

طرق قياس وإدارة أداء المكتبات : المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية للمكتبات العامة

إعداد

عماد محمد أبو عيد

خبير مكتبات

abueidemad@gmail.com

مستخلص:

تهدف الدراسة إلى دعم تطبيق الطرق والأساليب الحديثة في تقييم وإدارة الأداء في بيئة المكتبات العامة من خلال توفير المعرفة اللازمة؛ لذلك وتكوين توجهات فكرية لدى العاملين في المكتبات العامة العربية عن أهمية تقييم وإدارة الأداء، ومواكبة التطورات والمعايير المهنية العالمية في هذا المجال، إضافة إلى إبراز أهمية قياس جودة الأداء، وتقييم مدى تطبيق استراتيجية المكتبة للسعي نحو التطوير والتحسين المستمرين. يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لشرح، وتوضيح طرق وأساليب تقييم، وإدارة الأداء في المكتبات العامة؛ حيث إن الفكرة الرئيسة لهذه الورقة هي تقسيم أداء المكتبة إلى قسمين رئيسيين هما: الأداء الاستراتيجي لمعرفة مدى تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمكتبة، والأداء التشغيلي لمعرفة مستوى أداء العمليات والخدمات التي تقدمها المكتبة. وبذلك فإن استخدام مقاييس ومؤشرات الأداء بهذه الطريقة من شأنه مساعدة المعنيين في المكتبات العامة نحو فهم أعمق لواقع العمل ومتطلباته ومعايير، وتطوير أدوات تساهم في تحقيق الرؤى المستقبلية في الوصول إلى أعلى جودة ممكنة للخدمات، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف، والغايات المرجوة للوصول إلى التفوق والتميز في الأداء، وبالتالي تحسين صورة المكتبات العامة أمام مجتمع المستفيدين.

كما يوصي الباحث بضرورة موازنة موارد المكتبات مع الأهداف والأوليات الاستراتيجية

(الأداء الاستراتيجي) التي ينطوي عليها تقييم للعمليات والأنشطة والعاملين (الأداء التشغيلي) من أجل قياس مدى التقدم في ذلك باستخدام أقل ما يمكن من الموارد؛ حيث يتم الاستناد إلى الحقائق، والبحث، والتحليل عند اتخاذ القرارات التي تستهدف رفع جودة الأداء، والتفوق على المنافسين، وتحسين سمعة وصورة المكتبات العامة أمام المجتمع.

الكلمات المفتاحية:

المكتبات العامة؛ إدارة الأداء؛ تقييم الأداء؛ مؤشرات الأداء

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف ذات العلاقة بتطوير الأداء الإداري للمكتبات العامة العربية، وأبرزها ما يلي:

- التعرف على التطورات الحديثة في مجال تقييم وإدارة أداء المكتبات العامة.
- تكوين توجهات واضحة لدى المسؤولين عن المكتبات العامة نحو أهمية تقييم وإدارة الأداء.
- مواكبة التطورات في قياس جودة أداء المكتبات العامة والمقاييس والمؤشرات المعتمدة لذلك.
- تطبيق معايير وأساليب عملية في تقييم أداء المكتبات العامة.

أهمية الدراسة:

تسعى إدارات المكتبات العامة العربية إلى مواكبة التطورات الإدارية الحديثة والمعايير المهنية، والاستفادة من التجارب الإدارية الناجحة في مختلف المجالات ومنها: تقييم، وإدارة الأداء؛ حيث تتمتع المكتبات العامة العربية بشكل عام بكيونة تنظيمية هامة ضمن الجهات المسؤولة عنها سواء أكانت وزارات الثقافة، أو البلديات، أو دوائر الثقافة المحلية، وفي بعض البلدان العربية جهات خاصة، وبالتالي فإن المكتبات العامة لها مهام ومسؤوليات معروفة ومتفق عليها بشكل عام؛ حيث يتوفر لهذه المكتبات هياكل تنظيمية، وموارد بشرية، ومالية، وتقنية، وتعمل لتحقيق أهداف محددة من خلال اتباع عمليات فنية وتقديم خدمات ذات جودة عالية لتحقيق أعلى مستويات رضا المستفيدين. وعليه فإن التحدي الأكبر للمسؤولين والعاملين في هذه المكتبات في القدرة على الارتقاء بالأداء إلى التميز والجودة العالية من خلال تقييم الأداء وفق أفضل الممارسات العملية المطبقة في قطاعات كثيرة ومتنوعة؛ وهي تقسيم الأداء في المكتبات إلى: الأداء الاستراتيجي لمعرفة نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها وغاياتها، إضافة إلى الأداء التشغيلي للمكتبة ومعرفة جوانب القوة والضعف في عمليات وخدمات المكتبة بغرض التحسين والتطوير.

إشكالية الدراسة:

تشير القاعدة الذهبية في الإدارة إلى أن "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"؛ حيث انبثق عن هذه القاعدة منهج إداري علمي وعملي يختص بتقييم وإدارة الأداء. ونظرًا لحجم التحديات التي تواجه المكتبات العامة التي أثرت بشكل كبير على أدوارها ومكانتها في المجتمع، بات المسؤولون عن هذه المكتبات مطالبون بتبني وتطبيق أفضل الممارسات التي تمكنهم من تطوير أداء المكتبات بما يلبي احتياجات مجتمع المستفيدين وبطرق علمية، ووفق معايير عالمية مجربة، ومن أهمها قدرة هذه المكتبات على تقييم وإدارة أدائها بما يمكن المكتبات العامة من قياس الماضي، والتخطيط للمستقبل وفق استراتيجية واضحة تحقق الرؤى المستقبلية. وحيث إن الدراسات المكتوبة في هذا المجال قليلة ونادرة، تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة في الأدب المكتوب حول إدارة الأداء في بيئة المكتبات العامة العربية، والتزويد بالمعرفة المطلوبة التي تساهم في خلق التوجهات اللازمة لدى المعنيين لفهم وتبني وتطبيق الطرق الحديثة لتقييم وإدارة أداء المكتبات العامة من خلال التعريف بمؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية للمكتبات العامة.

