

دور مؤشرات الاداء في تقييم اداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية

م. تيسير فوزي رديف
المكتبة المركزية
جامعة بغداد

ا.م.د. ميسون عبد الكريم العبيدي
قسم المعلومات والمكتبات
الجامعة المستنصرية

المستخلص :

تسعى المكتبات الجامعية الى ان تقيم ادائها من اجل اعادة تصحيح مسارها وضبطه في الاتجاه الصحيح، لذا فهي تستخدم (مؤشرات الاداء) والتي هي عبارة عن اداة تستخدم من قبل المؤسسات لتقييم مواطن الضعف والقوة في عملها واسباب الفشل في تحقيق بعض الاهداف احيانا وتقوم بتحويل (الاهداف والاجراءات والاعمال) الى صيغة يمكن قياسها رياضيا مما يساهم في تحديد المكتبة الفجوة بين ادائها الحالي والمفترض ان تكون عليها تلك المكتبات واستيضاح الطريق الذي تسير عليه المكتبة والسيطرة على المخاطر التي يمكن ان تحقق بها وبالتالي تعزيز عملية التحسين المستمر لتلافي مناطق الخلل والضعف لان المؤشرات تقدم للمكتبات وظائف مهمة هي (التقييم، المراقبة، التحفيز، التحسين، التعليم، الارتقاء).

تستعرض هذه الورقة البحثية التعريف بتقييم الاداء وفرقه عن تقويم الاداء والمعايير وابرز الطرق التي يمكن اتباعها في التقييم والجوانب التي يمكن تطبيقها في التقييم والتعريف بمؤشرات الاداء العربية والعالمية ومن ثم الانتقال الى الجوانب العملية التطبيقية لهذه المؤشرات على مكتبة الجامعة التكنولوجية وكيفية تحويل اهداف ومهام واعمال تلك المكتبة سواء الادارية او الخدمية وكل ما تستخدمه في القيام بأعمالها اليومية الى ارقام رياضية يمكن ان توضح حقيقة ادائها ومدى نجاحها في تحقيق اهداف المكتبة الجامعية اولا ، وهدفها الخاص ثانيا مما يساعد في اعطاء تصور متكامل لإدارة المكتبة حول مكانة المكتبة الحالية في الوسط الجامعي ويساهم في عملية الاصلاح الحالي او المستقبلي من خلال رسم صورة واضحة باستخدام احدى وسائل الادارة الحديثة في ادارة وتنظيم المكتبات الجامعية وتوضيح امكانية المقارنة بين تلك المكتبات لاستيضاح اي منها اعلى اداء في جوانب المؤشرات الاربع الاساسية وهي (الموارد، والوصول والبنية التحتية والاستخدام والكفاءة والامكانيات والتطوير)، ومن خلال النتائج التي توصل اليها الباحث يمكن اعطاء لإدارة المكتبات قيد البحث فكرة عن مستويات الاداء لمكتباتهم والتي بالإمكان استثمارها في

تصحيح اتجاه تلك المكتبات مما يؤدي الى رفع من ادائها الى مستوى يجعل من المستفيدين يخرجون بأعلى مستوى من الخدمات.

تكمن مشكلة البحث في اتباع الطرق العلمية الصحيحة في علاج المشاكل التي تعاني منها معظم المكتبات الجامعية في ظل ضبابية الرؤية للتسلسل العلمي الصحيح في المعالجة، فالعديد من الدراسات والبحوث على تلك المكتبات استخدمت طرق ووسائل علاج هبوط مؤشرات الاداء مثل (SWOT و DMAIC) او معايير ادارة الجودة الشاملة دون معرفة مستويات ادائها اساسا، ويسعى البحث لتحقيق هدفين اساسيين هما:

١. الوقوف على مستوى الأداء الحقيقي للمكتبة قيد البحث مما يساهم بشكل فاعل في تحقيق الهدف الثاني .

٢. الوصول الى طريقة أمثل في معالجة مواطن الضعف والخلل في أداء تلك المكتبة باستخدام طرق ووسائل الادارة الحديثة، يقابله تعزيز مواطن القوة في أدائها لكي يكون هناك تناسق في الوصول للأداء الامثل .

الاطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة :

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في ضعف قدرة وسائل التقييم التقليدية في قياس اداء المكتبات بكفاءة عالية والخروج بنتائج موضوعية ومن بين تلك الوسائل التقليدية الاستبانة او الاستعانة بمؤشرات مثل اعداد الاعارة والموظفين والطلبة المؤشرات المالية في غياب واضح المعالم لجوانب مفصلية في اظهار حقيقة اداء المكتبة وتكون مبنية على اساس حقائق معبرة بأرقام لا مبنية على آراء شخصية مثل الموارد والبنية التحتية والاستخدام والكفاءة والامكانيات والتطوير، لذا يلاحظ من الصعوبة الحكم بشكل علمي على ان مكتبة معينة افضل اداءً من مكتبة أخرى، وبالتالي فان معظم محاولات التطوير تكون دائماً ارتجالية ولا تبني على اسس علمية لذا تجد هذه التطورات سرعان ما تتوقف، اذا فالمشكلة هنا تكون مركبة من قسمين: الاول اختيار مؤشرات أداء مبنية على اسس علمية معبر عنها بحقائق رقمية لا تقبل التأويل، والثاني هو اختيار الطريقة الافضل لتقويم أدائها بعد ان تكتمل صورة الأداء في المرحلة الأولى، لكي تساعد تلك المكتبات على اتباع الخطوات الصحيحة للتطوير، وعليه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة في التساؤلات ادناه:

- ما هي هيكلية مؤشر الاداء ISO 11620 ؟ وكيف يتم تطبيقها ؟
- ماهي العقبات التي تواجه تطبيق مؤشرات ISO 11620 ؟
- هل يمكن تطبيق جميع المؤشرات على المكتبة عينة الدراسة ؟
- ما هو الـ (Benchmark) ؟ وما هو الدور الذي يلعبه في تقويم الاداء ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة :

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الاداء واستخدام العلوم الادارية وهذه الفرضية يمكن ان تنفرع الى عدة فرضيات :
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استخدام مؤشرات الاداء والتعرف على الاداء.
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استخدام الـ Benchmarking وتطوير الاداء.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة من خلال تحقيقها لأبعاد عدة أهمها :

١. **الأهمية الإدارية :** أهمية الدراسة تمثل أهمية التوافق بين علم المعلومات وبين العلوم الإدارية في حل مشاكل عديدة تواجه المكتبات من خلال تطبيق المبادئ الأساسية والصحيحة للإدارة العلمية في المكتبات
٢. **الأهمية الاقتصادية :** أصبح نمو وازدهار اقتصاد العالم يعتمد على المعرفة أكثر من مجرد معلومة، وهذه بكل تأكيد هو دور المكتبات الذي تلعبه في زيادة المعرفة لدى المجتمع وخصوصا المكتبات الجامعية لذا لا بد من ان تكون هذه المكتبات بمستوى متقدم يمكنها من مواكبة التطورات العالمية .
٣. **الأهمية الفنية :** توفر اهم اداة من ادوات التقييم المتخصصة بالمكتبات صادرة عن مؤسسة عالمية هي مؤشرات الاداء ISO-11620 كذلك تطوير اسلوب الـ (Benchmark) في تطوير الاداء و ابراز اهم نقاط الضعف والقوة في المكتبات قيد الدراسة مما قد يشجع المنافسة بين هذه المكتبات فضلا عن رسم سياسة مستقبلية لشكل المكتبات التي يطمح اليها المستفيد والتي يمكنها من التحول من المكتبات التقليدية الى مكتبات توفر بيئة تكنولوجية تساهم في حل العديد من المشاكل.

رابعاً: اهداف الدراسة :

١. التحول في ادارة المكتبات الى المبادئ العلمية لتحقيق الاهداف التي صممت من اجلها هذه المنهجية، فهي بالأساس تعد استراتيجية ادارة الاعمال والتي تسعى الى تحسين جودة المخرجات العلمية للمكتبات والتقليل او الغاء اسباب تراجع اداء مكتباتنا الاكاديمية.
٢. تقديم وثيقة عمل نموذجية لكل المكتبات الحالية او التي ستؤسس مستقبلاً من اجل ان تبني بالشكل الصحيح .
٣. تقليل النفقات غير الضرورية وتركيزها بالاتجاه الصحيح مما يعني تنمية المكتبات بشكل علمي صحيح مدروس .

خامساً: منهجية الدراسة

استخدم المنهج الوصفي او (اسلوب تحليل العمل) او ما يسمى بـ (بدراسة الوضع) كمنهج لهذه الدراسة لإهتمامها بدراسة الوضع الحاضر للأمر المراد دراسته او باستخدام الاساليب النوعية ، او البحوث الوصفية او (الدراسات المعيارية) لأنها تحاول من وراء وصفها واستقصائها للحقائق الحاضرة ان تؤسس معايير معينة، او (الدراسات المقارنة) لأنها تتضمن مقارنة بين المعلومات التي تم تجميعها، ومن حيث ان المقارنة هي امتداد لعملية الوصف والتي تهدف الى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها كيفيا او كميا، وهي تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها ومستقبلها.

