

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 أهم 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 والعربيّة ، 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 لملائمة 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

١/ 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^(١)

ويتوقف إعداد خطة استراتيجية ناجحة على تحديد دقيق لبعض العناصر المؤثرة، ومنها^(٢) :

- 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

ولتتعرف 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.

نفلا 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 ومنهجاً، بينما أوروبا لم تستخدم هذا المنهج وتقطن إليه إلا في مطلع التسعينيات كما أشارت إليه الدراسة.

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

٢/ أهمية الدراسة

تتوفر الآن على شبكة الإنترن特 عبر موقع الجمعيات المهنية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية مجموعة من الأدلة والمعايير والمواصفات الجاهزة التي تدعم قيام المكتبات بوظائفها الإدارية والفنية على الوجه الأكمل بما يتلقى مع التطورات الحديثة في المجال، أيضاً تتوافر لدى المكتبات مجموعة من النماذج ونماذج من الخطط الاستراتيجي الجاهزة كوسائل كافية للأساليب الإدارية المستخدمة على المستوى الدولي وأدوات التخطيط المتتابعة في تلك الدول وذلك على مدى العقود السابقات اللذان شهدتا 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 تتوفره 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 تأقى 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 ودقة 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 الموارزنات العامة للمكتبات في اتجاه تصحيح المسار وترشيد الإنفاق في الأنشطة التي استقر الأداء بها

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

٣/ الدراسات السابقة والمثلية

الدراسات الأجنبية

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

الدراسات البليومترية للخدمات المرجعية الجامعية^(١) والدراسات المقارنة للإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المختلفة^(٢) التي تم فيها استخدام أساليب المقارنات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي لتحسين الخدمات المكتبية أو تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضوع الدراسة.

وبعيداً عن ذلك يمكن تقسيم فئات الدراسات التي استخدمت فيها المقارنات المعيارية بشكل أو آخر إلى :

١. دراسات تقييم النظم^(٤) التي استخدمت فيها المقارنات المعيارية ومؤشرات تقييم الأداء للتعرف على أداء النظم الآلية في المؤسسات الأكademie والبحثية
٢. دراسات قياس تطور مجتمع المعلومات^(٥) التي استخدمت فيها المقارنات المعيارية للتعرف على مدى تطور مجتمعات الدراسة مقارنة بنظرائها المسؤولين بنفس الدراسة
٣. دراسات قياس استخدام الإنترنت^(٦) ودراسات قياس صفحات الويب^(٧) والمدونات^(٨)
٤. دراسات قياس جودة التدريب بالمكتبات^(٩)
٥. دراسات قياس جودة المعلومات المقدمة من المؤسسات الأكademie^(١٠) ومدى جودة صفحات الويب التي تقدم من خلالها تلك المعلومات ومدى رضا المستفيدين عن كلها.

^١ - 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.

² - 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.

³ - Chang, C. L., M. McAlleer, 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.

⁴ - 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.

⁵ - 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.

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

⁷ - 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.

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

⁹ - Kalvet, T. (2008). "The Estonian Information Society Developments Since the 1990s." *Informacijos Tarsadalam* 8(3): 51+.

¹⁰ - 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.

¹¹ - 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.

¹² - 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.

¹³ - 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.

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

¹⁵ - 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.

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

¹⁷ - 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^(١) من البحوث التي قدمت أول استعراض معلومات التقييم والتي تمت إتاحتها للمستفيدين على موقع أعضاء الجمعية الأمريكية للمكتبات البحثية ARL، والتي تضمنت استعراض شامل لبيانات تقييم الأداء، ونماذج التقييم الموصى بها مهنياً، 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^(٢) 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.

أيضاً دليل المقارنات المعيارية لتحسين كفاءة الأداء^(٣) الذي أعدته HESA^(٤)

التقارير

نموذج لتقارير المقارنات المعيارية السنوية للمكتبات المتاحة على الإنترن特 :

١. المكتبة العامة بتورنتو^(٥)
٢. مكتبات جامعة Adelaide^(٦)

الدراسات العربية

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

الدراسة التي أعدها كل من عصام عبيد واحمد فرج^(٧) 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 المنوحة 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 تنسق مع ثقافة وقيم المؤسسة. أما المحور الثاني فهو الرسالة (Mission) وفيه يتم تحديد ما هي 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.

