



الجامعة العربية الأمريكية - رام الله

كلية الدراسات العليا

معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية

إعداد

محمود عطا محمود هبل

إشراف

د. طارق عاشور

تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص إدارة الموارد البشرية

2023م

© الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة.

معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية

إعداد

محمود عطا محمود هبل

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023/2/23. من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتوقيعهم:

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع


.....

.....

مشرفاً ورئيساً

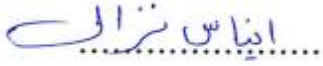
1. د. طارق عاشور

ممتحناً داخلياً

2. د. مجيد منصور

ممتحناً خارجياً

3. د. ايناس نزال


.....

إقرار

أقر أنا مُعدّ الرّسالة أنّها قدّمت للجامعة العربيّة الأمريكيّة، لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرّسالة أو أيّ جزء منها لم يقدم لنيل أيّ درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: محمود عطا هبل



2023/07/10م

إهداء

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار وأضاء لي طريق العلم والمعرفة إلى القلب الكبير

والذي العزيز رحمه الله وأسكنه جنات النعيم

إلى رمز الحب والحنان والتضحية إلى القلب الحنون

والدتي العزيزة

إلى رمز الإخلاص والوفاء والمحبة

زوجتي

إلى النور الذي يضيء حياتي

أبنائي

(عطا، احمد، يوسف، زين الدين)

إلى إخواني وأخواتي

إلى أصدقائي وزملائي

الأوفياء

إلى كل من ساهم ولو بكلمة في إنجاح هذا العمل

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع

"شكر وتقدير"

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (سورة النمل: آية: 19) صدق الله العظيم.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه
أجمعين وبعده،،،

يسرني ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الجامعة العربية الأمريكية وأخص
بالذكر عمادة الدراسات العليا وجميع أفرادها من أساتذة أفاضل كانوا بمثابة موسوعة علمية، لم
يذخروا جهداً أو علماً علينا، وأشكر جميع أصدقائي الطلاب الأوفياء.

وأشكر في المقام الأول الدكتور طارق عاشور المشرف الرئيسي على الرسالة على ما قدمته لي
من توجيهات ونصائح قيمة ولم يبخل عليّ بوقته ومعلوماته التي ساهمت في إنجاز هذه الدراسة.

كما وأتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبيان الخاص بهذه الرسالة، وكل
الشكر والعرفان إلى الأخوة في وزارة الداخلية وأخص بالذكر وحدة التخطيط الاستراتيجي الأمني
الذين قدموا لنا يد العون والمساعدة في إنجاز هذه العمل.

والشكر موصول إلى كل من قدم لي يد المساعدة أو الدعم من قريب أو بعيد، إليكم كل الشكر
والتقدير.

والله ولي التوفيق

محمود عطا محمود هبل

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الواقع الفعلي لتخطيط المسار الوظيفي والذي يعتبر جزءاً مهماً من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وإمكانية تطبيقه. من وجهة نظر المنتسبين العاملين في وحدات الموارد البشرية والتخطيط والتدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية للفئات (من رتبة ملازم إلى رتبة لواء)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مقصودة، حيث بلغ عدد أفرادها (95) منتسب من مجتمع الدراسة المكون من (380) منتسب موزعين على المسميات الإدارية والتخصصية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية في محافظة رام الله.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة في جميع المحاور. (عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة، الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف، عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء، عدم توفر برامج تدريبية).

وأن فقرة مجال (عدم اعتماد هيكلية رسمية لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية) جاء بأعلى متوسط حسابي من بين المتغيرات الكلية، وهذا مؤشر على أن هناك حاجة لاستكمال وتعزيز العمل على الهياكل التنظيمية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على جميع المستويات.

تبين أنه يوجد أثر بين معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية للمتغير التابع على المتغير المستقل. وهذا مؤشر على وجود علاقة ارتباطية طردية جيداً ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالمعوقات ومجالاته.

أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية. مما يدل على أن هناك نوع من المهنية في طرح وجهات نظر العاملين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعتمد على الخبرة العملية بعيداً عن المتغيرات الديمغرافية.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها: تعزيز العمل على تخطيط المسار الوظيفي وذلك لدوره الأساسي والمحوري في عملية تخطيط الموارد البشرية، إيلاء تنمية الموارد البشرية اهتمامًا خاصًا من خلال التدريب والتطوير لكافة الموظفين، تسليط الضوء على تطبيق المفاهيم الحديثة للموارد البشرية على مستوى إدارات الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية. استكمال العمل على اعتماد هياكل تنظيمية على جميع المستويات.

الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الرسالة
ب	الإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الملخص باللغة العربية
خ	قائمة المحتويات
ر	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال والنماذج
الفصل الأول	
الإطار العام للدراسة	
1	1.1 مقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة
3	4.1 أهداف الدراسة
4	5.1 فرضيات الدراسة
4	6.1 حدود الدراسة
5	7.1 هيكلية الدراسة
6	8.1 مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني	
الإطار النظري والدراسات السابقة	
7	1.2 الإطار النظري

المبحث الأول	
7	1.1.2 المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية
8	1.1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
8	2.1.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية
9	3.1.1.2 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
11	4.1.1.2 المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة
11	5.1.1.2 الهياكل التنظيمية
المبحث الثاني	
14	2.1.2 مفهوم تخطيط المسار الوظيفي
15	3.1.2 أهمية تخطيط المسار الوظيفي
16	4.1.2 مداخل تخطيط المسار الوظيفي
18	5.1.2 خطوات تخطيط المسار الوظيفي
21	6.1.2 أنواع المسارات الوظيفية
المبحث الثالث	
23	7.1.2 نبذة عن المؤسسة الأمنية الفلسطينية
23	1.7.1.2 الإطار القانوني المنظم لعمل المؤسسة الأمنية الفلسطينية
24	2.7.1.2 رؤية المؤسسة الأمنية الفلسطينية
24	3.7.1.2 رسالة المؤسسة الأمنية الفلسطينية
24	4.7.1.2 أهداف المؤسسة الأمنية الفلسطينية
25	5.7.1.2 الإشكاليات الإدارية والقانونية التي تواجه المؤسسة الأمنية الفلسطينية
26	2.2 الدراسات السابقة
32	3.2 تحليل (تعقيب) على الدراسات السابقة
الفصل الثالث	
منهجية وإجراءات الدراسة	
34	3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

34	1.3 منهج الدراسة
34	2.3 مجتمع الدراسة
34	3.3 عينة الدراسة
37	4.3 أداة الدراسة
37	5.3 صدق الأداة
41	6.3 ثبات الأداة
41	7.3 متغيرات الدراسة
42	8.3 المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع	
نتائج الدراسة	
43	1.4 تمهيد
43	2.4 نتائج أسئلة الدراسة
56	3.4 فحص واختبار الفرضيات
75	4.4 تحقيق أهداف الدراسة
76	5.4 مقارنة هذه الدراسة والدراسات السابقة
الفصل الخامس	
الاستنتاجات والتوصيات	
77	1.5 الاستنتاجات
80	2.5 التوصيات
82	المصادر والمراجع
90	الملاحق
99	الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	1.3
38	مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية	2.3
41	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	3.3
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية	1.4
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة.	2.4
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملين في المؤسسة.	3.4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدم اعتماد هيكلية رسمية لدى المؤسسة.	4.4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء.	5.4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطوير.	6.4
56	جدول معادلة الانحدار لتأثير معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.	7.4
57	جدول معادلة الانحدار لتأثير معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية ومفاهيم الموارد البشرية الحديثة.	8.4
58	جدول معادلة الانحدار لتأثير معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والوصف والتوصيف الوظيفي.	9.4

59	جدول معادلة الانحدار لتأثير معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والهيكل التنظيمي.	10.4
60	جدول معادلة الانحدار لتأثير معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية وتقييم الأداء.	11.4
61	جدول معادلة الانحدار لتأثير معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والبرامج التدريبية.	12.4
62	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.	13.4
63	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.	14.4
65	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	15.4
67	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية.	16.4
69	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير طبيعة العمل.	17.4
71	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير القسم الذي يعمل به.	18.4

فهرس الأشكال والنماذج

الصفحة	عنوان الأشكال والنماذج	رقم الشكل
17	نموذج إدارة المسار الوظيفي	1.4.1.2
20	نموذج الباحث	

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

احتلت الدراسات الإدارية الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي موقعًا مهمًا في الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ويرجع ذلك الإهتمام الى أهمية العنصر البشري ودوره الحيوي والمحوري في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها ورؤيتها في المستقبل. ونتيجة للعولمة التي أصبحت تشهدها ظروف حياتنا اليوم زادت حاجة المؤسسات للبحث عن ظروف عمل تمكنها من التكيف وفق التغيرات الاقتصادية بأي شكل من الأشكال من أجل ضمان بقائها، (بن كعك، 2020). لذا اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد من أفراد المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية، والتي تبدأ بعملية التخطيط ثم الاختيار والتدريب والتوجيه ومنح الحوافز وتعزيز الدافعية والتقييم. (ابو عساف ومرعي، 2019).

وتأتي هذه الدراسة لتركز أيضا على تخطيط المسار الوظيفي للعناصر البشرية، من خلال تسليط الضوء على معرفة معيقات تطبيق مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والقيام بإعادة النظر في عملية تخطيط المسار الوظيفي والوقوف على معيقات تطبيقها، واقتراح حلول وآليات لتطويرها، وتقديم تقييم أكاديمي لواقع تخطيط وإدارة المسار الوظيفي في المؤسسة الأمنية الفلسطينية. وذلك بسبب الصعوبات العديدة التي تعاني منها المؤسسة الأمنية الفلسطينية في تطبيق مختلف البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية بشكل عام والبرامج المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي بشكل خاص، والتي تتجسد بعدم استكمال الهياكل التنظيمية وإعادة تنظيم عملية تسكين الموظفين عليه بما يتناسب مع احتياج المؤسسة لتحقيق أهدافها على جميع المستويات وتكدس الرتب وعدم ارتباط الترقيات بالكفاءة، إضافة إلى عدم وجود مخرجات واضحة لتقييم الأداء.

2.1 مشكلة الدراسة

تعد المؤسسة الأمنية الفلسطينية من أكثر المؤسسات حساسية، لما لها من دور حيوي وهام في حفظ الأمن والنظام، والدفاع عن مقدرات الوطن من أي عدوان خارجي، لذا تحظى تلك المؤسسة بأهمية قصوى لدى صناع القرار، من حيث التشكيلات والبناء واختيار العاملين، وتأمل قيادات المؤسسة الأمنية بأن تحقق الرضى لدى منتسبين المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مما يتطلب إعداد برامج وخطط من شأنها تنظيم العمل داخل المؤسسة الأمنية، بشكل فعال، بحيث لا يقتصر فقط على توفير الأمن الوظيفي والحفاظ على حقوق المنتسبين وتأهيلهم وتدريبهم والارتقاء بمستوى أدائهم، وإنما يتطلب أيضا إفساح المجال أمامهم، لكي يتسنى لكل منهم تحقيق ذاته داخل المؤسسة من خلال التخطيط لمسار وظيفي يسمح لكل منتسب أن يتصور كيف تكون مكانته في كل مرحلة من مراحل الأداء، لذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث في معوقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، حيث تم صياغة مشكلة البحث على النحو التالي: ما هي أهم معوقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر المنتسبين في تلك الأجهزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال يتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. إلى أي مدى يرتبط تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة الأمنية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين؟
2. ما مدى ارتباط الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملون الإداريين في المؤسسة الأمنية بتطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟
3. ما مدى ارتباط الهيكليات التنظيمية بتطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟
4. ما مدى استخدام مخرجات تقييم الأداء في تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟
5. ما مدى ارتباط البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة الأمنية الفلسطينية بتطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال؟

3.1 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

تستقي هذه الدراسة أهميتها من كونها توفر مادة علمية حديثة في تحديد أهم المشكلات والمعوقات التي تحد دون تطبيق مسار وظيفي فعال لدى العاملين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، قد يستفيد منها باحثون آخرون في مواضيع عمل مختصة في تطوير أبحاثهم مستقبلاً.

الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية هذه الدراسة تطبيقياً مما توصلت إليه من نتائج وتوصيات يستفيد منها صناع القرار، وقيادات الأجهزة الأمنية وواضعي السياسات، لضمان تطبيق برامج فعالة عند التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية. كما أنها مهمة لكونها تضع إطاراً علمياً لأهم الأدوات والوسائل اللازمة لإنجاح برامج التخطيط للمسار الوظيفي، إضافة إلى كونها تكشف لصناع القرار المعوقات التي قد تحول دون تطبيق المسار الوظيفي الفعال.

الأهمية النوعية:

تكمن الأهمية النوعية لهذه الدراسة بكونها تتناول موضوع في صلب المؤسسة الأمنية، في الوقت الذي يندر فيه وجود دراسات حول إجراءات العمل في المؤسسات الأمنية سواء في فلسطين أو خارجها، لذا تكتسب هذه الدراسة أهمية نوعية لما وصلت إليه من نتائج وتوصيات تجمع بين البعدين الأكاديمي والعملي، توفر إطاراً علمياً نادر الوجود، ومرجعاً مهماً لتطوير العمل في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، وهو هدف تسعى إليه جميع الأطر القيادية في المؤسسات الأمنية.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الواقع الفعلي لتخطيط المسار الوظيفي والذي يعتبر جزء مهم من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وإمكانية تطبيقه.
2. وضع محددات تساعد العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لتطوير المسار الوظيفي في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.
3. وضع نماذج علمية تحتوي على أهم المتغيرات الواجب استخدامها لضمان تطبيق مسار وظيفي فعال مبني على إطار نظري قوي.
4. دراسة أهم المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية وخاصة في مجال تخطيط المسار الوظيفي.
5. معرفة مدى مساهمة تطبيق المسار الوظيفي في عملية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية.

5.1 الفرضيات

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة الأمنية، وغياب لتخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملين في المؤسسة الأمنية وغياب تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتباط الهيكليات التنظيمية وغياب تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.
4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام مخرجات تقييم الأداء وغياب تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.
5. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة الأمنية الفلسطينية وغياب تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

6.1 حدود الدراسة

حدود بشرية:

يقتصر البحث على العاملين في مجال الموارد البشرية والتخطيط والتدريب وصناع القرار في إدارات المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

حدود مكانية:

تم إعداد هذه الدراسة على العاملين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

حدود زمانية:

تم إعداد هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2023/2022.

حدود موضوعية:

تبحث هذه الدراسة في تحديد أهم معوقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

7.1 هيكلية الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول، وهي كالآتي:

الفصل الأول: ويشمل الإطار العام للدراسة على النحو الآتي:

المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، هيكلية الدراسة. المفاهيم والمصطلحات.

الفصل الثاني: ويشمل الإطار النظري والدراسات السابقة، وقُسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: **المبحث الأول:** تطرق إلى الإدارة الحديثة للموارد البشرية من حيث مفهومها، أهميتها، وظائفها، مهامها، الهياكل التنظيمية، أما **المبحث الثاني:** تطرق إلى المفاهيم الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي، أهمية المسار الوظيفي، مداخل تخطيط المسار الوظيفي، خطوات تخطيط المسار الوظيفي، أنواع المسارات الوظيفي أما بخصوص **المبحث الثالث:** فقد تطرق إلى مفهوم المؤسسة الأمنية الفلسطينية ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والإطار القانوني المنظم لعملها وأهم الإشكاليات التي تعاني منها المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

الفصل الثالث: تطرق إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها: من حيث المنهجية، مجتمع الدراسة، وصف عينة الدراسة، الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، متغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: شمل هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: تضمن هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات.

المراجع والملاحق: المراجع، الملاحق.

8.1 المفاهيم والمصطلحات

تخطيط المسار الوظيفي: إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى إيجاد حالة من الانسجام والتكامل بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها. (ماهر، 2007).

الوصف الوظيفي: عبارة عن وثيقة مرجعية للمؤسسة تتضمن وصفا لكافة الوظائف والمهام والمسؤوليات التي يتعين على العاملين بالمؤسسة القيام بها. (التويجري، 2020).

المؤسسة الأمنية الفلسطينية: وفق المادة (84) من القانون الأساسي الفلسطيني أعتبرت قوات الأمن والشرطة قوة نظامية، وهي القوة المسلحة في البلاد، وتنحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الأمن والنظام العام والآداب العامة وتؤدي واجبها في الحدود التي رسمها القانون في احترام كامل للحقوق والحريات، وقد نظم عمل قوى الأمن الفلسطيني عبر قانون الخدمة في قوى الأمن رقم (8) للعام 2005. (قانون الخدمة في قوى الأمن للعام 2005).

تخطيط الموارد البشرية: التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من الأفراد من حيث الأعداد والتخصصات وتحديد الإجراءات الملائمة لتغطية هذه الإحتياجات من خلال برامج الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، وذلك لضمان تنفيذ أهداف المؤسسة. (كردي، 2010).

تقييم الأداء: مجموعة من المعايير والقواعد والضوابط التي يتم بناءً عليها تحديد كفاءة المورد البشري في العمل. (بن عنتر، 2010).

التدريب: "هو السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة (حمود، والخرشة، 2011).

الهيكل التنظيمي: عبارة عن إطار عمل يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتحدد من خلاله خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف. (اللوذي، 2010).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق لها الباحثون، وتشير الكثير من الأدبيات الإدارية أن الدراسات في هذا المجال نادراً نوعاً ما. مقارنة مع الدراسات الإدارية الأخرى، بالرغم من وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان العمل في مختلف المجالات

ويعد تخطيط المسار الوظيفي من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وذلك للاستثمار الفعال لقدرات وطاقات الموارد البشرية وتوظيفها في مجال العمل الأنسب له.

ويهدف هذا الفصل إلى التمهيد للدراسة عبر مجموعة من التعريفات الاصطلاحية، التي من شأنها أن ترسم مدخلاً واضحاً يمكن من فهم أية إشكاليات لدى القارئ، وتضعه مباشرة أمام المقاصد التي من أجلها وجدت هذه الدراسة.

وستحاول السطور القادمة أن تبين أبرز المفاهيم التي ستتكرر في الدراسة، ومفهوم تخطيط المسار الوظيفي، وأهميته، وتبين الصيرورة التي تمر فيها عملية التطوير، وأهم مراحل ومدخل المسار الوظيفي.

1.2 الإطار النظري

المبحث الأول

1.1.2 المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية

يعد العنصر البشري أهم أصول المؤسسة، وفي ظل إدارة حكيمة وفاعلة تؤدي دورها في جمع جهود وطاقات المورد البشري واستثمارها بشكل جيد لخدمة أهداف المؤسسة. تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية الحديثة وتظهر مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وكون إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المناط بها مهام بناء وتطوير المورد البشري فهي بالتأكيد أحد أهم الإدارات في المؤسسة الحديثة. (بشارت، 2020).

