

# استعدادات المكتبات الجامعية لتطبيق المقارنة المرجعية (*benchmarking*): رؤية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي – الجزائر

د/ منير الحمزة

أستاذ محاضر "أ"

جامعة العربي التبسي - الجزائر

mounir.elhamza@gmail.com

مشير مبروكة

قسم علوم المكتبات والمعلومات

جامعة العربي التبسي- تبسة – الجزائر

## المستخلص

إن اشتداد المنافسة بين المكتبات في ظل هذه المستجدات والتحديات المحلية والدولية، أصبح من الصعب على هذه المكتبات التعايش ضمن متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، ولذلك يجب عليها التفاعل الإيجابي مع تلك التغيرات، فكان لابد من توظيف المعرفة الحديثة السائدة على الصعيد المحلي والعالمي وإتباع المعايير العالمية من أجل الانفتاح وتوظيف أساليب المقارنة ولعل أبرزها ما بات يعرف بمفهوم المقارنة المرجعية. وقد يبدو هذا المصطلح الإداري الأخير غريب نوع ما، وتعد المقارنة المرجعية من أكثر الموضوعات سخونة في وقتنا الحالي، كما تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر مختلفة على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال ومراكز المعلومات والمكتبات، وتبدو كلمة المقارنة المرجعية كلمة ذات وقع ثقيل على أسماع مسيري نظم المعلومات في الفترة الأخيرة ويرجع ثقل هذه الكلمة إلى اعتبارها إحدى المبادرات المطروحة بكثرة خلال السنوات الأخيرة وتعتبر المقارنة المرجعية آخر أنواع الأساليب الإدارية الحديثة وأحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، والتي تعد أهم السمات الحيوية التي تؤثر على نوعية وجودة العمل في أنظمة المعلومات. والجزائر كبلد نامي تسعى دائما للحاق بركب الدول المتقدمة، وهذا من خلال مواكبتها للتطورات الحاصلة في جميع الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والمعلوماتية خاصة، وضمن هذا السياق تسعى بعض المؤسسات الوثائقية بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة، نظرا لطبيعة خدماتها ومجتمع مستفيديها إلى تبني الأنماط الإدارية الحديثة والتي أبرزها (المقارنة المرجعية)، ولكن رغم كل ما قيل عن استعدادات المكتبات الجامعية الجزائرية لتطبيق المقارنة المرجعية (*Benchmarking*)، إلا أن هذا ككل لا يزال يطرح الكثير من نقاط التساؤل. ولهذا جاءت هذه الورقة في سياق محاولة معرفة استعدادات إحدى المكتبات الجامعية ألا وهي المكتبة

المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأب البواقي-الجزائر لتطبيق المقارنة المرجعية في المكتبات الجامعية، وهذا من خلال رؤية للموظفين فيها.

توحي الحقيقة التي وضحتها السطور السابقة بوجود مشكلة ملحة تستدعي سبر غورها، ووضعها تحت مجهر البحث العلمي، في تشكل ظاهرة غير صحية، وقد أثارت هذه الظاهرة انتباهنا، وأشعلت هممتنا لدراستها وبالتالي نشأت فكرة هذه الدراسة العلمية.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية ، *Benchmarking* ، المكتبة الجامعية، المكتبة المركزية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر.

### Résumé

Compte tenu de l'intensification de la concurrence entre les bibliothèques en termes de développements et de défis locaux et internationaux, il est devenu difficile à ces bibliothèques de faire face aux changements de leurs environnements interne et externe, raison pour laquelle elles doivent interagir positivement envers ces changements. Il est évident d'utiliser les nouvelles connaissances qui existent au niveau local et mondial et de suivre les normes internationales pour l'ouverture et l'emploi des méthodes comparatives en l'occurrence l'analyse comparative « benchmarking ». L'analyse comparative est considérée comme un sujet d'actualité, elle semble avoir un impact considérable sur les gestionnaires des systèmes d'information. L'Algérie en tant que pays en développement essaie toujours de rattraper les pays développés, en suivant les évolutions sur tous les niveaux: politiques, économiques, culturels et informationnels. Dans ce contexte, certaines institutions documentaires en général et des bibliothèques universitaires en particulier, cherchent à adopter de nouveaux types de gestion tels que l'analyse comparative. Cependant, malgré ce qui a été dit sur le sujet des bibliothèques universitaires algériennes au sujet de l'application du « Benchmarking », plusieurs points d'interrogation se posent encore. Cet article permet, par conséquent, de comprendre à quelle mesure la Bibliothèque centrale de l'Université Larbi Ben M'Hidi d'Oum El Bouaghi – en Algérie, est disposée à appliquer l'analyse comparative à des fins de gestion.

**Mots-clés:** Benchmarking , Bibliothèque universitaire, Université Larbi Ben M'Hidi , Oum El Bouaghi , Algérie

### مقدمة

تواجه المكتبات عموماً والمكتبات الجامعية تحدياً، تحديات كبيرة منها التزايد المطرد في نشر المعلومات وتعدد مصادر المعلومات، مما صعب من مهام هذه المكتبات في اختيار واقتناء المعلومات والمصادر المناسبة بما يتماشى واحتياجات ورغبات مستخدميها، في ظل محدودية الإمكانيات المادية والموارد المالية لهذه المكتبات، ولأن المكتبة الجامعية ركيزة أساسية في عملية التكوين الجامعي والبحث العلمي، فمن واجبه أن تسعى إلى تطوير خدمات بما يرضي ويشبع رغبات الطلبة والباحثين وأن تساير

التطورات الحديثة والمحيط بها، لذلك يحتاج القائمون على المكتبات الجامعية إلى ضمانات تؤكد لهم جودة العمليات المكتبية، وقد لا تكفي الجودة في العمليات الفنية بل يبحثون عن التميز والإبداع، لأن المطلوب للتنافس الأكاديمي يتجاوز مفهوم الجودة ويصل إلى مرحلة طلب التميز والإبداع في الكثير من المجالات، ولقد وجدت المكتبات أن قدرتها على الاستمرار والبقاء مرهون بقدرتها على التعلم والتحول في استراتيجياتها وسياساتها، وهو ما وجدناه في المقارنة المرجعية *Benchmarking* التي اثبتت فعاليتها في تحسين أداء المكتبات الجامعية وقيادتها نحو الأهداف المسطرة وسد الفجوات الحاصلة، وذلك كأسلوب حديث في التعلم من الآخرين باتجاه التحسين المستمر للأداء. ومن هذا المنطلق أدركت بعض المكتبات الجامعية الجزائرية الأهمية التي تكتسبها المقارنة المرجعية وتفعيلها في تطوير الخدمات المعلوماتية والمكتبية بما يتماشى وتطلعات مستفيديها، وهذا ما يتجلى في مبادرة وتفكير بعض المكتبات الجامعية الجزائرية في تفعيل أسلوب المقارنة المرجعية بشكل نظامي ومباشر أو بطريقة غير مباشرة.

فعلى الصعيد المحلي نجد المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي \_ أم البواقي\_ كغيرها من المكتبات الجامعية الجزائرية تسعى دائما لأن تكون في مستوى تطلعات مستفيديها من انتهاج أساليب إدارية حديثة أكثر نجاعة كأسلوب المقارنة المرجعية لأن هذا النمط يعد من الأساليب المهمة في تحقيق أهداف المكتبات الجامعية، وكونه من معايير الأداء الداخلية فضلا عن كونه أسلوب من أساليب التحسين المستمر، ولأن معيار النجاح في جميع المكتبات الجامعية هو تقديم أفضل الخدمات وبأقل التكاليف، وانطلاقا من أن مسابقة كل ما هو جديد ويخدم فئة المستفيدين بصورة واضحة ومباشرة لتحقيق أهداف مسطرة لآبد من الاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة، وقد أثارت هذه الأداة أو الأسلوب الحديث انتباهنا، ومنه بدأت ونشأت فكرة هذه الدراسة، ولكن رغم ما قيل وما يقال عن أسلوب *Benchmarking* وأثره على تفعيل الخدمات الإدارية بصفة عامة والمكتبية بصفة خاصة إلا أنه على مستوى محط الدراسة لا يزال يطرح الكثير من التساؤلات، ومن هنا ارتأينا إلى طرح السؤال الجوهري التالي:

