

تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الجزائرية من خلال إستراتيجية التكوين كمدخل لتعزيز الخدمات العامة الأمنية

**The development of human resources in the Algerian police force through a training strategy as an entry point for strengthening public security services**

د. صابر بحري\*، جامعة سطيف 2، الجزائر.

bahsa@yahoo.com

د. منى خرموش، جامعة سطيف 2، الجزائر.

amounarym@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2020/02/18)، تاريخ المراجعة: (2020/05/09)، تاريخ القبول: (2020/10/26)

**Abstract :**

**ملخص :**

The training process today plays an essential role in the development and development of human resources through the improvement of their capabilities and skills and strive to raise their efficiency, which is reflected positively not only on the individual but on the organization as a whole, which made the police in Algeria give this process the necessary attention in order to develop services This study sought to identify the role that the human resources formation of the various Algerian police wires can play in the development of personnel capabilities, which would enhance public security services that are reflected in the IGA. O on the lives of citizens seeking security service, which we will try to highlight for this place

**Keywords:** Human resources development, training, Algerian police, public security services.

إن عملية التكوين اليوم تلعب دورا أساسيا في تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تحسين قدراتها ومهاراتها والسعي لرفع كفاءتها، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية ليس على الفرد فقط بل على المنظمة ككل، وهو ما جعل جهاز الشرطة في الجزائر يولي هذه العملية العناية اللازمة بهدف تطوير الخدمات العامة الأمنية من خلال الحرص على تطبيق التكوين الفعال والإستراتيجي، لذا فقد سعت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يمكن أن يؤديه تكوين الموارد البشرية لمختلف أسلاك الشرطة الجزائرية في تنمية قدرات الأفراد وهو ما من شأنه أن يقوم بتعزيز الخدمات العامة الأمنية التي تنعكس إيجابيا على حياة المواطنين طالبي الخدمة الأمنية وهو ما سنحاول أن نبزره في هذا المقام.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية، التكوين، الشرطة الجزائرية، الخدمات العامة الأمنية .

**مقدمة:**

يعد تكوين الموارد البشرية اليوم المدخل الأساسي لأي تطوير أو رقي للأفراد والمنظمة معا، أين يهدف إلى تحسين قدرات ومهارات الأفراد العاملين بما يحقق أهدافهم من راحة وأمن وإتقان الأداء، وفي المقابل يترجم ذلك في أداء الخدمات التي يتم تقديمها من طرف هؤلاء الأفراد على إعتبار أن تطوير مهاراتهم ينعكس بصورة مباشرة على ما الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمات والنشاطات وأداء الأعمال داخل المنظمات.

ولأن جهاز الشرطة يعتبر القلب النابض لأي بلد فإن مختلف الدول ومنها الجزائر توليه العناية الكاملة عن طريق حسن الإختيار والإنتقاء، وكذا التكوين من أجل تطوير الخدمات العامة في مجال الأمن، خاصة وأن الجزائر قد قطعت أشواطاً لا يستهان بها من أجل تقريب الشرطة من المواطن، وعملية التقريب وترسيخ قيم الشرطة الجوارية لا يمكن بدون تكوين أفرادها والمنتسبين لهذا الجهاز على ذلك. إن أداء منتسبي جهاز الشرطة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية التكوين والتدريب الذي يتلقونه خاصة في ميدان الإتصال وإدارة العلاقات مع المواطن، فتحسين الخدمات الأمنية العامة تتطلب إدراكاً لأبعادها المختلفة في ظل حسن تسيير وتدبير هذه الخدمات بما يحقق المسار الذي وضع لأجله هذا الجهاز، وهو خدمة المواطن في جميع صورته بما يتماشى وقوانين الجمهورية.

وإنطلاقاً من ذلك فإننا نهدف في هذا المقام إلى تبيان أهمية إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في جهاز الشرطة كمنطلق أساسي لتطوير الخدمات العامة الأمنية، وهو ما نحاول تثبيته وتعزيزه من خلال ذلك.

**2. إشكالية الدراسة:**

تعد عملية تكوين الموارد البشرية اليوم من بين أهم النشاطات التي تعول عليها المنظمة من أجل تطوير الموارد وتمييزها خاصة وأن التكوين الجيد ينعكس على الأداء العام للمنظمة، ما جعل الإهتمام به اليوم غاية في الأهمية بالنظر للأدوار التي يمكن أن يلعبها في أكثر من مستوى.

ولأن التكوين له تلك الأهمية فهو لم يقتصر على منظمة دون غيرها، فلم يعد محصوراً على المنظمات الإقتصادية فحسب بل أضحت مختلف المنظمات توليه العناية اللازمة، والتي من بينها المنظمات والأجهزة الأمنية وذلك في محاولة لتحسين الخدمات الأمنية المقدمة للجمهور، وهو أمر ليس بالسهل في ظل التغييرات التي تطرأ كل يوم على المجتمعات، وهو ما يجعل من مواكبة هذه التغييرات يتطلب في واقع الأمر الخضوع لدورات تدريبية تلبي حاجات الأفراد وتطور مهاراتهم بما يسمح لهم بالعمل وأداء ما هو مطلوب منهم بصورة مناسبة.

والشرطة الجزائرية كغيرها من المنظمات إهتمت بتكوين مواردها البشرية لتحسين الخدمات المقدمة خاصة في ظل الإستراتيجية الوطنية لتقريب الخدمات الأمنية للمواطن، ولعل رهان التحسين والتطوير في نوعية الخدمات الأمنية يتبعه ضرورة الإهتمام والعناية بالتكوين كإستراتيجية لتعزيز هذه الخدمات العامة الأمنية من خلال تنمية الموارد البشرية الخاصة بهذا الجهاز، ولعل هذا ما يجعلنا نحاول البحث عن الدور الذي

يلعبه التكوين في هذا الجهاز في تنمية الموارد البشرية ومنه في تعزيز الخدمات العامة الأمنية، من خلال محاولة الإجابة على التساؤل التالي: أي دور يلعبه تكوين الموارد البشرية في تطوير الخدمات العامة الأمنية؟

### 3. أهداف الدراسة:

- معرفة أهمية تكوين الموارد البشرية لجهاز الشرطة.
- محاولة الإطلاع على واقع الإهتمام بتكوين الموارد البشرية في جهاز الشرطة الجزائرية.
- معرفة دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الخدمات العامة الأمنية.
- إدراك دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وانعكاس ذلك على الخدمات العامة الأمنية.

