

## الهيكل التنظيمي وأثره في الاداء في المكتبة المركزية في جامعة البصرة

الباحثة أديان ناصر حبيب

الأستاذ المساعد الدكتور سلمان جودي داود

جامعة البصرة/ كلية الآداب/ قسم المعلومات والمكتبات

### المخلص:-

تهدف الدراسة الى استعراض المفاهيم الاساسية للهيكل التنظيمي والاداء ، وتحديد مستوى ابعاد الهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية لجامعة البصرة ، وتحديد مستوى الاداء فيها ، وكذلك الكشف عن اثر المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) على المتغير المعتمد (الاداء) في المكتبة المركزية لجامعة البصرة ، والكشف عن اثر كل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي (المتغيرات المستقلة) على الاداء (المتغير المعتمد) في المكتبة موضع الدراسة. وتم اتباع المنهج الوصفي (المسح) لإنجاز الدراسة ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية في جامعة البصرة الذين بلغ عددهم (٩٦) فردا. وقد تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) لاستخدام عدة أساليب إحصائية ، استخدمت في تحليل بيانات الدراسة. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها : لا زالت المكتبة المركزية في جامعة البصرة تعمل بموجب ما ورد في تعليمات المكتبات الجامعية رقم ٩٢ لسنة ١٩٩٥ الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من حيث الشعب والوحدات التي يتألف منها الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة مع اضافة عدد من الوحدات في بعض الشعب ، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون للهيكل التنظيمي (٢,٤٩١) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) .

الكلمات المفتاحية : ابعاد الهيكل التنظيمي ، الاداء الوظيفي ، الموارد البشرية ، المكتبات الجامعية.

## The Organizational Structure and its Impact on the Performance of the Central Library of the University of Basrah

**Researcher Adian Nasser Habib**

**Asst. Prof. Dr. Salman Judi Dawood**

**Department of Information and Libraries , College of Arts,  
University of Basrah**

### **Abstract:**

The aim of the study is to review the basic concepts of organizational structure and performance, as well as determining the level of organizational structure dimensions in the Central Library of Basra University. Also, it aims to determine the level of performance in it as well as revealing the effect of the independent variable (organizational structure) on the dependent variable (performance) in Central Library of Basra University, in addition to revealing the effect of each dimension of the organizational structure (independent variables) on the adopted variable performance in the library under study. The Descriptive method (survey) in completing this study, and the questionnaire were used to collect data from the human resources working in the Central Library at Basra University, in which the number is (96) individuals. The SPSS program is used to use several statistical methods, which were used in the analysis of the study data. The study produced many results, including the Central Library at Basra University is still operating in accordance with what was stated in the University Libraries Instructions No. 92 of 1995 issued by the Ministry of Higher Education and Scientific Research in terms of the divisions and units that make up the organizational structure of the library with the addition of a number of units in some of the divisions. The value of the weighted arithmetic mean of the organizational structure was (2.491), which is higher than the hypothetical means of

**Key words:** Organizational structure dimensions, Functional performance, Human resources, University libraries.

**المقدمة:-**

اولا : الاطار العام للدراسة

**١. مشكلة الدراسة**

تعاني أغلب المكتبات العراقية على اختلاف أنواعها واحجامها ومهامها من العديد من المشكلات ومن ابرز هذه المشكلات هي المشكلة التنظيمية وضعف المعرفة باثر الهيكل التنظيمي على الموارد البشرية واداءها ، اذ يعتبر الهيكل التنظيمي العمود الفقري للمنظمات ومنها المكتبات. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بطرح التساؤلات الآتية:

١.١. ما مستوى ابعاد الهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية لجامعة البصرة ؟

٢.١. ما مستوى الاداء في المكتبة المركزية لجامعة البصرة ؟

٣.١. هل للهيكل التنظيمي تأثير على اداء الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة؟

٤.١. هل لكل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي تأثير على اداء الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة ؟ وما البعد الاكثر تأثيرا؟

**٢. اهمية الدراسة**

تكمن أهمية الدراسة الحالية في:

١.٢. إثراء مجالي المعلومات والمكتبات ، والادارة بدراسة متخصصة من هذا النوع.

٢.٢. لفت نظر الادارة في المكتبة المركزية في جامعة البصرة الى اهمية الهيكل التنظيمي وطبيعة تأثيره على اداء الموارد البشرية فيها.

**٣. اهداف الدراسة**

١.٣. استعراض المفاهيم الاساسية لمتغيري الدراسة المتمثلة بالهيكل التنظيمي والاداء.

٢.٣. تحديد مستوى ابعاد الهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية لجامعة البصرة.

٣.٣. تحديد مستوى الاداء في المكتبة المركزية لجامعة البصرة.

٤.٣. الكشف عن اثر المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) على المتغير المعتمد (الاداء) ، في المكتبة موضع الدراسة.

٥.٣. الكشف عن اثر كل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي (المتغيرات المستقلة) على الاداء (المتغير المعتمد) في المكتبة موضع الدراسة.

**٤. فرضيات الدراسة**

الفرضية الرئيسية للدراسة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في الاداء"

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١.٤. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخصص في الاداء.

٢.٤. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتجميع الاعمال في الاداء.

٣.٤. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرسمية في الاداء.

٤.٤. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمركزية في الاداء.

٥.٤. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعقيد في الاداء.

#### ٥. الحدود

١.٥. الحدود الموضوعية: الهيكل التنظيمي واثره في الأداء .

٢.٥. الحدود المكانية: قسم المكتبة المركزية في جامعة البصرة.

٣.٥. الحدود الزمانية: جمعت البيانات من المكتبة في المدة الممتدة من شهر كانون الثاني في سنة ٢٠٢٠ الى

شهر تشرين الثاني في سنة ٢٠٢٠,

#### ٦. المنهج وادوات جمع البيانات

اعتمد المنهج الوصفي (المسح) لإنجاز الدراسة. ولغرض انجاز الدراسة بجانبها النظري والعملي تم اعتماد الآتي:

١.٦. المصادر

تم استخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية من كتب ورسائل جامعية ودراسات منشورة في

الدوريات.

٢.٦. المقابلة

اجرت الباحثة مقابلات عديدة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة مع كل من:

الامين العام للمكتبة المركزية وذلك لاستحصال الموافقة على جمع البيانات من شعب ووحدات المكتبة

وتوزيع استمارة الاستبانة على الموارد البشرية العاملة في المكتبة.

. مسؤولة شعبة النظم الالية ومسؤولة وحدة النسخ الالكترونية لغرض الحصول على دليل المكتبة

المركزية ولمعرفة مهام شعبة النظم الالية.

. مسؤولة وحدة الاحصاء وذلك لغرض الحصول على الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة واعداد الموارد

البشرية العاملة في المكتبة ومحتويات المكتبة المركزية من مصادر المعلومات في العام ٢٠٢٠.

. مسؤول وحدة المخزن لغرض الحصول على انواع الاجهزة المتوفرة في المكتبة المركزية وايضا لمعرفة مهام وحدة المخزن.

. مسؤول الشعبة الادارية ومسؤول وحدة الادارة ، ومسؤول وحدة الخدمات ، ومسؤول وحدة الاعلام ،

ومسؤولة شعبة الاجراءات الفنية ومسؤولة وحدة الاقراص الليزرية ، ومسؤولة شعبة خدمات

المستفيدين لغرض تحديد مهام الشعب والوحدات التي يعملون فيها.

٣.٦. الاستبانة

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من الموارد البشرية في المكتبة المبحوثة. وقد حوت الاستبانة

على المعلومات الشخصية ومحورين (الهيكل التنظيمي ، والاداء الوظيفي) والجدول (١) يوضح مكونات

الاستبانة.

## الجدول (١)

## مكونات الاستبانة

| تسلسل المحور وال فقرات في الاستبانة | المكونات        |
|-------------------------------------|-----------------|
| 1                                   | الشعبة          |
| 2                                   | الوحدة          |
| 3                                   | الجنس           |
| 4                                   | المنصب          |
| 5                                   | التحصيل الدراسي |
| 6                                   | التخصص          |
| 7                                   | سنوات الخدمة    |
| 8-1: اولاً                          | التخصص          |
| 12-9: اولاً                         | تجميع الاعمال   |
| 19-13: اولاً                        | الرسمية         |
| 27-20: اولاً                        | المركزية        |
| 32-28: اولاً                        | التعقيد         |
| 20-1: ثانياً                        | الاداء الوظيفي  |

١.٣.٦. صدق الاداة

للتحقق من صدق الاداة تم عرضها على ستة 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 بملاحظتهم.

٢.٣.٦. ثبات الاداة

ضرورة ان تتصف الاستبانة بالثبات حتى يمكن الاعتماد عليها ، اي ان تعطي النتائج نفسها اذا ما اعيد تطبيقها على الافراد انفسهم وفي الظروف نفسها ولغرض التحقق من ثبات الاداة تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (١٥) فردا في المكتبة المركزية في جامعة 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 في جامعة البصرة (0.89) ، وتشير هذه القيمة الى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات ، وبذلك يمكن الاعتماد عليها لغرض جمع البيانات ذات العلاقة بالدراسة.

**٧. المجتمع**

بلغ عدد الموارد البشرية في المكتبة المركزية في جامعة البصرة اثناء مدة جمع البيانات (١١١) فردا ، ولأغراض هذه الدراسة تم استبعاد موظفي الخدمة البالغ عددهم (١٥) فردا ، وبذلك فان عدد الاستمارات التي تم توزيعها بلغ (٩٦) استمارة ، وقد تم استرجاعها جميعا وهي ايضا صالحة للتحليل. الجدول (٢) يوضح عدد استمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل في المكتبة.

**جدول (٢)**

عدد استمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل في المكتبة المركزية في جامعة البصرة

عدد استمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل في المكتبة المركزية في جامعة البصرة

| المكتبة                          | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل | %   |
|----------------------------------|--------------------|---------------------------------------|-----|
| المكتبة المركزية في جامعة البصرة | 96                 | 96                                    | 100 |

#### ٨. الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات والبحوث التي ناقشت موضوع الهيكل التنظيمي وابعاده وعلاقته وتأثيره في متغيرات اخرى في المنظمات المختلفة نخص منها بالذكر الدراسات الاتية:

١٨. جهان سلمان علاوي. اثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ع٥٣، ٢٠١٧. ص١٥٧-١٨٤.

