

## المقارنات المعيارية كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية: دراسة استكشافية

إعداد

د. أسامة لطفي محمد أحمد

المدرس بقسم المكتبات والمعلومات

كلية الآداب جامعة المنوفية

### مستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية وطبيعتها وأهميتها ومتطلباتها ، بالإضافة إلى اهم الجهود الدولية التي تمت في مجال تطبيقات المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية، ثم التعرف على نماذج الواقعية لأبرز تطبيقات المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية الدولية و العربية ، وقد عرضت الدراسة لنموذج عالمي لتطبيق المقارنات المعيارية ممثلاً في مشروع Matariki ، وعلى المستوى العربي مشروع المقارنة المعيارية بجامعة الملك سعود باعتباره جزءاً من الخطة الاستراتيجية للجامعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائته لهذا النوع من الدراسات الاستكشافية، ومن ابرز ما توصلت إليه الدراسة مجموعة من المصادر الجاهزة لاستخدامها من قبل المكتبات الجامعية لإعداد المقارنات المعيارية على المستوى الدولي.

### الكلمات المفتاحية :

المقارنات المعيارية – المكتبات الجامعية - التخطيط الاستراتيجي

### 1/ مقدمة

حظي مجال المكتبات والمعلومات منذ تسعينيات القرن الماضي بتطورات جذرية أثرت على أساليب العمل والإدارة داخل الكيانات المكتبية والمعلوماتية في شكل يمكنها من القيام بوظائفها وتقديم خدماتها بما يتلاءم مع متطلبات المستفيدين وتطورات البيئة المحيطة، وبالتالي كان لزاماً أن تتطور خطط المكتبات لتتلاءم مع التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة، والتعامل مع الأزمات المحتملة والمخاطر التي تؤثر في ضعف أو قوة التخطيط الاستراتيجي (1)

ويتوقف إعداد خطة استراتيجية ناجحة على تحديد دقيق لبعض العناصر المؤثرة، ومنها (2) :

- تحليل دقيق للوضع الحالي
- التحديد الدقيق والفعلي لطبيعة الفجوة / الفجوات المطلوب اجتيازها
- البدائل المتاحة لتقليل أو اجتياز الفجوة الحالية
- تحديد البديل المناسب
- إعداد الخطة الاستراتيجية

وللتعرف على مدى واقعية الوضع الحالي للمكتبة لابد من اللجوء إلى بعض الأساليب التي تدعم توضيح دقيق للصورة الحالية، لذلك لجأ المتخصصون إلى الاستعانة بأفضل الممارسات Best Practices كأداة لتحقيق وتفعيل الإدارة بالجودة الشاملة TQM Total Quality Management .

هذا وتعتبر المقارنة المعيارية من الأدوات التي يتم استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين الإجراءات أو الخدمات باعتبارها أداة من الأدوات التي يتم استخدامها لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات، وقد

1 - Steiner, George. (1979). Strategic Planning. The free Press.

نقلاً عن: SLA. (2001). Strategic Planning Handbook.

2 - SLA. (2001). Strategic Planning Handbook. Available: <http://www.sla.org/pdfs/sphand.pdf> . Accessed: 17/8/2012.

استخدمته اليابان (١) في أعقاب الحرب العالمية الثانية واستندت إليه في إبداع منتجاتها وتطويرها وابتكارها، ثم انتقل هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية وتم تطبيقه في شركة RANK-XEROX التي احتلت الريادة العالمية في آلات التصوير، كما أنها اعتبرت أول من استخدم هذا المصطلح في الولايات المتحدة واعتبرته كذلك أسلوباً علمياً ومنهجياً، بينما أوروبا لم تستخدم هذا المنهج وتفتن إليه إلا في مطلع التسعينيات كما أشارت إليه الدراسة.

ويلاحظ أن هذا المجال يحظى بتطبيقه عامة من يعمل في مجال التجارة والتسويق والاقتصاد بشكل عام، ولم يلفت إلي تطبيقه في مجال المكتبات والمعلومات سوى عندما بدأت منظومة الجودة والاعتماد الأكاديمي في الظهور على ساحتنا العربية واهتمام الجامعات الكبرى بتنفيذه للحصول على مرتبة متميزة على المستوى الدولي من خلال التصنيف الدولي للجامعات مثل: شنغهاي وشيكاغو

## ٢/ أهمية الدراسة

تتوافر الآن على شبكة الإنترنت عبر مواقع الجمعيات المهنية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية مجموعة من الأدلة والمعايير والمواصفات الجاهزة التي تدعم قيام المكتبات بوظائفها الإدارية والفنية على الوجه الأكمل بما يتفق مع التطورات الحديثة في المجال، أيضاً تتوافر لدى المكتبات مجموعة من التقارير ونماذج من الخطط الاستراتيجية الجاهزة كوسائل كاشفة للأساليب الإدارية المستخدمة على المستوى الدولي وآليات التخطيط المتبعة في تلك الدول وذلك على مدى العقدين السابقين اللذان شهدا تطور ونمو المكتبات على المستوى الدولي

وقد اعتبرت المقارنات المعيارية Benchmarking أو المقارنات المرجعية - كما هي معروفة لدى البعض - جزءاً رئيسياً من آليات التخطيط الاستراتيجي على المستوى الدولي، وذلك بما توفره من :

١. تفهم وتقييم الوضع الحالي
٢. زيادة الوعي للاحتياجات المتغيرة للمستفيدين
٣. تحديد مجالات التطوير
٤. تحديد وسائل وسبل تحسين الأداء
٥. تشجيع الابتكار والإبداع
٦. إنشاء خطط عمل واقعية

لذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تلقي الضوء على أسلوب جديد يدعم المكتبات الجامعية المصرية في إعداد خططها الاستراتيجية والتعرف على النماذج الدولية ومحاكاة تجارب البعض والتعلم من البعض والتعرف على المستجدات، بل وتدعم مطالبات المكتبيين للإدارة العليا بالتمويل اللازم للوصول بمكتباتهم إلى العالمية،

وبالتالي يمكن لنا تحديد أهمية الدراسة في ثلاثة عناصر رئيسية:

- **أهمية أكاديمية:** تتمثل في إثراء التخصص بنماذج واقعية تطبيقية ودقيقة باستخدام منهجية معتمدة تفتقر إليها المكتبات العربية
- **أهمية ميدانية:** تقديم أساس علمي منهجي يمكن الاستناد إليه لتنفيذ آليات المقارنة المعيارية
- **أهمية اقتصادية:** حيث أن التعرف على السلبيات ومناطق الفجوة من شأنه توجيه الموازنات العامة للمكتبات في اتجاه تصحيح المسار وترشيد الإنفاق في الأنشطة التي استقر الأداء بها

1 - Bril-man, Jean. (1998). Les meilleures pratiques de management eu coeur de la performance. 2eme tirage, d'organisation, Paris. P233.: http://www.horryati.ly/bhoth/news-58.html نقل عن:

### ٣/ الدراسات السابقة والمثيلة

#### الدراسات الأجنبية

هناك العديد من الدراسات التي ترتبط بموضوع الدراسة بشكل أو آخر، سواء كانت دراسات حصرية لطبيعة تلك الاستخدامات أو دراسات وصفية لحالات بعينها، أو دراسات تتعلق بتأصيل استخدام المصطلحات في هذا المجال، ومنها:

الدراسات الببليومترية للخدمات المرجعية الجامعية<sup>(١،٢،٣)</sup> والدراسات المقارنة للإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المختلفة<sup>(٤،٥،٦)</sup> التي تم فيها استخدام أساليب المقارنات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي لتحسين الخدمات المكتبية أو تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة.

وبعيدا عن ذلك يمكن تقسيم فئات الدراسات التي استخدمت فيها المقارنات المعيارية بشكل أو بآخر إلى :

١. دراسات تقييم النظم<sup>(٧،٨)</sup> التي استخدمت فيها المقارنات المعيارية ومؤشرات تقييم الأداء للتعرف على أداء النظم الآلية في المؤسسات الأكاديمية والبحثية
٢. دراسات قياس تطور مجتمع المعلومات<sup>(٩)</sup> التي استخدمت فيها المقارنات المعيارية للتعرف على مدى تطور مجتمعات الدراسة مقارنة بنظرائها المشمولين بنفس الدراسة
٣. دراسات قياس استخدام الإنترنت<sup>(١٠،١١)</sup> ودراسات قياس صفحات الويب<sup>(١٢،١٣،١٤)</sup> والمدونات<sup>(١٥)</sup>
٤. دراسات قياس جودة التدريب بالمكتبات<sup>(١٦)</sup>
٥. دراسات قياس جودة المعلومات المقدمة من المؤسسات الأكاديمية<sup>(١٧)</sup> ومدى جودة صفحات الويب التي تقدم من خلالها تلك المعلومات ومدى رضا المستفيدين عن كلاهما.

<sup>1</sup> - Thornley, C. V., S. J. McLoughlin, et al. (2011). "A bibliometric study of Video Retrieval Evaluation Benchmarking (TRECVID): A methodological analysis." *Journal of Information Science* 37(6): 577-593.

<sup>2</sup> - Strotmann, A. and D. Z. Zhao (2010). "Combining commercial citation indexes and open-access bibliographic databases to delimit highly interdisciplinary research fields for citation analysis." *Journal of Informetrics* 4(2): 194-200.

<sup>3</sup> - Chang, C. L., M. McAleer, et al. (2011). "What makes a great journal great in the sciences? Which came first, the chicken or the egg?" *Scientometrics* 87(1): 17-40.

<sup>4</sup> - Thornley, C. V., A. C. Johnson, et al. (2011). "The Scholarly Impact of TRECVID (2003-2009)." *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 62(4): 613-627.

<sup>5</sup> - Jimenez-Contreras, E., N. Robinson-Garcia, et al. (2011). "Productivity and impact of Spanish researchers: reference thresholds within scientific areas." *Revista Espanola De Documentacion Cientifica* 34(4): 505-U501.

<sup>6</sup> - Guan, J. and X. Gao (2008). "Comparison and evaluation of Chinese research performance in the field of bioinformatics." *Scientometrics* 75(2): 357-379.

<sup>7</sup> - Gable, G. G., D. Sedera, et al. (2008). "Re-conceptualizing information system success: The IS-Impact measurement model." *Journal of the Association for Information Systems* 9(7): 377-408.

<sup>8</sup> - Lee, J. W. (2008). "From pouch to networks: KIPONet's growth and evolution." *International Journal of Information Management* 28(4): 270-276.

<sup>9</sup> - Kalvet, T. (2008). "The Estonian Information Society Developments Since the 1990s." *Informacios Tarsadalom* 8(3): 51+.

<sup>10</sup> - Dong, S., M. S. Johar, et al. (2011). "A Benchmarking Model for Management of Knowledge-Intensive Service Delivery Networks." *Journal of Management Information Systems* 28(3): 127-160.

<sup>11</sup> - Noce, A. A. and L. McKeown (2008). "A new benchmark for Internet use: A logistic modeling of factors influencing Internet use in Canada, 2005." *Government Information Quarterly* 25(3): 462-476.

<sup>12</sup> - Chua, A. Y. K., D. H. Goh, et al. (2012). "Web 2.0 applications in government web sites Prevalence, use and correlations with perceived web site quality." *Online Information Review* 36(2): 175-195.

<sup>13</sup> - Chung, W. Y. (2012). "Managing web repositories in emerging economies: Case studies of browsing web directories." *International Journal of Information Management* 32(3): 232-238.

<sup>14</sup> - Acosta-Valdes, M., Z. Ramirez-Cespedes, et al. (2011). "Information organization on newspaper web sites." *Profesional De La Informacion* 20(1): 54-60.

<sup>15</sup> - Cheng, J. S., A. Sun, et al. (2011). "An Information Diffusion-Based Recommendation Framework for Micro-Blogging." *Journal of the Association for Information Systems* 12(7): 463-486.

