجميع البيانات للإجابة على الأسئلة التي طرحت في المرحلة الأولى ويلزم هنا تحديد الاجراءات التي يجب اتباعها لتجميع البيانات بسرعة وكفاءة.

ت- **تنفيذ التقييم:** يتم في هذه المرحلة تجميع البيانات وهي تستغرق أطول وقت ممكن.

ث- **تحليل النتائج وتفسيرها:** يقوم المسؤول في هذه المرحلة بمعالجة البيانات حيث تتيح القدرة على استثمارها في الاجابة على الأسئلة التي طرحت في الخطوة الأولى، حيث يقوم مسؤول التقييم بتقديم النتائج متضمنة التوصيات الخاصة للارتقاء بمستوى أداء أعلى.

ج- **تعديل الخدمات:** وهذه الخطوة النهائية في برنامج التقييم حيث يتم فيها تنفيذ بعض التوصيات أو كلها بناءً على نتائج التقييم التي يتم تطبيقها لتطوير الخدمات والمستفيدين منها. (سلامة، 2002، ص119)

ثانياً: المكتبات الوطنية:

تعد المكتبات الوطنية من أهم أنواع المكتبات الفاعلة في منظومة مصادر المعلومات الحكومية لتكون المستودع الأبرز للثقافة في البلاد فهي بمثابة منارة للفكر والوعي لما تقدمه من معارف وخدمات للمواطنين بمختلف توجهاتهم على عكس المكتبات الأخرى والمكتبات الوطنية أنشأتها الحكومات للحفاظ على ثقافتهم الخاصة (p2,2014,gobal). حيث ستقوم الباحثة في هذا الفصل بمناقشة ما يلي:

1. مفهوم وتعريف المكتبات الوطنية:

تطور مفهوم المكتبات الوطنية منذ حوالي ثلاث قرون لاسيما في البلدان المتقدمة صناعياً ، فهي المعنية بتوثيق وأرشفة الناتج الفكري الانساني لكل بلد(ذاكرة الشعوب) باعتبارها المكتبة الوحيدة التي تتمتع بحق الايداع القانوني، لذلك تعتبر هذه المكتبات قبلة الباحثين لما تحتويه من ناتج فكري حديث كما تعتبر المكتبات الوطنية الوحيدة التي تعبر عن توجه المجتمعات الثقافية وتعرض إلى حد كبير توجهات المؤلف والقارئ في أي بلد.

حيث تحتفظ المكتبة الوطنية بجميع الوثائق الخاصة بأمة بموجب بعض الاحكام القانونية وبالتالي يمثل منشورات عن الأمة كلها، وقد حددت الطبعة السادسة من كتاب قاموس ومراجع أمناء المكتبات في هارودز (1987) مصطلحاً وطنياً للمكتبة كمكتبة يتم تمويلها من أموال الحكومة وتخدم الأمة ككل.

وفي بعض الدول مثل إيسلندا ويوغسلافيا تعتبر مكتبات الجامعات مكتبة وطنية وجامعية في نفس الوقت، ويتطلب إنشاء مكتبة وطنية تمويل ضخم من الحكومة ويخضع لرقابة عامة، وبالتالي فتصميمها يتطلب منافسة معمارية، وينبغي أن يكون أحد معالم التصميم حاملاً لطابع أثري يتواءم وحضارة البلد الذي تقام به، بالرغم من الخدمات الحديثة التي تؤديها المكتبة به. (Hali,2019,p2).

ويعرف أيضاً قاموس الجمعية الأمريكية للمكتبات المكتبة الوطنية بأنها "مكتبة تحتفظ بها أمة". حيث ان إحدى الامتيازات الفريدة التي تتمتع بها المكتبة الوطنية في أي بلد هي الحصول بموجب القانون على جميع المواد المطبوعة وغير المطبوعة التي تنتجها الدولة. (Henderson,2009,p790).

ولقد تم تعريف المكتبة الوطنية في تقرير الإحصاء الدولي للمكتبات بأنها: ((تلك المكتبة التي بغض النظر عن تسميتها تقوم بجمع وحفظ التراث الفكري والوطني، سواء عن طريق الإيداع القانوني أو بأي شكل آخر))

وفي مؤتمر اليونسكو الذي عقد عام 1958: عرفت بأنها المكتبة المسؤولة عن جمع وحفظ المطبوعات القومية من أجل خدمة الأجيال الصاعدة. (مرعي، 2020، ص 260)

كما تبنت منظمة اليونسكو في مؤتمرها السادس عشر عام 1980 التعريف التالي للمكتبة الوطنية بأنها: هي المكتبات المسؤولة عن طلب وحفظ ونسخ جميع المطبوعات الهامة التي تنشر في الدولة، والعمل كمكتبة إيداع سواء حسب القانون أو تحت أي ترتيبات أخرى، وتؤدي بجانب ذلك بعض الوظائف الأخرى مثل: إنتاج الببليوجرافيا الوطنية، وحفظ وتحديث مجموعات نموذجية من الإنتاج الفكري الأجنبي يشمل ما كتب عن الدولة، واقتناء الفهارس الموحدة ونشر الببليوجرافيا الوطنية الراجعة. (الهجرسي، 1999، ص 168)

وبناءً على ما سبق يمكننا صياغة التعريف الآتي للمكتبة الوطنية بأنها "مؤسسات تهدف إلى جمع الانتاج الفكري الوطني وحفظه وتنظيمه وإتاحته للباحثين.

2. أهداف المكتبة الوطنية:

أكد رانجاناثان أن "المكتبة الوطنية يجب أن تكون مكتبة مركزية وطنية بكل معنى الكلمة وليست مجرد رمزية" حيث تهدف المكتبة الوطنية إلى تحقيق ما يلي:

أ- جمع النتاج الفكري الوطني (كتب ومخطوطات ودوريات ومواد سمعية بصرية ومصغرات فيلمية وبرمجيات حاسوبية وغيرها) وتنظيمه والتعريف به والإعلام عنه.

ب- جمع الوثائق الموجودة لدى الوزارات والدوائر والمؤسسات الرسمية العامة، والوثائق المتعلقة بالقطر والوثائق الشخصية لدى الأفراد وحفظها وتنظيمها والتعريف بها ونشرها؟

ت- القيام بمهام وأعمال الإيداع وفقاً لأحكام قانون حماية حق المؤلف ونظام إيداع المصنفات المعمول بها في القطر.

ث- إصدار الببليوجرافيا الوطنية الشاملة بشكل دوري (سنوي) مستمر، إذ تعتبر هذه الببليوجرافيا ذات أهمية كبيرة في البحث العلمي وبث المعلومات عن القطر نفسه، وتفيد في عملية اختيار مواد المعلومات المنشورة في قطر ما أو التي نشرت في عدة أقطار أخرى.

ج- إصدار الفهرس الوطني الموحد، والذي يفيد في حصر مواد المعلومات المتوفرة في قطر ما والتعريف بآماكن توفرها في المكتبات ومراكز المعلومات فيه، مما يساعد في تشجيع عمليات الإعارة المتبادلة بين المكتبات ومراكز المعلومات في ذلك القطر وبينهما وبين المكتبات ومراكز المعلومات في أقطار أخرى.

- ح- تشجيع الدراسات والبحث العلمي على المستوى الوطني وتطويره من خلال تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية الحديثة للباحثين والمستفيدين بشكل عام وأولئك من المؤسسات الخاصة والحكومية.
- خ- قيادة التخطيط لتطوير الخدمة المكتبية والمعلوماتية على المستوى الوطني من خلال عدة طرق.
- د- المساهمة في التخطيط لحركة النشر على المستوى الوطني وتطويرها والتعاون مع جهات النشر والطباعة والتأليف.
- ذ- العمل كمركز لتبادل المعلومات والمطبوعات على المستويين الوطني والدولي.
- ر- العمل كهيئة مركزية لفهرسة وتطوير برنامج الفهرسة أثناء النشر.
- ز- التعاون مع المكتبات الوطنية ومراكز الوثائق والتوثيق والمعلومات والمنظمات الوطنية والإقليمية والعالمية المتخصصة في المجال. (همشري، 1997، ص 95)

3. وظائف المكتبات الوطنية:

3.1 تقوم المكتبة الوطنية بمجموعة من الوظائف منها ما هو أساسي مثل:

- أ- المقر المركزي لأوعية المعلومات الوطنية: حيث يتم الحصول عليها من خلال التجميع القانوني للإصدارات والوسائل الأخرى بما في ذلك القيام بنسخ المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض.
- ب- المقر المركزي لإعارة ونسخ الانتاج الفكري الأجنبي: والمصممة لكي تقي الجانب الأكبر من الاحتياجات الحيوية لتصنيف وحفظ الوثائق الخاصة بالجانب الأكبر من السكان على أن يتم ذلك بكفاءة وفعالية.
- ت- التخطيط والتنسيق لعمليات الاعارة بين المكتبات كدعم النظام الوطني لنسخ المجموعات الوطنية الجارية والراجعة.
- ث- نشر البليوغرافيا الوطنية.
- ج- القيام بدور المركز الوطني البليوغرافي والتخطيط والتنسيق للوصول إلى قاعدة معلومات بليوغرافية تستخدم كمصادر للمعلومات.
- ح- القيام بدور جهة التجمي الوطنية لاستلام وتخزين وحفظ وامداد المواد المكتبية سواء عن طريق الإعارة أو النسخ.
- خ- تقوم بدور مركز التبادل للمواد المكتبية الوطنية والأجنبية، وهو ضروري لتجهيز النسخ الاضافية الزائدة. (الصوفي، 1987، ص 328-330).

2.3 ومنها ما ينفذ بطريقة ثانوية (غير مباشرة):

- أ- إصدار الفهارس الكبيرة أو ذات الأهمية الخاصة للمكتبات الوطنية.
- ب- إعداد المعارض حسب الرغبة.
- ت- إجراء الأبحاث الخاصة بالأساليب الفنية المكتبية كلما أمكن.
- ث- توفير التدريب المتخصص للقائمين بأعمال المكتبات الوطنية.
- ج- جمع المعلومات الصحفية التي تتعلق بالوطن والتي نشرت في بلدان أخرى.
- ح- تزويد المكتبة بمصادر المعلومات الخاصة بالمكفوفين.
- خ- جمع المخطوطات التي تتصف بالأهمية والوثيقة الصلة بالوطن. (النهاري، 1984، ص7)

ومن وجهة نظر الباحثة ان تطور عمل المكتبات الوطنية وشملت العديد من النواحي ولكنها تفتقر الى التكنولوجيا الحديثة والحصول على كافة المصادر الحديثة المتاحة ضمن مذكرات التفاهم مع الدول الاخرى.

خلاصة الفصل الأول:

يحظى موضوع تقييم الاداء باهتمام بالغ في المكتبات ذلك أن نجاح المكتبة مرتبط بمدى كفاءة وفاعلية تقييم الأداء حيث يعتبر أحد اهم المحاور التي تنصب حوله جهود المكتبة بهدف تحقيق اهدافها والعمل على ابتداع وسائل جديدة بهدف تحقيق الغاية من وجود المكتبة حيث تضمن هذا الفصل عرضاً لأهم التعاريف الخاصة بالمكتبات الوطنية ووظائفها واهدافها والخدمات التي تقدمها والإجراءات المتنوعة التي تقوم بها المكتبات الوطنية للوصول الى جماهير جديدة وماهي التحديات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك، كما تم البحث في مفهوم تقييم الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات وأهميتها وصولاً لبيان الأهداف المرجو تحقيقها من عمليات التقييم.

الفصل الثاني: معايير وأساليب تقييم الأداء في المكتبات:

أولاً: معايير ومؤشرات أداء المكتبات:

.....مقدمة
 مفهوم مؤشرات الأداء
 أهمية مؤشرات الأداء في المكتبات الوطنية
 التقرير التقني مؤشرات الأداء للمكتبات الوطنية iso/tr28118
 مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات

1. مفهوم وتعريف مؤشرات الأداء:
2. مفهوم معايير أداء المكتبات.
3. أهمية المعايير في المكتبات الوطنية.
4. أنواع المعايير في المكتبات.
 - 1.4 المعايير النوعية.
 - 2.4 المعايير الكمية.
 - 3.4 المعايير الخاصة بالمجموعات.
 - 4.4 المعايير الخاصة بالتنظيم الفني.
 - 5.4 المعايير الخاصة بالمكتبات الرقمية.
5. المعايير الدولية لتقييم المكتبات الصادرة عن أبرز الهيئات الدولية.....
 - 1.5 المعايير الصادرة عن المنظمة العالمية للتقييس ISO.....
 - 2.5 معيار ISO2789 احصائيات دولية للمكتبات.....
 - 3.5 معيار ISO1162.....
 - 4.5 معيار ISO 16439 لقياس أثر المكتبات.....
 - 5.5 الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات ifla.....

ثانياً: أدوات ووسائل (طرق) التقييم والقياس التقليدية:

1. الاستبيانات.
2. جمع الإحصائيات.

ثالثاً: أساليب التقييم الحديثة في المكتبات:

1. المقارنة المعيارية Benchmarking.

2. بطاقة الأداء المتوازن.

3. 6سيجما

خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: معايير وأساليب تقييم الأداء في المكتبات:

أولاً: معايير ومؤشرات أداء المكتبات:

مقدمة:

أبدت الكثير من المنظمات وجمعيات المكتبات في العديد من الدول اهتماماً كبيراً بإنشاء وتكوين وإقرار مجموعة من المؤشرات والمعايير الموحدة لمختلف أنواع المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، كما اهتمت بمراجعة هذه المعايير مراجعة مستمرة وبصفة دورية للتأكد من مناسبتها وصلاحياتها لمواجهة المتغيرات والتطورات التي تحدث في حقل المكتبات والتطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة التي تعتمد عليها الخدمات المكتبية في الوقت الحاضر. (الشعراوي، 2021، ص29).

ونظراً لأهمية المؤشرات و المعايير الموحدة وضرورة توافرها في الإمكانيات المتمثلة في الموقع المناسب، المساحة، المقتنيات، الأثاث، الموارد المالية، القوة البشرية ... إلخ، فإن الباحثة ستتناول عدة محاور أساسية:

- مفهوم وتعريف مؤشرات الأداء :

تعرف مؤشرات الأداء هي أدوات تستخدم لقياس مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتبة، وهي تعكس الأداء الحقيقي بطريقة قابلة للملاحظة والقياس. (Al-Ansari, 2011, p93) بناء عليه يمكن تعريف مؤشرات الأداء في المكتبات بأنها أدوات كمية أو نوعية تُستخدم لقياس كفاءة وفعالية الأنشطة والخدمات المكتبية، بهدف تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة، واتخاذ قرارات تطويرية مستندة إلى بيانات.

تشمل مؤشرات الأداء في المكتبات عادةً جوانب مثل:

أ- **مؤشرات الكفاءة:** وهي المؤشرات التي تقيس العلاقة بين المدخلات (الموارد) والمخرجات ومنها:

- عدد الكتب/المواد المعالجة لكل موظف فني.
- عدد المستفيدين لكل موظف.
- تكلفة المعالجة لكل مادة مكتبية.
- عدد ساعات العمل الفعلية مقارنة بساعات الدوام الرسمي. (شومان، 2015، ص97)

ب- **مؤشرات الإنتاجية:** وهي مؤشرات تقيس حجم الأعمال المنجزة ومنها:

- عدد الكتب المفهرسة أو المصنفة خلال فترة محددة.
- عدد الاستعارات خلال الشهر/السنة.
- عدد الزوار اليومي/الشهري.
- عدد طلبات الإعارة بين المكتبات المستجابة. (عبد الفتاح، 2019، ص322)

ج- مؤشرات الجودة: وهي مؤشرات تعكس مدى رضا المستفيدين عن الخدمات ومنها:

- مستوى رضا المستخدمين من خلال استبيانات.
- نسبة الطلبات التي تم تلبية حاجتها في الوقت المناسب.
- دقة الفهرسة والتصنيف.
- نسبة توفر المواد المطلوبة من قبل المستفيدين. (ISO 11620,2014)

د- مؤشرات الاستخدام: وهي مؤشرات تعكس مدى استخدام خدمات المكتبة ومنها:

- عدد الزوار السنوي للمكتبة.
- عدد تحميلات الوثائق الرقمية.
- عدد جلسات البحث في قواعد البيانات الإلكترونية.
- عدد الاستعارات الداخلية والخارجية. (IFLA,2007)
- ذ- مؤشرات التنمية والخدمة الوطنية: وهي مؤشرات تعكس دور المكتبة في خدمة الثقافة الوطنية ومنها:
- عدد الفعاليات الثقافية/المعارض/ورش العمل المنفذة.
- عدد الوثائق المؤرشفة التي توثق التراث الوطني.
- عدد الشراكات مع مؤسسات حكومية وثقافية (IFLA,2007)
- أهمية مؤشرات الأداء في المكتبات الوطنية: تكمن أهمية مؤشرات الأداء للمكتبات الوطنية هي النظر في موضوعات:

- أ) تغطية المكتبة الوطنية للمطبوعات الوطنية.
 - ب) سرعة وشمولية البيلوغرافيا الوطنية.
 - ت) الجهد المبذول للحفاظ على التراص الوطني والوثائقي.
 - ث) العمل (التعهدات أو الارتباطات) الدولية للمكتبات. (عبد العاطي، أبوسعدة، تهاامي، 2013، ص64)
- أنواع مؤشرات الأداء:

- المؤشرات الكمية: تعتمد على الأرقام والإحصاءات مثل عدد المستفيدين وحجم المقتنيات عدد الزوار، عدد المواد معدل الإعارة، مثل استقبال المكتبة 5000 زائر شهريًا.
- المؤشرات النوعية: تقيس جودة الخدمات ورضا المستفيدين وجودة الخدمات المرجعية مثال ذلك 80% من المستفيدين راضون عن الخدمات المقدمة؟

- المؤشرات المالية: تقيس الكفاءة الاقتصادية واستغلال الموارد المالية. مثل تكلفة اقتناء المادة ونسبة الإنفاق على الموارد الرقمية
- المؤشرات التكنولوجية: تقيس مستوى توظيف التكنولوجيا في العمل المكتبي والخدمات. عدد قواعد البيانات المتاحة ونسبة استخدام المصادر الإلكترونية مثال ذلك ارتفاع استخدام المصادر الإلكترونية من 30% إلى 55% خلال عامين.

➤ مقارنة بين أنواع المؤشرات

جدول رقم (2) أنواع مؤشرات الأداء

أنواع المؤشرات	الوصف	عناصر القياس	الهدف	مثال تطبيقي
كمية	رقمية إحصائية قابلة للقياس	أعداد، نسب، معدلات نمو المقتنيات	قياس و متابعة النشاط(النمو السنوي)	عدد زوار المكتبة وعدد الاعارات - زيادة المقتنيات الرقمية خلال السنة
نوعية	وصفية/استقصائية تعكس الجودة ورضا المستفيد	استطلاعات، تقييم جودة، تقييم رضا	تحسين الخدمة(مثل تحسين تواصل الموظفين مع الباحثين)	مثل توزيع استبيان دوري لقياس نسبة رضا المستفيدين
مالية	(التكلفة/العائد)	نفقات استثمار، عوائد، الانفاق على الموارد	قياس الكفاءة الاقتصادية- (الاستخدام الأمثل للميزانية)	تكلفة كل خدمة مثل الفهرسة لكل كتاب- خفض تكلفة الاشتراك بقواعد البيانات عبر التعامل الدولي والاقليمي
تكنولوجية	استخدام التقنيات(الرقمية والتقنية)	مستوى التحول الرقمي(قواعد البيانات، البرامج، عدد الأنظمة)	قياس ومواكبة التطور التقني- زيادة مستوى الاتاحة الالكترونية	نسبة الفهرسة الإلكترونية، عدد الزوار عبر الانترنت، متوسط اتاحة نسبة الدوريات الكترونية خلال 3 سنوات.

➤ فوائد مؤشرات الأداء :

الفائدة	البيان
التخطيط	تساعد الإدارة على تحديد الأولويات ودعم اتخاذ القرار المستقبلي
التقييم	معرفة مستوى الإنجاز والفجوات(تحديد نقاط الضعف والقوة) مقارنة تكلفة الخدمة بعد إدخال النظام الآلي
التطوير	وضع برامج تحسين مستمرة

المقارنة	إتاحة مقارنة بين المكتبات الوطنية (قياس نسبة انجاز مشروع رقمنة الكتب)
المساءلة	تعزيز الشفافية أمام الجهات الحكومية والموولين (عرض مؤشرات الأداء في التقارير السنوية)

مؤشرات الأداء للمكتبات الوطنية أيضاً: نذكر منها

- التقرير التقني ISO/TR 28118 مؤشرات الأداء للمكتبات الوطنية:

تتحمل المكتبات الوطنية مسؤوليات مميزة نحو التراث الثقافي للبلدان، ويساعد التقرير التقني الجديد للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي، الذي يحدد مؤشرات الأداء للمكتبات الوطنية على زيادة كفاءتها وفعاليتها إلى أقصى حد في إنجاز هذه المهمة، حيث ان التقرير التقني يختار مؤشرات من ISO11620 ملائمة لأهداف المكتبات الوطنية وتكييفها لتلك المهام حيث انها تقدم مؤشرات أداء جديدة وتغطي موضوعات لم يتم أخذها بعين الاعتبار في المواصفة ISO11620.

يتمثل التقرير التقني التعريف دور المكتبات الوطنية عموماً في جمع ووصف المجموعات الوطنية، الحفاظ على التراث الوطني الوثائقي، وهي تقوم بتوفير وضمان الوصول الدائم للمعرفة والثقافة القديمة والحاضرة، تتمين التراث، العمل على خلق التعاون مع مؤسسات أخرى، وتسيير جميع المصالح بطريقة فعالة، كما أنها تقوم بوضع وتطوير خدمات مركزية، وتلعب دوراً محركاً في مجال المكتبات والمعلومات وذلك من خلال النشاطات التالية:

- 1) تنظيم مركز تكوين في علم المكتبات.
 - 2) تحريك مكان للمناقشة الوطنية بشأن البرامج والمشاريع الدولية.
 - 3) توفير خدمات مركزية للمكتبات، مثل الفهارس الموحدة، أو الخدمات المركزية للرقمنة.
 - 4) توفير إحصاءات وطنية عن المكتبات.
- كما تهدف مؤشرات الأداء الواردة في هذا التقرير التقني إلى مساعدة المكتبات الوطنية على تحقيق الأهداف التالية:

- 1) تكوين المجموعات الوطنية
- 2) سهولة الوصول إلى المجموعات
- 3) حفظ المجموعات

4) الخدمات المرجعية

5) إمكانيات التنمية

6) الإدارة الفعالة.

كما أن هناك بعض المؤشرات القاعدية لقياس الجودة وهي مشتركة بين جميع المكتبات مهما كان نوعها، وحجمها، والتمثلة في:

- 1) قياس توجه المستخدم: توفر المكتبة المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات المستفيدين.
- 2) قياس الدقة والموثوقية والتوقيت: تقدم الخدمات بطريقة مستمرة وصحيحة وموثوق بها في الوقت المناسب (وليس بالضرورة في أسرع وقت ممكن).
- 3) قياس إمكانية الوصول: النفاذ السهل والدائم إلى خدمات المكتبة (مثل الفترات الزمنية المناسبة والمجموعات المستقرة)
- 4) قياس الكفاءة، المساعدة: موظفون مدربون تدريباً جيداً ومتجاوباً يتمتعون بمهارات اتصال
- 5) قياس الربحية: التنظيم الجيد للعمليات في المكتبة، إنتاج الخدمات بأقل قدر من الموارد.

هذا وقد تم اختبار مؤشرات الأداء المتعلقة بهذه القضايا وتوحيدها لعدة عقود، حيث تقدم الطبعة الأخيرة من "أيزو 11620" 42 مؤشراً ، ليست كلها مناسبة للمكتبات الوطنية، فعلى سبيل المثال تستند بعض المؤشرات إلى فكرة أن المجموعات المكتبية ينبغي أن تستخدم بأكملها بصورة مكثفة ، وهو مفهوم يتكيف مع مكتبات المطالعة العامة ، ومكتبات البحث وليس المكتبات الوطنية، مع ذلك يمكن تطبيق العديد من المؤشرات ذات الطابع العام بشكل معقول على المكتبات الوطنية، وقد تم وصفها أيضاً في التقرير التقني 28118، كما يوجد الكثير من المؤشرات التي تم تكييفها مع خصوصية المكتبات الوطنية، وينطبق ذلك بصفة خاصة على المؤشرات:

- المتعلقة بدقة وسرعة العمليات
- دقة تخزين وترتيب الوثائق على الرفوف.
- معدل الاستجابة الصحيح (في الخدمات البرمجية).
- متوسط الوقت المستغرق لمعالجة الوثائق.
- متوسط وقت البحث عن وثيقة في مخزن.

- مدة الإعارة بين المكتبات.
 - المدة المستغرقة للإجابة عن الاستفسارات (الخدمة المرجعية).
- كما أن هنالك مجموعة أخرى من المؤشرات العامة تقيم فعالية تكاليف الخدمات المقدمة:

- تكلفة تحميل المورد الإلكتروني.
- تكلفة الموظفين بالنسبة للإعارة.
- تكلفة كل عنوان مفهرس.
- مردودية الموظفين في معالجة الوثيقة.
- مردودية الموظفين لوظائف الإعارة وإتاحة الوثائق.

كما يوجد أمثلة على المؤشرات المتعلقة بإمكانية تطوير المكتبات منها:

- عدد ساعات التدريب المتبعة في برنامج رسمي خاص بالعدد الإجمالي للموظفين.
 - النسبة المئوية لموارد المكتبة المستلمة من خلال برامج المنح أو الموارد الخاصة بها.
- حيث يعتبر هذا التقرير مناسباً لجميع المكتبات التي لديها وظائف إقليمية، وليست موجهة لشرائح فئات معينة مثل المكتبات الجامعية، وذلك لأنها تواجه نفس النوع من المشاكل خاصة في مجال التقييم.
- (ISO,2009)

- مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات (الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات):
- مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: صدر هذا المعيار عام 2014 حيث حاول الباحثون فيه جمع مؤشرات الأداء لكل فئة من فئات (المكتبات الوطنية، المكتبات الأكاديمية، المكتبات المدرسية، المكتبات العامة)، وتطرق المؤشر إلى مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات الوطنية:
- حيث جاءت مؤشرات الأداء في هذا المعيار مقسمة حسب كل نوع من الأنواع المذكورة اعلاه مع ذكر أهم المصادر المعتمدة في إعدادها من بينها معيار أيزو 11620 ومعيار أيزو / التقرير التقني 28118 الخاص بالمكتبات الوطنية ، وتم الاستناد في بنية مؤشرات الأداء على مميزات هذا النوع من المكتبات ، وعليه فقد تم تقسيمها إلى ثلاثين مؤشراً تتدرج تحت تسعة فئات رئيسية هي :
- 1) بناء المجموعات الوطنية:تشمل على

- النسبة المئوية للمطبوعات (من جميع أشكالها) المقتناة في المكتبة الوطنية حيث يهدف هذا المؤشر الى أي مدى تغطي المكتبة الوطنية الانتاج الوطني داخل الدولة، ويعرض هذا المؤشر ما اذا كانت المكتبة الوطنية لديها القدرة الكافية للوصول لكل الاصدارات من أوعية المعلومات التجارية وغير التجارية في الدولة أم لا.

- النسبة المئوية للعناوين المطلوبة من اجمالي أوعية المعلومات بالمكتبة الوطنية (تقييم تغطية المكتبة الوطنية بواسطة مجموعات المكتبة): حيث يشمل هذا المؤشر على جميع أشكال اوعية المعلومات المنشورات في الدولة سواء كان النشر تجارياً أم لا، وتشمل طلبات المستفيدين في هذا المؤشر على الاعارة والاعارة بين المكتبات وتوصيل الوثائق المطلوبة سواء من أشخاص أو من مكتبات أخرى. ويهدف هذا المؤشر لقياس الى أي مدى تقتني المكتبة الوطنية العناوين التي نشرت في الدولة ويطلبها المستفيدين.

(2) إتاحة الوصول للخدمات الفهرسة: وتشتمل على:

- النسبة المئوية للعناوين المضافة إلى الببلوغرافية الوطنية، يهدف هذا المؤشر لقياس سرعة المكتبة الوطنية وكفاءتها في عمليتي التزويد والمعالجة الفنية (الفهرسة)، ولا يقيس هذا المؤشر جودة البيانات الببلوغرافية في الفهرس.

- النسبة المئوية للمواد النادرة المتاحة للجمهور عبر الفهرس المتاح عبر شبكة الويب: يهدف هذا المؤشر لقياس ما إذا كانت المواد النادرة بالمكتبة يمكن الوصول إليها عبر الانترنت أم لا.

(3) إتاحة الوصول للخدمات: تشمل:

- معالجة الأوعية (الزمن الأوسط لمعالجة الوعاء): يعني العدد الأوسط من الأيام بين وصول الوعاء إلى المكتبة ويوم إتاحته للمستفيد على الرفوف، حيث يهدف هذا المؤشر إلى تقييم مدى فعالية الأشكال المختلفة للمعالجة الفنية من جهة السرعة بكافة مراحلها (الاستلام، الفهرسة وتيجان المبتادات، الفهرسة الموضوعية، التجهيز للتجليد، التجليد، الترفيف، التركيب على الخادم).

- دقة الترفيف: الترفيف الصحيح لاغنى عنه للوصول للمجموعات بواسطة العاملين أو المستفيدين، بينما الترفيف غير الصحيح لن يؤثر على رضا المستفيدين، حيث يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى دقة الترفيف بقاعات المكتبة.

- الزمن الأوسط للوصول إلى الوعاء من رفوف مغلقة: وهو الزمن الأوسط المنقضي بين طلب وعاء ما موجود على رفوف مغلقة وبين لحظة إتاحتها للمستفيد، حيث يهدف هذا المؤشر إلى تقييم مدى فعالية نظام الاسترجاع.

- سرعة الإعارة بين المكتبات: وهي عدد الساعات التي يستغرقها العاملون لاتمام عملية الإعارة بين المكتبات لتوصيل أوعية المعلومات المطلوبة، والزمن المستغرق هو الزمن المنقضي من لحظة طلب الوعاء من المستفيد ولحظة إتاحة الوعاء للمستفيد أو لحظة إتاحة الوعاء بالمكتبة.

- الوصول المباشر من الصفحة الرئيسية: وهو إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات والخدمات عبر الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني للمكتبة، ويقاس بعدد النقرات وشمولية المصطلحات المستخدمة، ويهدف هذا المؤشر إلى تقييم ما إذا كانت الصفحة الرئيسية بموقع المكتبة الإلكتروني تساعد في الوصول المباشر أو السريع باستخدام مصطلحات بحث كافية، ولايستهدف هذا المرشر تصميم الموقع الإلكتروني أو مدى ملائمة الموقع الإلكتروني للاستخدام من قبل الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.

(4) إتاحة الوصول للخدمات (الاستخدام): تشمل:

- استخدام المجموعات الأجنبية المقتناة خلال الثلاث سنوات الأخيرة، ويهدف هذا المؤشر إلى تقييم إلى أي مدى يكون هنالك طلب على مجموعة المطبوعات الأجنبية وكيف يتم قياس استخدام المطبوعات الأجنبية خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

- التكلفة لكل تحميل من المصادر الإلكترونية: يستخدم هذا المؤشر لحساب تكلفة شراء أو الاشتراك في المصادر الإلكترونية مقابل عدد مرات التحميل خلال الفترة نفسها، وهذا لبيان مدى الاستفادة من تلك المصادر وبناء المكتبة لمجموعاتها الإلكترونية، وتشير قلة التكلفة إلى أن المصادر الإلكترونية تؤدي الغرض المطلوب، وإذا ارتفعت التكلفة فهذا جليل على عدم الاستفادة الكاملة من تلك المصادر.

- معدل شغل المقاعد: يستخدم هذا المؤشر لحساب النسبة المئوية للمقاعد المستخدمة وقت إجراء الاستقصاء، وتحسب المقاعد سواء كانت مجهزة (مرفق معها جهاز كومبيوتر وخلافه)، أو غير مجهزة كمقاعد الأطفال وقاعة الاجتماعات والمؤتمرات، مع مراعاة ألا يشمل العدد مقاعد العاملين والمسرح والمقاعد الاحتياطية للعاملين.

- الحضور لكل حدث ثقافي: يستخدم هذا المؤشر لحساب عدد الحضور في الأحداث الثقافية خلال عام كامل مقسوماً على عدد الأحداث الثقافية، وتكون هذه الأحداث الثقافية برعاية المكتبة وليس جهة أخرى، حيث كلما زاد الحضور دل على تفاعل المستفيدين مع المكتبة الوطنية ولا يوجد عدد محدد للحضور لكافة أعمال المكتبة.

- خدمة المستفيدين (رضا المستفيدين): يستخدم هذا المؤشر لتقييم رضا المستفيد عن خدمة أو أكثر أو جميع خدمات المكتبة ويستخدم لجميع أنواع المكتبات وليست المكتبة الوطنية فقط، ويمكن التقييم تبعاً لمستوى رضا المستفيد (راضي تماماً - راضي - غير راضي - غير راضي تماماً)، أو بالتدرج رقمياً (1-2-3-4-5) مع اعتبار (1) هو أقل قيمة للرضا، ويفضل إجراء استبيان لقياس مدى رضا المستفيد عن كل خدمة من خدمات المكتبة، حيث يستخدم هذا المؤشر لتقييم فئات معينة مثل (طلاب الجامعات، أعضاء هيئة التدريس، كبار السن)، وأيضاً لقياس ملاحظات المستفيدين حول الخدمات العامة (عدد ساعات العمل، إتاحة الأوعية، خدمات الإعارة بين المكتبات،.....)

(5) إتاحة الوصول للخدمات (الرقمنة): تشمل:

- عدد الوثائق المرقمنة لكل ألف من الوثائق في المجموعات: بمعنى إتاحة هذه الوثائق عالمياً عن طريق مشروع الرقمنة، حيث تعتبر المادة مرقمنة إذا تم نسخها كاملة لغرض الحفظ ولا يتضمن شراء نسخة إلكترونية لأحلال النسخة المطبوعة، حيث يهدف هذا المؤشر إلى تقييم مدى تنجز المكتبة مهامها في تحويل التراث الوثائقي على شكل مرقم لتاحته للجمهور بشكل مباشر.

- نسبة الوثائق المرقمنة مقابل المجموعات الخاصة في مدة زمنية محددة: حيث تعتبر المادة مرقمنة إذا تم نسخها لغرض الحفظ، ولا يتضمن شراء نسخة إلكترونية لأحلال النسخة المطبوعة، حيث يهدف هذا المؤشر إلى تقييم مدى تنجز المكتبة مهامها في جعل مجموعاتها الخاصة متاحة للجمهور بشكل رقمي.

- عدد وحدات المحتوى التي تم تحميلها لكل وثيقة مرقمنة من مجموعات المكتبة خلال مدة محددة: يهدف هذا المؤشر إلى تقييم مدى قامت المكتبة برقمنة المواد التي لها علاقة بالمستفيدين.

(6) تقديم الخدمات المرجعية: تشمل:

- الرد على الاستفسارات (معدل الاجابات الصحيحة عن الاستفسارات): يجب على المكتبة أن تسعى جاهدة لتقديم اجابات كاملة ودقيقة لاستفسارات المستفيدين بغض النظر عن تعقيدها،

ويقصد بهذا المؤشر عدد الاسئلة التي أجيب عنها إجابات صحيحة مقسوماً على إجمالي عدد الاسئلة التي تلقتها المكتبة، ويهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى قدرة العاملين على تلبية المتطلبات الأولية للخدمات المرجعية، وهي تقديم إجابات صحيحة عن أسئلة المستفيدين واستفساراتهم.

- الرد على الاستفسارات (سرعة المعاملات المرجعية): هذا المؤشر حاسم في تقييم كفاءة إدارة خدمات المراجع عندما تتحسن كفاءة الخدمة المرجعية، فإن الوقت المستغرق لإجابة الطلبات المرجعية يعتبر مكون هام عند قياس تكلفة العاملين أو الإنتاجية (توفير الوقت يعني توفير المال الذي يمثل قيمة مرتبات العاملين)، يعرف هذا المؤشر بأنه متوسط الزمن المطلوب لأخصائي المكتبات لاتمام عمليات الرد على الاستفسارات، وتقاس بالدقائق أو الساعات أو الأيام، ويحسب الفاصل الزمني بساعات العمل في المكتبة ويتم استبعاد العطل الاسبوعية والإجازات التي تكون فيها المكتبة مغلقة.

(7) إمكانات البناء والتطوير: تشمل:

- النسبة المئوية للعاملين بالمكتبة المسؤولين عن تقديم الخدمات الالكترونية، يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى التوسع في استثمار المكتبة للامكانيات البشرية في الخدمات الالكترونية وما إذا كانت المكتبة تعطي أولوية للتنمية والتطوير.

- عدد ساعات الحضور لدروس التدريب الرسمي لكل عضو من العاملين: يتضمن هذا المؤشر الدورات التدريبية الرسمية المخطط لها سواء كان القائم بالتدريب أحد العاملين بالمكتبة أو أحد الخبراء من خارج المكتبة، كما يتضمن الدورات التدريبية التي تتم عبر الانترنت.

- نسبة الموارد المالية المتلقاة بواسطة المنح الخاصة أو الدخل المتولد (الإضافي مقابل الميزانية الشاملة للمكتبة): يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى نجاح المكتبة في الحصول على موارد مالية إضافية، وبالتالي المقدرة على التطوير.

- نسبة العاملين في المشاريع والتعاون الوطني والدولي: تعني قياس كثافة التعاون الوطني والدولي وأهميته وتأثيره على عالم المكتبات داخل وخارج الوطن لترويج شبكة المكتبة من خلال مشاريع التعاون الوطني والدولي.

(8) حفظ المجموعات: تشمل:

- نسبة المجموعات في حالة مستقرة: يهدف إلى قياس ما إذا كانت المجموعات في حالتها الأصلية فيما إذا كانت صالحة للاستخدام ويمكن الوصول إليها في شكلها الأصلي، وكذلك قياس كفاءة ونشاط المكتبة في حفظ المواد الأصلية.
 - النسبة المئوية للمجموعات التي تحتاج إلى حفظ و ترميم المجموعات المعالجة سابقاً، يهدف إلى قياس نشاط المكتبة في صيانة المواد النادرة في حالتها الأصلية.
 - النسبة المئوية للسعة التخزينية للمجموعات المتاحة في البيئة المناسبة، يهدف هذا المؤشر إلى تقييم ما إذا كانت المجموعات محفوظة في بيئة مناسبة.
- (9) الإدارة بالكفاءة: تشمل:

- تكلفة العاملين لكل عنوان مفهرس: يهدف هذا المؤشر إلى تقييم تكلفة سياسة معينة لاعداد التسجيلات الببلوغرافية.
- تكلفة العاملين لكل عملية إعارة: يهدف هذا المؤشر إلى تقييم كفاءة المكتبة في خدمات الإعارة وتوصيل الوثائق، وهذا المؤشر يفيد في مقارنة التكاليف في مكتبة معينة خلال عدد من السنوات.
- إنتاجية العاملين في معالجة الأوعية: تشمل عمليات المعالجة الفنية كافة أشكال أوعية المعلومات (الفهرسة والتزويد ولا تتضمن الفهرسة الراجعة)، ولا يقيس هذا المؤشر مدى جودة الخدمة إنما يقيس مدى سرعة ودقة الأداء للخدمة.
- إنتاجية العامل في عمليات الإعارة وتوصيل الوثائق: يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى كفاءة خدمات الإعارة والتوصيل بالمكتبة، ولا يقيس مدى جودة الخدمة إنما يقيس مدى سرعة ودقة الأداء للخدمة.

(عبد العاطي، ابوسعدة، تهامي، 2013، ص87).

1. مفهوم معايير أداء المكتبات:

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، فإذا جاوزت هذا الحد كانت مقبولة وفعالة ومعترفاً بها، أما إذا قصرت عن بلوغ هذا الحد الأدنى كانت غير فعالة وغير مقبولة، وعلى هذا الأساس ستستعرض الباحثة العديد من المفاهيم الخاصة بهذا المصطلح المتمثلة بما يلي:

المعيار لغوياً: هو ما تم اتخاذه من أجل القياس والتقييم ويعتمد عليه للحكم والمقارنة لما يجب ان يكون عليه الشيء. (شلواش، 2024، ص84)

المعيار اصطلاحاً: هو وثيقة تم انشائها بالإجماع وتمت الموافقة عليها من قبل هيئات وجهات معترف بها.

أ. في قاموس المكتبات وعلم المعلومات الصادر عن الجمعية الأمريكية للمكتبات IFLA 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 " .

ب. وتعرف منظمة أيزو " المعايير " بأنها أساس لا غنى عنها، فهي تضع مواصفات من الدرجة الأولى للمنتجات والخدمات والأنظمة من أجل ضمان الجودة والسلامة والكفاءة، وتلعب المعايير دوراً مهماً في تسهيل التجارة الدولية. (شريف، 2013، ص11)

ت. أما الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (إعلم) الصادر عام 2013، فقد أكد في تعريفه بأنه مواصفة مقبولة على نطاق واسع ومتفق عليه عالمياً لتحديد ما ينبغي أن يكون عليه الشيء وهو مجموعة من القواعد والشروط التي تم تحديدها مسبقاً لتحديد المواد والأداء والخدمات. (أعلم، 2013، ص11)

ث. كما يعرف المعيار بأنه: النموذج الذي يهتدي به لقياس درجة اكتمال أو كفاءة شيء ما، والمعيار هو مواصفة فنية أو أي وثيقة أخرى متاحة لعامة الناس ومصاغة بتعاون أو إتقان من جانب جميع المهتمين والمتأثرين بها معتمدة على النتائج والتجارب المجمعة في مجال من المجالات، وتقر المعايير هيئة حكومية أو هيئة غير تجارية مهامها وضع شكل محدد لمادة أو خدمة أو أجهزة أو برمجيات.. والمعيار يكون نتيجة لعملية طويلة بعد دراسة وتجارب مكثفة. (السعيدة، 2006، ص103).

ج. أما الدكتور بن السبتي، والدكتورة لحواطي عتيقة أن المعيار هو المقياس والمواصفة التي تمكننا من تقييم مستوى جودة أي خدمة مكتبية وقد تم اعتمادها من قبل العديد من الهيئات وجهات معترف بها وعادة ما تكون مقاييس كمية أو نوعية. (السبتي، عتيقة، 2014، ص8).

ح. حيث ان تطبيق المعايير في المكتبات مهماً لإدارة وتنظيم المكتبات ومجموعاتها المكتبية وتحقيق الرضا للمستفيد وإدارة ساعات العمل لكل موظف حيث تناولت موسوعة المكتبات والمعلومات المعايير وعرفت بها بأنها: المقاييس التي يمكن بها تقييم أو قياس خدمات المكتبات وهذه المعايير مقننة من طرف هيئات المهنية والجهات المعترف بها. (شلواش، 2024، ص87).

من خلال ما سبق تستطيع الباحثة أن تعرف المعايير بأنها: مقاييس وإجراءات وإرشادات محركة نموذجية يتم صياغتها واعتمادها من قبل خبراء وهيئات متخصصة بهدف تقييم الأداء وضمان الجودة بهدف تطوير العمل في المستقبل اضافة للمساعدة في اتخاذ القرارات.

