

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**  
**Ministry of Higher Education and Scientific Research**

**Mohamed Boudiaf University of M'sila**  
Faculty of Economic, Commercial and  
Management Sciences  
Department of management sciences



جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم : علوم التسيير  
التخصص : إدارة أعمال

# أثر برامج التدريب و التكوين على تعزيز كفاءة الموظفين

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم  
التسبيير تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف:

أ.د. بيصار عبد المطلب

من إعداد الطالبة

❖ فراحتية نورية

❖ مسيلي ليندة

| الصفة        | الرتبة و الجامعة     | الاستاذ          |
|--------------|----------------------|------------------|
| رئيسا        | أستاذ التعليم العالي | قاسمي كمال       |
| مقررا ومشرفا | أستاذ التعليم العالي | بيصار عبد المطلب |
| متحنا        | أستاذ محاضر "ب"      | يوسفى كمال       |

**السنة الجامعية: 2025/2024**



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ  
الْحٰمِدُ لِرَبِّ الْعٰالَمِينَ  
لِلّٰهِ الْحُمْدُ وَالْكَوْنُونُ  
لِلّٰهِ الْحُمْدُ وَالْكَوْنُونُ

# إِهْلَاجٌ

أهدي هذا العمل إلى حكمتي وعلمي ..  
إلى من أحمل اسمه بكل فخر  
إلى أمي .. أطالت الله بقاءها وألبسها  
ثوب الصحة والعافية إلى من آثروني على نفسم ..  
من علموني الحياة وأظهروا لي ما هو أجمل من الحياة .. أختي  
وإلى من كان جنبي طوال المسيرة الدراسية

فراحية نورية

# إِهْلَاج

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد صحت من أجلي  
ولم تذر جهادا في سبيل اسعادي على الدوام؛ أمي الحبيبة نسرين في  
دروب الحياة ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.

صاحب الوجه الطيب والافعال الحسنة، فلم يدخل عليطيلة حياته والدي العزيز  
إلى أخواتي و اخوتي الذين وقفوا بجواري

وساعدوني بكل ما يملكون شكرًا لكم

مسيل ليندة

## الشكر والتقدير

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل ونحمده الذي رزقنا من  
العلم ما لم نكن نعلم ووهبنا من القوة والصبر  
ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى و إتمام دراستنا و عملنا المتواضع  
هذا نفعنا الله به وإياكم كما نتقدم بالشكر الجزييل  
لالأستاذ المشرف بروفيسور "بيصار عبد المطلب" والأستاذ الدكتور "حريزي فاروق" الذي ساعد في  
الإشراف  
على التوجيهات والملاحظات القيمة التي لم يبخلا بها علينا، كما نشكرهما  
على حسن تواضعهما كما نتقدم بالشكر الجزييل لجميع عمال  
مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.  
كما نتقدم أيضا بالشكر الجزييل لجميع أساتذة الكلية  
وكل الذين ساعدونا وقدموا لنا يد المساعدة  
سواء من قريب أو من بعيد.

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برامج التدريب على تعزيز كفاءة الموظفين في الوكالة التجارية سونلغاز-فرع المسيلة، حيث اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي، و استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم توزيع 60 استبيانا على موظفي الفرع محل الدراسة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. تساهم آليات تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل كبير في رفع كفاءة الموظف، من خلال المواءمة بين الأهداف التدريبية والاحتياجات الفعلية.
2. يؤثر تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية باحترافية، من حيث تنويع المحتوى و تكييفه مع الفروق الفردية، على مستوى اكتساب المهارات و المعرفات.
3. يرتبط تقييم البرامج التدريبية بشكل مباشر بجودة مخرجاتها، و يؤدي إلى تحسين مستمر في الأداء.
4. تؤدي برامج التدريب الفعالة إلى تطوير قدرات الموظفين، و تعزيز مسؤوليتهم و تحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، برامج التدريب، الكفاءة، كفاءة الموظفين، الأداء الوظيفي.