التساؤلات المطروحة:

- تجيب هذه الدراسة على أسئلة متعددة؛ وأهمها ما يلي:
- كيف تواكب المكتبات العامة العربية التطورات العملية في مجال تقييم وإدارة الأداء؟
 - ماذا ولماذا نقيس الأداء في المكتبات العامة؟
 - ما هي مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية الخاصة بالمكتبات العامة وكيف يتم تطبيقها؟

الدراسات السابقة:

ورقة عمل بحثية للباحث أبو عيد، عماد (٢٠١٧م) بعنوان "أدوات ومنهجيات تطبيق المكتبات لرؤية ٢٠٣٠م"

تضم في ثناياها الحديث عن إدارة أداء المكتبات كواحد من المناهج أو الأدوات العلمية التي يجب على مدراء المكتبات فهمها وتبنيها وتطبيقها، إضافة إلى أدوات ومنهجيات تطبيق المكتبات للرؤى الاستراتيجية الحكومية؛ حيث يمكن تطبيقها على كافة أنواع المكتبات، وفي مختلف الدول التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية كمنهج عمل للوصول إلى الأهداف المرجوة. تطرق الباحث إلى مفهوم إدارة أداء المكتبات والمواصفات الدولية ذات العلاقة بقياس أداء المكتبات. وتأتي هذه الدراسة لتبني علمًا تم تقديمه في الدراسة المشار إليها؛ حيث تقوم بتقسيم أداء المكتبات العامة، ومؤشرات قياسه إلى: استراتيجي، وتشغيلي.

أما الدراسة الثانية فهي للباحثين مصلح وسام وأبو عيد، عماد (٢٠١٥م) بعنوان "مقاييس

الأداء الخاصة بتقييم المجموعات الإلكترونية: دراسة تحليلية"؛ حيث تهدف إلى عرض وتحليل مؤشرات أداء تقييم المجموعات الإلكترونية وفق المقاييس الخاصة بتقييم الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات؛ حيث ركز الباحثان على الدليل الإرشادي الصادر عن الاتحاد الدولي لمؤسسات المكتبات والمعلومات (إفلا) بعنوان قياس الجودة: مقاييس الأداء في المكتبات، ومواصفة أيزو ١١٦٢٠ الخاصة بمؤشرات أداء المكتبات، ودليل الاتحاد العربي لمؤشرات أداء المكتبات بعنوان مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: الوطنية- الأكاديمية- العامة- المدرسية. كما يشير الباحثان إلى أهمية تقييم المجموعات الإلكترونية؛ حيث باتت المكتبات ومراكز المعلومات في الأونة الأخيرة تخصص ميزانيات عالية لهذه المجموعات، مما يستدعي وجود آلية لقياس العائد من الإنفاق، وكذلك مدى ملائمة المجموعات لمجتمع المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. وخلص الباحثان إل تحديد ٩ مؤشرات أداء رئيسية لقياس أداء المجموعات الإلكترونية. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة كونها لا تقتصر على مؤشرات أداء المجموعات الإلكترونية فقط بل تشمل جميع أنواع أعمال وعمليات وخدمات المكتبات وتتعدى ذلك إلى الأهداف والغايات الاستراتيجية للمكتبات. تختلف الدراسة الحالية من حيث تقسيم أداء المكتبات العامة، ومؤشرات قياسه إلى: استراتيجي، وتشغيلي.

والدراسة الثالثة ذات العلاقة للباحث عبد العاطي، أسامة غريب (٢٠١٤م) بعنوان "مؤشرات أداء المكتبات وطريقة أمثل للإدارة الحديثة"؛ وهي ورقة عمل قدمت في المؤتمر الخامس والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات؛ حيث تم إدراج ٩٢ مؤشراً لقياس أداء المكتبات العامة كما هو متبع في دليل مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات من حيث العدد، والمسميات، وكذلك ذكر مواصفات ومميزات معايير ومؤشرات الأداء، ومعايير اختيار مؤشرات الأداء، وأسباب قياس أداء المكتبات، ومؤشرات الأداء ومبادئ الستة سيجم. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة التي أدرجت المؤشرات دون تقسيمها حسب نوع الأداء في المكتبة، وإنما سرد متصل كما هو متعارف عليه.

وفي ورقة بحثية أخرى ذات علاقة للباحثين أبو عيّد، عماد - والعريدي، محمد (٢٠٠٨م) بعنوان "مؤشرات أداء مكتبات دبي العامة بين القياس المؤسسي والمعايير المهنية" تصف الورقة واحدة من التجارب الهامة في مجال تطبيق إدارة الجودة في المكتبات العامة؛ حيث تم إيجاد وتطوير مؤشرات لقياس أداء مكتبات دبي العامة حسب متطلبات منهجيات قياس أداء عمل الوحدات التنظيمية في بلدية دبي، ومن ثم تم تطوير هذه المؤشرات وفق المعايير المهنية العالمية لقياس أداء المكتبات بالاعتماد على مواصفة أيزو ١١٦٢٠، واختيار مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية المناسبة للمكتبات العامة، كما تم أيضاً تبني الأسس والمعايير المعتمدة في برنامج دبي

للأداء الحكومي المتميز، والمتعلقة بإدارة هذه المؤشرات من حيث مجال التطبيق والتصنيف، وآلية القياس، ودورية القياس، ونمطية النتائج المحققة، وتحديد مستهدفات القياس وفق المقارنات المعيارية. وتأتي الدراسة الحالية للبناء على ما ورد في هذه الدراسة لتطوير مستوى أداء المكتبات بالتركيز على محوري الأداء المتعارف عليهما وهما، الاستراتيجي، والتشغيلي.