<sup>16</sup> - Geng, X. B., T. Qin, et al. (2011). "Selecting optimal training data for learning to rank." *Information Processing & Management* 47(5): 730-741.

<sup>17</sup> - Pinto, M., D. Guerrero, et al. (2009). "Information provided by Spanish university websites on their assessment and quality processes." *Scientometrics* 81(1): 265-289.

ويعتبر البحث الذي أعده Lewin & Passonneau<sup>(١)</sup> من البحوث التي قدمت أول استعراض لمعلومات التقييم والتي تمت إتاحتها للمستفيدين على موقع أعضاء الجمعية الأمريكية للمكتبات البحثية ARL، والتي تضمنت استعراض شامل لبيانات تقييم الأداء، ونماذج التقييم الموصى بها مهنيًا، مع تحديد العناصر التي استخدمتها المكتبة في التخطيط الاستراتيجي لتحسين بعض الخدمات الداخلية بها بالإضافة إلى الإجراءات الوظيفية.

### الأدلة والكتب الإرشادية

يعتبر دليل معايير مكتبات التعليم العالي<sup>(٢)</sup> الذي أعدته جمعية مكتبات الكليات والمكتبات البحثية ACRL التابعة للجمعية الأمريكية للمكتبات ALA ويتضمن مجموعة المعايير المطلوب توافرها واستخدامها لأغراض تقييم تلك المكتبات وقياس جودتها وأدائها.

أيضا دليل المقارنات المعيارية لتحسين كفاءة الأداء<sup>(٣)</sup> الذي أعدته HESA<sup>(\*)</sup>

### التقارير

نموذج لتقارير المقارنات المعيارية السنوية للمكتبات المتاحة على الإنترنت :

١. المكتبة العامة بتورنتو<sup>(٤)</sup>

٢. مكتبات جامعة Adelaide<sup>(٥)</sup>

### الدراسات العربية

موضوع الدراسة تحديدا لم يتم تناوله من قبل ولكن هناك بعض من الدراسات التي تناولت :

الدراسة التي أعدها كل من عصام عبيد واحمد فرج<sup>(٦)</sup> التي تناول فيها تحديد الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالمؤسسة. وهذه المحاور الثلاثة، تقود إلى تحديد عناصر الخطة الاستراتيجية، وهي التعرف على الأهداف الرئيسية للمؤسسة، ومن ثم التعرف على السياسات والصلاحيات الممنوحة لها، وأخيراً وضع البرامج والآليات التي من الممكن التعامل معها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، وما يميز هذه الأهداف الاستراتيجية بأنها أهداف طموحة جداً. فالمحور الأول: الرؤية (Vision) وهي تصف مستقبل المؤسسة، وماذا تريد أن تكون بعد فترة زمنية محددة، وهذه الرؤية يجب أن تكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة، وكذلك تتسق مع ثقافة وقيم المؤسسة. أما المحور الثاني فهو الرسالة (Mission) وفيه يتم تحديد ماهي رسالة المؤسسة، هل هو تعليمية وأين موقعها من التعليم، أو تجارية وأين موقعها من التنافس التجاري. المحور الثالث: القيم الخاصة بالمؤسسة (Guiding Principles): سوف تساعد المؤسسة على تحقيق الرؤية من خلال التعرف على السياسات واللوائح والأنظمة وإمكانيات ومؤهلات العاملين في المؤسسة. أما الخطوة التالية فهي تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تحقق الرسالة من خلال تقليل الفجوة بأكبر قدر ممكن، ومن ثم وضع البرامج والآليات الممكن تطبيقها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1 - Lewin, H. S. and S. M. Passonneau (2012). "An Analysis of Academic Research Libraries Assessment Data: A Look at Professional Models and Benchmarking Data." Journal of Academic Librarianship 38(2): 85-93

2 - ACRL. (2011). Standards for libraries in higher Education. URL:

<http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org/acrl/files/content/standards/sihe.pdf> . Accessed: 28/8/2012.

\* - HESA: Higher Education Statistics Agency.

3 - HESA. (2010). Benchmarking to improve efficiency: Status report November 2010. URL:

[http://www.hesa.ac.uk/dox/Benchmarking\\_to\\_improve\\_efficiency\\_Nov2010.pdf](http://www.hesa.ac.uk/dox/Benchmarking_to_improve_efficiency_Nov2010.pdf) . DateAccessed: 28/8/2012.

4 - <http://www.torontopubliclibrary.ca/content/about-the-library/pdfs/board/meetings/2012/apr30/13.pdf>

5 - Benchmarking at the library of Adelaide: Useful data sources & references benchmarking data. URL:

<http://www.adelaide.edu.au/learning/staff/benchmarking/reference.html> . Date Accessed: 27/8/2012.

٦ - عصام محمد عبيد & أحمد فرج. (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي في المكتبات ومراكز المعلومات: دراسة وتخطيط للرؤية والرسالة. المكتبات الان. ص ٩ - ٤٢.

دراسة محمد الخزيمي<sup>(١)</sup> التي يتناول فيها المقارنات المرجعية من حيث المفهوم والتطبيق والأنواع والفوائد وآلية التطبيق ودورها في التخطيط، أيضا الدراسة التي أعدتها عزة محمد الغامدي<sup>(٢)</sup> التي استهدفت التعرف على مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية لقياس مدى تطبيق مفاهيمها في المكتبة المركزية والمكتبات الفرعية حيث أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع نسبي في مستوى تطبيق المبادئ في مجال الخدمات بخاصة وكذلك في مجال الإدارة حيث التزم الجهاز الإداري والعاملين بتطبيق السياسات والإجراءات الإدارية المرتبطة بأساليب إدارة الجودة الشاملة على المستوى الفني أكثر منه على مستوى الخدمات الإدارية، كما أشادت الدراسة بمستوى التعاون بين إدارة المكتبة وبين الأقسام فيها وكذلك بالنسبة للمكتبات الفرعية، وأظهرت الدراسة كذلك ارتفاع مستوى ملائمة اللوائح والتشريعات المنظمة لأعمال المكتبات مع توجهات العاملين فيها لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة .

ثم الدراسة التي أعدها الترتوري والرقب<sup>(٣)</sup> التي تناولوا فيها أهمية مجازاة المكتبات الجامعية للتطورات الحديثة في مجال المعلومات والتقنية واثار ذلك على تطور المكتبة ودورها وفي هذا الاطار أوضح أهمية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في جميع العمليات الإدارية والفنية التي تتم داخل المكتبة وخصص الفصل العاشر والحادي عشر من الكتاب لتناول تصميم مقترح لإنشاء المكتبة الجامعية ضمن معايير إدارة الجودة الشاملة وما هي المعايير والمواصفات الدولية المطبقة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية لتحقيق هذا الهدف .

الدراسة التي أعدها عبد الوهاب<sup>(٤)</sup> والتي ألقت الضوء على ماهية المقارنات المرجعية ومدى أهميتها وأنماطها ومتطلبات تطبيقها في بلديات الدول العربية كما كشفت عن أهمية مدخل المقارنة المرجعية في ترشيد الأنفاق وتشجيع التعاون بين البلديات واكتساب التعلم والخبرات من الآخرين، كما بينت أن هذا التطبيق الفعال لهذا المدخل في الدول العربية يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بحيث تكون مشجعة على التعاون والاستفادة المتبادلة وإجراء المقارنة مع البلديات التي تماثل نماذج في أدائها وفي الخدمات التي تقدمها

الدراسة التي أعدها كاظم<sup>(٥)</sup> التي اعتمدت أسلوب المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة بين الوحدات الخدمات الصحية، حيث تمت دراسة الأنشطة وتحليلها بهدف تشجيع الوحدات الاقتصادية على تطبيق المقارنات المرجعية لتحسين أداء تلك الوحدات .

#### ٤ / تساؤلات الدراسة

تدور تساؤلات الدراسة حول المحاور التالية:

- ١ . ما هو مفهوم المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية وطبيعتها وأهميتها ومتطلباتها
- ٢ . ما هي اهم الجهود الدولية التي تمت في مجال تطبيقات المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية
- ٣ . ما هي أبرز تطبيقات المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية الدولية
- ٤ . هل يوجد نموذج عربي لتطبيق المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية

١ - محمد علي عبيد الخزيمي. (٢٠٠٩). المقارنات المرجعية Benchmarking . - دبي: بلدية دبي. الإدارة المالية . قسم الموازنة العامة. ٢٨ ص. متاح في:  
 ٢ - عزة محمد الغامدي. (٢٠٠٦). تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. جدة: جامعة الملك عبد العزيز . كلية الاقتصاد والإدارة . قسم الإدارة العامة. أطروحة ماجستير. ٥٤٦ ص .  
 ٣ - محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان - الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة. ٥٢٠ ص.  
 ٤ - عبد الوهاب، سمير محمد. (٢٠٠٩). المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية. في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض، ١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٣٠ هـ الموافق ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩م.  
 ٥ - حاتم كريم كاظم . (٢٠٠٦). دور المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة في تقييم كفاية أداء وحدات الخدمات الصحية: دراسة نظرية وتطبيقية لعينة من المستشفيات. بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد.

## ٥/ أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة التعرف على كل من :
١. التعرف على مفهوم المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية وطبيعتها وأهميتها ومتطلباتها
  ٢. التعرف على اهم الجهود الدولية التي تمت في مجال تطبيقات المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية
  ٣. التعرف على نماذج الواقعية لأبرز تطبيقات المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية الدولية
  ٤. التعرف على أحد النماذج الجامعية العربية لتطبيق المقارنات المعيارية

## ٦/ مجال الدراسة وأبعادها

- **الموضوعية:** المقارنات المعيارية كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية: دراسة استكشافية
- **الزمنية:** تم إعداد هذه الدراسة في الفترة منذ ٢٠١٥-٢٠١٧

## ٧/ المنهج المستخدم وأدوات الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ويعتمد على المصادر التي تناولت الموضوع

## خطوات إجراء الدراسة:

إجراء البحث للإنتاج الفكري المنشور في شكله المطبوع والرقمي، مثل :

## الإلكترونية:

- قاعدة بيانات Proquest
- مواقع الدوريات الإلكترونية العربية والأجنبية
- مواقع المنظمات والمؤسسات الدولية

## 8/ مصطلحات الدراسة

### الإدارة بالجودة الشاملة TQM Total quality Management :

- هي مجموعة الأساليب الإدارية والتنظيمية التي تطبق بهدف تحسين وتطوير المنتج بشكل مستمر لتقديم خدمات و/أو منتجات ذات مستوى راق يلائم سياسات السوق ومتطلباته.<sup>(١)</sup>
- وهي منهج فلسفي عملي يتم فيه دمج جميع العناصر العملية والإدارية لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيد (العميل).<sup>(٢)</sup>

**التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :** هو عملية إجراء الأبحاث، وتعريف السياسات، تطوير نماذج العمل وخطته لتحقيق رؤية المؤسسة / المنظمة / المنشأة، وهو عملية ديناميكية تفترض الحاجة الدورية لتطوير المؤسسة استجابة للمتغيرات في البيئة المحيطة<sup>(٣)</sup>

### أفضل الممارسات Best Practices : هي

**المقارنات المعيارية :** عرفها كلا من Goetsch & Davis بأنها "عملية مقارنة وقياس أنشطة المنظمة أو عملياتها الداخلية مع المنظمات ذات الأداء العالي من داخل وخارج الصناعة التي تعمل فيها

1 - Total Quality Management. [http://en.wikipedia.org/wiki/Total\\_quality\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Total_quality_management) . Date Accessed: 27/8/2012.

2 - Total Quality. <http://dictionary.reference.com/browse/total+quality> . Date Accessed: 27/8/2012.

3 - Strategic Planning Definition. <http://www.strategy-keys.com/definition-of-strategic-planning.html> . Date Accessed: 27/8/2012.

