Journal of Scientific and Human Dimensions
مجلة الأبعاد العلمية والإنسانية
ISSN: 3106-1702
Volume 2, Issue 3, 2026 Pages: 398-415
Journal homepage: https://jshd.com.ly/index.php/jshd/en

The extent of application of job classifications in Libyan institutions: challenges and opportunities: A study on the military manufacturing sector

Nuria Saleh Ismail [1 *], Abubaker Mohamed Erabaa [2], Kareemah Meeloud Albireek [3], Salah Aldin Abdul salam Alghoul[4]
[1,2,4] Libyan Authority for Scientific Research, Tripoli, Libya
[3] Higher Institute of Agricultural Technology, Al-Gheran, Tripoli, Libya

مدى تطبيق الملاكات الوظيفية في المؤسسات الليبية : التحديات والفرص
دراسة على جهاز التصنيع العسكري

د. نورية صالح اسماعيل[1] ، ابوبكر محمد الرباع[2]، كريمة ميلود البريكي[3]، صلاح الدين عبد السلام الغول[4]
[1،2،4] الهيئة الليبية للبحث العلمي، طرابلس، ليبيا
[3] المعهد العالي للتقنية الزراعية، الغيران، طرابلس، ليبيا

*Corresponding author: noriasaleh43@gmail.com

Received: June 23, 2026	Accepted: July 26, 2026	Published: August 09, 2026

Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract

This study aimed to examine the current state of staffing structure implementation (job establishment plans) in Libyan institutions, specifically the Military Manufacturing Authority in the Tripoli region, and to explore the challenges that may hinder the system's efficiency, as well as to identify the available opportunities for improving its outcomes. The study employed an interview-based method for data collection, comprising 40 questions divided into three sections. The study sample consisted of 31 employees. The findings revealed the presence of a motivating work environment that supports the staffing structure implementation to a good extent, alongside certain challenges, namely political instability, outdated technical infrastructure, and limited funding. The study recommended the necessity of providing modern electronic devices, enhancing training and development, applying transparency standards in recruitment processes, addressing financial challenges, and building strategic partnerships between public and private institutions to improve institutional performance.

Keywords: Organizational Structures, Job Classification, Challenges and Opportunities.

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الملاكات الوظيفية في المؤسسات الليبية (جهاز التصنيع العسكري)، بمنطقة طرابلس واستكشاف التحديات التي قد تعيق كفاءة النظام إلى جانب تحديد الفرص المتاحة لتحسين مخرجاته، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة لجمع البيانات ضمت (40 سؤال) قسمت إلى (3) مجموعات وبلغت عينة الدراسة (31 موظف) وكشفت النتائج عن وجود بيئة عمل محفزة تدعم تطبيق الملاك وبشكل جيد، ووجود بعض التحديات تمثلت في عدم الاستقرار السياسي، وتقادم البنية التقنية، ومحدودية التمويل، أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير أجهزة إلكترونية حديثة وتعزيز التدريب والتطوير، وتطبيق معايير الشفافية في عمليات التوظيف، والعمل على معالجة التحديات المالية وبناء شراكات استراتيجية بين المؤسسات الحكومية والخاصة لتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الهياكل التنظيمية، الملاك الوظيفي، التحديات والفرص.

المقدمة :

تحرص مؤسسات الدول بمختلف أنواعها على ارساء قواعد أساسية في تطوير وتنمية الجهاز الإداري والفني باستخدام طرق منهجية ومحددة، تضمن تعيين الموظف على مهام ومسئوليات وظيفية يكلف بها حسب تخصصه، لتحقيق استراتيجياتها والارتقاء بالمؤسسة، وذلك في إطار بيئة وظيفية داعمة، من أهمها تنظيم الموارد البشرية في اطار معين وفق أصول علمية محددة للسيطرة عليها وتوجيهها التوجيه الأمثل لتحقيق كفاءة الاستخدام، هذا الاطار يتكون من حلقتين أساسيتين " الهيكل التنظيمي " و "ملاك الوظائف" وقد تمكنت منظمة العمل الدولية من وضع أول تصنيف دولي للمهن عام 1949م، وأجريت عليه العديد من التعديلات حتى تم إصدار دليل أخر في سنة 1958م، وعُدل أيضاً مرة أخرى حتى صدر دليل دولي في سنة 1968م، واعتمدته بعض الدول كأساس في إعداد تصانيفها المهنية، ومنها ليبيا حيث قامت امانة العمل والخدمة المدنية بمحاولات لإعداد دليل مهني يضم مختلف المهن المتداولة في البلاد، ولأجل ذلك تم وضع خطط للتنمية 1981م- 1985م، وتضمنت تركيز الاهتمام على الجهاز الإداري وتطويره ، وقد شكلت لجنة بقرار من امين اللجنة الشعبية العامة للخدمة العامة رقم(225) لسنة 1982م ، لغرض اعداد وصف وتوصيف الوظائف في مجموعات وظيفية [1].

وبهذا فقد أصبح لزاماً على المؤسسات في الدولة الليبية العمل بتنفيذ القرار لتطوير جهازها الإداري والعمل بالملاكات الوظيفية حسب الهيكل التنظيمي المصمم لها .

ومما لا شك تطبيق الهياكل التنظيمية والملاكات الوظيفية يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات .

وتأسيساً على ما تقدم فأننا سوف نبحث عن مدى تطبيق المؤسسات الليبية (جهاز التصنيع العسكري نموذجا) لنظام الملاكات داخل جهازها الإداري والفني .

1.1 مشكلة الدراسة :

تطبيق الملاكات الوظيفية بشكل فعال في المنظمات يعد موضوعًا مهماً في الإدارة، حيث يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة التنظيمية، هذا الأمر يتطلب استراتيجيات تقوم على تنفيذ هذه الإجراءات ومتابعتها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل التنظيمي والوظائف الموجودة وشاغليها .

ويعتبر هيكل التنظيم الاداري الاساس والعمود الفقري في كيان المنظمة وفى استمرارية العمل بها وتقدمها، ويصعب عليها تحقيق اهدافها وتنفيذ خططها بكفاءة وفعالية دون وجود التنظيم الاداري السليم.

وبما أن المنظمة تعمل في بيئة متغيرة، فقد تحدث متغيرات تؤثر عليها بطريقة أو بأخرى، من ذلك طرق تشغيل الموظفين، وتوجه الاهتمام بركن معين من وظائف الإدارة وتناسي دور التنظيم وما يمثله من أهمية بالغة جدا في نمو وتطور المنظمة أو في اندثارها، فالتعيينات العشوائية وتكدس الموظفين بإعداد كبيرة والغير مؤهلة للوظائف يسبب أرباك في العملية الإدارية ونشوء الصراعات الكثيرة، هذا الأمر يؤثر على المنظمات وأنشطتها ويعرضها إلى تحديات عدة، هذا الامر أوجب دراسة للملاكات الوظيفية من حيث التطبيق والتعرف على التحديات التي تعيق التطبيق الجيد وتحديد الفرص التي يمكن اقتناصها لتطوير الكفاءة التشغيلية .

وبالتالي يكن القول بأن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى تطبيق الملاك الوظيفي في المنظمات الليبية .

ويتفرع منه الأسئلة التالية :

س^1: ما مدى تطبيق الملاك الوظيفي في المنظمات الليبية ؟

س^2: ما هو مستوى تطبيق الملاك الوظيفي في المؤسسات الليبية ؟

س^3: ما مدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق الملاك والأخذ بمبادرة تطويره ؟

س^4: ماهي الفرص والامكانيات المتاحة التي تمكن المنظمة من تطبيق الملاك الوظيفي ؟

1.2 الأهداف :

تحليل الوضع الحالي للملاكات الوظيفية في المنظمة قيد الدراسة.
تحليل التحديات التي تواجه المنظمة في تطبيق الملاكات الوظيفية.
تحديد الفرص المتاحة لتحسين التطبيق.
تقديم اطار عمل يسهم في تحسين جودة الملاكات الوظيفية وزيادة الكفاءة .

