



جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاعلام والاتصال و علم المكتبات

شعبة علم المكتبات

رقم التسجيل : .....

الرقم التسلسلي : .....

## مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات  
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتحسين  
خدمات المكتبات الجامعية  
دراسة حالة بالمكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945  
-قالمة-

تاريخ المناقشة :

2020/09/30

من إعداد :

أميرة بوزبرة

### أعضاء لجنة المناقشة

<u>اللقب و الاسم</u>	<u>الدرجة العلمية</u>	<u>الصفة</u>
د. عيواز محند الدين	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
د. عاشوري حبيبة	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا و مقرا
د. لعبادلة سهام	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019





جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاعلام والاتصال و علم المكتبات

شعبة علم المكتبات

رقم التسجيل : .....

الرقم التسلسلي : .....

## مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات  
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتحسين  
خدمات المكتبات الجامعية  
دراسة حالة بالمكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945  
-قالمة-

تاريخ المناقشة :

2020/09/30

من إعداد :

أميرة بوزبرة

### أعضاء لجنة المناقشة

<u>اللقب و الاسم</u>	<u>الدرجة العلمية</u>	<u>الصفة</u>
د. عيواز محند الدين	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
د. عاشوري حبيبة	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا و مقرا
د. لعبادلة سهام	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قاللة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

## تصرح بشرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث  
(مب الص الوراد في ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية وممارستها)

أنا المرضي (ة) أدناه،

السيد (ة) بن زبيرة أميرة، الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية

رقم: 108216080 وصادرة بتاريخ: 2016 / 10 / 01

بصفتي طالبا (ة) في طور الماستر علم المكتبات، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، والمسجل (ة)

بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات،

والكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات، عنوانها:

اعتقارنة امر حسي تالها لاسية لتسمن كتطو

اعلناح الجامعة (دراسة حالة بالبحر)

امر شريف لجامعة 8 ماي 1945 قاللة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 10/10/2016

إرضاء المرضي (ة)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلوم المكتبات

شعبة علم المكتبات

## مضمر رفع التحفظات بعد المناقشة

أنا المضي (ة) أدناه،

الأستاذ(ة): عائشة ويحيى حبيب، الرتبة: أستاذ مساعد - بدر

بصفتي مشرفاً (ة) على مذكرة التخرج في طور الماستر علم المكتبات، تخصص:

إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، تحت عنوان:  
المقارنة المرجعية كالتحليل الحديث لتسويق خدمات المكتبات الجامعية  
دراسة حالة المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 قالة

والمنجزة من طرف الطلبة:

اللقب: بوربر الإسم: أميرة  
اللقب: الإسم:

أصرح بأن الطلبة قد قاموا بإجراء التعديلات والتصحيحات ورفع التحفظات المسجلة  
بناء على مضمر المناقشة، وعليه فإن المذكرة المذكورة أعلاه، تكون قد استوفت شروط  
مناقشتها، وتؤهل صاحبها لتقديم ملفه للحصول على شهادة الماستر في علم المكتبات.

التاريخ: 14/05/2019 م

إرضاء الأستاذ(ة) المشرف(ة)

# إهداء

أهدي مشروع تخرجي هذا إلى كل من أبي وأمي وجميع أساتذتي بالأخص الأستاذة المشرفة حبيبة عاشوري وأهنئها بمولودها الجديد وأسأل الله عز وجل أن يبارك لها فيه، وإلى جميع صديقاتي وزميلاتي وعلى رأسهن شرايرية لمياء ونايلي ياسمين.

# شكر و تقدير

في البداية أشكر الله عز و جل الذي وفقني و سدد خطاي و علمني مالم أكن أعلم

أشكر أبي الذي بذل الغالي و النفيس لأجلي، أشكر أمي التي سهرت لأجلي و غمرتني بحبها و حنانها

أشكر كل من دعمني و ساندني بدعائه

أشكر كل أساتذة تخصص على المكتبات و المعلومات الذين لم يبخلوا علينا طيلة مسيرتنا الجامعية

و كانوا على استعداد دائم للإجابة على تساؤلاتنا بكل لباقة

أشكر أخواتي اللواتي لم يبخلن علي بالدعاء من قلوبهن حنان، لمياء، شيماء، غادة.

## البطاقة الفهرسية :

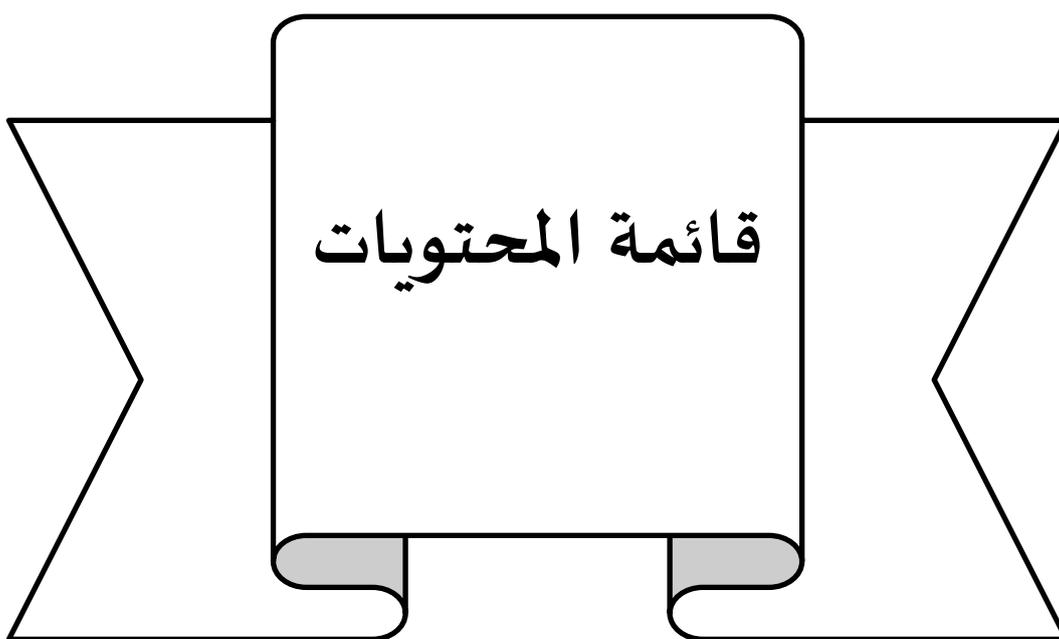
بوزبرة ، أميرة

المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتحسين خدمات المكتبات الجامعية : دراسة حالة  
بالمكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-/تأليف أميرة بوزبرة؛ إشراف عاشوري  
حبيبة.- قائمة : جامعة قالمة، 2020.- 101و. : جدول، أشكال؛ 30 سم+ قرص مرن.-

مذكرة ماستر : علم المكتبات و المعلومات : جامعة قالمة : 2020.- قائمة ببليوغرافية:  
ملحق

بوزبرة أميرة ( مؤلف)

عاشوري حبيبة ( مشرف)



## قائمة المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

بطاقة فهرسية

قائمة المحتويات.....ص أ

قائمة الجداول.....ص هـ

قائمة الأشكال.....ص هـ

قائمة المختصرات و الرموز.....ص و

مقدمة.....ص 1

## أولاً: الإطار المنهجي

1.الإشكالية.....ص 5

2.تساؤلات الدراسة.....ص 6

3.فرضيات الدراسة.....ص 6

4.أسباب اختيار الموضوع.....ص 7

5.أهمية الدراسة.....ص 8

6.أهداف الدراسة.....ص 8

7.الدراسات السابقة.....ص 9

8.ضبط المصطلحات.....ص 13

## ثانيا: الإطار النظري

17ص.....الفصل الأول : مدخل إلى المكتبات الجامعية وخدماتها

تمهيد

18ص.....المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية

18ص..... 1. مفهوم المكتبات الجامعية.....

19ص..... 2. أنواع المكتبات الجامعية.....

21ص..... 3. أهمية المكتبات الجامعية.....

21ص..... 4. أهداف المكتبات الجامعية.....

23ص..... 5. وظائف المكتبات الجامعية.....

24ص.....المبحث الثاني : التعريف بخدمات المكتبات الجامعية

24ص..... 1. تعريف الخدمة.....

24ص..... 2. تعريف الخدمة المكتبية.....

25ص..... 3. المتطلبات الأساسية للخدمة المكتبية.....

26ص..... 4. العوامل المؤثرة في الخدمة المكتبية.....

27ص..... 5. أنواع الخدمات المكتبية.....

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : المقارنة المرجعية ودورها في تحسين خدمات المكتبات الجامعية.....ص31

تمهيد

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المقارنة المرجعية.....ص32

1. تعريف المقارنة المرجعية.....ص32
2. نشأة المقارنة المرجعية.....ص37
3. أنواع المقارنة المرجعية.....ص38
4. أهمية المقارنة المرجعية.....ص41
5. أهداف المقارنة المرجعية.....ص43
6. مبادئ وأخلاقيات المقارنة المرجعية.....ص45
7. خطوات تطبيق المقارنة المرجعية.....ص47

المبحث الثاني : المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحسين خدمات المكتبات

الجامعية.....ص48

1. مبررات لجوء المكتبات الجامعية لتبني أسلوب المقارنة المرجعية.....ص48
2. أهمية تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية.....ص49
3. مزايا استخدام المقارنة المرجعية في المكتبات الجامعية.....ص50
4. متطلبات استخدام المكتبات الجامعية لأسلوب المقارنة المرجعية.....ص52

5. طرق تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية.....ص53
6. تحديات ومعوقات تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية.....ص55
7. عوامل نجاح المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية.....ص57
8. استراتيجية تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية باستخدام نموذج (Goetsch and Davis).....ص59

#### خلاصة الفصل

- خاتمة.....ص65
- قائمة المصادر والمراجع.....ص69
- الملاحق.....ص78

#### الملخص والكلمات المفتاحية

### قائمة الجداول

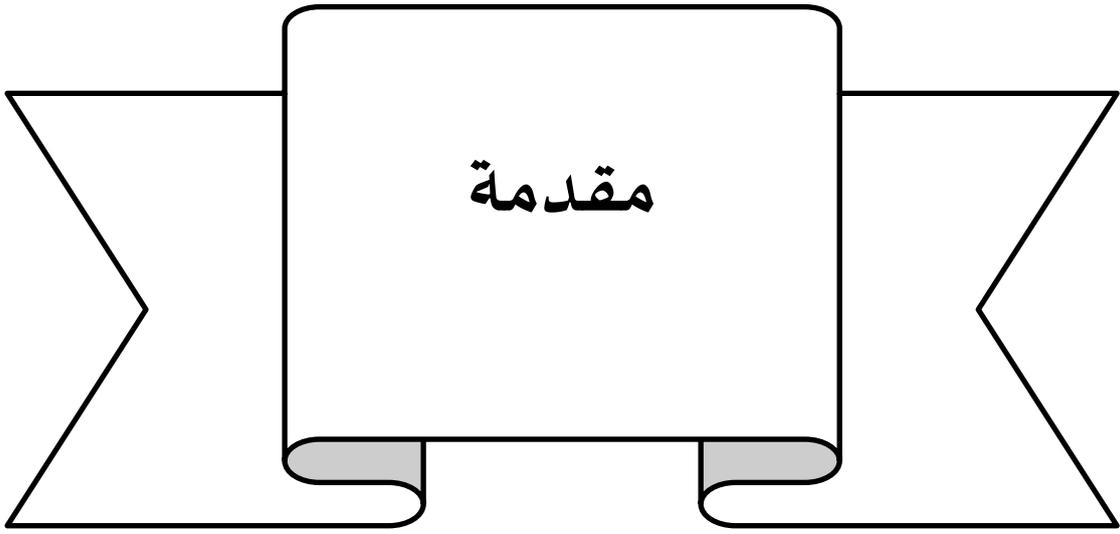
رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة الجدول
1	أهمية المقارنة المرجعية	42

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة الشكل
1	التسلسل الهرمي لأنواع المكتبات الجامعية	20
2	أهداف المقارنة المرجعية	44
3	مبادئ وأخلاقيات المقارنة المرجعية	46
4	مبادئ وأخلاقيات المقارنة المرجعية (2)	46
5	خطوات نموذج Goetsch&Davis	62
6	خطوات نموذج Goetsch&Davis (2)	62

قائمة المختصرات

المختصر	الاسم الكلي
د.م	دون مكان
S.L	SANS LIEU
S.D	SANS DATE
ص	صفحة
P	Page
ط	طبعة
مج	مجلد
ع	عدد
ODLIS	Online Dictionary of Library and Information Science



تعد المكتبات الجامعية أساس العملية التعليمية والبحثية ، فهي تسهر على تقديم أفضل الخدمات و مصادر المعلومات وكافة التسهيلات التي تلبي احتياجات مجتمع مستخدميها، وفي ظل الثورة المعلوماتية الهائلة والتطورات التكنولوجية السريعة أصبحت هذه المكتبات تعيش منافسة شديدة مع المكتبات الأخرى، مما يحتم عليها مواكبة التطورات الحاصلة و التفاعل مع مختلف المستجدات و الانفتاح على بيئتها الخارجية، وذلك من خلال البحث الدائم عن أفضل الأساليب الناجحة التي تساعد على الارتقاء بمستوى أدائها و خدماتها و من أشهر هذه الأساليب هي المقارنة المرجعية BENCHMARKING .

يعد الباشماركينغ أسلوب فعال للتعلم من الآخرين و الاستفادة من تجاربهم الناجحة و محاولة تطبيقها للحصول على أفضل الممارسات و أرقى المستويات، و يعد حلا فعالا للمكتبات التي تعاني من تدهور على مستوى خدماتها لأنه يمكنها من اكتشاف نقاط ضعفها و قوتها و معرفة مختلف التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية و الأساليب الناجحة المنتهجة من قبل المكتبات المنافسة لها .

و من أجل الإحاطة أكثر بالموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين أساسيين :

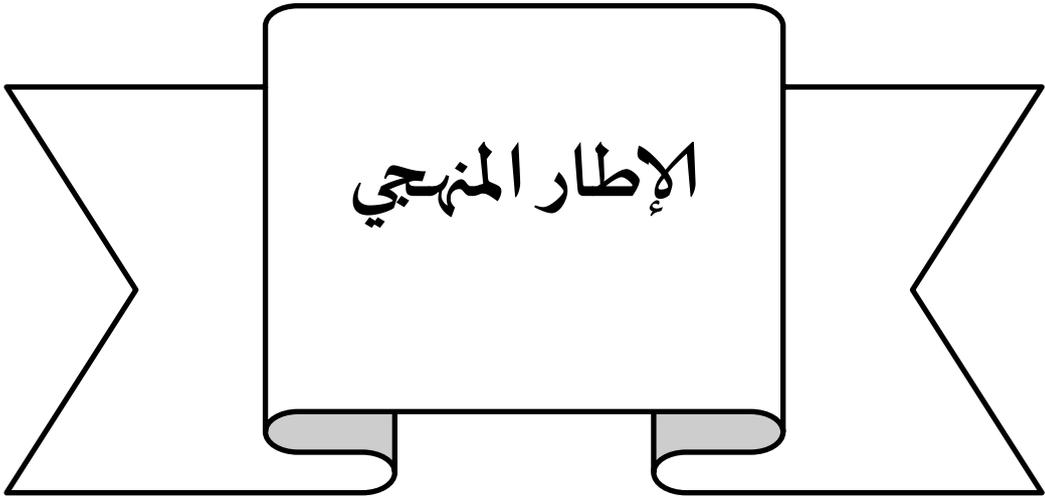
الفصل الأول خاص المكتبات الجامعية و خدماتها، مكون من مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه ماهية المكتبة الجامعية و المبحث الثاني خُصص للتعريف بالخدمات الفنية ( غير المباشرة) و الخدمات المباشرة التي تقوم بها المكتبة الجامعية. أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه المقارنة المرجعية و دورها في تحسين خدمات المكتبات الجامعية، حيث خصصنا المبحث الأول لذكر أهم المفاهيم المتعلقة بالمقارنة المرجعية (المتغير المستقل) ، و المبحث الثاني تم فيه الربط بين المتغيرين الأساسيين للدراسة من خلال إبراز دور المقارنة المرجعية في تحسين خدمات المكتبات الجامعية .

وقد خلصت دراستنا بخاتمة تتضمن مجموعة من النتائج المتوصل إليها من خلال ما تم عرضه في الفصل الثاني ، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات الاقتراحات الموجهة للمكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالمة على وجه الخصوص وللمكتبات الجامعية الأخرى عموماً، وذلك بهدف توعيتهم لأهمية الباناشماركينغ ودوره الفعال في تحسين كفاءة وأهليّة الخدمات التي تقدمها لمجتمع مستفيديها.

لا تخلو أي دراسة من الصعوبات والتحديات التي تواجه الباحث في إعداد بحثه العلمي ومن أهم العوائق التي صادفتنا هي :

عدم الشروع في إنجاز المذكرة في وقت مبكر نظراً للظروف الجائحة والحجر الصحي، حيث كانت كل المكتبات الجامعية مغلقة وبالتالي تعذر علينا الوصول إلى المراجع التي تخدم موضوع بحثنا، ولم يكن بإمكاننا إنجاز مذكرة بأكملها ببعض المراجع الإلكترونية المتاحة على الخط لأنها بطبيعة الحال غير كافية، حيث أن معظم المعلومات المفيدة تكون بمقابل مادي، وهذا ما جعلنا ننتظر حتى تفتح المكتبة أبوابها من جديد وكان ذلك يوم 16 أوت 2020.

وهذا ما أثر علينا في كل الجوانب لاسيما الجانب التطبيقي الذي لم نستطع إنجازه بسبب ضيق الوقت والضغط، حيث كنا نريد التوجه للمكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالمة لجس نبضهم حول مدى إدراكهم لأسلوب المقارنة المرجعية، ومحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتوصل إلى النتائج على ضوء الفرضيات والنتائج العامة، ولكن للأسف تعذر علينا القيام بكل هذا واكتفينا فقط بالجانب النظري، حيث توصلنا من خلاله إلى مجموعة من النتائج العامة والتوصيات الهمة التي قد تفيده المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالمة وباقي المكتبات الأخرى.



## الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة.
2. تساؤلات الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. أسباب اختيار الموضوع.
5. أهمية الدراسة.
6. أهداف الدراسة.
7. الدراسات السابقة.
8. ضبط المصطلحات.

تعتبر المكتبات الجامعية من أهم الأماكن التي لها دورا هاما في الحفاظ على الفكر الإنساني والنهوض بالتعليم والبحث العلمي، فهي الركيزة الأساسية والقلب النابض للجامعة، لما لها دور كبير في دعم مناهجها وتخصصاتها، حيث أنها تعمل جاهدة على تقديم أفضل الخدمات لمجتمع مستخدميها من أجل نيل رضاهم، لأن رضا المستفيد هو المقياس الحقيقي لجودة الخدمات ومدى كفاءتها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بدراسة احتياجاته ومعرفة ميولاته وتوجهاته والعمل على تحقيقها من خلال مراعاة اقتناء المواد العلمية وتقديم الخدمات المعلوماتية بما يتناسب وهذه الحاجات والرغبات والأذواق.