ومن هذا المنطلق يصبح وضع وتطوير معايير موحدة مرشدة للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات ضرورة ملحة وخاصة عند تخطيط الخدمات المكتبية أو التوثيقية يتبع ذلك تقويم أدائها، وأن أغلب الأنشطة المكتبية أو أنشطة المعلومات يمكن وضع معايير أو قواعد مرشدة لها فمعظم إجراءات أنشطة العمل المكتبي هي تلك المتعلقة بخدمات المعلومات ذات الصلة الروتينية التكرارية وتتمثل بالآتي:

- 1) إدارة المكتبة أو مركز المعلومات وما يتصل بالأفراد والتمويل والإحصاءات.
- 2) بناء مجموعات المصادر أو المواد المكتبية وخاصة ما يتعلق بسياسة التزويد وإجراءاته.
- 3) تنظيم وتجهيز الوثائق وإجراءاتها الفنية كالفهرسة والتصنيف والتكشيف وعمل المستخلصات والبيبلوغرافيا وتخزين واسترجاع المعلومات واسترجاعها.
- 4) إعداد ونشر مخرجات العمل المكتبي والمعلوماتي وما يتعلق بإجراءات إخراجها وسبل تنظيمها.
- 5) التسهيلات المادية والمتعلقة بالموقع والمبنى والأثاث والأدوات والآلات مثل المناضد، إدراج الفهارس، الدوايب، آلات وأدوات الاستنساخ والتصوير الميكروفلمي والفوتوغرافي إلخ.

مع الإشارة إلى وجوب تحقق العديد من الأمور عند اختيار المؤشر وفق الآتي:

- المحتوى الإعلامي: أي أن يمثل أداة لقياس نشاط ما، ويعرف بالإنجازات والمشاكل ونواحي القصور في أداء المكتبة ويتخذ التدابير لعلاجها.
- المصدقية: يجب أن يحقق النتيجة نفسها إذا تكرر استخدامه تحت نفس الظروف حتى لو تم استخدامه من قبل باحث آخر.
- الصحة: يجب أن يقيس ما يراد قياسه ولا يقيس خلاف ذلك.

- الملائمة: أن يلاءم المؤشر الغرض المخصص من أجله أي أن تتناسب وحدة القياس مع ميزان القياس.
- العملية: أن يكون المؤشر عملياً بمعنى أن يستخدم بيانات يمكن أن توفرها المكتبة بقدر من الجهد في حدود وقت العاملين ومؤهلاتهم ونفقات التشغيل ووقت المستفيدين.
- المقارنة: أن تسمح بعقد مقارنات بين المكتبات. (عبد العاطي، 2013، ص 37).

الفرق بين مؤشرات الأداء ومعايير تقييم الأداء في المكتبات:

الجدول رقم (3) الفرق بين مؤشرات ومعايير الأداء.

الجانب	مؤشرات الأداء	معايير تقييم الأداء
التعريف	أدوات قياس كمية أو نوعية لمتابعة الأداء	قواعد أو مستويات مرجعية يتم القياس بالاستناد إليها
الهدف	مراقبة الأداء وتحديد مدى التقدم نحو الأهداف	تحديد ما إذا كان الأداء جيداً أو مقبولاً بالمقارنة مع معيار
الطبيعة	قابلة للقياس (عددية، نسبية، زمنية)	نوعية أو كمية، وقد تكون دولية أو محلية
المصدر	داخلية أو تُبنى حسب أهداف المكتبة	خارجية (مثلاً IFLA، ISO)، أو تُوضع بناءً على أفضل الممارسات
الاستخدام	لتحليل وتحسين الأداء ومتابعة التقدم	لتقييم مدى المطابقة مع جودة محددة أو متوقعة

2. أهمية المعايير في المكتبات الوطنية:

تعد المعايير الصادرة في مجال المكتبات والتوثيق والمعلومات أداة لا غنى عنها في المكتبات بشكل عام والوطنية بشكل خاص بالنسبة لكل من إدارة المكتبة، وأمناءها، فبدونها تصبح المكتبات مجرد مخازن لأوعية المعلومات فقط، ولنا أن نتصور المكتبات وصورتها الكئيبة إذا ما كان لكل منها تصنيفها الخاص، وقواعد فهرستها المنفردة.

فالمعايير أداة ضرورية ولازمة للتوحيد في العمليات الفنية، والتقييم في الخدمات المكتبية، والتخطيط لإنشاء مكتبات جديدة وتحسين المكتبات الموجودة بالفعل، وتعد الأسباب التي أدت إلى استخدام المعايير الموحدة في مجال المكتبات والمعلومات في جوهرها هي الأسباب نفسها التي أدت إلى دخولها في المجالات والقطاعات الأخرى، فوجود أعداد كثيرة من المكتبات ومراكز المعلومات التي تؤدي الوظائف والفعاليات والعمليات والخدمات نفسها التي لها صفة التكرارية بينها، أدى إلى نشوء الحاجة إلى تقنين الطبيعة التكرارية لتلك الأعمال ومن ثم ظهرت المعايير لتحقيق ذلك التوحيد.

فمنذ عدة سنوات، رأت المكتبات الوطنية الحاجة إلى الحصول على إجماع حول معايير ومؤشرات الأداء لتقييم جودة خدماتهم. عدة مجموعات، على سبيل المثال ضمن قسم الإفلا للمكتبات الوطنية و CENL (المؤتمر التأسيسي من أمناء المكتبات الوطنية الأوروبية) في هذه القضية. المجموعات لديها استخدمت المسوحات من أجل تقييم الاستخدام الحالي لمؤشرات الأداء على المستوى الوطني المكتبات وناقشت المؤشرات المحتملة، بالاعتماد على المؤشرات الموضحة في الكتيبات والمعايير. هناك بالفعل ثروة كبيرة من مؤشرات الأداء التي تم اختبارها جيداً والتي يتم استخدامها على نطاق واسع. الإصدار الثاني القادم من معيار ISO تُظهر "مؤشرات أداء المكتبات" 45 مؤشراً مخصصاً لجميع أنواع المكتبات؛ يصف الإصدار الثاني من دليل الإفلا، المنشور في عام 2007، 40 مؤشراً مع أمثلة من النتائج التي تم الحصول عليها في المكتبات فلماذا ثبت أنه من الصعب العثور عليه مؤشرات مناسبة للمكتبات الوطنية؟ المكتبات الوطنية هي مؤسسات فريدة في بلدانها، وبياناتها ليست كذلك يمكن مقارنتها بسهولة. كما ذكر موريس لاين، "لا يوجد نوع من المكتبات يختلف كثيراً في الطبيعة والحجم وأنواع الوسائط المغطاة ونطاق عمليات الاستحواذ والوظائف والخدمات "يمكن أن تختلف أدوار المكتبات الوطنية من دولة إلى أخرى لأنها "موضوع للأجندات السياسية التي تتغير، غالباً بسرعة أكبر من تلك الخاصة بالعامّة أو الأكاديمية المكتبات" والذي دعا لإيجاد مقاييس الأداء ذات الصلة بالمكتبات الوطنية وهي:

أ. قد يكون للمكتبات الوطنية وظائف عديدة (على سبيل المثال الجامعة والوظيفة الوطنية مكتبة، أو مكتبة

برلمانية ووطنية (ifla,2007,p31)

ب. المكتبات الوطنية ليس لها عملاء محدّون أو مجموعة مستخدمين أساسيين مثل العامة المكتبات والمكتبات الجامعية والمكتبات المدرسية ومعظم المكتبات المتخصصة

ومما لا شك فيه أن دخول المعايير الموحدة إلى مجال المكتبات وعلم المعلومات قد حقق كثيراً من الوفرة في الوقت والجهد والموارد والطاقة البشرية وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها بالآتي:

- تسهيل عملية التبادل الدولي، ونقل المعلومات والخبرة بين المكتبات.
- تحفي المزيد من التبسيط في الإجراءات والممارسات.
- إخراج الخدمات على درجة، أو أسس عالية من الكفاءة.
- التوحيد والتجانس في مخرجات العمليات الفنية. (كلو، 2014، ص10)

وقد تم الاعتماد على التقرير التقني ISO/TR 28118:2009 الملائم لأهداف المكتبات الوطنية، وباستخدام مؤشرات اعلم لأداء المكتبات الوطنية يمكن الحكم على جودة المكتبات الوطنية مقارنة بمثلثتها من المكتبات الوطنية الأخرى مع الأخذ بعين الاعتبار صعوبة المقارنة، لما لمؤشرات الأداء أهمية كبيرة للمكتبات الوطنية

نذكر منها:

- تغطية المكتبة الوطنية للمطبوعات الوطنية.
- سرعة وشمولية البليوغرافيا الوطنية.
- الجهد المبذول للحفاظ على التراث الوطني الوثائقي.
- العمل الدولي للمكتبة. (غريب، عبد العاطي، 2006، ص 137).

وعليه وانطلاقاً من كون مهام المكتبات الوطنية تتطلب تحديد معايير ومؤشرات الأداء لنوع من المكتبات أساس بيان المهمة كنقطة انطلاق، لذلك كانت المهمة الأولى لمجموعة العمل هي تحديد الرسالة العامة والمهام الرئيسية للمكتبات الوطنية، حيث أسفر معيار ISO لإحصاءات المكتبات عن التعريف التالي:

- أ. المكتبة الوطنية هي المكتبة المسؤولة عن الحصول على نسخ من جميع الوثائق ذات الصلة وحفظها في الدولة التي توجد بها المكتبة.
- ب. قد تعمل كمكتبة للإيداع القانوني.
- ت. تؤدي المكتبة الوطنية عادةً بعض أو كل الوظائف التالية:
 - إنتاج البليوغرافيا الوطنية.
 - الاحتفاظ بمجموعة كبيرة وتمثيلية من الأدب الأجنبي، بما في ذلك وثائق عن الدولة.
 - العمل كمركز معلومات بليوغرافي وطني؛ تجميع كتالوجات الاتحاد.
 - الإشراف على إدارة المكتبات الأخرى و / أو تعزيز التعاون.
 - تنسيق البحث وخدمة التطوير، إلخ .

مع الإشارة إلى وجود إجماع حول أن المهام الأساسية للمكتبة الوطنية تؤكد على مسؤولية المكتبة الوطنية عن تراث الدولة الثقافي وخاصة التراث الوثائقي، هذا يعني جمع هذا التراث والحفاظ عليه من جهة، ضمان الوصول الدائم للمجموعة من جهة أخرى. وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك:

- أ. المكتبة هي مصدر ثقافي وفكري على مستوى عالمي يخدم احتياجات الباحثين اليوم بالإضافة إلى كونهم الوصي على الأمة التراث الكتابي والمنطوق " .
- ب. المكتبة الوطنية هي المسؤولة عن جمع وحفظ كل اللغة السويدية المنشورات، وإتاحة المواد للجمهور".
- ت. إن المكتبة الوطنية في جنوب إفريقيا هي الجهة الراعية والمزودة لـ موارد المعرفة الرئيسية للأمة " .
- ث. يجب أن تكون المكتبة الوطنية (NB) المصدر الرئيسي للمعلومات حول والثقافة.
- ج. تحصل المكتبة على جميع المواد منشورة في اليابان، وتحافظ عليها كتراث ثقافي وطني، وتجميعها فهارس هذه المنشورات في قاعدة بيانات أو في شكل آخر، وبها مجموعات توفر خدمات المكتبة.
- (ifla,2007,pp10-14)

3. أنواع المعايير في المكتبات:

إن القطاعات التي يمكن أن يدخلها التقييس، أو دخل إليها في مجال المكتبات والمعلومات عديدة ومتنوعة كما أنها يمكن أن تتنوع في درجة تقبلها للتقييس ذاته، فبعضها نشاط فكري يبتعد قليلاً أو كثيراً عن الخضوع للتقييس، والبعض الآخر يتضمن قدراً كبيراً من الروتينية والتكرار والتجانس فتكون درجة تقبله للتقييس كبيرة... وبناء على ما سبق نجد ان هناك من قسمها الى نوعين اساسيين وهما المعايير الكمية والمعايير النوعية:

1.3 المعايير النوعية: وهي المعايير التي تعتمد على تصورات وتقديرات الباحثين لا على قواعد مقننة (عليان، 2024، ص317). حيث تؤكد هذه المعايير على ضرورة بناء نظم المكتبات حسب ما يناسبها وطبقاً لظروفها وذلك باتباع إطار أو منهجية معينة أو مستوى معين من الخدمة، ومن هنا نجد أن المعايير النوعية ترفض شمولية المعايير في تطبيقها على مكتبات البلد الواحد أو مكتبات البلاد الأخرى المختلفة لذا نجد أن المعايير النوعية يظهر فيها الانطباع الشخصي للباحث إذ تعتمد على تقدير الباحث وتصوراته، لا على قواعد محكمة موضوعية يتفق عليها الجميع.

2.3 المعايير الكمية: وهي الإجراءات والمقاييس التي تعبر بالأرقام عن عدد الموظفين أو المجموعات المكتبية أو عدد نقاط الخدمة المكتبية وحجمها، ويعد " دليل اليونيسيف UNISIT " من أفضل الأعمال التي تتناول المعايير الكمية في مجال المكتبات وعلم المعلومات حيث يدرج هذا الدليل المعايير والمواد الأخرى التي أطلق عليها معدودة (المواد الوصفية: Materials Normative) مثل الكتب والمقالات والأدلة والموجزات الإرشادية التي تتناول المجالات العريضة لعمليات أو وظائف تناول المعلومات، ويهدف هذا الدليل أساساً

إلى وصف وتحليل هذه المواد الوصفية والمعايير المتاحة بالفعل، وإبراز فجوات التقييس بحيث يمكن اكتشافها والعمل على سد الفراغ فيها وملئها بالمعايير والمواد المناسبة (الأقسام التسعة الرئيسة التي وردت في دليل اليونيسيف) ومن الأشكال التقليدية للمعايير الموحدة التي تعتمد على المقاييس الكمية التفصيلية ما أصدره الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA) في عام 1973م، ويقابلها ما نشره قسم التربية والتعليم في بريطانيا عام 1976م عن معايير موظفي المكتبة، حيث تم حساب هذه المعايير بناء على دراسة العمل التفصيلي الذي يتم في المكتبة العامة الحديثة. وقد أدت هذه الدراسات إلى سلسلة من المعادلات اللازمة لإنتاج معلومات عن عدد الموظفين اللازمين لتقديم مستوى معين من الخدمة على ضوء الظروف المحلية المتميزة.

كما قامت الحكومة البريطانية بتشكيل لجنة روبرتز Roberts Committee لاستعراض المعايير التي أصدرها الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات وأعدت بعض التعليقات والنقد على هذه المعايير بالنسبة لتطبيقها في بريطانيا ولم تحدد اللجنة معايير بالنسبة لحجم المباني أو بالنسبة للحجم الكلي لمقتنيات الكتب إلا أن اللجنة وضعت معايير بالحد الأدنى من الإضافات السنوية للمجموعات التي يجب اقتناؤها بواسطة أي مكتبة تقدم خدمات إضافية علاوة على الخدمة الأساسية بجانب ما وضعته لمساحة المكتبة ككل أو للأقسام المختلفة للمكتبة في المعايير. (كلو، 2014، ص6)

- في حين هناك من قسمها الى ثلاث انواع وهي:

3.3 المعايير الخاصة بالمجموعات: تشكل المجموعة الذاكرة الوطنية الحية من المنشورات المكتوبة والمطبوعة والإلكترونية. قد يشمل ذلك المستندات مثل المخطوطات والمواد الأرشيفية ومواد رسم الخرائط ووثائق الموسيقى المطبوعة، الصور والصور والوثائق السمعية والبصرية، كما تشمل المجموعة بشكل عام أيضًا على المنشورات الأجنبية باللغة الوطنية و / أو عن البلد. ففي الآونة الأخيرة، بدأت المكتبات الوطنية أيضًا في جمع مواقع الويب في المجال الوطني، بالإضافة إلى تقديم المنشورات الأجنبية والتي تعتبر غير محددة بشكل واضح، حيث تقتصر سياسة بناء المجموعات للأدب الأجنبي بشكل عام على الأدبيات البحثية، خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

هناك قضية أخرى مهمة للمكتبات الوطنية تتمثل بأخذ زمام المبادرة في التعاون الوطني والدولي للمكتبات، خاصة في المشاريع ذات الأهمية المركزية مثل التقييس، حتى أن المكتبة الوطنية الفنلندية تعتبر هذه المهمة رئيسية حيث ورد في وصف دورها: "تعمل المكتبة الوطنية كمركز خدمة وتطوير للمكتبات مع واجب تعزيز التعاون الوطني والدولي." من الواضح أن المكتبات الوطنية لديها مهام مهمة تختلف عن

المهام الأخرى المكتبات، مثل جمع وحفظ الوثائق الوطنية والتراث ونشر ببلوغرافيا وطنية ودور ريادي في التعاون، ومن أجل مراعاة هذه القضايا جيداً أثناء تحديد مؤشرات الأداء للمكتبات الوطنية، كانت الخطوة الأولى لمجموعة العمل هي صياغة تقرير عام بيان مهمة ومهام المكتبات الوطنية الذي تمت إضافته كملحق أ للتقرير الفني. وكمثال عن

بناء المجموعات الوطنية: قيمت مكتبة المجلس التشريعي الوطني اليابانية تغطيتها للمنشورات الوطنية التي نشرت خلال عام 2005، حيث تم حساب عدد المطبوعات الوطنية والخاصة بشكل منفصل وكانت النتيجة كالتالي: المطبوعات الحكومية التجارية 89,9% أما المطبوعات الحكومية غير التجارية 46% في حين كانت المطبوعات الخاصة (كلها تجارية) 80%.

4.3 المعايير الخاصة بالتنظيم الفني وهي:

- الفهرسة ضرورية لإتاحة المنشورات للمستخدمين.
- المكتبة الوطنية هي مكتبة أرشيفية مركزية ووطنية المركز الببليوغرافي ". مع وجود عدد كبير من مقاييس الجودة التي يمكن العثور عليها، لكن نظراً لعدم وضوح توصيف الأساليب فقد قامت العديد من المكتبات الوطنية التي أرسلت خبراء إلى مجموعة العمل باختبار المؤشرات من حيث إمكانية التطبيق والفائدة، كمثال على ذلك مكتبة النظام الغذائي الوطنية (اليابان) التي اختبرت وحسنت العديد من المؤشرات والتي تتعلق بالمجموعة الوطنية والببليوغرافيا وهي:
- نسبة المطبوعات الوطنية التي حصلت عليها المكتبة الوطنية (يقيس المؤشر اكتمال المجموعة الوطنية).
- النسبة المئوية للمدخلات الجديدة في الببليوغرافيا الوطنية (يقيم المؤشر سرعة الاقتناء والفهرسة).

4.4 معايير الأداء الخاصة للمكتبة الرقمية: إن الغرض من مؤشرات الأداء هو تقييم جودة وفعالية الخدمات

التي تقدمها المكتبة، وتقييم كفاءة الموارد التي تخصصها المكتبة لهذه الخدمات. وبسبب التطور السريع لخدمات المكتبة الالكترونية كان هنالك حاجة لمؤشرات جديّة من أجل تقييم فعالية الخدمات وتبرير الإنفاق وتخصيص الموارد لهذا القطاع في العديد من المشاريع على المستوى الوطني والدولي، فعندما تقوم المكتبات بتقييم خدماتها الالكترونية فالأهداف تشبه تقييم الخدمات التقليدية، ولتحقيق ذلك تحتاج المكتبات لجمع بيانات حول حجم مجموعته الالكترونية (المجلات -

قواعد البيانات)، واستخدام خدماتهم الالكترونية (المجموعة الالكترونية، أوبك، موقع library).
(ISO11620،1998)

هذا وتعتبر أهم خدمة تقدمها المكتبة الالكترونية كما المكتبة التقليدية: هي مجموعة المكتبة ومصادر المعلومات التي تقدمها المكتبة لعملائها، حيث قدم معيار إحصائيات SO2789 تعريفاً جديداً لمجموعة المكتبات بأنها: جميع المستندات التي توفرها المكتبة لمستخدميها، وتشمل المستندات المحفوظة محلياً والمستندات المتعلقة بالموارد البعيدة التي تم الحصول على حقوق الوصول إليها، حيث يمكن الحصول على حقوق الوصول من قبل المكتبة نفسها أو اتحاد مكتبات أو تمويل خارجي. (iso2012)

5. المعايير الدولية لتقييم المكتبات الصادرة عن أبرز الهيئات الدولية:

هناك العديد من المعايير الدولية لتقييم أداء المكتبات ونظراً لأهمية المعايير ستقوم الباحثة بتسليط الضوء على العديد منها وأهمها:

1.5 المعايير الصادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات والتقييس: الايزو ISO: تشكلت في لندن بأعقاب الحرب العالمية الثانية بهدف وضع معايير ومواصفات دولية للمؤسسات والمكتبات لتحسين الخدمات والتحكم في العمليات لضمان الجودة داخل المكتبات، فيما بعد اتخذت جنيف مقراً لها وضمت في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية في 120 دولة، لتقدم مجموعة المعايير والمواصفات المتعلقة بخدمات المكتبات وهي:

2.5 معيار "أيزو 2789 إحصائيات دولية للمكتبات": جاء هذا المعيار أولاً لجمع جهود وأعمال المكتبات على المستوى العالمي في مجال الإحصائيات، والتي شكلت شيئاً فشيئاً قاعدة أساسية لقياس الأهداف والنشاطات تحت إشراف المنظمة الدولية للتقنين "أيزو" والمنظمة العالمية للتربية والثقافة والتعليم "اليونسكو"، بدأ نشر الإحصائيات الدولية لكل بلد ولمختلف أنواع المكتبات سنة 1950 الأمر الذي شجع على تنظيم وتوحيد عملية "جمع المعطيات".

تمثلت هذه الإحصائيات والتي جاءت في توصيات "اليونسكو" سنة 1970 عموماً في حجم المجموعات، حجم الإقتناءات، عدد المسجلين، عدد الإعارات، والمصاريف أو التكاليف الروتينية، وعدد الموظفين، واصلت منظمة "أيزو" هذه الأعمال من خلال اللجنة المخصصة لذلك "إحصائيات المكتبات وتقييم الأداء"، فكانت توصيات اليونسكو الانطلاقة الأولى لصدور معيار أيزو 2789 "الإحصائيات الدولية للمكتبات".

" سنة 1974، ومنذ هذا التاريخ تتوالى 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 استعمال ومزايا وحدود استعمال الإحصائيات ، وكيفية تقديمها ، وذلك من حتى تصبح عملية تجميع المؤشرات العامة للمكتبات متجانسة تسمح بالمقارنة لذا لا بد من التعريف بها .

في طبعة عام 2006 تم تحديث محتويات النسخة الثالثة لعام 2003، وذلك من أجل إدراج مختلف العوامل التي لها علاقة بقياس استخدامات الخدمات الالكترونية ، إلا أن النص سرعان ما تجاوزه 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 تعريف 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 تعريف وطرق حساب الموارد والخدمات الإلكترونية ، في النص الرئيسي للمعيار تحسباً لتواجد هذه الموارد والخدمات في المكتبات كونها تشكل حالياً جزءاً لا يتجزأ من الأنشطة والخدمات التي تقدمها للمكتبات .

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 من ذلك هو التأكد من أنه عند جمع بيانات إحصائية معينة تتعلق بخاصية نوع واحد من المكتبات، يتم دائماً استخدام نفس التعاريف والطرق ، وتكمن أهمية المرفق "B" في جمع ونشر الإحصاءات الوطنية التي يمكن مقارنتها حقاً وفعلياً بين البلدان وفقاً 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.

(2) ضمان التماثل بين البلدان للتدابير الإحصائية التي كثيراً ما يستخدمها مديرو المكتبات في إدارة مكاتبهم دون استخدامها في إعداد الملخصات الدولية.

(3) تشجيع ممارسة الإحصاءات الجيدة في إدارة المكتبات وخدمات المعلومات. (Iso2789,2013)

3.5 معيار ISO 11620: ويعد هذا المعيار أحد المعايير المنبثقة عن المعيار ISO2789 ويمثل نقلة نوعية في مجال مؤشرات تقييم الأداء للمكتبة، إذ يركز على أهم الجوانب الأساسية للمعيار ISO2789 فقد نشرت أول إصداراته عام 1998، وفي عام 2001 كان أول تنقيح للتقنين إضافة الى تعريفات ومؤشرات جديدة، بينما في عام 2003 صدر التقنين رقم 20983 الموسوم مؤشرات الأداء الخدمات الالكترونية في المكتبات كما يوجد إصدار جديد باسم ISO 11620 لعام 2008 اذ تضمن تعديلات وعناصر جديدة من خلال التقارير الفنية التي انتجت للفترة ما بين اصدار 1:2003 ، ISO 2:2003 أو كما جاء في معيار برقم 2789، وذلك نتيجة للتغيرات الحاصلة في المفاهيم المكتبية والاختصاصات الحسابية في عملية تقييم الأداء (بومعقودة، 2018، ص59) وتوجد لجنة متخصصة لتطوير هذا المعيار وهي لجنة (البحث والتطوير) والتي تمحورت أعمالها الرئيسية حول:

- وجود أهداف رئيسية لتقديم الخدمات.
- متابعة اجراءات وعمليات التنفيذ من قبل إدارة المكتبة.
- تحديث المؤشرات التي يجب على أساسها أن يتم تقييم المكتبة.

وبناء على ما تقدم فإن معيار ISO11620 يعمل على شرح وتوضيح كيفية بناء المؤشرات لتقييم الأداء اذ يعرض ما يقرب من (45) مؤشر مع وصفها وتحليلها، كما يتضمن كيفية استخدام هذا المؤشر مع طرق اختيارها والقيود التي تتضمنها، فلقد ساعدت هذه المعايير الدولية بإعطاء وزنا حقيقياً للأعمال التي يعتمد عليه وقياس استخدام مصادره والموارد الغير ملموسة فعلياً.

ومن ذلك نستنتج أن معيار ISO11620:2008 يبين أهم المتطلبات الأساسية لمؤشرات تقييم الأداء في الأنواع المختلفة ومنها:

- التزويد بإرشادات في كيفية تنفيذ مؤشرات تقييم الأداء.
- يقدم وصف كامل وتلخيص في تلك المؤشرات.
- يوحد المصطلحات الفنية.

- يبين طرق جمع وتحليل البيانات.
 - يبين إمكانية التطبيق والاستعمال على المستوى الدولي والعالمي.
 - إمكانية التطبيق بشكل فردي.
 - ليس محدد في تقييم خدمة معينة أو نشاط معين.
 - وضعت أساساً في اختيار أو مقياس لتقييم محدد وليس لتقديم مقترحات لحلول معينة.
- أما بخصوص مؤشرات الأداء للمكتبات وفق متطلبات ISO 11620 والتي شملت الخدمات بشكل بصفة عامة والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

- رضا المستفيد من الخدمة التي تتضمنها المكتبة.
 - عدد مرات التردد على المكتبة.
 - سرعة الوصول إلى المادي العلمية المطلوبة.
 - سرعة استرجاع المعلومات.
 - الإعارة سرعتها وعددها.
 - توفر الإعارة بين المكتبات.
 - الوقت المستغرق للتبادل الإعارة بين المكتبات.
 - خدمة المراجع (عدد مرات الرد على طلبات المستفيدين).
 - توافر خدمة البحث الورقي (إعدادات البيلوغرافيات).
 - توفر خدمة البحث الإلكتروني.
 - مدى استخدام الأجهزة الإلكترونية.
- لاحقاً قامت ISO بإضافة مؤشرات أخرى الى المعيار ISO11620 وهي:

- الخدمات الفنية (الفهرسة والتصنيف والتزويد ونسب الانجاز).
- نسبة المخزون (المقتنيات غير المستخدمة خلال فترة محددة).
- نسبة المخزون (المقتنيات) معيار النسبة الكلية والنسبة بالمجموعات المتوفرة فيها.
- استخدام المقتنيات طبقاً لنوعية المستفيد.
- الترتيب غير الصحيح على الرفوف.

وفي ضمن هذا السياق فلقد اقترح بعض الباحثون وهم بول و يوخارست البعض من هذه المؤشرات لتقييم الأداء في المكتبات الجامعية وفقاً لما يلي:

(1) : الاستخدام العام لخدمات المكتبة الذي يشمل الاتي:

- نوعية المستفيد الفعلي والمستفيد المتوقع.
- مجموع المستفيدين مقارنة بالإحصاءات الكلية.
- ساعات العمل مقارنة باحتياجات المستفيدين.

(2) : نوعية المقتنيات طبقاً لقوائم المتخصصين واستخدام المقتنيات: حيث أن هيكل التقرير الفني

الجديد لا يستخدم التقرير الفني هيكل بطاقة الأداء المتوازن مثل معيار ISO 11620. تم تجميع

المؤشرات الثلاثين وفقاً لمجالات الخدمة الرئيسية للمكتبات الوطنية. (عبد الرزاق, 2011, ص64)

- بناء المجموعة الوطنية
- الفهرسة
- وصول سريع وسهل
- الاستعمال
- الرقمنة.
- خدمة مرجعية
- الحفظ
- إدارة
- إمكانيات التنمية

ولكن نظراً لأن ISO11620 اعتبرته العديد من المكتبات لا يشمل مؤشرات كافية خاصة في قضايا الحفظ

فقد تم دمج بعض معايير الإفلا الجديد 18 مع ISO11620 ليشمل مؤشرات الحفظ وقضاياها ، لذلك فقد تم

تكييف هذه المؤشرات من الأساليب الموضحة في تقرير بحثي بريطاني ومن أمثله مكتبة ولاية بافاريا التي

تعاونت في مجموعة العمل للوصول إلى:

- نسبة المئوية للمجموعات التي تتمتع بحالة جيدة.
- النسبة المئوية لجميع المواد التي تحتاج إلى معالجة صيانة / ترميم والتي تلقت مثل هذا العلاج

- النسبة المئوية للمجموعة الموجودة في البيئة المناسبة، مع الإشارة إلى أن هناك قضية أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار بعد في ISO 11620 وهي الرقمنة، حيث تأخذ مؤشرات الأداء الخاصة بالرقمنة في التقرير الفني في الاعتبار المجموعة الكاملة أولاً، ثم المجموعات الخاصة، وأخيراً استخدام العناصر الرقمية. فعندما تتخبط المكتبات الوطنية اليوم في مشاريع الرقمنة، فإن تحقق غرضين مختلفين:

أ. جعل مجموعات التراث الثقافي الخاصة بها متاحة عالمياً من خلال الرقمنة.

ب. والحفاظ على المادة التناظرية الأصلية عن طريق استبدال البديل الرقمي.

ت. عدد الوثائق المرقمنة لكل 1000 عنوان في المجموعة

ث. نسبة الوثائق المرقمنة لكل مجموعة خاصة

ج. عدد وحدات المحتوى التي تم تنزيلها لكل مستند تم تحويله إلى رقمنة تكون المكتبات الوطنية

عادة الوكلاء الأساسيين الذين يعززون التعاون الوطني والدولي في شبكة المكتبات. نظراً لعدم

العثور على مقاييس جودة حالية لهذه المهمة، اختبرت مجموعة العمل المؤشر التالي واختبرته

ح. النسبة المئوية للموظفين في التعاون والمشاريع الوطنية والدولية. (اعلم، 2014، ص).

مع الإشارة إلى أن معيار 11620 قد تم تحديثه بإضافة تغييرات إضافية في نسخته الثالثة لسنة 2014 من خلال ظهور مؤشرات جديدة وهي:

- الموارد النادرة التي تحتاج للترميم.

- نسبة العاملين في التكتلات التعاونية والمشروعات.

- عدد حضور المستخدمين في دروس التدريب للفرد.

مع ملاحظة أن النسخة الثالثة لمعيار ايزو 11620 اهتمت بوضع مؤشرات معيارية بشكل منفصل عن نسخة

2008 حيث ادرجت مؤشرات حديثة تواكب التطورات والتغيرات الجديدة في قطاع المكتبات الا أن هذه

النسخة تعاني من غياب اعم المؤشرات التي تزيد فعالية وأداء المكتبات بسرعة وباستمرار.

(ISO2014، p104).

وقد تم تحديث معيار ايزو 11620 في عام 2023 بإضافة مجموعة من المؤشرات الجديدة في مجال

المكتبات والمعلومات شملت البيئة الرقمية وتحديد النفقات وغيرها بحيث أصبحت تتضمن 62 مؤشر ومنها:

- النسبة المئوية لوقت الموظفين المنفق في الخدمات التعليمية.

- النسبة المئوية للموظفين الذين يقومون بدعم البحث العلمي.

- ردود المستفيدين على الاستبيان الخاص بالمكتبة.

- التأثير الملموس. (ISO11620,2023,P132)

مما سبق نستطيع القول إن المواصفة ISO11620 العام 2023 تضمنت تعديلات فعالة في مجال المكتبات والمعلومات في ظل التحولات الرقمية وتغير طبيعة المستفيد الحالي.

4.5 معيار ISO16439 لقياس أثر المكتبات: يهدف هذا المعيار إلى قياس الأثر الفعلي للمكتبات بكافة أنواعها لمعرفة مدى مساهمة المؤسسات الوثائقية في توعية وثقافة المستفيد وتغيير سلوكه أمام البحث والعلم وحب المطالعة، حيث تم اصدار أول نسخة من هذا المعيار عام 2014 باللغة الانكليزية ثم ترجم إلى اللغة الفرنسية عام 2015، يهتم هذا المعيار بمجالات عديدة كالمجال السياسي والاقتصادي والبيئة وبصفة خاصة المكتبات، حيث اشارت الدكتوراة يسرية زايد الى اهمية هذه المواصفة في انها تقدم أساليب أكثر استخداماً لقياس تأثير المكتبات بأنواعها والاعتماد على الاساليب الاحصائية في مجال المكتبات وتضمن تكلفة الوقت، التقييم المبدئي(زايد،2016،ص33).

5.5 الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات IFLA: تأسس الاتحاد في تونس بالقيروان يضم 20 دولة عربية بهدف تعزيز التعاون بين المؤسسات والجمعيات الوثائقية للوطن العربي المرتبطة بالمكتبات ومؤسسات المعلومات وكل ماله علاقة بدعم اهداف الاتحاد للارتقاء بهذا القطاع بكافة أنواعه. (بن جميل،مج26،ع7، 2022،ص911).

وعرفه الشعراوي عماد محمد بأنه: الهيئة الدولية الرائدة التي تمثل مصالح المكتبات من خدماتها وأنشطتها وحتى المستفيدين منها وبذلك تعد أكبر رابطة في مجال المكتبات والمعلومات بهدف تعزيز التعاون الدولي والبحث بكل المجالات. (الشعراوي ، 2021،ص17).

ويعتبر الاتحاد مستقبل لجمعيات غير حكومية بغرض تنمية التعاون بين المكتبات من اجل تقييم الاداء بهدف تطوير العمل المكتبي، وكانت التسمية الاولى له "اللجنة الدولية للمكتبات والبيبلوغرافية" ثم تغير اسمها الى IFLA، ويهدف الاتحاد إلى:

- أ. تشجيع المكتبات لتقديم خدمات ذات كفاءة بتطوير المعايير بما يتوافق مع التطورات الحديثة.
- ب. تمثيل مهنة المكتبات مع التشجيع المستمر للعاملين في مجال المكتبات والمعلومات بالإضافة الى تحسين وتطوير الخدمات المكتبية.

ت. تسويق المواصفات في مجال خدمات المكتبات والمعلومات اضافة الى تمثيل اهتمامات المكتبيين على المستوى الدولي. (كاظم، حافظ، 2013، ص823).

ومما سبق نجد أن الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات هو منظمة عالمية لتحقيق اهداف المكتبات عالميا واقليمياً من خلال وضع قواعد وارشادات لتحقيق الجودة في المكتبات.

ثانياً: أدوات وأساليب التقييم التقليدية:

مقدمة:

ظهر تقييم الأداء كوسيلة لمراقبة البرامج والأفراد والسياسات التي تتبعها المنظمات، حيث اعتمدت أغلب المكتبات في عملية تقييم أداءها على الاساليب التقليدية التي اتسمت بعدم قدرتها على اكتشاف جوانب القصور والضعف في الأداء وبالتالي عدم اعطاء صورة شاملة عن أداء المكتبة، ولكن ونتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع وانتشار العولمة وتغير متطلبات رواد المكتبات، دعا لوجود حاجة لتبني أساليب حديثة في التقييم تستند إلى استخدام المقاييس المالية وغير المالية وانتهاج اساليب جديدة في مجالات التدريب و التخطيط والرقابة وتطوير بيئة العمل ضمن اطار متكامل بهدف تحقيق النجاح وتحقيق رضا رواد المكتبان في ظل هذه البيئة الجديدة من جهة، اضافة لاكتشاف الجوانب الإيجابية المتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يؤدون أعمالهم بالشكل الأمثل والعمل على تحفيزهم وتدريبهم من جهة اخرى. وستتناول الباحثة في هذا الفصل ما يلي:

1 - الاستبيانات:

وسيلة لجمع معلومات محددة من المستجوبين يتضمن أسئلة متنوعة مثل بياناتهم الديموغرافية، وعيهم، سلوكهم وكافة المعطيات التي يرغب الباحث في جمعها، حيث يعتبر من أكثر وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع، ويتألف الاستبيان من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات والأسئلة للإجابة عنها مطورة باستخدام مقاييس أهمها **مقياس لاكرت** حيث يقوم المستجيب بالإجابة عليها بنفسه دون المساعدة أو تدخل من أحد

أ - أهمية الاستبيانات في التقييم:

يعتبر الاستبيان أحد أهم وسائل تقييم الأداء في المكتبات بحيث يمكن من قياس كفاءة الأنشطة واقتراح القرارات الواجب اتخاذها لتطويرها من خلال التعرف جودة الأداء من وجهة نظر متلقي الخدمة من جهة والعاملين داخل المكتبة من جهة أخرى ودراساتها وتحليلها ومقارنتها بهدف الوقوف على مواطن الضعف

والسمات الواجب توافرها في النظام لتلبية متطلبات المستخدمين واقتراح الحلول اللازمة لمعالجتها بما يضمن الحصول على خدمات المكتبات المطلوبة بوقت قصير وكفاءة عالية. (الخضر، 2013، ص171)

ب- مزايا وعيوب الاستبيان:

- **مزايا وإيجابيات الاستبيان:** هناك العديد من المزايا التي يمكن تحقيقها عند استخدام الاستبيان ومن أبرز هذه المزايا: قليل التكلفة، لا يحتاج الى كثير من الجهد، تنوع الأسئلة، المرونة، لا يتطلب توجيهه إلى عينات متخصصة ويساعد في الحصول على بيانات حساسة او محرجة ويمكن تطبيقه على إعداد كبيرة من مستهدفين بالبحث.

- **أما عيوب الاستبيان:** فقد يفتقد للدقة في صياغة فقراته وغموض محتواه وأحيانا يعتمد الاستبيان على القدرة اللفظية في الإجابة عليه لذا فهو لا يصلح للأشخاص غير الملمين بالقراءة والكتابة إلا إذا كان الاستبيان مصورا كما وقد يتأثر بذاتية الباحث فقد يكون منحازا في الاستجابة ويصعب تعميم نتائجه عندما يفتقد للصدق واللجوء إلى العشوائية في الاستجابة في حال الافتقار إلى الجدية فيها وقد تفسر الإجابة بشكل خاطئ كذلك هناك أخطاء شائعة من عيوب الاستبيان منها الغموض في المحتوى من فقرات ومعلومات مطلوبة من المستجيبين وبالتالي إهمال الإجابة عليها. (حرز الله، 2020، ص26-27)

ح- أنواع الاستبيانات:

- **الاستبيانات ذات الاسئلة المغلقة:** وتنقسم إلى:

(1) الأسئلة متعددة الاجابات.

(2) الأسئلة ثنائية الاجابات.

(3) استخدام وسائل وأدوات القياس.

من أهم مزاياها: أنها تسهل الاستجابة من قبل المستجيب، كما تسهل على الباحث مقارنة النتائج، كما تخفض من عدد الأسئلة الغامضة والمحيرة.

في حين أنها تتطوي على مجموعة من العيوب أهمها: اعطاء اجابات من دون التفكير أو عدم وجود معرفة بالموضوع الأمر الذي يزيد مستوى التحيز.

- **الاستبيانات ذات الاسئلة المفتوحة:** تلائم البحث حول موضوع ما، حيث تمكن المستجوب من التعبير عن آراءه واتجاهاته العامة والذي يمكن الباحث من تفسير الاستجابات على الاسئلة ذات النهايات المغلقة:

من أهم ميزاتهما: تمكين المستجوبين من التعبير عن آراءهم بحرية، تقليل التحيز الناجم عن طريقة طرح الأسئلة، التوصل إلى طريقة تفكير المستجوب حول الموضوع.

في حين أن أهم العيوب التي تعاني منها: فتمثل بتحيز الباحث في تفسير أو تسجيل استجابات المستجوبين، ارتفاع تكلفة ووقت ترميز الاجابات بهدف ادخالها على البرنامج الاحصائي.

وبالتالي فهذا النوع يناسب الحالات التي تكون اجابات المستجوبين محدودة، وفي البحوث الاستكشافية (الاستطلاعية)، وبالتالي لا تتناسب مع حالات توزيع الاستبيانات على عدد كبير من المستجوبين.

مع الإشارة إلى أنه بالإمكان تصميم استبيانات تحتوي على كلا النوعين من الأسئلة بشرط مراعات العيوب التي تعاني منها هذه الأسئلة والتخصص لدى مجتمع البحث.

هذا ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات المتعلقة بالمكتبات وجدت أن استخدام الاستبيانات في تقييم أداء المكتبات قد تم تطبيقه في الكثير من المكتبات وهناك العديد من الدراسات التي تؤكد ذلك سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي. (خضر، 2013، ص70-79)

1	• تحديد المعلومات المطلوب الحصول عليها
2	• تحديد طريقة مقابلة المستجوبين لاستجوابهم
3	• تحديد محتويات الأسئلة
4	• تصميم الأسئلة للتغلب على عدم قدرة ورغبة المستجوبين على الإجابة
5	• شكل وهيكل الأسئلة
6	• إختيار كلمات الأسئلة
7	• ترتيب الأسئلة بالشكل الملائم
8	• تحديد شكل الاستبيان
9	• طباعة الاستبيان
10	• إختبار الاستبيان والأسئلة

الشكل رقم (1) خطوات تصميم الاستبيان

وستقوم الباحثة هنا بعرض مثال عن تطبيق الاستبيان في المكتبات وتقييم الأداء هو تقييم مدى توافق ساعات العمل في المكتبة مع طلبات المستخدمين:

حيث تم اجراء مسح مشترك للمستخدمين في 15 مكتبة جامعية ألمانية عام 2001، حيث تم تصميم الاستبيان ووزع على المستخدمين حيث طلب منهم تقييم رضاهم عن الخدمة وعي (ساعات العمل) حيث تم تطبيق الانحدار من أجل تحديد مساهمة كل عامل في الرضا العام لكل مستخدم وكان لساعات العمل تأثير كبير على الرضا العام عن المكتبة .حيث كانت أوقات فتح معظم المكتبات من 8 صباحاً إلى 10 مساءً طيلة ايام الاسبوع وبدا المستخدمون راضون عن ذلك حيث لم يكن هناك طلب كبير على خدمة 24 ساعة، لكن المكتبات التي تفتح ابوابها صباحاً فقط يوم السبت كان هناك طلب على فتحها بعد الظهر في حين لم يكن الافتتاح مطلوب يوم الاحد بسبب ساعات العمل في ايام الاسبوع. (ifla,2006,p57)، وبناءً على نتائج الاستبيان تم تحسين هذه الخدمة في المكتبة.

2- الإحصائيات:

تعتبر الإحصائيات أداة استراتيجية مهمة ومفيدة لإدارة المكتبة والغرض منها إعطاء إدارة المكتبة أو أي صانع قرار آخر صورة مرضية وصحيحة عن حالة المكتبة كدعم لهم فالإحصائيات هي مرآة المكتبة كونها تعد إحدى أدوات البحث العلمي باعتبارها تمهد الطريق للوصول إلى النتائج التي تفسر الغموض الذي يدور حول أي ظاهرة من الظواهر . (LITEN,2013, P3).