1.3 الأهمية :

تساعد في تحسين الأداء التنظيمي .
تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف بفاعلية .
فهم التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية الليبية وكيفية التغلب عليها.

1.4 منهجية الدراسة :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وإجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية المتمثلة في المراجع العلمية والكتب والأبحاث والوثائق والسجلات، في كتابة الإطار النظري واستخدمت أسلوب المقابلة لجمع البيانات الأولية وتحليلها، للإجابة على تساؤلات الدراسة سعياً لتحقيق أهدافها .

1.5 مصادر جمع البيانات :

الدراسة النظرية : الاعتماد علي الكتب والدوريات والدراسات السابقة والمؤتمرات والندوات، وغيرها من المصادر المختلفة التي تناولت موضوع الدراسة، لتكون أساساً علمياً كونها النواة التي تدور في فلكها الدراسة للإسهام في علاج وحل المشكلة وتجنب سلبياتها .
الدراسة الميدانية : استخدم اسلوب المقابلة، وذلك لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة .

1.6 مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة : تتمثل في جهاز التصنيع العسكري، بمنطقة طرابلس .
عينة الدراسة : بلغ عدد العينة (31) مفردة من مختلف المستويات الإدارية بالجهاز الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وقسمت أسئلة المقابلة إلى (3) مجموعات وجهت إلى المدير العام للجهاز، والمجموعة المسئولة على إعداد الملاكات الوظيفية، وموظفي الجهاز، وذلك خلال شهر فبراير لسنة 2024م .
1.7 أداة الدراسة (المقابلة) : استخدمت هذه الدراسة أسلوب المقابلة، لجمع البيانات من العينة المستهدفة وقد احتوت أداة الدراسة علي (40) سؤال وزعت إلى (3) مجموعات، (11) سؤال موجه إلى الإدارة العليا بالجهاز، و (18) سؤال إلى المسئولين على إعداد الملاكات الوظيفية، و(11) سؤال إلى موظفي جهاز التصنيع، والهدف من هذه المقابلات هو التعرف على مدى تطبيق الملاك الوظيفي ، وآليات إعداده مع تحليل التحديات والفرص المتاحة .

1.8 المصطلحات

1- الهيكل التنظيمي : هو الطريقة التي يتم من خلالها توزيع المهام والسلطات داخل المنظمة، حيث يحدد هذا الهيكل كيفية تنظيم الأفراد والفرق والأقسام، وكيف يتم تنسيق العمل بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
2- الملاك الوظيفي :هو إطار يشمل كل الوظائف التي تحتاج إليها الإدارة للقيام بأعمالها ونشاطاتها ويحتوي علي أعداد الموظفين لأداء الوظائف وتنفيذ العمليات التشغيلية وتكون أسمائهـم مقرونة بالمسمى الوظيفي للوظيفـة والدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي لشغل الوظيفة وتاريخ التعيين وتصنيف شاغل الوظيفة (تعيين وعقد) .

1.9 الدراسات السابقة

تناولت دراسة العماري (2020) بعنوان : التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية الليبية، والتي تعاني من عدم الاستقرار السياسي، نقص الكفاءات، والفساد، مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء والخدمات المقدمة، وتمحورت المشكلة البحثية حول التحديات المتعددة في تطبيق الملاك الوظيفي وتحسين الأداء الإداري، وقد أوصى بضرورة اتخاذ خطوات استراتيجية لتحسين الملاك الوظيفي، من خلال تعزيز التدريب والتطوير، وزيادة الشفافية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، هذه الإجراءات يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي الليبي.

بينما تناولت دراسة عبد المطلب (2017) بعنوان :أثر الهيكل التنظيمي علي كفاءة الأداء : دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية مجلة العلوم والتقانة ، هدفت إلى دراسة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء، وأشارت أهم النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يعمل على تحقيق أهدافها، في حين أن أهم التوصيات تدعو المنظمة إلى تطوير هيكلها التنظيمي الخاص بها من أجل أن يتماشى مع تطلعات العاملين فيها.

وكشفت دراسة عيسى(2016)، بعنوان : واقع الهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في المنطقة التعليمية في البيضاء في ليبيا: المشكلات والحلول المقترحة

عن واقع الهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في المنطقة التعليمية البيضاء في ليبيا، والكشف عن المشكلات التي يعاني منها، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1- إن تقديرات أفراد العينة جاءت بدرجة كبيرة، على جميع أبعاد مشكلات الهيكل التنظيمي، حيث جاء بعد مشكلات هيكلة الوظائف، وتحديد الصلاحيات في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، وجاء بعد مشكلات اختيار وتعيين العاملين بالمرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة.
2- إن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة على جميع أبعاد سبل تطوير الهيكل التنظيمي، حيث جاء بعد تحديد نطاق الإشراف وتوصيف الوظائف في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، وجاء بعد صلاحيات المدير ومساعديه في المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة.
3- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في جميع أبعاد مشكلات وسبل تطوير الهيكل التنظيمي، تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، مجال التخصص).
4- كشفت نتائج الدراسة عن المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في المنطقة التعليمة البيضاء في ليبيا، وأهمها: عدم وجود توصيف للوظائف، وعدم وجود ملاك وظيفي "كادر للوظائف"، وعدم وجود خريطة تنظيمية، وجود فائض وتضخم في أعداد العاملين في المدارس، كما قدمت الدراسة جملة من المقترحات لتطوير الهيكل التنظيمي في المدارس.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث وزارة التربية والتعليم الليبية والإدارة المدرسية الأخذ بعين الاعتبار بنتائج الدراسة الحالية، والعمل على إيجاد رؤية واضحة نحو تنظيم وهيكلة مدارس التعليم الأساسي في ليبيا.

وقد استعرضت دراسة فرج الله (2015) بعنوان دور الاستشارات الإدارية في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء في ليبيا، عناصر العمر الاستشاري بمداخله وأهم التحديات التي تواجهه، وإلقاء الضوء على أهم الفروض والقيم الخاصة بالتطوير التنظيمي، مع استعراض أهم نتائج التطوير التنظيمي والأساليب المتبعة في تحقيقه .

وتوصلت دراسته إلى النتائج التالية:

1- أكد أغلب أفراد العينة إنهم على علم بالأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها.
2- عدد مجتمع الدراسة يرون أن الشركة لا تسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف المتعلقة بالعمل.
3- عدم حرص إدارة الشركة على تشجيع الأفكار الجديدة.

التوصيات:

1- ضرورة مشاركة العاملين في الشركة على وضع الأهداف المتعلقة بالعمل.
2- من الأفضل لإدارة الشركة تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة فيما يخص العمل.
3- على إدارة الشركة زيادة الاهتمام بخطط وبرامج التطوير التنظيمي بالشركة.

وتناولت دراسة عبد القادر (2012) بعنوان : أثر إعادة التنظيم في تحسين أداء المنظمات الصحية العامة الليبية : دراسة تطبيقية على بعض المستشفيات العامة الليبية ، وتمحورت مشكلة البحث في تحديد الدوافع الحقيقية لإعادة التنظيم ودوره في تحسين أداء إدارات هذه المستشفيات العامة.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها ما يلي :

1- معظم المسئولين هم من ذو التخصصات الطبية والطبية المساعدة والفنية، غير أن المستويات الإدارية المسئولة في هذه المستشفيات تحتاج بالدرجة الأولى إلى أشخاص قد درسوا العلوم الإدارية والتنظيمية خصوصا في مجال إدارة المستشفيات.
2- إن التنظيم في هذه المستشفيات قد أبرز في الحقيقة خصائص غير تنظيمية كانت وجها لتنظيم سيء وضعيف وغير فعال يعمل على عدم تحسين التنظيم في هذه المستشفيات.
3- إن معظم المسئولين متفقون على أن أهداف إداراتهم غير واضحة، ومتعارضة، ولا تخدم تطلعاتهم الوظيفية أو تسهم في منحهم فرصا للترقية
4- إن أداء العديد من النشاطات هو دون المستوى المطلوب، كذلك الاستخدام السلبي لشبكة المعلومات وانحراف اتجاه استخدام الاتصالات غير الرسمية.
5- بينت أراء المستقصي منهم عدم فاعلية لائحة تقييم الأداء كما لا توجد برامج عملية لتحسين الأداء وتطوير جودة الخدمات الصحية.