## **Abstract**

The study aimed to examine the impact of training programs on enhancing employee efficiency at the commercial agency of sonalgez–Msila branch. The descriptive method was adopted, and a questionnaire was used as the primary tool for data collection. A total of 60 questionnaires were distributed to employees at the branch under study. The collected data were analyzed using SPSS software along with a set of appropriate statistical techniques.

The study reached several key findings, the most significant of which are :

- 1.Mechanisms for identifying training needs significantly contribute to improving employee efficiency by aligning training objectives with actual needs.
- 2.The professional design and implementation of training programs– considering content diversity and adaptation to individual differences– positively effect the acquisition of skills and knowledge.
- 3.The evaluation of training programs is directly linked to the quality of their outcomes and leads to continuous performance improvement.
- 4.Effective training programs enhance employee capabilities,increase their sense of responsibility, and motivate them toward achieving organizational goals.

**Keywords** : Training, training programs, efficiency, employee efficiency, job performance.

## قائمة المحتويات

|      |                      |
|------|----------------------|
| I    | الاداء.....          |
| II   | الشكر.....           |
| III  | ملخص.....            |
| V    | قائمة المحتويات..... |
| VIII | قائمة الجداول .....  |
| IX   | قائمة الاشكال .....  |
| X    | قائمة الملحق.....    |
| أ    | مقدمة .....          |

الفصل الأول: الإطار النظري لبرامج التدريب وكفاءة الموظفين

|         |   |
|---------|---|
| 7.....  | <u>تمهيد</u>  |
| 8.....  | <u>المبحث الأول: مدخل عام حول برامج التدريب كأداة استراتيجية</u>  |
| 8.....  | <u>المطلب الأول: ماهية برامج التدريب</u>                          |
| 13..... | <u>المطلب الثاني: أهداف برامج التدريب</u>                         |
| 15..... | <u>المطلب الثالث: أنواع برامج التدريب ومراحلها</u>                |
| 26..... | <u>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لكفاءة الموظفين</u>            |
| 27..... | <u>المطلب الأول: مفهوم كفاءة الموظفين</u>                         |
| 35..... | <u>المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة</u>                               |
| 38..... | <u>المطلب الثالث: أنواع الكفاءات وقياسها</u>                      |
| 43..... | <u>المبحث الثالث: العلاقة بين برامج التدريب والكفاءة</u>          |
| 43..... | <u>المطلب الأول: تحليل العلاقة بين برامج التدريب والكفاءة</u>     |
| 45..... | <u>المطلب الثاني: النماذج والنظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة</u>  |
| 47..... | <u>المطلب الثالث: الدراسات العلمية السابقة والتعمق في نتائجها</u> |
| 54..... | <u>خلاصة الفصل</u>  |

### الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

|       |  |
|-------|--|
| ..... | <u>تمهيد</u>   |
| ..... | <u>المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز - فرع المسيلة</u>               |
| ..... | <u>المطلب الأول: بطاقة تقنية عن مؤسسة سونلغاز فرع المسيلة</u>        |
| ..... | <u>المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز فرع المسيلة</u>     |
| ..... | <u>المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية</u>                       |
| ..... | <u>المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة و اختيار العينة</u>             |
| ..... | <u>المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة</u>          |
| ..... | <u>المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية؛ تحليلها ومناقشتها</u> |

|   |       |
|---|-------|
| <u>المطلب الاول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية</u> | ..... |
| <u>المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان</u>                     | ..... |
| <u>المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها</u>                 | ..... |
| <u>خلاصة الفصل</u>  | ..... |
| <u>الخاتمة</u>  |       |
| <u>قائمة المراجع</u>  |       |
| <u>قائمة الملحق</u>   |       |