**4. المنهج المتبع:** بالنظر لأن موضوع دراستنا جاء حول تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الجزائرية من خلال إستراتيجية التكوين كمدخل لتعزيز الخدمات العامة الأمنية، فإنه تم الإعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة على إعتبار أننا سنقوم بمهمة وصف الواقع بالنسبة للتكوين في جهاز الشرطة وذلك من خلال تحليل مختلف القوانين والتشريعات وكل ما كتب حول هذا الموضوع رغم قلته ونقص الدراسات السابقة حول الموضوع والتي لم نعتز عليها، وبالنظر لصعوبة القيام بدراسة ميدانية بالنظر لخصوصيات الجهاز في حد ذاته فإن النظرة التحليلية لواقع التكوين من خلال إستيقاء المعلومات وقراءتها من القوانين والمواثيق هو المنحى المنهجي الذي قمنا به في هذه الدراسة.

**5. الدراسات السابقة:** في حدود علم الباحثين لا توجد أي دراسات سابقة جزائرية تناولت موضوع التكوين لدى جهاز الشرطة، إضافة لغياب دراسات خاصة بالجهاز الأمني التي تتعلق بالخدمات العامة الأمنية، وهو ما جعل الإستناد على دراسات سابقة في هذا الموضوع غير ممكن وفق المصادر المتاحة، وفي ظل غياب الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التكوين والخدمات الأمنية لم نثر إلا على دراسة أردنية، والتي تناولت الوظائف الاجتماعية لجهاز الأمن العام

دراسة رانيا عبد النعيم حمد العشران، ومجد الدين خمش 2016، والتي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الوظائف الاجتماعية لجهاز الأمن العام من وجهة نظر المواطن الأردني، واعتمدت الدراسة على مصادر الثانوية من بعض الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، أما البيانات الأولية فتم الحصول عليها عن طريق تطبيق استبانة خاصة بالدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من سكان مدينة عمان جميعهم ويقدر عددهم عام 2014 بنحو (3.000.000)، وتم اختيار عينة قصدية، أو غرضية تتكون من (400) مواطن ومواطنة من سكان مدينة عمان؛ ممن استفادوا من تلك الوظائف، إلا أنه تم استبعاد (23) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك فإن عدد الاستبانات القابلة لإجراء عمليات التحليل الإحصائي (377)، وذلك باستخدام نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (الإصدار الخامس عشر)، بغية تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها.

رغم أن هذه الدراسة تختلف مع دراساتها من حيث الأهداف والمنهج المتبع كون دراستنا تعتمد على الدراسة التحليلية للتكوين من خلال مختلف الوثائق القانونية والمراسيم التي تشير لأهمية التكوين، وفي ظل عدم قدرتنا على القيام بدراسة أمنية في التكوين لدى مدارس جهاز الشرطة بالنظر للخصوصيات التي تميز هذا الجهاز دون غيره الأمر الذي يصعب عملية إجراء دراسة ميدانية مما جعلنا نتجه للدراسة التحليلية من خلال المواثيق والقوانين التي أكدت وتعمل على ترجمة تكوين أعوان جهاز الشرطة لتحسين الخدمات العامة الأمنية وهو الإتجاه العام الذي تسير إليه الدولة من خلال الأهداف المسطرة حالياً لتحقيقها.

### 6. تكوين الموارد البشرية المفهوم:

#### 1.6 مفهوم تكوين الموارد البشرية:

تتكون أي منظمة من مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق أهداف مشتركة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يقومون في إطار نشاط المنظمة بمجموعة من الأعمال والمهام التي تتطلب في واقع الأمر مجموعة من المهارات والقدرات والكفاءات الواجب توافرها لديهم لأداء عملهم وفق ما هو منوط بهم، وقد تلجأ المنظمة لتكوين مواردها البشرية من أجل تطوير وتحسين معارفهم وقدراتهم لضمان فعاليتهم التنظيمية، وهو ما يجعل من تكوين الموارد البشرية كإستراتيجية جد هامة لأي منظمة لتطوير الخدمات التي تريد تقديمها حسب المجالات التي تعمل فيها، والملاحظ أن مفهوم تكوين الموارد البشرية عرف العديد من التعاريف وفق مقاربات علمية معرفية متباينة ومختلفة أين إهتم علماء السلوك التنظيمي والإداري بهذا الحقل المعرفي، بالإضافة إلى الخبراء في مجال تصميم البرامج التدريبية في محاولة منهم لتقديم إضافة نوعية في مجال تكوين مورد بشري وفق أسس علمية موضوعية، خاصة وأن تكوين الموارد البشرية كميديان شهد عدة تطورات ساهمت فيها الحاجة الماسة إليه اليوم، أين أصبح ينظر للمورد البشري كمجال للإستثمار المالي بما يحقق التنمية الإقتصادية.

يؤكد أحمد صقر عاشور (1979) أن تكوين الموارد البشرية يمثل " ذلك النشاط الذي يوفر فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته على أداء عمله، و نشاط التدريب بهذا المعنى يشبع الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء" (عاشور، 1979، ص.17)، وهو ما يجعل من تكوين المورد البشري فرصة لإضافة خبرات معينة للفرد لزيادة الأداء بشكل عام عن طريق التعلم والتعليم.

وينظر للتكوين أيضا على إعتباره مجالا لإحداث نوع من التغيير، وهذا ما أشار إليه Wrobel حين تطرق له بمفهوم " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بحيث يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، ولا يقتصر على مجرد إلقاء معلومات، بل يقتزن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، والعمل على تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات، وتنمية الإتجاهات"

(Wrobel, 1993, p.20)، خاصة وأن تكوين الموارد البشرية هو ليس مجرد تلقين معارف ومعلومات بقدر ما هو عملية تطبيقية ميدانية تركز على العديد من الأسس والمبادئ لتنمية الموارد البشرية في ظل الحاجة لإحداث التغيير الإيجابي في سلوكيات الأفراد بما يحقق أهداف المنظمة عن طريق ترجمة ذلك لأهداف واقعية محققة.

إن فان (Van 1962) يرى في تكوين الموارد البشرية " عملية تدريس، إعلام أو تثقيف الأفراد بحيث يصبح هؤلاء الأفراد مؤهلين تأهيلا جيدا، للقيام بعملهم وكذا أداء أعمال أكبر صعوبة ومسؤولية" (Saba & Fizza, 2015, p. 327)، ولعل حاجة التكوين ترتبط أساسا بالمستجدات التي تحدث في إطار العمل، فالمهام والمسؤوليات تتغير وتتطور نظير ما يحدث في العالم اليوم، خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة، هو ما يضطر المنظمات لمسايرة هذه التغييرات بتكوين أفرادها حول ما يطرق لمواكبة التطورات من جهة، والمحافظة على البقاء والإستمرار من جهة ثانية، وكذا لجعل المورد البشري يعمل وفق راحة نفسية وبدون أي معيقات تؤثر على أدائه نتيجة عدم معرفته بهذه المستجدات القائمة اليوم، مما يجعل تكوين المورد البشري ليس مجرد مطلب أساسي بل هو حتمية لا بد منها بالنظر للأهداف المسطرة له العامة منها أو الخاصة.