سادساً: مصطلحات الدراسة

١. **التقييم:** التقييم في المكتبات هو تحديد مستوى جودة ما يراد قياسه حيث يعتمد على الاحكام والتوصيات بناءً على البيانات التي يستمدّها من القياس، ويرى لانكستر ان طلب التقييم المستمر للخدمات له ما يبرره فهو يساعد في توضيح مستوى الانجاز الذي تتم به الخدمة حالياً.

٢. **الاداء:** يجب النظر الى الاداء بمنظور عام وشامل ولا يمكن تجزئته فالاداء هو اداء مؤسسي ومنظمة متكامل بضمنه اداء العاملين واداء الادوات والآلات وغيرها وذلك، لأنها كلها تعمل ضمن منظومة متكاملة، فأداء العامل يتأثر بأداء المنظمة او المؤسسة سلبيًا وإيجابيًا، وهذه المؤثرات يمكن ان تكون داخلية وخارجية، بمعنى ان الاداء هو مجمل

الفعاليات والانشطة التي يقوم بها افراد المؤسسة وبمجملها تسمى اداء المؤسسة، والغاية من هذه الفعاليات والانشطة هو تأدية واجبات منوطة بالأفراد المستخدمين من اجل تحقيق اهداف المؤسسة .

٣. مؤشرات الاداء : هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الاداء بمرور الوقت للإستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير.

الجانب النظري

أولاً: مؤشرات الاداء

يمكن التوصل الى مفهوم هذا المصطلح من خلال فهم الجزء الاول منه وهو المؤشرات والتي تزودنا بمفهوم جديد حين ربطها بالأداء، لذا وجب توضيح هذا المفهوم قبل التعرض لمفهوم مؤشرات الاداء بالتفصيل :

ثانياً: المؤشر : هو تعبير قد يكون رمزا او رقما او لفظاً ويستخدم لتوصيف نشاط ما (احداث، اشياء، اشخاص) بجانبه الكمي والنوعي لأجل تقدير قيمة النشاط الموصوف^(١).
ثالثاً: الاداء : هو المنظومة المتكاملة لنتاج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية^(٢)، وهذا المصطلح يتداخل مع العديد من الارتباطات مثل (الاداء الوظيفي ، الأداء المؤسسي ، الأداء الاقتصادي) وغيرها، ولكل منها تفصيلات عديدة لا مجال لذكرها في هذا البحث .

رابعاً: مؤشرات الاداء : مؤشرات الاداء إذن تعني هنا التعبير الرمزي او اللفظي لمنظومة الناتج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

خامساً: مؤشرات الاداء في المكتبات

مؤشرات الإداء لها استخدامات عديدة ومتباينة اهمها أنها تساعد المكتبات في قياس مدى تحقيقها للأهداف المرسومة من قبل المؤسسة، وذلك من خلال تحويل الاعمال التي تقوم بها المكتبة الى ارقام يسهل التعامل معها وفهمها الى مدى اقتربت تلك الاعمال من اهدافها، لذا عنيت المؤسسات العالمية والعربية المهمة بالمكتبات اهمية في صياغة مؤشرات موحدة تساعد المكتبات بمختلف اشكالها وانواعها في بيان حقيقة اداء تلك المؤسسات ومن ثم اتخاذ

^١ . اسامة غريب عبد العاطي وآخرون. مؤشرات اعلم لقياس اداء المكتبات . جدة : اعلم، ١٤٣٤ هـ . ص ٥٤

^٢ . مصدر انترنت متوفر على الموقع <https://hrdiscussion.com/hr83272.html>

القرار المناسب تبعا للحاجة التي دفعت المكتبة لقياس ادائها، وفيما يلي اهم اسباب قيام المكتبات بقياس ادائها^(١) :

١. **التقييم Evaluate**: وهذا يتطلب وجود معايير لمقارنة ادائها في الماضي، وكذلك مقابل الهيئات الأخرى
٢. **المراقبة والسيطرة Control**: حيث يتولى المدراء مراقبة العاملين لمقارنة أدائهم بما هو مطلوب تحقيقه.
٣. **التحفيز Motivate**: وذلك من خلال إعطاء العاملين أهدافاً مهمة لتحقيقها، وتحفيزهم على تطوير وابتكار طرق جديدة لتحقيق هذه الأهداف.
٤. **التحسين Improve**: تحدد المكتبة ما الذي تريد تحسينه أولاً، ثم ترسي العمليات التي من شأنها تحقيق هذا التحسن.
٥. **التعلم Learn**: ترتبط عملية التحسين بعملية التعلم، حيث يمكن للمكتبات أن تتعلم دروساً من قياس أدائها.
٦. **الإرتقاء Promote**: حيث يقوم المديرون بإقناع أصحاب المصالح والمستفيدين بأنهم يؤدون اداءً جيداً للحصول على موارد إضافية واكتساب مستفيدين جدد.
٧. **تخصيص ميزانية Budget**: فالميزانية أداة حيوية في تحسين الأداء، وقد يؤدي تقليص الميزانية إلى أداء ضعيف.
٨. **تعديل Modify**: يمكن من خلال قياس الأداء تعديل المسار للمكتبة حسب ما تتوصل إليه تطبيقات مؤشرات الأداء من تقديرات.

سادساً: مفهوم الاداء وتقويم الاداء :

الأداء هو "النشاط الشمولي الذي تمارسه الوحدة الإقتصادية من أجل تحقيق التوافق والموائمة مع بيئتها، التي تعد الأساس في بقائها ونموها وذلك من خلال استغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة لبلوغ أهدافها الرئيسية"^(٢) ، بمعنى ان الاداء هو مجمل الفعاليات والانشطة التي يقوم بها افراد المؤسسة وبمجملة تسمى اداء المؤسسة والغاية من هذه الفعاليات والانشطة هو تأدية واجبات منوطة بالأفراد المستخدمين من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، ومن اجل ذلك فإن وجود تقويم لهذه الانشطة والفعاليات (الاداء) يكسبها

^١ يسرية عبد الحليم زايد. مؤشرات أداء المكتبة : قراءة في مواصفة أيزو الدولية رقم ١١٦٢٠. مجلة الفهرس، ٤٠ ، (٢٠١٢). الصفحات ص ١١-ص ٣٤.

^٢ الوندائي، هشام عبد الكريم. علاقة الأداء المالي بالميزة التنافسية وأثرهما في العائد والمخاطرة- دراسة تطبيقية في سوق بغداد للأوراق المالية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢. ص ٣٩.

ميزة النجاح والتطور نحو الافضل كون تعديل الاخطاء بشكل مستمر يؤدي الى الوصول الى الهدف المنشود باقل التكاليف واسرع واسهل الطرق.

اما معنى تقويم الاداء اصطلاحاً فهو "مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للوحدة الاقتصادية خلال أدائها التشغيلي زمنياً أو فيما بين الوحدات المماثلة أو في ضوء الأداء المخطط وفقاً للسياسات والأهداف الموضوعة سلفاً لغرض التعرف على مدى كفايتها في استغلال الموارد المتاحة واكتشاف الاخفاقات أو الانحرافات المرافقة سلباً أو ايجاباً، والعمل على دراسة العوامل التي ادت إلى ظهور نقاط الاخفاق ومعرفة اسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها، ودعم الجوانب الايجابية للأداء المتحقق في مجمل الأنشطة التشغيلية والادارية"^(١)، ويرى الباحث ان هذا التعريف قد ركز على جانب واحد من التقويم وهو مدى مطابقة الاعمال المتحققة فعلياً مع السياسات الموضوعة سلفاً، ولم يتم التطرق الى مدى فاعلية والخطط المرسومة اساساً لهذا الاداء والتي يمكن ان تدخل فيها اهواء شخصية او رغبات تؤدي الى فقدان بوصلة العمل الصحيح، إلا أنه اشار الى جزئية مهمة جداً تتعلق بموضوع المقارنة فيما بين المؤسسات ويمكن ان تكون نتائج هذه المقارنة معيار يستدل به للمؤسسة .

كما يعرف تقويم الأداء على أنه "السعي الى تحديد المسارات التي تساعد على تحقيق اقصى انتاجية ممكنة والعمل على استخدام الاتجاهات العلمية وتنمية طرائق الانتاج الكفيلة بتحقيق الاهداف المرسومة وزيادة كفاءة العاملين ووضع معايير قياسية لا نشاطهم وفعاليتهم"^(٢)

ويتفق الباحث مع هذا التعريف ويضيف اليه ليصبح بأنه " السعي الى تحديد المسارات التي تساعد على تحقيق اقصى انتاجية ممكنة والعمل على استخدام الاتجاهات العلمية وتنمية طرائق الانتاج الكفيلة بتحقيق الاهداف المرسومة وزيادة كفاءة العاملين ووضع معايير قياسية لا نشاطهم وفعاليتهم ومقارنتها مع المؤسسات الرائدة والمتطورة بالتخصص محلية او عالمية بهدف رفع من الكفاءة لتشابه المؤسسة المقارنة".

