



الهيكل التنظيمي وأثره في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة

أديان ناصر حبيب
كلية الآداب / جامعة البصرة
adiannasser90@gmail.com

ا.م.د. سلمان جودي داود
كلية الآداب / جامعة البصرة
salman.dawood@uobasrah.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد مستوى ابعاد الهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة ، وتحديد مستوى الاداء فيها ، وكذلك الكشف عن اثر المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) على المتغير المعتمد (الاداء) في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة ، والكشف عن اثر كل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي (المتغيرات المستقلة) على الاداء (المتغير المعتمد) في المكتبة موضوع البحث. وتم اتباع المنهج الوصفي لإنجاز هذا البحث، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة الذين بلغ عددهم (٨٠) فردا. وقد تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) تحليل بيانات البحث الذي أسفر عن العديد من النتائج منها :

بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون للهيكل التنظيمي (2.601) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (2)، مما يعني أن نوع الهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة هو (الآلي) الذي يعتمد التخصص ، وتجميع الاعمال ، والرسمية ، والمركزية ، والتعقيد الى حد كبير، وظهرت لأبعاد الهيكل التنظيمي (على المستوى الكلي) علاقة تأثير معنوية في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة. واوصى البحث بضرورة قيام الادارة العليا بالتفكير بتبني هيكل تنظيمي للمكتبة يتصف بالمرونة، فضلا عن ضرورة العمل على اعادة صياغة اهدافها واولوياتها في ضوء التطورات الحاصلة في مجال المكتبات.

الكلمات المفتاحية : أبعاد الهيكل التنظيمي ، الأداء الوظيفي ، الموارد البشرية ، المكتبات العامة.

Abstract

The Organizational Structure and its Impact on Performance in the Public Central Library in Basra Governorate

The aim of the study research is to determine the level of organizational structure dimensions in the Public Central Library in Basra Governorate , As well as determining the level of performance also revealing the effect of the independent variable (organizational structure) on the dependent variable (performance) in the Public Central Library in Basra Governorate; and revealing the effect of each dimension of the organizational structure



(independent variables) on the adopted variable performance In the library under research. The descriptive method (survey) in completing this research , and the questionnaire were used to collect data from the human resources working in the Public Central Library in Basra Governorate, which numbered at (80) individuals. The SPSS program is used in analysis data. The research produced many results , including: The value of the weighted arithmetic mean of the organizational structure was (2.601) , which are higher than the hypothetical mean of (2) , which means that the type of organizational structure in the Central Public Library in Basra Governorate is (automated) that adopts specialization , business grouping , official and central , is greatly complicated, and appeared to remove the organizational structure (at the macro level) a moral impact on the performance of the central public library in Basra Governorate. The research reached to: the need for the higher management to think about adopting organizational structures for the library that are flexible and work to reformulate its objectives and Its priorities in light of developments in the field of libraries.

Key words: Organizational structure dimensions , Functional performance , Human resources , Public Libraries.

أولاً: مشكلة البحث

تعاني أغلب المكتبات العراقية على اختلاف أنواعها واحجامها ومهامها العديد من المشكلات، من ابرزها المشكلة التنظيمية، وضعف المعرفة بتأثير الهيكل التنظيمي على الموارد البشرية واداءها ، اذ يعتبر الهيكل التنظيمي العمود الفقري للمنظمات ومنها المكتبات. وعلى هذا الأساس يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- ما مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة ؟
- ما مستوى الأداء في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة ؟
- هل للهيكل التنظيمي تأثير على أداء الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة؟
- هل لكل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي تأثير على أداء الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة ؟ وما هو البعد الأكثر تأثيراً؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في:

- إثراء مجالي المعلومات والمكتبات ، والادارة ببحث متخصص من هذا النوع.
- لفت نظر إدارة المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة الى أهمية الهيكل التنظيمي والى مدى تأثيره على اداء الموارد البشرية فيها.



ثالثا: اهداف البحث

- ١- استعراض المفاهيم الاساسية لمتغيري البحث المتمثلة بالهيكل التنظيمي والاداء.
- ٢ - تحديد مستوى ابعاد الهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة.
- ٣ - تحديد مستوى الاداء في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة.
- ٤- الكشف عن اثر المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) على المتغير المعتمد (الاداء) ، في المكتبة موضوع البحث.
- ٥ - الكشف عن اثر كل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي (المتغيرات المستقلة) على الاداء (المتغير المعتمد) في هذه المكتبة.

رابعا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في الاداء"
تتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- ١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخصص في الاداء.
- ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتجميع الأعمال في الاداء.
- ٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرسمية في الاداء.
- ٤- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمركزية في الاداء.
- ٥- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعقيد في الاداء.

خامسا: حدود البحث

الحدود المكانية: المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة.

سادسا: منهج البحث وادوات جمع البيانات

اعتمد المنهج الوصفي (المسح) لإنجاز هذا البحث إذ تم اعتماد الآتي:

- المصادر: تم استخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية من كتب ورسائل جامعية ودراسات منشورة في الدوريات.
- المقابلة: اجريت مقابلات عديدة لجمع البيانات مع كل من:

١- مدير المكتبة المركزية العامة وذلك لغرض الحصول على الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة والاورام الادارية لسنة (٢٠١٥ - ٢٠١٦) واحصائية بأعداد الموارد البشرية العاملة في المكتبة،



والحصول على دليل المكتبة المركزية العامة ومحتوياتها من مصادر المعلومات، والاجهزة المتوفرة فيها واستحصال الموافقة على جمع البيانات من شعب ووحدات المكتبة، وتوزيع الاستبانة على الموارد البشرية العاملة في المكتبة فضلا عن استحصال ارقام الهواتف النقالة لمسؤولين الشعب الموجودة في الاقضية لغرض ارسال الاستمارة الالكترونية اليهم.

٢- مسؤولية الشعبة الادارية والارشفة الالكترونية لغرض تحديد مهام الوحدات التي تتألف منها الشعبة.

٣- مسؤولية شعبة المخازن والاعارة لغرض تحديد مهام الوحدات التي تتألف منها الشعبة .

٤- الاستبانة: تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة. وقد احتوت الاستبانة على المعلومات الشخصية وعلى محوري (الهيكل التنظيمي ، والاداء الوظيفي)، والجدول (١) يوضح مكونات الاستبانة.

جدول رقم (١) مكونات الاستبانة

المكونات	تسلسل المحور والفقرات في الاستبانة
معلومات شخصية	١ الشعبة
	٢ الوحدة
	٣ الجنس
	٤ المنصب
	٥ التحصيل الدراسي
	٦ التخصص
	٧ سنوات الخدمة
الهيكل التنظيمي	٨ - ١: اولاً
	٩ - ١٢: اولاً
	١٣ - ١٩: اولاً
	٢٠ - ٢٨: اولاً
	٢٩ - ٣٤: اولاً
الاداء الوظيفي	٢٠ - ١: ثانياً

سابعا: صدق الاداة وثباتها

للتحقق من صدق الاداة تم عرضها على (٦) محكمين ، وطلب منهم ابداء آرائهم في كل فقرة من فقرات الاستبانة من ناحية صلاحيتها ووضوحها واقتراح التعديلات اللازمة عليها او اضافة فقرات يعتقدون من الضرورة اضافتها ، وقد تم الاخذ بملاحظاتهم.

ولغرض التأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥) فردا في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة، وبعد تفريغ اجابات افراد العينة استخدمت معادلة كرونباخ - الفا لاستخراج الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS.

وقد بلغ معامل الثبات للمكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة (0.87) ، وتشير هذه القيمة الى تمتع استمارة الاستبانة بدرجة عالية من الثبات بحيث يمكن الاعتماد عليها لغرض جمع البيانات.

ثامنا: مجتمع البحث

بلغ عدد العاملين في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة (١٤٠) فردا ، وبعد استبعاد موظفي الخدمة البالغ عددهم (٤٥) فردا ، تم توزيع (٩٥) استمارة بشكل مباشر أو بأرسالها الكترونيا، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (٨٠) استمارة جميعها صالحة للتحليل.

والجدول (٢) يوضح عدد استمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل في المكتبة.

جدول رقم (٢) عدد استمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة الصالحة للتحليل

اسم المكتبة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل	%
المركزية العامة في محافظة البصرة	95	80	84.21

تاسعا: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات والبحوث التي ناقشت موضوع الهياكل التنظيمية وابعادها وعلاقتها وتأثيرها في متغيرات اخرى في المنظمات المختلفة نخص منها بالذكر الدراسات الاتية:

١- مصطفى سعدي طالب. تصميم الهياكل التنظيمية واثرها على الابداع الاداري (التنظيمي): دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد (فرعي الوثبة والمستنصرية) . مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، مج ١٦ ، ع ٦٦ ، ٢٠١٩ .- ص ٣١٦ - ٣٤٨.