١ - 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

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

<http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/standards/sle.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 . 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 Adeade: 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 & احمد فرج. (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي في المكتبات ومرار المعلومات: دراسة وتخطيط للرؤية والرسالة . المكتبات الان . س ٣ . ص ٤٢ - ٩ . ٢٠٠٦ .

دراسة محمد الخزيمي^(١) التي يتناول فيها المقارنات المرجعية من حيث المفهوم والتطبيق والأنواع والفوائد وأالية التطبيق ودورها في التخطيط ، أيضا الدراسة التي أعدتها عزة محمد الغامدي^(٢) 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 وخاصة وكذلك في مجال الإدارية حيث التزم الجهاز الإداري والعاملين بتطبيق السياسات والإجراءات الإدارية المرتبطة بأساليب إدارة الجودة الشاملة على المستوى الفني أكثر منه على مستوى الخدمات الإدارية، كما أشارت 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 الترتوبي والرقب^(٣) التي تتناول فيها أهمية مجازة المكتبات الجامعية للتطورات الحديثة في مجال المعلومات والتكنولوجيا واثر 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 ومراكم المعلومات الجامعية لتحقيق هذا الهدف .

الدراسة التي أعدها عبد الوهاب^(٤) والتي ألغت 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 لمدخل في الدول العربية يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بحيث تكون مشجعة على التعاون والاستفادة المتبادلة وإجراء المقارنة مع البلديات التي تمثل نماذج في أدائها وفي الخدمات التي تقدمها

الدراسة التي أعدها كاظم^(٥) 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 عبد 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 الترتوبي، محمد زايد الرقب. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكم المعلومات الجامعية. عمان -الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة. ٥٢٠ ص.

٤ - عبد الوهاب، سمير محمد. (٢٠٠٩). المقارنة المرجعية كمدخل لنقاش أداء البلديات في الدول العربية . في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متباين في القطاع الحكومي. الرياض، ١٣-١٦ ذو القعده ١٤٣٠ هـ الموافق ٤-١٢-٢٠٠٩ .

٥ - حاتم كريم كاظم . (٢٠٠٦). دور المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة في تقويم كفاية أداء وحدات الخدمات الصحية: دراسة نظرية وتطبيقيه لعينة من المستشفيات. بغداد: كلية الإداره 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 أهم 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 من 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

موقع الدوريات الإلكترونية العربية والأجنبية

مواقع المنظمات والمؤسسات الدولية

٨/ مصطلحات الدراسة

الإدارة بالجودة الشاملة TQM :

هي مجموعة الأساليب الإدارية والتنظيمية التي تطبق بهدف تحسين وتطوير المنتج بشكل مستمر لتقديم خدمات وأو منتجات ذات مستوى راق يلائم سياسات السوق ومتطلباته.^(١)

▪ وهي منهج فلسي عملي يتم فيه دمج جميع العناصر العملية والإدارية لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيد (العميل).^(٢)

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

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 . 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 Krajewski & Ritzman بأنها "إجراء يسهي 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، ونظرا لأن أفضل الممارسات بالمكتبات في تطور دائم، يجب أن يتم تطبيق المقارنات المعيارية سنويا 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 بمحال 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 وتطبيقاتها 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. المساعدة في تطوير الإبداع الفردي والجماعي
٤. المساعدة في تخصيص الموارد المطلوبة بدقة أكبر
٥. تطوير إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيدين الداخلية والخارجية
٦. المساعدة في اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة
٧. توفير المناخ الملائم لتحقيق التعاون والتكمال بين العاملين في القسم الواحد وبين مختلف أقسام المؤسسة
٨. المساعدة في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التحسين المتتسارع والمستمر
٩. المساعدة 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. المساعدة في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين

١ - Bril-man, Jean. (1998). Op. Cit. pp. 235-236. [عن http://www.horryati.ly/bhoto/news-58.html](http://www.horryati.ly/bhoto/news-58.html)

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

٣ - Benchmarking Definition. <http://units.sla.org/division/dmil/mlw97/goehke/sld009.htm> . Date Accessed: 27/8/2012.