ما مدى استعداد موظفي المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي بالجزائر لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل المركزي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

✓ ما المقصود بالمقارنة المرجعية؟

✓ كيف يمكن استخدام أسلوب المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين أداء المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي \_ أم البواقي؟

✓ هل يمكن اعتبار تطبيق المقارنة المرجعية في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي \_ أم البواقي بمثابة العصا السحرية أم أنه محاط بجمل من الأوهام؟

✓ ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين داخل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي \_ أم البواقي؟

✓ هل توفر المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي \_ أم البواقي\_ متطلبات لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية؟

✓ هل تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية داخل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي \_ أم البواقي\_ له أهمية لدى أهل الاختصاص؟

✓ ما هي الخدمات التي يمكن أن تقدمها المكتبات المتطورة للمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي من خلال تبني أسلوب المقارنة المرجعية؟

## 1. الإطار النظري

### 1.1. مفهوم المقارنة المرجعية

قبل التطرق لهذه التعاريف يجب التفريق بين المقياس المستخدم في المقارنة المرجعية *Benchmark*، وعملية المقارنة ذاتها *Benchmarking*، حيث يقصد بالأول القياس الثابت للأداء المتفوق الذي على أساسه يتم تحديد المستوى العام لأداء المؤسسة للقيام بعملية المقارنة المرجعية، وأما الثاني فهو المنهج التطبيقي للمقارنة بين المؤسسة وغيرها بهدف إيجاد مجالات لتحسين وأساليب التجديد الابتكار والتحديث.<sup>1</sup>

أطلق مفكرو الإدارة أربعة أسماء رئيسية على عملية القياس المقارن، فقد وصفها البعض بأنها أداة *Tool*، ونظر إليها آخرون على أنها طريقة *Method* بينما يراها البعض أسلوباً *Style*، وفريق راجع أطلق عليها عملية *Process*، وعلى الرغم من الاختلاف اللفظي، إلا أن هناك شبه اتفاق وإجماع على الغاية الرئيسية والمضمون الجوهرى للقياس المقارن، فالقياس المقارن أداة وطريقة إدارية متمثلة في عملية مقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات ذات الممارسات الأفضل.<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها: "عملية مستمرة لتحسين المنتجات، الخدمات والمناهج مقارنة بالمؤسسات المنافسة المعروفة الأكثر كفاءة وجدية، والبحث عن مناهج الأداء الأفضل الوصول إلى أكثر درجات التفوق".<sup>3</sup> كما تعرف المقارنة المرجعية على أنها " مسار متواصل ونظامي للتقييم بهدف تحسين المنتوجات والخدمات والمناهج للمؤسسات، بالنسبة للمنافسين وبالنسبة لمؤسسات التي تعتبر أفضل منها".<sup>4</sup> ويعرف المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية (*APQC*) القياس المقارن *Benchmarking* بأنه عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها.<sup>5</sup>

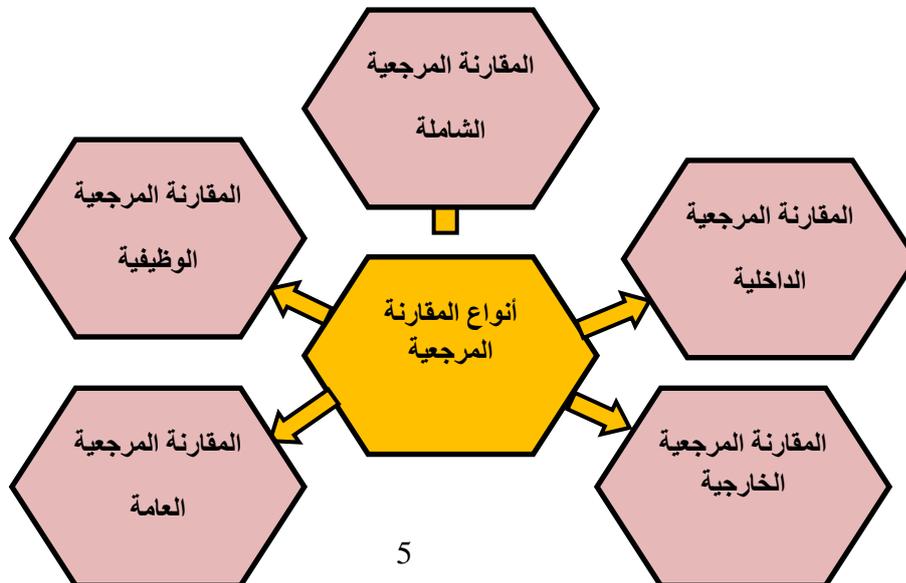
## 1.2. أهمية المقارنة المرجعية في المكتبات الجامعية

إن المكتبات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب، ومن جانب آخر تحقيق التميز والإبداع والذي يعد سر نجاحها، عليها أن تعمل دائما على تحسين أداؤها قياسا بأداء المنافسين وباستمرار، حتى وان كانت هي الأحسن في القطاع، ولكون المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الأوحى الذي يساعد المؤسسة على معرفة مستوى أداؤها قياسا بأداء المنافسين، ولكونها أسلوبا لتحسين المستمر، فإن أهميتها تبرز من خلال النقاط التالية:

- ✓ تساعد المكتبة في التحديد الدقيق للفجوة بين أداؤها وأداء المكتبات الرائدة.
- ✓ تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المكتبة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
- ✓ تساهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.<sup>6</sup>
- ✓ تمكن من معرفة مستويات أداء المكتبات الأخرى، وتوفر أساسا لتحسين تحديد الأهداف.
- ✓ تخفيض مهلة تحسين الأداء، بسبب الحصول على الأفكار الجديدة والممارسات المجرية.
- ✓ توفير وسيلة لمعرفة ما حققه الآخرون.<sup>7</sup>
- ✓ يساعد المكتبة على تحديد نقاط القوة والضعف في كافة المجالات: الجودة، المستفيدين، فرق العمل.<sup>8</sup>

## 1.3. أنواع المقارنة المرجعية

إن سعي المكتبات لمقارنة أعمالها مع المكتبات الرائدة والأكثر تفوقا، يمكن أن تساعد على تطوير أداؤها وتحسين خدماتها، ويتوقف اختيار المؤسسات على مجال المقارنة والموارد والإمكانيات المتوفرة لذلك، وكذا الأهداف المراد تحقيقها، ولهذا نجد أن المقارنة المرجعية قد تعددت أنواعها نظرا لتنوع الأهداف المتعلقة بالمكتبة نفسها، ويتفق أغلب الباحثين على أن هناك خمسة أنواع رئيسية للمقارنة المرجعية:



### 1.3.1. المقارنة المرجعية الداخلية

تكون عن طريق مقارنة مجموعات معينة داخل المكتبة بمجموعات أخرى داخل نفس المكتبة وتتميز هذه الطريقة بأنها تساعد على اكتساب المعرفة والتعلم<sup>9</sup> وبذلك تحصل على البيانات أو المعلومات التي تحتاجها دون عناء أو تكتم.<sup>10</sup> كما أنها تقوم بمقارنة أقسام وفروع نفس المكتبة، ومن خلال ذلك، يمكن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المكتبة واعتبارها كأساس لتحسين هذه الوحدات.<sup>11</sup>

### 1.3.2. المقارنة المرجعية الخارجية

وفيه تتم المقارنة بين منشأتين أو أكثر بالنسبة لمنتج معين أو عملية محددة، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعتبر وسيلة مفيدة لتحديد نقاط القياس والمقارنة والاستفادة من المعلومات المتولدة من عملية المقارنة،<sup>12</sup> كما يمكن استخدامها في تحديد الثغرات الموجودة في نظام المكتبة أو في عملياتها.<sup>13</sup> وفي التربية و التعليم فإن المقارنة الخارجية يطلق عليها بالتقويم المحكي المرجع.<sup>14</sup>

### 1.3.3. المقارنة المرجعية الوظيفية

تتم مقارنة القيادات البارزة على مستوى المكتبات والذين يشغلون وظائف مماثلة وتحديد الأفضل في هذا الشأن، مع اقتراح كافة الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات التي يمكن أن تكون غير معروفة على مستوى المكتبات ككل.<sup>15</sup>

