

المعايير والمؤشرات المستخدمة في تقويم اداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات

حربي حسين حجي

جامعة دهوك / كلية العلوم الانسانية / قسم الدراما

(قدم للنشر في ٤/١٠/٢٠٢٣ ، قبل للنشر في ٢٤/١/٢٠٢٣)

المستخلص :

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على المعايير المستخدمة في تقويم اداء العاملين في المكتبات وتعيين مجالات وأوجه الاستفادة منها ، بالإضافة الى تحديد المؤشرات التي نتجت عن التجارب لبعض المكتبات الكبرى ، والتي تخدم المكتبات منذ بزوغ فكرة انشاءها وتحديد موقعها وحجمها وجمهورها المستهدف ، حتى إدارتها وتحقيق النجاح المنشود .

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج النظري والوصفي وذلك من خلال وصف لموضوع الاداء من جميع الجوانب وذلك بالاستعانة بأفضل المصادر المتاحة بمختلف الطرق منها الكتب والمراجع والمقالات والدوريات المتخصصة في مجال الاداء والإدارة ، كذلك استخدام مواقع الانترنت في الحصول على بعض المصادر والإطلاع على التقارير والأدلة والنشرات التعريفية ، بالإضافة الى عرض استخدام نموذج (DAMAIC) كمثال تطبيقي في المكتبة المركزية بجامعة دهوك كمؤشر لحل اسباب انخفاض مستوى الاداء للمكتبة ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها :

١- ان الفرق بين المؤشرات والمعايير يتمثل في أن المؤشر يعتبر أكثر تحديدا وأنه يتم اللجوء الى استخدام المؤشرات في حالة صعوبة استخدام المعيار.

٢- تتميز مؤشرات الأداء بالمصادقية والصحة والملائمة والمحتوى الإعلامي ، وقابلية المقارنة .

٣- هناك معايير ومواصفات و مؤشرات أداء تغطي مجال المكتبات والمعلومات منها (١١٦٢١) ، منها ما يتعلق بالمكتبات الوطنية (٢٨١١٨) ، ومنها (١٦٤٣٩) الخاص بطرق وإجراءات تقويم العائد من المكتبة .

كما اقترحت مجموعة من التوصيات اهمها :

١- ضرورة إقامة ورش خاصة بمؤشرات الاداء وكيفية قياسها والتغلب على مشكلات هبوط مؤشرات الاداء من خلال الجمعيات المهنية (الوطنية أو الدولية)

٢- ضرورة ربط مؤشرات الاداء بالإدارة ، حيث أن مؤشرات الاداء إن كانت محققة أو غير محققة ، هي مرتبطة أساسا بالأداء الإداري للمكتبة ، فإن كانت محققة فينبغي وجود غايات وأهداف لتحقيق مؤشرات أعلى ، وإن كانت غير محققة فسوف تحتاج المكتبة إلى إجراءات إدارية وفنية للتغلب على ذلك.

٣- ينبغي اعداد كوادر مؤهلة في المكتبات على اختلاف انواعها تكون مهمتها الأساسية تحقيق مؤشرات الاداء العالية في هذه المكتبات .

الكلمات المفتاحية : المعايير ، المؤشرات ، المواصفات ، الاداء ، الإدارة ، المكتبات ، المعلومات ، مراكز المعلومات ، الموظفون .

Standards and indicators used in evaluating the performance of workers in libraries and information centers

Harbi Hussein Hajji

Duhok University / College of Human Sciences / Department of Drama

Abstract

The current study aims to identify the criteria used in evaluating the performance of library workers and identify areas and aspects of benefit from them, such as the standards, in addition to identifying the indicators that resulted from the experiences of some major libraries which serve libraries since the emergence of the idea of establishing them, determining their location size and target audience until managing them and achieving the desired success. The study relied on the theoretical approach, through a description of the subject of performance from all sides, using the best available sources in various ways, including books, references, articles and specialized periodicals in the field of performance and management, as well as the use of Internet sites to obtain some sources and access to reports, guides and pamphlets. as well as I dealt with the use of the presentation of the (Damik) model as an indicator to solve the reasons for the low level of performance of the library and the study reached a set of results, the most important of which are:

- 1- The difference between indicators and standards is that the indicator is considered more specific and that the use of indicator is used in case the standard is difficult to use.
- 2- The performance indicators are characterized by credibility, validity, appropriateness, media content, and comparability.
- 3- there are standards specifications and performance indicators covering the field of libraries and information, including (11621), including those related to national libraries (28118) and (16439) those related to methods and procedures for evaluating the return from the library

It also suggested a set of recommendations, the most important of which are:

- 1- The necessity of establishing specialized workshops that are specific to performance indicators and how to measure them, and to overcome the problems of declining performance indicators through professional associations (national or international)
- 2- The necessity of linking performance indicators with management, as the performance indicators, whether they are achieved or not, are mainly related to the administrative performance of the library. and technology to overcome it.
- 3- Qualified cadres should be prepared in libraries of all kinds, whose main task is to achieve high-performance indicators in these libraries.

Key words: standards, indications, specifications , performance , administration , libraries , information , information centers , employees

المقدمة

تعتقد الكثير من المكتبات أنها أفضل المكتبات الموجودة على الإطلاق في فترة من فترات نشاطها وحيويتها ، وهذا قد يكون حقيقة على مستوى مكتبات الاقليم لكن هذا لن يكون حقيقة مطلقة على مستوى المكتبات بأكملها ، اذ يجب أن لا تستند المكتبة إلى مثل هذه الوقائع ، لأنه قد تكون هناك بالفعل مكتبة هي من أفضل المكتبات في بلد ما ، لكن أفضليتها ليست لقيمتها وأهميتها بل لسوء حال باقي المكتبات وتدنيها في المستوى الخدمي والعملي ، أي أنها قد تكون أفضل المكتبات السيئة. ومن ناحية تقديم الخدمات وإدارتها بكفاءة وأداء عاليين من قبل العاملين بالمكتبة وكذلك التنوع في مجموعات المكتبة وبذلك فإذا كانت المكتبة متمسكة بهذه العناصر فلا يمكن ان تكون من افضل المكتبات ، حيث اذا حدث فيها خلل في احدى العمليات كذلك في مجال تقديم الخدمات او خلل في احد الاجهزة الخاصة بالطباعة فتسبب في حدوث تباطأ في عمل المكتبة وتراجعها عن مستواها الاكاديمي وبالتالي خروجها من مسار المكتبات العالية الاداء .

وبذلك لكي تكون هناك مستويات اداء للمكتبات من جيدة ومتوسطة وسيئة ، يجب ان تخضع لمعايير عدة وهنا يجب على كل مكتبة ان تقوم بقياس امكاناتها وخدماتها في ضوء المؤشرات المتوفرة وذلك للتأكد من ان المكتبة جيدة او سيئة وذلك من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف داخل المكتبة ، كما انها تنطبق على المكتبات ومعظم المؤسسات الخدمية والإنتاجية ، كما ينبغي كلها ان تخضع لتقيس لكي تكون هناك قدرة لتمييزها عن بعضها .

وإذا ما عدنا إلى المعايير أو المؤشرات المرتبطة بتقييم الأداء والخدمات في المكتبات نجد بان لها اهمية كبيرة على جودة المكتبة وسمعتها على المستوى المحلي والدولي من ناحية النجاح او الفشل في تطبيقها فعلى سبيل المثال اذا قدم مستفيد الى المكتبة وقام بالبحث في الفهرس الالي عن موضوع معين ونجح في الحصول عليها فان ذلك يدل على دقة الفهرس وكذلك مصادر المتنوعة فيه ، وان فشلت عملية ايجاد المعلومة فان ذلك يعني ضرورة القيام بتدريب المستفيدين على استخدام الفهرس الالي او تغيير مصطلحات البحث الموضوعية لتكون اقرب للمستفيدين ، وكذلك المؤشر المتعلق بحساب الزمن الاوسط للمعالجة الفنية وذلك لحساب المدة الزمنية منذ ورود الكتاب إلى المكتبة حتى إتاحتها للمستفيدين على الأرفف .

١-١- مشكلة الدراسة :

تتسابق المكتبات فيما بينها من اجل خدمة المجتمع من خلال اتاحة مقتنياتها للإعارة والمساهمة في الانشطة المتنوعة وحل المعوقات والمشكلات التي تواجهها والمساهمة في خدمة المجتمع من خلال تقديم اداء افضل من قبل العاملين فيها ، ووفقا لذلك تكمن مشكلة الدراسة حول السؤال الاتي " ما مدى وعي العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات بأهمية معايير ومؤشرات الاداء كوسيلة من وسائل تقويم الاداء ومعرفة اوجه القوة والضعف والقصور فيها.

٢-١- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى مساعدة العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات في التعرف على كيفية استخدام معايير ومؤشرات الاداء باعتبارها من الاليات المساعدة والداعمة لعمليات الادارة العلمية في المكتبات ومراكز المعلومات ، كذلك التعرف على المواصفات واهم المعايير المستخدمة وأسباب هبوطها والتعرف على نموذج (DAMAIC) كنموذج لعلاج اسباب هبوط هذه المؤشرات.