إن تكوين الموارد البشرية كمنشأ "مخطط يهدف لتنمية وتطوير قدرات (معارف، مهارات)، أفكار، قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين، لتمكينهم من تحقيق نواتهم من خلال تحقيق مزيج أهدافهم الشخصية، وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (دويدار، 2000، ص.312)، هو في واقع الأمر" عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقدون أنهم يستفيدون منها" (محمد، 2010، ص.32)، قائم على عملية تعلم تتضمن إكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو إتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد (حسن، 2002، ص.123)، ذلك أن تكوين الموارد البشرية ليست عملية عشوائية أو فوضوية بل هو نشاط ينتمي لإدارة الموارد البشرية وفق مخطط عملي تطبيقي قائم على عدة إستراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف الإجرائية له وفق نظام كلي يتوافق وإحتياجات الأفراد للتكوين.

إن النظرة لتكوين الموارد البشرية كعملية مخططة يشير إلى أن التكوين هو مجهود منظم يكتسي طابعا رسميا من طرف المنظمة، أي أن المنظمة التي تريد تكوين أفرادها تهدف من خلال هذا التدريب تحقيق جملة من الأهداف، خاصة وأن هذا التكوين يتطلب موارد مالية قد تكون ضخمة، ما يجعلها حريصة على أن يتم التكوين في ظروف ملائمة من جهة، ويحقق الأهداف المرجوة من جهة ثانية، وأيضا يقدم إضافة نوعية للمنظمة، فلا يعقل أن تصرف المنظمة أموالا طائلة على تدريب لا فائدة منه، لذا فالتكوين في هذا المجال يهدف إلى " تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات، تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم" (الباقي، 2002، ص.208)، فالهدف الأساسي لتكوين الموارد البشرية مرتبط بإرتباط وثيق بالأداء والفعالية التنظيمية للفرد من خلال تغيير سلوكيات الأفراد أو

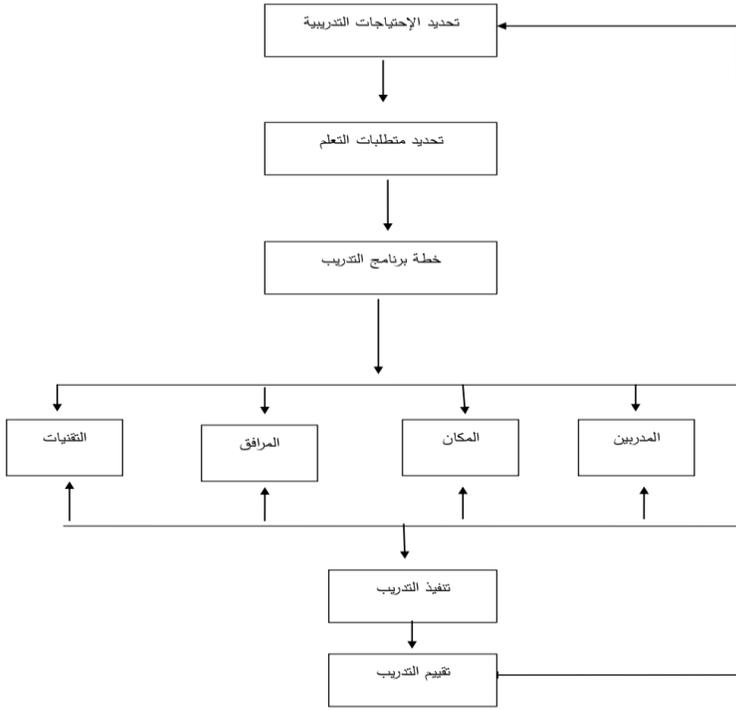
إتجاهاتهم أو مهاراتهم أو معارفهم أو قدراتهم كل حسب طبيعة التكوين في حد ذاته، بالإضافة لكونه يهدف إلى تعريف المورد البشري ثروة المنظمة بكيفية أداء عمله من خلال "إكساب فرد ما المعارف والمهارات والإتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما، أو كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة" (السيد، 2007، ص.17).

وفي واقع الأمر فتكوين الموارد البشرية قائم على تلبية إحتياجات المنظمة التدريبية على إعتبار أنه "عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم إتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة" (النصر، 2008، ص.85).

ويؤكد البعض أن تكوين المورد البشري يوصف بأنه أسلوب منظم للتعلم والتنمية من أجل تطوير كفاء الفرد والجماعة والمنظمة (Khawaja & Nadeem, 2001, p. 244)، فتنمية المورد وتطويره غاية أساسية وحتمية ضرورية يهدف لها التكوين أي كان نوعه أو أسلوبه.

إن تكوين الموارد البشرية يكتسي أهمية من حيث تنمية قدرات الفرد ومهاراته وإتجاهاته عن طريق المعلومات والمعارف التي يتم تلقينها للفرد المستهدف في التدريب، بهدف تحسين أداء الفرد من جهة، بما يسمح بزيادة الإنتاجية للمنظمة من جهة أخرى، ويمكننا توضيح عملية تكوين الموارد البشرية من خلال الشكل التالي رقم (01).

شكل رقم (01) : يبين عملية التدريب المخطط (Obis, 2011, p. 85)



يمكن أن نؤكد رؤيتنا لمصطلح التكوين أنه عبارة عن نشاط تقوم به المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تغيير سلوكيات الأفراد أو تنمية مهاراتهم ومعارفهم بهدف تطوير المنظمة في أحد الجوانب المهمة مما يسمح بزيادة الفعالية والأداء التنظيمي للمنظمة بشكل عام، وهو نشاط مخطط له من قبل أين يتم رسم سياسة التكوين بإستشارة القائمين على التكوين وإختيار الأفراد المناسبين الذين يخضعون لهذا التكوين والذين يتم إختيارهم أساسا بناء على أهداف التكوين وطبيعته ونوعه.

أما بالنسبة لجهاز الشرطة فهو مجموعة العمليات والنشاطات الهادفة التي تقوم بها في إطار برنامج تكويني مبرمج مسبقا الهدف منه تطوير أعوان الشرطة بمختلف رتبهم من أجل تكوينهم في العديد من المجالات بهدف إكسابهم العديد من المهارات التي من شأنها تحسين الخدمات الأمنية العامة المقدمة من طرف أعوان الأمن في علاقاتهم المختلفة بالمواطن بالدرجة الأولى.

## 2.6 المفاهيم المرتبطة بتكوين الموارد البشرية:

ترتبط العديد من المفاهيم بمفهوم تكوين الموارد البشرية، إذ يكاد البعض لا يفرق بينهما، ومنهم من يعتبرها تحمل مدلول واحد، على الرغم من ذلك التباين فيما بينها، خاصة من ناحية تطبيقاتها في مجال المنظمات، لذا سنحاول أن نشير لجوهر الإختلاف فيما بينها من مبدأ التحديد الدقيق للمفهوم لتوضيح الرؤية حول تكوين الموارد البشرية اليوم.