هذا وقد جاءت توصيات هذا البحث لتعكس في مجملها معالجة المشاكل والعقبات التي أظهرتها سوء التنظيمات الصحية القائمة وتأثيراتها على كفاءة وفاعلية أدائها الإداري.

وطبقا لما جاء في هذه الاستنتاجات فإن البحث يوصي بالحاجة الملحة لإعادة تنظيم إدارات المستشفيات العامة الليبية لدوره في الحد من المعوقات التنظيمية التي تواجهها كما يعمل إعادة التنظيم على تحسين وتطوير الأداء والجودة فيها.

وأجرى الباحث الزروق (2006) دراسة بعنوان : الهياكل التنظيمية ودورها في رفع أداء العاملين دراسة ميدانية على جامعة الفاتح (1980-2004) ، لجزئية من استراتيجية التطوير الإداري، والمتمثلة في تطوير الهيكل التنظيمي لجامعة الفاتح، ومن أهم النتائج التي توصل اليها هي العمل على تطوير الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، والبدء في الإعداد لبرنامج الوصف الوظيفي، والاهتمام ببرامج التدريب وتنمية المهارات، والعمل على إقامة نظام فعال للمعلومات والمدعمة بالحاسب الآلي وربطها بشبكة المعلومات الدولية .

وفي دراسة أجراها المعلول (2006) حول أثر تصميم الهياكل التنظيمية على أداء المنظمة : دراسة ميدانية لشركة ليبيا للتأمين، تمحورت مشكلة الدراسة في أن عملية تصميم الهياكل التنظيمية من الضروريات والأساسيات الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من حيث تجميع أنشطة المنظمة من وحدات تنظيمية متجانسة ومتناسقة و منتظمة، يؤدي العاملين من خلالها تنفيذ مهامهم بكفاءة ويساهمون في تحقيق الأهداف ورفع كفاءة أداء المنظمة وهدفت الدراسة إلى إمكانية إيجاد العلاقة بين تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات و أدائها، ومعرفة الأسباب التي تؤثر على أداء المنظمة قيد الدراسة ومحاولة تحسينها للتمكن من معرفة مدى ملائمة كل من أساليب الاختيار والتعيين وحجم الهيكل للمنظمة قيد الدراسة لضمان سير نجاحها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- الهيكل التنظيمي بالشركة هيكلا فعالا وبسيطا ومرن قابل للتطوير والتعديل.
2- يوجد بالشركة خرائط تنظيمية تقوم بتوضيح نوعية العلاقات وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها.
3- تقوم الشركة بتوفير ظروف ومتطلبات العمل للعاملين بها.

وفي ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فإن الباحث يقدم بعض التوصيات وهي كالتالي :

1- التأكد على إيجاد اكبر درجة من التوافق والتلاؤم بين حجم الهيكل التنظيمي وبين أداء العاملين بالشركة .
2- التأكد على تناسب الأهداف وتوافقها مع حاجات ودوافع العاملين.
3- زيادة الاهتمام بأنظمة الاتصالات الإدارية بالشركة.

في حين ركزت دراسة كشير (2006) بعنوان : أثر الهياكل التنظيمية للمشروعات الصغيرة على الكفاءة الإنتاجية : دراسة نظرية وتطبيقية على المشروعات الصغيرة في الجماهيرية الليبية (2000-2005) وتركزت مشكلة البحث في صعوبة تحديد طبيعة الهيكل الملائم للمشروعات الصغيرة الذي يساعد في رفع كفاءتها الإنتاجية، وتكون مجتمع البحث من ثلاثة مشاريع صناعية صغيرة في حدود مدينة طرابلس واقتصرت العينة على الإداريين في مختلف المستويات.

وتوصل إلى :

1- الهياكل التنظيمية الآلية هي السائدة في المشروعات قيد البحث حيث ترتفع درجة المركزية والرسمية والمعيارية والتخصص.
2- إن الهياكل الآلية ساهمت في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات وبالتالي فهي الأكثر ملائمة.

وفي ضوء نتائج البحث قدم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها زيادة الكفاءة الإنتاجية للمشروعات الصغيرة .

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تبين من خلال الدراسات السابقة وجود بعض التشابه والاختلاف مع هذه الدراسة، حيث كان وجه التشابه في بيئة الدراسة ووسائل جمع البيانات فقد اعتمدت جميع الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، وأوجه الاختلاف عنها أهداف ومتغيرات الدراسة ومشكلة الدراسة، فهذه الدراسة تناولت الهيكل التنظيمي والوظيفي

وبالتالي أهمية هذه الدراسة والقيمة المضافة التي نسعى لتحقيقها من خلال التوصل الى معرفة مدى تطبيق الملاكات الوظيفية (الهيكل التنظيمية والهياكل الوظيفية) في المؤسسات الليبية متمثلة في جهاز التصنيع العسكري، لمعرفة التحديات التي تعيق التطبيق وتحديد أفضل الفرص التي يمكن اقتناصها للوصول إلى أفضل أداء مؤسسي، وتقديم رؤى مهمة تسهم في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات للمساعدة في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات فعلية تساعد في تعزيز الأداء والاحتفاظ بالموظفين المميزين وتقليل الفجوات في التعيينات العشوائية وتداخل السلطات .

2. الجانب النظري

الهيكل التنظيمي :

يعتبر هيكل التنظيم الاداري الاساس والعمود الفقري في كيان المؤسسة وفى تطورها، وهو أشبه بالهيكل العظمي للإنسان، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة دليل صحة هذه المؤسسة، ويصعب تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط بكفاءة دون وجود التنظيم الاداري السليم، فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسئوليات

2.1.1 المفهوم:

ذكر علماء الإدارة مفهوم الهيكل التنظيمي في أكثر من صيغة، ولكنها اتفقت في ذات المعنى حيث حدد [2] المفهوم بأنه :

إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية، ويحدد كيفية توزيع المهام والمسئوليات واليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها [3]، وتسهم في تنظيم العمل وتحقيق فعالية العمليات داخل المؤسسة.

وبهذا يتكون الهيكل التنظيمي أو التنظيم الرسمي، والذي يمثل الإطار الذي ستعمل الإدارة والأفراد داخله [4] ويمكن التعرف على نشاط المؤسسة وأهدافها من خلال الهيكل التنظيمي لها والذي يمثل انعكاس حقيقي لما هو موجود .

2.1.2 أهمية الهيكل التنظيمي:

1. يساعد في تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل موظف، وفي تحسين عمليات المنظمة .
2. سهولة الاتصال[5] .
3. السرعة في اتخاذ القرارات .
4. تعزيز الرقابة وتقييم الأداء .
5. يمكن انجاز الأعمال بأقل تكلفة وجهد .

2.1.3 مبادئ الهيكل الوظيفي:

هي الأسس والتوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وللتنظيم عدة مبادئ وهي كما يلي :

1. درجة الرسمية : يكتب ويقنن عبر الهيكل والوثائق الملحقة به مثل الأدلة التنظيمية حجم القواعد واللوائح، والسياسات، والمعايير الصارمة التي يجب على الأفراد اتباعها أثناء أداء مهامهم اليومية[6].
2. مبدأ الهدف : لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدورة يؤدي إلي تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد.
3. مبدأ الوظيفة : أن على التنظيم مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة.
4. مبدأ التخصيص وتقسيم العمل : أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم، بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال، فتقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.
5. مبدأ وحدة القيادة : لابد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين.
6. مبدأ نطاق الأشراف : عدد العاملين الذي يُشرف عليهم مدير واحد يختلف العدد من وحده لأخرى.
7. مبدأ تساوي السلطة "الصلاحية" والمسؤولية" :

السلطة : الصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة.