٣-١- اسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما هو الفرق بين المؤشرات والمعايير ؟
- ٢- ما هي مميزات وخصائص مؤشرات الأداء ؟
- ٣- ما هي المعايير والمؤشرات والمواصفات التي تغطي مجال المكتبات والمعلومات ؟
- ٤- ما هو الفرق بين الكفاءة والفعالية ؟
- ٥- كيف تتفق مؤشرات الأداء مع مبادئ الستة سيجما ؟
- ٦- ما هي الأسباب التي تؤدي الى هبوط مؤشرات الأداء ؟

٤-١- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط التالية :

- ١- تقييم انجازات وإخفاقات الادارة من خلال تزويد موظفي المكتبات ومراكز المعلومات بمؤشرات الأداء .
- ٢- التعرف على معوقات تطبيق مؤشرات الاداء للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات .
- ٣- عرض لتجربة الإدارة الناجحة من خلال استخدام مؤشرات الأداء .
- ٤- رصد التجارب المتعلقة باستخدام نموذج (DMAIC) كمؤشر لحل اسباب انخفاض الاداء لدى المكتبات .

٥-١- منهج الدراسة وأدواتها .

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج النظري حيث يتناول موضوع الاداء من جميع الجوانب وذلك من خلال الرجوع الى افضل المصادر المتاحة بمختلف الطرق منها الكتب والمراجع والمقالات والدوريات المتخصصة في مجال الاداء والإدارة ، كذلك استخدام مواقع الانترنت في الحصول على بعض المصادر بالإضافة الى الاطلاع على التقارير والأدلة والنشرات التعريفية ، كما تتناول عرض نموذج في المكتبات لعلاج اسباب ضعف الاداء ، وذلك بهدف زيادة التعرف على هذا الموضوع وأبعاده ومدى تأثيره على اداء العاملين وعلى تقديم مختلف الخدمات سواء كانت الكترونية او تقليدية .

الفصل الثاني :- معايير ومؤشرات الاداء

٢-١:- معايير الاداء :

يمكن أن ينظر الى معايير الاداء على أنها وسيلة مهمة للتحقيق من مدى امكانية معرفة ما هو مطلوب من العاملين لتأديتهم للأعمال التي يكلفون بها ويجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي^(١).

١-الصدق : يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفاء .

٢-التمييز : أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة و العمل الغير المطابق له .

٣-الثبات : أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق .

٤-القبول : يجب أن تكون المعايير مقبولة بحيث تكون عادلة .

٥-سهولة الاستخدام : أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة .^(٢)

٢-٢:- تقييم الاداء :^(٣)

يعتبر التقييم احد الوظائف المهمة للإدارة حيث انه يساهم في تزويد المؤسسات بالبيانات والمعلومات للإدارات العليا والتي يتم من خلالها تأكيد المخرجات التي تم تحقيقها اذا كانت مطابقة للأهداف او غير مكتملة وذلك للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة لتساعدها في ضبط ادائها ضمن استراتيجية مناسبة تضعها المؤسسة كان تكون قصيرة او متوسطة او بعيدة المدى ، ووفقا لهذا المفهوم يمكن الإشارة الى مفهوم تقييم الاداء بأنه عملية تحليل الاعمال التي تم انجازها خلال فترة العمل وبمدة زمنية محددة وذلك من خلال مقارنة النتائج التي تم تحقيقها وفقا لما هو مطلوب وكذلك الاخفاقات التي حصلت في تحقيق النتائج وعدم مطابقتها للأهداف المطلوبة أي مقارنة ما هو منجز بالمطلوب ومن ثم تحديد اهم الانحرافات والأسباب ودراستها وتحليلها وتحديد الابعاد والتأكد من قيام المؤسسة باستعمال مواردها المختلفة لتنفيذ الاهداف المخططة لها . كما يعرفها ربايعة " عملية قياس مدى كفاءة العاملين في انجاز المهام والواجبات المطلوبة منهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم التي يبديونها اثناء تأدية هذه الواجبات ^(٤):-

^١- المبيض ، صفوان محمد واخرون . تحليل الوظائف وتصميمها في موارد البشرية .- عمان : دار اليازوري العلمية ، ٢٠٠٥ ، ص ١٥٣-١٦٤ .

^٢-العقيلي ، صالح خلف الله . تقييم الاداء : اهدافه : اهميته : خطواته : اساليبه <https://plus.google.com>

^٣- الديات ، جهاد صالح . تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المديرين : دراسة تطبيقية على المصارف الاردنية . عمان : جامعة ال البيت ، ١٩٩٩ ، ص ٣٥ .- رسالة ماجستير .

^٤- ربايعة ، على محمد ، ادارة الموارد البشرية . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ، ص ٨٦ .

كما يشير إليها (حنفي) بأنها الطريقة التي يستعين بها اصحاب الاعمال والمنظمات والمؤسسات لمعرفة أي من الافراد العاملين قام بانجاز ما هو مطلوب منه او المهام المكلفة بها ووفقا لذلك يترتب عليه وصف الافراد بمستوى الكفاءة او الجدارة او عدم ملائمتهم للعمل^(١) .

ويمكن وفقا لذلك الاشارة الى ان تقييم اداء العاملين يكون وفقا لنقطتين أساسيتين وهما :

أ-ان تقييم الاداء يكون بشكل عام لكل المؤسسة بما يشملها من بناية ومعدات والأجهزة والعاملين فيها .

ب-تقييم الاداء الخاص بالعاملين حيث انهم يعتبرون الحلقة الالهة او الاساس لأنهم يتفاعلون ويتغيرون مع الظروف المحيطة بهم سلبية كانت او ايجابية .^(٢)

٢-٣:-مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء :

هناك عدة مبادئ ينبغي الالتزام بها عند استخدام معايير الاداء وهي كالآتي^(٣) :

١-يجب استخدام اكثر من معيار عند القيام بعملية تقييم الأداء , ولا يجب الاقتصار على معيار واحد والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة , وعليه يجب أن تعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأدائهم .

٢-ينبغي أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان , وأكثر المعايير موضوعية في معايير نواتج الأداء يليها المعايير السلوكية , وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية. ففي معايير نواتج الأداء يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة , أما المعايير السلوكية فهي تعتمد على معايير غير مباشرة , لأنها لا تمس نواتج الأداء , بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج وأخيراً يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية , وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو المعايير السلوكية , ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة لأنها لا تصف الأداء , وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء , وإنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازاً.

٣-يتم التوصل إلى معايير موضوعية عند قيام إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل , وذلك للتعرف على جوانب الأداء موضع التقييم.

٤-يمكن أن تأخذ المعايير مستويات مختلفة , وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها بالأداء فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير , فإن المعايير الهامة قد تضم (كمية الإنتاج , الجودة , المواظبة على العمل , التعاون مع الزملاء , المبادرة , والدافعية) والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها مستويات مختلفة من الأهمية النسبية .^(٤)

^١ - محمد عبد المحسن , , تقييم الاداء مداخل لعالم جديد , القاهرة , دار النهضة , ٢٠٠٠ , ص ٧٠

^٢ - حنفي , عبد الغفار , السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية , الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر , ٢٠٠٢ , ص ٣٦١

^٣ - العقيلي , صالح خلف الله , مصدر سابق , <https://plus.google.com>

^٤ -المبيض , صفوان محمد و اخرون . مصدر سابق ص ١٦٥ .

٢-٤ :- مواصفات ومميزات معايير ومؤشرات الأداء^(٢)

اختلفت المسميات والمصطلحات عن المعايير على فترات زمنية مختلفة وذلك تبعاً لمجالات وعصر الحياة ، ومن هذه التسميات المعايير أو المقاييس أو التقييس أو التوحيد القياسي أو المواصفات القياسية وتدور هذه المعاني والمصطلحات حول " النموذج الذي يحتذى به لقياس درجة اكتمال أو كفاءة شيء ما" أما المعنى الاصطلاحي فيقصد به " مواصفة فنية أو أى وثيقة أخرى متاحة لعامة الناس، ومصاغة بتعاون أو اتفاق عام من جانب جميع المهتمين المتأثرين بها، معتمدة على النتائج والتجارب المجمع في مجال العلوم والتكنولوجيا، وتهدف إلى تحقيق أقصى منافع للمجتمع، ومتفق عليها أو مقبولة من جانب هيئة التقييس" وقد نعجب إذا وجدنا أن المعايير أو التوحيد القياسي في كل ما يحيط بنا في الكون فمظاهر التوحيد في الإنسان والحيوان والطيور والنباتات كل نوع منها له خصائصه وملامحه تتناقلها سلالاتها جيلاً بعد جيل، لذا كان على تلك الكائنات بما فيها الإنسان أن يعترف بالتوحيد لله سبحانه وتعالى، وهذا يدل على أن للمعايير وما تشمله من مؤشرات الأداء وفي تطبيقها أهمية وأمور يجب مراعاتها منها .^(١)

أ-تسهيل عملية ضبط الإدارة كأساس للحوار بين العاملين في المكتبات وهيئات التمويل ومجتمع المستفيدين (أداة لتحليل الأداء، وتحليل اتجاهات المستفيدين واهتماماتهم، وطلب تمويل من هيئات مانحة)

ب-ينبغي أن تكون مؤشرات الأداء موثقة، وواسعة الاستخدام في المكتبات ومتفق عليها أيضاً على الرغم من أنها قد تكون غير موثقة صراحة.

ج-تعتبر المعايير ضرورية لنظم المكتبات لأنه بدونها لا تستطيع المكتبات أن تقدم أفضل الخدمات للمستفيدين .

د-خدمة التحليل المقارن بين أداء المكتبات ذات الرسائل المتناظرة.

