

## تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق أنموذج التميز الأوربي

م.م. تهاني فلاح خماس

الجامعة المستنصرية/ كلية الآداب

## Evaluating the Universities' Libraries According to the European Distinct Model

Asst. Lect. Tahani Falah Kammas

University of Al-Mustansiriya / College of Arts

Tahini\_falah35@yahoo.com

**Abstract:**

The main aim of this search to evaluation the performance in the university library, by use one of the famous simple to evaluation in this time, called (E.F.Q.M)European fantastic quality management, this simple divided the evaluation to main part: first one is infrastructure and second is produce and this tow parts divid to many parts in the end all tis sub divid point total equal (1000) point .

The researchers use the check list for evaluation by give (3,2,1,) measuring weights .

The researchers use case study methodology, and many tools like interview, observatory, and literature, in the end of search we find: the age of the librarian in level of productive category and the duration of employment of librarian in level effective years work, and the main one is the library recognized for excellence level .

**key words:** University Libraries, Desktop Performance, European Model of Excellence.

**المخلص:**

يهدف البحث الحالي الى تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق انموذج تميز يعد هو الأشهر في الوقت الحالي بعد ان ظهرت العديد من نماذج التميز الأخرى، إذ عُدَّ انموذج التميز الاوربي هو الأبرز، وقد تم تقسيم الأداء حسب الانموذج الى البنى التحتية المتوافرة في المكتبات وكذلك الى النتائج مقسمة بدورها الى عدة فروع تم تقييم كل فرع منها بحسب النقاط التي أشار اليها الانموذج وكان مجموع نقاط التقييم (1000) نقطة موزعة حسب التقسيم السابق، واستخدم البحث قائمة الفحص المشتملة لجميع الفروع السابقة وبتقسيم وزني (3، 2، 1) لغرض القياس النهائي.

وقد استخدم البحث منهج دراسة الحالة مستعينا ببعض الادبيات السابقة والملاحظة الشخصية واستخدام قائمة فحص مستمدة من المعايير الخاصة بانموذج التميز كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة البحث بالمكتبة المركزية للجامعة المستنصرية وللعام الدراسي 2016-2017، وقد خرج البحث بنتائج عديدة منها: ان معدل اعمار العاملين في الأمانة العامة للمكتبة المركزية يقع ضمن الفئة المنتجة، وان معدل فترات العمل للعاملين في الأمانة العامة للمكتبة المركزية هي ضمن سنوات العمل الفعالة، وكذلك تعد المكتبة (معترف لهم بالتميز) حسب قوانين النموذج.

**الكلمات المفتاحية:** المكتبات الجامعية، الأداء المكتبي، انموذج التميز الأوربي.

**مشكلة البحث:**

تعد المكتبات الجامعية ركيزة أساسية من ركائز النهوض بالجامعات والمجتمع بصورة عامة، لما توفره من مصادر معلومات تفيد الباحثين بدعم المناهج الدراسية المطبقة في الجامعات وكذلك توفير مصادر معلومات لغرض اجراء البحوث المتقدمة في أي مجال علمي وانساني؛ وتعد المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية من اعرق المكتبات الجامعية إذ تأسست عام 1964 بعد تأسيس الجامعة المستنصرية بعام واحد؛ وقد ظهرت العديد من الدراسات المحلية التي تناولت عمل هذه المكتبة، وقد وصفت في بعض الدراسات بقصورها على تأدية خدماتها للمستفيدين ووصفت في دراسات أخرى انها مليية لاحتياجات المستفيدين، إلا ان في الواقع الامر لم تكن هناك أي دراسة قامت بقياس أداء هذه المكتبة وفق انموذج عالمي معد خصيصا لقياس عمل المؤسسات بصورة عامة او لقياس عمل المكتبات خصوصاً. واقتصر الدراسات السابقة على وجهات نظر المستفيدين ووجهات نظر العاملين او الإدارات في هذه المكتبة، لذلك

جاء البحث الحالي لقياس أداء هذه المكتبة كمؤسسة أو منظمة تشتمل على عدة أنظمة فرعية، وفق نموذج معتمد عالمياً ومطور من قبل هيئة مخصصة لذلك.

#### أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث الحالي من أهمية المكتبة بالنسبة للجامعات ومدى مساندة تلك الجامعات بالمناهج المدرسة فيها، وكذلك من خلال أهمية استخدام مقياس مقنن عالمياً لغرض قياس الأداء للوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء المكتبات، وإعطاء مؤشرات حقيقية للأداء المكتبي وفق نقاط محسوبة.

#### أهداف البحث:

في ظل المشكلة المطروحة، جاء البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1-دراسة واقع حال المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية.
- 2-تقييم عمل أداء المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية على وفق نموذج التميز الأوربي.

#### فرضيات البحث:

في ضوء الأهداف السابقة، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- 1-هناك ضعف في أداء المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية وفق نموذج التميز الأوربي.
- 2-توجد علاقة طردية موجبة بين النتائج المتحققة من الأداء والبنى التحتية للمكتبة المركزية للجامعة المستنصرية.

#### حدود البحث:

- 1-الحدود المكانية: المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية.
- 2-الحدود الزمانية: العام الدراسي 2016-2017.

#### منهج البحث وأدوات جمع البيانات:

استخدم منهج دراسة الحالة وذلك لملائته لمثل هذا النوع من البحوث، وايضا استخدام الملاحظة الشخصية كأداة لجمع البيانات مستخدماً قوائم الفحص.

#### مجتمع وعينة البحث:

نظراً لظروف عمل البحث كان مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبة من اداراتها وموظفيها كافة، ونظراً لصغر المجتمع وكذلك نوعية البحث كان المجتمع هو نفسه عينة للبحث.

#### الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات الخاصة بتقييم الأداء وجدت انها في الغالب تعتمد على معايير مصممة من قبل الباحث كمقياس معد للتعرف على الأداء الخاص بالمكتبة او مؤسسة المعلومات المدروسة، وان هذه الدراسات لم تتبع معايير عالمية مقننة لقياس ذلك الأداء، ومن هذه الدراسات:

- 1-معايير تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، خالد ماضي أبو ماضي، 2007، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة الى التعرف على أداء الجامعات الفلسطينية وقد اختار الباحث مجتمع الاكاديميين في الجامعة الإسلامية وجامعة الازهر، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة) وقد اختار (60%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (266) أي (160) اكاديمي كعينة لدراسته وقد استخدم أسلوب الاستبانة المصممة من قبل الباحث بالاعتماد على الاطار النظري المدروس في هذا الجانب والنظريات التي فسرت الأداء، مستخدماً الحقيبة الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة إحصائية ارتباطية ذات دلالة موجبة بين التقييم المستمر وإزالة معوقات الأداء في العمل.

## 2- الجودة الشاملة وتقييم الأداء في المكتبات الأكاديمية تجربة كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة، ثامر محمد أبو الخير، 2009، جدة.

هدفت الدراسة الى تقييم أداء المكتبات الأكاديمية في مدينة جدة بالسعودية وقد اختار الباحث مكتبة كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة كمكان لدراسته، وقد قام الباحث بتصميم استبانة ومن ثم اعدادها كمقياس معتمدا على نظريات مفسرة للجودة الشاملة لاستخراج مجالات مقياسه ومن ثم اعداد الأسئلة الموجهة لغرض التقييم. وقد خلصت الدراسة الى ان مكتبة الأمير سلطان تعد من المكتبات الجيدة ضمن معيار الجودة الشاملة المعد من قبل الباحث بعد تحليل نتائج الاستبانة رقميا من خلال الحقيبة الاحصائية SPSS.

### الجانب النظري:

#### المكتبات الجامعية:

ظهرت العديد من التعريفات حول مصطلح المكتبات الجامعية، بحسب وجهات نظر الكُتاب لها، إلا أنها في المجمل تتفق على نقاط أساسية في تلك التعاريف، ألا وأنها" هي احد أنواع المكتبات المتخصصة، والتي تكون ملحقة بالجامعات أو المعاهد وتوفر مصادر معلومات متنوعة وتقديم خدمات (تقليدية ورقمية) لخدمة المستفيدين منها من الطلبة والأساتذة والموظفين في تلك الجامعة".<sup>(1)</sup> وتعد المكتبات الجامعية ركن اساسي من اركان الارتقاء بمستوى الجامعات العلمي نظرا لما توفر من مصادر معلومات، وتقديم خدمات متنوعة للمستفيدين منها، ومن الخدمات المقدمة في المكتبات الجامعية، هي<sup>(2)</sup> الإعارة، الكشافات الرقمية والورقية، الإحاطة الجارية، البث الانتقائي للمعلومات، المستخلصات، الاستشهادات المرجعية، الاستساخ والتصوير، الدوريات، وغيرها من الخدمات (التقليدية والرقمية).