1.1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنه سلسلة من الإجراءات الإدارية لاستدامة الحصول على أفضل الكفاءات البشرية، واستخراج طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتفويض والحوافز المالية والمعنوية. (أبوعساف والمرعي، 2019). وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وزيادة فاعلية وإنتاجية العاملين من خلال رضاهم عن العمل وتحقيق أهدافهم الفردية. (تيم، 2014). ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على مشاركة المؤسسة بولائهم. (الطراونة والعضايلة، 2011).

وذهب كويل وزملاؤه كما ورد في (Coyle-Shapiro، 2013) بأنها النشاط الإداري الذي اتخذته المؤسسات في توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم.

2.1.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

أدى اكتشاف أهمية العنصر البشري وازدياد حجم المؤسسة وعدد الموظفين فيها وظهور النقابات العمالية وتأثيرها على وضع الموظف وأنظمة العمل إلى إبراز أهمية الموارد البشرية. (الظاهر، 2010). تحقق إدارة الموارد البشرية أهداف المؤسسة من خلال العاملين بها عن طريق استقطاب واختيار وتعيين الأفراد وتدريب وتنمية مهاراتهم وإكسابهم خبرات جديدة. (صابر وتعليب، 2010)، وإدارتها لأهم وأعلى أصول المنظمة. وأكدت مجموعة من الدراسات الحديثة على العلاقة بين وجود إدارة فاعلة للموارد البشرية ومستويات النجاح التي تحققها المؤسسة، هذا ما توصل إليه الفرت (alvart، 1990) في تقرير تناول مائة مؤسسة أمريكية عام (1990)، تتبنى هذه المؤسسات السياسات التالية في إدارة الموارد البشرية:

- مدير إدارة الموارد البشرية مرتبط بمدير المؤسسة بشكل مباشر.
- تتوفر سياسة تفود عملية الاستقطاب وتطوير قدرات العاملين.
- تمكين المستويات الإدارية الدنيا من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

3.1.1.2 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

يرى صلاح الدين عبد الباقي أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتكون من الوظائف الإدارية التالية: تصميم العمل وتحليله، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الوظائف، عملية تقييم الأداء، تخطيط التدريب. (عبد الباقي، 2000).

■ وظيفة تصميم العمل وتحليله:
تصميم العمل وتحليله يوفر مستوى أعلى في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ويضمن قدرتها على المنافسة (عقيلي، 2009). من خلال تحديد النشاطات والمهام وتحديد الواجبات وتقسيم المسؤوليات وتوزيعها على العاملين في المؤسسة وتنسيق أدائهم وتحديد الارتباطات الإدارية لهذه الأنشطة والمهام وذلك لمساعدة المؤسسة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية المطلوبة. (نصر الله، 2009).

■ وظيفة تخطيط الموارد البشرية:
التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من الأفراد من حيث الأعداد والتخصصات وتحديد الإجراءات الملائمة لتغطية هذه الإحتياجات من خلال برامج الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، وذلك لضمان تنفيذ أهداف المؤسسة. (كردي، 2010).

■ وظيفة تقييم الوظائف:
تعتبر عملية تقييم الوظائف عملية مهمة لإدارة المواد البشرية؛ لأنها تعطي قيمة لكل وظيفة تحتاجها المؤسسة، فإذا أرادت المؤسسة أن تحدد أجور العاملين والمميزات المالية وتحديد العلاقة المتوافقة والنظامية بين نسب المكافآت لجميع الوظائف في المنظمة بمنهج عقلائي وليس عن طريق تقليد المؤسسات الأخرى فعليها أن تقوم بعملية تقييم الوظائف، اعتماداً على ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، ووصف خاص بمن يشغلها من حيث المؤهلات كالمهارات والقدرات والمعارف المطلوبة. ويقصد بتقييم الوظائف هو تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى، أي تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة، فالمقصود هنا دراسة الوظائف والأعمال ووضع مستويات مالية لها وليس تحييد واجباتها ومسؤولياتها (الهييتي، 2010).

■ عملية تقييم الأداء:

تسعى كافة المؤسسات على اختلاف ما تقوم به من أعمال وأنشطة إلى تأدية دورها بكفاءة وفعالية ويعتبر الموظف داخل المؤسسة العنصر الرئيسي المسؤول عن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذلك فهي تعتمد على حسن اختيار الأفراد وتشغيلهم ليكونوا على درجة عالية من الكفاءة والإنتاجية اللازمة في مجال عملهم، ورغم حرص المؤسسة على اختيار وتدريب الأفراد ليكونوا على مستوى الكفاءة المطلوبة، إلا أن العملية لا تتم بالصورة المطلوبة دائما، لذلك تلجأ إدارة المؤسسة إلى تقييم أداء موظفيها (القدور، 2016). بحيث تتحكم الإدارة بنفقات المورد البشري من خلال مقارنة النتائج التي تم تحقيقها مقابل الأهداف التي وضعتها المؤسسة. (يخلف، 2007)، وبتحديد الانحرافات واكتشاف الفجوات، تستطيع إدارة المؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للحد منها (يوسف، 2014). وهناك العديد من القرارات في المنظمات الحديثة التي تعتمد على تقييم الأداء، وهي جزء هام من العملية التي تحاول المنظمات من خلالها توجيه نفسها، وقد اعتبرت عملية التقييم أحد أهم متطلبات نجاح المؤسسات في القرن العشرين. (أبو قويدر، 2019).

■ تخطيط التدريب:

يعد التدريب أحد أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والتدريب هو الأداة التي تقوم من خلالها المؤسسة بإعداد الأفراد القادرين على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم والتي تحتاجها لتحقيق أهدافها. وإكساب الأفراد المعارف والمهارات والقدرات والأفكار اللازمة لأداء عمل معين. (د. يزن تيم، 2014).

يتم تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها ووضع التنفيذ لتشكل سلسلة من النشاطات والفعاليات التي ترتبط فيما بينها وفق منهجية علمية محددة الأهداف المرجوة منه. (ديسلر، 2009). ويتم تصميم البرامج التدريبية لتلبية متطلبات التخطيط للمسار الوظيفي بحيث يتم تهيئة العاملين في المؤسسة على تولي المواقع الإدارية على كافة المستويات، إضافة إلى معالجة الفجوات التي ظهرت من خلال عملية تقييم الأداء. وتشتمل البرامج التدريبية على الاحتياجات اللازمة لتحقيق الوصف الوظيفي للمؤسسة.

4.1.1.2 المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة

إن إدارة الموارد البشرية مهاماً ومسؤوليات تنفذها وتقوم بها عن طريق الأقسام الآتية (حنا، 2009).

- 1- قسم القوة العاملة: يتولى هذا القسم أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث يشرف القسم على تطوير خطة الموارد البشرية للمؤسسة وتنفيذها من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، ولاحقاً مهام إدارة المسار الوظيفي.
- 2- قسم تطوير الهيكل الوظيفي: يشرف القسم على عملية تصميم الوظائف، التدوير الوظيفي، خطط الإحلال.
- 3- قسم التدريب: يتولى هذا القسم مهام التهيئة المبدئية للعاملين الجدد، ومن ثم تنويع وتطوير مهاراتهم من خلال الإشراف على التدريب داخل المؤسسة وخارجها.
- 4- قسم الحوافز: يتولى هذا القسم مهام ومسؤوليات رئيسة أهمها: دراسة دوافع العاملين، الأجور والتعويضات، نظم الحوافز والمزايا، إضافة إلى التأديب والجزاء.
- 5- قسم صيانة القوة العاملة: يشرف القسم على برامج الأمن والسلامة والرعاية الصحية والنفسية والطبية، وتقديم الاستشارات المهنية، وخدمات العاملين.
- 6- قسم المتابعة والتقييم: يتولى هذا القسم مهام تقييم أداء العاملين، ومتابعة مساراتهم الوظيفية، وخطط التقاعد.
- 7- قسم الدراسات والبحوث: يقوم هذا القسم بتحليل التركيب الحالي والمستقبلي للموارد البشرية وعوامل الرضا والإنتاجية، نظم معلومات الموارد البشرية، معدلات الغياب ودوران العمل.

5.1.1.2 الهياكل التنظيمية

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف Stonar الهيكل التنظيمي بأنه "الآلية المعتمد لإدارة المؤسسة من خلال تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين". وهو ما يراه Fleet أيضاً بأنه نظام للسلطة داخل المؤسسة ويضيف أيضاً أنه نظام المساءلة. ويؤكد ذلك أيضاً عبد الباري دره بأن الهيكل التنظيمي وهو التسلسل الهرمي للسلطة داخل المؤسسة، وذلك لغاية تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. وكما يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة داخل المؤسسة فهو أيضاً يرتب وينظم العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المؤسسة وينظم العلاقات بين الوحدات التنظيمية المختلفة على المستوى الإداري الواحد. (درة، 1994). وأخيراً يضيف (قاموس أكسفورد) على أنه الإطار الذي يخلق جسم منظم، تركيبة من العناصر المعتمدة على بعضها من خلال علاقات تبادلية أو تفاعلية.

ثانياً: أهمية الهياكل التنظيمية

تكمن أهمية الهيكل التنظيمي كما حددها (ادريس، 2017) في عدد من النقاط أهمها:

1. توضيح المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وبيان ومسؤولياتها واختصاصاتها.
2. منح المسؤولين الصلاحيات اللازمة من خلال ترتيب العلاقات وتحديد مسؤولياتها.
3. تحديد الإدارات والدوائر والأقسام ومسمياتها وتحديد العلاقة بين العمليات داخل المؤسسة وانسيابيتها.
4. تحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، والإجراءات اللازمة لمحاسبة التكاليف، مثل: المحاسبة الإدارية، ورفع التقارير.

ثالثاً: مكونات الهيكل التنظيمي:

تكمن مكونات الهيكل التنظيمي في الوظائف الأتية: (حريم، 2014).

- ترتيب الوظائف: من خلال جمع الأنشطة والفئات والوظائف التي تتشابه فيما بينها.
- تصنيف الوظائف: ويتم من خلالها جمع الوظائف المتشابهة ضمن إطار موحد على اعتبار أن كل وظيفة هي مجموعة قائمة بذاتها.
- تدرج الوظائف: ويقصد به التسلسل الهرمي للوظائف وفقاً لمستويات المسؤولية.
- التكامل الوظيفي: إظهار هيكل الوظيفية لقنوات الاتصال التي تربط بين مختلف المستويات التي تؤدي وظيفة واحدة. (الهيبي، 2003).
- نطاق الوظيفة: الكيفية التي تؤدي به الوظيفة عملاً، ويتناول نطاق الوظيفة عدد من الجوانب أهمها: (ديسلر، 2003).
- طبيعة الوظيفة: تختلف الوظائف تبعاً لحجم الأنشطة التي تقوم بها.
- ارتباط الوظيفة: حيث ترتبط عمودياً أو أفقياً بوظائف أخرى.
- العلاقة بين الوظائف: تتضمن بعض الوظائف مسؤولية الإشراف الإداري أو التفصيلي.
- حجم المسؤوليات وطبيعتها: تختلف المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة باختلاف طبيعة المهام والواجبات.

رابعاً: أنواع الهيكل الوظيفي:
للهيكل التنظيمية عدد من الأنواع من أهمها ما يأتي:

1. الهيكل التنظيمي الطويل: يتسم هذا النوع من الهياكل التنظيمية ببطء عملية اتخاذ القرار، نتيجة تميزه من ناحية الطول (الناحية الرأسية)، والذي يعني وجود عدد كبير من المستويات الإدارية داخل المؤسسة والذي يؤثر تلقائياً على سرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
2. الهيكل التنظيمي القصير: يتميز هذا الهيكل بإعطاء المدراء الصلاحيات الواسعة، حيث أن الهيكل التنظيمي يتميز بالقصر (من الناحية الرأسية)، وهذا يعني أن عدد مستويات المدراء تكون قليلة مع وجود عدد أكبر من المرؤوسين لكل مدير مما يؤدي ذلك إلى سرعة اتخاذ القرارات. (حمدان والعيثاوي، 2018).

يرى الباحث من خلال ما تم استعراضه في المبحث الثاني بأن تخطيط الموارد البشرية يلعب حلقة الوصل بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الإدارة وعلى أساس ذلك يتم تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامجها ونشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب وكذلك تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وهذا يقودنا للقول بأن تخطيط الموارد البشرية يعتبر الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الأفراد خاصة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي. وتعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة عن تدريب وتطوير العناصر البشرية من خلال قيادته والإشراف عليه طوال مدة خدمته في المؤسسة التي يعمل بها.

المبحث الثاني

2.1.2 مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر الباحثين فقد عرفها الهتاني (2017). بأنها عملية مشتركة بين الإدارة والموظف لإعداد الفرد لسلوك مسار تصاعدي داخل المؤسسة وتحديد المهارات المطلوبة والمعارف والخبرات التي يجب إكتسابها لعبور كل مرحلة.

ويعرف أيضا بمسؤولية الفرد عن تنمية مساره الوظيفي من خلال وضعه لأهداف واقعية وقابلة للتحقيق، بما يتناسب مع قدراته واهتماماته وميوله نحو الفرص الوظيفية المتاحة والتي يرى أنها تحقق نموه المهني. (كفافي، 2017).

ويعرف أيضاً بأنه "عملية مستمرة يقوم من خلالها الفرد بتطوير مهاراته وقدراته، كنتيجة للدوافع والطموحات المرتبطة بمنظومة القيم الخاصة به" (Antoniou, 2010) أو "التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم العاملين في المنشأة وترقيتهم في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية وتطلعات الأفراد العاملين من ناحية أخرى". ((Armstrong, 1990

وهو أيضا يشير الى "التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن" Loic cadin, (Francis Guérin, 2003)

أو "تسلسل مجموعة الخبرات التي يمتلكها الفرد في العمل والتي تمتد طوال حياة الفرد" (Catherine .V-Fourboul, 2010)

وأضاف علماء الاجتماع بجامعة شيكاغو تعريفاً موضوعياً بوصفه " سلسلة تعاقب من التطورات على المناصب واضحة المسارات في مؤسسة، وتعريفاً ذاتياً باعتباره طريقة الفرد في النظر إلى تطور حياته وتفسير ما سيحدث له " (Fabienne Bastid, Alain Roger, 2008) من خلال التعريفات السابقة، يرى الباحث بأن مفهوم تخطيط المسار الوظيفي عبارة عن مجموعة الوظائف والمراكز التي يشغلها الفرد في حياته العملية داخل المؤسسة والتي يحاول من خلالها تحقيق أهدافه وطموحاته واحتياجاته في سبيل الوصول إلى التطور والترقية في السلم الوظيفي.

3.1.2 أهمية تخطيط المسار الوظيفي

تظهر أهمية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الأفراد والمؤسسة على حد سواء من خلال ما

يلبي: (Ritesh,2014)

1- الأمن الوظيفي للعاملين والاستخدام الأمثل لإمكاناتهم:
قامت بعض المؤسسات بتوفير برامج تدريبية لتطوير قدرات وتنمية مهارات الأفراد العاملين لمساعدتهم على إنجاز عملهم ومواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل. وذلك في ظل ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة (الشركات)، والتغيير التكنولوجي المتسارع، والتغيرات في بيئة العمل وعمليات إعادة هيكلة المنظمات وخفض عدد العاملين. والذي أدى إلى تنامي شعور العاملين بغياب الأمن تمامًا على وظائفهم أو على استقرار مسارهم الوظيفي.

2- ضمان توفير الكفاءات المميزة من ذوي المواهب والخبرات:
يساعد تخطيط المسار الوظيفي إلى اكتشاف الموارد البشرية المؤهلة لتولي مناصب قيادية وإدارية رفيعة والعمل على رفع قدراتهم من خلال برامج تدريبية تؤهلهم لبلوغ أهدافهم وتوسيع نطاق الخبرة لديهم للوصول إلى هذه المواقع وتلبية رغباتهم وإشباع طموحاتهم الأنية والمستقبلية ووضعهم في المسار الوظيفي الذي يلبي احتياجاتهم بقدر الإمكان.

3- زيادة الإنتاجية:
يعمل تخطيط المسار الوظيفي على زيادة الإنتاجية للعاملين من خلال تنمية طاقات العاملين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تسعى إليه كافة المؤسسات في يومنا الحاضر.

4- تخفيف القيود على حركة العمالة:
تساعد عملية تخطيط المسار الوظيفي الأفراد على إطلاق إمكاناتهم، وتشجعهم على الابتكار والإبداع. وعلى العكس من ذلك في المؤسسات التي لا تتبنى عملية التخطيط للمسار الوظيفي حيث يشعر العاملين فيها بوجود قيود على ترقياتهم وتنقلاتهم، ويضر بمصالحهم الفردية.
(اللبدي،2015).

5- يؤدي تخطيط المسار الوظيفي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم المستقبلية (كفافي،2017).

6- تحسين صورة المؤسسة من خلال الرضا الوظيفي للموارد البشرية المتأني من ادراكهم باعتماد المؤسسة بمستقبلهم الوظيفي، يؤدي بالنهاية لكونهم أداة فاعلة للترويج للمؤسسة في البيئة التي يتواجدون فيها، وينتج عنه تحسين سمعة المؤسسة وإظهارها كمؤسسة جذابة للعمل. (بغالية، خيرات، 2019).

7- يساعد تخطيط المسار الوظيفي إلى إشباع التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت القيم مختلفة (كعك، 2020).

4.1.2 مداخل تخطيط المسار الوظيفي

نظرًا للنتائج الإيجابية التي يحققها تخطيط المسار الوظيفي يمكن التمييز بين مدخلين لتخطيط المسار الوظيفي وهم كالتالي:

أولاً: مدخل تخطيط المسار الوظيفي الفردي
يركز هذا المدخل على مساعدة الأفراد في معرفة أهدافهم وإمكانياتهم وقدراتهم واكتشاف الفرص لمساعدتهم على إجراء تغيير على مسارهم الوظيفي. (Zalate, 2004, 377). ومعرفة نقاط ضعفه وقوته وأن يقوم بوضع أهدافه بناءً على طموحاته وآماله، ومعرفة الوسائل التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف وأن يكون مدركًا لأهمية تخطيط المسار الوظيفي وإلا فإن عملية تخطيط المسار الوظيفي تصبح عملية مستحيلة (Akgemci, T., 2015).

ويهدف هذا المدخل إلى: (Victorian Government Department of HumanService, 2004)

1. معرفة الفرد لنقاط القوة والضعف لديه.
2. وضع أهدافه على جميع المستويات سوء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.
3. تحديد الفرص الوظيفية داخل وخارج المؤسسة.
4. الاستغلال الأمثل للوظائف المستقبلية.
5. تعزيز عملية الأداء والقدرات لديه.
6. إعداد الخطط.
7. تنفيذ الخطط.