ونتيجة لمراجعة الأدب المكتوب التي أثرت الجانب المعرفي للبحث، ومكنت الباحث من التركيز على الجوانب التي يوجد فيها فجوة معرفية لم يتم تغطيتها في الأدب المكتوب؛ حيث وجد الباحث أن الفكرة الرئيسية لهذا البحث وهي تقسم مؤشرات الأداء في المكتبات إلى مؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي، وأخرى مؤشرات لقياس الأداء التشغيلي في المكتبات العامة لم تحظ بكتابات في الأدب المكتوب حول إدارة، أو تقييم أداء المكتبات، فهذا النوع من تقسيم أداء المكتبات لم تتم تغطيته على هذا النحو على الرغم من الإشارة إليه ولو ضمناً خاصة عند الحديث عن بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات.

إدارة أداء المكتبات:

إن مفهوم إدارة الأداء بدأ بالظهور كتطور لمفاهيم القياس والتقييم؛ حيث يعرف قاموس الأعمال Business Dictionary إدارة الأداء على أنه "تقييم لأداء العاملين والعمليات والمعدات وعوامل أخرى لقياس مدى التقدم نحو الأهداف المحددة مسبقاً". وهو مرتبط ارتباط وثيق وجزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة. وبذلك فإن مواءمة الموارد بأنواعها مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية ينطوي عليه تقييم للعمليات والأنشطة والعاملين من أجل قياس مدى التقدم في ذلك. وفي السياق ذاته نقل عماد أبو عيد (٢٠١٤م) عن لأكوس أن ثقافة التقييم باعتبارها "تغيرات وضعية أو مؤسسية يجب أن تحدث لتمكين العاملين بالمكتبة من العمل في بيئة تعتمد القرارات فيها على الحقائق، والبحث، والتحليل، ويتم التخطيط فيها للخدمات وتقديمها للعمل على زيادة إيجابية النتائج والعائد للمستفيد من المكتبة" ويعد الإعداد والتخطيط المبدئي أساساً لمؤسسات المكتبات الراجعة في بدء برنامج تقييمي".

وفي هذا الإطار فإن الباحث يشير إلى أن إدارة أداء المكتبات تشمل التخطيط للأداء المستهدف لتحقيق الأهداف المرجوة، وتنفيذ الأعمال والمبادرات والمشاريع والأنشطة المنبثقة، وقياس ومراقبة الأداء، ومعرفة نقاط القوة والضعف الناتجة عن التنفيذ، ووضع وتنفيذ خطط التحسين وسد الفجوات بين الأداء الفعلي وما هو مستهدف أو مخطط له. وبذلك فإن إدارة أداء المكتبة هي عملية شاملة تبدأ بالتخطيط للأداء، وتنفيذه، وقياسه، وتحسينه، ولا تقتصر على وضع وقياس مؤشرات الأداء فقط. وهذا هو المنهج العلمي والعملية الذي من شأنه العمل على النهوض بإدارة المكتبات، وتطويرها، والارتقاء بمستواها لتحقيق مستويات الرضا، والمكانة التي تستحقها

المكتبات في المجتمع.

ومن الأدوات العملية التي تعين على تقييم وإدارة الأداء فيما يتعلق بقياس الأداء الاستراتيجي، والتشغيلي للمكتبات مجموعة المواصفات والمعايير والأدلة التي اهتمت بمؤشرات قياس أداء المكتبات؛ والتي تعطي مؤشرات واضحة لتقييم كفاءة وفعالية المكتبة. وهنالك من النظر إلى المعايير والمواصفات التي تحظى بقبول مهني ودولي ومحلي، وتعرض مؤشرات أداء خاصة بالمكتبات تمت تجربتها، وتم اختبارها من قبل لجان علمية متخصصة في هذا المجال، ومن أهم هذه المعايير والمواصفات ما صدر عن المنظمة الدولية للتقييس (الأيزو)، وعن الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم).

المواصفات الدولية لقياس وتقييم أداء المكتبات:

بذلت المنظمة الدولية للتقييس (الأيزو) جهوداً استثنائية من خلال مجموعة الخبراء العاملين في اللجان الفنية في وضع، وتحديث، وتطوير مجموعة من المواصفات الدولية التي تعنى بشكل مباشر في قياس وتقييم أداء وأثر المكتبات؛ حيث إنها تطبق في جميع دول العالم وجميع أنواع المكتبات. ولا يتبقى للمكتبات سوى تطوير مهارات العاملين فيها لتبني وفهم وتطبيق هذه المواصفات. تشتمل هذه المجموعة على مواصفات أيزو ذات العلاقة بقياس أداء وأثر المكتبات؛ وهي على النحو الآتي:

١. أيزو ٢٧٨٩: ٢٠١٣ م الإحصاءات الدولية للمكتبات؛ وهي عبارة عن قواعد محددة حول المجموعات والتقارير الإحصائية تشجع على الممارسات الجيدة لاستخدام الإحصاءات لإدارة المكتبة وخدمات المعلومات. تعتبر الإحصاءات المادة الخام للقياس في قياس وتقييم الأداء؛ وهي متطلب أساسي لذلك.
٢. أيزو ١١٦٢٠: ٢٠١٤ م مؤشرات أداء المكتبات تضم مجموعة مختبرة ومقبولة ومتاحة من مؤشرات أداء المكتبات تنطبق على جميع أنواع المكتبات في جميع دول العالم. كما تحتوي على وصف موجز لمؤشرات الأداء وكيفية جمع وتحليل البيانات اللازمة لذلك.
٣. أيزو/ ت.ف. ٢٨١١٨: ٢٠٠٩ م مؤشرات أداء المكتبات الوطنية تضم مؤشرات أداء تخدم مجالات عمل المكتبات الوطنية؛ حيث إن لها وظائف تختلف عن بقية المكتبات الأخرى مثل: الإيداع القانوني، والبيبليوغرافيا الوطنية، وحماية الملكية الفكرية وغيرها.
٤. أيزو ١٦٤٣٩: ٢٠١٤ طرق وإجراءات لتقييم أثر المكتبات؛ وهي المواصفة الأحدث والأعلى من ناحية التقييم. تهدف لتقييم أثر المكتبات لغايات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الداخلية للمكتبات، وترويج لدور وقيمة المكتبات في التعلم، والبحث، والتعليم،

والثقافة، والحياة الاجتماعية والاقتصادية، وتخدم القرارات العليا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمكتبات من خلال أثر المكتبات على الأفراد والمؤسسات، والمجتمع بشكل عام.

مؤشرات الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) لقياس أداء المكتبات:

أما بالنسبة للجهود العربية في هذا المجال قام الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) في نوفمبر تشرين ثاني من العام ٢٠١٣م بنشر كتابه الأول في مجال مؤشرات أداء المكتبات تحت عنوان "مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات الوطنية- الأكاديمية- العامة- المدرسية" من إعداد أسامة غريب عبد العاطي، وأحمد أمين أبو سعدة، ومصطفى محمد تهامي، ومراجعة الدكتورة يسرية زايد عبد الحليم، وإشراف الدكتور حسن عواد السريحي. كما قام أيضًا بتخصيص المؤتمر السنوي الخامس والعشرين للاتحاد حول موضوع "معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات"؛ والذي عقد في تونس بالحمامات في الفترة ما بين ٢٨- ٣٠ أكتوبر ٢٠١٤م.

وبهدف التطوير والتحسين قام الاتحاد بإصدار سلسلة من الأدلة والمعايير المهنية ولأول مرة منذ تأسيسه، شملت هذه الأدلة والمعايير مجموعة متنوعة منها المعايير العربية الموحدة للوعي المعلوماتي، والمعيار العربي الموحد للمكتبات العامة، والمعيار العربي الموحد للمكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم، والمعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية، ومعايير (اعلم) لاعتماد برامج التدريب في المكتبات والمعلومات، وأخلاقيات المعلومات.

إن دليل مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات يشتمل على أربعة أنواع للمكتبات كما هو مذكور في العنوان وهي: المكتبات الوطنية، والعامة والأكاديمية، والمدرسية، مع ملاحظة أنه لم يأت ذكر المكتبات المتخصصة. وقد تضمنت مؤشرات اعلم ما مجموعه ٢٠٩ مؤشرات؛ حيث حظيت المكتبات العامة بأكثر عدد من المؤشرات التي بلغ مجموعها ٩٢ مؤشراً بنسبة ٤٤% من إجمالي عدد المؤشرات. ولم يتم توضيح أسباب هذا العدد الكبير نسبياً من المؤشرات إذا ما قورن على سبيل المثال بإجمالي عدد مؤشرات مواصفة أيزو ١١٦٢٠ الطبعة الثالثة الصادرة في ٢٠١٤م؛ حيث يبلغ ٥٢ مؤشراً لجميع أنواع المكتبات، وقد تم تقسيم مؤشرات أداء المكتبات العامة المدرجة فيه بحسب بطاقة الأداء المتوازن ومناظرها الأربعة كما هو مبين لاحقاً.

بطاقة الأداء المتوازن للمكتبات:

لتوضيح ماهية بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات، يشير الباحثان من بول وبوكورست (Poll & Boekhorst, ٢٠٠٧) إلى أربعة مجالات رئيسية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات باعتبارها إطاراً ومنهجاً علمياً متفقاً عليه لقياس أداء تطبيق الاستراتيجيات؛ وهي على

النحو التالي:

١. **الموارد والأصول والبنية التحتية:** الذي يجيب على ما هي الخدمات التي تقدمها المكتبة؟ ومن الأمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية التي تغطي هذا الجزء: نصيب الفرد: مساحة المستفيدين، والمقاعد، والنفقات، والموظفين

٢. **الاستخدام:** الذي يجيب عن مدى قبول الخدمات؟ ومن أمثلة مؤشرات الأداء الرئيسية على ذلك: رضا المستفيدين، والزيارات لكل فرد من السكان، ونسبة إشغال المقاعد، وعدد وحدات المحتوى المحملة لكل فرد من السكان، واستخدام مجموعات المكتبة، ونسبة المواد المكتبية غير المستخدمة، والإعارات لكل فرد من السكان، ونسبة الإعارات الخارجية، وحضور الدورات التدريبية لكل فرد من السكان.

٣. **الكفاءة:** والتي تجيب على مدى فعالية الخدمات المقدمة من حيث التكلفة؟ ومن أمثلة مؤشرات الأداء الرئيسية على ذلك: التكلفة لكل مستخدم، والزيارات، والاستخدام، والتنزيل، وسرعة المعالجة.

٤. **النمو والتطوير:** التي تجيب على توفر الإمكانيات لمزيد من التطوير؟ ومن أمثلة مؤشرات الأداء الرئيسية على ذلك: نسبة ميزانية التزويد المصروفة إلكترونياً، موظفي المكتبة لتوفير وتطوير الخدمات الإلكترونية.