تهدف الدراسة للتعرف على علاقة الارتباط بين متغير الهيكل التنظيمي مع متغير تمكين العاملين ، واختبار درجة تأثير الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين. اما النتائج التي توصلت اليها الباحثة من خلال الدراسة من أهمها: ان جميع القرارات الرئيسية والمهمة تتخذ من قبل الادارة العليا ، وذلك يشير الى ارتفاع درجة المركزية حيث يجري العمل وفق موافقات الادارة العليا مما ادى الى ضعف امتلاك العاملين تصحيح الانحرافات عند وقوعها. وتوصلت الدراسة الى: توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرارات وتحمل الاخطاء التي تخص عملهم من دون الرجوع الى الادارة العليا لاستحصال الموافقة.

٢٨. سناء حسن عثمان صالح. تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود/ اشراف ناصر جرادات ( رسالة ماجستير، جامعة القدس ، كلية العلوم التربوية ، قسم بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية ، ٢٠١٧). ص١٤٣.

تهدف الدراسة الى التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود. اما النتائج التي توصلت اليها الباحثة من خلال دراستها هي: حداثة الهيكلية التنظيمية التي استدعت لتعيين عدد من الموظفين الجدد في الإدارة الوسطى والعليا لا يملكون الخبرة الكافية ولا سنوات خدمة تؤهلهم لاتخاذ قرارات إدارية سليمة ، والمدراء في المستويات الإدارية لا يفوضون الموظفين في الإدارات الوسطى. وتوصلت الدراسة الى: ضرورة العمل على اقرار الهيكل التنظيمي من قبل ديوان الموظفين العام بما يتلاءم مع طبيعة المهام.

3- Ann I. & others. Impact of structure on organizational performance of selected technical and service firms in Nigeria. Corporate Ownership and Control ,V 13, N1 , 2015 .- P1278-1284.

تهدف الدراسة للتعرف على تحديد ما اذا كانت اللامركزية تحسن من اتخاذ القرار الفعال ، تحديد مدى تأثير روتين العمل على إنتاجية الموظفين. اما النتائج التي توصل اليها الباحث خلال الدراسة من أهمها: ان اللامركزية عززت اتخاذ القرارات بشكل افضل واكثر استنارة في الشركات الفنية والخدمية في

نيجيريا ، واثروتين العمل على إنتاجية الموظفين بشكل إيجابي وسلي. وتوصلت الدراسة الى: ضرورة ان يتبنى مديرو المنظمات اشكالا اكثر لامركزية من الهياكل كوسيلة لتحسين عملية صنع القرار.

#### ٩. مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها اجريت في بيئة مختلفة وهي بيئة المكتبة المركزية في جامعة البصرة وفي نطاق زمني مختلف ، كما انها اهتمت بجميع ابعاد الهيكل التنظيمي وقياس تأثيرها على اداء الموارد البشرية.

#### ١٠. التعريفات الاجرائية

١.١.٠ الهيكل التنظيمي: هو اطار او بناء يحدد التصميم الداخلي للمكتبة حيث يبين الوحدات الفرعية والتقسيمات التي تقوم بالأنشطة والاعمال المختلفة للوصول الى الاهداف المطلوبة.

٢.١.٠ 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.

٣.١.٠ تجميع الاعمال: هو تجميع الاعمال المتشابهة في وحدة واحدة من اجل اتاحة الفرصة للعاملين في تحسين الاداء.

٤.١.٠ 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.

٥.١.٠ المركزية: تركز السلطة في صنع القرارات بيد المستويات الادارية العليا من الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة ، وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين بحرية التصرف في انجاز المهام المخصصة لهم داخل اطار الهيكل التنظيمي.

٦.١.٠ التعقيد: هو درجة الاختلاف والتنوع الموجود في الاعمال والأنشطة ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة.

٧.١.٠ الاداء الوظيفي: هو قدرة الفرد او مجموعة من الافراد على انجاز اعمالهم وواجباتهم الوظيفية بالفاعلية والكفاءة المطلوبة لتحقيق اداء متميز.

#### ثانيا: الجانب النظري للدراسة

#### ١. 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 (احسان العقلة). فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه "هو النظام الذي تحدد في اطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين اجزائه ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فأن تقسيماً للعمل الى مهام رئيسية وفرعية يصبح امراً ضرورياً وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين

محمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج وأداء افضل" (صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٦١).

### ٢. وظائف الهيكل التنظيمي:

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

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

### ٣. ابعاد الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي ابعاد كثيرة ومتراطة 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):

#### ١.٣. التخصص الوظيفي:

أكد عالم الاقتصاد الكلاسيكي آدم سميث 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 كفاء عندما يسمح للفرد العامل التخصص بوظيفته ويطلق على التخصص الوظيفي (تقسيم العمل) أي تجزئة مهمات المنظمة الى وظائف فردية متعددة (سعد علي العنزي ، عبد الرزاق جبر الماجدي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٠٦. ٢٠٧).

#### ٢.٣. تجميع الاعمال / الوظائف:

يتم تجميع الأعمال الوظيفية المتشابهة في وحدة واحدة ، مما يؤدي الى تطوير الخبراء ولكنه يعكس عملاً سلبياً في ربطهم مع خبراء في مجالات أخرى. ويؤكد أهمية تجميع الاعمال على أساس الفريق لأنه يتيح الفرصة للعاملين من مختلف التخصصات للنقاش والتحدث وجهاً لوجه والعمل لتحقيق مهمة معينة (مصطفى سعدي طالب ، ٢٠١٩ ، ص ٣٢٢.٣٢١).

#### ٣.٣. التعقيد:

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

- ١.٣.٣. 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.
- ٢.٣.٣. 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.

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

٤.٣. الرسمية:

هي 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، فتحدد الرسمية بالسياسات والإجراءات التي تستخدم كمرشد لاتخاذ القرارات من قبل المدير (سعد علي العززي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٤٨).

٥.٣. المركزية:

هي تمركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم التنظيمي وتفويضها الى المستويات الدنيا وعندها تكون المنظمة توجّهت للامركزية ، ونظام 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 العززي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٤٨).

#### ٤. انواع الهيكل التنظيمي:

تصنف الهياكل التنظيمية الى الأنواع الاتية:

١.٤. 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).

٢.٤. 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).

٣.٤. الهيكل التنظيمي الاستشاري

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

٤.٤. الهيكل التنظيمي التقسيبي

يصلح هذا الهيكل للمنظمات ذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة الصناعة حيث تتعدد الأقسام ، اما في المنظمات الخدمية فتقسم 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 (سعد علي العنزي ، ٢٠١٦ ، ص ٢١٦).

#### ٥.٤. الهيكل التنظيمي الجغرافي

يتطلب 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 ويكون مدير الفرع الجغرافي لديه معرفة كبيرة عن ظروف وتقاليد المنطقة وعادات المستفيدين مما يجعل للمنظمة ميزة جلب المستفيدين اليها (سعد علي العنزي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٥٧).

#### ٦.٤. الهيكل التنظيمي المصفوفي

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).

#### ٧.٤. الهيكل التنظيمي الشبكي

يتمثل هذا الهيكل بأنه يقوم بأشرف مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين على الاعمال التي تنجز داخل المنظمة وتنسيق علاقات محدودة مع منظمات تتولى تقديم خدمات أخرى (ايمان الحيارى).

#### ٨.٤. الهيكل التنظيمي الفرقي (الفرقي)

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).

#### ٩.٤. الهيكل التنظيمي الآلي (الميكانيكي)

يتميز 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 (المرؤوسين) الامتثال للأوامر والخضوع لها (سعد علي العنزي ، عبدالرزاق جبر الماجدي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٢٢).

#### ١٠.٤. 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 جبرالماجي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٢٤).

#### ٥. 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 Accomplir. 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 ولد سيدن ، ٢٠١٠ ، ص ٤٩). ويعرف الأداء: " هو درجة تحقيق واتمام 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 (عبدالكريم بن رزوق):

١.٥ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهي المعرفة الفنية والمهارات المهنية والخلفية العامة عن وظيفة الافراد العاملين والمجالات التابعة لها.

٢.٥ نوعية العمل: مثل النظام والتمكن التقني والدقة والتحرر من الأخطاء والقدرة على تنظيم العمل.

٣.٥ كمية العمل: أي حجم العمل المنجز في الظروف العادية ومدى سرعة الإنجاز للأعمال.

٤.٥ المثابرة والثوق: وتشمل القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الاعمال في وقتها المحدد والتفاني والجدية في العمل ومدى الحاجة للتوجيه والاشراف.

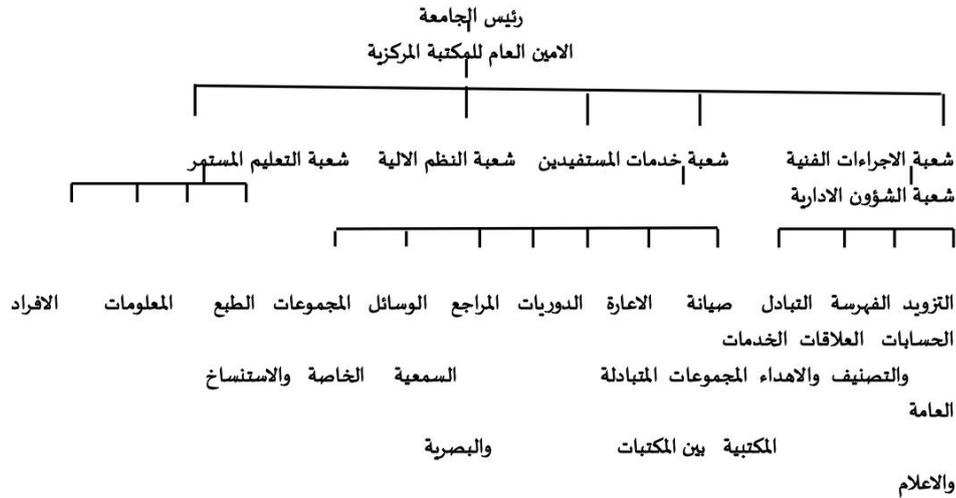
#### ثالثا: الجانب العملي للدراسة

#### ١. نبذة عن المكتبة المركزية في جامعة البصرة

تأسست المكتبة المركزية لجامعة البصرة مع بدء الدراسة في جامعة البصرة وذلك في عام ١٩٦٤ م وكانت مجموعة هذه المكتبة بسيطة اذا بلغت آنذاك خلال عام ١٩٦٤-١٩٦٥ م ( ٤٣٦٠ ) مطبوعا من كتب ومجلات وصحف وتزايد عدد مطبوعاتها خلال السنوات الاولى اذا بلغ مجموع مطبوعاتها في عام ١٩٧٢ م ( ٦٢٥٠٠ ) مطبوعا ولكن سرعان ما تطورت تطورا سريعا واصبحت تحوي مع مجموع ما تحويه مكتبات الكليات والمراكز العلمية في عام ٢٠٠٧ م ما يقرب من مليون من الاوعية الثقافية والتي تشمل الكتب والمجلات الثقافية والدوريات العلمية والمتخصصة والرسائل الجامعية والنشرات والصحف اليومية والكتب النادرة والاقراص الليزرية وكتب الكترونية التي تخدم التعليم والبحث العلمي والثقافي والتربوي(هنا نعمه محمد، ٢٠٠٨ ، ص ٢).