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

٣/ الأنواع

يمكن تقسيم أنواع المقارنة المعيارية إلى نوعين رئисين^(١):

١. المقارنة المعيارية الداخلية

٢. المقارنة المعيارية الخارجية

أولاً : المقارنة المعيارية الداخلية :

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

ثانياً : المقارنة المعيارية الخارجية :

وهذه يقصد بها إجراء مقارنة أداء المنظمة 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 / المتGANSAة

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 معرفة 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 / المتGANSAة : 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^(٢) Balme حيث أوضح أنه هناك خمسة مراحل لتنفيذ المقارنات المعيارية، هي :

١. مرحلة قياس الأداء الداخلي، وتضم:

أ. تحديد الأنشطة ونتائجها وزبائنه (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 والمعرف (المعلومات)

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

2 - Balme, G. (1994). Evaluer et améliorer 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^(١)، هي :

أ. مرحلة التخطيط

ب. مرحلة التكامل

ج. مرحلة العمل

ولا تخوا مراحل تنفيذ المقارنات المعيارية المختلفة من إمكانية مواجهة بعض الأخطاء في أي من مراحلها، هذه الأخطاء الشائعة التنفيذ تم حصرها فيما يلي^(٢) :

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 حتى منتجات موجودة بالفعل على أرض الواقع مع مثيلاتها التي تمت من قبل على أيدي خبراء محترفون ومهنيون.

١ - IBID.

٢ - عزة بنت مجد 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^(١) ووصفها بكونها احدى الأنشطة التنافسية الذكية الصديقة، ووافقه Amos & Hart^(٢) 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 أساسياً بهدف إرضاء المستفيدين أو العملاء
- التركيز على التعلم من الغير - التجارب الناجحة - وليس المقارنة فقط ومن ثم التوجّه 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 معيارياً 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 معيارياً
- تحديد الجهات المماثلة/التجارب الناجحة المطلوب المقارنة معها معيارياً
- القيام بالزيارات-الملاحظات إذا تطلب الأمر في حالة طلب مزيد من المعلومات أو لزيد من التوضيح من الجهات المطلوب المقارنة معها معيارياً
- 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
- الرابط بين الاختلافات التي تقبل القياس الكمي في الممارسات المستخدمة بالفعل داخل المكتبة
- وتحديد الأكثر أهمية بهدف تحسينه وفقاً لنتيجة المقارنة المعيارية التي تمت بالفعل
- وضع خطة عمل يراعي فيها فعالية الكلفة لتنفيذ التحسينات المطلوبة وفقاً للمقارنة المعيارية

ثانياً: أهم 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 الواقع المختلفة على شبكة الإنترنت، حيث تتوافر العديد من البيانات المنشورة وتحليلات المقارنات الدولية بعضها يرجع إلى مؤسسات أكademie أو بحثية والبعض الآخر يتتوفر عبر مؤسسات تجارية، وعلى كل سوف يتم التركيز على أكثر الجهات التي تحظى بالاهتمام الدولي، بالإضافة إلى تحديد المصادر التي لا زالت قيد التطوير.

^١ - Gohlke, A. (1997). Benchmarking for strategic performance management. *Information Outlook*, vol. 1, no. 8, pp. 22–24.

^٢ - 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 تعبّر 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 النطور الدولي للسوق في قطاع معين.

وكان من أهم المصادر التي رصدها الباحث للمقارنة المعيارية للمكتبات الجامعية هي:

بيانات وإحصائيات المكتبات الأكاديمية في المركزى الوطنى الأمريكى لاحصائيات التعليم:

NCES - Academic library statistics¹

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 تناه كافة البيانات مجاناً من خلال الموقع كبيانات خام أو كتقارير شاملة.

وتناه كافة البيانات بغرض البحث لل العامة 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

Academic Library Data Files					
Data File and Year	Flat File	Access	SAS	SPSS	Documentation
Public-Use: 2012 (883 kB)	ZIP	ZIP	TXT	TXT	PDF
Public-Use: 2010 (952 kB)	ZIP	ZIP	TXT	TXT	PDF
Public-Use: 2008 (751 kB)	ZIP	ZIP	TXT	TXT	PDF
Public-Use: 2006 (725 kB)	ZIP	ZIP	TXT	TXT	PDF
Public-Use: 2004 (873 kB)	ZIP	ZIP	TXT	TXT	PDF
Public-Use: 2002 (705 kB)	ZIP	ZIP	TXT	TXT	PDF
Public-Use: 2000 (787 kB)	ZIP	ZIP	TXT	TXT	PDF
Data File and Year	Flat File	Access	SAS	Documentation	
Public-Use: 1998 (1,052 kB)	ZIP	ZIP	ZIP	PDF	
Public-Use: 1996 (792 kB)	ZIP	ZIP	ZIP	PDF	

Tips for Downloading Data Files

- Using Data Files
- Click here for information on unzipping 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 كقاعدة 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.