وعلى الرغم من انتشار بطاقة الأداء المتوازن عالمياً، ومواءمة ذلك مع قطاع المكتبات والمعلومات؛ حيث ظهر ذلك جلياً في المواصفة الدولية أيزو ١١٦٢٠، وقبلها في الكتاب الصادر عن افلا قياس جودة أداء المكتبات (Poll & Boekhorst, ٢٠٠٧) إلا أن استخدامها في بيئة المكتبات العامة العربية لا زال ضعيفاً، إضافة إلى وجود صعوبات فنية في التطبيق كما أوضح الباحثان (أبو عيد، جرجيس ٢٠١٧) في دراسة تطبيق مواصفة ايزو ١١٦٢٠ على المكتبات العامة في الإمارات العربية المتحدة؛ حيث حددت المكتبات المشاركة في الدراسة سلبيات استخدامها بأنها معقدة نوعاً ما، وغير واضحة بعض الأحيان، والأمثلة غير كافية. وعضاً عن ذلك يقترح الباحث طريقة عملية مبنية على أفضل الممارسات في مؤسسات كثيرة، وهي إدارة الأداء الاستراتيجي، والتشغيلي.

إدارة الأداء في السياق الاستراتيجي والتشغيلي:

نظراً للصعوبات التي تواجه المكتبات والمكتبيين في فهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها الأربعة، فإن الباحث - واستناداً إلى التجربة العملية - يقترح أن يتم تقسيم الأداء ومؤشراته إلى نوعين هما:

١. قياس الأداء الاستراتيجي للمكتبة لمعرفة مدى التقدم، وتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمكتبة.

٢. قياس الأداء التشغيلي للمكتبة لمعرفة فعالية وكفاءة أداء العمليات والخدمات التي تقدمها المكتبة لمجتمع المستفيدين.

أوضح بول وبوكورست (Poll & Boekhorst, ٢٠٠٧) بأنه "لتخطيط الجودة لا بد من وجود أدوات لتقييم المكتبة فيما إذا حققت أهدافها أم لا. وفي نفس الإطار؛ حيث أصبح من المطالب العامة تطبيق مفاهيم تتعلق بالشفافية، والإفصاح، وضمان الجودة في المؤسسات غير التجارية، فإن الجهات الممولة للمكتبات أيضاً أصبحت - وبشكل عام - بحاجة لمعرفة قيمة المال المدفوع؛ وذلك بالسؤال - ليس فقط - عن: البيانات، والمدخلات، والمخرجات. بل أيضاً عن دلائل الكفاءة، وفعالية التكلفة، وتوصيل الخدمات، لحد أن تقييم الجودة أصبح سلاحاً سياسياً لطلب الموارد وحماية المكتبة في المؤسسة".

وليس بعيداً عن هذا الإطار فقد حددت المواصفة الدولية أيزو ١١٦٢٠ الخاصة بقياس مؤشرات أداء المكتبات تعريفاً لمؤشر الأداء على أنه: "تعبير عددي أو رمزي أو شفوي، يُستمد من إحصائيات وبيانات المكتبة التي يتم استخدامها لوصف أداء المكتبة". وقد قام الباحث بتقسيم مؤشرات أداء المكتبات العامة بحيث تعكس أداء المكتبات في جميع مجالات وأنشطة المكتبات؛ ولذلك سنعرض هنا هذه المؤشرات مقسمة حسب الأداء الاستراتيجي أو التشغيلي للمكتبات؛ وهي على النحو الآتي:

مؤشرات الأداء الاستراتيجية للمكتبات العامة:

يقصد بالمؤشرات الاستراتيجية للمكتبات أنها المؤشرات التي تقيس الأداء الاستراتيجي للمكتبة وفق الخطة الاستراتيجية المعتمدة للمكتبة، فالخطة الاستراتيجية ينبثق عنها عادة أهداف وغايات استراتيجية تنفذ من خلال مجموعة مبادرات ومشاريع من شأنها العمل على تحقيق رؤية المكتبة على المدى المتوسط، والبعيد يبدأ من ثلاث إلى خمس سنوات، ويصل إلى عشرين سنة قادمة. تختلف الخطة الاستراتيجية من مكتبة لأخرى حسب الرؤية المستقبلية لكل منها بالاستناد إلى البيئة الداخلية والخارجية؛ حيث يتغير ترتيب الأولويات الاستراتيجية لكل منها، ولكن - وبشكل عام - تتشابه رسالة المكتبات العامة والأهداف العامة كذلك.

وعليه يقترح الباحث مجموعة أساسية من المؤشرات الاستراتيجية للمكتبات العامة تستند إلى مواصفة أيزو ١١٦٢٠، وإلى أفضل الممارسات؛ حيث يمكن اختيار ما هو ملائم منها حسب الخطة الاستراتيجية لكل مكتبة، كما يمكن لأي مكتبة تطوير أي مؤشر استراتيجي خارج هذه