و عند اختيار مؤشر أداء معين ينبغي الإخذ بالحسبان النقاط الآتية :^(٢)

أ-ان يكون ذات محتوى إعلامي أى أداة لقياس نشاط ما ويعرف بالانجازات والمشاكل ونواحي القصور في أداء المكتبة حتى يمكن إتخاذ التدابير لعلاجها، كما يجب أن يقدم معلومات لمساندة اتخاذ القرار بشأن تحديد الأهداف وتوزيع الميزانية وترتيب أولويات الخدمات والأنشطة.

ب-يجب أن يحقق المعيار النتيجة نفسها ليكون ذات مصداقية إذا تكرر استخدامه تحت نفس الظروف.

ج-يجب أن يكون المؤشر صحيحاً، أي أنه يجب أن يقيس ما يراد قياسه ولا يقيس خلاف ذلك.

د-الملائمة : ينبغي ان يكون المؤشر ملائماً للغرض المخصص من أجله ، أى تتناسب وحدة القياس مع ميزان القياس، وبالمثل ينبغي أن توافق العمليات المطلوب قياسها لانجاز عملية القياس مع اجراءات المكتبة.

١- يسرية عبد الحليم زايد. المعايير الموحدة للمكتبات والمعلومات - القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ١٩٩٨، ص ٩٨

٣-الهيئة المصرية للمواصفات والجودة . مؤشرات أداء المكتبات (٢٠٠٦/٤٠٤٤) وهي متماثلة فنيا مع library performance

indicators:iso11620/1997 ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٣

هـ-ينبغي أن يكون المؤشر عمليا، بمعنى أن يستخدم بيانات يمكن أن توفرها المكتبة بقدر من الجهد في حدود وقت العاملين ومؤهلاتهم ونفقات التشغيل ووقت المستفيدين.

و-يجب ان تسمح مؤشرات أداء المكتبات بعقد مقارنات بين المكتبات وعند إجراء هذه المقارنات ينبغي مراعاة النقاط التالية : (١)

أ-يجب أن تكون الأنشطة المراد قياسها قابلة للمقارنة.

ب-يجب ان يكون هذا المعيار كافيا لترتيب المكتبات حسب درجات العمل لمؤشرات الأداء ، ولا يعنى أن مكتبة ما تفضل نظيرتها مرتين، اذا حصلت على ضعف ما حصلت عليه المكتبة الأخرى من درجات.

ج-يراعى عند المقارنة بين مكتبتين او أكثر أن تكون في ذات المستوى من حيث : (اعداد العاملين متعددي المهن وذو خبرات وكفاءات ومهارات متنوعة في العمل المكتبي كذلك عدد المقننات-عدد الجمهور المستهدف-البيئة المحيطة-المساحة...الخ.

د-يجب مراعاة الظروف الدراسية، والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية و السياسية عند تفسير عوامل معينة مثل زيادة عمليات الإعارة او انخفاضها .(٢)

ومن خلال ذلك يمكن ملاحظة وجود تناقض بين مدى إقرار الحاجة إلى قياس الأداء، وقلة عدد المكتبات التي تريد تطبيق مبادئ ومؤشرات قياس الأداء ، وهناك مجموعة من الأسباب التي تحول دون تطبيق هذه المؤشرات منها ، عدم شعور أمناء المكتبات بأن لديهم المهارات اللازمة للنهوض بقياس الأداء ، كذلك عامل الوقت والمحافظة على تقديم الخدمة يوميا ، كذلك الإجراءات الإدارية والبيروقراطية داخل المكتبات والتي تؤثر في تطوير الأداء وبالأحرى قياسه ، هذا من جانب المكتبات اما من جانب المستفيد فإنه أيضًا له الحق بأن يطالب بخدمة متميزة التي تساهم في تحفيز المكتبات للاتجاه نحو تقييم الأداء وإمكانية قياسه.

*ومن اهم الاسباب التي تدعو المكتبات الى قياس ادائها : (٢)

١-القيام بعملية التقييم وذلك من خلال وجود معايير لمقارنة ادائها في الماضي ، وكذلك مقابل الهيئات الأخرى

٢-المراقبة ، حيث يقوم المدراء بمراقبة العاملين لمقارنة أدائهم بما هو مطلوب تحقيقه.

٣-التمييز ، وذلك من خلال إعطاء العاملين أهدافاً مهمة لتحقيقها، وتحفيزهم على تطوير وابتكار طرق جديدة لتحقيق هذه الأهداف.

٤-التطوير والتحسين حيث تحدد المكتبة ما الذي تريد تحسينه أولاً، ثم ترسي العمليات التي من شأنها تحقيق هذا التحسن.

٥-التعلم ترتبط عملية التحسين بعملية التعلم، حيث يمكن للمكتبات أن تتعلم دروساً من قياس أدائها.

^١-الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة . مصدر سابق ، ص ١٢٢

^٢- ابوت ، كرستين. قياس الأداء في خدمات المكتبات والمعلومات ، ترجمة حشمت قاسم - الإسكندرية : مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات ٢٠٠٦ .

^١-يسرية عبد الحليم زايد . مؤشرات أداء المكتبة : قراءة في مواصفة أيزو الدولية رقم ١١٦٢٠. مجلة الفهرس، ع٤٠، ٢٠١٢ ، ص١١-٣٤.

٦- النهوض والارتقاء من خلال قيام المديرين بإخبار أصحاب المصالح والمستفيدين بأنهم يؤدون أداءً جيداً للحصول على موارد ودعم إضافي بالإضافة إلى زيادة استخدام المكتبة من قبل المستفيدين .

٧- تخصيص ميزانية للمكتبة وذلك لتحسين الأداء ، وينبغي الحذر من تقليصها والتي يمكن أن تؤدي إلى انخفاض أو تراجع في أداء العاملين وأنشطة المكتبة وخدماتها .

٨- يمكن تعديل مسار المكتبة من خلال قياس الأداء حسب ما تتوصل إليه تطبيقات مؤشرات الأداء من تقديرات.

٩- استخدام بطاقة الأداء المتوازن حيث يتم قياس أداء المكتبة من خلال أربعة جوانب وهي : الجانب المالي (لقياس منجزات المنشأة)، وجانب المستفيد (لقياس الأداء في ضوء مدى رضا المستفيد)، وجانب فاعلية العمليات الداخلية (كفاءة العاملين في المكتبة)، وجانب التعليم و التطوير (لقياس مدى قدرة المكتبة على التطوير و النمو)

١٠- استخدام مؤشرات الأداء من جانب المكتبات لتقييم مدى نجاحها، أو عدم نجاحها في تحقيق أهدافها، أو لمعرفة أنها تقوم بعملها كما ينبغي أن يكون الأداء وتعطي المؤشرات أوصافاً كمية ونوعية، وهي أدوات كشفية وتشخيصية وعلاجية وتعتبر من أفضل أدوات قياس الأداء وأكثرها استخداماً في المكتبات.

٢-٥:- الفرق بين المؤشرات و المعايير (١)

هناك فرق بين المعيار والمؤشر ، حيث ان المعيار يعبر خاصية يجب احترامها وله خصائص عامة تطبق على محتويات مختلفة ، أما المؤشر فهو علامة يمكن ملاحظتها داخل المعايير كمية كانت أو نوعية ، ويتم اللجوء في اغلب الاحيان إلى تحديد مؤشرات متعددة لكي يتبين مدى احترام المعايير خاصة في حالة صعوبة ملاحظة المعيار، مثال معيار الوصف المتكامل لمصادر المعلومات وفق القواعد العالمية والتي من مؤشرات: الالتزام بقواعد RDA ، التصنيف وفق خطة تصنيف عالمية ، الفهرسة الموضوعية وفق قائمة معيارية للمواد العربية وأخرى للمواد الاجنبية (٢)

٢-٦:- الفرق بين الكفاءة و الفعالية

هناك فرق بين مفهوم الكفاءة والفاعلية حيث يشار إلى الكفاءة بأنه قياس مدى استخدام الموارد لإنجاز هدف ما ، ويعتبر نشاطاً غير فعال إذا أدى إلى خفض استعمال الموارد أو نتج عنه أداء أفضل بالموارد ذاتها ، والوقت المستغرق لكل خطوة عملية ، كذلك عدد الموظفين المخصصين لكل خطوة من هذه الخطوات أو الاجراءات او العمليات داخل المكتبة.

اما الفعالية فيقصد بها قياس مدى إنجاز الأهداف المحددة ، وكيفية مقابلة العمليات والأنشطة والمهام مع متطلبات وحاجات المستفيدين ، ولذلك يمكن ان نستنتج بان كل من الكفاءة والفاعلية يشتركان في عملية واحدة او هدف واحد ألا وهو أداء الاعمال والعاملين بصورة صحيحة وواضحة .

^١-شريف كامل شاهين واخرون . المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية. جدة: الاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات ، ٢٠١٣ ، ص ١١٢

^٢-شريف كامل شاهين واخرون . مصدر سابق ، ص ١١٢

وترتبط الفعالية بالقيادة ، كما ترتبط الكفاءة بالإدارة لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة.

وعندما تكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فلن تتحقق الرؤى والأهداف بصورة صحيحة ، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فان الأعمال سوف تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف (١).