#### ٢. الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة

حددت تعليمات المكتبات الجامعية رقم ٩٢ لسنة ١٩٩٥ الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الشعب والوحدات التي تتألف منها المكتبات المركزية في الجامعات العراقية والمهام التي تقوم بها. ويمكن بيان ما تضمنتها هذه التعليمات من شعب ووحدات في الشكل (١).



الشكل (١) (سلمان جودي داود، ٢٠١٧، ص ٤٤٧)

الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية المركزية بموجب تعليمات رقم ٩٢ لسنة ١٩٩٥ ولا تزال المكتبة المركزية حاليا تعمل في ضوء هذه التعليمات ولكن تم اضافة عدد من الوحدات في عدد من الشعب. وتتألف المكتبة من الشعب والوحدات الآتية:

اولا / الشعبة الادارية: وهي مسؤولة عن الشؤون الادارية والمالية وعن خدمات ونشاطات المكتبة (هناك نعمة محمد، ٢٠٠٨، ص ٦٩)، وتتكون هذه الشعبة من الوحدات التالية (الادارة، الخدمات، الاعلام، المخزن، التجليد، الاستنساخ).

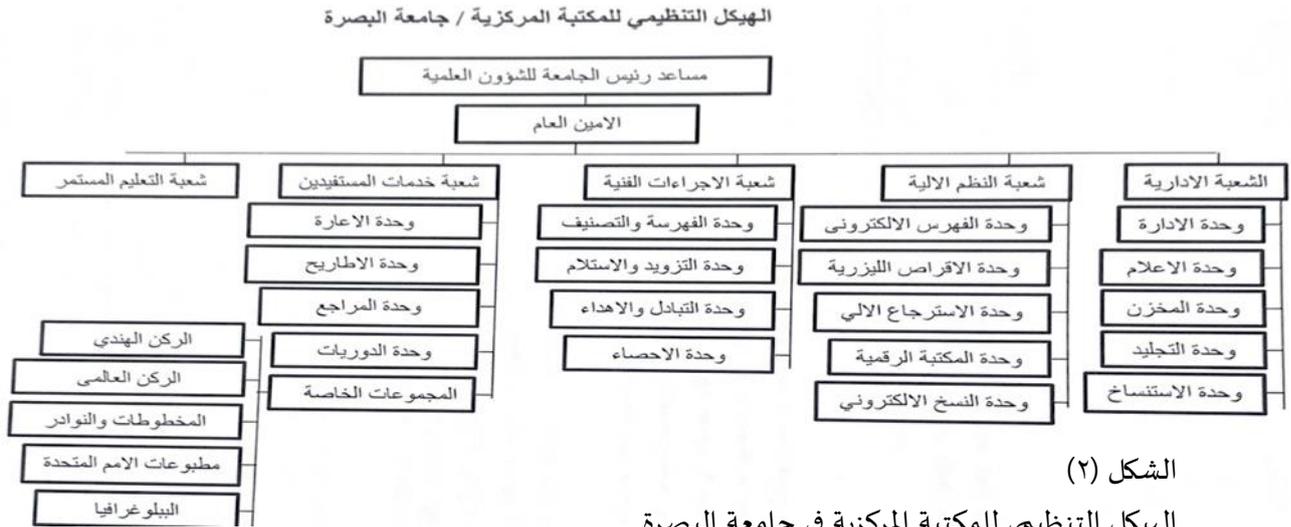
ثانيا / شعبة النظم الالية: هذه الشعبة مسؤولة عن جميع استخدامات تقنيات المعلومات والاتصالات والاجراءات المكتبية وتصميم النظم الالية وتقديم خدمات البحث الالي للمطبوعات داخل المكتبة (مقابلة مع هناد حمد لفته). وتتكون هذه الشعبة من الوحدات التالية (الفهرس الالكتروني، الاقراص الليزرية، الاسترجاع الالي، المكتبة الرقمية، النسخ الالكتروني).

ثالثا / شعبة الاجراءات الفنية: وهي الاساس التنظيمي للعمل المكتبي حيث تقوم هذه الشعبة بكافة العمليات التنظيمية اي الاعداد الفني لمصادر المعلومات باختيار المصادر ومعالجتها وخبزها بطريقة منتظمة (مقابلة مع سناء كامل هادي). تتكون هذه الشعبة من الوحدات التالية (الفهرسة والتصنيف، التزويد والاستلام، التبادل والاهداء، الاحصاء).

رابعا / شعبة خدمات المستخدمين: تختص بإرشاد المستخدمين لاستخدام مصادر المعلومات سواء كانوا من الطلاب او الباحثين وكذلك عمل هويات الطلبة وبراءات الذمة والاشراف على الزيارات الجامعية

والمدرسية (مقابلة مع امينة عبد الحافظ اسماعيل). تتكون هذه الشعبة من الوحدات التالية (الاعارة، الاطاريح، المراجع، الدوريات، المجموعات الخاصة).  
خامسا / شعبة التعليم المستمر: تعمل على تأهيل العاملين من خلال اعداد وتنفيذ برامج تدريبية(موقع جامعة البصرة).

وفيما يلي شكلا يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة



الشكل (٢)

الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة

وعند المقارنة بين ما تضمنته تعليمات المكتبات الجامعية رقم ٩٢ لسنة ١٩٩٥ والهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة المركزية في الجامعة يتضح الاتي :

١. يرتبط الامين العام في تعليمات المكتبات الجامعية برئيس الجامعة ، اما في الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة فيرتبط الامين العام بمساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية.
٢. تتكون شعبة الشؤون الادارية في تعليمات المكتبات الجامعية من اربعة وحدات(الافراد ، الحسابات ، العلاقات العامة والاعلام ، الخدمات)، اما في الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة فتتكون الشعبة التي تغير اسمها الى الشعبة الادارية من ست وحدات (الادارة ، والخدمات ، والاعلام ، والمخزن ، والتجليد ، والاستنساخ). ويلاحظ الغاء وحدة الحسابات من هيكل المكتبة اذ تم ربط المكتبة مباشرة بحسابات رئاسة جامعة البصرة.
٣. لم تتضمن شعبة النظم الالية وحدات في تعليمات المكتبات الجامعية فقط تم بيان مهمتها وهي "تختص شعبة النظم الالية بكل ما يتعلق باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الاجراءات والخدمات المكتبية" ، اما في الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة المركزية فتفرعت شعبة النظم الالية الى خمس وحدات وهي (الفهرس الالكتروني ، الاقراص الليزرية ، الاسترجاع الالي ، المكتبة الرقمية ، النسخ الالكتروني).
٤. تتكون شعبة الاجراءات الفنية في تعليمات المكتبات الجامعية من اربع وحدات وهي (التزويد، الفهرسة والتصنيف، التبادل والاهداء، صيانة المجموعات المكتبية)، اما شعبة الاجراءات الفنية في

الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة فتتكون من الوحدات الاتية (الفهرسة والتصنيف ، التزويد والاستلام ، التبادل والاهداء ، الاحصاء). فيما تم الحاق وحدة التجليد بالشعبة الادارية وازافة وحدة الاحصاء الى شعبة الاجراءات الفنية وهذا امر مستغرب.

٥. تحتوي شعبة خدمات المستفيدين في تعليمات المكتبات الجامعية على سبع وحدات هي (الاعارة المتبادلة بين المكتبات ، الدوريات ، المراجع ، الوسائل السمعية والبصرية ، المجموعات الخاصة ، الطبع والاستنساخ ، المعلومات) ، اما في الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة فتحتوي شعبة خدمات المستفيدين على خمسة وحدات هي (الاعارة ، الاطاريح ، المراجع ، الدوريات ، المجموعات الخاصة وهذه وزعت الى خمسة مجموعات وهي كل من: الركن الهندي ، والركن العالمي ، والمخطوطات والنوادر، ومطبوعات الامم المتحدة ، والبليوغرافيا) ويلاحظ غياب وحدتي الوسائل السمعية والبصرية والمعلومات.

٦. في تعليمات المكتبات الجامعية تكون وحدة الطبع والاستنساخ ضمن شعبة خدمات المستفيدين، اما في الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة فوحدة الاستنساخ اصبحت ضمن الشعبة الادارية. وقد يكون استحداث بعض الوحدات امر طبيعي نتيجة التطورات التي حصلت في مجال المكتبات الجامعية منذ تاريخ صدور تعليمات المكتبات الجامعية ، اما الغاء بعض الوحدات أو نقل بعضها من شعبة الى اخرى قد يبدو أنه امر غير طبيعي. وقد استفسرت الباحثة (مقابلة مع احمد عدنان فيصل ، وهيثم زكي عبد القادر) عن اسباب ذلك الا انها لم تحصل على اجابات احيانا ، واجابات غير واضحة احيانا اخرى.

