

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - .

شعبة علم المكتبات والمعلومات.



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والمعلومات، تخصص نظم المعلومات  
التكنولوجية الحديثة والتوثيق الموسومة بـ:

تقييم الأداء في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة  
الجامعية المركزية ITA بمستغانم أنموذجاً.

تحت إشراف الأستاذة:

حمزة زريقات مريم

من إعداد الطالبتين:

لعرباوي فتيحة

مهني خيرة

لجنة المناقشة:

صفاتة	الجامعة المنتسب إليها	إسم الأستاذ ولقبه ورتبته
رئيساً	جامعة مستغانم.	أ. محمدي نادية.
مشرفاً مقررًا	جامعة وهران.	أ. حمزة زريقات مريم.
مناقشاً	جامعة وهران.	أ. زيان حسنية.

تاريخ المناقشة: 2017/05/20.

السنة الجامعية: 2016 - 2017.

## الشكر والتقدير:

اللهم إنا نحمدك حمدًا لا ينتهي عدده ولا ينقطع على نعمة العلم.

اللهم لك الحمد والشكر على توفيقك لنا لإنجاز هذا البحث المتواضع الذي هو ثمرة جهد جهيد وعمل مستمر، كما نسألك اللهم أن تقبله منا وتجعله في ميزان الحسنات.

كما نتقدم بشكر الخالص للأستاذة حمزة زريقات مريم لإشرافها على مذكرة تخرجنا والتي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها التي قدمتها لنا طوال البحث.

كما نشكر الأستاذة التي رافقتنا طوال المشوار الجامعي والتي لها الفضل الكبير لوصولنا لهذه المرتبة الأستاذة محمدي نادية جزاها الله خيرًا.

نشكر أيضًا كل عمال المكتبة المركزية بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم.

كما نشكر كل من قدم لنا يد المساعدة لإنجاز هذا البحث حتى ولو بكلمة وبأخص صديقة كليفة إلهام.

## الإهداء:

أهدي ثمرة دراستي إلى:

إلى رمز الحنان إلى من سهرت لمرضي وشفقت لشفائي وحرزنت لدموعي إلى التي أعطت معنى لوجودي إلى من صنعت بحنانها منار حياتي إلى التي بدونها لا طعم للحياة إلى أمي العزيزة حفظها الله لي.

إلى أعز ما أملك في هذا الوجود إلى الذي لم يبخل علي بعطائه ودفننه إلى نور حياتي أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى أجمل هدية في حياتي إخوتي وأخواتي: محمد والعيد والمهدي ولخضر وزوجاتهم وأختي فاطمة وإلى حبيبي الغالي وأخي الصغير ميلود وإلى نور عيوني أولاد أخواتي: ربيع وسارة ودعاء ومهدي ولخضر، وإلى أعمامي وعماتي، وخالتي وبناتهم. إلى جدتي الغالية التي أطلب من الله أن يشفيها ويطيل في عمرها.

تحية حب وشوق من كانوا سندي وظلي وكانوا خير أنيس في مراحل حساسة من حياتي رفاقي: عائشة، حياة، حليلة، حسنية، زكية، بختة، ولا أنسى من كانت سندي الوحيد صديقتي في المذكرة مهني خيرة.

إلى كل من يعرفني ويتمنى لي الخير إلى جميع الزملاء دفعة 2017.

## فتيحة

## الإهداء:

إلى نهر العطاء المتجدد وإلى اليد التي طالما قدمت لي الكثير، إلى أبي الحبيب أطل  
الله في عمره.

إلى التي أعطتني الكثير الكثير وهي نبع الحنان والمحبة، أمي حفظها الله لي.  
إلى كل عائلة مهني عبد القادر.

إلى الأستاذة حمزة زريقات مريم، التي تحملت عبئ الإشراف على هذا العمل المتواضع  
والتي ظلت ترشدني إلى العمل والمثابرة. ولا أنسى الأستاذة محمدي نادية التي لها الفضل  
الكبير في الاهتمام بشعبة علم المكتبات والمعلومات.

وإلى كل أعضاء هيئة التدريس بقسم العلوم الإنسانية - شعبة علم المكتبات و المعلومات  
خاصة.

إلى صديقتي وسندي في هذا الموضوع إليك يا فتيحة، إلى التي قدمت لي يد العون  
زميلتي رياحي حسنية، وإلى أصدقائي الذين كانوا ثقتي ونجاحي.

خَيْرَةٌ

التقدير والشكر

الإهداء

قائمة المحتويات.

قائمة الجداول والأشكال.

**الإطار المنهجي :**

- مقدمة..... أ.
- الإشكالية..... ب.
- تساؤلات الدراسة..... ج.
- فرضيات الدراسة..... ج.
- أهمية الدراسة..... د.
- أسباب إختيار الموضوع..... هـ.
- أهداف الدراسة..... هـ.
- منهج الدراسة..... و.
- صعوبات الدراسة..... ز.
- الدراسات السابقة..... ز.
- تحديد المصطلحات..... ك.
- تقسيم العمل..... ل.

الإطار النظري:

الفصل الأول: ماهية المكتبات الجامعية.

تمهيد.....	ص30.
1- تعريف المكتبة الجامعية.....	ص31.
2- أهمية المكتبة الجامعية.....	ص31.
3- أهداف المكتبة الجامعية.....	ص32.
4- خصائص المكتبة الجامعية.....	ص33.
5- أنواع المكتبة الجامعية.....	ص35.
6- وظائف المكتبة الجامعية.....	ص37.
7- خدمات المكتبة الجامعية.....	ص39.
8- العاملون في المكتبة الجامعية.....	ص39.
9- مقتنيات المكتبة الجامعية.....	ص43.
10- مقومات المكتبة الجامعية.....	ص44.
11- الهيكل التنظيمي للمكتبة الجامعية.....	ص46.
12- مشكلات المكتبات الجامعية.....	ص49.
13- مستقبل المكتبات الجامعية.....	ص50.
خلاصة الفصل.....	ص52.

الفصل الثاني: تقييم الأداء في المكتبات الجامعية.

تمهيد.....	ص54.
1- مفاهيم تقييم الأداء.....	ص 55.
1-1 مفهوم التقييم.....	ص 55.
2-1 مفهوم الأداء.....	ص56.
3-1 مفهوم تقييم الأداء.....	ص57.
4-1 مفهوم قياس الأداء.....	ص58.
5-1 الفرق بين التقييم والتقويم.....	ص59.
2- أهمية تقييم الأداء.....	ص60.
3- أهداف ووظائف تقييم الأداء.....	ص61.
1-3 أهداف تقييم الأداء.....	ص62.
2-3 وظائف تقييم الأداء.....	ص 64.
4- فوائد تقييم الأداء.....	ص67.
5- عوامل تقييم الأداء.....	ص69.
6- مراحل تقييم الأداء.....	ص71.
7- مسؤول عن تقييم الأداء.....	ص75.
8- أسس تقييم الأداء.....	ص77.

- 9- طرق تقييم أداء العاملين.....ص78.
- 10- مستويات معايير وتقييم الأداء.....ص84.
- 1-10- مستويات تقييم الأداء.....ص84.
- 2-10- معايير تقييم الأداء.....ص86.
- 11- أغراض تقييم الأداء.....ص88.
- 12- صعوبات ومشاكل تقييم الأداء.....ص91.
- 1-12- صعوبات تقييم الأداء.....ص91.
- 2-12- مشاكل تقييم الأداء.....ص92.
- 13- التقييم في المكتبات الجامعية.....ص95.
- 14- طرق قياس وتقييم الأداء في المكتبات الجامعية.....ص96.
- خلاصة الفصل.....ص98.

### الإطار التطبيقي:

#### الفصل الأول: دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بولاية مستغانم.

- تمهيد.....ص100.
- 1-1 المكتبة الجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.....ص101.
- 1-1-1 تعريف جامعة عبد الحميد بن باديس.....ص101.
- 2-1-1 تعريف المكتبة المركزية - مستغانم - .....ص103.

- 
- 2-1- المواصفات الداخلية للمكتبة المركزية.....ص103.
- 2-2- مصالحي المكتبة المركزية.....ص105.
- 2-3- مهام المكتبة الجامعية.....ص106.
- 2-4- أهداف المكتبة الجامعية.....ص107.
- 2-5- العاملون بالمكتبة.....ص108.
- 2-6- رصيد المكتبة.....ص108.
- 2-7- مستعملي المكتبة الجامعية.....ص109.
- 2-8- النظام الداخلي للمكتبة.....ص111.
- الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين في المكتبة الجامعية المركزية مستغانم.
- 2-1- مجالات الدراسة:.....ص113.
- 2-1-1- المجال المكاني.....ص113.
- 2-1-2- المجال الزمني.....ص113.
- 2-1-3- المجال البشري.....ص113.
- 2-2- مجتمع الدراسة.....ص113.
- 2-3- عينة الدراسة.....ص113.
- 2-4- أدوات الدراسة.....ص114.
- 2-4-1- الملاحظة.....ص114.

2-4-2- المقابلة.....	ص.114.
5-2- تحليل بيانات الدراسة .....	ص.115.
6-2- النتائج العامة للدراسة.....	ص.127.
7-2- النتائج على ضوء الفرضيات.....	ص.128.
8-2- الإقتراحات.....	ص.131.
خاتمة.....	ص.134.
. قائمة البيبليوغرافية.....	ص.137.
الملاحق.....	ص.145.
ملخص باللغة العربية.....	ص.149.
ملخص باللغة الفرنسية.....	ص.150.

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	عوامل تقييم أداء الأفراد العاملين.	1
90	أغراض تقييم الأداء.	2
108	العاملون بالمكتبة الجامعية المركزية.	3
108	الرصيد المكتبة الجامعية المركزية.	4
109	مستعملي المكتبة الجامعية المركزية(المنخرطين).	5
111	برنامج الإعارة للمكتبة الجامعية المركزية.	6

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	هيكلة الأمانة العامة للمكتبة المركزية بموجب قانون (92) لسنة 1995.	48
2	خطوات تقييم الأداء.	74
3	من يقوم بتقييم أداء العاملين.	76
4	طرق تقييم الأداء.	83
5	أهم الأخطاء البشرية في تقييم الأداء.	94

مقدمة:

المكتبات الجامعية هي وسط أكاديمي فعال في تقديم المعلومات لمختلف المستخدمين المسجلين لدى المكتبة الأكاديمية، باعتبارها المكان الذي يضم أو يحتوي على الكم الهائل من المعلومات والوثائق التي تخدم المستخدمين، فهي تتوفر على رصيد وثائقي ضخم يضم كل التخصصات الموجودة في الجامعة. إذ تسعى هذه الأخيرة إلى القيام بخدماتها على أحسن صورة وذلك من خلال توفير عاملين متخصصين في مجال المكتبات والمعلومات واقتناء الوثائق المهمة التي تتوافق مع المناهج الدراسية للطلاب وجميع المستخدمين المترددون على المكتبة، بمعنى آخر فإن المكتبة الجامعية تعد إنتاجاً طبيعياً للبيئة التي تقوم بها فتعمل على تحقيق أهدافها، حيث تمثل القوة العاملة لهذه المكتبات ثروة حقيقية لخدمة المجتمع الأكاديمي، كما يمثل هذا العنصر العامل الأساسي، لهذا على المكتبات الجامعية أن تراعي سياسة التعيين والاختيار والكفاءة والتأهيل للموظفين الجدد، وعليها أن تتبع سياسة واضحة لاختيار العاملين المناسبين حتى يقوموا بالأعمال الموكلة إليهم بجد ونشاط وأن تراعي في التعيين التخصص والدرجة العلمية التي يتخرج بها الفرد، إذن يجب على إدارة المكتبات الجامعية الاهتمام بالتدريب لأن العنصر البشري من أهم العناصر الضرورية في إدارة المكتبات.

وعليه تسعى المكتبات الأكاديمية إلى تبني نظام تقييم الأداء، إذ يعد هذا الأخير أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الوثائقية، وهذه الوظيفة

ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة و تحتاج كل منظمة أو مؤسسة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين لتحقيق الاستفادة من أداء أفرادها في القيام بعملهم بشكل صحيح وسليم، كما أن عملية التقييم هي الجانب الأساسي في تحليل وتقييم أداء العاملين وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم، وعليه يعد التقييم أحد أدوات الإدارة الإستراتيجية، حيث تطور استخدام التقييم منذ بداية القرن العشرين لاكتساب أداء العمل البشري ثم لدراسة تأثير السياسة التربوية وأيضًا لاستخدامه في تحديث طرق الإدارة، ولقد برز الاهتمام بالتقييم لدى المكتبيين وأخصائي المعلومات منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي، حيث ظهرت أولى الدراسات حول التقييم تزايدت بعد استخدام الحاسوب في المكتبات، وكان هذا الاهتمام نتيجة بعض الضغوطات الاقتصادية، إضافة إلى عدم رضا المستفيد والحيرة عند استخدام التكنولوجيا الحاجة إلى رد الاعتبار لمهنة المكتبات والمعلومات، إذن التقييم هو عبارة عن أداة لتعديل المسار والمراقبة فهو يقوم بمعاينة الفراغات في نظام معين أو بأحر نقاط الضعف ومنه تم طرح الإشكالية التالية.

### الإشكالية:

تعد المكتبات الجامعية مركزاً للتعلم والبحث العلمي من طرف المستفيدين سواء كانوا طلاب، أو أساتذة، أو أعضاء إداريين. وتسعى المكتبات إلى توفير مصادر المعلومات تتلائم مع المناهج الدراسية المقررة وزارياً، وأيضًا تتوفر المصادر التي تساعد الطلاب على إنجاز بحوثهم المختلفة.

حيث تسعى جميع المكتبات الجامعية في العالم المعاصر إلى إبراز مكانتها عن باقي المكتبات في ظل بيئة شديدة التنافسية، هدفها في ذلك تقديم أحسن الخدمات المكتبية للمستفيد والوصول إلى إرضاء، وعليه تسعى جميع المكتبات الجامعية إلى توفير الموقع والمباني المناسبة للعمل فيها. وذلك من خلال توفير مواد مالية كافية لشراء المصادر والمواد المكتبية وإدخال أحدث التقنيات والتجهيزات لتسيير المكتبة، وهي تحتاج إلى مجموعة من الموظفين في تسيير المكتبة وتنظيم مصادر المعلومات وتقديم خدمات المستفيدين، إذن الموارد البشرية هو القوة الدافعة والحقيقة للقيام بأي نشاط وهو مصدر كل الطاقات، حيث أن كل إنجاز يعود إلى الجهد البشري باعتبار أن الموظفين هم الذين يتحملون توفير الإمكانيات اللازمة وتوحيد وترشيد استخدامها بما يعود على المكتبة بالفائدة المستهدفة .

فإذا كانت المكتبة لا تستطيع ممارسة وظائفها من طرف موظفيها فلا بد من متابعة وتقييم أدائهم بصفة مستمرة لأن الأداء يعكس بصفة عامة نوعية الخدمات التي تقوم المكتبة بتقديمها للمستفيدين .

إذن فالإشكالية التي نحاول البحث عنها في هذه الدراسة هي:

ماهو واقع أداء العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال التقييم المستمر والفعال ؟

تساؤلات الدراسة:

- هل لكفاءة أداء العاملين دور في تحسين المكتبات الأكاديمية ؟

- هل تقييم جودة أداء العنصر البشري له علاقة في تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية؟

- كيف يمكن الارتقاء بمكتباتنا في ظل تحسين أداء المورد البشري ؟
- ماهي المعايير والمواصفات المتبعة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية؟

#### فرضيات الدراسة :

- إن كفاءة أداء العاملين له دور في تحسين صورة المكتبات الأكاديمية والرفع من مستوى الخدمات والمنتجات الوثائقية.
- تقييم العنصر البشري له علاقة في جودة تسويق المعلومات بالمكتبات الجامعية .
- المعايير والمواصفات المتبعة في تقييم أداء العاملين في المكتبة الأكاديمية لها علاقة بتحسين مستوى العاملين بمختلف الرتب والوظائف المهنية.
- الارتقاء بالنموذج المكتبي يتطلب تقييم فعال ومستمر لأداء مختلف الموارد البشرية داخل المكتبات الأكاديمية .

#### أهمية الدراسة :

تكسب هذه الدراسة أهمية بالغة للإعتبارات التالية :

- إن الموظفين هم من أهم المقومات المكتبات الأكاديمية ومن أبرز تقديم خدمات المعلومات.

- تقديم خدمة جيدة في المكتبات الجامعية يستلزم موظفين أكفاء أي ذات الكفاءة والقدرة العالية على تنفيذ الأعمال المختلفة بها من ناحية الكم والنوع في الوقت المطلوب.
- إن بقاء المكتبة الجامعية واستمرارها في ظل المعطيات التكنولوجية الحديثة يحتم عليها السعي لتوفير عاملين مؤهلين علمياً وعملياً.
- للوصول إلى موظف مؤهلاً عملياً وعلميً وأخلاقياً يتطلب تقييماً جاداً وشاملاً لجميع الوظائف.

#### أسباب الدراسة :

- ندرة البحوث في هذا المجال رغم أهميته.
- اقتناعنا التام بأنه موضوع يستحق الخوض فيه.
- الرغبة في معرفة علاقة التأثير بين أداء العاملين وتحسين الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين.
- جلب الانتباه إلى موضوع تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية وعلاقته بتحسين خدمات المعلومات .
- الفضول والحب الذي دفعنا لدراسة تقييم أداء العاملين بالمكتبة الجامعية، والتي نستطيع من خلالها الكشف عن الخلل الموجود والعمل على إصلاحه.

#### أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:



- التذكير بأهمية عملية تقييم أداء العاملين على مستوى المكتبات الجامعية.
- متابعة عمل الموظف للتأكد من قيامه بواجباته مع الكشف عن الجوانب القصور في النشاط المكتبي.

- معرفة أثر التقييم في الحصول على كفاءة الموظفين علمياً وعملياً وأخلاقياً.
- التقييم هو عملية منظمة لتقدير مدى تحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي فالدراسة تهدف إلى التأكد على أنه لا بد للتقييم أن يكون إجراءً عادياً تقوم به المكتبات من أجل التقييم الشامل الذي يقوم به الخبراء .

#### منهج الدراسة :

طبيعة البحوث العلمية البحث عن الحقائق وكشف الغموض، وتسعى لجمع المعلومات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، والعمل على توافقها مع الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف أولاً إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة<sup>1</sup>. حيث يسمح لنا بالحصول على البيانات والمعلومات النظرية التي تساعدنا على الوصف الدقيق والشامل لموضوع البحث، ويعد ذلك خطة لجميع البيانات الميدانية وتحليل المعلومات بغية التوصل لنتائج الدقيقة والموضوعية.

<sup>1</sup>. أنجرس، موريس. منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ط2. الجزائر: دار القصة. 2006. ص62.

صعوبات الدراسة:

لاشك أن طبيعة البحوث العلمية لا تخلو من صعوبات ومشاكل وندجزها فيما يلي:

- ضيق الوقت المخصص للإعداد المذكرة فالفترة المحددة لا تكفي لإعداد مذكرة كافية وملمة بكل جوانب الموضوع المدروس.
- تكرار معلومات بين المؤلفين.
- صعوبة في إجراء المقابلة مع مسؤول المكتبة.
- قلة الدراسات في موضوع تقييم الأداء خاصة في المكتبات الجامعية.

الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة إحدى الخطوات الهامة في عملية البحث العلمي التي ينطلق منها الباحث في صياغة البحث:

- 1- ومن بين الدراسات دراسة تحت عنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة - وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارية - قسم العلوم التجارية - جامعة بوضياف وهي من إعداد الطالب: عمار بن عيشى - أما الفترة الزمنية لهذه الدراسة فهي بين 2005-2006.

وتتلخص هذه الدراسة حول دراسة نظام تقييم الأداء و دوره في تحديد احتياجات التدريب في المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية هو أن أداء العاملين هو نظام رسمي مصمم من إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد، والتدريب باعتباره نشاط مخطط يتكون من مجموعة البرامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات وذلك من أجل الوقوف على أهمية تحديد التدريب .

ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة هي:

- أن هناك طريقتين لتقييم الأداء بالمؤسسة الأولى تجرى كل شهر وثانية سنويًا أو بعد الانتهاء دورة تدريبية، وذلك من أجل تقييم المهارات.

- تبيان أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب وكذلك تستخدم الإدارة نتائج تقييم أداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.

2- دراسة تحت عنوان: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة: مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال منطقة سطيف وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية - CLP مسيلة - قسم العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من إعداد الطالبة بعجي سعاد - أما الفترة الزمنية لهذه الدراسة فهي بين 2006-2007.

وتتلخص هذه الدراسة حول مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في نفضال مسيلة وهو أن عملية تقييم أداء العاملين من الوظائف أساسية في إدارة الموارد البشرية وذلك من أجل الوقوف على مكانة هذا النظام في المؤسسة محل الدراسة وأيضاً تطوير الموارد البشرية وتعزيز الاتصال بين المستويات الإدارية في المؤسسة بغية تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك كشف عن أهم الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام في المؤسسة والأخطاء والصعوبات التي تميزه .

ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة هي:

- غياب الإطار القانوني والتنظيمي.

- عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة وتطبيق هذا النظام.

- المعايير المستخدمة لا تتميز بالموضوعية.

- عدم توفر المؤسسة على بعض الظروف الملائمة للعمل .

- عدم قيام بتدريب المشرفين .

3- دراسة تحت عنوان: معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل

علاجها وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية قسم إدارة الأعمال -

جامعة الإسلامية غزة وهي من إعداد الطالب: خالد أبو ماضي لسنة 2007.

تتلخص هذه الدراسة حول دراسة أهم معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وكيفية علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم.

حيث توصلت الدراسة إلى نتائج نهائية وهما:

- أن معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجامعات مقبولة.

- أن الفترة الزمنية التي تتم فيها عملية التقييم كافية لمعرفة أداء العاملين بشكل فعال.

- أن عملية التقييم يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية.

**4- دراسة تحت عنوان: تقييم الأداء في المكتبات الجامعية من خلال الخدمات المباشرة -**

دراسة حالة: مكتبة قسم العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة

الماستر في علم المكتبات والمعلومات - قسم علم المكتبات جامعة منتوري قسنطينة من

إعداد الطالبة: سلماني فطوم - أما الفترة الزمنية لهذه الدراسة فهي بين 2009-2010.

تتلخص هذه دراسة حول تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال الخدمات

المباشرة والتي من شأنها أن تساهم في نجاح خدمات المعلومات المقدمة لجمهور المستفيدين

وذلك من أجل إرضاء المستفيدين.

حيث توصلت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج وهي:

- تقدم مكتبة الكلية خدمة الإعارة فقط لكنها تبقى غير كافية.

- عدم رضا معظم المستفيدين على خدمات المعلومات المقدمة إليهم من طرف مكتبة الكلية.
- نقص عدد العاملين المتخصصين في علم المكتبات و المعلومات.
- إدراك المستفيدين من مكتبة الكلية بأهمية التقييم ودوره في تحقيق كفاءة أداء العاملين.