أ- اسباب جمع الإحصائيات:

هناك أسباب عديدة تدعو المكتبة إلى جمع إحصاءاتها، فالمكتبة تجمع إحصاءاتها لسبب معين أو لأكثر من سبب ومن أهم هذه الأسباب هي:

- 1) قد تقوم المكتبة بجمع إحصاءاتها لمراقبة الأداء، واستخدامها في تقييم أداء المكتبة.
- 2) تساعد المكتبة في تحديد نقاط الضعف والقوة وتساعد في اقتراح الحلول وتلافي نقاط الضعف.
- 3) للمساعدة في الحصول على التمويل ورفع ميزانية المكتبة.
- 4) للمساعدة في عمليات الادارة واتخاذ القرار.
- 5) لتسويق خدمات المكتبة وزيادة عدد القراء والتقارير السنوية ومراقبة الجودة (قياس الأداء).
- 6) قد تقوم ادارة المكتبة بطلب جمع الاحصائيات في محاولة منها لإقناع الجهات الخارجية بأن المكتبة تقوم بدورها على أكمل وجه.
- 7) تساعد المكتبة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في الخدمات والمجموعات والنشاطات.

(Elisha,2010,p77)

ب- **ميزات وعيوب الإحصائيات:** نظراً لأهمية الإحصائيات باعتبارها الوسيلة الأفضل والأسهل في التقييم والأداة الأنسب في المقارنة وأنها ليست بشيء جديد على المكتبات لها ميزات عديدة منها:

- (1) تلعب دوراً كبيراً في صنع القرارات واتخاذ القرارات الأكثر موضوعية.
- (2) تساعد على الفهم الصحيح للخدمة وتحسينها.
- (3) تنظيم وتلخيص المعلومات الرقمية.
- (4) تمكن من تقديم الحقائق بشكل دقيق يساعد على الفهم الصحيح لها.
- (5) تعد الإحصائيات أساس تقييم الأداء
- (6) وسيلة التواصل بين العاملين والادارة في المكتبة.
- (7) تعد وسيلة مألوفة ومعروفة للعاملين في المكتبة ومدراء المكتبة.
- (8) تعطي الإحصائيات نتائج صحيحة ودقيقة بعد القيام بتحليلها.
- (9) تعد الإحصائيات أداة هامة في المقارنة، وتدعم البيانات الكيفية كالمقابلات.
- (10) تساعد الإحصائيات في فهم احتياجات المستفيدين وطلباتهم. (Sridhar,2006,p65)

- ولكن وعلى الرغم من أن الإحصائيات قد لاقت استحسان واهتمام من قبل جمهور عريض إلا أن هناك بعض العيوب في تطبيقها وهي:

- (1) بعض المكتبات قد تكون غير متجانسة للغاية لإيجاد فهم مشترك لنوع البيانات التي يجب جمعها.
- (2) قد لا توجد بيانات ذات جودة عالية أحياناً وبذلك يكون مقارنة البيانات مستحيلة.
- (3) يجب أن نتجاوز الأرقام ويكون هناك بيانات نوعية وإحصائيات تقليدية جنباً إلى جنب بما في ذلك التحليل النوعي.
- (4) ضعف في أسلوب حفظ الإحصائيات لأنها تتطلب دقة عالية في جمع البيانات.
- (5) قد تحتاج جمع الإحصائيات وقت وجهد كبير في جمع وتحليل البيانات.
- (6) قد تكون الإحصائيات طريقة غير ملائمة بعض الأحيان في فهم المسائل المعقدة والعميقة فهي طريقة لعرض المشكلة وليس حلها.
- (7) إذا لم يتم جمع الإحصائيات بطريقة مناسبة سيصعب فهمها.
- (8) قد تحتاج المكتبة أحياناً إلى خبير إحصائي لجمع الإحصائيات في حال عدم وجود شخص مناسب.
- (9) قد يتم جمع الإحصائيات من مصادر مختلفة مثل (الجهات الرسمية، استطلاعات الرأي، الناشرين، الأنشطة والبرامج التي تقيمها المكتبة.....).

(10) التكلفة المادية والبشرية لجمع الإحصائيات خاصة في المكتبات التي لا تعتمد على التقنيات الحديثة.
(Duren,2020,p3).

ولابد من الإشارة هنا أن هناك عدد من المعايير ولاسيما معيار iso2789 التي جاءت لاستخراج توصيات لليونسكو (إحصائيات المكتبات وتقييم الأداء) وستتناولها الباحثة لاحقاً، وعلى سبيل المثال عن الإحصائيات الخريطة الرقمية للمكتبات ومراكز المعلومات العربية التي تم تأسيسها في يناير عام 2018 وأطلقت نسختها التجريبية الأولى في (أبريل 2018) من خلال مؤسسها ومديرها الدكتور أحمد حسين بكر المصري، الذي عمل على رصد وتجميع محتوياتها وبرمجة وتصميم وتطوير موقعها الرسمي على شبكة الانترنت العالمية، ودعمها بمؤشرات وتقارير إحصائية تفاعلية تعكس واقع ما يتاح من معلومات عن مؤسسات المكتبات ومراكز المعلومات العربية، ويتم تغذيتها وتطوير خدماتها ومحتوياتها باستمرار لتحقيق الاستفادة المثلى منها من قبل مؤسسات وأفراد مجتمعنا العربي.

حيث تضم الخريطة الرقمية التفاعلية 1563 مكتبة عربية نوعية (مدرسية، جامعية، عامة، وطنية) وكان نصيب سورية منها: مراكز ثقافية والمكتبة الوطنية في سورية: المركز الثقافي في التواني، المركز الثقافي في التل، المركز الثقافي في كفرسوسة، المركز الثقافي في ابو رمانة، المركز الثقافي في المزة. (المصري، 2018)



الشكل (2) الصفحة الرئيسية للخريطة الرقمية

الاسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية وتم تطبيقه في شركة RANK-XEROX التي احتلت الريادة العالمية في آلات التصوير يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات وذلك في عام 1979، كما انها اعتبرت أول من استخدم هذا المصطلح في الولايات المتحدة واعتبرته اسلوباً علمياً ومنهجاً، بينما أوريا لم تستخدم هذا المنهج وتقطن اليه إلا في مطلع التسعينات، مع ملاحظة أن تطبيق المقارنة المعيارية اقتصر على مجالات التجارة والتسويق والاقتصاد بشكل عام ولم يبدأ استخدامه في مجال المكتبات إلا مع بدء الاعتماد على منظومة الجودة والاعتماد الأكاديمي واهتمام الجامعات الكبرى بتنفيذه للحصول على مرتبة متميزة على المستوى الدولي من خلال التصنيف الدولي للجامعات مثل جامعة شنغهاي وجامعة شيكاغو (احمد، 2017، ص86)

وهناك العديد من التعاريف المختلفة التي تناولت المقارنة المعيارية ومن أبرز هذه التعاريف:

- Krojewski , Ritzman بأنها: إجراء لفهم أفضل لكيفية انجاز المنظمات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها من أجل تحسين الأداء الحالي للمنظمة. (Jean, 1998, p233).
- كما يعرفها ديمينج (Deming, 1950, p2) بأنها " أحد الأدوات الهامة لإدارة الجودة" حيث تقوم فلسفة Deming على مفهوم أنه إذا كنت تقوم بتحسين العمل فالمنتج النهائي الخاص بك سوف يتحسن نتيجة لذلك. الهدف هو أن تفعل الأشياء الأفضل (تحسين الكفاءة العملية) وتضع الأمور في نصابها الصحيح (تحسين الفعالية العملية).
- ويتشابه تعريف " ديمينج "مع تعريف (Holly J. Muir) والذي يقوم بتعريفه على أنه "أداة الجودة الشاملة المستخدمة لقياس ومقارنة إجراءات العمل في المكتبة الخاصة بك مع تلك الموجودة في المكتبات الأخرى. والهدف من المقارنة هو زيادة أداء مكتبتك وذلك باعتماد أفضل الممارسات من الشركاء لقياس المكتبة الخاصة بك. وانطلاقاً من أن أفضل الممارسات في المكتبة دائماً تتطور، ينبغي تطبيق القياس سنوياً على الأقل." (عبد الوهاب، 2009، ص12).
- أما الجمعية الأمريكية للمكتبات المتخصصة SLA: عرفت بأنها أداة للجودة الشاملة يتم استخدامها لقياس ومقارنة اجراءات العمل بالمكتبة مع مثيلتها في مكتبات أخرى. وتهدف المقارنة المعيارية الى زيادة أداء المكتبة عن طريق تطبيق أفضل الممارسات أو التطبيقات المستخدمة في المكتبات الأخرى موضع المقارنة. (المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات ، 2017 ، ص87)

- أما في مجال المكتبات والمعلومات فقد عرفها كل من Amos, Hart بأنها عملية تحديد أفضل الممارسات والتعلم من الآخرين. (Haward,Simon,2013,p65).
 - وتعرف أيضاً على أنها أحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في تطوير الأعمال في المنظمات بشكل عام وفي الجودة بشكل خاص. (الطائي، 2008، ص449).
- ومما سبق عرفت الباحثة من وجهة نظرها بأنها: تقييم شركة أو مؤسسة مقارنة بمؤسسات وشركات أخرى تعمل في نفس المجال، حيث انها تركز على التعلم من الغير بالتجارب الناجحة وليس فقط المقارنة وهذا هدف لإرضاء المستفيدين.

ب- فوائد المقارنة المعيارية:

- 1) قياس أداء العمل وإنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء.
- 2) تحسين أداء العمل في المكتبة والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب.
- 3) إيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج.
- 4) البدء في عملية التعلم الفعال داخل المنظمة.
- 5) زيادة رضا العملاء من خلال فهم وتلبية حاجات طالبي الخدمة.
- 6) زيادة الكفاءة والفعالية.
- 7) خلق فهم جيد للعمليات.
- 8) تحسين ودعم الإدارة العليا.
- 9) بناء علاقات مهنية وتثبيت قيمة مكتبك.
- 10) إنشاء أهداف وغايات استراتيجية فعالة. (حايك، 2013، ص12) .

ث- أنواع المقارنة المعيارية: تنقسم المقارنة المعيارية الى نوعين رئيسيين وهما:

- 1) المقارنة المعيارية الداخلية: تعد نقطة البداية للعديد من الوحدات الاقتصادية، حيث تتم المقارنات الداخلية بين الوحدات الفرعية أو مجالات العمل ضمن الوحدات الاقتصادية نفسها، ويتميز هذا النوع من المقارنات بسهولة العمل وانخفاض التكلفة حيث يتم مقارنة أداء أحد الفروع مع فرع آخر، أو أقسام محددة في ذلك الفرع، أو يتم اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل الوحدة واعتبارها أساس للمقارنة بهدف تحسين أداء الوحدات الأخرى.

2) المقارنة المعيارية الخارجية: تتضمن اجراء مقارنات مع وحدات أخرى رائدة في نفس المجال أو مجال آخر، وتشمل:

- المقارنة المرجعية الوظيفية: حيث تتضمن مقارنة وظيفية معينة (إدارة الموارد البشرية، التسويق، إلخ) او ي عملية مثل تدريب العاملين أو أي عمل آخر في الوحدات الأخرى، وقد تتم المقارنة مع وحدات تعمل بنفس المجال أو مجالات أخرى كمقارنة استقبال الزبائن في الفنادق مع استقبال المرضى في المستشفيات.
- المقارنة المعيارية التنافسية: تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق أفضل مستويات الأداء. (اسماعيل، 2007، ص6).

ج- أهداف المقارنة المعيارية:

تهدف المقارنة المعيارية لتحقيق ما يلي:

- 1) تحفيز الابداع وتطوير الابداع الفردي والجماعي وتقديم الحوافز ودعم فكرة المساهمة المباشرة في القدرات التنافسية للمنظمة.
- 2) الاهتمام بالبحث وايجاد أفكار وتطبيقات جديدة بحيث يمكن تبنيها من قبل المنظمة.
- 3) الاسهام في زيادة احتمالات تحقيق منافع اضافية للوحدة.
- 4) توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة على التغيير لتقديم كل ما هو جديد.
- 5) تعتبر المقارنة المعيارية أحد المداخل لوضع معايير الأداء لاهتمامها بالقدرة على الحكم على مدى جودة القيام بالعمليات.
- 6) تزويد الوحدة بالوسائل التي تمكنها من معالجة نقاط الخلل. (البياتي، 2019، ص572).

و- المقارنة المعيارية والمكتبات:

خطوات تنفيذ المقارنة المعيارية في المكتبات: تتضمن هذه المنهجية إجراء البحث في عدة خطوات:

- 1) الخطوة الأولى: تحليل مواقع المكتبات الرائدة: تعد دراسة مواقع المكتبات إحدى المراحل الأساسية للدراسة وهذا يتطلب مراقبة مستمرة لمصادر المعلومات الخاصة بالمكتبات الشريكة المعروضة على مواقعها وتتبع

الأفكار الجديرة بالتقليد، وهذا يدل على أنه من الممكن توفير الوقت والموارد في إنشاء شيء فريد ربما تم بالفعل إدخال الابتكار في مكتبة أخرى.

(2) **الخطوة الثانية:** دراسة انجازات قادة المكتبات: تتضمن دراسة المواقع التعرف على انجازات ليس فقط

الشركاء بل قادة المكتبات أيضاً، وهذا يساهم في الحفاظ على نظام ويب مكتبي عالي المستوى.

(3) **الخطوة الثالثة:** تنفيذ المعلومات الواردة حول الابتكارات في ممارسة المكتبة: يجب أن يأخذ بالاعتبار أنه

بعد تلقي المعلومات حول التقنيات الجديدة أو ابتكارات المعلومات من الضروري تحليلها وتحديد طرق

التنفيذ باستخدام المعرفة المكتسبة وهذا يمكن المرء من تحقيق نتيجة معينة.

(4) **الخطوة الرابعة:** اختبار الجديد: يعد اختبار الابتكار من أهم العمليات في التسويق عبر الانترنت، فقط

الاشياء التي يمكن توقع فعاليتها تخضع لإدخال في ممارسة المكتبة وهذا يساهم في تحقيق مزايا تنافسية

سريعة، من خلال استعارة التقنيات المتقدمة. (prus,2011,p625).

هذا و تعتبر شركة (Xerox) الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي يعتمد خطوات محددة

تؤدي الى تحسين أداء المؤسسات وذلك في عام 1979 و هي:

❖ التخطيط: حيث يتم تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة الى جانب تحديد

كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة.

❖ التحليل: يتم تحديد حجم ونوع واسباب الفجوة الموجودة في المنظمة واستقراء مستويات الاداء المستقبلية.

❖ التكامل: حيث يتم وضع برنامج تنفيذي لتحديد المجالات التي تستوجب التغيير وتحقيق مستوى اداء أفضل.

❖ التنفيذ: يبدأ التنفيذ الفعلي من خلال تطوير وتطبيق أفضل المكاسب ومراقبة النتائج ومستوى النجاح والتقدم

المحقق.

❖ النضوج: حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي الى الاداء الافضل للمنظمة. (بوهرة،2005،

ص5).

ق - علاقة المقارنة المعيارية بتقييم الأداء :

تعد المقارنة المعيارية من اساليب تقييم الاداء، حيث نجد ان مؤشرات تقييم الاداء في المؤسسات الاقتصادية

يمكن تحديدها بسهولة لأنها تنطلق من هدف الربح الذي تسعى اليه هذه المؤسسات فهي تتميز بشيء مشترك

هو امكانية نقل هذا الهدف الى مقاييس مالية، أما في المؤسسات الخدمية التي لا تهدف للربح ومنها مؤسسات

التعليم العالي فإنه يصعب وضع مؤشرات تقييم الاداء بسبب طبيعة نشاطها وخصائصها المميزة حيث انها

تمتلك معايير اجتماعية بعيداً عن المصالح الذاتية مثل تقديم الخدمات التعليمية بأقل تكلفة واحسن نوعية. (اسماعيل، 2007، ص7).

حيث ذكر (بلاسكة ومزياني، 2013) في دراسته ان هناك علاقة بين المقارنة المعيارية وتقييم الاداء، حيث وضع ان المقارنة مع المنافسين تمكن المؤسسة من معرفة المعدل الذي يبيير فيه المنافسون نحو التطور والتحسين واكتساب المعارف والخبرات، فإذا كان معدل المؤسسة أقل من معدل المنافسون فإنه يعد نذيراً خطيراً، حيث اثبتت دراسات امريكية ان النتائج التي تم التوصل اليها في المؤسسات هي التي تم اجراء المقارنة المعيارية عليها، وتحسن مستوى ادائها في مختلف المجالات بنسبة تصل الى 90%. ومن اهم مزايا استخدام المقارنة المعيارية في تقييم الاداء انها توفر الخبرات والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، وتؤدي الى زيادة الكفاءة والفاعلية، ويساعد استخدام المقارنة المعيارية في المؤسسة ايضاً من سرعة تكيفها مع التغيرات الحاصلة في البيئة، والحصول ايضاً على طرق وافكار جديدة في الانتاج والاستفادة من التجارب الناجحة. (المطاعني، 2021، ص40).

وبالرغم من فاعلية المقارنة المرجعية في تقييم الأداء الا أننا نجد هناك قيود تواجه اعتماد المكتبات للمقارنة المعيارية ومنها:

- 1) في بعض الأحيان لا تعبر عن تقييم كامل لأداء المكتبات.
- 2) البدء بالمقارنة من دون اعداد مناسب أو وضع خطة غير عقلانية وقد لا يعكس عدد المقتنيات بشكل كامل جودة المجموعات.
- 3) بعض الإحصاءات لا تبين اتجاه السبب والأثر والتي قد يتم اكتشافها فقط بعد إجراء مزيد من البحث، مثال على ذلك، المكتبات التي تكون فيها فترات الإعارة قصيرة الأمد مع وجود الحد الأقصى للتجديد تميل إلى أن تكون أرقام الإعارة لديها أكبر من أقرانها الذين لديهم فترات الإعارة أطول وعدد مرات التجديد اقل.
- 4) استكمال تقييم النتائج أكثر صعوبة، على سبيل المثال، يمكن للمكتبة جمع وقياس عدد الأطفال المسجلين في برامج القراءة الصيفي(المخرجات) ولكم التغيير في القدرة على القراءة والنتيجة التي حصلت بعد المشاركة يتطلب بيانات إضافية من المدارس أو أولياء الأمور .
- 5) هناك احتمالات لحدوث أخطاء في عملية إدخال البيانات. (الحمزة، 2016، ص12).

ف- عوامل ونجاح وفشل المقارنة المعيارية:

من أهم عوامل نجاح المقارنة المعيارية:

- (1) المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة للتمكن من مقارنتها بتقنيات أفضل للمؤسسات الرائدة.
 - (2) وضع أهداف دقيقة وقابلة للتنفيذ.
 - (3) ترتيب فرق العمل واختيارهم وتخصيص الموارد اللازمة.
 - (4) منح الأولوية للبحث عن أفضل الطرق والمؤسسات الرائدة لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة.
- وعلى الرغم من ذلك هنالك عدة عوامل تؤدي إلى فشل تطبيق المقارنة المعيارية نذكر منها:
- (1) عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها.
 - (2) عدم توفر التقنيات المطلوبة.
 - (3) الحجم الكبير للمعلومات أو عدم دقتها.
 - (4) تدني مستوى الخبرة والاعداد غير السليم لفرق العمل. (فطيمة، مسعودة، 2022، ص ص 20-21).

غ- نماذج عن تطبيق المقارنة المعيارية في المكتبات:

نظراً لأهمية المقارنة المعيارية والتطوير المستمر من قبل المكتبات الأكاديمية سنتناول الباحثة مثالين عنها:

1- نموذج شبكة مكتبات الجامعات "ماتا ريكي Matariki":

هذه الشبكة تضم 7 من الجامعات الدولية، ويهدف هذا المشروع الى الاجابة على التساؤل التالي "هل نحن كمكتبة جامعية نقوم بتمكين المسار الأكاديمي وندعمه؟ وكيف يمكن قياس فعاليتنا؟ حيث يستخدم هذا المشروع القياس والمقارنة المعيارية في ثلاث اتجاهات رئيسية: دعم البحوث، دعم التدريس والعملية التعليمية، دعم دور المكتبة باعتبارها مقصد للطلاب ضمن تجربتهم الجامعية، ويشارك في ذلك المشروع كل من الجامعات التالية:

- Queen's University, Kingston, Canada.
- Dartmouth College, Hanover, USA.
- Durham University, Durham, England.
- Uppsala University, Uppsala, Sweden.
- University of Tübingen, Tübingen, Germany.
- University of Western Australia, Perth, Australia.
- University of Otago, Otago, New Zealand. (matariki,2016,p75).

ويقوم هذا المشروع في إطار تعاوني بين مجموعة المكتبات المشاركة لتحسين مجموعة من المقاييس الدولية الشائعة المستخدمة لمقارنة الخدمات والعمليات بالمكتبات وقياسها، حيث يركز المشروع على دعم الأنشطة التي تؤثر على تقديم الخدمات والعمليات بدلاً من التركيز على قياس العمليات التقليدية المقدمة داخل تلك المكتبات.

هذا وقد تم انشاء بنية أساسية لتبادل المعلومات والمصادر التي يتم استخدامها لتحديد أفضل الممارسات لأغراض القيام للقيام بالمقارنات المعيارية، وتحديد ما يمكن لكل شريك ان يتعلمه من الآخرين، ويمثل هذا الشكل من التعاون الدولي مجالا أكبر لتقييم الممارسات وقياسها بشكل أفضل مما يمكن تحقيقه على المستوى المحلي او الاقليمي.

(Matariki Libraries Benchmarking project.)



الشكل (4) الجامعات المشاركة في المشروع ماتا ريكي

2. بطاقة الأداء المتوازن:

1.2 نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوب من أساليب تقييم الأداء الحديثة حيث تعود جذور فكرة الأداة إلى سنوات الخمسينات، حين قام h.a. Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة

متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج، وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية (معطيات تقنية حول العمليات، وأخرى حول مستوى بعض الحسابات أو العوامل الأساسية (كالمخزون، النقديتات) ، وثالثة للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة ، أو بالنسبة للأهداف للفتترات السابقة ، ومعطيات مرجعية) .

وبقيت هذه المقترحات مجرد فكرة حتى عام 1990 حيث قدم (كابيلن & نورتن) مفهوما جديدا للإدارة الإستراتيجية وأسموه بـ "بطاقة الأداء المتوازن " لاحظوا ضعف وغموض في التوجه القديم للنظام الإداري وهو التركيز على الأداء المالي. حيث عرفها كابيلن على انها اداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها الى اهداف ومقاييس. (ابوماضي،2018، ص165).

يقدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن حلا كاملا بحيث يجب على المنظمات أن تضيف أبعاداً أخرى لقياس أدائها ولا تركز فقط على البعد المالي بحيث تتم عملية التوازن بين هذه الأبعاد.

عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإن الخطة الإستراتيجية تتحول من أقوال إلى أفعال ونتائج ملموسة بحيث أن التطبيق يتم على جميع المستويات بربط الأهداف والوسائل والمقاييس ومستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الإستراتيجية. (Niven,2006,p12)

لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كأداة لتقييم الاستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للتسيير تسمح بنشر الاستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المنظمة، توجيه سلوكهم وتساعد على القيادة.

2.2 تعريف ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم فضلاً عن كونها أداة قيادة استراتيجية لكونها تعتمد خمسة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، حيث تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة وستعرض الباحثة أهم هذه التعاريف:

- يقابلها للكلمة الإنجليزية (bsc) balanced scorecard وتعني " ترجمة النوايا والميول واستراتيجية المنظمة في صورة مجموعة كاملة من مؤشرات الأداء .
- أما مأمون العمري فيعرفها بأنها " عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة، والتسجيل (score) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعة للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات

المسجلة في البطاقة بعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المنظمة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال. (بريش، يحيى، 2011، مجلة عدد 1)

- كما تعرف أيضاً بأنها فلسفة إدارية متقدمة تحفز أعضاء المنشآت على تحقيق أهدافها وتوجيه جهود الأفراد نحو استراتيجيتها وأهدافها المستقبلية من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي إضافة إلى إعادة ترميم استراتيجية المنشأة ورؤيتها وبلورتها في إطار متكامل يتضمن العديد من مقاييس الاداء المالية وغير المالية. (السعدي، 2006، ص 39).
- ويمكن تعريفها أيضاً بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.
- كتعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن ومن وجهة نظر الباحثة هي: نظام إداري يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومعايير ومؤشرات عملية لخلق التوازن بين جميع الأطراف لتحقيق أهداف المؤسسة.

3.2 تطورات بطاقة الاداء المتوازن:

إن أول بطاقة اداء متوازن كانت عام 1987 حيث تم استخدامها من قبل شركة Anolog Devices، اعتمدت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للزبون وجودة دورة العمليات التطبيقية، وتأتي فكرة البطاقة المستوحاة من لوحة القيادة في الطائرة أو السيارة فمثلاً لو تم استخدام جهاز واحد للقياس في قيادة السيارة فسيكون من الصعب على السائق التعرف على درجة الحرارة ومعرفة كمية الوقود المتبقي في خزان السيارة، حيث نجد ان مدراء اليوم في المؤسسات تعيش في جو من التنافس الشديد وسيحتاجون إلى العديد من المؤشرات لضبط مؤسساتهم ومعرفة مستوى اداء هذه المؤسسات (أبوماضي، 2018، ص 2 165-170). وعليه فإن لبطاقة الاداء المتوازن ثلاثة أجيال وهي:

أ. الجيل الأول من بطاقة الاداء المتوازن: بدأ الجيل الأول بظهور الترابط بين الأبعاد بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء وربطها معاً من خلال ربطها ضمن أربعة أبعاد دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء والنتائج، وشهد هذا الجيل إضافة ثلاثة أبعاد أخرى وهي (الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم)، إضافة للبعد المالي حيث يتم قياس أداء المؤسسة ضمن الأبعاد السابقة.

ب. الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن: بعد تطبيق الجيل الأول في العديد من المؤسسات ونتيجة للمشاكل التي ظهرت بعد تطبيق الجيل الأول ظهرت تحسينات كثيرة فيها، فأصبحت أكثر وضوحاً من خلال الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف الاستراتيجية، ومن المؤسسات التي انتقلت من الجيل الأول إلى الجيل الثاني مؤسسة (ricoh) ومؤسسة (Takara shuzo)، وقد توالى التطورات لاحقاً ليظهر الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن.

ت. الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن: يعتبر الجيل الثالث الأكثر تطوراً في بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم استعمال عبارات القصد أو الغاية كنقطة بداية لاختيار الأهداف الاستراتيجية واختيار المقاييس، حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح، وبهذا تكون بطاقة الأداء المتوازن الأكثر تطوراً والتي تؤدي إلى قياس معقول لأداء المؤسسة العامة. (ادريس، الغالي، 2009، ص 98)

4.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- أ. تترجم الاستراتيجيات إلى أهداف قابلة للتطبيق.
- ب. تعتبر نظاماً إدارياً يحفز على التغيير في المجالات الحرجة.
- ت. تساعد الشركات على تعديل استراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشه داخل المنظمة.
- ث. تجمع بين أداء الأفراد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع.
- ج. تحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازناً بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- ح. تربط المستويات الدنيا للأهداف، والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة.
- خ. تضمن ترابط السبب والنتيجة وتعزيز أثر أي متغير في عنصر واحد في النظام على تغييرات مسبقة في أماكن مختلفة.
- د. التأكيد على التغذية العكسية الاستراتيجية على أسس كمية ورقمية واضحة.
- ذ. تؤكد على أهمية المستفيدين وليس فقط المستثمرين.
- ر. تدرك الحاجة لبعض الإجراءات التي تنتظر لكيفية إتمام النجاح المستقبلي للمنظمة ككل. (عبد

الحليم، شادية، 2020، ص 45)

5.2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن: حدد كل من Norton&Kaplain ثلاثة أهداف رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

وهي:

أ. ايصال استراتيجية المنظمة وتفعيلها في المؤسسة من خلال التحديد الجيد للأهداف الاستراتيجية التي تعكس رؤية المؤسسة، والمساهمة في تعزيز نقاط قوتها وتحسين نقاط ضعفها إضافة إلى اقتناء الفرص المتاحة واجتباب التهديدات الممكنة.

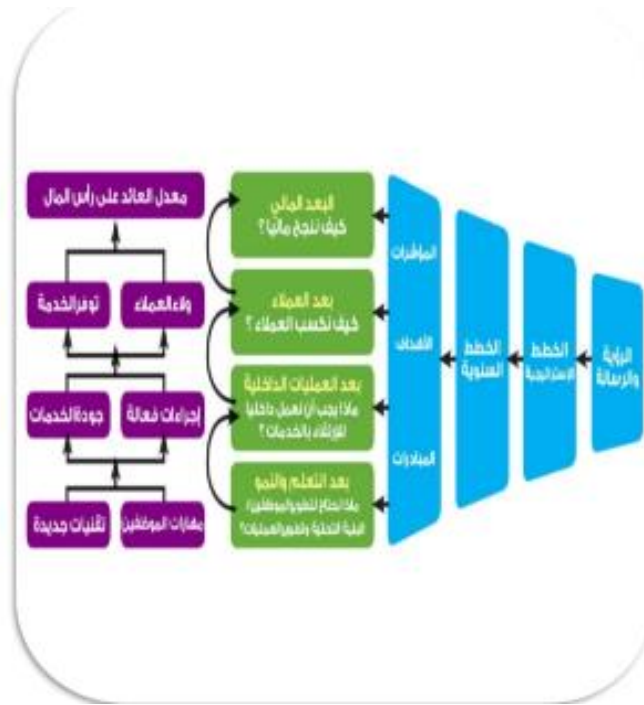
ب. ضمان تناسق الأنشطة والتوفيق بينها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أنها تضمن التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية وكامل العمليات والنشاطات المفضية إلى تحقيق تطلعات المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح المرتبطة.

ت. قياس وتقييم وإدارة وتحسين الأداء، حيث أنها تعتبر أنجع أداة في تحسين وتطوير الأداء الشامل وهي تعمل على دعم إدارة المؤسسة بقياسات دقيقة ومتنوعة عن النشاطات والعمليات، ما يدعم الامكانية لتفعيل إستراتيجية المؤسسة وإنجاحها لتحقيق أهدافها. (المغربي، 2009، ص84).

6.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تعد المحاور الاربعة أحد الركائز التي يقوم عليها أسلوب قياس الأداء المتوازن وهي:

- أ. البعد المالي: يعتبر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن أحد محاور قياس وتقييم الأداء حيث تمثل نتائجه مؤشرات لبلوغ أهداف المؤسسة، ويهدف البعد المالي الى خفض مستوى التكاليف.
- ب. بعد العملاء: يكتسب هذا البعد اهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة وبقائها فتعتمد المؤسسة على اخذ حاجة زبائنهم بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيتها من خلال تقديم أفضل منتجات بأقل سعر.
- ت. بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العمليات التي تعزز كل من بعد الزبائن وبعد العملاء لتحسين الاهداف ومعالجة الانحرافات وتطور الاداء لكسب رضا الزبون والمساهمين.
- ث. بعد التعلم والنمو: يعتبر هذا البعد الاساس الذي تبنى عليه بطاقة الاداء المتوازن حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناءها لخلق نمو طويل الاجل وحسب (nortin, Kaplan) فإن التعلم والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية زهي : الأفراد ، الأنظمة، والاجراءات التنظيمية. (صبيحي، الغالبي، 2007، ص171 - 189 - 226)



الشكل رقم (5) المحاور الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن

7.2 مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

يقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعملها ولا تمنحه بقية أدوات

التقييم الأخرى ويمكن إيجاز هذه المميزات فيما يلي:

- أ. تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.
- ب. الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطار شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الاستراتيجية.
- ت. يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية
- ث. يتضمن المقياس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية.
- ج. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تخفض من زمن تسويق المنتجات باستخدام أساليب عديدة مثل تطوير عملية إدخال منتجات جديدة وإدخال منتجات جديدة تختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات القائمة.

ح. يرجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات.

خ. إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.

كل هذه المزايا التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات الأخرى، جعلها تحتل مكانة مهمة في مجال الاستخدام في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا نظراً للنتائج المحققة منها، خاصة في المجال الاستراتيجي. (عوض، 2007، ص 80).

8.2 مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتطلب العديد من المقومات وهي:

أ. دعم الإدارة العليا: لتكون عملية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ناجحة لابد من دعم الادارة العليا فعندما يدرك العاملون في المؤسسة أن الإدارة تدعم جهود تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فهذا يساعد في التزام العاملين بتطبيق النظام ويخفف من معارضتهم له.

ب. الحوافز المادية تعني منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الاداء المتوازن أو تطبيقها.

ت. تكوين فرق العمل: حيث انها تتطلب جهد جماعي على مستوى المؤسسة ولا تعتمد على الجهد الفردي.

ث. إدارة التغيير: حيث أن عملية تطبيق النظام تتطلب عدة تغييرات في المؤسسة سواء كان التغيير متعلق بالأنظمة أو الأفراد، فلذلك على المؤسسة أن تقوم بإجراء التغييرات المطلوبة لتواكب التغييرات الجارية (كون السمة الأساسية للبيئة هي التغير المستمر).

ج. دراسة الانحرافات واتخاذ الاجراءات الصحيحة: بمعنى أن تضع المؤسسة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال أفضل الفرص وتجنب التهديدات الخارجية.

ح. تحديد الأهداف بشكل واضح ليفهمها القائمون على التنفيذ، ومراعاة الدقة والموضوعية في تحديد الأهداف.

خ. الاعتماد على الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل بين مكونات التنظيم الإداري في المؤسسة وذلك لتصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما أراده المرسل. (عبد الهادي، 2016، ص 353).

9.2 أسباب فشل بطاقة الأداء المتوازن في بعض المؤسسات:

على الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن أظهرت نجاحها كأداة لقياس الأداء ولإدارة الاستراتيجية وذلك بعد تطبيقها في العديد من المؤسسات، فإن هذه البطاقة قد تفشل نتيجة للعديد من العوائق في طرق تطبيقها ومنها:

- أ. الحاجة لرؤية مشتركة متفق عليها عند اعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- ب. قد تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الاداء المنفعة المطلوب الحصول عليها.
- ت. قلة الموظفين المؤهلين للتعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي مقامة تطبيقها.
- ث. صعوبة وضع المقاييس وتحديد في بطاقة الأداء المتوازن، اضافة لصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الاداء بشكل متكامل.
- ج. نقص المعرفة بأسلوب بطاقة الاداء المتوازن وعدم الاحاطة بمميزاته.
- ح. صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الرئيسية التي تكون ذات ابعاد متعددة.(ابوماضي،2018،ص 178-179).

10.2 تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المكتبات:

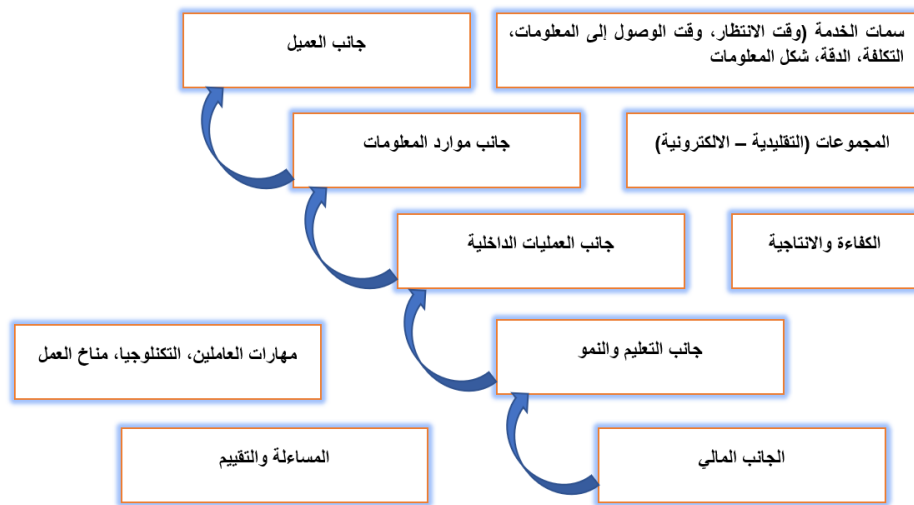
ان بطاقة قياس الاداء المتوازن من الادوات الرئيسية لتحقيق النجاح التنظيمي حيث توفر اداة متميزة لوضوح التواصل والعلاقة السببية بين جوانبها الاربعة لأهداف واولويات المكتبة وتعود أسباب تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المكتبات للأسباب التالية وهي:

- أ. الرغبة في تحقيق الاستجابة القصوى لاحتياجات المستفيدين: حيث تساعد المكتبة في التركيز على المستفيدين بدلاً من التركيز على العمليات الداخلية لان في اغلب الاحيان تقوم المكتبة بتقييم نفسها من المنظور الداخلي.
- ب. الرغبة في التواصل بشكل أفضل لإبراز قيمة المكتبة: وذلك من خلال تقديم وجهات نظر اكثر توازناً لرؤية المكتبة وتأثيرها على مجتمعتها المحيط.
- ت. وعي فريق العمل في المكتبة بأهمية الاهداف والعمل على تحقيقها لأنها تساعد فريق العمل على فهم وإدراك الاهداف ليتم تنفيذها بأفضل الطرق.
- ث. الحاجة لفهم أفضل لما يدفع الطلب على خدمات المكتبة: لأن بطاقة الاداء المتوازن هي اداة للتطوير التنظيمي كما تسهل وضع الاهداف التنظيمية وتوفير التغذية الراجعة.

ج. تحقق فهم أفضل لمقاييس الأداء: حيث تساعد فريق عمل المكتبة في اختيار مقاييس الاداء الأكثر أهمية.

ح. تتجاوز المدى القصير لحل المشكلات: نظراً لمساعدة البطاقة لجميع المستويات الوظيفية داخل المكتبة على فهم افضل لاستراتيجيات المكتبة التي اختيرت للوصول الى رؤيتها.

خ. تشجيع فريق العمل للوصول الى تحليل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة، ويوضح الشكل رقم (6) رؤية جو ماثيو لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات:



الشكل رقم (6) نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن للمكتبات وفقاً لرؤية جو ماثيو

المصدر (عبد الهادي، غنيم، الدوي، ص358)

حيث يوضح الشكل لبطاقة الاداء المتوازن في المكتبات أنه بدأ بالجانب المالي الذي يضمن للمولين التقييم والشفافية حيث نجد ان هذا الجانب وجد في الأسفل لأن المكتبة لا تسعى الى الربح لكنها تستخدم موارد ميزانيتها لتقديم الخدمات بشكل أفضل ثم يأتي بعد ذلك جانب التعليم والنمو ويسمى ايضا الاستعداد او الجاهزية لتوفير المهارات اللازمة للعاملين ليستطيعوا التعامل مع التكنولوجيا الجديدة والمناخ المتغير باحترافية شديدة ،ثم يأتي بعد ذلك جانب العمليات الداخلية الذي يسعى من خلاله الى الكفاءة وزيادة الانتاجية ،ثم ننقل الى جانب جديد وهو جانب موارد المعلومات لاختيار واقتناء أفضل المجموعات الالكترونية والتقليدية التي تناسب المستفيدين وتلبي احتياجاتهم، وبعد ذلك يأتي الجانب العميل الذي يوجد في أعلى البطاقة لإرضائه باعتبار بطاقة الاداء المتوازن اسعى لرضا المستفيد.(عبد الهادي، غنيم، الدوي، ص358).

ونظرا لأهمية بطاقة الاداء المتوازن في المكتبات رأّت المكتبات الوطنية بأنها اداة جيدة لتنفيذها كما هو الحال في كل من المكتبة الوطنية في استراليا (كاميرون 2008)، والمكتبة الوطنية الدنماركية (كراروب) والتي بحلول عام 2000 بدأت بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وأداءها بشكل أفضل. كما نجد أن مركز البيانات البريطانية قد أبدى اهتمامه بتقييم أداء المكتبات الوطنية ليس من كونها مراكز معلوماتية فقط بل باعتبارها أداة استراتيجية لمواجهة التغيرات المهمة التي تحدث في البيئة التشغيلية، وكمثال عليها قامت المكتبة الوطنية الفنلندية في نهاية عام 2005 بتجميع استراتيجياتها للأعوام العشر القادمة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، وكمثال آخر خو استخدام اسلوب بطاقة الأداء المتوازن من قبل المكتبة الوطنية الاسكتلندية التي نفذت بين عامي 2005-2006 مجموعة رسمية من مؤشرات الأداء الرئيسية كنتيجة لتطبيق استراتيجياتها الجديدة وقد تم تعميم هذه التجربة على مكتبات الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات الوطنية في المؤتمر العام الذي عقد في أوسلو بتاريخ 19 اب 2005 حيث أبدت اللجنة الدائمة اهتمامها الواضح بهذه المبادرة. (hunter,2009,p142)

3. سيجما ستة sigma6:

1.3 تعريف ومفهوم سيجما ستة: تعد ستة سيجما من المفاهيم الادارية الحديثة التي تسعى اغلب المنظمات لاعتمادها في جميع عملياتها بمختلف مراحلها والهدف هو تقليل الاخطاء الى اقل قدر ممكن بهدف تحقيق رضا المستفيد وتعود جذورها الى هندسة الانظمة في وزارة الدفاع المدني الامريكي ومنظمة ناسا للفضاء، حيث تم اعتماد الاساليب الاحصائية في هذا المجال واتسع نطاق تطبيقها حيث تم اعتمادها من قبل الجمعية الامريكية للجودة باعتبارها معيارا هاما في تصنيف الشركات المنتجة في امريكا، ثم انتقل هذا المفهوم للتطبيق في مجال الخدمات مثل الفنادق والمستشفيات وشركات الطيران وغيرها (عبدالله، 2012، ص14)، حيث نجد أيضاً من خلال تحليل الكتابات التي تناولت منهجية السيجما ستة يلاحظ وجود عدم اتفاق على تعريف محدد لها ، وذلك بسبب إمكانية تناول تلك المنهجية من أكثر من زاوية ، ويحسب نوع وطريقة استخدامها داخل المؤسسة :

- فقد عرفها بلاكزكوسك جين (placzowsk gene.2004.3) بأنها مجموعة متكاملة من الأدوات الإدارية والإحصائية ومناهج التفكير الحديثة التي تساعد على إضافة تغير جذري في رضا العملاء، والإنتاجية الخاصة بالعمليات، والقيمة المقدمة إلى المساهمين والملاك، وذلك من خلال تحسين العمليات المستهدفة ومحاولة تخفيض درجة التباين بين العمليات الخاصة بالمؤسسة.

- هذا وقد عرفتھا (الجندي، 2006 ، ص5) بأنها أسلوب علمي لقياس وتحسين أداء العمليات والإسهام في حشد وتجميع قوى كل فرد في المؤسسة ، من أجل تحقيق درجة عالية من الامتياز في الجودة مما ينعكس على تحسين ربحية المؤسسة ، وتقليل تكاليف الجودة الرديئة ، وتحسين كفاءة أداء العمليات بما يلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين.
- كما عرفھا جانج . لانجتشينج (jung-langcheng , 2007 ,P 8) بأنها عملية تمكن المؤسسات من زيادة الربحية بصورة ملحوظة وذلك من خلال تنسيق العمليات، وتحسين الجودة، والحد من العيوب.
- كما عرفتھا (دكروري، 2007، ص3) بأنها أداة إحصائية لقياس مدى كفاءة وجودة المنتجات، وينتج عن تطبيق هذه الأداة تحسين مستويات الجودة وتخفيض الفاقد وزيادة التركيز على العمل وزيادة الربحية.
- وعليه فالمقياس الشائع لقياس الأداء في السيجما ستة هو " عدد العيوب لكل مليون فرصة ".
- كما عرفھا بول أيضاً على انها اداة العملية التي ينتج عنها 3,4 عيب في كل مليون فرصة، وهي بذلك تعبير احصائي يشير الى (99,99966) دقة التي تعتبر قريبة الى الواحد صحيح ومن المحتمل ان تصل الى المثالية والعيب أو الخطأ يمكن ان يكون اي شيء من جزء معيب الى فاتورة زبون خطأ(وهيبة،خيرة،2019،ص4).