## قائمة الجداول

| الصفحة                                       | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--|--|------------|
| <b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b> |  |            |
| 45   | عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للدراسة            | 01         |
| 47   | معامل ألفا كرونباخ العام للدراسة   | 02         |
| 48   | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس                                       | 03         |
| 48   | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن  | 04         |
| 49   | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                            | 05         |
| 50   | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي                              | 06         |
| 51   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد تحديد الاحتياجات التدريبية | 07         |
| 52   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد تصميم البرامج التدريبية    | 08         |
| 53   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد تنفيذ البرامج التدريبية    | 09         |
| 55   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد تقييم البرامج التدريبية    | 10         |
| 56   | تحليل فقرات المحور الثاني  | 11         |
| 58   | الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى                                   | 12         |
| 61   | الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية                            | 13         |
| 65   | الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة                            | 14         |
| 66   | الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة                            | 15         |

## **قائمة الاشكال**

| الصفحة   | عنوان الشكل                                   | رقم الشكل |
|--|---|-----------|
| <b>الفصل الاول: الإطار النظري لبرامج التدريب وكفاءة الموظفين</b> |   |           |
| 09   | ..... يمثل                                    | 01        |
| <b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>                     |   |           |
| 41   | الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز فرع المسيلة    | 01        |
| 48   | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس            | 02        |
| 48   | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن             | 03        |
| 49   | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 04        |
| 50   | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي   | 05        |

قائمة الملاحق

**قائمة الملاحق**

| عنوان الملحق     | رقم الملحق |
|------------------|------------|
| الاستبيان        | <b>01</b>  |
| طلب اجراء التبيص | <b>02</b>  |
| التصريح الشرفي   | <b>03</b>  |

# مقدمة

## مقدمة

### مقدمة

في ظل ما يشهده العالم من تحولات جذرية متسرعة سواء على المستوى الاقتصادي أو التكنولوجي أو التنظيمي، أصبحت المنظمات المعاصرة على اختلاف أنشطتها و مجالاتها تواجه بيئة خارجية تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة والتغير المستمر ولم تعد تلك البيئات مستقرة أو قابلة للتبؤ بل باتت تحكمها ديناميكية عالية تتطلب من كل منظمة أن تتفاعل بمرنة وتتكيف مع المعطيات الجديدة و تستبق التحديات بابتكار الحلول وإعادة تشكيل أدواتها وأساليب عملها.

لم يعد من الممكن النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد وسيلة من وسائل الإنتاج، بل أضحت هي بمثابة أصلًا استراتيجيًا وجواهر التميز المؤسسي. فالموارد البشرية اليوم هي المحور الرئيسي لأي عملية تطوير وهي القوة الدافعة نحو تحقيق أهداف المنظمة وثبتت موقعها التنافسي في سوق سريع التغير، ومن هنا برزت الحاجة إلى إعادة تأهيل وتدريب العاملين بشكل مستمر لضمان امتلاكهم للمهارات والمعارف الضرورية التي تمكّنهم من التعامل بفعالية مع التحديات الجديدة وتحقيق معدلات أداء مرتفعة ومستدامة.

لقد أصبح التدريب أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة في بناء القدرات المؤسسية، إذ يُعد الوسيلة الفاعلة لتجسير الفجوة بين ما يمتلكه الموظف من مهارات وما تتطلبه الوظيفة من كفاءات. ومن خلال التدريب يتم نقل المعارف وتحسين الأداء وتطوير الاتجاهات وهو ما يؤدي إلى رفع إنتاجية الفرد وزيادة فاعلية المنظمة ككل. كما أن برامج التدريب لم تعد تقتصر على الجوانب الفنية فقط بل أصبحت تشمل تطوير المهارات الشخصية والقدرة على التكيف والعمل الجماعي وحل المشكلات والابتكار.