### تحديد مصطلحات الدراسة:

**التقييم:** يقصد به إعطاء قيمة أو وزن لشيء بصورة كيفية ( نوعية ) أي أن التقييم يعيب عن الحكم النوعي أو الكيفي للشيء المراد إصدار الحكم عليه.<sup>1</sup>

**الأداء :** إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية PERFORMARE التي تعني إعطاء وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة

### 2. PERFORMANCE

**تقييم الأداء:** بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه وتتعلق عملية أداء العاملين بتحليل سلوك العاملين وأدائها وإصدار حكم يمد متخذي القرار في المنظمة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. علي ، محمد السيد. موسوعة المصطلحات التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2011. ص.283.

<sup>2</sup>. عشي، عادل .الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم . مذكرة ماجيستر ، جامعة خيضر، بسكرة، 2001 . ص.2 .4 .

<sup>3</sup>. جودة، محفوظ أحمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010. ص.243 .

المكتبات الجامعية: هي لخدمة الجامعة والمجتمع من المثقفين والمتعلمين تحتوي على العديد من الكتب العلمية والدوريات والقواميس والمواد الأخرى، لغرض التعليم والتعلم والثقافة العامة.<sup>1</sup>

### تقسيم العمل:

اشتمل هذا الموضوع على خطة منظمة تمثلت في أربعة فصول كل فصل مقسم إلى عناصر:

• **الإطار المنهجي:** يتضمن العناصر الضرورية في كل بحث علمي، منها مقدمة التي احتوت على إشكالية عامة حول موضوع الدراسة وتساؤلات الدراسة وفرضيات بالإضافة إلى أهمية دراسة الموضوع، الأهداف، ولا ننسى المنهج المتبع في الدراسة حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي، حيث استندنا على مجموعة من الدراسات السابقة وفي الأخير تطرقنا على أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة.

• **الفصل الأول:** فتناولنا فيه ماهية المكتبات الجامعية من حيث مفهومها وأهدافها وخصائص وأهم خدماتها ووظائفها، كما تناولنا الهيكل التنظيمي ومستقبل المكتبات الأكاديمية وأهم الصعوبات والمشاكل التي تواجهها.

<sup>1</sup>. قاري ، عبد الغفور عبد الفتاح . معجم المصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. 2000 . ص.289.

• **الفصل الثاني:** فتناولنا فيه أساسيات تقييم أداء العاملين، ويتضمن على مجموعة من العناصر، العنصر الأول تطرقنا فيه إلى مفاهيم عن تقييم الأداء وينقسم هذا العنصر إلى عناصر فرعية، ومن ثم تعرفنا على مفهوم التقييم، والأداء ثم المفهوم الكلي للتقييم الأداء، أما العنصر الثاني هو أهمية تقييم الأداء، بالإضافة إلى الأهداف ومراحل تقييم الأداء وكذلك، أغراض أو مبررات تقييم الأداء ومستويات تقييم الأداء وكذلك معايير وأيضاً تناولنا عنصر الصعوبات والأخطاء وأهم المشاكل المصاحبة لعملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى عناصر أخرى.

• وآخر فصل تمحور حول الإطار التطبيقي أو الدراسة الميدانية التي كانت في المكتبة الجامعية المركزية بمستغانم، حيث تناولنا في العنصر الأول تعريف الجامعة، أما العنصر الثاني تمحور حول تعريف بمكان الدراسة من حيث تأسيسها وكذلك مواصفاتها الداخلية وأهم المصالح التي تضمها ومهامها، ولا ننسى ذكر المورد البشري الذي يعتبر بدوره عنصر أساسي في المكتبات الجامعية، بالإضافة إلى ملاحظة واقع تقييم أداء العاملين بها، مع تحديد مجالات الدراسة، وعليه اعتمدنا في هذه الدراسة على أدوات جمع البيانات من بينها الملاحظة المباشرة للعاملين وأيضاً مقابلة مع مسؤول المكتبة مع التحليل والخروج بنتائج عامة للدراسة. وفي الأخير خرجنا بمجموعة من الإقتراحات، ولكي تتسم الدراسة عموماً بالجدية والتكامل وتزويدها بالمعلومات الضرورية، قمنا بالإطلاع على مجموعة من مصادر متنوعة ذات علاقة المباشرة بالموضوع التي إعتدناها في دراستنا هذه، وأخيراً خاتمة التي

كانت عبارة عن خلاصة أو حوصلة حول الموضوع المدروس، وخصصنا صفحة للملاحق وملخص الدراسة التي تناولنا فيه حوصلة شاملة حول الموضوع المعالج.

## الفصل الأول: ماهية المكتبات الجامعية.

## تمهيد:

تعتبر المكتبات الجامعية الوسيلة التي يكتسب منها المستفيدين المعارف والمهارات العلمية تمكن المستفيدين من الحصول إلى المعلومات باستخدام مختلف أوعية المعلومات وذلك لتحقيق أغراض الدراسة أو البحث والإطلاع على الوثائق المتنوعة في المكتبة، وتتنوع المكتبات الجامعية منها المكتبة المركزية، ومكتبة الكلية... الخ، وتهدف المكتبة الأكاديمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم المستفيدين، وتسعى جميع المكتبات الجامعية إلى تقديم خدمات أفضل إلى مستخدميها منها خدمات مباشرة كالإعارة، وخدمات غير المباشرة مثل خدمة الاقتناء والجرد وخدمة المعالجة العلمية والفنية للوثائق... الخ، ولكن تواجه هذه المكتبات العديد من العراقيل والصعوبات التي تقلل من خدماتها، حيث ظهرت المكتبة الرقمية ومختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة، وعليه ضرورة لجوء جميع المكتبات الأكاديمية إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة دون إهمال المكتبة التقليدية لأنها تعتبر الأولى في تقديم معلومات مضمونة وحقيقية تخدم المستفيدين .

**1/تعريف المكتبة الأكاديمية (الجامعية) :**

هي تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ وتمول وتدار من قبل الجامعات أو الكليات أو المعاهد التعليم المختلفة، وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة والمدرسين والعاملين في المؤسسة الأكاديمية.<sup>1</sup>

المكتبة الجامعية هي تلك المؤسسات العلمية الثقافية التي تهدف إلى خدمة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية وموظفي الجامعة وعموم الباحثين، وتشمل مكتبات الكليات والجامعات والمعاهد العليا والمكتبات الأخرى الملحقة بمؤسسات التعليم العالي.<sup>2</sup>

كما عرفت الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات وحاسبات المكتبة الجامعية بأنها "مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره جامعة لمقابلة احتياجات المعلوماتية لطلبة وهيئة التدريس، كما تساند برامج التدريس الأبحاث والخدمات".<sup>3</sup>

**2/أهمية المكتبة الجامعية :**

**1.تعمل على تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريب .<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>. الصرايره، خالد عبده. معجم الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات (عربي - إنجليزي). عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010.ص237.

<sup>2</sup>. مسلم المالكي، مجبل لازم. اتجاهات الحديثة في علوم المكتبات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002.ص308.

<sup>3</sup>. العشري، طه؛ نجلاء عبد الفتاح. المكتبات الإلكترونية والرقمية وأثارها الثقافي في المجتمع الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، 2014.ص.473.

<sup>4</sup>. الدباس، ريا أحمد. المرجع في علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون، 2008.ص31.

2. تعمل على تشجيع النشر العلمي (دراسات وبحوث وكتب وغيرها).
3. تساهم في بناء الفكري للمجتمع .<sup>1</sup>
4. حماية التراث الفكر الإنساني والحفاظ عليه وإتاحته للاستعمال .
5. تعليم وإعداد كوادر بشرية متخصصة.
6. تقديم الخدمة المكتبية والمعلوماتية المختلفة لمجتمع المستفيدين مثل الإعارة والدوريات والمراجع.
7. تدريب المستفيدين على حسن الاستخدام المكتبة ومصادرنا وخدماتها المختلفة.<sup>2</sup>
8. توفير مجموعة حديثة وشاملة وقوية من مصادر المعلومات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناهج الدراسية والبرامج الأكاديمية، والبحوث العلمية الجارية في الجامعة.<sup>3</sup>

### 3/ أهداف المكتبات الجامعية :

- تنظيم وتطوير خدمات المنهج الدراسي في الجامعة أو الكلية عن طريق اختيار وحفظ المواد المكتبية التي ترتبط بهذا المنهج .
- تيسير وسائل البحث والدراسة من خلال توفير المعلومات ومصادر البحث والمعرفة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الدباس، ريا أحمد .المرجع نفسه. ص31.

<sup>2</sup> المدادحة، أحمد نافع .أنواع المكتبات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.ص.111.

<sup>3</sup> . العريضي، جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. عمان :أكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.ص. 86 .

<sup>4</sup> .إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012.ص.250.

- التي يحتاج إليها الطلاب والباحثون كل في مجال تخصصه والتي يحتاج إليها الأساتذة في إلقاء محاضراتهم على طلابهم.
- تنظيم مجموعات المكتبية وذلك بإعداد الفهارس لها ووضع اللافتات الإرشادية التي تساعد القراء في الحصول عليها.<sup>1</sup>
- توفير مصادر المعرفة الإنسانية لخدمة التخصصات العلمية المختلفة بالجامعة .
- تطوير النظم المكتبية بما يتفق مع التطورات الحديثة في مجال خدمات المكتبات والمعلومات.
- تقديم خدمات للمستفيدين عن طريق الرد على الاستفسارات وإيصال الطلب في أسرع وقت ممكن.<sup>2</sup>
- التعاون بين المكتبات .
- تبادل مصادر المعلومات بكافة أشكالها بين الهيئات والمؤسسات في الداخل والخارج.
- خدمة البرامج الأكاديمية والبحثية للجامعة.<sup>3</sup>
- 4/خصائص وسمات المكتبات الجامعية :<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. إسماعيل، وائل مختار. المرجع نفسه. ص.250.

<sup>2</sup>. مدادحة، أحمد نافع. المرجع نفسه. ص.111.

<sup>3</sup>. إسماعيل، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، 2009. ص.31.

<sup>4</sup>. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات العربية بين الواقع والمستقبل. القاهرة: مكتبة الدار العربية، 1998. ص.44.

هناك بعض السمات والخصائص التي تتميز بها المكتبات الجامعية منها:

- ضخامة حجم المعلومات، إذ يلاحظ أن المكتبة الجامعية في الأغلب مكتبة تضم مجموعة كبيرة من مصادر المعلومات، وهناك عديد من المكتبات الجامعية التي تخطت المليون مجلد، منذ فترة طويلة، وهي تأتي بعد المكتبة الوطنية من حيث الحجم، إن لم تتوافق عليها في بعض الأحيان .
- تنوع مصادر المعلومات التي تفتنيها المكتبة الجامعية، إذ عادة ما تحصل المكتبة الجامعية على الكتب والدوريات والمخطوطات والرسائل الجامعية والنشرات والتقارير بالإضافة إلى المواد السمعية البصرية والمصغرات والمواد في شكل محسب وفي شكل مليزر، وهي من أهم أنواع المكتبات، التي تفتني الرسائل الجامعية لدرجتي الماجستير والدكتورة .
- تعدد الموضوعات التي تفتني فيها المكتبة الجامعية مصادر المعلومات، فالمكتبة المركزية تفتني مصادر في مختلف موضوعات المعرفة البشرية، والمكتبات الكليات والمعاهد تفتني المصادر المختلفة حسب التخصصات تلك الكليات والمعاهد المتنوعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. عبد الهادي، محمد فتحي. المرجع نفسه. ص.44.

• تتوع أغراض الاستخدام: فقد أدى تعدد فئات المستفيدين فيها طلبة المرحلة الجامعية الأولى، وطلاب في الدراسات العليا أعضاء هيئة التدريس، الموظفين إلى التنوع في غرض الاستخدام، فهي بذلك تعمل على خدمة الأغراض التعليمية والبحثية فضلاً عن الغرض الثقافي العام.<sup>1</sup>

• المساهمة في تشجيع البحث العلمي .

• الشمولية في اختيار، تختار المكتبة الجامعية في مختلف فروع المعرفة مع تركيزها على المواد التي تمثل برامج الجامعة وكلياتها.

تعتبر مكتبة مفتوحة النهايات، لأن المعرفة البشرية تتطور باستمرار وتنوع المواد المنشورة ولا تتوقف عملية الاقتناء فيها عند حد معين.<sup>2</sup>

### 5/أنوع المكتبات الجامعية :

تختلف أنواع المكتبات الجامعية باختلاف مجتمع المستفيدين الذي تخدمه، ويمكن حصر تلك أنواع فيما يلي:

• المكتبة المركزية: وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وتهتم بصفة أساسية بخدمة طلاب<sup>3</sup>

<sup>1</sup> .مسلم المالك، مجبل لازم. المرجع السابق. ص.309.

<sup>2</sup> . المدادحة، أحمد نافع. التنمية الحديثة للمجموعات المكتبية في مكتبات الجامعات. جامعة البلقاء التطبيقية: دار الرواد مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013. ص.43 .

<sup>3</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة . الهندرة . إدارة المعرفة . الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص.43.

• الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين مع الاهتمام باقتناء المرجع العامة والمتخصصة، تقديم خدمات المعلومات المتقدمة. وتقوم المكتبة المركزية بالتنسيق والتكامل مع المكتبات الكليات، وقد تحتوي على المواد المكتبية التي يمكن توفيرها بمكتبات الكليات.<sup>1</sup>

• مكتبة الكلية: تعد مكتبة الكلية وحدة هامة من وحدات المكتبة الجامعية، حيث تقدم خدماتها للقطاع العريض بالجامعة وهم طلاب المرحلة الجامعية الأولى، كما أنهم أكثر ارتباطاً بها من المكتبة المركزية. لأنها أصغر حجماً وأقل تعقيداً وأقرب لهم، كما تتصل في مقتنياتها التعليمية والمعرفية بم يدرسه الطلاب في مناهجهم الدراسية، مما يشجع ذلك الكثير منهم للتردد عليها والاستفادة من مقتنياتها ومراجعتها المتعلقة بها.<sup>2</sup>

• مكتبات الأقسام أو المعاهد: ظهرت هذه المكتبات مع توسع الجامعات وتعدد التخصصات العلمية، مما استدعى فتح أقسام (المعاهد) جديدة، نتيجة زيادة عدد الطلبة المسجلين، وهذا أدى إلى عجز المكتبة المركزية في تلبية جميع احتياجات القراء، مما دفعها إلى فتح فروع لها على مستوى هذه المعاهد، وقد تطورت هذه الفروع ونمت شيئاً فشيئاً بالكتب والوثائق، مما جعلها في مكانة لاستقطاب الأساتذة والطلبة<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. إبراهيم، السعيد مبروك. المرجع نفسه. ص.43.

<sup>2</sup>. خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا إتصالات وثورة المعلومات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014، ص.206.

<sup>3</sup>. خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في عصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014، ص.70.

من خلال الخدمات الفعالة التي تقدمها، وهذا أعطاها فيما بعد صفة المكتبات بعد أن

كانت مجرد فروع المكتبة المركزية أو مركز للوثائق.<sup>1</sup>

• **مكتبات مراكز البحث العلمي:** هي مكتبات تنشأ على مستوى الجامعة وتوجه لخدمة البحوث

العلمية والعاملين على إعداد الدراسات فتهيء لهم المصادر والمراجع التي تساعدهم في

تقديم بحوثهم.<sup>2</sup>

## 6/وظائف المكتبة الجامعية :

### 1.وظائف الإدارية:

يقوم بها أمين المكتبة بالإضافة إلى رؤساء الأقسام وتشمل :

• عمليات إعداد الميزانية وتوزيعها.

• تعيين الموظفين وتدريبهم والتخطيط لخدمات جديدة.

• تنظيم وحفظ السجلات المختلفة.<sup>3</sup>

### 2.الوظائف الفنية:

• بناء وتنمية المجموعات وأوعية المعلومات مما يضمن توافر المقتنيات الأساسية لقيام

الجامعة مهامها في التعليم والبحث العلمي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. خطاب، السعيد مبروك. المرجع نفسه. ص.70.

<sup>2</sup>. سعيد، أحمد حسن. مكتبة الجامعة: نشأتها. تطورها. أهدافها ووظائفها. بيروت: دا الجيل للنشر والتوزيع، 1992. ص.25.

<sup>3</sup>. المدادحة، أحمد نافع. المرجع السابق. ص.99.

<sup>4</sup>. إبراهيم، السعيد مبروك. المرجع السابق. ص.4544.

- تنظيم المجموعات والمصادر باستخدام التكنولوجيا المناسبة.
- تقديم خدمات المعلومات للدارسين والباحثين وتيسير سبل الإفادة من المقتنيات وأوعية المعلومات.

ولا شك أن هذه الوظائف وما ينبثق عنها من أنشطة بحاجة إلى أساليب ونظم إدارية تكفل جودتها وتنظيم حركتها وهو ما يقصد به إدارة المكتبات ومرافق المعلومات التي تتمثل في عملية تنظيم الجهود، وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة بالمكتبات ومرافق المعلومات، واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك للحصول على أكمل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين، وبهذا المفهوم تعد الإدارة أداة تطوير المكتبات ومرافق المعلومات ووسيلة تقدمها ورقبها، ذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة بغرض تحقيق الأهداف المرسومة.

### 3. خدمات المكتبية:

- تشجيع وتقديم خدمات الإعارة بأنواعها.
- تقديم الخدمات الإرشادية للقراءة لتسهيل الحصول على المواد التي يحتاجون إليها في أبحاثهم.

- توفير أماكن للقراءة والدراسة الخاصة للباحثين وطلاب الدراسات العليا .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . إبراهيم ،السعيد مبروك . المرجع السابق . ص ص.4544.

- التعاون مع المكتبات والهيئات الأخرى التي تقتضي مجموعات علمية أو تاريخية

هامة.<sup>1</sup>

### 7/خدمات المكتبات الجامعية:

تقدم المكتبات الجامعية مجموعة من الخدمات المتنوعة وهي فيما يلي:

- تعريف الطلاب بمصادر البحث وأساليبه وإمكانياته.
- إحاطة الطلاب بالبيبليوغرافيات المتوفرة في مجالات دراسته وتعليمه وكيفية استخدام المصادر والمراجع .

- تقوم المكتبة بتعريف أعضاء هيئة التدريس بالمطبوعات الحديثة في مجالات دراستهم ومساعدتهم في الوصول للمعلومات والبيانات التي يحتاجونها.

- تقوم المكتبة الجامعية بخدمات الترجمة والتصوير والطباعة والمشاركة في الخدمات

البيبليوغرافية التعاونية.<sup>2</sup>

### 8/العاملون في المكتبات الجامعية:

يمثل العنصر البشري في المكتبات الجامعية العامل الأساسي لنجاح إدارتها، إذ يتوقف<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . إبراهيم ،السعيد مبروك .المرجع السابق. ص ص.4544.

<sup>2</sup> . خطاب، سعيد مبروك. المرجع نفسه. ص. 18.

<sup>3</sup> . الهمشري، عمر أحمد؛ عليان، ربحي مصطفى. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الشروق النشر والتوزيع، 1997. ص. 151.

هذا النجاح على مدى كفاءة هذا العنصر وقدرته على القيام بالوظائف الإدارية المختلفة، فالموظفين هم الأشخاص الذين تقع على عاتقهم ترجمة السياسات إلى أفعال ومنجزات. ويتوقف نجاح أي مكتبة أو فشلها على نوعية وخبرة وكفاءة العاملين.

ولا تستطيع مكتبة من المكتبات مهما بلغت مقنناتها من الضخامة أن تقدم خدمة فعالة للمستفيدين ما لم يتوافر لديها موظفون على مستوى عال من الكفاءة والتدريب يتيح لهم أن يظهروا مميزات هذا الرصيد الضخم بأفضل الطرق والأساليب.

ومن أجل هذا اهتمت المكتبات الجامعية في الدول المتقدمة بالقوى العاملة فيها من حيث الاختيار والتعيين والترقية والتدريب وحرصت على تحسين ظروف العمل والاهتمام بالنواحي الإنسانية لدى الأفراد، فأنشأت إدارات خاصة لشؤون الأفراد/Personne/Management للقيام بهذه المهام، يهدف الحصول على أكبر معدل للإنتاج كمًا وكيفًا وبأقل قدر من التكاليف والنفقات.

### إدارة شؤون العاملين في المكتبات الجامعية:

ولقد أصبح وجود إدارة لشؤون العاملين في المكتبات الجامعية ضرورة يفرضها توسع أنشطة هذه المكتبات وما نتج عنه من كثرة عدد العاملين الفنيين وغيرهم. ومهمة إدارة شؤون العاملين تقسيم الأعمال وتحديد الواجبات بين موظفي المكتبة والإشراف عليهم<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. الهمشري، عمر أحمد؛ عليان، ربحي مصطفى. المرجع نفسه. ص. 151.

ومراقبتهم وضبط تصرفاتهم من أجل:

- عدم تكرار الأعمال وإنجاز العمل الواحد مرة واحدة لا مرتين.
- أن يكون لكل موظف وظيفة ولكل وظيفة موظفها فلا توجد وظائف بدون موظفين ولا موظفين بدون وظائف حتى لا تكون هناك بطالة مقنعة.
- تحقيق مبدأ وضع الموظف المناصب في الوظيفة المناسبة وتخصيص الوظيفة المناسبة للموظف المناسب.

ويمتد نشاط هذه الإدارة ليشمل الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين على اعتبار أن الإنسان ليس آلة ولكنه مجموعة من المشاعر والأحاسيس والأمان، له احتياجاته وتطلعاته ومن واجب هذه الإدارة العمل على ما يدخل السعادة في نفوس العاملين، ذلك " أن الأحداث اليومية في حياة الأفراد تؤثر إلى حد بعيد على وضع العمل، الأمر الذي يضفي أهمية خاصة على أعمال مسئولية هذه الإدارة، إدارة شؤون الموظفين وإذا كان هؤلاء المسؤولون متفاهمين ومن السهل التخاطب معهم فهذا من شأنه أن يمهد الطريق ويهدئ النفوس القلقة ويحث العاملين على بذل غاية الجهد"

وتكمن وظائف إدارة شؤون العاملين بالمكتبات الجامعية، يمكن تلخيصها في النقاط

الآتية:

- اختيار الموظفين وتوجيههم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . المرجع السابق. ص. 152.

- تقديم الموظف الجديد إلى محيط عمله وتعريفه بحقوقه واجباته.
- التدريب وتنمية الكفاءات الإدارية.
- النقل والترقية.
- وضع قواعد النظام وتوقيع الجزاءات.
- تقديم الخدمات والمزايا للعاملين.
- تهيئة جو العمل في المكتبة.

وبالرغم من أهمية هذه الإدارة إلا أن كثيرًا من المكتبات الجامعية لا تهتم بها ولا تولى موظفيها العناية التي توليها للكتب والمطبوعات الأخرى. مع أن المكتبات الجامعية في دول أوروبا وأمريكا تتفق أكثر من نصف ميزانيتها على أجور العاملين. ويتوقف عدد موظفي إدارة شؤون العاملين على العدد الكلي للعاملين بالمكتبة وعلى طبيعة الخدمات التي تقدمها والقوانين واللوائح التي تحكمها، وعلى درجة تركيز نشاطها في منطقة جغرافية معينة أو انتشارها في مناطق مختلفة، وكذلك على نظرة الإدارة العليا والأهمية التي تعطيها لبرامج الأفراد.