وفي ظل التحديات التي تشهدها المكتبات الجامعية اليوم من انفجار معلوماتي وتطور تكنولوجي أصبح من الصعب عليها الحفاظ على توازنها ومكانتها، وهذا ما يجعلها ملزمة بإتباع الأدوات والأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها على تحسين وتطوير خدماتها. و من أبرز هذه الأساليب ما يسمى بالمقارنة المرجعية BENCHMARKING، التي تعتبر من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم في عمليات التقييم والتحسين المستمر للمكتبات من خلال قياس نشاطاتها ومقارنتها بأداء المنظمات المنافسة لها بهدف معرفة الطريقة التي حققت بها النجاح والمستوى العالي من الأداء وإتباع منهجها من أجل اللحاق بها والارتقاء بمستوى أداءها وخدماتها.

ومن أجل التعمق أكثر في هذا الموضوع أردنا التوجه إلى المكتبة المركزية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة من أجل التعرف على واقع المقارنة المرجعية لديهم ومعرفة مدى إدراكهم لهذا الأسلوب واهتمامهم به، وهذا ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي :

■ ما هو واقع المقارنة المرجعية في المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالة؟



### 2. تساؤلات الدراسة :

- ما مدى إدراك المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالة مفهوم المقارنة المرجعية؟
- ماهي درجة اهتمام المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالة بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية؟
- هل تطبق المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالة المقارنة المرجعية لتحسين جودة خدماتها؟
- ماهي مقومات نجاح المقارنة المرجعية في المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالة؟
- ماهي معوقات نجاح المقارنة المرجعية في المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالة؟

### 3. فرضيات الدراسة :

- تجهل المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالة مفهوم المقارنة المرجعية.
- تهمل المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالة أسلوب المقارنة المرجعية وتكتفي فقط بأعمالها الروتينية.
- التخطيط الاستراتيجي الجيد من أهم مقومات نجاح المقارنة المرجعية في المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالة.
- تخلي وإعراض الإدارة العليا من أكبر المعوقات التي تحد من نجاح عملية المقارنة المرجعية في المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالة.



### 4. أسباب اختيار الموضوع:

#### أ/ أسباب موضوعية

- قلة الدراسات الجزائرية المتعلقة بالمقارنة المرجعية في مجال المؤسسات الخدمائية عامة والمكتبات خاصة على عكس المؤسسات الاقتصادية.
- الاهتمام المتزايد للمكتبات الكبرى بتبني هذا الأسلوب وتطبيقه لتحسين من جودة خدماتهم.
- الوقوف على واقع تطبيق المكتبة للمقارنة المرجعية.

#### ب/ أسباب ذاتية

- الميول إلى المواضيع الإدارية كون المقارنة المرجعية أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة المحفزة على الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.
- موضوع شيق ولم يطرح كثيرا من قبل خاصة في مجال تخصصنا.



### 5. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في محاولة إبراز دور وأهمية البانشماركينغ في الرفع من مستوى كفاءة وفعالية الخدمات المكتبية الجامعية وأنه ليس حكرا فقط على المؤسسات الاقتصادية بل يمكن تبنيه من طرف المكتبات الجامعية والاستفادة منه في تحسين خدماتها وتحقيق الجودة الشاملة.

### 6. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مدى إدراك المكتبة لمفهوم المقارنة المرجعية .
- التعرف على درجة اهتمام المكتبة بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.
- تسليط الضوء على واقع المقارنة المرجعية في المكتبة.
- الكشف عن أهم الحواجز التي تقف كعائق لتحقيق نجاح عملية المقارنة المرجعية بالمكتبة وعن أهم المقومات والعوامل المساعدة في نجاحها.

#### الدراسة الأولى :

استعدادات المكتبات الجامعية لتطبيق المقارنة المرجعية Benchmarking، من إعداد مبروكة مشير 2016، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على استعدادات المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في ظل التحديات التي تواجهها في الوق الراهن.

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي عن طريق استخدام استمارات مكونة من 25 سؤال وزعت على عينة قدرها 44 موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي مستعدة لتطبيق هذا الأسلوب، حيث أكدت نسبة 100 من مجتمع الدراسة أن مكتبتهم بحاجة فعلية لتبني هذا الأسلوب، ويرى 85 من المجتمع أن مكتبتهم توفر الموارد اللازمة لتطبيقه.

وقد خلصت الدراسة ببعض الاقتراحات و من أهمها :

- تعميم مفهوم أسلوب المقارنة المرجعية ونشر الوعي بأهميته.
- ضرورة توفير الموارد التكنولوجية والبشرية المؤهلة لتطبيقه.

وقد أفادتنا هذه الدراسة لما زودتنا بالمعلومات الكافية والضرورية لمفهوم أسلوب المقارنة المرجعية وأهمية تطبيقه بالمكتبات الجامعية، كما أنها زادت من حماسنا لتوجه نحن أيضا للمكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقائمة لجس نبضها ومعرفة مدى إدراكها لهذا الأسلوب.

<sup>1</sup>. مشير، مبروكة. استعدادات المكتبات الجامعية لتطبيق المقارنة المرجعية BENCHMARKING : رؤية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات : تنظيم و تسيير المكتبات و مراكز المعلومات. تبسة : جامعة العربي التبسي، 2016.

نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية : مراكز التعليم المفتوح نموذجاً، من إعداد محمد رفعت حسنين، صابر صبيحي محمد عبد ربه، عائشة عبد الفتاح الدجج 2015، دراسة بمجلة العلوم التربوية.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة في محاولة التعرف على مدى إمكانية تطبيق القياس المقارن بالأفضل في المؤسسات التعليمية للجامعة ومراكز التعليم المفتوح، وهدفت إلى إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمي لهذا الأسلوب وتبيان مدى انسجامه في الرفع من مستوى أداء وخدمات هذه المؤسسات باعتباره أحد أدوات التحسين المستمر.

وقد خلص البحث بعرض مقومات ومعوقات تطبيق المقارنة المرجعية بالمنظومة الجامعية، بالإضافة إلى اقتراح عدة توصيات من أبرزها تأسيس وحدة إعلامية بمراكز التعليم المفتوح لتوضيح أهمية وفلسفة القياس المقارن بالأفضل والحث على تطبيقه لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية من خلال نماذج محددة تتوافق مع الإمكانيات المختلفة للمركز.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في أنها وضحت لنا عوامل نجاح وفشل تطبيق الأسلوب المقارن بالمؤسسات الجامعية، وبما أن المكتبات الجامعية تصنف ضمن هذه المؤسسات فهي تنطبق عليها نفس العوامل والتي يجب أن نأخذها بعين الاعتبار لضمان نجاح عملية المقارنة فيها.

<sup>1</sup> . حسنين، محمد رفعت، عبد ربه، صابر صبيحي، الدجج، عائشة عبد الفتاح. نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية : مراكز التعليم المفتوح نموذجاً، العلوم التربوية، 2015، ع.3.



### الدراسة الثالثة :

المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي، من إعداد جبل حامد على حسن، 2016، دراسة بمجلة دراسات عربية في التربية و علم النفس ASEP.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أسس المقارنات المرجعية في مؤسسات التعليم العالي و دورها في تحسين صناعة القرار الجامعي، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف و تحليل كل من المقارنة المرجعية و صناعة القرار الجامعي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية تمتلك مميزات و إمكانات تعمل على دعم صناعة القرار الجامعي و التوجه بالجامعة نحو مستقبل أفضل.

أفادتنا هذه الدراسة في أنها أثرت موضوع بحثنا لأنها بينت و وضحت لنا بشكل غير مباشر أن أسلوب المقارنة المرجعية يؤثر بشكل إيجابي على أداء المكتبات الجامعية و ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها و التي مفادها أن المقارنة المرجعية هي أحد أدوات تطوير و تحسين الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي، و بما أن المكتبة الجامعية تنتمي لهذه المؤسسات فهي حتما ستستفيد من هذا الأسلوب و تتغير الأحسن و الأفضل.

---

<sup>1</sup>. حسن، جبل حامد. المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي، دراسات عربية في التربية و علم النفس ASEP ،



### الدراسة الرابعة :

المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، من إعداد عبد الرحيم محمد حسنين 2018، مقال بمجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة أسلوب المقارنة المرجعية في تطوير أداء المنظمات العربية الحكومية، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي.

وتوصل الباحث إلى أنه يمكن للمنظمات العامة أن تقوم بإجراء المقارنة المرجعية سواء داخل المؤسسة أو خارجها لأنها تساهم في التشخيص الدقيق للواقع وتحدد أساليب العلاج المناسبة.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في أنها أكدت لنا أن أسلوب المقارنة المرجعية لا يقتصر فقط على الشركات والمنشآت الخاصة، وإنما يمكن تبنيه أيضا من قبل المنظمات العامة والحكومية، وبما أن المكتبات الجامعية تصنف ضمن هذا النوع من المؤسسات (تنتمي للقطاع العام) فهي أيضا تستطيع تطبيق واستخدام هذا الأسلوب للتحسين من جودة أداءها وخدماتها.

---

<sup>1</sup>. حسنين، عبد الرحيم محمد. المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة : رؤية مقترحة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2018، مج.2، ع. 8.

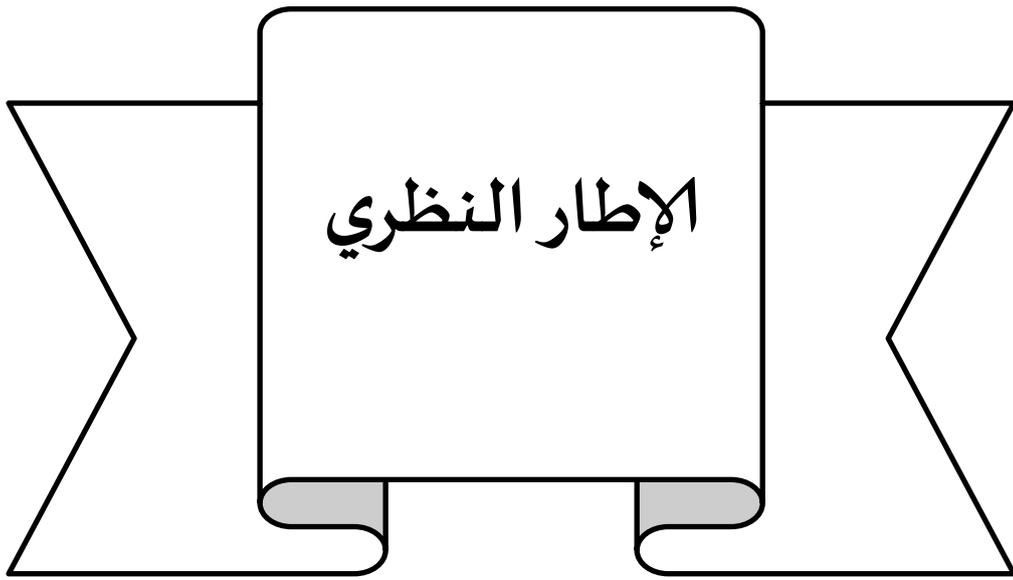


### 8. ضبط المصطلحات :

المقارنة المرجعية BENCHMARKING : هي عملية مقارنة أداء المؤسسات الضعيفة بأداء المؤسسات القوية سواء كانت تعمل في نفس مجالها أم لا، بهدف التعلم منها وتطبيق أساليبها و استراتيجياتها من أجل اللحاق بها و التقليل من حجم الفجوة بينها.

المكتبات الجامعية University Libraries : يطلق عليها أيضا اسم المكتبات الأكاديمية وهي مؤسسات تعليمية تثقيفية تنتمي إلى الجامعة و تستهدف خدمة النخبة (أساتذة، طلبة، باحثين، عاملين) من خلال تقديم افضل الخدمات و مصادر المعلومات التي تساعدهم في إنجاز أبحاثهم العلمية.

خدمات المكتبات الجامعية University libraries services : وهي كافة الأنشطة و العمليات التي تقوم بها المكتبة الجامعية بهدف خدمة جمهور مستفيديها و تلبية احتياجاتهم و رغباتهم المعلوماتية و الفكرية، وهي نوعان خدمات فنية أو غير مباشرة تتمثل في (الانتقاء، التزويد، المعالجة) و خدمات مباشرة متمثلة في ( الاعارة، الخدمة المرجعية، البث الانتقائي، الاحاطة الجارية...).



الإطار النظري

## الفصل الأول : مدخل إلى المكتبات الجامعية وخدماتها

### تمهيد

#### المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية

1. مفهوم المكتبات الجامعية
2. أنواع المكتبات الجامعية
3. أهمية المكتبات الجامعية
4. أهداف المكتبات الجامعية
5. وظائف المكتبات الجامعية

#### المبحث الثاني : التعريف بخدمات المكتبات الجامعية

1. تعريف الخدمة
2. تعريف الخدمة المكتبية
3. المتطلبات الأساسية للخدمة المكتبية.
4. العوامل المؤثرة في الخدمة المكتبية.
5. أنواع الخدمات المكتبية

### خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: المقارنة المرجعية و دورها في تحسين خدمات المكتبات الجامعية

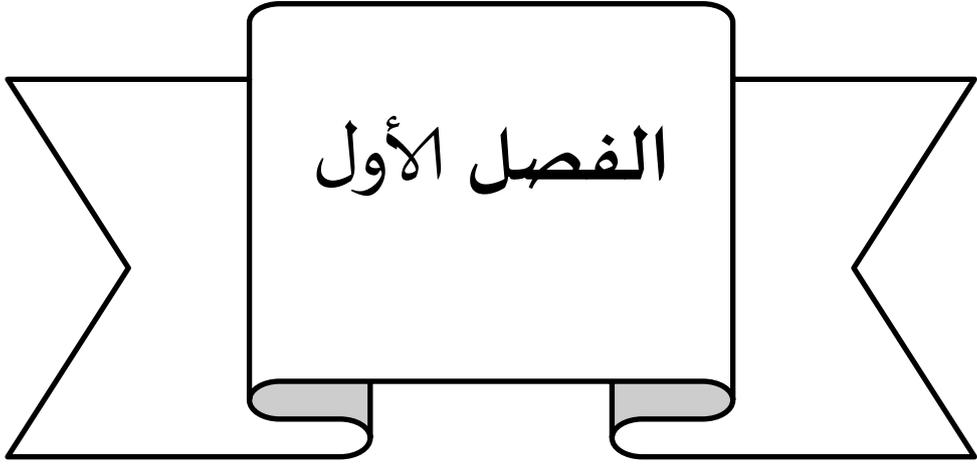
تمهيد

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المقارنة المرجعية

1. تعريف المقارنة المرجعية.
2. نشأة المقارنة المرجعية.
3. أنواع المقارنة المرجعية.
4. أهمية المقارنة المرجعية.
5. أهداف المقارنة المرجعية.
6. مبادئ وأخلاقيات المقارنة المرجعية.
7. خطوات تطبيق المقارنة المرجعية.

### المبحث الثاني: المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحسين خدمات المكتبات الجامعية

1. مبررات لجوء المكتبات الجامعية لتبني أسلوب المقارنة المرجعية.
2. أهمية تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية.
3. مزايا استخدام المقارنة المرجعية في المكتبات الجامعية.
4. متطلبات استخدام المكتبات الجامعية لأسلوب المقارنة المرجعية.
5. طرق تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية.
6. تحديات ومعيقات تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية.
7. عوامل نجاح المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية.
8. استراتيجية تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية باستخدام نموذج (Goetsch and Davis).



تعتبر المكتبات الجامعية من أهم المؤسسات التعليمية و التثقيفية التي تعمل على دعم البحث العلمي و التخصصات الجامعية، فهي تسهر على تحقيق أهداف الجامعة من خلال إمداد الأساتذة و الطلبة و الباحثين و مختلف العاملين بها بالمعلومات التي تخدم مجال تخصصهم و التي تساهم في تطوير مهاراتهم و خبراتهم.

### المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية

#### 1. مفهوم المكتبات الجامعية :

تعددت التعاريف الخاصة بالمكتبة الجامعية، فكل باحث يعرفها من وجهة نظره إلا أنها تصب كلها في نفس المعنى، حيث :

يعرفها قاموس المكتبات و علم المعلومات بأنها: "مكتبة أو نظام مكتبات ينشأ و يدار و يمول من قبل الجامعة لتلبية احتياجات المعلومات و البحوث و المناهج لطلابها و أعضاء هيئة التدريس و العاملين بها".<sup>1</sup>

و يعرفها السعيد مبروك إبراهيم في كتابه المكتبة الجامعية و تحديات مجتمع المعلومات بأنها: "إحدى المؤسسات الثقافية و التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي فهي تعمل على خدمة مجتمع معين من الطلبة و الأساتذة و الباحثين و ذلك بتزويدهم بالمعلومات عن الكتب و الدوريات و المراجع و أوعية المعلومات الأخرى بعد تنظيمها و تصنيفها و فهرستها و تكثيفها".<sup>2</sup>

و عرفت أيضا بأنها المكتبة التي تخدم مجتمع الأساتذة و الطلبة و الإدارات المختلفة في الجامعات و الكليات و تقوم بتهيئة وسائل المعرفة و تنظيمها و تقديمها لمجتمع المستفيدين منها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>.M.REITZ,JOAN .Dictionary for library and information science.[S.L]:Libraries unlimited,2004.p743

<sup>2</sup>إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية و تحديات مجتمع المعلومات. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2009.ص11  
<sup>3</sup>المدادحة، أحمد نافع، مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية و دورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2012.ص53

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف المكتبة الجامعية بأنها مؤسسة تعليمية و ثقافية تخدم المنظومة الجامعية ككل (الأساتذة و الطلبة و الباحثين)، ولا يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها إلا بوجود المكتبة فهي الشريان المغذي لها من خلال تزويدها بمصادر المعلومات الضرورية و اللازمة التي تخدم منهاجها و أبحاثها.

### 2.أنواع المكتبات الجامعية :

توجد العديد من المكتبات التي تصنف ضمن المكتبات الجامعية، فهي تختلف باختلاف مكان تواجدها وطبيعة مجتمع مستخدميها ونوعية الخدمات التي تقدمها لهم و من أبرز أنواعها مايلي:

أ. المكتبة المركزية: هي المكتبة الأم في الجامعة فيها الكم الأكبر من مصادر المعلومات و الخدمات المكتبية<sup>1</sup>. فهي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الموجودة بالجامعة من خلال تزويدها بالوثائق و الكتب و وسائط المعلومات المختلفة، كما أنها تتكفل بجانب التاطير أي توظيف المكتبيين وتوزيعهم على كل مكتبات الجامعة بالإضافة إلى تنظيم النشاطات العلمية المختلفة<sup>2</sup>.

ب. مكتبات الكليات: متواجدة على مستوى الكليات الجامعية، توجه خدماتها للطلبة و الأساتذة و العاملين في الكلية ، و تكون كل مكتبة منها متخصصة في تخصص الكلية ، كما أنها تشرف على مكتبات الأقسام في حالة وجودها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>الترتوري، محمد عوض، الرقب، محمد زايد، الناصر، بشير مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية. عمان : دار الحامد، 2006.ص144.

<sup>2</sup>المدادحة، أحمد نافع ، مطلق ، حسن محمود. المرجع السابق. ص 56.

<sup>3</sup>إبراهيم ، السعيد مبروك. اتجاهات الإدارة المعاصرة :الجودة الشاملة –الهندر-إدارة المعرفة-الإدارة الإلكترونية= Management .Electronic Libraries. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012. ص 43.