**1.2.5 التعليم- التكوين:** من منطلق أن التعليم من بين أكثر المصطلحات شيوعا واختلاطا بمصطلح التكوين فلا بد من بعض التفاصيل للتفريق بين المصطلحين، وذلك من خلال الشكل رقم (02) التالي:

**شكل رقم (02):** يبرز أهم نقاط الاختلاف بين التعليم والتكوين (المرسي، 2003، ص.233).

التكوين	التعليم
يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها.	يؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.
يعتبر التكوين ضيقا من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل.	يتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه.
يهدف إلى إنتاج فرد قادر على التكيف في منصب عمله والاستجابة لمستجداته.	يهدف إلى تحقيق النمو الفكري للفرد.
يقوم على أساس النموذج المتمركز حول تعديل السلوك.	يقوم على أساس النموذج المتمركز حول تبليغ المعرفة.

**2.2.6 التنمية-التكوين:** تعرف التنمية بأنها "وضع الفرد للبرنامج بنفسه، يتضمن مجموعة من المعارف والمهارات المرتبطة بمجال ما أو عدة مجالات بينها تجانس أو تكامل بغرض زيادة قدرته على التصرف الصحيح في المواقف التي يمكن أن يواجهها في هذا المجال (السيد، 2007، ص.19)، ويؤكد أرمسترونغ Armstrong (1995) أن هناك عدة قضايا ذات الصلة بين التكوين وفعالية التنمية وهي: تنظيم التكوين وفلسفة التنمية التركيز الإستراتيجي في التكوين، ملائمة التكوين، عملية التكوين، تحديد الإحتياجات التكوينية وتحليلها، تحديد أهداف التكوين، تقييم التكوين (Obis, 2011, p. 83)، فالتكوين والتنمية كلاهما يهدف للتعلم، والتعلم يعتبر مطلبا أساسيا لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في أداء مهامهم، والشكل التالي رقم (03)، الموالي يبين أهم أوجه الاختلاف بين هذين المفهومين:

**شكل رقم (03):** يبرز نقاط الاختلاف بين التنمية والتكوين (المرسي، 2003، ص.330).

التكوين	التنمية
-التكوين موجه للحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية القدرات والمهارات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.	-تركز التنمية على الوظائف المستقبلية في التنظيم فمع تطور المسار المهني للفرد، سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة. مثلا: تختلف المتطلبات المهنية و القدرات الخاصة بوظيفة رئيس قسم التوظيف عن تلك المطلوبة لأداء وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية، فمع زيادة تقلد الفرد لوظائف ذات مسؤوليات أعلى فإن جهود التطوير تمكن الفرد من تحمل هذه المسؤوليات قبل أن يمارس مستقبلا.

**3.2.6 التربية-التكوين:** يمكن أن نستدل على أهم فرق بين التربية والتكوين كمصطلحين من خلال الشكل رقم (04) التالي:

**شكل رقم (04):** يبين نقاط الإختلاف بين التربية والتكوين (مصطفى، 2000، ص.196).

التربية	التكوين
---------	---------

-تتضمن استعدادات الفرد وقدراته جميعا وتعليمه أنواعا متعددة من المهارات والخبرات التي تساعد على مواجهة مواقف الحياة.	-يكون نطاق التكوين أضيق، إذ يقتصر على مهارة أو عدة مهارات خاصة بموقف مهني معين.
---	---

### 7. أهمية وفوائد تكوين الموارد البشرية في منظمات اليوم:

نظرا لما لتكوين الموارد البشرية من أثر واضح على الفرد والمنظمة من حيث الأداء، فإن إيلاؤه العناية من طرف المنظمات اليوم يتأتى من مجمل الأهداف التي يسعى لتحقيقها والأهمية التي يكتسبها والفوائد التي يحققها.

يسعى تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف العامة والخاصة، والتي ترتبط إما بالمنظمة أو الأفراد الخاضعين لعملية التكوين، فالتكوين على إعتباره علمية مخططة ومنظمة فهو بذلك يراد من خلاله الوصول إلى أهداف إجرائية على العموم تتمثل في:

**الأهداف المتعلقة بالمنظمة:** يعد التكوين أمر حيويا في أي شركة أو منظمة تهدف إلى التقدم، أين يهدف التكوين إلى معالجة نقاط ضعف الموظف، وتحسين أداء العاملين والتزامهم في أداء الواجبات، وكذا زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى تخفيض التكلفة وتخفيض الإشراف في المنظمة (Vinesh, 2014, p. 215) وسنوجز أهم الأهداف التي يسعى تكوين الموارد البشرية إلى تحقيقها فيما يأتي:

**رفع معنويات الفرد:** لاشك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الإستقرار النفسي، وأثر لا يستهان به على روحه المعنوية، لكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين، فلن يتحقق الهدف، هذا يعني أن الاهتمام بأدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العامة، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات، يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

**إستمرارية التنظيم وإستقراره:** إن استقرار التنظيم وثباته يعني قدرة التنظيم في الحفاظ على فاعليته، ولاشك أن هذا لن يتحقق إلا من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل المراكز العليا، والمرونة التنظيمية تعني قدرة الفرد على التكيف، سواء في الأجل القصير أو الطويل مع أي تغيير في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر أفراد من ذوي المعارف المتعددة بنقلهم إلى الأعمال التي تحتاج إليهم فهم أصل إستثماري فعال في التنظيم (حنفي، 2002، ص. 355-356).

**تحسين الأداء:** يلعب التدريب دورا حيويا في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وهذا بدوره يؤدي إلى وضع المنظمات في أفضل المراكز لمواجهة المنافسة والبقاء في القمة، وهو ما يؤكد وجود فرق كبير بين المنظمات التي تدرّب الموظفين والمنظمات التي لا تقوم بتدريب موظفيها، فالتدريب يؤثر إيجابا على أداء الموظف من خلال تطوير معرفة الموظف ومهاراته وقدراته وكفاءاته وسلوكه، كما أن التدريب يعد وسيلة للتعامل مع العجز في المهارات والثغرات في العمل (Nassazi, 2013, pp. 29-30)

المساهمة في إتخاذ القرار: التكوين يفيد المستخدمين من خلال مساعدتهم على إتخاذ قرارات أفضل وفعالة، وكذا مساعدتهم على تحقيق التنمية الذاتية وتشجيع الثقة بالنفس، وهو ما يساعدهم على حسن التعامل مع الإجهاد والتوتر والإحباط ومشكلة الصراع، كما يعمل التدريب أيضا على زيادة الرضا الوظيفي وتحريك الفرد نحو أهدافه الشخصية وتحسين مهارات التفاعل لديه (Neelam, Israr Khan, & Shahid, 2014, p. 89)

**الفعالية التنظيمية:** الفعالية التنظيمية هي الدرجة الكلية التي تدرك بها المنظمة أهدافها أو هي قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرغوبة، ومن شأن التدريب أن يعزز الفعالية التنظيمية، بتعزيز قدرة الفرد على المساهمة بشكل مثالي في تطوير المنظمة (A, B, & Ojo, 2008, p.330)

**الأهداف المتعلقة بالفرد:** والتي تتمثل في:

**تنمية المعرفة والمهارات لدى المتدرب:** وذلك بـ:

- معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها.
- معلومات عن المنشأة ومنتجاتها وأسواقها.
- معلومات عن نظم وإجراءات العمل بالمؤسسة.
- معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج (الباقي، 2002، ص.208).
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

**تنمية القدرات والمهارات للمتدرب:**

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على التنظيم والإستفادة من الوقت.