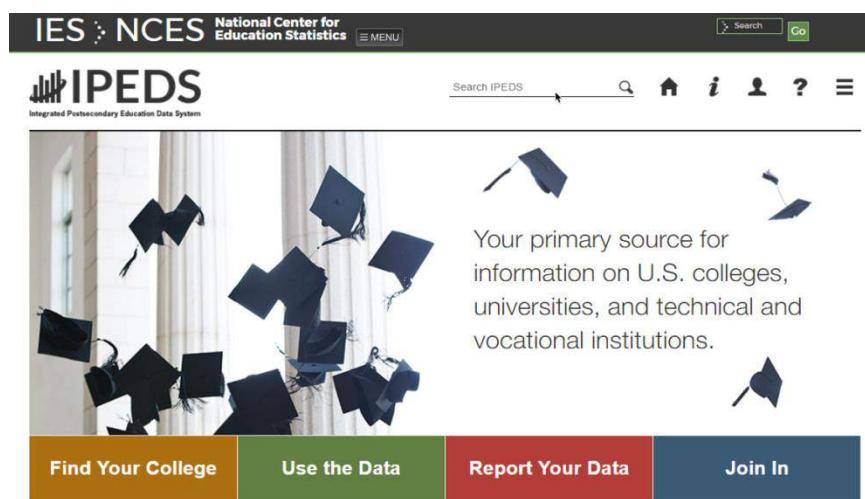
وبالإضافة إلى الحصول على البيانات الخام أو الدراسات المطبوعة التي تنتج منها يمكن أيضاً استخدام أداة تسمح بالمقارنة بين أي عدد من المكتبات المشمولة في الإحصائيات راجع شكل (٢) وهو مقارنة بين عدة مكتبات تم اختيارها عن طريق تلك الأداة.

https://nces.ed.gov/surveys/libraries/aca_data.asp

Comparison Group Average	State Average	National Average	Comparison Group Median	State Median	National Median	Go
Averages	Librarians	Total Staff Per 1,000 FTE Students	Expenditures: Books, Serial Backfiles, Other Materials	Other Expe Information		
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	8.35	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		
Library Name	Librarians	Total Staff Per 1,000 FTE Students	Expenditures: Books, Serial Backfiles, Other Materials	Other Expe Information		
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 إلينويز وجامعة هارفرد و الألاباما وشيكاغو

وبناءً من ٢٠١٤ تم دمج إحصائيات المكتبات كجزء من نظام إحصائيات IPEDS النظام المتكامل لبيانات التعليم ما بعد الثانوي، وأصبحت تصدر سنوياً وأصبحت الاستجابة للمسح السنوي إجبارية وينتخب هذا النظام أيضاً إمكانية الحصول على البيانات في شكلها الخام كما تتوفر به أداة للمقارنة تشمل إحصائيات المكتبات الجامعية فضلاً عن كافة إحصائيات المؤسسات الأهلية 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

بيانات وإحصائيات جماعية للمكتبات البحثية ARL

تعد إحصائيات جماعية للمكتبات البحثية ARL من أفضل المصادر للمقارنة المعيارية للمكتبات الجامعية حيث تتيح سلسلة من المطبوعات السنوية وتشمل إحصائيات المقتنيات والمصروفات بالإضافة للعاملين والخدمات التي تقدمها المكتبات الأعضاء والجمعية تضم مجموعة من أكبر المكتبات الأكاديمية الأمريكية والكندية للجامعات الكبرى. وقد بدأ تجميع هذه الإحصائيات ونشرها سنويًا من عام ١٩٠٧.

وتشتمل هذه الإحصائيات صياغة قرارات ورسم سياسات واستراتيجيات المؤسسات الأكاديمية وعادة ما تستخدم المكتبات إحصاءاتها للمقارنة المعيارية وبيان وضعها مع المكتبات المثلية في تقاريرها السنوية أو خططها الاستراتيجية.

البيانات الإحصائية متاحة للأعضاء في الجمعية مجاناً وباشتراكات سنوية لمن يريدها في شكل مطبوع أو يمكن الحصول عليها في شكل إلكتروني من خلال اشتراك سنوي في الموقع.