هدفت هذه الدراسة التعرف على ابعاد الهيكل التنظيمي والابداع الاداري (التنظيمي) في مجتمع البحث وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة الاثر بينهما. اما النتائج التي توصل اليها الباحث فهي: وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تقليل ابعاد الهيكل التنظيمي وازدياد ابعاد الابداع الاداري ، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تقليل مستوى المركزية وازدياد ابعاد الابداع الاداري. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا في المصرف بتقليل أبعاد الهيكل التنظيمي لما

له دور كبير في تحسين مستوى الأبداع الإداري للعاملين من خلال دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي الحالي بشكل دقيق بغية الوقوف على نقاط القوة لغرض تعزيزها ونقاط الضعف لغرض معالجتها، وبأهمية مراجعة الهيكل التنظيمي للمصرف بشكل دوري مع ضرورة أن يكون الهيكل مرنا وقابلاً للتعديل في حال وجود حاجة لذلك.

٢- إبراهيم عبد السلام احمد عبد المطلب. اثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء. مجلة العلوم الاقتصادية ، مج ١٨ (١) ، ٢٠١٧ ، - ص ٢٨-٤٣.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء ، ومعرفة مدى توجيه مجتمع الدراسة نحو تحسين الأداء بالمؤسسات. واثبتت النتائج التي توصل اليها الباحث بأن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يعمل على تحقيق أهدافها ، كما أكدت على أن تخصص العاملين يتناسب مع اعمالهم داخل اطار الهيكل التنظيمي في المنظمة، وأوصت بضرورة وجود المرونة في الهيكل التنظيمي لتسريع وتيرة الاداء بالمنظمة.

٤- **Kamran Ghorbannejad Estalaki.** On the impact of organizational structure on organizational efficiency in industrial units: industrial units of Kerman and Hormozgan Provinces. Estação Científica (UNIFAP) , V 7, N3 , 2017 .- p 95-105.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي وكفاءة العاملين في الوحدات الصناعية في مقاطعتي كيرمان وهورموزجان في ايران ، والتحقق من تأثير الهيكل التنظيمي على الكفاءة في الوحدات الصناعية. اما النتائج التي توصل اليها الباحث فهي: أن بعد المركزية له أكبر أثر على الإنتاجية والوحدات الصناعية ، والتعقيد المركزي له تأثير سلبي على كفاءة الوحدات. وأوصت الدراسة بضرورة وجود خطة للهيكلية الصناعية تنفذ الاستراتيجيات لتعزيز المركزية التنظيمية.

عاشرا: مكانة البحث الحالي بين البحوث والدراسات السابقة

يختلف البحث الحالي عن ما تم عرضه من دراسات في انه أجري في بيئة مختلفة وهي بيئة المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة وفي نطاق زمني مختلف ، كما ان هذا البحث قد اهتم بجميع ابعاد الهيكل التنظيمي وقياس مدى تأثيرها على اداء الموارد البشرية العاملة في هذه المكتبة.



إحدى عشرة: التعريفات الاجرائية

- ١- **الهيكل التنظيمي:** هو اطار او بناء يحدد التصميم الداخلي للمكتبة حيث يبين الوحدات الفرعية والتقسيمات التي تقوم بالأنشطة والاعمال المختلفة للوصول الى الاهداف المطلوبة.
- ٢- **التخصص:** هو درجة تقسيم وتجزئة مهام وفعاليات المكتبة الى أنشطة منفصلة حيث يعتمد التخصص على درجة تقسيم العمل فكلما ازدادت درجة تقسيم العمل ضاق التخصص ، وكلما انخفضت درجة تقسيم العمل اتسع التخصص.
- ٣- **تجميع الاعمال:** هو تجميع الاعمال المتشابهة في وحدة واحدة من اجل اتاحة الفرصة للعاملين في تحسين الاداء.
- ٤- **الرسمية:** هي مدى تحكم القواعد والانظمة والتوجيهات والتعليمات بنشاطات العاملين ، اي يكون عملهم محكوما بها ولا يستطيع العاملون الخروج منها لان هناك عقوبات من قبل الادارة تمنعهم من مخالفة ذلك.
- ٥- **المركزية:** تركز السلطة في صنع القرارات بيد المستويات الادارية العليا من الهيكل التنظيمي بالمكتبة وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين بحرية التصرف في انجاز المهام المخصصة لهم.
- ٦- **التعقيد:** هو درجة الاختلاف والتنوع الموجود في الاعمال والانشطة ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة.
- ٧- **الاداء الوظيفي:** هو قدرة الفرد او مجموعة من الافراد على انجاز اعمالهم وواجباتهم الوظيفية بالفاعلية والكفاءة المطلوبة لتحقيق اداء متميز.

الخلفية النظرية للبحث

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

يشير الهيكل التنظيمي الى تحديد كيفية توجيه الأنشطة وتوزيع المهام والتنسيق والاشراف من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن لهيكلية المنظمة في العديد من الطرق المختلفة اعتماداً على أهدافها وتحديد الطرق التي تعمل فيها. فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه " النظام الذي تحدد في اطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين اجزائه ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيماً للعمل الى مهام رئيسية وفرعية يصبح امراً ضرورياً وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين محمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج وأداء أفضل" (صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٦١).



ثانيا: وظائف الهيكل التنظيمي

يشير حسين حريم الى ثلاث وظائف رئيسية للهيكل التنظيمي هي: (حسين حريم ، ٢٠١٠ ، ص ١٠٥) (حسين حريم ، ٢٠٠٩ ، ص ١٤٦)

- ١- أن الهيكل التنظيمي يهدف الى انتاج مخرجات المنظمة ويسعى الى تحقيق أهدافها.
- ٢- يصمم الهيكل التنظيمي لتقليص او لضبط الاختلافات الفردية وتأثيرها على المنظمة.
- ٣- الهيكل التنظيمي يمثل الاطار الذي تتم ضمنه القوة أي يحدد الوظائف التي تشكل القوة في المنظمة.

ثالثا: أبعاد الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي ابعاد كثيرة ومتراصة ويقصد بها الأطر والجوانب العامة التي تحدد بناء التنظيم الداخلي للمنظمة. وهذه الأبعاد هي: (سعد علي العنزي ، عبد الرزاق جبر الماجدي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٠٦ - ٢٠٧)

١- **التخصص الوظيفي:** أكد عالم الاقتصاد الكلاسيكي آدم سميث (Adam Smith) بأنه يجب تقسيم الوظائف الى أجزاء اصغر اذ جعل الوظيفة تمر بمراحل عدة وكل وظيفة تنجز من قبل افراد مستقلين. بطبيعة الحال فإن المنظمة تؤدي مهمات متنوعة وكثيرة والمطلوب هو تأدية العمل بشكل كفء عندما يسمح للفرد العامل التخصص بوظيفته ويطلق على التخصص الوظيفي ب (تقسيم العمل) أي تجزئة مهمات المنظمة الى وظائف فردية متعددة (سعد علي العنزي ، عبد الرزاق جبر الماجدي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٠٦ - ٢٠٧).

٢- **تجميع الاعمال / الوظائف:** يتم تجميع الأعمال الوظيفية المتشابهة في وحدة واحدة ، مما يؤدي الى تطوير خبراء ولكنه يعكس عملاً سلبياً في ربطهم مع خبراء في مجالات أخرى. ويؤكد على أهمية تجميع الاعمال على أساس الفريق لأن ذلك يتيح الفرصة للعاملين من عدة تخصصات مختلفة للنقاش واللقاء والتحدث وجهاً لوجه والعمل معاً لتحقيق مهمة معينة (مصطفى سعدي طالب ، ٢٠١٩ ، ص ٣٢٢-٣٢١).

٣- **التعقيد:** تقاس خدمة تعقيد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر رئيسية وهي: (حسين حريم ، ٢٠٠٩ ، ص ١٧٦)

أ- **التقسيم الأفقي:** يشير هذا التقسيم الى عدد الأنشطة او الوحدات ومجموعة من الوظائف المختلفة والمتنوعة فيها ، فكلما زادت عدد الوحدات والتخصصات ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً.

ب - **التقسيم العمودي (الرأسي):** فهو يشير الى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية من اعلى مستوى الى ادنى مستوى حيث يزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً كلما زادت عدد المستويات.

ج **التقسيم الجغرافي:** يشير الى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وانشطة المنظمة فكلما زادت عدد الوحدات التابعة للمنظمة والمسافات فيها كلما زاد الهيكل التنظيمي.



٤- الرسمية: يقصد بالرسمية المدى الذي تكون فيه سياسات المنظمة ، الوصف الوظيفي ، الخارطة التنظيمية ، الاستراتيجيات والخطط ، وتحديد الأهداف محددة بشكل واضح لغرض توجيه سلوكيات الافراد في المنظمة وتحديد حرية تصرفاتهم في العمل ، فتتحدد الرسمية بالسياسات والإجراءات التي تستخدم كمرشد لسلوكيات الأفراد واتخاذ القرارات من قبل مدير المنظمة (سعد علي العنزي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٤٨).

٥- المركزية: هي مركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم التنظيمي وتفويضها الى المستويات الدنيا وعندها تكون المنظمة توجهت للامركزية، فالمركية نظام تنحصر فيه الصلاحيات الرسمية وارتباط الجميع فيه بشكل مباشر لتشكيل مركز متخذ لجميع القرارات أي توجد هناك علاقة عكسية بين زيادة مستوى المركزية وبين كثرة التفويض للسلطة. والتفويض هو المدى الذي يخول فيه مركز المنظمة الأعلى عملية اتخاذ القرار الى المدراء في اسفل الهرم التنظيمي (سعد علي العنزي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٤٨).