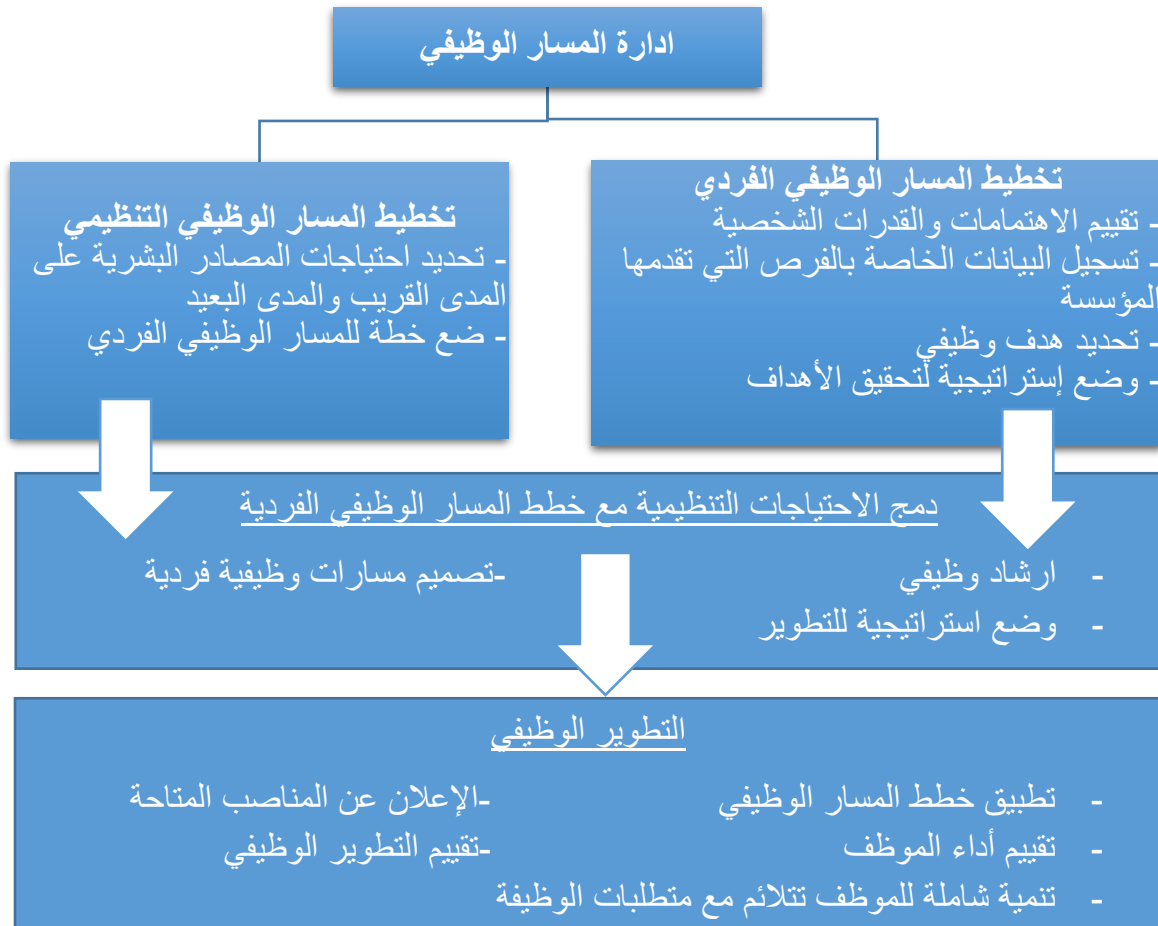
ثانياً: مدخل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي

يعتبر دور المؤسسة والفرد دور مشترك في عملية تخطيط المسار الوظيفي، وذلك لسعيها إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الأفراد ورغباتهم. وتعمل على تخطيط الأهداف الوظيفية للعاملين بها. (Ritesh, 2014). ويتمثل أيضاً تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي في تحديد الإحتياج من الموارد البشرية، والخطط والأنشطة التي تضعها المؤسسة، وتقوم أيضاً بتصميم المسارات الوظيفية للأفراد، وتنشر المعلومات عن كل مسار وظيفي. (عبد النور، وليد، 2021).

ويهدف هذا المدخل إلى: (Antoni, 2010, 15)

1. تحديد احتياجات الموارد البشرية.
2. زيادة الإنتاجية من خلال تحسين جودة الموارد البشرية.
3. معرفة المسارات الوظيفية.
4. التوفيق بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الوظيفة.
5. العمل على تقييم المسارات الوظيفية.

ولضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها والأهداف الوظيفية للأفراد لابد من وجود عملية توافق بين تخطيط المسار الفردي وتخطيط المسار التنظيمي، وهذا ما يسمى إدارة المسار الوظيفي. ويوضح الشكل أدناه أحد هذه النماذج لعملية التجانس بين التخطيط الفردي والتنظيمي.



شكل رقم (1.4.1.2) نموذج إدارة المسار الوظيفي

(Source: Manolescu, Lefter, Deaconu (Eds.), 2007)

يوضح الشكل رقم (1.4.1.2) عملية الانسجام وحالة التوافق بين تخطيط المسار الوظيفي الفردي والتنظيمي، من خلال دمج احتياجات المؤسسة مع خطط المسار الوظيفية الفردية، مما يؤدي إلى التطوير الوظيفي، فالفرد هو القادر على تقييم ذاته والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، ووضع أهدافه لاكتساب مهارات جديدة تمكنه من التقدم في مساره الوظيفي، كما أن دور المؤسسة لا يقل أهمية عن دور الفرد لأنها هي التي توفر له الوقت والإمكانيات وبرامج التنمية التي يحتاج إليها، وعندما يكون هناك توافق بين ما يتطلبه الفرد وما توفره المؤسسة يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه الوظيفية.

5.1.2 خطوات تخطيط المسار الوظيفي

في ظل المتغيرات المعاصرة ومتطلبات العمل أصبح من الضروري على الأفراد العاملين في المؤسسات أن يقوموا بتطوير أنفسهم وقدراتهم ورغباتهم وطموحاتهم وآمالهم للوصول إلى التميز وتحقيق التقدم والنجاح في الوظائف التي تمكنهم من الوصول إلى المناصب العليا داخل المؤسسة. وتشتمل جميع أنظمة تخطيط المسار المكونات التالية: (Pasaribu , (Antoniou, 2010) 2014)

أ. تقييم الذات

يعمل تقييم الذات على تحديد الأهداف والاتجاهات السلوكية والطموحات والآمال، وهنا تستخدم اختبارات سيكولوجية لمساعدة الأفراد على تحديد الأهداف الوظيفية.

ب. فحص الحقائق

يساعد فحص الحقائق على معرفة الفرد كيفية تقييم المؤسسة لمهارته وقدراته من خلال المدير المباشر أو معايير تقييم الأداء المستخدمة داخل المؤسسة.

ت. وضع الأهداف

يضع الفرد لنفسه هدف مرتبط بالوظيفة التي يسعها إليها في المستقبل من خلال تعلم مهارات جديدة تساعده في الوصول إلى هدفه.

ث. أنشطة التخطيط

هنا يقوم الفرد بعملية تنفيذ الأنشطة والتدخلات التي تحقق أهدافه داخل المؤسسة سواء كانت قصيرة المدى أو طويلة المدى. من خلال ورشات العمل والدورات والاجتماعات والندوات.

بينما يرى ماهر أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم عبر أربعة مراحل وهي: (ماهر، 2014).

المرحلة الأولى: التبصر بالأمال المستقبلية:

في هذه المرحلة على الفرد أن يسأل نفسه ما هي طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله، والمجالات والأعمال والوظائف التي يأمل القيام بها، وبذلك يستطيع أن يحدد الإمكانيات المادية المطلوبة ودرجات التعليم والخبرة، والمهارات الوظيفية والشخصية وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

المرحلة الثانية: تحديد القدرات والمهارات الحالية:

من خلال هذه المرحلة يستطيع الفرد تشخيص الواقع والإمكانيات والقدرات والمهارات الوظيفية والشخصية المتوفرة لديه حالياً، وأن يقوم بتحديد درجات التعليم والمهارات الوظيفية والمهارات الشخصية الحالية، وأي قدرات أو مهارات أخرى ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

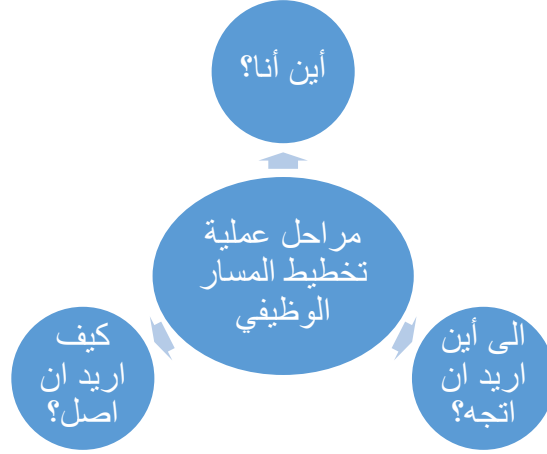
المرحلة الثالثة: تحديد الفرق بين الخطوتين الأولى والثانية:

في هذه المرحلة يحدد الفرد الفرق بين الإمكانيات والمهارات المطلوبة لتحقيق آماله الوظيفية، والقدرات المتوفرة لديه بالفعل.

المرحلة الرابعة: معالجة الفروق ومعرفة الحلول:

يقوم الفرد في هذه المرحلة بالتعرف على المهارات والقدرات التي لديه ومعالجة الفجوات من خلال تعلم مهارات جديدة غير متوفرة لديه من خلال الدورات التدريبية والتعلم من خبرات الآخرين. وأضاف الفاضل (2011). مرحلة خامسة لا تقل أهمية عن هذه المراحل وهي التغذية الراجعة أو مراجعة الخطة وتعديلها، وهي أن يقوم الفرد بمراجعة الخطة التي وضعها وتقييم ما تم إنجازه وما لم يتمكن من تحقيقه، ثم يقوم بتعديل الخطة.

يرى الباحث من خلال ما سبق أن عملية تخطيط المسار الوظيفي لا تتم الا من خلال خطوات محددة تبدأ بوضع تصورات مستقبلية لما يرغب أن يكون عليه الفرد وما يسعى إلى تحقيقه، ثم يقوم بتحديد الاحتياجات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف مقارنة بما يمتلكه من قدرات ومهارات ونقاط قوة ونقاط ضعف، ووضع مجموعة من التدخلات والأنشطة التي تمكنه من معالجة مواطن الضعف وتساعدة على تحقيق الأهداف الوظيفية التي يسعى إليها داخل المؤسسة التي يعمل بها. وعلى ضوء ما سبق سيتم وضع نموذج مقترح من إعداد الباحث لعملية تخطيط المسار الوظيفي للفرد داخل المؤسسة التي يعمل بها.



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح النموذج السابق مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي الفردي والتي تقسم إلى ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى:

أين أنا الآن؟ وتشتمل على الخطوات التالية:

- تحديد الرؤية الإستراتيجية للفرد والتي تعرف بالمسار المستقبلي للفرد الذي يحدد الوجهة التي يرغب في الوصول إليها، والمركز الذي ينوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي يخطط لتنميتها. وتتم صياغة الرؤية الخاصة للموظف من خلال مراعاة أن تكون الرؤية محددة وواضحة وتركز على مستقبل أفضل وعاكسة لمثله العليا.
- تشخيص الوضع القائم وتحديد مواطن القوة والضعف ويقصد بتشخيص الوضع القائم إلقاء نظرة تفصيلية على الإمكانيات والقدرات والمهارات وتحديد مستوى الأداء للفرد ومواطن القوة والضعف، والتركيز على نواحي القوة وتعظيم العائد منها، وكذلك إدراك نواحي الضعف والعمل على تقليل آثارها السلبية إلى الحد الأدنى.

المرحلة الثانية:

إلى أين أريد أن أتجه؟ وتشتمل الخطوات التالية:

- وضع خطة عمل تفصيلية لعملية تطوير المسار الوظيفي للفرد داخل المؤسسة أو المركز الذي يريد أن يصل إليه وذلك لتحقيق الرؤية التي يطمح إليها الفرد.
- تحديد الأهداف التي يسعى إليها الفرد على أن تكون هذه الأهداف مرنة وواضحة الفهم وقابلة للقياس (smart) على المستوى الإستراتيجي وملائمة لطبيعة الوظيفة التي يسعى إليها.

المرحلة الثالثة:

كيف أريد أن أصل؟ وتشمل الخطوات التالية:

- وضع خطة تنفيذية لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها، تحديد الأدوار والمسؤوليات والأنشطة التي سيتم تنفيذها وأن تكون مرتبطة بفترات زمنية محددة.
- خطة المتابعة والتقييم والتي تعتبر جزء من المرحلة الثالثة، تأتي عملية المتابعة والتقييم للخطة في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية تخطيط المسار الوظيفي للفرد، والتقييم لا يستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير، دقة التخطيط وكفاءة التنفيذ والتأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف.

6.1.2 أنواع المسارات الوظيفية

توجد أنواع مختلفة من المسارات الوظيفية التي يمر بها الموظف خلال حياته الوظيفية والتي تساعد في تحقيق عملية التوافق بين الفرد والمؤسسة، ويمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى أربعة مسارات رئيسة هي:

1. المسار التقليدي:

يشير (Liangtie. D, Fuhui. S) أن نموذج التطوير الوظيفي التقليدي تكون بيئة المؤسسة مستقرة نسبياً، حيث توفر المؤسسات لأفرادها وظائف دائمة ومستقرة تمكنهم من التحرك على مسار خطي عن طريق الترقيات بشكل تدريجي، كما أن الأجور ثابتة وتقتصر على ساعات العمل. (Fuhui Song. 2016،Liangtie Dai). **وضمن هذه البيئة تكون حركة انتقال الموظف عمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي يترقى أو ينتقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها. يعبر المسار التقليدي عن عدد ونوعية المناصب التي يمكن أن يتم ترقية الفرد إليها منذ تعيينه حتى سن التقاعد، حيث يستمر الفرد ويبقى في الوظيفة من بداية تعيينه حتى سن التقاعد. (بن كعكع، 2020).**

2. المسار الشبكي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية في نفس الوقت في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بحيث ينتقل الموظف في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وذلك لاكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد. مما يتيح له بعد ذلك عدة خيارات للترقية لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى. لذا يعتبر المسار الشبكي من المسارات المرنة والتي تسمح بتحقيق طموحات الأفراد المستقبلية، وتتيح للمؤسسة مرونة أكبر في اختيار الموظفين على المستويات الإدارية المختلفة. (عبد النور، وليد، 2021).

3. مسار الإنجاز:

يعتبر هذا المسار مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي بحيث لا يشترط على الفرد البقاء في الوظيفة لفترة زمنية محددة لكي يترقى من مكان إلى آخر. بل يعتمد هذا المسار على مبدأ الجدارة في العمل وعلى النجاحات التي يحققها الفرد في حياته العملية بغض النظر عن الفترة الزمنية التي قضاها في الوظيفة الحالية فكلما زادت نجاحاته داخل العمل كلما تمت ترقيته وبلوغه نهاية المسار الوظيفي. (مباركي، مهشي، 2021).

4. المسار المزدوج:

يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحداً من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته. وتخلق هذه الخيارات الحافز لدى الفرد، وترفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فتساعد المؤسسة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة. وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تترك المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات. وينتشر استخدام هذه المسارات من قبل المؤسسات التي تضم أصحاب أختصاصات علمية مختلفة، ويقوم على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي، أحدهما تخصصي والآخر إداري. (بن طري، 2016).

المبحث الثالث

7.1.2 نبذة عن المؤسسة الأمنية الفلسطينية

تعتبر المؤسسة الأمنية الفلسطينية هيئة نظامية أمنية ذات صبغة عسكرية مهيكلة بتشكيلات ميدانية، تنحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن، وخدمة الشعب، وحماية المجتمع، وحفظ الأمن والنظام العام، وتؤدي واجبها ضمن الحدود التي رسمها لها القانون من احترام حقوق الإنسان والحريات العامة، وتخضع مباشرة تحت قيادة الرئيس (القائد الأعلى لقوى الأمن الفلسطيني). (قانون الخدمة في قوى الأمن 2005).

تسعى المؤسسة الأمنية الفلسطينية منذ تأسيسها في العام 1993م إلى إنشاء قطاع امني فاعل على مستوى المجتمع الفلسطيني، وبناء أجهزة أمنية تقوم بالوظائف والمهام الموكلة إليها بصورة شفافة بحيث تكون خاضعة في نفس الوقت للمساءلة أمام السلطتين التنفيذية والتشريعية.

كما بذلت السلطة الوطنية الفلسطينية العديد من الجهود والمبادرات لإصلاح هذا القطاع، خاصة في ظل التحديات الداخلية أو الخارجية التي تواجهه والتي استهدفت كافة مكوناته. على الرغم من الإشكاليات التي تعرضت لها من قبل قوات الاحتلال، خاصة في ظل الانتفاضة الفلسطينية الثانية، إلا أن الإرادة الفلسطينية والجهد المميز الذي بذله أفراد وضباط المؤسسة الأمنية قد أعاد الأمور إلى نصابها من حيث استعادة النظام العام وتعزيز سيادة القانون. (الخطة

الاستراتيجية لقطاع الامن للاعوام 2011-2013)

ومن الجدير ذكره أن مكونات الأجهزة الأمنية الفلسطينية وقياداتها تشكلت في إطار تحول تدريجي من مؤسسة الثورة والشرعية الثورية إلى مؤسسات السلطة (الشرعية الدستورية) على ضوء اتفاقات أوسلو وبشكل محدد البرتوكول الخاص بموضوع الأمن والأجهزة الأمنية والذي يحدد دورها في مجال حفظ النظام العام ومكافحة الإرهاب والعنف (الشعبي، 2012).

1.7.1.2 الإطار القانوني المنظم لعمل المؤسسة الأمنية الفلسطينية

حسب القانون الأساسي الفلسطيني المعدل لسنة 2003م والذي نص بشكل واضح وفق المادة (84) على أن قوات الأمن والشرطة قوة نظامية وهي القوة المسلحة في البلاد، وتنحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الأمن والنظام العام والآداب العامة وتؤدي واجبها في الحدود التي رسمها القانون في احترام كامل للحقوق والحريات. (القانون

الاساسي الفلسطيني، 2003). حيث يبلغ عدد أفراد الأجهزة الأمنية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة ما يقارب (60) ألف موظف. (رابي، 2011).

حيث تتكون قوى المؤسسة الأمنية من وزارة الداخلية ومجموع الأجهزة الأمنية وهي: (الأمن الوطني، الشرطة المدنية، المخابرات العامة، الأمن الوقائي، الاستخبارات العسكرية، الحرس الرئاسي، الدفاع المدني، الضابطة الجمركية). والهيئات والمديريات والإدارات التي تساند عمل الأجهزة الأمنية وهي: (هيئة التنظيم والإدارة، هيئة القضاء العسكري، هيئة التوجيه السياسي والوطني، هيئة التدريب العسكري، هيئة الإمداد والتجهيز، مديرية الارتباط العسكري، مديرية الخدمات الطبية العسكرية، مديرية التسليح المركزي، الإدارة المالية العسكرية). (قانون الخدمة في قوى الأمن رقم 8 للعام 2005م).