ج. مكتبات الأقسام : تقوم بخدمة الهيئة التدريسية والطلبة في القسم ، وتنمي مجموعاتها وخدماتها لخدمة تخصصات هذا القسم<sup>1</sup>. وقد ظهر هذا النوع من المكتبات مع تعدد التخصصات العلمية وزيادة عدد الدارسين في التخصصات المختلفة<sup>2</sup>.



الشكل رقم-1- التسلسل الهرمي لأنواع المكتبات الجامعية

نلاحظ من خلال ما تم عرضه أن المكتبات الجامعية تنقسم إلى ثلاث أنواع رئيسية :

المكتبة المركزية وتقع في أعلى الهرم : تخدم كافة الطلبة والأساتذة والباحثين الذين ينتمون للجامعة بدون استثناء وتميز بأكبر حجمها.

مكتبات الكليات:تخدم مجتمع محدد وتخصصات معينة، فمثلا المكتبة الموجودة على مستوى كلية اللغات تخدم فقط تخصص اللغات ولا تقدم مصادر معلومات خاصة بالتخصصات الانسانية والاجتماعية.

<sup>1</sup>عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص المعلومات الإلكترونية: الافتراضية واستراتيجية البحث عن المعلومات. قسنطينة: جامعة منتروي، 2012. ص 24.

<sup>2</sup>إبراهيم ، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. المرجع السابق. ص 43.

الشكل رقم-1- من إعداد الطالبة.

## الفصل الأول : مدخل إلى المكتبات الجامعية وخدماتها

أما مكتبات الأقسام تكون متواجدة على مستوى الأقسام، مثلاً قسم المكتبات تكون لديه مكتبة خاصة به تزوده بمصادر المعلومات الخاصة بالمكتبات فقط حيث نجدها تخدم قسم المكتبات فقط لا تخدم أقسام أخرى كالتاريخ أو علم الاتصال.

### 3. أهمية المكتبات الجامعية :

ترجع أهمية المكتبات الجامعية إلى عظم المسؤولية الملقاة على عاتقها باعتبارها :<sup>1</sup>

- الجهاز المسؤول في الجامعة عن توفير مختلف أوعية المعلومات اللازمة لإنجاح رسالة الجامعة.
- أكثر جهاز ارتباطاً بالبرامج الأكاديمية والبحثية للجامعة.
- المرآة العاكسة لأهداف الجامعة وعليها يتوقف نجاح أو فشل مجمل العملية التعليمية.
- حجر الزاوية التي تتمحور حولها الأهداف الرئيسية للجامعة.
- أحد المعايير الرئيسية التي تقام عليها برامج الدراسات العليا.

### 4. أهداف المكتبات الجامعية :

تتعدد أهداف المكتبة حسب نوعها وطبيعة مجتمع مستخدميها ومن بين أهداف المكتبات الجامعية التي تسعى لتحقيقها ما يلي<sup>2</sup> :

- النهوض بالحركة العلمية والبحث العلمي إلى أرفع مستوى.
- تلبية احتياجات الأمة بتزويدها بالمختصين في جميع الميادين والإسهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- إعداد الكوادر المتخصصة من الأساتذة والباحثين في جميع المجالات .
- تنويع الدراسات العليا والبحوث العلمية والاختصاصات الفنية والتكنولوجية.

<sup>1</sup> ملحم، عصام توفيق. مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011. ص.ص 140،139

<sup>2</sup> العريضي، جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. [د. م.] : الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الرمال للنشر والتوزيع، 2014. ص.ص 86- 88

## الفصل الأول : مدخل إلى المكتبات الجامعية وخدماتها



- تعويد الطالب على النظر بأسلوب علمي في المعضلات و حل المشكلات و مجابهة مواقف الحياة و تحدياتها.
- إتاحة فرص متكافئة في التعليم الجامعي لجميع الطبقات خاصة المحرومة أو متوسطة الدخل التي لا تستطيع شراء الكتب باهضة الثمن.
- توفير الأسباب الفنية و الأدبية و المادية التي تكفل ممارسة نشاط أعضاء الهيئة التدريسية و الباحثين .
- التشجيع على حل مشكلات المستقبل الاجتماعية، الاقتصادية، و العلمية و تصور الحاجات المستقبلية و وضع الحلول العلمية لها.
- إعداد المتخصصين لتطوير الانتاج و الخدمات في مختلف القطاعات و تزويدهم بالمعرفة و المهارة.
- العمل على أن تكون الجامعة مركز إشعاع للثقافة و القيم الاجتماعية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>خضير، علي عبد الصمد ، عبد الواحد ، أمال عبد الرحمان. دور المكتبات الجامعية في توجيه المستفيدين للدراسة و البحث، مجلة آداب البصرة، 2010، مج.1، ع.54، ص 294.



## 5. وظائف المكتبات الجامعية:

- يمكننا أن نوجز أهم وظائف المكتبة الجامعية في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- دراسات احتياجات المستفيدين و معرفة احتياجاتهم القرائية.
  - بناء و تنمية المجموعات المعلوماتية لتوفير مصادر المعلومات اللازمة التي تخدم البحث العلمي.
  - عملية تنظيم هذه المجموعات من خلال التصنيف و الفهرسة و التكشيف و الاستخلاص... الخ.
  - تقديم الخدمات المكتبية و المرجعية و استرجاع المعلومات و ما يشمل ذلك من الإرشاد و مساعدة رواد المكتبة و توجيههم نحو الإفادة الأمثل من المجموعات المتوفرة.
  - التعاون و التنسيق مع المكتبات الأخرى و المشاركة في شبكات المعلومات المحلية، الوطنية، الإقليمية و الدولية.
  - تزويد الطلبة بالثقافة المكتبية الأساسية للاستفادة من مقتنيات المكتبة و أوعية معلوماتها.
  - تطوير العمل المكتبي و تحسين الأداء الوظيفي و الإعلامي و التوثيقي.

<sup>1</sup> عبد العاطي، أسامة غريب ، أبو سعدة ، أحمد أمين، تهامي، مصطفى محمد. مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات : الوطنية- الأكاديمية- العامة- المدرسية. جدة : مكتبة الملك فهد الوطنية، 2013. ص 158.

## المبحث الثاني: التعريف بخدمات المكتبات الجامعية

قبل التطرق إلى الحديث عن خدمات المكتبات الجامعية لابد أولاً من تقديم تعريف وجيز عن كل من الخدمة ، الخدمة المكتبية وذكر أهم متطلباتها والعوامل المؤثرة فيها.

### 1.تعريف الخدمة :

تعرف الخدمة بأنها أي نشاط، منفعة، أداء يقدمه طرف لطرف آخر ويكون في الأساس غير ملموس ولا يترتب عليه تملك شيء، فهي الفعل أو المساعدة أو المنفعة التي توجه لتحقيق الرفاهية أو الفائدة للأخرين.<sup>1</sup>

### 2.تعريف الخدمة المكتبية :

يعرفها المدادحة بأنها: "كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبة للمستخدمين من أجل استخدام الكتب و المواد المكتبية الأخرى والانترنت أفضل استخدام فضلاً عن بث المعلومات."<sup>2</sup>

ويعرفها محمد فتحي عبد الهادي بأنها: "هي تسهيلات وأنماط من الخدمة تقدمها المكتبة لجمهور المستخدمين منها لغرض مساعدتهم في الحصول على المعلومات المحتاج إليها واستخدامها والإفادة منها."<sup>3</sup>

تعرف أيضاً بأنها تلك العمليات والوظائف التي تقوم بها المكتبات لتوفير المعلومات للمستخدمين وفقاً لاحتياجاتهم بطريقة منظمة وسريعة ومن ثم فهي الوسيط بين ما ينشر من معلومات وبين المستخدم النهائي.<sup>4</sup>

إذا الخدمة المكتبية هي عبارة عن عملية أو نشاط تقوم به المكتبة بهدف تسهيل وصول مستخدميها للمعلومات التي يحتاجون إليها بأسهل وأسرع الطرق الممكنة.

<sup>1</sup> عبد الله، أنيس أحمد. إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون . [د.م] : دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016. ص 369

<sup>2</sup> المدادحة، أحمد نافع. الخدمات المكتبية و المعلوماتية للمستخدمين. عمان : دار المعزز للنشر، 2013. ص 27.

<sup>3</sup> عبد الهادي، محمد فتحي. الاتجاهات الحديثة في المكتبات و المعلومات : كتاب دوري محكم يصدر مؤقتاً مرتين في السنة ، 2005، ع.23، ص 58.

<sup>4</sup> عماري، نعا، عماري، رابح ، واقع الخدمة المكتبية بالمكتبة الوطنية الجزائرية (الحامة) : دراسة وصفية تحليلية ، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، 2018، ع.4، ص 46.



### 3. المتطلبات الأساسية للخدمة المكتبية :

- تحتاج المكتبة لبعض المتطلبات الأساسية التي تساعد على تقديم خدماتها على أكمل وجه وتحقيق رضا مستخدميها ، ومن بين هذه المتطلبات ما يلي<sup>1</sup> :
- توفير مصادر معلومات متناسب و احتياجات المستخدمين.
  - لا بد من وجود موظفون مؤهلون ومدربون على تقديم هذه الخدمات .
  - توفير ميزانية كافية والاشتراك مع قواعد البيانات وبنوك المعلومات من خلال تطبيقات نظم الاتصال المباشر وشبكات المعلومات .
  - تقديم تسهيلات مادية مناسبة كتوفير قاعات للمطالعة و أخرى للبحث البيبليوغرافي، طابعات و آلات تصوير لنسخ أو رقمنة المصادر النادرة مثلا كالمخطوطات التي لا يمكن إعادتها .
  - تدريب المستخدمين على كيفية الاستفادة من هذه الخدمات والاستعمال الأمثل للمكتبة.
  - توفير إدارة ناجحة وقادرة على إدارة المكتبة وإنجاحها وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> الدباس، ربا أحمد . خدمات المعلومات في دار المكتبات التقليدية والإلكترونية . عمان : دار البداية ناشرون و موزعون ، 2012.ص



#### 4.العوامل المؤثرة في الخدمة المكتبية:

هناك مجموعة من العوامل التي ينبغي مراعاتها عند التخطيط للخدمات المكتبية وهي:<sup>1</sup>

- طبيعة المستفيدين واهتماماتهم واحتياجاتهم : إن خدمات المكتبة المقدمة يجب أن تواءم طبيعة هذا المجتمع واهتماماته واحتياجاته.
- نوع المكتبة وأهدافها: حيث تختلف خدمات المعلومات المقدمة في مكتبات الأطفال والمكتبات المدرسية مثلاً عنها في المكتبات العامة والجامعية المتخصصة.
- حجم المكتبة: من حيث المبنى و حجم المعلومات وطبيعتها ونوعيتها و عدد المستفيدين وتنوع اهتماماتهم.
- الميزانية المتوافرة: والتي يتوقف عليها تقديم أفضل الخدمات بالإضافة إلى إمكانيات التوسع فيها وتطويرها.
- الموارد البشرية المؤهلة: تلعب الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة والخبرة في المجال دور كبير في الارتقاء بالخدمة المكتبية.
- البيئة التي تعمل المكتبة في إطارها: تتأثر خدمات المكتبة الجامعية بالبيئة المحيطة بها لاسيما البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والجغرافية.

<sup>1</sup>.عليان، ربيعي مصطفى . خدمات المعلومات = Information services . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ،2010.ص،ص 51،52.

5.أنواع الخدمات المكتبية :

1.5/الخدمات الفنية (غير المباشرة) : وهي الإجراءات و العمليات التي يقوم بها المكتبي للحصول على المعلومة و تهيئتها و تيسير إتاحتها للمستفيد و تتمثل في :

○ التزويد : هو مجموعة إجراءات فنية و إدارية للحصول على أوعية المعلومات عن طريق الشراء و الإهداء و التبادل و الإيداع ، كما يغطي أيضا وضع سياسة الاختيار و تقويم المجموعات و استبعاد المتقادم منها ...الخ.<sup>1</sup>

○ التصنيف : هو فن اكتشاف موضوع الكتاب و الدلالة عليه برمز من رموز التصنيف المستخدمة في المكتبات ، أو وضع الكتب ذات الموضوع الواحد بجانب بعضها البعض من أجل تسهيل الوصول إلى الكتاب المطلوب بأسهل الطرق.<sup>2</sup>

○ الفهرسة: هي عملية إعداد أوعية المعلومات إعدادا فنيا و تنظيمها بطريقة علمية تساعد المستفيد في الوصول إلى الوعاء المطلوب في أقل وقت و جهد بسرعة و سهولة ، وهي نوعان :

➤ الفهرسة الموضوعية : تتخصص بتحليل و وصف المحتوى الموضوعي للوثيقة و اختيار رؤوس الموضوعات أو رموز التصنيف المناسبة بحيث يمكن تجميع المواد عن نفس الموضوع في مكان واحد .

➤ الفهرسة الوصفية : هي الوصف المادي للكتاب من خلال تحديد و تسجيل المعلومات الخاصة به في صيغة مدخل فهرسي.<sup>3</sup>

○ التكشيف : هو عملية خلق المداخل في كشاف أو إعداد المداخل التي تقود للوصول إلى المعلومة في مصادرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل ، حسن صالح ، الورغي ، إبراهيم أمين . الإجراءات الفنية في المكتبات و مراكز المعلومات : التزويد ، الفهرسة ، التصنيف .

ط2.عمان : الوراق للنشر و التوزيع ، 2014.ص13.

<sup>2</sup> المدادحة ، أحمد نافع . التنظيم و المعالجة الفنية في المكتبات . عمان : دار المعتز للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 17.

<sup>3</sup> راجعي ، إسماعيل . تطبيق الفهرسة الأنجلو أمريكية بالمكتبات الجامعية الجزائرية : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، مجلة آفاق علمية ، 2019 ، مج.11، ع.02، ص504.

<sup>4</sup> راشد ، سيد محمد . علم المعلومات و المكتبات .[دم.]: الجنادرية للنشر و التوزيع ، 2017، ص 188.

○ الاستخلاص : يعرفه معجم ODLIS بأنه : "إعداد بيان موجز وموضوعي لاستخلاص محتوى عمل مكتوب، والمستخلص هو تمثيل موجز وموضوعي للمحتوى الجوهرى للوثيقة، يعرض النقاط الرئيسية بنفس ترتيب ورودها في الأصل"<sup>1</sup>.

2.5/الخدمات العامة (المباشرة) : وهي كافة العمليات التي لها علاقة مباشرة بالمستفيد و من هذه الخدمات مايلي :

○ الإعارة : هي عملية تسجيل وإخراج الكتاب أو أي مادة مكتوبة أخرى من أجل استخدامها داخل المكتبة (إعارة داخلية ) أو خارجها (إعارة خارجية ) لاستخدامها لفترة زمنية<sup>2</sup>.

○ الخدمة المرجعية: وهي الإجابة عن تساؤلات واستفسارات المستخدمين إما بالحضور الشخصي أو عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني، وتشتمل هذه الخدمة أيضا على التعريف بالمراجع المتوفرة وكيفية الوصول إليها ، تدريب المستخدمين على استخدامها...الخ.<sup>3</sup>

○ الإحاطة الجارية : هي عملية استعراض المواد الثقافية المتوفرة حديثا داخل المكتبة بهدف اعلام المستخدمين بها.<sup>4</sup>

○ البحث الانتقائي للمعلومات : عملية اعلام المستخدمين بالإصدارات و المستجدات المضافة في مجالات اهتماماتهم وتخصصاتهم ،عن طريق البحث و الاسترجاع الآلي و بشكل تلقائي للمعلومات المطلوبة.<sup>5</sup>

○ البحث على الخط المباشر: وتسمى أيضا هذه الخدمة بالبحث البيبليوغرافي المباشر أو البحث بالاتصال المباشر، حيث يقوم المستفيد بالبحث عن المعلومة

<sup>1</sup>.البرغوثي، بشير شريف. الاستخلاص في المكتبات و مراكز المعلومات : المفاهيم النظرية و العلمية. عمان : المؤلف، 2011. ص 21.

<sup>2</sup>.بدير، جمال. المدخل لدراسة علم المكتبات و مراكز المعلومات. عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع، 2007. ص 111.

<sup>3</sup>.قنديلي، عامر إبراهيم . التوثيق الاعلامي و الأرشيف الصحفي. عمان : دار اليازوري ، 2014. ص 239.

<sup>4</sup>.الطراونة، هاني خلف. علم المكتبات و مراكز المعلومات : القيادة و المبادئ. عمان : دار اليافا العلمية للنشر و التوزيع ، 2013. ص 97

<sup>5</sup>.عليان، ربي مصطفي، السامرائي، إيمان فاضل. المصادر الإلكترونية للمعلومات = Electronic Sources of Information. عمان :

دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2014. ص 308.

## الفصل الأول : مدخل إلى المكتبات الجامعية وخدماتها



عن طريق الاتصال المباشر عبر الحواسيب المتوفرة بنظام الشبكة ، وتسهل هذه الطريقة على المستفيد الحصول على قائمة ببليوغرافية بالمصادر المطلوبة المتوفرة في المكتبة.<sup>1</sup>

○ التصوير والاستنساخ: تقوم المكتبة بتصوير بعض الوثائق ونسخها للمستفيدين بدلا من إعارتها لهم في شكلها الأصلي، في حالة كانت هذه المواد نادرة ، أو يصعب تداولها بسبب شكلها مثل الميكروفيلم و الميكروفيش، أو إذا كان المستفيد لا يرغب في استعارتها كلها وإنما يحتاج إلى تصوير بعض الصفحات منها فقط.<sup>2</sup>

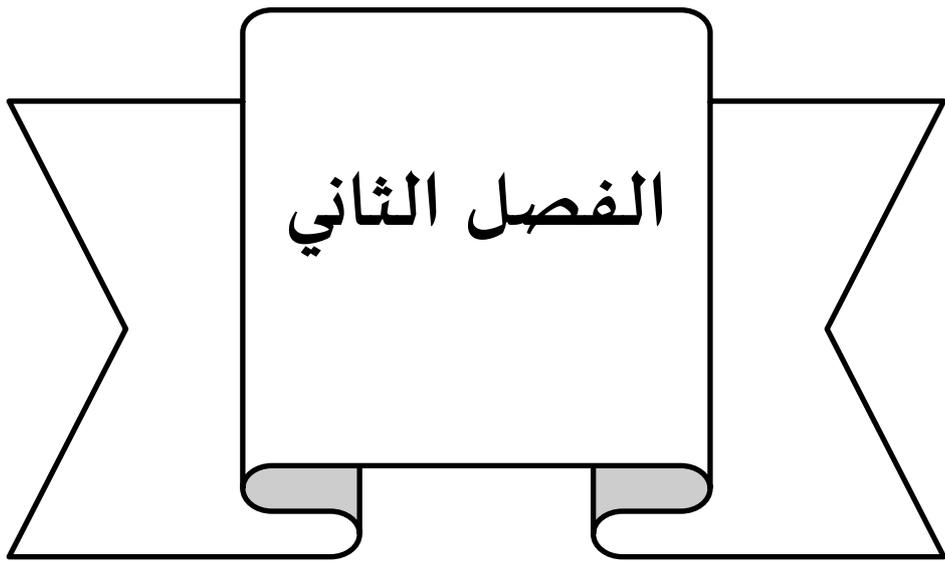
---

<sup>1</sup>.المرجع نفسه. ص 308.

<sup>2</sup>.عبد المعطي، ياسريوسف. خدمات المعلومات في المكتبات و مراكز المعلومات. [د.م] : دار الكتاب الحديث، 2005. ص 99.