٧-٢: مؤشرات ومعايير تقييم الاداء الخاصة بالمكتبات والمعلومات

هناك مجموعة من المعايير الخاصة لقياس اداء المكتبات منها المعيار (١١٦٢٠) والتي تصلح للكثير من انواع المكتبات العامة والأكاديمية والمدرسية ، والمعيار (٢٨١١٨) الخاص بالمكتبات

الوطنية وقد ضيفت لها بعض العناصر الأخرى والتي حفظت للمكتبة الوطنية شخصيتها وطابعها ، كما ان هناك عدد من المعايير الأخرى والتي وإن لم تكن قد نالت شهرة المواصفتين السابقتين إلا انها لا تقل اهمية عنها، منها المعيار (١١٢١٩) المتعلق بمباني المكتبات والمعيار (١٤٧٣٨) المتعلق بجودة الارشيف الالكتروني ، والمعيار (١٦٤٣٩) الخاص بطرق واجراءات تقييم العائد من المكتبة ، ويوضح الجدول الاتي هذه المعايير : (٢)

Ser	Remarks	Name
١	, 2 nd edition Revision started December 2010	ISO 11620 (2008) Library performance indicators
2		ISO TR 28118 (2009) Performance indicators for national libraries

^١-الكردي ، احمد . الفرق بين الكفاءة و الفعالية. تم الاسترداد من مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري ، ٢٠٠١

http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/09/blog-post_4189.html

3-Poll, Roswitha et al.-measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries.-munich:K.G.Saur,1986.-171 p.-ISBN3598218001-(IFLA publication no.76)

3	(Voting ends August 25, 2011	ISO TR 11219 Qualitative conditions and basic statistics for library buildings (Voting ends August 25, 2011
4	Work started December 2009	ISO TR 14783 Statistics and quality issues for web archiving
5	Work started December 2010	ISO 16439 Methods and procedures for assessing the impact of libraries

وفيما
يخص
بنتوع
المعايير
السابقة
واستخداما

تھا ، يمكن عرض نموذج ، خاص بأداء المكتبات ، ويأتي الغرض من عرض هذا النموذج للتعرف على أهم العناصر ، وذلك حتى تكون هناك احاطة كاملة في حال فشل المكتبة في تحقيق أحد المؤشرات، أو فشلها في تحقيق عائد ذو قيمة يعود على المستفيدين من خدماتها ، وتلجأ المكتبة إلى اساليب إدارية جديدة للتغلب على هذا الفشل المؤقت ، اما فيما يتعلق بمؤشرات الاداء فيمكن ذكر البعض منها :^(١)

أ- عرض الوثائق ل هامبورغ^(٢)

وهي التقنية التي تم تطبيقها من قبل هامبورغ في مكتبة فيلادلفيا بالولايات المتحدة عام ١٩٧٤ حيث كان هدفها زيادة عدد المستفيدين أو الباحثين في المكتبة وقد اعتمدت على تقنيتين وهما :-
*وحدة العرض المباشر ، وهي التي تقوم بتسجيل كل معلومة أو وثيقة يحصل عليها المستفيد بطريقة مباشرة .
*وحدة العرض الغير مباشر ، وهي الطريقة التي يتم من خلالها تسجيل كل معلومة أو وثيقة يحصل عليها المستفيد بطريقة غير مباشرة أي عن طريق العاملين بالمكتبة .
وهنا يتم تجميع هذه الوحدات المسجلة خلال فترة معينة ويحتوي الجدول النهائي على المعلومات الاتية :
- عدد المستعملين في (الساعة ، اليوم ، الاسبوع ، الشهر) .

^١ - عبد العاطي ، اسامة غريب ، واخرون . مؤشرات قياس أداء المكتبات (الوطنية-الأكاديمية-العامة-المدرسية) جدة :الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، ٢٠١٣ ، ص ٩٧ ،

² -Pierre,Crbone.statistiques et evaluation dans les bibliotheques universitaires francaises.BBF,1989.pp374-381.

- عدد الوحدات المباشرة في (الساعة ، اليوم ، الاسبوع ، الشهر)

- عدد الوحدات الغير مباشرة في (الساعة ، اليوم ، الاسبوع ، الشهر)

- تحليل المعطيات المذكورة في الاعلى .

ب - مؤشر " اور " (١)

تم ايجاد هذا المؤشر من قبل (اور) والذي يقوم على فلسفة (القدرة على اوصول الوثيقة باسرع وقت) حيث حاول اور حساب

الوثائق التي يتم طلبها من قبل المستفيدين والوقت المستغرق للحصول عليها من قبل المكتبة .

وقد قام بإعداد قائمة مكونة من (٣٠٠) عنوان مرجعي ، وبعدها قام بالبحث في فهارس المكتبة وبعدها قام بالبحث في السلسلة وفي

النهاية قام بحساب الوقت الذي تم صرفه في الحصول على الوثيقة وتسليمها للمستفيد .

ولحساب درجة توفر كل وثيقة ، اعد " اور مجموعة مكونة من "٥" قياسات "T" يتم اقترانها بخمس سرعات ممكنة لإيصال الوثيقة

في مدة تتراوح بين العشر دقائق وبين الاسبوع .

ج- مؤشر "مورس" (٢)

سمي هذا المؤشر بهذا الاسم نسبة للمكتبي في معهد (Massachusetts institute technology) (موريس مورس) ويقوم بقياس

احد أنشطة أو خدمات المكتبة مثل الاعارة حيث انها تشير الى كافة المراحل المتعلقة بدوران الوثيقة وتحديد اهمية النسخ الاضافية

للعناوين التي عليها الطلب وتقييم سياسة الاقتناء الخاصة بها وكذلك تقييم السياسة المتبعة حول العناوين والمصادر والنسخ التي

يكون عليها الطلب منخفض ونسبة دوران منخفضة .

ويأخذ في هذه التقنية ظاهرة الاستعمال أو الانخفاض التي تعاني من بعض السلاسل بنظر الاعتبار حيث تسمح بالدوران المتوسط

لعدد من الوثائق للسنة القادمة وذلك من خلال دورانها في العام الماضي .

ولتطبيق هذه التقنية يتطلب التفريق بين الوثائق التي يقل عمرها عن السنتين والوثائق الموجودة منذ سنتين وبعدها يتم جمع المعطيات

المتعلقة بكل نسخة أو مجموعة من النسخ وهي كالاتي :

- عدد الاعارات في السنة الحالية .

- عدد الاعارات في السنة الماضية .

- تاريخ وضع كل نسخة في عملية دوران الوثيقة . (١)

1- Richard,orr.evaluation of reference services.Disponible en ligne .

www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Orr%20RH%5BAuthor%5D&cauthor=true&cauthor_uid=5665969

2- Marie pierre, oriol. Circulation de l'information :le modele de morse.paris :ENSSIB,1993

www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/62834-circulation-de-l-information-le-modele-de-morse-morse-pour-une-perspective-documentaire.

د-مؤشر " حرمان المستعمل لسراسيفيتش" (٢)

يعتبر هذا المؤشر وسيلة من وسائل التقييم الجزئي ، حيث يعتبر سياسة الاعارة عامل من العوامل المسؤولة على رضا أو حرمان المستفيد ، وقد قام سراسيفيتش في دراسته بالاستعانة باستبيان بسيط يعتمد على عملية الترميز واستنتج بان رضا أو حرمان المستفيد يعتمد على اربعة عوامل وهي :

*سياسة الاقتناء

*سياسة الاعارة أو دوران الوثيقة

*التسيير الداخلي

*سلوك المستعمل

٢-٨:- اتفاق مؤشرات الأداء مع مبادئ الستة سيجما (٣)

وهي طريقة ذكية لإدارة العمل حيث تضع المستفيد أولاً ومن ثم تستخدم الحقائق والبيانات وصولاً إلى حلول أفضل ، وتعتمد في تقييمها على المؤشرات الإحصائية بعيداً عن الخبرات والآراء الشخصية كما أنها تسعى إلى تحليل وحل العيوب والمشاكل التي تظهر نتيجة للأداء لدرجة قد توصف بالكمال وكذلك تقليل الزمن المستغرق في أداء العمل. (٤)

والانحرافات الستة المعيارية أو الستة سيجما هي:

١-التركيز على المستفيد حيث يعتبر بؤرة الاهتمام وقمة الأولويات.

٢-الإدارة بالبيانات والحقائق من خلال تحديد ما نحتاجه من بيانات وكيفية استخدامها تلك البيانات.

٣-العمليات تكون حيث يكون الفعل، ويقصد به وضع التصميمات والعمليات في الفعل.

٤-الإدارة بالمبادأة وتعني الإدارة بصورة سابقة على الأحداث نفسها بدلاً من انتظار حدوثها.

٥-يمكن أن يتم فقدان بلايين الدولارات بسبب سوء التوافق بين مجموعات العمل.

٦-السعي إلى الكمال مع القدرة على تحمل الفشل. (٥)

¹-www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/62834-circulation-de-l-information-le-modele-de-morse-morse-pour-une-perspective-documentaire.op.cit.