اما بخصوص تقويم الاداء الخاص بالمكتبات فهو لا يختلف كثيراً عن المفهوم العام باعتبار المكتبة مؤسسة تعليمية خدمية غير ربحية تهدف الى تعزيز العملية التعليمية وترفدها بالمصادر والمواد المكتبية المختلفة، ويمكن لها ان تتبع الاجراءات والاعمال الادارية العلمية

١. خضير كاظم محمود، تقييم كفاءة الأداء باستخدام نموذج تحليل مجمل الربح التشغيلي، مجلة الصناعة، ع ١، السنة الثانية عشر - بغداد، ١٩٩٠ ص ٦٠.

٢. الزوري، رافد علي عبد الله . تقويم كفاءة الاداء لشركة المنصور العامة للمدة (١٩٨٩ - ٢٠٠١). رسالة ماجستير . جامعة بغداد : كلية الادارة والاقتصاد . ٢٠٠٣ . ص ٧

في سبيل تحقيق النجاح المتمثل في ايصال المعلومة الملائمة للشخص المناسب في الوقت المناسب وباقل التكاليف.

سابعا: وسائل تقويم الاداء

عند الوصول الى الصورة الحقيقة لأداء المكتبات من خلال تطبيق المؤشرات والوصول الى نتيجة الأداء الحقيقة للمكتبة يصبح للمكتبة الخيار في اتباع الوسيلة المثلى في اعادة تقويم ادائها بالاتجاه الصحيح ويفضل ان يتم اعادة تطبيق مؤشرات الأداء بعد فترة من تقويم المكتبة من اجل مقارنة النتائج والاطلاع على التقدم الذي تم على الاداء، وفيما يلي ابرز تلك الوسائل والطرق :

١. **Benchmarking** : من خلال هذا الاسلوب او الطريقة او الاداة (Benchmarking) يمكنها من البحث عن المكتبات الافضل اداءً في محيطها القريب ومن ثم التحول الى الاقليمي ثم العالمي بغرض الحصول على خبراتهم وخطواتهم نحو الافضل ليس من اجل المنافسة بل من الوصول الى الريادية والتميز، لذا سيتم بدءا التطرق الى التعريف العام لهذه الطريقة او الاسلوب بشكل عام والبداية مع المركز الامريكي للجودة والانتاجية (APQC) والذي عرفه بطريقة فلسفية تعطي فكرة واضحة عن مفهوم ومعنى هذا المصطلح إذ عرفه بأنه "عبارة عن وجود ممارسة كافية للاعتراف بأن شخص آخر هو افضل في شيء ما وان تكون حكيماً بما فيه الكفاية لتعلم من تجاربه او حتى تتفوق عليه"^(١)، وهذا التعريف ينفع ان يكون منطلقاً فكرياً مهما لهذا الموضوع لأنه تمت معالجة جميع وجهات النظر لجميع التخصصات التي تستخدمه ومن تلك التخصصات ما طرحه (Robbins) في تعريفه الذي عرفها "بانها إحدى تقانات تقييم البيئة إلى جانب المسح البيئي والتنبؤ من أجل تقييم بيئة الوحدة الاقتصادية"، فمن اجل ذلك عليك امتلاك مهارات اضافية ذات نفع على المنظمة ويجب ان تتابع المنظمات المتقدمة في مجال عملك^(٢)، وهنا مزج (Robbins) بين مفاهيم عدة في سبيل الوصول الى تعريف المقارنة المرجعية فقد عرفها " كتقنية من تقنيات تقييم البيئة مضافاً لها التنبؤ المستقبلي للمؤسسة" وقد أغفل التعريف العديد من الجوانب التي سيتم ذكرها في تعاريف سترد تباعاً، أما نادية النعيمي فقد تبنت التعريف من وجهة نظر فنية (Technical) بحتة إذ عرفته بأنه " تقنية تكشف عن تطبيقات محددة تمكننا من الوصول إلى الأداء الأفضل وتساعد على فهم

^١ American Productivity and Quality Center, Basic of Benchmarking, Houston, 1993, p10
^٢ Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, "Management", 8th Ed, New Jersey, Pearson: Prentice Hall, 2005. P : 210

كيفية عمل تلك التطبيقات، ومن ثم تبنيها وتطبيقها في الوحدة الاقتصادية لتكون بمثابة أهداف نهائية لأغراض تقويم الأداء أي أنها تمثل القيام بعملية المقارنة ذاتها^(١).

اما عن اهمية الـ Benchmarking فهي (٢) :

- أ. التعرف على فجوة اداء المنظمة ونظيراتها في المنظمات المنافسة الاخرى مما يؤدي الى الوقوف على واقع المنظمة وادائها الحقيقي .
- ب. تقود الى التحسين المتسارع لكي يصل الى الابداع .
- ج. تساعد المنظمة لكي تكون بأفضل مما هي عليه في الوقت الراهن .
- د. تساعد المنظمة على استثمار امثل للموارد بما يحقق نتائج انتاجية افضل .
- هـ. تعطي دافع للمنظمة امكانية تبني افضل الممارسات لكي تكون من المنظمات المتفوقة مستقبلاً.

ثامنا: نموذج التحليل الرباعي SWAT

هو مصطلح مختصر من أربع كلمات هي:

- **STRENGTHS** : تعني القوة في جوانب المؤسسة وفي اداء اعمالها .
- **WEAKNESSES** : وتعني الضعف في اداء المؤسسة وفي اداء اعمالها .
- **OPPORTUNITIES** : وتعني الفرص التي تتاح للمؤسسة ضمن المحيط والتأثير الخارجي .

- **THREATS** : تعني التهديدات التي تهدد المؤسسة ضمن المحيط والتأثير الخارجي.

ويهتم منهج **SWAT** بمواطن القوة والضعف والفرص والمخاوف التي تواجه المؤسسات عند الشروع في أي خطط أي خدمات مستقبلية، ويتناول التحليل تعريف الاحتياجات والمشكلات الكامنة وراء الخدمة والتي تلعب دوراً هاماً في التخطيط الاستراتيجي. أما مواطن القوة والضعف فتأتي من داخل الخدمة نفسها والشكل التي تقدم به فمثلاً : مقتنيات المكتبة أو مبنى المكتبة أو العاملين بالمكتبة فإن الفرص والتهديدات قد تأتي من خارج الخدمة فعلى سبيل المثال قد تأتي من التمويل أو من التغير في سمات المستفيدين .. الخ ، ويستحسن قبل الشروع في أي تقدم فإن المعلومات حول الفرص والتهديدات التي تواجه الخدمة من الخارج يجب أن تكتشف ويمكن اكتشاف هذه المعلومات من خلال تفقد الحالة الاقتصادية

١. النعيمي، نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية- دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى، رسالة ماجستير : جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة . ص ١٠٠

٢. نزار عبد المجيد رشيد البرويري، المقارنة المرجعية: وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، مج ١، ع ١٢، ٢٠١٦. ص ٤٠

والوضع السياسي والتوجهات المجتمعية. ويجب أن تعد الخطة الاستراتيجية للمكتبة لتقابل التغيرات في الاتجاهات التي يمكن أن تؤثر على الخدمة، وتسمح استبيانات المسح بجمع المعلومات حول الخدمة رغم أن هذا المصدر من مصادر الحصول على المعلومات غير محبب لدى المستفيدين، إلا أن المعلومات المستقاة من خلاله تكون قياساً تحقيقياً لإدراك المستفيدين للخدمة وهذه تعتبر نقطة البداية التي منها يمكن أن نصمم استبيان يمكن أن يعكس التغيرات في مجموعات المستفيدين الذي أعدت الخدمة أساساً من أجلهم.^(١)

تاسعا: Sigma6

وهي طريقة ذكية لإدارة العمل، حيث تضع العميل أولاً وتستخدم الحقائق والبيانات وصولاً إلى حلول أفضل، وتعتمد على تقييمها على المؤشرات الإحصائية بعيداً عن الخبرات أو الآراء الشخصية، وفي ضوء ذلك فإن منهج Sigma6 يسعى لتوفير التقنيات والأدوات اللازمة لضمان الكفاءة في العمل وتقليل حجم الخسائر في أي منتج ويعتمد هذا المنهج على تحسين الأداء والوصول إلى أعلى ما يمكن تحقيقه من أداء من خلال:

١. التركيز الصادق والحقيقي على العميل : فالعمل هو بؤرة الاهتمام وقمة الأولويات في المنظمة ويجب التركيز على كيفية إرضاءه.