خلاصة

في الأخير يمكن القول أن المكتبات الجامعية تلعب دور كبير وهام في خدمة البحث العملي من خلال ما تقدمه من خدمات متعددة ومتنوعة تهدف بها إلى تلبية احتياجات جمهور مستخدميها من المعارف والمعلومات، فهي تسهر على تشجيعه على الإبداع والابتكار والنهوض بالجامعة و تحقيق أهدافها.



تعد المقارنة المرجعية أحد المواضيع الإدارية الحديثة التي أحدث طفرة ونقله كبيرة للمنظمات. ولكن ذاع صيتها وأصبحت شائعة أكثر لدى المؤسسات الاقتصادية لأنها تحاول دائما التحسين من أوضاعها وزيادة أرباحها والبحث عن كل ما هو جديد. أما في المجال العام فلم يطبق هذا الأسلوب كثيرا وخاصة في مجال المكتبات الجامعية بالرغم من فعاليته في تحسين أدائها وخدماتها ، وفيما يلي سنعرض أولا بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبانشماركينغ ثم الانتقال إلى إبراز دوره في الارتقاء بالمكتبات الجامعية.

### المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المقارنة المرجعية :

#### 1.تعريف المقارنة المرجعية :

يطلق على أسلوب المقارنة المرجعية مصطلح القياس المقارن أو البانشماركينغ على حد سواء، وقبل التطرق إلى التعاريف الخاصة بالمقارنة المرجعية لابد أن نوضح أولا ما المقصود بمصطلح (المرجعية).

يقصد بالمرجعية الرجوع إلى المرجع في كل عمل وعدم الانحراف عنه ويمكن تفصيل الية المرجعية في خطوات كالتالي :

أ/هي أن يرجع النظام إلى المرجع ليقارن نفسه به.

ب/يلاحظ مدى انحرافه عنه.

ج/يستفيد بهذه الملاحظة ويبني عليها عمل تصحيحي يؤدي لتقليل انحرافه عن المرجع.

د/أن يكون العمل التصحيحي مناسب وفي وقته فلا يكون أقل مما ينبغي ولا مبالغ فيه ولا يكون في وقت غير مناسب.



و/يعود مرة أخرى إلى المرجع ليختبر صحة الخطوات السابقة وهكذا لكل عمل.<sup>1</sup>

إذا المرجعية هي عملية رجوع النظام إلى المرجع أو المعيار للكشف عن مدى انحرافه عنه و الشروع في عملية تصحيح هذا الانحراف و التقليل من فجوة الأداء.

وبعد التعرف على مصطلح المرجعية يسهل علينا فهم المقارنة المرجعية أو BENCHMARKING من خلال مجموعة من التعاريف التالية :

إن أصل كلمة Benchmarking مشتق من عملية مسح الأرض ، حيث يتم وضع علامة على صخرة مثلا كنقطة مرجعية أو دلالة ، و كاصطلاح لغوي عربي اختلفت الترجمات ؛ إذ يطلق عليه القياس المقارن بأفضل الأداء ، أو المعايير أو المعايير القياسية المقارنة.

و أفضل وصف قدمه CAMP بوصفها دراسة منهجية ، عملية استكشافية و طريقة للتحسين و فرصة للتعليم و التزام للإدارة ، وسيلة لتعريف أفضل الممارسات التي تحقق معايير التفوق و تتسم بالاستمرار.<sup>2</sup>

تعرف أيضا بأنها منهج منظم لاختيار معيار للأداء المميز تقارن به المنظمة أدائها الكلي و/أو منتجاتها و/أو خدماتها و/أو عملياتها وصولا للتحسين في أي من مخرجاتها أو أنشطتها أو أوجه عملها.<sup>3</sup>

المقارنة المرجعية هي المنهجية التي تمكن من البحث بصفة دائمة عن أحسن الطرق الممارسة أو الممارسات حتى يمكن تبني أو تكييف أبعادها الإيجابية و وضعها موضع التنفيذ من أجل أن تصبح الأحسن.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. قاسم ، أحمد كمال. المرجعية وأهميتها . في : طريق الإسلام [على الخط] . (2014) متوفر على : <ar.islamway.net> . (02/09/2020).

<sup>2</sup>. السامرائي، مهدي صالح، الكناني، صبيح كرم. نظام إدارة الجودة الإيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات . عمان : دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2013. ص 70.

<sup>3</sup>. الطائي، رعد عبد الله ، قداد ، عيسى . إدارة الجودة الشاملة . [دم] : اليازوري ، 2008. ص 220.

<sup>4</sup>. المحياوي ، قاسم نايف. إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم و عمليات و تطبيقات . عمان : دار الشروق ، 2006. ص 241.

## الفصل الثاني : المقارنة المرجعية ودورها في تحسين خدمات المكتبات الجامعية

وقد عرفها Spenley بأنها: "عملية قياس و مقارنة للممارسات الرئيسية لترسيخ مقاييس نسبة للأداء تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جيدة للتحسين".<sup>1</sup>

هي عملية مستمرة هدفها تحليل الواقع الحالي لشركة ما ومن ثم العمل و بشكل مستمر على الوصول إلى وضع أفضل للأداء ضمن القطاع أو مجال العمل الذي تكون فيه.<sup>2</sup>

كما عرفها kieso بأنها: " عملية مقارنة شركة ما و أعمالها و مؤشرات الأداء الخاصة بها بشركة أخرى منافسة لها، تعد الأفضل في نفس مجالها أو بالمؤشرات والممارسات الأفضل نفس الصناعة".<sup>3</sup>

كما تعرف بأنها فن التعلم من المنظمات التي تقوم بأداء مهام معينة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى ، فالمنظمات تستخدم المقارنة المرجعية من أجل أن تفهم كيف تؤدي المنظمات المتفوقة أنشطتها لكي يمكنهم تحسين عملياتهم.<sup>4</sup>

يعرف ROLSTADAS في كتابه Benchmarking (theory and practice) المقارنة المرجعية في أبسط تعريف لها بأنها: "عملية مقارنة شيء ما أو شخص ما بأفضل الممارسات". و أضاف مؤكداً بأن المقارنة المعيارية تتعلق بالمقارنة ولكن يمكن تعريفها على أنها تتعلق بما يجب مقارنته و من نقارن به.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. المرجع نفسه. ص. 241.

<sup>2</sup>. النعيمي ، صلاح عبد القادر، سعيد ، سناء عبد الرحيم ، محسن ، سعدون . تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية : دراسة ميدانية في الشركات العامة لسمنت (العراقية-الشمالية-الجنوبية) ، مجلة الاقتصاد و العلوم الإدارية ، 2009 ، مج.15 ، ع. 54 ، ص 55.

<sup>3</sup>. كحيط ، أمل عبد الحسين. دور المقارنة المرجعية في تقييم أداء المطارات : دراسة تحليلية مقارنة بين المطارات العراقية مع التركيز على مطار بغداد الدولي. ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، 2016 ، مج.12 ، ع. 50 ، ص 188.

<sup>4</sup>. عبد ، غسان فيصل، حنظل ، قاسم أحمد . تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية : دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 2012 ، مج. 8 ، ع. 24 ، ص 52.

<sup>5</sup>. ROLSTADAS , Asbjorn. Benchmarking : theory and practice . New York : Springer Science , Business Media , 1995, p

## الفصل الثاني : المقارنة المرجعية ودورها في تحسين خدمات المكتبات الجامعية



وكتعريف شامل لها : " أسلوب تسويق أو إدارة جودة يتكون من دراسة وتحليل تقنيات الإدارة والأساليب التنظيمية للشركات الأخرى من أجل الاستلهام منها و الحصول على أفضل النتائج. هي عملية بحث مستمرة ، وقياس معياري ، و تكييف وتنفيذ أفضل الممارسات لتحسين أداء العمليات في المنظمة".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة والمتنوعة للمقارنة المرجعية نستطيع القول بأنها عملية مقارنة أداء منظمة ما بأداء منظمة أخرى منافسة لها وتمييزة و متفوقة عليها ، بهدف الاستفادة والتعلم منها و اكتساب المهارات والخبرات اللازمة التي تساعد في التحسين والتطوير من خدماتها أو منتجاتها والارتقاء بمستوى أداءها و تحقيق كل ما هو أفضل.

---

<sup>1</sup> **Outils D'évaluation : le benchmarking** . sur : Qualité – Performance : Portail officiel de la qualité et de la performance [ en ligne].[s.d] disponible sur : [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org).(03/09/2020).

## الفصل الثاني : المقارنة المرجعية ودورها في تحسين خدمات المكتبات الجامعية

و بعد أن تعرفنا مفهوم الباناشماركينغ (Benchmarking) بالتفصيل من خلال مجموعة التعاريف السابقة و التي تصب كلها في نفس السياق ، لابد لنا أن نوضح الفرق بينه وبين مصطلح الباناشمارك (Benchmark) لكي لا يتم الخلط بينهما ، حيث يعرف هذا الأخير التالي :

يعرفه قاموس ميم المتخصص في مجال الأعمال المتاح على الخط بأنه : " المعيار أو مجموعة المعايير التي تستخدم كنقطة مرجعية لتقييم الأداء أو مستوى الجودة، ويمكن استخلاص تلك المعايير من خبرة الشركة نفسها أو من خبرة الشركات الأخرى في نفس القطاع الصناعي أو من المتطلبات" <sup>1</sup>.

و يعرفه قاموس كامبريدج الأكاديمي المتاح على الخط بأنه : " معيار للقياس أو الحكم على أشياء أخرى من نفس النوع" <sup>2</sup>.

كما يعرفه معجم المعاني المتاح على الخط على أنه : " مرجع مقارنة، مرجعية، علامة تقييس ، أساس القياس، أساس تقييم الأداء ، علامة للإسناد، نقطة إرشادية يهتدى بها" <sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة الخاصة بالباناشمارك و الأخرى الخاصة بالباناشماركينغ اتضح لنا بأن المصطلحين لا يحملان نفس الدلالة وأنه يوجد بينهما فرق في المعنى ، حيث يقصد بهذا الأخير بأنه عملية إيجاد ممارسة جيدة و التعلم من الآخرين من خلال إجراء مقارنة ، في حين أن الباناشمارك هو المعيار أو النقطة المرجعية المستخدمة لتقييم و قياس الأداء أو مستوى جودة الخدمة أو المنتج ، فهو أساس المقارنة المرجعية.

<sup>1</sup>.م مرجعك لمصطلحات الأعمال [على الخط] . (2020) متوفر على : [www.meemapps.com](http://www.meemapps.com) . (02/09/2020).

<sup>2</sup>. CAMBRIDGE University Press, Cambridge dictionary [on Line]. (1999). Available on : [dictionary.cambridge.org](http://dictionary.cambridge.org) . (02/09/2020).

<sup>3</sup>. المعاني : لكل رسم معنى [على الخط] . (2010,2020) متوفر على : [www.almaany.com](http://www.almaany.com) . (02/09/2020).

## 2.نشأة المقارنة المرجعية :

تعود جذور المقارنة المرجعية إلى عام 1810 عندما قام الصناعي الإنجليزي Lowell Francic بدراسة أفضل الممارسات المستخدمة في معامل الطحين في بريطانيا كأداة لتسيير عمل المنظمة ومقارنتها بمنظمات أخرى ، والتي من خلالها تدرس المحيط والمنافسة.<sup>1</sup>

وقد جاءت بعد Lowell دراسة الصناعي Ford Henry عام 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع Assembly line في مصنع السيارات، كأسلوب صناعي متميز ويسمى أيضا بسلاسل الإنتاج ، من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو ليتعرف على طريقة و منهجية العمل و تحديد نقاط التميز في هذه المواقع.<sup>2</sup>

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي طبقت المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة لها.<sup>3</sup>

وفي نهاية السبعينات من القرن الماضي انتقل هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قامت شركة XEROX العالمية الرائدة في آلات التصوير والنسخ بتطبيق البانشماركينغ كمنهج علمي للتعلم من الآخرين ، وذلك عندما خسرت جزءا كبيرا من حصتها السوقية نتيجة المنافسة الشديدة مع شركة FUJI اليابانية التي عرضت منتجاتها في الأسواق العالمية بأسعار تساوي تكلفة إنتاج الآلات التي

<sup>1</sup>المعلوي، سعيد جندب، المعلوي، صالح جندب. التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الاستراتيجيين Strategic planning in modern administration : Basic concepts for strategic planners . [د.م] : العبيكان للنشر، 2019. ص 38.

<sup>2</sup>بلاسكة، صالح، مزباني، نور الدين . مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسات : دراسة مقارنة شركتي الحضنة و المرعي = the contribution of benchmarking in leading and evaluating the performance of enterprises : A comparative

study Hodna and al Maraai ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، 2013، ع.04، ص 60.

<sup>3</sup>زرزار، العياشي. الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة ، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة ، 2014، ع.1، ص 123.

تصنعها شركة XEROX ، مما دفع بالأخيرة إلى استخدام أسلوب المقارنة المرجعية للتعلم من الصناعة اليابانية.<sup>1</sup>

### 3. أنواع المقارنة المرجعية :

تنقسم المقارنة المرجعية إلى نوعين أساسيين وهما المقارنة المرجعية الداخلية و المقارنة الخارجية وتنقسم هذه الأخيرة بدورها إلى أربع أنواع أخرى المقارنة التنافسية، الوظيفية، الاستراتيجية و العامة.

أ/ المقارنة المرجعية الداخلية : ويقصد بها الاستفادة بتجارب ناجحة لوحدة و أقسام المنظمة نفسها، لأن الطريق إلى المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المنظمة من أقسامها.<sup>2</sup>

ب/ المقارنة المرجعية الخارجية : أما المقارنة المرجعية الخارجية فهي التي تتم بين المنظمات، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط ،<sup>3</sup> وللمقارنة الخارجية عدة أوجه متمثلة فيما يلي :

المقارنة المرجعية التنافسية : تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، وتسمى أيضا بالمقارنة المرجعية في الأداء.<sup>4</sup> يهتم هذا النوع بإجراء المقارنة ليس فقط من ناحية هيكلية الخدمات و السلع ولكن أيضا من ناحية فهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين و الاستراتيجيات التي يتبعونها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>.عطياتي ، مراد سليم، نور، عبد الناصر إبراهيم. أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات و

العمليات : دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 2014 ، مج.10، ع.2 ، ص 278.

<sup>2</sup>.شهيد، محمد، بوشندة، رفيق. تحسين إنتاجية العمل من خلال القياس المقارن : دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE و مؤسسة

Condor، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، 2015، ع.46، ص 257.

<sup>3</sup>.البطة، عبد الحكيم زكريا، الداية، وائل حمدي. مدى إدراك الإدارة العليا و الوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية و أثر ذلك على

تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال . غزة :

الجامعة الإسلامية، 2015، ص 23.

<sup>4</sup>.غشيم، يحيى شحدة. أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي و أثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة

العامة الأردنية. تخصص المحاسبة. الزرقاء : جامعة الزرقاء، 2014، ص 42.

<sup>5</sup>.الجميل، أحمد محمد. استخدام أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في صناعة التأمين :دراسة تحليلية لأداء شركة التأمين

الوطنية و شركة التأمين العراقية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 2019، مج.15، ع. 48، ص 116.



❖ **المقارنة المرجعية الوظيفية :** وتسمى أيضا بالمقارنة المرجعية للعملية و تتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، إدارة الموارد البشرية...الخ) بمثلتها في الوحدات الأخرى ، وقد تتم المقارنة مع وحدات تعمل بنفس المجال أو مجالات أخرى كمقارنة استقبال المرضى في المستشفيات مع استقبال الزبائن في الفنادق.<sup>1</sup>

❖ **المقارنة المرجعية الاستراتيجية :** هي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات و البحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية. وتكمن أهمية هذا النوع من المقارنات في اختصار الوقت و التكاليف اللازمة لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية.<sup>2</sup>

❖ **المقارنة المرجعية العامة :** ويقصد بها إجراء المقارنات المتعلقة بالعمليات و المنتجات المختلفة في كل المنشآت بغض النظر عن نوع الصناعة أو الخدمة التي تقوم بها المنظمة.<sup>3</sup> أي بين المؤسسات من قطاعات مختلفة، مما يؤدي إلى توليد أفكار ابتكارية جديدة في مختلف الصناعات أو الخدمات غير المتماثلة وهي الطريقة الأكثر إنتاجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>اسماعيل، مجبل دواي. فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء و إمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الربحية

للربح=Effectiveness of Benchmarking to improve the performance and its properties to application on iraqi non

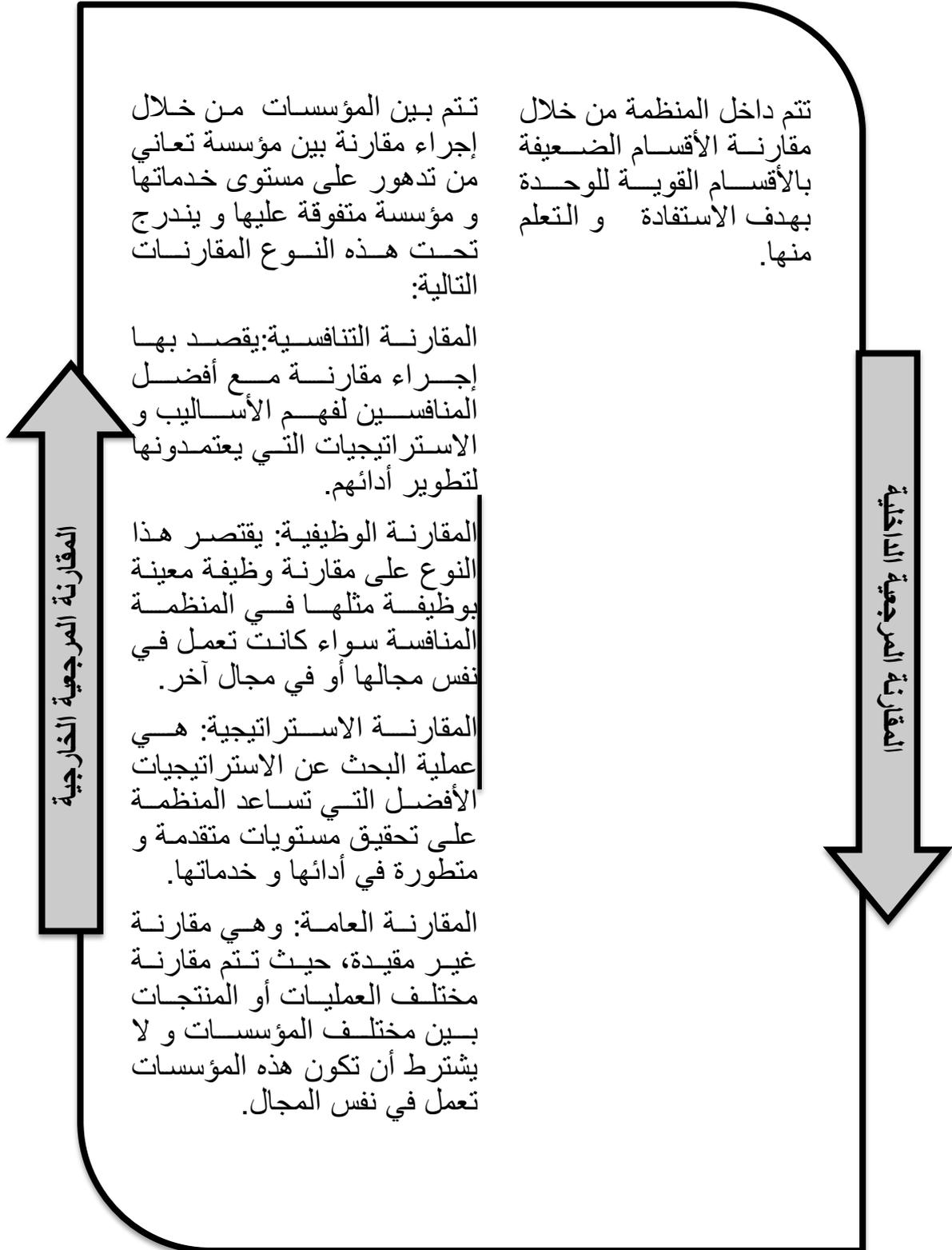
profit entities، مجلة التقني، 2008، مج.21، ع.6، ص.6.