كما تصدر جماعية المكتبات البحثية سنويًا عدد من المؤشرات المستندة من تلك الإحصائيات أهمها Library Investment Index ، حيث تقارن وتترتيب فيه المكتبات الأكاديمية بناء على معادلة تشمل: إجمالي مصروفات المكتبة - وإجمالي المرتبات - وإجمالي المصروفات على مصادر المكتبة (المقتنيات) - وعدد العاملين في المكتبة - ومرتبات أمناء المكتبات وعادة ما تتبّر المكتبات في إعلان وصولها إلى 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 ل القيام بالمقارنات المعيارية المطلوبة لتحسين الخدمة/ العملية أو تطويرها، وأ/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.

ثالثاً: نموذج دولي لتطبيق المقارنات المعيارية في المكتبات الجامعية

نموذج شبكة مكتبات الجامعات "Matariki"

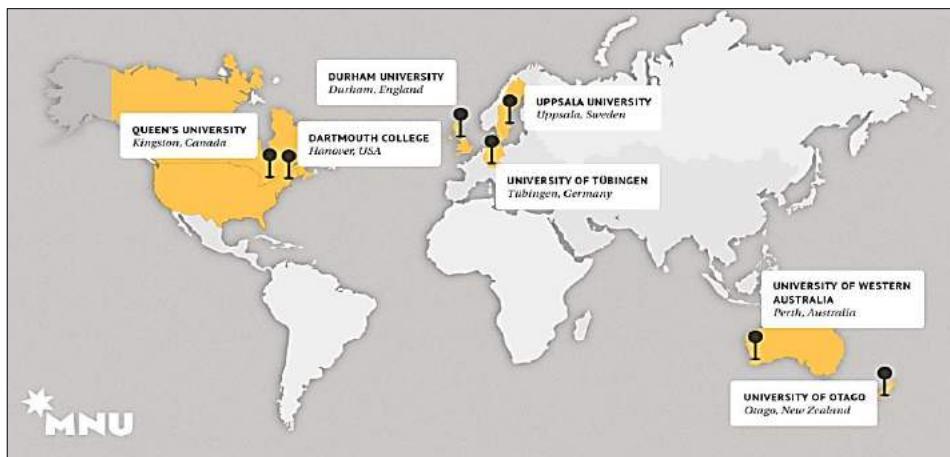
نموذج شبكة مكتبات الجامعات "Matariki" (٢) التي تضم ٧ من الجامعات الدولية، ويهدف المشروع إلى إجابة "مشتركة" عن التساؤل التالي: "هل نحن كمكتبة جامعية نتمكن المسار الأكاديمي وندعمه؟ وكيف يمكن قياس فعاليتنا؟"، ويستخدم المشروع القياس والمقارنة المعيارية في ثلاثة اتجاهات رئيسية: دعم البحوث، دعم التدريس والعملية 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 Tübingen, Tübingen, Germany
6. University of Western Australia, Perth, Australia
7. University of Otago, Otago, New Zealand

1 - Higher Education Statistics Agence. (2011). International benchmarking in UK Higher Education. Retrieved from: 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^(١).

هذا وقد تم إنشاء بنية أساسية لتبادل المعلومات والمصادر التي يتم استخدامها لتحديد أفضل الممارسات لأغراض القيام بالمقارنات المعيارية وتحديد مدى ما يمكن لكل شريك أن يتعلم 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 البيئية بعناية والعمل على استمرارية هذا الجهد التعاوني والhilولة دون فشله أو توقفه، وهذا مما يوفر بدوره إمكانية أكبر للتطوير والتحسين المتوقع في بيئه 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

طلب إعداد الخطة الاستراتيجي لمكتبات جامعة الملك سعود للفترة من ٢٠١٥-٢٠١٠ 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. (20130. 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 المتتسارع 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).

خطوة العمل

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

مراحل التنفيذ

ولإنجاز هذه المهمة تم الالتزام بالخطوات التالية لقيام بالمهمة:

- اختيار المكتبات للمقارنة بينها وبين مكتبات جامعة الملك سعود
- بتجهيز بيانات المقارنة باستخدام برنامج تحليل نتائج البحث
- الاعتماد على البيانات الإحصائية المنشورة للمكتبات الأكاديمية الأمريكية والكندية كمصدر أولى
- لبيانات المقارنة المعيارية في موقع التميز / الترتيب الأكاديمي الشهير ، وعددتها ١٤ 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

١ - 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 لقليل الفجوة وتقليل تلك المسافات من أجل تحقيق المستقبل المرغوب فيه خلال الإطار الزمني المحدد.