رابعاً: انواع الهيكل التنظيمي

تصنف الهياكل التنظيمية الى الأنواع الاتية:

أ- الهيكل التنظيمي التنفيذي: وهو هيكل مبني على السلطة المركزية الموجودة في اعلى قمة وفي هذه الحالة يكون رئيس اعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الى المرؤوسين ثم تتدرج السلطة بطريقة المنظمة من مستوى الى اخر (محمود سلمان العميان ، ٢٠٠٤ ، ص ٢١١-٢١٢).

ب - الهيكل التنظيمي الوظيفي: هو نمط من التنظيم الذي يقوم على أساس تقسيم المنظمة الى وظائف منسجمة يديرها مدير مختص وتقوم الإدارة العامة بالتنسيق بين هذه المجموعات من الوظائف. والهيكل الوظيفي تتجمع المهارات فيه والخبرات وتساهم في زيادة الفاعلية في تنفيذ الاعمال (ايمان عبدالرحمن ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٣).

ج- الهيكل التنظيمي الاستشاري: يجمع هذا الهيكل كل من الهيكل التنظيمي التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية ومن حيث السلطة الموحدة في توجيه الاعمال وبين الهيكل التنظيمي الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية وتحتاج على استشارة من حيث تأديتها (ايمان عبدالرحمن ، ٢٠٠٥ ، ص ٢١٥).

د- الهيكل التنظيمي التقسيمي : يصلح هذا النوع من الهياكل للمنظمات ذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة الصناعة حيث تتعدد الأقسام ، اما في المنظمات الخدمية فيتم تقسيمها تقسيماً ثانوياً الى وحدات تتشكل على أساس الخدمات ويكون التنسيق بين الوحدات التنظيمية بواسطة الموقع الوظيفي المتمثل بمدير



المنظمة ، بحيث يوجد في كل قسم مدير يقوم بمعالجة مشكلات العمل وطلبات العاملين.(سعد علي الغنزي ، ٢٠١٦ ، ص ٢١٦)

هـ - **الهيكل التنظيمي الجغرافي:** يتطلب في هذا الهيكل انشاء مجموعة وظيفية وفقاً للمنظمة او الموقع الجغرافي حيث يتم تعيين جميع الوظائف او الأنشطة في منطقة معينة ويكون مدير واحد مسؤول عن جميع العمليات فيها وهنا ايضاً يكون مدير الفرع الجغرافي لديه معرفة كبيرة عن المنطقة من حيث ظروفها وتقاليدها وعادات المستفيدين منها وهذا يجعل للمنظمة ميزة جلب المستفيدين اليها. (سعد علي الغنزي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٥٧).

و- **الهيكل التنظيمي المصفوف:** يتم دمج الوظائف والأقسام في آن واحد وفي نفس المستوى بحيث يكون للأفراد العاملين رئيسان احدهما اداري والثاني اداري متخصص يستدعي العاملين من الوحدات الوظيفية على أساس مؤقت لغرض مشروع معين وتعمل وحدات المنظمة كأقسام من حيث تقديمها للخدمات. وهذا يجعل من الهيكل ان يجمع بين استقرار الهيكل الوظيفي ومرونة تنظيم الخدمات في المنظمة ويكون فاعلاً عندما تكون المتغيرات البيئة معقدة ومتغيرة (عبدالعزیز صالح بن حبتور ، ٢٠٠٩ ، ص ١٩٦).

ز- **الهيكل التنظيمي الشبكي:** يتمثل هذا الهيكل بأنه يقوم بأشراف مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين على الاعمال التي تنجز داخل المنظمة وتنسيق علاقات محدودة مع منظمات تتولى تقديم خدمات أخرى (إيمان الحياوي).

ح- **الهيكل التنظيمي الفرقي (الفريق) :** تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر ان تكون اكثر مرونة لمواجهة المتغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة فتتولى انشاء فرق عمل تتولى حل المشكلات الوظيفية التي تواجهها بيئة المنظمات بحيث تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة فيها. حيث تكون فرق العمل فرقا دائمة على مستويات مختلفة او فرقا مؤقتة يوكل اليها القيام بوظائف معينة في وقت محدد (محمود سلمان العميان ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٢٠ - ٢٢١).

ط- **الهيكل التنظيمي الآلي (الميكانيكي):** يتميز هذا النوع بارتفاع مستوى ابعاد الرسمية والتخصصي والتعقيد والمركزية. والهيكل الآلي يتعامل مع البيئة المستقرة الهادئة والمتجانسة ذات الموارد الوفيرة بحيث تأتي المعلومات والتعليمات والقرارات من المدير التنفيذي الأعلى ويشترط من الموظفين (المروسين) الامتثال للأوامر والخضوع لها (سعد علي الغنزي ، عبدالرزاق جبر الماجدي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٢٢) .

ي- **الهيكل التنظيمي العضوي:** يتصف هذا الهيكل بالبساطة واللامركزية والوسط بين المعيارية والتعقيد ، فضلا بان العاملين قد يمنحون حرية في التصرف لأداء مهماته الوظيفية واتخاذ



القرارات بدفعها الى المستويات الواطئة من خلال المشاركة الفعالة. ومن مميزات الهيكل التنظيمي العضوي مرونة تحديد السلطات والمسؤوليات والتغيير النسبي في التخصص ، ومن خلال نظام متنوع وحيوي تتدفق انسيابية المعلومات للأدنى ، وكذلك ان طبيعة هذا الهيكل تلائم المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة ومتقلبة (سعد علي العنزي ، عبدالرزاق جبر الماجدي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٢٤).

خامسا: مفهوم الاداء وعناصره

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse (باباه ولد سيدن ، ٢٠١٠ ، ص ٤٩) كلمة الأداء (Performance) كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة Performance المأخوذة من الكلمة Performer والتي تعني اتم او انجز او أدى Complier. والذي يعني انجاز الاعمال وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على اسهامات الفرد في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تحقيق مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق اهداف المنظمة (باباه، مصدر سابق ، ص ٤٩). ويعرف الأداء بأنه: " درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يتبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (محمد حسن راوية ، ١٩٨٨ ، ص ٢٠٩).

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر وهي:

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهي المعرفة الفنية والمهارات المهنية والخلفية العامة عن وظيفة الافراد العاملين والمجالات التابعة لها.
- ٢- نوعية العمل: مثل النظام والتمكن التقني والدقة والتحرر من الأخطاء والقدرة على تنظيم العمل.
- ٣- كمية العمل: أي حجم العمل المنجز في الظروف العادية ومدى سرعة الإنجاز للأعمال.
- ٤- المثابرة والثوق: وتشمل القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الاعمال في وقتها المحدد والتفاني والجدية في العمل ومدى الحاجة للتوجيه والاشراف.

سادسا: نبذة عن المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة

تأسست المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة في عام (١٩٣٦) وكانت تسمى (مكتبة المعارف) سابقا وهي اقدم مكتبة عامة حكومية في البصرة ، وكانت تحتوي على (٤٠٠٠) كتاب باستثناء المجالات والصحف العربية... الخ وفي عام (١٩٥٧) شيدت الادارة المحلية بناية المكتبة العامة وكانت ملحقة لبناية الادارة المحلية تدعى بمكتبة (اللواء المركزية) وبعد ذلك سميت بالمكتبة المركزية



العامة ، وفي عام (١٩٨٣) قررت الادارة المحلية نقل ما تحتويه المكتبة وكتبها الى البناية الحالية في مركز مدينة البصرة- شارع السعدي. وتعتبر المكتبة المركزية العامة مظهرا بارزا من المظاهر التي تعمم الثقافة الانسانية ، وهناك ست شعب تابعة للمكتبة المركزية العامة منتشرة في اقضية محافظة البصرة وهي شعبة المكتبة العامة في الزبير ، شعبة المكتبة العامة في القرنة ، شعبة المكتبة العامة في ابي الخصيب ، شعبة المكتبة العامة في شط العرب ، شعبة المكتبة العامة في المدينة ، شعبة المكتبة العامة في الفاو (وهذه الشعبة غير قائمة) (عالية محمد باقر ، ٢٠٠٥ ، ص ١).

سابعا: الهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة

تعمل المكتبة المركزية العامة سابقا بموجب نظام المكتبات العامة الذي صدر في (١٩٩٦) والذي يرتبط بوزارة الداخلية حيث كانت وزارة الداخلية تؤسس وتدير المكتبات العامة وفق احكام هذا النظام وهذا النظام لا يحتوي على تعليمات بشأن الهيكل التنظيمي للمكتبات العامة وما يتضمنه من شعب ووحدات ، الا ان بعد صدور قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم (٢١) لسنة (٢٠٠٠) تم نقل تبعية المكتبات العامة الى المحافظات حيث تم تحديد ارتباط قسم المكتبة المركزية العامة بالنائب الاداري للمحافظ وتحديد الشعب التي يتكون منها قسم المكتبة المركزية العامة بموجب الاوامر الادارية الصادرة لسنة (٢٠١٥ و ٢٠١٦).