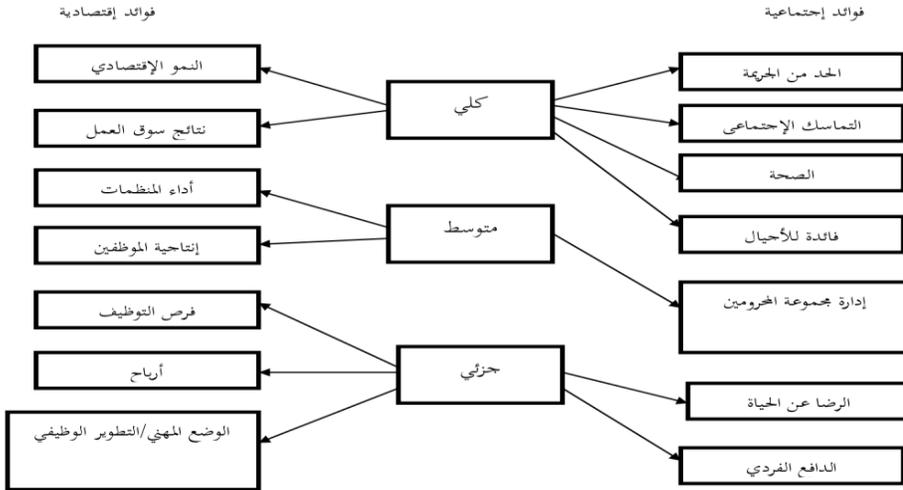
**تنمية الإتجاهات للمتكون:**

- تنمية الرغبة والدافع نحو العمل.
- تنمية الاتجاه والتعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية في العمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعمال (الباقي، 2002، ص.208-209).

إن تكوين الموارد البشرية على إعتباره محاولة لتغيير سلوك الأفراد جعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، فهو يشتمل في سلوك العاملين على كل من:

- تغيير المعارف والمعلومات.
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.
- تغيير المهارات والقدرات (الباقي، 2002، ص. 209-210).

إن تكوين الموارد البشرية إضافة للأهداف المسطرة التي يسعى لتحقيقها فهو يكتسي عدة فوائد على مستوى الأفراد والفرق، وعلى مستوى المنظمات، وعلى مستوى المجتمع، ففوائد التكوين على الأفراد والفرق تشمل الأداء، فضلا عن المتغيرات التي تتصل إما مباشرة أو غير مباشرة بالأداء والمباشرة تتمثل في مهارات الإبداع، خبرات التوافق، ومهارات إدارة الذات، وغير مباشرة تشمل التمكين، الإتصالات، التخطيط، التنسيق، أما على مستوى المنظمات فتشمل الفوائد تحسين الأداء التنظيمي (الربحية، والفعالية، الإنتاجية)، وبعض النتائج المباشرة (خفض تكاليف وتحسين نوعية وكمية الإنتاج) وغير مباشرة (دوران العمل، سمعة المنظمة، رأس المال الاجتماعي)، أما التدريب بالنسبة للمجتمع فهو يفيد في تحسين رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي إلى المزيد من الازدهار الإقتصادي (Aguinis, 2009, p. 468)، ويمكننا الإشارة لأهم الفوائد التي يهدف لتحقيقها تكوين الموارد البشرية من خلال الشكل التالي رقم (05). شكل رقم (05) يبين أهم فوائد التكوين الإقتصادية والإجتماعية (cedefop, 2011، ص. 7).



إن المنظمة تسعى من خلال عملية تكوين مواردها البشرية تحقيق جملة من الأهداف على مختلف المستويات الفردية والتنظيمية، وإن كان الهدف الرئيسي للتكوين هو تغيير أو تعديل سلوك الأفراد داخل المنظمات من أجل ضمان التوافق والتكيف مع وسائل العمل أو مهام ومسؤوليات العمل، فإن أهداف التكوين تختلف من منظمة لأخرى تبعا لإختلاف حجمها وطبيعة التكوين الذي تقوم به، ولمن هو

موجه؟، وكذا إن أنواع التكوين تفرض الأهداف التي يريد تحقيقها، وهو ما يجعل أهداف التكوين مختلفة ومتشعبة تبعا للأسباب التي ذكرناها سابقا.

وما يمكننا تأكيده أنه بالرغم من هذا التنوع والإختلاف، إلا أن التكوين أي كان نوعه ومن يقوم به ولمن موجه؟، فهو يسعى جاهدا لتحقيق عدة أهداف مشتركة، تمس المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والإتجاهات الخاصة بالفرد، كما أنه يسعى أيضا لتحسين المنظمة في عدة مستويات كالأداء والكفاية الإنتاجية والمحافظة على إستمراريتها وبقاءها كمنافس في السوق.

ومن المعلوم أن المنظمة التي تقوم بالتكوين تجعل مواردها البشرية المنتمين لها مواكبين لمختلف التطورات الحاصلة في عملهم، إذ لا يعقل أن تتبع المنظمة التي تريد لنفسها البقاء والاستمرارية سياسة الإنغلاق على النفس، بل عليها أن تقوم بدورات تكوينية تضمن لها رسكلة عمالها بما يضمن جودة المنتج والقيام بالأعمال بفعالية، مما يجعل التكوين ينعكس بصورة لاشك فيها على أداء المنظمة وإنتاجها، ومنه على الأرباح التي تجنيها.

#### 8. دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الخدمات العامة الأمنية:

إن تكوين الموارد البشرية في جهاز الشرطة كمنظمة أمنية يلعب دورا جوهريا في ترسيخ العديد من الأبجديات الأساسية في عمل الشرطي، خاصة وأن هذا الجهاز الهام في أي دولة يرسخ تنمية المجتمع من الناحية الأمنية وهو مطلب أساسي يسعى هذا الجهاز لتحقيقه، وهو ما يجعل من عملية رسكلة وتكوين أفراد أكثر من ضروري.