المسؤولية: محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف.

8. مبدأ المركزية واللامركزية:[7]

المـركـزيـة : نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا.

اللامركزية : نقل سلطة القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الإدارة التنفيذية.

9- مبدأ تفويض السلطة : يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع مقدرته.

10- مبدأ المرونة : أي أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة .

2.1.4 أنواع الهياكل التنظيمية :

1. الهيكل الوظيفي: يركز هيكل الوظائف علي عنصرين أساسيين (الفرد ومحتوى الوظيفة), فالفرد يؤدي كل ما تتضمنه الوظيفة من مسئوليات وواجبات بشرط توفر المؤهلات اللازمة لإشغال الوظيفة ويختلف محتوى الوظيفة باختلاف الوظيفة من حيث النوع والمستوى، حيث يشير النوع إلي طبيعة العمل الذي تحتويه الوظيفة (زراعية ، صناعية، خدمية) اما المستوى يشير إلى درجة الصعوبة في الواجبات والمسئوليات التي تشتمل عليها الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى .

2. الهيكل الإنتاجي : يركز على المنتجات أو الخدمات، ويعتبر فعالًا في الشركات التي تقدم مجموعة متنوعة من المنتجات، ويعمل على تعزيز الابتكار والمرونة ولكنه قد يتسبب في ازدواجية الوظائف.
3. الهيكل المصفوفي : يجمع بين الهيكل الوظيفي والانتاجي، حيث تعطى الفرق مسؤوليات مزدوجة ويعزز التعاون لكنه يمكن أن يسبب التعارض في الولاء بين المديرين[8]
4. الهيكل الشبكي: يعتمد على التعاون بين كيانات مستقلة يتطلب إدارة دقيقة لنه سريع الاستجابة .
5. الهيكل الأفقي : يتميز بالمرونة ومستوياته الإدارية قليلة لذلك يتميز بالسرعة في اتخاذ القرارات.
6. نموذج الهيكل المختلط [9] .
مع التطورات المستمرة في بيئة الأعمال، ازدادت أهمية الهياكل التنظيمية وطرق تصميمها فهي تتطلب تحديثا مستمرا تلبية لاحتياجات العمل المتغيرة ولتتناسب مع متطلبات السوق وسرعة التغيير، لذا تعتمد العديد من المؤسسات على الهياكل التي تساعدها على التكيف مع التغيرات السريعة .

2.1.5 تصميم الهيكل التنظيمي :

1- تحديد العبء العملي : حساب كمية العمل المطلوبة لكل وظيفة رسمية داخل الهيكل، وبناء عليها يتم كتابة العدد الفعلي والدقيق الذي يحتاجه الملاك دون زيادة أو نقصان لمنع الترهل الإداري.
2- توصيف الوظائف الملحق بالملاك :لا يقتصر الملاك عنده على تحديد العدد والدرجة المالية فحسب بل يجب أن يقترن ببطاقات وصف وظيفي تُبين الواجبات، المسؤوليات، والحد الأدنى من المؤهلات العلمية والخبرات العملية المطلوبة لشغل كل وظيفة بالملاك [10].
3. تحديد قرار الانشاء : من خلال قرار الانشاء نحدد هل يكون التصميم على أساس (وظيفي / سلعي / أو جغرافي / أو المراحل أو العمليات / أو العملاء / أو علي أساس مشترك) .
4. تحليل الأعمال والمهام: حدد المهام والوظائف الأساسية في المؤسسة، ما هي الأعمال التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة .
5. تحديد الأقسام والوحدات : قسم المؤسسة إلى أقسام أو وحدات بناء على الوظائف المختلفة (مثل: قسم الموارد البشرية، قسم التسويق، قسم الإنتاج) .
6. توزيع الأدوار والمسؤوليات: حدد الأدوار والمسؤوليات لكل قسم أو وحدة. من هو المسؤول عن ماذا.
7. بناء الهيكل التنظيمي :استخدم أداة رسومية (مثل Microsoft Visio أو برامج أخرى) لرسم الهيكل التنظيمي بشكل بياني يظهر العلاقات بين الأقسام والأدوار.
8. المراجعة والتقييم : راجع الهيكل التنظيمي مع الإدارة والموظفين للتأكد من أنه يعكس بشكل جيد الأعمال والمهام داخل المؤسسة.
9. تحديد الملاك: يمثل الملاك الخلاصة النهائية للوظائف المطلوبة في المنظمة من حيث مستوياتها وتصنيفاتها ودرجتها المالية وبذلك يعتبر عملاً تنفيذياً لغرض إشغال هذه الوظائف من قبل أشخاص بما ينسجم والمتطلبات اللازمة للأشغال .

2.1.6 خصائص الهيكل التنظيمي الجيد :

حتى يكون الهيكل التنظيمي فعال ويخدم أهداف وإدارة المؤسسة، لابد من توفر عدة عناصر في هذا الهيكل وهي:
1. الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة .
2. شغل الوظائف حسب التخصص .
3. التنسيق بين أعمال المنظمة .
4. فعالية الرقابة.
5. مراعاة الظروف البيئية للاستجابة لأي تغيرات او طوارئ
6. عدم الإسراف ومراعاة التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من تخصص ووحدات .
لكي يحقق الهيكل التنظيمي هدف المؤسسة يجب أن يستند إلي هيكل وظيفي مماثل يضم مجموعة وظائف تتدرج ضمن تسلسل رئاسي من قمة الهرم الإداري حتى قاعدته وبنفس التشكيلات الإدارية المكونة للمؤسسة

لتحقيق التكامل والتناسق في تنفيذ الواجبات والمسئوليات المحددة لكل تشكيل وتحقيق أهداف المؤسسة، ولا يمكن إغفال دور الهيكل التنظيمي في إعداد الملاك الوظيفي، لأن كل منهما مكملاً للأخر.

2.2 الملاك الوظيفي :

الملاكات الوظيفية لا تُبنى بشكل عشوائي، بل هي الترجمة الكمية والنوعية للاستراتيجية العامة للمنظمة [11] ولها دورا كبير في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي والخلاصة النهائية للوظائف المطلوبة في المنظمة من حيث مستوياتها، وتصنيفاتها ودرجتها المالية، مما يوجب على الإدارة العليا والموظفين العمل على تطبيقه بالصورة الصحيحة لتحقيق النجاح والأهداف المؤسسية .

2.2.1 المفهوم :

تعددت المفاهيم بتعدد العلماء والكتاب في الإدارة، وأن اختلفوا في الصياغة ولكنها تحمل ذات المضمون فقد أجمع العلماء على أن كلمة "الملاك" حلت محل كلمة "الكادر" وهي كلمة دخيلة وافدة من الفرنسية التي اقتبستها من الإيطالية ، والملاكات الوظيفية هي ترجمة فعلية لما هو موجود في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من موارد بشرية بتصنيفاتهم الوظيفية .

تشير الملاكات الوظيفية إلى عملية توزيعية منظمة للموظفين داخل المؤسسة، تشمل كل الوظائف التي تحتاج إليها وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل موظف ضمن الهيكل التنظيمي، حتى لا يحدث تداخل في المهام والاختصاصات الوظيفية .

وفي داخل كل ملاك تقسيمات فرعية للوظائف الفنية والإدارية، والوظائف العليا والوظائف التنفيذية ولكي يكتمل الملاك من الضروري أن يُلحق به وصف دقيق للوظائف، ليكون حداً بين وظيفة وأخرى وحصر المسؤولية.

هو الإطار المالي والعددي والنوعي الشامل للقوى البشرية اللازمة لتسيير العمل داخل الوحدات الإدارية بالمنظمة، [12]وتنفيذ العمليات التشغيلية وتكون أسمائهم مقرونة بالمسمى الوظيفي للوظيفة والدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي لشغل الوظيفة وتاريخ التعيين وتصنيف شاغل الوظيفة (تعيين وعقد).