تتألف المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة من الشعب والوحدات الاتية:

١- **الشعبة الادارية والارشفة الالكترونية:** مهمة هذه الشعبة ادارة كل ما يتعلق بشؤون الموظفين ونشاطاتهم ودوامهم واجازاتهم الممنوحة لهم وتلبية احتياجاتهم اليومية والوظيفية والحسابات (عالية محمد باقر، ٢٠٠٥، ص ٥). وتتكون هذه الشعبة من الوحدات الاتية (وحدة الذاتية ، وحدة الارشفة الالكترونية ، وحدة الخدمات ، وحدة الاعلام)

٢- **شعبة المخازن والاعارة:** مهمة هذه الشعبة تامين وتوفير الكتب ومصادر المعلومات العربية والاجنبية للمستفيدين بأسرع وقت ممكن وبأيسر الطرق (عالية محمد باقر، ٢٠٠٥، ص ١٢). وتتكون هذه الشعبة من الوحدات الاتية (وحدة العربي ، وحدة الاجنبي ، وحدة الفهرسة والتصنيف ، وحدة الدوريات ، وحدة الطفل ، وحدة التنمية البشرية).

٣- **شعبة المكتبة العامة في الزبير:** تقع هذه الشعبة في قضاء الزبير وتتكون من ثلاث وحدات (وحدة الذاتية ، وحدة المخزن والاعارة ، وحدة الخدمات).



- ٤- **شعبة المكتبة العامة في القرنة:** تقع هذه الشعبة في قضاء القرنة وتتكون من ثلاث وحدات (وحدة الذاتية ، وحدة المخزن والاعارة ، وحدة الخدمات).
- ٥- **شعبة المكتبة العامة في ابي الخصيب:** تقع هذه الشعبة في قضاء ابي الخصيب وتتكون من ثلاث وحدات (وحدة الذاتية ، وحدة المخزن والاعارة ، وحدة الخدمات).
- ٦- **شعبة المكتبة العامة في شط العرب:** تقع هذه الشعبة في قضاء شط العرب وتتكون من ثلاث وحدات (وحدة الذاتية ، وحدة المخزن والاعارة ، وحدة الخدمات).
- ٧- **شعبة المكتبة العامة في المدينة:** تقع هذه الشعبة في قضاء المدينة وتتكون من ثلاث وحدات (وحدة الذاتية ، وحدة المخزن والاعارة ، وحدة الخدمات).
- ٨- **شعبة المكتبة العامة في الفاو:** وهذه الشعبة غير قائمة حالياً.

ثامناً: الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة

١- توزيع الموارد البشرية حسب الشعبة

في الجدول رقم (٣) تم توزيع الموارد البشرية على الشعب التي يعملون بها ، ويتبين من الجدول ان أعلى نسبة من العاملين هم العاملين في شعبة المخازن والإعارة ونسبة (٤١,٣%) .

جدول رقم (٣)

توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة حسب الشعبة

الشعبة	التكرار	%
الادارية والارشفة الالكترونية	٩	11.3
المخازن والاعارة	٣٣	41.3
المكتبة العامة في الزبير	٧	٨,٨
المكتبة العامة في القرنة	١٢	١٥,٠
المكتبة العامة في ابي الخصيب	٥	٦,٣
المكتبة العامة في شط العرب	٩	١١,٣
المكتبة العامة في المدينة	٥	٦,٣
المجموع	٨٠	١٠٠

٢- توزيع الموارد البشرية حسب الوحدة

في الجدول رقم (٤) وزع العاملون حسب الوحدات التي يعملون بها. ويتضح ان اعلى نسبة هم الذين يعملون في وحدة المخزن الاجنبي التابعة الى شعبة المخازن والاعارة، حيث بلغت نسبتهم (١٢,٥%) من مجموع الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة، وتأتي نسبة



الهيكل التنظيمي وأثره في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محاف...مج ٤ ع ٢ ص ص (٣١-١)

العاملين في وحدة المخزن والاعارة التابعة الى شعبة المكتبة العامة في القرنة بالدرجة الثانية ونسبة (١٠,٠%)، ووحدة الطفل التابعة الى شعبة المخازن والاعارة بالدرجة الثالثة ونسبة (٨,٨%).

جدول رقم (٤)

توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة حسب الوحدة

الشعبة	الوحدة	التكرار	%
الادارية والارشفة الالكترونية	الذاتية	٦	٧,٥
	الارشفة الالكترونية	٢	٢,٥
	الاعلام	١	١,٣
المخازن والاعارة	المخزن العربي	٦	٧,٥
	المخزن الاجنبي	١٠	١٢,٥
	الفهرسة والتصنيف	٤	٥,٠
	الدوريات	٣	٣,٨
	الطفل	٧	٨,٨
	التنمية البشرية	٣	٣,٨
المكتبة العامة في الزبير	الذاتية	٤	٥,٠
	المخزن والاعارة	٣	٣,٨
المكتبة العامة في القرنة	الذاتية	٤	٥,٠
	المخزن والاعارة	٨	١٠,٠
المكتبة العامة في ابي الخصيب	الذاتية	٢	٢,٥
	المخزن والاعارة	٣	٣,٨
المكتبة العامة في شط العرب	الذاتية	٤	٥,٠
	المخزن والاعارة	٥	٦,٣
المكتبة العامة في المدينة	الذاتية	٢	٢,٥
	المخزن والاعارة	٣	٣,٨
المجموع		٨٠	١٠٠

٣- توزيع الموارد البشرية حسب الجنس

في الجدول رقم (٥) تم توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة حسب الجنس.



جدول رقم (٥)

توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة حسب الجنس

الجنس	التكرار	%
الذكر	٣٣	٤١,٣
الأنثى	٤٧	٥٨,٨
المجموع	٨٠	١٠٠

يتضح من الجدول (٥) ان اغلب الموارد البشرية هم من الاناث بنسبة (٥٨,٨%) في حين بلغت نسبة الذكور (٤١,٣%).

٤- توزيع الموارد البشرية حسب المنصب

الجدول (٦) يشير الى ان هناك (٧) مسؤولين شعب و (١٧) مسؤول وحدة و (٥٦) فردا ممن ليس لديهم اي منصب.

جدول رقم (٦)

توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة حسب المنصب

المنصب	التكرار	%
ليس لديه منصب	٥٦	٧٠,٠
مسؤول وحدة	17	٢١,٣
مسؤول شعب	٧	٨,٨
المجموع	٨٠	١٠٠

ولابد من الاشارة الى ان عدد وحدات المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة (١٩) وحدة الا ان عدد مسؤولي الوحدات (١٧) مسؤول ، لان اثنان منهما هم مسؤولي شعب ومسؤولي وحدات في الوقت ذاته وتم اعتبار المنصب الاعلى لهم كمسؤولين شعب بحيث اصبح مسؤولي الوحدات (١٧) مسؤول.

٥- توزيع الموارد البشرية حسب التحصيل الدراسي

في الجدول (٧) تم توزيع الموارد البشرية حسب التحصيل الدراسي ويتضح ان اغلب الموارد البشرية هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (٥٠,٠%).



الهيكل التنظيمي وأثره في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محاف...مج ٤ ع ٢ ص ص (١-٣١)

جدول رقم (٧) توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرار	%
اعدادية فما دون	٢٦	٣٢,٥
دبلوم متوسطي	١٤	١٧,٥
بكالوريوس	٤٠	٥٠,٠
المجموع	٨٠	١٠٠

ويلاحظ من الجدول ايضا ان (٣٢,٥%) من الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية العامة لديهم شهادة اعدادية فما دون.

٦- توزيع الموارد البشرية حسب التخصص.

الجدول (٨) يشير الى توزيع الموارد البشرية حسب التخصص.

جدول رقم (٨)

توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة حسب التخصص

ت	التخصص	التكرار	%
١	معلومات ومكتبات	٨	١٠,٠
٢	اللغة الانكليزية وآدابها	٥	٦,٣
٣	اللغة العربية وآدابها	٢	٢,٥
٤	التاريخ	٩	١١,٣
٥	الفلسفة	١	١,٣
٦	الاقتصاد	١	١,٣
٧	المالية والمصرفية	٢	٢,٥
٨	القانون	٢	٢,٥
٩	الفنون الموسيقية	١	١,٣
١٠	علوم زراعية	١	١,٣
١١	هندسة الحاسبات	١	١,٣
١٢	الهندسة الكيماوية	١	١,٣
١٣	هندسة الميكانيك	٣	٣,٨
١٤	برمجة الحاسبات	٢	٢,٥
١٥	الرياضيات	٢	٢,٥
١٦	علوم الحياة	١	١,٣
١٧	الفيزياء	١	١,٣
١٨	الكيمياء	٣	٣,٨
١٩	الكهرباء	١	١,٣
٢٠	الهندسة المدنية	٤	٥,٠
٢١	المحاسبة	٣	٣,٨
٢٢	بدون تخصص	٢٦	٣٢,٥
	المجموع	٨٠	١٠٠



الهيكل التنظيمي وأثره في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محاف...مج ٤ ع ٢ ص ص (١-٣١)

ويلاحظ تنوع تخصصات الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة فقد بلغ عدد هذه التخصصات (٢١ تخصص) وحظي المتخصصون في التاريخ بأعلى نسبة (11.3%) فيما حظي المتخصصون بالمعلومات والمكتبات بالمرتبة الثانية وبنسبة (10%)، ومن الملاحظ أن غير المتخصصين قد استحوذوا على نسبة كبيرة بلغت (32.5%).