وتزداد أهمية التدريب في مؤسسات القطاع الخدمي مثل شركة سونلغاز حيث تمثل جودة الخدمة ورضا الزبائن الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة واستمراريتها، ونظرًا لما يعرفه قطاع الطاقة في الجزائر من تحولات هيكلية وإصلاحات تنظيمية فإن تعزيز قدرات الموارد البشرية داخل الشركة وخاصة على مستوى الوكالات التجارية التي تمثل الواجهة المباشرة للتعامل مع الزبائن أصبح ضرورة لا غنى عنها. فالوكالات التجارية بما تمثله من حلقة وصل بين المؤسسة والمواطن مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتقديم خدمات فعالة وسريعة ذات جودة عالية وهو ما لا يمكن تحقيقه دون كادر بشري (مدرب، كفء وملتزم).

## مقدمة

ولأن التدريب يمثل أداة جوهرية لتحسين الكفاءة الوظيفية ووسيلة لتحقيق التميز المؤسسي، فقد بات من الضروري الوقوف على واقع هذه البرامج داخل المنظمات الجزائرية وتقديرها على أداء الموظفين وكفاءتهم، لاسيما في ظل التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها هذه المؤسسات.

تبغ أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين برامج التدريب وكفاءة الموظفين من خلال دراسة حالة تطبيقية داخل الوكالة التجارية لسونلغاز - فرع المسيلة في محاولة لفهم مدى مساهمة هذه البرامج في تحقيق كفاءة الموظفين واستكشاف الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو إعادة النظر فيها.

### **أولاً: إشكالية الدراسة:**

في ظل ما تشهده بيئه الأعمال من تحولات متسرعة وتحديات متعددة ناجمة عن الانفتاح الاقتصادي والعلمة والتطور التكنولوجي بات لزاماً على المنظمات - لاسيما تلك العاملة في القطاع العمومي - أن تبني استراتيجيات حديثة للحفاظ على قدرتها التنافسية واستمراريتها. ومن بين أبرز هذه الاستراتيجيات يظهر الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره باعتباره أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز كفاءتها الداخلية والخارجية.

تُعد برامج التدريب أحد أهم الوسائل الإدارية التي تهدف إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية وتمكينهم من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة التي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية ، إذ أن تدريب الموظفين لا يُعد ترقاً إدارياً بل أصبح ضرورة استراتيجية لمواكبة التغيرات في بيئه العمل ولرفع مستوى الجاهزية والإبتكار داخل المؤسسة. إلا أن الممارسة الفعلية للتدريب داخل المنظمات الجزائرية - خاصة العمومية منها - لا تزال محل جدل وتساؤل إذ يلاحظ في كثير من الحالات غياب رؤية واضحة ومتکاملة لبرامج التدريب وضعف في عملية تقدير أثر هذه البرامج على الأداء وكفاءة الموظفين، الأمر الذي يطرح إشكالية حقيقة حول مدى فاعلية هذه البرامج و مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

وبما أن شركة سونلغاز تعد واحدة من أكبر المؤسسات الوطنية وأكثرها ارتباطاً بالمواطن فإن تطوير أداء موظفيها وخاصة على مستوى الوكالات التجارية يُعد أولوية قصوى نظراً لدورهم المحوري في تحسين صورة المؤسسة وجودة الخدمة. ومع ذلك فإن الملاحظات الميدانية تشير إلى وجود تفاوت في كفاءة

## مقدمة

الموظفين ومحدودية بعض المخرجات التدريبية وهو الأمر الذي دفع الباحثتين إلى التساؤل حول مدى تأثير برامج التدريب فعلياً على كفاءة الموظفين في الممارسة العملية.

من خلال ما تم رصده ومراجعة الدراسات السابقة وما تم جمعه من معلومات ميدانية أولية تبين أن هناك حاجة إلى دراسة العلاقة بين برامج التدريب المقدمة ومستوى كفاءة الموظفين، سواء من حيث الكفاءة الوظيفية أو القدرة على مواجهة التحديات اليومية والارتقاء بجودة الخدمة.