2.2.2 أهمية الملاك الوظيفي :

1. يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .
2. تحديد الأدوار والمسؤوليات .
3. يلعب دورا حيويا في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.
4. تطوير الكفاءات [13] .
5. وجود هيكل واضح، يساعد الموظفين على فهم كيف تساهم مهامهم في الأهداف العامة للمؤسسة.
6. يساعد في الترقية وعند النقل والندب والإعارة من جهات أخرى.
7. تقدير التكلفة المالية التي يجب توفيرها مستقبلا لعملية تشغيل القوي العاملة المراد تعيينها أو المعينة سابقا.
8. اعتماد ميزانية الجهة الممولة من الخزانة العامة .

2.2.3 مكونات الهيكل الوظيفي :

1. ترتيب الوظائف : يتم تجميع الأنشطة المتشابهة في نوع العمل وكذلك تجميع الفئات المتشابهة في مسئولياتها وواجباتها، وذلك لترتيبها حتى يتم تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى.
2. تصنيف الوظائف : يتم من خلالها جمع الوظائف المتشابهة ضمن إطار موحد علي اعتبار إن كل وظيفة وفئة ودرجة ومهنة تصنف إليه.
3. تدرج الوظائف :يقصد به التسلسل الرئاسي للوظائف وفقا لمستوى المسئولية والصلاحية ودرجة الصعوبة النسبية التي تمتاز بها كل وظيفة .

4. التكامل الوظيفي : من خلال عمليتي الترتيب والتدرج الهرمي للوظائف ولكل مستوياتها الأدائية في المنظمة تتضح مديات التكامل بين مختلف مستويات الوظيفة الواحدة، فالتسلسل الرئاسي للوظيفة حسب درجة الصعوبة بالإضافة إلي مستوى المسئولية والسلطة المرافقة لها. وبذلك يظهر التكامل الوظيفي حجم وعمق كل تخصص في المنظمة .
5. نطاق الوظيفة: ويقصد به الطريقة التي تؤدي بها الوظيفة عملاً ما، وفقاً إلي متطلبات العمل في المؤسسة.

2.2.4 خطوات إعداد الملاك الوظيفي :
1. تقوم الوحدة الإدارية بإعداد دراسة تختص بأعداد معدلات الأداء للوظائف المبينة على معايير قياسية وفقاً للأسلوب العلمي واحالته إلى وزارة الخدمة المدنية.
2. بعد المراجعة تصدر رئاسة الحكومة قرار باعتماد السقف الأعلى للوظائف.
3. من تم يتم إعداد مشروع الملاك العام والفني .

2.2.5 العوامل التي يجب مراعاتها عند إعداد الملاك الوظيفي:
1. أهداف وخطط المؤسسة .
2. وضوح القوي البشرية التي يتضمنها الملاك الوظيـــفي .
3. الميزانية .
4. الهيكل التنظيمي.
5. تحديد مسؤوليات وواجبات لكل وظيفة من خلال توصيـف الوظائف.

2.2.5 من يقوم بإعداد الملاك الوظيفي؟
يعـد من قبل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة أو وقد تعد في بعض الاحيان من قبل الإدارة العليا في الدولة أو عن طريـق تكليف لجان بهذا الخصوص.

2.2.6 تصنيف الهياكل الوظيفية :
قدم منتزبرج (Mintzberg) تصانيف الهياكل الوظيفية اعتمد فيها علي هيكلية وتشكيلة الوظيفية في المنظمة، [14] وذلك في ضوء دراسته الميدانية لطبيعة العمل الإداري وتحليل نتائج ما يزيد علي (200) دراسة تنظيمية وقدم ثلاثة تصاميم هي كالاتي:
1. تصميم البناء البسيط: يضم مجموعة وظائف متخصصة وتمارس مختلف أنواع النشاطات (القيادية، التنفيذية، الفنية، الخدمية والتنسيقية) .
2. تصميم الهيكل الميكانيكي :يتكون من وظائف تنفيذية مع عدد محدد من الوظائف القيادية .
3- تصميم البناء المهني: يضم مجموعة وظائف تنفيذية تتطلب تأهيل علمي عالي مع وظائف خدمية مساعدة وبحجم كبير في حين تتقلص الوظائف القيادية والفنية.
ويرى الدكتور على السلمي أن الهياكل والملاكات ليست قوالب جامدة، بل هي أدوات مرنة يجب أن تتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والبيئية[15] .

2.2.7 الملاك الوظيفي في ليبيا :
قامت امانة العمل والخدمة المدنية بمحاولات لإعداد دليل مهني يضم مختلف المهن المتداولة في البلاد ولأجل ذلك تم وضع خطط للتنمية 1981م-1985م، وتضمنت تركيز الاهتمام على الجهاز الإداري وتطويره، وقد شكلت لجنة بقرار من امين اللجنة الشعبية العامة للخدمة العامة رقم(225) لسنة 1982م لغرض اعداد وصف وتوصيف الوظائف في مجموعات وظيفية [سبق ذكره].
وبهذا فقد أصبح لزاماً على المؤسسات في الدولة الليبية العمل بتنفيذ القرار لتطوير جهازها الإداري والعمل بالملاكات الوظيفية حسب الهيكل التنظيمي المصمم لها .
ويشترط وجود ملاك وظيفي لتنفيذ ما يلي :

1. اعتماد ميزانية الجهة الممولة من الخزانة العامة.
2. عند التعيين والتدريب.
3. في الترقيات .
4. عند النقل والندب والإعارة من جهات أخرى.

وهذ ما نصت عليه القوانين الليبية في القرارات التالية :

1982م :

صنفت الوظائف إلى(9) تسع مجموعات ، على أساس تقسيم النشاطات وتشابهها وعلى أساس التخصص الوظيفي بناء على قرار اللجنة الشعبية العامة للخدمة العامة رقم(225) لسنة 1982م :

المهنية والعلمية / الوظائف القيادية / الوظائف الإدارية / الوظائف الإدارية المساعدة (كتابية)/ وظائف الخدمات العامة/ الوظائف الفنية المساعدة/ الوظائف التشغيلية والآلية/ الوظائف الحرفية/ وظائف التدريس.

1994م :

قرار اللجنة الشعبية العامة رقـم 798 لسنة 1994 بشأن تنظيم الملاكات والوصف الوظيفي ومعدلات الأداء

2010م :

رقم (12) لسنة 2010 بشأن إصدار قانون علاقات العمل ولائحته التنفيذية، اشارت المادة (124) إلى تقسيم الوظائف إلى مجموعات وظيفية .

2011م :

صدر قرار رقم (148) لسنة 2011م، بشأن قواعد تنظيم واعداد وتنفيذ الملاكات والوصف الوظيفي بالوحدة الإدارية ، وتم تقسيم الوظائف إلى (10) مجموعات وظيفية .

2.2.8 التحديات التي تواجه تطبيق الملاك الوظيفي :

1- التأثيرات السياسية [16]
2- عدم وضوح الأهداف .
3- الفساد الإداري والمالي .
4- التعقيدات القانونية .
5- نقص الكفاءات .
6- التحديات التكنولوجية .
7- الافتقار إلى التدريب والتطوير .

2.2.9 لتجاوز التحديات التي تواجه تطبيق الملاك الوظيفي في المؤسسات ، يمكن اتباع الحلول التالية:

1- دعم الحوار الوطني والمصالحة لتعزيز الاستقرار السياسي وتحقيق بيئة عمل أكثر أمانًا.
2- تعزيز فهم الموظفين لأهداف المؤسسة .
3- القضاء على الفساد والمحسوبية ووضع آليات واضحة للتعيين والترقية .
4- تيسير الإجراءات القانونية .
5- بناء المهارات لمواكبة التغير من خلال استراتيجية التدريب والتطوير[17] .
6- تشجيع الموظفين على قبول التغييرات من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وتقديم الحوافز.
7- اعتماد أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية لتحسين تتبع الأداء، وتسهيل العمليات الإدارية.
8- الاستثمار في برامج تدريب وتطوير مستمرة لتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لتعزيز الأداء.
9- تقييم دوري لأداء الموظفين والملاك الوظيفي .