<sup>2</sup>العبادي، هاشم فوزي ، الطائي، يوسف حجيم. التعليم الجامعي من منظور إداري:قراءات و بحوث . [دم]: دار اليازوري العلمية، 2014. ص 242.

<sup>3</sup>حداد، خدوج عزي. دور القياس المرجعي الشامل في تحسين القدرة التنافسية : دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية . تخصص محاسبية. دمشق : جامعة دمشق، 2015. ص 36.

<sup>4</sup>بن خديجة، منصف ، بوعزيز، ناصر. دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، 2017، ع.7، ص 362.

ومن خلال ما سبق عرضه يمكن تلخيص أنواع المقارنة المرجعية كما يلي :



#### 4. أهمية المقارنة المرجعية :

تغلب المقارنة المرجعية دورا هاما في تحسين خدمات المؤسسات ومنتجاتها ، فهي تبلغ أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تسعى للارتقاء بأدائها ، ويمكن تحديد أهميتها من خلال النقاط التالية :

- تمكن من معرفة حجم فجوة الأداء بين المنظمة ونظيراتها من المنظمات المتفوقة عليها.
- يمكن اعتبارها الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء.
- تزود المنظمة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي.
- تساعد في معرفة نقاط القوة في المنظمة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها.
- تزود المنظمة بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المنظمات المتفوقة في المستقبل.
- تقود إلى التحسين المتسارع في أداء المنظمة، فهي تزيد من الشعور بالمسؤولية لدى العاملين بها وتشجعهم على الإبداع والابتكار من أجل اللحاق بمنافسيهم<sup>1</sup>.
- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى إدارة الشركة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل، من خلال تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.

<sup>1</sup> العبادي، هاشم فوزي، الدعبي، وليد عباس. دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة): دراسة مقارنة بين معمل سمنت النجف الشرف ومعمل سمنت الكوفة الجديد، مجلة مركز دراسات الكوفة، 2010، مج.1، ع.16، ص 6.5.

## الفصل الثاني : المقارنة المرجعية ودورها في تحسين خدمات المكتبات الجامعية

- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل، والبحث على التطبيقات الخارجية المبتكرة لأساليب الإبداع لتحسين مستوى الأداء الحالي.<sup>1</sup>
- ويمكن أن تظهر كذلك أهمية المقارنة المرجعية من خلال الفرق الجوهرية الذي تحدثه عند تبنيها من قبل المؤسسة ، وهذا ما يمثله الجدول التالي :<sup>2</sup>

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
<ul style="list-style-type: none"><li>• تطبيق أفكار جديدة</li><li>• خيارات متعددة</li><li>• تركيزات خارجية</li><li>• مستوى فهم عالي للبيئة الخارجية</li><li>• أولويات للزبون</li><li>• التركيز على الفرص</li><li>• سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة</li><li>• نحتاج لأن نكون الأفضل</li><li>• إدارة بواسطة الحقائق</li><li>• قادة الصناعة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• لا يوجد إبداع</li><li>• حل واحد للمشكلة</li><li>• تركيزات داخلية</li><li>• مستوى فهم منخفض للبيئة الخارجية</li><li>• أولويات داخلية</li><li>• التركيز على المشاكل</li><li>• السيطرة الفردية</li><li>• نحن جيّدون</li><li>• إدارة بواسطة الخبرة</li><li>• تابعون صناعيا</li></ul>

جدول رقم-1- أهمية المقارنة المرجعية

<sup>1</sup>.الجبوري، انتصار صابر، ثابت، الاء وضاح، اغاء، ندى عبد الرزاق. مدى اسهامات حوكمة الشركات في تقارير المقارنة المرجعية لتقويم أداء الوحدات الانتاجية: (دراسة حالة) في الشركة العامة للسمنت الشمالية = The extent of Corporate Governance Contributions To Benchmarking Reports In  
The Performance Evaluation of Production Units: (Case Study) In The Northern Cement  
State Company ، تنمية الرافدين، 2018، مج.37، ع.120، ص 168.

<sup>2</sup>بوزيدي، نريمان. المقارنة المرجعية Benchmarking بداية جديدة للإبداع في المؤسسة : دراسة حالة ATS/SPA . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص الإدارة الاستراتيجية و الذكاء الاصطناعي. تلمسان : جامعة تلمسان، 2014. ص 14.

### 5. أهداف المقارنة المرجعية :

يهدف أسلوب المقارنة المرجعية إلى تحقيق ما يلي<sup>1</sup> :

- تحسين الأداء : من خلال تحديد فجوات الأداء يمكن وضع الأهداف و خطة التحسين و التطوير المتعلقة بأداء الأفراد و مجموعات العمل.
- تفعيل الموارد البشرية : تقدم عمليات القياس المقارن أساسا جيدا للتكوين و التمهيّن، فمن يشارك في هذه العملية يجد الفرصة للاحتكاك مع الآخرين و التعاون معهم و هذا ما يسمح بتطوير مهاراته المهنية و إثراء خبرته في العمل.
- تحقيق الأهداف : يعطي القياس المقارن شرعية أكثر للأهداف المسطرة لأنه يحددها تبعا لمعطيات البيئة الخارجية و يجعل المؤسسة كلها تركز على الأشياء التي تجعلها أكثر نجاعة.
- تحقيق رضا العملاء أو المستفيدين : من خلال اكتشاف و ابتكار طرق جديدة و متفوقة للتحسين من جودة الخدمات و المنتجات المقدمة لهم .
- دعم القدرة التنافسية للمؤسسة : إن المقارنة المرجعية تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة و الضعف لديها و التعرف على بيئتها الخارجية و اكتشاف الطرق الأحسن و الأحدث من منافسيها.
- ترشيد النفقات : إن تبني هذا الأسلوب يتيح للمؤسسة فرص التعلم من الآخرين و تقليل التكلفة و درجة المخاطر ، كما يوفر عليها الوقت و الجهد نتيجة لتجنب الأخطاء التي وقعت بها المؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup>توال، آمنة. دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر E.A.W.A .  
تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. بومرداس : جامعة أحمد بوقرة، 2009. ص 64، 65.

ويمكن توضيح أهداف المقارنة المرجعية من خلال الشكل التالي :



شكل رقم- 2- أهداف المقارنة المرجعية

كما تهدف أيضا إلى تحقيق ما يلي :

- البحث عن إيجاد أفكار وتطبيقات جديدة والتي يمكن تبنيها من قبل المنظمة .
- تحفيز الإبداع وتقديم الحوافز التي تمكن العاملين من فهم الأفضل لكيفية قيامهم بخدمة زبائنهم.<sup>1</sup>
- إتاحة فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المنظمات الأخرى لإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- توجيه المنظمة داخليا وخارجيا نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة، التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء.

الشكل رقم- 2- من إعداد الطالبة.

1. اللامي، غسان قاسم، البياتي، أميرة شكر. إدارة الإنتاج والعمليات : مرتكزات كمية ومعرفية. [دم.]: دار اليازوري، 2008.ص 572.

- توفير فرص التعاون بين المنظمات وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء.<sup>1</sup>

#### 6. مبادئ وأخلاقيات المقارنة المرجعية :

إن عملية المقارنة المرجعية لا تتم بشكل عشوائي بل يجب أن تحكمها مبادئ و أخلاقيات لكي لا يتم إلحاق ضرر بإحدى الطرفين (المقارن و المقارن به) ومن بين هذه المبادئ ما يلي :

➤ مبدأ الشرعية : ويعني تحاشي أي عمل قد يعد من قبيل سرقة مجهودات الآخرين أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون في كشفها أو استخدام المعلومات التي تحصل عليها المنظمة في إضرار الآخرين.

➤ مبدأ الثقة : ويعني ذلك عدم نقل المعلومات التي يتم الحصول عليها إلى أطراف أخرى إلا بموافقة الشركاء.

➤ مبدأ التبادل : يعني إعطاء الشركاء نفس القدر من المعلومات من نفس النوع.<sup>2</sup>

➤ مبدأ الاستخدام : عدم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها في الدعاية والاعلان و التسويق ، وإنما استخدامها فقط في تحسين العمليات التشغيلية.

➤ مبدأ الاتصال : ويكون بعدم الاتصال مباشرة بالمؤسسة المطلوب المقارنة معها، بل ينبغي أن يتم ذلك من خلال المديرين المسؤولين.

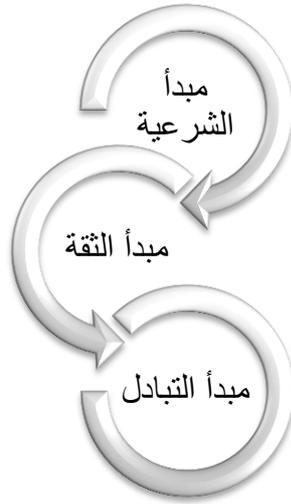
<sup>1</sup> بن سمشة، أمال. الأداء البشري في الإدارة المحلية. سوق أهراس : مركز الكتاب الأكاديمي، 2018. ص 103.

<sup>2</sup> محمود، فائزة إبراهيم، الغبان، ثائر صبري. إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر و تضيق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعية، 2010، ع.9، ص 28.

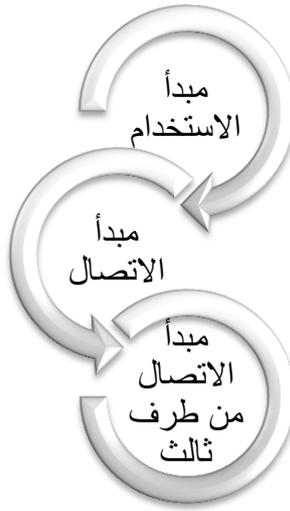
## الفصل الثاني : المقارنة المرجعية ودورها في تحسين خدمات المكتبات الجامعية

➤ مبدأ الاتصال من طرف ثالث : وهي عدم الافصاح عن أسماء الأفراد المشتركين في المقارنة سواء من طرف المقارن أو من طرف الشريك لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح مبادئ وأخلاقيات المقارنة المرجعية من خلال الشكلين التاليين :



شكل رقم- 3 - مبادئ وأخلاقيات المقارنة المرجعية



شكل رقم- 4 - مبادئ وأخلاقيات المقارنة المرجعية(2)

<sup>1</sup>الشعباني، صالح إبراهيم، خضر، جرجيس مصطفى، حسن، كفاح جبار. استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء القطاع السياحي بالتطبيق على عينة من فنادق بعض المحافظات العراقية، العلوم الاقتصادية، 2013، مج.8، ع.32، ص 146.  
الشكل رقم 3 و4 من إعداد الطالبة.

### 7. خطوات تطبيق المقارنة المرجعية :

- تحديد أي الوظائف أو المهمات التي يجب وضع المعايير لها و مقارنتها مع غيرها.
- إيجاد المنظمة الأفضل لإجراء مقارنة الأداء للوظائف و الخدمات معها.
- قياس أداء الشركة الأفضل و كذلك أداء الشركة نفسها.
- تحديد عوامل الأداء الحرج و المهم لقياسه.
- جمع المعلومات على العمليات و الخدمات التي تؤديها أفضل المؤسسات من خلال إجراء الدراسات المسحية، زيارات المواقع، أو الاستعانة بالاستشاريين.
- تحليل المعلومات و تحديد العمليات و الطرق التي تتبعها أفضل الشركات و التي من الممكن أن تنجح الشركة أو المنظمة في حالة تقليدها.
- متابعة و مراقبة النتائج.<sup>1</sup>

و يشير (Heiser , 2001) إلى أن خطوات المقارنة المرجعية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- بماذا يجب أن نقارن؟
- تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية: يجب أن يكون مدربا على إجراء هذه العملية وأن يكون ذو خبرة و معرفة واسعة.
- تحديد الوحدة أو المنظمة التي سيتم المقارنة معها: هنا يجب التركيز أثناء اختيار المؤسسة المنافسة بحيث تكون هي الأفضل بين المنافسين .
- جمع و تحليل البيانات المتعلقة بالمقارنة: هنا يبدأ فريق العمل بجمع البيانات اللازمة عن المؤسسة المنافسة و تحليلها بهدف تحديد حجم فجوة الأداء بين المنظمتين.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لنجاح عملية المقارنة.

<sup>1</sup>سويدان، نظام موسى، العبادي، سمير عزيز. تسويق الأعمال: التسويق الصناعي = Business marketing: Industrial Marketing. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2010. ص 119.

<sup>2</sup> سعد، سلمى منصور. دور المقارنة المرجعية في تطوير المناهج الدراسية لأقسام المحاسبة بالجامعات العراقية = the role of benchmarking in developing the curricula of accounting departement in Iraqi universities، مجلة

المبحث الثاني : المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحسين خدمات المكتبات الجامعية:

1.مبررات لجوء المكتبات الجامعية لتبني أسلوب المقارنة المرجعية :

توجد العديد من الأسباب والمبررات التي تحتم على المكتبات الجامعية التوجه لتطبيق أسلوب القياس المقارن، ومن أشهر هذه المبررات ما يلي:<sup>1</sup>

❖ زيادة الوعي بالمنافسة: ففي ظل التطورات التكنولوجية والانفجار المعلوماتي وتطور الأساليب الإدارية والتحديات الحاصلة، أصبحت المكتبات الجامعية تعي الوضع الذي تعيشه وأصبحت ملزمة ومجبرة على تبني أسلوب المقارنة المرجعية من أجل التطوير من خدماتها وأداءها والحفاظ على توازنها وبقائها.

❖ لفهم أساليب أداء المنافسين والتعلم منهم من أجل التحسين من مستوى الأداء والارتقاء بالمكتبة.

❖ تحديد مجالات نقاط القوة والضعف الداخلية للمكتبة المنافسة: وذلك بهدف معرفة المكانة الحقيقية للمكتبة وتحديد حجم الفجوة بينها وبين المكتبة المنافسة وقياس مدى انحرافها عنها.

❖ لتحديد التهديدات والفرص الخارجية والداخلية: إن الأسلوب الذي يمكن المكتبة من الانفتاح عن الآخرين والاحتكاك بهم والتواصل والتفاعل وتبادل المعلومات والمنفعة معهم هو القياس المقارن فهو يساعد المكتبة الجامعية على تحديد نقاط ضعفها وقوتها ومعرفة التهديدات التي تواجهها لكي تتجنبها واكتشاف الاستراتيجيات والمهارات التي تساعد في تقويم أداءها.

❖ لإنشاء إطار لتقييم وتقويم البرامج والعمليات المكتبية: تمكن المقارنة المرجعية المكتبات الجامعية من إجراء عمليات تقييمية لأنشطتها وتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها.

❖ للتشجيع على التفكير الإبداعي: ويقصد به تشجيع العاملين على الابداع والابتكار وخروجهم عن الأعمال المألوفة والروتينية.

❖ للتعرف على أحدث ممارسات الأعمال والتقنيات الجديدة: يساعد البانثماركينغ المكتبات الجامعية في معرفة أحدث الممارسات المطبقة من قبل المكتبات المتطورة والعمل على تطبيقها.

<sup>1</sup>. الشايع، عصام حميد، الأعاجبي، ستار جبار. دور بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية في تحسين الأداء: بحث تطبيقي في محطات إنتاج الطاقة الكهربائية في الطرق، 2019، مج.9، ع.3، ص 123.



❖ وجود خلل في تقديم الخدمات وافتقارها إلى النوعية والتميز مقارنة بما تقدمه المكتبات .

❖ تسعى المكتبات الجامعية لاستخدام القياس المقارن للوصول إلى مستويات الممارسة والأداء الأكثر تفوقا وتميزا بين المكتبات، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة حول المكتبات الجامعية ومراقبة أدائها للوصول إلى درجة من الأداء والتطور.<sup>1</sup>

## 2. أهمية تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية :

تكمُن أهمية المقارنة المرجعية في<sup>2</sup> :

❖ تساعد المقارنة المرجعية في تخفيض تكاليف الخدمات بالمكتبات الجامعية.

❖ تتيح المقارنة المرجعية فرصة التعلم المستمر ونقل الخبرات والمعارف من المكتبات الجامعية الأخرى بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمكتبة.

❖ إتاحة الفرصة للمكتبات الجامعية للتوجه داخليا وخارجيا للتعرف على النماذج الأفضل في الأداء والجودة، بما يحقق في النهاية رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم.

❖ تحسين القدرة الإبداعية والتجديدية لفريق العمل داخل المكتبة.

❖ توفير فرص التعاون بين المكتبات الجامعية والتشجيع على المنافسة فيما بينها وتحسين الأداء.

❖ تمكين المكتبة من الإجابة عن التساؤلات التالية: أين نحن؟ أين نريد أن نكون؟ كيف نصل إلى حيث نريد؟ كيف نبقي حيث نريد؟

❖ تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل، حيث يعمل القياس المقارن على تغيير ثقافة المكتبة بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والتركيز على تحقيق أهداف الممارسة الأفضل في تقديم الخدمات والتركيز على الأولويات والتحسين المستمر.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن للمقارنة المرجعية أهمية بالغة في مساعدة المكتبات الجامعية على التقدم والازدهار وتحقيق كل ما هو أفضل وإيجابي، وهذا في حالة ما طبقت بالشكل الصحيح من خلال اختيار فريق عمل ذو قدرة وكفاءة لإنجاز

<sup>1</sup> مشير، مبروكة. المرجع السابق. ص 36

<sup>2</sup> حسنين، محمد رفعت. المرجع السابق. ص 5، 6

هذه العملية وكذلك اختيار الشريك الصحيح، بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة التي تساعد على تنفيذ العملية.

### 3. مزايا استخدام المقارنة المرجعية في المكتبات الجامعية :

إن تبني واستخدام المكتبات الجامعية لأسلوب البانشماركينغ سيعود حتما بالنفع عليها وعلى مجتمع مستخدميها على حد سواء، فهي أداة فعالة لتحسين وتطوير خدمات المكتبة معرفة احتياجات وتوقعات المستخدمين وتلبيتها.