ومما سبق، يمكن أن نطرح الاشكالية التالية:

- ما مدى تأثير برامج التدريب و التكوين على تعزيز كفاءة الموظفين في الوكالة التجارية لسونلغاز - فرع المسيلة؟

و عليه يندرج تحت هذه الاشكالية تساؤلات فرعية يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما مدى انتشار وتطبيق برامج التدريب المقدمة داخل الوكالة التجارية لسونلغاز - فرع المسيلة؟
- ما هو تقييم العاملين لفاعلية برامج التدريب في تحسين مهاراتهم وقدرتهم على أداء المهام الوظيفية؟
- ما العلاقة (الارتباط والأثر) بين برامج التدريب وتعزيز كفاءة الموظفين في الوكالة التجارية لسونلغاز - فرع المسيلة؟

**ثانياً: فرضيات الدراسة:**

استناداً على الاشكالية يمكن صياغة عدة فرضيات منها:

**الفرضية الرئيسية:**

- ❖ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) المعتمد بين برامج التدريب (بتحديد احتياجاتها، وتصميمها، وتنفيذها، وتقييمها) وتعزيز كفاءة الموظفين في الوكالة التجارية سونلغاز - فرع المسيلة.

**الفرضيات الفرعية:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتعزيز كفاءة الموظفين في الوكالة التجارية سونلغاز - فرع المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وتعزيز كفاءة الموظفين.

## مقدمة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تنفيذ البرامج التدريبية وتعزيز كفاءة الموظفين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية وتعزيز كفاءة الموظفين.

### **ثالثاً: أهمية الدراسة:**

تبعد أهمية الدراسة الحالية من أهمية المشكلة المدروسة من خلال تناول أثر برامج التدريب والتكوين على تعزيز كفاءة الموظفين في الوكالة التجارية سونلغاز - فرع المسيلة. من الناحية المعرفية، تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التركيز على المتغيرات الأساسية التي تشمل برامج التدريب وكفاءة الموظفين، حيث يعتبر التدريب من العوامل الرئيسية التي تساهم في رفع الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسات. من ناحية الحدود المكانية، تم تطبيق الدراسة في الوكالة التجارية سونلغاز - فرع المسيلة، مما يتيح للمؤسسات الأخرى في الجزائر الاستفادة من نتائج البحث لتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين كفاءة موظفيها. من ناحية أخرى، تعزز الدراسة من الوعي العربي في مجال التدريب وتطوير الموظفين، وتحفز الباحثين على التوسيع في هذا الموضوع الهام.

### **رابعاً: أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مدى فعالية برامج التدريب والتكوين في تعزيز كفاءة الموظفين في الوكالة التجارية سونلغاز - فرع المسيلة.
- دراسة العلاقة والأثر بين برامج التدريب وزيادة كفاءة الموظفين في الوكالة التجارية سونلغاز.
- بيان الدور الذي تلعبه برامج التدريب في تعزيز كفاءة الموظفين وتحقيق أداء وظيفي متميز في الوكالة التجارية سونلغاز.
- مدى معرفة الاحتياجات التدريبية على تعزيز كفاءة الموظفين بالوكالة التجارية سونلغاز.
- مدى معرفة تصميم البرامج التدريبية على تعزيز كفاءة الموظفين بالوكالة التجارية سونلغاز.
- مدى معرفة تنفيذ البرامج التدريبية على تعزيز كفاءة الموظفين بالوكالة التجارية سونلغاز.
- مدى معرفة تقييم البرامج التدريبية على تعزيز كفاءة الموظفين بالوكالة التجارية سونلغاز.

## مقدمة

### **خامساً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:**

لقد جاء اختيار موضوع الدراسة استناداً إلى جملة من الدوافع التي يمكن تصنيفها إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية على النحو التالي:

#### **أولاً: الأسباب الموضوعية:**

- **أهمية الموضوع في الواقع العملي:** يعد التدريب والتكوين أحد أهم الآليات المعتمدة في المؤسسات الحديثة لتطوير قدرات الموارد البشرية، وتحسين أدائها، مما يجعل دراسته ضرورية لفهم دوره في تعزيز الكفاءة الفردية والجماعية.