من حيث توجد إدارة لشؤون العاملين، ينبغي أن يكون مديرها على دراية تامة بمجالات العلاقات الإنسانية، وأن تكون لديه معرفة واسعة بالسلوك الإنساني وتوافق الشخصية والتنظيم الاجتماعي، وأن يكون على دراية بأساليب مع الأفراد والجماعات، مهمتها بدراسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. المرجع السابق. ص. 152.

وتحليل مشاكل المؤسسة وابتكار الحلول المناسبة لها، هذا بالإضافة إلى إمامه بالأساليب الإدارية التي تسهل عليه التعامل مع مجموعة الموظفين وحبذا لو كان مكتبياً.<sup>1</sup>

### 9/ مقتنيات المكتبات الجامعية :

إما مقتنيات المكتبات الجامعية من مصادر المعرفة فهي واسعة ومتعددة شكلاً وموضوعاً، وذلك بسبب طبيعة المجتمع وعدد البرامج والتخصصات المتوفرة. وعادة تكون مجموعات المكتبات الجامعية غنية في حجمها وفي موضوعاتها وتكون على مستوى أكاديمي متقدم من حيث المعالجة والموضوعات وحديثه معلوماتها ومتوفرة بلغات مختلفة .

وغلباً تضم المكتبة الجامعية مجموعة غنية من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية والوسائل السمعية والبصرية والمصغرات الفيلمية والوثائق والمطبوعات الحكومية وغيرها.

ويجب على هذه المجموعات أن تكون قادرة على تلبية احتياجات المجتمع الجامعي بكافة فئاته ومستوياته.

ويفترض في المكتبة الجامعية أن تقتني كل ما له علاقة بالجامعة من الإنتاج العلمي،

إن تكون لديها مجموعة من الإنتاج العلمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق. ص ص.152.153.

<sup>2</sup> المدادحة، أحمد نافع ؛ مطلق ،حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات .عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ،2012 ص ص.54 - 55 .

## 10/ المقومات الأساسية للمكتبة الجامعية :

يمكن إجمال المقومات الأساسية للمكتبة الجامعية فيما يلي:

## (1) الإدارة:

الإدارة ناجحة نشطة قادرة على تسير الأمور المكتبة والقيام بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف وتوجيه ورقابة وتقييم وتوزيع للموارد على أفضل وجه لذا يشترط في مدير المكتبة أن يكون:

- حاصل على مؤهل أكاديمي علي في علم المكتبات والمعلومات .
- مؤهلاً إدارياً و لديه الخبرة الكافية في العمل في المكتبات الأكاديمية.
- ملماً إماماً بدرجة ممتازة بلغة الأجنبية واحدة على الأقل.<sup>1</sup>

## (2) المجموعة المكتبية:

تعرف المجموعة المكتبية بأنها تجميع الكلي للكتب والمواد الأخرى تمتلكها المكتبة، تفهرس وترتب لسهولة الوصول إليها وغالباً ما تحتوي على مجاميع صغيرة متعددة مثل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . دياب ،حامد الشافعي. الإدارة المكتبات الجامعية .أسسها النظرية و التطبيقاتها العلمية .القاهرة : دار الغريب للنشر و التوزيع ،[د.ت.]. ص.49.

<sup>2</sup> .عليوي، محمد عوده؛ المالكي، مجبل لازم. المكتبات النوعية: الوطنية . الجامعية . المتخصصة . العامة . المدرسية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007. ص ص. 38- 40.

الكتب المرجعية وكتب الإعارة والدوريات والوثائق الحكومية والكتب النادرة والمخطوطات والمجاميع الخاصة ونحوها، وعملية بناء المجموعة المكتبية على مرور الزمن يطلق عليها تنمية المجموعة، وقد يطلق على المجموعة المكتبية موجودات المكتبة أو مقتنيات المكتبة أو مصادر المكتبة .

### (3) البناية و الأثاث :

هناك العديد من مصادر المعلومات التي تعالج مباني المكتبات الجامعية، سواءً العربية منها أو الأجنبية وتمتاز المباني الخاصة بالمكتبات الجامعية بخصائص وسمات تختلف عن غيرها من المباني لكونها من المباني المتخصصة والمعقدة التي يصمم ليلائم خدمة ووظائف هذا النوع من المكتبات .

### (4) خدمات المكتبات الجامعية : وتتضمن خدمات المكتبات الجامعية مايلي :

❖ خدمات القراءة: وهو أحد أقسام المكتبة الذي يقدم المساعدات والإرشادات والتعليمات الخاصة بالمستفيدين وبعض الخدمات الأخرى للقراءة ويمكن تقسيم خدمات القراءة إلى:

• خدمات الإعارة.

• الخدمات المرجعية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عليوي، محمد عوده؛ المالكي، مجبل لازم. المرجع نفسه. ص ص. 38- 40.

- الخدمات البيبليوغرافية .
- خدمة البحث الانتقائي للمعلومات .
- خدمات الأخرى: تتمثل بصيانة المجموعات والتجليد والترميم وخدمات التصوير الفوتوغرافي والاستنساخ...الخ.<sup>1</sup>

### 11/الهيكل التنظيمي بالمكتبات الجامعية :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه " البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية ( الأقسام ) للمكتبة واللازمة لتحقيق الأهداف وخطوط السلطة ومواقع تنفيذ لقرارات الإدارية"ولا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفعالية والمرونة والاستقرار حتى تتمكن المكتبة من البقاء والنمو.<sup>2</sup>

يتميز عادة الهيكل التنظيمي في المكتبات الجامعية بالشكل الهرمي فيكون محافظ المكتبة على رأسه لكونه المسؤول الأول عن التسيير والتخطيط والمتابعة للعمل بمختلف مصالح المكتبة وهم يشرفون بدورهم على تسيير العمل بالأقسام التي يرأسونها، كقسم التزويد،الجرد، التسجيل وقسم الأعمال التقنية، الإدارة والسكرتارية، وتوجد في كل قسم من هذه الأقسام<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عليوي، محمد عوده؛ المالكي، مجبل لازم. المرجع السابق. ص.38 - 40 .

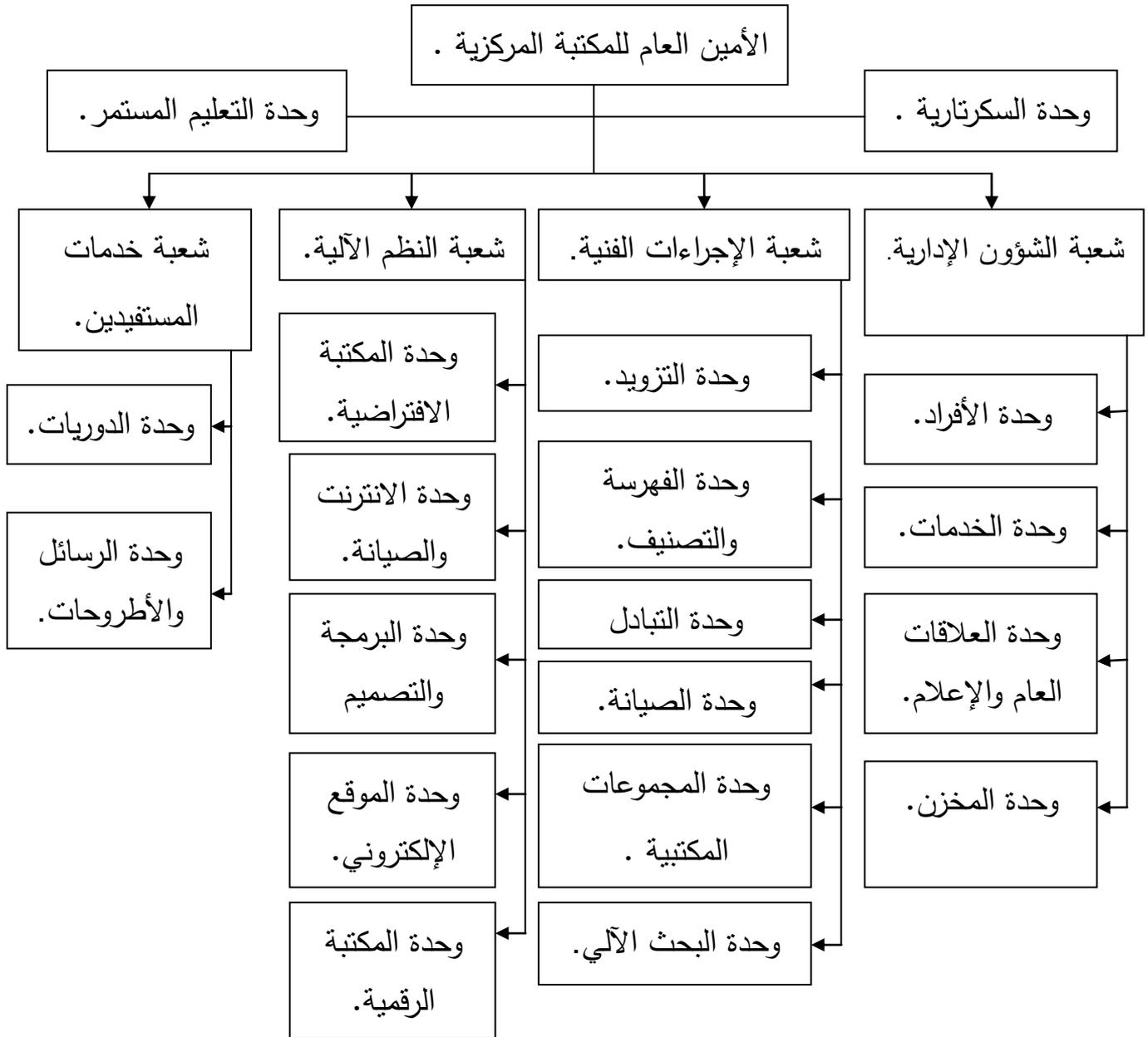
<sup>2</sup> إبراهيم ، السعيد مبروك . إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة . الإسكندرية: دار الوفاء لعنوا للطفاعة والنشر ، 2014.ص.39.

<sup>3</sup> - عميمور، سهام. المكتبات الجامعية و دورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علم المكتبات و المعلومات ، دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل ، 2011 - 2012، ص.34.

فئات أخرى من الموظفين وهكذا نلاحظ أن أسلوب الهيكل التنظيمي وإن كان يعتبره البعض تقليدياً ولم يعد يتماشى مع تطور العمل المكتبي لأنه يجعل كل قسم أو مصلحة منغلقة ومعزولة عن سائر الأقسام الأخرى وهو يتنافى مع مبدأ التنسيق والتكامل والتداخل أحياناً في إنجاز العمال المكتبية وتقديم الخدمات .

ويعد الهيكل التنظيمي خريطة التنظيم الوسيلة الأكثر استعمالاً لتحديد الشكل الإداري العام بالمكتبة الجامعية، فهي بين المصالح والأفراد من القمة إلى القاعدة، والهيكل التنظيمي فائدة في الكشف عن مواطن الخلل والضعف في تأدية الوظائف على مستوى مصالح المكتبة الجامعية، وهو ما يتيح إمكانية التصحيح والتقييم من طرف الإدارة المسؤولة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عميمور ، سهام .المرجع نفسه. ص.34.



الشكل رقم 01: يوضح هيكله الأمانة العامة للمكتبة المركزية بموجب قانون (92) لسنة

1995.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منتديات اليسير للمكتبات وتقنية المعلومات .

## 12/ مشكلات المكتبة الجامعية:

لا تزال المكتبات الجامعية في البلاد العربية تعاني العديد من المشكلات التي تحد من قدراتها في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها وتقديم خدماتها. ومن أبرز هذه المشكلات مايلي:

1- عدم فهم إدارة الجامعة الكافي لأهمية المكتبة ودورها في العملية التعليمية، ولطبيعة العمل المكتبي ومتطلبات الخاصة، مما يؤدي إلى فرض قيود صعبة عليها في مجالات التوظيف والمالية واتخاذ القرار .

2 - عدم توفر الميزانية الكافية، التي تترك آثارًا واضحة على المتطلبات الأساسية الأخرى. كالأثاث والأجهزة و التوظيف والتدريب والتزويد وتكنولوجيا المعلومات.

3 - الاتجاه نحو تعيين مديري المكتبات من غيرها متخصصين في مجال المكتبات والمعلومات، مما يؤدي إلى التخطيط في كثير من الأحيان في اتخاذ القرارات. وخاصة في مجال العمليات الفنية والمحوسبة .

4 - الاتجاهات السلبية لبعض الطلبة وأعضاء هيئة التدريس نحو المكتبة فيما يتعلق بمجموعاتها وخدماتها والعاملين فيها، واقتناع بعض هيئة التدريس أنه يعرف عن المكتبة أكثر مما يعرف أمناء المكتبات أنفسهم، وأن العاملين في المكتبة ليسوا مديريين وأن<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. الهمشري، عمر أحمد؛ عليان مصطفى رحي. المرجع السابق. ص. 50.

- مجموعات المكتبة غير حديثة، مما يؤدي إلى انتقال هذه الاتجاهات إلى الطلبة أنفسهم .
- 6- تميز الأكاديميين في الجامعة عن زملائهم العاملين في المكتبة الجامعية في مجال الرواتب وفرص الترقية وغيرها من الميزات المادية والإدارية.<sup>1</sup>
- 7- الحاجة إلى البرامج التدريبية اللازمة لتطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسات المعلوماتية وخاصة ما يخص الحاسب الآلي وقواعد البيانات.
- 8- افتقار العديد من المكتبات إلى الأجهزة والمعدات والأدوات اللازمة لتسيير أعمالها .
- 9- انعدام الإعارة المتبادلة بين المكتبات المختلفة ومراكز المعلومات .
- 10- انعدام نظام وطني للمعلومات الذي يستطيع أن يعمل على التنسيق بين المكتبات ومركز المعلومات وتنظيم أوجه التعاون بينهما.
- 11- عدم وجود فهرس الموحد للمكتبات ومراكز المعلومات الذي يعتبر أحد البنى التحتية الوطنية في مجال المكتبات و المعلومات .<sup>2</sup>

### 13/ مستقبل المكتبات الجامعية :

يمكن اعتبار المكتبة من أهم الأماكن التي تجري فيها البحوث، كما أنها من أهم<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. الهمشري، عمر أحمد. عليان، رحي مصطفى. المرجع السابق. ص.50.

<sup>2</sup>. كيلاني، عزت خيرت. نظم تطور خدمات المكتبات الحديثة. عمان: دار فداء للنشر و التوزيع، 2015. ص.115.

<sup>3</sup>. العريضي، جمال توفيق. المرجع السابق. ص.102.

مصادر المعرفة، إلا أن التغيرات الرقمية الحاصلة اليوم تفرض عليها تحسين نمط عملها

ويعمق خاصة في العشرية القادمة ، لهذا يجب عليها إعادة النظر في أمور كثيرة منها :

1. توفير مساحة عمل ذات الجودة عالية: على اعتبار أن المكتبة عبارة عن مكان فيزيقي.

2. يجب أن تتوفر فيه الشروط اللازمة لمستعمليه، وكذلك للتخزين الصحي لمقتنياتها.

3. استعمال الوسائط المتعددة. وخدمات الإعارة عن بعد، عن طريق التحكم في تقنيات

المعلوماتية .

4. استخدام الفهارس الرقمية، وتنظيم الأرشيف وإمكانية الوصول إليه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. العريضي، جمال توفيق. المرجع السابق. ص102.

## خلاصة:

نستنتج أن المكتبات الجامعية لها هدف رئيسي هو تدعيم المناهج الدراسية والبحوث داخل الجامعة التي تنتمي إليها من خلال توفيرها للمعارف والمعلومات والوسائل التي تسهل على المستفيدين فهم ودراسة المناهج على اختلافها أيضاً تيسير تداولها ودراستها دون مشاكل وعناء الطالب أو الأساتذة، إذ تعد المكتبة الأداة التربوية الفعالة في الحصول على المعلومات والبحث عن الحقائق الغامضة، وتعد وسيلة من وسائل التنقيف الضرورية لأي مجتمع من المجتمعات، وهي تمثل إحدى الوسائل التي يكتسب بها الفرد ثقافة مجتمعه وكافة معارفه البشرية التي تخدم مجال دراسته الأكاديمية .

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المكتبات الجامعية.

## تمهيد:

تعد عملية تقييم الأداء نشاطاً مهماً في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام، ويهدف تقييم الأداء إلى اتخاذ القرارات العادلة بين العاملين، بالإضافة إلى منح تحفيزات للعاملين في حثهم على العمل ومنحهم الفرصة في تحقيق طموحاتهم في النجاح، حيث حاولنا في هذا الجزء التعرف على ماهية تقييم الأداء وأيضاً أهداف وأهمية عملية التقييم، وأغراض هذه العملية ومبررات التوجه نحو تقييم الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات بشكل خاص، أن تقييم الأداء يستلزم إتباع خطة إستراتيجية في تحقيقها، وضرورة الاعتماد على معايير ومؤشرات قياسية في القيام بعملية تقييم الأداء في المؤسسات وبالضبط في المكتبات الجامعية التي تسعى إلى تقديم مختلف الخدمات إلى المستفيدين وهي مؤسسة خدماتية .

## 1/ مفاهيم تقييم الأداء:

## 1-1- مفهوم التقييم:

التقييم ( التثمين ) : هو تحديد قيمة أو ثمن لشيء ما.<sup>1</sup>

عرفه الدكتور شعبان خليفة في قاموس البنهاوي على أنه " عملية قياس أداء فرد أو جماعة وخدمة أو نظام، وتقرير مدى فعالية ونجاح ذلك الأداء في تحقيق الأهداف المقدره ويرتبط التقييم بفحص ودراسة الآراء الشخصية وملاحظة التغييرات الكمية فيما يتعلق بالأغراض المقصودة وتكوين أحكام قيمة إزاء جدية الأداء لما يحتمل أن يحدث على ضوء النتائج.<sup>2</sup>

وهو إصدار حكم قيمة على نتيجة القياس وفق معيار.<sup>3</sup>

كما عرفه بأنه الحكم على قيمة شيء ما، وهو في المؤسسات أداة ضبط ومراقبة تكشف عن النقائص والعيوب الموجودة في نظام ما، ويسمح بالحكم الموضوعي على الأداة المنجزة ويسهل اختيار التصويبات المناسبة لتحسين فعالية النظام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر، جمال. المعجم الاقتصادي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010. ص.115.

<sup>2</sup> خليفة شعبان، عبد العزيز. قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبات. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 1991. ص.176.

<sup>3</sup> كوافحة، تيسير مفلح. القياس والتقييم وأساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015. ص.40.

<sup>4</sup> فطوم، سلماني. تقييم الأداء في المكتبات الجامعية من خلال الخدمات المباشرة. قسنطينة. مذكرة ماستر: قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، 2001. ص.46.

## 2-1- مفهوم الأداء:

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة التي تحققها داخل المنظمة.<sup>1</sup>

تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفئ المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة".<sup>2</sup>

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية Performance ويمكن إعطاء المعاني الآتية:

" الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. عبد المحسن، توفيق محمد. تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد. [دم.]: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2004. ص.03.

<sup>2</sup>. مزهودة، عبد المليك. الأداء بين الكفاءة و الفعالية ( مفهوم التقييم ) مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.

<sup>3</sup>- سيعود، فوزية. تفعيل تسويق خدمات المعلومات من خلال مبادئ الجودة الشاملة. جيجل . مذكرة ماجيستر: قسم علم المكتبات. جامعة المركزية، 2011 . 2012 . ص.155.

وقت من الزمن " .

كما يعرف الأداء على أنه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد

المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة " <sup>1</sup>.

### 3-1- مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو نشاط رقابي على أداء الأعمال وهذا ناتج فكري حديث ،تعدد التسميات

التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء Performance

Evaluation وسميت تارة بقياس الكفاءة (Rating) وآخرون بتقييم الكفاءة Efficiency

Evaluation، ولكن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشاره فهو تحديد كفاءة العاملين في

أداء عملهم .

إن تقييم الأداء عملية تسعى الإدارة من خلالها تحديد نوعية العناصر البشرية وشكل

أدائهم، وهو الوسيلة الفعالة للحصول على الحقائق والبيانات من شأنها أن تساعد على

تحليل وفهم أداء الموظفين في ممارسة مهامهم الوظيفية المناطة بهم، وإعطاء تقدير لمستوى

هذا الأداء ومن ثم العمل على تنميته و تطويره . <sup>2</sup>

<sup>1</sup>- سيعود ، فوزية . المرجع نفسه. ص.155.

<sup>2</sup>. كمال تشام و أمخفي. علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية . مجلة

الواحات للبحوث و الدراسات .العدد 7 .جامعة مستغانم: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية ،2009.

ص.337. متاحة على الموقع :

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين

لأعمالهم، ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن منه القيام بتقييم أدائهم خلالها، ويساعد تقييم الأداء إدارة المنظمة في التعرف على مستوى أداء العاملين، بما يمكن من تخطيط نظم الموارد البشرية على المستوى المنظمة على أسس سليمة.<sup>1</sup>

ويعرف بوذر تقييم الأداء بأنه " عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها مدير(المكتبة ) من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلا مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، وهي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه ".<sup>2</sup>

#### 1- 4 - تعريف قياس الأداء:

يعرف بأنه " عملية تطوير مؤشرات قابلة للقياس، يمكن تتبعها بشكل منتظم لتقييم التقدم الذي تم إحرازه في عملية تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، واستعمال مثل هذه المؤشرات<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- ماهر، أحمد. الاختيارات وإستخداماتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص.371.

<sup>2</sup>. عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص.337.

<sup>3</sup>. دودين، أحمد يوسف. بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص. 14 .

لتقييم التقدم في تحقيق هذه الأهداف " .

ويعرف قياس الأداء كذلك بأنه " عملية مستمرة ومنظمة تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤية الشركة ورسالتها مرورًا بعملية التخطيط الإستراتيجي وصياغة الأهداف الإستراتيجية، ووضع معايير للأداء، ومؤشرات للقياس توفر أدوات ملائمة لعملية التقييم، وصولاً إلى عملية رصد الانحرافات وتحديد أسبابها مما يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة " <sup>1</sup>.

### 5-1. الفرق بين التقييم و التقييم :

التقييم لغة: يعني عملية إضافة قيم للشيء. كما جاء معنى كلمة التقييم في المعجم الوسيط

بمعنى بيان قيمة الشيء. <sup>2</sup>

أما التقييم: " قوم " " المعوج ": عدله وأزال عوجه والسلعة سعرها وثمانها. ويقال قوم الشيء

قدر قيمته. <sup>3</sup>

يخلط الكثير من مستخدمي هذا المصطلح " التقييم "، فالتقييم أعم وأشمل من التقييم.

ويقصد بهذا الأخير التعديل أو التحسين إلى جانب تقدير القيمة من حيث الكم والكيف، <sup>4</sup>

<sup>1</sup> . دوين، أحمد يوسف. المرجع نفسه. ص.15.

<sup>2</sup> . مجلة وزى وزى Weziezi .Com.2016 تاريخ الدخول 13 / 03 / 2017 على الساعة 10:00.

<sup>3</sup> . أحمد أبو السعود محمد. الاتجاهات الحديثة لقياس أداء الموظفين. الإسكندرية: دار المنشأة المعارف، 2004، ص.20.

<sup>4</sup> . عبد الوهاب، جناد. واقع تقييم التدريس بمنهجية المقارنة بالكفاءات في مادة الرياضيات. مستغانم. مذكرة

ماجستير. 2008. 2009. ص.86.