#### أ-مزايا المقارنة المرجعية بالنسبة للمكتبات الجامعية :

- ✓ تجعل المكتبة في حالة بحث دائمة عن الأفكار الجديدة التي تساعد في تطوير أداؤها وخدماتها.
- ✓ توفر المعرفة والمعلومات المناسبة للمكتبة في الوقت المناسب، كما تجعل المدراء قادرين على التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي.
- ✓ تجعل المكتبة الجامعية مرنة في التكيف مع المستجدات الحاصلة في البيئة خاصة التطورات التكنولوجية التي باتت تهدد المكتبات الضعيفة والمتوسطة.<sup>1</sup>
- ✓ توجه كل جهود التحسين في المكتبة الجامعية نحو تقديم خدمات ذات جودة عالية بأسرع وقت و أقل تكلفة لإرضاء المستخدمين.<sup>2</sup>
- ✓ تجعل العاملين أكثر تقبلا للأفكار الجديدة كما تشجعهم وترغبهم في العمل وتقديم خدمات أفضل.
- ✓ ترفع المستوى العام للأداء في المكتبة الجامعية.
- ✓ تعطي فرصة لفريق العمل للبقاء على اتصال وتعاون دائم مع المتخصصين والمحترفين في المكتبات المتفوقة سواء وطنيا أو دوليا، مما يسمح لهم بتكوين رؤية استراتيجية واضحة وكسب الخبرات و المعارف التي تمكنهم من تطوير خدمات مكتبتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>البطية، عبد الحكيم زكريا، الداية، وائل حمدي، المرجع السابق، ص ص 21، 22.

<sup>2</sup>بلاسكة، صالح، مزياني، نور الدين، المرجع السابق، ص 64.

<sup>3</sup>بوزيدي، نريمان، المرجع السابق، ص ص 64، 65.



ب-مزايا المقارنة المرجعية بالنسبة للمستفيد :

- ✓ تقليص الوقت المخصص لاستفادته من الخدمات بمختلف أنواعها (الإعارة، الخدمة المرجعية، التصوير والنسخ...الخ).
- ✓ اهتمام أكثر بالعلاقة مع المستفيد مما يولد لديه الثقة بالمكتبة.
- ✓ خلق حاجات جديدة لديه لم يعبر عنها من قبل و الحرص على إشباعها.
- ✓ إدخال تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى الجودة في كل مراحل دورة حياة المعلومة بدءا بالمدخلات، المعالجة ثم المخرجات التي تصل للمستفيد.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>.المرجع نفسه، ص 65.

#### 4. متطلبات استخدام المكتبات الجامعية لأسلوب المقارنة المرجعية :

لابد على المكتبات الجامعية أن توفر بعض المتطلبات الضرورية والأساسية قبل الشروع في عملية المقارنة المرجعية وهذا لضمان نجاحها، ومن بين المتطلبات اللازمة والتي لا يمكن إجراء المقارنة إلا بتوافرها ما يلي :

- الرغبة في الالتزام: لابد من توفر الالتزام من الإدارة العليا والعاملين لدعم المشروع بالمواد الفكرية والمادية اللازمة لإنجاحه.
- ربط العملية بالأهداف الاستراتيجية: إذ لابد من ربط هذا المشروع بأهداف المكتبة الاستراتيجية.
- السعي نحو الريادة: إذ لابد من تبني هذا الأسلوب في مكتباتنا الجامعية ليس فقط من أجل التحسين من مستوى الأداء والخدمات وإنما بغية الوصول إلى مستويات أعلى من ذلك وأن تكون من الأوائل والقياديين.
- إيجاد الأفكار الجديدة: يحتاج برنامج المقارنة المرجعية إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي الذي يمكنه من معالجة المعضلات الإدارية والفنية التي تواجه المكتبات الجامعية.
- توثيق العمليات: والتي تعد ركنا أساسيا لإجراء المقارنة المرجعية.
- توفير أنظمة الاتصال: إذ تساعد هذه الأنظمة على نشر البيانات.<sup>1</sup>
- التركيز على رضا المستفيد: يجب على المكتبة الجامعية عند شرونها في تطبيق المقارنة المرجعية أن تضع نصب عينها المستفيد، وأن لا تكتفي بمجرد الوفاء بمتطلباته بل تسعى إلى تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة لكي تنال رضاه.
- توافر نظم معلومات فعالة: يحتاج تطبيق البانثماركينغ في المكتبات الجامعية إلى نظم معلومات وبيانات جيدة تساعد في تكوين معايير مقارنة موضوعية.

<sup>1</sup>بطاهر، بختة، عجال، عدالة. المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة

متيجي و مصنع الحليب بمستغانم، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، 2019، ص 4.



- التجانس في وحدات المقارنة : مما يوفر بيانات أكثر صحة و موضوعية.
- تغيير الثقافة التنظيمية : إن تطبيق المقارنة المرجعية يتطلب أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة على ذلك.<sup>1</sup>
- التأكيد على مراعاة أخلاقيات و مبادئ المقارنة المرجعية : ينبغي أن تتسم عملية المقارنة بالحرص على تحقيق الفائدة المشتركة لكلا الطرفين المكتبة المقارنة و الشريكة.<sup>2</sup>

#### 5. طرق تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية :

تختلف طرق تطبيق المقارنة المرجعية إلا أنها كلها تحقق نفس الغاية وهي الاستفادة من الآخرين، وعلى المكتبة الجامعية أن تختار الطريقة التي تراها مناسبة و سهلة التطبيق ، و من بين هذه الطرق نجد :<sup>3</sup>

- المجال العام : تركز هذه الطريقة على الاستفادة من بيانات المكتبات المنافسة المنشورة في المجالات و الجرائد.
- طريقة واحد لواحد : هذه الطريقة الأكثر شيوعا و تعتمد على قيام فريق العمل بزيارة المكتبة المتفوقة و التعرف على المعايير المرجعية التي تستخدمها.
- المراجعة : يتم تنفيذ المقارنة المرجعية من خلال زيارات يقوم بها فريق العمل للمكتبة المتطورة لتحديد نقاط القوة و الضعف و أفضل الممارسات و كتابة التوصيات و التسهيلات لتحسين الخدمات المكتبية.
- قاعدة البيانات : يتم مقارنة بيانات المكتبة بقاعدة بيانات مستويات الأداء.
- التجربة : يتم تنفيذ المقارنة المرجعية من خلال التجريب أو اختبار خدمات المكتبات الأخرى و مقارنتها بالخدمات التي تقدمها المكتبة المطلوب مقارنتها.

<sup>1</sup> محمود، فائزة إبراهيم، الغبان، ثائر صبري، المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> قدور، نبيلة، العرابي، حمزة. المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم و تحسين الأداء المالي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية و الإدارية، 2018، مج.5، ع.2، ص 186.

<sup>3</sup> حسنين، عبد الرحيم محمد، المرجع السابق، ص 137.

## الفصل الثاني : المقارنة المرجعية ودورها في تحسين خدمات المكتبات الجامعية

- المسح الميداني : حيث تقوم المكتبة بعمل استطلاع رأي لمجتمع المستفيدين منها للتأكد من نقاط القوة والضعف مقارنة بالمكتبات المنافسة لها
  - و أنسب أداة للقيام بذلك هو مقياس LibQUAL+ وهو عبارة عن استبيان مقنن مكون من مجموعة من الأسئلة المحددة والدقيقة، وتكون الإجابة عليه إلكترونياً (من خلال موقع المكتبة) من طرف جمهور المستفيدين المكون من الطلبة، الأساتذة، الباحثين والعاملين، فهو يمكن المكتبة من معرفة وجهات نظر مستفيديها حول مستوى الخدمات المقدمة لهم وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمكتبة.
- ولتطبيق إحدى هذه الطرق بالمكتبة الجامعية يجب على فريق العمل أن يتمتع ببعض المهارات الإدارية التي تمكنه من إنجاز عملية المقارنة بجدارة، و من بين هذا المهارات :

### أ/مهارات انسانية :

- ✓ أن تكون لدى فريق العمل القدرة على التعامل مع الآخرين و التفاعل معهم بشكل إيجابي.
- ✓ أن يكون قادراً على الإنصات و تقبل آراء و اختلافات و توجهات الآخرين.
- ✓ الالتزام بالمبادئ الأخلاقية و عدم احتكار المعلومات بحيث يجب أن تتم عملية التبادل بشكل متساوي.
- ✓ يجب أن يتحلى الفريق بروح المسؤولية و أن يكون واعياً لحجم و طبيعة العملية التي كُلف بها.
- ✓ أن يتمتع أفراد الفريق بالنزاهة، الشفافية، الصدق، قوة الشخصية، الثقة بالنفس و اللباقة.

### ب/مهارات فكرية :

- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات.
- ✓ القدرة على اكتشاف مواطن القوة في المكتبة و تنميتها و معرفة مواطن الضعف و الانحرافات و معالجتها.
- ✓ القدرة على تحليل البيانات المتحصل عليها من المكتبة الشريكة و الانتفاع بها.
- ✓ القدرة على تفسير أسباب تفوق المكتبة المنافسة.
- ✓ القدرة على وضع استراتيجية شاملة تمكن المكتبة من تقويم أدائها و اللحاق بالمنافسين لها.

ب/مهارات فنية وتقنية :

✓ يجب على فريق العمل أن يكون مدربا جيدا على استخدام البرامج الحاسوبية والنظم الخبيرة، التي أصبحت جزء لا يتجزأ من عمل أي منظمة لاسيما المكتبات الجامعية، فهي تمكنه من تحليل البيانات المتحصل عليها وتفسيرها، عرض النتائج، حل المشكلات، التنبؤ بمستوى جودة الخدمات المراد الوصول إليها واتخاذ القرارات.

6. تحديات و معوقات تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية :

تواجه المكتبات الجامعية العديد من التحديات التي قد تقف كعائق أمامها لتطبيق أسلوب القياس المقارن، ومن بين هذه التحديات ما يلي :

- المساهمة غير الكافية من جانب الإدارة العليا وعدم التزامها بدعم هذه العملية.
- الدعم غير الكافي للتنفيذ، حيث تحتاج المقارنة المرجعية إلى أجهزة وبرامج مختلفة لتجميع، تصنيف، تبويب وتحليل المعلومات المتحصل عليها.
- الفهم غير السليم أو غير الكافي للمعلومات أو لطريقة التطبيق في المكتبة المختارة.
- غياب المتابعة أو عدم كفايتها حيث يجب أن يشعر دائما فريق القياس المقارن بأهمية العمل الذي يقوم به.<sup>1</sup>
- غياب الرغبة في التغيير وعدم تحفيز العمال على الإبداع.
- عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها.
- عدم توفر التقنيات المطلوبة.
- تدني مستوى الخبرة والإعداد غير السليم لفريق العمل المكلف بالدراسة أو التطبيق.
- عدم الانطلاق من احتياجات العملاء وتفضيلاتهم.

<sup>1</sup> حسنين، محمد رفعت . المرجع السابق، ص ص 22، 23.

## الفصل الثاني : المقارنة المرجعية ودورها في تحسين خدمات المكتبات الجامعية

- الأهداف غير السليمة و عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو الزمن المتوقع للتنفيذ.<sup>1</sup>
- المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها : من الضروري تجنب مقارنة النظام الكلي للمكتبة(الخدمات، الموارد البشرية...الخ)، لذلك يجب التركيز على جزء معين فقط من النظام و بعد إنجازه يمكن الانتقال إلى جزء آخر.
- عدم امتلاك لقوانين أخلاقية و سلوكية و تجاوز الاتفاقيات مع الشريك المقارن.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>.غريبي، أسماء. المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية : دراسة حالة مؤسسة cabam-عين مليلة . مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية. أم البواقي : جامعة أم البواقي، 2012. ص ص 31،32.

<sup>2</sup>.باديس، إيمان. دور المقارنة المرجعية في تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية : دراسة مقارنة بين بنك البركة الجزائري وبنك الخليج الجزائري. مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك. أم البواقي : جامعة أم البواقي، 2016. ص 65.



### 7. عوامل نجاح المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية :

بعد التطرق إلى المعوقات التي قد تواجهها المكتبة الجامعية عند تطبيقها للبانثماركينغ، نستعرض فيما يلي بعض الحلول و المقومات التي تساعد على تجنب تلك المشاكل<sup>1</sup> :

- وجود قيادة إدارية تؤمن وتلتزم وتدعم المقارنة المرجعية في المكتبة.
  - الاختيار الدقيق و السليم للمكتبات المنافسة المراد إجراء مقارنة معها.
  - تهيئة المناخ الثقافي المناسب في المكتبة الذي يتقبل ويتعلم طرق وأساليب إعداد المقارنات المرجعية.
  - تحديد الخدمات المراد تحسينها بشكل دقيق قبل البدء في إجراء الاتصالات مع المكتبات الشريكة.
  - استخدام أساليب القياس المناسبة للتعرف على الأداء الحالي للمكتبة.
  - وجود مكتبات شريكة لإجراء المقارنة معها تتوفر لديها الرغبة الصادقة في تبادل المعلومات و الخبرات.
  - اختيار فريق عمل تتوفر لديه الخبرة الجيدة في عملية المقارنة المرجعية.
  - يجب أن يتم الإسراع في إعداد وتنفيذ المقارنة نظرا للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية.
- كما حدد أيضا Florent .A. Meyer في كتابه (Pratique de Benchmarking) مجموعة من العوامل المساهمة في إنجاح عملية المقارنة المرجعية نذكر منها :
- البحث عن علاقة يربح فيها الجميع بكل صدق مع احترام المكتبة الشريكة وكذلك القيم الأخلاقية.
  - الشفافية الكاملة في تبادل المعلومات بين المكتبتين.
  - يجب أن تتسم المكتبة بالمرونة التي تسمح لها بالتكيف المناسب مع جميع المواقف ذات الصلة بعملية المقارنة.

<sup>1</sup>حسن، جيل حامد. المرجع السابق. ص 479.

## الفصل الثاني : المقارنة المرجعية ودورها في تحسين خدمات المكتبات الجامعية

- البساطة في التنفيذ وتجنب الكمال و الهوس بالفشل.
- الاعتدال من حيث الأهداف المنشودة.
- عدم الإغفال عن إرضاء المستفيد ووضعه دائما في الحسبان أثناء عملية المقارنة .
- حصول فريق العمل على التزام صريح و واسع النطاق من الإدارة العليا لكلا المكتبتين دون الحاجة إلى طلب الضوء الاخضر لكل إجراء.
- الدقة المضمونة و صحة البيانات المتبادلة.
- أن يكون فريق العمل على دراية كاملة بالعملية قبل اتخاذ أي إجراء.
- تحديد واضح للأهداف المراد تحقيقها و النقاط الواجب الانتباه إليها أثناء الزيارات الميدانية.
- تأسيس تخطيط واعي و فعال.
- تحديد مؤشرات القياس الهامة للعملية المختارة أو الخدمة المراد قياسها و مقارنتها.
- التحضير الجيد للزيارات بحيث يجب أن تتميز الجلسة أو المقابلة بالصرامة و الرسمية.
- القيادة و التواصل الفعال خلال فترة المشروع.
- المعلومات المسبقة و الصحيحة عن المكتبة التي سيتم زيارتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>..A.MEYER , Florent. Pratique de benchmarking+ Le challenge partenarial. Paris : Books on Demand France , 2010. p p 165 ,166.



## 8. إستراتيجية تطبيق المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية باستخدام نموذج (Goetsch and Davis)

يوجد العديد من النماذج المستخدمة لتطبيق أسلوب البانشماركينغ من بينها نموذج ROBERT CAMP وهو مدير التوزيع لشركة XEROX (والتي سبق ذكرها في النشأة)، بالإضافة إلى نموذج JEROM P. Finningan الذي يعتمد على أربع خطوات رئيسية، ونموذج Goetsch and Davis المكون من أربعة عشرة خطوة ، وقد اخترنا هذا النموذج كتصور مقترح لإجراء عملية المقارنة المرجعية بالمكتبات الجامعية، فبعد فحص النماذج السابقة اتضح لنا أن هذا النموذج هو الأنسب والأمثل لتطبيقه في المكتبات الجامعية لأنه يتكون من خطوات واضحة ومفهومة وسهلة للتطبيق.

### الخطوة الأولى : الحصول على التزام من الإدارة

على المكتبة الحصول على التزام من الإدارة العليا بدعمها بالموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاح عملية المقارنة .

### الخطوة الثانية:تحديد أنشطة وخدمات المكتبة

تحديد كل الأنشطة والخدمات التي تقوم بها المكتبة وتوثيق كل الإجراءات الخاصة بكل عملية.

### الخطوة الثالثة : تحديد نقاط القوة والضعف للمكتبة

قياس وتقييم الخدمات من أجل معرفة مواطن القوة وتعزيزها وكذلك لتبادلها مع المكتبة الشريكة، ومعرفة مواطن الضعف ومعالجتها، مع ضرورة توثيق عملية التشخيص.

### الخطوة الرابعة:اختيار الخدمات المراد مقارنتها

بعد إجراء عملية القياس والتقييم لأنشطة وخدمات المكتبة يتم في هذه المرحلة تسليط الضوء على الخدمات الحرجة لأجل مقارنتها مع خدمات المكتبة المنافسة بهدف معالجتها وتحسينها.



### الخطوة الخامسة: تشكيل فريق العمل

يتم تشكيل فريق عمل لإجراء عملية المقارنة ويجب أن يتمتع بالمهارات (التي سبق ذكرها) ، وأن تكون لديه معرفة واطلاع واسعين لهذه العملية و المام كافي بالخدمات المراد مقارنتها وأن يكون قادرا على البحث والاستنباط.

### الخطوة السادسة : البحث عن المنافسين

بعد حصول المكتبة على التزام من الإدارة وتشخيص أداءها الحالي وتشكيل فريق عمل، تأتي المرحلة المهمة وهي البحث عن أفضل المكتبات المنافسة والرائدة لإجراء المقارنة معها.

### الخطوة السابعة: اختيار المكتبة الشريكة

بعد قيام فريق العمل بتحديد قائمة بالمكتبات المحتمل إجراء مقارنة معهم، يتم اختيار أحد هذه المكتبات على أساس أن تكون هي الأفضل بين المنافسين وأن يكون موقعها الجغرافي مناسباً.

### الخطوة الثامنة : صياغة الاتفاقيات

يتم في هذه المرحلة الاتفاق مع المكتبة الشريكة بشكل مفصل عن الخدمات المراد مقارنتها وأسلوب جمع البيانات والزيارات والأشخاص الذين سيتم الاتصال بهم في المكتبتين.

### الخطوة التاسعة : جمع البيانات

يبدأ في هذه المرحلة فريق العمل بجمع البيانات الضرورية واللازمة عن الخدمات القوية للمكتبة الشريكة وتوثيقها، ويجب على الفريق هنا أن يسأل ما الذي يجعل هذه الخدمات ناجحة.

### الخطوة العاشرة : تحليل البيانات

يتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتحديد الفجوة من خلال المقارنة بين الخدمات الضعيفة للمكتبة المراد تطويرها وبين الخدمات القوية للمكتبة المتطورة. وفي إطار هذا التحليل تبرز الأسئلة التالية :

- هل بإمكان الفريق أن يستبدل الخدمات الضعيفة في المكتبة المراد تحسينها بالخدمات القوية للمكتبة المنافسة؟



• ماهي الكلفة المتوقعة لتحقيق ذلك؟

• هل يمكن تعزيز هذه الخدمات داخل مكتبتنا؟

#### الخطوة الحادية عشر : إعداد خطة لسد الفجوة

بعد تحديد حجم الفجوة يجب على الفريق أن يقوم بإعداد خطة لتجاوزها، حيث يتم في هذه المرحلة التخطيط الدقيق و التفصيلي لتنفيذ التغيير و التحسين على مستوى الخدمات، ويشمل ذلك وضع خطة لأسلوب التغيير، تدريب العاملين، تحديد الوقت المستغرق لإنجاز العملية، تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة، تحديد نقطة البداية لتحسين مستوى جودة أداء و خدمات المكتبة.