3- الجانب التطبيقي

3.1.1 تم تطبيق هذه الدراسة في جهاز التصنيع العسكري

حيث أجرى الباحثين مقابلة مع عدد من المسؤولين والموظفين في المؤسسة، بهدف جمع البيانات بأسلوب المقابلة وتحليلها للتعرف على مدى تطبيق الملاكات الوظيفية وتحديد التحديات التي واجهتهم في التطبيق وتحديد الفرص ويكون ذلك نموذجا تحتذى به المؤسسات الليبية الأخرى

3.1.2 نماذج المقابلة :

الإدارة العليا بالمؤسسة

أولاً : بيانات أساسية

المركز الوظيفـــــي : .....

التخصـــــــــص : .....

المجموعة الوظيفية : .....

نأمل وضع علامة (✓) أمام الفقرة المناسبة لك فيما يلي :

الجنس :	ذكر ( )	أنثى ( )

العمر	20- 30 سنة	31- 40 سنة	41- 50 سنة	51- 60 سنة	61 سنة فأكثر

المؤهل العلمي	شهادة التعليم الاساسي	شهادة التعليم الثانوي أو المتوسط	شهادة الدبلوم العالي	شهادة البكالوريوس أو الليسانس	شهادة الماجستير	شهادة الدكتوراه

سنوات الخبرة	10 سنوات	11- 20 سنة	21- 30 سنة	31-40 سنة	41 سنة فأكثر

ثانياً : أسئلة المقابلة

ت	السؤال
1	هل تدرك الإدارة العليا أهمية الملاكات الوظيفية ؟
2	هل يوجد رؤية واضحة من قبل الإدارة العليا لتوجيه جهود الملاك الوظيفي نحو تحقيق الأهداف؟
3	كيف يتم تحديد المناصب في المؤسسة ؟
4	تحتاج المؤسسات إلى آليات فعالة لاختيار وتوظيف الكفاءات المناسبة، ماذا فعلتم لتحقيق ذلك ؟
5	هل يتم الاهتمام بتحسين بيئة العمل وزيادة الحوافز المادية ؟
6	هل تهتم الإدارة العليا بالمبادرات الهادفة للتغيير والتطوير؟
7	ماهي الخطوات التي اتخذتها الإدارة العليا لتطبيق الملاك الوظيفي ؟
8	هل يتم توفير المعلومات والأدوات اللازمة لأداء العمل؟
9	كيف أثرت البيئة الخارجية وبالأخص الأوضاع السياسية على الأداء العام للمؤسسة ؟
10	من المهم توفير برامج تدريب وتطوير مستمر للموظفين ، هل تم الاهتمام بذلك؟
11	قد تتطلب عمليات إعادة الهيكلة استثمارات مالية كبيرة، كيف تعاملت الإدارة العليا مع هذا الأمر ؟

2. الإدارة / القسم / اللجنة / المختصة بإعداد الملاكات الوظيفية

أولاً : بيانات أساسية

المركز الوظيفـــــي : .....

التخصـــــــــص : .....

المجموعة الوظيفية : .....

نأمل وضع علامة (✓) أمام الفقرة المناسبة لك فيما يلي :

الجنس :	ذكر ( )	أنثى ( )

العمر	20- 30 سنة	31- 40 سنة	41- 50 سنة	51- 60 سنة	61 سنة فأكثر

المؤهل العلمي	شهادة التعليم الاساسي	شهادة التعليم الثانوي أو المتوسط	شهادة الدبلوم العالي	شهادة البكالوريوس أو الليسانس	شهادة الماجستير	شهادة الدكتوراه

سنوات الخبرة	10 سنوات	11- 20 سنة	21- 30 سنة	31-40 سنة	41 سنة فأكثر

ثانياً : أسئلة المقابلة

ت	السؤال
1	هل توجد خطة استراتيجية واضحة ودقيقة في إعداد الملاكات الوظيفية؟
2	قد يطرأ بعض التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، هل يتم إجراء تعديلات على الملاك ؟
3	هل يتم تحليل الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد المهارات المطلوبة ؟
4	هل الهدف من إنشاء الوحدات الإدارية والأدوار والمسئوليات والاختصاصات واضح ؟
5	كيف يتم اعداد الملاكات ؟
6	هل لديك خبرة سابقة وكفاءة في إعداد الملاكات ؟
7	هل يتم تنظيم اجتماعات دورية لتبادل الآراء والخبرات بين الأعضاء المكلفون بإعداد الملاك الوظيفي؟
8	ماهي الخطوات التي تتخذونها في إعداد الملاكات الوظيفية ؟
9	هل تتماشى تطبيقات الملاك الوظيفي مع القوانين المحلية والتشريعات المتعلقة بالعمل ؟
10	هل يوجد وصف وتوصيف للوظائف؟
11	هل يوجد تواصل بين الموظفين وتعاون في إنجاز العمل ؟
12	هل يتم تنظيم ورش عمل وحملات توعية لشرح فوائد التغيير وأهمية التطوير المهني للموظفين ؟
13	هل ساعد تطبيق الملاك الوظيفي في تحديد القوى العاملة مستقبلا؟
14	هل ساعد الملاك الوظيفي في تحديد الترقيات وتقدير الميزانية؟
15	تساهم التكنولوجيا في تحسين وتطوير الأعمال، كيف تعاملتم معها ؟
16	هل تم وضع معايير لتقييم الملاك الوظيفي ؟
17	هل يسهل التعرف على الفرص والتهديدات؟
18	ماهي المعوقات التي تحد من تطبيق الملاك ؟

3. موظفي المؤسسة

أولاً : بيانات أساسية

المركز الوظيفـــــــــــــي : .....

التخصـــــــــــــــــــص : .....

المجموعة الوظيفية : .....

نأمل وضع علامة (✓) أمام الفقرة المناسبة لك فيما يلي :

الجنس :	ذكر ( )	أنثى ( )

العمر	20- 30 سنة	31- 40 سنة	41- 50 سنة	51- 60 سنة	61 سنة فأكثر

المؤهل العلمي	شهادة التعليم الاساسي	شهادة التعليم الثانوي أو المتوسط	شهادة الدبلوم العالي	شهادة البكالوريوس أو الليسانس	شهادة الماجستير	شهادة الدكتوراه

سنوات الخبرة	10 سنوات	11- 20 سنة	21- 30 سنة	31-40 سنة	41 سنة فأكثر

ثانياً : أسئلة المقابلة

ت	السؤال
1	كيف تم تعيينك في المؤسسة ؟
2	هل وظيفتك مناسبة لمؤهلك العلمي وتخصصك ؟
3	هل لديك فكرة حول الملاكات الوظيفية ؟
4	عند إجراء تعديلات على الملاك الوظيفي هل يتم الأخذ بأراكم؟
5	عند تنفيذ تغييرات في الملاك هل يؤثر ذلك على الروح المعنوية والانتاجية ؟
6	هل يوجد تداخل في الصلاحيات الممنوحة لك مع باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة؟
7	خط السلطة والمسئولية والعلاقات التنظيمية الأفقية وخطوط الاتصال في مختلف تقسيمات المنظمة هل هي واضحة لديك؟
8	عند تواصلك مع الإدارة هل يتم بشكل معقد أو ببساطة ؟

9	هل يتم الحصول على الترقية والعلاوات في وقتها وحينها؟
10	هل يتم تشجيعكم تشجيع داخل المؤسسات من خلال تقديم حوافز للمبادرات الجديدة ؟
11	ماهي المعوقات التي تعرقل سير عملك داخل وحدتك التنظيمية؟

3.1.3 تحليل المقابلات :

1- الإدارة العليا بالمؤسسة

جدول(1) الإدارة العليا بالمؤسسة

الصفة	التخصص	المجموعة الوظيفية	الجنس	العمر	المؤهل	سنوات العمل
مدير جهاز التصنيع العسكري	هندسة علوم مواد	قيادية	ذكر	51-60 سنة	دكتوراه	31-40 سنة

تبين من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير عام جهاز التصنيع العسكري وجود خطة استراتيجية تهدف إلى تطبيق الملاك الوظيفي وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وتوفير كافة السبل للإنجاز، مع التركيز على الحوافز المادية والمعنوية (مكافآت مالية، ترقيات)، ونستخلص من البيانات ما يلي :

1- الحث على الالتزام بالقوانين الإدارية وتحديد معايير واضحة للتوظيف واستقطاب الكفاءات.