تلك المنظمة". وعرفها Krojewski & Ritzman بأنها "إجراء يسهى لفهم أفضل لكيفية إنجاز المنظمات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة" (١)

## أولاً: مفهوم المقارنات المعيارية وطبيعتها وأهميتها ومتطلباتها في المكتبات الجامعية

### ١/ التعريف والمفهوم

#### أولاً: المقارنات المعيارية

- المقارنات المعيارية هي: المعيار أو مجموعة المعايير المستخدمة لتحكيم شيء ما أو قياسه (٢)
- **تعريف الجمعية الأمريكية للمكتبات المتخصصة SLA :** أداة للجودة الشاملة يتم استخدامها لقياس ومقارنة إجراءات العمل بالمكتبة مع مثيلتها /نظيرتها بمكتبات أخرى . وتهدف المقارنات المعيارية إلى زيادة أداء المكتبة عن طريق تطبيق أفضل الممارسات أو التطبيقات المستخدمة في المكتبات الأخرى موضع المقارنة، ونظراً لأن أفضل الممارسات بالمكتبات في تطور دائم، يجب أن يتم تطبيق المقارنات المعيارية سنوياً على أقل تقدير. (٣)
- هي عملية تحديد أفضل الممارسات فيما يتعلق بالمنتجات أو الإجراءات أو الأشياء، ويمكن البحث عن أفضل الممارسات من خلال اختيار مكان متميز بمجال العمل من داخل أو خارج النطاق الجغرافي للمنشأة، والهدف من المقارنة هو فهم وتقييم الوضع الحالي للمنشأة أو المنظمة فيما يتعلق بأفضل الممارسات وتحديد مجالات ووسائل تحسين الأداء. (٤)

### ٢/ الحاجة والهدف

أشارت العديد من الدراسات إلى أن الحاجة الرئيسية أو الهدف من استخدام المقارنات المعيارية وتطبيقها يتضمن (٥):

لقد أفاد استخدام المقارنات المعيارية المنظمات بشكل عام في تحقيق عدة فوائد منها :

١. مساعدة المنظمة أن تكون أفضل من وضعها الحالي
٢. مساعدة المنظمات في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المنظمات الرائدة والوقوف على أسباب الضعف
٣. المساهمة في تطوير الإبداع الفردي والجماعي
٤. المساهمة في تخصيص الموارد المطلوبة بدقة أكبر
٥. تطوير إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيدين الداخلية والخارجية
٦. المساهمة في اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة
٧. توفير المناخ الملائم لتحقيق التعاون والتكامل بين العاملين في القسم الواحد وبين مختلف أقسام المؤسسة
٨. المساهمة في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التحسين المتسارع والمستمر
٩. المساهمة في توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى القيادات بالمنظمة والعاملين فيها على تبني التغيير
١٠. تزويد المنظمة بالوسائل التي تمكنها من البناء في نفس الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل
١١. التأثير الإيجابي على معنويات الأفراد وجعلهم يشعرون بالفخر على الإنجاز المتميز بالمنظمة
١٢. المساهمة في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين

1 - Bril-man, Jean. (1998). Op. Cit. pp. 235-236. http://www.horryati.ly/bhoth/news-58.html

2 - Benchmark Definition. http://www.thefreedictionary.com/benchmark . Date Accessed: 27/8/2012.

3 - Benchmarking Definition. http://units.sla.org/division/dmil/mlw97/gohlke/sld009.htm . Date Accessed: 27/8/2012.

4 - Benchmarking Definition. http://tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.htm . Date Accessed: 27/8/2012.

### ٣/ الأنواع

يمكن تقسيم أنواع المقارنة المعيارية إلى نوعين رئيسيين (١) :

١. المقارنة المعيارية الداخلية

٢. المقارنة المعيارية الخارجية

#### أولاً : المقارنة المعيارية الداخلية :

ويقصد بها مقارنة عمليات المنظمة مع مثيلاتها في نفس المنظمة (بين المواقع - الفروع - الدول ... الخ) ومن خلال ذلك يمكن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المنظمة واعتبارها كأساس لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المنظمة، وتتميز هذه الطريقة بسهولة جمع المعلومات وإمكانية تحديد الحالة العمة للمنظمة وتحديد وظائف داخلية تتماشى مع أهداف المقارنة المعيارية ومن خلالها يمكن تحسين ما يقرب من ١٠ % من الأداء

#### ثانياً : المقارنة المعيارية الخارجية :

وهذه يقصد بها إجراء مقارنة أداء للمنظمة مع منظمات أخرى رائدة والتي تعمل أو تمارس نفس نشاط المنظمة أو في نشاط مماثل، وهذه يتم تقسيمها إلى :

١. المقارنة المعيارية التنافسية

٢. المقارنة المعيارية الوظيفية

٣. المقارنة المعيارية النوعية / المتجانسة

■ المقارنة المعيارية التنافسية : وهذه تستخدم في مجال مقارنة المنتجات - الأفراد - التكنولوجيا -

السعر - الجودة، فهي تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، ويعتبر هذا النوع من المقارنة صعباً نظراً لصعوبة الحصول على المعلومات وبالتالي فهو يتطلب معارف كبيرة فهو يتطلب المحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين

■ المقارنة المعيارية الوظيفية : وفيها يتعلق الأمر بمقارنة وظائف مماثلة في مؤسسات تنافسية أو غير

تنافسية كوظيفة الإنتاج - التسويق - المالية ... الخ وذلك في نفس قطاع النشاط (مثال : مقارنة استقبال المرضى في المستشفيات مع استقبال الزبائن في أحد الفنادق المتميزة)

■ المقارنة المعيارية النوعية / المتجانسة : وفيها يتم مقارنة طرق العمل وإجراءاته في قطاعات

لأنشطة مختلفة، وتعتبر هذه الطريقة أكثر إنتاجية وإبداعاً حيث لا تدخل فيها المنافسة في الحساب

#### ٤/ المنهجية وخطوات التنفيذ ومراحله

هناك من يرى أن خطوات أو مراحل تنفيذ المقارنة المعيارية تنقسم إلى خمسة مراحل،

مثل Balme (٢) حيث أوضح انه هناك خمسة مراحل لتنفيذ المقارنات المعيارية، هي :

#### ١. مرحلة قياس الأداء الداخلي، وتضم:

أ. تحديد الأنشطة ونتائجها وزبائننا (المستفيدين منها)

ب. تحديد أحسن القياسات

ج. إعادة النظر في أداء المؤسسة الحالي

#### ٢. مرحلة ما قبل المقارنة المعيارية

أ. إعداد أولويات وتحديد موضوع المقارنة المعيارية

ب. اختيار الشركات المنافسة لإجراء المقارنة المعيارية

ج. تحديد طرق الحصول على المعطيات والمعارف (المعلومات)

1 - Bril-man, Jean. (1998). Op. Cit. pp. 235-236. <http://www.horryati.ly/bhoth/news-58.html> نقلًا عن:

2 - Balme, G. (1994). Evaluer et ameliorer ses performances le benchmarking. Paris-France: Edition AFNOR. p.80.



### ٣. مرحلة المقارنة المعيارية

- أ. جمع وتنظيم العناصر المجمعة
- ب. تحليل الفوارق للأداء
- ج. تقييم الإنجاز المستقبلي

### ٤. مرحلة ما بعد المقارنة المعيارية

- أ. إعلان نتائج وإعداد الأهداف
- ب. تطوير مخططات العمل
- ج. تحديد موضع التنفيذ للأهداف

### ٥. مرحلة الملاحظة والتعديل

- أ. مراجعة تكامل الأعمال
  - ب. توقيع النجاح للمشروع (أي إقرار الإنجاز الذي تم بنجاح لعملية المقارنة المعيارية) وإعادة تعديل الأهداف
  - ج. تعديل الأهداف والعودة للخطوة الأولى
- بينما هناك من يرى أن خطوات أو مراحل تنفيذ المقارنة المعيارية تنقسم إلى ثلاثة مراحل، مثل<sup>(١)</sup>، هي :

- أ. مرحلة التخطيط
- ب. مرحلة التكامل
- ج. مرحلة العمل

ولا تخلوا مراحل تنفيذ المقارنات المعيارية المختلفة من إمكانية مواجهة بعض الأخطاء في أي من مراحلها، هذه الأخطاء الشائعة التنفيذ تم حصرها فيما يلي<sup>(٢، ٣)</sup> :

١. عدم مساهمة الإدارة العليا بشكل كاف
٢. الاختيار والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة والتطبيق
٣. عدم كفاية التقنية والدعم للتنفيذ
٤. الأهداف غير السليمة وخاصة على المدى الطويل
٥. عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو في الزمن المتوقع للتنفيذ
٦. الفهم غير السليم أو غير الكافي للمعلومات أو لطريقة التطبيق في الجامعة المختارة
٧. غياب المتابعة أو عدم كفايتها

### المقارنات المعيارية الجامعية

أما بالنسبة إلى المقارنات المعيارية الجامعية، فهي إجراءات ترتبط ارتباطاً وثيقاً باختبار الخدمات الحالية التي تقدمها المكتبات الجامعية وتقييمها، ومن ثم تحديد عناصر القصور في تنفيذها، وبناءً عليها تتم مراجعة الممارسات المماثلة والناجحة في المؤسسات المشابهة في وظيفتها للمكتبة الجامعية ، والتعلم منها لإثراء المؤسسة الحالية (المكتبة الأكاديمية/الجامعية) التي يتم تقييمها واختبار أدائها، فهي عملية رسمية للقياس والمقارنة لخدمات أو وظائف أو حتى منتجات موجودة بالفعل على أرض الواقع مع مثيلاتها التي تمت من قبل على أيدي خبراء محترفين ومهنيين.

1 - IBID.

٢ - عزة بنت محمد الغامدي . (٢٠٠٦). المصدر السابق. ص ١١٩.

٣ - Anderson, Bjorn & Moen, Rune M. (2006). Integrated benchmarking and poor Quality cost measurement for assisting the quality management work. Trondheim, Norway: The Norwegian University of Science and Technology. URL:

هذا وقد تم تعريف المقارنات المعيارية للمكتبات من قبل Gohlke<sup>(١)</sup> ووصفها بكونها إحدى الأنشطة التنافسية الذكية الصديقة، ووافقه Amos & Hart<sup>(٢)</sup> وعرفاها بأنها عملية تحديد أفضل الممارسات والتعلم من الآخرين. وعلى كل فهي عملية تتميز بأنها:

- نشاط منهجي منظم لإيجاد سبل للتحسينات وتنفيذ أفضل الممارسات
- عملية مستمرة لقياس المنتجات أو الخدمات أو العمليات
- التركيز على العمليات بصفة عامة والفردية منها بصفة خاصة يعتبر أساسي بهدف إرضاء المستفيدين أو العملاء
- التركيز على التعلم من الغير – التجارب الناجحة – وليس المقارنة فقط ومن ثم التوجه المباشر نحو النتائج

### منهج استخدام المقارنات المعيارية بالمكتبات:

المنهج يعني استخدام أسلوب منظم ومنطقي للوصول إلى نتيجة أو هدف مطلوب تحقيقه، ولتنفيذ المقارنات المعيارية ينبغي على الفرد/الأفراد الموكل إليهم القيام بهذه المهمة اتباع مجموعة من الخطوات المنطقية المتسلسلة للوصول إلى النتيجة المرجوة والمطلوب تحقيقها، ومنها:

- الإقرار بضرورة التغيير والالتزام بقرار التغيير وتحديد نطاقه/حدوده
- تحديد العملية/الخدمة المطلوب مقارنتها معياريا وتحديد المنهج الأمثل لاتباعه أثناء عملية التغيير
- اختيار فريق العمل
- تحليل العملية/الخدمة المطلوب تنفيذ تغييرها
- تحديد المعلومات الأساسية المطلوب جمعها عن العملية/الخدمة المطلوب مقارنتها معياريا
- تحديد الجهات المماثلة/التجارب الناجحة المطلوب المقارنة معها معياريا
- القيام بالزيارات-الملاحظات إذا تطلب الأمر في حالة طلب مزيد من المعلومات أو لزيد من التوضيح من الجهات المطلوب المقارنة معها معياريا
- مقارنة المعلومات والبيانات التي تم جمعها من الجهات المماثلة في المقارنة مع معايير قياس الأداء
- تحديد مواضع القصور والاختلافات في البيانات مقابل المعايير
- تحليل النتائج
- الربط بين الاختلافات التي تقبل القياس الكمي في الممارسات المستخدمة بالفعل داخل المكتبة وتحديد الأكثر أهمية بهدف تحسينه وفقا لنتيجة المقارنة المعيارية التي تمت بالفعل
- وضع خطة عمل يراعى فيها فعالية التكلفة لتنفيذ التحسينات المطلوبة وفقا للمقارنة المعيارية

### ثانيا: اهم الجهود الدولية التي تمت في مجال تطبيقات المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية

يغطي هذا القسم مجموعة المصادر التي تغطي المقارنات المعيارية والتي تتاح مصادرها عبر المواقع المختلفة على شبكة الإنترنت، حيث تتوافر العديد من البيانات المنشورة وتحليلات المقارنات الدولية بعضها يرجع إلى مؤسسات أكاديمية أو بحثية والبعض الآخر يتوفر عبر مؤسسات تجارية، وعلى كل سوف يتم التركيز على أكثر الجهات التي تحظى بالاهتمام الدولي، بالإضافة إلى تحديد المصادر التي لا زالت قيد التطوير.