#### الخطوة الثانية عشر : تنفيذ الخطة

يتم في هذا المرحلة تنفيذ كل ما تم التخطيط له في المرحلة السابقة، حيث أن التنفيذ الصحيح لما تم التخطيط له سيؤدي حتما إلى تطبيق سياقات عمل جديدة قد تستغرق فترة من الزمن لتنصهر في أداء المنظمة و تصبح معتادة عليها.

#### الخطوة الثالثة عشر :مراقبة الأداء

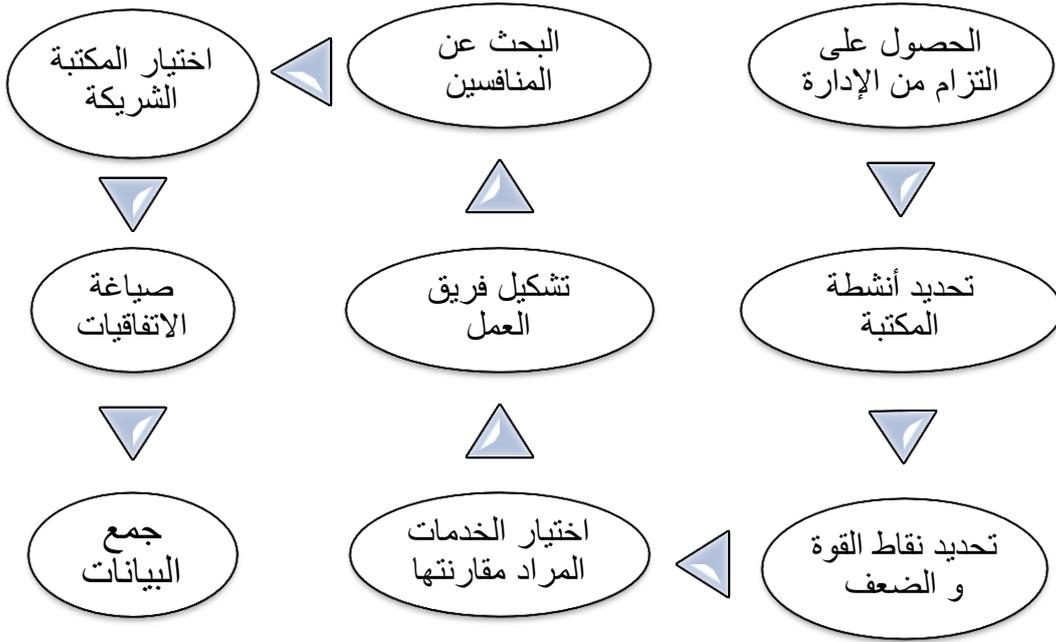
بعد القيام بعملية التخطيط ثم التنفيذ تأتي عملية المراقبة، حيث يقوم الفريق بمراقبة مستوى تحسن الخدمات التي تمت مقارنتها من خلال اعتماد الأساليب الإحصائية و المخططات.

#### الخطوة الرابعة عشر : التحديث الدوري للمقارنة

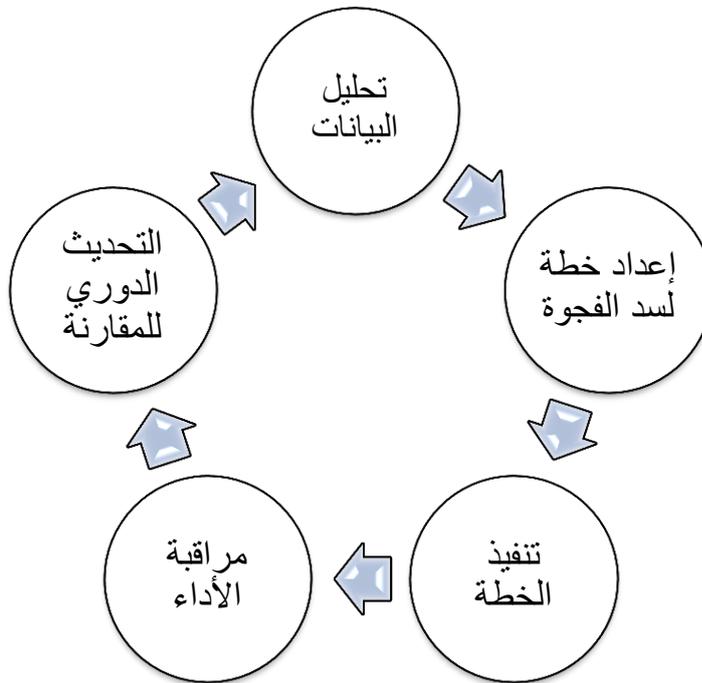
التمثلة في التحديث الدوري و الاستمرار في عملية المقارنة و عدم الاكتفاء فقط بتحسين الخدمات الضعيفة، وإنما السعي دائما إلى تحقيق كل ما هو أفضل و مواكبة أحدث التطورات الحاصلة في مجل المكتبات و المعلومات و ذلك من خلال إجراء مقارنات بصفة دورية مع المكتبات الرائدة من أجل التعلم منها و اللحاق بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. البانا، حمصي. تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية و أثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية.

بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة . [دم]: الجامعة الافتراضية السورية، 2016. ص ص 43-46



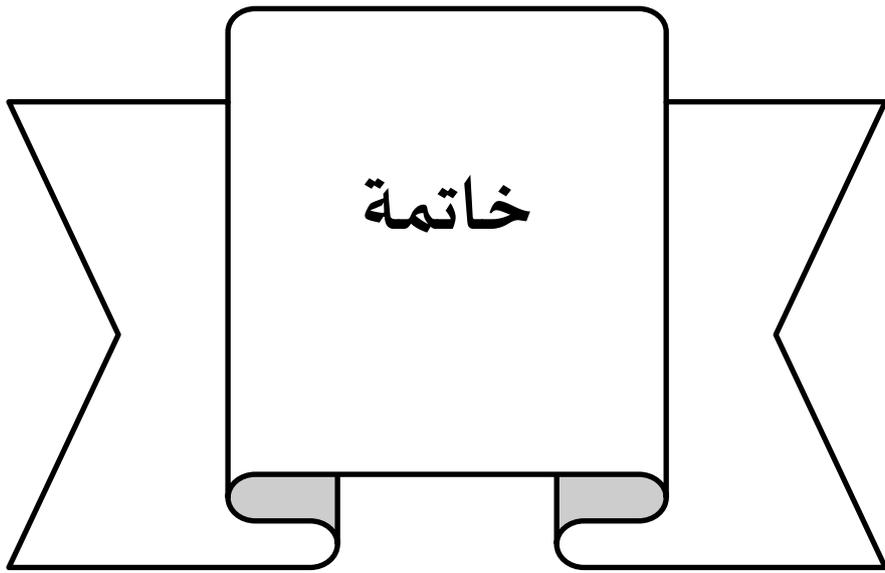
شكل رقم - 5 - خطوات نموذج (Goetsch and Davis)



شكل رقم -6- خطوات نموذج (Goetsch and Davis) (2)

### خلاصة

وكخلاصة لما جاء في هذا الفصل يمكن القول بأن المقارنة المرجعية هي أداة استراتيجية فعالة للمكتبات الجامعية في التحسين من أدائها وخدماتها، فهي تساعد على تحقيق أفضل الممارسات ومعرفة احتياجات وتوقعات مستخدميها وتلبيتها ونيل رضاهم، وعلى مواجهة كل ما يستجد من تحديات للوصول بالمكتبة الجامعية إلى الريادة وأعلى المستويات تحقيق ما يسمى بالجودة الشاملة.



وفي نهاية بحثنا المتعلق بالمقارنة المرجعية BENCHMARKING وتأثيرها الإيجابي والفعال على تطوير وتحسين خدمات المكتبات الجامعية، وهو ما فضلنا اختياره والتعمق فيه من بين العديد من الموضوعات الأخرى نظرا لحاجة المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالمة وباقي المكتبات الجامعية لتبني هذا الأسلوب الذي يساهم بشكل مباشر في قياسها، تقييمها وتقويمها وتصحيح الانحرافات التي تعاني منها. وقد خرج بحثنا هذا بمجموعة من النتائج والتوصيات التالية:

#### أ/النتائج العامة:

- المقارنة المرجعية عملية مستمرة ومتكررة تساعد المكتبات الجامعية على التحليلي الداخلي لأدائها وأداء المنافسين لها، بهدف تحديد الحجم الفجوة التي تعاني منها وتقليلها.
- يوجد نوعان رئيسيان للمقارنة المرجعية المقارنة الداخلية تكون على مستوى الأقسام والمصالح الداخلية للمنظمة، والمقارنة الخارجية وهي التي تتم بين المؤسسات سواء كانت تعمل بنفس المجال أم لا.
- تساعد المقارنة المرجعية المكتبات الجامعية على الإبداع والابتكار والخروج عن المألوف ومواكبة أحدث التطورات التكنولوجية والإدارية.
- يقود الباشنماركينغ إلى التحسين المتسارع والمستمر للمكتبات الجامعية .
- تمكن المقارنة المرجعية من التركيز على تطبيق أفكار جديدة وخيارات متعددة بالمكتبة الجامعية.
- يساعد أسلوب القياس المقارن المكتبات الجامعية على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها المنشودة بأقل التكاليف الممكنة، فهي توفر عليها الوقت والتكلفة من خلال محاكاة استراتيجيات المكتبات المتفوقة وتجنب الأخطاء التي وقعت بها.
- يمكن الباشنماركينغ المكتبة الجامعية من معرفة مستوى أدائها الداخلي ومدى انحرافه عن أداء المكتبة المنافسة والمتفوقة، واكتشاف الطرق الأحدث الأنسب لتبنيها لتصحيح هذا الانحراف.

- تشجع المقارنة المرجعية المكتبات الجامعية على التعاون فيما بينها وتبادل المعارف والخبرات المهمة والقيمة والقضاء على الأنانية واحتكار المعلومات.
- المقارنة المرجعية عملية مقيدة بأخلاقيات وقوانين تحفظ للمكتبات المشاركة حقوقها .
- تتكون عملية المقارنة من مجموعة من الخطوات المنظمة والمرتبطة التي تساعد المكتبة على تحديد الخدمات الحرجة بها وتحسينها.
- إن تبني المكتبات الجامعية للبانثماركينغ قرار محتم وليس خيار، وذلك من أجل النهوض بأدائها واللاحاق بالمنافسين لها.

• ب/ اقتراحات:

- ضرورة الاهتمام بأسلوب المقارنة المرجعية وتوعية العاملين بشأنه من خلال عمل ملتقيات واجتماعات.
- يجب أن تحصل المكتبة قبل الشروع في عملية المقارنة على التزام وتعهد من الإدارة العليا بدعمها بالموارد المادية والتكنولوجية والبشرية اللازمة و مسانبتها على إنجاز هذه العملية.
- يجب أن يتمتع النظام الكلي للمكتبة بالمرونة التي تسمح له بالتكيف مع مختلف المتغيرات والمستجدات الحاصلة عند تطبيق المقارنة المرجعية.
- يجب التركيز على الاستفادة أثناء عملية المقارنة وعدم إغفاله والعمل على معرفة ميولاته واحتياجاته وتوقعاته ووضعها بالحسبان.
- يجب على كلا الطرفين المشاركين في عملية المقارنة الالتزام بمبادئ وأخلاقيات المقارنة المرجعية لكي تتحقق المنفعة المشتركة بينهما.
- على المكتبة الجامعية أن تختار بدقة الطريقة المناسبة لها لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية، وتعبر طريقة واحد لواحد وطريقة المراجعة من أنسب

الطرق التي يمكن الاعتماد عليها من طرف المكتبة، لأنها تعتمد على الزيارات الميدانية للمكتبة المنافسة والتعرف على المعايير والاستراتيجيات التي تعتمدها.

- يجب على الإدارة العليا للمكتبة اختيار فريق عمل تتوفر لديه الخبرة الجيدة و أن يتمتع بالمهارات الانسانية والفكرية والتقنية لضمان نجاح العملية.
- يجب على فريق المكتبة أن يضع نصب عينيه التحديات التي قد تقف كحاجز أمامه أثناء تطبيق أسلوب القياس المقارنة ومحاولة إيجاد الحلول لها.
- يجب على المكتبة أن تحدد بدقة المنافسين لها ثم اختيار المكتبة الأقوى لإجراء مقارنة معها.
- يجب على فريق العمل أن يقيس ويقيم خدمات مكتبه جيدا قبل التوجه للمكتبة المنافسة.
- على المكتبة أن تحدد أهداف واقعية وأن تضع المدة الزمنية الكافية لتنفيذها.
- يجب أن تتسم الزيارات والمقابلات بالرسمية والصرامة والجديّة بهدف الحصول على مخرجات أكثر مصداقية وموضوعية.

وفي الختام نرجو أن نكون قد وُفقنا لتوصيل فكرة ورسالة هذا البحث البسيط والمتواضع وأسهمنا و لو بالقليل في إفادة المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالمة ، و نتمنى أن يأخذ مضموعنا بعين الاعتبار و يطبق على أرض الواقع ولا يكون مجرد وعاء فكري موضوع على الرف.

**{إن أحسنه فمن الله ، و إن أسأه فمن نفسي و الشيطان }**





1. القائمة البيبليوغرافية

أولا: باللغة العربية

أ/كتب

1. إبراهيم ، السعيد مبروك .اتجاهات الإدارة المعاصرة :الجودة الشاملة -الهندر-إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية= Electronic Libraries .Management of. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب و النشر.
2. إبراهيم ،السعيد مبروك .المكتبة الجامعية و تحديات مجتمع المعلومات .الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،2009.
3. إسماعيل ،حسن صالح، الورغي ، إبراهيم أمين .الإجراءات الفنية في المكتبات و مراكز المعلومات : التزويد، الفهرسة، التصنيف . ط2.عمان : الوراق للنشر و التوزيع، 2014.
4. بدير، جمال .المدخل لدراسة علم المكتبات و مراكز المعلومات .عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع،2007.
5. البرغوثي، بشير شريف. الاستخلاص في المكتبات و مراكز المعلومات : المفاهيم النظرية و العلمية. عمان : المؤلف،2011.
6. بن سمشة، أمال. الأداء البشري في الإدارة المحلية. سوق أهراس : مركز الكتاب الأكاديمي، 2018.
7. الترتوري، محمد عوض، الرقب، محمد زايد، الناصر، بشير مصطفى .إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية. عمان : دار الحامد،2006.
8. الدباس، ريا أحمد . خدمات المعلومات في دار المكتبات التقليدية و الإلكترونية . عمان : دار البداية ناشرون و موزعون ، 2012.
9. راشد ،سيد محمد. علم المعلومات و المكتبات .[د.م]: الجنادرية للنشر و التوزيع ، 2017.
10. السامرائي، مهدي صالح، الكناني، صبيح كرم. نظام إدارة الجودة الإيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات . عمان : دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2013.
11. سويدان، نظام موسى، العبادي، سمير عزيز. تسويق الأعمال : التسويق الصناعي = Business marketing : Industrial Marketing. عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع، 2010.
12. الطائي، رعد عبد الله ، قدادة ، عيسى . إدارة الجودة الشاملة . [د.م] : اليازوري ، 2008.



13. الطراونة، هاني خلف. علم المكتبات ومراكز المعلومات: القيادة والمبادئ. عمان : دار اليافا العلمية للنشر والتوزيع ، 2013.
14. العبادي، هاشم فوزي ، الطائي، يوسف حجيم. التعليم الجامعي من منظور إداري:قراءات و بحوث [دم]: دار اليازوري العلمية، 2014.
15. عبد الله، أنيس أحمد. إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون . [دم ] : دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
16. عبد العاطي ،أسامة غريب ، أبو سعدة ، أحمد أمين، تهامي، مصطفى محمد. مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات : الوطنية-الأكاديمية-العامة-المدرسية. جدة : مكتبة الملك فهد الوطنية، 2013.
17. عبد المعطي، ياسر يوسف . خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات. [دم]: دار الكتاب الحديث، 2005.
18. العريضي، جمال توفيق .أنواع المكتبات الحديثة. [د. م ] : الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الرمال للنشر والتوزيع، 2014.
19. عليان، ربيعي مصطفى . خدمات المعلومات = Information services . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2010.
20. عليان، ربيعي مصطفى، السامرائي، إيمان فاضل. المصادر الإلكترونية للمعلومات = Electronic Sources of Information. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
21. قنديلجي، عامر إبراهيم . التوثيق الاعلامي والأرشيف الصحفي. عمان : دار اليازوري ، 2014.
22. اللامي، غسان قاسم، البياتي، أميرة شكر. إدارة الإنتاج والعمليات : مرتكزات كمية ومعرفية. [دم]: دار اليازوري، 2008.
23. المحياوي ، قاسم نايف. إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم و عمليات و تطبيقات . عمان : دار الشروق ، 2006.
24. المدادحة، أحمد نافع .التنظيم والمعالجة الفنية في المكتبات . عمان : دار المعترف للنشر والتوزيع ، 2010.
25. المدادحة، أحمد نافع .الخدمات المكتبية و المعلوماتية للمستفيدين. عمان : دار المعترف للنشر، 2013.

26. المدادحة، أحمد نافع، مطلق، حسن محمود . المكتبات الجامعية و دورها في عصر المعلومات عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، 2012.

27. المعلوي، سعيد جندب، المعلوي، صالح جندب. التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الإستراتيجيين = Strategic planning in modern administration : Basic concepts for strategic planners . [د.م] : العبيكان للنشر ، 2019.

28. ملحم، عصام توفيق. مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.

ب/رسائل جامعية :

1. اليانا، حمصي. تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية و أثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية. بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة. [د.م] : الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

2. باديس، إيمان. دور المقارنة المرجعية في تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية : دراسة مقارنة بين بنك البركة الجزائري و بنك الخليج الجزائري. مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك. أم البواقي : جامعة أم البواقي، 2016.

3. البطة، عبد الحكيم زكريا، الداية، وائل حمدي. مدى إدراك الإدارة العليا و الوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية و أثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. غزة : الجامعة الإسلامية، 2015.

4. بوزيدي، نريمان. المقارنة المرجعية Benchmarking بداية جديدة للإبداع في المؤسسة : دراسة حالة ATS/SPA . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص الإدارة الاستراتيجية و الذكاء الاصطناعي تلمسان : جامعة تلمسان، 2014.

5. توال، آمنة. دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة مؤسسة الألبوم لولاية الجزائر E.A.W.A . تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. بومرداس : جامعة أحمد بوقرة، 2009.

6. حداد، خدوج عزي. دور القياس المرجعي الشامل في تحسين القدرة التنافسية : دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية . تخصص محاسبة. دمشق : جامعة دمشق، 2015.

7. عميمور، سهام. المكتبات الجامعية و دورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية : دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة حيجل . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص المعلومات الإلكترونية: الافتراضية و استراتيجية البحث عن المعلومات. قسنطينة: جامعة منتروي ، 2012.
8. غريبي، أسماء. المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية : دراسة حالة مؤسسة cabam-عين مليلة- . مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية. أم البواقي : جامعة أم البواقي، 2012.
9. غشبيم، يحيى شحدة. أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي و أثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. تخصص المحاسبة. الزرقاء : جامعة الزرقاء، 2014.
10. مشير، مبروكة. استعدادات المكتبات الجامعية لتطبيق المقارنة المرجعية BENCHMARKING : رؤية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات : تنظيم و تسيير المكتبات و مراكز المعلومات. تبسة : جامعة العربي التبسي، 2016.