2.7.1.2 رؤية المؤسسة الأمنية الفلسطينية

تتمحور رؤية المؤسسة الأمنية الفلسطينية نحو قيام دولة مستقلة ينعم مواطنيها بالأمن والأمان

3.7.1.2 رسالة المؤسسة الأمنية الفلسطينية

تكمن رسالة المؤسسة الأمنية في تعزيز شعور المواطن بالأمن والأمان ومواجهة التحديات بالجهود الموحدة والأدوار المحددة والقدرات العالية لمؤسسات قطاع الأمن بالوسائل التي يتيحها القانون والمعاهدات الدولية على أسس من المهنية والكفاءة والشفافية وصيانة الحريات والحقوق العامة والخاصة والشراكة المحلية والدولية للمساهمة في خلق بيئة آمنة ومستقرة ومزدهرة.

4.7.1.2 الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الأمنية الفلسطينية

جاءت أهداف المؤسسة الأمنية منسجمة مع رؤيتها الواردة في خطتها للعام 2017-2022. دولة مستقلة ينعم مواطنيها بالأمن والأمان، حيث وضعت أهدافاً رئيسية لتحقيق رؤيتها ضمن خطتها وقد تم تحديد ثلاثة أهداف استراتيجية للمؤسسة الأمنية الفلسطينية حسب توجهاتها وأولوياتها الاستراتيجية وهي كما يلي:

أولاً: تعزيز الأمن وحماية الوطن

ثانياً: حوكمة المؤسسة الأمنية

ثالثاً: بناء قدرات قوى الأمن. (الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن، 2017-2022).

5.7.1.2 الإشكاليات الإدارية والقانونية التي تواجه المؤسسة الأمنية الفلسطينية
تعاني المؤسسة الأمنية الفلسطينية من العديد من الإشكاليات الداخلية على مستوى البنية التنظيمية والإدارية وخاصة الإشكاليات المتعلقة بمنظومة الموارد البشرية التي تواجهها، حيث تعاني قوى الأمن من ارتفاع عدد الضباط مقارنة بضباط الصف والجنود، ضعف التخطيط للمورد البشري في قوى الأمن، وعدم ارتباط التعيينات والترقيات بالاحتياجات المبنية على دراسة الهياكل والوصف الوظيفي لمهام عمل الأجهزة والهيئات وايضاً الأنظمة والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية وتعدد المرجعيات القانونية وغياب خطة للمسار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الأمنية قادرة على دعم التطور الإداري والمؤسسي ورفع كفاءة خدمات الموارد البشرية وتلبية احتياجات المؤسسة الأمنية. (الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن للاعوام 2014-2016).

وفي هذا السياق يرى الباحث أن هناك كثير من الدراسات والأبحاث التي أكدت على عملية اصلاح المؤسسة الأمنية الفلسطينية بشكل عام وعلى منظومة الموارد البشرية بشكل خاص وأن الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية يأتي من خلال عملية إصلاح كاملة للمنظومة على جميع المستويات التشغيلية والاستراتيجية من خلال تطوير عملية التخطيط للقوى العاملة داخل المؤسسة الأمنية وتقديم الدعم المستمر لجميع موظفي أدارات الموارد البشرية داخل المؤسسة الأمنية الفلسطينية وتعزيز إطار الحوكمة بشكل واضح بحيث يتم تحديد جميع الأدوار والمسؤوليات بوضوح وفهم إجراءات اتخاذ القرارات والالتزام بها بالإضافة إلى معالجة التعيينات والترقيات والتقاعد بطريقة مستدامة.

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة بعض الدراسات السابقة، العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي وبعض الدراسات التي تخص محاور الدراسة.

أولاً: الدراسات العربية:

• دراسة وهيبية، وحسيبة (2019) بعنوان: "فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

تم التعرف من خلال هذه الدراسة على واقع تطبيق إدارة المسارات الوظيفية في مجتمع الدراسة، كما تم تحديد الاشكاليات التي تواجه عملية إدارة الموظفين بشكل عام، بالإضافة الى انه قد تم تقديم توصيات محددة فيما يخص فعالية الإدارة ذات العلاقة (إدارة المسار الوظيفي) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (102) موظف من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبلغت عينة الدراسة (40) موظفاً. كما تم استخدام الاستبانة في الدراسة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة، وجاءت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك علاقة ذات تأثير ايجابي بين إدارة المسار الوظيفي وأداء العاملين في الكلية.

• دراسة الزعنون (2019) فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، مجلة جامعة الاستقلال للابحاث

ركز (الزعنون) في دراسته على مستوى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة. ويجدر بالذكر ان مجتمع الدراسة تكون من جميع العاملين في وظائف المستشفى، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية والبالغ عددهم (123) موظفاً بواقع (50) فرد من مجتمع الدراسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لجمع وتحليل البيانات اللازمة للوصول لتحقيق اهداف الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج جاء أهمها الفاعلية الكبيرة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكافة محاور وفقرات الإستبانة (26.70%)، بمعنى لا يوجد فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى للبيانات الأولية.

• دراسة (أبو قويدر، 2019) بعنوان: إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

هدف (أبو قويدر) في دراسته الى التعرف على إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي، وذلك من خلال التركيز على الإجراءات، المعايير والنماذج المستخدمة في عملية التقييم. تم اعتماد المنهج الاستكشافي الوصفي في هذه الدراسة، وذلك من خلال الاستبانة والمقابلة، وقد تم إجراء مقابلة مع مجموعة بؤرية في مديرتي الخليل وشمالها، كما تم القيام بإجراء (12) مقابلة مع عينة مقصودة من رؤساء أقسام وموظفين إداريين. بلغ عدد مجتمع الدراسة (271) موظف من موظفي الفئة الثانية والثالثة الإداريين في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

كانت أهم ما توصلت الى الدراسة وجود حالة من عدم الوضوح حول مفهوم التقييم لدى المبحوثين، وأن هناك رفض من قبل الموظفين العاملين لعملية تقييم الأداء وذلك لغياب العدالة والشفافية في عملية تقييم الأداء، وضرورة تغيير عملية تقييم الأداء لتلائم مع الوضع الحالي، بما يضمن بناء تقييم أداء شامل. أوصت الدراسة بضرورة ربط عملية تقييم الأداء بالوصف الوظيفي للموظف والأنشطة التي يقوم بها بالإضافة الى تطوير المعايير والنماذج بما ينسجم مع أسس التقييم العصرية.

• دراسة الشيباني، وبنمترك (2017) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في صندوق التنمية الزراعية في مدينة الرياض "

قام الباحثان في هذه الدراسة بالتطرق الى تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في صندوق التنمية الزراعية وذلك من خلال التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في الخصوص.

بلغ عدد مجتمع الدراسة (375) موظفاً من جميع العاملين بصندوق التنمية الزراعية. وقد تم استخدام اسلوب المسح الشامل والمنهج الوصفي، بالإضافة الى انه تم استخدام الاستبانة كأداة في هذه الدراسة، حيث تم استرجاع عدد (300) استبانة وتم استبعاد (4) استبانات لعدم اكتمال الاستجابات وتبقى (296) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (79) % من إجمالي مجتمع الدراسة للعاملين في صندوق التنمية الزراعية.

وخلصت الدراسة الى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية تُساهم وبدرجة كبيرة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين، كما جاء المتوسط الحسابي العام بدرجة (3.98) مما يعني أن هناك توافق بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في صندوق التنمية الزراعية.

• دراسة (الشرفات، 2017) بعنوان: "درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آل البيت"

ركّز (الشرفات) في دراسته على مدى تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آل البيت، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وقد تم توزيع الاستبانة على ما عدده (463) فردًا من العاملين الإداريين في الجامعة.

وجاء من أبرز نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء للجامعيين الإداريين في جامعة آل البيت جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آل البيت جاءت أيضا بدرجة متوسطة. كما تبين ان هناك علاقة إيجابية طردية ذات دلالة احصائية بين مجالات تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء ومجالات الرضا الوظيفي للإداريين في جامعة آل البيت.

• دراسة التويجري (2016) بعنوان: "تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعات الحكومية والأهلية"

كشف (التويجري) في دراسته عن واقع ومعوّقات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعات الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية، وركز الباحث في دراسته على جميع الموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض كمجتمع للدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم التحقق من صدق الدراسة بعرضها على محكّمين من ذوي الاختصاص.

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام جاء بدرجة (2.73) وهي درجة متوسطة فيما يخص واقع تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين. جاءت استجابات المبحوثين حول أبعاد الواقع متقاربة، فقد جاء بُعد الأداء الوظيفي في الترتيب الأول بدرجة (2.93)، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد التدريب بمتوسط حسابي بدرجة (2.74)، وفي المرتبة الأخيرة بُعداً جاء الهيكل التنظيمي والحوافز بمتوسط حسابي قدره (2.65).

كما أظهرت النتائج أن المتوسط العام على عبارات المعوقات جاء بدرجة (3.35). وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، نوع الجامعة، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة حول واقع تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين.

• **دراسة الزيد (2016) بعنوان: "أثر ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي "**
قدّم (الزيد) في دراسته هذه شرحاً مفصلاً حول أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة. أما فيما يخص مجتمع الدراسة فقد تكون من (176) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من جميع العاملين في قطاع النفط الكويتي. فيما يتعلق بنتائج الدراسة فقد اتضح وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية على الذكاء التنظيمي، كما اتضح وجود تأثير للعديد من استراتيجيات الموارد البشرية بشكل متفاوت على الذكاء التنظيمي، منها استراتيجية الاستقطاب والاختيار، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تحليل الوظائف، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية واستراتيجية التطوير والتدريب. كما أظهرت النتائج أيضاً إلى وجود تطبيق مرتفع لهذه الاستراتيجيات في شركات القطاع النفطي الكويتي، بالإضافة إلى وجود تطبيق مرتفع للذكاء التنظيمي في الشركات المذكورة. وأوصت الدراسة بضرورة التزام إدارات قطاع النفط الكويتي بإدارة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي على المستوى الاستراتيجي.

• **دراسة (بوهلال وعبد النور، 2016) بعنوان: " أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة"**

ركز الباحثان على دراسة أثر الهيكل التنظيمي فيما يخص عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي بهدف الإحاطة بالمفاهيم التي ركزت على الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية وكذلك القرار الاستراتيجي. أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد قام الباحثان بإجراء مسح عن طريق العينة.

توصل الباحثان إلى وجود علاقة موجبة بين البعد المركزي للهيكل التنظيمي وعملية صنع القرارات الاستراتيجية من خلال بُعد العقلانية في المنظمة، كما تم التوصل إلى أن التنظيم المركزي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة له تأثيره الايجابي على العقلانية في عملية صنع القرار الاستراتيجي، ومن خلال هذه الدراسة استطاع الباحثان التوصل إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

- أهمية مركزية العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- أهمية العقلانية في عملية صنع القرار الاستراتيجي في العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

• دراسة (معتوق، 2016) بعنوان: "المتغيرات الأنئية والمستقبلية المساعدة في تطوير الموارد البشرية دراسة تطبيقية في هيئة استثمار بغداد"

هدف (المعتوق) في دراسته هذه إلى مراجعة مجموعة من المتغيرات الأنئية والمستقبلية ودراسة مدى تأثيرها على المورد البشري في المنظمات العامة العراقية، بالإضافة الى دراسة مدى مساهمتها في تطوير المورد البشري الوطني من خلال هيئة استثمار بغداد. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى أهداف الدراسة، جنباً الى جنب مع الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والمعاشة الميدانية، كما قام الباحث بدراسة الوثائق والتقارير التاريخية الخاصة بالموارد البشرية العاملة في المؤسسة المبحوثة. أما فيما يخص مجتمع الدراسة فقد تمثل بجميع المدراء التنفيذيين والعاملين في المؤسسة المذكورة والبالغ عددهم (55).

خلص الباحث في دراسته إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن عملية التأهيل التقني واستثماره في المنظمات العامة العراقية من أهم عوامل تطوير الموارد البشرية فيها، حيث يزداد دور التأهيل التقني في حياة المنظمات، كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات وجعله ملائماً لمتطلبات العمل الجماعي، ومنح الصلاحيات لفرق العمل ومطابقتها بتحديد الأهداف التنظيمية.

• دراسة عبد الحميد (2015) بعنوان "واقع تخطيط القوى العاملة في ادارة الموارد البشرية بجامعة مولانا ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا"

رگزت (عبد الحميد) على تخطيط القوى العاملة والتعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط للقوى العاملة، كما حددت الباحثة مجموعة من الوسائل للتغلب على تلك الصعوبات. واستخدمت الباحثة الوصف التحليلي، بالإضافة الى الاستعانة بالمقابلة، الملاحظة والوثائق كأدوات لجمع البيانات. وتحليل البيانات قامت الباحثة بعرض وتنظيم البيانات ثم تصنيفها ثم تسجيل الملاحظات ثم تحديد الأنماط ثم مناقشة البيانات للتحقق من النتائج.

من خلال التحليل تبين ان هناك مستويات في عملية التخطيط للقوى العاملة المستوى الأول هو المستوى الحكومي والمستوى الثاني يتمثل بالتخطيط غير حكومي. كما تبين ان هنالك صعوبة في الحصول على بعض التخصصات المطلوبة، حيث تقوم الجامعة بخطوات متعددة لمواجهة تلك الصعوبات منها الاقتصار على التخطيط لأجل التوظيف الداخلي عند النقص في العناصر البشرية من خلال برامج تخطيط طويلة المدى للقوى العاملة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة **Mohammed N. Al-Qudah** وآخرون، (2018) بعنوان " فعالية تنفيذ التمارين العملية للموارد البشرية في قطاع الصحة الأردني". ركزت هذه الدراسة على تحديد فعالية الموارد البشرية في ممارسات عملية التخطيط الاستراتيجي والوصف والتوصيف الوظيفي والبرامج التدريبية في القطاع الصحي الأردني. حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة الى الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. وخرجت بعدد من النتائج أهمها أن المنظمات الصحية لا تطبق عملية التخطيط الاستراتيجي والوصف والتوصيف الوظيفي والبرامج التدريبية في القطاع الصحي الأردني، حيث عملت على تطبيق بعض الممارسات مثل التعويض والحوافز نتيجة المطالبات المستمرة من قبل الموظفين من أجل مواصلة العمل، وبالتالي كانت المتوسطات الحسابية متقارب في عملية التحليل لأعضاء عينة الدراسة مع اختلاف نوع الموظفين (طبي أو إداري).

- دراسة **Anyadike, Nkechi O**، (2013) بعنوان " تخطيط الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين في المنظمة العامة في نيجيريا". تطرقت هذه الدراسة الى العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في المنظمات العامة في نيجيريا. وخلصت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها صعوبة الاختيار للشخص المناسب للوظيفة حيث كانت هذه إحدى أهم المشكلات التي تواجه مديري الموارد البشرية في المنظمات العامة، أن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ليست سهلة. وأن هناك العديد من المعوقات التي تشكل عجز في تحقيق إنتاجية الموظف منها عدم وجود ثقافة عمل موجهة نحو الإنتاجية، ليست هناك آليات لتشجيع إنتاجية العمل، ارتفاع تكلفة العمالة الماهرة، برامج التدريب، عدم توفر قاعدة بيانات محوسبة، ارتفاع نسبة الأمية بين العاملين خاصة المتقدمة، غياب الرغبة في التعرف على المواهب، ضعف حفظ سجلات التخطيط للموارد البشرية.

- دراسة **Akpanim NtekimEkpe**، (2013) بعنوان " تحليل نظام تقييم الأداء في منظمات القطاع العام النيجيرية". من خلال هذه الدراسة تم التعرف على تحليل نموذج تقييم الأداء المعمول به في منظمات القطاع

العام في نيجيريا، وذلك من اجل معرفة مدى كفاءة نظام تقييم الأداء، والتعرف على النظام القائم وتحديد الصعوبات التي تواجه نظام تقييم الأداء المستخدم في منظمات القطاع العام في نيجيريا. من خلال منهج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لتمكين الوصول إلى أهداف المنظمة وفق منهج استراتيجي.

توصلت الدراسة إلى ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية في الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وأوصت الدراسة الى ضرورة تطبيق نموذج تقييم الأداء المؤسسي ودور وفاعلية الموارد البشرية في عملية التنمية داخل القطاع العام في تلك المنظمات.

• دراسة **Sami Abdulkader ، (2012) بعنوان "ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في صناعة التأمين النيجيرية: أثر المناخ التنظيمي "**

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا، حيث تكون مجتمع الدراسة من (18) شركة تأمين عاملة بنيجيريا، وتم استخدام الاستبيان في جمع البيانات الأولية.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن ممارسات عملية التدريب والتخطيط والتعريف الواضح على إجراءات العمل هما المفتاح الرئيسي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في شركات التأمين العاملة في نيجيريا، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ما بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية ومناخ العمل.

3.2 تحليل (تعقيب) على الدراسات السابقة

خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد أن هناك أوجه اختلاف وتشابه مع الدراسة الحالية وهي:

- تتشابه هذه الدراسة مع العديد من الدراسات الموجودة من حيث تناولها لموضوع تخطيط المسار الوظيفي والاهداف التي تسعى الى تحقيقها.
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث تحديد المنهجية المتبعة فيلاحظ أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي مما يؤكد ان المنهجية المتبعة تلائم طبيعة الدراسة الحالية. كما أنها استفادت من تلك الدراسات في اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كون الدراسة تشبه تلك الدراسات من حيث الإطار العام للدراسة.
- اما فيما يتعلق بالمتغيرات فقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع والمتغير المستقل.

- وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات كونها حسب علم الباحث أول دراسة تبحث عن معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية. حيث أنها تطرقت إلى أهم المعوقات التي تعاني منها المؤسسة الأمنية في الوقت الحالي، وتناول الباحث عدة مجالات مختلفة تؤثر سلباً في تطوير وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في المؤسسة الأمنية.
- انفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث محاورها، ومجتمعها، وحدودها الموضوعية، والمكانية، والزمانية.
- تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية للمؤسسة الأمنية الفلسطينية كونها تعطي صورة حقيقية عن الواقع الفعلي لتخطيط المسار الوظيفي والذي يعتبر جزء مهم من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية وتقديم الحلول في سبيل تطوير عملية التخطيط والتطوير للموارد البشرية في المؤسسة الأمنية. وهذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات.
- تناولت الدراسة قطاع مهم وبيئة جديدة وحساسة لها خصوصية في الواقع الفلسطيني وهو القطاع الأمني لما له من دور مهم وفاعل في حياة الشعب الفلسطيني.
- يأمل الباحث بأن تكون هذه الدراسة ذات نفع وفائدة للمؤسسة الأمنية الفلسطينية وخاصة لصناع القرار، وكذلك من وزارات ومديريات، وأيضاً للباحثين الجدد في موضوع تخطيط المسار الوظيفي لإدارة الموارد البشرية.
- مجتمع الدراسة كان في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، وتم استطلاع آراء المنتسبين العاملين في إدارات الموارد البشرية والتخطيط والتدريب داخل المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

الفصل الثالث

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل المنهج الذي قام الباحث بإتباعه في هذه الدراسة، ويتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها في تنفيذ دراسته، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، وأدوات الدراسة والطرق التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج.