الجدول رقم (4) مستويات 6 سيجما

الخطأ لكل مليون فرصة(DPMO)	مستوى سيجما(six sigma)
690.000	1
308,537	2
66,080	3
6,210	4
233	5
3,4	6

وقد توصلت الباحثة إلى أن 6 سيجما أحد أبرز المفاهيم الإدارية في عالم إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تقليل الانحراف المعياري هدفها هو تحديد العيوب بشكل دقيق والوقوف عليها والعمل على حلها أو تلافيها أو تجنبها لتضمن تحسين العمل على الوجه الصحيح.

ومما سبق يتضح ايضا أن فلسفة Six Sigma تركز على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم إعدادها وتصميمها ونمذجتها بشكل رائع لكي تستخدم في تحليل البيانات سواء في الصورة البسيطة أو المتقدمة والمركبة في نفس الوقت ، ومن ثم يمكن القول إن هذه الفلسفة تمثل منهجية علمية موجهة بالبيانات والمعلومات ، يتم تحليلها للوقوف منها على مصادر العيوب والانحرافات وكذا الفاقد من الموارد ، بالإضافة إلى مشكلات مراقبة الجودة والتخلص منها تماماً ، ويتم ذلك لكافة أنواع الأنشطة والعمليات سواء تلك التي تحدث في المجال الصناعي أو في مجال تقييم الخدمات ، بل وحتى تلك المتعلقة بالأنشطة الإدارية .

(George Elliott , 2004, 11)

2.3 أهداف ستة سيجما:

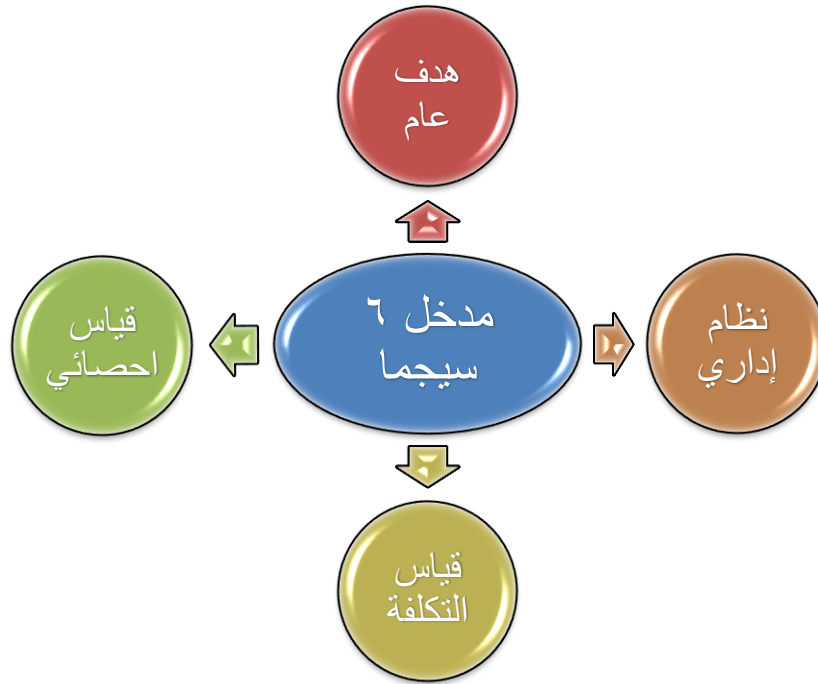
تعد هذه المنهجية من أفضل المناهج الإدارية للعمل حيث تقيد المستفيدين أولاً وتستخدم البيانات للحصول على نتائج أفضل وتهدف إلى:

- أ. التركيز على كيفية ارضاء المستفيد سواء كانت منظمة ربحية أم لا، والعمل على زرع روح التعاون من خلال العمل كفريق واحد من اجل النجاح الجماعي.
- ب. السعي الى تحسين العمليات والتغلب على الاجراءات التقليدية وتغييرها الى ما هو أحسن وأفضل، وتحسين النتائج والمكاسب المرغوبة في أسرع وقت ممكن واقل تكلفة وجهد.
- ت. تقليل اخطاء الاعمال باستخدام ادوات وتقنيات احصائية، والتعرف على الجوانب السلبية في الوقت والتخلص منها.

3.3 أبعاد ستة سيجما: يتضمن اربعة ابعاد يوضحها الشكل رقم (8) وهي:

- أ. وجود نظام اداري يقود المنظمة بطريقة واعية ويحقق مستوى اداء عالي.
- ب. وجود مقياس احصائي لمدى اداء العمليات وتقديم المنتجات أو الخدمات.
- ت. وجود هدف عام للمنظمة يجعلها تقترب من درجة الكمال بالنسبة لتحسين الاداء وهذا يجعلها جيدة لإرضاء المستفيدين.

ث. وجود مقياس لتكلفة الجودة يساهم في المساعدة من تحقيق تكلفة الجودة الرديئة.
(وهيبة، خيرة، 2019، ص7).



الشكل رقم (7) أبعاد 6 سيجما (من اعداد الباحثة)

4.3 ميزات وفوائد تطبيق منهجية سيجما ستة:

تتميز منهجية six sigma بمزايا عديد أهمها:

أ. تعد ثقافة جديدة بحد ذاتها وهدف ايضاً.

ب. يمكن تطبيق منهجية سيجما ستة على إحدى عمليات أو وظائف المؤسسة، كما يمكن تطبيقها على المؤسسة بأكملها.

ت. منهجية سيجما ستة تمكن من الوقوف على الجوانب السلبية في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها.

ث. تعد من المنهجيات التحفيزية، فهي تمنح الصلاحيات للعاملين في المستويات التنفيذية وتشجعهم على النجاح، كما أنها تعد المؤسسة بمنافع غير ملموسة، مثل تحسين قدرات العمل الجماعي لدى العاملين.

ج. تساعد في تحديد مفهوم الجودة، ووضع الإجراءات الهادفة إلى تلبية احتياجات العملاء وإشباع رغباتهم، مع الاستمرار في تحسين هذه الإجراءات.

ح. تساعد المؤسسة على التفوق عند دخولها في منافسة مع المؤسسات الأخرى، والسيطرة على السوق، واستراتيجية للتغيير.

خ. تقوم تلك المنهجية بوظيفة المرشد لأولويات التحسين، وتقديم خدمات ذات مستوى اعلى للجودة وبأقل تكلفة ممكنة.

د. تعمل على توفير منافع غير مادية مثل تحسين الروح المعنوية للأفراد بالمؤسسة، وتغيير اتجاهاتهم مع تطوير ثقافتهم وفكرهم تجاه العمل.

ذ. ينتج عن تطبيقها قرارات إدارية فعالة بسبب اعتمادها على بيانات وحقائق بدلاً من الافتراضات والحكم الشخصي.

ر. زيادة الوعي والإدراك لأدوات وأساليب حل المشكلات المتنوعة والتي تؤدي إلى رضا وظيفي مرتفع للعاملين.

ز. وحدة قياس توضح مستوى الجودة عند 99.9997% (أبو الليل، 2022، ص78)

- هذا وبالرجوع إلى دراسة قام بها أنتوني وزملاءه عام 2006 توصلوا إلى أن المؤسسات التي طبقت

السيجما ستة حققت المزايا التالية (Jiju Antony et al., 2007,302) :

أ. تحسين رضا المستهلكين.

ب. تخفيض معدل العيوب في عمليات الإنتاج.

ت. تخفيض التباين في عمليات الخدمة الرئيسية.

ث. تحسين ثقافة التوجه بالتحسين المستمر.

ج. تحسين وقت دورة العمليات الإنتاجية.

ح. تخفيض التكاليف.

خ. زيادة وتحسين حصة السوق.

- ومن مزايا استخدام Six Sigma في المكتبات أيضاً:

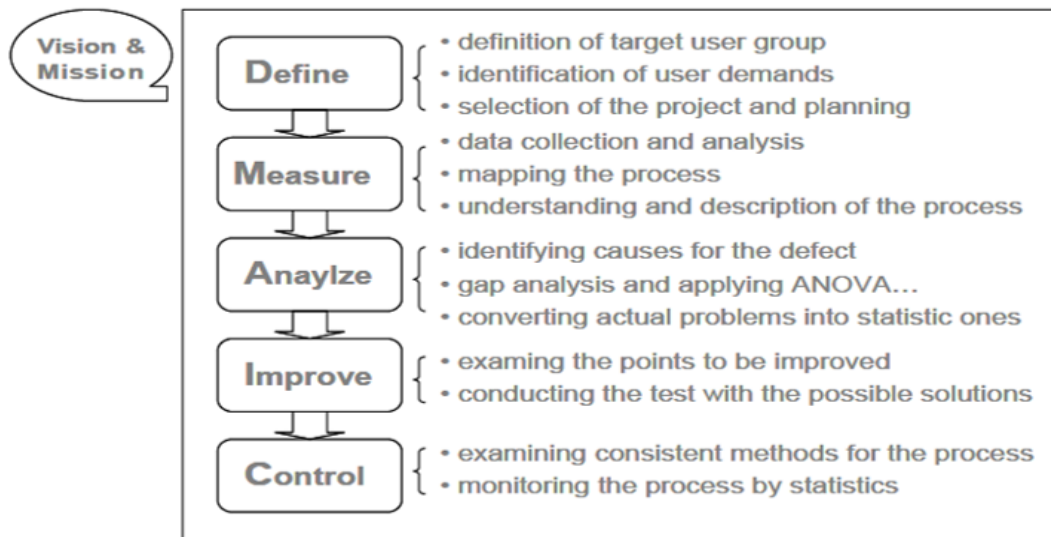
أ. استخدام نظام Six Sigma في المكتبات يوفر مساحات من الراحة للقراء.

ب. استخدام نظام Six Sigma يؤثر على أداء مقدمي الخدمات في المكتبة بما يدفع بهم لتقديم الخدمة الأفضل.

ت. اعتماد خدمات ذات جودة عالية يساهم في ارتفاع أعداد القراء، مما يؤثر في ارتفاع العوائد المالية.

- ث. بسبب الخدمة الممتازة والجودة، القراء يتمتعون بالرضا.
- ج. التدريب جزء لا يتجزأ من نظام Six Sigma، حيث يعمل على معالجة العقبات أمام تفكير وإبداع كادر المكتبة، ويحفز على إحلال الأعمال الذكية بدلا من الأعمال التقليدية.
- ح. استخدام Six Sigma يحقق التنمية السريعة ومواصلة تحسين عملية الإدارة.
- خ. استخدام Six Sigma يساعد على انتهاز الدقة في تحليل البيانات مما يعمل على تقليل العيوب.
- د. تطبيق Six Sigma يساهم في تعزيز مكانة المكتبة مقارنة بالمكتبات الأخرى. (kim,2010,p30)
- وعلى الرغم من مزايا وفوائد Sigma 6 إلا أن هناك معوقات في تطبيقها وهي:
- أ. وجود برامج وأدوات بديلة تغني عن استخدام مفهوم (6 sigma).
- ب. عدم توفر الوارد (المالية والبشرية والمادية والمعلومات) اللازمة لاستخدام تطبيق (6 sigma).
- ت. الخوف من الفشل في استخدام تطبيق (6 sigma).
- ث. الكلفة المرتفعة لتطبيق و استخدام تطبيق (6 sigma). (عطيانى وآخرون، 2011، ص125).

5.3 خطوات تطبيق 6 سيجما في المكتبات وفق DAMIC: (kim,dong,2006,20)



شكل رقم (8): مراحل تطبيق 6 سيجما وفق DAMIC

المكتبة هي المكان الذي يتم فيه تداول كميات هائلة من المعلومات، وتخزينها وتصنيفها وتوزيعها على مستخدميها لتلبية الحد الأقصى من احتياجاتهم. لتحقيق هذه المهمة يجب على المكتبات تبني عملية إدارة

الجودة في المكتبات. لذلك علينا تحديد الاحتياجات الفعلية لمستخدمي المكتبة وذلك بالتركيز على مطالبهم، وقياسها وتحليلها وضبطها. وفق المراحل التالية:

(1) **التحديد Define:** هو المرحلة الأولى والتي يجب أن تبدأ قبل كل شيء، فهناك الأمور الكثيرة التي يجب تحديدها: بداية معرفة ما هي المشكلة، وتحديد ذلك بشكل واضح والبحث عن جذور المشاكل وكيف ومتى بدأت. هذه المرحلة تساعدنا على صياغة المشكلة problem statement والتي تعتبر بمثابة التعريف لما سيتم العمل عليه كما تقدم وصفا واضحا للمشكلات والحاضر والتفاصيل الهامة عن المشاكل.

هذه المرحلة توفر معرفة حول المشاكل القائمة، وتدفعنا باتجاه أن يكون لدينا أهدافنا الخاصة واحتياجات ومطالب المستخدمين. وبناء على احتياجاتهم يمكننا تحديد وتعيين الأهداف والغايات لتلبية تلك الاحتياجات. بشكل عام يمكننا في هذه المرحلة تحديد التالي:

- أ. تحديد احتياجات مستخدمي المكتبة
- ب. تحديد أفضل الخدمات التي يمكن أن تقدمها المكتبة لمستخدميها
- ت. تحديد مجموعات مستخدمي المكتبة
- ث. تحديد المشاكل الحالية والمتطلبات الحالية لمستخدمي المكتبة
- ج. تحديد الحلول للمشاكل القائمة والمتوقعة.

(2) القياس Measure:

المرحلة الثانية من عملية DMAIC هي القياس. والغرض من هذه المرحلة هو جمع البيانات والحقائق المتعلقة بالمشاكل التي تواجهها المكتبة مع المستخدمين. سوف يتم القياس على أساس جمع البيانات وتحليلها، ورسم خرائط العملية وفهمها والقدرة على وصفها. جمع البيانات هي واحدة من العمليات الهامة قبل تحليل الوضع.

قياس عيوب الوحدات ونتائج التحليل تكون وفقا للعمر والجنس، والمنح الدراسية، والإشغال وتواتر زيارة المكتبة. القياس يكون من خلال اعتماد الإجراءات بالتفصيل، والبيانات الدقيقة التي يتم جمعها لمعرفة الوظائف والحكم على النقاط في إطار هدف العمليات. يتم قياس المصادر والخدمات المتاحة في المكتبة. قياس مواقف وسلوك مستخدمي المكتبة. أمين المكتبة وموظفي المكتبة يجب أن يكون لديهم المعرفة السليمة حول سلوك المستخدمين لخدمتهم بطريقة أفضل وتحسين خدمات المكتبة. كما يتعين

عليهم القيام بإعداد أهداف قابلة للقياس وقابلة للتحقيق وأهداف تحقق أفضل الخدمات والاستراتيجيات.
(CHAKRABAR,2014,P12)

(3) التحليل Analyze:

في هذه المرحلة، لا بد من الرجوع إلى أصل المشكلة. التحليل يتم بناؤه للقضاء على المسافة بين مستخدمي المكتبة والعاملين بالمكتبة. فالتعرف على الأسباب الجذرية للمشكلة عامل مهم للوصول إلى أفضل الحلول. وجود علاقة وثيقة بين الأطراف القائمة على العملية يساعد على خدمة مستخدمي المكتبة والعمل بطريقة منهجية.

(4) التحسين Improve:

معرفة أخطاء الماضي والعمل على تلافيها يساعدنا على أداء أفضل في المستقبل. في هذه المرحلة، يمكننا تحسين الإجراءات ومحاولة معرفة الأفكار الجديدة والخطط، وطرق للقيام بعمل أفضل من السابق لجذب مستخدمي المكتبة. وهذه المرحلة يجب أن تساعد المكتبة الموظفين للقيام بالأعمال بسرعة وبكفاءة وفعالية. في النهاية موظفي المكتبة يمكنهم توفير الوقت وتحسين عملهم باستخدام نهج فعال ومنهجي يرتئونه يعتمد على الأعمال الذكية البعيدة عن التعقيد بحيث يصبح نهج لا غنى عنه لتحسين نوعية أداء المكتبة. و في نهاية المطاف هذا سيساعد على التقليل من حجم العمل وتحقيق أقصى قدر من الخدمات لمستخدمي المكتبة.

(5) الضبط Control:

المرحلة النهائية من DMAIC هي "السيطرة والضبط". تساعد هذه المرحلة على مراجعة العمليات وتحديثها والسيطرة الكاملة على ما سبق من مراحل أو أطوار. هذه مرحلة إلزامية لتحديد مدى فعالية العمليات والتطبيقات. يقول المثل "الوقاية خير من العلاج". السيطرة على النظم والسياسات القائمة تمنع تكرار المشاكل. في هذه المرحلة علينا أن نتعلم كيف نخطط لكيفية معالجة التهديد والخطر الذي قد يهدد المستقبل. (KIM,2010,P38)

6.3 دراسات لحالات استخدام 6 سيجما في المكتبات: إن تطبيق مفهوم 6 سيجما في المكتبات يحتاج إلى تكاتف جهود العاملين في المكتبات ودعم ومشاركة الجميع للعملية وستستعرض الباحثة بعض من هذه الدراسات:

- في المكتبات العربية فلدينا مثال على ذلك الدراسة التي أجرتها الباحثة عالية الهيف من جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن بعنوان تطبيق six sigma في اقسام المكتبات وعلم المعلومات في جامعات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعرفة أهم متطلبات تطبيقها وكذلك التعرف على المعوقات والصعوبات في حال تم تطبيقها باستخدام المنهج المسحي الوصفي والاستبانة حيث تألفت عينة الدراسة من 165 عضو هيئة تدريس في أقسام المكتبات والمعلومات في جامعات المملكة العربية السعودية حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد موقفة كبيرة على تطبيق منهجية 6 سيجما بنسبة 70,8% في حين أن الموافقين على وجود معوقات للتطبيق بلغ 68,6%، أما فيما يخص عدم توفر الموارد المالية اللازمة للتطبيق اضافة للتكلفة المرتفعة للتطبيق فقد بلغ 67%، عدم توفر كوادر بشرية مؤهلة لتطبيقها اضافة لعدم قناعة الادارة العليا بتطبيقها نسبتهم 63%. كما أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على الادوات الاحصائية والحقائق والبيانات الدقيقة التي تسهم في تحليل معظم المشاكل والعمل على التطوير المهني لجميع الهيئة التعليمية لتحسين جودة الداء والاهتمام بتوافر قياسات واضحة لرضا المستفيدين (الطلبة وهيئة التدريس)

- في المكتبات الأجنبية فلدينا حالة مكتبة Jayakar في جامعة بيون Pune بالهند :

في عام 2007 بدأت المكتبة بتطبيق اسلوب 6 سيجما بعد شرح المفهوم للجميع وتحديد الصعوبات التي تواجه المكتبة والقراء وتحديد ما وبيان الاقسام التي تحتاج إلى التحسين ومناقشة ذلك مع الموظفين بهدف تقديم الاقتراحات والحلول لهذه الصعوبات، وعليه تم وضع خطة تتكون من عدة مراحل واعطاء أوامر التنفيذ للموظفين، تم تحديد الصعوبات ب 86 صعوبة قسمت إلى ثلاث مجموعات:

أ- في سياق الجودة (47 صعوبة).

ب- في سياق الادارة (41 صعوبة).

ت- الاقسام الاخرى (18 صعوبة).

مع بداية العمل تحديد العيوب أو الاخطاء واختيار المناطق التي سوف يبدئوا فيها بالتصحيح بدأت الصعوبات بالتناقص كل شهر وتم تحقيق النجاح في التقليل إلى 31 صعوبة وبهذه الطريقة بلغت نسبة البحث 2.88 على مقياس 6 سيجما ومازال العمل مستمر من أن المستوى لم يصل إلى 3.4. ففي مرحلة اعداد قائمة المراجع كانت الاخطاء تبلغ 20% في حين انخفضت إلى 10% بعد اجراء المناقشات، كما لوحظ وجود سيطرة على الغضب أثناء التعامل مع القراء نتيجة تدريب الموظفين على مهارات التعامل مع الآخرين وتحسين قدرتهم على التعاطي مع القراء، كما ترافق التطبيق مع توفير

بطاقات ذكية لكل مستخدم المكتبة للتداول السريع وحفظ المعاملات، وهناك أيضا خدمات توصيل الوثائق إلكترونياً، ومازال اعمل على التحسن مستمراً وذلك بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب والبالغ 3.4.

من خلال الدراسة توصلت الباحثة إلى وجود علاقة بين 6 سيجما والعملاء والمكونات المادية في المكتبة، وتهدف إلى ارضاء العملاء من خلال تقديم الخدمات الجيدة، حيث يوجد تأثير للبيئة التكنولوجية والمعلوماتية في تحسين الخدمات النوعية، وبالتالي تعتبر 6 سيجما من الأدوات المهمة التي يمكن تطبيقها على المكتبات وليست حكراً على الشركات.

مع الإشارة إلى أنه في عام (2011) قام كل من Ujvala Sudhir Ulhe; and S.K.Patil بتنفيذ 6 سيجما في مكتبة Jayakar بجامعة بيوم بالهند. (Ulhe&Patil,2011,p139) مرة أخرى.

- حالة مكتبة جامعة أريزونا Arizona الولايات المتحدة:

تم تنفيذ 6 سيجما في مكتبة جامعة أريزونا باعتبارها مشروع يمتد لسبعة أشهر بغرض تحسين خدمة توصيل الوثائق (Document Delivery Service) باستخدام DAMIC على مدى فترة سبعة أشهر (2009) استعان طاقم العمل لتطبيق خطة العمل في برنامج 6 سيجما بمؤسسة متخصصة في هذا المجال والتي ساعدتهم على تحديد المشاكل في عملية DSS ادى تنفيذ 6 سيجما الى تخفيض الوقت الذي تتم فيه عملية طلب المواد الى 70% من الوقت السابق، كما لاحظ توظيف مناسب لامكانيات المكتبة لزيادة الانتاج ,لاحظ الباحثون ان استخدام المكتبات 6 سيجما DAMIC أو اي من المناهج المماثلة التي تعمل على تحسين جودة العملية، يمكن أن يؤدي الى نتائج ايجابية لجميع العملاء الحاليين والمتوقعين، فكل العمليات القائمة على مجموعة البيانات المستندة على تحليل العمليات الحالية، وتحديد الفجوات في الخدمات المتوقعة والحالية ونهج الفريق يؤدي الى التوصل الى اكتشاف وتصميم عملية تحسينات تؤكد على مكتبات "تعرف ماتفعل" Know what they are doing

(Dols&Knight,2009,p75)

في النهاية يقول الدكتور الهندي "رانجاثان" واضع القوانين الخمسة لعلم المكتبات في قانونه الخامس: أن المكتبة كائن حي ومنتام، أو The Library is a growing organism وفي ذلك يقول "مايك ستكيل Mike Steckel " إننا في حاجة إلى أن نخطط ونبنى بناء على التوقعات المتعلقة بمباني المكتبات وتوقعات المستفيدين والتي ستستمر في النمو والتغير عبر الزمن. إضافة إلى أننا في حاجة أيضا إلى

الارتفاع بمهاراتنا وقدراتنا بشكل مستمر. كون المكتبة كائن متنامي يفرض عليها الابتكار واعتماد بعض مفاهيم الإدارة الجديدة الى المكتب.

خلاصة الفصل الثاني:

في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أدوات ووسائل القياس وتقييم الأداء التقليدية للمكتبات، وشرح مزايا وعيوب كل وسيلة منها، والبحث في مفهوم المعايير والمؤشرات المستخدمة في تقييم أداء المكتبات وأهميتها والتركيز على المعايير النوعية والمعايير الكمية ومعايير التنظيم الفني للمكتبات، تم التطرق لأهم المعايير الدولية لتقييم المكتبات والصادرة عن أبرز الهيئات الدولية وأهميتها، وصولاً لإلقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة في التقييم والتميز في الأداء من خلال التركيز على أبرز تلك الاتجاهات والمتمثلة ببطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المعيارية واسلوب 6سيجما حيث تناولت الباحثة في هذا الفصل مزايا وعيوب كل طريقة على حدى بالإضافة إلى عرض أمثلة لتطبيقاتها في المكتبات وأهم معوقات التطبيق.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع تقييم الأداء في المكتبة الوطنية

أولاً: لمحة عن المكتبة الوطنية في سورية.

ثانياً: واقع تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية وأساليبه

- طريقة التقييم المتبعة في المكتبة الوطنية.

- تحليل المقابلة.

ثالثاً: مناقشة الفرضيات والنتائج التي تم التوصل إليها.

رابعاً: مقترحات لتطوير أساليب وطرق تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية.

مقدمة:

بعد التطرق لأهم الجوانب النظرية لموضوع الدراسة ستقوم الباحثة في هذا الفصل بالتعريف بالمكتبة الوطنية في سورية والوقوف واقع تطبيق أساليب تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية، والوقوف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تقف حائلاً دون تطبيق البعض من أساليب التقييم الحديثة التي تم التطرق إليها في الدراسة، حيث تم الاعتماد على اجراء مقابلات مع مدراء المكتبة (باستثناء مديرتي الجاهزية والمالية، لعدم ارتباطهما بتقييم الأداء في المكتبة) حيث بلغ عدد المقابلات 11 مقابلة بهدف التوصل إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة حيث تم تحديد المتغيرات والمعطيات المطلوبة عن طريق المقابلة ومن ثم تحليلها بطريقتين الأولى هن طريق تحليل البيانات وتجميع الاجابات وحساب المتوسطات لكل اجابة بغية تحليلها والثانية احصائية بهدف التأكد من صحة الفرضيات باستخدام برنامج SPSS والاجابة على التساؤلات المطروحة، بهدف التوصل إلى النتائج بعد تحليلها وتفسيرها وفهم واقع تطبيق التقييم في المكتبة الوطنية في سورية.

أولاً: لمحة عن المكتبة الوطنية في سورية:

شهدت سورية في المرحلة التي تلت الاستقلال عن الاحتلال الفرنسي ثورة في مجال التعليم شملت المدارس والجامعات الأمر الذي دعا إلى الحاجة لتطوير الواقع التعليمي من خلال انشاء مكتبات الجامعات والحاجة لإنشاء مكتبة وطنية جامعة لكافة المقتنيات العلمية والأدبية والتراث الوطني والعالمي، بالشكل القادر على استيعاب الاقبال المتزايد من قبل القراء والباحثين بالشكل الذي يساهم في دعم البحث العلمي وتطويره في كافة المجالات باستخدام كافة الوسائل والطرق المتاحة.

1. نشأة المكتبة الوطنية في سورية:

مع بداية السبعينات من القرن الماضي تم التوجيه بإنشاء مكتبة وطنية شاملة حيث صدر قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 145 تاريخ 1972/4/20 القاضي بتشكلي لجنة مهمتها وضع دراسة شاملة لتنفيذ مكتبة وطنية حديثة في دمشق والاشراف علي انشاءها، حيث تم وضع حجر الاساس للمكتبة بتاريخ 1978/7/1 لتبصر النور بعد عمل استغرق خمس سنوات حيث تم الافتتاح في عام 1983 بموجب المرسوم رقم 17 تاريخ 1983/11/16 ومن ثم صدر المرسوم رقم 623 لعام 1983 القاضي بتحديد الملاك العددي للمكتبة في حين أن تحديد الجهاز الاداري للمكتبة قد تم تحديده بموجب المرسوم رقم 1028 لعام 1983 المتضمن تعيين أول مدير عام للمكتبة.

يتميز مبنى المكتبة الوطنية في سورية بموقعه الاستراتيجي في وسط مدينة دمشق حيث يطل على ساحة الأمويين التي تعتبر قلب المدينة وحديقة تشرين من جهة وبحجمه الكبير القادر على استيعاب الأعداد المتزايدة من الدارسين والباحثين نظرا لاحتوائها على قاعات ومكاتب وورشات صيانة اضافة لأقسام خاصة بالمطالعة للمكفوفين.

أهم واجبات المكتبة الوطنية في سورية هي: جمع وحفظ سائر أشكال التراث الفكري الثقافي السوري والعالمي من كتب ودراسات وغيرها من المختارات من مختلف الموضوعات في التراث الفكري العربي والعالمي (الجواهري، 1992، ص 250-252).

2. وظائف ومهام المكتبة الوطنية في سورية:

أن المهمة الاساسية للمكتبة تتمثل بتوفير كافة وسائل المعرفة من كتب ومطبوعات وأوعية مطبوعات مختلفة، وتوفير كافة السبل للاستفادة منها اضافة لحفظ التراث الثقافي الوطني للاستفادة منه وفي سبيل تحقيق ذلك فإن يتم القيام بمجموعة من الأعمال تتمثل بـ:

أ. العمل على اقتناء مختلفة أنواع الكتب والمطبوعات والمنشورات وغيرها، سواء باللغة العربية أو اللغات الأخرى وتوفيرها للمستخدمين.

ب. اصدار المطبوعات والدوريات والنشرات المتعلقة بالمها الداخلة في اختصاصها، اضافة للقيام بالأبحاث والدراسات المتعلقة بها.

ت. اتباع المعايير الدولية في التصنيف والفهرسة لتنظيم مقتنيات المكتبة.

ث. جمع وحفظ المخطوطات والوثائق التاريخية خاصة المتعلقة منها بالأحداث الوطنية.

ج. التوثيق وتقديم المعلومات والخدمات المرجعية المتعلقة بها.

ح. تنظيم الدورات التدريبية الخاصة بتأهيل العاملين في المكتبة بما ينسجم وطبيعة عملها والمعايير العالمية المتبعة.

خ. الاتصال وعقد الاتفاقات مع دور الكتب سواء العربية أو العالمية في محالات الاعارة وتبادل المطبوعات والمنشورات.

3. الهيكل التنظيمي لمديريات وأقسام المكتبة الوطنية في سورية:



الشكل رقم (9) الهيكل التنظيمي لمديريات وأقسام المكتبة الوطنية

يتم إدارة المكتبة الوطنية في سورية من قبل مجلس إدارة برئاسة السيد وزير الثقافة وعضوية كل المدير العام للمكتبة ومعاونيه للفترتين الصباحية المدير للفترة المسائية ومدراء المديريات.

هذا ويتألف الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة الوطنية في سورية بعد الدراسات التي قامت بها وزارة التنمية الادارية في إطار مشروع الوزارة لإعادة هيكلة المؤسسات العامة من أربعة عشر مديريةية تتفرع كل منها إلى دوائر ستقوم الباحثة بعرضها اضافة للمهام المنوطة بكل مديريةية:

1.3 مديريةية المعلوماتية: تضم ثلاث دوائر وهي:

- أ- دائرة النظم الآلية.
 - ب- دائرة الأرشفة الضوئية.
 - ت- دائرة الدعم الفني.
- حيث تتمثل مهامها بمايلي:
- تشغيل وصيانة حواسب المكتبة وملحقاتها وصيانتها والاشراف عليها.
 - توفير الدعم التقني لجميع مديريات المكتبة، ومتابعة عمل البرامج التقنية فيها.
 - الاشراف على عمل السيرفرات والاستمرار بحفظ نسخ احتياطية للمعلومات.
 - توفير الدعم الفني ومتابعة أعمال الصيانة واصلاح الاعطال.

2.3 مديريةية الانشطة الخارجية: تضم دائرتين وهما:

- أ- دائرة المعارض.
 - ب- دائرة النشاط الثقافي.
- حيث تتمثل مهامها بما يلي:
- تنظيم النشاطات الثقافية التي تقام في المكتبة والاشراف عليها من محاضرات، ندوات، أمسيات أدبية وشعرية، معارض وأفلام وثائقية بما في ذلك التنسيق مع وسائل الاعلام للترويج لها.
 - الاشراف على بروتوكولات استقبال الوفود الرسمية والشعبية.
 - التحضير والاشراف على معرض الكتاب السنوي الذب تقيمه المكتبة، اضافة للإشراف على النشاطات الثقافية المتعلقة بها.

3.3 مديرية الشؤون الفنية: تضم ثلاث دوائر وهي:

أ- دائرة صيانة البنية التحتية.

ب- دائرة الصيانة الفنية.

ت- دائرة المرأب.

حيث تتمثل مهامها بما يلي:

- جميع أعمال الصيانة الفنية وتركيب الأجهزة الكهربائية والصحية (كهرباء، آلات، بوابات حماية، مولدات) إضافة للأثاث والاكساء.
- تنظيم الحدائق المحيطة بالمكتبة والإشراف عليها.

4.3 مديرية خدمات المستفيدين: تضم ثلاث دوائر وهي:

أ- دائرة الإعارة.

ب- دائرة الإرشاد والتوجيه.

ت- دائرة التخزين.

حيث تتمثل مهامها بما يلي:

توفير السبل الكفيلة بحصول رواد المكتبة من قراء وباحثين على جميع المراجع والكتب وأوعية المعلومات المتوفرة بالشكل الذي يساهم في انجاز أبحاثهم حيث يتم ذلك من خلال توفير قاعات المطالعة المصممة وفق المعايير العالمية، خدمات التصوير إضافة لمنح بطاقات اشتراك في المكتبة تمنح لمرتادي المكتبة الدائمين.

5.3 مديرية العمليات الفنية والمكتبة: تضم ثلاث دوائر وهي:

أ- دائرة التهيئة والاعداد.

ب- دائرة التصنيف.

ت- دائرة الفهرسة.

حيث تتمثل مهامها بما يلي:

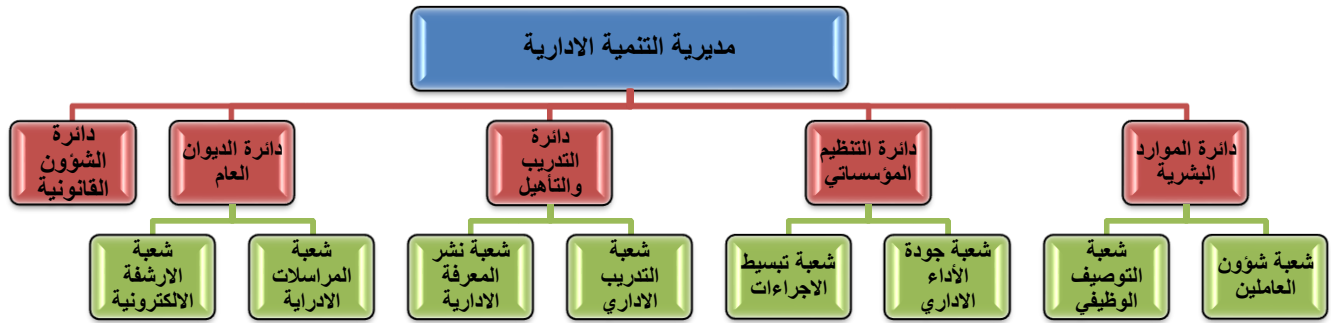
- تقوم دائرة التهيئة والاعداد بتسهيل الوصول إلى المراجع التي يبحث عنها القراء والباحثون، إضافة لتوفير خدمات البحث في فهارس المكتبة من خلال شاشات الكترونية لمسية.

- تقوم دائرة التصنيف بفرز وتصنيف كافة مقتنيات المكتبة الوثائقية والالكترونية وفق خطية تصنيف ديوي العشري المعتمدة عالمياً، بالاستعانة باختصاصيين في كافة العلوم الآداب.
- تقوم دائرة الفهرسة بخطوة لاحقة لعمل دائرة التصنيف بإنشاء البيانات الوصفية للمواد العلمية والثقافية وفق قواعد الفهرسة المعتمدة عالمياً بالاعتماد على أجهزة الحاسب، ومن ثم طباعة بطاقات معلومات كاملة عن هذه المواد، بحيث يمكن تقديمها للقراء والباحثين بشكل ورقي أو الكتروني.

6.3 مديرية التزويد: تضم دائرتين وهما:

- أ- دائرة تنمية المجموعات.
 - ب- دائرة الدوريات.
- حيث تتمثل مهامها بتزويد المكتبة بجميع المواد الثقافية وكافة أشكال أوعية المعلومات وفق ما يلي:
- تقوم دائرة تنمية المجموعات المكتبية برفد المجموعات المكتبة بكل جديد من خلال الاعتماد على:
 - (1) الايداع القانوني للمادة الثقافية من خلال إلزام المؤلف أو الناشر السوري بإيداع خمس نسخ من المادة الراغب بنشرها ليمنح الاذن القانوني بتداولها.
 - (2) قبول الاهداءات من الأفراد والجهات العامة والخاصة داخل وحارج سورية بحيث يجري دراستها وانتقاء كل ما هو مفيد منها.
 - (3) شراء المواد الثقافية عن طريق لجنة مختصة تقوم بدراسة القوائم الواردة من دور النشر واختيار كل ما هو مفيد منها، اضافة لانتقاء الكتب والمراجع الحديثة التي يتم عرضها سنويا من قبل الجهات المشاركة في معرض الكتاب السنوي.
 - (4) تبادل الكتب والمراجع والدوريات مع المؤسسات الثقافية خارج سورية، مع الاشارة إلى قيام المديرية بإعداد سجلات تضم كافة المواد الثقافية والواردة والصادرة.
 - في حين تقوم دائرة الدوريات بالإشراف على القاعات الخاصة بالدوريات والعمل على توفير كافة المجالات الاختصاصية الدورية الحديثة.

7.3 مديرية التنمية الادارية:



الشكل رقم (10) الهيكل الاداري لمديرية التنمية الادارية

تأسست وبدأت ممارسة نشاطها بناء على أحكام قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 23/م.و تاريخ 2019/4/22 وكتاب وزارة التنمية الادارية رقم 839/ت تاريخ 2020/7/6 التي حددت غايات احداثها ضمن المشروع الوطني للإصلاح الاداري واصلاح الوظيفة العامة بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي للمكتبة الوطنية في سورية.

وهذه المديرية هي من تقوم بتقييم الاداء حيث تتمثل مهامها بما يلي:

- أ. تنفيذ برنامج الإصلاح الاداري من خلال تطوير الأداء الاداري.
- ب. تطبيق نظام قياس الاداء الاداري والعمل على تأمين متطلباته.
- ت. العمل على تحديث الهيكل التنظيمي والوظيفي في المكتبة.
- ث. رفع كفاءة وفعالية المكتبة في تنفيذ مهامها وتقديم خدماتها من خلال المساهمة في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتنظيم وسائل الاختيار المثلى عن طريق المسابقات والاختبارات.
- ج. تطوير ادارة وتنمية الموارد البشرية، من خلال اعداد الخطط والدورات الكفيلة بتحسين وتطوير الاداء، وتبسيط الاجراءات بالاعتماد على تقانة المعلومات.
- ح. نشر المعارف الادارية ورفع مستوى الوعي الاداري والسلوك التنظيمي لدى العاملين.

هذا وتضم مديرية التنمية الادارية خمس دوائر وهي:

- 1) دائرة الموارد البشرية.
- 2) دائرة التنظيم المؤسسي.
- 3) دائرة التدريب والتأهيل.
- 4) دائرة الديوان العام.
- 5) دائرة الشؤون القانونية.

حيث تتمثل مهامها بما يلي:

(1) دائرة الموارد البشرية: تقوم بتحديد المسار الوظيفي للعاملين في المكتبة وفق النماذج المعدة من قبل المكتبة وبما يتوافق وتوجيهات وزارة التنمية الإدارية، وصولاً لوضع آليات التعيين والتعاقد واعداد البطاقات الذاتية للعاملين من مختلف الفئات.

(2) دائرة التنظيم المؤسسي: تتولى مهمة تحديث البنية التنظيمية للمكتبة وتطوير هيكلها التنظيمية والوظيفية بما يضمن تطوير بيئة العمل وتحسين كفاءته، من خلال تبسيط الاجراءات وامتة الأعمال والخدمات المقدمة باستخدام الطرائق الحديثة بهدف رفع مستوى جودة الخدمات وبناء نظم معلومات ادارية.

(3) دائرة التدريب والتأهيل: تتولى المهام المتعلقة برفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرات، عن طريق المساهمة في وضع أنظمة انتقاء وتدريب وتأهيل وتطوير العاملين من خلال وضع برامج التدريب والتأهيل وتنفيذها وتقييم العاملين، بالإضافة إلى نشر ثقافة المعرفة الادارية، وتعزيز الوعي بالتنمية الادارية بالشكل الذي يسهم في انجاز مهام المكتبة بكفاءة وفعالية.

(4) دائرة الديوان: تتولى استلام البريد الوارد والصادر من وإلى المكتبة وتسجيله وتوزيعه على الجهات المختصة وحفظ السجلات، اضافة لأرشفة جميع المراسلات والمعاملات والصادرة بمختلف أنواعها وتبليغها لكافة الجهات المرتبطة مع المكتبة باستخدام أنظمة المراسلات والربط الشبكي.

(5) الدائرة القانونية: تختص بدراسة الدعاوى القضائية واعداد المذكرات والدفع القانونيه اضافة لحفظ وأرشفة القوانين والتشريعات والأنظمة والبلاغات والتعاميم الصادرة عنها وابداء الرأي القانوني في المواضيع المحالة لها، كما يندرج اعداد دفاتر الشروط الخاصة بالعقود التي تبرمها المكتبة واعداد مشاريع العقود المطلوبة لتأمين احتياجات المكتبة وفق القوانين والأنظمة النافذة وتنظيم الاضابير الخاصة بكل عقد ضمن صلاحيات هذه الدائرة.

ونلاحظ مما سبق وعلى الرغم من أن مهمة تقييم الأداء تقع على مديرية التنمية وفقاً لما هو وارد في القرارات واللوائح، إلا أن الواقع الفعلي عكس ذلك فكل مديرية مسؤولة عن تقييم أداء موظفيها، وينحصر دور مديرية التنمية الادارية بتجميع هذه التقييمات ورفعها إلى الجهات الادارية المختصة سواء داخل المكتبة أو الجهة المسؤولة اشرافيا عن المكتبة

8.3 مديرية الاعلام البيبلوغرافي والنشر: تضم دائرتين وهما:

أ- دائرة التوثيق.

ب- دائرة الاصدارات المكتبية.

حيث تتمثل مهامها بما يلي:

- تقوم دائرة التوثيق بتوثيق كافة الموضوعات المتعلقة بالنتاج الثقافي والفكري الوطني التي ترد إلى المكتبة والمنشورة من قبل الافراد السوريين داخل وخارج سورية سواء بالصحف الرسمية والمجلات المحلية اضافة لرسائل الماجستير والدكتوراه التي تم مناقشتها من قبل الطلاب السوريين سواء في الجامعات السورية أو الجامعات الخارجية.
- في حين تقوم دائرة الاصدارات المكتبية بإصدار الببليوغرافيا الوطنية وما يتبع لها من كشافات هجائية، اضافة لإصدار الكشافات التحليلية للصحف والمجلات واعداد قوائم تضم الاطروحات الجامعية التي تم تزويد المكتبة بها وتحديثها بشكل مستمر.

9.3 مديرية الاجراءات المساعدة: تضم ثلاث دوائر وهي:

أ- دائرة الترميم.

ب- دائرة التصوير.

ت- دائرة المطبعة.