٢. الإدارة بالبيانات والحقائق : حيث يجب الاعتماد على الحقائق والأرقام الإحصائية، وهذا يتطلب نظاماً لتسجيل هذه الأرقام ومن ثم عرضها على أساس المنهجية الإحصائية " Sigma 6".

٣. العمليات تكون حيث يكون الفعل : أيما كان التركيز سواء في التصميم أو الخدمة أو في معايير الأداء أو في زيادة الكفاءة ورضاء العميل أو حتى في إدارة العمل، فإن Sigma 6 تضع العمليات محوراً رئيسياً للنجاح.

٤. إن إحدى الطفرات الملفتة للنظر في Sigma6 حتى يومنا هذا هي قدرتها على إقناع القيادات والمدراء (خاصة في مجال الخدمات والصناعات) بأن التمكن من الإجراءات والعمليات هو الطريق لبناء ميزة تنافسية لتقديم خدمة العملاء.

٥. الاعتماد على العمل كفريق واحد Team working : يمكن أن تفقد بلايين الدولارات يوميا بسبب سوء التوافق بين مجموعات العمل وأسلوب الإدارة المتبع.

^١ اسامة غريب عبد العاطي. مؤشرات أداء المكتبات وطريقة أمثل للإدارة الحديثة، المؤتمر السنوي الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) "معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات" 28-30 أكتوبر - ٢٠١٤. ص ٢٧.

الجانب التطبيقي / تقييم اداء الجامعة التكنولوجية

أولاً: تأسيس الجامعة التكنولوجية

تتفاوت المكتبات عامة والجامعية خاصة بآدائها في تقديم الخدمات للمستخدمين، ومن أجل الوقوف على مستويات الاداء لكل مكتبة من هذه المكتبات كان لابد من اتباع اسس علمية صحيحة توصل الى الاداء الحقيقي لهذه المكتبات وبالنتيجة نستطيع ان نقيم المكتبات من خلال هذا الاداء، ومن تلك المكتبات مكتبة الجامعة التكنولوجية، لكن قبل الدخول في تفاصيل تقييم الاداء لهذه المكتبة لابد من التعريف بها لكي تتكامل الصورة مع تقييم الاداء. مر على تأسيس الجامعة التكنولوجية بعدة مراحل قبل ان تصل الى ما وصلت اليه اليوم من تشكيلات وفروع علمية بلغ عددها (١٦)^(١) فرعاً بمختلف التخصصات العلمية والهندسية ففي عام ١٩٦٠م وقعت اتفاقية مشتركة بين الحكومة العراقية آنذاك من جهة وبين اليونسكو تحت اسم (المعهد الصناعي العالي) وخلال خمس سنوات دراسة في هذا المعهد يتم منح المتخرج شهادة بكالوريوس في الهندسة التطبيقية، وقد تخرجت حينها دفعة اولى بـ (٤٨) طالباً، وبعد فترة وجيزة من تخرج الدفعة الاولى وتحديداً عام ١٩٦٧م تقرر تغيير اسم المعهد الى (كلية الهندسة الصناعية) وفي عام ١٩٦٩م تقرر ضم الكلية الى جامعة بغداد تحت اسم جديد هو (كلية الصناعة) لكن سرعان ما تبدل الاسم مرة اخرى الى (كلية الهندسة التكنولوجية) عام ١٩٧٠م مدة الدراسة فيها اربع سنوات، وبعد تخرج الدفعة الاولى عام ١٩٧٥ صدر قرار من مجلس قيادة الثورة المنحل يقضي بتأسيس الجامعة التكنولوجية تكون متخصصة بعلوم الهندسة وتفرعاتها^(٢).

ثانياً: المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية

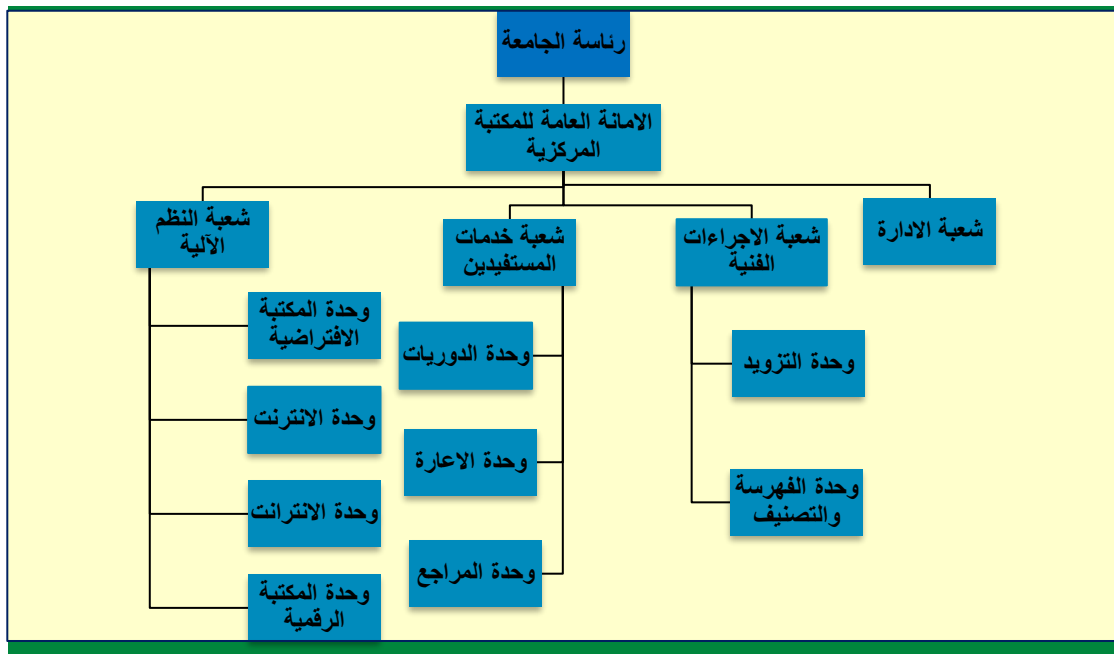
أصبحت الجامعة اليوم ايقونة مهمة في مجال الهندسة وعلومها، وتتميز هذه الجامعة عن باقي الجامعات بانها لا تضم كليات بل اقسام علمية ولكل قسم علمي عدة فروع تخصصية قابلة للزيادة حسب مقتضيات المصلحة. وبطبيعة الحال لابد لجامعة بهذا الحجم ان تكون لها مكتبة تلبي احتياجات طلبتها وباحثيها إذ تم تأسيس المكتبة المركزية للجامعة مع تأسيس الجامعة نفسها عام ١٩٧٥^(٣)، هدف المكتبة خدمة مجتمع الجامعة المتخصص

^١. احصائية من سجلات قسم الدراسات والتخطيط والمتابعة في الجامعة

^٢. الجامعة التكنولوجية . امانة مجلس الجامعة . دليل خاص عن الجامعة التكنولوجية في الذكرى الخامسة عشر لتأسيسها . بغداد : الجامعة، ١٩٩٠. ص ١١ - ١٤ . نقلاً عن الشهريلي، انعام توفيق علي . قياس فاعلية استخدام الكتب العلمية والتكنولوجية في المكتبات المركزية الجامعية في بغداد . رسالة ماجستير. بغداد : الجامعة المستنصرية، ١٩٩٤. ص ٢٣٤ بحث غير منشور .

^٣. دليل الجامعة التكنولوجية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد : الجامعة، ٢٠١٣ ، ص ٨٠

بالشؤون الهندسية والتكنولوجية، وتتميز مكتبة هذه الجامعة عن مكتبات الجامعات الاخرى بعدة مميزات، ابرزها انها تضم مجموعة كبيرة متخصصة في حقل الهندسة والتكنولوجيا بينما بقية المكتبات المركزية لباقي الجامعات تضم تخصصات انسانية وعلمية متباينة، وترتبط المكتبة مباشرة برئاسة الجامعة لكونها قسم من اقسام الجامعة مما يعني ان ميزانيتها تأتي مباشرة من الجامعة، أما هيكل المكتبة فيتكون من اربع شعب رئيسية هي: شعبة الادارة، وشعبة الاجراءات الفنية، وشعبة خدمات المستفيدين، وشعبة النظم الالية^(١)، وكل من هذه الشعب مكلفة بأعمال من اجل تقديم خدمات معينة للمستفيدين وحسب ما موضح في المخطط ادناه (شكل ١) والذي يمثل الهيكل التنظيمي لهذه المكتبة.



شكل (١) الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للمكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية

يبين المخطط اعلاه ان المكتبة المركزية تتبع ادارياً وتنظيماً ومالياً لرئاسة الجامعة كونها لا تضم قسم حسابات خاص بها، وهذا يعني ان المكتبة لا تمتلك ميزانية مستقلة للصرف على خدماتها، وجدير بالذكر ان المكتبة قد بدأت بالتحول نحو الفهرس الالكتروني باعتماد نظام Winisis و Ginisis في اجراءات واعمال المكتبة، وتتكون بناية هذه المكتبة من ثلاث طوابق كل طابق منها يضم اعمال ومهام متباينة.