<sup>1</sup> - Gohlke, A. (1997). Benchmarking for strategic performance management. Information Outlook, vol. 1, no. 8, pp. 22–24.

<sup>2</sup> - Amos, Howard. Hart, Simon. (2013). International collaboration for quality: a case study of fostering collaboration across an international network of university libraries through an activity based benchmarking project. In: Proceedings of THE IATUL Conferences

وعادة ما تتضمن هذه المصادر إحصاءات تعبر عن واقع السوق والأعمال المختلفة في التخصصات المختلفة / مجالات بعينها، أو نصوص منهجية سردية لعمليات فنية معينة، ومنها:

١. مقارنات بين البلدان للأداء المؤسسي في مجال محدد.
  ٢. مقارنات سردية لبعض العمليات أو السياسات التي تنتهجها بعض الدول أو المؤسسات
  ٣. تقارير دورية عن التطور المحلي للسوق في قطاع معين
  ٤. تقارير دورية عن التطور الدولي للسوق في قطاع معين
- وكان من أهم المصادر التي رصدها الباحث للمقارنة المعيارية للمكتبات الجامعية هي:

### بيانات وإحصائيات المكتبات الأكاديمية في المركز الوطني الأمريكي لإحصائيات التعليم:

#### NCES - Academic library statistics<sup>1</sup>

يتم بتجميع البيانات كل عامين من حوالي ٣٧٠٠ مؤسسة تعليمية للتعليم العالي في الولايات المتحدة ويقدم صورة شاملة عن المكتبات الأكاديمية الأمريكية في الولايات المتحدة كلها أو في كل ولاية تتاح كافة البيانات مجاناً من خلال الموقع كبيانات خام أو كتقارير شاملة.

وتتاح كافة البيانات بغرض البحث للعامّة وتستخدمها المكتبات في المقارنة المعيارية وتشمل البيانات التي المتاحة:

- بيانات عن المؤسسة الأم للمكتبة الأكاديمية
- بيانات عن المقتنيات تقليدية وورقية
- بيانات عن بنود الميزانية وأوجه صرفها
- بيانات عن العاملين
- بيانات عن المستفيدين
- بيانات عن الخدمات

The screenshot shows the 'Academic Library Data Files' section of the NCES website. It features a table with columns for 'Data File and Year', 'Flat File', 'Access', 'SAS', 'SPSS', and 'Documentation'. The table lists data files for Public-Use from 1996 to 2012. Below the table, there are 'Tips for Downloading Data Files' including instructions on using data files, uncompressing files, and contacting staff for questions.

Data File and Year	Flat File	Access	SAS	SPSS	Documentation
Public-Use: 2012	ZIP (883 K)	ZIP (1 MB)	TXT (38 K)	TXT (75 K)	PDF (1.1 MB)
Public-Use: 2010	ZIP (952 K)	ZIP (1.1 MB)	TXT (41 K)	TXT (33 K)	PDF (1.34 MB)
Public-Use: 2008	ZIP (753 K)	ZIP (1 MB)	TXT (37.8 K)	TXT (32.5 K)	PDF (574 K)
Public-Use: 2006	ZIP (725 K)	ZIP (1.7 MB)	TXT (36 K)	TXT (30 K)	PDF (973 K)
Public-Use: 2004	ZIP (873 K)	ZIP (962 K)	TXT (40 K)	TXT (23 K)	PDF (1.3 MB)
Public-Use: 2002	ZIP (705 K)	ZIP (5,208 K)	TXT (48 K)	TXT (35 K)	PDF (747 K)
Public-Use: 2000	ZIP (787 K)	ZIP (1,218 K)	TXT (50K)	TXT (38 K)	PDF (854 K)
Public-Use: 1998	ZIP (1,002 K)	ZIP (1,118 K)	ZIP (1,095 K)		PDF (174 K)
Public-Use: 1996	ZIP (799 K)	ZIP (14.2 MB)	ZIP (10 K)		PDF (926 K)

Tips for Downloading Data Files

- Using Data Files
- Click here for information on uncompressing files
- If you have questions about the content of the survey files, please contact staff

#### شكل رقم (١) صفحة الحصول على إحصائيات المكتبات الأكاديمية الأمريكية

ويمكن الحصول على كامل الإحصائيات في أشكال متعددة سواء قواعد بيانات MS-Access أو في صيغ البرامج الإحصائية المشهورة وأخر إحصائية رسمية في هذا الموقع هي إحصائيات ٢٠١٢ والتي صدرت في صورتها النهائية عام ٢٠١٤.

1 - NCES - Academic library statistics. URL: <https://nces.ed.gov/surveys/libraries/academic.asp> . Accessed: 5/8/2016.

وبالإضافة إلى الحصول على البيانات الخام أو الدراسات المطبوعة التي تنتج منها يمكن أيضا استخدام أداة تسمح بالمقارنة بين أي عدد من المكتبات المشمولة في الإحصائيات راجع شكل (٢) وهو مقارنة بين عدة مكتبات تم اختيارها عن طريق تلك الأداة.

[https://nces.ed.gov/surveys/libraries/aca\\_data.asp](https://nces.ed.gov/surveys/libraries/aca_data.asp)

Comparison Group Average	State Average	National Average	Comparison Group Median	State Median	National Median	Go
<b>Averages</b>						
		Librarians	Total Staff Per 1,000 FTE Students	Expenditures: Books, Serial Backfiles, Other Materials	Other Expe Informator	
University of Illinois at Urbana-Champaign, IL		77	10.41	\$4,385,868.00	\$300,000.00	
Comparison Group Average	16		5.17	\$177,328.50	\$0.00	
STATE AVERAGE	8.95		7.59	\$235,132.27	\$20,643.30	
NATIONAL AVERAGE	7.7		8.36	\$209,828.14	\$26,776.44	
Comparison Group Median	18		8.52	\$319,507.00	Not Applicable	
STATE MEDIAN	4		4.61	\$45,256.50	\$0.00	
NATIONAL MEDIAN	3.75		5.19	\$44,892.00	\$0.00	
<b>Library Name</b>						
		Librarians	Total Staff Per 1,000 FTE Students	Expenditures: Books, Serial Backfiles, Other Materials	Other Expe Informator	
Alabama State University, AL	18		10.99	\$35,150.00	\$0.00	
Chicago State University, IL	14		8.52	\$319,507.00	Not reported	
Harvard University, MA	Not reported		Not Available	Not reported	Not reported	

شكل رقم (٢) نموذج لمقارنة بين مكتبات جامعة إلينوي وجامعة هارفرد و الألباما وشيكاغو

وبداية من ٢٠١٤ تم دمج إحصائيات المكتبات كجزء من نظام إحصائيات IPEDS النظام المتكامل لبيانات التعليم ما بعد الثانوي، وأصبحت تصدر سنويا وأصبحت الاستجابة للمسح السنوي إجباريه ويتيح هذا النظام أيضا إمكانية الحصول على البيانات في شكلها الخام كما تتوفر به أداة للمقارنة تشمل إحصائيات المكتبات الجامعية فضلا عن كافة إحصائيات المؤسسات الأم للمكتبة ذاتها. وتتاح الإحصائيات سواء في صورتها النهائية أو أثناء المراجعة التي تستمر إلى مدة تصل إلى سنة حيث أن آخر إحصائية متاحة وقت إجراء الدراسة كانت لعام ٢٠١٥ ولا زلت قيد المراجعة ومع ذلك تتاح بياناتها وإمكانية الحصول عليها بالكامل من خلال الموقع.

شكل رقم (٣) الشاشة الرئيسية للنظام المتكامل للتعليم ما بعد الثانوي IPEDS

## بيانات وإحصائيات جمعية المكتبات البحثية ARL

تعد إحصائيات جمعية المكتبات البحثية ARL من أفضل المصادر للمقارنة المعيارية للمكتبات الجامعية حيث تتيح سلسلة من المطبوعات السنوية وتشمل إحصائيات المقتنيات والمصروفات بالإضافة العاملين والخدمات التي تقدمها المكتبات الأعضاء والجمعية تضم مجموعة من أكبر المكتبات الأكاديمية الأمريكية والكندية للجامعات الكبرى. وقد بدأ تجميع هذه الإحصائيات ونشرها سنويا من عام ١٩٠٧. وتسهم هذه الإحصائيات صياغة قرارات ورسم سياسات واستراتيجيات المؤسسات الأكاديمية وعادة ما تستخدم المكتبات إحصاءاتها للمقارنة المعيارية وبيان وضعها مع المكتبات المثيلة في تقاريرها السنوية أو خططها الاستراتيجية

البيانات الإحصائية متاحة للأعضاء في الجمعية مجانا وباشتركاكات سنوية لمن يريدونها في شكل مطبوع أو يمكن الحصول عليها في شكل إلكتروني من خلال اشتراك سنوي في الموقع. كما تصدر جمعية المكتبات البحثية سنويا عدد من المؤشرات المستمدة من تلك الإحصائيات أهمها Library Investment Index ، حيث تقارن وترتب فيه المكتبات الأكاديمية بناء على معادلة تشمل: إجمالي مصروفات المكتبة - وإجمالي المرتبات - وإجمالي المصروفات على مصادر المكتبة (المقتنيات) - وعدد العاملين في المكتبة - ومرتببات أمناء المكتبات وعادة ما تتبارى المكتبات في إعلان وصولها إلي مركز متقدم في هذا الترتيب.

### مصادر المقارنات المعيارية للتعليم العالي

رصد التقرير الصادر عن وكالة إحصاءات التعليم العالي بالمملكة المتحدة – Higher Education Statistics Agency (١) الذي يتضمن المعايير الدولية في التعليم العالي بالمملكة المتحدة قائمة من المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على البيانات الخاصة بالمقارنات المعيارية والتي يتم نشرها في صورة إحصاءات أو مؤشرات يمكن أن يتم العمل بها في المكتبات الجامعية باعتبارها بيانات جاهزة يمكن استخدامها للقيام بالمقارنات المعيارية المطلوبة لتحسين الخدمة/العملية أو تطويرها، و/أو أثناء إعداد الخطط الاستراتيجية، فقام الباحث بترجمته مع إضافة روابط للموقع أو للمصدر الذي يمكن الحصول من خلاله على المعلومات المطلوبة والحقه بالدراسة (ملحق رقم - ١) لمزيد من الاستفادة.