#### التميز في أداء المكتبات:

تلجأ المؤسسات بصورة عامة ومنها المؤسسات العلمية (المكتبات موضوع البحث) الى تقييم اداءها بصورة مستمرة ولا تعتمد على تقييمات سابقة؛ وذلك للتغيير الذي يطرأ على بيئات العمل الخارجية والداخلية واختلاف الأدوات وتطورها الذي لقي على عاتقه تاهيل العاملين في تلك المؤسسات وأيضا مواكبة ركب التطور الحاصل في البيئة الخارجية التي تحتضن تلك المؤسسة. ومن اجل ان تكون تلك المؤسسة بالمستوى المطلوب لمواكبة هذا الركب وكذلك في ظل المنافسة التي تطرأ على ساحة العمل سواء كان من جنس عمل المؤسسة (مكتبات أخرى) او من جنس آخر متمثل ببيئة الانترنت او بنوك المعرفة وقواعد البيانات العالمية، يتوجب على المكتبة ان تتميز بأداء خاص يجعلها في طليعة المكتبات الأخرى او موفرة لاحتياجات المستفيدين متطلباتهم المتنامية والمتزايدة من اجل المنافسة، إذ ظهر هناك العديد من الأسباب التي تدفع المكتبات الى التميز، ومنها<sup>(3)</sup>:

#### 1-التغير الثابت والسريع في بيئة الأعمال:

الثابت الوحيد في عمل المكتبات هو التغيير، من منطلق كون الثبات هو الدافع او الحاجة الى التغيير، اذ نجد ان الشغل الشاغل للمكتبات بصورة خاصة هو التغيير الذي طرأ على مصادر المعلومات وطريقة إيصالها للمستفيد، وتعد احتياجات المستفيدين وضيق وقت الباحثين وسرعة الوصول الى المعلومة المطلوبة.

#### 2-المنافسة بلا حدود:

إذ يتجلى ذلك واضحا من خلال المنافسة القوية التي اضطلعت بها المكتبات، إذ أن كل مكتبة تحاول ابراز عملها من اجل كسب المستفيدين، وكذلك المنافسة الشديدة التي تشهدها المكتبات في منافسة بيئة الانترنت.

1 . سعيد احمد حسن .المكتبات :أثرها الثقافي، الاجتماعي، التعليمي. \_ (القاهرة: دار الفكر العربي،1991). ص23.  
2. فيصل بن عبد الله حسن .خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة (الرياض:مكتبة الملك فهد،2003). ص81.  
3 . زايد، عادل محمد. الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل. (القاهرة: المنظة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص24.

**3-الحفاظ على المكانة والديمومة:**

أن الشرط الأساس لديمومة عمل المكتبات والحفاظ على مكانتها السابقة او الحالية يتجلى من خلال التميز في الأداء، فلو ان المكتبة بقيت على أداء في فترة معينة دون تحسين ذلك الأداء واشراك خدمات جديدة للمستفيدين فانها بعد فترة من الزمن سوف تصبح بالمراتب اللاحقة لمرتبتها الحالية او السابقة.

**4-لايديل عن الجودة:**

في ظل السعي المكتبي نحو تحقيق التميز، تحول عمل المكتبات نحو تبني نظم الجودة لذلك نرى المكتبات تحاول الى تحقيق الجودة الشاملة من خلال تقديم خدماتها.

**5-تكنولوجيا المعلومات:**

ان للتطورات السريعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات باشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات بين المكتبيين عملية سهلة وتتم بالسرعة والفاعلية، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات متمثلة بالانترنت تضمن إيصال المعلومات بطرق اسهل ووقت اقصر وبوفرة وبمختلف اللغات ناهيك عن إمكانية ترجمة النتاج الفكري من لغات مختلفة. كل هذه الأسباب السابقة جعلت المكتبات تبحث عن التميز في عملها.

ومن اجل تأدية التميز في أداء عمل أي مؤسسة عموماً والمكتبات خصوصاً يتطلب توفير بنية أساسية من المتطلبات تكون متلائمة فيما بينها سواء كان من موارد بشرية وموارد مادية ومعنوية، ومن هذا المنطلق يمكن حصر المتطلبات الأساسية للتميز بالنقاط الآتية<sup>(1)</sup>:

1-**القيادة وثبات الغاية:** وتتجسد تلك النقطة من منطلق كون مدير المكتبة الأعلى هو القائد للمكتبة، وهو الساعي الأول نحو تحقيق النجاح والتميز في الأداء من خلال اتباع أساليب من شأنها تدفع بالأداء نحو التحسن المستمر والتميز مثل التشجيع والحث المستمر للجمهور الداخلي وكذلك توفير متطلبات الجمهور الخارجي للمكتبة.

2-**التميز المستمد من المستفيد:** لو عدنا الى التميز في الأداء فإننا نجد ان المستفيد هو مصدر الحكم الأخير على كون المكتبة متميزة بالأداء او لا. فصوت المستفيد هو الحاسم في تصميم العمليات او طريقة عرض الخدمات او توفيرها بصورة عامة.

3-**التوجه الاستراتيجي:** تؤكد منهجيات التميز على التوجه الاستراتيجي للمكتبة وتبني خطط استراتيجية من شأنها المحافظة على استمرار عمل وأداء متميز للمكتبة.

4-**التركيز على الأفراد:** ويعد من العناصر الرئيسة في تميز أداء المكتبات لما للجمهور الداخلي من شأن كبير في تميز عمل المكتبة كونه المحرك الرئيس لجميع الفعاليات المكتبية، وتقديم الخدمات التقليدية والرقمية للمستفيدين.

5-**تطوير الشراكات:** تؤكد منهجيات التميز على حاجة المكتبة الى وضع استراتيجية تبادل المنفعة مع المكتبات الأخرى او مؤسسات علمية ومهنية أخرى ذات توجه مجتمعي وخدمي.

6-**الإدارة بالحقائق:** تعد التغذية الراجعة من اهم المتطلبات التي يتوجب العمل عليها كونها نابعة من نتائج العمل السابق، لذلك يتوجب العمل بهذه المؤشرات من اجل التميز بالعمل المكتبي.

7-**توجيه النتائج:** بتحقيق التوازن بين احتياجات المستفيدين والمتوفر الحقيقي من الخدمات التي تستطيع المكتبة توفيرها، وذلك لغرض تصميم العمليات وتقسيمها.

8-**المسؤولية الاجتماعية:** تحرص مناهج التميز على المسؤولية تجاه المجتمع بصورة عامة وجمهور المستفيدين بصورة خاصة اذ يبرز السلوك الأخلاقي للعاملين في التعامل مع المستفيد في ظل البيئة المحيطة ومدى ثقافتهم وتوجههم الديني والعربي، لذلك يتوجب على العاملين التعامل مع المستفيد وفق البيئة الناشئ منها.

1. الرشيد، صالح. التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الاعمال. مجلة آفاق اقتصادية . العدد 116. الإمارات العربية المتحدة. ص311.

9- **التعلم والتحسين المستمر:** وهما عنصران حاسمان في منجيات التميز وتحفيز التعلم والتحسين يسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

وعلى الرغم من كون المكتبات تحاول توفير تلك المتطلبات؛ إلا أنها في واقع الامر تصطدم بالعديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز في الأداء، ومن هذه المعوقات<sup>(1)</sup>:

1- ندرة وجود وعي كافي لدى العاملين في المكتبات بالجودة واهميتها.

2- ضعف الدور القيادي لأمناء المكتبات، وله عدة أسباب اما ان يكون ضعف في الشخصية القيادية للمكتبي او لكون امين المكتبة من غير ذوي الاختصاص تجعله هذه النقطة غير مؤمن بأهمية الأداء المكتبي الأمثل.

3- نقص او ندرة الدور التشجيعي من قبل القيادة للعاملين في المكتبة من خلال ضعف أنظمة الحوافز او التشجيع المعنوي من قبل الإدارات.