^١ دليل الجامعة التكنولوجية . مصدر سابق ص ٨٠

وتتضمن بناية المكتبة قاعات بتسميات مختلفة قد تكون متخصصة بتأدية مهمة معينة أو بإسم شخصيات علمية مشهورة.

وقاعات المكتبة مرتبة وفق مجاميع هندسية تخصصية رئيسية مثل :

- قاعة المكائن او (الخوارزمي) وتتضمن المجموعة الخاصة بهندسة الانتاج والمعادن والمكائن .

- قاعة البناء او (البيروتي) وتتضمن المجموعة الخاصة بهندسة البناء والانشاء والمعماري

- قاعة الكهرباء او (ثابت بن قره) وتتضمن المجموعة الخاصة بهندسة علوم الحاسبات، والسيطرة والنظم، والليزر، والاتصالات.

- قاعة العلوم او (جابر بن حيان) تضم اغلب موضوعات العلوم التطبيقية في الفيزياء والكيمياء .

ان تقسيم المكتبة حسب المجموعات التخصصية قد اعطاها العديد من الميزات، منها تطبيق مبدأ تقسيم العمل لعدد محدد من العاملين بما يمكن من خدمة فئات محددة من المستفيدين وتلبية احتياجاتهم، اضافة الى ميزة السيطرة على التفرعات والتداخل الدقيق للموضوعات خصوصا ان غالبية المجموعة هي في تخصصات الهندسة المختلفة ، وهناك ميزة سهولة تنظيم وترتيب المجموعة ...الخ من الميزات التي سنوضحها من خلال قياس اداء هذه المكتبة.

اما فيما يخص الملاك الوظيفي فالمكتبة تضم ٢٧ موظفاً بمختلف التخصصات وحسب ما موضح في الجدول (١) التالي :

جدول (١)

يوضح اعداد الموظفين وتوزيعهم الملاك الوظيفي للمكتبة حسب الشهادة والتخصص

الملاحظات	المجموع	متوسط	اعدادية	دبلوم	بكلوريوس	ماجستير	دكتوراه
	27	1	1	9	15	0	1
	المجموع	التخصص				الشهادة	
		اخرى	المعلومات والمكتبات				
خمس من	2	1	1		دكتوراه		
الموظفين يتمتعون	0	0	0		ماجستير		
بإجازة امومة او	15	8	7		بكلوريوس		
اجازة طويلة او	9	5	4		دبلوم		
تنسيب	26	14	12		المجموع الكلي		

يبين الجدول أعلاه ان الملاك الوظيفي للمكتبة يضم (٤٩ %) من المتخصصين في مجال علم المعلومات والمكتبات و (٥١ %) من غير المتخصصين فضلا عن موظفين اثنين يحملون شهادة الاعدادية والمتوسطة، وهذه النسبة يمكن ان تكون غير ملائمة لبعض المكتبات خصوصا الاكاديمية لاحتاجها الى متخصصين مهنيين لهم القدرة على التعامل بشكل مهني مع المستفيدين وبأعلى مستوى، كما يتبين من الجدول عدم وجود متخصصين من حملة الشهادات العليا (دكتوراه، ماجستير) عدا الامين العام وهو منسب للمكتبة وليس ضمن ملاكها الاساسي، وهذا الامر فيه نوع من السلبية في ان المكتبة الاكاديمية تحتاج الى متخصصين وشهادات عليا من اجل تطوير المكتبة من خلال الدورات وورش العمل سواء للموظفين او للمستفيدين على الرغم من قيام الامين العام الحالي بهذا الدور لكن صفته الحالية كمنسب يمكن ان تنتهي وتتوقف عندها هذه الاجراءات . كذلك يبين الجدول ان هناك تباين في الشهادات بين دكتوراه ومتوسطة وهذا من الامور الايجابية في المكتبات نظرا لتنوع المهام التي تحتاج الى فنيين واداريين اضافة الى المتخصصين في حقل المكتبات، اما فيما يخص اعداد الطلبة في الجامعة للدراسات الاولى (صباحي ، مسائي) ، دراسات عليا ، دبلوم ، ماجستير ، دكتوراه) فكان توزيعهم كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢)

ت	القسم	عدد الفروع	التدريسين	اعداد الطلبة /			اعداد الطلبة / عليا		
				صباحي	مسائي	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	
١	الهندسة الميكانيكية	4	107	607	54	0	68	48	
٢	الهندسة الكهربائية	6	93	532	62	15	75	48	
٣	هندسة البناء والانشاءات	12	198	836	78	51	156	69	
٤	الهندسة الكهرو ميكانيكية	2	139	661	132	0	63	0	
٥	هندسة الانتاج والمعادن	4	121	584	24	0	88	47	
٦	هندسة السيطرة والنظم	3	82	482	47	0	87	0	
٧	الهندسة الكيماوية	4	74	359	62	0	48	4	
٨	علوم الحاسوب	6	68	762	80	4	113	54	
٩	الهندسة المعمارية	4	63	270	26	0	61	19	
١٠	العلوم التطبيقية	8	200	976	59	5	113	43	
١١	هندسة الحاسوب	2	48	222	25	4	24	1	
١٢	هندسة المواد	1	78	284	45	0	23	32	
١٣	هندسة الليزر والالكترونيك	3	42	259	45	11	58	2	
١٤	تكنولوجيا النفط	1	31	212	10	0	30	0	
١٥	هندسة اتصالات	2	27	54	0	0	0	0	
١٦	هندسة الطب الحياتي	2	15	43	0	0	0	0	
المجموع		64	1386	1386	749	90	1007	367	
المجموع الكلي			10874						

اعداد طلبة الدراسات الاولى / صباحي ومسائي والعليا للعام الدراسي ٢٠١٥ - ٢٠١٦ (١)

يوضح الجدول (٢) الاختلاف والتباين في توزيع الطلبة والتدريسيين على التخصصات والفروع مما يوفر للمكتبة فرصة التركيز على تخصصات بحد ذاتها في رسم سياسة التزويد في مجموعة المكتبة، بمعنى ضرورة توفير تخصصات دقيقة في المكتبة في هذا التخصص اكثر من باقي الفروع وخصوصا ان بعض الاقسام لها فروع كثيرة ومنها قسم البناء والانشاءات والذي يتكون من (١٢) فرع لكي تكون هناك عملية توازن في بناء المجموعة، كذلك الحال فيما يخص توزيع التدريسيين في هذه الجامعة اذا بلغ مجموع التدريسيين (١٣٨٦) وبمختلف المراتب العلمية وبمختلف التخصصات وحسب ما موضح في جدول (٣).

جدير بالذكر ان التدريسيين العاملين في رئاسة الجامعة هم في الحقيقة منسبين للعمل فيها من اقسام الجامعة المختلفة لذلك لم يتم وضع جدول خاص بالتدريسيين في رئاسة الجامعة او المكتبة المركزية.

ثالثا: تقييم اداء المكتبة المركزية حسب مؤشرات الاداء :

بعد استعراض هيكلية المكتبة وملاكاتها الوظيفية لابد لنا من التعرف على اداء هذه المكتبة من خلال مؤشرات الاداء العالمية^(٢) لتقييم ادائها بشكل واضح، وسيتم تطبيق مؤشرات الأداء بشكل متسلسل وحسب ورودها ضمن مؤشرات الاداء المعتمدة اعتمادا على الاحصائيات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة مع الامين العام ومن السجلات والوثائق الرسمية للمكتبة وكذلك من خلال الملاحظة المباشرة ، وسيتم التعامل مع العمليات حول المؤشر على اساس رقم المؤشر، علما أن الباحث قد قام بإضافة مؤشرات اداء تم استنتاجها من خلال الاطلاع على اجراءات عمل المكتبات موضوع الدراسة بما توجب ادراجها ضمن مؤشرات القياس والتي لم يتم ذكرها في مؤشرات ISO الاساسية، وقد تم تمييز هذه المؤشرات بكلمة (جديد) تسبق المؤشر، وفيما يأتي في الجدول (٤) ملخص عن ارقام المؤشرات ووصفها واهم اهدافها:

^١ . قسم الدراسات والتخطيط والمتابعة في الجامعة التكنولوجية

^٢ . Information and documentation — Library performance indicators 11620, ISO :

2008. جدير بالذكر ان الباحث قام بترجمة جميع مؤشرات الاداء وذلك لعدم توفر ترجمة لها.