فكلمة " التقويم " تأتي من الكلمة قَوْم، وقوم أي عدّله ،أما مصطلح التقويم فيعني تحديد قيمة الشيء أو مقداره أو إعطائه قيمة أو قدرًا .<sup>1</sup>

وعند البحث عن أصل الكلمة، رجع إلى القرآن الكريم، ووجدت كلمة تقويم وكانت بمعنى إزالة الإنحرافات، لاستعادة الاستقامة، وما يجب أن يكون عليه الحال والكلمة المصطلحية عند العرب القدا هي " التقويم " ولكن كلما ظهرت المدنية، مال العرب إلى الكسر الكلمات فبدلاً من أن تقول " أنا نَجَحْتُ " تقول " أنا نَجَحْتُ " وقد، مال العرب لقلب واو بعض الكلمات ياء في نفس منهجية الكسر، وبذات المنطق قلبت واو كلمة تقويم ياء لتصبح "تقييم". ولقد أجاز مجمع اللغة العربية استخدام الكلمتين " تقويم " وتقييم ليعادل لفظي واحد. ويفضل الكاتب - ومعه جمهرة - أن تستخدم كلمة " تقييم " لحساب النتيجة لحظياً وكفى، بينما تستخدم كلمة " تقويم " لحساب النتيجة، واكتشاف انحرافات بالمناشط اللازمة لذلك.

وعودة على بدء، وتبصر تعريف تقويم الأداء الذي ساقه الكتاب، سوف تجد أن أفضل

كلمة مصطلحية هي التقويم وليس التقييم.<sup>2</sup>

2/أهمية تقييم الأداء العاملين في المكتبات :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . عبد الوهاب، جناد. المرجع نفسه. ص.86.

<sup>2</sup> .حجازي، محمد حافظ. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2006.ص ص.279-280.

<sup>3</sup> .الهمشري، عمر أحمد . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، مؤسسة الروى العصرية، 2001. ص.304.

تتبع أهمية تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات من مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهي:

**1-** الارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته، وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم بالعمل ونقاط قوتهم وضعفهم في هذا المجال، مما يدفعهم إلى تجنب نقاط الضعف ومعالجتها.

**2-** ترقية العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة .

**3-** يبرز التقييم المجالات التي ينبغي أن تمنح أولوية في اختيار برامج التدريب والعاملين .

**4-** إجراء تعديلات الرواتب والأجور. ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء، يمكن زيادة رواتب أو أجور العاملين أو إنقاصها.

**5-** تحسين العلاقات بين العاملين ورؤسائهم، إذ يسود جو من تفاهم وطاقاتهم المبذولة في أدائهم.

**6-** رفع روح المعنوية للعاملين .<sup>1</sup>

**7-** يبرز التقييم المجالات التي ينبغي أن تمنح أولوية في اختيار برامج التدريب والعاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. الهمشري، عمر أحمد. المرجع نفسه. ص.304.

<sup>2</sup>. فرحات، ثناء إبراهيم موسى. الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية. القاهرة: دار الثقافة العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000. ص. 134.

8- يقدم التقييم الأسس الموضوعية التي يمكن في ضوءها تشجيع المتميزين ومكافأتهم وظيفياً ومالياً.

9- يدعم التقييم سياسة ترشيد الإنفاق من خلال ما يقدمه من موازنة بين مدخلات ومخرجات العمل، وترشيد خطة تنمية القوى العاملة بالتركيز على معالجة أوجه القصور والضعف التي تشير إليها نتائج تقييم كفاءة الأداء.

إن الحكم على الأداء ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو إحدى نتائج التقييم فرسالة التقييم في النهاية هي معاونة كل منا في موقعه على أن يدرك بوعي وعمق إلى أي مدى تتجه جهوده بفاعلية وكفاية لتحقيق أهداف ومهام الدور الذي ينظر به والصعوبات أو المشكلات التي قد تحول دون ذلك ليمنحه التقييم الرؤية، ومن ثم القدرة على أن يطور مستوى أدائه، حيث يتوقف نجاح المنظمة أو المؤسسة على مدى قدرة العاملين بها على التغيير والتطوير في اتجاه أهدافها .<sup>1</sup>

### 3/أهداف و وظائف تقييم الأداء.

#### 3-1. أهداف تقييم الأداء:

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية والاستعداد الأفراد<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. فرحات، ثناء إبراهيم موسى. المرجع نفسه. ص. 134.

<sup>2</sup>. حسن، راوية؛ سلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين . تقييم الأداء . المتغيرات البيئية . تعويضات الأفراد. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، 2011. ص.238.

للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

- 1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- 2- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .
- 3- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص المفتوحة أمامهم.
- 4- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- 5- إمكان قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة .
- 6- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- 7- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميّز لتحسين كفاءتهم.
- 8- المحافظة على مستوى عال أو مستمر Consistent للكفاءة الإنتاجية.
- 9- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> .حسن، راوية؛ سلطان، محمد سعيد. المرجع نفسه. ص.238.

من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

**10-** تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار

والتدريب والنقل والترقية وغيرها.<sup>1</sup>

**11-** توفير معلومات فنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية، التي

تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير هذا الأداء وتحسينه.

**12-** تحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن.<sup>2</sup>

**3-2- وظائف التقييم وكيفية قياسه:**

**أولاً: وظائف تقييم الأداء Ferfrmance Evatuation Functions :**

يجب تقييم العاملين الجدد بعد تدريبهم لتحديد تأثير التدريب وتقدير ما تم تعليمه بصورة

واقعية، وإن تقييم أداء العامل يتضمن شكلاً من سلم التصنيف الوظيفي علماً أن تقييم

العاملين الوظيفي يؤدي عدة وظائف من بين هذه الوظائف:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. حسن، راوية؛ سلطان، محمد سعيد. المرجع السابق. ص.239.

<sup>2</sup>. شعبان، محمد جاسم؛ الإبعج، محمد صالح. إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة

الشاملة. الهندرة. عمان: دار الرضوان لنشر والتوزيع، 2013. ص.260.

<sup>3</sup>. يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق،

2006. ص. 232.

- 1- يحدد إن كان العامل الجديد يؤدي وظيفة بصورة صحيحة .
- 2- يعمل التقييم كأداة لتشجيع العامل في المنظمة .
- 3- يدع العاملين ليعرفوا جودة أدائهم وهل يسايرون أو يتجاوزون توقعات المنظمة.
- 4- يقوي ويشجع على عادات العمل في المنظمة مما يعني رفع الروح المعنوية للعاملين.
- 5- يشخص ويعيق عادات العمل الضعيفة وغير السليمة .
- 6- يقدم أساساً للعمل الانضباطي وحوادث الطرد عند الضرورة، ويجب تقييم العاملين على أساس منتظم، ومن الأفضل إنجاز التقييمات مرتين سنويًا وحتى العاملون الجدد عند إنهاء فترتهم التجريبية وتعاد بعد ستة أشهر، وخلال تقييم العامل فإنه من المهم أن يتمسك المشرف أو المدير بقواعد معينة.

### ثانياً: كيفية قياس الأداء Hawta Measure Perfomance :

لاشك إن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة بالقياسات المختلفة، ولكننا هنا نقف على عدة نقاط أساسية في كيفية قياس الأداء، أما عن الجوانب التي يتعرض لها القياس فإن أي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من جوانب<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل. المرجع نفسه. ص. 232.

التي يتعرض لها القياس فإن أي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من جوانب هامة :

1- الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها .

2- البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به .

3- العوامل الخارجية.

1- الأهداف المطلوبة: بعض التكوينات الإدارية تقتصر على الأهداف عامة تعلنها وتعمل من خلالها، مثال في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية أن ترفع هدف العطاء أو غيره، وتلك الأهداف وإن كانت أهداف جيدة على مختلف المستويات إلا أنها غير عملية ولا تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حدة حتى تصبح كأهداف يعمل من خلالها العامل راجياً لها محاولاً الوصول بعمله إليها .

2- البرنامج التنفيذي: المستوى الثاني من عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ووسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ، ويتم القياس للمشاركة من العاملين ومعهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة، وعليه لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل. المرجع السابق. ص.233.

3- العوامل الخارجية: وهي المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بالعوامل الخارجية

مايلي:

(أ) مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض.

(ب) المعوقات الخارجية.

(ج) طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي .

(د) الخصوم والأعداء الخارجين.<sup>1</sup>

#### 4/فوائد تقييم الأداء:

يحقق تقييم الأداء في المنظمات العديد من المنافع و الفوائد لكل من المنظمة والأفراد

الذين يتم تقييم أدائهم و ذلك كالاتي:

أولاً: فوائد تقييم بالنسبة للمنظمة:

❖ يساعد تقييم أداء المنظمة في التعرف على اكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق

بجودة أدائهم و مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

❖ يوفر تقييم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات

الترقية و التدريب وغيرها .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. يوسف جسيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل. المرجع السابق. ص.233.

<sup>2</sup>. عبد الباقي، صلاح الدين. مسلم ، علي عبد الهادي. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، 2007. ص.239.

- ❖ يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إل معايير الأداء الفردي.<sup>1</sup>
- ❖ يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة أو المنظمة.
- ❖ يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
- ❖ كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواءً للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية.
- ❖ كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط في المنظمة.<sup>2</sup>
- ثانياً: فوائد تقييم بالنسبة للموارد البشرية.
- ❖ بالنسبة للعاملين يساعد التقييم على نواحي القصور في أدائهم، فيعطي له الفرصة لتجنبها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير مقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة.
- وأخيراً يساعد تقييم الموارد البشرية على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. عبد الباقي، صلاح الدين. مسلم ، علي عبد الهادي. المرجع نفسه. ص.239.

<sup>2</sup>. عبد المحسن، توفيق محمد. المرجع السابق. ص.06.

<sup>3</sup>. عبد الباقي، صلاح الدين. الإتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية. [ د. م ] : دار الجامعية الجديدة للنشر، 2006. ص. 368.

## 5/عوامل تقييم الأداء:

من الضروري أن تكون العوامل خاضعة للتقييم مرتبطة بالعمل ويمكن تقديرها أو قياسها. فأحسن نظم تقييم الأداء هي تلك النظم التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك الأفراد العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، إلا أن هذا لا يمنع أن تكون عوامل الشخصية، عوامل مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين. وجدول التالي يبين أهم هذه العوامل في ثلاث فئات هي الشخصية والسلوك والنتائج.

الجدول 01: عوامل تقييم أداء الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

الشخصية.	السلوك ( التصرفات ) .	النتائج ( الإنجازات ) .
المهارات	تحديد الأولويات .	الكمية.
القدرات	حل المشاكل .	الجودة.
الدوافع	اتخاذ القرارات.	التكلفة.
الاتجاهات	الاتصالات الشفهية والكتابية	الوقت المحدد للإيجاز .
القيم القابلية الاستعدادات.	الحضور الدقة في المواعيد.	

<sup>1</sup>-موسى، عبد الناصر . تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات. مجلة العلوم الإنسانية . العدد السادس. جامعة محمد خيضر بسكرة .كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، 2004 .ص.06.

**1)التقييم على أساس النتائج :**

أن النتائج هي المحصلة النهائية للأفراد وهي في الغالب الهدف الأول للتقييم. ووفقاً لهذه المقاييس ( العامل ) فإنه يتم تقييم الأفراد مثلاً على أساس الوحدات المنتجة، أرقام المبيعات، معدلات الأخطاء وعدد الوحدات المباعة. وعلى الرغم أنه ينظر لهذه العوامل على أنها الأكثر موضوعية لأنها واضحة وغير قابلة لأخطاء التفسير، إلا النتائج وللأسف تتأثر بعوامل أخرى عدى أداء الفرد العامل كزملاء العمل والمشرفين ( الرؤساء) والآلات والتجهيزات والمواد الأولية....الخ.

**1)التقييم على أساس السلوك :**

على الرغم من أنه لا يمكن تقييم السلوك بموضوعية مثل عوامل النتائج إلا أنه ليس من الصعب إخضاعها للقياس. وعلى هذا الأساس فإن كثير من الكتاب يقترحون التركيز على عوامل السلوك عند تقييم الأفراد العاملين من أجل التغلب على المشاكل التي تصاحب التقييم على أساس النتائج مثلاً اقتراح Farr و Landy. كبديل لمقياس حجم المبيعات، أن يتم تقييم أداء رجال البيع على أساس ما يقومون به ( سلوكهم ). وهنا التقييم لا يكون على أساس وجود أو غياب بعض مظاهر السلوك التالية : وجود ابتسامة قبل الكلام، استخدام رد صحيح على اعتراضات الزبون المحتمل....الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- موسى، عبد الناصر. المرجع نفسه..ص.06.

## (2) التقييم على أساس عوامل الشخصية :

الشخصية عامل النجاح و لكن من الصعب تقييم عناصر بها للأسباب التالية :

- أنها صعبة القياس و يتعذر إقناع الآخرين بتقييمها.
- يصعب التأكد من أن الذي يحمل صفحات جيدة سيوظفها في عمله وفي خدمة المنظمة التي يعمل بها.
- ليس هناك اتفاق عام على عناصر الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد العامل .
- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير ثابت وغير صادق. ومما يدل على غموض عبارات الشخصية كثرة التعارف للمصطلح الواحد. فعندما سئل 150 و مشرفاً في إحدى الدراسات عن إعطاء تعريف " للاعتماد على الآخرين " قدموا 147 تعريفاً، بل أن أحدهم قدم ستة تعاريف مختلفة.<sup>1</sup>

**6/خطوات تقييم الأداء Evaluation Steps :**

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- المرجع السابق. ص07.

<sup>2</sup> حجيم الطائي ، يوسف الفضل ، مؤيد عبد الحسين. المرجع السابق. ص. 237.

ويمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات في الفقرات التالية :

### (1) تحديد معايير الأداء Establishment of Performance Criteria :

لبناء معايير معينة للأداء و لكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد عملية تحليل العمل، فالمعايير المحدد للأداء إلى أي عامل أو متغير Factor يعد كمؤشر لفعالية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد والمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال، إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ولذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل. تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال. ومن الجديد ذكره في هذا المجال إنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفعالية في أداء كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء.

### (2) نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين Communicate Performance Expectation to Employees :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال. لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. حجيم الطائي ، يوسف الفضل ، مؤيد عبد الحسين. المرجع السابق. ص. 237.

وتوضيح ما يجب أن يعملوا ماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسين ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

### (3) قياس الأداء : Measurement of Performance

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر المعلومات غالبًا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي، ملاحظة الأفراد العاملين التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

### (4) مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

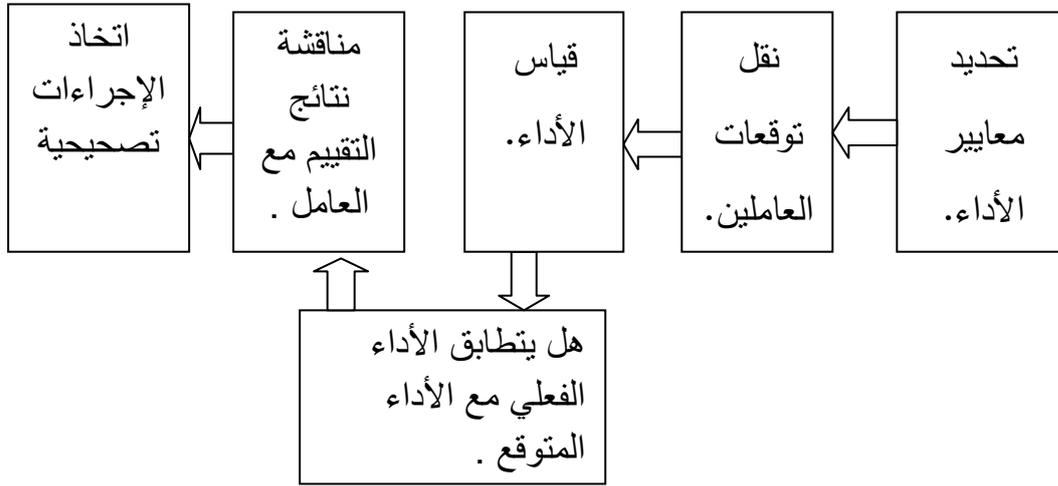
مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم من المقيم لتوضيح الجوانب المهمة قد لا يدركها الفرد العامة وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفض من حدة تأثير التي تعكس الأداء السلبي.

### (5) الإجراءات الصحيحة :

وهي نوعين الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. المرجع السابق. ص. 237.

الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار والتصحيح هو وقتي. النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء الأفراد ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحليلها للوصول إلى سبب رئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من أسلوب الأول.<sup>1</sup>



شكل رقم 02: خطوات تقييم الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. المرجع السابق. ص 238.

<sup>2</sup>. بن عيشى، عمار. إتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد . عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012. ص ص. 33- 34.

## 7/المسؤول عن تقييم الأداء :

من المتعارف عليه أن عملية تقييم أداء الفرد وإنجازه، يمكن أن تتم من قبل أي شخص مؤهل لديه المعلومات الكافية عن أداء وسلوك وإنجاز الفرد الذي يجري تقييمه. وقد تم تحديد أربع جهات كمصادر يتوفر لديها المعلومات عن الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم وإنجازهم. وسنوضح ذلك فيما يلي <sup>1</sup>:

## 1. تقييم الرئيس المباشر:

تجمع أغلب الآراء على أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات على دراية كاملة بكل ما يتعلق بمؤسسه. كما أن الأقدر على معرفة كل عناصر التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مؤسسه وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل .

## 2. تقييم النظراء في العمل :

يقصد بالنظراء هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة التي يعمل فيها الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم لنظراء في العمل، إلى أن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- عقيلي، عمر وصفي. تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الإستراتيجيات - الاقتصاديةيات . عمان: دار زهران لنشر والتوزيع، 2010. ص.216.

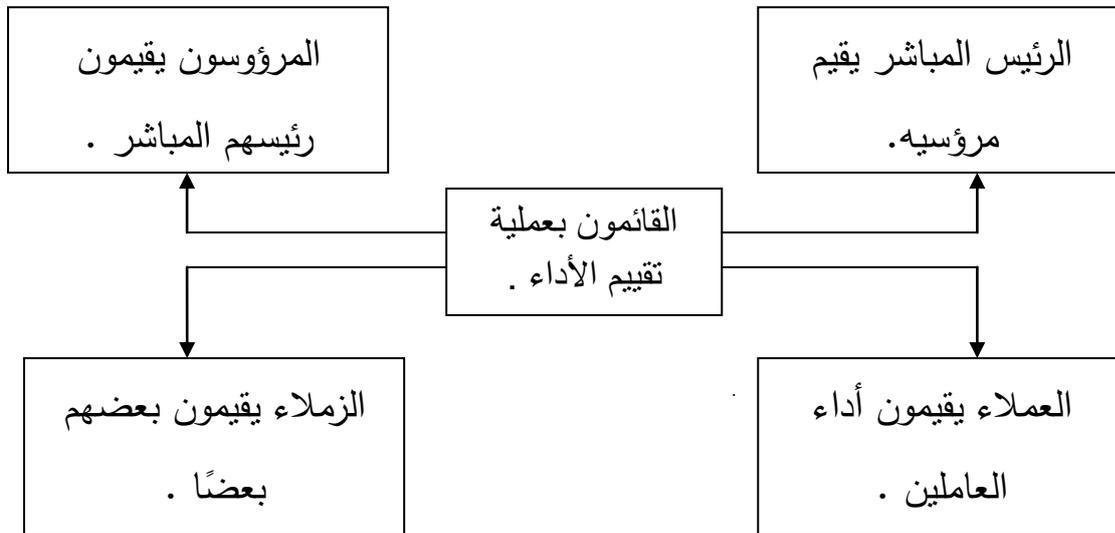
<sup>2</sup>- عبد الوهاب، سمير محمد؛ البرادعي، ليلي مصطفى. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و المجالات والاتجاهات الجديدة. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006. ص.104 - 105 .

## 3. التقييم الذاتي:

هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرون لتقييم أنفسهم، حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد.<sup>1</sup>

## 4. المرؤوسين :

المقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه. بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه فيما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي المستمر بينها، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل.<sup>2</sup>

الشكل 03: يوضح من يقوم بتقييم الأداء العاملين ؟<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حنفي، عبد الغفار . السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعية، 2007. ص. 301 .

<sup>2</sup> - عبد الوهاب، سمير محمد؛ البرادعي، ليلي مصطفى. المرجع نفسه. ص. 105.

<sup>3</sup> - ثابت، زهير. سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21: كيف تقييم أداء الشركات و العاملين. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001. ص.92.

## 8/أسس تقييم الأداء:

إن تقييم كفاءة العاملين في المكتبات أو القائمين على خدماتها، ينبغي أن يستند إلى علمية تكفل دقته وفاعلية. في مقدمة هذه الأسس مايلي :

1. تحليل الوظائف وتحديد المهام التي ينبغي أن يؤديها كل مستوى وظيفي، وبيان الكفاءات اللازمة للقيام بها، معرفة ومهارة واتجاها. ليمنح في ضوء ذلك تحديد الأساليب المناسبة لتقييمها .

2. وضوح الهدف من التقييم، إذ أن وضوح الهدف يسهم في اختيار الأدوات والأساليب المناسبة له، وبذلك يحقق التقييم غايته بأقرب السبل وأيسرها.

3. إيجابية التقييم: ويكون التقييم إيجابياً إذ لم يقف عند مجرد تلمس نواحي التميز أو القصور بل انتقل إلى تعديل عوامل وأسبابها فأعان بذلك على تطوير الأداء لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

4. يجب أن يكون القائمون بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

5. يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد. وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فرحات، ثناء إبراهيم موسى. الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية للطباعة و النشر و التوزيع، 2000. ص.136.137.

<sup>2</sup> ثابت، زهير. المرجع نفسه. ص91.

6. يجب تزويد العاملين بتغذية العكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.

8. استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد.<sup>1</sup>

9. إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.<sup>2</sup>

9/ طرق تقييم أداء الموظفين أو العاملين: نظراً لأهمية تقييم أداء العاملين Performance Evaluation وآثاره المباشر على نجاح وفشل المنظمة فقد تنوعت طرق قياسه. وبصورة عامة هناك ثلاثة مداخل لتقييم أداء العاملين وهي: معايير التقييم المطلقة، ومعايير التقييم النسبية، والمعايير المعتمدة على نتائج الأداء وسنحاول فيما يلي مناقشة الطرق التي تدرج تحت كل منها :

أولاً: معايير المطلقة:

يقصد بمعايير التقييم المطلقة إن أداء الموظف يتم تقييمه بناءً على هذه المعايير فقط<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ثابت، زهير. المرجع السابق. ص91.

<sup>2</sup> بن عيشي، عمار. المرجع السابق. ص.24.

<sup>3</sup> . السالم، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة الشارقة، 2009. ص.243.