4- عدم اشراك العاملين في المكتبات في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المكتبي او السماع لآراءهم ومقترحاتهم.

5- ضعف الخطط الاستراتيجية الموضوعة من قبل إدارات المكتبة او عدم وجودها مطلقاً.

6- ضعف الاتصال بالمكتبات الأخرى من اجل القيام بعمليات المقارنة بين الادائين او المؤسسات ذات العلاقة.

7- مقاومة التغيير، وهي من المشاكل الكبيرة التي تواجه العمل المكتبي صورة عامة، اذ اننا نجد في وقت ومكان هناك معارضين للعديد من خطوات التغيير الروتيني للاداء المكتبي.

8- الاعتقاد من القيادات ان استخدام النموذج الخاص بالتميز ومن المرحلة الأولى هو الحل السحري للنهوض بالعمل المكتبي.

### نموذج التميز الأوربي (E.F.Q.M):

في خضم المنافسة القوية التي تضطلع بها المؤسسات بصورة عامة والمكتبات خاصة، نجد ان المؤسسات عامة بدأت تبحث عن التميز في اداءها، وقد ظهرت العديد من نماذج التميز ابتداءً من منتصف القرن الماضي مثل نموذج التميز الياباني (Deming) والذي ركز على ضمان جودة المنتجات والخدمات<sup>(2)</sup>. وكذلك ظهر النموذج الأمريكي (Malcom Baldrige) في ثمانينيات القرن الماضي والذي ركز على التحسين المستمر في الإنتاج والنتائج التي تعد مهمة المنظمة او المؤسسة الام.<sup>(3)</sup>

وفي خضم هذين النموذجين وغيرهما من نماذج التميز الأخرى التي ظهرت على الساحة وكانت ذات تأثير اقل من السابقين، اتفق في نهايات العقد الثامن من القرن الماضي العديد من ممثلي ورؤساء الشركات العالمية على اعتماد نموذج جديد موحد للتميز في الأداء وبالتحديد عام 1988 وسمي المؤسسة الاوربية لادارة الجودة (EFQM)<sup>(4)</sup>. وقد اتفق على تقديمه اول مرة كجائزة اطلقت عام 1991، وتقدم هذه الجائزة كل ثلاث سنوات، وظل هذا النموذج في تطور ومراجعة مستمرة من قبل لجنة مكلفة بالتطوير الى ان جاء عام 2012 اذ صدرت منه النسخة الأخيرة والتي كانت اكثر مرونة من السابقات، لكي تتنافس وتتجج في البيئة العالمية<sup>(5)</sup>. ومن المميزات التي كانت في هذا النموذج قياساً بالنماذج الأخرى وان النسخ القديمة منه، هي:

1- التركيز على رشاقة ومرونة المؤسسات.

2- التركيز بشكل اكبر على تطوير المناهج.

3- التركيز على مسؤولية الإدارة.

4- القيام بالاشياء الصحيحة هو اكثر أهمية من القيام بالاشياء غير الصحيحة.

1. المزين، إحسان ورافع الغامدي. الانموذج الأوربي للتميز فوائده ومعايير: ورقة عمل مقدمة للملتقى الخامس عشر لجامعة الملك سعود. الرياض. ص71.

2. آل مزروع، بدر. بناء انموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم العلمية. الرياض، ص61.

3) Ettinger, Jole. Baldrige national quality program criteria, paper presented at: The path to excellence conference. U.S.A. P.411.

4) المعاني، أحمد وآخرون. قضايا إدارية معاصرة. (عمان: دار وائل للنشر، 2011). ص34.

5) Davies, John. The Implemttion of the European foundation for Quality in U.K. University (U.K. 2004. P.71.

5- قياس الأمور في نصابها الصحيح بدلاً من القياس من اجل القياس.

6- التركيز على المسؤولية الاجتماعية

7- التركيز على المستقبل<sup>(1)</sup>.

ويعمل النموذج الأوربي للتميز بالاستناد الى تسعة معايير أربعة منها تمثل البنى التحتية او الممكنات وخمسة منها تمثل النتائج، حيث يكون النتائج هي من أسباب الممكنات او البنى التحتية اما النتائج والتغذية الراجعة منها فهي تؤثر على البنى التحتية للمؤسسة<sup>(2)</sup>. وتوزع على هذه المعايير مجموعة من النقاط يكون المجموع النهائي لها (1000) نقطة مقسمة بواقع (500) نقطة للبنى التحتية او الممكنات و(500) أخرى للنتائج في عليات التقييم النهائي. وحسب النتائج النهائية تقسم المؤسسات الى:

1- ملتزمون بالتميز وهي التي تحصل على مجموع نقاط (200-399).

2- معترف لهم بالتميز وهي التي تحصل على مجموع نقاط (400-599).

3- حائز على التميز وهي التي تحصل على مجموع نقاط (600-1000)<sup>(3)</sup>.

### الجانب العملي

#### الأداء المكتبي للمكتبة المركزية للجامعة المستنصرية:

تقسم المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية بصورة رئيس الى خمس شعب وبدورها تقسم كل شعبة منها الى عدد من الوحدات الإدارية لتلتزم كل وحدة منها بأداء دور داخل المكتبة ضمن الدور الرئيسي للمكتبة ككل، وهذه الشعب هي:

1- شعبة إدارة الموظفين. وهي الشعبة الخاصة بإدارة شؤون الموظفين داخل المكتبة ويرأس هذه الشعبة موظف حاصل على شهادة البكالوريوس، وتضم الشعبة عدة وحدات هي الخدمات والاستعلامات، والصيانة، والسكرتارية وعدد افراد هذه الشعبة (13) موظف. ويمكن بيان شهادات واختصاصات واعداد الشعبة بالجدول الآتي:

جدول (1) يبين شهادات واختصاصات واعداد ومدد عمل منتسبي شعبة الادارة

ت	الشهادة	الاختصاص	العمل	العمر	مدة العمل داخل المكتبة
1	ماجستير	حاسبات	صيانة حاسبات	40-50	6-10
2	ابتدائية	_	امين مخزن	40-50	6-10
3	متوسطة	_	كهربائي	30-40	6-10
4	بكالوريوس	مكتبات	متابعة	30-40	1-5
5	ابتدائية	_	استعلامات	50-60	6-10
6	بكالوريوس	مكتبات	سكرتارية	30-40	1-5
7	بكالوريوس	مكتبات	سكرتارية	50-60	1-5
8	اعدادية	_	استعلامات	30-40	16-20
9	اعدادية	_	متابعة	30-40	16-20
10	بكالوريوس	كيمياء	متابعة	50-60	1-5
11	ابتدائية	_	متابعة	50-60	1-5
12	ابتدائية	-	متابعة	50-60	11-15

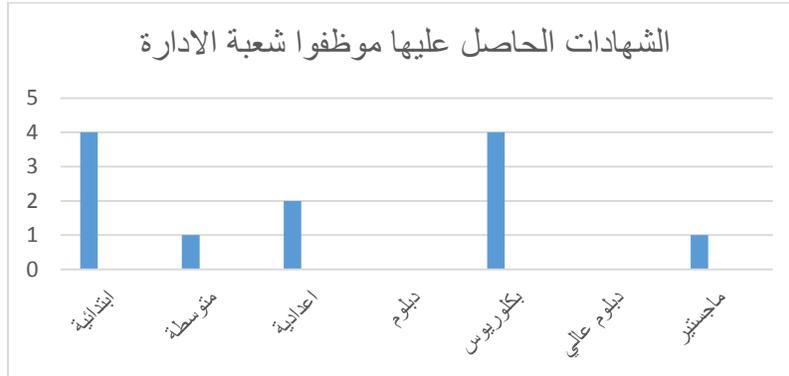
ويلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان جميع العاملين في شعبة ادارة شؤون الموظفين هم من غير تخصص الادارة وباختصاصات مختلفة وكذلك شهادات مختلفة ووجود ثلاث موظفين ممن يحملون تخصص معلومات ومكتبات، كان من الممكن

1. الحداد، عوض. مكونات ثقافة المؤسسة الموجهة بثقافة العملاء. مجلة إدارة العصر. ع23. الجمعية العربية للإدارة 2005. ص322.