### 1.3.4. المقارنة المرجعية الشاملة

تتم على أساس إجراء المقارنات المتعلقة بالعمليات والإجراءات المختلفة، ويعتبر هذا القياس مفيد في التعرف على المكتبات المتميزة، كما أنها يمكن أن تؤدي إلى توليد أفكار ابتكارية جديدة تساهم في إحداث التحسين الكلي للمكتبة.<sup>16</sup>

### 1.3.5. المقارنة المرجعية العامة

تتم بين المكتبات من قطاعات مختلفة أو على مستوى قطاعات غير المرتبطة، ويكون حول سيرورات أو مناهج العمل، العمليات والإجراءات، والذي قد يؤدي إلى توليد أفكار ابتكارية جديدة في مختلف الجوانب، وهي الطريقة الأكثر إنتاجية، ويمكن أن تقود إلى تحقيق فائدة كبيرة للمكتبة.<sup>17</sup>

### 1.4. مراحل تطبيق المقارنة المرجعية في المكتبات الجامعية

لا يوجد اتفاق في مجال ترتيب مراحل المقارنة المرجعية، فهناك من يقول أنها تمر بخمس مراحل، ويرى آخرون أنها تمر بسبعة مراحل أو أقل، ولكن لا يوجد فرق فهي عموماً تشمل نفس النقاط:

#### 1.4.1. مرحلة التخطيط

هو اختيار العملية التي ستكون محلاً لدراسة *Benchmarking*، والتي تتضمنها إستراتيجية المنظمة، تشكيل فريق الـ *Benchmarking*، فهم وتوثيق العملية، وضع معايير لقياس الأداء ( الجودة، الوقت، التكلفة)،<sup>18</sup> ويتم تنفيذ هذه المرحلة، من خلال القيام بالأنشطة التالية:

✓ تحديد أهم عوامل النجاح، سواء كانت في المنتجات أو الخدمات والعمليات، من ابتكارات وجودة وتكلفة وحتى الوقت المستغرق إما في الإنتاج أو في تسليم المنتج.

✓ تحديد المقاييس التي تستخدم في القياس، والتي يتوقف نجاح عملية المقارنة المرجعية على الدقة في اختيارها.

✓ تحديد الشركاء في المقارنة بناءً على معايير محددة، ويلاحظ هنا ضرورة اختيار المنافسون المتميزون في العوامل أو الخصائص أو الوظائف التي تستخدم كأوجه للمقارنة.

✓ معرفة مدى استعداد المكتبات المنافسة للتعاون والمشاركة بالبيانات والمعلومات، ومعرفة كيفية تحفيزهم على ذلك.

وتختلف تسميات هذه المرحلة من مرجع إلى آخر لكن مضمون هذه العملية بقي مرتكزاً على نفس النقاط التي تهدف إلى اختيار المكتبة التي ستكون محلاً لدراسة المقارنة المرجعية.

#### 1.4.2. مرحلة تجميع المعلومات

وهي المرحلة الخاصة ببداية التنفيذ الفعلي لعملية المقارنة المرجعية السابق تحديدها، وتبدأ هذه المرحلة بتحديد المصادر التي يمكن الحصول منها على المعلومات المطلوبة للمقارنة، وقد تكون هذه المصادر من داخل المكتبة أو من خارجها، فإذا لم تكن المعلومات المجمعّة من هذه المصادر كافية، فقد يتطلب الأمر بالمكتبة القيام بدراسة خاصة.<sup>19</sup> ونجد *Luc Boyer* قد قسم هذه المرحلة إلى مرحلتين هامتين هما:

✓ اختيار المكتبات المرجعية: فعندما نحدد المهام من الأجدر أن تحدد المكتبات التي لديها مناهج أحسن من الأخرى.

✓ جمع المعلومات الضرورية لـ *Benchmarking*: إذا كانت بعض المصادر واضحة جدا مثل بنوك المعلومات، المجالات المتخصصة، فلا يجب أن نهمل المعلومات المجمعة من طرف الممولين والزبائن، وكذلك شركات الدراسات.

وفي الأخير فإن الزيارات والاتصالات المباشرة في المكتبات المختارة تشكل مرحلة هامة في التقييم والتحليل وجمع المعلومات.<sup>20</sup>

#### 1.4.3. مرحلة التحليل والتكامل

يتم تحليل ودراسة المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة بغرض تحديد حجم أو مقدار الأداء المتميز والممارسات المستخدمة في تحقيق هذا الأداء، وبذلك يمكن مقارنة الأداء المتميز لأفضل منافس مع الأداء الحالي للمكتبة وتحديد الفجوة التنافسية.<sup>21</sup> بمعنى آخر تحديد الطرق والممارسات التي تجعل النموذج الأفضل يصل إلى هذا الأداء المتميز، الإمكانيات التي أدت إلى هذه الفجوة أو الفجوات.<sup>22</sup>

#### 1.4.4. مرحلة تنفيذ التحسينات المطلوبة

يتم وضع الخطط المناسبة لسد هذه الفجوة وتحسين الأداء خصوصا في نقاط الضعف التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وقد تتطلب هذه الخطط الحصول على موارد جديدة أو تغيير السياسات والأهداف الإستراتيجية أو محاولة البحث عن التدعيم من خلال الآخرين،<sup>23</sup> في حين يرى آخرون أن هذه المرحلة هي مرحلة التكيف وتحديد مواطن التحسين التي يتم التوصل إليها في مرحلة التحليل ومحاولة تطويعها بما يتلاءم مع ظروف التطبيق العملي بالمنشأة.<sup>24</sup>

#### 1.4.5. مرحلة تقييم النتائج

ويتم في هذه المرحلة متابعة نتائج تنفيذ التحسينات التي بدأت في المرحلة الرابعة، ومعرفة مدى التقدم الذي يتم في هذه التحسينات، مع استمرار القيام بالمقارنة مع الأفضل على فترات دورية حتى تتأكد المكتبة من استمرارية جهود التحسين.

#### 1.5. أسباب اللجوء إلى استخدام أسلوب المقارنة المرجعية داخل المكتبات الجامعية

إن أسلوب المقارنة المرجعية داخل المكتبات بصفة عامة يهدف إلى تحقيق التميز والجودة في الأداء لكن عندما نستخدم هذا الأسلوب داخل المكتبات الجامعية نرى أن الأهداف المرجوة بقيت نفسها، أو بالأحرى تكون حسب طبيعة هذه المكتبة سواء كانت خدمة ربحية، أو غير ربحية ومن بين الأسباب التي تستدعي القيام بعملية المقارنة المرجعية داخل المكتبات الجامعية نجد:

- ✓ تسعى المكتبات الجامعية إلى استخدام منهج المقارنة المرجعية للوصول إلى مستويات الممارسة والأداء الأكثر تفوقاً وتميزاً بين المكتبات وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة حول المكتبات الجامعية ومراقبة أدائها للوصول إلى درجة من الأداء والتطور.<sup>25</sup>
- ✓ خلل في تقديم الخدمات وافتقارها إلى النوعية والتميز مقارنة بما تقدمه المكتبات الأخرى.
- ✓ البحث المستمر عن طرق وأساليب التميز في الأداء والخدمات.
- ✓ إمكانية الاعتماد على أسلوب المقارنة المرجعية في تطوير الخدمات المكتبية والإجراءات الفنية والإدارة التنظيمية وكذا في وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة المكتبة.

#### 1.6. متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعي

- عند تطبيق أي أسلوب جديد داخل المكتبات الجامعية لابد من توفر مجموعة من المتطلبات التي تساعد في نجاح تطبيق هذا الأسلوب، نذكر منها:
- ✓ تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة.
  - ✓ تحفيز العنصر البشري العامل بالمكتبة، والتشجيع على التعاون والاستفادة المتبادلة.
  - ✓ دعم والتزام الإدارة الأم للمكتبة.
  - ✓ التركيز على المستفيد، فلا يكفي الاهتمام بتوفر المتطلبات الأساسية للخدمات المنتجات والأنشطة، بل لابد من السعي لكسب الرضا الكامل للمستفيد.

#### 1.7. أهمية المقارنة المرجعية بالنسبة للمكتبات الجامعية

- يرى بعض الباحثين أن أسلوب المقارنة المرجعية أسلوب ناجح يطبق في جميع المكتبات، خدمة كانت أو إنتاجية، كما يرى البعض الآخر أن المقارنة المرجعية تعتبر أقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المكتبات في تحسين وتطوير منتجاتها.
- ففي الدراسة التي أعدها (Balm 1992) في قطاع الخدمات عن كيفية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في الواقع العملي اتضح أنه من الصعب إجراء أي تحسين في جودة الخدمات دون الاعتماد على أسلوب القياس المقارن في تحسين الأداء.