حيث تتمثل مهامها بما يلي:

- تقوم دائرة الترميم بتعقيم المخطوطات والكتب النادرة والمعالجة الكيميائية بهدف الحفاظ عليها واعادتها لشكلها الأصلي باستخدام أجهزة مخصصة لذلك، اضافة لإصلاح الكتب التالفة وتجليدها وتغليفها وزخرفة أغلفتها.
- في حين تقوم دائرة التصوير بمهمة تصوير المخطوطات والكتب النادرة اضافة للوثائق والدوريات وحفظها بكافة وسائل الحفظ الحديثة، يضاف إلى ذلك تصوير كل ما يحتاجه القراء والباحثون.
- أما فيما يخص عمل دائرة المطبعة فيتمثل بطباعة الببليوغرافيا والكشاف التحليلي للدوريات، اضافة لإعداد قوائم بالأطروحات الجامعية وفهارس المخطوطات.

10.3 مديرية المخطوطات والكتب النادرة: تضم دائرتين وهما:

أ- دائرة الفهرسة التراثية.

ب- دائرة الحفظ.

حيث تتمثل مهامها بما يلي:

- تتولى دائرة الفهرسة التراثية تصنيف وفهرسة المخطوطات والكتب النادرة، اضافة لإعداد قاعدة بيانات تتضمن اصدار مجلدات تضم فهارس المخطوطات المتوفرة في المكتبة.

- في حين تتولى دائرة الحفظ مهمة حفظ المخطوطات والكتب النادرة ضمن مستودعات تراعي الشروط العالمية في الحفظ بالتنسيق مع دائرة الترميم، مع الإشارة إلى توفر قاعة مطالعة للمخطوطات مزودة بجواسب وأجهزة عرض خاصة بالمصغرات بهدف توفير كافة الخدمات للباحثين.

11.3 مديرية محاسبة الإدارة: تضم دائرتين وهما:

أ- دائرة اللوازم.

ب- دائرة الموازنة.

حيث تتمثل مهامها بإعداد الموازنة السنوية الخاصة بالمكتبة لجميع البنود والنفقات والائيرادات والعمل على استصدار الموافقة من وزارة المالية:

12.3 مديرية الجاهزية: تتمثل مهامها بإعداد بتدقيق الخطط الأمنية والجاهزية والانذار والخطط العملياتية، والقيام

بالصيانة الدورية لكافة اجهزة الاطفاء والاشراف على منظومة المراقبة التلفزيونية، اضافة للتنسيق مع دائرة التدريب والتأهيل بهدف تشكيل جهاز للحماية الذاتية ضمن المكتبة.

ثانياً- واقع تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية:

1- طرق التقييم في المكتبة الوطنية:

أ- تتولى مديرية التنمية الادارية في المكتبة الوطنية مهمة تقييم الأداء حيث يتم القيام بعملية تقييم دوري للأداء في المكتبة الوطنية في سورية كل 6/ أشهر حيث يتولى رؤساء الأقسام (المديريات) في المكتبة القيام بعملية التقييم وعلى الرغم من وجود وحدة إدارية متخصصة بعملية التقييم مع وجود توصف دقيق لمهام هذه الوحدة مع ملاحظة أن العاملين في هذه الوحدة غير المتخصصين بالإدارة أو المكتبات، في حين ينحصر دور مديرية التنمية الادارية بتجميع هذه التقييمات ورفعها إلى الجهات الادارية المختصة، وهذه المديرية تابعة لوزارة التنمية الادارية مع ملاحظة عدم الأخذ بآراء الموظفين في عملية تقييم الأداء والاقتصار على آراء المدراء نتيجة تخصص المدراء بالإدارة أو المكتبات وامتلاكهم الخبرة اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم، حيث تبين من خلال الدراسة ان هذه المديرية تقوم بجمع نماذج تقييم أداء العاملين، والتي تشمل: (الملحق رقم 3)

1) استمارة لتقييم أداء العاملين يتم تعبئتها من قبل مدير كل قسم في المكتبة الغاية منها تقيس هذه الاستمارة

أداء الموظفين بناءً على معايير محددة، مثل:

- الالتزام بالعمل.

- تحقيق الأهداف المحددة.

- المهارات الوظيفية.

- التعاون مع الزملاء.
- يتم تعبئة الاستمارة بشكل دوري (كل ستة أشهر) وإرسالها إلى المديرية.
- (2) استمارة لتقييم أداء مديري الأقسام يتم تعبئتها من قبل مدير المكتبة الغاية منها:
 - تقيس هذه الاستمارة أداء مديري الأقسام بناءً على معايير مثل:
 - القيادة والإدارة.
 - تحقيق أهداف القسم.
 - التعاون مع الإدارة العليا.
 - يتم تعبئة الاستمارة بشكل دوري وإرسالها إلى المديرية.

بعد جمع الاستمارات، تقوم المديرية بتحليل البيانات وإعداد تقارير تقييم أداء العاملين. تستخدم هذه التقارير لاتخاذ قرارات تتعلق بالترقيات، المكافآت، أو التدريب، ومع ذلك، فإن دور هذه المديرية يقتصر على تقييم أداء العاملين فقط، ولا يشمل تقييم أداء المكتبة ككل أو قياس جوانب أخرى مثل جودة الخدمات أو رضا المستفيدين، حيث يمكن أن تكون هذه الوحدة أكثر مرونة وفعالية كقياس جوانب أخرى مثل رضا المستفيدين وجودة الخدمات، وتقديم توصيات سريعة لتحسين الأداء بناءً على نتائج التقييم.

كما تستخدم المكتبة الوطنية طريقة تقييم تقليدية تتمثل بالإحصائيات العددية فقط، كالإحصائيات الواردة إلى المكتبة (كتب - اطروحات - دورات إضافة للإعارة الداخلية)، حيث وجدت الباحثة أنه يتم استخدام الإحصائيات لتقييم أداء المكتبة، مثل عدد الكتب التي تم ترميمها، عدد الكتب المعارة، وعدد الزوار. ويمكن القول إن هذه الطريقة تعطي مؤشرات كمية ولكنها لا تقيس الجودة أو رضا المستفيدين. فهو احصاء عددي فقط، ومن أمثلتها:

(3) عدد الكتب والاطروحات والمخطوطات المقتناة خلال عامي 2023-2024:

الجدول رقم (5) عدد الكتب والاطروحات والمخطوطات المقتناة خلال عامي 2023-2024

خلال عام 2024	خلال عام 2023	
170	4246	الكتب العربية
71	368	الكتب الأجنبية
	4070	الاطروحات
	593	الكتب الالكترونية
	1	المخطوطات

(4) عدد قراء الكتب وقراء الصحف خلال عامي 2022-2023:

الجدول رقم (6) عدد قراء الكتب وقراء الصحف خلال عامي 2022-2023

خلال عام 2023	خلال عام 2022	
22916	21469	قراء الكتب
375	350	قراء الصحف

(5) عدد الموظفين في عدد من مديريات المكتبة:

الجدول رقم (7) عدد الموظفين في عدد من مديريات المكتبة:

اسم المديرية	عدد الموظفين
مكتب المدير العام	3
مديرية التزويد	22
مديرية الاجراءات المساعدة	24
مديرية التصنيف	30
مديرية الاعارة	29

اضافة لوجود خطط استراتيجية سنوية في إطار خطة عمل المكتبة (المصدر مديرية التنمية الادارية) وهي:

(1) تطوير الكتاب والكوادر البشرية وتطوير البيئة التمكنية في المكتبة الوطنية في سورية وفق ما يلي:

الجدول رقم (8) تطوير الكتاب والكوادر البشرية وتطوير البيئة التمكنية

الهدف	المشاريع	الأهداف الفرعية	الخطوات التنفيذية	المخطط	الإطار الزمني للتنفيذ				نسبة الإنجاز
					ربع 1	ربع 2	ربع 3	ربع 4	
التطوير والتحديث	تطوير الكتاب	إغناء المكتبة الوطنية في سورية بالأوعية الثقافية الجديدة الالكترونية	تزويد المكتبة بالكتب الالكترونية	600	48	15	150	100	52%
			تزويد المكتبة بالدوريات الالكترونية	25	3	3	6	7	76%
			تزويد المكتبة بالمواد السمعية البصرية	200	15	0	50	35	50%

تطوير الكوادر	إقامة الدورات	إقامة دورات لتدريب العاملين للعمل في مديرية الوثائق	2	0	0	1	100%
		إقامة دورات في مجال المكتبات والمعلومات	1	0	0	0	0%
		إقامة دورات تدريبية لإعداد مدربين في مجال الأرشفة والتصنيف	1	0	0	0	0%
تطوير البيئة التكنولوجية	نقل مركز الوثائق وبدء العمل به	استكمال إجراءات نقل مركز الوثائق التاريخية ووضعه في الخدمة					0%
		تطوير برامج الأرشفة والفهرسة والتصنيف في المكتبة					0%

المصدر مديرية التنمية الادارية كما وردت مع اضافة نسبة الانجاز حيث وردت بعض الحقول فارغة من قبل المديرية حيث أن المنفذ في الربع الاخير يقاصر على شهري (تشرين أول-تشرين ثاني)

يبين هذا الجدول توثيق تطوير الكتاب والكوادر البشرية وتطوير البيئة التكنولوجية والذي يهدف إلى التطوير والتحديث من خلال مجموعة من المشاريع وهي:

1. مشروع تطوير الكتاب والذي يهدف إغناء المكتبة الوطنية في سورية بالأوعية الثقافية الجديدة الالكترونية من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

- تزويد المكتبة بالكتب الالكترونية: نجد من خلال الجدول أن المخطط تزويد المكتبة (600) كتاب الكتروني، حيث تم تنفيذ /48/ منها خلال الربع الأول و /15/ منها خلال الربع الثاني و/150/ خلال الربع الثالث و/100/ خلال الربع الرابع وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 52%.
- تزويد المكتبة بالدوريات الالكترونية: نجد من خلال الجدول أن المخطط تزويد المكتبة بـ (25) دورية الكترونية، حيث تم تنفيذ /3/ منها خلال الربع الأول و /3/ منها خلال الربع الثاني و/6/ خلال الربع الثالث و/7/ خلال الربع الرابع وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 76%.
- تزويد المكتبة بالمواد السمعية البصرية: نجد من خلال الجدول أن المخطط تزويد المكتبة بـ (200) مورد، حيث تم تنفيذ /15/ منها خلال الربع الأول و /50/ منها خلال الربع الثالث و/35/ خلال الربع الرابع وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 50%.

2. مشروع تطوير الكتاب والذي يهدف إلى إقامة الدورات من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

- إقامة دورات لتدريب العاملين للعمل في مديرية الوثائق: نجد من خلال الجدول أن المخطط إقامة دورتين، حيث تم تنفيذ دورة خلال الربع الثالث ودورة خلال الربع الرابع وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 100%.

- إقامة دورات في مجال المكتبات والمعلومات: نجد من خلال الجدول أن المخطط إقامة دورة واحدة، لم يتم تنفيذ أي دورة خلال عام 2024، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 0%.

- إقامة دورات تدريبية لإعداد مدربين في مجال الأرشفة والتصنيف: نجد من خلال الجدول أن المخطط دورة واحدة، لم يتم تنفيذ أي دورة خلال عام 2024، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 0%.

3. مشروع تطوير البيئة التمكينية من خلال تنفيذ مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- نقل مركز الوثائق وبدء العمل به من خلال استكمال إجراءات نقل مركز الوثائق التاريخية ووضعه في الخدمة: لم يتم التنفيذ حتى نهاية عام 2024، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 0%.

- تحديث البرنامج الآلي للمكتبة فيما يخص التصنيف والفهرسة من خلال تطوير برامج الأرشفة والفهرسة والتصنيف في المكتبة: لم يتم التنفيذ حتى نهاية عام 2024، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 0%.

(2) توثيق الناتج الفكري والترويج له، إغناء المكتبة الوطنية في سورية بالأوعية الثقافية الجديدة والمطبوعة، استقطاب اعداد من المستفيدين من كافة الشرائح وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (9) توثيق الناتج الفكري والترويج له

الهدف	المشاريع	الأهداف الفرعية	الخطوات التنفيذية	المخطط	الإطار الزمني للتنفيذ				نسبة الإنجاز
					ربع 1	ربع 2	ربع 3	ربع 4	
احتضان المواهب ودعم الإبداع	الإنتاج الفكري والفني والأدبي	توثيق الناتج الفكري	إصدار الببليوغرافيا الوطنية السورية	1	0	1	0	0	100%
			إصدار قائمة الأطروحات الجامعية	1	1	0	0	0	100%
			إصدار الكشافات التحليلية لصحف والمجلات السورية	4	0	0	0	2	50%
	الترويج للناتج الفكري		إقامة معرض الكتاب	1	0	0	0	0	0%
			إقامة معرض للدوريات	1	0	0	0	0	0%

0%	0	0	0	0	1	توقيع كتب			
0%	0	0	0	0	1	إقامة أمسيات شعرية			
67%	2	0	0	0	3	إقامة ندوات ثقافية ومؤتمرات			
50%	1	0	0	0	2	إقامة محاضرات ثقافية وعلمية			
0%	0	0	0	0	1	إقامة ورش العمل الثقافية والعلمية			
58%	800	0	0	1413	3800	تزويد المكتبة الوطنية في سورية بالأطروحات الجامعية	إغناء المكتبة الوطنية في سورية بالأوعية الثقافية الجديدة والمطبوعة	مشروع الدعم الفني والأدبي	احتضان المواهب
31%	800	0	0	316	3600	استقبال اهداء المكتبات			
36%	270	0	158	153	1600	التزويد بكتب الإيداع القانوني			
45%	1801	0	158	1631	8000	تصنيف الكتب في المكتبة الوطنية في سورية			
48%	1798	0	158	1849	8000	فهرسة الكتب في المكتبة الوطنية في سورية			
0%	0	0	0	0	1	إقامة حفلات موسيقية			
42%	600	0	0	355	2300	تحديد الاشتراكات الجديدة للقراء			
51%	3900	0	0	3745	15000	تحديد عدد القراء المستفيدين من الخدمات	استقطاب اعداد من المستفيدين من كافة الشرائح		
63%	4	0	10	10	38	تحديد عدد الزيارات الاطلاعية لوفود (حيث يتراوح عدد الأشخاص ضمن الوفد بين 15-25)			

المصدر مديرية التنمية الادارية كما وردت مع اضافة نسبة الانجاز حيث وردت بعض الحقول فارغة من قبل المديرية حيث

أن المنفذ في الربع الاخير يقاصر على شهري (تشرين أول-تشرين ثاني)

يبين هذا الجدول توثيق الناتج الفكري والترويج له والذي يهدف إلى احتضان المواهب ودعم الإبداع من خلال مجموعة من المشاريع وهي:

1. مشروع الانتاج الفكري والفني والادبي الذي يهدف إلى تنفيذ الأهداف الفرعية التالية:

أ- توثيق الناتج الفكري من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

- اصدار الببليوغرافيا الوطنية السورية: نجد من خلال الجدول أن المخطط اصدار ببليوغرافيا وطنية واحدة وقد تم تنفيذها بالكامل خلال الربع الثاني، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 100%.
- اصدار قائمة الاطروحات الجامعية: نجد من خلال الجدول أن المخطط اصدار قائمة واحدة، وقد تم تنفيذها بالكامل خلال الربع الأول، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 100%.
- اصدار الكشافات التحليلية لصحف والمجلات السورية: نجد من خلال الجدول أن المخطط اصدار /4/ كشافات، وقد تم تنفيذ /2/ منها خلال الربع الرابع، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 50%.

ب- الترويج للناتج الفكري من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

- إقامة معرض الكتاب: نجد من خلال الجدول أن المخطط إقامة معرض واحد، لم يتم تنفيذه خلال عام 2024، وعليه فقد بلغت نسبة الإنجاز 0%.
- إقامة معرض للدوريات: نجد من خلال الجدول أن المخطط إقامة معرض واحد، لم يتم تنفيذه خلال عام 2024، وعليه فقد بلغت نسبة الإنجاز 0%.
- توقيع كتب: نجد من خلال الجدول أن المخطط إقامة حفل واحد للتوقيع، لم يتم تنفيذه خلال عام 2024، وعليه فقد بلغت نسبة الإنجاز 0%.
- إقامة أمسيات شعرية: نجد من خلال الجدول أن المخطط إقامة أمسية واحدة، لم يتم تنفيذها خلال عام 2024، وعليه فقد بلغت نسبة الإنجاز 0%.
- إقامة ندوات ثقافية ومؤتمرات: نجد من خلال الجدول أن المخطط إقامة/3/ ندوات، وقد تم تنفيذ /2/ منها خلال الربع الرابع، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 67%.
- إقامة محاضرات ثقافية وعلمية: نجد من خلال الجدول أن المخطط إقامة محاضرتين وقد تم تنفيذ /1/ منها خلال الربع الرابع، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 50%.
- إقامة ورش العمل الثقافية والعلمية: نجد من خلال الجدول أن المخطط إقامة ورشة واحدة، لم يتم تنفيذها خلال عام 2024، وعليه فقد بلغت نسبة الإنجاز 0%.

2. مشروع الدعم الفني والأدبي الذي يهدف إلى تنفيذ الأهداف الفرعية التالية:

- أ- إغناء المكتبة الوطنية في سورية بالأوعية الثقافية الجديدة والمطبوعة من خلال تنفيذ الخطوات التالية:
 - تزويد المكتبة الوطنية في سورية بالأطروحات الجامعية: نجد من خلال الجدول أن المخطط تزويد المكتبة بـ/3800/ اطروحة، وقد تم تزويد المكتبة بـ/1413/ منها خلال الربع الأول و /800/ خلال الربع الرابع وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 58%.
 - استقبال اهداء المكتبات: نجد من خلال الجدول أن المخطط استقبال /3600/ كتاب ، وقد تم استقبال/316/ منها خلال الربع الأول و /800/ خلال الربع الرابع وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 31%.
 - التزويد بكتب الإيداع القانوني: نجد من خلال الجدول أن المخطط تزويد المكتبة بـ /1600/ إيداع قانوني، وقد تم تزويد المكتبة بـ /153/ منها خلال الربع الأول و/158/ خلال الربع الثاني و /270/ خلال الربع الرابع وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 36%.
 - تصنيف الكتب في المكتبة الوطنية في سورية: نجد من خلال الجدول أن المخطط تصنيف /8000/ كتاب، وقد تم تصنيف/1631/ منها خلال الربع الأول و/158/ خلال الربع الثاني و /1801/ خلال الربع الرابع وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 45%.
 - فهرسة الكتب في المكتبة الوطنية في سورية: نجد من خلال الجدول أن المخطط فهرسة /8000/ كتاب، وقد تم فهرسة /1849/ منها خلال الربع الأول و/158/ خلال الربع الثاني و /1798/ خلال الربع الرابع وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 48%.
 - إقامة حفلات موسيقية: نجد من خلال الجدول أن المخطط حفلة موسيقية واحدة، لم يتم تنفيذها خلال عام 2024، وعليه فقد بلغت نسبة الإنجاز 0%.
- ب- استقطاب اعداد من المستفيدين من كافة الشرائح من خلال تنفيذ الخطوات التالية:
 - تحديد الاشتراكات الجديدة للقراء: نجد من خلال الجدول أن المخطط تحديد /2300/ اشتراكاً، وقد تم تحديد /355/ منها خلال الربع الأول و /600/ خلال الربع الرابع وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 42%.
 - تحديد عدد القراء المستفيدين من الخدمات: نجد من خلال الجدول أن المخطط تحديد /15000/ قارئ، وقد تم تحديد /3745/ منها خلال الربع الأول و /3900/ خلال الربع الرابع وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 51%.

- تحديد عدد الزيارات الاطلاعية للوفود (حيث يتراوح عدد الأشخاص ضمن الوفد بين 15-25): نجد من خلال الجدول أن المخطط تحديد/38/ زيارة اطلاعية، وقد تم تنفيذ /10/ منها خلال الربع الأول و/10/ خلال الربع الثاني و /4/ خلال الربع الرابع وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 63%.

(3) توثيق وتسجيل التراث الثقافي الوطني حيث يوجد العديد من المشاريع التي تهدف لتحقيق مجموعة من الاهداف النوعية (بناء الفكر وتعزيز الهوية الوطنية والانتماء التشجيع على القراءة وتعزيز دور الكتاب من خلال إقامة معارض متخصصة بشكل دوري خلال العام) كما هو موضح:

الجدول رقم (10) حماية وصون التراث الثقافي والترويج له

المشاريع	الأهداف الفرعية	الخطوات التنفيذية	المخطط	الإطار الزمني للتنفيذ				نسبة الإنجاز
				ربع 1	ربع 2	ربع 3	ربع 4	
توثيق وتسجيل التراث الثقافي الوطني	ترميم الأوعية الثقافية (المخطوطات والكتب النادرة)	ترميم المخطوطات	40	7	5	2	2	40%
		تعقيم المخطوطات	100	0	0	50	25	75%
		تجليد المخطوطات	40	7	5	10	10	80%
توثيق وتسجيل التراث الثقافي الوطني	توثيق التراث الثقافي	إنجاز الدراسات الخاصة بالتوثيق	1	0	0	0	1	100%
		اصدار فهراس المخطوطات	4	2	1	1	0	100%
		توثيق الدوريات السورية (صحف ومجلات) التقليدية والإلكترونية	1000	450	400	200	75	113%
رقمنة المكتبة الوطنية في سورية	رقمنة الكتب النادرة والدوريات وأفلام الميكروفيلم	رقمنة الكتب النادرة	80	61	10	20	9	125%
		رقمنة الدوريات	800	308	300	200	95	113%
		تحويل وتخزين الميكرو فيلم بشكل رقمي	100	47	47	25	10	129%

المصدر مديرية التنمية الادارية كما وردت مع اضافة نسبة الانجاز حيث وردت بعض الحقول فارغة من قبل المديرية حيث أن المنفذ في الربع الاخير يقاصر على شهري (تشرين أول-تشرين ثاني)

يبين هذا الجدول توثيق مشاريع حماية وصون التراث الثقافي والترويج له من خلال مجموعة من المشاريع وهي:

1. مشروع توثيق وتسجيل التراث الثقافي الوطني الذي يهدف إلى تنفيذ الأهداف الفرعية التالية:

أ- ترميم الأوعية الثقافية (المخطوطات والكتب النادرة) من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

- ترميم المخطوطات: نجد من خلال الجدول أن المخطط ترميم /40/ مخطوطة، وقد تم ترميم /7/ منها خلال الربع الأول و/5/ خلال الربع الثاني و /2/ خلال الربع الثالث و/2/ خلال الربع الرابع، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 40%.
- تعقيم المخطوطات: نجد من خلال الجدول أن المخطط تعقيم /100/ مخطوطة، وقد تم تعقيم/50/ مخطوطة خلال الربع الثالث و/25/ خلال الربع الرابع، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 75%.
- تجليد المخطوطات: نجد من خلال الجدول أن المخطط تجليد /40/ مخطوطة، وقد تم تجليد /7/ منها خلال الربع الأول و/5/ خلال الربع الثاني و /10/ خلال الربع الثالث و/10/ خلال الربع الرابع، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 80%.

ب- ترميم الأوعية الثقافية (المخطوطات والكتب النادرة) من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

- إنجاز الدراسات الخاصة بالتوثيق: نجد من خلال الجدول أن المخطط انجاز /1/ دراسة، وقد تم إنجازها خلال الربع الرابع، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 100%.
 - اصدار فهرس المخطوطات: نجد من خلال الجدول أن المخطط اصدار /4/ فهرس، وقد تم اصدار /2/ منها خلال الربع الأول و/1/ خلال الربع الثاني و /1/ خلال الربع الثالث، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 100%.
 - توثيق الدوريات السورية (صحف ومجلات) التقليدية والإلكترونية: نجد من خلال الجدول أن المخطط وقد تم توثيق /1000/ دورية، وقد توثيق /450/ منها خلال الربع الأول و/400/ خلال الربع الثاني و /200/ خلال الربع الثالث، /75/ خلال الربع الرابع، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 113%.
2. مشروع رقمنة المكتبة الوطنية في سورية الذي يهدف إلى رقمنة الكتب النادرة والدوريات وأفلام الميكروفيلم من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

- رقمنة الكتب النادرة: نجد من خلال الجدول أن المخطط رقمنة /80/ كتاب نادر، وقد تم رقمنة /61/ منها خلال الربع الأول و/10/ خلال الربع الثاني و /20/ خلال الربع الثالث، /9/ خلال الربع الرابع، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 125%.
- رقمنة الدوريات: نجد من خلال الجدول أن المخطط رقمنة /800/ دورية، وقد تم رقمنة /308/ منها خلال الربع الأول و/300/ خلال الربع الثاني و /200/ خلال الربع الثالث، /95/ خلال الربع الرابع، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 113%.

- تحويل وتخزين الميكروفلم بشكل رقمي: نجد من خلال الجدول أن المخطط تحويل وتخزين /100/ ميكروفلم، وقد تم انجاز /47/ منها خلال الربع الأول و/47/ خلال الربع الثاني و /25/ خلال الربع الثالث، /10/ خلال الربع الرابع، وعليه فقد بلغت نسبة الانجاز 129%.

من خلال تقييم طرق التقييم المتبعة في المكتبة وجدت الباحثة أن التقييم يتم على مستويات عاملين - خدمات (تزويد - فهرسة - أرشفة - أنشطة ثقافية - توثيق - ببلوغرافيا - صيانة مخطوطات - استقبال الاهداءات للمكتبة)، حيث يتبين افتقارها إلى مؤشرات الأداء الرئيسية وأهمها الكفاءة كونها تعتمد على مؤشرات كمية (عددية) فقط.

2- تحليل أسئلة المقابلة: تم عرض تحليل ونتائج المقابلات للمدراء في المكتبة الوطنية والذي بلغ عددهم (11)

المحور الأول: البيانات الشخصية: المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

الجدول رقم (11) المؤهل العلمي للمدراء المكتبة

صفة المدير	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية	عدد سنوات الخبرة
المدير العام	ماجستير مكتبات ومعلومات	5	45.45%	أكثر من 5 سنوات
مدير خدمات المستفيدين (الاعارة)	ماجستير مكتبات ومعلومات			أكثر من 5 سنوات
مديرية الاعلام البيلوغرافي والنشر (التوثيق)	ماجستير مكتبات ومعلومات			أكثر من 5 سنوات
مديرية التزويد والايذاع القانوني	إجازة جامعية في المكتبات			أكثر من 5 سنوات
مديرية الأنشطة الخارجية	إجازة جامعية في المكتبات			أكثر من 5 سنوات
مدير التنمية الادارية	شهادة عليا في الإدارة "ينا"	1	9.09%	أكثر من 5 سنوات
مديرية المخطوطات والكتب النادرة	إجازة جامعية بالأدب العربي	5	45.45%	أكثر من 5 سنوات
المدير المسائي	إجازة جامعية في الادب الانكليزي			أكثر من 5 سنوات
مديرية العمليات الفنية (التصنيف)	إجازة جامعية في الادب العربي			أكثر من 5 سنوات
مديرية الاجراءات المساعدة (الترميم)	إجازة جامعية في الادب الفرنسي			أكثر من 5 سنوات
معاون المدير	إجازة جامعية في التربية			أكثر من 5 سنوات
مديرية المعلوماتية	إجازة جامعية في تكنولوجيا المعلومات			أكثر من 5 سنوات

بتحليل الجدول السابق رقم (2) نلاحظ أن المختصين من المدراء في مجال المكتبات (ماجستير-إجازة جامعية) هم 5/مدراء يشكلون نسبة 45.45% من عدد المدراء كدليل واقعي على ربط التعيينات بالاختصاص، والحاصلين على شهادة عليا بالإدارة (خريج المعهد الوطني للإدارة العامة) مدير واحد يشكل نسبة 9.09% من عدد المدراء، في حين يشكل بقية المدراء وعددهم 5/ مدراء من بقية الاختصاصات الجامعية يشكلون نسبة 45.45%، مع الإشارة إلى أن خبرة كل المدراء في العمل في المكتبة تتجاوز الخمس سنوات.

المحور الثاني: مفهوم تقييم الأداء من وجهة نظر المدراء (درجة المعرفة بأساليب ومفاهيم تقييم الأداء) :

لدى توجيه السؤال للمدراء حول درجة معرفتهم بمفهوم وأساليب تقييم الاداء في المكتبة الوطنية كانت الاجابات كما يلي:

الجدول رقم (12) درجة المعرفة بمفاهيم وأساليب تقييم الأداء من وجهة نظر المدير

الإجمالي	%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10	%0	درجة المعرفة بمفاهيم وأساليب تقييم الأداء	
11	2	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد	
%100	%18.18	%63.64	%18.18	%0.00	%0.00	%0.00	%0.00	%0.00	%0.00	%0.00	%0.00	نسبة مئوية	
11	2	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد	متوسط للمحور
%100	%18.18	%63.64	%18.18	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	نسبة مئوية	

عند تحليل إجابات المدراء استناداً إلى المتوسط الحسابي لمقدار مفهوم تقييم الأداء من وجهة نظر المدراء نجد تقارباً كبيراً في آراء المدراء حول مفهوم تقييم الأداء وفق مايلي:

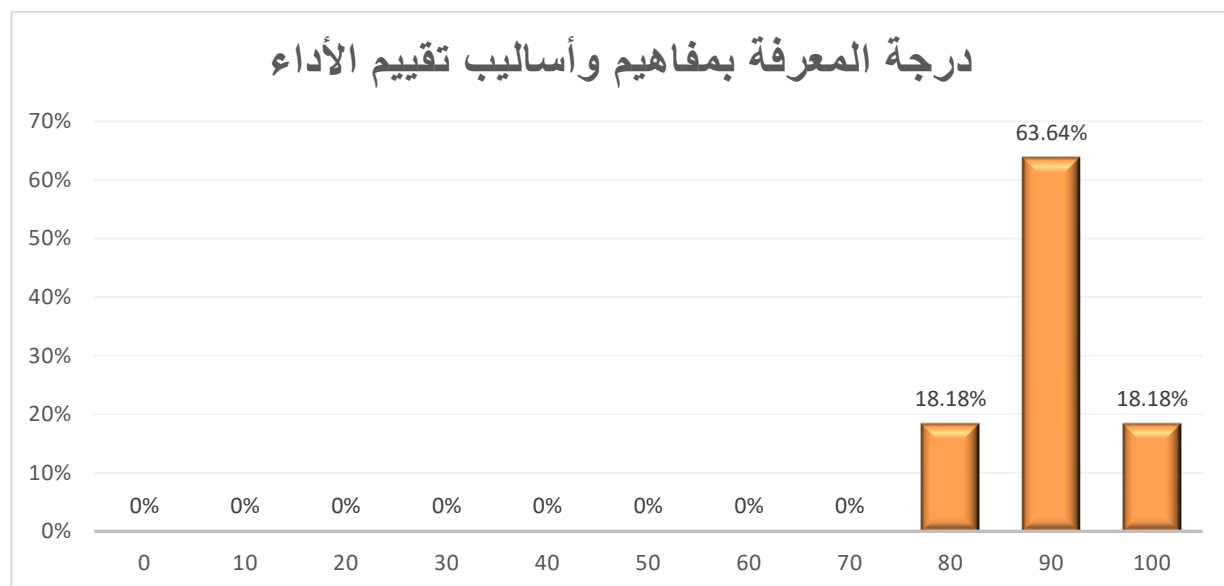
ج- المتوسطات ذات التأثير المرتفع:

1- عند نسبة 80% يبلغ 18.18% يشير إلى أن تأثير مرتفع، هذا التركيز مدفوع بشكل شبه كامل بأن تقييم الأداء يعني الحكم على طريقة أداء المهام، الأمر الذي يعزز وجود تباين في طبيعة العمل بين المديريات الناتج عن التفاوت في إدراك أهمية مفهوم التقييم.

2- عند نسبة 90% يبلغ 63.64% يشير إلى أن التأثير مرتفع جداً، هذا التركيز مدفوع بشكل شبه كامل بأن مفهوم تقييم الأداء يعني قياس أداء المكتبة إضافة لأنه وسيلة تساهم في تسهيل اتخاذ القرارات، الأمر الذي يعزز أهمية التقييم في المكتبة.

3- عند نسبة 100% يبلغ 18.18% يشير إلى أن التأثير مرتفع جداً، هذا التركيز مدفوع بشكل شبه كامل بأن مفهوم تقييم الأداء يعني قياس أداء المكتبة من حيث جودة وكفاءة الخدمات المقدمة.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (12):



الشكل رقم (11) درجة معرفة المدراء بمفاهيم وأساليب تقييم الأداء

المحور الثالث: الهدف من عملية تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية:

عند طرح سؤال ما لهدف من عملية تقييم الأداء لدى المدراء كانت اجاباتهم كالتالي:

الجدول رقم (13) الهدف من عملية تقييم الاداء لدى المدراء .

الاجمالي	%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10	%0	الهدف من عملية تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية	
11	3	2	1	4	0	0	0	0	0	1	0	عدد	رفع مستوى الخدمات وابتكار خدمات أخرى.
%100	%27.27	%18.18	%9.09	%36.36	%0	%0	%0	%0	%0	%9.09	%0	نسبة مئوية	
11	5	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	عدد	تحفيز العاملين وخلق روح المنافسة.
%100	%45.45	%0	%18.18	%18.18	%0.00	%18.18	%0	%0	%0	%0	%0	نسبة مئوية	
11	2	3	4	0	0	0	0	0	2	0	0	عدد	التقرب من المستفيد.
%100	%18.18	%27.27	%36.36	%0	%0	%0	%0	%0	%18.18	%0	%0	نسبة مئوية	
11	4	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد	المساعدة في عملية اتخاذ القرارات
%100	%36.36	%27.27	%36.36	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	نسبة مئوية	
11	3.50	2.00	2.75	1.50	0	0.50	0	0	0.50	0.25	0	عدد	متوسط المحور
%100	%31.82	%18.18	%25	%13.64	%0	%4.55	%0	%0	%4.55	%2.27	%0	نسبة مئوية	

تبين النتائج في الجدول السابق المتضمن حساب الاجابات ومن ثم حساب المتوسط لهذه الاجابات أن الهدف من عملية تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية؛ من خلال 4 أسئلة وهي:

1-رفع مستوى الخدمات وابتكار خدمات أخرى من قبل المكتبة حيث تراوحت الاجابات بين 70%

و100% باستثناء مدير مديرية الاعلام الببلوغرافي الذي أعطى نسبة 10% .

2-تحفيز العاملين ورفع روح المنافسة، حيث تراوحت الاجابات بين 70% و100%، باستثناء مديرتي

الإجراءات المساعدة، والاعلام الببلوغرافي اللتين أعطيتا نسبة 50% .

3-التقرب من المستفيد من خدمات المكتبة حيث تراوحت الاجابات بين 80% ل 100% باستثناء مديرتي

الإجراءات المساعدة، والاعلام الببلوغرافي اللتين أعطيتا نسبة 20%.

4-المساعدة في عملية اتخاذ القرار حيث تراوحت اجابات المدراء بين 80% و100%.

وعند عند تحليل إجابات المدراء استناداً إلى الاجابات فيما يتعلق بالهدف من عملية تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية نجد أن آراء المدراء كانت متباينة، لكنها تركز بشكل كبير على الأهداف ذات التأثير المرتفع أو المرتفع جداً، ما يشير إلى أن المدراء يرون لتقييم الأداء أهدافاً حيوية ومباشرة، وفق مايلي:

أ- المتوسطات ذات التأثير الضعيف:

- عند نسبة 10% يبلغ 2.27% يشير إلى أن التأثير ضعيف، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بهدف رفع مستوى الخدمات وابتكار خدمات أخرى(9.09%)، هذا يشير إلى أن المدراء غالباً ما يشعرون أن هذه الهدف ضعيف .

- عند نسبة 20% يبلغ 4.55% يشير إلى أن التأثير ضعيف، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بهدف التقرب من المستفيد (18.18%) هذا يشير إلى أن المدراء غالباً ما يشعرون أن هذه الهدف ضعيف .

ب- المتوسطات ذات التأثير المتوسط:

- عند نسبة 50% يبلغ 18.18% يشير إلى تأثير متوسط، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بهدف تحفيز العاملين وخلق روح المنافسة(18.18%)، هذا يشير إلى أن المدراء غالباً ما يشعرون أن هذا الهدف متوسط.

ح- المتوسطات ذات التأثير المرتفع:

- عند نسبة 70% يبلغ 13.64% يشير إلى أن تأثير مرتفع، هذا التركيز مدفوع بشكل شبه كامل برفع مستوى الخدمات وابتكار خدمات أخرى والذي سجل أعلى نسبة له (36.36%) وهدف تحفيز العاملين

وخلق روح المنافسة (18.18%)، هذا يشير إلى أن رفع مستوى الخدمات هو هدف مرتفع الأهمية ويتفوق على الأهداف الإدارية المباشرة (اتخاذ القرار والتقرب من المستفيد).

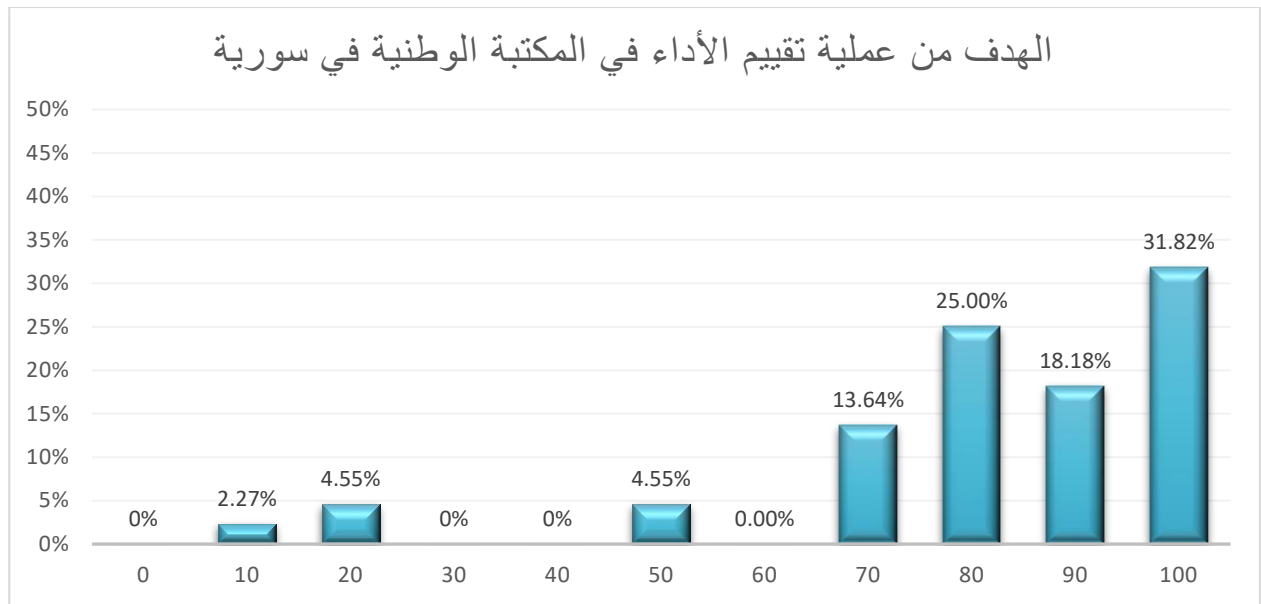
- عند نسبة 80% يبلغ 25% يشير إلى أن التأثير مرتفع جداً، هذا التركيز مدفوع بشكل شبه كامل برفع مستوى الخدمات وابتكار خدمات أخرى والذي سجل أعلى نسبة له (9.09%) وهدف تحفيز العاملين وخلق روح المنافسة (18.18%) وهدف المساعدة في عملية اتخاذ القرار الذي سجل أعلى نسبة (36.36%)، مما يدل على وعي المدراء بأهمية توجيه عملية التقييم نحو المساعدة بعملية اتخاذ القرار، ويأتي قبل أولوية رفع مستوى الخدمات والمساعدة في اتخاذ القرار.

- عند نسبة 90% يبلغ 18.18% يشير إلى أن تأثير مرتفع، هذا التركيز مدفوع بشكل شبه كامل برفع مستوى الخدمات وابتكار خدمات أخرى (18.18%) وهدف التقرب من المستفيد (18.18%) وهدف المساعدة باتخاذ القرار الذي سجل أعلى نسبة (27.27%) مما يدل على وعي المدراء بأهمية نتائج التقييم في المساعدة باتخاذ القرار.

- عند نسبة 100% يبلغ 31.82% يشير إلى أن تأثير مرتفع جداً، هذا التركيز مدفوع بشكل شبه كامل برفع مستوى الخدمات وابتكار خدمات أخرى (27.27%)، وهدف تحفيز العاملين وخلق روح المنافسة الذي سجل أعلى نسبة (45.45%)، وهدف التقرب من المستفيد (18.18%) وهدف المساعدة باتخاذ القرار (36.36%) هذا التوزيع يؤكد أن المدراء يعتبرون تقييم الأداء أداة أساسية وحاسمة لا غنى عنها لتحفيز العاملين وترشيد القرارات الإدارية في المكتبة،

بناء عليه توصلت الباحثة إلى النتائج التالية فيما يخص الهدف من عملية تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية أن المدراء يُرجّحون بشدة الأهداف ذات التأثير المرتفع والمرتفع جداً، ويرون أن تقييم الأداء يجب أن يكون له أثر فوري وكبير على مستوى اتخاذ القرارات والتحفيز الداخلي بالدرجة الأولى، ليقود ذلك إلى تحسين الأداء الخارجي المتمثل برفع مستوى الخدمات والتقرب من المستفيد.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (12):



الشكل رقم (12) الهدف من عملية تقييم الاداء

المحور الرابع: امتلاك المدراء المهارات الفنية اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم

حيث يوضح الجدول رقم (14) نسب امتلاك المدراء للخبرات اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم.

الجدول رقم (14) امتلاك المدراء المهارات الفنية اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم

الإجمالي	%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10	%0	امتلاك المدراء المهارات الفنية اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم	
11	3	1	5	1	0	1	0	0	0	0	0	عدد	يتوفر لدى المدراء في المكتبة المهارة الفنية الكافية.
%100	%27.27	%9.09	%45.45	%9.09	%0	%9.09	%0	%0	%0	%0	%0	نسبة مئوية	
11	3	1	2	3	2	0	0	0	0	0	0	عدد	يتوفر لدى المدراء في المكتبة المهارة الكافية في المجال التقني (استخدام الأجهزة والبرامج المعلوماتية)
%100	%27.27	%9.09	%18.18	%27.27	%18.18	%0	%0	%0	%0	%0	%0	نسبة مئوية	
11	5	2	3	0	1	0	0	0	0	0	0	عدد	يتوفر لدى المدراء في المكتبة المهارة الكافية في الارشاد المهني (توجيه العاملين).
%100	%45.45	%18.18	%27.27	%0	%9.09	%0	%0	%0	%0	%0	%0	نسبة مئوية	
11	5	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	عدد	يتوفر لدى المدراء في المكتبة المهارة الفنية الكافية في قياس كفاءة الخدمات المقدمة من قبل العاملين في المكتبة
%100	%45.45	%27.27	%18.18	%0	%9.09	%0	%0	%0	%0	%0	%0	نسبة مئوية	
11	4.00	1.75	3.00	1.00	1.00	0.25	0	0	0	0	0	عدد	متوسط المحور
%100	%36.36	%15.91	%27.27	%9.09	%9.09	%2.27	%0	%0	%0	%0.0	%0	نسبة مئوية	

تبين النتائج في الجدول السابق المتضمن حساب الاجابات ومن ثم حساب المتوسط لهذه الاجابات أن الهدف من عملية تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية؛ من خلال 4 أسئلة وهي:

1. يتوفر لدى المدراء في المكتبة: المهارة الفنية الكافية لإجراء عمليات القياس والتقييم حيث تراوحت الاجابات بين 70% و 100% باستثناء المدير العام الذي أعطى نسبة 50%.
2. تتوفر لدى المدراء المهارة الكافية في المجال التقني (استخدام الأجهزة والبرامج المعلوماتية)، حيث تراوحت الاجابات بين 60% و 100%.
3. المهارة الكافية في الارشاد المهني (توجيه العاملين) حيث تراوحت الاجابات بين 80% و 100% باستثناء المدير العام الذي أعطى نسبة 60%.
4. امتلاك المهارة الفنية الكافية في قياس كفاءة الخدمات المقدمة من قبل العاملين في المكتبة حيث تراوحت الاجابات بين 80% و 100% باستثناء المدير العام الذي أعطى نسبة 60% مبرراً ذلك بأنه ليس كل المدراء يملكون الخبرة والقدرة على قياس كفاءة الخدمات المقدمة

وعند تحليل إجابات المدراء استناداً إلى متوسط التقييم لمقدار امتلاك المدراء المهارات الفنية اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم نجد أن المدراء يملكون المهارات المطلوبة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة؛ وفق مايلي:

ت- المتوسطات ذات التأثير المتوسط:

- عند نسبة 50% يبلغ 2.27% يشير إلى أن التأثير متوسط، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتوفر المهارة الفنية الكافية لدى المدراء (9.09%)، هذا يؤكد أن عدم توفر المهارة الفنية الكافية لدى بعض المدراء تؤثر بشكل متوسط على القدرة على القيام بعملياتي القياس والتقييم.
- عند نسبة 60% يبلغ 9.09% يشير إلى أن التأثير متوسط، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتوفر المهارة الكافية في المجال التقني (استخدام الأجهزة والبرامج المعلوماتية) (18.18%)، توفر المهارة الكافية في الارشاد المهني (توجيه العاملين) (9.09%)، توفر المهارة الفنية الكافية في قياس كفاءة الخدمات المقدمة من قبل العاملين في المكتبة (9.09%)، وهذا يؤكد إلى أن عدم امتلاك بعض المدراء المهارات الكافية في المجالات التقنية والإرشاد المهني وقياس كفاءة الخدمات المقدمة من قبل العاملين في المكتبة يؤثر بشكل متوسط على القدرة على القيام بعملياتي القياس والتقييم.