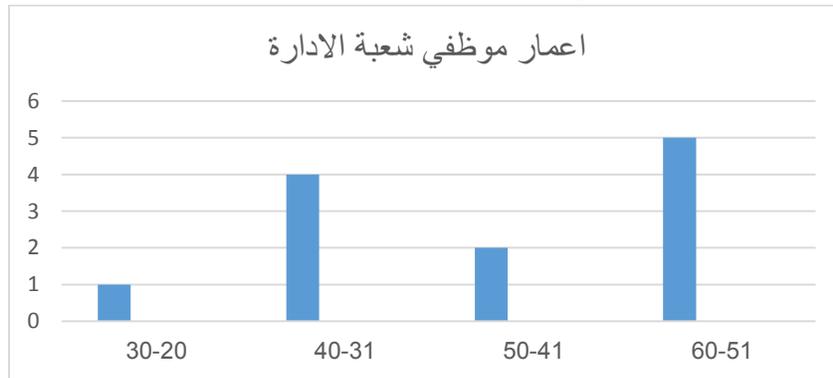
2. موقع جائزة المؤسسة الاوربية للتميز EFQM متاح على الرابط <http://www.EFQM.gov.jo>

3. نموذج التميز الأوربي EFQM. المصدر السابق.

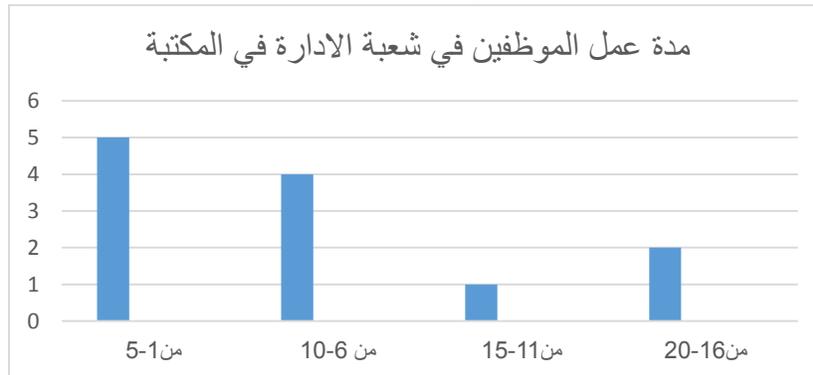
الاستفادة منهم في شعب اخرى داخل المكتبة. كما تفاوتت معدلات الاعمار في هذه الشعبة، ومدة العمل في المكتبة اذ كان خمس من الموظفين من فئة حديثو العمل في المكتبة بينما كان هناك اربعة منهم بمدد تراوحت بين (6-10) سنة وموظفان كانا قد شغلا فترة طويلة في العمل داخل المكتبة، يمكن تمثيل النسب الآتية بالمخططات الآتية:



مخطط (1) يوضح الشهادات الحاصل عليها موظفو شعبة الادارة



مخطط (2) يوضح اعمار موظفو شعبة الادارة



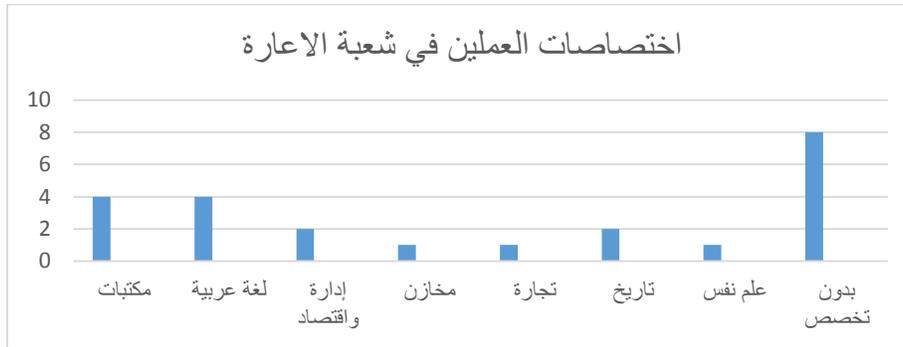
مخطط (3) يوضح مدة العمل داخل المكتبة لمنتسبي شعبة الإدارة

2-شعبة الإعارة. وهي الشعبة المسؤولة عن اعارة الكتب الخارجية ويرأس هذه الشعبة موظف حاصل على شهادة الدكتوراه في المعلومات والمكتبات، وتضم الشعبة وحدات اصدار الهويات، الإعارة، الارجاع، الغرامات، وموظفوا هذه الشعبة هم باختصاصات وشهادات مختلفة وعدد افراد هذه الشعبة هو (23) موظف باختصاصات وشهادات مختلفة. ويمكن بيان شهادات واختصاصات واعمار الشعبة بالجدول الآتي:

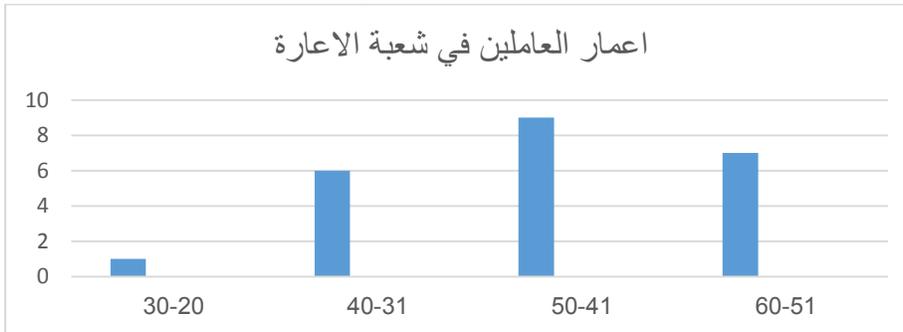
## الجدول (2) يبين شهادات واختصاصات واعمار العاملين في شعبة الإعارة

ت	الشهادة	الاختصاص	العمل	العمر	مدة العمل داخل المكتبة
1	دكتوراه	مكتبات	ادارة الشعبة	60-51	30-26
2	ماجستير	علم نفس	اعارة كتب	30-21	5-1
3	بكالوريوس	ادارة	اصدار هويات وبراءات الذمة	50-41	15-11
4	بكالوريوس	لغة عربية	اعارة كتب	40-31	5-1
5	اعدادية	-	اعارة كتب	50-41	10-6
6	اعدادية	-	ارجاع كتب	60-51	30-26
7	ابتدائية	-	ارجاع كتب	60-51	30-26
8	بكالوريوس	مكتبات	اعارة	50-41	15-11
9	بكالوريوس	مكتبات	اعارة	40-31	10-6
10	بكالوريوس	لغة عربية	اعارة	50-41	15-11
11	بكالوريوس	ادارة واقتصاد	اعارة	50-41	20-16
12	بكالوريوس	تاريخ	اعارة	40-31	5-1
13	اعدادية	-	اعارة	50-41	5-1
14	بكالوريوس	مكتبات	اعارة	40-31	15-11
15	بكالوريوس	لغة عربية	اعارة	60-51	5-1
16	دبلوم	مخازن	اعارة	40-31	5-1
17	بكالوريوس	تربية	اعارة	40-31	10-6
18	دبلوم	تجارة	اعارة	60-51	20-16
19	بكالوريوس	لغة عربية	اعارة	50-41	10-6
20	اعدادية	-	اعارة	50-41	5-1
21	اعدادية	-	اعارة	60-51	5-1
22	متوسطة	-	اعارة	60-50	15-11
23	ابتدائية	-	اعارة	50-40	10-6

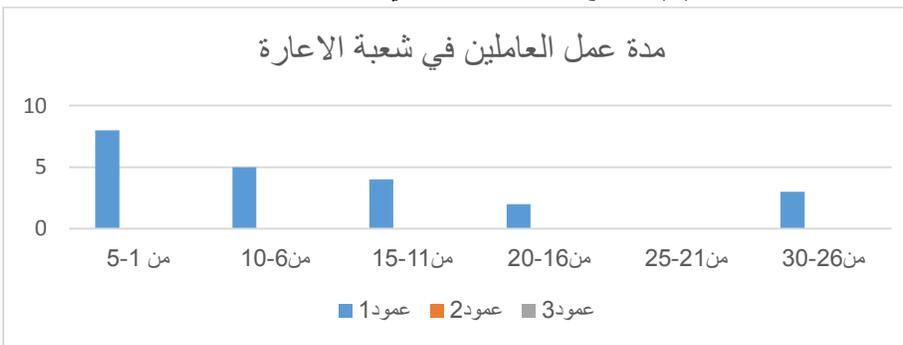
ومن خلال ملاحظة الجدول اعلاه يتبين ان اقدم موظفي المكتبة هم يعملون في قسم الاعارة، كما يتبين ان اغلب عمل شعبة الاعارة يقتصر على اعارة الكتب واسترجاعها للمستفيدين ما عدا موظف واحد يقوم بالعمل الاداري للشعبة، ويتبين ان (6) من العاملين هم من فئة عمر (50-60) وكذلك (7) عاملين هم من فئة (41-50) سنة مما يدل على كبر اعمار هذه الشعبة على الرغم من كون مثل هذه الاعمار يتوجب ان يقوم بها من هم اصغر سناً والاستفادة من هذه الاعمار صاحبة مدة العمل الطويل في المكتبة في اماكن وشعب اخرى من المكتبة، اما بالنسبة للتخصص فيوجد اربع موظفين فقط هم من تخصص معلومات ومكتبات والبقية باختصاصات متعددة، ويمكن تمثيل النسب السابقة بهذه المخططات البيانية:



مخطط (4) يوضح اختصاصات العاملين في شعبة الإعارة بالمكتبة



مخطط (5) يوضح اعمار العاملين في شعبة الإعارة بالمكتبة



مخطط (6) يوضح مدة عمل العاملين في شعبة الإعارة بالمكتبة

3-شعبة النظم الآلية. وهي الشعبة المسؤولة عن توفير الخدمات الرقمية للمستفيدين ويرأس هذه الشعبة موظف حاصل على شهادة الماجستير بالمعلومات والمكتبات، وتقسم الى عدة وحدات هي (البحث الآلي، والاطاريج الرقمية، ادخال البيانات، الموقع الالكتروني للمكتبة) ويعمل في هذه الشعبة (14) موظف باختصاصات وشهادات مختلفة. ويمكن بيان شهادات واختصاصات واعمار الشعبة بالجدول الآتي:

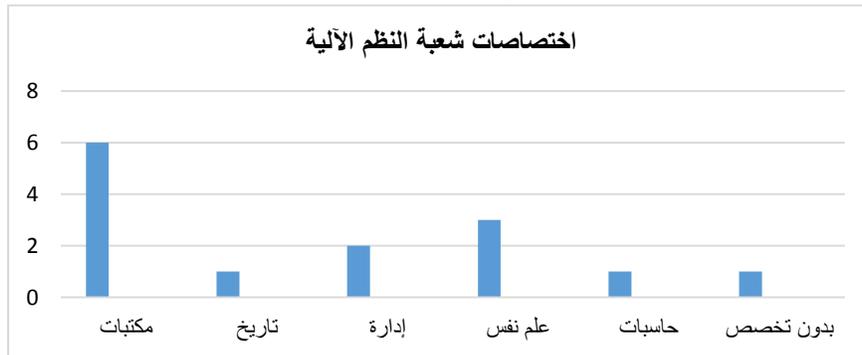
الجدول (3) يبين شهادات واختصاصات واعمار العاملين في شعبة النظم الآلية

ت	الشهادة	الاختصاص	العمل	العمر	مدة العمل داخل المكتبة
1	ماجستير	مكتبات	ادارة قاعدة البيانات والموقع الالكتروني	50-40	5-1
2	بكالوريوس	حاسبات	مسؤول الادخال الرئيسي	50-40	15-11
3	بكالوريوس	علم نفس	بحث + نسخ اقراص	50-40	15-11
4	بكالوريوس	ادارة اعمال	بحث + نسخ اقراص	50-40	10-6
5	بكالوريوس	مكتبات	بحث + نسخ اقراص	50-40	15-11
6	بكالوريوس	مكتبات	بحث + نسخ اقراص	40-30	15-11

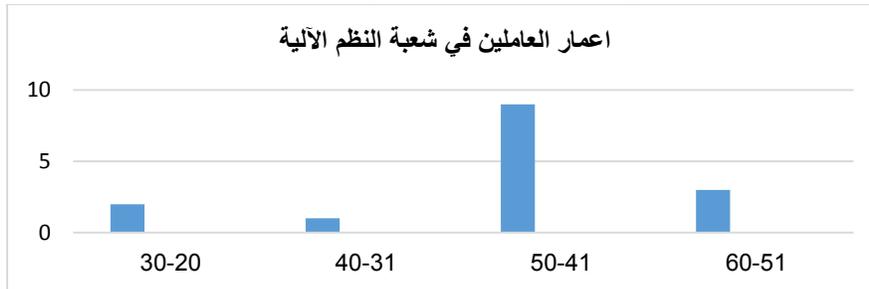
10-6	50-40	بحث + نسخ اقراص	_	اعدادية	7
5-1	30-20	بحث + نسخ اقراص	مكتبات	بكالوريوس	8
5-1	30-20	بحث + نسخ اقراص	تاريخ	بكالوريوس	9
20-16	50-40	بحث + نسخ اقراص	مكتبات	بكالوريوس	10
20-16	60-50	بحث + نسخ اقراص	مكتبات	بكالوريوس	11
20-16	60-50	بحث + نسخ اقراص	ادارة	بكالوريوس	12
20-16	50-40	بحث + نسخ اقراص	علم نفس	بكالوريوس	13
10-6	50-40	بحث + نسخ اقراص	علم نفس	بكالوريوس	14

وتتألف شعبة النظم الآلية من (14) موظف يمثلون الوحدات السابقة على الرغم من كونهم منقسمين في وحدتين رئيسيتين ويمكن تمثيلهم في الجدول الآتي:

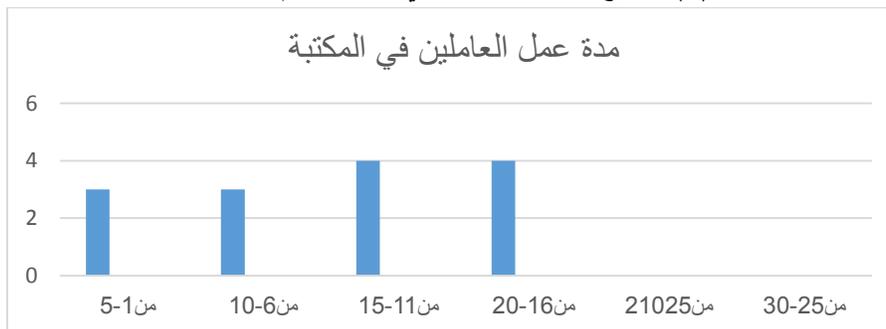
ويتبين من ملاحظة الجدول اعلاه ان نصف افراد الشعبة هم من متخصصو المعلومات والمكتبات، وكذلك وجود اختصاصات مغايرة اخرى اما معدل اعمار هذه الشعبة فنجد انها (40-50) هو الاكثر بينهم ومدة عمل الموظفين كانت في الغالب بين الفئتين (11-15) و(16-20) سنة، ويمكن تمثيل النسب السابقة في المخططات التالية:



مخطط (7) يوضح اختصاصات العاملين في شعبة النظم الآلية بالمكتبة



مخطط (8) يوضح اعمار العاملين في شعبة النظم الآلية بالمكتبة



مخطط (9) يوضح مدة عمل العاملين في شعبة النظم الآلية بالمكتبة

4-شعبة خدمات المستفيدين. وهي الشعبة المسؤولة عن توفير الخدمات التقليدية للمستفيدين بدون خدمة اعارة الكتب مثل توفير خدمات الدوريات والاطاريح الورقية وخدمة المراجع وتضم ثلاث وحدات كل وحدة مسؤولة عن تنفيذ خدمة من الخدمات السابقة وتضم هذه الشعبة (14) موظف بشهادات واختصاصات مختلفة ويراس هذه الشعبة موظف حاصل على شهادة الماجستير بالمعلومات والمكتبات. ويمكن بيان شهادات واختصاصات واعمار الشعبة بالجدول الآتي:

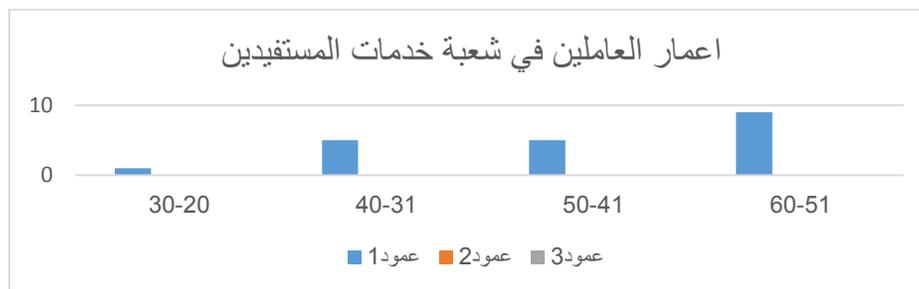
الجدول (4) يبين شهادات واختصاصات واعمار العاملين في شعبة خدمات المستفيدين