و في دراسة شبيهة (Simpson & Kondauli, 2000) في دراستهم الموسعة عن إمكانية التطبيق العملي لأسلوب القياس المقارن في صناعة الخدمات التي توصلوا فيها إلى أن أسلوب المقارنة المرجعية وسيلة فعالة لقياس جودة الخدمات، فتبني مثل هذا الأسلوب يساعد المكتبات الخدمية في رسم إستراتيجيتها وزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين العملية التدريبية، سهولة تصميم الخدمة، تعليم الأفراد أساليب جديدة لتحسين العمل إضافة إلى إرضاء العاملين والمتعلمين. وتزايد أهمية القياس المقارن في جميع المكتبات بأنواعها، لما في هذا الأسلوب من نقاط قوة ومعايير معتمدة تساهم في تطوير وتحسين خدمات هذه المؤسسات، وقد أصبح أسلوب المقارنة المرجعية أداة لا غنى عنه نظرا لسرعة تقادم المنتجات والخدمات من جهة، والتغيرات السريعة في حاجات ورغبات المستفيدين من جهة ثانية وتتمثل أهمية هاته التقنية بالنسبة للمكتبة في النقاط التالية:

✓ القياس المقارن يجعل المكتبة في حركة تطوير ذاته، وبالتالي لا تصبح حبيسة الوضع العادي أو السكون.

✓ يوفر فرص التعلم المستمر للمكتبة وفريقها.

✓ يساعد المكتبة على تحديد الفجوة بين أدائها وأداء المكتبات الرائدة.

✓ يساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى إدارة المكتبة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.

✓ يساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.

✓ يساهم في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.

✓ يساعد على ترشيد النفقات.<sup>26</sup>

## 1.8. عوامل لنجاح المقارنة المرجعية داخل المكتبات الجامعية

يرتكز القياس المقارن في المكتبات الجامعية على النقاط التالية:

✓ قياس أداء العمل وإنشاء نقطة مرجعية لقياس الأداء.

✓ تحسين أداء العمل في المكتبة والبحث عن التميز من خلال أفضل الأساليب البدء في عملية

التعلم الفعال داخل المكتبة.

✓ تحسين ودعم الإدارة العليا.

✓ كما أن توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة يساعد في نجاح المقارنة المرجعية داخل المكتبات

الجامعية، بالإضافة إلى جمع ومقارنة البيانات ( المدخلات والمخرجات، بما في ذلك إحصاءات

المكتبات، المقارنة المالية، حجم المقتنيات وتكلفتها، عدد الموظفين المتخصصين، عدد عمليات الأبحاث الوثائقية، وكذا الخدمات الالكترونية.<sup>27</sup>

✓ تقييم الإجراءات لمقارنة الوظائف والعمليات ما بين واحدة أو عدة مؤسسات قابلة للقياس والمقارنة، بهدف تحقيق مكاتب والاستفادة من الدروس المستمدة من المشاركين ما بين بعضهم البعض.<sup>28</sup>

ولهذا نستطيع القول بأن المكتبات الجامعية كنظام مفتوح ينمو ويتطور باستمرار بحاجة إلى تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية من أجل تقييم خدماتها وتفاذي تقادمها من خلال التحسين المستمر والأداء المتميز والوصول بها إلى الريادة والجودة.

## 2. الإطار الميداني للدراسة

المقارنة المرجعية في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر

### 1.2. حدود الدراسة

#### 2.1.1. الحدود الجغرافية

تتضح الحدود الجغرافية للدراسة من خلال العنوان: استعدادات المكتبات الجامعية لتطبيق المقارنة المرجعية *Benchmarking*، رؤية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - وبالتالي فالمجال المكاني هو المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

#### 2.1.2. الحدود البشرية

تتجلى الحدود البشرية في مجموعة الموظفين الذين لديهم مؤهل أكاديمي بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - وبلغ عدد الموظفين الذين شملتهم الدراسة 44 موظف.

#### 2.1.3. الحدود الزمنية

الحدود الزمنية الوقت الذي استغرقت جميع جوانب الدراسة بشقيها النظري والميداني وتم المجال الزمني لهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من 2016.

## 2.2. التعريف بمكان الدراسة الميدانية:

المكتبة المركزية جامعة أم البواقي هي المكتبة الرئيسية للجامعة حيث نجد لكل جامعة مكتبها المركزية التي تتولها مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، كما أنها تتكفل بجانب التأطير المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات وتوزيعهم على المكتبات الموجودة التابعة لها بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية والتنظيمية والعلمية غالباً ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية، ووضع النظم وتحديد العلاقة بين المكتبة وإدارة الكليات والأقسام، تنظيم النشاطات العلمية المختلفة: ملتقيات وندوات ومحاضرات ومعارض وغيرها، وتشتمل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي على ثلاث طوابق بالإضافة للطابق السفلي حيث يشمل الطابق الأول:

● الإدارة: تحتوي على مكتب المديرية التي تشرف على تسيير وتجهيز المكتبة بكل حاجياتها، ويتمثل دور أمانة المكتب في تسهيل عملية الاتصال بين المديرية والطلبة والموظفين من خلال عرض حاجياتهم. وربط العلاقة المباشرة بين موزع الكتاب وباقي الكليات من أجل اقتناء الكتاب الجامعي الذي يلبي جميع رغبات واحتياجات المستفيدين من طلبة أو أساتذة أو باحثين. وتتم معظم خدمة عملية الانتقاء والاقتناء وفق المراحل التالية:

✓ استلام فهرس الأوعية الفكرية الخاص بالموزعين مطبوعة وإلكترونية وتتم على مستوى الإدارة في المكتبة المركزية.

✓ إرسال الفهرس إلى المعاهد والكليات وذلك قصد اختيار عناوين الأوعية الفكرية المطلوبة.

✓ استلام قوائم الأوعية الفكرية المختارة ومطابقتها مع الرصيد الوثائقي للمكتبة وكذا مقارنة ثمن الأوعية مع الموزعين الآخرين.

✓ الاتصال بالموزعين وإرسال قائمة الطلبية لهم ونسخة إلى الأمناء العاميين للكليات والمعاهد لإتمام العمليات الإدارية. حيث تتم بقية العمليات على مستوى المكتبة القديمة الطابق الأرضي كما يلي:

✓ استلام ومعاينة الكتب التي تم شراؤها.

✓ الفرز والجرد وتتم على مستوى المكتبة القديمة حيث يرقم الكتب كل كلية على حدى في سجل جرد خاص بها وكل لغة على حدى.

✓ ختم النسخ.

ويقابل مكتب المديرية مكتب لمهندسة الإعلام الآلي الذي تقوم بكل ما يرتبط بالإعلام الآلي.

● الاستقبال والتوجيه: بعد إظهار المستفيد بطاقة القارئ الخاص به يتم توجيهه إلى المكان المرغوب فيه حسب تخصصه أو رغبته.

● فضاء تكنولوجيا المعلومات والاتصال: يحتوي على قاعة الأنترنت مجهزة بـ 40 جهاز كمبيوتر مزودة بخط الأنترنت بالإضافة إلى للخدمات التالية:

✓ استقبال وتوجيه الطلبة.

✓ فتح حساب لطلبة ما بعد التدرج والأساتذة الغير منتمين لمخابر البحث في برنامج

التوثيق الوطني *SNDL* الذي يحتوي على مجموعة من قواعد البيانات المتخصصة.

✓ استخراج بطاقة القارئ المغناطيسية.

● قسم البرايل: كما خصص جناح للمكفوفين، ويحتوي هذا الجناح على 5 حواسيب مجهزة ببرمجية ناطقة باللغتين العربية والفرنسية، كما أنه جهز بطابعتين برايل، وقد دعم هذا القسم مؤخرا بمكتبة صوتية في الأدب، والإسلاميات، والإعلام الآلي، وتعلم اللغتين الفرنسية والانجليزية ويشرف على هذا القسم موظف يوجه ويساعد الطلبة ويحافظ على العتاد.