٧- توزيع الموارد البشرية حسب سنوات الخدمة

يتضح من الجدول (٩) ان اعلى نسبة من الموارد البشرية في المكتبة المركزية العامة لديهم خدمة ضمن الفئة (١٠-٥) سنة اذ حظيت هذه الفئة بنسبة (٤٢,٥%) ، فيما بلغت نسبة ممن لديهم خدمة من (٢١) سنة فما فوق (٨,٨%).

جدول رقم (٩)

توزيع العاملين في المكتبة المركزية العامة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	%
اقل من (٥) سنوات	١٨	٢٢,٥
من (٥ - ١٠) سنوات	٣٤	٤٢,٥
من (١١ - ١٥) سنوات	٨	١٠,٠
من (١٦ - ٢٠) سنوات	١٣	١٦,٣
من (٢١) سنة فما فوق	٧	٨,٨
المجموع	٨٠	١٠٠

اما نسبة الموارد البشرية الذين لديهم خدمة اقل من (٥) سنوات فبلغت (٢٢,٥%).

تاسعا: أبعاد الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة والاداء الوظيفي بحسب

اراء الموارد البشرية في المكتبة.

- ابعاد الهيكل التنظيمي:

١- **التخصص:** تضمن الجدول (١٠) ثمانية فقرات ويتضح منه ان الوسط الحسابي للمؤشر الكلي الخاص بفقرات بعد التخصص للهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية بلغ (٢,٧٨٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٢٥٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) (الوسط الفرضي يساوي عدد فقرات سلم المقياس + ١ مقسوما على ٢) وهو وسط جيد.



الهيكل التنظيمي وأثره في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محاف...مج ٤ ع ٢ ص ص (٣١-١)

جدول رقم (١٠)

بُعد التخصص في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية العامة بحسب اراء العاملين

ت	الفقرة	مقياس الاجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق		موافق نوعا ما		غير موافق			
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
١	يخصص للعاملين في المكتبة اعمالا تتناسب مع قدراتهم الوظيفية ومؤهلاتهم العلمية.	٦٣	٧٨,٨	١٤	١٧,٥	٣	٣,٨	٢,٧٥٠	٠,٥١٥
٢	يراعى التخصص العلمي للعاملين عند تأديتهم للمهام المطلوبة.	٦١	٧٦,٣	١٧	٢١,٣	٢	٢,٥	٢,٧٣٧	٠,٤٩٦
٣	تنظيم دورات تدريبية خاصة بمجال العمل لتطوير مهارات العاملين كل في مجال تخصصه.	٧٥	٩٣,٨	٥	٦,٣	/	/	٢,٩٣٧	٠,٢٤٣
٤	توزيع الاعمال المحددة داخل اطار الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة على العاملين حسب التخصص.	٦٠	٧٥,٠	٢٠	٢٥,٠	/	/	٢,٧٥٠	٠,٤٣٥
٥	يتم توزيع وظائف المكتبة على الأقسام والشعب نسبة الى طبيعة عمل ونوع نشاط كل منها.	٧٤	٩٢,٥	٦	٧,٥	/	/	٢,٩٢٥	٠,٢٦٥
٦	تعمل المكتبة على توظيف الافراد ذو الاختصاص في مجال المعلومات والمكتبات والاختصاصات القريبة.	٥٣	٦٦,٣	٢١	٢٦,٣	٦	٧,٥	٢,٥٨٧	٠,٦٣٠
٧	يتمتع مسؤولو شعب ووحدات المكتبة بمهارات جيدة حسب اختصاصاتهم العلمية.	٦٨	٨٥,٠	١٢	١٥,٠	/	/	٢,٨٥٠	٠,٣٥٩
٨	تحدد المكتبة الواجبات بحسب التقسيم للوظائف والاعمال والتخصص.	٥٩	٧٣,٨	٢١	٢٦,٣	/	/	٢,٧٣٧	٠,٤٤٢
المؤشر الكلي		٣٥	٤٣,٨	٤٤	٥٥,١	١	١,٣	٢,٧٨٤	٠,٢٥٧



ويلاحظ من الجدول ان فقرة " تنظيم دورات تدريبية خاصة بمجال العمل لتطوير مهارات العاملين كل في مجال تخصصه" قد حصلت على اعلى وسط حسابي (٢,٩٣٧) ، وبانحراف معياري (٠,٢٤٣) بينما حصلت فقرة "تعمل المكتبة على توظيف الافراد ذو الاختصاص في مجال المعلومات والمكتبات والاختصاصات القريبة" على اقل وسط حسابي (٢,٥٨٧) ، وبانحراف معياري (٠,٦٣٠). وبذلك فان هناك موافقة من قبل الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية العامة على فقرات بعد التخصص للهيكل التنظيمي.

٢- **تجميع الاعمال:** تضمن الجدول (١١) اربعة فقرات ويتضح منه ان الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لفقرات بعد تجميع الاعمال للهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة بلغ (٢,٧٩٣) ، وبانحراف معياري (٠,٢٨٦) ، وهو ايضا اعلى من الوسط الفرضي وهو وسط حسابي جيد.

جدول رقم (١١)

تجميع الاعمال في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية حسب اراء العاملين

ت	الفقرة	مقياس الاجابة						الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		موافق		موافق نوعا ما		غير موافق			
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
١	توجد مرونة في تجميع الاعمال مع بعضها من خلال إضافة وحدة او الغائها.	٦٠	٧٥,٠	١٧	٢١,٣	٣	٣,٨	٢,٧١٢	٠,٥٣٢
٢	يتم تجميع الاعمال المتشابهة بشكل جيد داخل المكتبة.	٧٠	٨٧,٥	٩	١١,٣	١	١,٣	٢,٨٦٢	٠,٣٨١
٣	يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في سهولة الاتصالات والعلاقات بين شعب المكتبة ووحداتها.	٦٧	٨٣,٨	١٣	١٦,٣	/	/	٢,٨٣٧	٠,٣٧١
٤	تجميع الاعمال المتشابهة في مكان واحد يسهم في تحسين الاداء.	٦٧	٨٣,٨	٧	٨,٨	٦	٧,٥	٢,٧٦٢	٠,٥٧٩
	المؤشر الكلي	٤٤	٥٥,٠	٣٦	٤٥,٢	/	/	٢,٧٩٣	٠,٢٨٦



الهيكل التنظيمي وأثره في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محاف...مج ٤ ٢٤ ص ص (٣١-١)

وبلاحظ من الجدول ان جميع الفقرات قد حصلت على اوساط حسابية جيدة وتأتي في مقدمتها فقرة " يتم جميع الاعمال المتشابهة بشكل جيد داخل المكتبة" بوسط حسابي بلغ (2.862)، وبانحراف معياري (0.381). كما استحوذت هذه الفقرة على اعلى نسبة موافقة بلغت (87.5%).

٣- الرسمية: حصل الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لفقرات بُعد الرسمية في الهيكل التنظيمي على وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي (٢,٧٦٦) ، وبانحراف معياري (٠,٣٢٤).

جدول رقم (١٢)

بُعد الرسمية في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية العامة بحسب اراء الموارد البشرية

ت	الفقرة	مقياس الاجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق		موافق نوعا ما		غير موافق			
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
١	يوجد توصيف وظيفي مكتوب ومعلن لجميع الوظائف في المكتبة.	٦٢	٧٧,٥	١٥	١٨,٨	٣	٣,٨	٢,٧٣٧	٠,٥٢١
٢	وجود برنامج لتأهيل العاملين الجدد.	٥٥	٦٨,٨	١٥	١٨,٨	١٠	١٢,٥	٢,٥٦٢	٠,٧٠٨
٣	يلتزم العاملون بالتوجيهات والتعليمات عند تنفيذ الاعمال والنشاطات المكلفين بها.	٧٦	٩٥,٠	٢	٢,٥	٢	٢,٥	٢,٩٢٥	٠,٣٤٧
٤	يوجد تنسيق في الاعمال المكتبية في الشعب والوحدات .	٧٥	٩٣,٨	٣	٣,٨	٢	٢,٥	٢,٩١٢	٠,٣٦٢
٥	تقوم ادارة المكتبة بأعداد البرامج والخطط ويكون العاملون المسؤولون عن تنفيذها فقط.	٥٩	٧٣,٨	١٢	١٥,٠	٩	١١,٣	٢,٦٢٥	٠,٦٨٢
٦	يقدم العاملون الشكاوي والآراء وفق القواعد والإجراءات التي تحددها المكتبة.	٦٣	٧٨,٨	١٢	١٥,٠	٥	٦,٣	٢,٧٢٥	٠,٥٧٣
٧	يعلم العاملون بالقواعد الخاصة بالعقوبات في حال اخلالهم بالنظام.	٧١	٨٨,٨	٨	١٠,٠	١	١,٣	٢,٨٧٥	٠,٣٦٨
	المؤشر الكلي	٣٧	٤٦,٣	٤١	٥١,٥	٢	٢,٦	٢,٧٦٦	٠,٣٢٤



ويتضح من الجدول رقم (١٢) ان فقرة " يلتزم العاملون بالتوجيهات والتعليمات عند تنفيذ الاعمال والنشاطات المكلفين بها" قد استحوذت على اعلى نسبة موافقة (٩٥%) وعلى اعلى وسط حسابي (٢,٩٢٥) وبانحراف معياري (٠,٣٤٧). بينما حصلت فقرة "وجود برنامج لتأهيل العاملين الجدد" على أقل وسط حسابي من بين الفقرات الاخرى في بعد الرسمية اذ بلغ (٢,٥٦٢) ، وبانحراف معياري (٠,٧٠٨).