ت	الشهادة	الاختصاص	العمل	العمر	مدة العمل داخل المكتبة
1	ماجستير	مكتبات	مراجع	60-51	10-6
2	ماجستير	تاريخ	مراجع	60-51	10-6
3	بكالوريوس	مكتبات	مراجع	60-51	25-21
4	دبلوم	اتصالات	مراجع	50-41	20-16
5	بكالوريوس	لغة عربية	مراجع	50-41	15-11
6	بكالوريوس	اعلام	مراجع	60-51	15-11
7	دبلوم	سياسة دولية	مراجع	40-31	5-1
8	ابتدائية	-	مراجع	50-41	5-1
9	ماجستير	تاريخ	دوريات	50-41	10-6
10	ابتدائية	-	دوريات	60-51	20-16
11	اعدادية	-	دوريات	40-31	5-1
12	دبلوم	مكتبات	دوريات	60-51	30-26
13	بكالوريوس	فلسفة	دوريات	40-31	5-1
14	بكالوريوس	تربية	دوريات	40-31	5-1
15	بكالوريوس	علم نفس	اطاريح ورقية	50-41	20-16
16	بكالوريوس	مكتبات	اطاريح ورقية	60-51	25-21
17	اعدادية	-	اطاريح ورقية	60-51	25-21
18	بكالوريوس	مكتبات	اطاريح ورقية	30-21	5-1
19	ابتدائية	-	اطاريح ورقية	40-31	10-6

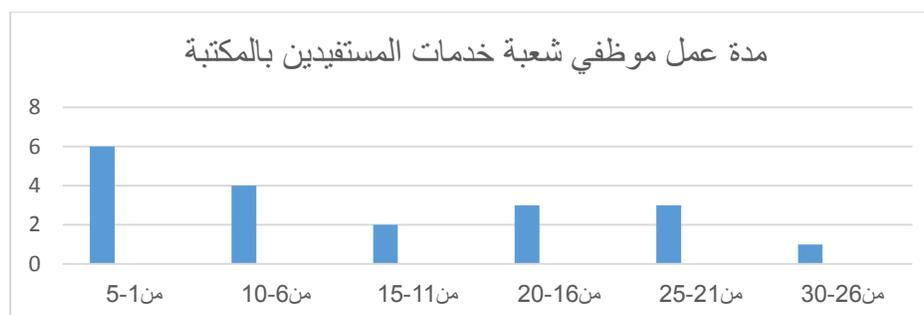
من خلال ملاحظة الجدول السابق نجد ان شعبة خدمات المستفيدين هي من اكبر شعب المكتبة المركزية من حيث عدد العاملين بها، وكذلك هي الشعبة الوحيدة التي التزمت بالتقسيم الاداري للمكتبة كونها مقسمة الى ثلاث وحدات مستقلة، وقد اختلفت شهادات واختصاصات العاملين في هذه الشعبة اذ تراوحت بين حاصل على شهادة الماجستير وصولاً الى شهادة الابتدائية لبعض الموظفين كما تبين ان هناك وحدات مهمة كوحدة المراجع التي ينبغي ان يكون العاملين فيها من ذوي الاختصاص او من الحاصلين على شهادات عليا في تخصصات اخرى نجد ان فيها اثنان فقط هم من حملة تخصص المكتبات وموظف يحمل شهادة عليا في اختصاص مغاير اما بقية الموظفين فقد اختلفوا في تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية، اما وحدة الدوريات فنجد ان فيها موظف واحد يحمل شهادة دبلوم في مجال المكتبات وبقية الموظفين يحملون تخصصات اخرى، وكذلك الحال بالنسبة لوحدة الاطاريح الورقية فنجد ان فيها ان موظفين اثنين يحملون تخصص مكتبات واثنان اخرون بدون مؤهل وموظف واحد يحمل اختصاص مغاير، اما بالنسبة لاعمار العاملين في هذه الشعبة فنجد ان معظمهم من كبار السن اذا تراوحت اعمار (8) منهم بين (51-60) سنة بينما كان هناك موظف واحد (21-30) سنة والبقية توزعوا بين الفئتين، كما يظهر لنا من خلال الجدول السابق ان اغلب النسبة الاكبر بين العاملين في هذه الشعبة هم من حديثو العمل في المكتبة المركزية اذ تراوحت مدة عمل (5) موظفين بين (1-5) سنة بينما كانت الفترة الاطول (26-30) سنة هي من نصيب موظف واحد فقط وتوزع بقية الموظفين بين الفئات السابقة، ويمكن تمثيل النسب السابقة بالمخططات التالية:



مخطط (10) يوضح اختصاصات العاملين في شعبة خدمات المستفيدين



مخطط (11) يوضح اعمار العاملين في شعبة خدمات المستفيدين



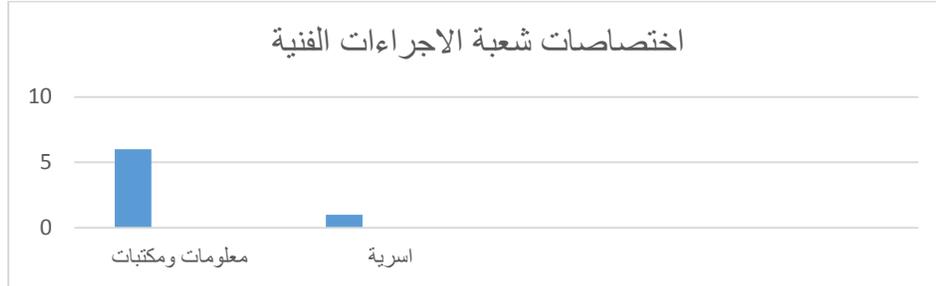
مخطط (12) يوضح مدة عمل العاملين في شعبة خدمات المستفيدين بالمكتبة

5-شعبة الاجراءات الفنية. وهي الشعبة المسؤولة عن فهرسة وتصنيف مصادر المعلومات في المكتبة وبراس هذه الشعبة موظف حاصل على شهادة الماجستير في المعلومات والمكتبات وتضم الشعبة (7) موظفين باختصاصات وشهادات مختلفة وتقسم الى وحدات هي الفهرسة والتصنيف والتزويد والاهداء والتبادل. ويمكن بيان شهادات واختصاصات واعمار الشعبة بالجدول الآتي:

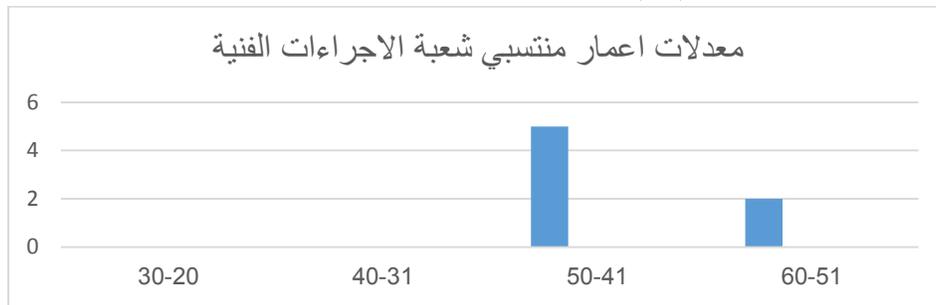
الجدول (5) يبين شهادات واختصاصات واعمار العاملين في شعبة الإجراءات الفنية

ت	الشهادة	الاختصاص	العمل	العمر	مدة العمل داخل المكتبة
1	ماجستير	مكتبات	فهرسة وتصنيف	60-50	25-21
2	بكالوريوس	مكتبات	فهرسة وتصنيف	50-40	20-16
3	بكالوريوس	مكتبات	فهرسة وتصنيف	50-40	5-1
4	بكالوريوس	لغة عربية	فهرسة وتصنيف	50-40	15-11
5	بكالوريوس	مكتبات	فهرسة وتصنيف	60-50	25-21
6	بكالوريوس	تربية اسرية	فهرسة وتصنيف	50-40	15-11
7	دبلوم	مكتبات	فهرسة وتصنيف	50-40	5-1