### ٣. الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة

١.٣. توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب الشعبة في الجدول (٣) تم توزيع الموارد البشرية على الشعب التي يعملون بها، ويتبين من الجدول ان اعلى النسب من الموارد البشرية يعملون في شعبة خدمات المستفيدين بنسبة (٤٣,٨%) فيما يعمل فرد واحد فقط في شعبة التعليم المستمر بنسبة (١,٠%).

جدول (3)

توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب الشعبة

| الشعبة           | التكرار | %    |
|------------------|---------|------|
| الادارية         | 21      | 21.9 |
| النظم الالية     | 16      | 16.7 |
| الاجراءات الفنية | 16      | 16.7 |
| خدمات المستفيدين | 42      | 43.8 |
| التعليم المستمر  | 1       | 1.0  |
| المجموع          | 96      | 100  |

٢. توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب الوحدة في الجدول (٤) وزعت الموارد البشرية بحسب الوحدات التي يعملون بها ويتضح من خلال الجدول ان اعلى نسبة من الموارد البشرية هم الذين يعملون في وحدة الاعارة التابعة الى شعبة خدمات المستفيدين حيث بلغت نسبتهم (١٧,٧%) من مجموع الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية في جامعة البصرة وتأتي نسبة الموارد البشرية العاملة في وحدة الادارة التابعة الى الشعبة الادارية ثانياً ونسبة (١٥,٦%) ووحدة المجموعات الخاصة التابعة الى شعبة خدمات المستفيدين ثالثاً ونسبة (٩,٣%) ونلاحظ من الجدول ان هناك موظفتان تعملان في شعبة خدمات المستفيدين احدهما مسؤولة الشعبة والاخرى مساعدة لها لا تنتميان الى اي وحدة.

## جدول (٤)

توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب الوحدة

| الشعبة           | الوحدة            | التكرار | %    |
|------------------|-------------------|---------|------|
| الادارية         | الادارة           | 15      | 15.6 |
|                  | الاعلام           | 1       | 1.0  |
|                  | المخزن            | 2       | 2.1  |
|                  | التجليد           | 1       | 1.0  |
|                  | الاستنساخ         | 2       | 2.1  |
| النظم الالوية    | الفهرس الالكتروني | 5       | 5.2  |
|                  | الاقراص الليزرية  | 3       | 3.1  |
|                  | الاسترجاع الالي   | 3       | 3.1  |
|                  | المكتبة الرقمية   | 4       | 4.2  |
|                  | النسخ الالكتروني  | 2       | 2.1  |
| الاجراءات الفنية | الفهرسة والتصنيف  | 8       | 8.3  |
|                  | التزويد والاستلام | 3       | 3.1  |
|                  | التبادل والاهداء  | 3       | 3.1  |
|                  | الاحصاء           | 1       | 1.0  |
| خدمات المستفيدين | الاعارة           | 17      | 17.7 |
|                  | الاطارح           | 3       | 3.1  |
|                  | المراجع           | 8       | 8.3  |
|                  | الدوريات          | 3       | 3.1  |
|                  | المجموعات الخاصة  | 9       | 9.3  |
|                  | -----             | 2       | 2.1  |
| التعليم المستمر  | -----             | 1       | 1.0  |
| المجموع          |                   | 96      | 100  |

٣. توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب الجنس في الجدول (٥) تم توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب الجنس جدول (٥)

توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | %    |
|---------|---------|------|
| الذكور  | 27      | 28.1 |
| الأنثى  | 69      | 71.9 |
| المجموع | 96      | 100  |

ويتضح من الجدول (5) ان اغلب الموارد البشرية هم من الاناث بنسبة (71.9%) في حين بلغت نسبة الذكور (28.1%).  
4.3. توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب المنصب من الجدول (6) يتبين ان هناك (5) مسؤولين شعب و (20) مسؤول وحدة و (71) فردا ممن ليس لديهم اي منصب.  
جدول (6)

توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب المنصب

| المنصب        | التكرار | %    |
|---------------|---------|------|
| ليس لديه منصب | 71      | 74.0 |
| مسؤول وحدة    | 20      | 20.8 |
| مسؤول شعبة    | 5       | 5.2  |
| المجموع       | 96      | 100  |

ولابد من الاشارة الى ان عدد وحدات المكتبة المركزية في جامعة البصرة (٢٣) وحدة الا ان عدد مسؤولي الوحدات (٢٠) مسؤول وذلك لان ثلاثة منهم هم مسؤولين شعب ومسؤولين وحدات في نفس الوقت وتم اعتبار المنصب الاعلى لهم كمسؤولين شعب بحيث اصبح مسؤولين الوحدات (٢٠) مسؤول.  
٥.٣. توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب التحصيل الدراسي في الجدول (٧) تم توزيع الموارد البشرية حسب التحصيل الدراسي ويتضح من الجدول ان اغلب الموارد البشرية هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (٦٠,٤%).

جدول (٧)

توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب التحصيل الدراسي

| التحصيل الدراسي | التكرار | %    |
|-----------------|---------|------|
| اعدادية فما دون | 22      | 22.9 |
| دبلوم متوسطي    | 13      | 13.5 |
| بكالوريوس       | 58      | 60.4 |
| دبلوم عالي      | 2       | 2.1  |
| ماجستير         | 1       | 1.0  |
| المجموع         | 96      | 100  |

ويلاحظ من الجدول ايضا ان (٢٢,٩%) من الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لديهم شهادة اعدادية فما دون.

٦.٣. توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب التخصص في الجدول (٨) تم توزيع الموارد البشرية حسب التخصص.  
جدول (٨)

توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب التخصص

| التخصص                   | التكرار | %    |
|--------------------------|---------|------|
| معلومات ومكتبات          | 30      | 31.3 |
| اللغة الانكليزية وآدابها | 5       | 5.2  |
| اللغة العربية وآدابها    | 8       | 8.3  |
| التاريخ                  | 6       | 6.3  |
| الجغرافيا                | 2       | 2.1  |
| الفلسفة                  | 1       | 1.0  |
| الاقتصاد                 | 1       | 1.0  |
| ادارة الاعمال والمخازن   | 3       | 3.1  |
| هندسة الحاسبات           | 1       | 1.0  |
| برمجة الحاسبات           | 7       | 7.3  |
| الرياضيات                | 1       | 1.0  |
| علوم زراعية              | 1       | 1.0  |
| المحاسبة                 | 6       | 6.3  |
| صناعات كيمياوية          | 1       | 1.0  |
| الميكانيك                | 1       | 1.0  |
| بدون تخصص                | 22      | 22.9 |
| المجموع                  | 96      | 100  |

ويلاحظ منه تنوع تخصصات الموارد البشرية في المكتبة المركزية في جامعة البصرة فقد بلغ عدد هذه التخصصات (١٦ تخصص) وحظي تخصص المعلومات والمكتبات بأعلى نسبة (٣١,٣%) ، فيما بلغت نسبة ممن ليس لديهم اي تخصص وهم حملة شهادة الاعدادية فما دون (22.9%).

٧.٣. توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب سنوات الخدمة يتضح من الجدول (٩) ان اعلى نسبة من الموارد البشرية في المكتبة المركزية لديهم خدمة ضمن الفئة من (١٦- ٢٠) سنة اذ حظيت هذه الفئة بنسبة (٣٩,٦%) ، فيما بلغت نسبة ممن لديهم خدمة من (٢١) سنة فما فوق (٢٨,١%).

جدول (٩)

توزيع الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حسب سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة        | التكرار | %    |
|---------------------|---------|------|
| اقل من (5) سنوات    | 18      | 18.8 |
| من (5-10) سنوات     | 7       | 7.3  |
| من (11-15) سنوات    | 6       | 6.3  |
| من (16-20) سنوات    | 38      | 39.6 |
| من (21) سنة فما فوق | 27      | 28.1 |
| المجموع             | 96      | 100  |

اما نسبة الموارد البشرية الذين لديهم خدمة اقل من ٥ سنوات فبلغت (١٨,٨%).

#### ٤. ابعاد الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة والاداء الوظيفي بحسب اراء الموارد البشرية في المكتبة.

##### ١.٤ ابعاد الهيكل التنظيمي

##### ١.١.٤.١. التخصيص

تضمن الجدول (١٠) ثمانية فقرات ويتضح منه ان الوسط الحسابي للمؤشر الكلي الخاص بفقرات بعد التخصيص للهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية في جامعة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية بلغ (٢,٥٠٦) وبتحرف معياري بلغ (٠,٤٣٩) وهو اعلى من الوسط الفرضي\* البالغ (٢) وهو وسط جيد.

\* الوسط الفرضي يساوي عدد فقرات سلم المقياس +١ مقسوما على ٢ ، وكما يأتي:  $2 = 2/4 = 2/1 + 3$

##### جدول (١٠)

بعد التخصيص في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية

| ت | الفقرة  | مقياس الاجابة |           |               |           |           |           |       |       |
|---|---|---------------|-----------|---------------|-----------|-----------|-----------|-------|-------|
|   |   | موافق         |           | موافق نوعا ما |           | غير موافق |           |       |       |
|   |   | % التكرار     | % التكرار | % التكرار     | % التكرار | % التكرار | % التكرار |       |       |
| 1 | يخصص للعاملين في المكتبة اعمالا تناسب مع قدراتهم الوظيفية ومؤهلهم العلمية.                  | 60            | 62.5      | 22            | 22.9      | 14        | 14.6      | 2.479 | 0.739 |
| 2 | يراعى التخصيص العلمي للعاملين عند تأديتهم للمهام المطلوبة.                                  | 58            | 60.4      | 19            | 19.8      | 19        | 19.8      | 2.406 | 0.802 |
| 3 | تنظيم دورات تدريبية خاصة بمجال العمل لتطوير مهارات العاملين كل في مجال تخصصه.               | 67            | 69.8      | 15            | 15.6      | 14        | 14.6      | 2.552 | 0.737 |
| 4 | توزيع الاعمال المحددة داخل اطار الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة على العاملين حسب التخصص.     | 49            | 51.0      | 32            | 33.3      | 15        | 15.6      | 2.354 | 0.739 |
| 5 | يتم توزيع وظائف المكتبة على الأقسام والشعب نسبة الى طبيعة عمل ونوع نشاط كل منها.            | 65            | 67.7      | 24            | 25.0      | 7         | 7.3       | 2.604 | 0.623 |
| 6 | تعمل المكتبة على توظيف الافراد ذو الاختصاص في مجال المعلومات والمكتبات والاختصاصات القريبة. | 61            | 63.5      | 20            | 20.8      | 15        | 15.6      | 2.479 | 0.753 |
| 7 | يتمتع مسؤولو شعب  | 65            | 67.7      | 28            | 29.2      | 3         | 3.1       | 2.645 | 0.542 |

|       |       |      |    |      |    |      |    |   |
|-------|-------|------|----|------|----|------|----|---|
|       |       |      |    |      |    |      |    | وحدات المكتبة بمهارات<br>جيدة حسب<br>اختصاصاتهم العلمية.              |
| 0.579 | 2.531 | 4.2  | 4  | 38.5 | 37 | 57.3 | 55 | 8   |
|       |       |      |    |      |    |      |    | تحدد المكتبة الواجبات<br>بحسب التقسيم<br>للوظائف والاعمال<br>والتخصص. |
| 0.439 | 2.506 | 12.5 | 12 | 68.7 | 66 | 18.8 | 18 | المؤشر الكلي  |