والملاحظ أن الجزائر كغيرها من الدول تولي أهمية كبيرة لهذا القطاع من ناحية التكوين من خلال توفير منشآت ومدارس لتكوين أفرادها والتي تنتشر في عدة جهات من الوطن، ويظهر ذلك جليا من خلال تواجد مديرية عامة على مستوى الإدارة المركزية لجهاز الشرطة مكلفة بالتعليم والمدارس والتي تقوم بعدة مهام هي (<http://www.algeriepolice.dz>):

- التكوين الأولي المتواصل والمتخصص وعلى بعد لعناصر الأمن الوطني.
- تصميم إنجاز وتقييم برامج التكوين.
- المصادفة البيداغوجية على نشاطات التكوين والمقترحة من طرف مختلف مصالح المديرية العامة للأمن الوطني.
- ترقية وتطوير البحث البيداغوجي.
- متابعة وتقييم نتائج التكوين في وضعها الإحترافي.

كما تبرز أهمية تكوين الموارد البشرية التي تنتمي لقطاع الشرطة والأمن الوطني من خلال سلسلة المدارس التي تقوم بمهمة تكوين أفراد الشرطة، وأهم هذه المدارس هي:

## المدرسة العليا للشرطة - شاطوناف المدرسة التطبيقية للأمن الوطني بالصومعة

- مدرسة الشرطة بعنابة.
- مدرسة الشرطة بسيدي بلعباس
- مدرسة الشرطة بعين بنيان
- مدرسة الشرطة بقالمة
- مدرسة الشرطة بالشلف.
- مدرسة الشرطة بتبسة
- مدرسة الشرطة بميلة.
- مدرسة الشرطة بالمسيلة
- مدرسة الشرطة بسطيف
- مدرسة الشرطة بالقبة
- مدرسة الشرطة بقسنطينة
- مدرسة الشرطة بسوق أهراس
- مدرسة الشرطة بحيدرة

إن تواجد حوالي 15 مدرسة منتشرة عبر التراب الجزائري يؤكد ذلك الإهتمام الذي توليه الشرطة لعملية تكوين كوادرها البشرية من أجل تحسين الخدمات خاصة في ظل الرهانات التي تقع على عاتق الشرطة اليوم، بعد التوجه للشرطة الجوية والمجتمعاتية، في إطار تقريب الشرطة لخدمة المواطن. ولأن قطاع الشرطة من المكونات الهامة لقطاع الأمن، وطبيعة دوره ومسؤولياته تجعله يتعامل مع الجمهور بشكل مباشر، وهذا الأمر يتطلب الإنتباه الدوري لرأي الجمهور في الخدمات المقدمة له، ومدى كفاءتها وفعاليتها والأخذ بها، كذلك يتطلب منها خلق علاقة مميزة وإيجابية مع جمهوره مبنية على إحترام حقوق الإنسان والحريات العامة وحرية الأفراد المكفولة لهم وفق المواثيق الدولية، وكون الشرطة تتعامل مع جميع شرائح المجتمع، فإنها مطالبة بتفهم طبيعتها وخصوصيتها وإحتياجاتها والثقافة التي عبرها تتصرف هذه الشرائح وتتعامل، ومن الضروري أن يدرك جهاز الشرطة أن التهديدات الأمنية والإحتياجات الأمنية تختلف بإختلاف الجنس والعمر والطبقة وغيرها، ويقع على عاتق الشرطة الوقوف أمام مسؤوليتها بتعزيز وصول المواطنين/ات إلى خدمات الشرطة والوقوف أمام العقوبات التي تواجههم في عدم الوصول والحصول على الخدمات سواء المتعلقة بأسباب إقتصادية أو إجتماعية أو ثقافية أو جغرافية، ووضع التدخلات المناسبة لإلغائها أو التقليل منها (شذى و أبو صلب، 2016، صفحة 23)، ولعل ذلك هو ما يجعل من عملية تكوين الموارد البشرية على فنيات الإتصال والتعامل مع الجمهور أمر ضروري، وفي

هذا المقام تحرص المديرية العامة للأمن الوطني على رسكلة مواردها وفق برنامج تدريبي مدروس وفق معايير عالمية من أجل تعزيز قدرات أفرادها في مختلف المناحي الإنسانية والقانونية والاجتماعية. إن الشرطة باعتبارها "هيئة مدنية تابعة للدولة، ومسئولة عن إستتاب النظام العام بمعناه التقليدي (الأمن العام، والصحة العامة، والسكينة العامة)، والجديد (الحفاظ على البيئة، وعلى جماليات المدينة، وعلى أخلاقيات المجتمع)، وعلى الرغم من وجود خصيصة عسكرية في عمل الشرطة وزيتها الرسمي إلا أني أراها مدنية، وذلك لأن الصفة العسكرية يجب أن ينفرد بها الجيش وحده، كما أن الصفة المدنية للشرطة تنطوي على ضمانه لحقوق الإنسان وذلك لمسائلة هذه الجهة عند تعسفها وتجاوزها للقانون (الطناني، 2010، ص.52)، هي بحاجة ماسة للتكوين من أجل تعريف أفرادها بالمهام المنوطة بهم، خاصة وأن الشرطي يخضع للتكوين لفترة معينة حسب رتبته قبل الإلتحاق بمهنته وعمله أين يخضع أيضا لمرحلة تدريب تعد جد هامة من أجل الإبقاء عليه ضمن جهاز يعد عمود الدولة.

وما يمكن تأكيده أن الوصول إلى جهاز شرطة فاعل وكفؤ يجب أن يتحمل مسؤولية تدريب أفرادها وتطوير مهاراتهم المتعلقة بالتعامل مع الجمهور وحسن التواصل معهم، وكذلك تعزيز القيم الأخلاقية والسلوكية والمهنية في أداء عملهم، وفي ذات الوقت إيجاد كفاءات بشرية لديها القدرة على التأثير الإيجابي والتفاعل مع المواطنين وبناء جسور الثقة معهم، مما يطور الصور الإيجابية عن الشرطة، ويقلل الخوف منهم ومن التعامل معهم، وهناك ضرورة في تعزيز قدرات أفراد الشرطة بالتعاطي مع مشكلات شرائح المجتمع المختلفة، وإيجاد أفراد شرطة يستشرفون العمل الأمني ويعملون على إحداث نقلة نوعية في السلوك والأداء بما يستجيب مع المتغيرات والمستجدات، مما يشكل إضافة نوعية تعود بالفائدة على المواطنين وجهاز الشرطة نفسه (شذى وأبو صلب، 2016، ص.38)، والملاحظ أن اليوم الشرطة تتجه للإهتمام بميدان العلاقات الانسانية والاجتماعية فيما بينها وبين المواطنين خاصة على اعتبار أن هذا الجهاز مدني وليس عسكري، ما يجعل تنقيف أفرادها وتكوينهم في هذا الإطار جد هام للغاية لبلوغ الأهداف المسطرة.