المجموعة يمكنها من أن تقيس أي جانب من جوانب الخطة، أو الأداء الاستراتيجي للمكتبة. وتالياً شرح للمجموعة الأساسية المقترحة لمؤشرات الأداء الاستراتيجية للمكتبات العامة:

| |
|--|
| <p>١. المؤشر: معدل زيارات المكتبة لكل فرد الهدف: تقييم نجاح المكتبة في جذب متعاملين لخدماتها معادلة احتساب المؤشر: (إجمالي عدد الزيارات للمكتبة خلال عام كامل مقسوماً على إجمالي عدد أفراد السكان المستهدفين من الخدمة) المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠/١.٢.١ B٢.٢.١-الاتاحة-الاستخدام.</p> |
| <p>٢. المؤشر: مستوى رضا المستخدمين الهدف: التعرف على مستويات الرضى لدى فئات الجمهور المختلفة سواء الرواد أو المشتركين عن المواد والخدمات التي توفرها لهم المكتبات العامة. المصدر: نتائج دراسة/ مسح رضا المستخدمين (يفضل أن تكون من قبل طرف ثالث) المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠/٢.٤.٢ B.٢.٤.٢-عام-الاستخدام.</p> |
| <p>٣. المؤشر: نسبة استخدام المواد المكتبية التي توفرها المكتبات العامة الهدف: ضمان الجودة التي تلبى الاحتياجات الفعلية لرواد المكتبات معادلة احتساب المؤشر: (عدد المواد المكتبية المعارة + عدد المواد المكتبية المستخدمة داخل المكتبة) ÷ إجمالي عدد المواد المكتبية المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / ١.١.١ B.٢.١.١ المجموعات- الاستخدام</p> |
| <p>٤. المؤشر: معدل الإعارة في المكتبات العامة لكل فرد الهدف: تقييم نوعية مجموعات المكتبة وقدرة المكتبة على ترويج استخدام المجموعات معادلة احتساب المؤشر: إجمالي عدد الإعارات السنوية ÷ عدد السكان المستهدفين. المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / ١.٢.٢ B.٢.١.٢ المجموعات - الاستخدام</p> |
| <p>٥. المؤشر: عدد الوثائق المرقمنة لكل ١٠٠٠ وثيقة من المجموعات الهدف: تقييم مدى وفاء المكتبة بمهمتها في جعل التراث الوثائقي متاحاً للجمهور بالشكل الرقمي معادلة احتساب المؤشر: عدد الوثائق المرقمنة خلال العام ÷ إجمالي عدد وثائق المجموعات X ١٠٠٠ المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / ١.١.٤ B.1.1.4 المجموعات- الموارد، الوصول، البنية التحتية ملاحظة: ينطبق في حالة المكتبات التي لديها غاية/ هدف للتحويل الرقمي.</p> |

٦. مؤشرات التكلفة

وهي مؤشرات تقيس كفاءة الأداء المالي للمكتبة؛ حيث تشمل مجموعة من المؤشرات لتقييم الأهداف الرئيسية للمكتبة بتسليط الضوء على الجانب المالي المعني بالاستخدام، والمستخدمين وزيارات المكتبة، وتالياً عرض لها:

أ. المؤشر: التكلفة لكل مستخدم

الهدف: تقييم تكلفة الخدمات المكتبية بالنسبة لعدد المستخدمين
معادلة احتساب المؤشر: إجمالي النفقات المتكررة للسنة المالية ÷ عدد السكان المستهدفين (النشيطين).

المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / B.٣.٤.١ الكفاءة - بشكل عام.

ب. المؤشر: التكلفة لكل زيارة للمكتبة

الهدف: تقييم تكلفة الخدمات المكتبية بالنسبة لعدد زيارات المكتبة
معادلة احتساب المؤشر: إجمالي النفقات المتكررة للسنة المالية ÷ عدد زيارات المكتبة الفعلية والافتراضية طول العام.

المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / B.٣.٤.٢ الكفاءة - بشكل عام

ج. المؤشر: نسبة الصرف من الميزانية الرأسمالية

الهدف: لتقييم مستويات الصرف من الميزانية السنوية المعتمدة على المشاريع الرأسمالية للمكتبة
معادلة احتساب المؤشر: (إجمالي المبالغ المصروفة ÷ إجمالي الميزانية الرأسمالية المعتمدة للسنة المالية) X ١٠٠ %
المرجع، أفضل الممارسات - الأداء المالي.

٧. المؤشر: نسبة الوصول إلى السكان المستهدفين

الهدف: تقييم مدى نجاح المكتبة في الوصول إلى السكان المستهدفين
معادلة احتساب المؤشر: (عدد المستعيرين النشطين ضمن السكان المستهدفين ÷ إجمالي عدد أشخاص السكان المستهدفين) X ١٠٠ %

المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / B.2.4.1 الوصول- بشكل عام.

ومن الجدير بالذكر أن المؤشرات الاستراتيجية للمكتبة قد تتغير بتغير أو بتحديث استراتيجية المكتبة ومع مرور الوقت.

مؤشرات الأداء التشغيلية للمكتبات العامة:

يقصد بالمؤشرات التشغيلية للمكتبات بأنها المؤشرات التي تقيس الأداء التشغيلي للمكتبة المنبثق عن الخطة التشغيلية المعتمدة للمكتبة، فالخطة التشغيلية السنوية تشتمل على مجموعة الأنشطة التنفيذية لمبادرات ومشاريع الخطة الاستراتيجية؛ حيث يتم ذلك من خلال عمليات

وخدمات المكتبة بشكل عام. تختلف الخطة التشغيلية للمكتبة من سنة إلى أخرى وحسب أولويات التنفيذ لكل منها، وبشكل عام تتضمن عناصر الخطة التشغيلية للمكتبات العامة الأعمال والأنشطة والمشاريع السنوية، وخطوات تنفيذها، وفترات التنفيذ، ومسؤولية التنفيذ، والموارد البشرية والمالية والتقنية المطلوبة للتنفيذ، ونسب الانجاز.