ويلاحظ من الجدول ان فقرة " توزيع الاعمال المحددة داخل اطار الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة على العاملين حسب التخصص " قد حصلت على اقل وسط حسابي ( ٢,٣٥٤ ) ، وبانحراف معياري ( ٠,٧٣٩ ) بينما حصلت فقرة " يتمتع مسؤولو شعب ووحدات المكتبة بمهارات جيدة حسب اختصاصاتهم العلمية" على اعلى وسط حسابي ( ٢,٦٤٥ ) ، وبانحراف معياري ( ٠,٥٤٢ ). وبذلك فان هناك موافقة من قبل الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية على فقرات بعد التخصص للهيكل التنظيمي.

#### ٢.١.٤. تجميع الاعمال

تضمن الجدول (١١) اربعة فقرات ويتضح منه ان الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لفقرات بعد تجميع الاعمال للهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية في جامعة البصرة بلغ (٢,٥١٣) وبانحراف معياري (٠,٤٤٠) ، وهو ايضا اعلى من الوسط الفرضي وهو وسط حسابي جيد.

#### جدول (١١)

بعد تجميع الاعمال في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية

| ت | الفقرة  | مقياس الاجابة |           |                |           |                   |               |       |       |
|---|---|---------------|-----------|----------------|-----------|-------------------|---------------|-------|-------|
|   |   | موافق         |           | موافق نوعاً ما |           | غير موافق         |               |       |       |
|   |   | % التكرار     | % التكرار | % التكرار      | % التكرار | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |       |       |
| 1 | توجد مرونة في تجميع الاعمال مع بعضها من خلال إضافة وحدة او الغائبا.                 | 49            | 51.0      | 38             | 39.6      | 9                 | 9.4           | 2.416 | 0.659 |
| 2 | يتم تجميع الاعمال المتشابهة بشكل جيد داخل المكتبة.                                  | 53            | 55.2      | 34             | 35.4      | 9                 | 9.4           | 2.458 | 0.663 |
| 3 | يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في سهولة الاتصالات والعلاقات بين شعب المكتبة ووحداتها. | 69            | 71.9      | 15             | 15.6      | 12                | 12.5          | 2.593 | 0.704 |
| 4 | تجميع الاعمال المتشابهة في مكان واحد يسهم في تحسين الاداء.                          | 67            | 69.8      | 18             | 18.8      | 11                | 11.5          | 2.583 | 0.690 |
|   | المؤشر الكلي  | 23            | 24.0      | 67             | 69.9      | 6                 | 6.1           | 2.513 | 0.440 |

وحصلت فقرة " يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في سهولة الاتصالات والعلاقات بين شعب المكتبة ووحداتها" على اعلى وسط حسابي (٢,٥٩٣) من بين الفقرات الاخرى لبعدها تجميع الاعمال ، وبانحراف معياري (٠,٧٠٤). ان الاوساط الحسابية في الجدول (١١) تدل على ان هناك تجميع للأعمال المتشابهة مع بعضها البعض في شعب ووحدات المكتبة المركزية في جامعة البصرة.

٣.١.٤ الرسمية

حصل الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لفقرات بعد الرسمية في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية على وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي (٢,٤٧٤) ، وبانحراف معياري (٠,٣٩٧).

## جدول (١٢)

بعد الرسمية في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية

| ت | الفقرة   | مقياس الاجابة |      |               |      |           |      |       |       |
|---|--|---------------|------|---------------|------|-----------|------|-------|-------|
|   |  | موافق         |      | موافق نوعا ما |      | غير موافق |      |       |       |
|   |  | التكرار       | %    | التكرار       | %    | التكرار   | %    |       |       |
| 1 | يوجد توصيف وظيفي مكتوب ومعلن لجميع الوظائف في المكتبة.                               | 46            | 47.9 | 34            | 35.4 | 16        | 16.7 | 2.312 | 0.744 |
| 2 | وجود برنامج لتأهيل العاملين الجدد.   | 46            | 47.9 | 27            | 28.1 | 23        | 24.0 | 2.239 | 0.817 |
| 3 | يلتزم العاملون بالتوجيهات والتعليمات عند تنفيذ الاعمال والنشاطات المكلفين بها.       | 67            | 69.8 | 25            | 26.0 | 4         | 4.2  | 2.656 | 0.558 |
| 4 | يوجد تنسيق في الاعمال المكتبية في الشعب والوحدات .                                   | 70            | 72.9 | 19            | 19.8 | 7         | 7.3  | 2.656 | 0.612 |
| 5 | تقوم ادارة المكتبة بأعداد البرامج والخطط ويكون العاملون هم المسؤولون عن تنفيذها فقط. | 57            | 59.4 | 24            | 25.0 | 15        | 15.6 | 2.437 | 0.751 |
| 6 | يقدم العاملون الشكاوي والازاء وفق القواعد والاجراءات التي تحددها المكتبة.            | 43            | 44.8 | 36            | 37.5 | 17        | 17.7 | 2.270 | 0.746 |
| 7 | يعلم العاملون بالقواعد الخاصة بالعقوبات في حال اخلالهم بالنظام.                      | 73            | 76.0 | 22            | 22.9 | 1         | 1.0  | 2.750 | 0.458 |
|   | المؤشر الكلي   | 15            | 15.6 | 72            | 75.1 | 9         | 9.3  | 2.474 | 0.397 |

ويتضح من الجدول (١٢) ان فقرة " يعلم العاملون بالقواعد الخاصة بالعقوبات في حال اخلالهم بالنظام" قد استحوذت على اعلى نسبة موافق (٧٦%) وعلى اعلى وسط حسابي من بين الفقرات الاخرى (٢,٧٥٠) ، وبانحراف معياري (٠,٤٥٨). بينما حصلت فقرة " وجود برنامج لتأهيل العاملين الجدد" على اقل وسط حسابي مقبول من الفقرات الاخرى في بعد الرسمية (٢,٢٣٩) ، وبانحراف معياري (٠,٨١٧).

٤.١.٤ المركزية

تضمن الجدول (١٣) ثمانية فقرات ونلاحظ منه ان الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لفقرات بعد المركزية في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية بلغ (٢,٥٠٣) وهو ايضا اعلى من الوسط الفرضي وهو وسط حسابي جيد ، وبانحراف معياري (٠,٣٣١).

## جدول (١٣)

بعد المركزية في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية

| ت | الفقرة   | مقياس الاجابة |         |           |         |               |         | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
|---|--|---------------|---------|-----------|---------|---------------|---------|-------------------|---------------|
|   |  | موافق         |         | غير موافق |         | موافق نوعا ما |         |                   |               |
|   |  | %             | التكرار | %         | التكرار | %             | التكرار |                   |               |
| 1 | تتولى ادارة المكتبة وضع الخطط للمكتبة وتحديد استراتيجيتها.   | 67            | 69.8    | 19        | 19.8    | 10            | 10.4    | 2.593             | 0.674         |
| 2 | يتم الرجوع الى ادارة المكتبة بصورة دائمة.  | 73            | 76.0    | 14        | 14.6    | 9             | 9.4     | 2.666             | 0.643         |
| 3 | يتم الاخذ برأي المستويات الدنيا في العمل.  | 36            | 37.5    | 33        | 34.4    | 27            | 28.1    | 2.093             | 0.808         |
| 4 | تخضع أفكار الاعمال الجديدة التي يطرحها العاملون الى عدة مستويات إدارية قبل وصولها الى ادارة المكتبة. | 50            | 52.1    | 33        | 34.4    | 13            | 13.5    | 2.385             | 0.716         |
| 5 | تتيح الإدارة العليا للمكتبة بعض الصلاحيات للعاملين في انجاز مهامهم والابداع فيها.                    | 60            | 62.5    | 26        | 27.1    | 10            | 10.1    | 2.520             | 0.680         |
| 6 | يتم مراجعة ادارة المكتبة في بعض الامور الخاصة بأعمال الشعب والوحدات.                                 | 86            | 89.6    | 6         | 6.3     | 4             | 4.2     | 2.854             | 0.458         |
| 7 | يواجه العاملون صعوبة في طرح آرائهم ومشكلاتهم التي تواجههم اثناء العمل الى ادارة المكتبة.             | 44            | 45.8    | 35        | 36.5    | 17            | 17.7    | 2.281             | 0.749         |
| 8 | تفرض (رئاسة الجامعة) رقابة شديدة على القرارات التي تتخذها المكتبة.                                   | 66            | 68.8    | 25        | 26.0    | 5             | 5.2     | 2.635             | 0.582         |
|   | المؤشر الكلي   | 9             | 9.4     | 82        | 85.6    | 5             | 5.2     | 2.503             | 0.331         |

ويلاحظ من الجدول ان جميع الفقرات قد حصلت اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي وتأتي في المقدمة الفقرة السادسة " يتم مراجعة ادارة المكتبة في بعض الامور الخاصة بأعمال الشعب والوحدات" حيث استحوذت على نسبة موافقة (٨٩,٦%) واعلى وسط حسابي (٢,٨٥٤) ، وبانحراف معياري (٠,٤٥٨).