إن أسلوب تدريب الشرطة العربية يمثل اليوم تحديا حقيقيا لعمل رجل الشرطة، ولا بد من إعادة صياغة الأساليب التدريبية من كل جوانبها للتواكب مع فكرة الشرطة المجتمعية، ولا بد لأساليب التدريب أن تشمل إمكانية إستخدام التقنيات الحديثة والتأقلم معها، لكي يستفيد منها الجهاز الشرطي في شتى مجالات عمله سواء في سرعة إكتشاف الجريمة، أم في سرعة الإستجابة لمتطلبات الجمهور في حياته اليومية، وأن العجز عن الإستفادة القصوى من كل التقنيات الحديثة والمتجددة هو طريق يؤدي إلى العجز في أداء الواجب الشرطي (حريه، 2005، ص.15)، ولعل وجود مديرية على مستوى الإدارة المركزية تهتم بعملية التكوين والتعليم وتقوم بتعيين البرامج التدريبية وتقييمها يؤكد الحرص الشديد الذي توليه الدولة الجزائرية لهذا القطاع، وذلك بالسعي لتكوين أفرادهم وتزويدهم بالمستجدات على جل المستويات من أجل تطوير الخدمات الأمنية العامة التي يقدمها للجمهور من المواطنين.

لقد ساهمت المديرية العامة للأمن الوطني بمجهودات كبيرة ومعتبرة لترقية منظومة التكوين المهني بمدارس الشرطة منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، وذلك من خلال التكوين وإعداد رجال شرطة مؤهلين عن طريق فتح مراكز تكوينية جديدة، مزودة بكل الدعائم البيداغوجية والتربوية الضرورية لتحقيق تكوين فعال وهادف يمكن الموظفين العاملين في هذا الجهاز من مواجهة الميدان العملي بكل سهولة ويسر، رغم هذا السعي الحثيث الذي تنتهجه المديرية العامة للأمن الوطني في التكوين الأساسي لتكوين رجال الشرطة (بوعلوي، 2008، ص.97)، فالتكوين الجيد لأفراد الشرطة ينعكس إيجابيا على مستوى أدائهم وهو ما يترجم في سلوكهم وعلاقاتهم مع المواطنين، ما يطور ويزيد من فعالة الخدمة الأمنية المقدمة اليوم. لقد عرف جهاز الأمن في الجزائر عدة تطورات ساهمت مساهمة فعالة في مجال تطوير الخدمات العامة المقدمة من طرفه وعلى رأسها تلك الإنجازات لمجال تكوين الموارد البشرية.

يكون موظفوا الشرطة في الخدمة لدى هيكل الإدارة العمومية والمصالح غير الممركزة للأمن الوطني وكذا المؤسسات العمومية التابعة له (المرسوم التنفيذي 10-322، 2010، ص.104).

إن تطوير الخدمات العامة الأمنية لدى جهاز الشرطة مرهون بمدى تكوين أفرادها على العديد من المهارات والفتيات، وهو ما جعل تجعل من التكوين مستمرا وليس أنيا مؤقتا، حيث تؤكد المادة 55 من المرسوم التنفيذي رقم 10-322 مؤرخ في 16 محرم عام 1432 الموافق 22 ديسمبر سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني أن "تنظم إدارة الأمن الوطني بصفة مستمرة لفائدة موظفي الشرطة دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، بغرض تحيين معارفهم وتحسين مهاراتهم، وترقيتهم المهنية وتأهيلهم لمهام جديدة، يتعين على موظفي الشرطة المشاركة بمتابرة في دورات التكوين التي عينوا من أجله (المرسوم التنفيذي 10-322، 2010، ص.8)، فالتكوين في جهاز الشرطة هو عملية مستمرة لتحسين مستوى المنتمين لهذا الجهاز وتجديد معارفهم ومعلوماتهم خاصة في ظل التطور السريع الذي يعرفه العالم اليوم في كل المجالات، ما يجعل من الشرطي مطالب بمجاراة ومواكبة كل التطورات الحاصلة خاصة في شقها التكنولوجي. وتكوين الموارد البشرية في جهاز الشرطة يتم وفق منحنين هما "يتم تكوين موظفي الشرطة:

إما بمبادرة من الإدارة،

وإما بطلب من موظف الشرطة، بعد التأكد من توافق ذلك مع حاجة المصلحة (المرسوم التنفيذي 10-322، 2010، ص.8).

ولأن التكوين هو حق من حقوق أي موظف في جهاز الشرطة فهو يقع على عاتق مؤسسات التكوين التابعة للأمن الوطني كما قد تلجأ المؤسسة للتكوين خارج القطاع وفق المستجدات والضروريات اللازمة التي تجعل من خضوع أفرادها للتكوين إجباري وليس إختياري، ذلك أن مؤسسات التكوين هي التي تتكفل مؤسسات التكوين التابعة للأمن الوطني أو أية مؤسسة أخرى مؤهلة لذلك، بدورات التكوين المذكورة أعلاه في المادة 55 أعلاه (المرسوم التنفيذي 10-322، 2010، ص.8).

**9. أهم نتائج الدراسة:** يمكن أن نبرز أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

-تولي المديرية العامة للأمن الوطني أهمية بالغة للتكوين من خلال المديرية العامة المكلفة بالتعليم والمدارس التي تضطلع بمهام التكوين وإعداد البرامج والمناهج ومتابعة التكوين وتقييمه، وهو ما يؤكد أن المديرية العامة للأمن الوطني تسهر على تطوير التكوين وترسيخه كمدخل ومدخل لتعزيز الخدمات العامة الأمنية.

-وفرت المديرية العامة للأمن الوطني العديد من المنشآت والمدارس التي تسهر على تكوين الموارد البشرية والتي تنتشر على ربوع الوطن، وهو ما يؤكد الإهتمام الذي يوليه جهاز الشرطة للتكوين من خلال مختلف هياكله التي تدعم التكوين وتسعى لتطويره.

-بروزة ثقافة الشرطة الجوارية والمجتمعاتية جعل من الشرطة تهتم بالتكوين في هذا المجال لتعزيز سلوكيات الشرطة بما يخدم أهداف الخدمات العامة الأمنية بتقريب الشرطة من المواطن.

-إتجاه الشرطة الجزائرية للإهتمام بالتكوين القائم على ترسيخ الثقافة القانونية الدولية ومراعاة حقوق الإنسان نحو الإتجاه للعالمية والمنحى للإنساني للشرطة الذي تسعى مختلف الدول لبلوغه، بجعل الشرطة مساهما ليس فقط في الحفاظ على الأمن العام بل بالمشاركة في مختلف النشاطات الاجتماعية وذات الطابع الإنساني وهو ما تقوم به الشرطة الجزائرية في العديد من المناسبات من خلال عدة نشاطات.