وهي تركز إما على مواصفات العمل الذي يؤديه الموظف أو على سلوك الموظف أثناء

تأديته العمل المكلف به ومن بين الطرق التي تندرج ضمن هذه المعايير مايلي :

**1. التقييم بالمقال :** أبسط طريقة للتقييم، حيث يقوم المقيم ( الرئيس المباشر ) بكتابة مقال

قصير يصف فيه نقاط الضعف، الأداء السابق، الدافع للأداء واقتراحات التطوير

للموظف.<sup>1</sup>

**2.تقييم الوقائع الحرجة :** هي طريقة التقييم التي تركز على السلوك الحرج الذي يصنع

الفرق بين أداء الوظيفة بفاعلية أو بدون فاعلية، حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل

معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية السلبية، رفض

العامل القيام بواجب عليه القيام به. ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الإيجابية قيام العامل

بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل.<sup>2</sup>

**2.التقييم بالقوائم:** تعتمد هذه الطريقة في أبسط صورتها على تصميم قائمة تشغيل على

فقرات أو عبارات وصفية، وأمام كل عبارة يوجد مربعات يسجل على أحدهما كلمة " نعم "

والأخرى كلمة " لا " يقوم المقيم بالتأشير على أي هذين المربعين بما يتفق وجهة نظره<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. السالم، مؤيد سعيد. المرجع نفسه. ص.243.

<sup>2</sup>. بسيوني، محمد البرادعي. تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين. القاهرة: دار إيتراك للنشر والتوزيع

،2008.ص.68،

<sup>3</sup>. فرحات، ثناء إبراهيم موسى .المرجع السابق. ص.307 - 308.

نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، ولدى الانتهاء من التأثير على جميع البنود الواردة في القائمة، تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة لكل إجابة .مثال: " نعم" تعطي درجة واحدة، و " لا " تعطي صفرًا، ويتم ذلك احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة.

لا	نعم	1 - يظهر تقدمًا في عمله .	1	نموذج
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 - إنتاجه يتميز بالجودة .	2	طريقة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 - يقدم مقترحات بناءة .	3	القوائم .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 - علاقة بزملائه طيبة ...الخ.	4	

1

ثانيًا: معايير التقييم النسبية :

تمثل هذه المعايير المجموعة الثانية من طرق تقييم أداء العاملين وهي طرق نسبية بمعنى أن أداء الموظف يتم تقييمه بالمقارنة مع أداء الآخرين في القسم. ومن أشهر الطرق مايلي :

1. طريقة الترتيب البسيط: <sup>2</sup>

<sup>1</sup>- فرحات، ثناء إبراهيم موسى. المرجع السابق. ص.307 - 308.

<sup>2</sup>- مؤيد، السعيد السالم. المرجع السابق. ص.249.

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم الأداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، اعتماداً على أحسنه كفاءة وأقلهم.<sup>1</sup>

## 2. طريقة التوزيع الإجمالي:

تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution أو المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبراً على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم .

تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، وأنها تجبر المقيم على دراسة أداء مرؤوسيه وتحليله ومقارنته بشكل جيد ليتمكن من توزيعهم على فئات السابقة بشكل صحيح، كما أنها تحقق قدرًا معقولاً من الموضوعية، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور العاملين على علاجها تلافيها.

## 3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين في إحدى دوائر المكتبة وأحد أقسامها في أداء إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- مؤيد، السعيد السالم. المرجع السابق. ص.249.

<sup>2</sup>- عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص.342-343.

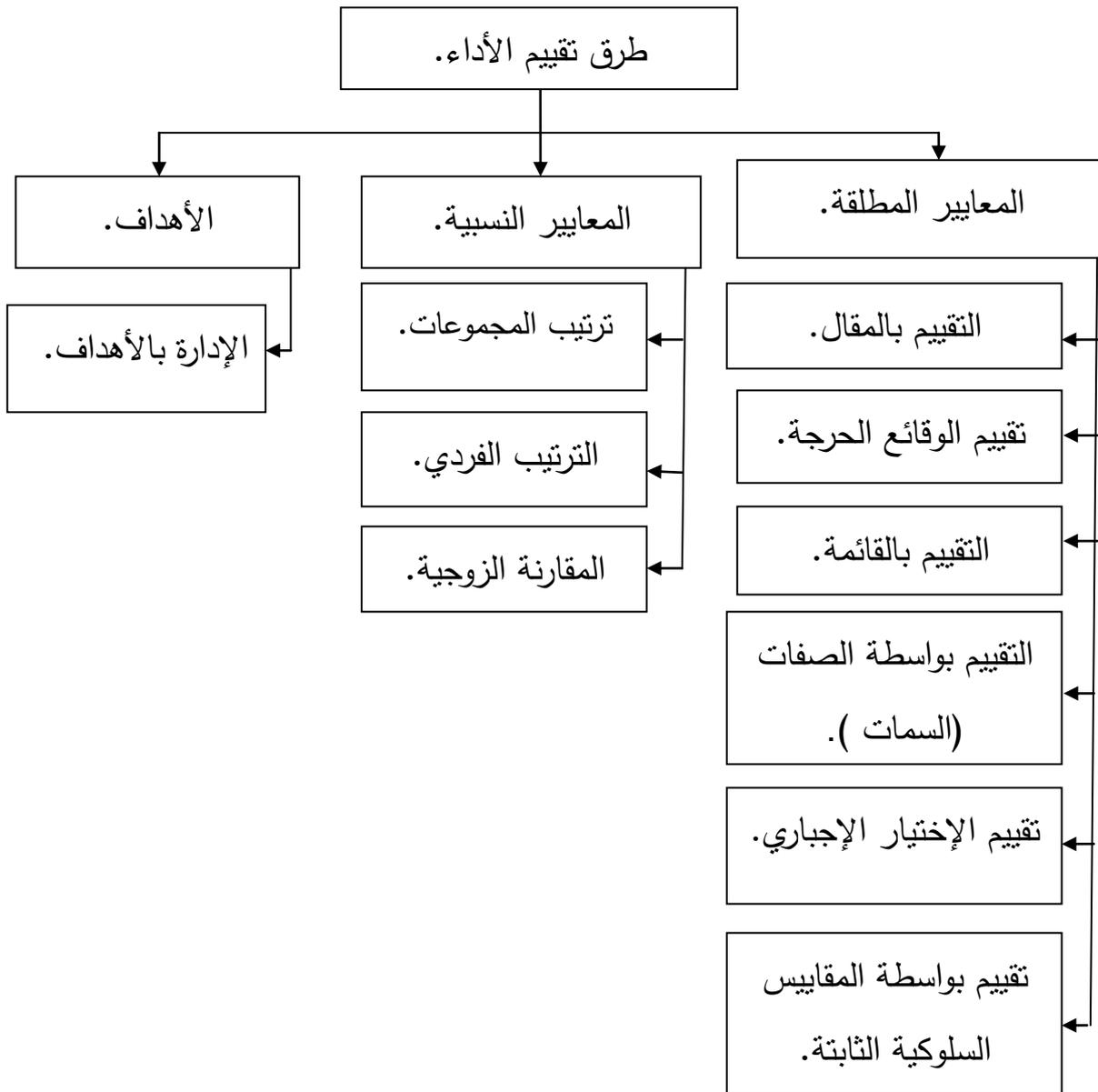
الأفراد الموجودين داخل مجموعته.<sup>1</sup>

#### 4. طريقة الإدارة بالأهداف:

ترتكز طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية علاقتها أن أداء العاملين في المنظمة إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، و راغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم. كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، مما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى التي ناقشناها سابقاً على التقييم بعد الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص ص. 342- 343.

<sup>2</sup>- مؤيد، السعيد السالم. المرجع السابق. ص. 252.



الشكل رقم 04: يوضح طرق تقييم الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بسيوني، محمد البرادعي. المرجع السابق. ص. 67.

## 10/ مستويات و معايير تقييم الأداء :

### 1-10- مستويات التقييم:

هي ثلاث مستويات محتملة يمكن عندها تقييم خدمات المعلومات وهي:

#### 1- المستوى الأول: تقييم الفعالية ( اعتبارات رضا المستفيد ) وتشمل:

##### • معايير التكلفة : وهي

1. التكلفة المالية بالنسبة للمستفيد ( لكل عملية بحث أو لكل اشتراك أو لكل وثيقة ).

2. اعتبارات التكلفة التي يصعب تحديدها بدقة مثل : الجهد المستفيد في تعلم كيفية الإفادة

من خدمات المعلومات .

##### • معايير الوقت : وتشمل :

1. الوقت ما بين تقديم الطلب واسترجاع البيانات البيبليوغرافية .

2. الوقت ما بين تقديم الطلب والحصول على الوثائق .

3. اعتبارات الوقت الأخرى، كالوقت الذي يقضيه المستفيد في الانتظار لاستخدام خدمة

البحث بالاتصال المباشر مثلاً.

##### • اعتبارات الجودة : وتشمل :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الوردى ، زكي حسين ؛المالكي، مجبل لازم . مصادر المعلومات وخدمات المستفيد في المؤسسات المعلوماتية . عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،2002.صص.340-341.

1. تغطية مؤسسة المعلومات.
2. اكتمال المخرجات المعلومات بعينها ،وثائق ،إشارات ببليوغرافية.
3. صلاحية المخرجات من حيث علاقتها بموضوع الطلب.<sup>1</sup>
4. حداثة المخرجات .
5. اكتمال ودقة البيانات.

## 2- المستوى الثاني:

تقييم فعالية التكلفة Cost -Effectiveness : ويعتمد هذا النوع من التقييم على الربط بين مقاييس التكلفة إذ يعني بكفاية التشغيل الداخلي للنظام وهذه تقيس مدى كفاية النظام من منظور التكاليف في تحقيق أغراضه، مثل قياس مدى كفاءة الخدمة المكتبية ( من مفهوم التكلفة ) في تحقيق أهداف المكتبة .

ويشمل هذا المستوى :

1. تكلفة الوحدة لكل إشارة ببليوغرافية متصلة بالموضوع ثم استرجاعها.
2. تكلفة الوحدة لكل إشارة ببليوغرافية جديدة ولم تكن معروفة من قبل وتتصل بالموضوع ثم استرجاعها .
3. تكلفة الوحدة لكل وثيقة متصلة بالموضوع ثم استرجاعها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . الوردي ، زكي حسين ؛المالكي مجبل لازم.المرجع نفسه. ص ص.341.340.

<sup>2</sup> . عليان، ربحي مصطفى. خدمات المعلومات. ط2. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014. ص.494 .

**3- المستوى الثالث:**

تقييم عائد التكلفة Cast-Benefit: يهتم هذا النوع بمعرفة ما إذا كانت قيمة الخدمة أكثر أو أقل من التكلفة التي تقدم بها تلك الخدمة.<sup>1</sup>

**2-10- معايير تقييم الأداء Standards:**

إن الهدف الأساسي من وجود المكتبات ومراكز المعلومات هو تقديم خدمات معلوماتية ذات جودة عالية وبالشكل الذي يرضي المستفيدين. لذا لابد من وجود معايير أو مقاييس يتم بموجبها قياس مدى جودة أدائها أو إنجازها بعامة وأداء العاملين فيها بالخاصة.

ويعد توفير معايير أداء موضوعية ركنًا أساسيًا من أركان أي نظام رقابي فعال في المكتبات، لأنها تعمل على تحديد مستوى جودة الإنجاز المطلوب للتقيد به، ومن ثم اكتشاف الانحرافات في التنفيذ عن طريق مقارنة الإنجاز الفعلي بها، لذلك يجب أن يكون المعيار محددًا بدقة، وأن يكون واضحًا ومفهومًا على نحو لا يقبل التأويل أو التفسير .

ومن المعايير التي يمكن الإستخدامها لتقييم أداء المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي :

**1.معايير كمية Quantitative Standares:** وهي معايير تحدد عدد الوحدات<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. عليان، ربحي مصطفى. خدمات المعلومات. ط2. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014. ص.494 .

<sup>2</sup>. عليان، ربحي مصطفى .إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعلم . المرجع السابق. ص.207.

المطلوب إنجازها من قبل الوحدات الإدارية أو الأفراد العاملين في المكتبة أو مراكز المعلومات خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بكمية الإنتاج أو الإنجاز الفعلي. مثال ذلك عدد الكتب التي صنعت خلال شهر معين في قسم الفهرسة والتصنيف، ومقارنته أيضاً بالأشهر الأخرى من السنة، أو عدد الكتب المعارة خلال فترة معينة.

## 2. معايير نوعية Quantitative Standars:

وهي معايير تتعلق بنوعية المطلوب مستواه. مثال ذلك نوعية خدمات المعلومات المقدمة إلى المستفيدين ومستوى جودتها، هل هي ممتازة، أو جيدة جداً، أو جيدة أو ضعيفة<sup>1</sup>؟

## 3. معايير كمية نوعية :

وهي المعايير التي تتعلق بكل كمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة ودقة و صحة العمل في نفس الوقت.

## 4. معايير الزمنية Time Standards:

أي مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو أداء خدمة معينة.

## 5. معايير التكلفة Cost Standards :

أي النفقات لتقديم خدمة معينة أو إنجاز معاملة معينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص ص. 207 - 208

<sup>2</sup>- الفاعوري، محمد عيسى. الإدارة بالرقابة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008 . ص.72.

## 6. معايير المعنوية:

وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة ومن أمثلتها، درجة إخلاص الأفراد العاملين في المنظمة و ولائهم لها ودعم سمعة المنظمة.

وحيث أن القاعدة هي أن يكون معيار تقييم الأداء هي مدى المساهمة في تحقيق النتائج المطلوبة، إلا أن أحيان أخرى قد يكون مناسباً أن تتناول الإجراءات الرقابية طرق والإجراءات العمل وليس نتائجه .<sup>1</sup>

## 11/أغراض تقييم الأداء:

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات غزيرة عن أداء الموظفين وسلوكهم وعلاقتهم، الأمر الذي يتيح للإدارة إيجاد بنك معلومات يمكنها الاستفادة منه في رسم السياسات أو اتخاذ القرارات في مختلف الشؤون الوظيفية. وهذه المعلومات يمكن أن تستخدم لأغراض التوجيه والإرشاد (الغرض الإعلامي) أو الغرض الإداري، وذلك ما نوجزه فيآيلي :

أولاً: أغرض التوجيه والإرشاد: من الوسائل الهامة لحث الموظف على تحسين مستوى أدائه ومعرفته بجوانب التفوق أو جوانب الضعف ليقوي الأولى ويتغلب عل الثانية، الأم الذي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- الفاعوري، محمد عيسى. المرجع نفسه. ص. 72.

<sup>2</sup>- فرحات، ثناء إبراهيم موسى. المرجع السابق. ص. 235 .

يبين أهميته تقارير تقييم الأداء، إذ يمكن (بواسطة المعلومات المرتدة التي يقومها الرؤساء على أداء مرؤوسيه) كشف جوانب القوة والضعف في أداء العمل، مما يساعد الموظف على معالجة أسباب الضعف وزيادة جوانب القوة، خصوصاً إذا أتاحت الفرصة للموظف لمناقشة وجهة نظر رؤسائه في تقييمهم لمستوى أدائه وحكمهم على سلوكه وعلى علاقته الوظيفية .

ثانياً: أغراض البحث العلمي: يمكن الاستفادة من المعلومات المجمعة الواردة في تقارير تقييم الأداء في إجراء البحوث العلمية في بعض الشؤون الوظيفية، كالتحقق من صحة إجراءات اختيار الموظفين الجدد، وتقييم سياسات المرتبات والحوافز والمكافآت، وتقييم مردود البرامج التدريبية، وتقييم نظم الترقية وإنعكاسها على مستوى أداء الموظفين .<sup>1</sup>

ثالثاً: الأغراض الإدارية: عندما يستخدم التقييم لتحقيق أغراض إدارية فهذا يؤدي على :

1- يستخدم كأساس لتعديل أجر أو رتب الفرد.

2- يفيد في تقرير من ينقل من الأفراد إلى وظيفة أو عمل آخر، ومن يتم ترقيته، ومن يستغني عنه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- فرحات، ثناء إبراهيم موسى. المرجع السابق. ص.235.

<sup>2</sup>- حنفي، عبد الغفار. المرجع السابق . ص.298 .

3- يستخدم كأساس في تحديد أساليب ووسائل الاختيار والتي تتواءم ومتطلبات العمل .

4- مدخل أو أساس لتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد.

5- تنفيذ كمدخل لتخفيض أو تعديل قوة العمل.

الغرض من تقييم أداء الفرد.		
(1) تنمية الفرد.	(2) الأغراض الإدارية.	
- تنمية وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب.	- توفير معلومات لاتخاذ قرارات متعلقة ب: تعديل هيكل الأجر، النقل، الترقيات، تخفيض أو تعديل قوة العمل.	حدود وعرف الغرض.
- مقارنة الأداء بالمعايير مقدرة مسبقاً للأداء (معياري أو مستوى مطلق).	- الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه الآخرين (معياري نسبي)	أسس ومعايير المقارنة.
- التقييم المستند إلى النتائج.	- تقدير الفرد وترقيته.	أسلوب التقييم.
- يمارس دور المستشار.	- تقديري وحكمي.	دور المشرف.
- الفرد والمشرف.	- الفرد، المشرف، للسجلات الأفراد، آخرين لمن لهم علاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ.	توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم

الشكل رقم 02: يبين أغراض تقييم الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- حنفي، عبد الغفار.. المرجع السابق. ص ص.299.

## 12/ صعوبات ومشاكل تقييم الأداء.

## 1-12. صعوبات قياس وتقييم الأداء العاملين:

فيما يلي أبرز الصعوبات التي تصاحب قياس وتقييم أداء العاملين ،التي يمكن اعتبارها بمثابة الانتقادات التي وجهت له :

**1 -** إن ماهية قياس الأداء إنما هي تسجيل الآراء المقومين عن أداء وكفاءة العاملين في العمل وهذه الآراء تعتمد على مدى فهم هؤلاء المعايير الموضوعية التي سيقارن أداء العاملين بها. ومن المحتمل أن تسيء هؤلاء فهم هذه المعايير مما يؤدي إلى إخفاء هذه العملية وعدم تحقيق هدفها .

**2-** من الصعوبة بمكان التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية، وذلك بسبب أغلب العناصر التي تدخل قياسها غير ملموسة، ومن الصعب أن يتم قياسها بشكل صحيح ودقيق تمامًا.

**3-** ضمان الموضوعية في نتائج القياس ( التقييم ) بسبب اعتماد القياس على الرأي والحكم الشخصي للمقوم. فقد يعطي المقوم درجات عالية في قياس كفاءة بعض العاملين مجاملة لهم، بسبب الصداقة القرابة التي تربط بهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. عقلي، عمر وصفي. المرجع السابق. ص.197.

4- مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام يضعهم موضع رقابة مستمرة و دائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل، مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.<sup>1</sup>

## 2-12- مشاكل و الأخطاء تقييم الأداء:

هناك مجموعة من المشاكل التي تؤثر في تقييم الأداء لعل من أهمها مايلي :

1. وجود اعتقاد خاطئ بعدم الحاجة إلى تقييم موظفي الدرجات العليا: من أهم الأخطاء الشائعة حول تقييم الأداء هو الاعتقاد بأن الموظف كلما ارتقى في السلم الوظيفي كلما قلت فرصة التقييم ،حيث إنه لا يكون في حاجة إلى نظام (التقييم) تقييم الأداء. وقد لا يكون هذا رأي قدامى الموظفين أنفسهم الذين قد يشكون من عدم وجود نظام يقوم بتقييم أدائهم، ومن ثمة لا يعرفون كيف يتغلبون على نقاط الضعف التي قد تظهر لديهم، وهذا عكس الموظف المبتدئ الذي تتاح له الفرص العديدة للتقييم لتحسين أدائهم وزيادة خبراتهم، فيرتفع بذلك مستواهم الأدائي.

2.عدم وضوح معايير تقييم الأداء: يعتبر عدم وضوح معايير الأداء من أهم مشاكل تقييم الأداء فعلى سبيل المثال، مقياس التدرج البياني سوف يؤدي إلى تقييم غير عادل، ويرجع ذلك إلى تعدد تفسيرات صفحات ودرجات الجدارة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> .عقلي، عمر وصفي.المرجع السابق. ص197.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب، سمير محمد ؛ ليلي، مصطفى البرادعي. المرجع السابق. ص.118-119.

3. أخطاء الهالة: ويعني تأثير تقييم عنصر واحد بشكل غير مناسب على تقييم بقية العناصر، فإذا وجد الرئيس العامل جيداً أو ضعيفاً في عنصر معين فإنه يعتبر جيداً أو ضعيفاً في بقية العناصر.

4. أخطاء التشدد واللين: يؤدي التشدد في تقييم أداء العاملين إلى تدني مستوى التقييم عن المعدل الطبيعي له، كما أن التساهل في عملية التقييم تؤدي إلى ارتفاعه عن المعدل الطبيعي له. فمثلاً قد يلجأ الرئيس إلى الشدة إذا كانت تقارير الأداء سرية ولا تعرض على العاملين، أو قد يلجأ الرئيس إلى إعطاء العاملين تقديرات عالية لأنه يريد أن يكسب ودهم .

5. أخطاء المركز الوظيفي المرؤوس: تدل الخبرة العلمية على قيام بعض الرؤساء بمنح تقديرات عالية لمن يشغلون مناصب أعلى لمجرد وجودهم في مستويات المرتفعة للتنظيم

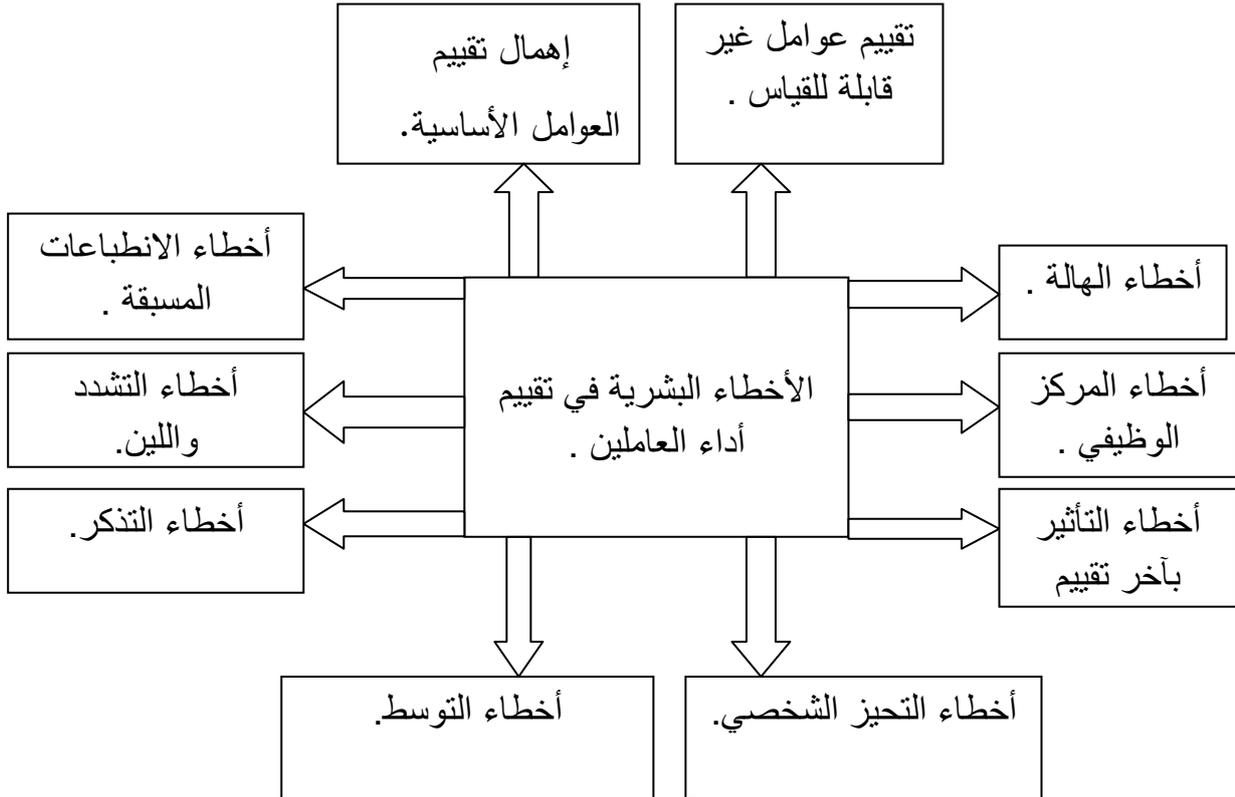
6. أخطاء التوسط: يعتبر إعطاء تقدير (متوسط) لكافة العاملين وسيلة يتبعها بعض الرؤساء إما لجعلهم بالفروق والاختلافات الفردية بين العاملين، أو لعدم قدرتهم على اكتشاف هذه الفروق مثلاً. أو لأنهم يخشون ترقية العاملون الممتازون فينتقلون من العمل بأقسامهم أو إدارتهم.