٥.١.٤. التعقيد

يتضح من الجدول (١٤) ان الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لفقرات بعد التعقيد في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية قد بلغ (٢,٤٥٨) وبانحراف معياري (٠,٤١٥) وهو اعلى من الوسط الفرضي.

#### جدول (١٤)

بعد التعقيد في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية

| ت | الفقرة  | مقياس الاجابة |      |           |      |                   |                   |       |       |
|---|---|---------------|------|-----------|------|-------------------|-------------------|-------|-------|
|   |   | موافق         |      | غير موافق |      | الانحراف المعياري |                   |       |       |
|   |   | التكرار       | %    | التكرار   | %    | الوسط الحسابي     | الانحراف المعياري |       |       |
| 1 | تختلف الاعمال المكتبية التي تؤديها الشعب والوحدات في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمكتبة. | 76            | 79.2 | 17        | 17.7 | 3                 | 3.1               | 2.760 | 0.497 |
| 2 | يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة بالتعقيد في تنفيذ الاعمال الإدارية.                     | 36            | 37.5 | 32        | 33.3 | 28                | 29.2              | 2.083 | 0.816 |
| 3 | تتداخل المهام في وحدات المكتبة.   | 63            | 65.6 | 21        | 21.9 | 12                | 12.5              | 2.531 | 0.710 |
| 4 | كثرة المستويات الإشرافية على العاملين في المكتبة.   | 46            | 47.9 | 28        | 29.2 | 22                | 22.9              | 2.250 | 0.807 |
| 5 | وجود عدد كافي من الموارد البشرية العاملة في المكتبة.  | 72            | 75.0 | 16        | 16.7 | 8                 | 8.3               | 2.666 | 0.626 |
|   | المؤشر الكلي  | 20            | 20.8 | 66        | 68.8 | 10                | 10.5              | 2.458 | 0.415 |

ويلاحظ من الجدول ان اغلب الموارد البشرية في المكتبة المركزية قد وافقوا على فقرة " تختلف الاعمال المكتبية التي تؤديها الشعب والوحدات في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمكتبة" وبنسبة (٧٩,٢%) وبوسط حسابي هو الاعلى (٢,٧٦٠) ، وبانحراف معياري (٠,٤٩٧).

يتضمن الجدول (١٥) المؤشر الكلي لإجابات الموارد البشرية على جميع الفقرات الخاصة بالهيكل التنظيمي كما تضمن المؤشرات الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي. ويتضح من الجدول ان المؤشر الكلي لاتفاق الموارد البشرية حول فقرات الهيكل التنظيمي (الاثنان والثلاثون) بلغ (5.2%) ، وباتفاق نوعا ما

بلغ ( 90.62%) في مقابل (4.16 %) من غير المتفقين مع فقرات الهيكل التنظيمي، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة ( 2.491) وهو وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي، بانحراف معياري ( 0.274).

## جدول (١٥)

المؤشرات الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي والمؤشر الكلي للفقرات الخاصة به

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاجابة |         |               |         |       |         | المؤشرات          | ت |
|-------------------|---------------|---------------|---------|---------------|---------|-------|---------|-------------------|---|
|                   |               | غير موافق     |         | موافق نوعا ما |         | موافق |         |                   |   |
|                   |               | %             | التكرار | %             | التكرار | %     | التكرار |                   |   |
| 0.439             | 2.506         | 12.5          | 12      | 68.7          | 66      | 18.8  | 18      | بعد التخصص        | 1 |
| 0.440             | 2.513         | 6.1           | 6       | 69.9          | 67      | 24.0  | 23      | بعد تجميع الاعمال | 2 |
| 0.397             | 2.474         | 9.3           | 9       | 75.1          | 72      | 15.6  | 15      | بعد الرسمية       | 3 |
| 0.331             | 2.503         | 5.2           | 5       | 85.6          | 82      | 9.4   | 9       | بعد المركزية      | 4 |
| 0.415             | 2.458         | 10.5          | 10      | 68.8          | 66      | 20.8  | 20      | بعد التعقيد       | 5 |
| 0.274             | 2.491         | 4.16          | 4       | 90.62         | 87      | 5.2   | 5       | المؤشر الكلي      |   |

وفيما يتعلق بالمؤشرات الكلية لأبعاد الهيكل التنظيمي الخمسة فنلاحظ أن جميعها حصلت على اوساط حسابية جيدة يأتي في مقدمتها بعد تجميع الاعمال بوسط بلغ (٢,٥١٣) وبانحراف معياري قيمته (٠,٤٤٠) ، وجاء ثانيا بعد التخصص بوسط بلغ (٢,٥٠٦) وبانحراف معياري (٠,٤٣٩) وجاء ثالثا بعد المركزية بوسط (٢,٥٠٣) وبانحراف معياري (٠,٣٣١) وجاء رابعا بعد الرسمية بوسط (٢,٤٧٤) وبانحراف معياري (٠,٣٩٧) وجاء اخير بعد التعقيد بوسط (٢,٤٥٨) وبانحراف معياري (٠,٤١٥).

## ٢.٤. الاداء الوظيفي

تضمن الجدول (١٦) عشرون فقرة حول الاداء الوظيفي في المكتبة المركزية في جامعة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية ويتضح منه ان الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لفقرات الاداء بلغ (٢,٥٠٥) وهو وسط حسابي جيد ، وبانحراف معياري (٠,٣٢٧).

## جدول (١٦)

الاداء الوظيفي في المكتبة المركزية في جامعة البصرة بحسب اراء الموارد البشرية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاجابة |         |               |         |       |         | الفقرة  | ت |
|-------------------|---------------|---------------|---------|---------------|---------|-------|---------|---|---|
|                   |               | غير موافق     |         | موافق نوعا ما |         | موافق |         |   |   |
|                   |               | %             | التكرار | %             | التكرار | %     | التكرار |   |   |
| 0.390             | 2.875         | 2.1           | 2       | 8.3           | 8       | 89.6  | 86      | امتلاك العاملين الخبرة والمهارة في العمل يساعد على تحسين الأداء بالمكتبة. | 1 |
| 0.443             | 2.843         | 3.1           | 3       | 9.4           | 9       | 87.5  | 84      | أن انجاز الاعمال في الوقت المطلوب لإنجازها يحقق أداء جيد.                 | 2 |

|       |       |      |    |      |    |      |    |    |   |
|-------|-------|------|----|------|----|------|----|----|---|
| 0.401 | 2.833 | 1.0  | 1  | 14.6 | 14 | 84.4 | 81 | 3  | انجاز اعمال المكتبة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة يحقق الجودة في الأداء.                                      |
| 0.456 | 2.791 | 2.1  | 2  | 16.7 | 16 | 81.3 | 78 | 4  | يحترم العاملون الأوامر والتعليمات الصادرة من المستويات الإدارية العليا يساعد على الأداء المتميز في المكتبة. |
| 0.776 | 2.197 | 21.9 | 21 | 36.5 | 35 | 41.7 | 40 | 5  | يتم التغلب على مشاكل العمل في المكتبة بسهولة وسرعة.   |
| 0.839 | 2.104 | 30.2 | 29 | 29.2 | 28 | 40.6 | 39 | 6  | توفر المكتبة الأجهزة والمستلزمات الضرورية للقيام بالأعمال والمهام   |
|       |       |      |    |      |    |      |    |    | وبشكل يحقق أداء متميز.  |
| 0.572 | 2.593 | 4.2  | 4  | 32.3 | 31 | 63.5 | 61 | 7  | يتواصل العاملون في المكتبة للقيام بالأعمال والمهام المترابطة لتحقيق الأداء المطلوب.                         |
| 0.576 | 2.562 | 4.2  | 4  | 35.4 | 34 | 60.4 | 58 | 8  | الجدية والمثابرة لدى العاملين في العمل المكتبي.   |
| 0.594 | 2.562 | 5.2  | 5  | 33.3 | 32 | 61.5 | 59 | 9  | التقيد بالإجراءات والقوانين التي يحددها الهيكل التنظيمي للمكتبة والصادرة من الإدارة العليا للمكتبة.         |
| 0.767 | 2.479 | 16.7 | 16 | 18.8 | 18 | 64.6 | 62 | 10 | أن نقل العاملين من قسم الى اخر في المكتبة ذاتها يؤدي الى التقليل من كفاءة الأداء.                           |
| 0.928 | 1.791 | 55.2 | 53 | 10.4 | 10 | 34.4 | 33 | 11 | وجود دعم مادي كافي للمكتبة.   |
| 0.851 | 2.031 | 34.4 | 33 | 28.1 | 27 | 37.5 | 36 | 12 | تقوم الادارة العليا بتكريم العاملين نتيجة لقيامهم بأداء متميز.  |
| 0.643 | 2.666 | 9.4  | 9  | 14.6 | 14 | 76.0 | 73 | 13 | استخدام الأساليب الإدارية المتطورة يساهم في وصول الى أداء جيد.  |
| 0.664 | 2.645 | 10.4 | 10 | 14.6 | 14 | 75.0 | 72 | 14 | استخدام التكنولوجيا الحديثة من الأسباب التي تدفع الى الوصول للأداء المتميز.                                 |
| 0.626 | 2.666 | 8.3  | 8  | 16.7 | 16 | 75.0 | 72 | 15 | المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطات وخدمات المكتبة يساعد في تحقيق اهدافه.                           |

|       |       |      |    |      |    |      |    |   |    |
|-------|-------|------|----|------|----|------|----|---|----|
| 0.602 | 2.739 | 8.3  | 8  | 9.4  | 9  | 82.3 | 79 | شعور العاملين بثقة رؤساءهم بهم وثقتهم بأنفسهم يساهم بتحقيق الأداء المطلوب داخل المكتبة. | 16 |
| 0.596 | 2.541 | 5.2  | 5  | 35.4 | 34 | 59.4 | 57 | يملك العاملون القدرة على التكيف مع مشاكل العمل اليومية.                                 | 17 |
| 0.614 | 2.541 | 6.3  | 6  | 33.3 | 32 | 60.4 | 58 | يحرص العاملون على متابعة المتغيرات الجديدة في مجال عملهم.                               | 18 |
| 0.870 | 2.177 | 30.2 | 29 | 21.9 | 21 | 47.9 | 46 | يمنح للعاملين التقديرات نتيجة أداؤهم المتميز في العمل داخل المكتبة.                     | 19 |
| 0.738 | 2.458 | 14.6 | 14 | 25.0 | 24 | 60.4 | 58 | تحديد نقاط القوة والضعف للعاملين من خلال اعداد نظام يقيم اداؤهم الوظيفي.                | 20 |
| 0.327 | 2.505 | 6.1  | 6  | 86.5 | 83 | 7.3  | 7  | المؤشر الكلي  |    |

ونلاحظ من الجدول ان فقرة " وجود دعم مادي كافي للمكتبة" هي الفقرة الوحيدة التي حصلت على وسط حسابي اقل من الوسط الفرضي بلغ (١,٧٩١) ، وبانحراف معياري (٠,٩٢٨) ويدل ذلك على ضعف التخصيصات المالية للمكتبة المركزية. بينما حصلت جميع الفقرات الاخرى على اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي وفي مقدمتها فقرة " امتلاك العاملين الخبرة والمهارة في العمل يساعد على تحسين الأداء بالمكتبة" فقد حصلت على وسط حسابي بلغ (٢,٨٧٥) ، وبانحراف معياري (٠,٣٩٠).