● جناح خاص بالمعارض والاستراحة: وقد خصص لتصفح للجرائد بالعربية أو الفرنسية، و التعرف على بعض المقتنيات الجديدة من الكتب عن طريق شاشة العرض تعمل بشكل دوري ومنتظم وتكون مدة العرض 15 يوم، مع إضافة كل جديد، كما زود الجناح بـ (*Borne2 interactif*) لإرسال واستقبال البريد الإلكتروني.

أما الطابق السفلي فيشمل على:

● جناح خاص بالأطروحات والرسائل والمذكرات: نجد فيه مكتب الاستقبال والتوجيه ويحتوي على 4 حواسيب ومسكوكات (*JETONS*) خاصة بهذا الجناح، تتضمن رقم الطاولة التي يتوجه إليها الطالب من أجل حفظ النظام. وتشتمل على 80 مقعدا، يتربع هذا القسم على أكبر حيز من مساحة المكتبة المركزية.

● جناح خاص بالسمعي البصري (*MULTIMEDIA*): ويحتوي على أشرطة علمية مكاملة للمحاضرات في التخصصات التالية: علوم اقتصادية، حقوق، علوم إنسانية واجتماعية، الرياضة، تسيير التقنيات الحضارية، الهندسة المعمارية، علوم الأرض، علوم دقيقة، جيولوجيا، العلوم التطبيقية، كما يحتوي الجناح على جهاز إسقاط (*DATASHOW*)، و15 جهاز تلفاز مع قارئ *DVD* وجهاز الاستماع (*CASQUE*).

أما الطابق الثاني:

● قاعات المطالعة الداخلية

● خصص جناح خاص بنظام التعريف بالتردد اللاسلكي (*Radio Frequency Identification*) (*RFID*)

### 2.3. منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على التحليل لكونه الأنسب لهذه الدراسة، لأنه مزيج بين الدراسة النظرية والميدانية وقد اعتمدنا الوصف من خلال جمع الحقائق والبيانات التي

تخدم الدراسة الميدانية عن طريق تفرغ الاستبانة وتحليلها بطريقة علمية سديدة وإسقاطها على الجانب النظري.

## 4.2. مجتمع الدراسة

لكي تكون الدراسة واضحة المعالم يجب تحديد مجتمع الدراسة والذي يشمل كافة الموظفين الذين لديهم مؤهل علمي بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - وقد بلغ عددهم 44 موظف، وتم اختيار أسلوب المسح الشامل لهم.

## 5.2. أدوات جمع البيانات

تتمثل في جميع الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في جميع البيانات التي تحدد له الدراسة والتوصل إلى النتائج المرجوة، وتم اعتماد استمارة الاستبانة لدراستنا إلى جانب البيانات الشخصية على خمسة وعشرون (25) سؤال، وتمت صياغتها بالشكل المغلق والنصف المفتوح وسؤال واحد مفتوح، وقد ركزنا على الأسئلة النصف مفتوحة كونها تتيح فرصة الإجابة بحرية أكثر، وقد تم تحديد المحاور الرئيسية تبعا لفرضيات الدراسة.

## 6.2. بيانات الدراسة وتحليلها

نحاول عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبانة وقبل التطرق لأسئلة المحاور قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بأفراد المجتمع المدروس، أي الموظفين الذين لديهم مؤهل علمي بالمكتبة المركزية لجامعة- أم البواقي-، والمقدر عددهم ب(44 موظف)، من أجل معرفة بعض البيانات الشخصية حتى نستطيع توظيفها في تحليل البيانات وربط الاستنتاجات بين الإجابات واستخلاص النتائج، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

البيانات الشخصية			
% النسبة	التكرار	الخيارات	
90	37	علم المكتبات	1- التخصص
10	04	إعلام آلي	
00	00	تخصص آخر	
25	10	التطبيقية الجامعية	الدراسات 2- المؤهل العلمي

42	17	ليسانس	
29	12	ماستر	
02	01	ماجستير	
02	01	دكتوراه	
20	08	أقل من سنة	3- الخبرة
07	03	من 01- 05 سنوات	
64	26	من 06- 10 سنوات	
07	03	من 11 - 16 سنة	
02	01	16 سنة فما فوق	
100	41	المجموع	

جدول رقم (01): يبين البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن مؤشر التخصص قد كانت الأغلبية للحاصلين على شهادات تخصص علم المكتبات والمعلومات، وهذا ما بينته بنسبة 90% ويرجع هذا إلى اهتمام الجهات الوصية أي إدارة المكتبة على توظيف وتعيين أصحاب الاختصاص على رأس هذه المؤسسة الوثائقية، بينما كانت نسبة 10% من نصيب الذين لديهم تخصص في الإعلام الآلي وهم حاصلين على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي، ويرجع هذا إلى أهمية وجود مثل هذا التخصص في المكتبات نظرا لوجود قاسم مشترك يربط بينهما في الجانبين الإداري والفني، وما يلاحظ من خلال مؤشر المؤهل العلمي أن أغلبية الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة -أم البواقي- لديهم شهادة الليسانس وهذا بنسبة 42% وهو أمر طبيعي لأن أغلبية مناصب التوظيف على مستوى هذه الجامعات تفتح على أساس شهادة الليسانس، بينما نسبة 9% هم من حاملي شهادة الماستر، وهذا راجع إلى حداثة هذه المناصب، أما حاصلو شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية فكانوا بنسبة 25% لأن طبيعة الخدمات الفنية تستدعي هذه الرتبة، وكذا إدارة المكتبة تنتهج قانون الترقية الداخلية للذين لديهم 5 سنوات خبرة، وعليه فنسبة حاملي هذه الشهادة متغيرة سنويا تقريبا على غرار الشهادات الأخرى، وقد تساوت نسبة حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه بـ 2% وهذا راجع إلى إشرافهم وإدارتهم لهذه المكتبة، كما نلاحظ من خلال مؤشر سنوات الخبرة أن هناك تباين في امتلاك مؤهل الخبرة بين مجتمع الدراسة، حيث أن نسبة 64% تمثل الحلقة الأكبر أي الأفراد الذين يمتلكون من 6- 10 سنوات، ونسبة 20% الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من سنة، بينما نجد الذين لديهم من سنة إلى 5 سنوات نسبة 07% متساوين مع الذين لديهم خبرة من 11- 16 سنة على خلاف الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة بنسبة 2%، وهذا يدل أن المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي تمتلك رأس مال فكري لا يستهان به.

السؤال الأول: هل تعمل إدارة مكتبكم على تحسين الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيد؟

النسبة %	التكرار	الخيارات
100	41	نعم
00	00	لا
100	41	المجموع

جدول رقم (02): بين مستوى تحسين الخدمات المقدمة بالمكتبة

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن مجتمع الدراسة أجمع على أن إدارة المكتبة المركزية لجامعة – أم البواقي- تعمل على تحسين الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيد وهذا طبعا راجع إلى سعي هذه المكتبة لتحويل رصيدها إلى رصيد الكتروني وكذا محاولة تطبيق تكنولوجيات جديدة تعمل على تطوير وتحسين الخدمات المقدمة إلى القيادة المختصة لإدارة المكتبة وعلى مجال المكتبات وأيضا إلى القيادة المتخصصة لإدارة المكتبة وهي في مجال المكتبات.

السؤال الثاني: إذا كانت الإجابة بنعم ما هي الأساليب المعتمدة في ذلك؟

س1.5. إذا كانت الإجابة بنعم ما هي الأساليب المعتمدة في ذلك؟		
النسبة %	التكرار	الخيارات
43	40	تقنيات جديدة
40	36	أنظمة متطورة
17	16	أسلوب المقارنة المرجعية
00	00	أخرى
100	92	المجموع

جدول رقم (03) : بين الأساليب المعتمدة في تطوير الخدمات المقدمة

من خلال هذا الجدول رقم 03 نلاحظ أن 43 % من مجتمع الدراسة يرون أن التقنيات الجديدة هي الأسلوب التي تقوم إدارة المكتبة من خلاله بتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين، وهذا يمكن

إرجاعه إلى القيمة المضافة التي حققتها التكنولوجيا على مستوى عالمي مما يجعل السير في هذا الاتجاه أمر لا غنى عنه، بينما يرى 40 % منهم أن الأنظمة المتطورة هي الأسلوب المعتمد في ذلك نظرا لامتلاك الإدارة لمثل هذه الأنظمة المتطورة، و17 % يرون أن أسلوب المقارنة المرجعية هي الأسلوب المعتمد في تطوير الخدمات يعود ذلك إلى الدورات التكوينية الداخلية لهذه الأسلوب لعدد من مجتمع الدراسة بالإضافة إلى إلمامهم بكل ما هو جديد في مجال التخصص.