7. أخطاء الانطباعات المسبقة: يجب الإبتأثير تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه، فالانطباع الأول عادة لا يمثل الداء الفعلي خلال الفترة كلها. لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية. ولا يجب السماح<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ثابت، زهير. المرجع السابق ص.204.

لسمعة العامل من حيث الأداء، سواءً كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

والمخطط التالي يوضح أهم أخطاء البشرية في تقييم الأداء :<sup>1</sup>



شكل رقم 05: أهم الأخطاء البشرية في تقييم أداء العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ثابت، زهير. المرجع السابق ص.204-205.

<sup>2</sup>. عبد الوهاب ، سمير ؛ ليلي ، مصطفى البرادعي. المرجع السابق. ص.203.

## 13/التقييم في المكتبات الجامعية :

يعتبر التقييم أحد أدوات الإدارة الإستراتيجية ومن وجهة نظر تاريخية فقد تطور استخدام التقييم منذ بداية القرن العشرين لاحتساب أداء العمل البشري ثم لدراسة تأثير السياسة التربوية، وأخيراً لاستخدامه في تحديث طرق الإدارة.

ولقد برز الاهتمام بالتقييم لدى المكتبيين وأخصائي المعلومات منذ الخمسينات من القرن الماضي، حيث ظهرت أولى الدراسات حول التقييم وتزايدت بعد استخدام الحاسوب في المكتبات ويأتي هذا الاهتمام نتيجة عدة عوامل أهمها أزمة الشرعية. والضغوطات الاقتصادية إضافة إلى عدم رضا المستفيد والحيرة عند استخدام التكنولوجيا والحاجة إلى رد الاعتبار لمهنة المكتبات.

ويعرف التقييم بأنه عبارة عن أداء لتعديل المسار والمراقبة فهو يقوم بمعاينة الثغرات في نظام معين، وأيضاً عبارة عن قياس الفارق بين ما هو منتظر وبين ما تحققه فعلاً، كما تقتضي عمليات التقييم تحديد مجموعة من الأهداف بحيث يستحيل تقييم مصلحة معينة من تحديد مسبق للأهداف التي يمكن مقارنة نتائج التقييم بالقيم المرجعية. وعموماً لا بد للمكتبيين<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- إعداد مجموعة من الخبراء المختصين . الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات و مراكز المعلومات بالجودة الشاملة (الجودة و المعرفة ) . ج7. القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2010. ص.279.

عند لجوئهم للتقييم أن يستخدموا التقييم لدراسة المستفيدين من وجهة نظر وقياس الأداء من جهة أخرى وهذا للتأكد من فاعلية المكتبة وبالتالي من الضروري المزج بين القاربتين.<sup>1</sup>

#### 14/ قياس وتقييم الأداء بالمكتبات الجامعية:

يقصد بقياس الأداء أو تقويمه قياس الأعمال التي تتم في المكتبة الجامعية، وذلك عن طريق مقارنة نتائج العمل التي تحققت بمستويات الأداء المحددة سلفاً، بغرض الكشف عن الأخطاء والانحرافات من أجل تصحيح المسار.

وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات الإدارية التي تتم في المكتبات الجامعية، بل هي جزء مكمل للعمليات الإدارية التي يضطلع بها مدير المكتبة الجامعية، فبدونها لا يمكن ممارسة الرقابة على أعمال الموظفين، وقد أكد قانون العاملين بالحكومة والقطاع العام في مصر ضرورة قياس كفاءة الأداء في كل الهيئات ووحدات العمل في الدولة، فنص على أن "تضع السلطة المختصة نظاماً يكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع طبيعة نشاط الوحدة وأهدافها ونوعيات الوظائف بها، ويكون قياس الأداء بصفة دورية ثلاث مرات خلال السنة الواحدة قبل وضع التقرير النهائي لتقدير الكفاية، وذلك من واقع السجلات"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- إعداد مجموعة من الخبراء المختصين. ص 279. المرجع نفسه.

<sup>2</sup>- دياب، حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية و تطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، [د.ت]. ص. 231.

والبيانات التي تعدها الوحدة لهذا الغرض، وكذلك أية معلومات أو بيانات أخرى يمكن الاسترشاد بها في قياس كفاية الأداء .

ولكي تتم عملية التقييم لابد من توافر عنصرين أشار إليهما كارنوفكسي وهما :

• وجود أهداف محددة وواضحة للمكتبة.

• وجود طرق أو أدوات للقياس يسهل تطبيقها.

ولكن تطبيق عملية التقييم في المكتبات الجامعية تكتنفها صعوبات بالغة، حيث تفتقر معظم هذه المكتبات إلى الأهداف الواضحة والمحددة وخاصة في الدول النامية. وعندما توجد أهداف مسجلة لبعض المكتبات فإنها غالبًا ما تشتمل على عبارات تقليدية عامة مثل "خدمة الأهداف الدراسية للطلبة واهتمامات البحث الخاصة بهيئة التدريس " وعادة ما تستمر المكتبات في أداء ما درجت على أنها، وفلما تحفل بالنظر في مدى جدوى الاستمرار في ممارسة نشاط معين، أو إدخال أنشطة جديدة. وعلاقة الأهداف بالتقييم علاقة تبادلية، فالأهداف لكي تكون مجدية تحتاج إلى تقييم. كما أن عملية التقييم تحتاج إلى الأهداف ك معايير لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. دياب، حامد الشافعي. المرجع نفسه. ص.231.

## خلاصة:

من خلال دراستنا للفصل الثاني الذي تمحور حول تقييم الأداء من حيث أداء العاملين ومن حيث جودة الخدمات التي يقدمونها للمستفيدين، وعليه استنتجنا أن عملية تقييم الأداء تعتبر عنصراً مهماً وأساسياً في إدارة الخدمات بمختلف أنواعها وتعدد مستوياتها، حيث تسعى جميع المؤسسات إلى تقييم خدماتها وأداء أفرادها، من أجل تحقيق أهدافها الأولية وإبراز أهميتها ودورها بين المؤسسات على اختلاف أنواعها، لأنها تبين نقاط القوة والضعف التي تعاني منها المؤسسة وضرورة تعديل هذا النقص أو الضعف من أجل تقديم الخدمة الأفضل

للمستفيدين



**تمهيد:**

إن الغاية من إجراء الدراسات والبحوث العلمية هو محاولة الوصول إلى النظريات العلمية، وكذلك معرفة واقع التسيير داخل المؤسسات، وعليه حولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على أحد أنواع المؤسسات الوثائقية، ألا وهي المكتبة الجامعية وذلك من خلال معرفة واقع عملية تقييم الأداء فيها من ناحية أداء العاملين بها، بالإضافة إلى التعرف على الغاية والهدف من عملية تقييم الأداء في المكتبات الجامعية، حيث اعتمدنا على وسيلتين لجمع البيانات والمعلومات في المكتبة المركزية وهي المقابلة والملاحظة التي توصلنا إلى نتائج واضحة عن واقع التقييم في المكتبات الجامعية.

## الفصل الأول: دراسة حالة المكتبة الجامعية مستغانم.

### 1.1. تعريف الجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم:

#### 1-2. تعريف جامعة عبد الحميد بن باديس:

هي جامعة تقع في غرب البلاد، أنشئت بموجب المرسوم رقم 98 - 220 المؤرخ في 1998/07/07 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرت جامعة مستغانم بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى ما هي عليه وهي كالتالي:

- المدرسة العليا للأساتذة المتخصصة في العلوم الأساسية أحدثت بموجب المرسوم رقم 48 - 202 المؤرخ في 1984/08/18.

- المدرسة العليا للأساتذة المتخصصة في التربية البدنية والرياضية في مستغانم أحدثت بموجب المرسوم رقم 88 - 64 المؤرخ في 1988/03/22.

- مركز الجامعي أحدث بموجب مرسوم رقم 98 - 220 المؤرخ في 1992/07/07.

- إنشاء جامعة مستغانم بموجب المرسوم رقم 98 - 220 المؤرخ في 1998/07/07.

وبموجب هذا المرسوم تم حل كل من المدرسة العليا للأساتذة المتخصصة في العلوم<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. المرسوم رقم 98 - 220 المتضمن إنشاء جامعة مستغانم . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1998، ص.08.

الأساسية والمدرسة العليا للأساتذة في التربية البدنية والرياضية والمركز الجامعي بمستغانم، وتحول جميع الممتلكات والوسائل والحقوق والالتزامات التي كانت تحوزها المدرسة العليا للأساتذة المتخصصة في العلوم الأساسية والمدرسة العليا للأساتذة في التربية البدنية والرياضية والمركز الجامعي إلى جامعة مستغانم.<sup>1</sup>

• مهام جامعة مستغانم:

حدد المرسوم رقم 03 - 279 المؤرخ في 2003/08/23 مهام جامعة مستغانم وهي كالتالي:

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

- المشاركة في التكوين المتواصل.

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. المرسوم التنفيذي رقم 98. 220. المرجع السابق. ص.08.

<sup>2</sup>. المرسوم التنفيذي رقم 03 . 279 المتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة لتنظيمها. الجريدة الرسمية الجزائرية، 2003. ص.04.

- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.<sup>1</sup>

• كليات ومعاهد جامعة مستغانم:

تتكون جامعة مستغانم من معاهد وكليات وهي كالتالي:

- كلية الطب.(FMED)

- كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي (FSEI).

- كلية علوم الطبيعة والحياة (FSNU).

- كلية العلوم التكنولوجية (FST).

- كلية الآداب والفنون (FLA).

- كلية الحقوق والعلوم السياسية (FDSP).

- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (FSECSG).

- كلية العلوم الاجتماعية (FSS).

- معهد التربية البدنية والرياضية (IEDS).<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. المرسوم التنفيذي رقم 03 . 279 المرجع نفسه. ص.04.

<sup>2</sup>. جامعة مستغانم. يوم الزيارة 2017/04/23. على الساعة 13:39.

• **التعريف بمكان الدراسة :** وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء الدراسة على مستوى المكتبة المركزية لجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - كما أننا نحاول أن نعطي مفهوم شامل حولها.

**1-1-2. التعريف المكتبة المركزية:** تقع المكتبة المركزية ITA في وسط مدينة مستغانم وبالتحديد في المعهد الفلاحي الذي كان قديماً. والآن أصبحت جامعة لبعض الشعب مثل: اللغات الأجنبية كاللغة الإسبانية والفرنسية وكذلك البيولوجيا، وفي يوم 13 ذو القعدة 1421 هـ الموافق ل 07 فبراير 2001، تفضل السيد الوزير التعليم العالي والبحث العلمي بوضع حجر الأساس لبناء مكتبة جامعية بمستغانم، وفي 18 ذو الحجة عام 1424 هـ الموافق 10 فبراير 2004م. قام فخامة الرئيس عبد العزيز بوتفليقة بتدشين المكتبة المركزية لجامعة مستغانم .

وبدأت نشاطها مع الموسم الجديد 2004 - 2005 ويمكننا عن هذه المؤسسة أنها توافق المتطلبات المتمثلة في قدرتها على التوازن بين نمو الرصيد الوثائقي ونمو الطلبة الجدد الوافدين للجامعة، حيث تتربع على مساحة 6000 م<sup>2</sup>.

## 1.2. المواصفات الداخلية للمكتبة المركزية:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مكتبة جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - تبين لنا أنها تتوفر على أربع طوابق، بخلاف الطابق الأرضي الذي خصص للاستعلام وتوجيه المستفيدين .

**الطابق الأول:**

مخصص لتسجيلات المستفيدين المنخرطين حديثاً في المكتبة على جل مستوياتهم وتخصصاتهم وكذلك مستفيدي المجتمع المحلي، ومكتب خاص ببراءة الذمة .

**الطابق الثاني:**

مخصص لتخصصات الأدب العربي والعلوم الإنسانية والاجتماعية وقاعة مخصصة للإعارة الداخلية، وتحتوي على 85 طاولة و320 كرسي بالإضافة إلى قاعة المراجع التي تضم مجموعة من الموسوعات والقواميس....الخ في جل التخصصات.

**الطابق الثالث:**

مخصص لطلبة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم السياسية والحقوق، وقاعة مخصصة للإعارة الداخلية، ويحتوي على 50 طاولة و200 كرسي، بالإضافة إلى قاعة مذكرات الماجيستر وأطروحات الدكتوراه.

**الطابق الرابع:**

مخصص لطلبة البيولوجيا وعلوم التكنولوجيا، وجناح خاص بالإدارة فيه مكتب المدير، ومكتب مساعد المدير بمعنى مكتب الأمانة (Scrtauerat)، كما أن المكتبة تحتوي على أجهزة الإعلام الآلي كأداة بحث تمكن المستفيدين من البحث البيولوجرافي وتسهيل الوصول للمعلومات.

يحتوي هذا الطابق أيضاً على قاعة خاصة بالاقتناء والجرد وقاعة المعالجة الوثائقية، وقاعة خاصة بالدوريات والمجلات.

## 2-2- مصالـح المكتبة الجامعية المركزية و خدماتها :

يـكمن نشاط المكتبة المركزية في الاقتناء، المعالجة، الاشتراك في قواعد البيانات، الإعارة، تدريب المستفيدين. كل هذه الإجراءات موزعة عبر المصالح التالية :

الإدارة: مديرة المكتبة المركزية تعمل على:

- التنسيق بين مختلف أقسام المكتبة .

- توفير العلاقات الخارجية بين مكـتبات الكليات والمعاهد، اقتناء الكتب والوثائق الجامعية.

- توفير العلاقات الخارجية وكذا التحديث المستمر لقوائم الجرد.

- تسيير عملية العمل التقني والحرص على فرض النظام .

مصلحة الاقتناء والجرد: تقوم بعملية شراء، هبة، تسجيل وجرد المجموعات المكتبية.

مصلحة المعالجة الوثائقية: تقوم بجميع العمليات الفنية من فهرسة ببليوغرافيا وخدمات

التكشيف والاستخلاص .

مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي: تشمل على خدمة الإعارة الخارجية والداخلية، تنظيم وترتيب وإحصاء ومتابعة الرصيد الوثائقي الشامل للمكتبة المركزية. بحيث تقوم بتسهيل الحصول على المعلومات لجميع رواد المكتبة المركزية بأسرع وقت وبأقل جهد.

مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي: وتهتم بالتسجيل، تسجيل براءة الذمة النهائية، إرشاد الرواد لحواصيب البحث وتحديثها ببنك المعطيات الحديثة، تمكين الطلبة وهيئة التدريس من الحصول على حساب SNDL .

لجنة الأمن الداخلي: يشرف على هذه المصلحة فوجين من أعوان يعملون بنظام التناوب.

تتلخص مهامهم في السهر على تطبيق قانون الداخلي للمكتبة المركزية، والتعليمات ومراقبة مختلف الوسائل وممتلكات المكتبة.

### 3-2- مهام المكتبة المركزية:

إن المهام الأساسية للمكتبة الجامعية مستغانم هي تلك المهام التي حددها المنشور القرار الوزاري الذي يحدد المهام الأساسية لتسيير المصالح الجامعية ومنه:

- ❖ اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالعلاقة مع الكليات المعاهد.
- ❖ تستلم مذكرات التخرج لما بعد التدرج.
- ❖ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحسن الطرق في المعالجة.
- ❖ مساعدة مسؤولي المكتبات في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.

- ❖ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعه باستمرار لعملية الجرد.
- ❖ وضع الشروط الملائمة لاستغلال الرصيد الوثائقي.
- ❖ مساعد الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

#### 4.2- أهداف المكتبة المركزية . مستغانم . : تسعى المكتبة المركزية إلى تحقيق مجموعة

من أهداف منها مايلي :

- الحفاظ على المعرفة الإنسانية والعمل على إثرائها تنميتها، وأيضاً نشرها وتقديمها للمجتمع قصد الدراسة .

- المساهمة في تثقيف وتنمية المجتمع في جميع المجالات .

- متابعة التقدم العلمي في شتى فروع المعرفة والمساهمة في التقدم وذلك من خلال البحث

العلمي، كوسيلة لتوسع حدود المعرفة الإنسانية لحل مشكلات المجتمع في مختلف

قطاعاته وتطويره اقتصاديا واجتماعيا وثقافياً.

- نشر العلم وإعداد الكفاءات المتخصصة في فروع العلم المختلفة .

- المساهمة في الحفاظ على التراث العلمي ونقله عبر الأجيال من خلال التعليم المستمر

والتدريب.

- إعداد الشباب المفكر الذي يستطيع التعبير عن أفكاره علمياً وعملياً والذي يدرك تقاليد

مجتمعه والأفكار والقيم السائدة فيه.

- توعية الشباب على أهمية القراءة والمطالعة المستمرة من أجل تطوير البلاد .

**5.2. العاملون بالمكتبة المركزية:** يعتبر العنصر البشري بالمكتبات الجامعية، مهم وضروري للقيام بخدمات معلوماتية. وعليه الجدول يبين عدد الموظفين ورتبهم.

العدد	الرتبة
02	ملحق بالمكتبات مستوى أول .
04	وثائقي أمين محفوظات.
09	عون تقني بالمكتبات الجامعية .
09	مساعد المكتبات.
24	المجموع:

**الجدول 03:** يوضح العاملون بالمكتبة الجامعية المركزية.

## 6-2. رصيد المكتبة المركزية :

تتوفر لدى المكتبة المركزية على رصيد وثائقي متنوع، يخدم جميع مجتمع المستفيدين، حيث يغطي جميع التخصصات الموجودة في الجامعة، ويوضح الجدول التالي توزيع الأرصدة الوثائقية بالمكتبة من حيث عدد العناوين وعدد النسخ.

عدد النسخ .	عدد العناوين .	نوع الوثائق .
52741	عربية : 15613	الكتب
13452	أجنبية: 366	
3534	عربية: 1712	القواميس والموسوعات والمعاجم والأدلة.
6291	أجنبية: 3029	
3432	عربية: 2239	مذكرات الماجيستر وأطروحات الدكتوراة .
1500	أجنبية: 927	
4100	عربية: 2000	الدوريات و المجلات .
5000	أجنبية: 3564	
90050	29450	المجموع:

الجدول 04: يوضح رصيد الإجمالي للمكتبة الجامعية المركزية بمستغانم.

## 7-2- مستعملي المكتبة ( المنخرطين ) :

تحتوي المكتبة المركزية - مستغانم - على ثلاث طوابق خاصة بكل التخصصات العلمية :

## الطابق الأول:

التخصصات.	عدد الطلبة .	عدد الأساتذة .	طلبة الدكتوراة .
كلية اللغات الأجنبية.	653	/	/
كلية العلوم الاجتماعية .	1111	38	65
التربية البدنية .	18	/	/
العلوم الإنسانية .	672	/	/
<b>المجموع:</b>	<b>2454</b>	<b>38</b>	<b>65</b>

## الطابق الثاني:

التخصصات .	عدد الطلبة .	عدد الأساتذة .	طلبة الدكتوراة .
كلية الحقوق والعلوم السياسية .	125	/	/
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.	379	15	31
<b>المجموع:</b>	<b>504</b>	<b>15</b>	<b>31</b>

## الطابق الثالث :

التخصصات.	عدد الطلبة .	عدد الأساتذة .	طلبة الدكتوراة .
كلية العلوم الطبيعية والحياة .	655	37	47
كلية العلوم التكنولوجية.	352	/	/
<b>المجموع:</b>	<b>1007</b>	<b>37</b>	<b>47</b>

الجدول 05: توضح مستعملي المكتبة أي المنخرطين بالمكتبة المركزية.

## • برنامج الإعارة:

عدد الكتب	المدة	المستويات
02	مدة الأسبوع	طلبة لليسانس.
02	مدة الأسبوع	طلبة ماستر.
03	مدة 15 يوماً	طلبة دكتوراه.
05	مدة شهر كامل	الأساتذة .

**الجدول 06:** يوضح برنامج الإعارة بالمكتبة الجامعية المركزية بمستغانم.

ملاحظة: عند الإعارة الكتاب وعدم إرجاعه في الوقت من طرف المستفيد تسحب له بطاقة الإعارة لمدة معينة.

## 8.2. النظام الداخلي للمكتبة الجامعية المركزية :

### الجزء الخاص بالطلبة الجامعيين :

- تسائر المكتبة ظروف ووقت دخول وخروج العامل الذي يقطن بعيداً عن مكان العمل.

المادة الأولى: لا يسمح الدخول إلى المكتبة بدون تقديم الوثائق التالية:

- بطاقة الطالب .

- بطاقة القارئ.

المادة الثانية: بطاقة القارئ الشخصية.

- الالتزام باللياقة والآداب العامة ونظافة المكان .

**المادة الثالثة:** داخل المكتبة يمنع منعاً باتاً مايلي :

- التدخين وأكل والشرب.

- الهاتف والوسائل السمعية الأخرى.

- رفع الصوت وإزعاج الآخرين.

- تغيير وضعية الكراسي والطاولات.

**المادة الرابعة:** تجاوز لهذا النظام يعرض صاحبه لعقوبات التالية:

- إنذار مسجل على البطاقة .

- الإقصاء المؤقت من خدمات المكتبة .

**المادة الخامسة:** على أعوان الأمن الحرص على تطبيق الصارم لهذا النظام.

**الجزء الخاص بالعاملين :**

- يتوجب على العاملين بالقيام بالوظائف الموكلة إليهم .

- في حين خروج العامل أو غيابه أن يكون مصحوب بوثيقة تثبت بسبب ذلك.

- لا بد على العاملين بالتعاون المشترك فيما بينهم من خلال التبادل والتغيير بين الوظائف.

## الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين في المكتبة الجامعية المركزية مستغانم.

### 1-2- مجالات الدراسة :

1-1-2- المجال المكاني: وهو الإطار الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، والذي طبقنا عليه

أدوات بحثنا، وبناء على موضوع البحث فقد تمركز المجال الجغرافي للدراسة على المكتبة

المركزية لجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - .

2-1-2- المجال الزمني: وهو الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية (2016 - 2017).