جدول (٤) مؤشرات أداء ISO للمكتبات الجامعية

رقم المؤشر	مؤشر الاداء	الوصف / الهدف
B.1	الموارد، والوصول والبنية التحتية	مؤشرات الأداء التي تقيس مدى كفاية وتوافر موارد المكتبة والخدمات (مثل الموظفين، والعناوين، ومحطات العمل وصول الجمهور).
B.1.1	المجموعة	
B1.1.1	العناوين المتوفرة المطلوبة	لتقييم إلى أي مدى تمتلك عناوين أو متاحة من قبل مكتبة، حين طلبها من قبل المستخدمين، المتوفرة فعلا عند الحاجة.
B.1.1.2	النسبة المئوية من العناوين المطلوبة في المجموعة	لتقييم مدى توفر العناوين تحت الطلب من قبل المستفيدين من المكتبة مؤشرات الاداء تستخدم لتقييم مدى تطابق مجموعة المكتبة مع حاجة المستفيد
B.1.1.3	معدل نسبة نجاح الفهرس الموضوعي	لتقييم نجاح المكتبة في مطابقة بحث المستفيد الموضوعي في الفهرس واعلام المستفيد كيفية الحصول على معلومات حول موضوع البحث
B.1.1.4	النسبة المئوية لجلسات الرفض	لتحديد فيما لو كان هناك تراخيص كافية لكل قاعدة بيانات الكترونية لتلبية رغبات المستفيدين

الآتاحة		B.1.2
دقة الترفيف	لتقييم إلى أي مدى الوثائق التي تم تسجيلها في فهرس المكتبة في مكانها الصحيح على الرفوف.	B.1.2.1
متوسط وقت استرجاع الوثيقة من الرفوف المغلقة	لتقييم ما إذا كان نظام الاسترجاع فعال	B.1.2.2
سرعة الإعارة بين المكتبات	لتقييم وقت الإعارة لإكمال الإعارة وتسليم الكتب والوثائق بنجاح بدءاً من طلبها ولغاية وصول المطلوب ليد المستفيد	B.1.2.3
نسبة نجاح الإعارة بين المكتبات	لتقييم الإعارة المنجزة بين المكتبات وتوصيل الوثائق نسبة إلى عدد الإعارة الإجمالي بين المكتبات	B.1.2.4
التسهيلات		B.1.3
الحاسبات العامة المتاحة لكل فرد	لتقييم توفر المحطات الطرفية المتوافرة في المكتبة لكل ١٠٠٠ مستفيد من المجتمع الذي تخدمه	B.1.3.1
ساعات عمل الحاسبات العامة لكل فرد	لتقييم مدى توافر محطات العمل عن طريق حساب متوسط عدد ساعات يمكن أن يكون محطة عمل متاحة للمستفيد في عدد السكان في السنة.	B.1.3.2
المساحة المتوفرة لكل مستفيد	لتقييم أهمية المكتبة كمكان للدراسة، والاجتماع، ومركز التعلم، ويشير إلى دعم المؤسسة لهذه المهام.	B.1.3.3
المقاعد لكل فرد	لتقييم عدد المقاعد المتوفرة لكل ١٠٠٠ فرد من المجتمع مخصصة للقراءة، ودراسة، أو العمل في المكتبة.	B.1.3.4
ساعات العمل مقارنة بالطلب	لتقييم إلى أي مدى ساعات عمل المكتبة تتوافق مع احتياجات المستخدمين.	B.1.3.5
الملاك الوظيفي		B.1.4
عدد الملاك الوظيفي لكل فرد	لتقييم عدد موظفي المكتبة لكل ١٠٠٠ فرد من أفراد المجتمع الذي تخدمه ، عدد الأشخاص في المجتمع المخدوم يمكن أن يحقق تناسباً مع حجم العمل المنجز	B.1.4.1
الاستخدام	مؤشرات الأداء التي تقيس استخدام موارد المكتبة والخدمات (على سبيل المثال إعارة مواد المكتبة، تنزيل المصادر الإلكترونية، واستخدام التسهيلات)	B.2
المجموعة		B.2.1
دوران (الوعية) المجموعة	تقييم المعدل العام للمجموعة المستخدمة للإعارة، مؤشر الأداء هذا كذلك يستخدم لتقييم ملائمة المجموعة لطلبات المجتمع الذي يخدمه	B.2.1.1
الإعارة لكل فرد	لتقييم معدل استخدام مجموعة المكتبة من قبل المجتمع المخدوم ويمكن كذلك أن يستخدم لتقييم جودة مجموعات وقدرة المكتبة على تعزيز المجموعة المستخدمة	B.2.1.2
النسبة المئوية للمصادر القديمة	لتقييم كمية من المصادر القديمة التي لا تستخدم خلال فترة زمنية محددة، ويمكن أيضاً أن تستخدم مؤشر الأداء لتقييم ملائمة المجموعة لمتطلبات المجتمع المخدوم	B.2.1.3
عدد مرات تحميل محتويات الوحدة لكل فرد	لتقييم ما إذا كان المستخدمون وجدوا موضوعات تهمهم في المصادر الإلكترونية	B.2.1.4
استخدام المكتبة لكل فرد	لتقييم مقدار استخدام المواد داخل المكتبة	B.2.1.5

الاتاحة		B.2.2
عدد زيارات المكتبة لكل فرد	لتقييم نجاح المكتبة في جذب المستفيدين لجميع خدماتها.	B.2.2.1
النسبة المئوية لطلبات المعلومات المقدمة إلكترونياً	لترسيخ استخدام الوسائل الالكترونية (مثل البريد الالكتروني والمصادر الالكترونية لتقديم الاستفسارات	B.2.2.2
نسبة المستخدمين الخارجيين	لتقييم نسبة مستخدمي المكتبة الخارجيين والذين يتم خدمتهم وبالتالي فان اهمية المكتبة تكمن في التعليم والتثقيف في البيئة المحيطة، كذلك مؤشر الاداء يوفر تقدير للتأثير والجاذبية من مكتبة خارج منطقة خدمتها.	B.2.2.3
النسبة المئوية للإعارة الخارجية من مجموع الاعارات الاجمالي	لتقييم مدى استخدام خدمات المكتبة من قبل المستخدمين الخارجيين. للإشارة إلى جذب مقتنيات المكتبة للمستخدمين خارج المجتمع الذي تخدمه .	B.2.2.4
نصيب الفرد الواحد من حضور احداث المكتبة	لتقدير مدى قابلية المكتبة في استقطاب مجتمع المكتبة المخدوم للأحداث الخاصة بها	B.2.2.5
نصيب الفرد الواحد من حضور دروس التدريب	لتقييم نجاح المكتبة في الوصول إلى المستخدمين من خلال توفير التدريب على خدمات المكتبة.	B.2.2.6

التسهيلات		B.2.3
معدل اشغال المقاعد العامة	لتقييم معدل الاستخدام العام للمقاعد العامة والمخصصة للقراءة والعمل في المكتبة ،من خلال تقدير نسبة من مقاعد الجمهور في استخدام في أي وقت من الأوقات.	B.2.3.1
معدل استخدام محطات العمل	لتقييم المعدل العام للاستخدام محطات العمل المقدمة في المكتبة، من خلال تقدير نسبة من محطات العمل في استخدام في أي وقت من الأوقات.	B.2.3.2
الامور العامة (العموميات)		B.2.4
النسبة المئوية للأشخاص الذين وصلوا اهدافهم	لتقييم نجاح المكتبة في التوصل إلى السكان المستهدفين	B.2.4.1
رضا المستفيدين	لتقييم مدى المستخدمين راضون عن خدمات المكتبة ككل وعن بعض الخدمات المختلفة من المكتبة.	B.2.4.2
الكفاءة	مؤشرات الاداء التي تقيس الموارد وكفاءة الخدمة (مثل تكلفة كل اعارة، جلسة العمل الإلكترونية اوالتحصيلات، الوقت اللازم للاقتناء او معالجة الوثائق، ومعدل الاجابة الصحيحة)	B.3
المجموعة		B.3.1
تكلفة كل اعارة	لتقييم تكلفة خدمات المكتبة تتعلق بعدد الاعارات	B.3.1.1
تكلفة كل جلسة لقواعد البيانات	لتقييم التكاليف التعاقدية لقاعدة البيانات تتعلق بعدد الجلسات	B.3.1.2
التكلفة لكل وحدة تم تحميلها	لتقييم التكلفة التعاقدية من الموارد الإلكترونية ذات الصلة لعدد من وحدات تحميل المحتوى	B.3.1.3
التكلفة لكل زيارة للمكتبة	لتقييم تكلفة خدمة المكتبة والتي تتعلق بعدد من الزيارات للمكتبة.	B.3.1.4