ب- المتوسطات ذات التأثير المرتفع :

- عند نسبة 70% يبلغ 9.09% يشير إلى أن التأثير متوسط إلى مرتفع، هذا التركيز مدفوع بتوفر المهارة الفنية الكافية لدى المدراء (9.09%)، وتوفر المهارة الكافية في المجال التقني (استخدام الأجهزة والبرامج

المعلوماتية) (27.27%)، هذا يؤكد أن عدم امتلاك المدراء للمهارات الفنية الكافية في عمليات التقييم إضافة للمهارات في المجالات التقنية يؤثر بشكل متوسط إلى مرتفع على القدرة على القيام بعملية التقييم.

- عند نسبة 80% يبلغ 27.27% يشير إلى أن نسبة عالية من المديرين يمتلكون مهارات عالية في القياس والتقييم، هذا التركيز مدفوع بتوفر المهارة الفنية الكافية لدى المدراء (45.45%)، وتوفر المهارة الكافية في المجال التقني (استخدام الأجهزة والبرامج المعلوماتية) (18.18%)، وتوفر المهارة الكافية في الارشاد المهني (توجيه العاملين) (27.27%)، توفر المهارة الفنية الكافية في قياس كفاءة الخدمات المقدمة من قبل العاملين في المكتبة (18.18%)، وهذا يؤكد على امتلاك غالبية المدراء للمهارات الفنية الكافية في عمليات التقييم إضافة لمهارة الكافية في الارشاد المهني مقارنة بباقي المهارات المطلوبة، مع وجود تفاوت في مستوى الكفاءة بين المدراء في التعامل مع الأجهزة والبرامج المعلوماتية.

- عند نسبة 90% يبلغ 15.91% يشير إلى أن التأثير مرتفع جداً، مدفوع بتوفر المهارة الفنية الكافية لدى المدراء (9.09%)، وتوفر المهارة الكافية في المجال التقني (9.09%)، وتوفر المهارة الكافية في الارشاد المهني (18.18%) توفر المهارة الفنية الكافية في قياس كفاءة الخدمات المقدمة من قبل العاملين (27.27%)، وهذا يؤكد على توفر مهارات عالية بين المدراء في مجالات الارشاد المهني وقياس كفاءة الخدمات المقدمة.

- عند نسبة 100% يبلغ 36.36% مدفوع بتوفر المهارة الفنية الكافية لدى المدراء (27.27%)، وتوفر المهارة الكافية في المجال التقني (27.27%)، وتوفر المهارة الكافية في الارشاد المهني (45.45%) توفر المهارة الفنية الكافية في قياس كفاءة الخدمات المقدمة من قبل العاملين (45.45%)، وهذا ما يؤكد على أن المدراء يتقنون بقدرتهم العالية على تقييم جودة مخرجات عمل موظفيهم المتعلقة بتقديم الخدمات.

بناءً عليه توصلت الباحثة إلى وجود تباين واضح في امتلاك المدراء للمهارات الفنية المطلوبة لتقييم الأداء مع وجود تركيز واضح على المهارات الفنية لدى المدراء، حيث أن اجابة بعض المدراء تظهر شكلياً امتلاكهم الكامل لتلك المهارات في حين يبدي آخرون ضعفاً نسبياً في بعض الجوانب خاصة المهارات التقنية والارشادية، ولتلافي ذلك يتوجب على الإدارة القيام بما يلي:

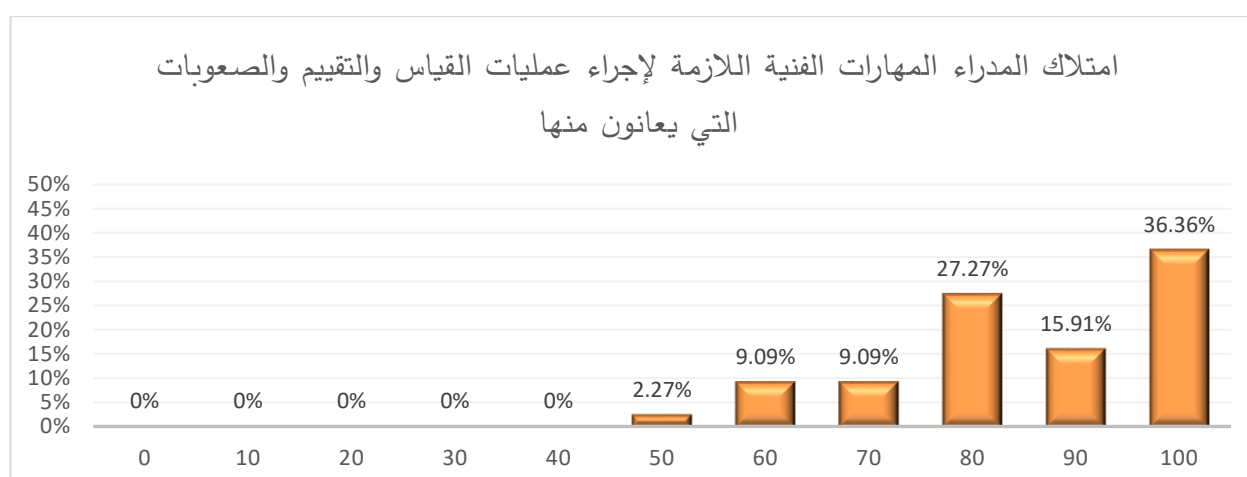
- ضرورة تعزيز التدريب المهني المستمر من خلال توفير برامج تدريب متخصصة في الارشاد المهني وتوجيه الموظفين.

- توفير برامج تدريب في مجالات التكنولوجيا الحديثة والبرامج المعلوماتية لمواكبة ضمان المدراء للتطورات التقنية.

- وضع بروتوكولات وأدوات موحدة لمساعدة المدراء في قياس كفاءة وجودة الخدمات باستخدام مؤشرات كمية ونوعية.

- ضرورة إقامة ورشات عمل بين المدراء تهدف إلى نقل الخبرات بين المدراء من خلال التركيز على المهارات الفردية لكل مدير وتبني إطار موحد وواضح لعملية التقييم، بما يضمن التناسق التام بين المدراء بما يخص عملية التقييم.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (13)



الشكل رقم (13) امتلاك المدراء المهارات الفنية اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم

س: تم طرح سؤال على المدراء كيف اكتسبوا هذه المهارات؟

حيث أجمعوا على نفس الإجابة بأنها مهارات شخصية ولم يتم تدريبهم في المكتبة على ذلك.

س: مجالات التقييم في المكتبة الوطنية في سورية:

- هل يقوم المدراء بتقييم مهني دوري للعاملين في المكتبة؟ (نعم/لا) كانت كل الاجابات من قبل المدراء بـ نعم.

- هل هناك تقييم المجموعات المكتبية في المكتبة؟ (نعم/لا) كانت كل الاجابات من قبل المدراء بـ نعم

- هل يتم قياس رضا المستفيدين (الزوار، الباحثين، الطلاب) بشكل دوري؟ (نعم/لا) تم الاجابة من قبل المدراء بـ نعم.

- هل هناك آلية لاستخدام ملاحظات المستفيدين في تحسين الخدمات؟ (نعم/لا) تم الاجابة من قبل المدراء بـ نعم.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن عمليات التقييم في المكتبة الوطنية في سورية تشمل القيام بتقييم مهني دوري للعاملين في المكتبة اضافة الى تقييم المجموعات المكتبية والأخذ بملاحظات المستفيدين لتحسين جودة الخدمات وقياس رضا المستفيدين في المكتبة (الزوار، الباحثين، الطلاب).

س: ماهي المهام والوظائف التي تخضع للتقييم وهل يوجد خطة دورية للتقييم؟

لدى طرح الباحثة هذا السؤال للمدراء في المكتبة الوطنية حيث اجمعوا جميع المدراء أنه توجد خطة دورية للتقييم تبدأ بتقييم الكفاءات الأساسية للعامل ثم المهام والوظائف ثم تحقيق الأهداف الموضوعية وصولاً الى نقاط التقييم

س: هل يتم استخدام الاستبيانات كأسلوب لتقييم الأداء؟ (نعم/لا)

لدى توجيه الباحثة السؤال للمدراء عن استخدام الاستبيانات كأسلوب لتقييم الأداء كانت اجاباتهم بلا، ولكن يتم استخدام نماذج خاصة بتقييم الموظفين مصممة من قبل وزارة التنمية الادارية ويتم تجميعها وارسالها الى مديرية التنمية الادارية وفق نموذجين الأول يتم ملؤه من قبل الادارات العليا في المكتبة ويهدف لتقييم العاملين بالوظائف الاشرافية والقيادية والثاني يتم ملؤه من قبل الادارات المتوسطة (رؤساء الأقسام والدوائر) ويهدف لتقييم العاملين في الوظائف الخدمية غير الاشرافية، ويشمل كل منهما بنود عن:

- الكفاءات الأساسية التي يمتلكها الاداري أو الموظف.
- المهام الوظيفية القيام بالمهام المنوطة بكل وظيفية انتاج العمل والدورات....
- تحقيق الأهداف المنوطة بالوظائف المكلفين بها وغيرها.

بحيث تعطى علامة محددة لكل مهمة من المهام المحددة وتقليلها ليتم الوصول إلى النتيجة التي يستحقها الموظف، وترى الباحثة أن هذه الاستمارات تُستخدم لتقييم أداء الموظفين والمديرين، ولكنها قد لا تكون شاملة أو تعكس الأداء الفعلي بشكل دقيق حيث يعاب على هذه الطريقة ايضاً اعتمادها على الحكم الشخصي والتحيز من قبل الشخص الذي يتولى عملية التقييم

نموذج مرفق بالملحق رقم (3)

المحور الخامس : معايير ومقاييس تقييم الأداء المستخدمة:

س: هل هناك معرفة بالمعايير والمؤشرات العالمية؟ (نعم/لا) حيث كانت اجابات المدراء ب نعم

س: هل يتم الاعتماد على معايير ومؤشرات الأداء العالمية أو المحلية كأسلوب لتقييم الأداء؟ (نعم/لا) حيث كانت اجابات المدراء ب لا

لدى توجيه الباحثة أيضا أسئلة حول المعايير المستخدمة في المكتبة الوطنية حيث وجدت من خلال تحليل أسئلة المقابلة فيما يخص معايير ومقاييس تقييم الأداء المستخدمة في المكتبة الوطنية في سورية، فقد بين مدراء المكتبة الوطنية في سورية انه لديهم معرفة بالمعايير والمؤشرات العالمية الا أنه لا يوجد استخدام للمعايير والمقاييس الدولية في عملية التقييم (ISO2789-ISO1620-معايير IFLA) وذلك نتيجة نقص الخبرة الفنية اللازمة لتطبيق هذه المعايير وعدم وجود فهم كافي لدى الادارة او الموظفين حول فوائد تطبيق معايير ISO والجهد المبذول للوصول إلى النتائج المرجوة اضافة لعدم توفر الموارد المالية اللازمة لتطبيقها او قد يكون بسبب عدم وجود دعم حكومي لتشجيع المكتبات على تطبيق معايير ISO . وقد تكون المكتبة من وجهة نظرها تعمل بشكل جيد دون الحاجة الى معايير دولية.

المحور السادس: الأساليب الحديثة في تقييم وقياس الأداء:

قامت الباحثة اثناء اجراء المقابلات مع مدراء المكتبة الوطنية بالتعريف بالأساليب الحديثة في تقييم الأداء كل اداة على حدة وميزاتها وأنها تهدف الى التغيير وتحسين الاداء للمكتبة اضافة الى اكتشاف العيوب وتحليلها احصائياً وتقديم خدمات متميزة لمستخدمي المكتبة وتحسين اداء المكتبة والعمل بكفاءة وفعالية. وتم بعدها طرح الأسئلة عن استخدام الاساليب الحديثة (المقارنة المعيارية_ بطاقة الاداء المتوازن_ أسلوب 6سيجما) وكانت اجابات جميع المدراء ب لا.

الجدول رقم (15) استخدام الاساليب الحديثة

استخدام الاساليب الحديثة	نعم	لا
المقارنة المعيارية Benchmarking		√
بطاقة الأداء المتوازن		√
أسلوب 6 سيجما		√

من خلال الجدول السابق والمبني على أساس المقابلات مع المدراء يتبين عدم اعتماد أي من الاساليب الحديثة في التقييم وقياس الأداء (المقارنة المعيارية Benchmarking- بطاقة الاداء المتوازن- أسلوب 6 سيجما) على الرغم من المعرفة بها لأسباب عديدة وهي:

- نقص الخبرة الفنية باستخدام وتطبيق هذه الاساليب.
- صعوبة تطبيقها.

- صعوبة تحديد وجمع البيانات المتعلقة بالمشاكل التي تعترض رواد المكتبة.
- عدم توفر الكوادر البشرية التي تقوم بعملية تحليل البيانات.

حيث وجدت الباحثة من خلال المقابلة مع المدراء ان هناك أيضاً اسباب عامة لعدم استخدام الأساليب الحديثة والمعايير الدولية ومنها:

1. نقص الموارد المالية: قد تكون تكلفة تطبيق الأساليب الحديثة خاصة إذا كانت المكتبة تعتمد على ميزانية محدودة.
2. نقص الموارد البشرية: قد لا يتوفر في المكتبة فريق متخصص قادر على تطبيق هذه الأساليب أو المعايير.
3. عدم وجود دعم إداري قد لا تكون الإدارة العليا داعمة لتطبيق أساليب حديثة.
4. قد تكون المكتبة معتادة على الأساليب التقليدية وتقاوم التغيير بسبب الخوف من المجهول أو زيادة العبء الوظيفي.
5. عدم وجود حاجة ملحة إذا كانت المكتبة تعمل بشكل جيد دون استخدام الأساليب الحديثة، فقد لا ترى الحاجة إلى التغيير.

المحور السابع: الصعوبات والتحديات التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها:

- التحديات المادية والبشرية والتقنية التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها

الجدول رقم (16) الصعوبات والتحديات التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها (المادية والبشرية والتقنية)

التحديات المادية والبشرية والتقنية التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها												
الإجمالي	%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10	%0	
11	0	0	1	1	2	4	2	0	0	1	0	عدد
%100	%0	%0	%9.09	%9.09	%18.18	%36.36	%18.18	%0.00	%0.00	%9.09	%0	نسبة مئوية
11	0	0	4	0	2	2	0	2	0	1	0	عدد
%100	%0	%0	%36.36	%0	%18.18	%18.18	%0	%18.18	%0	%9.09	%0	نسبة مئوية
11	0	4	1	1	2	0	0	0	2	1	0	عدد
%100	%0	%36.36	%9.09	%9.09	%18.18	%0	%0	%0	%18.18	%9.09	%0	نسبة مئوية
11	2	0	1	3	1	1	0	0	1	2	0	عدد
%100	%18.18	%0	%9.09	%27.27	%9.09	%9.09	%0	%0	%9.09	%18.18	%0	نسبة مئوية
11	0.50	1.00	1.75	1.25	1.75	1.75	0.50	0.50	0.75	1.25	0	عدد
%100	%4.55	%9.09	%15.91	%11.36	%15.91	%15.91	%4.55	%4.55	%6.82	%11.36	%0	نسبة مئوية

تبين النتائج في الجدول السابق المتضمن حساب الاجابات ومن ثم حساب المتوسط لهذه الاجابات فيما يخص التحديات المادية والبشرية والتقنية التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها؛ من خلال 4 أسئلة وهي:

- 1- ضعف الخبرة الفنية اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم حيث تراوحت الاجابات بين 40% و80% باستثناء مديرية الاعلام حيث كانت اجابتها 10%.
- 2- قلة الدورات التدريبية الموجهة للمدراء لكيفية اجراء عملية التقييم وفق المعايير الحديثة حيث تراوحت الاجابات بين 30% و80% باستثناء مديرية التزويد حيث كانت اجابتها 10% .
- 3- قلة أو ندرة مؤشرات الأداء العربية المعتمدة في تقييم الأداء حيث تراوحت الاجابات بين 60% و90% باستثناء مديرية الاجراءات المساعدة حيث كانت اجابتها 10%.
- 4- عدم الاعتماد على معايير كمية في تقييم الأداء والاكتفاء بالمعايير النوعية حيث تراوحت الاجابات بيم 50% و100% باستثناء مديرتي التزويد والتنمية الادارية حيث كانت اجابتهما 10% ومديرية الاعلام 20%.

وعند تحليل إجابات المدراء استناداً إلى متوسط التقييم لمقدار التحديات المادية والبشرية والتقنية التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها نجد تبايناً كبيراً في آراء المدراء حول هذه التحديات وفق مايلي:

ث- المتوسطات ذات التأثير الضعيف:

- عند نسبة 10% يبلغ 11.36% يشير إلى أن تأثير ضعيف، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي ضعف الخبرة الفنية لإجراء عمليات التقييم (9.09%)، وتحدي قلة الدورات التدريبية الموجهة للمدراء فيما يخص أساليب التقييم وفق المعايير الحديثة (9.09%)، وتحدي قلة أو ندرة المؤشرات العربي المعتمدة (9.09%)، إضافة لتحدي عدم الاعتماد على معايير كمية في التقييم والاكتفاء بالمعايير النوعية (18.18%)، وهذا يشير إلى أن المدراء غالباً ما يشعرون أن هذه العوائق ضعيفة التأثير مع إعطاء أهمية أكبر لضعف الاعتماد على المعايير الكمية.

- عند نسبة 20% يبلغ 6.82% يشير إلى أن تأثير ضعيف، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي قلة أو ندرة المؤشرات العربي المعتمدة (18.18%)، إضافة لتحدي عدم الاعتماد على معايير كمية في التقييم والاكتفاء بالمعايير النوعية (9.09%)، وهذا يشير إلى أن المدراء غالباً ما يشعرون أن هذه العوائق ضعيفة التأثير مع إعطاء أهمية أكبر لضعف الاعتماد على المعايير الكمية.

- عند نسبة 30% يبلغ 4.55% يشير إلى أن تأثير ضعيف، هذا التركيز مدعوم بشكل كلي بتحدي قلة الدورات التدريبية الموجهة للمدراء فيما يخص أساليب التقييم وفق المعايير الحديثة (18.18%)، حيث يعد أهم العوائق التي تواجه عملية التقييم.

ب- المتوسطات ذات التأثير المتوسط:

- عند نسبة 40% يبلغ 4.55% يشير إلى أن تأثير متوسط، هذا التركيز مدعوم بشكل كلي بتحدي ضعف الخبرة الفنية اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم (18.181%)، حيث يعد أحد أبرز العوائق التي تواجه المدراء.

- عند نسبة 50% يبلغ 15.91% يشير إلى أن تأثير متوسط، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي ضعف الخبرة الفنية لإجراء عمليات التقييم (36.36%)، وتحدي قلة الدورات التدريبية الموجهة للمدراء فيما يخص أساليب التقييم وفق المعايير الحديثة (18.18%)، إضافة لتحدي عدم الاعتماد على معايير كمية في التقييم والاكتفاء بالمعايير النوعية (9.09%)، وهذا يشير إلى أن المدراء غالبًا ما يشعرون أن هذه العوائق متوسطة التأثير مع إعطاء أهمية أكبر لضعف الخبرة الفنية اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم.

- عند نسبة 60% يبلغ 15.91% يشير إلى أن تأثير متوسط، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي ضعف الخبرة الفنية لإجراء عمليات التقييم (18.18%)، وتحدي قلة الدورات التدريبية الموجهة للمدراء فيما يخص أساليب التقييم وفق المعايير الحديثة (18.18%)، وتحدي قلة أو ندرة المؤشرات العربي المعتمدة (18.18%)، إضافة لتحدي عدم الاعتماد على معايير كمية في التقييم والاكتفاء بالمعايير النوعية (9.09%)، وهذا يشير إلى أن المدراء غالبًا ما يشعرون أن هذه العوائق متوسطة التأثير .

ج- المتوسطات ذات التأثير المرتفع :

- عند نسبة 70% يبلغ 11.36% يشير إلى أن تأثير مرتفع، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي ضعف الخبرة الفنية لإجراء عمليات التقييم (9.09%)، وتحدي قلة أو ندرة المؤشرات العربي المعتمدة (9.09%)، إضافة لتحدي عدم الاعتماد على معايير كمية في التقييم والاكتفاء بالمعايير النوعية (27.27%)، وهذا يشير إلى أن المدراء غالبًا ما يشعرون أن هذه العوائق مرتفعة التأثير مع إعطاء أهمية أكبر لعدم الاعتماد على المعايير الكمية والاكتفاء بالمعايير النوعية.

- عند نسبة 80% يبلغ 15.91% يشير إلى أن تأثير قوي، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي ضعف الخبرة الفنية لإجراء عمليات التقييم (9.09%)، وتحدي قلة الدورات التدريبية الموجهة للمدراء فيما يخص أساليب التقييم وفق المعايير الحديثة (36.36%)، وتحدي قلة أو ندرة المؤشرات العربي المعتمدة (9.09%)، إضافة لتحدي عدم الاعتماد على معايير كمية في التقييم والاكتفاء بالمعايير النوعية (36.36%)، وهذا يشير إلى أن المدراء غالبًا ما يشعرون أن هذه العوائق ضعيفة التأثير مع إعطاء أهمية أكبر لقلة الدورات التدريبية الموجهة للمدراء.

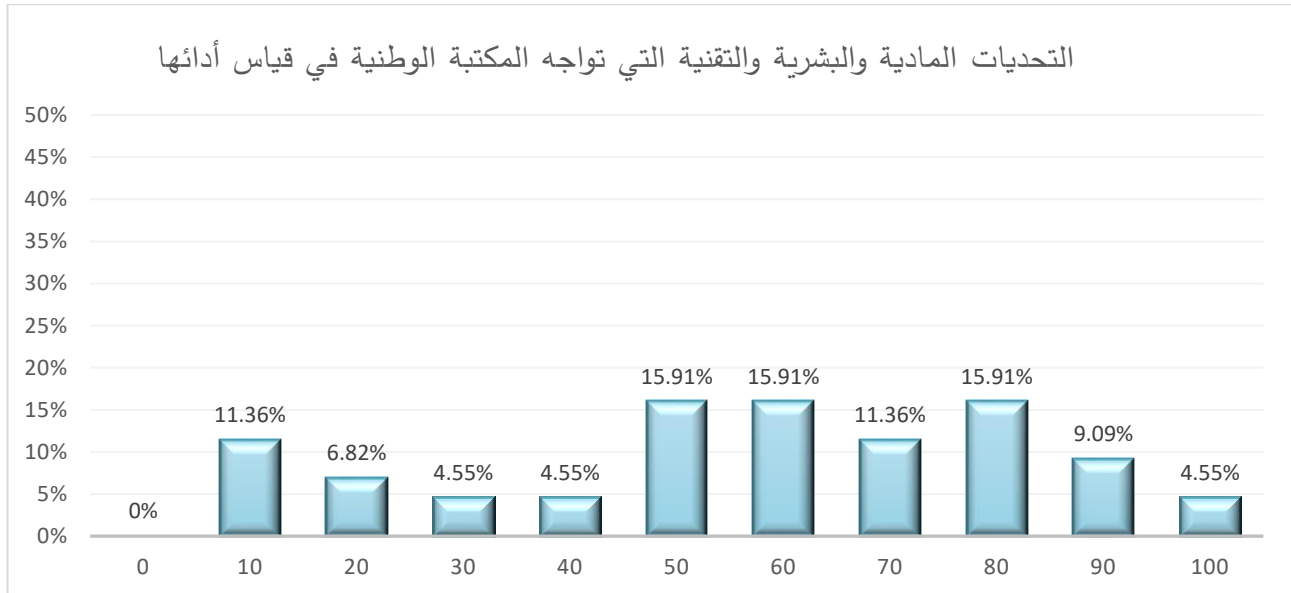
- عند نسبة 90% يبلغ 9.09% يشير إلى أن تأثير قوي، هذا التركيز مدعوم بشكل كلي بتحدي قلة أو ندرة المؤشرات العربي المعتمدة (36.36%)، حيث يعد أحد أبرز العوائق التي تواجه المدراء.

- عند نسبة 100% يبلغ 4.55% يشير إلى أن تأثير قوي، هذا التركيز مدعوم بشكل كلي بتحدي عدم الاعتماد على معايير كمية في التقييم والاكتفاء بالمعايير النوعية (18.18%)، حيث يعد أحد أبرز العوائق التي تواجه المدراء.

بناء عليه توصلت الباحثة إلى أن قلة الدورات التدريبية الموجهة للمدراء هي أكبر تحد تواجهه المكتبة الوطنية في قياس الأداء يليهما تحديان يعتبران ذي تأثير متوسط يتمثلان بضعف الخبرة الفنية وعدم الاعتماد على معايير كمية، ولتلافي ذلك يتوجب على الإدارة القيام بما يلي:

- إعطاء الأولوية القصوى لتوفير دورات تدريبية موجهة للمدراء والعاملين في الإدارات المتوسطة حول كيفية استخدام مؤشرات الداء الحديثة والقياس الكمي للأداء.
- تطوير الخبرات الفنية من خلال إمكانية التعاقد مع خبراء في مجالات قياس الأداء إضافة لتفعيل الوحدة المتخصصة في القياس والدعم الفني اللازم لعمليات التقييم.
- تطوير واعتماد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، التي تركز على الجوانب الكمية مثل عدد المستفيدين، معدل الإعارة، عدد الزوار الفيزيائيين وعبر الشبكة الرقمية، وغيرها من البيانات القابلة للقياس، دون إهمال المعايير النوعية.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (14):



الشكل رقم (14) التحديات المادية والبشرية والتقنية التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها

- التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها

الجدول رقم (17) التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها

التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها												
الإجمالي	%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10	%0	عدد
11	0	0	0	2	3	1	0	3	0	2	0	عدد
%100	%0.00	%0.00	%0.00	%18.18	%27.27	%9.09	%0.00	%27.27	%0.00	%18.18	%0.00	نسبة مئوية
11	0	3	0	3	0	2	0	0	1	2	0	عدد
%100	%0.00	%27.27	%0.00	%27.27	%0.00	%18.18	%0.00	%0.00	%9.09	%18.18	%0.00	نسبة مئوية
11	0	0	0	0	0	4	0	4	3	0	0	عدد
%100	%0.00	%0.00	%0.00	%0.00	%0.00	%36.36	%0.00	%36.36	%27.27	%0.00	%0.00	نسبة مئوية
11	0.00	1.00	0.00	1.67	1.00	2.33	0.00	2.33	1.33	1.33	0.00	عدد
%100	%0.00	%9.09	%0	%15.15	%9.09	%21.21	%0	%21.21	%12.12	%12.12	%0	نسبة مئوية

مقاومة الموظفين أو المدراء لتغيير أساليب التقييم الحالية والاعتماد على الأساليب الحديثة

عدم وجود وحدة متخصصة فاعلة بتقييم الأداء

ضعف الصلاحيات الممنوحة للجنة المختصة بالتقييم

متوسط للمحور

تبين النتائج في الجدول السابق المتضمن حساب الاجابات ومن ثم حساب المتوسط لهذه الاجابات فيما يخص التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها؛ من خلال 3 أسئلة وهي:

1- مقاومة الموظفين أو المدراء لتغيير الأساليب الحالية والاعتماد على الأساليب الحديثة حيث تراوحت الاجابات بين 10% و70%.

2- عدم وجود وحدة إدارية متخصصة بعملية التقييم حيث تراوحت الاجابات بين 10% و90% .

3- ضعف الصلاحيات الممنوحة للجنة المتخصصة بالتقييم حيث تراوحت الاجابات بين 20% و50% .

وعند تحليل إجابات المدراء استناداً إلى متوسط التقييم نجد المدراء يرون أن التحديات الإدارية والتنظيمية هي تحديات ذات تأثير حقيقي، وغالباً ما يكون تأثيرها متوسطاً أو مرتفعاً؛ وفق مايلي:

ج-المتوسطات ذات التأثير الضعيف:

- عند نسبة 10% يبلغ 12.12% يشير إلى أن التأثير ضعيف، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي ضعف الصلاحيات الممنوحة للجنة المختصة (27.27%) وتحدي عدم وجود وحدة متخصصة فاعلة بتقييم الأداء (9.09%)، هذا يشير إلى أن المدراء غالباً ما يشعرون أن هذه العوائق ضعيفة التأثير مع إعطاء أهمية أكبر لضعف الصلاحيات الممنوحة.

- عند نسبة 20% يبلغ 12.12% يشير إلى أن التأثير ضعيف، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي مقاومة الموظفين أو المدراء (18.18%) وتحدي عدم وجود وحدة متخصصة فاعلة بتقييم الأداء (18.18%)، هذا يشير إلى أن المدراء غالباً ما يشعرون أن هذه العوائق ضعيفة التأثير .

ح-المتوسطات ذات التأثير المتوسط:

- عند نسبة 30% يبلغ 21.21% يشير إلى أن التأثير متوسط، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي ضعف الصلاحيات الممنوحة للجنة المختصة بالتقييم (36.36%) وتحدي مقاومة الموظفين أو المدراء (27.27%)، هذا يشير إلى أن المشاركين غالباً ما يشعرون أن هذه العوائق "متوسطة التأثير ولكنها شائعة.

- عند نسبة 50% يبلغ 21.21% يشير إلى أن التأثير متوسط، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي ضعف الصلاحيات الممنوحة للجنة المختصة بالتقييم (36.36%)، هذا يؤكد أنه ينظر إلى مشكلة الصلاحيات ذات تأثير كبير في قياس الأداء .

ت-المتوسطات ذات التأثير المرتفع :

- عند نسبة 70% يبلغ 15.15% يشير إلى أن التأثير مرتفع، هذا التركيز مدفوع بشكل شبه كامل إلى عدم وجود وحدة متخصصة بتقييم الأداء، والذي سجل أعلى نسبة له (27.27%) عند هذا المستوى. هذا يؤكد

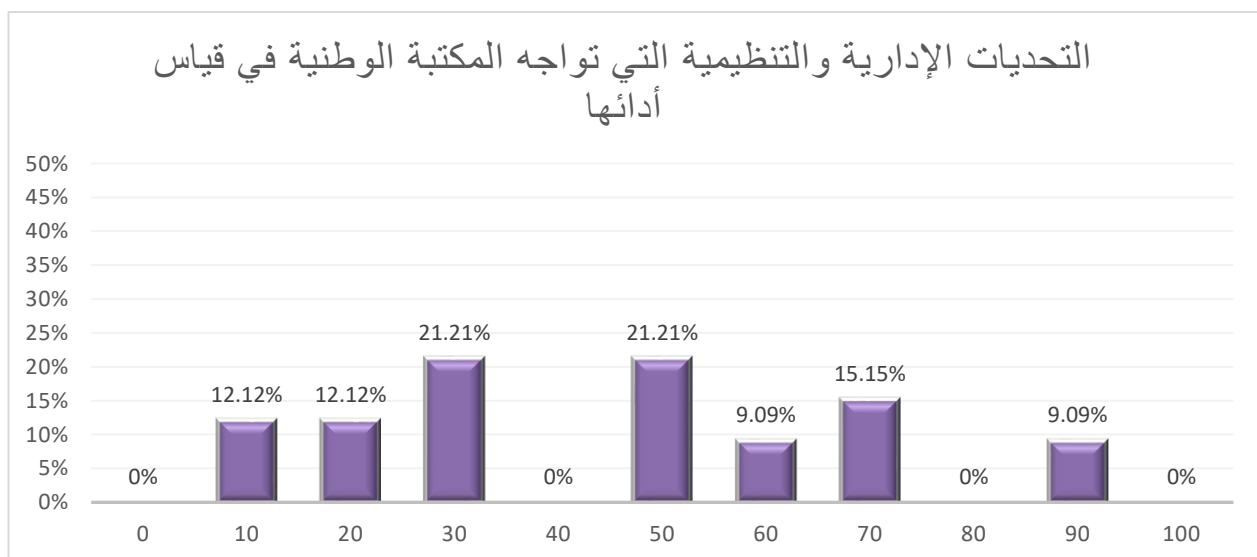
أن عدم وجود هيكل متخصص يُعتبر مشكلة حاسمة ذات تأثير كبير جداً على قدرة المكتبة على قياس أدائها.

- عند نسبة 90% يبلغ 9.09% يشير إلى أن التأثير مرتفع جداً، إلا أنها تمثل آراء ترى التحدي في ذروة صعوبته. | يُعزى هذا التركيز أيضاً لتحدي عدم وجود وحدة متخصصة بتقييم الأداء (27.27%)، يؤكد هذا التوزيع أن عدم وجود الوحدة هو التحدي الذي يصنفه المشاركون على أنه التحدي الأكبر بين جميع التحديات.

بناءً عليه توصلت الباحثة إلى النتائج التالية فيما يخص التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها:

- إن ضعف الصلاحيات الممنوحة للجنة المختصة بالتقييم هو التحدي الأكثر شيوعاً من وجهة نظر المدراء، فقد يشير هذا إلى أن اللجنة موجودة بالفعل، ولكنها تفتقر إلى الصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا اللازم لفرض نتائج التقييم أو إجراء التغييرات اللازمة.
- إن عدم وجود وحدة متخصصة فاعلة هو التحدي الأكبر من وجهة نظر المدراء فبدون وجود فريق متخصص، يصبح قياس الأداء مهمة عرضية (مكملة).
- مقاومة الموظفين أو المدراء لتغيير أساليب التقييم الحالية والاعتماد على الأساليب الحديثة تمثل تحدياً متوسطاً من وجهة نظر المدراء مما يشير إلى أن المقاومة موجودة وهي تعتبر نتيجة طبيعية لعدم وجود نظام تقييم واضح وذو مصداقية (بسبب ضعف الصلاحيات وغياب الوحدة)، مما يجعل الموظفين يتشككون في جدوى التغييرات المقترحة.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (15):



الشكل رقم (15) التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها

ج- تحديات حول تطبيق أساليب تقييم الأداء (التقليدية - المعايير الدولية - الأساليب الحديثة)

الجدول رقم (18) تحديات حول تطبيق أساليب تقييم الأداء (التقليدية - المعايير الدولية - الأساليب الحديثة)

[illegible]

11	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد	التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن كمشروع يجري لمرة واحدة وليس كعملية مستمرة داخل المكتبة.
%100	%0	%100	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	نسبة مئوية	
11	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد	عدم توفر الموارد المالية اللازمة لتطبيق أسلوب 6 سيجما نظرا للتكاليف المرتفعة للتطبيق
%100	%0	%100	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	نسبة مئوية	
11	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد	عدم التحديد الصحيح للعيوب باستخدام 6 سيجما يؤدي إلى مفاومة العيوب بدلا من تصحيحها
%100	%0	%100	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	نسبة مئوية	
11	0.18	6.91	0.91	0.73	0.27	0.73	0.18	0.18	0.27	0.64	0	عدد	متوسط المحور
%100	%1.65	%62.81	%8.26	%6.61	%2.48	%6.61	%1.65	%1.65	%2.48	%5.79	%0	نسبة مئوية	

تبين النتائج في الجدول السابق المتضمن حساب الاجابات ومن ثم حساب المتوسط لهذه الاجابات فيما يخص تحديات حول تطبيق أساليب تقييم الأداء (التقليدية-المعايير الدولية -الأساليب الحديثة)؛ من خلال 3 أسئلة وهي:

1- عدم احتواء معايير تقييم الأداء المستخدمة على اجراءات واضحة متعلقة بالأنشطة المتصلة بعمل المكتبة حيث تراوحت الاجابات بين 10% و80%.

2- عدم كفاية المعايير المستخدمة في تغطية كافة جوانب العمل في المكتبة حيث تراوحت الاجابات بين 10% و80%.

3- التحيز في اعداد أسئلة الاستبيان الأمر الذي يؤدي إلى عدم المصادقية وصعوبة تعميم نتائجه حيث تراوحت الاجابات بين 50% و90% باستثناء مديرية التزويد حيث كانت اجابتها 10% .

4- عدم وجود خبير احصائي في المكتبة يقوم بإعداد الاستبيانات وجمع وتحليل الاحصائيات بشكل دقيق الأمر الذي يؤدي لصعوبة تطبيقها حيث أتت نتيجة العينة وتراوحت الاجابات بين 70% و100% باستثناء مديرية الاعلام والتوثيق حيث كانت اجابتها 40% ومديرية الأنشطة الخارجية كانت اجابتها 50%.

5- عدم قدرة الكثير من الاحصاءات على تحديد اتجاه العلاقة بين السبب والأثر وبالتالي ضرورة اللجوء إلى وسائل مكملة كنتيجة للأسباب الموضحة أنفاً حيث تراوحت الاجابات بين 50% و90% باستثناء مديرية الاعلام والتوثيق كانت اجابتها 20% ومديرية التزويد كانت اجابتها 10% .

6- تجدر الإشارة من واقع المقابلة والآراء التي تم جمعها من قبل الباحثة حول التحديات والصعوبات التي تقف عائقاً دون استخدام الاساليب الحديثة والمتمثلة ب اسلوب المقارنة المعيارية، بطاقة الاداء المتوازن، (6سيجما) حيث توحدت اجابات جميع المدراء بنسبة 90% بأن عدم استخدامها يعود إلى:

أ- ارتفاع احتمالية حدوث الاخطاء في ادخال البيانات بدءاً من المكتبة مروراً بقواعد البيانات وتوفير فرص الحصول على الارقام عند تطبيق اسلوب المقارنة المعيارية

ب- يتم الاعتماد على اسلوب المقارنة المعيارية كمطلب لمشاريع وغايات محددة وليس كأسلوب لتقييم عمليات المكتبة الشاملة.

ت- صعوبة فهم الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن وتطبيقها بشكل عملي وصعوبة تصميمها.

ث- التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن كمشروع يجري لمرة واحدة وليس كعملية مستمرة داخل المكتبة.

ج- عدم توفر الموارد المالية اللازمة لتطبيق اسلوب 6 سيجما نظراً للتكاليف المرتفعة للتطبيق.

ح- عدم التحديد الصحيح للعيوب باستخدام 6 سيجما يؤدي إلى مقاومة العيوب بدلاً من تصحيحها.

وعند عند تحليل إجابات المدراء استناداً إلى متوسط التقييم لمقدار التحديات حول تطبيق أساليب تقييم الأداء (التقليدية - المعايير الدولية - الأساليب الحديثة)، نجد تبايناً كبيراً في آراء المدراء حول هذه التحديات؛ وفق مايلي:

خ- المتوسطات ذات التأثير الضعيف:

- عند نسبة 10% يبلغ 5.79% يشير إلى أن تأثير ضعيف، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي عدم احتواء معايير تقييم الأداء المستخدمة على إجراءات واضحة متعلقة بالأنشطة المتصلة بعمل المكتبة (27.27%)، وتحدي عدم كفاية المعايير المستخدمة في تغطية كافة جوانب العمل في المكتبة (18.18%)، وتحدي التحيز في اعداد أسئلة الاستبيان من حيث المصادقية وبالتالي صعوبة تعميم نتائجه (9.09%)، إضافة لتحدي عدم قدرة الكثير من الاحصاءات على تحديد اتجاه العلاقة بين السبب والأثر وبالتالي ضرورة الاعتماد على وسائل مكملة (9.09%)، هذا يشير إلى أن المدراء غالبًا ما يشعرون أن هذه التحديات ضعيفة التأثير مع إعطاء أهمية أكبر لعدم احتواء معايير تقييم الأداء المستخدمة على إجراءات واضحة.

- عند نسبة 20% يبلغ 2.42% يشير إلى أن تأثير ضعيف، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي عدم احتواء معايير تقييم الأداء المستخدمة على إجراءات واضحة متعلقة بالأنشطة المتصلة بعمل المكتبة (9.09%)، وتحدي عدم كفاية المعايير المستخدمة في تغطية كافة جوانب العمل في المكتبة (9.09%)، إضافة لتحدي عدم قدرة الكثير من الاحصاءات على تحديد اتجاه العلاقة بين السبب والأثر وبالتالي ضرورة الاعتماد على وسائل مكملة (9.09%)، هذا يشير إلى عدم كفاية المعايير المستخدمة ووسائل تحليل مخرجاتها وعدم تغطيتها لكافة جوانب العمل في المكتبة.

- عند نسبة 30% يبلغ 1.65% يشير إلى أن تأثير ضعيف، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي عدم احتواء معايير تقييم الأداء المستخدمة على إجراءات واضحة متعلقة بالأنشطة المتصلة بعمل المكتبة (9.09%)، إضافة لتحدي عدم كفاية المعايير المستخدمة في تغطية كافة جوانب العمل في المكتبة (9.09%)، هذا يشير إلى قدم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء.

ب- المتوسطات ذات التأثير المتوسط:

- عند نسبة 40% يبلغ 1.65% يشير إلى أن تأثير متوسط، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي عدم كفاية المعايير المستخدمة في تغطية كافة جوانب العمل في المكتبة (9.09%)، إضافة لتحدي عدم وجود خبير احصائي في المكتبة يقوم بجمع وتحليل الاحصائيات (9.09%)، هذا يشير إلى أن المدراء يفتقرون إلى الخبرات الإحصائية والتحليلية.

- عند نسبة 50% يبلغ 6.61% يشير إلى أن تأثير متوسط، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي عدم احتواء معايير تقييم الأداء المستخدمة على إجراءات واضحة متعلقة بالأنشطة (18.18%)، وتحدي التحيز في اعداد أسئلة الاستبيان من حيث المصادقية وبالتالي صعوبة تعميم نتائجه (36.36%)، عدم

وجود خبير احصائي في المكتبة يقوم بجمع وتحليل الاحصائيات (9.09%)، إضافة لتحدي عدم قدرة الكثير من الاحصاءات على تحديد اتجاه العلاقة بين السبب والأثر وبالتالي ضرورة الاعتماد على وسائل مكمل (9.09%)، وهذا يشير إلى مشكلة تتعلق بعدم القدرة على اعداد الاستبيانات بدون تحييز .