### ثالثا: نموذج دولي لتطبيق المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية

#### نموذج شبكة مكتبات الجامعات "ماتاريكي Matariki"

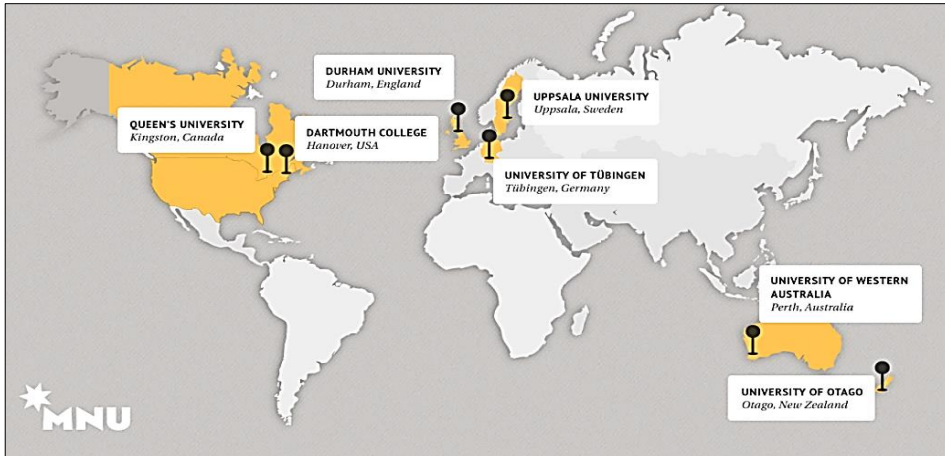
نموذج شبكة مكتبات الجامعات "ماتاريكي Matariki" (٢) التي تضم ٧ من الجامعات الدولية، ويهدف المشروع إلى إجابة "مشتركة" عن التساؤل التالي: "هل نحن كمكتبة جامعية نمكن المسار الأكاديمي وندعمه؟ وكيف يمكن قياس فعاليتنا؟"، ويستخدم المشروع القياس والمقارنة المعيارية في ثلاثة اتجاهات رئيسية: دعم البحوث، دعم التدريس والعملية التعليمية، دعم دور المكتبة باعتبارها مقصد للطلاب ضمن خبرتهم/تجربتهم الجامعية. هذا ويشارك في هذا المشروع كل من الجامعات التالية:

1. Queen's University, Kingston, Canada
2. Dartmouth College, Hanover, USA
3. Durham University, Durham, England
4. Uppsala University, Uppsala, Sweden
5. University of Tubingen, Tubingen, Germany
6. University of Western Australia, Perth, Australia
7. University of Otago, Otago, New Zealand

1 - Higher Education Statistics Agency. (2011). International benchmarking in UK Higher Education. Retrieved from: [https://www.hesa.ac.uk/files/International-Benchmarking\\_2011.pdf](https://www.hesa.ac.uk/files/International-Benchmarking_2011.pdf) . Accessed: 2/7/2016.

2 - Matariki Libraries Benchmarking project. URL: <http://www.dartmouth.edu/~library/home/about/matariki.html?mswitch-redir=classic> . Accessed: 2/7/2016.

ويوضح الشكل التالي خريطة تمثل الجامعات المشاركة في المشروع:



شكل رقم ( ١ ) - خريطة تمثل الجامعات المشاركة في المشروع

يتم هذا المشروع في إطار تعاوني بين مجموعة المكتبات المشاركة لتحسين مجموعة من المقاييس الدولية الشائعة المستخدمة لمعايرة الخدمات والعمليات بالمكتبات وقياسها، وبدلاً من التركيز على قياس العمليات التقليدية المقدمة داخل تلك المكتبات يركز المشروع في دعم مجموعة من الأنشطة التي تؤثر على تقديم الخدمات والعمليات<sup>(١)</sup>.

هذا وقد تم إنشاء بنية أساسية لتبادل المعلومات والمصادر التي يتم استخدامها لتحديد أفضل الممارسات لأغراض للقيام بالمقارنات المعيارية وتحديد مدى ما يمكن لكل شريك أن يتعلمه من الآخرين فضلاً عن تقديم القيمة المضافة للهدف الذي يتم تحسينه وتطويره عبر نموذج عملية التقييم المقدم، في إطار متفق عليه من الشفافية والتخطيط الجيد وإدارة العلاقات البنينة بعناية والعمل على استمرارية هذا الجهد التعاوني والحيولة دون فشله أو توقيفه، وهذا مما يوفر بدوره إمكانية أكبر للتطوير والتحسين المتوقع في بيئة تتزايد فيها الحاجة إلى إظهار القيمة وتوفير أدلة على النتائج الناجحة، ويمثل هذا الشكل من التعاون الدولي مجالاً أكبر لتقييم الممارسات وقياسها بشكل أفضل مما يمكن تحقيقه على المستوى المحلي أو الإقليمي.

#### رابعاً: نموذج عربي لتطبيق المقارنات المعيارية

#### المقارنة المعيارية لبيانات جامعة الملك سعود:

#### تمهيد

تطلب إعداد الخطة الاستراتيجية لمكتبات جامعة الملك سعود للفترة من ٢٠١٠-٢٠١٥ القيام بعملية المقارنة المعيارية وذلك بهدف:

١. مساعدة المكتبات في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المنظمات الرائدة والوقوف على أسباب الضعف
٢. مساعدة المكتبات على تحقيق أداء أفضل من وضعها الحالي
٣. المساهمة في تطوير الإبداع الفردي والجماعي
٤. المساهمة في تخصيص الموارد المطلوبة بدقة أكبر
٥. تطوير إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيدين الداخلية والخارجية

1 - Amos, Howard. Hart, Simon. (2013). Op.Cit.

٦. المساهمة في اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة
  ٧. توفير المناخ الملائم لتحقيق التعاون والتكامل بين العاملين في القسم الواحد وبين مختلف أقسام المؤسسة
  ٨. المساهمة في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التحسين المتسارع والمستمر
  ٩. المساهمة في توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى القيادات بالمنظمة والعاملين فيها على تبني التغيير
- وبناء على ذلك أوكل للباحث مهمة تنفيذ هذه المقارنة وتقديم تحليلاً دقيقاً للوضع الحالي ومقارنته مع مجموعة من المكتبات الكبرى للجامعات على المستوى الدولي والاعتماد في تلك المقارنات على تلك المكتبات التي حصلت جامعاتها على المراتب المتميزة وفق التصنيف العالمي، وتم إعداد خطة للعمل التي اعتمدت على النموذج المستخدم بالمكتبات البريطانية (١).

### خطة العمل

- تحديد الإجراءات التي سيتم مقارنتها مرجعياً
- تحديد مؤشرات المقارنة
- تحديد أفراد فريق العمل اللازم لجمع البيانات
- جمع البيانات اللازمة للمقارنة من المكتبات
- تحديد منهجية التحليل للبيانات
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لانتهاء من العمل

### مراحل التنفيذ

- ولإنجاز هذه المهمة تم الالتزام بالخطوات التالية للقيام بالمهمة:
- اختيار المكتبات للمقارنة بينها وبين مكتبات جامعة الملك سعود
  - بتجهيز بيانات المقارنة باستخدام برنامج لتحليل نتائج البحث
  - الاعتماد على البيانات الإحصائية المنشورة للمكتبات الأكاديمية الأمريكية والكندية كمصدر أولي لبيانات المقارنة المعيارية في مواقع التميز / الترتيب الأكاديمي الشهيرة ، وعددها ١١٤ مكتبة جامعية أعضاء في ARL

### اعتمد الباحث هنا أسلوب تقسيم المقارنة المعيارية على أساس :

- أولاً: التحليل الوصفي للمكتبات الأكاديمية المقارنة
- ثانياً: المقارنة المعيارية

ويوضح الجدول التالي نموذج التحليل الوصفي للمكتبات الأكاديمية المقارنة:

### جدول رقم (٢) - نموذج الإحصاء الوصفي لمكتبات الجامعات الأمريكية والكندية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Faculty	113	601	5466	1652.73	844.141
Students	113	5036	70005	24152.71	11445.899
Volumes	113	1853628	16250117	4423650.75	2563956.854
Volumes previous year	113	1846798	15945710	4346920.88	2514794.698
Volumes Added	113	-45478	304407	76729.88	63139.137
Volumes Purchased	104	4496	468515	48449.53	60072.573
Serials Titles	113	11986	133831	63370.08	21857.850

1 - Hart, Liz. (2002). Benchmarking for Improvement. Statistics in Practice: Measuring and Managing. Proceeding of the IFLA Satellite Conference, Loughborough, August, 2002.. Available: <http://www.lboro.ac.uk/microsites/infosci/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/hart.pdf> . Date Accessed: 11/09/2010.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Serials Subscriptions.	107	11486	103444	46774.73	19657.776
Serials Gifts and exchange	105	0	56360	16318.53	10064.850
Microforms	110	1159032	10269372	4712844.55	2021757.774
Gov Docs	100	0	2668634	348397.45	513773.049
Computer Files	105	0	848299	31759.99	102939.666
Original Manuscripts	110	0	20869940	219082.34	1987315.081
Maps	111	40	4461772	263799.99	457434.119
Graphics and Slides	107	0	20815850	1144173.42	2722170.126
Audio	108	413	415469	69235.26	79882.953
Video	106	261	171402	26835.71	26563.019
Collection and subscriptions exp	113	14338995	1.29E8	4.2989E7	1.93625E7
Monographs exp	113	924277.50	50456793.75	1.0224E7	8.21686E6
Serials Exp	113	12120615	52915451.25	2.7748E7	8.84602E6
Other materials Exp	113	0	60172368.75	3.6392E6	7.60734E6
Binding	113	0	4166696.25	629167.2677	6.30155E5
Salaries SR	113	16918653.75	2.35E8	4.7209E7	3.02529E7
Operations and projects SR	113	284565	73813908.75	1.3080E7	1.05310E7
Total Exp SR	113	38524931.25	4.42E8	1.0391E8	5.74488E7
E- Materials purchased SR	113	0	31125356.25	2.4360E6	4.13756E6
Electronic Serials and Databases SR	113	0	38353721.25	1.8467E7	6.89684E6
Software and Hardware SR	110	56055	2480111	724793.84	576538.686
No of Staff	113	117	1229	302.39	160.874
Professional Staff	113	36	555	99.95	66.277
Non Prof	113	26	541	139.96	80.862
Total Staff	113	86	1096	239.91	137.888
Service Points	112	7	82	23.47	13.623
Weekly Service Hours	112	77	168	122.29	21.833
Training and group library orientation	111	170	3686	990.14	595.101
Reference services	109	2640	534328	78641.35	65933.030
initial Circ	111	90053	2121567	327829.29	255320.988
Total Circ	113	105790	2937607	581820.91	490302.664
ILL and DDS	113	5670	170711	39804.32	25746.168
Valid N (listwise)	74				



**تحليل الفجوة ( Gap Analysis )**

هي دراسة تنتج عن المقارنة بين الأداء الحالي للمؤسسة وبين الأداء المطلوب الوصول إليه ، وتقدير حجم الفروق والمسافة التي تفصل بينها ، وتحديد مدى ملائمة المهارات والموارد المتاحة حالياً لتقليل الفجوة وتقليل تلك المسافات من أجل تحقيق المستقبل المرغوب فيه خلال الإطار الزمني المحدد.