²-Jacques,delon.Les Frustrés: Le test de saracevic a la bibliotheque Emile-Bertaux,Lyon II.Bulletin des bibliotheques de France,1987.<<http://bbf.enssib.fr/consulte/bbf-1987-01-0042-006>>

³- ISO 16439: 2014 .Retrieved from ISO: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:16439:ed-1:v1:en>

^٤-بروفي، بيتر. قياس اداء المكتبة: المباديء و الأساليب ، ترجمة سليمان بن صالح العقلا (مج ٢) .-الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

٢٠٠٨ ، ص ١٣٤

^٥- عبد العاطي ، اسامة غريب ، وآخرون. تطبيقات الستة سيجما في المكتبات ومراكز المعلومات ٢٠١٢ ،

D8 <http://www.noonbooks.com/catalog/product/view/id/42134/s/%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82>

وتتفق مؤشرات الأداء مع الستة سيجما إتفاقًا وثيقًا ، فلو كان هناك هبوطًا حادًا أو متوسطًا أو حتى طفيفًا في مؤشرات الأداء فلا بد من وجود حل معين ، ولن يكون هذا الحل مساعدًا للإدارة إلا عن طريق استخدام منهج علمي في حل المشكلات، بل إن المؤسسات الكبرى قد تلجأ الى تغيير سياستها وهي في أوج نجاحها ، لذا فلن تستطيع المكتبات أو المؤسسات المعلوماتية تحقيق مؤشرات الأداء المنشودة دون إتباع منهج علمي في حل تلك المشكلات .

٢-٩-: أسباب هبوط مؤشرات الأداء لدى المكتبات ومعوقات تطبيقها .

تتنوع أسباب هبوط مؤشرات الأداء منها ما يتعلق بظروف خارجية خاصة بالمجتمع، ومنها ما يتعلق بأداء العاملين، ومنها ما يتعلق بأداء إدارة المكتبة ويمكن ان نرى بان اسباب هبوط مؤشرات الأداء هي ذاتها معوقات التطبيق ويمكن توضيحها كالآتي :

٢-٩-١: الظروف الخارجية الخاصة بالمجتمع

يجب مراعاة الظروف الدراسية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية و السياسية عند تفسير عوامل معينة مثل زيادة عمليات الإعارة او انخفاضها ، ويمكن ذكر امثلة حول ذلك احدهما متعلق بالظروف الادارية حيث عانت المكتبات من التدويل الوظيفي حالها حال الدوائر الحكومية والمتمثلة في التغييرات الادارية المستمرة في كوادرها المهنية والتخصصية وعدم استقرارهم في وظيفة او مهنة واحدة حيث انهم كانوا يعانون من التنقل المستمر في اقسام المكتبة وشعبها فضلا عن قلة الخبرات او ندرتها وان وجدت كانت تبقى في عملها لفترة قصيرة مما ادى الى توقف الانشطة الحيوية في المكتبة وبقائها على الانشطة التقليدية وتراجع اداء العاملين فيها بسبب الاهمال وعدم المتابعة والمراقبة من قبل الادارة العليا والظرف الأخر متعلق بالظروف الاقتصادية والمتمثلة بعدم توفر المخصصات المالية اللازمة للمكتبة حيث كانت هناك ميزانية خاصة للمكتبة كانت تخصص في كل عام لشراء المراجع والمصادر التي عليها طلب كثير كذلك الاشتراكات في الدوريات العلمية المحلية والعالمية والجرائد اليومية فضلا عن شراء اجهزة الحاسبات وصيانتها بصورة مستمرة فضلا عن البرامج المكتبية التي كانت تحتاج الى تحديث مستمر من قبل المتخصصين في مجال الحاسبات والمكتبيين وصيانتها أي عندما يحدث أي خلل في البرنامج وكذلك الترميم المستمر لأثاث المكتبة وبنائها اما المبالغ التي كانت تزود كانت توزع كمكافأة وحوافز للعاملين الكفؤين والنشطين،ولكن هذه الميزانية قطعت وأصبحت تابعة لرئاسة الجامعة وكانت تصرف المبالغ حسب الطلب وحسب توفرها وحسب الاهمية للجهة التي سيتم الصرف عليها فضلا عن انها اصبحت تدار من قبل اشخاص غير متخصصين ليس لديهم الخبرة او المعلومات عن هذه الانشطة او العمليات التي تدار في المكتبة والتي تكون هناك حاجة ماسة اليها من قبل العاملين والمستفيدين .

٢-٩-٢: الأسباب الخاصة بأداء العاملين

وهي أسباب متنوعة تتعلق بالآتي :

أ-قلة الدورات التدريبية المتاحة للعاملين بالمكتبات ، مما يؤدي الى شعور الموظف بعدم إهتمام الإدارة به وعدم تشجيعه على تطوير أداءه ودفعه نحو الإبداع في حل المشكلات ، لذلك فإن إتاحة برامج التدريب وتنوعها للعاملين يعتبر من الحوافز التي يتم تقديمها للعاملين بصورة غير مباشرة تطور من أداء الموظف وتساعد على اداء العمل بروح عالية .

ب-البقاء مدة طويلة في ذات المنصب : إن بقاء الموظف العامل في منصبه لمدة طويلة يعتبر من الاسباب المهمة لسوء أداءه وعدم قدرته او رغبته في مواصلة العمل لغيب التحفيز ، وفي المكتبات ذات الهيكل التنظيمي المحدود يمكن تبادل العاملين لمواقعهم دفعا للملل ولإكسابهم خبرات جديدة وذلك كأحد البدائل المتاحة في ظل عدم وجود ترقيات .

ج-عدم تبعية القرارات من الادارة العليا ، مما يؤدي الى سخط العاملين وعدم أدائهم الاعمال الموكلة اليهم بصورة صحيحة ، لذلك هناك بعض الدول مثل اليابان حيث يشترك الافراد العاملون مع الادارة في مناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فقبل أن تشرع الادارة في تنفيذ أي قرار يقوم الموظفون العاملون بدراسة القرار بصورة كاملة، وبناءً على ذلك فإن أي تعثر في الانشطة والأعمال لا تحدث نتيجة لهذا الاشتراك الاداري المهم الذي يعطي الموظفين العاملين فكرة مفصلة عن عملهم ، وعن مشكلات العمل وما شابه ذلك .^(١)

د-التفكير التقليدي في حل المشكلات : إن التفكير التقليدي في حل المشكلات من الأسباب التي لا تعيق حل المشكلات فقط، بل تزيدها تعقيدا، وهناك من أوعية المعلومات المتاحة داخل المكتبات التي تدعو الى الإبداع في التفكير وغيرها من المواد الأخرى والتي تساعد العاملين على التفكير الإبتكاري في حل المشكلات ومساعدة المكتبة على تطوير أدائها والتغلب على مشكلاتها وتحقيق مؤشرات اداء عالية .

هـ-نقد الأشخاص وليس العمليات مما يؤدي الى عدم حل المشكلات ، إذ لا يقوم المدير بفحص ومراجعة العمليات التي يقوم بها الموظف العامل والتي قد تكون سبباً مباشراً في تعثر الأداء ، بل يقوم بنقده مباشرة لذلك يجب الإهتمام بنقد العمليات وليس الأشخاص للوصول الى أداء افضل .

٢-٩-٣: الأسباب الخاصة بأداء الإدارة^(٢)

في بعض الاحيان يردد العاملون بالمكتبات الى ترديد مقولة بأننا نحن من أفضل المكتبات الاخرى ، وغيرها من الشعارات الاخرى وقد يكون ذلك حقيقةً ، وقد يكون توهمًا ، وقد يبدو هذا جليًا في مقارنة المؤشرات بالأرقام القياسية العالمية ، كذلك غياب ثقافة الاحصائيات وتحقيق الاهداف وان تم استخدامها فسيكون هناك عجز في قراءتها وفهمها بشكل صحيح ، ولذلك فان القاء محاضرة

^١ - الراشدي ، معن . الإدارة اليابانية-الإدارة الإسلامية. النبأ، ع(٤٩)(٢٠٠٠) . <http://www.annabaa.org/nba49/edarahgapan.htm>

^٢ - الراشدي، معن ، مصدر سابق ، <http://www.annabaa.org/nba49/edarahgapan.htm>

سنوية واحدة عن مؤشرات الأداء لن تكون ذات تأثير لمؤشرات الأداء لتحسين أداء العاملين او أداء المكتبة وخدماتها ، كما إن محاضرة سنوية واحدة عن مؤشرات الأداء لن توتي أي ثمرة نافعة على مستوى تحسن أداء العاملين أو أداء المؤسسة ، بالإضافة الى عدم معرفة نتيجة الأنشطة والأعمال إلا بعد فوات الأوان مثل عدم وضع الأرقام المستهدفة الشهرية أمام العاملين قبل بداية كل شهر لإكمال المهام والواجبات الموكلة بهم وحسب عمل ونشاط كل شعبة وقسم ، فضلا عن عدم وجود وحدة للإحصاء والجودة بالمكاتب مما يؤدي الى تخبط الإدارة في قراراتها وفشلها في معالجة قصور الاداء في قسم ما ، لذلك فإن وجود وحدة للإحصاء والجودة يكون من ضمن اهدافها لتحقيق مؤشرات الأداء العالمية ، والسعي نحو وضع مؤشرات وقياسات رقمية محددة على فترات زمنية معروفة ، ليس هذا فحسب بل السعي نحو وضع خطط عملية نحو معالجة قصور مؤشرات الأداء وهبوطها ، حيث لا يمكن تطوير الاداء وتحقيق الارقام المستهدفة دون معرفة الاسباب والمعوقات التي تحول دون تقارب مؤشرات الاداء العالمية .