- عند نسبة 60% يبلغ 2.48% يشير إلى أن تأثير متوسط، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي عدم كفاية المعايير المستخدمة في تغطية كافة جوانب العمل في المكتبة (9.09%)، وتحدي التحييز في اعداد أسئلة الاستبيان من حيث المصادقية وبالتالي صعوبة تعميم نتائجه (9.09%)، إضافة لتحدي عدم قدرة الكثير من الاحصاءات على تحديد اتجاه العلاقة بين السبب والأثر وبالتالي ضرورة الاعتماد على وسائل مكمل (9.09%)، هذا يشير تأثير متوسط.

خ- المتوسطات ذات التأثير المرتفع:

- عند نسبة 70% يبلغ 6.61% يشير إلى أن تأثير مرتفع، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي عدم كفاية المعايير المستخدمة في تغطية كافة جوانب العمل في المكتبة (27.27%)، و تحدي عدم وجود خبير احصائي في المكتبة يقوم بجمع وتحليل الاحصائيات (9.09%)، إضافة لتحدي عدم قدرة الكثير من الاحصاءات على تحديد اتجاه العلاقة بين السبب والأثر وبالتالي ضرورة الاعتماد على وسائل مكمل (36.36%)، هذا يشير إلى ضرورة الحاجة إلى وسائل تحليلية أكثر تعقيداً أو مكمل لتوضيح الروابط السببية.

- عند نسبة 80% يبلغ 8.26% يشير إلى أن تأثير مرتفع، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي عدم احتواء معايير تقييم الأداء المستخدمة على إجراءات واضحة متعلقة بالأنشطة المتصلة بعمل المكتبة (36.36%)، عدم كفاية المعايير المستخدمة في تغطية كافة جوانب العمل في المكتبة (18.18%)، و تحدي عدم وجود خبير احصائي في المكتبة يقوم بجمع وتحليل الاحصائيات (27.27%)، إضافة لتحدي عدم قدرة الكثير من الاحصاءات على تحديد اتجاه العلاقة بين السبب والأثر وبالتالي ضرورة الاعتماد على وسائل مكمل (9.09%)، هذا يشير إلى ضرورة الاعتماد معايير واضحة مرتبطة بالأنشطة إضافة إلى نقص الكوادر المتخصصة في تحليل البيانات الإحصائية.

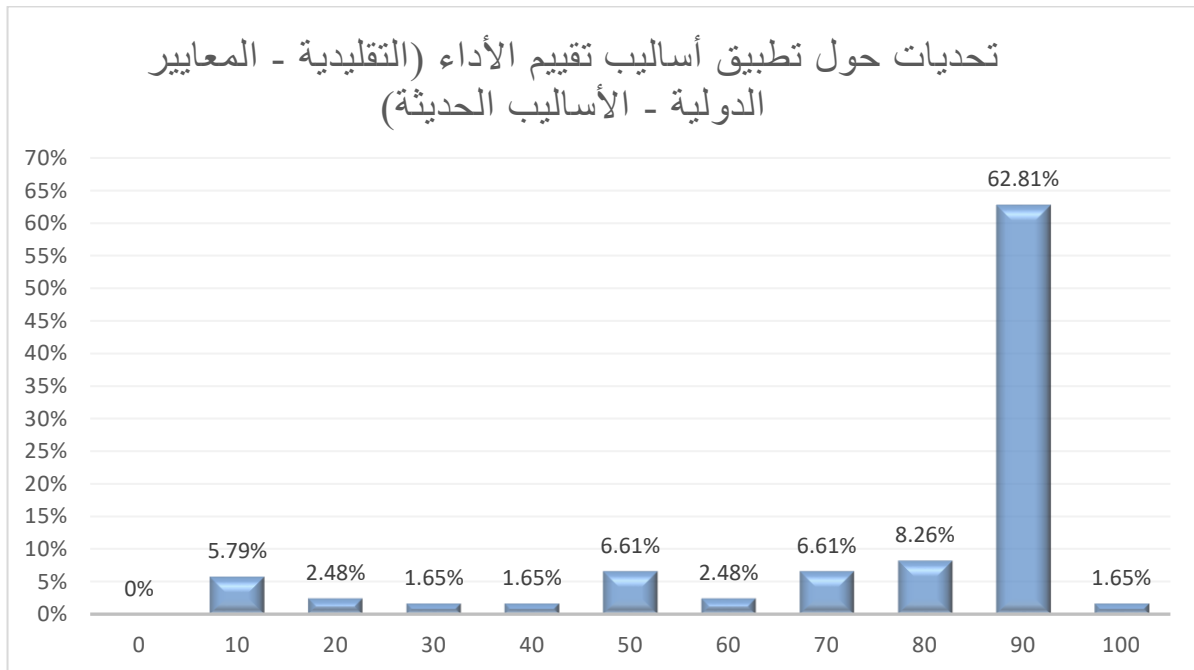
عند نسبة 90% يبلغ 62.81% يشير إلى أن تأثير مرتفع، هذا التركيز مدعوم بشكل أساسي بتحدي التحيز في اعداد أسئلة الاستبيان (45.45%)، و تحدي عدم وجود خبير احصائي في المكتبة يقوم بجمع وتحليل الاحصائيات (27.27%)، إضافة لتحدي عدم قدرة الكثير من الاحصاءات على تحديد اتجاه العلاقة بين السبب والأثر وبالتالي ضرورة الاعتماد على وسائل مكمل (18.18%)، وتحدي ارتفاع احتمالية حدوث الاخطاء في ادخال البيانات عند تطبيق اسلوب المقارنة المعيارية (100%)، صعوبة فهم الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن وتطبيقها بشكل

عملي وصعوبة تصميمها(100%)، التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن كمشروع يجري لمرة واحدة وليس كعملية مستمرة داخل المكتبة(100%)، عدم توفر الموارد المالية اللازمة لتطبيق أسلوب 6 سيجما نظرا للتكاليف المرتفعة للتطبيق(100%)، عدم التحديد الصحيح للعيوب باستخدام 6 سيجما يؤدي إلى مفاومة العيوب بدلا من تصحيحها(100%)، حيث سجلت غالبية التحديات المتعلقة بالأساليب الحديثة اجماعا تاما بأنها غير قابلة للتطبيق عمليا بسبب وجود تحديات جوهرية إضافة للحاجة إلى وسائل تحليلية أكثر تعقيداً .

بناء عليه توصلت الباحثة إلى أن التحديات الأكثر تأثيراً على تطبيق أساليب تقييم الأداء في المكتبات تتركز في نقص الموارد المالية، قلة الخبرة، وصعوبة فهم الأساليب الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن و6 سيجما، إضافة لارتفاع احتمالية حدوث أخطاء في ادخال البيانات الذي يفرض حاجة لتوظيف خبراء احصائيين أو تدريب العاملين على التحليل الاحصائي، ولتحقيق ذلك يتوجب على الإدارة القيام بما يلي:

- توفير دورات تدريبية للعاملين حول فهم وتطبيق الأساليب الحديثة مثل بطاقة الداء المتوازن و6 سيجما مع التركيز على الجانب العملي.
- تعيين خبراء احصائيين أو الاستعانة باستشاريين بتحليل البيانات الإحصائية لتجنب التحيز في النتائج.
- أتمتة العمليات من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بهدف تقليل الأخطاء البشرية.
- التوعية بأهمية التقييم المستمر من خلال إيضاح أهمية بطاقة الداء المتوازن كأداة مستمرة وليس مشروع لمرة واحدة.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (16):



الشكل رقم (16) تحديات حول تطبيق أساليب تقييم الأداء (التقليدية - المعايير الدولية - الأساليب الحديثة)

في نهاية المقابلة التي قامت بها الباحثة مع مدراء المكتبة الوطنية طرحت عليهم اذا كان هناك لدى المدراء معلومات اخرى يرغبون باضافتها؟ حيث كانت اجاباتهم انهم يأملون في المستقبل القريب ان يكون هناك توجه من وزارة الثقافة والمكتبة الوطنية وبدعم من قبل وزارة المالية لتأمين الاعتمادات المالية الكافية التي تسهم في تطبيق المعايير العالمية و الأساليب الحديثة في تقييم الأداء وان يكون هناك دورات تدريبية على المعايير العالمية والاساليب الحديثة لتقييم الأداء.

ثالثاً: عرض ومناقشة الفرضيات والنتائج التي تم التوصل إليها:

1. مناقشة الفرضيات:

أ- الفرضية الأولى: ضعف عمليات تقييم الأداء في المكتبة الوطنية السورية يعود إلى انخفاض مستوى الوعي لدى مدراء المكتبة بأهمية تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

أولاً: تحليل الاجابات المرتبطة بمفهوم تقييم الأداء. بهدف قياس وعي وإدراك المدراء لأبعاد التقييم

جدول رقم(19) تحليل مفهوم تقييم الأداء من وجهة نظر المدير

مفهوم تقييم الأداء من وجهة نظر المدير	التحليل	المتوسط
قياس جودة وكفاءة الخدمات المقدمة	تراوحت الاجابات بين 10-90%	74%
قياس أداء المكتبة	تراوحت الاجابات بين 80-100%	90%
الحكم على طريقة أداء المهام	تراوحت الاجابات بين 60-100%	87%
وسيلة تسهل اتخاذ القرارات.	تراوحت الاجابات بين 60-100%	87%

بتحليل اجابات المدراء وحساب المتوسطات الحسابية على مستوى كل سؤال نجد أن المدراء لديهم مستوى مرتفع من الوعي بمفهوم تقييم الأداء وأهدافه الاسماصة بما في ذلك دوره في قياس جودة الخدمات وكفاءة الخدمات وتسهيل اتخاذ القرارات

ثانياً: تحليل الاجوبة فيما يخص الهدف من عملية التقييم: بهدف قياس إدراك المدراء لأهمية التقييم

جدول رقم(20) تحليل الهدف من عملية تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية

الهدف من عملية تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية	التحليل	المتوسط
رفع مستوى الخدمات وابتكار خدمات أخرى	تراوحت الاجابات بين 10-100%	77%
تحفيز العاملين وخلق روح المنافسة.	تراوحت الاجابات بين 50-100%	82%
التقرب من المستفيد.	تراوحت الاجابات بين 20-100%	75%
المساعدة في عملية اتخاذ القرارات	تراوحت الاجابات بين 80-100%	90%

بتحليل اجابات المدراء وحساب المتوسطات الحسابية نجد أن المدراء متفقين على أن أهداف التقييم تتمثل بـ: رفع مستوى الخدمات، قياس جودة الأداء، اتخاذ القرارات، الاقتراب من المستفيدين، الأمر الذي يدل على إدراك جيد من الناحية النظرية لأهداف التقييم، لكن ذلك لايعني تطبيقه فعلياً.

ثالثاً: هل يتم تقييم الأداء فعلياً، وماهي وتيرة تكرار عملية التقييم؟

بين كافة المدراء بأن التقييم يتم بشكل شبه منتظم كل 6-12 شهر، وهذا يشير إلى وجود ممارسة مبدئية للتقييم ولكنها تسير بوتيرة غير منتظمة وغير موحدة، وهذا يشير الى عدم اعتبار عملية تقييم الأداء عملية استراتيجية مستمرة، بل نشاطاً إدارياً شكلياً.

رابعاً: قياس وعي المدراء بتطبيق المعايير والاساليب الحديثة في التقييم.

أ- المعرفة بالمعايير والمؤشرات العالمية: هل هناك معرفة بالمعايير والمؤشرات العالمية من قبل المدراء؟

جميع المدراء أجابوا بـ نعم

ب- مدى الاعتماد الأدوات الحديثة في التقييم (أسلوب المقارنة المعيارية- اسلوب بطاقة الأداء المتوازن - 6 سيجما)

الجدول رقم (21) الأدوات الحديثة في التقييم

الأسباب عدم الاستخدام	نسبة الاستخدام	الأداة
نقص الخبرة، عدم الملائمة، صعوبة التطبيق	0%	المقارنة المعيارية
الحاجة لكوادر بشرية	0%	بطاقة الأداء المتوازن
عدم توفر الكوادر، صعوبة تحليل البيانات	0%	6 سيجما

نستنتج أنه على الرغم من المعرفة بالادوات والمعايير الحديثة في التقييم نلاحظ انعدام تطبيق الأساليب الحديثة بشكل تام من قبل كافة المدراء، وهذا يعكس:

- قصوراً في المعرفة التطبيقية.
- وجود ضعف في ترجمة المفاهيم النظرية إلى أدوات عملية.
- عزوفاً عن الاستفادة من النماذج العالمية في التقييم وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المكتبة.

النتيجة:

بناء على ماورد في اجابات المدراء فإن الفرضية القائلة ضعف عمليات تقييم الأداء في المكتبة الوطنية السورية يعود إلى انخفاض مستوى الوعي لدى مدراء المكتبة بأهمية تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات المقدمة لايمكن اثباتها، فبالرغم من أن المدراء يدركون جيداً أهمية التقييم، إلا أن هناك فجوة كبيرة بين الوعي النظري والتطبيق الفعلي للأساليب الحديثة (المقارنة المعيارية، بطاقة الأداء المتوازن، 6 سيجما). هذا يشير إلى أن التأثير السلبي

على تطبيق المعايير لا يعود لقلة الوعي بأهمية التقييم، بل قد يعود لعوامل أخرى (مثل نقص الخبرة الفنية لاجراء عمليات القياس والتقييم أو قلة الدورات التدريبية الموجهة للمدراء، أو عدم توفر الموارد المالية والبشرية المتخصصة).

ب- الفرضية الثانية: تعتمد المكتبة الوطنية في سورية بشكل رئيس على أساليب التقييم التقليدية في التقييم على حساب اعتمادها على أساليب حديثة قائمة على أسس علمية وتكنولوجية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف القدرة على تشخيص المشكلات واقتراح الحلول المناسبة.

أولاً: الاساليب المستخدمة في التقييم (الاستبيانات-الاحصائيات).

الجدول رقم (22) الاساليب المستخدمة في التقييم

الأسلوب	عدد المديرين	نسبة الاستخدام	أسباب الرفض أو التقييد
استخدام الإحصائيات	11	100%	تعتمد جميع المديرين الاحصائيات العددية فقط
استخدام الاستبيانات	11	100%	لكن محصورة في تقييم العاملين فقط
سبب عدم استخدام الاستبيانات بشكل موسع	7 مديريات ذكرت أن الأسلوب يحتاج لوقت وجهد كبير، و4 مديريات ذكرت ضعف هذا الأسلوب في التقييم		

التحليل: رغم استخدام الاحصائيات والاستبيانات في المكتبة الوطنية إلا أننا استخدامها يبقى تقليدياً (الاحصائيات العددية- الاستبيانات التي تستهدف تقييم العاملين)، يدعم الفرضية بأن الاعتماد على هذه الاساليب بشكلها التقليدي يؤدي ضعف التقييم الشمولي للمشاكل وبالتالي عدم القدرة على اقتراح حلول مناسبة.

ثانياً: استخدام المعايير في التقييم:

تظهر جميع الاجابات استخدام معايير في التقييم وبالتالي وجود اطار مرجعي لكنه محلي دون الاعتماد على معايير دولية حديثة وعليه فإن الاعتماد على المعايير المحلية فقط قد يساهم في تضيق الرؤية وغياب الابتكار في أدوات التقييم، مما يدعم الفرضية.

ثالثاً : تقييم شمولية الأدوات المستخدمة بناء على نتائج المقابلة من خلال /6/ محاور:

الجدول رقم (23) تقييم شمولية الأدوات المستخدمة باختبار الفرضية الثانية

المحور	المتوسط	الملاحظة
عدم الاعتماد على معايير كمية في تقييم الأداء والاكتفاء بالمعايير النوعية	58.18%	مرتفع نسبياً ويؤكد ضعف في الجانب الكمي
عدم احتواء معايير تقييم الأداء المستخدمة على اجراءات واضحة متعلقة بالأنشطة المتصلة بعمل المكتبة	45.45%	نصف المديريات تقريباً تعاني من غياب الإجراءات

عدم كفاية المعايير المستخدمة في تغطية كافة جوانب العمل في المكتبة	49.09%	يُظهر فجوة متوسطة في شمولية الأدوات
التحيز في اعداد أسئلة الاستبيان يؤدي إلى عدم المصداقية وصعوبة تعميم نتائجه	65.45%	نسبة مرتفعة تدل على خلل في تصميم أدوات الاستبيان
عدم قدرة الكثير من الاحصاءات على تحديد اتجاه العلاقة بين السبب والأثر وبالتالي ضرورة اللجوء إلى وسائل مكملة	61.82%	يؤكد أن البيانات الإحصائية وحدها غير كافية للتفسير العميق
عدم وجود خبير احصائي في المكتبة يقوم بجمع وتحليل الاحصائيات يؤدي لصعوبة تطبيقها	79.09%	نسبة مرتفعة تؤكد أن هذا العائق يقلل من القدرة على تحليل البيانات الاحصائية بشكل صحيح، وبالتالي ضعف القدرة على التشخيص الدقيق للمشكلات

- نلاحظ من الجدول أن جميع المديریات تعتمد على أساليب تقليدية كمية دون وجود مقارنة نوعية تحليلية.
- الاستبيانات تستخدم فقط للعاملين ولا تعمم على المجالات مثل المستفيدين أو جودة الخدمات.
- ضعف وجود تقييم شامل لكل من المجموعات، الخدمات، رضا المستفيدين، وهذا يدل على أن القرارات تبنى على جزء محدد من المعلومات، اضافة إلى أن غياب الخبير الاحصائي يضعف دقة تحليل البيانات الاحصائية وبالتالي ضعف القدرة على التشخيص الدقيق للمشكلات.

النتيجة:

إن قبول الفرضية لاتنبع من عدم استخدام الأساليب التقليدية، بل من حقيقة أن المشكلات المرتبطة بكيفية تطبيقها تفرغها من مضمونها، وعليه يمكن القول بأن الفرضية الثانية مقبولة إلى حد ما، على الرغم من أن الاساليب التقليدية تستخدم بفعالية (الاحصائيات والاستبيانات المحصورة) إلا أنها غير شاملة ومشوّهة بالتحيز ومحدودية التغطية نتيجة المشاكل المصاحبة لتطبيقها (كغياب الخبير الاحصائي، التحيز في اعداد الاستبيانات اضافة لاقتصار الاستبيانات على نماذج معدة لتقييم العاملين) وغياب الأساليب النوعية والتحليلية الحديثة تؤدي إلى الحد من فعاليتها، وبالتالي تضعف قدرتها على تشخيص المشكلات واقتراح الحلول بشكل دقيق وموثوق.

ث- الفرضية الثالثة: قلة أو ندرة المعايير والمؤشرات المرجعية العربية والأجنبية، اضافة إلى نقص الكوادر المتخصصة في مجال تقييم أداء المكتبات، الناتج عن محدودية فرص التدريب والتأهيل، يعيق تنفيذ عمليات تقييم دقيقة وموضوعية.

أولاً: تحليل الاجابات المرتبطة بالمعايير المؤشرات المرجعية العربية والأجنبية:

- نسبة توفر مؤشرات الأداء المرجعية بالعربية: تتراوح النسب من 10% إلى 90%، مع متوسط تقريبي 64%. دليل على وجود تفاوت كبير يعكس غياب مرجعية موحدة أو مصادر عربية شاملة.
- الاعتماد على معايير محلية: جميع المدراء أجابوا بـ "لا"، مما يعزز فرضية عدم وجود معايير تقييم محلية أو عدم الثقة بمصداقيتها.

- نسبة المعرفة بوجود المعايير الأجنبية: جميع المديرين أكدوا معرفتهم بالمعايير العالمية (ISO, IFLA)، وهو مؤشر إيجابي يدل على وجود وعي نظري.
- الاستخدام الفعلي لهذه المعايير: جميع المدراء أجابوا بـ "لا" على سؤال استخدام معايير ISO/IFLA في التقييم، مما يشير إلى غياب التطبيق العملي، رغم المعرفة النظرية.
- تغطية المعايير لجوانب العمل: جميع المديرين أجابوا بـ "نعم"، أي أن المعايير (نظرياً) تغطي جوانب العمل، لكن ذلك لا يُترجم إلى ممارسة عملية.

التحليل:

- هناك وعي بالمعايير العالمية لدى العاملين في الإدارة، ولكن لا يتم استخدامها فعلياً.
- لا توجد مؤشرات عربية معتمدة أو محلية موثوقة تُستخدم بشكل منهجي.
- النسب المتفاوتة حول مدى توفر المؤشرات تشير إلى عدم توحيد المرجعية بين المديرين.
- بناء عليه فالفرضية الثالثة غير مدعومة بشكل قوي، حيث إن غياب المعايير العربية والأجنبية في التقييم فعلياً لا يشكلان عقبة جوهريّة أمام تنفيذ تقييم أداء دقيق وموضوعي.
- ثانياً: تحليل الاجابات المرتبطة بنقص الكوادر المتخصصة في مجال تقييم أداء المكتبات، الناتج عن محدودية فرص التدريب والتأهيل

- نقص الكوادر المتخصصة (هل العاملون في الوحدة المتخصصة من المتخصصين بالإدارة أو المكتبات)، حيث أجاب جميع المدراء بـ "لا"
- من يقوم بعملية التقييم في المكتبة أجاب جميع المدراء بأن عمليات التقييم تقتصر على المدراء، وأن المهارات التي يملكونها هي مهارات شخصية اكتسبت بالجهود الذاتية.
- قلة امتلاك المدراء المهارات الفنية اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم: تتراوح النسب بين 10% إلى 80% بمتوسط 50.9%، وعليه فإن أحد الصعوبات التي تواجه المكتبة في التقييم هو عدم امتلاك المدراء للخبرات الفنية وبالتالي تدني عمليات التقييم
- محدودية فرص التدريب والتأهيل نتيجة قلة الدورات التدريبية الموجهة للمدراء لكيفية إجراء عملية التقييم وفق المعايير الحديثة، حيث تراوحت الاجابات بين 10% إلى 80% بمتوسط 55.5%.

التحليل:

- إن نتائج المقابلة تشير إلى ضعف الخبرة الفنية لدى المدراء الأمر الذي استدل عليه من تضارب الاجابات بين امتلاك المهارات والصعوبات التي تقف في وجه المكتبة في تقييم أدائها والذي يعتبر دليل على نقص الخبرة الفنية

- أجمع جميع المدراء على أن المهارات تم اكتسابها بناء على جهود شخصية ولم يتم تدريبهم عليها نتيجة وجود محدودية في فرض التدريب والتأهيل المقدمة من المكتبة، وهو تأييد قوي للقسم الثاني من الفرضية القائل بمحدودية فرص التدريب والتأهيل.

النتيجة:

على الرغم من عدم تأييد ربط نقص الخبرة الفنية بشكل مباشر بعدم استخدام المعايير والمؤشرات العربية والأجنبية بأسباب تدني الكفاءة في التقييم والنتيجة عن (نقص الكوادر المتخصصة اضافة لمحدودية التدريب)، فقد تم تأييدها بالبيانات الوصفية والتحليلية المستخلصة، والتي تؤكد على قبول الفرضية الثالثة بجزئها المتعلقين قلة أو ندرة المعايير والمؤشرات المرجعية العربية والأجنبية، اضافة لنقص الكوادر المتخصصة في مجال تقييم أداء المكتبات، الناتجة عن محدودية فرص التدريب والتأهيل

ج- الفرضية الرابعة" تواجه المكتبة الوطنية تحديات تنظيمية وبنوية وإدارية تعيق تبني المعايير الدولية في التقييم، تتمثل بغياب وحدة إدارية متخصصة فاعلة تُعنى بمهام التقييم وقياس الأداء وجمع البيانات الإحصائية وتحليلها "

تحليل الاجابات المتعلقة بغياب وحدة متخصصة تُعنى بالتقييم وجمع البيانات: _ أن جميع أفراد العينة (نسبة 100%)يربطون ضعف عمليات تقييم الاداء في المكتبة بأنه يعود لعدم تخصيص وحدة إدارية في المكتبة تتولى عملية التقييم، فعلى الرغم من وجود مديرية التنمية الادارية الا ان تقييم الاداء لديها يقتصر على تقييم الموظفين حيث تقوم بجمع نماذج تقييم اداء العاملين فقط.

الجدول رقم(24)المؤشرات المستخدمة في اختبار الفرضية الرابعة

المحور	الهدف من السؤال	الاجابة
هل يوجد وحدة إدارية متخصصة بعملية التقييم	تحديد أهمية التحدي التنظيمي المتمثل في غياب الوحدة المتخصصة	جميع المدراء أكدوا وجود الوحدة ضمن الهيكل التنظيمي
هل يوجد توصيف دقيق لمهام هذه الوحدة	تحديد كفاءة عمل الوحدة (إن وجدت) ومدى فاعليتها	جميع المدراء أكدوا عدم فاعلية الوحدة وبالتالي عدم وجود توصيف دقيق لعملها
هل هناك توجه مستقبلي لإنشاء وحدة	تحديد خطط الإدارة لسد هذه الفجوة التنظيمية.	جميع المدراء أكدوا بأن الموضوع يتعلق بالجهات الوصائية
من يقوم بعملية تقييم الأداء	(إن لم توجد وحدة) تحديد الهيكل البديل المسؤول عن التقييم في غياب الوحدة المتخصصة.	جميع المدراء أكدوا قيام لجنة بعملية التقييم دون الأخذ بأراء الموظفين

ضعف الصلاحيات الممنوحة للجنة المتخصصة بالتقييم	(إن وجدت) تحديد المشكلات التنظيمية التي تؤثر على فاعلية التقييم.	جميع المدراء أكدوا أن الصلاحيات محددة في النظام الداخلي للمكتبة
عدم وجود خبير احصائي في المكتبة يقوم بجمع وتحليل الاحصائيات	التقييم غير مبني على أدوات تحليلية	جميع المدراء أكدوا أن التقييم عددي فقط - ولا يتم اجراء تقييم تحليل نوعي أو سببي

النتيجة:

بناءً على التحليل الوصفي التحليلي يمكن قبول الفرضية الرابعة بشكل قوي، حيث إن الدلائل الوصفية تشير إلى غياب وحدة إدارية متخصصة بمهام التقييم الأمر الذي يعتبر تحدياً تنظيمياً مما يؤكد فكرة مساهمته في ضعف نظام التقييم المؤسسي في المكتبة، هذا الغياب التنظيمي يفرض الاعتماد على بدائل (المدراء واللجان) مما يفتقر للتخصصية والاستمرارية المطلوبة لمهام تقييم وقياس الأداء اضافة لاستخدام أدوات تقييم بسيطة وضعف بالمنهجية نتيجة غياب الكوادر المتخصصة من الخبراء الإحصائيين.

هـ - الفرضية الخامسة: ضعف الوعي ومحدودية التدريب على استخدام الأساليب الحديثة في التقييم، إلى جانب المعوقات العملية لتطبيقها، يسهم في انخفاض فعالية عمليات التقييم .

أولاً: تحليل الاجابات المتعلقة بضعف الوعي بأهمية الأساليب الحديثة وصعوبة تطبيقها:

الجدول رقم(25) اساليب التقييم الحديثة المستخدمة باختبار الفرضية الخامسة

الملاحظة	السبب	
عدم الاعتماد على المعايير الدولية	جميع المدراء أكدوا ذلك	
عدم الاعتماد على اسلوب المقارنة المعيارية	جميع المدراء أكدوا ذلك	نقص الخبرة الفنية، عدم ملائمة الاسلوب لبيئة عمل المكتبة، لا يعطي تقييماً كاملاً
عدم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن	جميع المدراء أكدوا ذلك	الحاجة إلى كوادر بشرية متخصصة، صعوبة التطبيق، عدم المعرفة بها من قبل بعض المدراء
عدم استخدام اسلوب 6 سيجما	جميع المدراء أكدوا ذلك	عدم توفر كوادر متخصصة بتحليل البيانات، صعوبة تحديد وجمع البيانات، عدم المعرفة بها من قبل بعض المدراء
ضعف الوعي بأهمية الأساليب الحديثة وصعوبة تطبيقها	55.5%	متمثلة بعدم كفاية المعايير المستخدمة في تغطية كافة جوانب العمل في المكتبة اضافة

لعدم قدرة الكثير من الأساليب التقليدية على تحديد اتجاه العلاقة بين السبب والأثر وبالتالي ضرورة اللجوء إلى وسائل مكملة		
متمثلة بعدم توفر الموارد المالية اللازمة لتطبيقها، نقص الخبرة الفنية لاستخدامها، صعوبة في تحديد وجمع البيانات المتعلقة بالمشاكل التي تعترض رواد المكتبة.	90%	التحديات التي تقف عائقاً في وجه الاستخدام

النتيجة: بناءً على التحليل الكمي والوصفي تُشير البيانات إلى أن هناك تأييداً قوياً للفرضية الخامسة، وأن العوامل التالية:

- 1) هناك ضعف عام في الوعي بأهمية الأساليب الحديثة (متوسط 55.5%)، رغم أن هناك فئة من المديرين (3 من أصل 11) لديهم وعي مرتفع (80%).
 - 2) هناك اتفاق كامل على صعوبة تطبيقها (90%).
 - 3) جميع المدراء لا يستخدمون الأساليب الحديثة (المقارنة المعيارية، بطاقة الأداء، 6 سيجما) تمثل عوائق حقيقية مما يشير إلى غياب التمكين والتدريب والتخطيط المؤسسي، ويعود ذلك وفقاً لوجه نظر المدراء إلى: نقص الخبرة الفنية، عدم توفر كوادر بشرية متخصصة، صعوبة في جمع البيانات وتحليلها، ضعف التكوين المعرفي بهذه الأساليب (جهل بالأساليب الحديثة)، إضافة لاعتقاد بعض المدراء بعدم ملائمة هذه الأساليب لطبيعة عمل المكتبة.
- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة يمكن إثبات الفرضية الرئيسية المتصلة بضعف الوعي لدى مدراء المكتبة الوطنية في تطبيق أساليب تقييم الأداء الحديثة والمعايير الدولية يعود إلى قصور في الاعتماد على أسس علمية وتكنولوجية صحيحة إضافة إلى وجود تحديات مؤسسية وتنظيمية تحول دون تطبيق هذه المعايير.

2. النتائج التي تم التوصل إليها:

توصلت الباحثة من خلال دراستها التي قامت بها حول تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية حيث تم عرض وتفسير أهم النتائج وهي:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. ضعف عمليات تقييم الأداء في المكتبة الوطنية السورية ناتج عن انخفاض مستوى الوعي لدى مدراء المكتبة بأهمية تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات المقدمة من حيث البعد التطبيقي فقط، وليس البعد المفاهيمي.

2. يوجد اعتماد مفرط على الأساليب التقليدية (إحصائيات واستبيانات محصورة) وغياب الأساليب النوعية والتحليلية الحديثة، كما أن الأدوات الحالية غير شاملة ومشوّهة بالتحيز ومحدودية التغطية.

3. يتم استخدام الإحصائيات لتقييم أداء المكتبة مثل عدد الكتب المعارة، عدد الزوار، أما فيما يخص الاستبيانات فقد اقتصر على تقييم أداء العاملين، حيث تقوم مديرية التنمية الإدارية بدور مهم في تقييم العاملين في المكتبة إلا أن هذا التقييم يقتصر على تقييم (الموظفين ومدراء الأقسام) ولا يشمل جوانب أخرى مثل (رضا المستفيد، جودة الخدمات، التوافق مع المعايير الدولية).

4. إن غياب المعايير العربية والأجنبية في التقييم فعلياً لا يشكلان عقبة جوهرية أمام تنفيذ تقييم أداء دقيق وموضوعي.

5. إن ضعف عمليات تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في السورية يعود إلى:

- وجود وحدة تقييم شكلية دون فاعلية أو استقلالية.
- غياب الكوادر المتخصصة من الخبراء الإحصائيين.
- استخدام أدوات تقييم بسيطة وضعف بالمنهجية.
- تفاوت التقييم بين المديرية نتيجة عدم وجود خطة مركزية واضحة للتقييم.
- 6. هناك ضعف عام في الوعي بأهمية الأساليب الحديثة لدى معظم المدراء في المكتبة، جميع المدراء لا يستخدمون الأساليب الحديثة (المقارنة المعيارية، بطاقة الأداء، 6 سيجما)، مما يشير إلى غياب التمكين والتدريب والتخطيط المؤسسي، ويعود ذلك وفقاً لوجه نظر المدراء إلى:
- نقص الخبرة الفنية.

- ضعف الامكانيات المادية وعدم الاستقلال المالي يقف عائقاً في وجه تطبيق الأساليب الحديثة لتقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية.

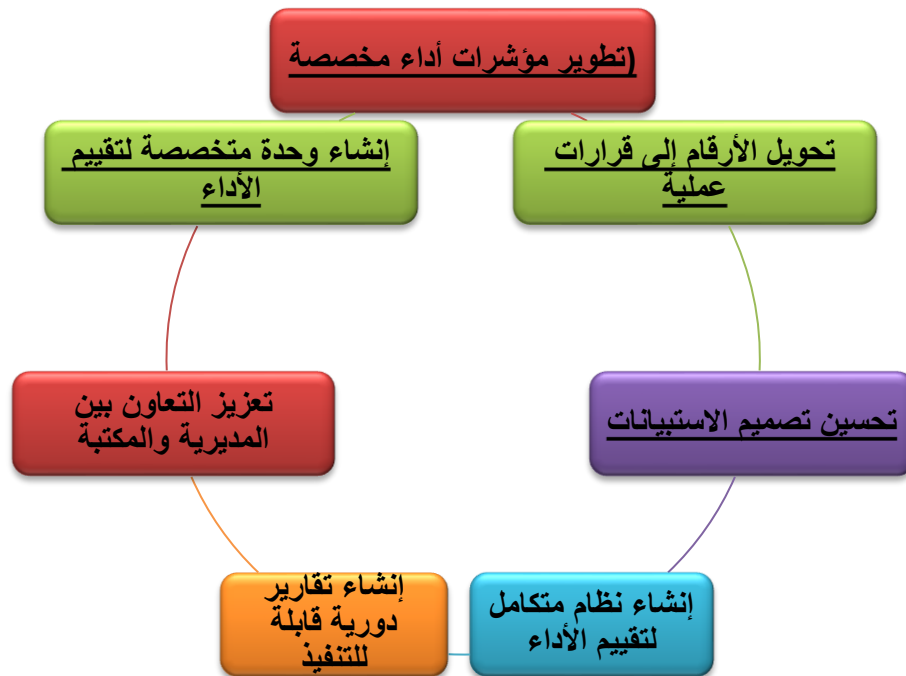
- عدم توفر كوادر بشرية متخصصة، صعوبة في جمع البيانات وتحليله.
- ضعف التكوين المعرفي بهذه الأساليب (جهل بالأساليب الحديثة).
- اعتقاد بعض المدراء بعدم ملائمة هذه الأساليب لطبيعة عمل المكتبة.

- عدم مشاركة المستفيدين في عملية التقييم مما يعني ان المكتبة قد لا تكون على علم باحتياجات المستفيدين.

3. التوصيات والمقترحات لتطوير أساليب وطرق تقييم الأداء في المكتبة الوطنية:

بناءً على ما تم عرضه من خلال الدراسة النظرية والعملية والوقوف على واقع التطبيق من خلال نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة حول تقييم الاداء في المكتبة الوطنية في سورية وعليه توصي الباحثة بضرورة تبني تصور مقترح لتحسين وتطوير عمليات تقييم الأداء في المكتبة الوطنية، مع التركيز على تحويل البيانات الكمية الى قرارات عملية، وتطوير الخدمات، وضمان رضا المستفيد.

وهذا المقترح من قبل الباحثة يمكن ان يشمل العديد من الخطوات وهي:



الشكل رقم (17) من اعداد الباحثة مخطط لتطوير وتحسين عمليات الاداء في المكتبة الوطنية

أولاً. تطوير مؤشرات أداء مخصصة: من خلال تصميم مؤشرات تعكس أهداف المكتبة، مثل نسبة رضا المستفيدين، سرعة استجابة الخدمات، أو جودة الترميمات، هذه المؤشرات يجب أن تكون مرتبطة باتخاذ القرارات.

ثانياً. تحويل الأرقام إلى قرارات عملية: يجب أن يتم تحليل البيانات الإحصائية بشكل أعمق لتحويلها من مجرد أعداد إلى معلومات قابلة للاستخدام؛ ويشمل ذلك:

- تحليل البيانات الإحصائية: يجب أن يتم تحليل البيانات الإحصائية بشكل أعمق لتحويلها من مجرد أعداد إلى معلومات قابلة للاستخدام.
- دمج البيانات الكمية مع البيانات النوعية: يمكن إضافة بيانات نوعية إلى الإحصائيات الكمية، مثل آراء المستفيدين حول جودة الخدمات أو اقتراحاتهم للتحسين. هذا يساعد في فهم السياق الكامن وراء الأرقام.
- استخدام الإحصائيات لدعم التخطيط الاستراتيجي: يجب أن يتم استخدام الإحصائيات لدعم التخطيط الاستراتيجي للمكتبة، مثل تحديد أولويات التطوير، توزيع الميزانيات، أو تحسين الخدمات.

مثال على ذلك:

- أ- تحليل عدد الكتب المعارة:
- ب- تحديد الفترات الأكثر ازدحاماً وتخصيص الموارد البشرية والمادية بشكل أفضل خلال هذه الفترات.
- ت- تحليل عدد الزوار:
- ث- فهم أنماط زيارة المستفيدين وتطوير خدمات جديدة تناسب احتياجاتهم.
- ج- تحليل عدد المخطوطات التي تم ترميمها: من خلال تقييم جودة الترميمات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

ثالثاً: تحسين تصميم الاستبيانات: يمكن تحسين استبيانات تقييم أداء العاملين لتشمل جوانب أكثر شمولاً، مثل المهارات القيادية، الابتكار، أو التعاون مع الفرق الأخرى. هذا يساعد في تقييم أكثر دقة لأداء الموظفين.

كما يجب ربط نتائج الاستبيانات بخطة التطوير: حيث يجب أن يتم استخدام نتائج استبيانات تقييم أداء العاملين لتطوير خطط تدريبية أو تحسينية، وليس فقط لأغراض التقييم السنوي.

رابعاً: إنشاء نظام متكامل لتقييم الأداء: يمكن إنشاء نظام متكامل يجمع بين الإحصائيات الكمية والبيانات النوعية لتقييم أداء المكتبة ككل، وليس فقط أداء العاملين. هذا النظام يمكن أن يشمل:

- تقييم جودة الخدمات.
- قياس رضا المستفيدين.
- تقييم فعالية العمليات الداخلية.

خامساً إنشاء تقارير دورية قابلة للتنفيذ: يجب أن يتم إعداد تقارير دورية بناءً على الإحصائيات والاستبيانات، مع تضمين توصيات عملية يمكن تنفيذها لتحسين الأداء. والخدمات وتساعد إدارة المكتبة باتخاذ القرارات

سادساً: تعزيز التعاون بين المديرية والمكتبة: يمكن تعزيز التعاون بين مديرية التنمية الإدارية والمكتبة الوطنية لضمان أن البيانات التي يتم جمعها تستخدم بشكل فعال لتحسين الأداء.

سابعاً: إنشاء وحدة متخصصة لتقييم الأداء: ترى الباحثة بضرورة إنشاء وحدة داخل المكتبة تكون مسؤولة عن تطوير وتنفيذ أساليب التقييم الحديثة، وتحليل البيانات، واتخاذ القرارات، هذه الوحدة يمكن ان تعمل بالتوازي مع مديرية التنمية الادارية، ولكنها ستكون أكثر تركيز على احتياجات المكتبة الخاصة. وان تكون مهامها:

- تطبيق الأساليب الحديثة في التقييم: يمكن للوحدة المتخصصة أن تبدأ في تطبيق أساليب حديثة مثل: أ- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): قياس الأداء من خلال أربعة أبعاد: مالي، عمليات، رضا العملاء، التعلم والنمو.

ب- المقارنة المعيارية (Benchmarking): مقارنة أداء المكتبة مع مكتبات أخرى محلية أو دولية لتحديد أفضل الممارسات.

ت- ستة سيigma (Six Sigma): تحسين جودة العمليات الداخلية من خلال تحديد الأخطاء وتقليلها. - تطبيق المعايير الدولية: يمكن للوحدة المتخصصة أن تقود عملية تطبيق المعايير الدولية مثل: أ- ISO 9001: ضمان جودة الخدمات المقدمة وزيادة ثقة المستفيدين.

ب- معايير IFLA: تطبيق معايير المكتبات الدولية لتحسين الخدمات وضمان التوافق مع أفضل الممارسات العالمية.

- تحسين تقييم أداء العاملين: يمكن تحسين تقييم أداء العاملين من خلال: أ- تطوير استبيانات تقييم أداء شاملة: حيث يمكن إضافة جوانب جديدة مثل الابتكار، التعاون، والمهارات القيادية.

ب- ربط نتائج التقييم بخطط التطوير: استخدام نتائج التقييم لتحديد احتياجات التدريب والتطوير. ت- تعزيز التعاون مع مديرية التنمية الإدارية: ضمان أن تقييم أداء العاملين يتم بشكل فعال وشفاف. - قياس رضا المستفيدين: من خلال:

أ- تصميم استبيانات دورية: من أجل قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

- ب- تحليل النتائج: استخدام نتائج الاستبيانات لتقديم توصيات لتحسين الخدمات.
- ت- إشراك المستفيدين: تنظيم ورش عمل أو مجموعات نقاش لجمع آراء المستفيدين.
- تحسين وتطوير الخدمات: من خلال:
- أ- تحليل احتياجات المستفيدين: استخدام استبيانات رضا المستفيدين لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- ب- تطوير خدمات جديدة: مثل إطلاق خدمات رقمية (مكتبة إلكترونية، تطبيقات)، وتنظيم فعاليات ثقافية (ندوات، معارض).
- ت- تحسين الخدمات الحالية: من خلال تحسين سرعة استجابة الخدمات وجودة المعلومات المقدمة.
- ث- استخدام التكنولوجيا: مثل تطوير أنظمة حجز كتب إلكترونية وتطبيقات للهواتف.
- تدريب الموظفين: حيث يمكن تنظيم دورات تدريبية لتحسين مهارات الموظفين في:
- أ- الأساليب الحديثة: تقديم دورات تدريبية على بطاقة الأداء المتوازن، Benchmarking، و Six Sigma.
- ب- تحليل البيانات: تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات.
- ت- المعايير الدولية: تعريف الموظفين بفوائد تطبيق معايير ISO و IFLA.
- استخدام التكنولوجيا: يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين عملية التقييم من خلال:
- أ- تطوير أنظمة تقييم أداء إلكترونية: استخدام برامج إدارة الأداء لجمع البيانات وتحليلها تلقائيًا.
- ب- إنشاء لوحات تحكم (Dashboards): عرض مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل مرئي لصناع القرار.
- التقييم الدوري للعمليات: يمكن إجراء تقييم دوري للعمليات من خلال:
- أ- تقييم فعالية العمليات الداخلية: تقييم فعالية العمليات بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين.
- ب- ضمان استمرارية التحسين: وضع آليات للتحكم في العمليات وضمان استمرارية التحسين.
- وبناء على ما سبق نجد أن هذه الوحدة المتخصصة ستسهم في تحويل عملية التقييم من مجرد قياس كمي إلى أداة فعالة لتحسين الأداء واتخاذ القرارات المستنيرة، ويمكن أن تعمل الوحدة بالتوازي مع مديرية التنمية الإدارية، ولكنها ستكون أكثر تركيزًا على احتياجات المكتبة.