#### ٥. تأثير الهيكل التنظيمي على الاداء في المكتبة المركزية في جامعة البصرة

يكشف الجدول (١٧) عن نتائج تحليل الانحدار بين ابعاد الهيكل التنظيمي ( على المستوى الكلي) والأداء في المكتبة المركزية لجامعة البصرة. ويتضح منه ان لأبعاد الهيكل التنظيمي علاقة تأثير معنوية في الاداء في المكتبة المركزية في جامعة البصرة كون قيمة (F) المحسوبة (١٤,١٣٦) هي دالة احصائيا عند مستوى (٠,٠٥).

#### جدول (١٧)

تحليل الانحدار بين ابعاد الهيكل التنظيمي ( على المستوى الكلي) والأداء في المكتبة المركزية لجامعة البصرة

| ابعاد الهيكل التنظيمي |              |                |          |           | المتغير المستقل ← |
|-----------------------|--------------|----------------|----------|-----------|-------------------|
| مجموع المربعات        | درجتي الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | دلالة (F) | المتغير المعتمد ↓ |
| 4.470                 | 5            | 0.894          | 14.136   | 0.000*    | اداء              |
| 5.692                 | 90           | 0.063          |          |           |                   |
| 10.162                | 95           |                |          |           |                   |

\*معنوية عند المستوى (٠,٠٥)

اما تأثير كل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي على اداء الموارد البشرية فان ذلك يظهر في الجدول (١٨) اذ يتضح ان هناك علاقة تأثير معنوي لكل من بعد الرسمية وبعد المركزية فقط كون قيمة (T) لكل بعد من هذين البعدين دالة احصائيا عند مستوى (٠,٠٥) ، ويعني ذلك ان اي تغير في قيم هذه الابعاد يقود الى التغير في مستوى اداء الموارد البشرية. ويتبين ايضا ان بعد الرسمية حقق اقوى تأثير في اداء العاملين بمعامل (B) بلغت قيمته (٠,٣٢٤).

## جدول (١٨)

تحليل الانحدار بين ابعاد الهيكل التنظيمي ( على المستوى الجزئي) والأداء في المكتبة المركزية لجامعة البصرة

| الأداء    |          |          | المتغير<br>المستقل            |
|-----------|----------|----------|-------------------------------|
| دلالة (t) | قيمة (t) | قيمة (B) |                               |
| 0.494     | 0.686    | 0.048    | المتغير المعتمد<br>بعد التخصص |
| 0.607     | 0.516    | 0.037    | بعد تجميع الاعمال             |
| 0.000*    | 3.914    | 0.324    | بعد الرسمية                   |
| 0.003*    | 3.032    | 0.301    | بعد المركزية                  |
| 0.963     | -0.046   | -0.003   | بعد التعقيد                   |

\*معنوية عند المستوى (٠,٠٥)

## رابعاً: النتائج والتوصيات

## ١. النتائج

- ١.١. لا زالت المكتبة المركزية في جامعة البصرة تعمل بموجب ما ورد في تعليمات المكتبات الجامعية رقم ٩٢ لسنة ١٩٩٥ الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من حيث الشعب والوحدات التي يتألف منها الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة مع اضافة عدد من الوحدات في بعض الشعب.
- ٢.١. في الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة المركزية في جامعة البصرة يرتبط الامين العام للمكتبة بمساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية فيما نصت تعليمات المكتبات الجامعية رقم ٩٢ لسنة ١٩٩٥ على ارتباط الامين العام للمكتبة برئيس الجامعة.
- ٣.١. تعد شعبة النظم الالية من ابرز الشعب في المكتبة المركزية التي تم اضافة مجموعة من الوحدات اليها (خمسة وحدات) ، لم تنص عليها تعليمات المكتبات الجامعية رقم ٩٢ لسنة ١٩٩٥ وذلك لحاجة المكتبة اليها بسبب التطور التكنولوجي الذي حصل في اعمال المكتبات الجامعية.
- ٤.١. غياب بعض الوحدات في الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة كوحدة الحسابات (رغم اهميتها)، اذ تم ربط حسابات المكتبة بحسابات رئاسة جامعة البصرة ، ووحدة الوسائل السمعية والبصرية اذ تفتقر المكتبة لمثل هذه الوسائل في مجموعتها المكتبية.

٥.١. أعلى نسبة من الموارد البشرية في المكتبة (60.4%) هم من حملة شهادة البكالوريوس ، كما يعمل في المكتبة موارد بشرية من تخصصات مختلفة استحوذ تخصص المعلومات والمكتبات على النسبة الأعلى من بينها (31.3%) ، إلا أنها نسبة قليلة.

٦.١. دل التحليل الاحصائي لإجابات مجتمع البحث ، أن بعد التخصص حصل على وسط حسابي مقداره (2.506) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (2) ، ما يعني أن التخصص في المكتبة المركزية لجامعة البصرة يتوافر بدرجة عالية.

٧.١. جاء بعد تجميع الاعمال بأعلى وسط حسابي مقداره (2.513) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي ، مما يدل على مساهمة الهيكل التنظيمي الحالي في سهولة الاتصالات والعلاقات بين شعب المكتبة ووحداتها ، وأن هناك تجميع للأعمال المتشابهة في مكان واحد بما يسهم في تحسين الاداء ، ويتم تجميع الاعمال المتشابهة بشكل جيد داخل المكتبة ، كما توجد مرونة في تجميع الاعمال مع بعضها من خلال إضافة وحدة او الغائها.

٨.١. حقق بعد الرسمية وسط حسابي بلغت قيمته (2.474) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي ، مما يعني ان الموارد البشرية في المكتبة على علم بالقواعد الخاصة بالعقوبات في حال اخلالهم بالنظام ، وهم ملتزمون بالتوجيهات والتعليمات عند تنفيذ الاعمال والنشاطات المكلفين بها ، كما يوجد تنسيق في الاعمال المكتبية في الشعب والوحدات ، إلا أن الموارد البشرية هم فقط مسؤولون عن تنفيذ ما تعده ادارة المكتبة من برامج وخطط.

٩.١. حصل بعد المركزية على وسط حسابي بلغت قيمته (2.503) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي ، مما يشير إلى وجود المركزية بدرجة عالية.

١٠.١. حصل بعد التعقيد على وسط حسابي مقداره (2.458) ، وهو أعلى 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 ، هذا فضلاً عن تداخل المهام في وحدات المكتبة.

١١.١. بلغت قيمة الوسط الحسابي للهيكل التنظيمي (2.491) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (2) ، مما يعني أن نوع الهيكل التنظيمي في المكتبة المركزية لجامعة البصرة هو (الآلي) الذي يعتمد التخصص ، وتجميع الاعمال ، والرسمية ، والمركزية ، والتعقيد الى حد كبير.

١٢.١. بلغت قيمة الوسط الحسابي للأداء (2.505) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) ، مما يدل على وجود مستوى اداء وظيفي عالي في المكتبة المركزية لجامعة البصرة.

١٣.١. ظهرت لإبعاد الهيكل التنظيمي (على المستوى الكلي) علاقة تأثير معنوية في الاداء في المكتبة المركزية في جامعة البصرة.

١٤.١. أما تأثير كل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي في مستوى الاداء في المكتبة المركزية في جامعة البصرة فظهر أن لكل من بعد الرسمية وبعد المركزية علاقة تأثير معنوية في الاداء، فيما لم يظهر لكل من بعد التخصص وبعد تجميع الاعمال وبعد التعقيد علاقة تأثير معنوية في الاداء.

**٢. التوصيات**

١.٢. ضرورة قيام الادارة العليا التي تتبع اليها المكتبة (رئاسة الجامعة) بالتفكير بتبني هيكل تنظيمي للمكتبة يتصف بالمرونة والعمل على اعادة صياغة اهدافها واولوياتها في ضوء التطورات الحاصلة في مجال المكتبات.

٢.٢. ضرورة قيام الادارة العليا بتقليل دورها القائم على الرقابة للصيقة وأن تعمل على منح الموارد البشرية مزيدا من الثقة على مراقبة اعمالهم وافضل طريقة لضمان نجاح ذلك هي العمل الجماعي أو فرق العمل.

٣.٢. ضرورة توفير الدعم المالي المناسب للمكتبة وتوفير جميع المستلزمات من الاجهزة والمعدات الضرورية للقيام بالأعمال والمهام وتقديم الخدمات.

٤.٢. ضرورة زيادة نسبة المتخصصين في المعلومات والمكتبات بين الموارد البشرية العاملة في المكتبة .

٥.٢. ضرورة انشاء وحدة للحسابات تكون تابعة للشعبة الادارية ضمن الهيكل التنظيمي للمكتبة.