3-1-2- المجال البشري: تمثلت في إجراء مقابلة مع مسؤول المكتبة المركزية وطرح عليه

بعض الأسئلة حول الموضوع الدراسة من خلال المقابلة الشخصية.

### 2-2- مجتمع الدراسة:

كل بحث علمي يتضمن مجتمع دراسة خاص به، وعليه يعد منطلق الدراسة الميدانية في

البحوث الأكاديمية، لقد اشتملت دراستنا على مجتمع وهو العاملون في المكتبة المركزي

الجامعية.

### 3.2- عينة الدراسة:

تعتبر العينة الجزء الممثل لمجتمع البحث الأصلي حيث تعتبر من الخطوات الأساسية إذ

يقوم الباحث باختيار عينة بحثه سواءً كانت محدودة أو ممثلة أو عينة واسعة، وذلك حسب

المجتمع الذي سوف تجرى عليه الدراسة، وعليه اشتملت دراستنا على طرح مجموعة من الأسئلة على مسؤول المكتبة المركزية .

#### 4.2 أدوات الدراسة :

##### 1.4.2- الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها: "عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية إحتياجات"<sup>1</sup>.

وعليه اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة المباشرة للعاملين في المكتبة المركزية وذلك من أجل معرفة واقع تقييم الأداء في المكتبة الجامعية، ومدى قيام العاملين بأعمالهم بشكل صحيح، وأيضا التعرف على أداء المؤسسة ككل من ناحية خدمة المستفيدين.

#### 2.4.2. المقابلة:

تعد المقابلة الشخصية من الطرق الشائعة الاستخدام في الحصول على البيانات في<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عليان، رحي مصطفى. طرق جمع البيانات و المعلومات لأغراض البحث العلمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009. ص. 67 - 68 .

<sup>2</sup> فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت. طرق البحث العلمي المفاهيم والمنهجيات. [ د. م ] : مؤسسة الثقافية الجامعية، [ د. ت ]، ص 105.

مختلف حقول العلوم الإنسانية، حيث هذه الطريقة تعطي الفرصة لجمع البيانات ووجهات النظر بشكل فعال خاصة في المجالات التي تتطلب الاتصال المباشر والإطلاع على الأنماط السلوكية والمعتقدات والآراء.

وتعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما، وهو القائم بالمقابلة، أن يحصل على بعض البيانات أو التغيرات عن المبحوث أو المستجيب والمتعلقة بآرائه ومعتقداته حول موضوع معين.<sup>1</sup>

ولقد تم الاعتماد على المقابلة لأنها توفر عمق في الإجابة لإمكانية توضيح وإعادة طرح الأسئلة مع المسؤول، بالإضافة أنها توفر معلومات من المستجيب من الصعب الحصول عليها بأي طريقة الأخرى، لأن الناس بشكل عام يحبون الكلام الأكثر من الكتابة.

### 5-3. تحليل بيانات الدراسة:

#### تحليل المحور الأول:

تسعى المكتبات الجامعية إلى تطبيق نظام تقييم الأداء، وذلك من خلال إتباع خطة إستراتيجية واضحة ودقيقة تعتمد على مجموعة من العناصر الأساسية في تسيير المكتبة، حيث تعتمد على التخطيط والتنظيم وكذا التوجيه والرقابة، وهذا يعتبر من العناصر الأساسية في إدارة وتسيير أية مؤسسة معلوماتية أو اقتصادية، ولكن هل تطبق المكتبة الجامعية

<sup>1</sup> - عبد الخالق، فوزي؛ شوكت، علي إحسان . المرجع نفسه. ص105.

العناصر أو الخطوات تطبيقاً سليماً وصحيحاً من ناحية اختيار الموارد البشرية المتخصصة وذات الكفاءة والخبرة والمعرفة الكافية في تسيير المكتبات، وهذا كله راجع إلى المسؤول الأول عن المكتبة الذي له كامل المسؤولية والصلاحيات في توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب له حسب الوظيفة الموكلة إليه، حيث يجب على المسؤول أن يكون صارم في تطبيق القانون على الجميع، فالموظفين الجدد لهم فرصة التكوين الذاتي والخارجي لكي تكون هناك مردودية في العمل وهذا كله يقوم به المدير في تسيير مؤسسته من أجل إعطاء رؤية إيجابية للمكتبة، وكذا قيام العاملين بأعمالهم الموكلة إليهم دون الإتكالية على غيرهم، وأيضاً تكون هناك مسؤولية في العمل، وبالتالي يعتبر العنصر البشري الذي يمتلك الخبرة والمعرفة الواسعة في التخصص ضروري في نجاح المكتبة، وكذا تحقيق رضا المستفيد، بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء ضرورية ومهمة في المكتبة بفضل هذه الأخيرة نستطيع معرفة نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة على اختلاف أنواعها، ذلك لأنه يوفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهل هي جيدة أم لا، ويوفر أيضاً معلومات تمكن من تطوير وتحسين أداء الأفراد لأعمالهم وسلوكهم أثناء تأديتهم لأعمالهم، وأيضاً يساهم في تحسين المكتبة ككل، ويعتبر السبب أو الدافع الأساسي في تطبيق هذه العملية في المكتبة الجامعية هو توفير معلومات صحيحة عن العاملين أو الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم لتحسين وزيادة كفاءة الأداء، ولكن إذا كان مسؤول المكتبة غير راضي عن الأداء الموجود في المكتبة فهذا راجع لعدم إتباع خطة إستراتيجية واضحة في التسيير، وعدم كفاءة العاملين وقلة الخبرة والمعرفة في العمل داخل المكتبات الجامعية، بالإضافة سوء الفهم

لدى بعض العاملين عن عملية تقييم الأداء وكذا عدم احترام وتطبيق المعايير والمواصفات العالمية في التسيير المكتبي، وعليه يجب على مدير المكتبة أن يقوم بدراسة شاملة عن الوضع الحالي للمؤسسة وإعادة النظر في تطوير وتسيير المكتبة إلى أعلى مستوى، وذلك من خلال اختيار أو توظيف الموظف المتخصص والقادر على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق جودة الخدمات، ويقوم بهذه الدراسة من خلال عملية تقييم أداء العاملين وهذه الأخير تجعله يعرف العامل الضعيف والعامل الجيد في القيام بالأعمال المنوطة إليهم، وبهذا تتحقق هذه العملية، ويساعد التقييم على تشجيع العمل الجماعي واحترام نظام العمل والشعور بالمسؤولية والالتزام بقواعد العمل الموضوعية، وكذا تنمية المنافسة بين الأفراد وتساعدهم على بذل فرص مفتوحة أمامهم .

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة لا تقتصر على فترة زمنية، كما أنها لا تقتصر على فرد معين أو مجموعة من الأفراد، ولكنها تشمل جميع العاملين في المكتبة، فضلاً عن كونها تشمل جميع الجوانب الأداء وليس جانباً واحداً، فهي عملية تمس كل المصالح الموجودة في المكتبة الجامعية .

### تحليل المحور الثاني: طرق ووسائل تقييم العاملين.

إن عملية التقييم تحتاج إلى توفر وسائل وطرق حديثة من أجل تحقيق رضا المستفيدين وكذا رفع مستوى الخدمات المكتبية، حيث تعتبر هذه العملية مهمة و أساسية في المكتبة الجامعية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل ، حيث تسعى المكتبة إلى تقديم خدمات

إلى المستفيدين وذلك كله راجع إلى العاملين المتخصصين في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتقديم كل ما يحتاجه المستفيد من معلومات في أقل وقت وجهد ممكن وبذلك تحقق المكتبة خدماتها، إن عملية تقييم عملية إدارية دورية في المكتبات الأكاديمية فبدونها لا يمكن ممارسة الرقابة على أداء الموظفين، ومنه يتم تقييم العاملين من خلال كمية الأعمال المنجزة في فترة زمنية معينة مثلاً هل يقوم بعملية المعالجة الوثائقية الفنية للوثائق وذلك من خلال إتباع جميع الخطوات العملية بطريقة صحيحة وبالتالي تكون هناك نتائج جيدة، وأيضاً ملاحظة هل العامل يقدم الخدمة للمستفيدين ويقدم لهم المعلومة في الوقت المناسب، بالإضافة أخذ بعين الاعتبار عناصر أساسية في تقييم العاملين كعناصر الانضباط داخل المكتبة والسلوك الجيد للعامل مع المستفيدين، وكذلك لا ننسى عنصر التخصص في المجال وكذا الكفاءة والخبرة والمعرفة حول الأمور الحديثة في التسيير المكتبي مثلاً يكون متحصل على شهادة في الإعلام الآلي وكذا معرفة واسعة عن استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة من بينها عملية الرقمنة، والتسيير الإلكتروني ومعارف أخرى تساهم في تطوير المكتبة ككل، حيث تستخدم المكتبات الجامعية طرق متعددة للرقابة على أداء أفرادها، فهي تعتمد على نموذج تقييم خاص بالمكتبة يسجل فيه كل ما هو موجود في المكتبة وكذا أعمال المنجزة في فترة زمنية محددة، وهناك سجل خاص بالموظفين يومياً، وكذلك تسجيل حضور وغياب العاملين، ولكن مدير المكتبة يركز على الملاحظة المباشرة لأنها تقوم على الاتصال المباشر بالعاملين، وهذه الطريقة تعطي فكرة واقعية عن الأداء الموجود داخل المكتبة وكذا المتابعة المستمرة للعاملين وهذا ما يخلق نوع من الجدية لدى العامل داخل إطار العمل في

ظل التقييم والمراقبة وهذا ما يولد نوع من التنظيم في العمل خاصة بعملية التقييم، حيث بموجب هذه المعايير يتم قياس مدى جودة وأداء العاملين في المكتبة، إذ يعتمد مسؤول المكتبة على معايير كمية فيها يحدد الإنتاج أو الإنجاز الفعلي وذلك من خلال القيام بالعمليات الفنية كالفهرسة والتصنيف خلال فترة زمنية بكمية المطلوبة منه كما يستند على معيار النوعية وهذا يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة إلى المستفيد يلاحظ هل هي خدمة ممتازة أم جيدة أم ضعيفة تحتاج إلى تحسين، بالإضافة إلى معايير تتعلق بالوقت لازم للقيام بعمل معين كالقيام بعملية تصنيف كتاب ما ومقارنته بالزمن الفعلي لإنجاز هذه العملية ولا ننسى معايير الأخرى كالمعايير المتعلقة بالقيم المعنوية التي تمثل درجة الإخلاص العامل وولائه في تطوير المكتبة، وكذا معيار التكلفة ويتعلق بالميزانية المحددة أو النفقات المالية المصروفة لإنتاج عمل معين أو شراء تجهيزات المكتبة مثلاً تكلفة شراء الكتب في تخصص معين أو شراء نظام مرقم جديد للمكتبة وذلك حسب الميزانية المتوفرة لدى المكتبة .

وعليه تحتاج عملية التقييم إلى توفر شروط لنجاحها باعتبارها عملية ضرورية ومهمة في المكتبات، فنجد أن مسؤول الأول للمكتبة يعتمد على عنصر التخصص في العمل، بمعنى أنه عند الإعلان عن التوظيف في المكتبات فإن الشرط الأول في الحصول على شهادة في التخصص بالإضافة إلى الكفاءة والخبرة والمعرفة في تسيير الأمور المكتبة بالإضافة إلى ذلك ينبغي على مدير المكتبة أن يسعى إلى توظيف أو إدخال وسائل تكنولوجية حديثة في التسيير المكتبي، وذلك من أجل تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمات

الجيدة وكذا في أسرع وقت وأقل جهد، لكن يستحسن من المكتبة أن تهتم بتحقيق رضا المستفيدين المترددين على المكتبة، فمن خلال تحقيق رغبات وطلبات المستفيدين، تكون المكتبة قد حققت نوعاً من خدماتها وعليه عملية التقييم يجب أن تتم بشكل دوري ومستمر، وتتم هذه العملية من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير مباشرة أو المسؤول في معظم الأحيان، ويترتب على هذه العملية تحديد كفاءة الموظفين، وكذلك إصدار قرارات تتعلق بترقية موظف أو نقله وفي بعض الأحيان الاستغناء على خدماته وتكوينه أو زيادة درجة مالية، ولكن عملية تقييم الأداء من العمليات التي تصادفها بعض الصعوبات الأساسية لعل من أهمها، تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال وغير الفعال، وكذلك تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، إذن إذ لم تحقق المكتبة أهدافها فهذا راجع إلى سوء التسيير وكذلك اختيار العنصر البشري المتخصص وذو الكفاءة والخبرة، وبهذا تفقد المكتبة دورها في خدمة المستفيدين والمجتمع ككل .

### تحليل المحور الثالث: تقييم أداء المجموعات المكتبية.

تعتبر المجموعات المكتبية من أهم ما تقتنيه المكتبات ومراكز المعلومات من مواد مكتبية سواءً كانت مطبوعة ( كالكتب والدوريات والتقارير العلمية والرسائل الجامعية... الخ ) وتعمل على تنظيمها بأحسن الطرق ليتم من خلالها تقديم معلومات أو خدمة معينة يحتاجها المستفيد.

وعليه تحتاج كل مقتنيات المكتبة إلى عملية التقييم من حيث نوعية وحداثة المعلومات الموجودة في الكتب، وكذلك اقتناء الأوعية تخدم طلبات مستفيدين، إذن تعتبر عملية تقييم المجموعات هو أحد جوانب تنمية المجموعات ويرتبط ارتباطاً وثيقاً في التخطيط وانتقاء المقتنيات وتنقيتها، كما يرمي في النهاية إلى التأكد من مدى تحقيق المكتبة لأهدافها وإرضاء المستفيدين من خدماتها بالإضافة إلى قياس مدى فعالية تنمية المجموعات المكتبية والتعرف على مدى صلاحية المجموعات الأخرى، وكذلك التعرف على مواطن الضعف في المجموعات واقتراح سبل علاجها ولا ننسى كذلك التأكد من الحاجة إلى التقنية وتحديد قطاعات الأولوية الخاصة بهذه الحاجة، فلا بد أثناء عملية التقييم أن يكون لدى المسؤول إطلاع واسع عن الوثائق في مختلف المجالات، معرفة الاحتياجات المستفيدين، حيث يلجأ البعض إلى أخذ عينة مثلاً لبعض المختصين في المجال المدروس ولهم إطلاع بالإنتاج الفكري بالإضافة إلى اعتماد على قوائم تم إعدادها من طرف مؤسسات ومنظمات معينة التي تقترح عناوين كتب ودوريات في أشكالها المختلفة كالبيبليوغرافيات والكشافات، الدلائل.

إن الهدف من عملية التقييم هو الكشف عن النقص الموجودة في المكتبة، فقد يكون المشكل في توازن المجموعات أو في السلسلات والدوريات أو في الميزانية المخصصة لتغطية هذه النقص، حيث يلاحظ المسير عن التقييم أهم النقص من خلال عدد النسخ العناوين هل هي كافية لطلبات المستفيد، وكذا ملاحظة عدد الكتب الأكثر طلباً والأقل من طرف المترددين على المكتبة باعتبارها مكتبة مركزية يقصدها كل نخبة متعلمة من الطلبة

والأساتذة من مختلف ولايات، بالإضافة إلى القيام بإحصائيات حول مصادر المعلومات الموجودة في المكتبة وكذا التي سوف تقوم بإقتناءها، وذلك من أجل تحسين خدمات المكتبة مستقبلاً فهذه الأخير لا تستطيع تلبية رغبات وحاجيات الباحثين أو القراء إذ لم تعتمد على سياسة واضحة في اقتناء المقتنيات المهمة والضرورية، ومن الأفضل أن تكون حسب التخصصات الموجودة في المكتبة وطلبات المتكررة من المستفيدين لكن إذ لم تستطيع المكتبة استيعاب عدد كبير من المستفيدين وتوفير له أهم ما يحتاجه من مصادر معلومات متنوعة، فهي تعاني من نقص في التسيير وكذلك الوسائل والتجهيزات، بالإضافة إلى عدم توفرها على ميزانية كافية باقتناء أهم ما تحتاجه المكتبة .

حيث يتم تقييم المجموعات المكتبية من خلال عدة عناصر أساسية لنجاح هذه العملية، فالمكتبة الجامعية تحتاج إلى تضافر الجهود الموظفين والمسؤول عن المكتبة، إذ تقوم هذه العملية على أساس التخصصات الموجودة في المكتبة وكذلك على حسب احتياجات الرواد، لذا لا بد من تقييم المقتنيات أو مصادر المعلومات قبل اقتناءها وهناك بعض المعايير التي يجب مراعاتها مثلاً من حيث الإعداد أي من الناحية الفكرية وهذا يشمل المؤلف، وكذلك مجال التغطية بمعنى كمية المعلومات التي يحتاجها المستفيد وهل هي كافية لجميع رغباتهم، ومن حيث المادة المرجعية وأيضاً التركيز على الجوانب الشكلية وهي تشمل نوعية الورق والتجليد، عدد الصفحات وحادثة المعلومات، والمسؤول عن هذه العملية هو المدير بالإضافة إلى رؤساء المصالح حيث يقوم المسؤول عن التقييم بقراءة استطلاعية للوضعية الراهنة

للمجموعات المكتبية، وذلك لتحسين الخدمة مستقبلاً، ولكن نجد أن المكتبة دوماً في حاجة إلى التجديد أوعية المعلومات المتوفرة لديها، لأنها في الأول لا تأخذ بعين الاعتبار حجم المستفيدين المسجلين لديها وكذلك رغبات الأساتذة الذين يعملون في الجامعة فهم الأدرى بنوعية المعلومات أو المقتنيات التي ينبغي توفرها في المكتبة الجامعية، ونجد أن المكتبة تقوم بتقييم الرصيد ككل في فترة زمنية محددة .

وعليه تعتبر عملية تقييم المجموعات مهمة وضرورية في المكتبة الأكاديمية وذلك من أجل تحقيق جودة الخدمات وكذلك تحقيق رضا المستفيدين الذين يعد الهدف الأول الذي تسعى المكتبة إلى تحقيقه.

عملية اختيار الكتب في المكتبات الجامعية مسؤوليتها تقع على الأطراف التالية: أعضاء الهيئة التدريسية - العاملون في المكتبة بشكل عام وفي قسم التزويد بشكل خاص - الهيئة الإدارية في الجامعة أو الكلية - الطلبة بمختلف مستوياتهم .

#### المحور الرابع: تقييم الوسائل و التجهيزات.

تحتاج المكتبات الجامعية إلى توفير وسائل حديثة وذات جودة عالية، فهي تسعى إلى شراء الوسائل والتجهيزات التي تخدم المكتبة من رفوف حديدية وطاولات وكراسي بالإضافة إلى وسائل أخرى التي تساعد في العمل المكتبي، وكذا التسيير داخل المكتبة، كما لا ننسى توظيف وسائل تكنولوجيا الحديثة مثل شراء الحواسيب وأنظمة رقمية تسهل عمليات المكتبة

كنظام التسيير الإلكتروني الذي يعتمد على الرقمنة، إن المكتبة الأكاديمية تقتني أو تشتري هذه التجهيزات وفقاً للمعايير، والمقاييس العالمية .

إن تعتبر عملية التقييم في المكتبة مهمة وضرورية، فنجد أن المكتبة المركزية تطبق هذا النظام التقييم لأهم الوسائل المتوفرة لديها وكذا نوعية التجهيزات التي سوف تشتريها مستقبلاً، ولكي نحمي الرصيد الوثائقي من التلف والضياع وأيضاً لتقديم خدمة أفضل للمستخدمين ينبغي شراء تجهيزات جيدة مثلاً الرفوف الحديدية التي تحفظ الكتب من المخاطر الطبيعية وكذا تحافظ عليها من الضياع والتلف، بالإضافة إلى توفير كم هائل من الأدوات التي تسهل عملية حمل الكتب من مصلحة الإعارة إلى المخزن المخصص لترتيب الكتب، وأيضاً لا ننسى توفير أجهزة الإعلام الآلي في مصلحة المعالجة الوثائقية من أجل تسهيل العملية، وكذا عنصر الإضاءة والتهوية مهم في المكتبة، إذ على المكتبة أن توفر قاعات واسعة للمطالعة الداخلية متوفرة على كراسي وطاولات كافية لجميع المستخدمين، وعليه يجب على مسؤول المكتبة العمل على توفير ميزانية كافية للاقتناء أو شراء الوسائل والتجهيزات اللازمة في تسيير العمليات داخل المكتبة ويكون هذا وفقاً للمعايير ومواصفات العالمية خاصة بالمكتبات الجامعية، وذلك من أجل تحقيق جودة عالية في الخدمات، فعنصر توفير الوسائل والتجهيزات ضروري لبدأ في أي عمل داخل مؤسسة معلوماتية أو الاقتصادية لأنه بفضلها يكون القيام بالأعمال المنوطة إلى عامل داخل المكتبة سهلة، وكذلك بالنسبة للمستخدمين توفير لهم جميع وسائل وشروط المطالعة داخل المكتبة، وبالتالي تحقيق رضاهم عن الخدمة

المقدمة لهم، إذن تحتاج المكتبة الأكاديمية إلى نظام لتقييم أهم الوسائل والتجهيزات المتوفرة لديها، وذلك من أجل معرفة نوعية هذه التجهيزات والوسائل، وأهم النقص والسلبات التي تعاني منها المكتبة جراء الأجهزة والوسائل الغير جيدة، وبالتالي التقييم يساهم في تحسين نوعية التجهيزات وكذا العمل على إصلاحها أو الزيادة في كمية أو عدد هذه التجهيزات، بالإضافة تقييم الموارد المالية والميزانية ككل، وهل هي كافية في تسيير المكتبة من كل النواحي أي القيام بإعادة النظر حول الميزانية الخاصة بالمكتبة الجامعية لأنه بفضل وجود ميزانية كافية تستطيع المؤسسة تسيير أمورها جيداً، وبالتالي عنصر الميزانية الكافية مهم داخل المكتبة، ولكن الإجراءات المستعملة في تقييم التجهيزات والوسائل ضرورية للقيام بهذه العملية من أجل التأكد من تحقيق جودة الخدمات ورضا المستفيدين، حيث يجب إتباع المعايير والمواصفات الخاصة بالتجهيزات المكتبية، وكذلك توفير التجهيزات التي تخدم احتياجات المستفيد بالإضافة إلى تسهيل في العمل داخل المكتبات الجامعية، إن اقتناء الأثاث المناسب للمكتبة ضروري لتحقيق عملية التقييم، وعليه عملية تقييم الوسائل والتجهيزات ضرورية في المكتبة الجامعية من خلالها يتم تحديد النقص التي تعاني منها المكتبة إما راجع لسوء التسيير من طرف المسؤول أو العاملين فيها، ولكن تحتاج المكتبة الأكاديمية إلى خطة إستراتيجية واضحة في اقتناء التجهيزات والوسائل المهمة والضرورية في القيام بالخدمات المكتبية وبالتالي تكون هناك إنتاجية في تحقيق الجودة في الخدمات وكذلك تحقيق رضا المستفيدين .

أما بالإضافة إلى الأفاق المستقبلية من التقييم في المكتبات الجامعية، حيث يهدف تقييم الأداء في المكتبة المركزية لولاية مستغانم إلى توفير معلومات قيمة وواضحة وموضوعية عن أداء مواردها البشرية، وتسعى هذه العملية إلى تحسين وتطوير أداء العاملين بها، وكذلك معرفة الوضعية الراهنة للمكتبة من ناحية الوسائل والتجهيزات، والتسيير داخل المكتبة، بالإضافة إلى التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المنوطة بها .