2- تعمل الإدارة على تحسين بيئة العمل من خلال الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين، مع فرض عقوبات على المقصرين لضمان الالتزام.

3- تشجيع المبادرات الهادفة للتطوير مثل التدريب، إقامة ورش العمل، والندوات، وعقد اتفاقيات تعاون لتطوير الكوادر البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة.

4- إصدار قرارات لإعداد الهيكل الوظيفي والملاك وتوفير الموارد اللازمة (مثل أجهزة الكمبيوتر والمشغلين).

5- تقديم مكافآت مالية للجنة المكلفة بمتابعة المتغيرات الوظيفية.

6- ومن أبرز التحديات : الأوضاع السياسية أربكت العملية الوظيفية بصفة عامة، وأيضاً توقف التدريب الخارجي نتيجة لعدم صرف ميزانية الباب الثالث .

2- القسم المسئول على إعداد الملاكات :

أجريت مقابلة مع كلا من :

جدول(2) قسم اعداد الملاكات

الصفة	التخصص	المجموعة الوظيفية	الجنس	العمر	المؤهل	سنوات العمل
رئيس لجنة إعداد الملاكات ومدير مكتب التدريب	هندسة	علمية ومهنية	ذكر	61 سنة	ليسانس	أكثر من 41سنة
عضو لجنة الملاكات	إدارة	إدارية	ذكر	41-50سنة	معهد عالي	11-20سنة
رئيس قسم تخطيط الموارد البشرية	إدارة	إدارية	أنثى	51-60سنة	ماجستير	21-30سنة
رئيس وحدة الهياكل والملاك الوظيفي	هندسة	فنية	أنثى	41-50سنة	معهد عالي	11-20سنة
موظف بوحدة الهياكل والملاك الوظيفي	هندسة	علمية ومهنية	أنثى	51-60سنة	معهد عالي	21-30سنة
رئيس قسم شئون الأفراد	جغرافية	فنية	أنثى	51-60سنة	ماجستير	21-30سنة
رئيس قسم الشئون الإدارية	إدارة	إدارية	ذكر	51-60سنة	معهد عالي	21-30سنة
رئيس وحدة تخطيط الاحتياجات	هندسة	علمية ومهنية	أنثى	41-50سنة	معهد عالي	21-30سنة
رئيس وحدة الملفات الشخصية	إدارة	إدارية	ذكر	51-60سنة	معهد عالي	21-30سنة
موظف	إدارة	إدارية مساعدة	ذكر	41-50سنة	معهد متوسط	11-20سنة

أتضح من خلال إجابة المشاركين البالغ عددهم (10) تنوع في المؤهلات العلمية والتخصصات الوظيفية، و70% لديهم خبرة تزيد عن 30 عاما، مما يشير إلى خبرة عالية .
وجود فريق عمل جيد يعمل كلجنة دائمة مهمتها الآتي :
1- وضع خطة واضحة ودقيقة لإعداد الملاكات الوظيفية وتطبيقها .
2- تنظيم اجتماعات دورية لتبادل الآراء ومتابعة المتغيرات الإدارية.
3- إدراج نماذج الملاك في منظومة شئون العاملين.
4- تحليل الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد المهارات المطلوبة .
5- إعداد بطاقات وصف الوظائف تحتوي على الشروط المطلوبة لكل وظيفة .
6- تحديث الهيكل والملاك شهريا.
7- منح مكافآت مالية لأعضاء اللجنة .
8- اجتماع اللجنة للمتابعة والإقرار، واعتماد الملاك الوظيفي من وزارة الدفاع.
9- من أبرز المعوقات التعيينات العشوائية في الآونة الأخيرة أدت إلى ندرة في توظيف التخصصات الفنية والهندسية، وتكدس الموظفين في الوظائف الإدارية، وعدم توفر أجهزة حاسوب حديثة بشكل كافي .
3- موظفي المؤسسة :

جدول(3) موظفي المؤسسة

الصفة	التخصص	المجموعة الوظيفية	الجنس	العمر	المؤهل	سنوات العمل
مدير مكتب تقنية المعلومات	هندسة	علمية ومهنية	ذكر	41-50سنة	دكتوراه	21-30سنة
رئيس وحدة الصيانة	هندسة	علمية ومهنية	ذكر	41-50سنة	دبلوم	11-20سنة
رئيس قسم البرمجة	هندسة	علمية ومهنية	ذكر	51-60 سنة	ماجستير	21-30سنة
رئيس وحدة تحليل البيانات	إدارة	إدارية	ذكر	41-50سنة	معهد عالي	21-30سنة
باحث قانوني	مستشار	علمية ومهنية	ذكر	51-60 سنة	ليسانس	21-30سنة
رئيس المخازن	إدارة	إدارية	ذكر	41-50سنة	معهد عالي	21-30سنة
مشغل حاسب آلي	هندسة	تشغيلية وآلية	أنثى	41-50سنة	معهد عالي	21-30سنة
موظفة	علم النفس	إدارية	أنثى	51-60 سنة	ليسانس	21-30سنة
موظف	إدارة	تشغيلية وآلية	ذكر	30 سنة	معهد عالي	10 سنوات
باحث قانوني	قانون	علمية ومهنية	أنثى	51-60 سنة	ماجستير	21-30سنة
مشغل حاسب آلي	لا يوجد	تشغيلية وآلية	أنثى	51-60سنة	اعدادي	21-30سنة
آمين سر	لا يوجد	خدمات عامة	ذكر	41-50سنة	بدون مؤهل	21-30سنة
أمين المكتبة	لغة انجليزية	علمية ومهنية	أنثى	51-60سنة	ليسانس	21-30سنة
رئيس وحدة الحراسة	لا يوجد	خدمات عامة	ذكر	41-50سنة	ثانوي	21-30سنة
موظف	اطفائي	خدمات عامة	ذكر	51-60سنة	اعدادي	21-30سنة
فني	لحام	فنية	ذكر	51-60سنة	تدريب مهني	21-30سنة
موظف	محاسب	إدارية مساعدة	ذكر	41-50سنة	معهد عالي	21-30سنة
سائق سيارة	سائق	خدمات عامة	ذكر	41-50سنة	بدون مؤهل	21-30سنة
فني سمكرة	فني	فنية	ذكر	51-60سنة	تدريب مهني	21-30سنة
موظف	عامل مقهى	حرفية	ذكر	41-50سنة	بدون مؤهل	11-20سنة

أتضح من إجابة المشاركين البالغ عددهم (20)، توزع التخصصات بين الهندسة (مواد، إلكترونية، حاسب آلي) وقانونية ، ومحاسبة وإدارة وتقنية المعلومات وعلم النفس ولغة انجليزية، وظائف فنية وبدون مؤهل، مع سنوات خدمة طويلة، مما يشير إلى الوعي التنظيمي لديهم، ومدى صدقهم في الإجابة على أسئلة المقابلة، وقد أشارت الإجابات إلى تسكين كل فرد على الوظيفة الملائمة لتخصصه العلمي، إلا أن بعض الوظائف القيادية تُسند بالتقادم وليس بالمؤهل، مع غياب تام للعنصر النسائي في الوظائف القيادية، ولا يوجد تداخل بين الصلاحيات الممنوحة للموظفين بسبب وضوح الأهداف والمسئوليات ووضوح خطوط السلطة، وسهولة الاتصال بين الإدارات والأقسام، وكل تغيير في الملاك الوظيفي لا يؤثر على العمل والروح المعنوية ، الا أن هناك بعض التحديات قد تعيق تنفيذ الأعمال منها تقادم بعض الأجهزة وتكليف بعض الأفراد بوظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، وتوقف التدريب بالخارج، وفي السنوات الأخيرة أثقل الملاك الوظيفي ببعض التعينات العشوائية.