3.1 منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة ووصف الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع وتحليلها من خلال الحصول على إجابات الأسئلة في الدراسة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.2 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من المنتسبين العاملين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية ووزارة الداخلية موزعة على إدارات الموارد البشرية والتخطيط والتدريب في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم ما يقارب (380) موظفاً إدارياً، حسب إحصائية وزارة الداخلية الفلسطينية (2022).

3.3 عينة الدراسة:

استخدم الباحث العينة العشوائية المقصودة في اختيار عينة الدراسة، حيث تم استهداف الباحث المنتسبين العاملين في إدارات الموارد البشرية والتخطيط والتدريب الذي تمكن من الوصول إليهم، فكان عدد أفراد العينة (95) موظفاً من تلك الإدارات من ذوي المسميات الإدارية والتخصصية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية. حيث قام الباحث بتوزيع (100) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (95) استبانة صالحة للتحليل، وبعد إتمام عملية جمع البيانات، تم إجراء التحليل الإحصائي لها، وبلغ حجم عينة الدراسة (25%) من مجتمع الدراسة وبيّن الجدول (1.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	80	%84.2
	أنثى	15	%15.8
	المجموع	95	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	%13.7
	5-10 سنوات	29	%30.5
	أكثر من 10 سنوات	53	%55.8
	المجموع	95	%100
المؤهل العلمي	توجيهي فما دون	8	%8.4
	دبلوم -بكالوريوس	61	%64.2
	دراسات عليا	26	%27.4
	المجموع	95	%100
الرتبة العسكرية	ملازم	15	%15.8
	ملازم أول	24	%25.3
	نقيب	20	%21.1
	مقدم - رائد	16	%16.8
	عقيد	14	%14.7
	عميد -لواء	6	%6.3
	المجموع	95	%100
	طبيعة العمل	وظيفة اشرافية	10
وظيفة إدارية		64	%67.4
وظيفة تخصصية		21	%22.1
المجموع		95	%100
الإدارة التي يعمل بها	موارد بشرية	41	%43.2
	تخطيط	40	%42.1
	تدريب	14	%14.7
	المجموع	95	%100

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (1.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل، القسم الذي يعمل به، حيث جاءت كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (84.2%) من أفراد العينة من الذكور مقابل (15.8%) منهم من الإناث.

ثانياً: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (13.7%) من أفراد العينة هم من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات في الإدارة العليا مقابل (30.5%) خبرتهم من 5-10 سنوات، و(55.8%) خبرتهم تزيد عن 10 سنوات في مجال الإدارة العليا.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (8.4%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي أقل من ثانوي مقابل (64.2%) منهم حملة درجة الدبلوم والبيكالوريوس، و(27.4%) من أفراد العينة من حملة الدراسات العليا.

رابعاً: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (15.8%) من أفراد العينة رتبتهم ملازم مقابل (25.3%) رتبتهم ملازم أول، و(21.1%) من أفراد العينة رتبتهم نقيب، و(16.38%) رتبتهم مقدم -رائد، و(14.7%) عقيد، و(6.3%) من أفراد العينة رتبتهم عميد -لواء

خامساً: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة العمل:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (10.5%) من أفراد العينة وظيفتهم إشرافية مقابل (67.4%) هم إداريين، و(22.1%) من أفراد العينة وظيفتهم تخصصية.

سادساً: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الإدارة التي يعمل بها:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (43.2%) من أفراد العينة يعملون في قسم موارد بشرية، مقابل (42.1%) من أفراد العينة من يعملون في قسم التخطيط، بينما (14.7%) من أفراد العينة يعملون في قسم التدريب.

4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي والموارد البشرية، حيث قسمت (الاستبانة) إلى ثلاثة أقسام القسم الأول ضم المعلومات الديمغرافية والقسم الثاني ضم مجالات الدراسة والقسم الثالث ضم أسئلة مفتوحة تساعد الباحث على فهم وتحليل النتائج وبناء التوصيات، وقام بتطوير الأداة بما يتلاءم مع بيئة المؤسسة الأمنية، وصيغت جميع فقرات هذا المقياس بالاتجاه السلبي، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي لفقرات الدراسة والتي وقعت في خمس مستويات هي كما يلي (موافق بشدة بدرجة (5) نقاط، موافق بدرجة (4) نقاط، محايد بدرجة (3) نقاط، معارض بدرجة (2) نقطة، معارض بشدة بدرجة نقطة واحدة) وتتوزع فقرات الأداة على خمسة محاور.

- **المجال الأول:** ويتضمن فقرات بحثية حول معرفة تطبيق المفاهيم الحديثة للموارد البشرية في المؤسسة الأمنية ويضم (10) فقرات.
- **المجال الثاني:** ويتضمن فقرات بحثية حول معرفة مدى ارتباط تطبيق المسار الوظيفي بوصف وتوصيف الوظائف التي يشغلها العاملين في المؤسسات الأمنية الفلسطينية ويضم (8) فقرات.
- **المجال الثالث:** ويتضمن فقرات بحثية حول مدى ارتباط تطبيق المسار الوظيفي بالهيكلية التنظيمية المعمول بها حالياً في المؤسسات الأمنية الفلسطينية ويضم (8) فقرات.
- **المجال الرابع:** ويتضمن فقرات بحثية حول مدى استخدام مخرجات تقييم الأداء في تطبيق المسار الوظيفي في المؤسسة الأمنية الفلسطينية ويضم (10) فقرات.
- **المجال الخامس:** ويتضمن فقرات بحثية حول مدى ارتباط تطبيق المسار الوظيفي بالبرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسات الأمنية الفلسطينية ويضم (8) فقرات.

3.5 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين كما في الملحق رقم (3)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.

كما قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مناسبة لقياس ما صممت لقياسه، ومن جهة أخرى تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية.

جدول رقم (2.3): مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة			
1.	عدم قناعة الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية تخطيط الموارد البشرية.	0.424	0.00
2.	لا تتبثق خطة الموارد البشرية عن الخطة الاستراتيجية في المؤسسة.	0.470	0.00
3.	عدم إشراك الموارد البشرية للدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.	0.591	0.00
4.	لا تتولى دائرة الموارد البشرية مهمة تحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف.	0.481	0.00
5.	عدم قيام إدارة الموارد البشرية بعمل دورات لتوضيح مفهوم أهمية تخطيط المسار الوظيفي.	0.346	0.00
6.	لا تعتمد دائرة الموارد البشرية على طرق كمية ووصفية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	0.443	0.00
7.	عدم توفير نظام معلومات وبيانات محدثة حول العاملين لدى دائرة الموارد البشرية.	0.486	0.00
8.	لا تتبع المؤسسة سياسة الاستقطاب للكفاءات ذات القدرات المتعددة	0.601	0.00
9.	عدم إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في رسم الخطط والبرامج.	0.636	0.00
10.	عدم وجود تخطيط وتطوير للمسار الوظيفي في المؤسسة.	0.605	0.00
الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملون في المؤسسة			
11.	عدم توفر بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي لدى إدارة الموارد البشرية.	0.568	0.00
12.	عدم توفر بطاقات وصف وظيفي مكتوبة وواضحة لدى المؤسسة.	0.542	0.00

0.00	0.625	لا يحدد الوصف والتوصيف الوظيفي آليات العمل المطلوبة بوضوح.	.13
0.00	0.615	عدم تطابق المهام والواجبات التي يؤديها الموظف فعلياً مع بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي للوظيفة.	.14
0.00	0.532	عدم قيام المؤسسة بعمل تحليل وظيفي بشكل دوري.	.15
0.00	0.524	لا يستند التحليل الوظيفي على المعايير العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، الخ).	.16
0.00	0.623	ضعف إشراك رؤساء الدوائر في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف.	.17
0.00	0.678	عدم توافق التحليل الوظيفي مع خطة الموارد البشرية في المؤسسة.	.18
عدم اعتماد هيكليات رسمية لدى المؤسسة			
0.00	0.505	عدم اعتماد هيكلية مكتوبة وواضحة لدى المؤسسة التي تعمل بها.	.19
0.00	0.601	الهيكلية التنظيمية الموجودة لا تحدد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة.	.20
0.00	0.675	لا تشمل الهيكلية التنظيمية جميع الوظائف الموجودة لدى المؤسسة.	.21
0.00	0.777	عدم مساهمة الهيكل التنظيمي في المؤسسة في تطوير أداء العاملين.	.22
0.00	0.523	عدم ديمومة تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي في المؤسسة.	.23
0.00	0.521	لا يأخذ الهيكل التنظيمي التغيرات الاستراتيجية في المؤسسة بعين الاعتبار.	.24
0.00	0.625	الهيكل التنظيمي لا يلبي حاجات المؤسسة بشكل كافي.	.25
0.00	0.547	لا يوجد لدي اطلاق كافي على الهيكل التنظيمي في المؤسسة التي أعمل بها.	.26
عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء			
000	0.628	لا تقوم المؤسسة بتقييم الأداء بشكل دوري.	.27
0.00	0.537	عدم توفر النزاهة والشفافية في مخرجات تقييم الأداء.	.28
0.00	0.594	تقييم الأداء لا يعكس التقييم الحقيقي للوظيفة في المؤسسة.	.29

0.00	0.578	عدم توفر الخبرة الكافية لدى القائمين على عملية التقييم.	30.
0.00	0.538	صعوبة قياس معايير تقييم الأداء في المؤسسة.	31.
0.00	0.619	عدم وضوح معايير تقييم الأداء في المؤسسة.	32.
0.00	0.606	عدم توافق النماذج المستخدمة في عملية التقييم مع الأهداف الموضوعية.	33.
0.00	0.542	عدم توفر نظام مكافآت مبني على مخرجات تقييم الأداء.	34.
0.00	0.624	عملية تقييم الأداء لا تساعد في اكتشاف نقاط القوة والضعف.	35.
0.00	0.557	النموذج المستخدم في المؤسسة لا يساهم في تحفيز العاملين.	36.
عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطوير			
0.00	0.664	عدم توفر برامج تدريبية خاصة مرتبطة بمتطلبات تخطيط المسار الوظيفي.	37.
0.00	0.559	عدم الأخذ بعين الاعتبار البرامج التدريبية في حال الترقية الوظيفية.	38.
0.00	0.625	عدم توائم كفاءة التدريب مع متطلبات تخطيط المسار الوظيفي.	39.
0.00	0.589	ضعف إسهام البرامج التدريبية في تطوير العاملين في المؤسسة.	40.
0.00	0.522	عدم توفر الخبرة الكافية لدى القائمين على برامج التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية.	41.
0.00	0.650	عدم ملاءمة البيئة التدريبية المستخدمة في التدريب.	42.
0.00	0.550	عدم ملاءمة المحتوى التدريبي مع أهداف الدورات.	43.
0.00	0.553	عدم توفر النزاهة والشفافية في اختيار المتدربين.	44.

يلاحظ من الجدول (2.3) أن جميع مستويات الدلالة تنخفض قيمتها عن مستوى 0.05، مما يدل على أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لها دالة إحصائية، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة بفقراتها المكونة لها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها بدرجة كبيرة.

3.6 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (3.3).

جدول رقم (3.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة	10	0.843
الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملين في المؤسسة	8	0.866
عدم اعتماد هيكلية رسمية لدى المؤسسة	8	0.840
عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء	10	0.868
عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطوري	8	0.879
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	44	0.857

يلاحظ من الجدول (3.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلية مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.857 عند الدرجة الكلية، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 85.7% من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

3.7 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقل: معوقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.
المتغير التابع: المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، الوصف والتوصيف الوظيفي، الهيكل التنظيمي، تقييم الأداء، البرامج التدريبية.
المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل، القسم الذي تعمل به).

3.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (أوافق بشدة) 5 درجات، الإجابة (أوافق) 4 درجات، الإجابة (محايد) 3 درجات، الإجابة (معارض) درجتين والإجابة (معارض بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات ذات المتغير بمستويين، أما الفرضيات ذات المتغير بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ولقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ومعاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية لها، ولفحص معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تم استخدام (Regression Model) وذلك باستخدام الحاسوب وبرنامج الرزم الإحصائية SPSS .

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟ للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن معيقات تطبيق مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
52%	متوسطة	0.67	2.60	1 عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة.
49.8%	متوسطة	0.73	2.49	2 الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملون في المؤسسة.
53.4%	متوسطة	0.74	2.67	3 عدم اعتماد هيكليات رسمية لدى المؤسسة.
50.8%	متوسطة	0.75	2.54	4 عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء
52.6%	متوسطة	0.79	2.63	5 عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطويري.
51.8%	متوسطة	0.59	2.59	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.59) وانحراف معياري (0.59) وهذا يدل على أن معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة ولجميع المحاور.

يرى الباحث من خلال آراء الباحثين للمجالات الكلية أن فقرة مجال (عدم اعتماد هيكليات رسمية لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية) جاء بأعلى متوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.74) وبنسبة مئوية (53.4%) من بين المتغيرات الكلية، وهذا يدل على عدم وجود هيكل تنظيمية لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، لذا نوصي بضرورة اعتماد هيكلية رسمية لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية على جميع المستويات.

أ) عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة، والجدول (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
56.4%	متوسطة	1.04	2.82	لا تتبنى خطة الموارد البشرية عن الخطة الاستراتيجية في المؤسسة.
54.7%	متوسطة	1.05	2.74	عدم قناعة الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية تخطيط الموارد البشرية.
53.5%	متوسطة	1.17	2.67	عدم توفير نظام معلومات وبيانات محدثة حول العاملين لدى دائرة الموارد البشرية.
53.1%	متوسطة	0.97	2.65	لا تتولى دائرة الموارد البشرية مهمة تحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف.
53.1%	متوسطة	1.06	2.65	لا تعتمد دائرة الموارد البشرية على طرق كمية ووصفية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
52.2%	متوسطة	1.08	2.61	عدم وجود تخطيط وتطوير للمسار الوظيفي في المؤسسة.
50.5%	متوسطة	1.07	2.53	عدم إشراك الموارد البشرية للدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.
50.3%	متوسطة	0.93	2.52	عدم قيام إدارة الموارد البشرية بعمل دورات لتوضيح مفهوم أهمية تخطيط المسار الوظيفي.
49.5%	متوسطة	1.07	2.47	لا تتبع المؤسسة سياسة الاستقطاب للكفاءات ذات القدرات المتعددة.
48.6%	متوسطة	1.01	2.43	عدم إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في رسم الخطط والبرامج.
52%	متوسطة	0.67	2.60	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (2.60) وانحراف معياري (0.67) وهذا يدل على أن عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (لا تنبثق خطة الموارد البشرية عن الخطة الاستراتيجية في المؤسسة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.04).

يرى الباحث حسب آراء المبحوثين أن فقرة (لا تنبثق خطة الموارد البشرية عن الخطة الاستراتيجية في المؤسسة) جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغت (2.82) وانحراف معياري (1.04)، ويعزى الباحث ذلك لاعتبار أن الخطة التي يتم تنفيذها لا تتلاءم كما يجب مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الأمنية، بالإضافة إلى عدم وجود خطة موارد بشرية منبثقة عن الخطة الاستراتيجية وهذا يدل على عدم وجود خطة موارد بشرية تعنى بتطوير الكادر البشري داخل المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

بينما كانت الفقرة (عدم إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في رسم الخطط والبرامج) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.01). يمكن في هذا السياق الإشارة إلى توافق هذه النتيجة مع ما ورد في الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن للاعوام 2017-2022، حول ضعف ارتباط الخطط الاستراتيجية التطويرية في المؤسسة الأمنية مع الموازنات المخصصة سواء الموازنات التشغيلية أو الموازنات التطويرية، وضعف هذا الارتباط أثر سلباً على أهمية الخطط والبرامج حيث أن موازنات المؤسسة لا تعتمد على خططها أو عملية التقييم لمدى النجاح في تحقيق النتائج التي وردت في خطط المؤسسة.

ويرى الباحث من خلال آراء المبحوثين حول عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية يعود ذلك إلى عدم وجود خطط استراتيجية وخطط سنوية مترجمة من خلال خطط عمل محددة ومرتبطة بأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ضعف مشاركة إدارات ودوائر

الموارد البشرية في إعداد هذه الخطط، وأيضا عدم تولي أصحاب الاختصاص من ذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للمؤسسة، وعدم وضوح الرؤية المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية. حيث مازالت المؤسسة الأمنية تتبنى الأنماط الإدارية التقليدية في التعامل مع الموارد البشرية ولم يتم البدء بعملية تحديث إدارات الموارد البشرية في قوى الأمن ولم يطرأ عليها أي تغييرات منذ العام 2005، وبالتالي لم يكن هناك دوافع فعلية باتجاه تطوير فعلي لقطاع الموارد البشرية.

لذا نوصي بضرورة أن تقوم الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية بضرورة تطوير خطة موارد بشرية مفصلة عن الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة الأمنية الفلسطينية، تطوير أساسيات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة وإدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة مثل سياسة النقل، الترقية، التحفيز، التدريب، التقييم، وإدخال التحسينات المناسبة إليها حتى يضمن الموظف نجاح المسار الوظيفي له.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Sami Abdulkader, 2012) ودراسة (Mohammed N. Qudah Al- وأخرون، 2018) إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ما بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية ومناخ العمل. وأن المنظمات الصحية لا تطبق الممارسات (التخطيط الاستراتيجي للإنسان الموارد وتحليل الوظيفة ووصفها، والتدريب، والتعويضات والحوافز).

واختلفت مع دراسة (الزعنون، 2019)، في أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فعالة بدرجة كبيرة في ضوء اتجاهات العاملين، كما اختلفت مع دراسة (الزيد، 2016) بأنه لم يكن هناك تأثير لاستراتيجية تحليل الوظائف، واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التطوير والتدريب على الذكاء التنظيمي.

ب) الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملون في المؤسسة: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملون في المؤسسة، والجدول (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملون في المؤسسة

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
55.4	متوسطة	1.11	2.77	لا يحدد الوصف والتوصيف الوظيفي آليات العمل المطلوبة بوضوح.
51.2	متوسطة	0.93	2.56	ضعف إشراك رؤساء الدوائر في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف.
50.7	متوسطة	1.13	2.54	عدم توفر بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي لدى إدارة الموارد البشرية.
50.5	متوسطة	1.17	2.53	عدم توفر بطاقات وصف وظيفي مكتوبة وواضحة لدى المؤسسة
49.3	متوسطة	1.00	2.46	لا يستند التحليل الوظيفي على المعايير العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل. الخ).
49.1	متوسطة	0.90	2.45	عدم توافق التحليل الوظيفي مع خطة الموارد البشرية في المؤسسة.
48.8	متوسطة	0.99	2.44	عدم تطابق المهام والواجبات التي يؤديها الموظف فعليا مع بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي للوظيفة.
44.4	متوسطة	0.94	2.22	عدم قيام المؤسسة بعمل تحليل وظيفي بشكل دوري.
49.8 %	متوسطة	0.73	2.49	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملين في المؤسسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (2.49) وانحراف معياري (0.73) وهذا يدل على أن الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملين في المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (لا يحدد الوصف والتوصيف الوظيفي آليات العمل المطلوبة بوضوح) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.11)، بينما كانت الفقرة (عدم قيام المؤسسة بعمل تحليل وظيفي بشكل دوري) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.94).