فبمقداره 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

الإجراء الاستراتيجي	النسبة الحالية لمكتبات الجامعة (مقارنة بالمتوسط)	المعيار العالمي للمكتبات العالمية	م
أن تتضمن الخطة الاستراتيجية للعمادة زيادة الأنشطة الإجرائية التي تتضمن الوصول بالمكتبات الجامعية بجامعة الملك سعود إلى النسب العالمية لجامعات العالم المرجعية	% ٤٦	عدد أعضاء هيئة التدريس	١.
	% ٣٠.٢	عدد الطلاب	٢.
	% ٤٩	المجلدات	٣.
	% ٤٨.٥	عدد مجلدات	٤.
	% ٧٢	عدد المجلدات المضافة	٥.
	% ١١٣.٥	عدد الكتب المقتناة في العام	٦.
	% ١١.٦	الدوريات	٧.
	% ١٦	عدد الدوريات الورقية والإلكترونية المشتراء	٨.
	% ٢.٥	الإهداء والتبادل	٩.
	% ٠.٦	المصادر الفيلمية	١٠.
	% ٥٩.٥	المطبوعات الحكومية	١١.
وضع أهداف استراتيجية ومبادرات استراتيجية ومشروعات العمادة الحالية التي يتم تنفيذها حالياً لمحو النسب التي لا تتوافق مع عالمية جامعة الملك سعود والوصول بالمكتبات إلى عالمية تعليمية وتعلمية من	% ٥٠.٢	الملفات الإلكترونية	١٢.
	% ٩.٤	المخطوطات الأصلية والوثائق	١٣.
	% ٩.٤	لخرائط	١٤.
	% ٥٠.٤	الصور والشراحت	١٥.
	% ٠.٦	الصور والشراحت	١٦.
	% ٠.٦	المواد السمعية	١٧.
	% ٠.٧	المواد السمعية	١٨.
	% ٣٠	المواد البصرية	١٩.
	% ٥٨	مصنروفات المقتنيات والاشتراكات	٢٠.
	% ٧٨.٢	مصنروفات الكتب	٢١.
	% ٦١	مصنروفات الدوريات	٢٢.
	% ٠.٥	مصنروفات مواد أخرى	٢٣.
	% ٤.٨	مصنروفات التجليد	٢٤.
	% ٤٢.٤	تكلفة/مصنروفات الرواتب	٢٥.
	% ٣٦.٨	تكلفة/مصنروفات التشغيل والمشروعات	٢٦.
	% ٤٨	إجمالي التكلفة/المصنروفات	٢٧.
	% ٣٠.٢	تكلفة/مصنروفات الأجهزة والبرامج	٢٨.
	% ٢٤.٤	مصنروفات اشتراكات الدوريات الإلكترونية	٢٩.

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

هذا الجدول نقلًا 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 ٤-١١ نوفمبر ٢٠٠٩ م.
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 . ٥٤ ص .
٤. عصام محمد عبيد & أحمد فرج. (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي في المكتبات ومراكز المعلومات: دراسة وتخطيط للرؤية والرسالة . المكتبات الأن . س ٣ ، ٢٠٠٦ . ص ص ٩ - ٤٢ .
٥. محمد علي عبيد الخزيمي. (٢٠٠٩). المقارنات المرجعية Benchmarking . - دبي: بلدية دبي. الإدراة المالية . قسم الموازنة العامة . ٢٨ ص. متاح في:
٦. محمد عوض التتروري، محمد زايد الرقب. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان -الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة. ٥٢٠ ص.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