٦.٢. ضرورة أن تعمل الادارة على زيادة جهودها الخاصة بتكريم ومكافاة الموارد البشرية بحسب مستوى ادائهم سواء كان ذلك التكريم ماديا أو معنويا.

٧.٢. اعادة ارتباط الامين العام للمكتبة برئيس الجامعة وفق تعليمات المكتبات الجامعية رقم ٩٢ لسنة ١٩٩٥.

٨.٢. ضرورة اعادة تبعية وحدة التجليد الى شعبة الاجراءات الفنية ، ووحدة الاستنساخ الى شعبة خدمات المستفيدين ، ونقل تبعية وحدة الاحصاء الى الشعبة الادارية.

**المصادر.**

١. بن حبتور ، عبدالعزيز صالح. الإدارة العامة المقارنة =Comparative Public Administration-. عمان: دار المسيرة ، ٢٠٠٩- ٤٣١ ص.

٢. بن رزوق ، عبد الكريم. الاداء الوظيفي Oujdacity متاح على الموقع

<https://www.oujdacity.net/national-article-61706->

<ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1->

<ar/%D8%A7%D9%84%D9%80%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A.html> - بتاريخ

١٧/١١/٢٠١٩- الساعة ١١:٨ مساءً.

٣. جامعة البصرة متاح على الموقع [library.uobasrah.edu.iq](http://library.uobasrah.edu.iq) - بتاريخ ٢/١١/٢٠٢٠- الساعة ١:٥ مساءً.

٤. حريم ، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي- ط٢- عمان: دار الحامد ، ٢٠١٠- ٣٣٧ ص.

٥- حريم ، حسين. مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة- ط٢- عمان: دار ومكتبة الحامد ، ٢٠٠٩- ٣٦٦ ص.

٦. الحيارى ، ايمان. أنواع الهياكل التنظيمية متاح على الموقع <https://mawdoo3.com> . بتاريخ ٢٠١٩/١١/١٩. الساعة ٧:٥٥ مساءً.
٧. داود ، سلمان جودي. تعليمات مقترحة للمكتبات الجامعية العراقية. مجلة الاستاذ ، ع ٢٢١ ، مج ٢ ، ٢٠١٧. ص ٤٣٧ - ٤٧٠. متاح على الموقع <https://www.iasj.net/iasj/article/130443> . بتاريخ ٢٠٢٠/١٢/١٠. الساعة ٩:٣٧ مساءً.
٨. راوية ، محمد حسن. ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية-. القاهرة: الدار الجامعية ، ١٩٨٨.
٩. عبدالرحمن ، ايمان. المرجع المختصر في الإدارة-. حلب: شعاع للنشر والعلوم ، ٢٠٠٥-٢٠٠٣ ص.
١٠. سيدن ، باباه ولد. دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية /BMCI / اشرف كرزابي عبداللطيف (رسالة ماجستير: جامعة ابي بكر بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، قسم إدارة الاعمال ، ٢٠١٠). ص ١٥٩ . 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.
١١. طالب ، مصطفى سعدي. 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.
١٢. العامري ، صالح مهدي محسن و الغالي ، طاهر محسن . الإدارة والاعمال-. ط٢- عمان: داروائل، ٢٠٠٨-٧٢٣ ص.
١٣. العقلة ، أحسان. تعريف الهيكل التنظيمي متاح على الموقع <https://mawdoo3.com> . بتاريخ ٢٠١٩/١١/١٦. الساعة ٨:٤١ مساءً.
١٤. العميان ، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال-. ط٢- عمان: داروائل ، ٢٠٠٤-٤٢٤ ص.
١٥. العنزي ، سعد علي. نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي-. بغداد: الذاكرة ، ٢٠١٦-٥٠٣ ص.
١٦. العنزي ، سعد علي و الماجدي ، عبدالرزاق جبر . مبادئ إدارة الاعمال: مفاهيم علمية ، امثلة تطبيقية ، تساؤلات فكرية-. بغداد: مطبعة الكتاب ، ٢٠١٦-٣٩٥ ص.
١٧. محمد ، هناء نعمة. دليل المكتبة المركزية والمكتبات الفرعية في جامعة البصرة-. البصرة: الجامعة ، ٢٠٠٨ م -٧٣ ص.
١٨. مقابلة مع احمد عدنان فيصل مدير الادارة الحالي وهيثم زكي عبد القادر مدير الادارة السابق في المكتبة المركزية في جامعة البصرة بتاريخ ٢٥/١٠/٢٠٢٠.
١٩. مقابلة مع امنة عبد الحافظ اسماعيل مسؤولة شعبة خدمات المستفيدين في المكتبة المركزية في جامعة البصرة بتاريخ ٥/١١/٢٠٢٠.

٢٠. مقابلة مع سناء كامل هادي مسؤولة شعبة الاجراءات الفنية ومسؤولة وحدة الاقراص الليزرية في المكتبة المركزية في جامعة البصرة بتاريخ ٢٠٢٠/١١/٣
٢١. مقابلة مع هناء حمد لفتة مسؤولة شعبة النظم الالية ومسؤولة وحدة النسخ الالكتروني في المكتبة المركزية في جامعة البصرة بتاريخ ٢٠٢٠/١١/١

#### .Almasadir.

1. Bin Hubtur , Ebdaleziz Salih. al'iidarat aleamat almaqaranat =Comparative Public Administration.- eaman: dar almasirat , 2009.- 431p.
2. Bin Ruzuq , Eabd Alkrym. al'ada' alwazifiu Oujdacity matah ealaa almawqie .  
<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> .- bitarikh 17/11/2019.- alssaeat 8:11 msa'an.
- 3- Jamieat albsrt matah ealaa almawqie [library.uobasrah.edu.iq](http://library.uobasrah.edu.iq) .- bitarikh 2/11/2020 .- alssaeat 5:1 msa'a.
4. Harim , Husayn. 'adarat almunazamat: manzur kily.- t2.- eaman: dar alhamid , 2010.- 337p.
- 5- Harim , Husayn. mabadi al'iidarat alhdith: alnazariaat , aleamaliat al'iidariat , wazayif almunazamat.- ta2.- eaman: dar wamaktabat alhamid , 2009.- 366 p.
- 6- Alhiari , ayman. 'anwae alhayakil altanzimiat matah ealaa almawqie <https://mawdoo3.com> .- bitarikh 19/11/2019.- alssaeat 7:55 msa'an.
- 7- Dawud , salman judi. taelimat muqtarahat lilmuktibat aljamieiat aleiraqiati. majalat al'ustadh , ea221 , maj2 , 2017.- sa437 - 470.- matah ealaa almawqie <https://www.iasj.net/iasj/article/130443>.- bitarikh 10/12/2020 .- alssaeat 9:37 msa'an.
8. Rawiat , Muhamad Hasna. 'iidarat almawarid albashariat ruyat mustaqbalita.- alqahr: aldaar aljamieiat , 1988.
9. Eabdialruhmin , Ayman. almarjae almukhtasar fi al'iidarat.- halba: shaeae llnashr waleulum , 2005.- 303p.
10. Sidn , Babah Wld. dawr almawarid albashariat fi altaathir ealaa al'ada': dirasat halat albank almuritanii liltijarat alduwaliat /BMClashraf kirzabi eabdallatif (rsalt majstyr:jamet 'abi bikr bilaqayid , kuliyyat aleulum alaiqtisadiat waltasyir waleulum altijariat , qism 'iidarat al'aemal , 2010).- 159p .- matah ealaa almawqie <http://193.194.71.234/bitstream/112/787/1/oueld-sidna-babah.mag.pdf> .- bitarikh

- 18/12/2019.- alssaeat 12:37 subahaan.
11. Talab , Mustafaa Siedi. tasmim alhiakil altanzimiat wa'athariha ealaa alaibdae al'iidaraii (altanzimi): dirasat maydaniat ealaa muazafi masraf alrashid (fraei alwathbat walmustansariat). majalat almustansariat lildirasat alearabiat walduwaliat , mj16 , ea66 , 2019.-p316 - 348.- matah ealaa almawqie <https://www.iasj.net/iasj/article/171752> .- bitarikh 15/11/2019.- alssaeat 7:30 msa'an.
12. Aleamiriu , Salih Mahdiun Muhsin and Alghalibia , Tahir Muhsin . al'iidarat walaiemal.- ta2.- eaman: dar wayil, 2008.- 723p.
13. Aleuqlat , 'Ahsan. taerif alhaykal altanzimii matah ealaa almawqie <https://mawdoo3.com> .- bitarikh 16/11/2019.- alssaeat 8:41 msa'an.
14. Alemyan , Mahmud Sulman. alsuluk altanzimi fi munazamat alaiemal.- ta2.- eaman: dar wayil , 2004.- 424p.
- 15- Aleanziu , saed euli. nazariat almunazamat walsiluwk altanzimi.- baghdad: aldhaakirat , 2016.- 503 sa.
16. Aleanziu , Saed Eali and Almajidiu , Ebdalrzaq Jbr . mabadi 'iidarat alaiemal: mafahim eilmiat , 'amthilat tatbiiqiat , tasawulat fikariat.- baghadad: mutbaeat alkitab , 2016.- 395p.
17. Muhamad , Hana' Naema. dalil almaktabat almarkaziat walmuktabat alfareiat fi jamieat albisra.- albsrt: aljamieat , 2008 m .- 73p.
18. Muqabalat mae Ahmad Eadnan Faysal mudir al'iidarat alhalii and Ahaytham Zaki Eabd Alqadir mudir al'iidarat alsabiq fi almuktabat almarkaziat fi jamieat albsrt bitarikh 25/10/2020.
19. Muqabalat mae Amanat Eabd Alhafiz 'lismaeil maswuulat shuebat khadamat almustafidin fi almuktabat almarkaziat fi jamieat albsrt bitarikh 5/11/2020.
20. Muqabalat mae Sana' Kamil Hadi maswuulat shuebat al'ijra'at alfaniyat wamaswuulat wahdat alaiqras allizriat fi almuktabat almarkaziat fi jamieat albsrt bitarikh 3/11/2020.
21. Muqabalat mae Huna' Hamd Laftat maswuulat shuebat alnazam alaliat wamaswuulat wahdat alnaskh al'iiliktrunii fi almuktabat almarkaziat fi jamieat albsrt bitarikh 1/11/2020.