النتائج والتوصيات :

بعد إجراء الدراسة أكدت النتائج على وجود تطبيق جيد للملاك الوظيفي، رغم التحديات السياسية والتقنية، والبشرية والمالية، فقد أظهر جهاز التصنيع العسكري التزاما بتطبيق الملاك الوظيفي، مع وجود فرص للتطوير عبر الاستثمار في التدريب والتقنية .

وكانت النتائج كالآتي :

1- كشفت نتائج الدراسة على وجود خطط استراتيجية واضحة ودقيقة لإعداد الملاك الوظيفي واعتماده من الجهات المسئولة ولا يتم الترقية ولا منح الميزانية الا بوجوده.
2- اعتمدت الإدارة العليا نموذجا متكاملًا لإدارة الملاك الوظيفي .
3- تقوم المؤسسة بتطبيق الملاك الوظيفي حسب قوانين العمل المعمول بها .
4- أكد أغلب أفراد العينة على فاعلية تطبيق الملاك الوظيفي وأدائه الجيد .
5- أظهرت النتائج على وجود فريق عمل كفؤ قادر على تنفيذ المهام المطلوبة، وتم رصد ميزانية.
6- بينت النتائج على وجود منظومة تعاون متكاملة بين لجنة الملاك الوظيفي وإدارات المؤسسة تعمل على توفير كافة البيانات المطلوبة والأجهزة ومدخلي البيانات وتخصيص ميزانية لدعم العمل الإداري والفني لها .
7- معظم أفراد العينة أكدوا على وضوح الأهداف وخطوط السلطة .
8- إن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة على تنسيهم على وظائف ملائمة لتخصصاتهم العلمية .
9- كشفت نتائج الدراسة عن بعض المشكلات التي سببت تدني الخدمات في السنوات الأخيرة .
10- أظهرت الدراسة أن العوامل الرئيسية المؤثرة في تطبيق الملاكات تشمل الظروف السياسية والتقنية (قلة وجود أجهزة إلكترونية حديثة ومتطورة) والبشرية (بلوغ بعض أفراد لجنة الملاكات السن القانونية لترك الخدمة، وتولي الوظائف القيادية بالأقدمية ، وتعيين عشوائي وبشكل لا يتناسب مع حجم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والمحاباة في التنسيب لبعض الوظائف، و توقف التدريب الخارجي، عدم الأخذ بالمبادرات الفردية) ومالية (عدم صرف ميزانية الباب الثالث، أدى إلى نقص في الميزانية والتأخر في صرف المكافآت وتوفير المستلزمات الضرورية) .
11- بينت النتائج الفرص المتاحة لتعزيز فعالية تطبيق الملاكات منها الثقافة التنظيمية السائدة بين موظفي المؤسسة، والوضوح والشفافية في الأهداف والاختصاصات والتي تساعد التعرف على الفرص والتهديدات، واهتمام الإدارة العليا بتحسين بيئة العمل، ومتابعة تطبيق الملاك الوظيفي، وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من التدريب الداخلي واتفاقيات التعاون المحلية، وتنظيم ورش عمل للتوعية بالتطوير المهني .

التوصيات :

من أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1- معالجة تأثير الظروف الحالية على العمليات الإدارية.
2- تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني للموارد البشرية .
3- توفير أجهزة حاسوب حديثة لزيادة سرعة استجابة الإدارات، وتطوير الأعمال .
4- عقد ورش عمل تهدف إلى تنمية الكفاءات البشرية مع التركيز على أهمية التطوير المهني والتشديد على ضرورة الالتزام بتطبيق الملاك الوظيفي .
5- تطبيق معايير للشفافية في عمليات التوظيف للحد من الفساد والمحسوبية .
6- توثيق خبرات الموظفين المقبلين على التقاعد وإنشاء قاعدة معرفية.
7- تعزيز التعاون بين المؤسسات الحكومية والخاصة لتحسين البيئة الإدارية وبناء شراكات طويلة الأمد وتبادل الخبرات.
8- على المؤسسات الليبية تحليل الوضع الحالي لعملياتها الإدارية وتحديد الفرص والتحديات بشكل دقيق لتحقيق الأهداف المرجوة.

10- إجراء دراسات مستقبلية لفهم تأثير تطبيق الملاك الوظيفي على الأداء المؤسسي .

المراجع :

[1] الاطار العام لوصف وتصنيف وترتيب الوظائف، اللجنة الشعبية العامة للخدمة العامة، 1986 .
[2] عمر وصفي عقيلي، الإدارة : أصول وأسس ومفاهيم، عمان. الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع 1996.
[3] مؤيد سعيد سالم، عادل محمد سعيد، نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم، عمان. الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع 2000.
[4] صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال : مدخل المسئولية الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 1999م .
[5] محمد مختار عثمان ، مبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الأولى، بنغازي : منشورات جامعة قاريونس 1991م.
[6] حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان : دار الحامد ، 2004
[7] الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها ، 2003طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا .
[8] طلعت مصطفى السروجي، الهياكل التنظيمية : تصميها وتطويرها، دارة المعرفة، 2023م .
[9] زكي محمود هاشم ، التنظيم وطرق العمل، منشورات ذات السلاسل ، الكويت، 1988م .
[10] خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، عمّان : دار الحامد ، 1999.
[11] سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عمن : دار وائل ، 2003.
[12] محمد سليمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات ، 2004 ، الطبعة الثانية (عمان ، دار وائل).
[13] أحمد الأسود ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في ليبيا، دار الفجر، 2019م.
[14] غزال حياة، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ومقاومته كتغير تنظيمي، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018م .
[15] على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : دار غريب ، 1997.
[16] ليلى عبدالله، "الأثر الاجتماعي والسياسي على المؤسسات الليبية"، دار المعرفة، 2028م .
[17] محمد عبد الغني حسن ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرة،2005 م.

المقالات :

1. محمد السهولي (2019). "التحديات التي تواجه المؤسسات الليبية: دراسة حالة". مجلة الدراسات الاقتصادية.
2. سمير على (2021). "تطبيق الملاك الوظيفي كأداة لتحسين الأداء". مجلة الإدارة والتنمية.

الرسائل :

1- إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب (2017) بعنوان : أثر الهيكل التنظيمي علي كفاءة الأداء : دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، مج. 18، ع. 1.
2- بركات أحمد عبد القادر (2012) أثر إعادة التنظيم في تحسين أداء المنظمات الصحية العامة الليبية : دراسة تطبيقية على بعض المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة، أطروحة دكتوراه، جامعة درمان الإسلامية ، السودان .
3- توفيق عبدالله مسعود فرج الله (2015) بعنوان دور الاستشارات الإدارية في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء في ليبيا، أطروحة دكتوراه .
4- جمال حسني الزروق (2006) دراسة بعنوان الهياكل التنظيمية ودورها في رفع أداء العاملين ، دراسة ميدانية على جامعة الفاتح (1980-2004) ، لجزئية من استراتيجية التطوير الإداري، اطروحة دكتوراه .

5- عزالدين محمد على عيسى(2016)، بعنوان : واقع الهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في المنطقة التعليمية في البيضاء في ليبيا: المشكلات والحلول المقترحة، عن واقع الهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في المنطقة التعليمية البيضاء في ليبيا.
6- عبد العالي عبد الله محمد المعلول(2006) حول أثر تصميم الهياكل التنظيمية على أداء المنظمة : دراسة ميدانية لشركة ليبيا للتأمين، أطروحة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان
7- على محمد حسين كشير (2006) بعنوان : أثر الهياكل التنظيمية للمشروعات الصغيرة على الكفاءة الإنتاجية : دراسة نظرية وتطبيقية على المشروعات الصغيرة في الجماهيرية الليبية (2000-2005) أطروحة دكتوراه .
8- محمد العماري (2020) بعنوان : التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية الليبية المستدامة في القطاع الحكومي الليبي.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.