فبمقارنة بيانات ١١٤ جامعة أمريكية وكندية مع مكتبات جامعة الملك سعود ، ومن خلال عملية تحليل نقاط المقارنات المعيارية للأهداف من المكتبات المناظرة العالمية، وكما يوضح الجدول التالي يمكن استخلاص ما يلي:

**جدول رقم ( ٣ ) - نموذج تحليل الفجوة بناء على المقارنة المعيارية**

م	المعيار العالمي للمكتبات العالمية	النسبة الحالية لمكتبات الجامعة (مقارنة بالمتوسط)	الإجراء الاستراتيجي
١.	عدد أعضاء هيئة التدريس	٤١٦ %	أن تتضمن الخطة الاستراتيجية للعمادة زيادة الأنشطة الإجرائية التي تتضمن الوصول بالمكتبات الجامعية بجامعة الملك سعود إلى النسب العالمية لجامعات العالم المرجعية
٢.	عدد الطلاب	٣٠٢ %	
٣.	المجلدات	٤٩ %	
٤.	عدد مجلدات	٤٨.٥ %	
٥.	عدد المجلدات المضافة	٧٢ %	
٦.	عدد الكتب المقتناة في العام	١١٣.٥ %	
٧.	الدوريات	١١.٦ %	
٨.	عدد الدوريات الورقية والإلكترونية المشترية	١٦ %	
٩.	الإهداء والتبادل	٢.٥ %	
١٠.	المصغرات الفيلمية	٠.٦ %	
١١.	المطبوعات الحكومية	٥٩.٥ %	
١٢.	الملفات الإلكترونية	٥.٢ %	
١٣.	المخطوطات الأصلية والوثائق	٩.٤ %	
١٤.	لخرايط	٩.٤ %	
١٥.	الصور والشرائح	٥٠.٤ %	
١٦.	الصور والشرائح	٠.٦ %	
١٧.	المواد السمعية	٠.٦ %	
١٨.	المواد السمعية	٠.٧ %	
١٩.	المواد البصرية	٣٠ %	
٢٠.	مصرفوات المقتنيات والاشتراكات	٥٨ %	
٢١.	مصرفوات الكتب	٧٨.٢ %	
٢٢.	مصرفوات الدوريات	٦١ %	
٢٣.	مصرفوات مواد أخرى	٠.٥ %	
٢٤.	مصرفوات التجليد	٤.٨ %	
٢٥.	تكلفة/مصرفوات الرواتب	٤٢.٤ %	
٢٦.	تكلفة/مصرفوات التشغيل والمشروعات	٣٦.٨ %	
٢٧.	إجمالي التكلفة/المصرفوات	٤٨ %	
٢٨.	تكلفة/مصرفوات الأجهزة والبرامج	٣٠.٢ %	
٢٩.	مصرفوات اشتركات الدوريات الإلكترونية	٢٤.٤ %	

م	المعيار العالمي للمكتبات العالمية	النسبة الحالية لمكتبات الجامعة (مقارنة بالمتوسط)	الإجراء الاستراتيجي
	وقواعد البيانات		خلال الخدمات المرجعية
٣٠.	عدد الموظفين	٦٣.٨ %	للمستفيدين من خدماتها
٣١.	عدد المتخصصين	٩٧.١ %	التقنية والفنية وزيادة
٣٢.	عدد الموظفين غير المتخصصين والمعاونين	٦٣.٨ %	الأنشطة الإجرائية التي
٣٣.	إجمالي الموظفين	٨٠.٤٥ %	تتضمن الوصول بالمكتبات
٣٤.	عدد نقاط الخدمة	١٢٣.٦ %	الجامعية بجامعة الملك
٣٥.	ساعات الخدمة	٧٧.٧ %	سعود إلى النسب العالمية
٣٦.	المحاضرات التعريفية والتدريب	٢٢.٢ %	لجامعات العالم المرجعية
٣٧.	عدد الخدمات المرجعية	٥.٣٤ %	
٣٨.	عدد الإعارات للمرة الأولى	٢٩ %	
٣٩.	إجمالي الإعارات	٢٠ %	
٤٠.	الإعارة التعاونية وخدمة تسليم الوثائق	٠.٧٣ %	

هذا الجدول نقلا عن المقارنة المعيارية للخطة الاستراتيجية لعمادة شؤون المكتبات جامعة الملك سعود: ١٤٣٢ هجرية ألي ١٤٣٧ هجرية . ص ص ٥٧ - ٦٠.

### مصادر الدراسة ومراجعها

#### أولاً: المصادر العربية:

١. حاتم كريم كاظم . (٢٠٠٦). دور المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة في تقويم كفاية أداء وحدات الخدمات الصحية: دراسة نظرية وتطبيقية لعينة من المستشفيات. بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد.
٢. سمير محمد عبد الوهاب. (٢٠٠٩). المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية. في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض، ١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٣٠ هـ الموافق ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩م.
٣. عزة محمد الغامدي. (٢٠٠٦). تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. جدة: جامعة الملك عبد العزيز . كلية الاقتصاد والإدارة . قسم الإدارة العامة. أطروحة ماجستير. ٥٤٦ ص .
٤. عصام محمد عبيد & أحمد فرج. (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي في المكتبات ومراكز المعلومات: دراسة وتخطيط للرؤية والرسالة . المكتبات الآن . س ٣، ٢٠٠٦. ص ص ٩ - ٤٢ .
٥. محمد علي عبيد الخزيمي. (٢٠٠٩). المقارنات المرجعية Benchmarking . - دبي: بلدية دبي. الإدارة المالية . قسم الموازنة العامة. ٢٨ ص. متاح في:
٦. محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان - الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة. ٥٢٠ ص.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Steiner, George. (1979). Strategic Planning. The free Press. SLA. نقلا عن: (2001). Strategic Planning Handbook.
2. SLA. (2001). Strategic Planning Handbook. Available: <http://www.sla.org/pdfs/sphand.pdf> . Accessed: 17/8/2012.

3. Bril-man, Jean. (1998). Les meilleures pratiques de management eu coeur de la performance. 2eme tirage, d'organisation, Paris. P233.: نقلا عن: <http://www.horryati.ly/bhoth/news-58.html>
4. **Academic Ranking of World Universities 2011.:** <http://www.shanghairanking.com/ARWU2011.html>. Accessed: 28/8/2014.
5. Thornley, C. V., S. J. McLoughlin, et al. (2011). "A bibliometric study of Video Retrieval Evaluation Benchmarking (TRECVID): A methodological analysis." Journal of Information Science **37**(6): 577-593.
6. Strotmann, A. and D. Z. Zhao (2010). "Combining commercial citation indexes and open-access bibliographic databases to delimit highly interdisciplinary research fields for citation analysis." Journal of Informetrics **4**(2): 194-200.
7. Chang, C. L., M. McAleer, et al. (2011). "What makes a great journal great in the sciences? Which came first, the chicken or the egg?" Scientometrics **87**(1): 17-40.
8. Thornley, C. V., A. C. Johnson, et al. (2011). "The Scholarly Impact of TRECVID (2003-2009)." Journal of the American Society for Information Science and Technology **62**(4): 613-627.
9. Jimenez-Contreras, E., N. Robinson-Garcia, et al. (2011). "Productivity and impact of Spanish researchers: reference thresholds within scientific areas." Revista Espanola De Documentacion Cientifica **34**(4): 505-U501.
10. Guan, J. and X. Gao (2008). "Comparison and evaluation of Chinese research performance in the field of bioinformatics." Scientometrics **75**(2): 357-379.
11. Gable, G. G., D. Sedera, et al. (2008). "Re-conceptualizing information system success: The IS-Impact measurement model." Journal of the Association for Information Systems **9**(7): 377-408.
12. Lee, J. W. (2008). "From pouch to networks: KIPONet's growth and evolution." International Journal of Information Management **28**(4): 270-276.
13. Kalvet, T. (2008). "The Estonian Information Society Developments Since the 1990s." Informacios Tarsadalom **8**(3): 51-+.
14. Dong, S., M. S. Johar, et al. (2011). "A Benchmarking Model for Management of Knowledge-Intensive Service Delivery Networks." Journal of Management Information Systems **28**(3): 127-160.
15. Noce, A. A. and L. McKeown (2008). "A new benchmark for Internet use: A logistic modeling of factors influencing Internet use in Canada, 2005." Government Information Quarterly **25**(3): 462-476.
16. Chua, A. Y. K., D. H. Goh, et al. (2012). "Web 2.0 applications in government web sites Prevalence, use and correlations with perceived web site quality." Online Information Review **36**(2): 175-195.
17. Chung, W. Y. (2012). "Managing web repositories in emerging economies: Case studies of browsing web directories." International Journal of Information Management **32**(3): 232-238.

18. Acosta-Valdes, M., Z. Ramirez-Cespedes, et al. (2011). "Information organization on newspaper web sites." Profesional De La Informacion **20**(1): 54-60.
19. Cheng, J. S., A. Sun, et al. (2011). "An Information Diffusion-Based Recommendation Framework for Micro-Blogging." Journal of the Association for Information Systems **12**(7): 463-486.
20. Geng, X. B., T. Qin, et al. (2011). "Selecting optimal training data for learning to rank." Information Processing & Management **47**(5): 730-741.
21. Pinto, M., D. Guerrero, et al. (2009). "Information provided by Spanish university websites on their assessment and quality processes." Scientometrics **81**(1): 265-289.
22. Lewin, H. S. and S. M. Passonneau (2012). "An Analysis of Academic Research Libraries Assessment Data: A Look at Professional Models and Benchmarking Data." Journal of Academic Librarianship **38**(2): 85-93
23. ACRL. (2011). Standards for libraries in higher Education. URL: <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/standards/slhe.pdf> . Accessed: 28/8/2012.
24. HESA. (2010). Benchmarking to improve efficiency: Status report November 2010. URL: [http://www.hesa.ac.uk/dox/Benchmarking\\_to\\_improve\\_efficiency\\_Nov2010.pdf](http://www.hesa.ac.uk/dox/Benchmarking_to_improve_efficiency_Nov2010.pdf) . DateAccessed: 28/8/2012.
25. <http://www.torontopubliclibrary.ca/content/about-the-library/pdfs/board/meetings/2012/apr30/13.pdf>
26. Benchmarking at the library of Adeaide: Useful data sources & references benchmarking data. URL: <http://www.adelaide.edu.au/learning/staff/benchmarking/reference.html> . Date Accessed: 27/8/2012.
27. Total Quality Management. [http://en.wikipedia.org/wiki/Total\\_quality\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Total_quality_management) . Date Accessed: 27/8/2012.
28. Total Quality. <http://dictionary.reference.com/browse/total+quality> . Date Accessed: 27/8/2012.
29. Strategic Planning Definition. <http://www.strategy-keys.com/definition-of-strategic-planning.html> . Date Accessed: 27/8/2012.
30. Benchmark Definition. <http://www.thefreedictionary.com/benchmark> . Date Accessed: 27/8/2012.
31. Benchmarking Definition. <http://units.sla.org/division/dmil/mlw97/gohlke/sld009.htm> . Date Accessed: 27/8/2012.
32. Benchmarking Definition. <http://tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.htm> . Date Accessed: 27/8/2012.