الاتاحة		B.3.2
متوسط الوقت للحصول على الوثيقة	لتقييم فاعلية مزودي المواد المكتبية ، من حيث السرعة.	B.3.2.1
متوسط الوقت لمعالجة الوثيقة	لتقييم فيما اذا كانت الاجراءات المختلفة للمعالجة هي فعالة من حيث سرعتها	B.3.2.2
الملاك الوظيفي		B.3.3
نسبة موظفي خدمة المستفيدين الى الموظفين ككل	للتعريف بجهود المكتبة المخصصة للخدمات العامة وعلاقتها بالخدمات الاساسية	B.3.3.1
معدل مليء الاجابة الصحيحة	لتقييم الى أي مدى الموظفين قادرين على تلبية المتطلبات الرئيسية لخدمة مرجعية جيدة، اي تقديم الإجابات الصحيحة على الاستفسارات.	B.3.3.2
نفقات الإقتناء نسبة الى تكاليف الموظفين	لربط تكاليف التزويد الى تكاليف الموظفين من أجل تقييم ما إذا كانت المكتبة تستثمر جزء من دخلها في المجموعة.	B.3.3.3
انتاجية الموظفين في المعالجة الاعلامية	قياس متوسط عدد من وسائل الإعلام المكتسب (المطبوعة والوثائق الإلكترونية) المجهزة لكل موظف في فترة معينة (عادة سنة واحدة). يوضح مؤشر الأداء و إنتاجية الموظفين.	B.3.3.4
الامور العامة (العموميات)		B.3.4
تكلفة كل مستفيد		B.3.4.1
الامكانيات والتطوير	مؤشرات الأداء التي تقيس مساهمة المكتبة في مجالات الخدمات والمصادر الناشئة وقدرتها على كسب ما يكفي من التمويل من أجل التنمية (على سبيل المثال نسبة الإنفاق على الموارد الإلكترونية والحضور في دروس تدريبية اساسية للموظفين).	B.4
المجموعة		B.4.1
نسبة الإنفاق على توفير معلومات للحفاظ على المجموعة الالكترونية	لتقييم الى أي مدى تلتزم المكتبة في بناء المجموعة الإلكترونية.	B.4.1.1
الملاك الوظيفي		B.4.2
نسبة موظفي المكتبة المسؤولين عن توفير الخدمات الإلكترونية	لتقييم الى أي مدى المكتبة تستثمر الموارد البشرية في تقديم الدعم التقني للخدمات الإلكترونية.	B.4.2.1
عدد ساعات الحضور في دروس التدريب الاساسية لكل موظف	لتقييم وتحسين مهارات الموظفين المكتبة من خلال حضور الدروس التدريبية.	B.4.2.2
الامور العامة (العموميات)		B.4.3
النسبة المئوية من الوسائل التي تلقتها المكتبة من قبل منحة خاصة للإيرادات المتحققة	لتقييم نجاح المكتبة في الحصول على موارد مالية إضافية.	B.4.3.1
نسبة الوسائل المؤسسية المخصصة للمكتبة	لتقييم أهمية المكتبة (معبرا عنه بوحدات نقدية) والدعم من قبل المؤسسة التمويل	B.4.3.2

الجدول اعلاه يوضح ارقام مؤشرات الاداء وعنوانها ووصف لكل مؤشر، والتي سيتم تطبيقها في المكتبة والخروج بأداء المكتبة طبقا لهذه المؤشرات، تتكون هذه المؤشرات من اربع اقسام رئيسية يسبق كل قسم رقم وحرف (B1.2.3) للدلالة على رقم كل مؤشر هذه الاقسام الرئيسية هي (B.1 الموارد، والوصول والبنية التحتية ، B.2 الاستخدام ، B.3 الكفاءة، B.4 الامكانيات والتطوير) ولكل من هذه الاقسام الرئيسية تفريعات ثانوية ثلاث الى اربع تفريعات لكل قسم رئيسي هي (المجموعة ، الملاك الوظيفي ، التسهيلات ، الامور العامة) وبعد تطبيق المؤشرات المطلوبة كانت النتيجة كالآتي :

جدول (٥) نتائج مؤشر الاداء للمكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية

رقم المؤشر	وصف المؤشر	النتيجة	رقم المؤشر	وصف المؤشر	النتيجة
B.1.1.1	نسبة العناوين المتوفرة في المكتبة	٦٩ %	B.2.3.1	معدل توفر مقاعد جلوس العامة	٦٧ %
B.1.1.2	نسبة العناوين المطلوبة في المجموعة (الاتاحة الفورية)	٣١ %	B.2.3.2	معدل استخدام محطات العمل	٦١ %
B.1.1.3	معدل نجاح البحث في فهرس الموضوعات	٦٨ %	B.2.4.1	نسبة وصول المكتبة للمجتمع المستهدف	٣٦ %
B.1.2.1	دقة الترفيف	٨١ %	B.2.4.2	رضا المستفيد	٣١ %
B.1.2.2	متوسط وقت استرجاع كتاب من الرفوف المغلقة	٦ دقائق	B.3.1.1	تكلفة الاعارة	٣١٩٥ دينار
(New)	خدمات المعلومات التي تقدمها المكتبة	٥٠ %	B.3.1.4	تكلفة كل زيارة الى المكتبة	٢٣٦٩ دينار
(New)	(New) خدمات الموقع الالكتروني الخاص بالمكتبة	٦٠ %	B.3.2.1	متوسط الوقت لاقتناء الكتاب	٢١ يوم
B.1.3.1	الاتاحة العامة لمحطات العمل لكل ١٠٠٠ فرد	٥ ١١	B.3.2.2	متوسط الوقت لمعالجة الوثائق	٣٠ دقيقة
B.1.3.2	ساعات عمل الحاسبات المتوفرة لكل مستفيد	٦ ١٣	B.3.3.1	النسبة المئوية للملاك الوظيفي المخصص لخدمة المستفيدين	٤٤ %

٢٨٤٥	التكلفة لكل مستخدم	B.3.4.1	٠,٦٧	٠,٣٣	حجم المساحة لكل فرد	B.1.3.3
			٥٦	٢٨	عدد المقاعد لكل ١٠٠٠ مستفيد	B.1.3.4
			% ٣٧		ساعات العمل مقارنة بالطلب	B.1.3.5
			٥	٣	عدد الموظفين في المكتبة لكل ١٠٠٠ مستفيد	B.1.4.1
			% ١		معدل دوران الاوعية	B.2.1.1
			% ٠,٤٨		الاعارة نصيب كل فرد	B.2.1.2
			% ٠,٩٣		استخدام المواد المكتبية نصيب الفرد	B.2.1.5
			% ٩		النسبة المئوية من إجمالي الاعارة الاجمالية للمستخدمين الخارجيين	B.2.2.4
			١,٣٩		نصيب الفرد الواحد من دروس التدريب ومحاضراته	B.2.2.6

رابعا: نماذج مؤشرات الاداء :

B.1 : الموارد، والوصول والبنية التحتية

B.1.1 : المجموعة

B1.1.1 : العناوين المتوفرة المطلوبة

B.1.1.1.1 : الاهداف

لتقييم إلى أي مدى تمتلك عناوين أو متاحة من قبل مكتبة، حين طلبها من قبل المستخدمين، المتوفرة فعلا عند الحاجة.

B.1.1.1.2 : تغطية مؤشر الاداء

مؤشر الأداء هذا ينطبق على جميع المكتبات، المراجع واعارة المجموعة يجب ان تقاس بشكل منفصل.

ويمكن استخدام مؤشر الأداء هذا لمجموعات معينة، مكان المجموعة وتفرعاتها والفترات الزمنية، لكل مكان داخل المكتبة ويمكن مقارنة مؤشرات الأداء الناتجة لمعرفة ما اذا توافر يختلف إلى حد كبير.

ويمكن استخدام هذا مؤشر الأداء للمقارنة بين المكتبات ذات نفس الرسالة، شريطة أن يتم استخدام نفس الأسلوب لحساب مؤشر الأداء.

B.1.1.1.3 : تعريف مؤشر الاداء

النسبة المئوية للعناوين التي تمتلكها المكتبة والمطلوبة من قبل مستفيد واحد على الأقل والتي يجب توفيرها حالياً سواء بشكل مطبوع أو إلكتروني .

وسائل الإتاحة :

ان الغرض من مؤشر الأداء هذا هو أن نسخة أو أكثر من العناوين يجب ان تكون متاحة للمستخدمين لاستعارتها سواء استخدام داخل المكتبة، أو تحميلها وتحسب فقط تلك التي يتم استرجاعها من قبل كامل المجموعة. أما **النسخ قيد المعالجة** فهي تلك التي تحت الفهرسة والتصنيف وتجديد الكتب، وإعادة الترفيف، وغيرها، والنسخ المفقودة بسبب سرقتها أو التي وضعت في غير مكانها على الرفوف، يتم احتسابها غير متوفرة ولكن يتم وضعها ضمن العناوين الإجمالي ، إضافة الى الإشارة الى النسخ كجزء من المجموعة الإلكترونية، ولكن لا يمكن الوصول إليها من قبل المستخدمين في وقت الطلب (مثل الاستخدام المتزامن، تعطل النظام) وتحسب كأنها غير متوفرة ولكن تدرج في عدد العناوين.