٤- المركزية : تضمن الجدول رقم (١٣) تسعة فقرات ونلاحظ منه ان الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لفقرات بعد المركزية في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية العامة بحسب آراء الموارد البشرية بلغ (٢,٤٩٥) وهو ايضا اعلى من الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (٠,٣٠٣).

جدول رقم (١٣)

بُعد المركزية في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية العامة بحسب آراء العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة						الفقرة	ت
		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٠,٣٨١	٢,٨٦٢	١,٣	١	١١,٣	٩	٨٧,٥	٧٠	تتولى ادارة المكتبة وضع الخطط للمكتبة وتحديد استراتيجيتها.	١
٠,٥٠٩	٢,٧٦٢	٣,٨	٣	١٦,٣	١٣	٨٠,٠	٦٤	يتم الرجوع الى ادارة المكتبة بصورة دائما.	٢
٠,٧٨٩	٢,٣١٢	٢٠,٠	١٦	٢٨,٧	٢٣	٥١,٢	٤١	يتم الابخذ برأى المستويات الدنيا في العمل.	٣
٠,٦٤٨	٢,٦٠٠	٨,٨	٧	٢٢,٥	١٨	٦٨,٨	٥٥	تخضع أفكار الاعمال الجديدة التي يطرحها العاملون الى عدة مستويات إدارية قبل وصولها الى ادارة المكتبة.	٤
٠,٤١٣	٢,٨٦٢	٢,٥	٢	٨,٨	٧	٨٨,٨	٧١	تتيح الإدارة العليا للمكتبة بعض الصلاحيات للعاملين في انجاز مهامهم والابداع فيها.	٥
٠,٤٠٣	٢,٨٣٧	١,٣	١	١٣,٨	١١	٨٥,٠	٦٨	يتم مراجعة ادارة المكتبة في بعض الامور الخاصة بأعمال الشعب والوحدات.	٦
٠,٨٨١	١,٧٨٧	٥١,٢	٤١	١٨,٨	١٥	٣٠,٠	٢٤	يواجه العاملون صعوبة في طرح آرائهم ومشكلاتهم التي تواجههم اثناء العمل الى ادارة المكتبة.	٧



الهيكل التنظيمي وأثره في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محاف...مج ٤ ع ٢ ص ص (٣١-١)

٠,٧٥٦	٢,٣١٢	١٧,٥	١٤	٣٣,٨	٢٧	٤٨,٨	٣٩	تفرض (محافظة البصرة) رقابة شديدة على القرارات التي تتخذها المكتبة.	٨
٠,٨٩١	٢,١٢٥	٣٣,٨	٢٧	٢٠,٠	١٦	٤٦,٣	٣٧	يستطيع مدراء المكتبات الفرعية الموزعة جغرافيا اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع الى الادارة العليا في المركز.	٩
٠,٣٠٣	٢,٤٩٥	٥,٠	٤	٨٣,٩	٦٧	١١,٣	٩	المؤشر الكلي	

ويلاحظ من الجدول أن الفقرة الاولى " تتولى ادارة المكتبة وضع الخطط للمكتبة وتحديد استراتيجيتها" والفقرة الخامسة " تتيح الإدارة العليا للمكتبة بعض الصلاحيات للعاملين في انجاز مهامهم والابداع فيها" قد حصلتا على اعلى وسط حسابي من بين الفقرات الاخرى وهو اعلى وسط حسابي من بين الاوساط الاخرى لفقرات بعد المركزية حيث بلغ (2.862) ، وبانحراف معياري (0.381) للفقرة الاولى و (0.413) للفقرة الخامسة. ونلاحظ من الجدول أيضا أن فقرة " يواجهه العاملون صعوبة في طرح آرائهم ومشكلاتهم التي تواجههم اثناء العمل الى ادارة المكتبة" قد حصلت على وسط حسابي ضعيف بلغ (١,٧٨٧) وهو اقل من الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (٠,٨٨١) وبأعلى نسبة من غير المتفقيين (51.2%).

٥- **التعقيد:** يتضح من الجدول (١٤) ان الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لفقرات بعد التعقيد في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية العامة حسب اراء الموارد البشرية قد بلغ (٢,١٦٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٦٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي بقليل.

جدول رقم (١٤)

بُعد التعقيد في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية

ت	الفقرة	مقياس الإجابة						الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		موافق		موافق نوعا ما		غير موافق			
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
١	تختلف الاعمال المكتبية التي تؤديها الشعب والوحدات في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمكتبة.	٥٨	٧٢,٥	١٧	٢١,٣	٥	٦,٣	٢,٦٦٢	٠,٥٩٤
٢	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة بالتعقيد في تنفيذ الاعمال الإدارية.	٢٣	٢٨,٧	١٨	٢٢,٥	٣٩	٤٨,٨	١,٨٠٠	٠,٨٦٢
٣	تتداخل المهام في وحدات المكتبة.	٢٨	٣٥,٠	٢٤	٣٠,٠	٢٨	٣٥,٠	٢,٠٠٠	٠,٨٤١
٤	كثرة المستويات الاشرافية على العاملين في المكتبة.	٣٢	٤٠,٠	٢٧	٣٣,٨	٢١	٢٦,٣	٢,١٣٧	٠,٨٠٧
٥	وجود عدد كافي من الموارد البشرية العاملة في المكتبة.	٥٩	٧٣,٨	١٢	١٥,٠	٩	١١,٣	٢,٦٢٥	٠,٦٨٢
٦	صعوبة الاتصال بين مركز الادارة والادارات المنتشرة في اماكن اخرى.	٢٢	٢٧,٥	١٩	٢٣,٨	٣٩	٤٨,٨	١,٧٨٧	٠,٨٥٢
	المؤشر الكلي	٨	١٠,٠	٤٨	٦٠,٢	٢٤	٣٠,١	٢,١٦٨	٠,٤٦٣

ونلاحظ من الجدول ان هناك ففرتين من بين الفقرات الخاصة ببعد التعقيد قد حصلتا على وسطين حسابيين ضعيفين هما اقل من الوسط الفرضي، وهاتان الفقرتان هما كل من فقرة "صعوبة الاتصال بين مركز الادارة والادارات المنتشرة في اماكن اخرى" فقد بلغ الوسط الحسابي الخاص بها (1.787) وبانحراف معياري (0.852)، وفقرة " يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة بالتعقيد في تنفيذ الاعمال الإدارية" بوسط حسابي بلغ (1.800) وبانحراف معياري (0.862). ويلاحظ من الجدول ايضا أن فقرة " تتداخل المهام في وحدات المكتبة" قد حصلت على وسط حسابي مساويا للوسط الفرضي (2) ، وبانحراف معياري (0.841) . اما بقية الفقرات فجميعها حصلت على اوساط حسابية اعلى من



الوسط الفرضي وكانت ابرزها فقرة "تختلف الاعمال المكتبية التي تؤديها الشعب والوحدات في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمكتبة" اذ بلغ الوسط الحسابي (2.662) ، وبانحراف معياري (0.594). يتضمن الجدول (١٥) المؤشر الكلي لإجابات الموارد البشرية على جميع الفقرات الخاصة بالهيكل التنظيمي (الاربع والثلاثون) كما تضمن الجدول المؤشرات الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي. ويتضح منه أن الوسط الحسابي للمؤشر الكلي بلغ (2.601) وهو وسط حسابي جيد، وبانحراف معياري (0.223).

جدول رقم (١٥)

المؤشرات الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي والمؤشر الكلي للفقرات الخاصة به

ت	المؤشرات	مقياس الاجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق		موافق نوعا ما		غير موافق			
		التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%		
١	بعد التخصص	٣٥	٤٣,٨	٤٤	٥٥,١	١	١,٣	٢,٧٨٤	٠,٢٥٧
٢	بعد تجميع الاعمال	٤٤	٥٥,٠	٣٦	٤٥,٢	/	/	٢,٧٩٣	٠,٢٨٦
٣	بعد الرسمية	٣٧	٤٦,٣	٤١	٥١,٥	٢	٢,٦	٢,٧٦٦	٠,٣٢٤
٤	بعد المركزية	٩	١١,٣	٦٧	٨٣,٩	٤	٥,٠	٢,٤٩٥	٠,٣٠٣
٥	بعد التعقيد	٨	١٠,٠	٤٨	٦٠,٢	٢٤	٣٠,١	٢,١٦٨	٠,٤٦٣
المؤشر الكلي		١	١,٣	٧٧	٩٩,٣	٢	٢,٦	٢,٦٠١	٠,٢٢٣

وفيما يتعلق بالمؤشرات الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي الخمسة فنلاحظ أن جميعها حصلت على اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي ، يأتي في مقدمتها بعد تجميع الاعمال بوسط بلغ (٢,٧٩٣) وبانحراف معياري قيمته (٠,٢٨٦) ، وجاء ثانيا بعد التخصص بوسط بلغ (٢,٧٨٤) وبانحراف معياري (٠,٢٥٧) وجاء ثالثا بعد الرسمية بوسط (٢,٧٦٦) وبانحراف معياري (٠,٣٢٤) وجاء رابعا بعد المركزية بوسط (٢,٤٩٥) وبانحراف معياري (٠,٣٠٣) وجاء اخير بعد التعقيد بوسط (٢,١٦٨) وبانحراف معياري (٠,٤٦٣).