وعليه، يقترح الباحث مجموعة أساسية من المؤشرات التشغيلية للمكتبات العامة تستند إلى مواصفة أيزو ١١٦٢٠، وإلى أفضل الممارسات حيث يمكن اختيار ما هو ملائم منها حسب الخطة التشغيلية لكل مكتبة، كما يمكن لأي مكتبة تطوير أي مؤشر تشغيلي خارج هذه المجموعة يمكنها من أن تقيس أي جانب من جوانب الخطة أو الأداء التشغيلي للمكتبة. وبشكل عام يقع الأداء التشغيلي للمكتبات العامة في ثلاث مجالات؛ العمليات الفنية (الخدمات الفنية)، والخدمات العامة (خدمات المستفيدين)، والأنشطة المجتمعية. أما مجالات القياس في الأداء تتركز على الكفاءة والفعالية من حيث: السرعة، والزمن، والتكلفة.

وتاليًا شرح للمجموعة الأساسية المقترحة لمؤشرات الأداء التشغيلية للمكتبات العامة:

| |
|---|
| <p>١. المؤشر: تكلفة التزويد لكل استخدام مجموعة</p> <p>الهدف: لتقييم تكلفة التزويد لكل استخدام لمجموعات المكتبة مع الفعالية واتجاه المستخدمين حسب سياسة بناء مجموعات المكتبة</p> <p>معادلة احتساب المؤشر: (إجمالي ميزانية التزويد خلال عام كامل مقسوما على إجمالي استخدام المواد المكتبية لنفس الفترة)</p> <p>المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / ١.٣.١. B.٣.١. الفعالية - المجموعات.</p> |
| <p>٢. المؤشر: متوسط وقت التزود بالوثائق</p> <p>الهدف: تقييم درجة فعالية الموردين في توريد المواد المكتبية من حيث السرعة.</p> <p>معادلة احتساب المؤشر: (متوسط عدد أيام التزويد)</p> <p>المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / ١.٣.٢.١. الفعالية-الوصول.</p> |
| <p>٣. المؤشر: متوسط وقت معالجة الوثائق</p> <p>الهدف: تقييم ما إذا كانت الأشكال المختلفة لإجراءات المعالجة فعالة من حيث السرعة</p> <p>معادلة احتساب المؤشر: (متوسط عدد أيام المعالجة)</p> <p>المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / ٢.٣.٢.٢. B.٣.٢.٢. الفعالية- الوصول.</p> |
| <p>٤. المؤشر: إنتاجية الموظفين في المعالجة</p> <p>الهدف: قياس معدل معالجة المواد المطلوب خلال فترة زمنية محددة (عادة مدة عام)</p> <p>معادلة احتساب المؤشر: إجمالي عدد المواد المطلوبة للمعالجة خلال مدة معينة ÷ إجمالي عدد الموظفين المشتركين بالمعالجة.</p> <p>المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / ٤.٣.٣.٤. B.٣.٣.٤. الفعالية - الموظفين</p> |

| |
|---|
| <p>٥. المؤشر: إنتاجية الموظفين في الإعارة وتقديم الخدمات الهدف: تقييم فعالية المكتبة في الإعارة وتوصيل الخدمات معادلة احتساب المؤشر: عدد الإعارات الداخلية والمتبادلة وتوصيل الوثائق خلال العام ÷ إجمالي عدد موظفين الإعارة وتوصيل الخدمات المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / B.3.3.5 الفعالية - الموظفين.</p> |
| <p>٦. المؤشرات: النسبة المئوية لموظفي الخدمات الإلكترونية الهدف: تقييم مدى استثمار المكتبة في الموارد البشرية في تقديم الدعم الفني للخدمات الإلكترونية. معادلة احتساب المؤشر: إجمالي عدد موظفين (دوام كامل) تقديم الخدمات الإلكترونية، والصيانة، والدعم والتطوير التقني وموقع الإنترنت ÷ إجمالي عدد الموظفين (دوام كامل) X ١٠٠% المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / B.4.2.1 التطوير- الموظفين.</p> |
| <p>٧. نسبة وقت الموظفين المخصص للتدريب الهدف: تقييم النسبة المئوية من الوقت المخصص للموظفين في أنشطة التدريب الرسمية بغرض تعزيز مهارات الموظفين. معادلة احتساب المؤشر: إجمالي عدد الساعات المخصصة للتدريب ÷ إجمالي عدد ساعات العمل في المكتبة X ١٠٠% المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / B.4.2.3 التطوير - الموظفين.</p> |
| <p>٨. المؤشر: التكلفة لكل تنزيل الهدف: تقييم تكلفة مورد إلكتروني محدد ذات الصلة بعدد التنزيلات من هذا المورد. معادلة احتساب المؤشر: التكلفة لكل مورد إلكتروني لفترة محددة ÷ عدد التنزيلات من كل مورد إلكتروني خلال نفس الفترة المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / B.3.1.3 الفعالية- المجموعات.</p> |
| <p>٩. المؤشر: حضور المستخدمين لفعاليات وأنشطة المكتبة الهدف: تقييم مدى نجاح المكتبة في استقطاب حضور للفعاليات من الجمهور المستهدف معادلة احتساب المؤشر: عدد الحضور ÷ عدد الجمهور المستهدف المرجع: مواصفة أيزو ١١٦٢٠ / B.2.2.4 الاستخدام- الوصول.</p> |
| <p>١٠. المؤشر: نسبة النمو في عدد الأعضاء المنتسبين للمكتبة العامة خلال السنة الهدف: تقييم مدى جذب المكتبة لأعضاء جدد. معادلة احتساب المؤشر: (إجمالي عدد الأعضاء العام الحالي ÷ إجمالي عدد الأعضاء العام الماضي) - ١ X 100% المرجع: أفضل الممارسات.</p> |

بالإضافة إلى مجموعة المؤشرات - آفة الذكر - يمكن لأي مكتبة، أو قسم إضافة مؤشرات تقيس العمليات، أو الخدمات التي تقدمها، وتريد أن تعرف مكان القوة والضعف من أجل توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المرجوة لذلك.