ويرى الباحث حسب آراء المبحوثين أن فقرة (لا يحدد الوصف والتوصيف الوظيفي آليات العمل المطلوبة بوضوح) جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغت (2.77) وانحراف معياري بلغت (1.11)، وهذا يدل على عدم وجود آليات عمل واضحة ومحددة حول عملية الوصف والتوصيف الوظيفي في المؤسسة الأمنية، حيث أن المؤسسة الأمنية تلتزم بتطبيق نظام الترقيات وفق سنوات الخدمة في الرتبة، ولا يوجد ارتباط حالي بين نظام الترقيات والهيكل التنظيمي للمؤسسة ولا تتطلب الترقية لإشغال موقع على الهيكل منسجمة مع الوصف الوظيفي للمهام. كما أن الصلاحيات المعطى لقادة الوحدات في المسؤولية عن تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة أضعف الحاجة لوجود وصف وظيفي محدد للوحدات التنظيمية في المؤسسة. وهذا أثر بشكل واضح على الحاجة إلى وجود سياسات واضحة تتعلق بالموارد البشرية وتحديداً بما يتعلق بالمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة الأمنية.

لذا نوصي بضرورة وجود آليات عمل واضحة ومحددة حول عملية الوصف والتوصيف الوظيفي في المؤسسة الأمنية والفهم الكامل للموظف عن الوضع الوظيفي في المؤسسة بحيث تكون لديه قاعدة من المعلومات الواضحة والمحددة حول أهمية الوصف الوظيفي ونظام الترقيات والسلام الوظيفي حتى يستطيع أن يعمل بكفاءة عالية ليتمكن من تطوير مساره الوظيفي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشرفات، 2017)، وكان من أبرز نتائجها أن درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء للجامعيين الإداريين في جامعة ال البيت جاءت بدرجة متوسطة.

ج) عدم اعتماد هيكليات رسمية لدى المؤسسة:
المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال عدم اعتماد هيكليات رسمية لدى المؤسسة، والجدول (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجال عدم اعتماد هيكليات رسمية لدى المؤسسة

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
56.8%	متوسطة	1.06	2.84	الهيكلية التنظيمية الموجودة لا تحدد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة.
55.6%	متوسطة	1.25	2.78	لا يوجد لدي اطلاق كافي على الهيكل التنظيمي في المؤسسة التي أعمل بها.
54.9%	متوسطة	1.18	2.75	عدم اعتماد هيكلية مكتوبة وواضحة لدى المؤسسة التي تعمل بها.
53.9%	متوسطة	1.08	2.69	لا تشمل الهيكلية التنظيمية جميع الوظائف الموجودة لدى المؤسسة.
53.1%	متوسطة	1.09	2.65	الهيكل التنظيمي لا يلبي حاجات المؤسسة بشكل كافي.
52.8%	متوسطة	1.01	2.64	عدم مساهمة الهيكل التنظيمي في المؤسسة في تطوير أداء العاملين.
50.7%	متوسطة	1.07	2.54	لا يأخذ الهيكل التنظيمي التغيرات الاستراتيجية في المؤسسة بعين الاعتبار.
49.7%	متوسطة	0.92	2.48	عدم ديمومة تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
50.8%	متوسطة	0.75	2.54	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدم اعتماد هيكلية رسمية لدى المؤسسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (2.54) وانحراف معياري (0.75) وهذا يدل على أن عدم اعتماد هيكلية رسمية لدى المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (الهيكليات التنظيمية الموجودة لا تحدد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.06)، بينما كانت الفقرة (عدم ديمومة تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي في المؤسسة) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.92).

يرى الباحث من آراء المبحوثين أن النتائج التي تم الحصول عليها تشير إلى أن الهيكليات التنظيمية الموجودة لا تحدد المهام والواجبات المطلوبة وعدم الاهتمام بوجود هيكل تنظيمي واضح في المؤسسة الأمنية تعتمد عليه في تنظيم مواردها البشرية والمالية وضعف التحديث الإداري في عمل المؤسسة الأمنية وعدم تبنيتها للنظم الحديثة في الإدارة من حيث الاعتماد خطط وبرامج واضحة لإدارة المؤسسة لذا نوصي بضرورة وجود هيكلية تنظيمية تحدد المهام والواجبات المطلوبة بشكل واضح، السماح لإدارة الموارد البشرية بتحديد المتطلبات ووضع الأهداف التنظيمية لدى المؤسسة على مستوى الهياكل التنظيمية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بوهلال وعبد النور، 2016)، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين الهيكل التنظيمي ببعده المركزي وعملية صنع القرارات الاستراتيجية من خلال بعد العقلانية في المنظمة، وأن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ذات التنظيم المركزي له تأثير موجب على العقلانية لعملية صنع القرار الاستراتيجي، كما أكدت دراسة (معتوق، 2016)، بضرورة إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات وجعله ملائماً لمتطلبات العمل الجماعي، ومنح الصلاحيات لفرق العمل ومطابقتها بتحديد الأهداف التنظيمية.

(د) عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء، والجدول (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
%54.9	متوسطة	1.11	2.75	عدم توفر الخبرة الكافية لدى القائمين على عملية التقييم.
%52.8	متوسطة	0.94	2.64	عدم توافق النماذج المستخدمة في عملية التقييم مع الأهداف الموضوعية.
%52.8	متوسطة	1.12	2.64	صعوبة قياس معايير تقييم الأداء في المؤسسة.
%52.4	متوسطة	1.08	2.62	عدم وضوح معايير تقييم الأداء في المؤسسة.
%52.4	متوسطة	1.10	2.62	عملية تقييم الأداء لا تساعد في اكتشاف نقاط القوة والضعف.
%52.4	متوسطة	1.45	2.62	تقييم الأداء لا يعكس التقييم الحقيقي للوظيفة في المؤسسة.
%51.8	متوسطة	1.13	2.59	عدم توفر النزاهة والشفافية في مخرجات تقييم الأداء.
%48.4	متوسطة	1.16	2.42	لا تقوم المؤسسة بتقييم الأداء بشكل دوري.
%46.1		1.01	2.31	النموذج المستخدم في المؤسسة لا يساهم في تحفيز العاملين.
%44.6		1.03	2.23	عدم توفر نظام مكافآت مبني على مخرجات تقييم الأداء.
%50.8	متوسطة	0.75	2.54	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (2.54) وانحراف معياري (0.75) وهذا يدل على أن عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (عدم توفر الخبرة الكافية لدى القائمين على عملية التقييم) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.11)، بينما كانت الفقرة (عدم توفر نظام مكافآت مبني على مخرجات تقييم الأداء) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (1.03).

يرى الباحث من خلال آراء المبحوثين أن فقرة (عدم توفر الخبرة الكافية لدى القائمين على عملية التقييم) جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغت (2.75) وانحراف معياري (1.11)، وهذا يدل على افتقار القائمين على عملية تقييم الأداء في المؤسسة الأمنية الفلسطينية الى الخبرة الكافية في عملية التقييم وبالتالي يجب عمل تدوير وظيفي حتى يتمكن القائمين على عملية تقييم الأداء من كسب الخبرة، وكذلك عمل برامج ودورات تدريبية في هذا المجال لرفع مستوى الكفاءة والخبرة لديهم. لذا نوصي بضرورة عمل برامج وخطط تدريبية للموظفين القائمين على عملية تقييم الأداء حتى يتمكنوا من اكتساب الخبرات والكفاءة المطلوبة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

هنا نستنتج مما سبق أن عملية تقييم الأداء لها أثر كبير و عاملاً مهماً ومشجعاً للموظف لتطوير مساره الوظيفي، فإذا كان المقيمون يتبعون أو يستخدمون المعايير القانونية في عملية التقييم ويوجد عدالة ونزاهة في التقييم فإن الموظف سوف يقوم بعمله على أكمل وجه وسوف ترتفع الروح المعنوية عنده في العمل، مما يؤدي إلى زيادة عزيمته وبالتالي سوف يسعى إلى تطوير مساره الوظيفي حتى يعمل على تحقيق ذاته وكيانه.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بما يتفق مع دراسة (أبو قويدر، 2019) والتي خلصت الى ربط عملية تقييم الأداء بالوصف الوظيفي للموظف والأنشطة التي يقوم بها والعمل على تطوير أداة التقييم عن طريق (المعايير والنماذج)، ودراسة (عبد الحميد، 2015)، ودراسة (Akpanim، NtekimEkpe، 2013)، وخاصة فيما يتعلق بأهمية ودور نموذج تقييم الأداء المؤسسي في تنمية الموارد البشرية، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الزيد، 2016)، حيث أنه لم يكن هناك تأثير لاستراتيجيات تحليل الوظائف، تقييم الأداء، تخطيط الموارد البشرية، والتطوير والتدريب على الذكاء التنظيمي.

هـ) عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطوير: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطوير، والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطوير

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
58.3	متوسطة	1.12	2.92	عدم ملاءمة المحتوى التدريبي مع أهداف الدورات.
56.4	متوسطة	1.16	2.82	عدم توفر النزاهة والشفافية في اختيار المتدربين.
56.2	متوسطة	1.11	2.81	عدم ملاءمة البيئة التدريبية المستخدمة في التدريب.
55.8	متوسطة	1.17	2.79	عدم توفر الخبرة الكافية لدى القائمين على برامج التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية.
55.8	متوسطة	1.11	2.79	ضعف إسهام البرامج التدريبية في تطوير العاملين في المؤسسة.
48.4	متوسطة	0.94	2.42	عدم توائم كفاءة التدريب مع متطلبات تخطيط المسار الوظيفي.
47.8	متوسطة	1.08	2.39	عدم توفر برامج تدريبية خاصة مرتبطة بمتطلبات تخطيط المسار الوظيفي.
43.4	متوسطة	0.88	2.17	عدم الأخذ بعين الاعتبار البرامج التدريبية في حال الترقية الوظيفية.
52.6 %	متوسطة	0.79	2.63	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطويري أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (2.63) وانحراف معياري (0.79) وهذا يدل على أن عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطويري جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (عدم ملاءمة المحتوى التدريبي مع أهداف الدورات) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.12)، بينما كانت الفقرة (عدم الأخذ بعين الاعتبار البرامج التدريبية في حال الترقية الوظيفية) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.88).

يرى الباحث من خلال آراء المبحوثين أن فقرة (عدم ملاءمة المحتوى التدريبي مع أهداف الدورات) جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغت (2.92) وانحراف معياري (1.12)، ويعود ذلك إلى عدم وجود خطط وبرامج تدريبية هادفة وواضحة داخل المؤسسة الأمنية الفلسطينية، ومن هنا يرى الباحث بأن التدريب واختيار البرامج التدريبية الهادفة والملائمة لها أثر كبير على الموظف لتحسين مستواه العلمي والعملية في العمل عن طريق تطوير وتحسين المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لتطوير مساره الوظيفي. لذا نوصي بضرورة وضع برامج تدريبية تتلائم وتنسجم مع أهداف الدورات التدريبية التي تعمل على رفع كفاءة الموظف.

من خلال النتائج والتحليلات السابقة للمجالات تبين أن هذه المجالات تلعب دورًا مهمًا وأساسيًا في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد وتعتبر ذات تأثير كبير على عملية التطوير للعاملين، إذ تساعد العاملين على تحسين أداءهم وتحقيق أهدافهم الفردية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وجاءت النتائج الكلية للمجالات متوافقة مع دراسة كل من (وهيبة، وحسيبة، 2019)، بأن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المسار الوظيفي وأداء العاملين، وكذلك مع دراسة (الشيباني، وبنمتروك، 2017)، التي خلصت إلى أن لممارسة إدارة الموارد البشرية يلعب دور مهم وكبير يساهم في عملية تطوير المسار الوظيفي للعاملين، وأن هناك توافق بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، ودراسة (التويجري، 2016)، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط العام جاءت متوسطة وأظهرت أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية حول واقع تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين.

3.4 فحص واختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر بين معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

لفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

جدول رقم (7.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية

المتغيرات	B	R ²	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
مفاهيم الموارد البشرية الحديثة	0.693	0.636	0.056	5.222	0.000
الوصف والتوصيف الوظيفي	0.637		0.051	12.482	0.000
الهيكل التنظيمي	0.626		0.051	12.397	0.000
تقييم الأداء	0.825		0.046	14.079	0.000
البرامج التدريبية	0.595		0.047	12.691	0.000

يلاحظ من الجدول (7.4) أن R^2 (0.636)، أي أن القدرة التفسيرية للمتغير التابع على المتغير المستقل (63.6%) أي أنه يوجد أثر بين معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا يوجد أثر بين معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية ومفاهيم الموارد البشرية الحديثة.

ولفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية ومفاهيم الموارد البشرية الحديثة، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (8.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية ومفاهيم الموارد البشرية الحديثة

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال الفلسطينية	0.693	0.791	0.056	5.222	0.000

يلاحظ من الجدول (8.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.791)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أنه أثر إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية ومفاهيم الموارد البشرية الحديثة، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لمعيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية ومفاهيم الموارد البشرية الحديثة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا يوجد أثر بين معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والوصف والتوصيف الوظيفي.

لفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والوصف والتوصيف الوظيفي.

جدول رقم (9.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والوصف والتوصيف الوظيفي

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال الفلسطينية	0.637	0.791	0.051	12.482	0.000
الوصف والتوصيف الوظيفي					

يلاحظ من الجدول (9.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.791)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أنه أثر إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والوصف والتوصيف الوظيفي، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لمعيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والوصف والتوصيف الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا يوجد أثر بين معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والهيكل التنظيمي.

لفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والهيكل التنظيمي.

جدول رقم (10.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والهيكل التنظيمي

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال الفلسطينية	0.626	0.789	0.051	12.397	0.000

يلاحظ من الجدول (10.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.789)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أنه أثر إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والهيكل التنظيمي، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لمعيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والهيكل التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا يوجد أثر بين معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية وتقييم الأداء

لفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمعيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية وتقييم الأداء.

جدول رقم (11.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية وتقييم الأداء

الدالة الإحصائية	ت	الخطأ المعياري	R	B	المتغيرات	
0.000	14.079	0.046	0.825	0.825	تقييم الأداء	معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال الفلسطينية

يلاحظ من الجدول (11.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.825)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أنه أثر إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر لمعيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية وتقييم الأداء، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لمعيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية وتقييم الأداء.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا يوجد أثر بين معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والبرامج التدريبية.

لفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والبرامج التدريبية.

جدول رقم (12.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والبرامج التدريبية

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدالة الإحصائية
معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال فلسطينية	0.595	0.796	0.047	12.691	0.000

يلاحظ من الجدول (12.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.796)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أنه أثر إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر لمعوقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والبرامج التدريبية، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لمعوقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والبرامج التدريبية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل، والإدارة التي يعمل بها).

أولاً: الجنس
لفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات

المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية

تعزى إلى متغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة.	ذكر	80	2.56	0.66	1.536	0.128
	أنثى	15	2.85	0.70		
الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملين في المؤسسة.	ذكر	80	2.50	0.72	0.073	0.942
	أنثى	15	2.48	0.83		
عدم اعتماد هيكليات رسمية لدى المؤسسة.	ذكر	80	2.66	0.71	0.343	0.732
	أنثى	15	2.73	0.93		
عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء.	ذكر	80	2.47	0.69	2.215	0.29*
	أنثى	15	2.93	0.98		
عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطوري.	ذكر	80	2.54	0.76	2.777	0.007**
	أنثى	15	3.14	0.79		
الدرجة الكلية	ذكر	80	2.55	0.55	1.707	0.091
	أنثى	15	2.83	0.76		

يتبين من خلال الجدول (13.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.707)، ومستوى الدلالة (0.091)، وهي أعلى من (0.05)؛ لذا تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية، ولكن هناك فروقاً تبعاً للمجالين (عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء، عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطويري) لصالح الإناث مقابل الذكور.

ثانياً: عدد سنوات الخبرة

لفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة.	بين المجموعات	1.274	2	.637	1.411	.249
	داخل المجموعات	41.528	92	.451		
	المجموع	42.801	94			
الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها	بين المجموعات	2.808	2	1.404	2.696	.073
	داخل المجموعات	47.925	92	.521		
	المجموع	50.733	94			

					العاملين في المؤسسة.	
.848	.165	.094	2	.187	بين المجموعات	عدم اعتماد هيكلية رسمية لدى المؤسسة.
		.566	92	52.100	داخل المجموعات	
			94	52.287	المجموع	
.224	1.520	.861	2	1.721	بين المجموعات	عدم تفعيل مخرجات الأداء.
		.566	92	52.093	داخل المجموعات	
			94	53.814	المجموع	
.402	.921	.578	2	1.156	بين المجموعات	عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطويري.
		.628	92	57.765	داخل المجموعات	
			94	58.921	المجموع	
.204	1.617	.559	2	1.117	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.345	92	31.784	داخل المجموعات	
			94	32.901	المجموع	

يلاحظ من الجدول (14.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.617) ومستوى الدلالة (0.204) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

ثالثاً: المؤهل العلمي

لفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة.	بين المجموعات	.085	2	.042	.091	.913
	داخل المجموعات	42.717	92	.464		
	المجموع	42.801	94			
الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملون في المؤسسة.	بين المجموعات	2.027	2	1.014	1.915	.153
	داخل المجموعات	48.705	92	.529		
	المجموع	50.733	94			
عدم اعتماد هيكليات رسمية لدى المؤسسة.	بين المجموعات	.090	2	.045	.079	.924
	داخل المجموعات	52.197	92	.567		

			94	52.287	المجموع	
.950	.051	.030	2	.060	بين المجموعات	عدم تفعيل مخرجات الأداء.
		.584	92	53.755	داخل المجموعات	
			94	53.814	المجموع	
.513	.673	.425	2	.849	بين المجموعات	عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطوير.
		.631	92	58.072	داخل المجموعات	
			94	58.921	المجموع	
.854	.158	.056	2	.113	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.356	92	32.789	داخل المجموعات	
			94	32.901	المجموع	

يلاحظ من الجدول (15.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.158) ومستوى الدلالة (0.854) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

رابعاً: الرتبة العسكرية

لفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية.

جدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة.	بين المجموعات	.856	5	.171	.363	.872
	داخل المجموعات	41.945	89	.471		
	المجموع	42.801	94			
الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملون في المؤسسة.	بين المجموعات	1.754	5	.351	.637	.672
	داخل المجموعات	48.979	89	.550		
	المجموع	50.733	94			
عدم اعتماد هيكليات رسمية لدى المؤسسة.	بين المجموعات	1.880	5	.376	.664	.652
	داخل المجموعات	50.407	89	.566		

			94	52.287	المجموع	
.962	.198	.119	5	.593	بين المجموعات	عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء.
		.598	89	53.221	داخل المجموعات	
			94	53.814	المجموع	
.962	.199	.131	5	.653	بين المجموعات	عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطوير.
		.655	89	58.268	داخل المجموعات	
			94	58.921	المجموع	
.975	.164	.060	5	.300	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.366	89	32.602	داخل المجموعات	
			94	32.901	المجموع	

يلاحظ من الجدول (16.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.164) ومستوى الدلالة (0.975) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

خامساً: طبيعة العمل

لفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

جدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير طبيعة العمل

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة.	بين المجموعات	1.730	2	.865	1.938	.150
	داخل المجموعات	41.071	92	.446		
	المجموع	42.801	94			
الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملين في المؤسسة.	بين المجموعات	.928	2	.464	.857	.428
	داخل المجموعات	49.805	92	.541		
	المجموع	50.733	94			
عدم اعتماد هيكليات	بين المجموعات	1.293	2	.646	1.166	.316

		.554	92	50.994	داخل المجموعات	رسمية لدى المؤسسة
			94	52.287	المجموع	
.120	2.168	1.211	2	2.423	بين المجموعات	عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء.
		.559	92	51.392	داخل المجموعات	
			94	53.814	المجموع	
.351	1.058	.662	2	1.324	بين المجموعات	عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطوري.
		.626	92	57.597	داخل المجموعات	
			94	58.921	المجموع	
.127	2.112	.722	2	1.444	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.342	92	31.457	داخل المجموعات	
			94	32.901	المجموع	

يلاحظ من الجدول (17.4) أن قيمة (ف) للدرجة الكلية (2.112) ومستوى الدلالة (0.127) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

سادساً: الإدارة التي يعمل بها
 لفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة
 أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية
 تبعاً لمتغير الإدارة التي يعمل بها.

جدول (18.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة
 في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة
 الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير القسم الذي يعمل به

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة.	بين المجموعات	.703	2	.351	.768	.467
	داخل المجموعات	42.099	92	.458		
	المجموع	42.801	94			
الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملين في المؤسسة.	بين المجموعات	.377	2	.189	.345	.709
	داخل المجموعات	50.355	92	.547		
	المجموع	50.733	94			
عدم اعتماد هيكلية رسمية لدى المؤسسة.	بين المجموعات	1.158	2	.579	1.042	.357
	داخل المجموعات	51.129	92	.556		

			94	52.287	المجموع	
.972	.028	.016	2	.033	بين المجموعات	عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء.
		.585	92	53.781	داخل المجموعات	
			94	53.814	المجموع	
.625	.473	.300	2	.599	بين المجموعات	عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطويري.
		.634	92	58.322	داخل المجموعات	
			94	58.921	المجموع	
.831	.186	.066	2	.132	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.356	92	32.769	داخل المجموعات	
			94	32.901	المجموع	

يلاحظ من الجدول (18.4) أن قيمة (ف) للدرجة الكلية (0.186) ومستوى الدلالة (0.831) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير القسم الذي يعمل به، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

أما بخصوص الأسئلة المفتوحة فقد قام الباحث بجمع البيانات من خلال دعوة أصحاب المصلحة والإختصاص في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية وبعض الخبراء من خارج المؤسسة الأمنية الى ورشة عمل في وزارة الداخلية في وحدة التخطيط الاستراتيجي الأمني كون الباحث موظف في وزارة الداخلية ويعمل في وحدة التخطيط الاستراتيجي الأمني وتم طرح بعض الأسئلة المفتوحة على المشاركين في الورشة لمعرفة أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة الأمنية الفلسطينية ومدى الاستفادة من تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال؟

وجاءت نتائج الورشة التي تم تحضيرها مع مدير وحدة التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية وبعض أصحاب الخبرة كالاتي:

أن المسار الوظيفي هو إحدى الأدوات التي تستخدمها الموارد البشرية في تطبيق العديد من المهام الأصلية في إدارة الموارد البشرية والتي تتوزع على المستوى الاستراتيجي والمستوى التشغيلي والمستوى التكتيكي.

أما الجانب الاستراتيجي فيتعلق وبشكل مباشر في تحقيق البعد الاستراتيجي للمؤسسة من حيث تحقيق الرؤية وإنجاز الأهداف والغايات المدرجة على الخطة الاستراتيجية من خلال بناء القدرات والاحتفاظ بها والتطوير عليها بما يخدم البعد الاستراتيجي. أما الجانب التشغيلي فهو ليس بالبعيد عن الجانب الاستراتيجي وإنما هو ترجمة تشغيلية واقعية له. فخطط التدريب وخطط التعاقب والإحلال الوظيفي هي إحدى الأدوات التشغيلية التي تترجم بشكل تطبيقي ملموس البنية التحتية لتطبيق سياسة وخطط مسار وظيفي محكمة ومبنية على الاحتياج الحقيقي لها.

أن مفهوم المسار الوظيفي يتطلب وجود تصنيف للوظائف والذي يتطلب بدوره هيكليات واضحة تحدد المستويات الادارية والوصوفات الوظيفية. وان غياب الهيكليات المحددة المبنية على المهام والوظائف يعيق عملية التصنيف وبالتالي يجعل من مهمة بناء مسارات وظيفية عملية غير ممكنة.

كذلك يتطلب العمل وفق المسارات الوظيفية توفر انظمة واضحة للترقيات (الانتقال الرأسي الى اعلى) وخرائط للاحلال والتعاقب مبنية على أطار للكفايات الاشرافية والتخصصية وما يتطلبه ذلك من برامج تطوير وتدريب.

وأن غياب هذه المتطلبات مع وجود نظام غير كفؤ للرتب العسكرية والذي بدوره أدى إلى تكديس الرتب العليا والتي تمثل العوائق الجوهرية لتحديد الإطار العام لمستقبل العناصر البشرية الوظيفي في المؤسسة الامنية وبشكل خاص لمن يحمل مؤهل علمي.

- وبناء على ما سبق يمكن تلخيص أهم المعوقات بالتالي:**
- ضعف عملية التخطيط الاستراتيجي الشمولي بشكل عام، وضعف الجانب المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل خاص.
 - عدم توفر البنية التحتية المؤسسية والتي تشمل سياسات وإجراءات موحدة تنظم نشاطات عمل إدارة الموارد البشرية لأسباب مختلفة منها عدم توفر الشروحات القانونية للقوانين الناظمة للعمل وضعف البنود القانونية أو قدمها في وضع حدود ضابطة لهذه النشاطات. وبالمجمل، فإن كل القطاع الأمني الفلسطيني لا يمتلك سياسات وإجراءات واضحة لتنظيم عمل إدارة الموارد البشرية. وفي بعض الأحيان لا يمتلك الهياكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية والتي تعد اللبنة الأولى في تصميم وتطبيق مسار وظيفي واضح.
 - ضعف منظومة الترقيات في القطاع الأمني والتي تعتمد فقط على سنوات الخدمة بشكل أساسي ومعايير أخرى صورية مثل تقارير تقييم الأداء والتي هي فعلا غير مرتبطة بالأداء الوظيفي الحقيقي للفرد في إطار وصف وظيفي واضح ومعايير أداء مرتبطة بهذا الوصف ضمن فترة زمنية متفق عليها مسبقا. وهذا بالمقابل يضيف عبء مادي إضافي على ميزانية السلطة مقابل مستوى متدني لجودة المخرجات من الوظائف.
- أما بالنسبة إلى أهم الحلول، فيمكن تلخيصها بالتالي:**
- إدراج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي المؤسسي بشكل عام مما يتطلب أن تصبح إدارة الموارد البشرية عنصر رئيس في المستوى القيادي في مؤسسات القطاع الأمني.
 - بناء وتطوير دوائر الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية من أجل تطبيق المهام المتوقعة منها حسب الممارسات الفضلى لإدارة الموارد البشرية وبما يتناسب مع خصوصية وتفرد قطاع الأمن.
 - بناء وتحديث البنية التحتية المؤسسية اللازمة لدعم المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية بشكل عام، وتخطيط وتنفيذ عملية التطوير الوظيفي والمهني بشكل خاص والتي تشمل المسار الوظيفي. وعليه يجب أن يتم تطوير واعتماد هياكل تنظيمية أوصاف وظيفية تناسب احتياج المؤسسات الأمنية وتراعي خصوصيتها. هذا بالإضافة إلى تطوير وتحديث السياسات والإجراءات الداعمة والمنظمة لعمل إدارة الموارد البشرية وما يدعم ذلك من القوانين الضابطة ولوائحها.

- تطوير قدرات العاملين في إدارة الموارد البشرية ليكونوا قادرين على تصميم وتطبيق وتحديث أنظمة الموارد البشرية بما فيها المسار الوظيفي.
- العمل على تغيير البيئة والفهم داخل المؤسسة الأمنية للمفاهيم المتعلقة بالمسار الوظيفي وقياس الأداء الوظيفي والترقيات والأثر المالي لها.
- تصنيف الوظائف وترتيبها وفق عائلات محددة (إشرافية، إدارية مساندة، تكنولوجية... الخ)
- إيجاد إطار عام للكفايات العامة والتخصصية حسب المستويات وربط الترقيات الرأسية بخرائط الاحلال والتعاقب والتطور الافقي (نفس المستوى) وفق متطلبات وشروط مرتبطة بالانجاز والزمن وامتلاك الكفايات المطلوبة.
- إيجاد البيئة القانونية الداعمة من خلال تطوير القوانين والانظمة والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
- فصل الرتب عن المسارات الوظيفية الإ من خلال المواصفات الوظيفية (المتطلبات) ذات العلاقة بالرتب.

4.4 تحقيق اهداف الدراسة

ومن خلال إجابات أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها نستخلص أن الدراسة قد حققت أهدافها كما يلي:

أهداف الدراسة:

1- التعرف على الواقع الفعلي لتخطيط المسار الوظيفي والذي يعتبر جزء مهم من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وإمكانية تطبيقه.
وقد حققت الدراسة هذا الهدف العام إذ تبين أن هناك أثر لمعوقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية لجميع المحاور، وتبين أن القدرة التفسيرية للمتغير التابع على المتغير المستقل (63.6%) وكذلك تم التعرف على واقع معوقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية حيث جاء بدرجة متوسطة لجميع المحاور أي أن هناك وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين معوقات تخطيط مسار الوظيفي وبين تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية، الوصف الوظيفي، اعتماد هيكلية، مخرجات تقييم الأداء، البرامج التدريبية.

2- وضع محددات تساعد العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لتطوير

المسار الوظيفي في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

من خلال نتائج الدراسة تم التعرف على المحددات التي تساعد العاملين في إدارات الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي من أجل عملية تطوير المسار الوظيفي، وبهذا تكون الدراسة قد حققت الهدف.

3- وضع نماذج علمية تحتوي على أهم المتغيرات الواجب استخدامها لضمان تطبيق مسار وظيفي فعال مبني على إطار نظري قوي.

من خلال نتائج الدراسة تم التعرف على أهمية وضع نماذج علمية تضمن تطبيق مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية، وبهذا تكون الدراسة قد حققت الهدف.

4- دراسة أهم المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية وخاصة في مجال تخطيط المسار الوظيفي.

من خلال نتائج الدراسة فقد تم التوصل الى أهم المعوقات التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية، وقد جاءت هذه المعوقات بدرجة متوسطة، وبهذا تكون الدراسة قد حققت الهدف.

5- معرفة مدى مساهمة تطبيق المسار الوظيفي في عملية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية.

من خلال نتائج الدراسة تم التعرف على مدى مساهمة تطبيق المسار الوظيفي في عملية تطوير الموارد البشرية، وبهذا تكون الدراسة قد حققت الهدف.

5.4 مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

من خلال الدراسة الحالية سنقوم بتوضيح أوجه الإتفاق والإختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (وهيبة وحسيبة 2019) حيث جاءت أبرز النتائج وأن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المسار الوظيفي وأداء العاملين، ودراسة (الشيباني، 2017) ودراسة (الزعنون، 2019) بأن إدارة الموارد البشرية يساهم بدرجة كبيرة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين وبوجود استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية. ومع دراسة كل من AK-NT (2013) في تطبيق نموذج تقييم الأداء المؤسسي الذي يأخذ بعين الاعتبار دور تنمية الموارد البشرية، كأحد مخرجات الأداء التنظيمي، ومع جميع الدراسات بعدم وجود فروقات تعود للمتغيرات الديمغرافية.
- اختلفت مع دراسة الزيد (2016) بأنه لم يكن هناك تأثير لاستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير.
- أظهرت القراءة في نتائج الدراسة أن القدرة التفسيرية للمتغير التابع على المتغير المستقل يفسر لوحده ما قيمته (63.6%) أي أنه يوجد أثر بين معوقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

الفصل الخامس

1. الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

من خلال تحليل وتفسير البيانات خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت بما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة من خلال آراء المبحوثين أن معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، وأن عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، وأن الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملين في المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، وأن عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء جاء بدرجة متوسطة، وأن عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطويري جاء بدرجة متوسطة.
- أن القدرة التفسيرية للمتغير التابع على المتغير المستقل يفسر ما قيمته (63.6%) أي أنه يوجد أثر بين معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، ويوجد أثر لمعيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية ومفاهيم الموارد البشرية الحديثة، ويوجد أثر لمعيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والوصف والتوصيف الوظيفي، ويوجد أثر لمعيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والهيكل التنظيمي، ويوجد أثر لمعيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية وتقييم الأداء، ويوجد أثر لمعيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والبرامج التدريبية.
- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس، ولكن هناك فروقاً تبعاً للمجالين (عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء، عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطويري) لصالح الإناث مقابل الذكور.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير طبيعة العمل.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تبعاً لمتغير القسم الذي يعمل به.

بناء على النتائج السابقة تبين أن المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعاني من وجود بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال على مستوى المؤسسة وخاصة ادارت الموارد البشرية، ويظهر ذلك من خلال عدم فاعلية تخطيط الموارد البشرية وقلة توفر البيانات والمعلومات التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية وغياب الخطط الإستراتيجية الواضحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، وعدم الاهتمام الكافي بتحليل الوظائف والوصف والتوصيف الوظيفي التي تحدد الاحتياجات المطلوبة كمًا ونوعًا من الكوادر البشرية ذات الاختصاص وذات الكفاءة وعدم الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين والاختيار للكوادر، بالإضافة الى ضعف عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة الأمنية الفلسطينية حيث تتسم بالشكلية الأمر الذي يفقدها قيمتها داخل المؤسسة الأمنية.

وجاءت أيضا النتائج مرتبطة بالهدف الرئيسي للدراسة وهو التعرف على الواقع الفعلي لتخطيط المسار الوظيفي والذي يعتبر جزء مهم من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث أظهرت التحديات التي تواجه بيئة عمل إدارات الموارد البشرية الحاجة الى عملية إصلاح شاملة لمنظومة عمل قطاع الأمن الفلسطيني وصولاً لتطوير منظومة موارد بشرية حديثة تساهم بشكل فعال في أداء مهامها بالشكل المطلوب، وأظهرت الدراسة ايضاً عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد

البشرية الحديثة في إدارات المؤسسة الأمنية الفلسطينية ويعود ذلك إلى أن منظومة الموارد البشرية محكومة بالنمط التقليدي لمفهوم الموارد البشرية. لان السلطة الفلسطينية ناشئة من فكرة الثورة الى الدولة فمن الطبيعي وجود فجوة بين أبناء المؤسسة الأمنية الفلسطينية الذين يطالبون بعملية التغيير على أسس حديثة وبين أصحاب النشأة نظرًا للتفاوت المهني والعملي. لذا فإن عملية التغيير أصبحت حاجة ضرورية داخل مؤسسات القطاع الأمني وخاصة منظومة الموارد البشرية التي تشكل العصب الأساسي للمؤسسة الأمنية الفلسطينية. إضافة إلى أهمية وجود تخطيط مسار وظيفي للعاملين في المؤسسة الأمنية لما له من أثر على نوعية أداء وتنمية الموارد البشرية، ووضع خطط للنهوض بالعاملين الى درجة الاحترافية، والخروج من الأساليب التقليدية إلى أساليب أكثر حداثة، لان تخطيط المسار الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية ما زال تقليديًا لم يرقى إلى مستوى الحداثة. وضرورة الاهتمام باستكمال الهياكل التنظيمية وتحديث الوصف الوظيفي للعاملين في المؤسسة للوصول الى أهداف المؤسسة الأمنية الفلسطينية. والتركيز على عملية التدريب في المؤسسة الأمنية بحيث يتم تطوير عملية اختيار المواد التدريبية وتوفير البيئة المناسبة للتدريب بحيث يساهم بشكل أكبر في تعزيز قدرات منتسبي قوى الأمن على اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لضمان رفع أداء العاملين داخل المؤسسة الأمنية الفلسطينية. وزيادة الاهتمام بمخرجات تقييم الأداء واعتمادها كأساس في عملية تخطيط المسار الوظيفي، وتعزيز مهارات العاملين والقائمين على عملية تقييم الأداء في المؤسسة الأمنية الفلسطينية لاكسابهم الخبرات التي تمكنهم من القيام بعملية تقييم الأداء بشكل فعال وكفؤ وربط البرامج والخطط بعملية تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.

2.5 التوصيات

في ضوء الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها وما تم التوصل إليه من نتائج واستنتاجات يوصي الباحث صانعي السياسات وأصحاب القرار في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والجهات ذات الاختصاص بضرورة العمل على تطوير آليات تساعد إدارات الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على عملية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها من خلال عدد من المجالات وهي كالاتي:

- أولاً: على مستوى تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة الأمنية
- إيلاء تنمية الموارد البشرية اهتماماً خاصاً، من خلال التدريب والتطوير لكافة الموظفين، وخاصة العاملين منهم في وحدات الموارد البشرية والتخطيط والتدريب.
- تسليط الضوء على تطبيق المفاهيم الحديثة للموارد البشرية على مستوى إدارات الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.
- زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الأمنية الفلسطينية من خلال إكسابهم المزيد من المعارف والقدرات والمهارات.
- تعزيز دور مدراء إدارات الموارد البشرية على المستوى الإستراتيجي في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

ثانياً: على مستوى الوصف والتوصيف الوظيفي

- التأكيد على صانعي القرار وأصحاب الاختصاص الأخذ بعين الاعتبار توزيع الكوادر البشرية وفقاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم وكفاياتهم وبطاقة الوصف الوظيفي.
- استكمال العمل على تطوير وتحديث الوصف الوظيفي لجميع الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي بالتعاون مع الإدارات والدوائر المختلفة وتحديد المهام والواجبات المطلوبة بشكل واضح.
- الأهتمام بتطوير خطة مسار وظيفي بناء على احتياجات المؤسسة والتغييرات التي تتم على طبيعة الوظائف وصولاً الى هيكل تنظيمي مبنى على أسس مهنية.