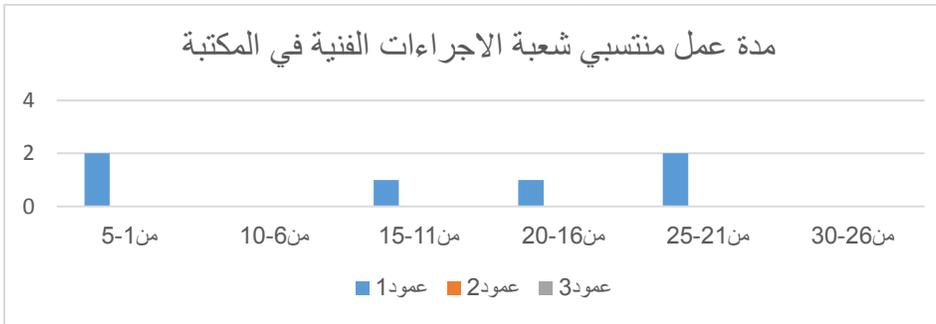
ومن خلال ملاحظة الجدول اعلاه يتبين ان موظفي شعبة الاجراءات الفنية هم جميعا من اختصاص معلومات ومكتبات باستثناء التسلسل (6) خريج تربية اسرية ومعدلات اعمارهم تراوحت بين (40-50) و(50-60) وكذلك طول فترات العمل داخل المكتبة اذ تراوحت بين (11-15) و(21-25) سنة باستثناء التسلسل (3) فهو حديث العهد في العمل داخل المكتبة، ويمكن تمثيل النسب السابقة بهذه المخططات:



مخطط (13) يوضح اختصاصات شعبة الاجراءات الفنية



مخطط (14) يوضح معدلات اعمار شعبة الاجراءات الفنية



مخطط (15) يوضح مدة العمل داخل المكتبة لشعبة الاجراءات الفنية

وعلى الرغم من كون الشهادة والاختصاص من اهم المعايير في العمل المكتبي بالنسبة للعاملين ولكننا لا ننسى الدور الكبير الذي يلعبه فترة العمل للموظف داخل المكتبة اذ يمكن تقسيمها الى:

- 1- من (1-5): يكون الموظف في حاجة الى التوجيه والإرشاد.
- 2- من (6-10) يكون الموظف في ادائه الناضج والقادر على الاعتماد على نفسه.
- 3- من (11-15) يكون الموظف في سنوات عمله الفعالة.
- 4- من (16-20) تمثل سنوات العمل الاكفأ.
- 5- من (21-25) تمثل سنوات العمل المقوم أي يكون الموظف قادرا على التعليم وتقييم الاخرين.
- 6- من (26-30) تمثل سنوات العمل الاستشاري أي يكون الموظف موسوعة بالعمل المكتبي ويكون محل اخذ الاستشارات والنصائح من قبل إدارات المكتبة.

تحليل الأداء المكتبي للمكتبة المركزية للجامعة المستنصرية وفق نموذج التميز الأوربي وفق قوائم الفحص المعدة من قبل الباحث. من اجل الحصول على النتائج الخاص بالتقويم يتوجب اولاً اختيار طريقة ملائمة لغرض الحصول على النتائج الدقيقة وقد حددت المؤسسة الاوربية أساليب متعددة لغرض الحصول على النتائج، هي:-

1-الاستبيان: وقد تجنب استخدامها لكونها قد تميل في بعض الأحيان الى ابراز نتائج احسن من الطبيعي وخاصة بالمحاور التي تتعلق بالإدارات كون مسؤول المكتبة يحاول ابراز مكتبته على انها الأفضل.

2-المصفوفة: لم يتم استخدام هذه الطريقة لعدم وجود قواعد بيانات رقمية خاصة بعمليات التقييم واضحة لدى إدارات المكتبة.

3-محاكاة الجائزة: وفضل عدم استخدام هذه الطريقة لوجود اختلاف كبير في أنماط قياس العمل وساعاته بين البيئتين الاوربية والعراقية.

4-قوائم الفحص: وهي قوائم يتم بناءها من خلال المعايير الموجودة في النموذج الخاص سواء كان الأوربي او غيره من النماذج، ويتم اخذ كل معيار رئيس وتقسيماته من المعايير الفرعية ومطابقتها مع ارض الواقع للمكتبة وتتم بالملاحظة الشخصية للتثبت من صحة النتائج المعطاة، وكذلك تيح معرفة ان كانت المكتبة ملتزمة بذلك المعيار او لا. وهذه الطريقة اعتمدت في عمليات التقييم.

ومن اجل إعطاء نتائج حسابية معلومة تم وضع اوزان للإجابة عبر كل وزن على نتيجة معينة وكالآتي:

(3، 2، 1) للبدائل (المعيار منفذ ومكتوب)، (المعيار منفذ وغير مكتوب أو المعيار مكتوب وغير منفذ)، (المعيار غير منفذ وغير مكتوب) على التوالي.

وبعد ان تم تحديد قوائم الفحص لاطهار النتائج وتحديد اوزان للاجابات، بدأت عملية تشكيل قوائم الفحص بالاستناد الى نموذج التميز الأوربي الذي قسم الأداء الى بنى تحتية او الممكنات وبدوره يقسم الى خمسة معايير فرعية هي (القيادة 100 نقطة، الاستراتيجية 100 نقطة، العاملون 100 نقطة، الشراكات والموارد 100 نقطة، العمليات والمنتجات والخدمات 100 نقطة) والقسم الثاني وهو النتائج وبدوره يقسم الى أربعة معايير هي(نتائج العاملين 100 نقطة، نتائج الأداء 100 نقطة، نتائج المتعاملين 150 نقطة، النتائج الرئيسية 150 نقطة). ويمكن تمثيل نقاط التقييم بالجدول الآتي:

جدول (6) تقسيم نقاط التقييم حسب نموذج التميز الأوربي

ت	القسم	المعيار	عدد النقاط	النسبة المئوية
1	البنى التحتية او الممكنات	القيادة	100	10%
		الاستراتيجية	100	10%
		العاملون	100	10%
		الموارد والشراكات	100	10%
		العمليات والمنتجات والخدمات	100	10%
2		نتائج العاملين	100	10%
		نتائج المتعاملين	150	15%
		نتائج الأداء	100	10%
		النتائج الرئيسية	150	15%
		المجموع	1000	100%

ووفق التقسيم تم تصميم قوائم الفحص، ويعد المباشرة بإجراء الفحص على المكتبة وجدت النتائج الآتية:

**جدول (7) نتائج قوائم الفحص في أداء المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية**

ت	المعيار	اقسام المعيار	النتائج	
			متوفر ومتكوب	متوفر وغير مكتوب او غير مكتوب
1	القيادة	توجد رسالة ورؤية للمكتبة موضوعة من قبل امين المكتبة	*	
		يتابع امين المكتبة ويراجع التحسينات الخاصة بالنظام المكتبي	*	
		يتفاعل امين المكتبة مع المسؤولين الخارجيين للمكتبة من الجامعة	*	
		يدعم امين المكتبة ثقافة التميز بين العاملين	*	
		يعمل امين المكتبة على ضمان مرونة المؤسسة لعمليات التغيير	*	
2	الاستراتيجية	للمكتبة خطة استراتيجية معدة وفق احتياجات المكتبة الحالية والمستقبلية	*	
		تتم صياغة الاستراتيجية وفق فهم الأداء الداخلي للمكتبة	*	
		تتم عملية مراجعة وتطوير الاستراتيجية بصورة مستمرة وفق احتياجات المكتبة	*	
		متابعة عملية سير العمل وفق الاستراتيجية المرسومة	*	
		دعم خطط العاملين لاستراتيجية عمل المكتبة	*	
3	العاملين	تطوير معرفة العاملين في المكتبة وقدراتهم	*	
		موائمة العاملين واشراكهم وتمثيلهم	*	
		تواصل العاملين بفعالية في جميع انحاء المكتبة	*	
		مكافأة العاملين وتقييم جهودهم	*	
		تقوم المكتبة بإدارة الشركاء والموردين من اجل تحقيق المنفعة المستدامة	*	
4	الموارد والشراكات	تقوم المكتبة بإدارة الشؤون المالية للمكتبة من اجل النجاح المستمر	*	
		تقوم المكتبة بإدارة المبنى الخاص بها والتوسع وفق احتياجات العمل	*	
		تقوم المكتبة بتنفيذ التقنية التي ترى انها المناسبة للعمل كالبرامج	*	
		تقوم المكتبة بإدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات	*	
		تقوم المكتبة بتصميم العمليات وغزارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح المكتبة	*	
5	العمليات والمنتجات والخدمات	تطوير المنتجات والخدمات من قبل الإدارة لتحقيق القيمة المثلى للمستفيدين	*	
		تقوم المكتبة بالترويج للمنتجات والخدمات من اجل افضل تسويق	*	
		تقوم المكتبة بانتاج خدمات جديدة وتقديمها للمستفيد من وقت لآخر	*	
		يملك العاملين فرصة بصنع القرار	*	
		يملك العاملين فرصة في ابداء الراي حول الخدمة المقدمة في المكتبة	*	
6	نتائج العاملين			