السؤال الثالث: حسب رأيكم ما هو الأسلوب الأفضل لتحسين مستوى أداء مكتبتكم؟

النسبة%	التكرار	الخيارات
29	38	الاعتماد على التقنيات الحديثة
23	32	تحسين مستوى كفاءة الموظفين خلال العمليات التدريبية
24	33	العمل على تطبيق أساليب المكتبات الأكثر تطورا
24	33	تطبيق أساليب ومعايير عالمية
00	00	أخرى
100	136	المجموع

جدول رقم (04): الأساليب الأفضل لتحسين مستوى الأداء

من خلال النسب المبينة في الجدول 04 نلاحظ أن نسبة 29 % من مجتمع الدراسة يرون أن الاعتماد على التقنيات الحديثة هو الأسلوب الأفضل لتحسين مستوى الأداء بالمكتبة ويمكن إرجاع هذا إلى الزعة التكنولوجية لهذه الفئة من مجتمع الدراسة والتي ترى أن الحل يكون تكنولوجي، بينما يرى 23% أن الأسلوب الأفضل لذلك هو تحسين مستوى كفاءة الموظفين خلال العمليات التدريبية كونها عملية منهجية ودائمة بالمكتبة على خلاف تساوي العمل على تطبيق أساليب المكتبات الأكثر تطورات وتطبيق أساليب ومعايير عالمية بنسبة 24 % في أنهما الأساليب الأفضل لتحسين مستوى الأداء وهذا راجع إلى النظرة الإستراتيجية وبعد النظر لهذه الفئة لأنه لا يمكن تطوير المكتبات الجامعية دون معزل عما يحدث في العالم الخارجي من خلال إتباع المعايير العالمية.

السؤال الرابع: ماذا يعني لك مفهوم أسلوب المقارنة المرجعية ؟

النسبة%	التكرار	الخيارات
---------	---------	----------

42	26	البحث عن أفضل الممارسات في الخدمات الفنية التي تحقق الأداء المتميز
29	18	المعيار والنقطة التي يتم الرجوع إليها عند قياس مدى نجاح المكتبة المنافسة
24	15	العمل على تقديم نموذج مثالي للمكتبة
05	03	غير واضح مفهومه عندك
00	00	مفهوم آخر حدده
<b>100</b>	<b>62</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم (05): يبين مفهوم المقارنة المرجعية لدى مجتمع الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بمفهوم المقارنة المرجعية لدى مجتمع الدراسة، تبين أن أكبر نسبة هي 42 % ترى بأن مفهوم المقارنة المرجعية هو البحث عن أفضل الممارسات في الخدمات الفنية التي تحقق الأداء المتميز وبذلك فهم يدركون هذا المفهوم، ويعود ذلك إلى فهمهم واستيعابهم لهذا الأسلوب الجديد وهذا من خلال متابعتهم للمستجدات في اختصاص المكتبات والمعلومات، كما انه التعريف الأنسب للمقارنة المرجعية، في حين مثلت نسبة 29 % من مجتمع الدراسة الذين أشاروا إلى أن مفهوم المقارنة المرجعية هو المعيار والنقطة التي يتم الرجوع إليها عند قياس مدى نجاح المكتبة المنافسة ويمكن إرجاع هذا التقارب في النسب إلى أن هناك تشابه بين هذين المفهومين، بينما ترى نسبة 24 % أنها هي العمل على تقديم نموذج مثالي للمكتبة، ويرجع ذلك إلى الفهم المبسط والسطحي لمجتمع الدراسة لهذا المفهوم الحديث خاصة بالنسبة للمكتبات الجامعية. في حين لم تدرك نسبة 05% مفهوم هذا الأسلوب وهي نسبة ضئيلة جدا ويرجع هذا إلى حداثة توظيفهم أو أنهم لم يقوموا بتكوين قصير المدى أو يكون السبب عدم اطلاعهم على هذه المستجدات.

السؤال الخامس: هل مكتبتكم تسعى إلى تطبيق مثل هذا الأسلوب ؟

النسبة %	التكرار	الخيارات
83	33	نعم
17	07	لا
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم (06): يبين مدى سعي المكتبة المركزية لجامعة – أم البواقي- لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن 83% من مجتمع الدراسة أكدوا على أن المكتبة المركزية لجامعة- أم البواقي- تسعى لتطبيق المقارنة المرجعية من خلال امتلاك المكتبة إلى الموارد التي تجعلها أو تؤهلها إلى تطبيق مثل هذا الأسلوب وقيامهم بدورات تكوينية مستمرة، بينما يرى 17% أن مكتبتهم لا تسعى إلى تطبيقه وهذا راجع إلى عدم الاطلاع الواسع والنظرة الثاقبة لتطبيق هذا المفهوم.

السؤال السادس: ما هي الأسباب التي تجعل مكتبتكم تتجه نحو تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية؟

النسبة%	التكرار	الخيارات
22	10	الحاجة الماسة إليه
24	11	أسلوب أكثر استخداما
54	25	أسلوب أكثر فعالية
00	00	أخرى
100	46	المجموع

جدول (07): يبين الأسباب التي تجعل المكتبة تطبق أسلوب المقارنة المرجعية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 54% من مجتمع الدراسة ترى أن سعي المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي يعود إلى أنه أسلوب أكثر فعالية ويعود ذلك إلى فهم هذه الشريحة لهذا المفهوم من جهة وما شهدته هذا الأسلوب في حد ذاته من تطور، أما نسبة 24% فيرون أن السعي وراء تطبيق هذا الأسلوب يعود إلى كونه أسلوب أكثر استخداما وهذا أمر خاطئ ويتناقض مع هذا الأسلوب الجديد.

السؤال السابع: ما هي الأسباب التي تجعل المكتبة لا تسعى إلى تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية؟

النسبة%	التكرار	الخيارات
43	03	عدم الحاجة إليه
57	04	أولويات أخرى
00	00	أخرى
100	07	المجموع

جدول رقم (08): يبين الأسباب التي تجعل المكتبة لا تسعى إلى تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن 57 % من مجتمع الدراسة يرون أن مكتبتهم لا تسعى إلى تطبيق الأسلوب المقارنة المرجعية وهذا يعود إلى أن هناك أولويات أخرى بينما 43 % من مجتمع الدراسة أن الأسباب التي تحول دون ذلك هي عدم الحاجة إليه ويمكن أن ترجع هذا عدم استيعاب هذا المفهوم تماما من طرف هذه الفئة.

السؤال الثامن: ما هي دوافع تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بمكتبتكم ؟

النسبة %	التكرار	الاختبارات
18	20	البحث عن الإبداع والابتكار
29	34	الحاجة إلى اعتماد أساليب وطرق أكثر تميزا
29	34	السعي لإرضاء المستفيدين
24	28	الوصول للجودة الكاملة في تقديم الخدمات
00	00	دوافع أخرى
100	116	المجموع

جدول رقم (09): يبين دوافع تطبيق المقارنة المرجعية

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 29 % من مجتمع الدراسة يرون أن الدوافع الرئيسية لتطبيق المقارنة المرجعية بمكتبتهم والحاجة إلى اعتماد أساليب وطرق أكثر تميزا وكذا الوصول لإرضاء المستفيدين ويرجع هذا إلى فهم هذه النسبة من مجتمع الدراسة لأهداف أسلوب المقارنة المرجعية، بينما يرى 24% أن السبب هو الوصول للجودة الكاملة في تقديم الخدمات كونها الوسيلة الأكثر أهمية لاستقطاب المستفيدين، ويرى آخرون بنسبة 18 % أن من بين الدوافع التي يرونها هي البحث عن الإبداع والابتكار وهذا ما يجعل المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي تمثل تحتل مرتبة مرموقة بين نظيراتها من المكتبات من خلال الانضمام إلى تكتلات ذات طابع عالمي.