٢-١٠-١-٢: اهم هيئات ومنظمات التقييس الدولية

تختلف المنظمات والهيئات الواضحة للمقاييس والمعايير فمنها دولية ومنها محلية ومنها اقليمية ، والتي اهتمت بوضع معايير ومؤشرات في جميع المجالات العلمية والصناعية والتجارية .. الخ وذلك لتوحيد المعايير التي يتم بوساطتها صناعة المنتج او الخدمة وما يميزها انها جمع خليط من الافكار والتقاليد والجنسيات المتنوعة تعمل معا لإصدار هذه المعايير ، ويمكن ان نذكرها كالآتي :

٢-١٠-٢-١ : منظمة ايزو (ISO) international organization for standardization (١)

وهي منظمة دولية غير حكومية تأسست في عام (١٩٤٧) ومقرها في جنيف - سويسرا وتتكون من ١٦٢ عضو ، و ٧٨٨ لجنة تقنية يمثلون هيئات التقييس الوطنية ، تقوم بوضع معايير دولية موحدة في مجالات صناعية وتجارية وعلمية وخدمية ومن قبل خبراء يقومون بمشاركة معارفهم وخبراتهم لإصدار هذه المعايير والمؤشرات وتكون قائمة على توافق الآراء ومساندة للابتكار ، وتتمتع هذه المنظمة بقوتها وجدارتها بين المنظمات العالمية الاخرى حيث ان اغلب المعايير والمؤشرات التي تقوم بوضعها تتحول الى قوانين وإرشادات ومواصفات ومميزات تسرى على المنتجات بمختلف انواعها وعلى مستوى العالم وقد اصدرت وثائق مختلفة في مجال الزراعة والبناء والتعليم والإدارة والهندسة الخ

٢-١٠-٢-٢ : منظمة اليونسكو (united nation education & science & culture organization) (٢)

1- ISO. (2014). Retrieved from ISO, the International Organization for Standardization.: <http://www.iso.org/iso/home.html>

2-International organization for standardized , the science and culture

وهي المنظمة التي تشكلت في عام ١٩٤٥ نتيجة للخراب والدمار الذي حل بالعالم ابان الحرب العالمية الثانية حيث ان هدفها الاول كان ممثلا نشر السلام والأمان بين الدول وذلك من خلال ربط هذه الدول مع بعضها من خلال التربية والتعليم والثقافة من اجل تحقيق العدالة والقانون واحترام حقوق الانسان والحريات دون تمييز ديني او عرقي او جنسي ، وتقوم هذه المنظمة بإصدار البيانات المختلفة بصورة دورية حول كل ما يتعلق بمجالات التربية والعلوم والثقافة حول العالم من حيث تنوع هذه الثقافات والتراث والتعليم والمكتبات

٢-١٠-٣: المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس (ANSI) American national standards institute⁽¹⁾

وهو الجهة المسؤولة عن إصدار توثيق وعمل النسخ القياسية للغات البرمجة المختلفة ومواصفاتها وتوحيد استخدامها على مستوى العالم. وقد تم انشائها سنة ١٩١٨.

٢-١٠-٤: الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات ومؤسسات المعلومات (IFLA)⁽²⁾

وهو منظمة غير حكومية مستقلة اسست عام ١٩٢٧ في اسكتلندا وتتكون من اكثر من ١٤٠٠ عضو وتضم اكثر من ١٤٠ دولة وتعتبر أهم منظمة دولية حيث انها تختص بشؤون المكتبات ومرافق المعلومات وتقنيات الحاسوب والمستفيدين والمكتبيين .. الخ ،وتهدف الى تطوير المكتبات على مستوى العالم وذلك من خلال توفير وتوحيد الاتصال بين جميع المكتبات وتبادل المعلومات والأفكار والأنشطة المكتبية الاخرى كذلك تعزيز مبدأ التفاهم والتبادل الدولي في مجال البحث والتنمية في مختلف الميادين المتعلقة بمجال المكتبات والمعلومات وذلك من خلال تجميع وتصنيف ونشر وتوزيع المعلومات حول المكتبات والبلوغرافيا والأعلام والأرشيف ، كذلك تطوير معايير موحدة للاقتناء ولتجهيز المكتبات وتتعلم ٧ لغات اساسية عالمية .⁽³⁾

الفصل الثالث : اخطاء عملية التقييم وهبوط مؤشرات الاداء وعلاجها

¹-Poll, Roswitha. Comparing the Incomparable: Performance Measures for National Libraries Available from: http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-5162/poll_r_alexandria_2008.pdf .

²-Boekorst, Peter te.-"Measuring Quality: the IFLA guidelines for performance in academic libraries".- IFLA journal .-vol.121,no.4(1995).-ISSN03400352.p 278-281

³- Poll, Roswitha . measuring quality. performance measurement in libraries. -(IFLA publication no.12, 2007.Available from: <http://www.degruyter.com/view/books/9783598440281/9783598440281.43/9783598440281.43.xml>

٣-١ : **اخطاء عملية التقييم** : يشار الى تقييم الاداء الى انه عملية قياس الاداء الوظيفي والتحكم بقدرة العاملين على تنفيذ واجباتهم ، وبالرغم من ان تقدير المقيم لكفاءة العاملين وعلى ادائهم تعتبر مسؤولية كبيرة وقد تكون غير خاضعة للقياس الموضوعي ، فقد تصاحب عملية التقييم عدة اخطاء يمكن توضيحها فيما يلي :

٣-١-١ : **الانحياز او التفضيل** : يقوم المقيمين في بعض الحالات بتفضيل احد العاملين او مجموعة منهم على الاخرين ويعطيهم تقييمات جيدة على حساب العاملين الاخرين والذين يكونون غير مفضلين وبالتالي لا يحصلون على تقييمات جيدة ، وذلك من خلال التشابه في الميول ووجهات النظر والأفكار ، وكذلك تأثر المقيم بعائلة الموظف او انتسابه او قربه من العائلة وعلاقتها بها او قد تربطهم علاقات صداقة او شخصية ..الخ.

ونتيجة لهذه العلاقات فقد يتأثر حكم او تقييم المقيم على هذا الموظف العامل الى درجة التساهل في التقييم كذلك التملق الذي يمارسه للتأثير على المقيم ونتيجة لذلك فقد تختلف التقييمات على مرور الزمن نتيجة لتغيير المقيمين مما تسبب خلافات بين الرؤساء او المدراء ، وهذا ما يتسبب بالتخبط في عمل الادارات المتوالية وضياع الموظف العامل الكفاء فيها من غير الكفاء^(١)

٣-١-٢ : **التساهل أو التشدد**

هناك بعض المقيمين متساهلين او أشداء في تقييمهم للموظفين العاملين ، حيث يلجأ الى التشديد عندما تكون التقارير سرية او يحاول مضايقة موظف او يعاقبه لأسباب قد تكون على مستوى شخصي ، كما قد يلجأ الى اللين والتساهل عندما يجد بان التقارير تعرض على الموظفين العاملين او لكي يبين لإدارته بان الموظفين العاملين لديه اكفاء او الخشية او الخوف من تعرضه للتسقيط او التهميش او لإعطاء نظره جيدة لإدارته بأنه يتم تدريبهم بشكل جيد وان ادائهم في تحسن مستمر .

٣-١-٣ : **اخطاء الهالة**

يتمتع كل عامل او موظف بسمعة سيئة او جيدة قبل التعيين او البدء بعمله وللأسف يتم تقييم البعض وفقا لهذه السمعة التي يتمتع بها والحكم عليه وفق ذلك وقد تكون هذه الهالة ناجمة عن تفوقه وعن حسن ادائه في مجال معين وفقا لتأثيره دون الاهتمام بالتقييم الصحيح للمجالات الاخرى^(٢).

٣-١-٤ : **خطا في تعميم الصفات**

يقوم المقيم بإعطاء تقييم عام للعامل على اساس صفة او خاصية يتمتع بها في العمل دون بقية الصفات والخصائص وقد تكون هذه الصفة جيدة او سيئة فإذا كانت جيدة فانه يعتبر جميع الصفات جيدة وإذا كانت هناك صفة سيئة به فانه يعتبر جميع الصفات سيئة فإذا كان ملتزما بانجاز الاعمال فانه يعطيه تقييما عاليا في ساعات الالتزام والتقييد بساعات الدوام والتعاون مع العاملين الاخرين

^١-سعيد سلطان ، محمد ، ادارة الموارد البشرية .بيروت :الدار الجامعية ، ١٩٩٣ ، ص ٢٩٩-٣٠٥
^٢-محمد مرعي مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات ، دمشق ، دار الرضا ، ٢٠٠١ ، ص ٣٨.

والمستفيدين وإذا كانت إحدى هذه الصفات غير جيدة فإن المقيم بإعطاء تقييم سيء له ويقوم بذلك عندما يتم مطالبته برفع التقارير عن العاملين إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات حولهم .

٣-١-٥ : اخطاء تقدير الوسط

يتم هذا التقييم عندما يقوم المدير بتقييم الموظفين العاملين على مدى متوسط ويشيع ذلك عندما يفقر التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة ونتيجة لذلك فإن الفرق يتضاءل بين مستوى العامل الجيد ومستوى العامل السيئ ولن تكون هناك أي قيمة وهدف للتقييم .^(١)

٣-١-٦ : اخطاء التأثر الوظيفي

ويكون التقييم على أساس الوظائف التي يشغلها العاملون محل التقييم ، فإذا كانت الوظائف التي يشغلونها مرتبطة بالإدارة العليا أو مهمة أو إذا كانت ذات أجر مرتفع ولها سمعة في المؤسسة أو الدائرة المعنية فإن المقيم يعطيها تقييماً جيداً وإذا كانت وظيفة عادية غير مهمة أو ليس بها أي فوائد مادية فإن المقيم يعطيها تقيماً ضعيفاً ونتيجة لذلك فإنه لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما على نوع الوظيفة ومركزها ودرجتها .