ثالثاً: على مستوى اعتماد الهياكل التنظيمية

- استكمال العمل على اعتماد هياكل تنظيمية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على جميع المستويات
- العمل على إعداد خطط عمل مع الأخذ بعين الاعتبار بناء القدرات بالتوازي مع عملية تطبيق الهيكل التنظيمي لضمان توفير مورد بشري مؤهل لتفعيل المهام المقترحة لعمل الموارد البشرية.
- تعزيز دور وحدات الرقابة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية في التأكد من عملية تنظيم وتسكين الموظفين على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع احتياج المؤسسة لتحقيق أهدافها.

رابعاً: على مستوى مخرجات تقييم الأداء

- زيادة الأهتمام بمخرجات تقييم الأداء واعتمادها كأساس في عملية تخطيط المسار الوظيفي.
- تعزيز مهارات العاملين والقائمين على عملية تقييم الأداء في المؤسسة الأمنية الفلسطينية لإكسابهم الخبرات التي تمكنهم من القيام بعملية تقييم الأداء بشكل فعال وكفؤ.
- ربط البرامج والخطط بعملية تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.

خامساً: على مستوى البرامج التدريبية

- تعزيز العمل على تقييم نشاطات التدريب التي تنفذ من خلال المؤسسة لمعرفة حقيقة الأثر المتوقع منها وجميع ما يتعلق بتنفيذها سواء بالمحتوى والأساليب والأدوات، وأماكن التنفيذ والمدرسين.
- العمل على توفير برامج تدريبية تتلائم وتنسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.
- التحسين المستمر في إدارة العملية التدريبية وذلك من خلال توطين التدريب الداخلي وصولاً إلى عملية تخطيط حقيقية للتدريب مبنية على احتياجات لواقع البيئة التدريبية الداخلية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. إبراهيم عبد السلام، عبد المطلب. (2017). أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية، مجلة العلوم والثقافة الاقتصادية، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي.
2. أحمد، ماهر. (2007). إدارة الموارد البشرية. (ط9). الاسكندرية. الدار الجامعية.
3. أحمد، ماهر. (2011). تخطيط القوى العاملة دليلك إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
4. أحمد، ماهر. (2014). إدارة الموارد البشرية، (ط9). الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. إيمان مصطفى، كفاي. (2017). تخطيط المسار الوظيفي المتوقع والفعلي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس. مجلة الإدارة التربوية بكلية الدراسات الإنسانية في جامعة الأزهر، الصفحات 321-381.
6. مؤيد أبو عساف، هيثم المرعي. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، عمان. دار جاري، ديسلر. (2003). إدارة الموارد البشرية، ط1، الرياض، دار المريخ.
7. حسين، حريم. (2014). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات. العمليات الإدارية. وظائف المنظمة)، ط3، دار الحامد للنشر، عمان.
8. حليلة، بن طري، (2016). أثر تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة زلمد خيضر، بسكرة.
9. حنا، نصر الله. (2009). إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

10. حمدي، أبو قويدر. (2019). إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
11. خالد حمدان، أحلام العيثاوي. (2018). إدارة الموارد البشرية الحديثة نظريا وتطبيقا. عمان. المكتبة الوطنية.
12. جعفر بن عبد الله موسى، ادريس. (2017). أصول التنظيم وأساليب العمل. جامعة الطائف.
13. خالد صابر، محمد تعليب. (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
14. خالد عبد الرحيم، الهيتي. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
15. خالد عبد الرحيم، الهيتي. (2010). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
16. خضير حمود، ياسين الخرشنة. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان. دار المسيرة للنشر.
17. دي سايمون، جون وارنر. (2012)، تنمية الموارد البشرية. 2مج. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود للنشر العلمي.
18. عبد الباري، دره. (1994). الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
19. رانية مباركي، يمينة مهشي. (2021). أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة موظفي جامعة "حمه لخضر" بالوادي، جامعة الشهيد "حمه لخضر" الوادي كلية العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير.

20. رشا الطراونة، وعلي العضاية. (2011). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (6)، العدد 1.
21. عبد الفتاح، رضوان، (2013)، تخطيط المسار الوظيفي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
22. سنان، الموسوي. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرت العولمة عليها. عمان: مجدلاوي للنشر والتوزيع.
23. ناقية سالم، الهتاني. (2017). تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الصفحات 16-33.
24. عبد الرحمن، بن عنتر. (2010). إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس/ الأبعاد الإستراتيجية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
25. عبد العزيز بدر، النداوي. (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن.
26. عبد العزيز محمد عبد العزيز، الفاضل. (2011). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
27. عمر وصفي، عقيلي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن.
28. فاطمة بنت عبد العزيز، التويجري. (2020). دور بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الإمام حمد بن سعود الإسلامية.

29. فاطمة بنت عبد العزيز، التويجري، لطيفة بنت حامد، الغامدي، مها بنت فهد، الدوسري. (2019). دور إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التعليم. مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية، الصفحات 327-401.
30. ليلي، بن كعكع. (2020). دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر. جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، الصفحات 27-334.
31. محمد صلاح، عبد الباقي. (2000). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
32. ملكي وليد، طيبي عبد النور. (2021). أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا الموظفين بالمؤسسة. دراسة ميدانية بالمركب الجوازي عبد القادر زلوف بلدية بوسعادة، الصفحات 3-86.
33. ملكيه بغالية، عائشة خيرات. (2019). تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي. دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-تيارات. جامعة عبد الرحمن بن خلدون، الصفحات 5-234.
34. موسى، اللوزي. (2010). التنظيم الإداري والاستشارات. عمان. زمزم ناشرون وموزعون.
35. مؤيد أبو عساف، هيثم المرعي. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، عمان. دار أمجد للنشر والتوزيع.
36. نزار، اللبدي. (2015). إدارة الموارد البشرية وتنميتها. عمان. دار دجلة موزعون وناشرون.
37. نعيم إبراهيم، الظاهر. (2010). تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث. عمان.

38. رشا، القدور. (2016). إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
39. رابح، يخلف. (2007). نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر.
40. عبد الرحمن، يوسف (2014). تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر " أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
41. يزن، تيم. (2014). إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة). الأجيال للنشر والطباعة.
42. لينا محمد، بشارت. (2020). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد. عمان.
43. أحمد السيد، كردي. (2010). تخطيط الموارد البشرية، بحث مقدم لقسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة بنها. مصر.
44. عزمي، الشعبي. (2012). اصلاح الأمن في فلسطين، دراسات المبادرة الأمنوقراطيات العربية في إصلاح القطاع الأمني. منشورت مبادرة الإصلاح العربي.

المراجع الأجنبية

1. J. Ritesh.(2014).Career Planning is Essential Process and Element for Employees and Organizational Development. International Journal of interdisciplinary Studies. Vol.1 (8).
2. Dessler Gary.(2003).Human Resource Management, 9.ed (Pearson Education International), p.26.
3. Armstrong, M. (1999). A Handbook of Human Resource, Management Practice. 7th Edition. London, Kogan.
4. Schuler, Randall, and S.(1995) .Managing Human Resource. Min, St., Paul: West publishing.
5. Antoniu Eliza (2010). Career Planning Process and its Role in Human Resource Development. Economics, 10 (2) ,13-22
6. Coyle-Shapiro, Jacqueline. (2013). Human Resource Management. London: University of London, Undergraduate study in Economics, Management, Finance and Social Science. Et al...
7. Loic Cadin, Francis Guérin. (2003) .la Gestion des Ressources Humaines, 2.éd (Paris: Dunod), p.92.
8. Catherine .V-Fourboul. (2010)«Carrière et Mobilité» (université Panthéon-Assas Paris II,), p.5.
9. Fabienne Bastid, Alain Roger, (2008)«Sentiment de réussite de Carrière, qualité du travail ET équilibre de vie», (Congrès Aiptlf, Québec,), p.2.
10. Akgemci, T. (2015). The Effect of Political Behavior on TheLevel of Reaching Individual Career. International Journal ofBusiness and Social Science. Vol.6 (5), 182-193.

11. Zlate, M. (2004). A Dissertation Regarding the Managerial and Organizational Psychology. Iasi, Polirom Publishing House.
12. Victorian Government Department of Human Service (2004). Basic Career Planning Guide: A Practical Resume Guide for Employee. Melbourne, Victoria, the Operations Division.
13. Pasaribu, F. (2014). The Effect of Organizational Culture on Career Planning and Its Impact to Work Motivation and Employee Performance. International Journal of Management Sciences and Business Research. Vol.3. (12), 35-47.
14. Schuler, R.S. (1995), P: 5 "Managing Human Resources" ed. west publishing company, New York.
15. Liangtie Dai, Fuhui Song, (2016) «Subjective career success: A literature review and prospect, » journal of human resource and sustainability studies, N.4, p.238.
16. Dessler, G., & Varkkey, B. (2009). Training and Development. Human Resource Management (p. 304). New Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
17. Manolescu, Lefter, Deaconu (Eds.), 2007, 378

الخطط والدراسات

- أجندة السياسات الوطنية للأعوام 2017-2022.
- الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن للأعوام 2017-2022.
- الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن للأعوام 2014-2016.
- الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن للأعوام 2011-2013.
- تقرير فريق الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية 2022.

القوانين

- قانون الخدمة في قوى الأمن رقم (8) للعام 2005.
- القانون الفلسطيني الأساسي المعدل لسنة 2003، مادة رقم 84.

المجلات والتقارير والصحف

- عبد الناصر، رابي. اصلاح أجهزة الأمن الفلسطيني، مجلة دنيا الرأي 1.6-2011.

المواقع الإلكترونية

- www.moi.pna.ps موقع وزارة الداخلية الفلسطينية.
- موقع جريدة الوقائع الفلسطينية.

الملاحق

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة العربية الأمريكية



كلية الدراسات العليا

ماجستير موارد بشرية

الأخوة الكرام / الأخوات الكريمات...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

يقوم الباحث بعمل دراسة حول (معيقات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية)، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية (HR) من الجامعة العربية الأمريكية – رام الله، تحت إشراف الدكتور طارق عاشور. لذا يتطلع الباحث من حضراتكم التكرم بقراءة جميع فقرات الاستبيان بعناية والإجابة عليها بكل صدق وأمانة وحياد، مع التأكيد على أن جميع الردود والإجابات ستكون محل تقدير واهتمام وفي إطار تام من السرية ولن يستخدمها الباحث إلا في إطار ومجال البحث العلمي ولكم جزيل الشكر...

الباحث

محمود عطا محمود هبل

- تنقسم هذه الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية، يحتوي **القسم الأول** على المعلومات الديمغرافية، في حين يختص **القسم الثاني** بمتغيرات تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، أما **القسم الثالث** فيهتم بالحلول المقترحة لتخطيط وتطوير مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية:

يحتوي هذا القسم على المعلومات الشخصية الخاصة بحضرتك، يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

○ الجنس:

ذكر

أنثى

○ عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

○ المؤهل العلمي:

توجيهي فما دون

بكالوريوس

دراسات عليا

○ الرتبة العسكرية: (.....)

○ طبيعة العمل:

وظيفة إشرافيه

إدارية

تخصصية

○ الإدارة التي يعمل بها:

إدارة موارد بشرية

إدارة التخطيط

إدارة التدريب

القسم الثاني: مجالات الاستبانة:

فيما يلي مجموعة من المحاور التي تمت صياغتها لمعرفة "معيقات تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية" وتحديد (مفاهيم الموارد البشرية الحديثة، الوصف والتوصيف الوظيفي، الهيكل التنظيمي، تقييم الأداء، البرامج التدريبية)، لذا يرجى من حضرتك وضع إشارة (X) في أحد الأعمدة الخمسة، لاختيار ما يناسبك من إجابة، مع العلم أن "موافق بشدة" تأخذ قيمة الرقم العظمى (5)، في حين "معارض بشدة" تأخذ قيمة الرقم الصغرى (1). يجدر بالذكر أن الاستجابة ستكون وفق تدرج خماسي وهو (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

المجال الأول - من معيقات غياب تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية:

"عدم وجود تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة"

الرقم	المحور	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	عدم قناعة الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية تخطيط الموارد البشرية.					
2.	لا تنتبثق خطة الموارد البشرية عن الخطة الاستراتيجية في المؤسسة.					

					عدم إشراك الموارد البشرية للدوائر الأخرى في مهمة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.	3.
					لا تتولى دائرة الموارد البشرية مهمة تحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف.	4.
					عدم قيام إدارة الموارد البشرية بعمل دورات لتوضيح مفهوم أهمية تخطيط المسار الوظيفي.	5.
					لا تعتمد دائرة الموارد البشرية على طرق كمية ووصفية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	6.
					عدم توفير نظام معلومات وبيانات محدثة حول العاملين لدى دائرة الموارد البشرية.	7.
					لا تتبع المؤسسة سياسة الاستقطاب للكفاءات ذات القدرات المتعددة.	8.
					عدم إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في رسم الخطط والبرامج.	9.
					عدم وجود تخطيط وتطوير للمسار الوظيفي في المؤسسة.	10.
المجال الثاني - من معيقات غياب تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية:						
"الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلها العاملين في المؤسسة"						
					عدم توفر بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي لدى إدارة الموارد البشرية.	11.
					عدم توفر بطاقات وصف وظيفي مكتوبة وواضحة لدى المؤسسة.	12.

					لا يحدد الوصف والتوصيف الوظيفي آليات العمل المطلوبة بوضوح.	.13
					عدم تطابق المهام والواجبات التي يؤديها الموظف فعليا مع بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي للوظيفة.	.14
					عدم قيام المؤسسة بعمل تحليل وظيفي بشكل دوري.	.15
					لا يستند التحليل الوظيفي على المعايير العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل الخ).	.16
					ضعف إشراك رؤساء الدوائر في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف.	.17
					عدم توافق التحليل الوظيفي مع خطة الموارد البشرية في المؤسسة.	.18
المجال الثالث - من معيقات غياب تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية:						
"عدم اعتماد هيكليات رسمية لدى المؤسسة"						
					عدم اعتماد هيكلية مكتوبة وواضحة لدى المؤسسة التي تعمل بها.	.19
					الهيكلية التنظيمية الموجودة لا تحدد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة.	.20
					لا تشمل الهيكلية التنظيمية جميع الوظائف الموجودة لدى المؤسسة.	.21
					عدم مساهمة الهيكل التنظيمي في المؤسسة في تطوير أداء العاملين	.22
					عدم ديمومة تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي في المؤسسة.	.23

					لا يأخذ الهيكل التنظيمي التغيرات الاستراتيجية في المؤسسة بعين الاعتبار.	.24
					الهيكل التنظيمي لا يلبي حاجات المؤسسة بشكل كافٍ.	.25
					لا يوجد لدي اطلاع كافي على الهيكل التنظيمي في المؤسسة التي أعمل بها.	.26
المجال الرابع - من معيقات غياب تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية:						
"عدم تفعيل مخرجات تقييم الأداء"						
					لا تقوم المؤسسة بتقييم الأداء بشكل دوري.	.27
					عدم توفر النزاهة والشفافية في مخرجات تقييم الأداء.	.28
					تقييم الأداء لا يعكس التقييم الحقيقي للوظيفة في المؤسسة.	.29
					عدم توفر الخبرة الكافية لدى القائمين على عملية التقييم.	.30
					صعوبة قياس معايير تقييم الأداء في المؤسسة.	.31
					عدم وضوح معايير تقييم الأداء في المؤسسة.	.32
					عدم توافق النماذج المستخدمة في عملية التقييم مع الأهداف الموضوعية.	.33
					عدم توفر نظام مكافآت مبني على مخرجات تقييم الأداء.	.34
					عملية تقييم الأداء لا تساعد في اكتشاف نقاط القوة والضعف.	.35

					النموذج المستخدم في المؤسسة لا يساهم في تحفيز العاملين.	36.
المجال الخامس - من معوقات غياب تخطيط مسار وظيفي فعال في المؤسسة الأمنية الفلسطينية:						
"عدم توفر برامج تدريبية تساعد في تطوير"						
					عدم توفر برامج تدريبية خاصة مرتبطة بمتطلبات تخطيط المسار الوظيفي.	37.
					عدم الأخذ بعين الاعتبار البرامج التدريبية في حال الترقية الوظيفية.	38.
					عدم توائم كفاءة التدريب مع متطلبات تخطيط المسار الوظيفي.	39.
					ضعف إسهام البرامج التدريبية في تطوير العاملين في المؤسسة.	40.
					عدم توفر الخبرة الكافية لدى القائمين على برامج التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية.	41.
					عدم ملاءمة البيئة التدريبية المستخدمة في التدريب.	42.
					عدم ملاءمة المحتوى التدريبي مع أهداف الدورات.	43.
					عدم توفر النزاهة والشفافية في اختيار المتدربين.	44.

القسم الثالث:

1. ما هي أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة التي تعمل بها في تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال؟ (يرجى ذكر (2) معوقات).
2. برأيك ما هي أهم المنافع التي تستفيد منها المؤسسة عند تطبيق تخطيط مسار وظيفي فعال؟ (يرجى ذكر (3) منافع)

انتهت الأسئلة، مع خالص شكري لكم

الباحث

محمود عطا هبل

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
.1	دكتور طارق عاشور	جامعة بيرزيت
.2	دكتور فتح الله غانم	الجامعة العربية الأمريكية
.3	دكتور زاهي ياسين	الجامعة العربية الأمريكية
.4	دكتورة عبير اسطنبولي	الجامعة العربية الأمريكية
.5	دكتور ولد علي	الجامعة العربية الأمريكية
.6	دكتور شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة
.7	أستاذ يوسف أبو زيد	جامعة القدس المفتوحة

Abstract

This study illustrates the nature of career planning which is considered an essential part of Human Resource units of an organization. It also illustrates the possibility of its implementation from the perspective of Human Resources, planning and training departments' staff (for ranks among first lieutenant to major general). In order to achieve the study's goals, the researcher uses the descriptive approach. The needed data are collected by using surveys. The study was applied on a random sample of (95) employees out of (380) employees from the Palestinian security instruction in Ramallah governorate with different job disruptions.

The results of the study show that the calculation averages and standard deviations in the in the answers of the target group of the study about the obstacles of applying an effective career planning were moderate across all axes.

The field of (non-accreditation of formal structures with the Palestinian Security Institution) was rated as the highest calculated average of the overall variables, and thus indicates that there is a need to complete and enhance the work of the organizational structure at all levels in the Palestine Security Institution.

It has been identified that there is an impact of the dependent variable over the independent variable, when not applying an effective planning career in the Palestinian Security Institution. While this indicates a very good and statistically significant outward correlation between career planning and its relationship with obstacles and its areas.

The study proved that there are no statistically significant differences in the in the answers of the target group of the study about the obstacles of applying an effective career planning related to the demographic variable. This shows that there is a professionalism

in putting forward the views of the Palestinian Security Institution workers based on practical experience away from demographic variables.

The study's set of recommendations are as follows: the importance of paying attention to the career planning process as it plays a central role in Human Resource Planning process. The necessity to activate evaluation and supervision of the performance management process in the Palestinian security institution. The need to adopt policies to oblige the Human Resource department of Palestinian security institution with redeployment the staff according to their qualifications, specialisms, qualifications, and their job description, in addition to the importance of paying special attention to human resource development by offering development and training programs for the staff.