-الإهتمام بالتكوين القائم على العلاقات الإنسانية في محاولة لتطوير الخدمات العامة الأمنية والإتجاه نحو إحداث نقلة نوعية في جهاز الشرطة الجزائرية.

-الحرص على تكوين أفراد جهاز الشرطة في مجال التكنولوجيات الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة في الميدان خاصة في ظل بروز الجريمة الإلكترونية.

-التركيز على التكوين المستمر كإستراتيجية وطنية تبنتها الإدارة العامة للأمن الوطني.

**10. إقتراحات وتوصيات:** من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على النتائج المتوصل إليها:

-إنشاء مرصد وطني لتقييم البرامج التكوينية الخاصة بجهاز الشرطة الجزائرية.

-إنشاء معهد للدراسات الأمنية والإستراتيجية يسعى لتطوير التكوين وتعزيز الخدمات العامة الأمنية ويساهم في تطوير الأمن العام للمجتمع.

-تطوير الموارد البشرية لجهاز الشرطة والحرص على تكوينها خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة.

-إشراك الجامعة الجزائرية في تكوين جهاز الشرطة من خلال الإتفاقيات والعمل على تجسيدها بالإستفادة من خبرات المهتمين بالشأن الأمني.

-تدعيم الشرطة الجوارية من خلال الإختيار والإنتقاء الجيد لأفراد الشرطة على إعتبارهم ممثلي القانون والأمن العام.

-السهر على تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى أفراد الشرطة من خلال التوجه للشرطة المجتمعاتية.

## خاتمة:

ما يمكننا تأكيده أن تكوين الموارد البشرية كإستراتيجية يعتمدها جهاز الشرطة اليوم من شأنه أن يطور الخدمات الأمنية العامة المقدمة لجمهور المواطنين إذا ما حققت البرامج التكوينية الأهداف المسطرة لها، ولن يتأتى ذلك بدون المرور بعملية تحديد الاحتياجات التكوينية ورصدها لمعرفة مكامن القوة لتعزيزها والضعف للتقليل منها، وهو أمر ممكن في ظل إستراتيجية تكوين الموارد البشرية. وإن كان مدخل تكوين الموارد البشرية جد مهم في مجال تطوير الخدمات الأمنية المقدمة فإن هناك مداخل كثيرة يمكن الإعتماد عليها لتحقيق التطوير المنشود كتحليل العمل وتحليل الفرد، وكذا عملية الانتقاء المهني والاختيار المهني، وهي مداخل من شأنها رفع فعالية أفراد جهاز الشرطة بما يخدم الأهداف المسطرة اليوم من طرف المديرية العامة للأمن الوطني. إن نجاح تكوين الموارد البشرية في جهاز الشرطة يعتمد أيضا على تداخل الكثير من التخصصات في تصميم البرامج التكوينية بمراعاة الشروط الاجتماعية والنفسية من أجل جعل التكوين يحقق الفعالة التنظيمية ويحسن ويطور الأداء الوظيفي للأفراد بشكل خاص، بما يرفع من مستوى الأداء العام لجهاز الشرطة الذي ينعكس بصورة مباشرة على الحياة الأمنية للأفراد بما يحقق الأمن والإستقرار الوطني ويدفع عجلة التنمية المحلية والوطنية.

## قائمة المراجع:

## أولا - المراجع باللغة العربية:

- احمد سيد مصطفى. (2000). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- احمد صقر عاشور. (1979). إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. (1979). بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- بديعة بوعلي. (2008). تقويم تكوين أعوان الأمن للنظام العمومي. قسنطينة: جامعة منتوري قسنطينة.
- جمال الدين محمد المرسي. (2003). الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- رامي عمري علي الطناني. (2010). مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية تقديم الخدمة الأمنية. فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
- راوية حسن. (2002). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- رضا السيد. (2007). الإحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية. القاهرة: الشركات العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

- شذى عودة حليلة. أبو صلب نيز مزارعة.(2016). قياس وتحليل خدمات وإجراءات جهاز الشرطة المدنية الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر الجمهور ومن منظور النوع الاجتماعي. فلسطين: مشروع تعزيز وصول النساء للأمن والمساءلة الاجتماعية بفلسطين.
- صلاح الدين عبد الباقي.(2002).الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر .
- ع78 المرسوم التنفيذي 322-10.(2010). القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني. الجريدة الرسمية ، 104 .
- عبد الغفار حنفي.(2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر .
- عبد الفتاح، محمود دويدار.(2000). أصول علم النفس المهني والتنظيمي وتطبيقاته. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عساف عبد المعطي محمد. (2008). التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات. عمان: دار زهران.
- عودة حليلة شذى، و نياز مزارعة أبو صلب.(2016). قياس وتحليل خدمات وإجراءات جهاز الشرطة المدنية الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر الجمهور ومن منظور النوع الاجتماعي. فلسطين: مشروع تعزيز وصول النساء للأمن والمساءلة الاجتماعية بفلسطين.
- محمد خالد حربيه.(2005).المتطلبات الضرورية لإعداد رجل الشرطة في ضوء مفهوم الشرطة المجتمعية. دبي: مركز الدراسات والبحوث.
- مدحت محمد أبو النصر.(2008). إدارة العملية التدريبية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Aidah Nassazi .(2013). PERFORMANCE,Evidence from Uganda, Business Economics and Tourism). UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU.
- Chris Obis .(2011).Employee Training and Development in Nigerian Organisations:Some Observations and Agenda for Research .Australian Journal of Business and Management Research.(9) 1 ،
- G Wrobel .(1993).Preventing School Failure For Teachers,training for a lifelong career in EBD .preventing school Failure.(37) 2 ،
- Habib Saba ، و Zahra Fizza .(2015). IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT -ON EMPLOYEES 'PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY: A CASE STUDY OF PAKISTAN .European Journal of Business and Social Sciences.(8) 4 ،
- Herman Aguinis .(2009) .and Kurt Kraiger. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams. Organizations. and Society .Annual Review of Psychology.60 ،
- Jehanzeb Khawaja و Ahmed Bashir Nadeem .(2001). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study .European Journal of Business and Management.(2) 5 ،

- Olaniyan A ،Lucas B ،Ojo .(2008) .Staff Training and Development A Vital Tool for Organisational Effectiveness .European Journal of Scientific Research.(3) 24 ،
- Tahir Neelam ،Yousafzai Israr Khan و Jan Shahid .(2014) .The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City. KPK .International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.(4) 4 ،
- European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) .(2011) .(The benefits of vocational education and training .Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Vinesh .(2014) .Role of Training & Development in an Organizational Development . International Journal of Management and International Business Studies(2) 4 ،