٣-١-٧ :-التأثر بالتقييم الاخير

يعتمد بعض المقيمين على التقييمات الماضية لموظفيهم ويهملون الأداء الحالي لهم ، حيث يقومون بالاعتماد على آخر تقرير عنهم فإذا كان تقييم ادائه في السنة الماضية جيداً فيعطيه تقيماً جيداً وأما إذا كان سيئاً فيعطيه تقيماً سيئاً ، ويأتي ذلك من التقاعس حول مراقبة أداء العامل في كل السنة ومراجعتة إذا ما تحسن أو تراجع .^(٢)

٣-١-٨ : الخلط بين الانجاز والإجراءات

يركز بعض العاملين على اجراءات العمل بعيداً عن تحقيق الاهداف المرجوة من ذلك العمل حيث انهم يركزون على حجم العمل بغض النظر عن صعوبته او سهولته مبتعدين عن تحقيق الغاية من ذلك العمل كالتعامل مع عدد اكبر من المستفيدين دون إيصال الخدمة او المعلومة بشكل صحيح او تام او العثور عليها وبذلك فأنهم يركزون على الاجراءات وبيتعدون عن الهدف .

٣-١-٩ : اخطاء النسيان والتذكر

١- سيد مصطفى ، احمد ، ادارة الموارد البشرية ، دار الكتاب ، مصر ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٩٥
٢-زهير ثابت ، كيف نقيم اداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٢٠٥

إن اغلب التقديرات التي توضع للعاملين يتم على اساس الفترة السابقة كان تكون سنة وتمثل مستوى الاداء العام لذلك العامل ، وبذلك يقوم بعض المقيمين بوضع تقديراتهم على اساس ما يتذكروه أو على اساس التصرفات الحديثة للعامل مما يسبب اختلافا ملحوظا مقارنة بتصرفاته أو ادائه في الفترة السابقة خاصة إذا كان التقرير حديثا ومعدا للتقديم للإدارة العليا^(١)

٢-٣ : علاج اخطاء التقييم

لكي يتم علاج الاخطاء التي تم ذكرها ينبغي على المشرفين ان يخضعوا لتدريب عام وشامل ومكثف لعملية التقييم وذلك من خلال طرح فكرة المناقشة الجماعية بينهم وذلك لاكتشاف الاخطاء والتحيز والعمل على تجنبها ، عن طريق عقد الاجتماعات او الندوات المستمرة من اجل الوصول الى اتفاق عن اهم الملاحظات والنقاط التي يمكن ان تصدر من الموظفين او العاملين والتي يجب التركيز عليها ، كذلك اقتراح افكار افتراضية لوظائف محددة وما تتضمنه من تصرفات وسلوك العاملين ، ومن ثم يتم الطلب بتقييمهم وبعدها يتم مقارنة التقييمات المختلفة ليتم مناقشتها بعد ذلك لكي يتضح اذا ما كانت الاختلافات والفروقات مستندة على الاختلافات في مستويات الاداء او ترجع الى تحيز المشرفين او ميلهم لجهة محددة ، كذلك ينبغي على المشرف ان يقيم العاملين بالاعتماد على احد العوامل او المعايير وبعد ذلك ينتقل الى عامل اخر وهكذا ، مما يساعد الابتعاد عن عوامل مثل التعميم او الهالة . كذلك يمكن مراجعة طرق التقييم نفسها ومراجعتها وذلك من خلال مدى دقتها وموضوعيتها وقدرتها على اكتشاف الفروق والاختلافات في اداء الموظفين او العاملين .

٣-٣ : تطبيق نموذج DMAIC

إن منهج السنة سيجما هو نمو أي مجال أعمال مبتدئ أو قائم منذ فترة بالمراجعة المستمرة وإعادة التناغم للعمل ، ولتحقيق ذلك يستخدم السنة سيجما منجهاً يعرف بـ DMAIC وتعد اختصاراً لما يلي:

- ١-التعريف للمشكلات أو الفرص **1-Define opportunities.**
- ٢-قياس الأداء **2-Measure Performance.**
- ٣-تحليل المشكلات أو الفرص **3-Analyze opportunities.**
- ٤-تحسين الأداء **4-Improve performance.**
- ٥-السيطرة والتحكم **5-Control performance.**

يمكن تطبيق نموذج DMAIC لحل بعض المشكلات الخاصة بهبوط أحد مؤشرات الأداء من خلال الحصول على نتائج إيجابية السؤال التالي والذي تم توزيعه على عينة من المستفيدين في المكتبة المركزية بجامعة دهوك ، وكانت نتيجة التطبيق كالتالي :

^١- سيد مصطفى ، احمد ، مصدر سابق ، ص ٣٥٤

*السؤال : هل هناك عدد كافي لنسخ العناوين التي عليها طلب كثير من قبل الطلبة والباحثين ترى بكفاية عدد النسخ من المواد التي يزداد الإقبال عليها ؟

*التعريف بالمشكلة : ويتمثل في عدم قدرة المكتبة على تلبية رغبات الطلبة والباحثين من حيث عدد النسخ لعناوين المواضيع التي يزداد عليه الطلب .

*القياس : كانت نسبة الاجابة عن السؤال ٧٩ % والذي كانوا غير راضيين عن توفير المكتبة لهذه الخدمة ، اما بالنسبة للراضين فقد بلغوا نسبة ٢١ % .

٣-٢-١:- التحليل:

الكثير من المستفيدين يرون بعدم كفاية عدد النسخ من العناوين التي يزداد عليها الطلب ويعود ذلك الى الاسباب التالية:

١-توفر المكتبة عدد ٢-٥ نسخ من المواد العادية ،وقد تصل الى ١٠ نسخ من المواد التي يزداد عليها الطلب

٢-مدة استعارة ١٤ يوم قابلة للتجديد لمدة أخرى (إجمالي ٢٨ يوم)

٣-عدد المواد التي يسمح باستعارتها لكل شخص ٣ مواد

٤-عدد المستفيدين النشطين بالمكتبة الرئيسية ٥٠٠ عضو

٥-تأخير بعض المستفيدين لبعض مصادر العناوين التي يزداد عليها الطلب بعد مدتي الاستعارة و التجديد المقررتين وتعرض المصادر التي يزداد عليها الطلب للتلف السريع .

٣-٢-٢:- التحسين :

قد تكون تلك الوسائل مساعدة في تحقيق الهدف المنشود :

١-تقليل عدد المصادر المعارة الى ٣ أو ١ مصدر فقط .

٢-تقليل مدة استعارة المصادر وتجديدها إلى ١٠ أيام فقط بدل ١٤ يوم .

٣-الإبقاء على مدة الاستعارة كما هي ،وتقليل مدة التجديد إلى ٣ أيام فقط .

٤-زيادة شراء المكتبة من النسخ الخاصة بالعناوين التي يزداد عليها الطلب .

٥-عمل ملخصات للمواد التي يزداد عليها الإقبال وتوفيرها من خلال الموقع الإلكتروني .

٦-الإبقاء على نسختين من المصادر التي يزداد عليها الإقبال داخل المكتبة للإطلاع الداخلي .٧-التعاون مع احدى دور

النشر المعروفة لتسويق العناوين المهمة من خلال المكتبة عن طريق التواصل مع المستفيدين الراغبين في الحصول على

نسخة من مادة غير متوفرة بالفعل

٨-عمل استبيانات متنوعة،ونماذج خاصة بالتزويد يقوم المستفيدون بتعبئتها لقراءة طلبات المستفيدين قراءة صحيحة .

٣-٢-٣:- السيطرة والتحكم :

١-وتبدأ من خلال تنفيذ بعض الإجراءات السابقة بعد دراستها جيداً تبعاً لجدول زمني، مجتمعة أو كل عنصر على حدة حتى يتم الانتهاء منه و البدء في عنصر آخر .

٢-عمل استبيان آخر بعد مرور مدة زمنية معينة لقياس مدى رضاه المستفيدين .

٣-السعي في نفس الإجراءات السابقة إذا حققت نجاح أو تعديلها أو تنقيحها أو فرض حلول أخرى وهكذا .

ويمكن تطبيق مؤشرات الأداء على جميع ما تقوم به المكتبة من خدمات ، فعلى سبيل المثال يمكن تطبيقها على المشتريات(المدة المستغرقة بين إصدار أمر الشراء وإستلام ما تم طلبه في المكتبة) او على خدمة الصيانة (من خلال قياس المدة المستغرقة بين الإبلاغ عن أحد الأعطال وإصلاحه) ،

أو سرعة الإجراءات الإدارية وغيرها من الخدمات الأخرى ، وكلما قلت المدة دل ذلك على كفاءة عمليات الصيانة والمشتريات والإجراءات الادارية .

الفصل الرابع : استنتاجات وتوصيات الدراسة

٤-١ : استنتاجات الدراسة

توصلت الدراسة الى الاستنتاجات الآتية :

١-ان الفرق بين المؤشرات والمعايير في أن المؤشر يعتبر أكثر تحديدا وأنه يتم اللجوء الى استخدام المؤشرات في حالة صعوبة استخدام المعيار .

٢-تتميز مؤشرات الأداء بالمصادقية والصحة والملائمة والمحتوى الإعلامي ، وقابلية المقارنة .