الخاتمة:

من خلال ما سبق، يمكننا القول أن تقييم الأداء المبني على أسس علمية يعد من أهم الاتجاهات الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في المؤسسات والمنظمات البحثية، بهدف تطوير أدائها للوصول إلى خدمات أفضل أو تقديم منتجات ذات جودة أعلى، وعليه فإن تطبيق معايير تقييم الاداء الحديثة في المكتبة الوطنية في سورية يتطلب دمج التكنولوجيا، تحليل البيانات، تطوير مهارات العاملين، مراعاة رضا المستفيدين، الى جانب الابتعاد عن الاعتماد على الاساليب التقليدية المرتكزة على الإحصاءات والاستبيانات مقارنة بالأساليب المستخدمة في البلدان الأخرى لاسيما المتقدمة منها، التي لم تقتصر على التقييم فحسب بل سعت ايضاً الى اعداد وتجهيز وتطوير مؤشرات أداء فعالة لتحقيق أفضل النتائج المرجوة، ومن خلال هذه المبادرات يمكن للمكتبة الوطنية تحسين خدماتها وتعزيز دورها في المجتمع الثقافي والمعرفي .

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

- 1 ابو ماضي، كمال (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. غزة: فلسطين. مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع. ص 178.
- 2 اسماعيل، مجبل (2007). فاعلية المقارنة المرجعية في تقييم الأداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح. بغداد: العراق. جامعة بغداد. ص 6.
- 3 اعلم. المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية، جدة: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2013، ص 11.
- 4 الحمالي، راشد بن محمد (2003 يناير). إدارة الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات، دراسة استطلاعية على مكتبات جامعة الملك سعود. ع: 1. السعودية. مجلة المكتبات والمعلومات العربية.
- 5 الحمزة، منير (2016). استعدادات المكتبات الجامعية لتطبيق المقارنة المرجعية (benchmarking): رؤية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بألم البواقي - جامعي العربي التبسي: تبسة . الجزائر. ص 12.
- 6 السعدي، ماهر. (2006). تطوير نماذج قياس الأداء في قطاع النقل الجوع على الخطوط الجوية السعودية. الاسكندرية: مصر. جامعة الاسكندرية. ص 3.
- 7 الشعراوي، عماد محمد (2021). المعايير الموحدة لإنشاء وتقييم مراكز التعلم مدخل نظري. مجلة بحوث كلية الاداب. مج 32، ع 124، ص 17.
- 8 الزبيدي، عبد الرحمن. (2009). القياس والتقويم في التربية والتعليم. عمان: الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 201.
- 9 العريفي، جمال توفيق. (2011). أنواع المكتبات الحديثة. - عمان: الاكاديميون للنشر.
- 10 الغالبي، طاهر محسن، ومنصور، صبحي. (2007). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: الاردن. دار وائل.
- 11 الكرخي، محمد. (2010). تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية. عمان : دار المنهج.
- 12 المرسي، جمال الدين. (2006). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. القاهرة: الدار الجامعية.
- 13 المصري، أحمد بكر. (2017). المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات م 4، ع 4، أكتوبر. ص 86 مصدر صورة الخريطة الرقمية
- 14 المصري، أحمد حسين بكر (2018). الخريطة الرقمية للمكتبات ومراكز المعلومات العربية. تاريخ الدخول: 10 تشرين الثاني 2024 <http://www.arlibsdigimap.org>

- 15 المصري، نضال (2014). إطار مقترح لتطبيق منهجية six sigma كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. غزة: فلسطين. ص 56.
- 16 المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2009). بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) الاسكندرية: مصر. المكتبة العصرية للنشر. ص 84.
- 17 المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، غربية، رمضان. (2009). التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن. القاهرة: مصر. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. ص 84.
- 18 المكتبة الوطنية: مديرية التنمية الادارية.
- 19 النونو، نائلة. (2004). سياسات تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة غزة: فلسطين. الجامعة الاسلامية. ص 205.
- 20 الهجري، سعد محمد. (1999). المكتبات والمعلومات والتوثيق (أسس علمية حديثة ومدخل منهجي عربي) الاسكندرية : مصر. دار الثقافة العلمية. ص (168 ، 169)
- 21 الهطالي، محمود ذياب. (2017). خدمات المعلومات. مسقط: سلطنة عمان .جامعة السلطان قابوس . ص 80-81.
- 22 الهمشري، عمر أحمد. (2011). الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . عمان: الاردن .دار صفاء للنشر.
- 23 الهمشري، أحمد. (2015). الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص 263.
- 24 الهمشري، عمر أحمد، وعليان، ربحي. (1997). المرجع في علم المكتبات والمعلومات . عمان :الاردن. دار الشروق . ص 325 .
- 25 الهوري، سيد محمود. (2008). - الادارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21: روشات ادارية جديدة لعالم متغير متنافس . - بيروت: مكتبة بيروت.
- 26 الهيبي، خالد عبد الرحيم. (2005). إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي . - عمان: دار وائل للنشر.
- 27 إبراهيم درة، عبد البار. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين . عمان: دار وائل للنشر.
- 28 أبو الليل، أمل. (2022 ،ابريل). إدارة الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام اسلوب six sigma :المجلة العربية الدولية لادارة المعرفة. مج:1، ع:2. ص 78.
- 29 أحمد جودة، محفوظ. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
- 30 بسيوني، بدوية. (2009). الخدمة المرجعية الرقمية بالمكتبات الوطنية:دراسة تحليلية لواقعها واساليب الافادة منها. مجلة الملك فهد الوطنية. مج:15. ع:2. يوليو-ديسمبر. ص 121.
- 31 بن السبتي، عبد المالك، عتيقة، الحواطي (2014). -معايير مباني المكتبات العامة ودورها في تفعيل جودة الخدمات القراء في ظل تحديات البيئة الرقمية. تونس: دار الكتاب الوطنية، ص 8.

- 32 بن جميل، ميساء، باهي، فتح الدين (2022). المعيار العربي الموحد في المكتبات المدرسية بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية بمكتبات المدارس الثانوية بولاية قالمة الاغواط. مجلة المعيار، مج: 26، ع: 7، ص: 911.
- 33 بوحوش، عمار، (2008). الاتجاهات الحديثة في علم الادارة. الجزائر: الجزائر. دار البصائر.
- 34 بومعقودة، حسبة (2018). قياس أداء مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية باعتماد معيار 11620 ايزو. - جامعة تبسة، ص: 59.
- 35 حايك، هيام. (2013). تطبيق المقارنة المعيارية في المكتبات. متاحة على الرابط www.blog.naseej.com تم الاطلاع تاريخ 2023/5/22
- 36 خالد، غدير. معايير تقييم الموظف. (تاريخ النفاذ 2021/3/7) على الرابط: <http://mawdoo3.com>
- 37 خضر، محمد. (2013). طرائق البحوث الادارية. دمشق: سوريا. الجامعة الافتراضية السورية. ص 70-79.
- 38 خليفة، شعبان عبد العزيز. (1991). قاموس البناء الموسوعي في مصطلحات المكتبات. القاهرة: مصر. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع. ص. 176
- 39 ديسلر، جاري، (2007). إدارة الموارد البشرية، الرياض: السعودية، دار المريخ.
- 40 زايد، يسرية. (1988). التقييس في مجال المكتبات والمعلومات. مجلة المكتبات والمعلومات العربية. ع: 3، ص- ص 60-93.
- 41 زيات، ليليا (2014). قراءة تحليلية لمعيار (ايزو 11620) المتضمن مؤشرات جودة الاداء في المكتبات: المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع دار الكتب الوطنية . تونس، ص 2285.
- 42 سلامة، عبد الحافظ. (2002). خدمات المعلومات وتنمية المقتنيات المكتبية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. ص 119.
- 43 سرور الحريري، محمد. (2012). الادارة الحديثة : الاسس العلمية والتطبيقية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- 44 شلوش، قمر (2024). خطوات تطبيق معايير الجودة في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري: مساهمة في صياغة استراتيجية وطنية. جامعة ماي، ص 87.
- 45 شمسان، أحمد (2001). قضايا ادارية. القاهرة: مصر، مركز دراسات جامعة القاهرة. ص 95.
- 46 شومان، عبد الحميد (2015) إدارة المكتبات والمعلومات: مفاهيم وأسس حديثة، دار المسيرة، عمان الاردن، ص 97.
- 47 صلاح الدين، عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: مصر. دار الجامعة الجديدة.

- 48 عاكف الخصاونة، لطفي.(2015). مبادئ إدارة المنظمات المكتبية والمعلوماتية. الشارقة: الامارات. اثرء للنشر والتوزيع.
- 49 عبد الحافظ، محمد سلامة. (2002). خدمات المعلومات وتنمية المكتبات المكتبية. ط:2. عمان: الاردن. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 50 عبد الخالق، عبدالغفور، وعبد الوهاب، همام.(2015). الإدارة الاستراتيجية للجامعات: مداخل فلسفية وتطبيقات ميدانية. عمان: الاردن. دار الايام للنشر.
- 51 عبد الرزاق، مصطفى.(2013). المعيار الموحد للمكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). متاح على الرابط www.arab-ifla.org/media تم الاطلاع 3\2\2024
- الساعة السادسة مساءً
- 52 عبد الفتاح، إسماعيل (2019)، تقييم الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، مصر، العدد 45، ص322.
- 53 عبد الستار، ايمان طه حسين.(2024). تطبيق 6سيجما لقياس جودة خدمات المكتبات. مج:11. ع:1. ابريل. ص173.
- 54 عبد المحسن، توفيق محمد(2006). التقييم والتميز في الاداء ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن. الاسكندرية: دار الفكر العربي. ص194 + 197.
- 55 عطيان، مراد ، وآخرون(2011). مدى تطبيق ستة سيجما في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الاردن.
- 56 عقيلي، عمر وصفي.(2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر.
- 57 عليان، ربحي(2014). المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات. عمان: الاردن. دارصفاء للنشر والتوزيع، ص317.
- 58 عليان، ربحي.(2014). المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات. ط:1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص317.
- 59 عليوي، عودة محمد ،والمالكي لازم، مجبل.(2006). المكتبات النوعية: الوطنية الجامعية ، المتخصصة، العامة ، المدرسية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- 60 عمر، محمد فتحي عبد الهادي (2005). الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: دار المعرفة. ص120-121.
- 61 عوض، فاطمة رشدي.(2007). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص39.
- 62 عيسي، محمود.(2011). معايير وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال. مجلة التدريب والتقنية. ع:153.
- 63 غراممي، وهيبه. (2010). الإدارة الحديثة للمكتبات. -الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- 64 غريب عبد العاطي، أسامة، وأمين، أبو سعدة، وآخرون. مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: المكتبات الوطنية، الأكاديمية، العامة، المدرسية. القاهرة: مصر. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). (تاريخ النفاذ <http://arab-afli.org/media-library/bdf/berrformance-indicators-131lem.bdf>. 2023/3/5) على الرابط
- 65 غريب، عبد العاطي، مصطفى، أحمد. (2013). مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: المكتبات الوطنية، الأكاديمية، العامة، المدرسية. القاهرة: الاتحاد العربي للمكتبات ومراكز المعلومات (اعلم). متاح على الرابط: [www//arab-ifla.org/media](http://www.arab-ifla.org/media) تم الاطلاع: 2024\4\25
- 66 فارح عبد الحليم، فارح شادية (2020). تقييم الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الجزائر: الجزائر. جامعة العربي التبسي. ص 45-46. رسالة ماجستير.
- 67 فتحي عبد الهادي، محمد. (2015). الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية. القاهرة: مصر. دار الجوهرة للنشر والتوزيع.
- 68 فطيمة، مسعودة (2022). دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالي: المقارنات المرجعية ودورها في تحقيق التميز التنافسي لبنكي الفلاحة والتنمية الريفية وبنك السلاموكالتي بسكرة. جامعة حنيز بسكرة، ص 20-21.
- 69 كاردن. فريد، وسموتيلو، تيري. (2010). التقييم من أجل التطوير. بيروت: لبنان. الدار العربية للعلوم.
- 70 كاظم، ايمان جاسم، حافظ، أحمد إبراهيم (2013). أنشطة الاتحادات والجمعيات المهنية في مجال المكتبات والمعلومات: العالمية والعربية. مجلة كلية التربية للبنات. مج 24، ع 3، ص 823.
- 71 كلو صباح. (2014). المعايير الموحدة للمكتبات المدرسية وأهمية استخدامها، الرياض: السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية. ص ص 173-193.
- 72 مجموعة من المكتبيين (1985). المعالجة الفنية للمعلومات: الفهرسة، التصنيف، التوثيق، الكشف، الأرشفة. عمان: جمعية المكتبات الأردنية. ص 107 132.
- 73 محمد، الهادي محمد. (2008). توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- 74 محمد، هبة، عبدالله، حسين (2012). مدى الالتزان بمنهج ستي سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي. غزة: فلسطين. كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، ص 14.
- 75 محمود، أميرة. (2016). رأس المال المعرفي في مكتبات جامعة القاهرة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. القاهرة: جامعة بني سويف. ص 121.
- 76 معايير الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) " مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: الوطنية. الأكاديمية. العامة. المدرسية صدر هذا المعيار سنة 2014 "

- 77 موسى، غادة عبد المنعم. (2018). المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها - إدارتها - خدماتها - تسويقها. الاسكندرية. مص: دار المعرفة الجامعية. ص232.
- 78 وهيبة، بعلي_خيرة، درافل (2019). أثر استخدام ستة سيجما في تحسين جودة الخدمات المكتبية: دراسة حالة الخدمات المكتبية لبلدية تيسمسيلت. الجزائر: المركز الجامعي ب تيسمسيلت. ص4.
- 79 عبد الستار، ايمان طهز (2024). تطبيق 6 سيجما لقياس جودة خدمات المكتبات. مج: 11. ع: 1. ص173.
- 80 المكتبة الوطنية. دليل المكتبة الوطنية. [http\\www.national library of Syria](http://www.national library of Syria).
- 81 المكتبة الوطنية السورية. مديرية التنمية الادارية. 5\11\2024م [http\\www.national library of Syria.gov](http://www.national library of Syria.gov)

- 1 Abhijit, Chakrabar .(2014) **Implementation of Six –Sigma in Academic - Libraries for Increasing Service Quality**.International Journal of Library Science and Research (IJLSR) ISSN(P): 2250-2351; ISSN(E): 2321-0079 Vol. 4, Issue 6, Dec 2014, 1-12.
- 2 Al-Ansari, H. (2011). **Performance Indicators in Academic Libraries: A Literature Review. Performance Measurement and Metrics**, 12(2), p93-104
- 3 Ceynowa, K. and Coners, A. (2002) .“**Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken**”,Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, Sonderheft 82.
- 4 Chiwar,R.T,Elisha (2010).**Buhle Mbambo-Thata, , Current Trends in The Collection and USE of Statistics in Academic and Public Libraries in Africa**.University of Namibia of South Africa, p77.
- 5 Cook,Jill andAlf Crossman(2004).**satisfaction with performance appraisal system**. jornal of Managerial psychology.p230
- 6 Dessler, Gary.(1991).**personal human Resource management** .fifth edition, New Jersey, prentice Hall.p321
- 7 Düren, Petra,(2020). **Landøy Ane, The Usage of National Library Statistics** – What can be done better, Hamburg University of Applied Sciences Germany, University of Bergen Library, Norway.
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0> , IFLA WLIC.
- 8 Giloveske,Kathy.(2006).**Library Statistics: reflecting yesterday, today and tomorrow**, Cathie Jilovsky, CAVAL Collaborative Solutions <http://fisher.lib.virginia.edu/ar/>
- 9 Hernon, P. & Altman, E. (2010). **Assessing Service Quality: Satisfying the Expectations of Library Customers**(ed.). ALA Editions.p61.
- 10 Holt, G. E., & Elliott, D. (1998). "**Proving Your Library's Worth: A Test Case**". Library Journal.p37.
- 11 Hunter,D (2009).**Development of strategic performance information at the National Library of Scotland**. Performance Measurement and metric,pp142-150.
- 12 Hunter,Henry Waruhiu.(2014).**Rebalancing the Balanced Scorecard: A Sequel to Kaplan and Norton**, European Journal of Business and Management.pp116-124.

- 13 Ifidon, S. E. & Ifidon, E. I. (2007). **New Directions in African Library Management**. Spectrum Books.p22
- 14 IFLA,2007, **Measuring Quality: Performance Measurement in Libraries**.p96.
- 15 Iso11620(2023).**information and documentation-inter national library statistics**. edu Geneva: international standardization org anaistion.p24-132.
- 16 ISO 11620:2014 – **Library Performance Indicators**. P230
- 17 ISO2789.(2014).**deista distics internacinales para bibilite** cas .Madred:aenor.P234
ISO2789:2013:**information and Documentation– international Library statistics**, Disponible en
18 ligne sur.
<http://www.iso.org/stadard/60680.html> تاريخ الدخول 20 نيسان 2024
- 19 Kim, Dong,Suk(2010) .**Eliciting success factors of applying** Six Sigma in an academic library: A case study, Performance Measurement and Metrics, Volume 11, Number 1, 2010, pp. 25–38(14)
- 20 Kupie, Anne (1994),**Bibliothèques et evolution**, Paris: Cercle de librairie ,p.18
- 21 Lankester, welferd(2000).**Measurement and Evaluation of library services**. p735.
M S Sridhar(2006).Basic Statistics for Libraries and for Analysis of Research Data,2006, Indian Space Research Organization,P65. ,Head Library & Documentation, ISRO Satellite Centre,
22 <https://www.researchgate.net/publication/39168094>
- 23 Matthews, J. R. (2007). **Library Assessment in Higher Education**. Libraries Unlimited.p53
Matriki Libraries **Benchmarking** project. URL (2016)
24 <http://www.dartmouth.edu/-library/home/about /matriki, htm? mswitch- redir=.> Accessed: تاريخ
الدخول 1 كانون الأول 2024
- 25 Monday,Wayan(2005).**Human Resource Management**. Ninth Edition.p136
Nouvelle norme ISO pour aider les biblio thèque nationales évaluer performance .Disponible
26 enligne sur.
<http://www.iso.org/fr/news/2009/05/ref1222.html>. تاريخ الدخول: 1 شباط 2024

- 27 P.R. 'Niven (2006)." **Balanced score card-step by step-Maximizing performance and result-second** edition " Jhon wiley and sons 'new jerse.pp12
- 28 Poll, R. (2001). **Performance, processes and costs: managing service quality with the balanced scorecard**", Library Trends, Vol. 49, No. 4, pp709-717
- 29 Poll, R. and te Boekhorst, P. (2007). **Measuring Quality: Performance Measurement in libraries**, 2nd rev. ed., IFLA Publications .p127,
www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm
- 30 Sevukan. R. Suresh. N.. Madasamy. R. (2011). **Application of six Sigma Tool in Library Management: A BIRD'S EYE VIEW. Department of Library and Information** ' Science Pondicherry University, Puducherry – 14www.smartlibrarians.in.
- 31 Soltani, Ebrahim.(2003).**Towards a TQM-driven HR performance Evaluation**, Employee Relation.p89 \ <http://hobalmarfa.blogspot.com>
- 32 Stephen Mayega.(2008).**Research paper entitled Library Information Services in the Digital** Age, oct, Ethiopia- Addis Ababa, pp13-18.
- 33 Ulhe, U. S, & Patil, S. K. (2011). **Application of Six Sigma Concept in University Libraries**, a Key to Success: A case study of Jayakar Library, University of Pune (India). Asia Pacific Journal of Library and Information 'Science.pp134-142.
- 34 Voyles, J. F, Dols, L, & Knight, E. (2009). **Interlibrary loan meets six sigma: the University of Arizona Library's** success applying process improvement. Journal of Interlibrary Loan, Document Delivery & Electronic Reserve .p79
- 35 White-headed.(2003).**cheap,useful , fairly, valid – next generation** statistics. www.caul.org/statsP 28 .
<http://www.iso.org/fr/standard/37753/html..>

الملاحق:

ملحق رقم (1) قائمة المراجعة:

قامت الباحثة بإعداد هذه القائمة لتكون بمثابة دليل عمل لتحديد العناصر والموضوعات الرئيسية التي تغطي موضوع: واقع تطبيق أساليب تقييم الأداء في المكتبة الوطنية السورية: الطرائق والاتجاهات والمعايير. وقد تم تقسيمها الى جانب نظري وجانب عملي:

الجانب النظري: ويتضمن:

- 1- المكتبات الوطنية وتقييم الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات: (مفهوم المكتبات الوطنية، أهميتها، وظائفها، خدماتها).
 - 2- تقييم الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات: (مفهوم تقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء، أهداف تقييم الاداء).
 - 3- أساليب تقييم الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات:
- أولاً: أدوات ووسائل (طرق) التقييم والقياس التقليدية: (الاستبيانات، الاحصائيات).
- ثانياً: معايير ومؤشرات أداء المكتبات: (مفهوم المعايير، أهميتها، أنواعها المعايير الدولية لتقييم المكتبات الصادرة عن أبرز الهيئات الدولية)
- ثالثاً: الاساليب الحديثة في التقييم (المقارنة المعيارية Benchmarking، بطاقة الأداء المتوازن .6سجما)
- الجانب العملي ويتضمن:

1. المعلومات العامة:

- اسم المكتبة وموقعها: المكتبة الوطنية السورية - دمشق
 - تاريخ تأسيس المكتبة وأهدافها:
 - الهيكل التنظيمي للمكتبة:
 - الخدمات الرئيسية التي تقدمها المكتبة:
2. مجالات التقييم في المكتبة: للعاملين - رضا المستفيدين والزوار - الخدمات المكتبية والوظائف الاساسية فيها.
3. مقومات تطبيق عمليات تقييم الأداء:
- توافر الموارد المالية والبشرية والتقنية. (توفير ميزانية - توفير دورات تدريبية وتأهيلية للتعريف بأساليب التقييم الحديثة - توفر التكنولوجيا اللازمة للقيام بعملية تقييم الأداء).

- توافر الدعم الإداري والتنظيمي.
- 4. الأساليب المستخدمة في عمليات تقييم الأداء:
 - الأساليب التقليدية (الاستبيان - الإحصائيات).
 - المعايير (معايير محلية).
 - الأساليب الحديثة: (ليس هناك تطبيق للأساليب الحديثة في المكتبة الوطنية).
- 5. الصعوبات والتحديات التي تواجه المكتبة في تقييم الأداء:
 - تحديات مادية وبشرية وتقنية (ضعف الخبرة الفنية - قلة الدورات التدريبية - عدم توافر الأدوات والبرامج التكنولوجية اللازمة لتطبيق أساليب تقييم الأداء المختلفة).
 - تحديات إدارية وتنظيمية: (مقاومة الموظفين أو المدراء أساليب التقييم الحالية والاعتماد على الأساليب الحديثة - عدم وجود وحدة متخصصة بتقييم الأداء - ضعف الصلاحيات الممنوحة للجنة المختصة بالتقييم).
 - التحديات حول تطبيق أساليب تقييم الأداء: (التقليدية - المعايير الدولية - الحديثة).
- 6. التوجهات المستقبلية:
- 7. المقترحات والتوصيات لتحسين عمليات تقييم الأداء في المكتبة.

ملحق رقم (2)

أسئلة مقابلة الموجهة للمدراء في المكتبة الوطنية في سورية

السادة الأفاضل:

أتوجه اليكم بمجموعة من الأسئلة للاستفادة من خبرتكم العلمية والمعنوية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، تقع هذه الاستفسارات في إطار اعداد رسالة الماجستير في علوم المكتبات والمعلومات في جامعة دمشق وهي تحمل عنوان:

واقع تطبيق أساليب تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية - الطرائق والاتجاهات والمعايير - دراسة وصفية تحليلية

بإشراف الدكتورة لمى قدوره.

علماً أن البحث يهدف إلى توصيف وتحليل أساليب وطرق تقييم الأداء المتبعة القديمة والحديثة في المكتبة الوطنية في سورية، وبناء عليه نرجو التفضل بالإجابة على الاستفسارات الواردة، التي تشكل ركناً أساسياً في دراستنا، مع التأكيد على أن الأسئلة موجهة لأغراض البحث العلمي فقط مع فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- المسمى الوظيفي:

2- المؤهل العلمي:

3- سنوات الخبرة في العمل في المكتبة:

○ 3 سنوات

○ 4 سنوات

○ 5 سنوات

○ أكثر من ذلك

المحور الثاني: مفهوم وأهمية تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية:

مفهوم تقييم الأداء من وجهة نظرك؟	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
----------------------------------	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

الهدف من عملية تقييم الأداء في المكتبة الوطنية في سورية	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
رفع مستوى الخدمات											
ابتكار خدمات أخرى.											
تحفيز العاملين وخلق روح المنافسة.											
التقرب من المستفيد.											
المساعدة في عملية اتخاذ القرارات											

4- يرجى التكرم بالإجابة على الاسئلة التالية:

امتلاك المدراء المهارات الفنية اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم والصعوبات التي يعانون منها	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
يتوفر لدى المدراء في المكتبة المهارة الفنية الكافية.											
يتوفر لدى المدراء في المكتبة المهارة الكافية في المجال التقني (استخدام الأجهزة و البرامج المعلوماتية)											
يتوفر لدى المدراء في المكتبة المهارة الكافية في الارشاد المهني (توجيه العاملين).											
يتوفر لدى المدراء في المكتبة المهارة الفنية الكافية في قياس كفاءة الخدمات المقدمة من قبل العاملين في المكتبة											

5 - كيف اكتسبوا المدراء هذه المهارات؟

حيث أجمعوا على نفس الاجابة بأنها مهارات شخصية ولم يتم تدريبهم في المكتبة على ذلك

6 -مجالات التقييم في المكتبة الوطنية في سورية:

لا	نعم	
		هل تقومون بتقييم مهني دوري للعاملين في المكتبة
		هل تقومون بتقييم المجموعات المكتبية في المكتبة؟
		هل يتم قياس رضا المستفيدين (الزوار، الباحثين، الطلاب) بشكل دوري؟
		هل هناك آلية لاستخدام ملاحظات المستفيدين في تحسين الخدمات؟

7 ماهي المهام والوظائف التي تخضع للتقييم وهل يوجد خطة دورية للتقييم؟

.....

.....

.....

8 هل تستخدمون الاستبيانات كأسلوب لتقييم الأداء؟

- نعم ☐
- لا ☐

9 في حال كانت الاجابة بنعم يرجى الاجابة على الاسئلة التالية:

100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%	استخدام الاستبيانات كوسيلة لتقييم الأداء
											يتم توزيع استبيانات على العاملين في المكتبة لمعرفة على المشاكل التي يعانون منها
											يتم توزيع استبيانات على العاملين في المكتبة لمعرفة مواضع القصور في خدمات المكتبة
											يتم توزيع استبيانات لزوار المكتبة لمعرفة مدى رضاهم عن خدماتها

											يتم توزيع استبيانات لزوار المكتبة لمعرفة الخدمات التي يرغبون في توفرها في المكتبة
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

10 في حال كانت الإجابة لا ما هي اسباب عدم استخدامها ؟

- ☐ عدم المعرفة بهذا الأسلوب
- ☐ ضعف هذا الأسلوب في التقييم
- ☐ يحتاج هذا الأسلوب إلى وقت وجهد كبير
- ☐ الخوف من الاجابة على الاستبيانات الخارجية.
- ☐ أخرى يرجى تحديدها

المحور الثالث: معايير ومقاييس تقييم الأداء :

11 هل هناك معرفة بالمعايير والمؤشرات العالمية من قبل المدراء ؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

في حال كانت الاجابة نعم

12 هل يتم الاعتماد على معايير ومؤشرات الأداء العالمية أو المحلية كأسلوب لتقييم الأداء ؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

في حال كانت الاجابة نعم

13 ماهي المعايير التي يتم الاعتماد عليها؟

	يتم الاعتماد على معايير iso11620
	يتم الاعتماد على معايير iso 2789
	يتم الاعتماد على معايير ifla

14 في حال الاعتماد على أحد هذه المعايير ، هل تم اختيارها بناء على الملائمة والمصادقية؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

15 في حال كانت الإجابة لا ما هي اسباب عدم استخدامها ؟

- عدم ملاءمتها لبيئة المكتبة .
- نقص الخبرة الفنية باستخدام بتطبيق هذه المعايير .
- الجهد المبذول للوصول إلى النتائج.
- أسباب أخرى يرجى تحديدها.....

المحور الرابع: الأساليب الحديثة في تقييم وقياس الأداء:

اولا : أسلوب المقارنة المعيارية Benchmarking

16 هل يتم الاعتماد على أسلوب المقارنة المعيارية ؟

- نعم
- لا

في حال كانت الإجابة نعم يرجى التفضل بالإجابة على الجدول الآتي:

المقارنة المعيارية Benchmarking										
100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
										كاحد الاساليب الحديثة في تقييم وقياس أدائها
										يتم الاعتماد على المقارنة المعيارية كونها تساهم في تحسين مؤشرات الأداء
										يتم الاعتماد على المقارنة المعيارية في تحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها
										يتم الاعتماد على المقارنة المعيارية في تحسين أداء المكتبة والعمل بكفاءة وفعالية
										يتم الاعتماد على المقارنة المعيارية في تحسين مهارات القراءة والكتابة المعلوماتية للموظفين

17 في حال كانت الإجابة لا ما هي اسباب عدم استخدامها؟

- عدم ملاءمتها لبيئة المكتبة.
- نقص الخبرة الفنية باستخدام بتطبيق هذا الاسلوب.
- لا تعبر عن تقييم كامل لأداء المكتبات
- أسباب أخرى يرجى تحديدها.....

ثانياً : أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

18 هل يتم الاعتماد على اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ؟

- نعم
- لا

19 في حال كانت الإجابة نعم يرجى التفضل بالإجابة على الجدول الآتي

بطاقة الأداء المتوازن: احد الاساليب الحديثة في تقييم وقياس أدائها	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء											
تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام اداري يحفز على التغيير											
تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي للمكتبة											

20 في حال كانت الإجابة لا ما هي اسباب عدم استخدامها ؟

- عدم المعرفة بها.
- صعوبة تطبيقها.
- تحتاج إلى كوادر بشرية .

ثالثاً : أسلوب 6 سيجما

21 هل يتم الاعتماد على أسلوب 6 سيجما ؟

- نعم
- لا

23 فی حال كانت الإجابة لا ما هي اسباب عدم استخدامها ؟

- صعوبة تحديد المشاكل الحالية التي تعاني منها المكتبة.
- صعوبة في تحديد وجمع البيانات المتعلقة بالمشاكل التي تعترض رواد المكتبة.
- عدم توفر الكوادر البشرية التي تقوم بعملية تحليل البيانات.

المحور الخامس: الصعوبات التي تواجه مكتب الأسد في قياس أدائها:

100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%	الصعوبات التي تواجه المكتبة الوطنية في قياس أدائها
تحديات مادية وبشرية وتقنية											
											ضعف الخبرة الفنية اللازمة لإجراء عمليات القياس والتقييم
											قلة الدورات التدريبية الموجهة للمدراء لكيفية اجراء عملية التقييم وفق المعايير الحديثة
											قلة أو ندرة مؤشرات الأداء العربية المعتمدة في تقييم الأداء
تحديات ادارية وتنظيمية											

										مقاومة الموظفين أو المدراء لتغيير اساليب التقييم الحالية والاعتماد على الاساليب الحديثة
										عدم وجود وحدة متخصصة بتقييم الاداء
										ضعف الصلاحيات الممنوحة للجنة المتخصصة بالتقييم
										عدم الاعتماد على معايير كمية في تقييم الأداء والاكتفاء بالمعايير النوعية
تحديات حول تطبيق أساليب تقييم الأداء (التقليدية - المعايير الدولية - الأساليب الحديثة)										
										عدم احتواء معايير تقييم الأداء المستخدمة على اجراءات واضحة متعلقة بالأنشطة المتصلة بعمل المكتبة
										عدم كفاية المعايير المستخدمة في تغطية كافة جوانب العمل في المكتبة
										التحيز في اعداد أسئلة الاستبيان يؤدي إلى عدم المصادقية وصعوبة تعميم نتائجه
										عدم وجود خبير احصائي في المكتبة يقوم بجمع وتحليل الاحصائيات يؤدي لصعوبة تطبيقها
										عدم قدرة الكثير من الاحصاءات على تحديد اتجاه العلاقة بين السبب والآخر وبالتالي ضرورة اللجوء إلى وسائل مكملة
										ارتفاع احتمالية حدوث الاخطاء في ادخال البيانات بدءاً من المكتبة مروراً

										بقواعد البيانات وتوفير فرص الحصول على الأرقام عند تطبيق أسلوب المقارنة المعيارية
										يتم الاعتماد على أسلوب المقارنة المعيارية كمطلب لمشاريع وغايات محددة وليس كأسلوب لتقييم عمليات المكتبة الشاملة
										صعوبة فهم الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها بشكل عملي وصعوبة تصميمها.
										التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن كمشروع يجري لمرة واحدة وليس كعملية مستمرة داخل المكتبة.
										عدم توفر الموارد المالية اللازمة لتطبيق أسلوب 6 سيجما نظرا للتكاليف المرتفعة للتطبيق
										عدم التحديد الصحيح للعيوب باستخدام 6 سيجما يؤدي إلى مفارقة العيوب بدلا من تصحيحها
										المجموع

هل لديك أي آراء أخرى أو معلومات عن موضوع الدراسة التي ترغب بإضافتها.

.....

.....

.....

لكم الشكر على حسن تعاونكم

لبنه بسام مرجان

ملحق رقم (3): نموذجين عن تقييم العاملين

الجمهورية العربية السورية

وزارة الثقافة

مكتبة الأسد

نموذج رقم ١

نموذج خاص بالوظائف بالوظائف الإشرافية والقيادية

الاسم والشهرة :	الرقم الوطني :	الرقم الخاص :
الوظيفة الحالية :	المديرة :	تاريخ المباشرة :
المؤهل العلمي المعين على أساسه :	آخر مؤهل علمي حصل عليه وتاريخ الحصول عليه :	القصة :
تاريخ مباشرته العمل في الدولة :	تاريخ مباشرته العمل في الجهة العامة :	
الفترة الزمنية التي يتطلبها التقرير من ١ / ١ / ٢٠٢٠ إلى ٣١ / ١٢ / ٢٠٢١		

نموذج ٢

الكفاءات الأساسية	من ٢٠٢٠/١/١ إلى ٢٠٢٠/٦/١	من ٢٠٢٠/٧/١ إلى ٢٠٢٠/١٢/٣١	من ٢٠٢١/١/١ إلى ٢٠٢١/٦/١	من ٢٠٢١/٧/١ إلى ٢٠٢١/١٢/٣١	ملاحظات
التعامل مع الرؤساء					
القدرة على التخطيط والتطوير وحل مشكلات العمل وتحمل مسؤولياته					
القدرة على المبادرة والتعامل مع تقنيات الإدارة الحديثة					
القدرة على التركيز والانجاز والمحافظة على علاقات بناءة مع الآخرين					
منح المرؤوسين الصلاحيات ومناصبهم وتطوير أدائهم					
الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة ولوائح على النوام					
التعامل مع المراجعين					
معدل التقدير الإجمالي للأهداف					
مهام الوظيفة	من ٢٠٢٠/١/١ إلى ٢٠٢٠/٦/١	من ٢٠٢٠/٧/١ إلى ٢٠٢٠/١٢/٣١	من ٢٠٢١/١/١ إلى ٢٠٢١/٦/١	من ٢٠٢١/٧/١ إلى ٢٠٢١/١٢/٣١	ملاحظات
الإشراف على تنفيذ أحكام التشريعات المتعلقة بالعمل وشروطه وتنفيذه					
الإشراف على أعمال المديرية والعاملين وتوجيههم					
حضور الندوات والاجتماعات والمشاركة في الاجتماعات					
القيام بالأعمال الأخرى التي يكلف بها الرئيس المباشر					
معدل التقدير الإجمالي للأهداف					

الأهداف	من ٢٠٢٠/١/١ إلى ٢٠٢٠/٦/١	من ٢٠٢٠/٧/١ إلى ٢٠٢٠/١٢/٣١	من ٢٠٢١/١/١ إلى ٢٠٢١/٦/١	من ٢٠٢١/٧/١ إلى ٢٠٢١/١٢/٣١	ملاحظات
المشاركة في وضع التعليمات التنفيذية الخاصة بطريقة العمل					
اعداد المقترحات والنواصير الخاصة بتطوير أداء العمل					
المشاركة وضع الخطط الخاصة بالعمل وتنفيذها					
المشاركة في وضع مشاريع المراسيم الخاصة بالعمل					
معدل التقدير الإجمالي للأهداف					

نموذج رقم ٣

ملخص نتائج تقييم الأداء

نقاط التقييم	الكفاءات الأساسية	مهام الوظيفة	الأهداف	معدل التقدير العام
التقدير بالنقاط				
درجة التقدير من ١ - ٢,٤٩ ضعيف				
درجة التقدير من ٢,٥ - ٣,٤٩ وسط				
درجة التقدير من ٣,٥ - ٥ جيد				

ملاحظات الرئيس المباشر واقتراحاته :

تاريخ المباشرة فيها :

الاسم الثلاثي :

التوقيع :

ملاحظات المدير الأعلى مباشرة واقتراحاته :

تاريخ المباشرة فيها :

الاسم الثلاثي :

التوقيع :

مما

الجمهورية العربية السورية

وزارة الثقافة

مكتبة الأسد

نموذج رقم ١

نموذج خاص بالوظائف الخدمية غير الإشرافية

الاسم و الشهرة : سلمان الديب	الرقم الوطني: ١٢١٧٠٠٣٧٨٤	الرقم الخاص: ٠٤٤٣٣٨٢١
الوظيفة الحالية: كاتب	المدنية: خدمات المستفيدين	تاريخ المباشرة: ٢٠١٦/٩/٣٠
المؤهل العلمي المعين على أساسه: ثانوية عامة	آخر مؤهل علمي حصل عليه وتاريخ الحصول عليه:	الفئة: الثانية
تاريخ مباشرته العمل في الدولة:	تاريخ مباشرته العمل في جهة العامة:	
الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير من ٢٠٢١/٨/١٥	إلى ٢٠٢٣/٨/١٤	

نموذج ٢

ملاحظات	من ٢٠٢٣/٢/١٥ إلى ٢٠٢٣/٨/١٤	من ٢٠٢٢/٨/١٥ إلى ٢٠٢٣/٢/١٤	من ٢٠٢٢/٢/١٥ إلى ٢٠٢٢/٨/١٤	من ٢٠٢١/٨/١٥ إلى ٢٠٢٢/٢/١٤	الكفاءات الأساسية
					١- المحافظة على التجهيزات و الحد من الهدر
					٢- القدرة على تحديد أولويات مهام العمل و اقتراح الحلول المناسبة
					٣- التعامل مع الرؤساء و الزملاء في العمل
					٤- الالتزام بالقوانين و الأنظمة و التعليمات النافذة و المواظبة على الدوام
					٥- الانتاجية و مدى التركيز في حال التعرض لضغط العمل
					معدل التقدير الاجمالي للكفاءات الأساسية

ملاحظات	من ٢٠٢٣/٢/١٥ إلى ٢٠٢٣/٨/١٤	من ٢٠٢٢/٨/١٥ إلى ٢٠٢٣/٢/١٤	من ٢٠٢٢/٢/١٥ إلى ٢٠٢٢/٨/١٤	من ٢٠٢١/٨/١٥ إلى ٢٠٢٢/٢/١٤	مهام الوظيفة
					١- التأكد من توافر المستلزمات المادية اللازمة قبل المباشرة بالعمل
					٢- تنفيذ برامج الانتاج المحدد له
					٣- الحفاظ على المطبوعات المتجرة
					٤- اعلام الرؤساء عن توقفات العمل و أسبابها
					٥- تنسيق المطبوعات في الأماكن المخصصة لها
					معدل التقدير الاجمالي لمهام الوظيفة

ملاحظات	من ٢٠٢٣/٢/١٥ إلى ٢٠٢٣/٨/١٤	من ٢٠٢٢/٨/١٥ إلى ٢٠٢٣/٢/١٤	من ٢٠٢٢/٢/١٥ إلى ٢٠٢٢/٨/١٤	من ٢٠٢١/٨/١٥ إلى ٢٠٢٢/٢/١٤	الأهداف
					١- تنفيذ برامج الانتاج اليومية المقررة
					٢- تحقيق نسبة التالف من الورق عند الطباعة بنسبة ٥٠ %
					٣- رفع الانتاجية بنسبة ٢٠ %
					٤- اتباع الدورات في مجال العمل
					٥- مبادرات لتحسين أداء العمل
					معدل التقدير الاجمالي للأهداف

نموذج رقم ٣

ملخص نتائج تقييم الأداء

نقاط التقييم	الكفاءات الأساسية	مهام الوظيفة	الأهداف	معدل التقدير العام
التقدير بالنقاط				
درجة التقدير من ١- ٢,٤٩ ضعيف				
درجة التقدير من ٢,٥ - ٣,٤٩ وسط				
درجة التقدير من ٣,٥ - ٥ جيد				

ملاحظات الرئيس المباشر و اقتراحاته :

تاريخ المباشرة فيها :

الاسم الثلاثي :

التوقيع :

ملاحظات المدير الأعلى مباشرة و اقتراحاته :

تاريخ المباشرة فيها :

الاسم الثلاثي :

التوقيع :

ملحق رقم (4):

أسماء المدراء والمديريات الذين تم اجراء المقابلة معهم بتاريخ 12\11\2024 وتاريخ 13\11\2024

المدير العام	أ.فادي غانم
معاون المدير العام	مؤيد قسوم
مديرية التنمية الادارية	ديما طاهر
مديرية الاعلام البيوغرافي والنشر(التوثيق)	رانيا حداد
مديرية خدمات المستفيدين (الاعارة)	سوزان أبو حمزة
مديرية التوريد	صبري المعضمانى
مديرية المعلوماتية	وداد علي
مديرية العمليات الفنية(التصنيف)	صفاء البالي
مديرية الاجراءات المساعدة(الترميم)	إيمان الفاعوري
مديرية الأنشطة الخارجية	عصام عيساني
مديرية المخطوطات	فاطمة درويشة

Abstract

This study aims to evaluate the performance of the Syrian National Library by clarifying the concept and importance of performance evaluation and its role in improving library operations. It also reviews the areas of evaluation within the National Library and the stakeholders involved in the process, while emphasizing the significance of modern evaluation methods in enhancing institutional performance. Furthermore, the study discusses the challenges the library faces in implementing contemporary evaluation approaches. The researcher adopted a case study methodology, utilizing checklists and interviews with the directors of the Syrian National Library.

The study reached several key findings, most notably: the weakness of performance evaluation processes in the Syrian National Library is primarily attributed to a low level of awareness among library directors regarding the practical importance of performance evaluation in enhancing service quality. Additionally, the evaluation practices remain heavily reliant on traditional methods, accompanied by limited awareness of modern techniques among most managers. These include qualitative and analytical approaches addressing aspects such as user satisfaction, service quality, and alignment with international standards.

The researcher proposed a set of recommendations aimed at transforming performance evaluation into an effective tool for performance improvement, including:

- Developing customized performance indicators that reflect the library's goals, such as the user satisfaction rate.
- Establishing an integrated performance evaluation system that incorporates both quantitative and qualitative aspects.
- Enhancing the role of the internal performance evaluation unit by adopting modern methods such as the Balanced Scorecard and benchmarking, while strengthening collaboration between departments and the Directorate of Administrative Development.

Keywords: National Library – Performance Evaluation – Statistics – Benchmarking – Balanced Scorecard – Six Sigma.



**Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Literature and Humanities
Department of Library and
Information Science**

**The reality of applying performance evaluation methods in the
national library of Syria: modalities, trends and standards**

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master's
degree in Library and Information Center Management.

BY:

Lubna Bassam Morgan

Supervisor:

D. Lama Kadoura

Damascus 2025