١. Steiner, George. (1979). Strategic Planning. The free Press. نقلًا عن: SLA. (2001). Strategic Planning Handbook.
٢. 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..: نقل عن : <http://www.horryati.ly/bholt/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." *Informacijos Tarsadalam* **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 . Date Accessed: 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 Adeelaide: 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 . 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: 27L8L2012.
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. 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:
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 . 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/rankings/en/upc-at-international-rankings/rankings/sir-scimago-institutions-rankings-world-report> . Accessed: 7/8/2016.
57. Higher Education Statistics Agency. (2011). International benchmarking in UK Higher Education. Retrieved from: 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&oq=inurl%3AUniversity+Ranking+by+Academic+Performance&gs_l=serp.3...64664.64664.0.65796.1.1.0.0.0.0.102.102.0j1.1.0....0...1.2.64.serp..0.0.0.-FNGRm9Ltk . 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 . Accessed: 17/8/2016.
64. Human Resources &Labor Review (HRLR) by Chasecareer Network. URL: https://www.revolvy.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-redir=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 المنصورة 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

عنوان المصدر	العنوان	التغطية	الوصف	م
OBHE (Observatory on Borderless Higher Education) ¹	1	تتضمن 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	
UNESCO Institute for Statistics Indicators ²	2	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 ألف نسمة - نسبة عدد الخريجين ... الخ	
OECD Higher Education Statistics ³	3	دول منظمة	تقم تقارير عن التعليم العالي - تفاصيل مقارنة عن المؤشرات - الإحصاءات المتعلقة بنظام التعليم العالي داخل الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	
OECD Institutional Management in Higher Education insights (IMHE) ⁴	4	أكثر من دولة	هي جزء من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبمثابة 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 - فضلاً عن المقارنات المعيارية .	
Global Higher Education Rankings Affordability & Accessibility in Comparative Perspective ⁵	5	١٧ دولة	يتضمن معلومات حول التصنيفات العالمية للتعليم العالي وإمكانية الوصول إليهم عبر الدول المشاركة - مؤشرات القدرة على تحمل التكاليف التعليمية وعدها 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 . 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.

عنوان المصدر	التفصيل	الوصف	م
مصادر أبحاث السوق			
Higher Education International Unit ¹	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 وإنكلترا ومقاطعة ويلز.	1
British Council Education Market Intelligence (EMI) ²	عالمي	يقدم معلومات عن الجامعة - بيانات الطالب الدولي - التحديث الفصلي للمعلومات التعليمية - احصاءات تعليمية ... الخ	2
Academic Analytics business intelligence reports ³	مؤسسات أكاديمية أمريكية	تتيح إمكانية تخلص معلومات حول مؤشرات الإنتاجية العلمية - قياس مؤشرات الباحث العلمي - إنتاجية أعضاء هيئة التدريس على أساس: المواد المنشورة - الاستشهادات - التمويل والمنح - الجوائز الفخرية ... الخ	3
مقارنة الأنشطة داخل الهيئات			
Association of Commonwealth universities (ACU) Benchmarking Programme ⁴	جامعة ١٦	تقدم رابطة جامعات دول الكومنولث برنامج المقارنة المعيارية للتعليم العالي من خلال سلسلة من الأنشطة التعاونية المختارة - وتقوم الجامعات الأعضاء بمشاركة وتبادل المعلومات عن أنشطتها في بعض الموضوعات المختارة التي تدعم عمليات القياس والمقارنات المعيارية وأفضل الممارسات.	1
Benchmarking in European Higher Education Project ⁵	أوروبي	تتضمن بيانات ٤ مجموعات مرئية لمؤسسات التعليم العالي - تستخدم في أفضل الممارسات - تم التركيز على المعلومات الخاصة بكل من: الحكومة - التعاون الدولي بين الجامعات والمؤسسات - إصلاح المناهج - إتاحة أدوات قياس الأداء: استبيانات - تقارير - كتيبات - أفضل الممارسات وغيرها من مواد.	2

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.