٣-هناك معايير ومواصفات و مؤشرات أداء تغطي مجال المكتبات والمعلومات منها (١١٦٢١)، منها ما يتعلق بالمكتبات الوطنية (٢٨١١٨) ، ومنها (١٦٤٣٩) الخاص بطرق وإجراءات تقييم العائد من المكتبة .

٤-أن الكفاءة تقيس مدى استخدام الموارد لإنجاز هدف ما، مع خفض إستعمال الموارد أو أداء أفضل بالموارد ذاتها. ، أما الفعالية فهي قياس مدى إنجاز الأهداف.

٥-يتم قياس تأثير المكتبة على المستفيدين من خلال خطوات عدة مثل المسوحات والاستبانات وغيرها ويجب أن تنتهج الادارة اساليب السيجما وسوات في حالة عدم الحصول على رضا المستفيد.

٦-تتفق مؤشرات الأداء مع مبادئ الستة سيكما ،حيث انها تعتبر أفضل وسيلة إدارية ناجحة لتعديل المسار وتحقيق أفضل المؤشرات .

٧-ان من أسباب هبوط مؤشرات الأداء لدى المكتبات ما يتعلق بظروف خارجية خاصة بالمجتمع إقتصادية أو سياسية ، ومنها ما يتعلق بأداء العاملين مثل التفكير التقليدي في حل المشكلات ، ونقد الأشخاص ، ومنها ما يتعلق بإدارة المكتبة مثل عدم وجود وحدة للاحصاء والجودة بالمكتبات تكون مهمتها الاساسية دعم الإدارة في تحقيق مؤشرات الأداء .

٨- هناك العديد من الهيئات التي تصدر معايير دولية مثل (ISO,ANSI)، التي ساهمت في وضع العديد من مؤشرات الاداء .

٩- يستخدم نموذج ، DMAIC كعلاج لمشكلات هبوط مؤشرات الأداء أو وجود منافسات أو مشكلات تهدد وجود المكتبة .

٤-٢:-التوصيات :

تقترح الدراسة عدد من التوصيات :

١- ضرورة إقامة ورش متخصصة للعاملين في المكتبات تكون خاصة بمؤشرات الاداء وكيفية قياسها للتغلب على مشكلات هبوط

مؤشرات الأداء من خلال الهيئات والمؤسسات والجمعيات المهنية المكتبية (الوطنية أو الدولية)

٢- ضرورة وأهمية ربط مؤشرات الأداء بالإدارة ، حيث أن مؤشرات الأداء إن كانت محققة أو غير محققة، هي مرتبطة أساسًا بالأداء

الإداري للمكتبة ، فإن كانت محققة فيجب ان تكون هناك غايات وأهداف لتحقيق مؤشرات أعلى ، وإن كانت غير محققة فسوف

تحتاج المكتبة إلى إجراءات إدارية وفنية للتغلب على ذلك .

٣- ضرورة اعداد كوادر مؤهلة في المكتبات على إختلاف انواعها تكون مهمتها الأساسية تحقيق مؤشرات الأداء العالية في هذه

المكتبات .

٤- ضرورة التعاون بين مكتبات جامعات الاقليم والعراق على مستوى عام ومكتبات جامعات الاقليم بشكل خاص من خلال اقامة

شبكة تقوم على مراقبة الاداء في هذه المكتبات وتشخيص مواطن الخلل في اجراءاتها وأنشطتها وأداء عاملها .

٥- في النهاية توصي الدراسة بضرورة تحديث الكتب الصادرة عن الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات والمعلومات والمكتبات حول

معايير الاداء بطبعة جديدة بعد تنقيحها وتحديثها .

****المراجع :**

***-المراجع العربية**

١- أبوت ، كرستين . قياس الأداء في خدمات المكتبات والمعلومات . ترجمة حشمت قاسم.-الإسكندرية : مركز الإسكندرية للوسائط

الثقافية والمكتبات ، ٢٠٠٦ .

٢- بروفي ، بيتر. قياس أداء المكتبات : المبادئ والأساليب . ترجمة سليمان بن صالح العقلا .-الرياض : مكتبة الملك فهد

الوطنية ، ٢٠٠٨ .

٣-حنفي ، عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٦١

٤-الديات ، جهاد صالح . تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المديرين :دراسة تطبيقية على

المصارف الاردنية .عمان :جامعة ال البيت ، ١٩٩٩ ، ص ٣٥ .- رسالة ماجستير .

- ٥-ربايعة ، علي محمد ، ادارة الموارد البشرية . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ، ص ٨٦ .
- ٦-زايد ، يسرية عبد الحليم. المعايير الموحدة للمكتبات والمعلومات .- القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ١٩٩٨
- ٧-زايد ، يسرية عبد الحليم . مؤشرات أداء المكتبات : قراءة في مواصفة أيزو قراءة في مواصفة أيزو الدولية رقم ١١٦٢٠ . مجلة الفهرس ، ٤٠٤ ، ٢٠١٢ .
- ٨- زهير ثابت ، كيف نقيم اداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٢٠٥
- ٩-سعيد سلطان ، محمد ، ادارة الموارد البشرية .-بيروت :الدار الجامعية ، ١٩٩٣ ، ص ٢٩٩-٣٠٥
- ١٠-سيد مصطفى ، احمد ، ادارة الموارد البشرية ، دار الكتاب ، مصر ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٩٥
- ١١-شريف كامل شاهين وآخرون . المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية.-جدة : الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، ٢٠١٣
- ١٢-عبد العاطي ، أسامة غريب ، وآخرون . مؤشرات قياس أداء المكتبات(الوطنية-الأكاديمية-العامة-المدرسية).-جدة : الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، ٢٠١٣
- ١٣- المبيض ، صفوان محمد ، والاكليبي ، عائض بن ساقى . تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية . -عمان : دار اليازوردي العلمية ، ٢٠٠٥
- ١٤-محمد عبد المحسن . تقييم الاداء : مداخل العالم الجديد .-القاهرة : دار النهضة ، ٢٠٠٠
- ١٥-محمد مرعي مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات والادارات ، دمشق ، دار الرضا ، ٢٠٠١ ، ص ٣٨ .
- ١٦-الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة. قائمة مؤشرات أداء الخدمات الإلكترونية. الجزء الثانى : وصف المؤشرات - 2012/2-7544:أيزو 2003 - 20983 .-القاهرة : الهيئة المصرية ، ٢٠١٢

*الويبوغرافيا

- ١-الراشدي ، معن ، الإدارة اليابانية-الإدارة الإسلامية. النبأ ، ٤٩ . تم الاستعانة من الموقع <http://www.annabaa.org/nba49/edarahgapan.htm> (٢٠٠٠)
- ٢-عبد العاطي ، أسامة غريب ، وآخرون . تطبيقات الستة سيجما في المكتبات ومراكز المعلومات. ط١ ، مكتبة نون الإلكترونية ٢٠١٢ . متاح في <http://www.noonbooks.com>
- ٣-العقيلي ، صالح خلف الله . تقييم الاداء : اهدافه ، اهميته ، خطواته ، اساليبه <http://www.plus.google.com>

٤-الكردي، احمد.. الفرق بين الكفاءة و الفعالية. تم الاسترداد من مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري , ٢٠٠١,

http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/09/blog-post_4189.html

٥-الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة . مؤشرات أداء المكتبات (٢٠٠٦/٤٠٤٤) وهي متماثلة فنيا مع library

performance indicators: iso 11620/1997. مواصفة قياسية. القاهرة : الهيئة المصرية ، ٢٠٠٦

English reference

1- Boekorst, Peter te.-“Measuring Quality: the IFLA guidelines for performance in academic libraries”.- IFLA journal .-vol.121,no.4(1995).-ISSN03400352.

2--International organization for standardized , the science and culture

3-Marie pierre, oriol. Circulation de l'information :le modele de morse.paris :ENSSIB,1993

4-Pierre,Crbone.statistiques et evaluation dans les bibliotheques universitaires francaises.BBF,1989.pp374-381.

5- Poll, Roswitha et al.-measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries.-munich:K.G.Saur,1968.-171 p.-ISBN3598218001-(IFLA publication no.76)

Web bibliography :

1- Jacques,delon.Les Frustrés: Le test de saracevic a la bibliotheque Emile-Bertaux,Lyon II.Bulletin des bibliotheques de France,1987.<http://bbf.enssib.fr/consulte/bbf-1987-01-0042-006>>

2- Poll, Roswitha . measuring quality. performance measurement in libraries. -(IFLA publication no.12, 2007.Available from:

<http://www.degruyter.com/view/books/9783598440281/9783598440281.43/9783598440281.43.xml>

3-Poll, Roswitha. Comparing the Incomparable? Performance Measures

for National Libraries . Available from : http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-5162/poll_r_alexandria_2008.pdf .

4-Richard,orr.evaluation of reference services. Disponible en ligne .
www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Orr%20RH%5BAuthor%5D&cauthor=true&cauthor_uid=5665969

Web organization sites



مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية ، المجلد ١٩ ، ملحق العدد (٢) ، لسنة ٢٠٢٣

College of Basic Education Researchers Journal. ISSN: 7452-1992 Vol. (19), No.(2), (2023)

1-www.enssib.rf/bibliotheque-numerique/documents/62834-circulation-de-l-information-le-modele-de-morse-morse-pour-une-perspective-documentaire.op.cit

2- ISO 16439: 2014 .Retrieved from ISO: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:16439:ed-1:v1:en>

3-ISO. (2014). Retrieved from ISO, the International Organization for Standardization.:
<http://www.iso.org/iso/home.html>