الهيكل التنظيمي وأثره في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محاف...مج ٤ ٢٤ ص ص (٣١-١)

٦- الاداء الوظيفي: تضمن الجدول (١٦) عشرون فقرة حول الاداء الوظيفي في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية ويتضح منه ان الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لفقرات الاداء بلغ (٢,٧٥٦) وهو وسط حسابي جيد ، وبانحراف معياري (٠,٢٢٨).

جدول رقم (١٦)
الاداء الوظيفي في المكتبة المركزية العامة

ت	الفقرة	مقياس الاجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق		موافق نوعا ما		غير موافق			
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
١	امتلاك العاملين الخبرة والمهارة في العمل يساعد على تحسين الأداء بالمكتبة.	٧٤	٩٢,٥	٣	٣,٨	٣	٣,٨	٢,٨٨٧	٠,٤٢٠
٢	أن انجاز الاعمال في الوقت المطلوب لإنجازها يحقق أداء جيد.	٧٢	٩٠,٠	٦	٧,٥	٢	٢,٥	٢,٨٧٥	٠,٤٠١
٣	انجاز اعمال المكتبة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة يحقق الجودة في الأداء.	٧٦	٩٥,٠	٢	٢,٥	٢	٢,٥	٢,٩٢٥	٠,٣٤٧
٤	يحترم العاملون الأوامر والتعليمات الصادرة من المستويات الإدارية العليا يساعد على الأداء المتميز في المكتبة.	٧٥	٩٣,٨	٣	٣,٨	٢	٢,٥	٢,٩١٢	٠,٣٦٢
٥	يتم التغلب على مشاكل العمل في المكتبة بسهولة وسرعة.	٧٠	٨٧,٥	٩	١١,٣	١	١,٣	٢,٨٦٢	٠,٣٨١
٦	توفر المكتبة الأجهزة والمستلزمات الضرورية للقيام بالأعمال والمهام وبشكل يحقق أداء متميز.	٥٨	٧٢,٥	١٦	٢٠,٠	٦	٧,٥	٢,٦٥٠	٠,٦١٨
٧	يتواصل العاملون في المكتبة للقيام بالأعمال والمهام المترابطة لتحقيق الأداء المطلوب.	٧١	٨٨,٨	٧	٨,٨	٢	٢,٥	٢,٨٦٢	٠,٤١٣
٨	الجدية والمثابرة لدى العاملين في العمل المكتبي.	٦٦	٨٢,٥	١٣	١٦,٣	١	١,٣	٢,٨١٢	٠,٤٢٣
٩	التقيد بالإجراءات والقوانين التي يحددها	٦٨	٨٥,٠	٨	١٠,٠	٤	٥,٠	٢,٨٠٠	٠,٥١٣



الهيكل التنظيمي وأثره في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محاف...مج ٤ ع ٢٤ ص ص (٣١-١)

الهيكل التنظيمي للمكتبة والصادرة من الإدارة العليا للمكتبة.									
١٠	أن نقل العاملين من قسم الى اخر في المكتبة ذاتها يؤدي الى التقليل من كفاءة الأداء.	٣٩	٤٨,٨	٢٥	٣١,٣	١٦	٢٠,٠	٢,٢٨٧	٠,٧٨٢
١١	وجود دعم مادي كافي للمكتبة.	٢٢	٢٧,٥	١٨	٢٢,٥	٤٠	٥٠,٠	١,٧٧٥	٠,٨٥٦
١٢	تقوم الادارة العليا بتكريم العاملين نتيجة لقيامهم بأداء متميز.	٥٨	٧٢,٥	١٦	٢٠,٠	٦	٧,٥	٢,٦٥٠	٠,٦١٨
١٣	استخدام الأساليب الإدارية المتطورة يساهم في وصول الى أداء جيد.	٧٥	٩٣,٨	٤	٥,٠	١	١,٣	٢,٩٢٥	٠,٣٠٩
١٤	استخدام التكنولوجيا الحديثة من الأسباب التي تدفع الى الوصول للأداء المتميز.	٧٢	٩٠,٠	٦	٧,٥	٢	٢,٥	٢,٨٧٥	٠,٤٠١
١٥	المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطات وخدمات المكتبة يساعد في تحقيق اهدافه.	٧٥	٩٣,٨	٥	٦,٣	/	/	٢,٩٣٧	٠,٢٤٣
١٦	شعور العاملين بثقة رؤسائهم بهم وبنفقتهم بأنفسهم يساهم بتحقيق الأداء المطلوب داخل المكتبة.	٧٨	٩٧,٥	٢	٢,٥	/	/	٢,٩٧٥	٠,١٥٧
١٧	يملك العاملون القدرة على التكيف مع مشاكل العمل اليومية.	٦٦	٨٢,٥	١٤	١٧,٥	/	/	٢,٨٢٥	٠,٣٨٢
١٨	يحرص العاملون على متابعة المتغيرات الجديدة في مجال عملهم.	٦٦	٨٢,٥	١٣	١٦,٣	١	١,٣	٢,٨١٢	٠,٤٢٣
١٩	يمنح للعاملين التقديرات نتيجة أدائهم المتميز في العمل داخل المكتبة.	٦٣	٧٨,٨	١١	١٣,٨	٦	٧,٥	٢,٧١٢	٠,٥٩٩
٢٠	تحديد نقاط القوة والضعف للعاملين من خلال اعداد نظام يقيم ادائهم الوظيفي.	٦٥	٨١,٣	١١	١٣,٨	٤	٥,٠	٢,٧٦٢	٠,٥٣٣
المؤشر الكلي		١١	١٣,٨	٦٩	٨٦,٧	/	/	٢,٧٥٦	٠,٢٢٨



الهيكل التنظيمي وأثره في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محاف...مج ٤ ٢٤ ص ص (٣١-١)

ونلاحظ من الجدول ان فقرة " وجود دعم مادي كافي للمكتبة " هي الفقرة الوحيدة التي حصلت على وسط حسابي اقل من الوسط الفرضي اذ بلغ (١,٧٧٥) ، وبانحراف معياري (٠,٨٥٦) ويدل ذلك على ضعف التخصيصات المالية للمكتبة المركزية العامة. بينما حصلت جميع الفقرات الاخرى على اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي وفي مقدمتها فقرة " شعور العاملين بثقة رؤساءهم بهم وبثقتهم بأنفسهم يساهم بتحقيق الاداء المطلوب داخل المكتبة " فقد حصلت على وسط حسابي بلغ (٢,٩٧٥) ، وبانحراف معياري (٠,١٥٧).

عاشرا: تأثير الهيكل التنظيمي على الاداء في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة

يكشف الجدول (١٧) عن نتائج تحليل الانحدار بين ابعاد الهيكل التنظيمي (على المستوى الكلي) والاداء في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة. ويتضح منه ان لأبعاد الهيكل التنظيمي علاقة تأثير معنوية في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة كون قيمة (F) المحسوبة (٧,٧١٣) هي دالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥).

جدول رقم (١٧) تحليل الانحدار بين ابعاد الهيكل التنظيمي (على المستوى الكلي) والاداء

ابعاد الهيكل التنظيمي					المتغير المستقل
مجموع المربعات	درجتي الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	دلالة (F)	المتغير المعتمد
١,٤١٠	٥	٠,٢٨٢	٧,٧١٣	0.000*	اداء
٢,٧٠٦	٧٤	٠,٠٣٧			
٤,١١٧	٧٩				

*معنوية عند المستوى (٠,٠٥)

اما تأثير كل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي على اداء الموارد البشرية يظهر في الجدول (١٨).

جدول رقم (١٨) تحليل الانحدار بين ابعاد الهيكل التنظيمي (على المستوى الجزئي) والاداء

الاداء			المتغير المستقل
قيمة (B)	قيمة (t)	دلالة (t)	المتغير المعتمد
٠,١٩٧	١,٨٤٧	٠,٠٦٩	بعد التخصيص
٠,٠٤٩	٠,٥٤٤	٠,٥٨٨	بعد تجميع الاعمال
٠,١٧٢	١,٩٩٣	0.050*	بعد الرسمية
٠,٠٩٦	١,١٠٣	٠,٢٧٤	بعد المركزية
٠,٠٨٠	١,٥٩٧	٠,١١٥	بعد التعقيد

*معنوية عند المستوى (٠,٠٥)



اذ يتبين ان هناك علاقة تأثير معنوي لبعد الرسمية فقط كون قيمة (T) (1.993) دالة احصائيا عند مستوى (0.05) ويعني ذلك ان اي تغيير في هذه القيمة يقود الى التغيير في مستوى اداء الموارد البشرية ، ويتبين ايضا ان معامل (B) لبعد الرسمية بلغت قيمته (0.172).