ان الغرض من مؤشر الأداء هذا ، شمول عناوين المقالات الفردية في المجلات والكتب والمجلات الإلكترونية، أو الكتب الإلكترونية، أو الوثائق المفهرسة الأخرى أو الموارد، إذا كانت مدرجة في العدد الإجمالي من العناوين أيضاً. ما هو مدرج لابد من ذكر صراحة في كل حالة.

B.1.1.1.4 : طريقة العمل

سحب عينة عشوائية من عناوين تمتلكها أو مرخصة من قبل المكتبة سواء المطبوعة أو الإلكترونية، والمطلوبة من قبل مستفيد واحد على الأقل. لكل عنوان في العينة، وسجل ما إذا كانت نسخة من هذا العنوان هو متاح. للقياس التقريبي، تحقق فقط من سجلات المكتبة و للقياس أكثر دقة والتحقق يتم فحص النسخ الفعلية

يتم تطبيق المعادلة الآتية :

العناوين المتوفرة و المطلوبة هي / RTA

$$RTA = A/B \times 100$$

حيث

A : هو عدد من العناوين المسترجعة التي تم توفيرها في العينة

B : هو العدد الإجمالي من العناوين المطلوبة في العينة

يتم تقريب الناتج الى اقرب عدد صحيح

يمكن إنشاء عينة عشوائية من العناوين المطلوبة بطريقتين على النحو التالي :

أ : يتم توجيه سؤال لعينة عشوائية من المستفيدين حول ما الذي يبحثون عنه في مطبوعات المكتبة والمجموعات الإلكترونية وثم يتم اهمال أية عناوين ليست متوفرة في المكتبة ، والبحث يكون فقط عن عناوين معينة وليست لموضوعات مدرجة في العينة يتم إزالة التكرارات التي تحمل نفس العنوان من أجل تحقيق عينة عشوائية حقيقية . ويجب ان تؤخذ العينة من كل العناوين المطلوبة لمستفيد واحد او عنوان واحد يتم اختياره عشوائيا من كل مستفيد .

ب : سحب عينة عشوائية باستخدام (الاعارة الفعلية، طلبات الاعارة الخارجية، استرجاع التخزين) مع التأكيد على تدوير الوثائق المستخدمة في المكتبة وإزالة التكرارات التي تحمل نفس العنوان.

ملاحظة : هذه الطريقة هي الاقل اظهارا لحاجات المستفيدين، لكنها تعكس العناوين التي حصل عليها المستفيد من خلال الاعارة وهذه النتيجة كافية .

مع وجود اختلافات متباينة فيما بين بعض المكتبات ، فعلى سبيل المثال التغيرات الموسمية قد حقق مؤشر الأداء دقة أكثر عن طريق قياس ما مطلوب من العناوين توفيرها على فترات على مدى فترة من الزمن ومن ثم حساب متوسط ما تم توفيره .

خامسا: النتائج والتوصيات

النتائج :

١ . ليس للمكتبة ميزانية مستقلة اذ انها تتبع ماليا وادريا الى رئاسة الجامعة مما يؤدي الى ضعف المرونة في الحصول على التمويل المطلوب يفي باحتياجات المكتبة .

٢ . تعذر تطبيق العديد من المؤشرات في المكتبة لأسباب عديدة اهمها عدم توفر متطلبات المؤشر في المكتبة او لغياب الخدمة المطلوبة في المكتبة مثل مؤشر B.1.2.4 النسبة المئوية للإعارة الناجحة بين المكتبات.

٣ . تمكنت المكتبة من توفير ٦٩ % من حاجات المستفيدين بتوفير عناوين وموضوعات بمختلف التخصصات مقابل حاجة ٣١ % من المستفيدين لبعض المصادر التي لم تتوفر

في المكتبة وهي نسبة جيدة في ظل الامكانيات والظروف التي تعيشها المكتبات العراقية من
تقشف في الميزانية وبقاء الانظمة المكتبية كما هي ولفترات طويلة .
٤. توفر تسهيلات كثيرة للمستخدمين منها الفهارس الالكترونية أدى الى ارتفاع مؤشر الاداء
(B.1.1.3 معدل نجاح البحث في فهرس الموضوعات ٦٨ %) وبمساعدة مؤشر (B.1.2.1
دقة الترفيف ٨١ %) أدى الى ارتفاع الاداء في المؤشرات الخاصة برضا المستفيد
المؤشر B.2.4.2 ونسبة ٣١ % .
٥. انخفاض الأداء في العديد من الجوانب يعود في معظمه الى الامور المالية او التنظيمية
وذلك لارتباط المكتبة اداريا بشكل مباشر برئاسة الجامعة .

التوصيات

١. تعريف المكتبة بنتائج الاداء التي تم التوصل لها ليتنسى لها اختيار احدى وسائل تقييم
الاداء المتاحة لتقوية جوانب الاداء الضعيفة وتعزيز أداءها .
٢. السعي الى اقامة ندوات او ورش عمل بموضوع أهمية مؤشرات الأداء وموضوع تقييم
الاداء لمسؤولي المكتبات الجامعية بهدف تطوير عمل المكتبات وتوحيد الجهود ومشاركة
الافكار حول انجع السبل لتطوير الاداء المكتبي .
٣. أهمية سعي المكتبة لاستحداث وحدة حسابية خاصة بها بميزانية منفصلة تمكنها من
الحصول على المصادر التي تحتاجها بسهولة وسرعة وتتجاوز بها البيروقراطية الادارية ٤ .
اعتماد مؤشرات الأداء التي خرجت بها الدراسة من قبل المكتبة كواحدة من إجراءاتها
الادارية المعتمدة وتطبيقها بصورة دورية لتحديد مواطن الضعف ومحاولة تقويتها باستمرار .

المصادر:

١. اسامة غريب عبد العاطي وآخرون. مؤشرات اعلم لقياس اداء المكتبات .جدة : اعلم، ١٤٣٤هـ
٢. اسامة غريب عبد العاطي . مؤشرات أداء المكتبات وطريقة أمثل للإدارة الحديثة، المؤتمر السنوي الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) "معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات" 28- 30 أكتوبر - ٢٠١٤
٣. البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، المقارنة المرجعية : وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، مج ١، ع ٢٠٠١، ١.
٤. الجامعة التكنولوجية . امانة مجلس الجامعة . دليل خاص عن الجامعة التكنولوجية في الذكرى الخامسة عشر لتأسيسها . بغداد : الجامعة، ١٩٩٠. ص ص ١١ - ١٤ . نقلا عن الشهريلي، انعام توفيق علي . قياس فاعلية استخدام الكتب العلمية والتكنولوجية في المكتبات المركزية الجامعية في بغداد . رسالة ماجستير . بغداد : الجامعة المستنصرية، ١٩٩٤
٥. الحسيني، فلاح حسن ؛ الدوري، مؤيد عبد الرحمن . إدارة البنوك كمدخل استراتيجي معاصر، عمان : دار وائل للنشر، ٢٠٠٨.
٦. خضير كاظم حمود، . تقييم كفاءة الأداء باستخدام نموذج تحليل مجمل الربح التشغيلي، مجلة الصناعة، ع ١٤، السنة الثانية عشر - بغداد، ١٩٩٠ .
٧. دليل الجامعة التكنولوجية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد : الجامعة، ٢٠١٣.
٨. الزوري، رافد علي عبد الله . تقويم كفاءة الاداء لشركة المنصور العامة للمدة (١٩٨٩ - ٢٠٠١). رسالة ماجستير . جامعة بغداد : كلية الادارة والاقتصاد . ٢٠٠٣
٩. الشيباني، امّة عبد اللطيف . تقييم الاداء . مجلة الاداري، القاهرة : دار النهضة العربية، ٢٠٠٥ .
١٠. عبد السلام ابو قحف. اساسيات التنظيم والادارة، الاسكندرية : الدار الجامعية، ٢٠٠٢
١١. الكرخي، مجيد عبد جعفر. مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية، رسالة دبلوم عالي، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، ٢٠٠١.

١٢. النعيمي، نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الإقتصادية- دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى، رسالة ماجستير : جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم المحاسبة.

١٣. الوندائي، هشام عبد الكريم. علاقة الأداء المالي بالميزة التنافسية وأثرهما في العائد والمخاطرة- دراسة تطبيقية في سوق بغداد للأوراق المالية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢.

١٤. يسرية عبد الحليم زايد. مؤشرات أداء المكتبة : قراءة في مواصفة أيزو الدولية رقم ١١٦٢٠. مجلة الفهرس، ٤٠، (٢٠١٢).

المصادر الأجنبية

1. American Productivity and Quality Center, Basic of Benchmarking, Houston, 1993.
2. Information and documentation — Library performance indicators 11620, ISO : 2008
3. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, "Management", 8th Ed, New Jersey, Pearson: Prentice Hall, 2005

مصادر الانترنت

- 1- <https://hrdiscussion.com/hr83272.html>