33. Balme, G. (1994). Evaluer et ameliorer ses performances le benchmarking. Paris-France: Edition AFNOR. p.80.
34. 1Anderson, Bjorn & Moen,Rune M. (2006). Integrated benchmarking and poor Quality cost measurement for assisting the quality management work. Trondheim, Norway: The Norwegian University of Science and Technology. URL:
35. Gohlke, A. (1997). Benchmarking for strategic performance management. Information Outlook, vol. 1, no. 8, pp. 22–24.
36. Amos, Howard. Hart, Simon. (20130. International collaboration for quality: a case study of fostering collaboration across an international network of university librarie through an activity based benchmarking project. In: Proceedings of THE IATUL Conferences,
37. NCES - Academic library statistics. URL: <https://nces.ed.gov/surveys/libraries/academic.asp> . Accessed: 5/8/2016.
38. ARL Academic Law Library Statistics 2014–2015. URL: <http://www.arl.org/component/taxonomy/term/summary/59/> . Accessed: 7/8/2016.
39. OBHE (Observatory on Borderless Higher Education). URL: <http://www.obhe.ac.uk/> . Accessed: 5/8/2016.
40. UNESCO Institute for Statistics Indicators. URL: <http://uis.unesco.org/> . Accessed: 7/8/2016.
41. Education at a Glance 2016. URL: <http://www.oecd.org/edu/education-at-a-glance-19991487.htm> . URL: [http://www.oecd-ilibrary.org/education/data/oecd-education-statistics\\_edu-data-en](http://www.oecd-ilibrary.org/education/data/oecd-education-statistics_edu-data-en) . Accessed: 5/8/2016.
42. Our publications - OECD Higher Education Programme. URL: <http://www.oecd.org/edu/imhe/ourpublications.htm> . Accessed: 5/8/2016.
43. Global Higher Education Rankings Affordability & Accessibility in Comparative Perspective. URL: <http://www.injep.fr/article/global-higher-education-rankings-2010-affordability-and-accessibility-comparative> . Accessed: 5/8/2016.
44. Higher Education International Unit. URL: <https://www.britishcouncil.org/organisation/press/international-higher-education> . Accessed: 5/8/2016.
45. British Council Education Market Intelligence (EMI). URL: <http://www.sharedlist.org/education/British%20Council%20Education%20Market%20Intelligence%20%20EMI%20-510/?i=25> . Accessed: 5/8/2016.
46. Academic Analytics business intelligence reports. URL: <http://www.sharedlist.org/education/Academic%20Analytics%20business%20intelligence%20reports-510/?i=26> . Accessed: 5/8/2016.
47. The Association of Commonwealth Universities (ACU). URL: <https://www.acu.ac.uk/membership/acu-measures/> . Accessed: 5/8/2016.

---

1 - OBHE (Observatory on Borderless Higher Education). URL: <http://www.obhe.ac.uk/> . Accessed: 5/8/2016.

48. Benchmarking in European Higher Education Project. URL: <http://pascalobservatory.org/pascalnow/blogentry/lifelong-learning/benchmarking-european-higher-education> . Accessed: 5/8/2016.
49. Times Higher Education Ranking. URL: <http://www.businessinsider.com/times-higher-education-ranking-of-the-best-universities-in-emerging-markets-2017-2> . Accessed: 7/8/2016.
50. QS World Universities Ranking. URL: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings> . Accessed: 7/8/2016.
51. Academic Ranking of World Universities (ARWU). URL: <https://www.timeshighereducation.com/student/news/shanghai-ranking-academic-ranking-world-universities-2016-results-announced> . Accessed: 7/8/2016.
52. CHE Excellence Rankings. URL: <http://www.che-ranking.de/cms/?getObject=632> . Accessed: 7/8/2016.
53. RatER Global University. Retrieved from: <http://www.sharedlist.org/education/RatER%20Global%20University%20Ranking%20of%20World%20Universities-510/?i=4> . Accessed: 7/8/2016.
54. Webometrics Ranking of World Universities. URL: <http://www.webometrics.info/en> . Accessed: 7/8/2016.
55. World University Ranking 2010. URL: <https://www.timeshighereducation.com/news/world-university-rankings-2010/408908.article> . Accessed: 7/8/2016.
56. SIR World Report. URL: <https://www.upc.edu/ranquings/en/upc-at-international-rankings/rankings/sir-scimago-institutions-rankings-world-report> . Accessed: 7/8/2016.
57. Higher Education Statistics Agence. (2011). International benchmarking in UK Higher Education. Retrieved from: [https://www.hesa.ac.uk/files/International-Benchmarking\\_2011.pdf](https://www.hesa.ac.uk/files/International-Benchmarking_2011.pdf) . Accessed: 2/7/2016.
58. Leiden Ranking. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/leiden-university#ranking-dataset/558261> . Accessed: 7/8/2016.
59. University Ranking by Academic Performance. URL: [https://www.google.com.eg/search?q=inurl%3AUniversity+Ranking+by+Academic+Performance&og=inurl%3AUniversity+Ranking+by+Academic+Performance&gs\\_l=serp.3...64664.64664.0.65796.1.1.0.0.0.102.102.0j1.1.0....0...1.2.64.serp..0.0.0.-FNGRm9Lt\\_k](https://www.google.com.eg/search?q=inurl%3AUniversity+Ranking+by+Academic+Performance&og=inurl%3AUniversity+Ranking+by+Academic+Performance&gs_l=serp.3...64664.64664.0.65796.1.1.0.0.0.102.102.0j1.1.0....0...1.2.64.serp..0.0.0.-FNGRm9Lt_k) . Accessed: 7/8/2016.
60. The Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities. URL: <http://www.en.aau.dk/research/ranking/lists/performance/> . Accessed: 7/8/2016.
61. Professional Classification of Higher Education Institutions. URL: <http://www.mines-paristech.eu/About-us/Rankings/professional-ranking/> . Accessed: 7/8/2016.

62. U-Multirank. URL: <http://www.u-multirank.eu/#!/home?trackType=home> . Accessed: 17/8/2016.
63. European Research Ranking. URL: [http://www.knowtex.com/nav/researchranking-org-european-research-ranking\\_25387](http://www.knowtex.com/nav/researchranking-org-european-research-ranking_25387) . Accessed: 17/8/2016.
64. Human Resources & Labor Review (HRLR) by Chasecareer Network. URL: [https://www.revolv.com/main/index.php?s=Human%20Resources%20%26%20Labor%20Review&item\\_type=topic](https://www.revolv.com/main/index.php?s=Human%20Resources%20%26%20Labor%20Review&item_type=topic) . Accessed: 17/8/2016.
65. International Student. URL: <http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/international> . Accessed: 7/8/2016.
66. International Student Barometer (ISB). URL: <https://www.i-graduate.org/services/international-student-barometer/> . Accessed: 17/8/2016.
67. Matariki Libraries Benchmarking project. URL: <http://www.dartmouth.edu/~library/home/about/matariki.html?mswitch-redirect=classic> . Accessed: 2/7/2016.
68. Hart, Liz. (2002). Benchmarking for Improvement. Statistics in Practice: Measuring and Managing. Proceeding of the IFLA Satellite Conference, Loughborough, August, 2002.. Available: <http://www.lboro.ac.uk/microsites/infosci/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/hart.pdf> . Date Accessed: 11/09/2010.

**ملحق رقم ١**

يوضح الجدول التالي اهم المصادر المقارنات المعيارية المنشورة في تقرير وكالة إحصاء التعليم العالي بالمملكة المتحدة

اهم مصادر الحصول على البيانات الخاصة بالمقارنات المعيارية الدولية المدرجة بتقرير وكالة إحصاء التعليم العالي بالمملكة المتحدة

م	عنوان المصدر	التغطية	الوصف
1	OBHE (Observatory on Borderless Higher Education) <sup>1</sup>	تضمن ١٥٠ من الهيئات الأعضاء من أكثر من ٧٠ دولة	يتضمن معلومات حديثة عن الجامعات – أفضل الممارسات في التعليم العالي – اطر السياسات العامة للجامعات – الرؤى المختلفة للتعليم العالي عبر الحدود ... الخ
2	UNESCO Institute for Statistics Indicators <sup>2</sup>	دولي	يقدم إحصاءات التعليم على أساس دولي/قطري – تشمل معدلات الالتحاق – توزيع الطلاب – نسبة الإناث إلى الذكور – إجمالي معدل الإنجاز – معدل التنقل الداخلي – عدد طلاب لتعليم العالي لكل ١٠ آلاف نسمة – نسبة عدد الخريجين ... الخ
3	OECD Higher Education Statistics <sup>3</sup>	دول OECD منظمة	تقدم تقارير عن التعليم العالي – تفاصيل مقارنة عن المؤشرات – الإحصاءات المتعلقة بنظام التعليم العالي داخل الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
4	OECD Institutional Management in Higher Education insights (IMHE) <sup>4</sup>	أكثر من ٥٠ دولة	هي جزء من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبمناخ منتدى لمؤسسات التعليم العالي وتقدم ضمن منشوراتها تقارير تتضمن معلومات حول الرؤى والسياسات والمسوحات وعروض عن تلك المؤسسات وإحصاءات عن حول البيئة التعليمية الشاملة للدول الأعضاء بالمنظمة، بالإضافة إلى النشرة الدورية التي تصدر عنها – فضلا عن المقارنات المعيارية .
5	Global Higher Education Rankings Affordability & Accessibility in Comparative Perspective <sup>5</sup>	١٧ دولة	يتضمن معلومات حول التصنيفات العالمية للتعليم العالي وإمكانية الوصول إليهم عبر الدول المشاركة – مؤشرات القدرة على تحمل التكاليف التعليم وعددها ٦ مؤشرات.

1 - UNESCO Institute for Statistics Indicators. URL: <http://uis.unesco.org/> . Accessed: 7/8/2016.

2 - Education at a Glance 2016. URL: <http://www.oecd.org/edu/education-at-a-glance-19991487.htm> . URL: [http://www.oecd-ilibrary.org/education/data/oecd-education-statistics\\_edu-data-en](http://www.oecd-ilibrary.org/education/data/oecd-education-statistics_edu-data-en) . Accessed: 5/8/2016.

3 - Our publications - OECD Higher Education Programme. URL: <http://www.oecd.org/edu/imhe/ourpublications.htm> . Accessed: 5/8/2016.

4 - Global Higher Education Rankings Affordability & Accessibility in Comparative Perspective. URL: <http://www.injep.fr/article/global-higher-education-rankings-2010-affordability-and-accessibility-comparative> . Accessed: 5/8/2016.

5 - Higher Education International Unit. URL: <https://www.britishcouncil.org/organisation/press/international-higher-education> . Accessed: 5/8/2016.



م	عنوان المصدر	التغطية	الوصف
<b>مصادر أبحاث السوق</b>			
1	Higher Education International Unit <sup>1</sup>	عالمي	تتضمن مجموعة من التقارير المنشورة حول مؤسسات التعليم العالي الأوروبية – معلومات تدعم عمليات التنسيق والشراكة الاستراتيجية بين المملكة المتحدة وأصحاب المصلحة - تعمل هذه الوحدة مع مؤسسات ومنظمات التعليم العالي في المملكة المتحدة وإسكتلندا ومقاطعة ويلز.
2	British Council Education Market Intelligence (EMI) <sup>2</sup>	عالمي	يقدم معلومات عن الجامعة – بيانات الطالب الدولية – التحديث الفصلي للمعلومات التعليمية – إحصاءات تعليمية ... الخ
3	Academic Analytics business intelligence reports <sup>3</sup>	مؤسسات أكاديمية أمريكية	تتيح إمكانية تخليق معلومات حول مؤشرات الإنتاجية العلمية – قياس مؤشرات الباحث العلمي – إنتاجية أعضاء هيئة التدريس على أساس: المواد المنشورة – الاستشهادات – التمويل والمنح- الجوائز الفخرية ... الخ
<b>مقارنة الأنشطة داخل الهيئات</b>			
1	Association of Common wealth universities (ACU) Benchmarking Programme <sup>4</sup>	١٦ جامعة	تقدم رابطة جامعات دول الكومنولث برنامج المقارنة المعيارية للتعليم العالي من خلال سلسلة من الأنشطة التعاونية المختارة – وتقوم الجامعات الأعضاء بمشاركتها وتبادل المعلومات عن أنشطتها في بعض الموضوعات المختارة التي تدعم عمليات القياس والمقارنات المعيارية وأفضل الممارسات.
2	Benchmarking in European Higher Education Project <sup>5</sup>	أوروبي	تتضمن بيانات ٤ مجموعات مرجعية لمؤسسات التعليم العالي – تستخدم في أفضل الممارسات – تم التركيز على المعلومات الخاصة بكل من: الحوكمة – التعاون الدولي بين الجامعات والمؤسسات – إصلاح المناهج – إتاحة أدوات قياس الأداء: استبيانات – تقارير – كتيبات – أفضل الممارسات وغيرها من مواد.