	*		يمتلك العاملون فرصة في تغيير نمط العمل السائد		
*			تهتم المكتبة باستطلاعات الراي من قبل المستفيدين	7	المتعاملين
*			يوجد قنوات تواصل دائمية مع المستفيد لاداء الآراء		
*			للمستفيد دور واضح في تغيير ديناميكية العمل		
	*		للمجتمع الخارجي دور في تحديد مصادر المعلومات في المكتبة	8	المجتمع الخارجي (عمادات ورئاسة الجامعة)
	*		للمجتمع الخارجي دور في تحديد أنواع الخدمة المقدمة		
		*	للمجتمع الخارجي دور في تحديد ساعات العمل		
		*	المتحقق الفعلي المادي من إيرادات المكتبة اعلى من المصروفات السنوية	9	نتائج الأداء
*			حجم العاملين الفعلي في المكتبة يحقق فائدة اعلى من مجمل تكلفة الخدمة المقدمة		
	*		تستطيع المكتبة تادية نفس الخدمة أي بالجودة نفسها حال تقليص الانفاق المادي		

ومن خلال ملاحظة الجدول أعلاه تكون النتائج النهائية لعملية التقييم الخاصة بالاداء المكتبي وباستخدام المعادلات التالية:

$$x = \frac{\sum wi \cdot fi}{\sum fi}$$

حيث ان  $x =$  الوسط الحسابي

$wi =$  الاوزان

$fi =$  التكرار .

$$A = P \cdot D$$

حيث ان  $A =$  المتحقق الفعلي

$P =$  النسبة المؤية .

$D =$  درجة المعيار .

$$M = D - A$$

حيث ان  $M =$  الفجوة

$A =$  المتحقق الفعلي

$D =$  درجة المعيار

كانت النتائج على النحو الآتي:

## جدول (8) النتائج النهائية لتقييم أداء المكتبة وفق النموذج

ت	المعيار	درجة المعيار	المتحقق الفعلي	مقدار الفجوة
1	القيادة	100	73	27
2	الاستراتيجية	100	41	59
3	العاملين	100	33	67
4	الشراكات	100	60	40
5	الخدمات	100	41	59
6	نتائج العاملين	100	55	45
7	نتائج متعاملين	150	17	123
8	نتائج مجتمع	100	77	23
9	نتائج الاداء	150	99	61
	المجموع	1000	496	504

ومن خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتبين ان اعلى معدلات التميز لدى أداء المكتبة المركزية يتمثل في تأثير المجتمع الخارجي او البيئة المحيطة بالمكتبة والمتمثلة برئاسة الجامعة والوحدات الإدارية الأعلى منها في توجهات المكتبة عموماً، وكذلك يبرز الدور لامين المكتبة في اتخاذ شكل الأداء في المكتبة وتغيب عن المكتبة في اداءها الخطط الاستراتيجية وعلى الرغم من كون المكتبة تمتلك شراكات مع جهات خارجية لأغراض التدريب والتأهيل للعمل المكتبي الا انها لازالت في مراحل مبكرة وتفنقر للتوجيه الصحيح، وكذلك الشراكات تعمل بدون وجود بنود ثابتة ومحددة من قبل المكتبة والاكفاء بالتعاون الغير الرسمي في كثير من الأمور ويفنقر العاملين في المكتبة لاحكام التدخل في صياغة القرارات وتقديم نوع الخدمة وتحديدها والاكفاء ببعض الآراء بصورة غير رسمية خارج بنود الثبات في تحديد نسبة أصواتهم في عمليات صنع القرار، مما أدى ذلك بالنهاية الى ضعف نتائج العاملين كذلك الى ضعف نتائج المستفيدين في عمل وأداء المكتبة كونها تخضع بصورة رئيسة للمجتمع الخارجي (رئاسة الجامعة). وعلى العموم فان نتيجة التقييم للمكتبة المركزية للجامعة المستنصرية وفق نموذج التميز الأوربي يجعلها ضمن المؤسسات معترف لهم بالتميز.

## النتائج:

مما سبق توصل البحث الى النتائج التالية:

- 1- ان معدل اعمار العاملين في الأمانة للمكتبة المركزية وصل الى (44.6) سنة وبذلك يكونون ضمن الفئة المنتجة.
- 2- ان معدل فترات العمل للعاملين في الأمانة العامة للمكتبة المركزية وصل الى (10.6) سنة وهي سنوات العمل الفعالة حسب تقييمات نموذج التميز الأوربي.
- 3- حسب نموذج التميز الأوربي فتعد المكتبة (معترف لهم بالتميز) حسب قوانين النموذج.
- 4- كانت مؤشرات البنى التحتية وهي الفرع الأول من مؤشرات نموذج التميز ضعيفة اذ بلغت بمجموعاتها الخمسة (222) من اصل (500) نقطة.
- 5- كانت مؤشرات الإنتاج بمجموعاتها الأربعة هي الأخرى اقل من مجموع اصل النقاط والبالغ عددها (252) من اصل (500) نقطة.
- 6- يتبين من النتائج السابقة انه على الرغم من ضعف البنى التحتية للمكتبة الا ان انتاجها يفوق بناها التحتية ويفارق وصل الى (30) نقطة.

**التوصيات:**

من خلال النتائج السابقة، يوصي البحث بالآتي:

- 1-زيادة التأكيد على اجتذاب الفئات العمرية الأقل (45) لكي يكونوا قوة فاعلة في ضوء توفر منهم بمرحلة الاستشارة أي فوق (50) سنة بعدد لا بأس به.
- 2-زيادة التأكيد على توفير البنى التحتية للمكتبة لما تميزت به من ضعف واضح.
- 3-زيادة خبرات العاملين من خلال اشراكهم بدورات تدريبية والتعليم المستمر لاجل زيادة الانتاجية للارتقاء بمستوى المؤسسة ككل.
- 4-اجراء التقييمات بصورة دورية كان تكون سنوية او كل اربع سنوات للوقوف على نقاط القوة والضعف ومقدار التحسن او عدمه في الأداء العام للمكتبة.

**المصادر:**

1. آل مزروع، بدر. بناء انموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم العلمية. الرياض.
2. الحداد، عوض. مكونات ثقافة المؤسسة الموجهة بثقافة العملاء. مجلة إدارة العصر. ع23. الجمعية العربية للإدارة 2005.
3. الرشيد، صالح. التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الاعمال. مجلة آفاق اقتصادية . العدد 116. الإمارات العربية المتحدة.
4. زايد، عادل محمد. الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل. (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
5. سعيد احمد حسن. المكتبات: أثرها الثقافي، الاجتماعي، التعليمي. \_ (القاهرة: دار الفكر العربي، 1991).
6. فيصل بن عبد الله حسن، خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة (الرياض: مكتبة الملك فهد، 2003).
7. المزين، إحسان ورافع الغامدي، الانموذج الأوربي للتميز فوائد ومعايير، ورقة عمل مقدمة للملتقى الخامس عشر لجامعة الملك سعود، الرياض.
8. المعاني، أحمد وآخرون. قضايا إدارية معاصرة. (عمان: دار وائل، 2011).
9. موقع جائزة المؤسسة الاوربية للتميز EFQM متاح على الرابط <http://www.EFQM.gov.jo>
10. Davies, John. The Implemettion of the European foundation for Quality in U.K. University (U.K., 2004).
11. Ettinger, Jole. Baldrige national quality program criteria, paper presnted at: The path to excellence conference. U.S.A.