#### ج/مجالات

1. اسماعيل، مجبل دواي. فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء و إمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح = Effectiveness of Benchmarking to improve the performance and its properties to application on iraqi non profit entities مجلة التقني، 2008، مج.21، ع.6.
2. بطاهر، بختة، عجال، عدالة. المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة متيجي و مصنع الحليب بمستغانم، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، 2019.
3. بلاسكة، صالح، مزياني، نور الدين . مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسات : دراسة مقارنة شركتي الحضنة و المراعي = the contribution of benchmarking in leading and evaluating the performance of enterprises : A comparative study Hodna and al Maraai، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، 2013، ع.04.

4. بن خديجة، منصف ، بوعزيز، ناصر. دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، 2017، ع.7.
5. الجبوري، انتصار صابر، ثابت، الاء وضاح، اغا، ندى عبد الرزاق. مدى اسهامات حوكمة الشركات في تقارير المقارنة المرجعية لتقويم أداء الوحدات الانتاجية:(دراسة حالة) في الشركة العامة للسمنت الشمالية = The extent of Corporate Governance Contributions To Benchmarking Reports In The Performance Evaluation of Production Units : Case Study In The Northern Cement State Company ، تنمية الرافدين، 2018، مج.37، ع.120.
6. الجميلي، أحمد محمد. استخدام أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في صناعة التأمين : دراسة تحليلية لأداء شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2019، مج.15، ع.48.
7. حسنين، عبد الرحيم محمد. المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2018، مج.2، ع.8.
8. حسن، جبل حامد. المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي، دراسات عربية في التربية و علم النفس (ASEP)، 2016، ع.76.
9. حسنين، محمد رفعت، عبد ربه، صابر صبحي، الدجج، عائشة عبد الفتاح. نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية : مراكز التعليم المفتوح نموذجا، العلوم التربوية، 2015، ع.3.
10. خضير، علي عبد الصمد، عبد الواحد، أمال عبد الرحمان. دور المكتبات الجامعية في توجيه المستفيدين للدراسة و البحث، مجلة آداب البصرة، 2010، مج.1، ع.54.
11. راجعي، إسماعيل. تطبيق الفهرسة الأنجلو أمريكية بالمكتبات الجامعية الجزائرية : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، مجلة آفاق علمية، 2019، مج.11، ع.02.
12. زرزار، العياشي. الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة ، مجلة دراسات و أبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة ، 2014، ع.1.
13. سعد، سلى منصور. دور المقارنة المرجعية في تطوير المناهج الدراسية لأقسام المحاسبة بالجامعات العراقية= the role of benchmarking in developing the curricula of

- 2012، accounting departement in Iraqi universities، مجلة دراسات محاسبية و مالية، 7، ع.20،  
مج.7، ع.20.
14. الشايع، عصام حميد، الأعاجيبي، ستار جبار. دور بطاقة العلامات المتوازنة و المقارنة المرجعية في تحسين الأداء : بحث تطبيقي في محطات إنتاج الطاقة الكهربائية في الطرق، 2019، مج.9، ع.3.
15. الشعباني، صالح إبراهيم، خضر، جرجيس مصطفى، حسن، كفاح جبار. استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء القطاع السياحي بالتطبيق على عينة من فنادق بعض المحافظات العراقية، العلوم الاقتصادية، 2013، مج.8، ع.32.
16. شهيد، محمد، بوشندة، رفيق. تحسين إنتاجية العمل من خلال القياس المقارن : دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE و مؤسسة Condor، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، 2015، ع.46.
17. العبادي، هاشم فوزي، الدعي، وليد عباس. دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) : دراسة مقارنة بين معمل سمنت النجف الشرف و معمل سمنت الكوفة الجديد، مجلة مركز دراسات الكوفة، 2010، مج.1، ع.16.
18. عبد ، غسان فيصل، حنظل ، قاسم أحمد . تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية : دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، 2012، مج. 8 ، ع. 24.
19. عبد الهادي، محمد فتحي. الاتجاهات الحديثة في المكتبات و المعلومات : كتاب دوري محكم يصدر مؤقتا مرتين في السنة ، 2005، ع.23.
20. عطيان، مراد سليم، نور، عبد الناصر إبراهيم. أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات و العمليات : دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 2014 ، مج.10، ع.2.
21. عماري، نعا، عماري، رابح ، واقع الخدمة المكتبية بالمكتبة الوطنية الجزائرية (الحامة) : دراسة وصفية تحليلية ، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية و الانسانية المعمقة، 2018، ع.4.
22. قدور، نبيلة، العرابي، حمزة. المقارنة المرجعية كألية حديثة لتقييم و تحسين الأداء المالي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية و الإدارية، 2018، مج.5، ع.2.



23. كحيط، أمل عبد الحسين. دور المقارنة المرجعية في تقييم أداء المطارات : دراسة تحليلية مقارنة بين المطارات العراقية مع التركيز على مطار بغداد الدولي ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، 2016، مج.12، ع.50.

24. محمود، فائزة إبراهيم، الغبان، ثائر صبري. إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر و تضيق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعية، 2010، ع.9.

25.<sup>1</sup>. النعيمي ، صلاح عبد القادر، سعيد ، سناء عبد الرحيم ، محسن ، سعدون . تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية : دراسة ميدانية في الشركات العامة لسمنت (العراقية-الشمالية-الجنوبية) ، مجلة الاقتصاد و العلوم الإدارية ، 2009 ، مج.15 ، ع.54.

ثانياً: باللغة الأجنبية

**Livres :**

- I. A.MEYER , Florent. **Pratique de benchmarking+ Le challenge partenarial.** Paris : Books on Demand France , 2010.
- II. M.REITZ ,JOAN .**Dictionary for library and information science.**[S.L]:Libraries unlimited,2004.
- III. ROLSTADAS , Asbjorn. **Benchmarking : theory and practice** . New York : Springer Science , Business Media , 1995.



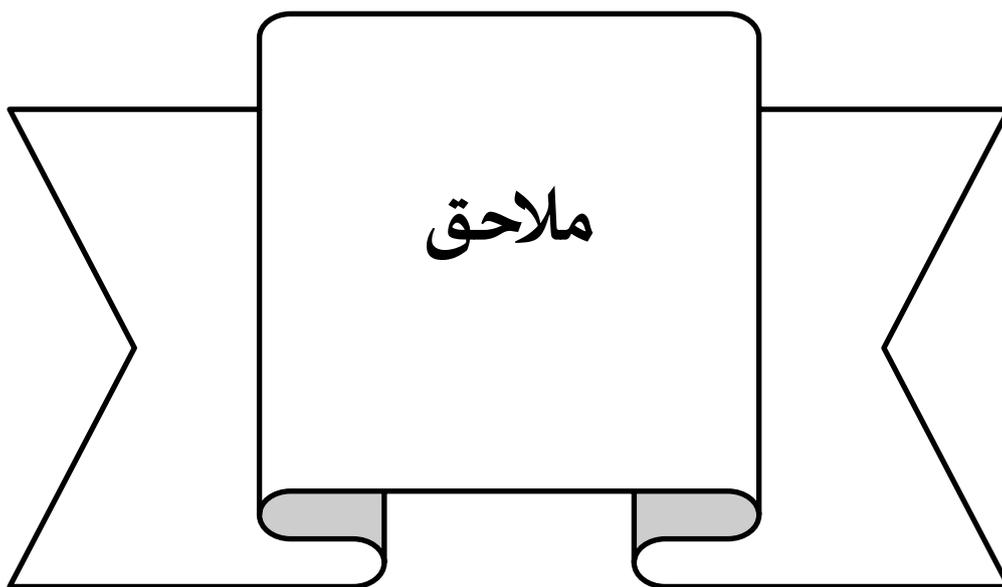
ii . القائمة الويبوغرافية

أولا : باللغة العربية

1. قاسم ، أحمد كمال. المرجعية وأهميتها . في : طريق الاسلام [على الخط] . (2014) متوفر على : <ar.islamway.net>
2. المعاني : لكل رسم معنى [على الخط] . (2010،2020) متوفر على : <www.almaany.com>
3. م مرجعك لمصطلحات الأعمال [على الخط] . (2020) متوفر على : <www.meemapps.com>

ثانيا : باللغة الأجنبية

1. CAMBRIDGE University Press. Cambridge dictionary [on Line]. (1999). Available on : <dictionary.cambridge.org>
2. Outils D'évaluation : le benchmarking . sur : Qualité – Performance : Portail officiel de la qualité et de la performance [en ligne].[s.d] disponible sur : <www.qualiteperformance.org>



سليم في ما يلي عرض نموذج عن أسئلة مقياس LibQUAL+ المعتمد من طرف الجامعة الفرنسية

Montréal لسنة 2017:



## Sondage LibQUAL+ 2017 - Université de Montréal

### Bienvenue!

Nous avons à coeur l'amélioration de nos services de bibliothèque. Une meilleure connaissance de vos attentes nous aidera à ajuster ces services à vos besoins.

Nous procédons à ce sondage pour mesurer la qualité de nos services et établir les meilleures façons de faire à l'aide du programme LibQUAL+(MC) de l'Association of Research Libraries.

Nous vous remercions de répondre à toutes les questions. Merci pour votre participation!

Les informations fournies sur ce formulaire seront traitées aux États-Unis. Certaines lois provinciales nous obligent à préciser que la soumission d'informations sur ce formulaire est entièrement volontaire.

---

SVP, classer les énoncés suivants en retenant les chiffres correspondant à vos choix dans les grilles ci-dessous:

*Minimal* --le chiffre qui représente le niveau de service *minimal* que vous trouveriez acceptable

*Souhaité* --le chiffre qui représente le niveau de service que *vous souhaitez personnellement*

*Observé* --le chiffre qui représente le niveau de service que *vous observez* régulièrement à votre bibliothèque

Effectuer un classement dans chacune des trois colonnes OU indiquer les énoncés qui ne s'appliquent pas par "N/A". Le choix de "N/A" annulera toutes les autres réponses pour cet énoncé.

Énoncés...	Le niveau minimal que je trouverais acceptable									Le niveau que je trouve souhaitable									Le niveau observé										
	bas			élevé			bas			élevé			bas			élevé			N/A										
1) Un personnel qui inspire confiance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
2) J'accède à des revues électroniques depuis mon domicile ou mon bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
3) Des locaux de bibliothèque qui incitent à l'étude et à l'apprentissage	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
4) La bibliothèque rend un service personnalisé à chaque usager	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
5) Le site web me permet de repérer ce que je cherche de façon autonome	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
6) La bibliothèque me forme à la recherche, l'évaluation, et l'utilisation de l'information	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
7) Le personnel est toujours courtois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
8) Je trouve à la bibliothèque les documents imprimés dont j'ai besoin pour mes travaux	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
9) Un espace tranquille pour le travail individuel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
10) Empressement à répondre aux questions des usagers	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
11) J'ai accès aux ressources électroniques dont j'ai besoin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
12) Les services de la bibliothèque sont ouverts à des horaires qui me conviennent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
13) Le personnel est compétent et capable de répondre aux questions des usagers	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
14) La bibliothèque m'informe sur ses ressources et services	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
15) Des locaux invitants et confortables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
16) Le personnel est attentif aux besoins des usagers	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
17) Je trouve à la bibliothèque un équipement moderne qui me permet un accès facile aux informations dont j'ai besoin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
18) Rapidité pour obtenir un document par le prêt entre bibliothèques	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
19) Un personnel qui comprend les besoins des usagers	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
20) Des outils de repérage conviviaux qui me permettent de trouver par moi-même ce que je cherche	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
21) Un refuge pour l'étude, l'apprentissage ou la recherche	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
22) Volonté manifeste du personnel d'aider les usagers	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
23) La documentation est facilement accessible pour une utilisation autonome	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
24) Les revues en versions électronique ou imprimée dont j'ai besoin pour mes travaux	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
25) La bibliothèque propose des espaces communs pour l'étude et le travail en groupe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
26) La bibliothèque offre un nombre suffisant de places de travail individuel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A
27) Un traitement des problèmes de service à l'utilisateur sur lequel on peut compter	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>	N/A

**Veillez indiquer votre niveau d'adhésion aux énoncés suivants:**

28) La Bibliothèque m'aide à demeurer à la fine pointe de mes champs d'intérêt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fortement en désaccord	Fortement en accord
29) La Bibliothèque contribue à mon avancement dans ma discipline ou travail.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fortement en désaccord	Fortement en accord
30) La Bibliothèque me rend plus efficace dans mes activités académiques.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fortement en désaccord	Fortement en accord
31) La Bibliothèque m'aide à faire la distinction entre une information fiable et une autre qui ne l'est pas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fortement en désaccord	Fortement en accord
32) La Bibliothèque voit à développer mes habiletés de recherche d'information dont j'ai besoin pour mes travaux ou mes études.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fortement en désaccord	Fortement en accord

33) En général, je suis satisfait de la façon dont je suis traité à la Bibliothèque.

1 2 3 4 5 6 7 8 9  
Fortement en désaccord Fortement en accord

34) En général, je suis satisfait de l'aide que je reçois pour mes besoins d'information et d'apprentissage, pour mes recherches ou pour mon enseignement.

1 2 3 4 5 6 7 8 9  
Fortement en désaccord Fortement en accord

35) Comment classeriez-vous globalement le niveau de la qualité des services fournis par la Bibliothèque?

1 2 3 4 5 6 7 8 9  
Extrêmement bas Extrêmement haut

#### Votre profil d'usager de la Bibliothèque:

36) Quelle est votre fréquence d'utilisation sur place des ressources de la Bibliothèque?

- Quotidienne
- Hebdomadaire
- Mensuelle
- Quelques fois par année
- Jamais

37) Quelle est votre fréquence de consultation des ressources de la Bibliothèque par l'intermédiaire de ses pages Web?

- Quotidienne
- Hebdomadaire
- Mensuelle
- Quelques fois par année
- Jamais

38) Quelle est votre fréquence d'utilisation de Yahoo™, de Google™, ou de portails d'information autres que ceux de bibliothèques?

- Quotidienne
- Hebdomadaire
- Mensuelle
- Quelques fois par année
- Jamais

#### Vous êtes prié de répondre à ces quelques questions à votre sujet:

39) La bibliothèque que vous fréquentez le plus souvent:

- Aménagement
- Campus de Laval
- Chimie
- Droit
- ÉPC-Biologie
- Géographie - Cartothèque
- Kinésiologie
- Lettres et sciences humaines
- Livres rares et collections spéciales
- Mathématiques et informatique
- Médecine vétérinaire
- Musique
- Paramédicale
- Paramédicale - Antenne 7077, avenue du Parc
- Physique
- Santé
- Je ne vais pas à la bibliothèque

40) Âge:

- Moins de 18 ans
- Entre 18 - 22 ans
- Entre 23 - 30 ans
- Entre 31 - 45 ans
- Entre 46 - 65 ans
- Plus de 65 ans

41) Discipline:

- Anthropologie
- Architecture
- Architecture de paysage
- Audiologie et orthophonie

- Bibliothéconomie et sciences de l'information
- Chimie
- Communication
- Criminologie
- Démographie
- Design d'intérieur
- Design industriel
- Droit
- Éducation permanente (programmes interdisciplinaires)
- Ergothérapie et physiothérapie
- Études asiatiques
- Études cinématographiques
- Études classiques et médiévales
- Géographie
- Histoire
- Histoire de l'art
- Informatique et recherche opérationnelle
- Kinésiologie
- Linguistique
- Littératures de langue française
- Littératures et langues du monde
- Mathématiques et statistique
- Médecine
- Médecine dentaire
- Médecine vétérinaire
- Muséologie
- Musique
- Nutrition
- Optométrie
- Pharmacie
- Philosophie
- Physique
- Psychoéducation
- Psychologie
- Relations industrielles
- Santé publique
- Science politique
- Sciences biologiques
- Sciences biomédicales
- Sciences de l'éducation
- Sciences économiques
- Sciences infirmières
- Service social
- Sociologie
- Théologie et sciences des religions
- Traduction
- Travail social
- Urbanisme
- z\_Autres

42) Statut: (Choisissez l'énoncé qui vous décrit le mieux.)

- Premier cycle
- Baccalauréat
  - Mineure / Majeure
  - Certificat
  - Autres

- Deuxième et troisième cycles
  - Maîtrise
  - Doctorat
  - DESS / Certificat / Microprogramme
  - Autres
- Corps professoral
  - Professeur titulaire
  - Professeur agrégé
  - Professeur adjoint
  - Professeur associé
  - Chargé de cours
  - Autres statuts universitaires
- Personnel de la bibliothèque
  - Services à la clientèle
  - Systèmes
  - Services techniques
  - Autres
- Autres membres du personnel
  - Personnel de recherche
  - Autres

**43)** Veuillez inscrire tout commentaire concernant les services de la Bibliothèque dans l'encadré ci-dessous:

**44)** Prière d'indiquer votre adresse électronique si vous désirez participer au tirage. (Optionnel)  
Votre adresse électronique demeurera strictement confidentielle et ne sera aucunement liée aux données du sondage.

Merci d'avoir participé à ce sondage sur la qualité des services de bibliothèque!

## ملخص

تعد المقارنة المرجعية أحد المواضيع الهامة و التي لها تأثير كبير في تحسن أداء أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعة مخرجاتها سواء خدمات أو منتجات. وتعتبر المكتبات الجامعية من أهم الأماكن التي لها تأثير كبير على المجتمع، ولكي تحافظ على وجودها وتقدم رسالتها على أكمل وجه يجب عليها التفاعل مع كل ما من شأنه أن يرفع من مستواها ويجعلها في الصدارة، ولهذا يجب عليها الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة لا سيما المقارنة المرجعية التي تساعد المكتبات على تحقيق الجودة الشاملة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لأسلوب المقارنة المرجعية و محاولة إبراز دوره في تصحيح انحرافات المكتبات الجامعية عن معايير الأداء و المكتبات المتفوقة عليها ، كما يهدف أيضا إلى معرفة مدى إدراك المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقائمة لهذا الأسلوب.

وقد خلص البحث بمجموعة من النتائج و التوصيات مفادها أن المقارنة المرجعية تساهم إسهاما كبيرا في سد فجوة الأداء بالمكتبات الجامعية و معالجة مواطن ضعفها و الوصول بها إلى الريادة ولهذا يجب على المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقائمة و باقي المكتبات الجامعية الاهتمام بهذا الأسلوب و التوعية المستمرة به و محاولة تبني و تطبيق الاستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة .

## الكلمات المفتاحية

المقارنة المرجعية، المكتبات الجامعية، خدمات المكتبات الجامعية، تحسين الخدمات، الجودة الشاملة

## **Summary**

Benchmarking is an important topic that has a great impact in improving the performance of any organization, whatever their types, size, or nature of outputs, whether services or products.

University libraries are among the most important places that have a great impact on society and in order to present its message to the fullest, it must interact with everything that would raise its level and put it in the foreground, that is why they must pay attention to modern administrative methods, especially benchmarking, that help libraries achieve comprehensive quality.

This study aims to identify the theoretical side of the benchmarking method and try to highlight its role in correcting deviations of university libraries from performance standards and libraries that are superior to them. It also aims to know the extent to which the central library of Guelma university understands this method.

The research concluded with a set of results and recommendations that the benchmarking contributes significantly to bridging the performance gap in university libraries and

## **Key words**

Benchmarking, University Libraries, University library services, improve services, comprehensive quality