## 6.2. النتائج العامة للدراسات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المكتبة الجامعية المركزية مستغانم استخلصنا مجموعة من النتائج فيما يلي:

- ❖ لقد لوحظ أن المكتبة تحتاج إلى موارد بشرية متخصصة في تسيير المكتبات الجامعية.
- ❖ أقرى العاملين بالمكتبة الأكاديمية أنه لا يوجد أي دورات تدريبية في رفع كفاءات الموظفين.
- ❖ أقرى مسؤول المكتبة بأنه غير راضٍ عن أداء موظفيه لأنه يلاحظ أن العاملين لا يقوم بأعمالهم على أحسن صورة.
- ❖ تبين لنا من خلال الدراسة أنه هناك قلة في الوسائل والعتاد مثل أجهزة الحاسوب الموجه لخدمة المستفيد من أجل القيام بعملية البحث البيبليوغرافي.
- ❖ لوحظ أن مسؤول المكتبة لا يعتمد على معايير ومقاييس عالمية في القيام بعملية التقييم.
- ❖ استنتجنا أن الكفاءة والخبرة والمعرفة ضرورية في تسيير المكتبات الجامعية.
- ❖ العاملين بالمكتبة الجامعية لا يدركون أهمية التقييم المستمر والدوري للمؤسسة ككل.
- ❖ استخلصنا من خلال الملاحظة أن تخصص علم المكتبات يحتاج إلى عاملين متخصصين بالإضافة إلى القدرة على الإبداع وتطوير في العمل المكتبي.
- ❖ لوحظ أن عملية التقييم ضرورية في معرفة نقاط القوة والضعف التي تواجه المكتبة والعمل على تصليحها.

## 7.2. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

من خلال المعلومات التي توصلنا إليها عن طريق وسيلة البحث العلمي الملاحظة والمقابلة التي أجريت مع مسؤول المكتبة المركزية لولاية مستغانم، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها وعلى ضوء الفرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

**الفرضية الأولى: إن كفاءة أداء العاملين له دور في تحسين صورة المكتبات الأكاديمية ورفع من مستوى الخدمات والمنتجات الوثائقية .**

تبين لنا من خلال التماور مع مسؤول المكتبة الجامعية المركزية أن الكفاءة والخبرة في العمل ضرورية وذلك من أجل تقديم خدمات أفضل وكذلك تحقيق رضا المستفيدين، إذ يعتبر عنصر الكفاءة في العمل مهم في تسيير المكتبة الجامعية، وكذلك العمل على التكوين الذاتي والخارجي للعاملين والذي بدوره يزيد في تطور كفاءة العاملين بالمكتبة، وبالتالي الكفاءة لها أهمية ضرورية في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية.

ومنه يمكننا القول بأن الفرضية الأولى تحققت، وذلك لأن كفاءة أداء العاملين دور في تحسين المكتبات الأكاديمية وكذلك رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.

**الفرضية الثانية: تقييم العنصر البشري له علاقة في جودة تسويق المعلومات بالمكتبات الجامعية.**

يعتبر العنصر البشري مهم في المكتبة المركزية لأنه بدوره يساهم في تلبية احتياجات المستخدمين، بالإضافة إلى القيام بأعمال الموكلة إليه داخل المكتبة، وأيضاً يساهم في تسويق خدمات المعلومات، وعليه بفضل عملية تقييم أداء المورد البشري تستطيع المكتبة الجامعية تقديم أو تسويق خدماتها.

ومنه يمكننا القول بأن هذه الفرضية تحققت لأن عملية تقييم أداء العاملين لها علاقة في تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات الأكاديمية وجودتها.

**الفرضية الثالثة: الارتقاء بالنموذج المكتبي يتطلب تقييم فعال ومستمر لأداء مختلف الموارد البشرية داخل المكتبات الأكاديمية.**

من خلال مساهمة مسؤول المكتبة تبين لنا أن تقييم أداء العنصر البشري يساهم في تطوير والارتقاء بالمكتبات الأكاديمية، لأن من خلالها يتم معرفة نقاط القوة والضعف التي تعاني منها المكتبة وأيضاً يساهم في نشر روح المبادرة والعمل والإحساس بالمسؤولية في القيام بالأعمال دون الإتكالية والاعتماد على النفس والتحفيز على العمل الجماعي داخل النموذج المكتبي، وبالتالي نثبت صدق الفرضية.

ومنه نستنتج أن الارتقاء بالمكتبات الجامعية في ظل تقييم المورد البشري فرضية صحيحة.

الفرضية الرابعة: المعايير والمواصفات المتبعة في تقييم أداء العاملين لها علاقة بتحسين مستوى العاملين بمختلف الرتب والوظائف المهنية.

تعتبر المعايير والمقاييس مهمة في تسيير المؤسسات الوثائقية والقيام بعملية التقييم يتطلب وجود معايير واضحة في تقييم أداء العاملين، ومنه تبين لنا أن المكتبة الجامعية المركزية، تهمل عنصر المعايير والمواصفات، لأنها لا تعتمد عليها بشكلها القانوني المتعارف عليه فهي تركز على اعتبارات شخصية في تقييم أداء العاملين في المكتبات، وذلك من خلال نوعية وكمية وأيضاً الوقت المستغرق في القيام بالأعمال الموكلة إليهم دون الاعتماد على مقاييس ومعايير عالمية.

وعليه نستنتج أن الفرضية الرابعة لم تتحقق، لعدم فهم المكتبة الجامعية لأهمية المعايير والمواصفات العالمية المتفق عليها.

## 8.2. الإقتراحات:

على ضوء الدراسة التي أجريت حول تقييم الأداء في المكتبات الجامعية، ومن خلال ما لوحظ في هذه المكتبة لقد قمنا باقتراح بعض النقاط الأساسية وهي فيما يلي:

- ❖ ضرورة الاعتماد على إستراتيجية واضحة في القيام بعملية التقييم داخل المكتبة.
- ❖ لابد على المكتبة الجامعية أن تقوم بعملية التقييم بصفة دورية ومستمرة للعاملين والمكتبة ككل.
- ❖ يجب توعية جميع العاملين بالمكتبات الجامعية بأهمية تقييم الأداء، وذلك عن طرق عقد دورات متخصصة لكافة المستويات.
- ❖ توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بعملية التقييم.
- ❖ إلحاق المتخصصين العاملين بالمكتبة المركزية ببرنامج ودورات تدريبية لتنمية مهاراتهم بشكل دوري.
- ❖ تعليم و تدريب كافة العاملين في المكتبة على القيام بعملية التقييم داخل المكتبة.
- ❖ ضرورة اعتماد المكتبة الجامعية على معايير ومقاييس واضحة في عملية تقييم الأداء داخل المكتبات الجامعية، ومشاركة العاملين في وضعها.
- ❖ ضرورة وضع نظام جديد للرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية من أجل تحقيق جودة الخدمات.

- ❖ لابد أن يوفر نظام تقييم الأداء صلة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس، صلة وثيقة ومستمرة.
- ❖ يجب أن يتبنى نظام تقييم الأداء على فلسفة محددة تساهم في اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها. واكتشاف نقاط الضعف وعلاجها.
- ❖ يجب عقد مقابلات لتقييم الأداء تضم الرؤساء والمرؤوسين، فهذه المقابلات تعطي الفرصة لكلا الطرفين لتبادل الرأي والمعلومات والخبرات.
- ❖ ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري حسب الكفاءة والخبرة العلمية للعمل.

وفي الأخير نستنتج أن المكتبات الجامعية لا تقل أهمية عن المكتبات الأخرى في بناء المجتمع فهي تغذي وتنشط البرامج الأكاديمية وبرامج البحوث من خلال ما تقدمه من خدمات معلومات، حيث أجمع الأكاديميون على أن المكتبة بمثابة الشريان الحيوي للجامعة والمؤسسات العلمية الأخرى، وللمكتبة دور فعال وحيوي في عملية التحصيل الأكاديمي والبحث العلمي، ويرجع السبب في اهتمام الوسط الأكاديمي بالمكتبة الجامعية إلى ما توفره المكتبة من معلومات لأسرة الجامعة من أساتذة وطلبة وباحثين في شتى حقول العلم والمعرفة، ويتوقف نجاح المكتبة الجامعية على مدى قدرتها وفعاليتها في توفير خدمات معلومات رفيعة المستوى، بحيث تلبي احتياجات المستفيدين في فترة زمنية وجيزة، وبشيء من الشمولية، ولا يقتصر دور المكتبة على توفير أحدث المعلومات فحسب، ولكنه يشمل كذلك ما تقوم به في نشر الوعي المكتبي الذي يركز على تدريب كافة المستفيدين من الانتفاع والإفادة من مقتنيات وخدمات المكتبة، كما أن نجاح المكتبة يتطلب توفر العنصر البشري ذو الكفاءة العلمية والمهنية العالية وكذلك حجم العاملين بالمكتبات الجامعية مهم وضروري، حيث يسمح بتنظيم وإدارة مصادر المكتبة للمستفيدين من أجل البحث والدراسة، فالمكتبة الأكاديمية تحتاج إلى التطوير في تقديم خدماتها من خلال الاعتماد على تكنولوجيا الحديثة وكذلك توظيف الموارد البشرية الكفوءة وذات الخبرة العلمية في التسيير، حيث تسعى المكتبات الجامعية إلى معرفة نقاط القوة والضعف التي تعاني منها، وكذلك محاولة إصلاحها و العمل على تطويرها، وعليه جاءت فكرة التقييم في المكتبات ومركز المعلومات

من أجل تقديم المنتوجات الوثائقية الأفضل للمستفيدين، إذ يعد نظام تقييم أداء العاملين ذو أثر كبير في تعديل مسار المؤسسة ومعرفة مدى تحقيقه لأهدافها، وحتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المؤسسة بإيجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو. فتقييم أداء العاملين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين، وقوف على نقاط القوة في أدائه لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

يعتمد تقييم الأداء على عدة معايير ومقاييس تساعد في تقييم أداء العاملين بالمكتبة، وكذلك على أسس ومراحل منتظمة للقيام بهذه العملية، وأيضاً هناك عدة طرق تستخدم لتقييم أداء الموارد البشرية ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل، وعليه يعتبر نظام تقييم الأداء في المكتبات الجامعية مهم وضروري، من أجل تقديم خدمات جيدة وتحقيق رضا المستفيدين، بالإضافة إلى إبراز مكانة ودور المكتبات الجامعية في الوسط الأكاديمي والعمل على نشر مصادر المعلومات التي تحتويها المكتبة.

قواميس ومعاجم:

- 1- الصرايره، خالدعبده. معجم الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات (عربي - إنجليزي). عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 2- علي، محمد السيد موسوعة المصطلحات التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 3- خليفة شعبان، عبد العزيز. قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبات. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 1991.
- 4- عبد الناصر، جمال. المعجم الاقتصادي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 5- قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم المصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. 2000.

كتب باللغة العربية:

- 6- أنجرس، موريس. منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ط2. الجزائر: دار القصة. 2006.
- 7- أبو السعيد، أحمد محمد. الاتجاهات الحديثة لقياس أداء الموظفين. الإسكندرية: دار المنشأة المعارف، 2004. 13- الدباس، ريا أحمد. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار دجلة ناشرون و موزعون، 2008.
- 8- السالم، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة الشارقة، 2009.
- 9- العريضي، جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. عمان: أكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
- 10- العشري، طه؛ نجلاء عبد الفتاح. المكتبات الإلكترونية والرقمية وأثارها الثقافي في المجتمع. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، 2014.

- 11- الفاعوري، محمد عيسى. الإدارة بالرقابة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008.
- 12- المدادحة، أحمد نافع. أنواع المكتبات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 13- المدادحة، أحمد نافع. التنمية الحديثة للمجموعات المكتبية في مكتبات الجامعات. جامعة البلقاء التطبيقية: دار الرواد مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013.
- 14- المدادحة، أحمد نافع؛ مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012.
- 15- الهمشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، مؤسسة الروى العصرية، 2001.
- 16- الهمشري، عمر أحمد؛ عليان، ربحي مصطفى. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1997.
- 17- الوردى، زكي حسين؛ المالكي، مجبل لازم. مصادر المعلومات وخدمات المستفيد في المؤسسات المعلوماتية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002.
- 18- إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، 2014.
- 19- إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة. الهندرة: إدارة المعرفة. الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 20- إسماعيل، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، 2009.
- 21- إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012.

22. إعداد مجموعة من الخبراء المختصين. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة (الجودة والمعرفة). ج7. القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2010.
23. بسيوني، محمد البرادعي. تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين. القاهرة: دار إيتراك للنشر والتوزيع، 2008.
24. بن عيشي، عمار. اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
25. ثابت، زهير. سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين. القاهرة: دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع، 2001 .
26. جودة، محفوظ أحمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
27. حجازي، محمد حافظ. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، 2006.
28. حجيم الطائي، يوسف؛ الفضل، مؤيد عبد الحسين. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق، 2006.
29. حسن، راوية؛ سلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين . تقييم الأداء . المتغيرات البيئية . تعويضات الأفراد. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
30. حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعية، 2007.
31. خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا اتصالات وثورة المعلومات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
32. خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في عصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014.

33. دودين، أحمد يوسف. بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010.
34. دياب، حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، [د.ت].
35. سعيد، أحمد حسن. مكتبة الجامعية: نشأتها . تطورها . أهدافها وظائفها. بيروت: دار الجيل للنشر والتوزيع، 1992.
36. شعبان، محمد جاسم؛ الإبعج، محمد صالح. إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة . الهندرة. عمان: دار الرضوان لنشر والتوزيع، 2013.
37. عبد الباقي، صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية. [ د. م ] : دار الجامعية الجديدة لنشر، 2006.
38. عبد الباقي، صلاح الدين. مسلم، علي عبد الهادي. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، 2007.
39. عبد المحسن، توفيق محمد. تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد. [د.م]: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2004.
40. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات العربية بين الواقع والمستقبل. القاهرة: مكتبة الدار العربية، 1998.
41. عبد الوهاب، سمير محمد؛ البرادعي، ليلى مصطفى. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006.
42. عقيلي، عمر وصفي. تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الإستراتيجيات - الاقتصادية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2010.
43. عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002 .

44. عليان، رحي مصطفى. خدمات المعلومات. ط2. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014.

45. عليان، رحي مصطفى. طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.

46. عليوي، محمد عوده؛ المالكي، مجبل لازم. المكتبات النوعية: الوطنية . الجامعية . المتخصصة . العامة . المدرسية. عمان: مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، 2007.

47. فرحات، ثناء إبراهيم موسى. الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية. القاهرة: دار الثقافة العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.

48. فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت. طرق البحث العلمي المفاهيم والمنهجيات . [د.م] : مؤسسة الثقافية الجامعية ، [د.ت] .

49. كوافحة، تيسير مفلح. القياس والتقييم وأساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.

50. كيلاني، عزت خيرت. نظم تطور خدمات المكتبات الحديثة. عمان: دار فيداء للنشر والتوزيع ، 2015.

51. مسلم المالكي، مجبل لازم. اتجاهات الحديثة في علوم المكتبات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002.

52. ماهر، أحمد. الاختيارات وإستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.

#### دوريات ومجلات الإلكترونية:

53. كمال تشام وأمخفي. علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية . مجلة الواحات للبحوث و الدراسات . العدد 7 . جامعة مستغانم: كلية

العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية. متاحة على الموقع :

54. مجلة وزي وزي Weziezi.Com.2016 تاريخ الدخول 13 /30 /2017 على الساعة 10:00.

55. مزهودة، عبد الملوك .الأداء بين الكفاءة والفعالية ( مفهوم التقييم ) .مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.

56. موسى، عبد الناصر . تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات. مجلة العلوم الإنسانية. العدد السادس. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004 .

#### الرسائل الجامعية:

57. سيعود، فوزية. تفعيل تسويق خدمات المعلومات من خلال مبادئ الجودة الشاملة. جيجل. مذكرة ماجيستر: قسم علم المكتبات. جامعة المركزية، 2011 . 2012 .

58. عبد الوهاب، جناد. واقع تقييم التدريس بمنهجية المقاربة بالكفاءات في مادة الرياضيات. مستغانم. مذكرة ماجيستر. 2008-2009 .

59. عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علم المكتبات والمعلومات، دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل، 2011، 2012 .

60. فطوم، سلماني. تقييم الأداء في المكتبات الجامعية من خلال الخدمات المباشرة. قسنطينة. مذكرة ماستر: قسم علم المكتبات ،جامعة منتوري،2001.

#### القوانين والمراسيم:

61. المرسوم رقم 98 . 220 المتضمن إنشاء جامعة مستغانم. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1998.

62. المرسوم التنفيذي رقم 03 . 279 المتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة لتنظيمها. الجريدة الرسمية الجزائرية، 2003.

#### الوابوغرافية:

63. منتديات اليسير للمكتبات وتقنية المعلومات.

[http://www .ALYSEER.NET/VB/Showthread.php ?t=38531.](http://www.ALYSEER.NET/VB/Showthread.php?t=38531)

تاريخ الزيارة: يوم 20/04/2017. على الساعة 10:00

<http://ar.univ.mosta.dz>

64. جامعة مستغانم

زيارة يوم 23/04/2017. على الساعة 13:39.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم .

كلية العلوم الاجتماعية.

قسم العلوم الإنسانية.

شعبة علم المكتبات والمعلومات.



استمارة المقابلة:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في علم المكتبات والمعلومات، تخصص نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة والتوثيق الموسومة بـ:

تقييم الأداء في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة  
الجامعية المركزية بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
أنموذجًا.

تحت إشراف الأستاذة:

حمزة زيفات مريم.

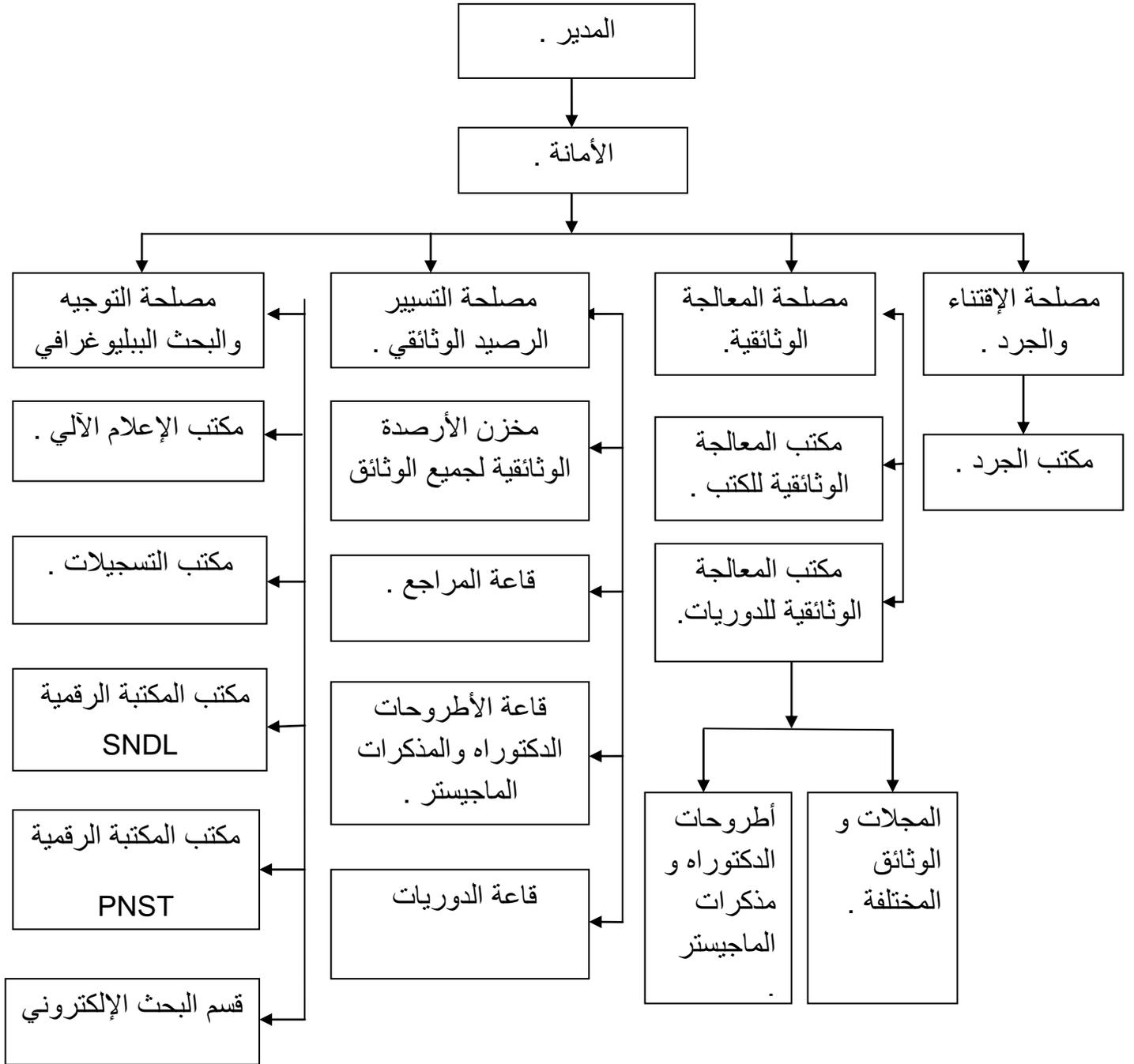
من إعداد الطالبتين:

لعرباوي فتيحة.

مهني خيرة.

السنة الجامعية: 2016 - 2017.

## الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة . مستغانم . .



من خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع تقييم في المكتبات الجامعية، تبين لنا أن عملية التقييم هي أداة من أدوات التسيير في المؤسسات الوثائقية، والذي يلم بكل مهام والمصالح التي تقدم الخدمات ومعرفة مدى نجاح الخدمة المكتبية المقدمة للمستخدمين ومدى رضاهم عنها، ومن خلال التقييم يمكن التعرف على مدى تطور المؤسسة في وسط التطورات الحاصلة في مجال المعلومات والمعلوماتية، وعملية تقييم الأداء عملية ضرورية في جميع المؤسسات وبأخص في المكتبات الجامعية التي تسعى إلى استخدام هذه العملية من أجل تقييم خدماتها المقدمة للمستخدمين وأيضاً تقييم أداء العاملين بالمكتبة وذلك باستعمال أو إتباع معايير وإجراءات قانونية تؤكد هذه العملية، وباعتبار المكتبة الجامعية مكان لاكتساب المعارف والقدرات العلمية في الدراسات، وبحاج المستفيدين إلى معلومات التي تفيدهم، والمكتبة وسط فعال في تقديم الخدمات إلى روادها فهي في تواصل مع المستخدمين دائماً من خلال المكتبيين الذين يقدمون الخدمات، وعليه المكتبة الأكاديمية في حاجة ماسة إلى التأكد من تحقيقها لأهدافها، إذن التقييم يجعل المكتبة الجامعية تقدم خدمات جيدة للمستخدمين، وتسعى دوماً إلى التطور والازدهار في خدماتها .

### الكلمات المفتاحية:

التقييم - تقييم الأداء - المكتبات الجامعية.