السؤال التاسع: هل تتوفر مكتبتكم على الموارد اللازمة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية؟

النسبة %	التكرار	الاختيارات
----------	---------	------------

35	30	موارد بشرية مؤهلة
39	33	موارد تكنولوجية
26	22	موارد مادية
00	00	أخرى
<b>100</b>	<b>85</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم (10): يبين المتطلبات المتوفرة بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 39 % من مجتمع الدراسة يرون أن المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي توفر موارد تكنولوجية وهذا راجع إلى دعم الإدارة العليا لهذا الجانب، أما نسبة 35 % فيرون أن المكتبة توفر موارد بشرية مؤهلة نتيجة سياسة المكتبة في التوظيف (نسبة 90 % لأهل الاختصاص)، بينما 26 % يرون أن المكتبة توفر الموارد المادية ويرجع هذا إلى وجود ميزانية مخصصة للمكتبة وهذا حسب خبرتنا وعملنا في مكان الدراسة.

السؤال العاشر: أي من العناصر التالية التي تراها أكثر أهمية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية؟

النسبة %	التكرار	الاختيارات
34	30	معايير عالمية
40	35	ثقافة تنظيمية
26	23	دعم الإدارة العليا
00	00	أخرى
<b>100</b>	<b>58</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم (11): يبين المتطلبات الأكثر أهمية لتطبيق المقارنة المرجعية.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 40 % من مجتمع الدراسة يرى أن المتطلبات الأكثر أهمية لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية هو الثقافة التنظيمية كونها المنتهجة والمتبعة بمكتبهم، أما 34 % فيرونها معايير عالمية ويمكن إرجاع ذلك إلى استخدام تقنية *RFID*، بينما ترى نسبة 26 % أن

المتطلبات الأكثر أهمية تتمثل في دعم الإدارة العليا حيث أن دعم هذه الأخيرة له دور كبير في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

السؤال الحادي عشر: حسب رأيكم ما هو تأثير أسلوب المقارنة المرجعية على مستوى أداء المكتبة؟

النسبة%	التكرار	الاختيارات
18	26	إتاحة فرصة التعلم المستمر
22	33	تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية للموظفين
16	23	توفير فرص التعاون بين المكتبات
25	37	تحقيق رضا المستفيدين
19	28	التنافس مع المكتبات الأكثر جودة في الخدمات
00	00	أخرى
100	147	المجموع

جدول رقم (12): يبين تأثير أسلوب المقارنة المرجعية على مستوى أداء المكتبة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تأثير أسلوب المقارنة المرجعية على مستوى المكتبة يكون من خلال يكون من خلال تحقيق رضا المستفيدين وهذا ما أكدته نسبة 25 % من مجتمع الدراسة ويرجع هذا إلى أن رضا المستفيد هو وصول الخدمات إلى مستوى عال من التطور، بينما يرى نسبة 22% أن هذا التأثير يكون من خلال تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية للموظفين ويرجع هذا إلى رغبة مجتمع الدراسة في تطوير المكتبة من خلال وضع دورات تكوينية لهم، أما نسبة 19 % فيرون أن هذا التأثير يكون من خلال التنافس مع المكتبات الأكثر جودة في الخدمات وهذا نظرا لفهم هذه الشريحة إلى أنواع المقارنة المرجعية أي أنها تكون داخلية أو خارجية، في حين نجد 18 % يرون أن تأثير المقارنة المرجعية يكون من خلال إتاحة فرص التعلم المستمر ويعود هذا إلى ضرورة الدورات التدريبية في هذا المجال، بينما 16 % من مجتمع الدراسة يرون أن التأثير يكون من خلال توفير فرص التعاون بين المكتبات ونجد هذا راجع إلى أن التعاون واستبدال الأفكار له تأثير على تطوير المكتبة.

السؤال الثاني عشر: هل ترون أن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في مكتبتكم سيساعد على؟

النسبة%	التكرار	الاختيارات
22	33	تطوير الخدمات المقدمة
26	37	تحقيق الجودة والتميز في الخدمات
27	39	تطوير مهارات الموظفين
25	36	تحديث الأساليب المستخدمة
00	00	أخرى
100	145	المجموع

جدول رقم (13): يبين أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بالمكتبة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 27 % من مجتمع الدراسة يرون أن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية سيساعد على تطوير مهارات الموظفين وهذا راجع إلى رغبة مجتمع الدراسة في تطوير قدراتهم، أما نسبة 26% فيرون أن تطبيق هذا الأسلوب سيساعد على تحقيق الجودة والتميز في الخدمات نظرا إلى التطور الحاصل في المكتبة ومسايرتها لجميع المستجدات، في حين نجد 25 % يرون أن أسلوب المقارنة المرجعية سيساعد على تحديث الأساليب المستخدمة ويعود ذلك إلى محاولة مجتمع الدراسة التطوير وإدخال الحداثة للمكتبة، بينما 22 % يرون أن هذا الأسلوب سيساعد على تطوير الخدمات المقدمة كون هذه الأخيرة هي التي تستطيع أن تقيّم مستوى أداء المكتبة.

السؤال الثالث عشر: ما هي الفائدة المرجوة من تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في مكتبتكم؟

النسبة%	التكرار	الاختيارات
28	36	زيادة الخبرة في مجال التخصص
15	19	تحقيق الجودة والتميز في الخدمات
30	37	تغير المكتبة الراهنة
27	33	الوصول الى الريادة في الخدمة المقدمة
00	00	أخرى
100	125	المجموع

جدول رقم (14): الفائدة من تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المكتبات

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 30% من مجتمع الدراسة يرون أن الفائدة من تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية هو إرضاء المستفيدين ويرجع هذا إلى أن إرضائهم هو نتيجة حتمية لجودة الخدمات، بينما يرى 28% أن الفائدة من تطبيق هذا الأسلوب هو زيادة الخبرة في مجال التخصص ويعود هذا إلى محاولة الارتقاء والتطور في مجال علم المكتبات، في حين نجد 27% يرون أن الفائدة تكمن في الوصول إلى الريادة في الخدمة المقدمة وهذا راجع إلى اطلاعهم على فوائد تطبيق المقارنة المرجعية وأهدافها داخل المكتبات، ونجد 15% يرون أنها تغير المكتبة الراهنة ويعود هذا إلى محاولة التغيير الجذري لخدمات المكتبة وتطويرها إلى ما تقتضيه الحاجة.

#### السؤال الرابع عشر:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
31	22	عدم وجود رغبة في تطوير الأداء لدى الإدارة
16	11	تحقيق الجودة والتميز في الخدمات
23	17	تقنية حديثة لم تستوعب بعد
30	21	عدم وجود برامج تدريبية لتطوير وفهم هذا الأسلوب
00	00	أخرى
<b>100</b>	<b>71</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم (15): الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بالمكتبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 31% يرون أن من بين الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية هي نقص الوعي بأهمية تحسين الأداء لدى الإدارة ويرجع هذا إلى القرارات التي تخص المكتبة تأتي من الإدارة، بينما نجد 30% يرون أن من بين الصعوبات عدم وجود برامج تدريبية لتطوير وفهم هذا الأسلوب، نظرا لاعتبارات التي يضعونها في وضع هذه البرامج، أما نسبة 23% فيرون أن الصعوبات تكمن في كونها تقنية حديثة لم تستوعب بعد، بسبب عدم اطلاعهم على مستجدات التخصص، في حين نجد 16% يرون أن هذه الصعوبات تكمن في عدم وجود رغبة في تطوير الأداء لدى الإدارة ويرجع إلى نفس السبب السابق الذي يرى أن مركزية اتخاذ القرار تؤثر بشكل كبير على تطوير الأداء بالمكتبة.

السؤال الخامس عشر: ما هي اقتراحاتك لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية والوصول إلى مرحلة التميز في تقديم الخدمات المكتبية؟

حاولنا من خلال هذا السؤال فتح المجال للمستجوبين للإدلاء بأرائهم التي يرونها مناسبة والتي بينهم في الوصول إلى مرحلة التميز في تقديم الخدمات المكتبية عند تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية والتي تعددت وتباينت، وقد اتجهت أغلبها إلى ضرورة إقامة دورات تكوينية للموظفين لتحسين المستوى المعرفي لديهم لتطبيق هذا الأسلوب، بالإضافة إلى عقد مؤتمرات وندوات وملتقيات من أجل التحسيس والتعريف به، كما ألقى مجتمع الدراسة على ضرورة خلق وغرس روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين لإنجاح مبادرة تطبيق المقارنة المرجعية، والعمل يبدأ التشاور من أجل الحد من مركزية القرار.