عنوان المصدر	عنوان المصدر	التفصيل	الوصف
تصنيفات الجامعات			
Times Higher Education Ranking ¹	عالمي	يستند هذا التصنيف للتعليم العالي على مجموعة مختارة من المتغيرات/العناصر الموزونة (التي يتم وزنها لأغراض التقييم) – وتحظى كل جامعة بعده من المتغيرات، ووفقاً لما تحققه الجامعة من درجات يتم احتساب رتبتها. ومن العناصر التي يتم وزنها لأغراض القياس ما يلي: بيئة التعلم – الأبحاث – الاستشهادات – الدخل الصناعي – المزيج الدولي الخ	هي واحدة من التصنيفات العالمية الرائدة، حيث يتم تصنیف الجامعات فيها على أساس معايير مثل: السمعة الأكademية – الاستشهادات – الطلاب من الخارج (الدوليين) – أعضاء هيئة التدريس – كفاءة العاملين فيها ... الخ
QS World Universities Ranking ²	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	Academic Ranking of World Universities (ARWU) ³
CHE Excellence Rankings ⁴	أوروبي	يقوم بتصنیف مجموعة مختارة من المؤسسات التعليمية الأوروبية في موضوعات مثل الأحياء – الكيمياء – الرياضيات – الفيزياء – العلوم السياسية – علم النفس – الاقتصاد، كما ينشر المركز أيضاً تصنیف جامعة تشي للتعليم العالي في البلدان الناطقة باللغة الألمانية – تستخدم مجموعة محددة من المقاييس الصالحة لاستخدامها أثناء المقارنات المعيارية	من أوائل التصنيفات العالمية لأكثر من ٤٠٠ جامعة وتحليلها على أساس: الأداء الأكاديمي – الأداء البحثي – الخبرات من أعضاء هيئة التدريس – توافر موارد المكتبة المالية – الأنشطة الاجتماعية المحلية – الأنشطة الدولية للجامعة.
Webometrics Ranking	عالمي	يبتیح بيانات عن صفحات الویب المنشورة من	RatER Global University Ranking of World Universities ⁵

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	التفعيلية	الوصف
1	of World Universities ¹		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 ²	عالمي	تغطي المؤشرات الرئيسية المستخدمة في تصنيف على ٥٠٠ جامعة دولية على أساس تأثير البحث، وتتضمن مؤشرات: الإنتاجية العلمية – الاستشهادات.
8	SIR World Report ³	عالمي	تغطي المؤشرات الرئيسية المستخدمة في تصنيف أفضل الجامعات الدولية على أساس تأثير البحث، وتتضمن مؤشرات: الإنتاجية العلمية – الاستشهادات – النشر العلمي في الدوريات على الجودة.
9	Leiden Ranking ⁴	عالمي	يعتمد هذا التصنيف على تصنيف الجامعات التي لها أكثر من ٤٠٠ بحث منشور سنويًا في Web of Science (WoS) ، ومستخدم المؤشرات التالية في الترتيب: عدد المواد المنشورة – عدد الاستشهادات – معامل التأثير الموضوعي – القياسات البديلة – وغيرها من القياسات البليومترية.
10	University Ranking by Academic Performance ⁵	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 – البحث عالية الجودة – التعاون الدولي في البحث 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/rankings/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&oq=inurl%3AUniversity+Ranking+by+Academic+Performance&gs_l=serp.3...64664.64664.0.65796.1.1.0.0.0.102.102.0j1.1.0....1.2.64.serp..0.0.0-FNGRm9L_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	التفصيلية	الوصف
	Ranking of Scientific Papers for World Universities ¹		وMLS الاعتماد في تايوان، ويقوم بترتيب الجامعات على المستوى الدولي وفقاً للمؤشرات التالية: الإنتاجية العلمية والبحثية – عدد الاستشهادات – التميز البحثي – النشر العلمي فيدوريات عالية الجودة.
12	Professional Classification of Higher Education Institutions ²	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 ³	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 الأكademie في مؤسسات التعليم العالي واختبارها أيضاً وفق معايير معينة.
13	European Research Ranking ⁴	مؤسسات بحثية أوروبية	ويعتمد هذا التصنيف على المعايير التالية لترتيب الجامعات: تمويل المشاريع ومشاركتها – نشاط الشبكة والتحالفات – تنويع 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 ChaseCareer Network ⁵	عالمي	نظام تقييم جامعي محايد، تم إنشاؤه من قبل فريق من الخبراء متعدد 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 . Accessed: 17/8/2016.

4 - Human Resources & Labor Review (HRLR) by ChaseCareer Network. URL: https://www.revolvy.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.

الوصف	التفصيلية	عنوان المصدر	م
<p>عبارة عن نتائج 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 مرتبين في السنة، يتم من خلاله قياس العناصر التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكاليف المعيشة - دعم اللغة - التوظيف - - استشارة الطالب - كسب المال - نصائح مهنية - - الخبرات العملية - الاستشارات الطلابية - الإقامة - - المكتبة - مرافق العبادات. 	٢٢ دولة	International Student Barometer ¹ Barometer (ISB) ²	

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 ٢٠١٤ م.