1 - British Council Education Market Intelligence (EMI). URL:

<http://www.sharedlist.org/education/British%20Council%20Education%20Market%20Intelligence%20%20EMI%20-510/?i=25> . Accessed: 5/8/2016.

2 - Academic Analytics business intelligence reports. URL:

<http://www.sharedlist.org/education/Academic%20Analytics%20business%20intelligence%20reports-510/?i=26> . Accessed: 5/8/2016.3 - The Association of Commonwealth Universities (ACU). URL: <https://www.acu.ac.uk/membership/acu-measures/> . Accessed: 5/8/2016.4 - Benchmarking in European Higher Education Project. URL: <http://pascalobservatory.org/pascalnow/blogentry/lifelong-learning/benchmarking-european-higher-education> . Accessed: 5/8/2016.5 - Times Higher Education Ranking. URL: <http://www.businessinsider.com/times-higher-education-ranking-of-the-best-universities-in-emerging-markets-2017-2> . Accessed: 7/8/2016.

م	عنوان المصدر	التغطية	الوصف
<b>تصنيفات الجامعات</b>			
1	Times Higher Education Ranking <sup>1</sup>	عالمي	يستند هذا التصنيف للتعليم العالي على مجموعة مختارة من المتغيرات/العناصر الموزونة (التي يتم وزنها لأغراض التقييم) – وتحظى كل جامعة بعدد من المتغيرات، ووفقا لما تحققه الجامعة من درجات يتم احتساب رتبته. ومن العناصر التي يتم وزنها لأغراض القياس ما يلي: بيئة التعلم – الأبحاث – الاستشهادات – الدخل الصناعي – المزيج الدولي الخ ....
2	QS World Universities Ranking <sup>2</sup>	عالمي	هي واحدة من التصنيفات العالمية الرائدة، حيث يتم تصنيف الجامعات فيها على أساس معايير مثل: السمعة الأكاديمية – الاستشهادات – الطلاب من الخارج (الدوليين) – أعضاء هيئة التدريس – كفاءة العاملين فيها ... الخ
3	Academic Ranking of World Universities (ARWU) <sup>3</sup>	عالمي	تستخدم المؤشرات الموضوعية لتصنيف الجامعات، ومنها: عدد الخريجين – عدد الموظفين – عدد الباحثين – عدد المقالات – نصيب الفرد – جوائز نوبل – الميداليات الحاصلة عليها ... الخ من عناصر
4	CHE Excellence Rankings <sup>4</sup>	أوروبي	يقوم بتصنيف مجموعة مختارة من المؤسسات التعليمية الأوروبية في موضوعات مثل الأحياء – الكيمياء – الرياضيات – الفيزياء – العلوم السياسية – علم النفس – الاقتصاد، كما ينشر المركز أيضا تصنيف جامعة تشي للتعليم العالي في البلدان الناطقة باللغة الألمانية – تستخدم مجموعة محددة من المقاييس الصالحة لاستخدامها أثناء المقارنات المعيارية
5	RatER Global University Ranking of World Universities <sup>5</sup>	عالمي	من أوائل التصنيفات العالمية لأكثر من 400 جامعة وتحليلها على أساس: الأداء الأكاديمي – الأداء البحثي – الخبرات من أعضاء هيئة التدريس – توافر موارد المكتبة المالية – الأنشطة الاجتماعية المحلية – الأنشطة الدولية للجامعة.
6	Webometrics Ranking	عالمي	يتيح بيانات عن صفحات الويب المنشورة من

1 - QS World Universities Ranking. URL: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>. Accessed: 7/8/2016.2 - Academic Ranking of World Universities (ARWU). URL: <https://www.timeshighereducation.com/student/news/shanghai-ranking-academic-ranking-world-universities-2016-results-announced>. Accessed: 7/8/2016.3 - CHE Excellence Rankings. URL: <http://www.che-ranking.de/cms/?getObject=632>. Accessed: 7/8/2016.

4 - RatER Global University. Retrieved from:

<http://www.sharedlist.org/education/RatER%20Global%20University%20Ranking%20of%20World%20Universities-510/?i=4>. Accessed: 7/8/2016.5 - Webometrics Ranking of World Universities. URL: <http://www.webometrics.info/en>. Accessed: 7/8/2016.

م	عنوان المصدر	التغطية	الوصف
	of World Universities <sup>1</sup>		الجامعات، ومنها: الحجم الكلي – عدد زيارات الصفحة – درجة التأثير للمواد المنشورة على صفحاتها من المقالات – أوراق مؤتمرات – رسائل وتقارير – قواعد بيانات – المعلومات العامة عن المؤسسة- وتتضمن مؤشرات التصنيف المستخدمة كل من: حجم أو عدد الصفحات المسترجعة من محركات البحث – عدد الزيارات – إثراء المحتوى – الأساتذة الخبراء .
7	World University Ranking 2010 <sup>(2)</sup>	عالمي	تغطي المؤشرات الرئيسية المستخدمة في تصنيف أعلى ٥٠٠ جامعة دولية على أساس تأثير البحوث، وتتضمن مؤشرات: الإنتاجية العلمية – الاستشهادات.
8	SIR World Report <sup>3</sup>	عالمي	تغطي المؤشرات الرئيسية المستخدمة في تصنيف أفضل الجامعات الدولية على أساس تأثير البحوث، وتتضمن مؤشرات: الإنتاجية العلمية – الاستشهادات – النشر العلمي في الدوريات عالي الجودة.
9	Leiden Ranking <sup>4</sup>	عالمي	يعتد هذا التصنيف على تصنيف الجامعات التي لها أكثر من ٤٠٠ بحث منشور سنويا في Web of Science (WoS) ، وتستخدم المؤشرات التالية في الترتيب: عدد المواد المنشورة – عدد الاستشهادات – معامل التأثير الموضوعي – القياسات البديلة – وغيرها من القياسات البيبليومترية.
10	University Ranking by Academic Performance <sup>5</sup>	عالمي	يعتمد هذا التصنيف على ترتيب الجامعات حسب الأداء الأكاديمي على المستوى الدولي، ويستخدم المؤشرات التالية: إجمالي عدد المقالات – نتائج البحث في جوجل – الاستشهادات – معامل التأثير التراكمي للدورية – البحوث عالية الجودة – التعاون الدولي في البحوث العلمية.
11	The Performance	عالمي	تقرير سنوي يصدر عن مجلس تقييم التعليم العالي

1 - World University Ranking 2010. URL: <https://www.timeshighereducation.com/news/world-university-rankings-2010/408908.article> . Accessed: 7/8/2016.

2 - SIR World Report. URL: <https://www.upc.edu/ranquings/en/upc-at-international-rankings/rankings/sir-scimago-institutions-rankings-world-report> . Accessed: 7/8/2016.

3 - Leiden Ranking. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/leiden-university#ranking-dataset/558261> . Accessed: 7/8/2016.

4 - University Ranking by Academic Performance. URL: [https://www.google.com.eg/search?q=inurl%3AUniversity+Ranking+by+Academic+Performance&eq=inurl%3AUniversity+Ranking+by+Academic+Performance&gs\\_l=serp.3...64664.64664.0.65796.1.1.0.0.0.102.102.0j1.1.0...0...1.2.64.serp..0.0.0.-FNGRm9Lt\\_k](https://www.google.com.eg/search?q=inurl%3AUniversity+Ranking+by+Academic+Performance&eq=inurl%3AUniversity+Ranking+by+Academic+Performance&gs_l=serp.3...64664.64664.0.65796.1.1.0.0.0.102.102.0j1.1.0...0...1.2.64.serp..0.0.0.-FNGRm9Lt_k) . Accessed: 7/8/2016.

5 - The Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities. URL: <http://www.en.aau.dk/research/ranking/lists/performance/> . Accessed: 7/8/2016.

م	عنوان المصدر	التغطية	الوصف
	Ranking of Scientific Papers for World Universities <sup>1</sup>		وملس الاعتماد في تايوان، ويقوم بترتيب الجامعات على المستوى الدولي وفقا للمؤشرات التالية: الإنتاجية العلمية والبحثية – عدد الاستشهادات – التميز البحثي – النشر العلمي في الدوريات عالية الجودة.
12	Professional Classification of Higher Education Institutions <sup>2</sup>	عالمي	تقرير التصنيف المهني لمؤسسات التعليم العالي، يقوم بترتيب الجامعات على أساس: عدد الخريجين المدرجين ضمن الدرجات الوظيفية العالية (رؤساء تنفيذيين أو ما يعادلها) في أكبر ٥٠٠ شركة، ويستخدم هذا المصدر لتصنيف Fortune Global 500 بصفة دائمة.
12	U-Multirank <sup>3</sup>	الاتحاد الأوروبي	مشروع يتم تمويله بشكل دائم من المفوضية الأوروبية يهدف إلى تصميم مجموعة من التصنيفات المؤسسية واختبارها، بالإضافة إلى تصميم مجموعة من التصنيفات الميدانية للبرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي واختبارها أيضا وفق معايير معينة.
13	European Research Ranking <sup>4</sup>	مؤسسات بحثية أوروبية	ويعتمد هذا التصنيف على المعايير التالية لترتيب الجامعات: تمويل المشاريع ومشاركتها – نشاط الشبكة والتحالفات – تنوع مجالات البحث، كما يستخدم معايير التصنيف التالية: تمويل المشروع الكلي – تمويل المشروع الكلي لكل شريك – العدد الإجمالي للمشاريع – رتبة الشبكة – ثبات الشركاء – مؤشر قيادة المشروع - مؤشر التنوع.
14	Human Resources & Labor Review (HRLR) by Chaceareer Network <sup>5</sup>	عالمي	نظام تقييم جامعي محايد، تم إنشاؤه من قبل فريق من الخبراء متعددي الجنسيات، يقوم على أساس مؤشر الموارد البشرية واستعراض العمل، كما يوفر قياسات أداء خريجي الجامعات ومؤشراتها.

1 - Professional Classification of Higher Education Institutions. URL: <http://www.mines-paristech.eu/About-us/Rankings/professional-ranking/> . Accessed: 7/8/2016.

2 - U-Multirank. URL: <http://www.u-multirank.eu/#/home?trackType=home> . Accessed: 17/8/2016.

3 - European Research Ranking. URL: [http://www.knowtex.com/nav/researchranking-org-european-research-ranking\\_25387](http://www.knowtex.com/nav/researchranking-org-european-research-ranking_25387) . Accessed: 17/8/2016.

4 - Human Resources & Labor Review (HRLR) by Chaceareer Network. URL: [https://www.revolv.com/main/index.php?s=Human%20Resources%20%26%20Labor%20Review&item\\_type=topic](https://www.revolv.com/main/index.php?s=Human%20Resources%20%26%20Labor%20Review&item_type=topic) . Accessed: 17/8/2016.

5 - International Student. URL: <http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/international> . Accessed: 7/8/2016.

م	عنوان المصدر	التغطية	الوصف
	International Student Barometer (ISB) <sup>1</sup> <sup>2</sup>	٢٢ دولة	عبارة عن نتيجة لمسح يتم توزيعه على الطلاب يتكون من ٦٨ سؤال يتاح من خلاله التعرف على مدى رضا الطلاب عن التعلم، والمعيشة والدعم للطلاب الدوليين (المغتربين)، ويتم مرتين في السنة، يتم من خلاله قياس العناصر التالية: تكاليف المعيشة – دعم اللغة – التوظيف – استشارة الطلاب – كسب المال – نصائح مهنية – الخبرات العملية – الاستشارات الطلابية – الإقامة – المكتبة – مرافق العبادات.

1 - International Student Barometer (ISB). URL: <https://www.i-graduate.org/services/international-student-barometer/>. Accessed: 17/8/2016.

\*- تستند الدراسة على رسالة الماجستير التي قدمت إلى برنامج ماجستير علم المكتبات والمعلومات – كلية الحاسوب وتقنية المعلومات بالجامعة الأمريكية في الإمارات، في عام ٢٠١٤م.