إحدى عشرة: النتائج والتوصيات

النتائج

١- تم تحديد ارتباط قسم المكتبة المركزية العامة بالنائب الاداري للمحافظ ، وتحديد الشعب التي يتكون منها قسم المكتبة المركزية العامة بموجب الاوامر الادارية الصادرة عن محافظة البصرة في السنتين (٢٠١٥ و ٢٠١٦).

٢- اعلى نسبة من الموارد البشرية في المكتبة (٥٠%) هم من حملة شهادة البكالوريوس ، كما يعمل في المكتبة موارد بشرية من تخصصات مختلفة استحوذ تخصص التاريخ على النسبة الاعلى (١١,٣%) ، وجاء بعده تخصص المعلومات والمكتبات ونسبة (١٠%) وهي نسبة غير مقبولة. فيما بلغت نسبة غير المتخصصين (٣٢,٥%) من بين الموارد البشرية العاملة في المكتبة.

٣- أشار التحليل الاحصائي لإجابات مجتمع البحث ، أن بعد التخصص حصل على وسط حسابي مقداره (٢,٧٨٤) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) ، ما يعني أن التخصص في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة يتوافر بدرجة عالية.

٤- جاء بعد تجميع الاعمال بأعلى وسط حسابي مقداره (٢,٧٩٣) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي ، مما يدل على أن هناك تجميع جيد للأعمال المتشابهة داخل المكتبة ، وأن الهيكل التنظيمي الحالي يساهم في سهولة الاتصالات والعلاقات بين شعب المكتبة ووحداتها ، وأن تجميع الاعمال المتشابهة في مكان واحد اسهم في تحسين الاداء، كما توجد مرونة في تجميع الاعمال مع بعضها من خلال إضافة وحدة او الغائها.

٥- حقق بعد الرسمية وسط حسابي بلغت قيمته (٢,٧٦٦) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي ، ما يؤشر الى ممارسة الرسمية العالية في المكتبة ويعني ان الموارد البشرية في المكتبة ملتزمون بالتوجيهات والتعليمات عند تنفيذ الاعمال والنشاطات المكلفين بها ، كما يوجد تنسيق في الاعمال المكتبية في الشعب والوحدات، وأن الموارد البشرية العاملة في المكتبة على علم بالقواعد الخاصة بالعقوبات في حال اخلالهم بالنظام.



- ٦- حصل بعد المركزية على وسط حسابي بلغت قيمته (٢,٤٩٥) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي ، مما يشير إلى وجود المركزية بدرجة عالية.
- ٧- حصل بعد التعقيد على وسط حسابي مقداره (٢,١٦٨) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي ، ما يؤشر أن هناك اختلاف في الاعمال تؤديها الشعب والوحدات في الهيكل التنظيمي للمكتبة، ووجود عدد كافي من الموارد البشرية العاملة في المكتبة ، وانه لا توجد صعوبة في الاتصال بين مركز الادارة والادارات المنتشرة في اماكن اخرى.
- ٨- بلغت قيمة الوسط الحسابي للهيكل التنظيمي (٢,٦٠١) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) ، مما يعني أن نوع الهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة هو (الآلي) الذي يعتمد التخصص ، وتجميع الاعمال ، والرسمية ، والمركزية ، والتعقيد الى حد كبير.
- ٩- بلغت قيمة الوسط الحسابي للاداء (٢,٧٥٦) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) ، مما يدل على وجود مستوى اداء وظيفي عالي في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة.
- ١٠- ظهرت لإبعاد الهيكل التنظيمي (على المستوى الكلي) علاقة تأثير معنوية في الاداء في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة.
- ١١- اما تأثير كل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي في مستوى الاداء في المكتبة المركزية العامة في محافظة البصرة فظهر أن لبعد الرسمية علاقة تأثير معنوية في الاداء ، فيما لم يظهر لكل من بعد التخصص وبعد تجميع الاعمال وبعد المركزية وبعد التعقيد علاقة تأثير معنوية في الاداء.

التوصيات

- ١- ضرورة قيام الادارة العليا بالتفكير بتبني هيكل تنظيمي لقسم المكتبة المركزية العامة يتصف بالمرونة والعمل على اعادة صياغة اهدافها واولوياتها في ضوء التطورات الحاصلة في مجال المكتبات.
- ٢- ضرورة قيام الادارة العليا التي تتبع اليها المكتبة بتقليل دورها القائم على الرقابة اللصيقة وأن تعمل على منح الموارد البشرية مزيدا من الثقة على مراقبة اعمالهم وافضل طريقة لضمان نجاح ذلك هي العمل الجماعي أو فرق العمل.
- ٣- ضرورة توفير الدعم المالي المناسب وتوفير جميع المستلزمات من الاجهزة والمعدات الضرورية للقيام بالأعمال والمهام وتقديم الخدمات.
- ٤- ضرورة زيادة نسبة المتخصصين في المعلومات والمكتبات بين الموارد البشرية العاملة .



- ٥- ضرورة انشاء وحدة للحسابات تكون تابعة للشعبة الادارية ضمن الهيكل التنظيمي للمكتبة.
- ٦- ضرورة احياء شعبة المكتبة العامة في قضاء الفاو وذلك بتأسيس بناية جديدة لها واستئناف خدماتها.

المصادر

- ١- احسان العقلة. تعريف الهيكل التنظيمي متاح على الموقع <https://mawdoo3.com> -. بتاريخ ٢٠١٩/١١/١٦. الساعة ٨:٤١ مساءً.
- ٢- ايمان الحيارى. أنواع الهياكل التنظيمية متاح على الموقع <https://mawdoo3.com> -. بتاريخ ٢٠١٩/١١/١٩. الساعة ٧:٥٥ مساءً.
- ٣- ايمان عبدالرحمن. المرجع المختصر في الإدارة. - حلب: شعاع للنشر والعلوم، ٢٠٠٥. - ٣٠٣ ص.
- ٤- باباه ولد سيدن. دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI / اشراف كرزابي عبداللطيف (رسالة ماجستير: جامعة ابي بكر بالقائد ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، قسم إدارة الاعمال ، ٢٠١٠). - ١٥٩ ص -. متاح على الموقع <http://193.194.71.234/bitstream/112/787/1/oueld-sidna-babah.mag.pdf> -. بتاريخ ٢٠١٩/١٢/١٨. الساعة ١٢:٣٧ صباحاً.
- ٥- حسين حريم. إدارة المنظمات: منظور كلي. - ط٢. - عمان: دار الحامد ، ٢٠١٠. - ٣٣٧ ص.
- ٦- حسين حريم. مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة. - ط٢. - عمان: دار ومكتبة الحامد ، ٢٠٠٩. - ٣٦٦ ص.
- ٧- سعد علي العنزي. نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. - بغداد: الذاكرة ، ٢٠١٦. - ٥٠٣ ص.
- ٨- سعد علي العنزي ، عبدالرزاق جبر الماجدي . مبادئ إدارة الاعمال: مفاهيم علمية ، امثلة تطبيقية ، تساؤلات فكرية. - بغداد: مطبعة الكتاب ، ٢٠١٦. - ٣٩٥ ص.
- ٩- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن الغالبي. الإدارة والاعمال. - ط٢. - عمان: دار وائل ، ٢٠٠٨. - ٧٢٣ ص.
- ١٠- عالية محمد باقر. دليل المكتبة المركزية العامة -. البصرة: [دب.ت]، ٢٠٠٥ م. - ١٦ ص.
- ١١- عبدالعزيز صالح بن حبتور. الإدارة العامة المقارنة = Comparative Public Administration. - عمان: دار المسيرة ، ٢٠٠٩. - ٤٣١ ص.
- ١٢- فارسي صبرينة. تقييم اداء العاملين واثره على اداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة / اشراف احمد طيلىب (رسالة ماجستير: جامعة الحيلالي بو نعامة خميس مليانة ، كلية



الحقوق والعلوم السياسية ، (٢٠١٥) -. ٨٦ ص. متاح على الموقع [Hand le 193.194.80.11](http://Hand.le.193.194.80.11) بتاريخ ٢٠١٩/١٢/١٨. الساعة 1:11 صباحا.

١٣- عبد الكريم بن رزوق. الاداء الوظيفي Oujdacity متاح على الموقع

[https://www.oujdacity.net/national-article-61706-](https://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%80%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A.html)

[ar/%D8%A7%D9%84%D9%80%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A.html](https://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar/%D8%A7%D9%84%D9%80%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A.html)

١٧/١١/٢٠١٩. الساعة ٨:١١ مساء. بتاريخ - <https://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar/%D8%A7%D9%84%D9%80%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A.html>

١٤- محمد حسن راوية. ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية- القاهرة: الدار الجامعية ، ١٩٨٨.

١٥- محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط٢. عمان: دار وائل ، ٢٠٠٤. ص. ٤٢٤.

١٦- مصطفى سعدي طالب. تصميم الهياكل التنظيمية واثرها على الابداع الإداري (التنظيمي): دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد (فرعي الوثبة والمستنصرية). مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، مج ١٦ ، ع ٦٦ ، ٢٠١٩. ص ٣١٦ - ٣٤٨. متاح على الموقع <https://www.iasj.net/iasj/article/171752> بتاريخ ٢٠١٩/١١/١٥. الساعة ٧:٣٠ مساءً.