التوصيات:

يقترح الباحث مجموعة أساسية من التوصيات التي من شأنها العمل على تطوير إمكانيات وقدرات العاملين في المكتبات؛ حيث تشمل ما يلي:

- أن تبدأ المكتبات العامة العربية بالمبادرة بوضع الرؤى المستقبلية ووضع خطط الاستراتيجية لإدارة عملية التحول ومواكبة التغيرات المجتمعية والتقنية بدلا من انتظار حدوث التغيير والاكتفاء بردة الفعل التي في الغالب لا تحقق طموح وآمال المعنيين
- تطوير إمكانيات وقدرات المكتبات العامة والعاملين فيها ومواءمة موارد المكتبات العامة مع الأهداف والأوليات الاستراتيجية (الأداء الاستراتيجي) التي ينطوي عليها تقييم للعمليات، والأنشطة، والعاملين، (الأداء التشغيلي) من أجل قياس مدى التقدم في ذلك باستخدام أقل ما يمكن من الموارد
- أن يتم الاستناد إلى الحقائق والبحث والتحليل (منهج الاعتماد على الأدلة) عند اتخاذ القرارات التي تستهدف رفع جودة الأداء، والتفوق على المنافسين، وتحسين سمعة وصورة المكتبات العامة أمام المجتمع.

الخاتمة:

على الرغم من أن المكتبات العامة لها مهام ومسؤوليات معروفة ومتفق عليها بشكل عام، إلا أنها تواجه العديد من التحديات تبدأ من تقليص الخدمات والميزانيات تصل في بعض الأحيان إلى درجة التهديد بإغلاقها، ومن أهم التحديات الحالية للمكتبات قدرتها على التحول من الدور التقليدي إلى لعب أدوار جديدة تواكب التطورات التقنية الحديثة، وتلبي الاحتياجات الجديدة للمستفيدين واحتلال المكانة الملائمة في المجتمع. لذلك فإن المسؤولين والعاملين في هذه المكتبات عليهم المبادرة لتطوير استراتيجيات، وخطط عمل تمكن المكتبات من إدارة التغيير الحاصل من خلال إيجاد أدوات وقدرات لمواجهة ذلك من أجل الارتقاء بالأداء إلى التميز والجودة العالية باتباع أفضل الممارسات العملية المطبقة في قطاعات كثيرة ومتنوعة منها: تطوير نظام لإدارة أداء المكتبات مبني على مقارنات معيارية، وأفضل الممارسات، وتقسيم الأداء إلى الأداء الاستراتيجي لمعرفة نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها وغاياتها، والأداء التشغيلي للمكتبة لمعرفة جوانب القوة

والضعف في عمليات وخدمات المكتبة بغرض التحسين والتطوير المستمر.

المراجع:

١. أبو عيد، عماد (٢٠١٧). أدوات ومنهجيات تطبيق رؤية ٢٠٣٠ / مؤتمر جمعية المكتبات والمعلومات السعودية (الثامن: ٣١ أكتوبر-٢ نوفمبر ٢٠١٧: الرياض-السعودية)
٢. أبو عيد، عماد (٢٠١٤). مؤشرات أداء المكتبات: دراسة تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة. أبو ظبي: وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع
٣. أبو عيد، عماد؛ العريدي، محمد (٢٠٠٨). مؤشرات أداء مكتبات دبي العامة بين القياس المؤسسي والمعايير المهنية/ مؤتمر جمعية المكتبات المتخصصة- فرع الخليج (الرابع عشر: ١٥-١٧ أبريل ٢٠٠٨ الدوحة - قطر)
٤. أبو عيد، عماد؛ جرجس، جاسم محمد (يناير ٢٠١٧) دراسة تحليلية لقياس أداء المكتبات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام مواصفة ايزو ١١٦٢٠ الخاصة بمؤشرات أداء المكتبات//مجلة المكتبات والمعلومات العربية، س ٣٧، ع ١٤
٥. عبد العاطي، أسامة غريب (٢٠١٤). مؤشرات أداء المكتبات وطريقة أمثل للإدارة الحديثة/ المؤتمر السنوي للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (٢٥: تونس- الحمامات: ٢٨-٣٠ /١٠ /٢٠١٤) ص. ٦٧-٩٦، متاح على الرابط <http://arab-afli.org/media-library/pdf/AFLI20.pdf>، تمالاطلاعتاريخ ٢ /٦ /٢٠١٨.
٦. عبد العاطي، أسامة غريب؛ ابو سعده، أحمد أمين؛ تهامي، مصطفى محمد (٢٠١٣). مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: الوطنية- الأكاديمية- العامة- المدرسية. تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). متاح من خلال الرابط-http://arab-afli.org/media-library/pdf/Performance_Indicators_I3lem.pdf. تم الاطلاع بتاريخ ٢٨ /٦ /٢٠١٨.
٧. مصلح، وسام؛ أبو عيد، عماد (٢٠١٦) بعنوان "مقاييس الأداء الخاصة بتقييم المجموعات الإلكترونية: دراسة تحليلية" / المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات. ع ٥١.
8. ISO11620 (2014) Information and Documentation -- Library Performance Indicator. Geneva: International Standardizations Organization.
9. ISO (٢٠١٣) ٢٧٨٩ Information and Documentation – International Library Statistics. Geneva: International Standardizations Organization
10. ISO 16439 (2014) Information and documentation -- Methods and procedures for assessing the impact of libraries

11. ISO/TR 28118 (2009) Information and documentation -- Performance indicators for national libraries
12. Poll, Roswitha and Boekhorst, Peter Te. (2007). measuring quality: performance measurement in libraries. 2nd ed. Sage Publications