### 7.3. نتائج الدراسة

- ✓ أجمع مجتمع الدراسة بنسبة 100% أن إدارة مكتبهم تعمل على تحسين الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين.
- ✓ يرى 43% من مجتمع الدراسة الذين أجابوا بنعم أن من بين الأساليب المعتمدة في ذلك هي التقنيات الجديدة، ويرى 40% أنها أنظمة متطورة، ويرى 17% أنها أسلوب المقارنة المرجعية.
- ✓ يرى 42% من مجتمع الدراسة مفهوم أسلوب المقارنة المرجعية هو: البحث عن أفضل الممارسات في الخدمات الفنية التي تحقق الأداء المتميز، ويرى 29% أنه المعيار والنقطة التي يتم الرجوع إليها عند قياس مدى نجاح المكتبة المنافسة، ويرى 24% أنه العمل على تقديم نموذج مثالي للمكتبة بينما يرى 5% مفهوم غير واضح.
- ✓ يرى 83% من مجتمع الدراسة أن المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي تسعى لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية، ويرى 17% أنها لا تسعى لذلك.
- ✓ يرى 54% من مجتمع الدراسة أن من الذين أجابوا "بنعم" أن السبب في ذلك يعود إلى أنه أسلوب أكثر فعالية، بينما يرى 24% أنه أسلوب أكثر استخداما، ويرى 22% أن السبب في ذلك هو الحاجة الماسة إليه.
- ✓ يرى 57% من مجتمع الدراسة الذين أجابوا بـ "لا" أن السبب في ذلك يعود إلى أن هناك أولويات أخرى، ويرى 43% أن السبب في ذلك هو عدم الحاجة إليه.

- ✓ يرى 29% من مجتمع الدراسة أن الدوافع التي تجعلهم سيطبقون أسلوب المقارنة المرجعية هو الحاجة إلى اعتماد أساليب وطرق أكثر تميزا وكذا السعي لإرضاء المستفيدين، ويرى 24% أنه الوصول للجودة الكاملة في تقديم الخدمات أو 18% يرون أن هذه الدوافع تكمن في البحث عن الإبداع والابتكار.
- ✓ يرى 85% من مجتمع الدراسة أن مكتبتكم توفر الموارد اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب ويرى 15% أنها لا توفر هذه الموارد.
- ✓ يرى 39% من مجتمع الدراسة الذين أجابوا بنعم أنها توفر موارد تكنولوجيا و 35% موارد بشرية مؤهلة و 26% موارد مادية.
- ✓ يرى مجتمع الدراسة أن إضافة إلى الموارد المتوفرة، هناك ثقافة تنظيمية نسبة 40% ومعايير عالمية 34% ودعم الإدارة العليا 26%.
- ✓ يرى مجتمع الدراسة أن تأثير أسلوب المقارنة المرجعية على مستوى أداء المكتبة يكون من خلال تحقيق رضا المستفيدين بنسبة 25%، تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية للموظفين بنسبة 22%، والتنافس مع المكتبات الأكثر جودة في الخدمات بنسبة 19%، وإتاحة فرص التعلم المستمر بنسبة 18%، وتوفير فرص التعاون بنسبة 16%.
- ✓ يرى 30% من مجتمع الدراسة أن الفائدة من تطبيق هذا الأسلوب هو زيادة الخبرة في مجال التخصص، ويرى 27% أن القاعدة هي الوصول إلى الريادة في الخدمة المقدمة، بينما يرى 15% أن الفائدة من تطبيق هذا الأسلوب هي تغيير المكتبة الراهنة.
- ✓ يرى 31% من مجتمع الدراسة أن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية هي نقص الوعي بأهمية تحسين الأداء لدى الإدارة، ويرى 30% أنها تعود إلى عدم وجود برامج تدريبية لتطوير وفهم هذا الأسلوب، ويرى 23% أنها تعود إلى كونها تقنية حديثة لم تستوعب بعد، بينما يرى 16% أن أهم الصعوبات هي عدم وجود رغبة في تطوير الأداء لدى الإدارة.

## الخاتمة

سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف عن قرب على استعدادات تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية -المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي- ومدى مساهمتها في تطوير خدمات هذه المكتبة، وعليه ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم إلى حد كبير في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وتمثلت هذه الاقتراحات في:

- تعميم مفهوم أسلوب المقارنة المرجعية.
- نشر الوعي بأهمية أسلوب المقارنة المرجعية.
- توفير التجهيزات التكنولوجية والموارد البشرية والمؤهلة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.
- الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين في مجال التطور المهني، وزيادة مهارات العاملين من خلال إتاحة فرص الالتحاق بالدورات التدريبية التي تقلل من شعورهم بعدم مسايرتهم لكل ما هو جديد.
- الإكثار من الندوات واللقاءات لتعميم مفهوم مثل هذه الأساليب للعاملين بالمكتبة.

## الهوامش

1. فريد، النجار. إدارة الجودة الشاملة والانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص. 454.
2. بوغناقة، سوهام، بادي. قياس الاداء من خلال تقنية القياس المقارن Benchmarking دراسة مفاهيم و آليات التطبيق. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم). (28\_30 أكتوبر 2014) تونس .
3. المرجع السابق. ص. 485.
4. Hamdouche Ahmed. Méthodes et outils d'analyse stratégique. Batna: éditions Chihab, 1997. P. 92.
5. Boyer, Didier Bungand. Le marketing avancé. Paris: Editions d'organisation, 2000. P. 77.
6. عبد المحسن، توفيق محمد. التقييم والتميز في الاداء ستة سيجما وبطاقة الاداء المتوازن. الاسكندرية: دار الفكر العربي، 2006. ص. 194.
7. مجبل داوي، اسماعيل. المرجع السابق. ص. 28.
8. القزار، ابراهيم اسماعيل. SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2009. ص. 152.
9. حسن، محمد قدري. المرجع السابق. ص 505
10. السمرائي، مهدي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار جرير، 2006. ص. 239.
11. بن عيشاوي، احمد. ادارة الجودة الشاملة (TQM): الاسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر، 2013. ص. 89.
12. الميحيوي، قاسم نايف علوان. ادارة الجودة في الخدمات. عمان: دار النشر الشروق، 2006. ص. 242.
13. عبد المحسن، توفيق محمد. قياس الجودة، القياس المقارن. المرجع السابق. ص. 196.
14. حسن، محمد قدري. المرجع السابق. ص. 508.
15. السمرائي، مهدي. المرجع السابق. ص. 539.
16. جودة محفوظ ، أحمد. إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر، 2004. ص. 195.
17. عبد المحسن ، توفيق محمد. المرجع السابق. ص. 197.
18. بن حدة ، منصف، محرز، نور الدين. المقارنة مع أفضل الممارسات كمدخل استراتيجي لتفعيل الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الملتقى الوطني حول: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة. سوق أمهراس: المركز الجامعي (2008/01/18/17). ص. 34.
19. عبد المحسن، توفيق محمد. قياس الجودة والقياس المقارن. المرجع السابق. ص. 202.
20. ساسي اميرة. المرجع السابق. ص. 38.
21. Luc, Boyer, Didier Bingand. Op.Cit, P.85.
22. محمد ، الطغامية. معايير قياس الاداء الحكومي وطرق استنباطها، ورقة بحث في عمل الندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية في موضوع الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة، 2008. ص. 417.
23. عبد المحسن، توفيق محمد. المرجع السابق. ص. 202.
24. ساسي، أميرة. المرجع السابق. ص. 39.
25. عبد المحسن، توفيق محمد. المرجع السابق. ص. 203.
26. نظام موسى، سيويدان، شفيق، ابراهيم، حداد. التسويق مفاهيم معاصرة. عمان: دار الحامد للنشر، 2009. ص. 247.
27. عبد المحسن، توفيق محمد. قياس الجودة والقياس المقارن. المرجع السابق. ص. 191. 192.
28. بوغناقة سعاد، بادي سوهام. المرجع السابق. ص. 486.