- **ارتباط الموضوع بتخصص إدارة أعمال:** يندرج هذا الموضوع ضمن محور تسيير الموارد البشرية، وهو مجال حيوي يشكل إحدى الدعامات الأساسية في علوم التسيير والإدارة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدتها بيئة العمل.

- **نقص الدراسات التطبيقية في السياق المحلي:** رغم كثافة الأدبيات المتعلقة بموضوع التدريب، إلا أن الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الجانب داخل المؤسسات الجزائرية لا تزال محدودة، مما يفتح المجال للمساهمة العلمية في هذا الحقل.

- **قابلية الموضوع للدراسة و القياس:** يتميز هذا الموضوع بإمكانية تناوله بطريقة علمية و منهجية، بالاعتماد على أدوات بحثية مناسبة مثل الاستبيانات و المقابلات، ما يتيح تحليل الأثر بشكل دقيق.

#### **ثانياً: الأسباب الذاتية:**

- **الاهتمام الشخصي بمجال تنمية الموارد البشرية:** ينبع هذا الاختيار من اهتمامنا كطالبيين للبحث بمجال الموارد البشرية، و خاصة موضوع التدريب الذي يعد من المحاور التي تستقطب اهتماماً كبيراً على الصعيدين الأكاديمي و المهني.

- **الرغبة في اكتساب تجربة علمية و عملية:** يهدف هذا البحث إلى تمكيناً كطالبيين للجمع بين المعارف النظرية و التطبيقية، بما يسهم في بناء شخصية مهنية متمكنة في مجال التسيير.

## مقدمة

- **توجهات مستقبلية في المسار المهني:** يندرج هذا البحث ضمن طموحنا كطلابتين للتخصص مستقبلاً في إدارة الموارد البشرية أو مجالات الاستشارة التنظيمية، ما يجعل هذا الموضوع خطوة أولى في هذا المسار.

**سادساً: حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة في:

**الحدود المكانية:** تمت تطبيق الدراسة في الوكالة التجارية سونلغاز - فرع عالميسيلة.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الدراسي 2024/2025.

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على دراسة تأثير برامج التدريب على كفاءة الموظفين في الوكالة التجارية سونلغاز.

**سابعاً: منهج الدراسة :**

استناداً إلى طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، تم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة الذي يعتبر من أكثر الأساليب فعالية في قياس الاتجاهات وتحليل مستوياتها بشكل دقيق. يساعد هذا المنهج في التعرف على أبعاد الظاهرة المدروسة والعوامل المؤثرة فيها. ويعتمد في تطبيقه على مزيج من الأسلوب الكيفي والكمي؛ حيث يركز التعبير الكيفي على وصف الظاهرة وشرح خصائصها وتقاصيلها بينما يوفر التعبير الكمّي نتائج رقمية تحدد مقدار الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات فقط، بل يمتد إلى تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية تدعم التصورات المقترحة وتساعد في تحسين الفهم الشامل للظاهرة قيد الدراسة.

**ثامناً: مصطلحات الدراسة:**

تعد عملية تحديد المفاهيم والمصطلحات من الأمور الأساسية في البحث العلمي، حيث تمثل نقطة انطلاق هامة تُسهم في توضيح المعاني وتقادي الغموض والتدخل في الأفكار لقارئ المتخصص وغير المتخصص، هذا التوضيح يساعد في فهم الدلالات الدقيقة للمفاهيم ويمنح البحث العلمي وضوحاً وسلامة في استيعاب القضايا المطروحة.

## مقدمة

فيما يلي المصطلحات الأساسية التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة:

- أ- **التدريب:** هو عملية منظمة تهدف إلى تحسين وتطوير مهارات و المعارف للموظفين لتأهيلهم للقيام بأداء مهامهم الوظيفية بشكل أفضل. في سياق الدراسة الحالية، يشمل التدريب جميع الأنشطة التي تقدمها مؤسسة سونلغاز لتعزيز القدرات العملية للموظفين في مختلف المجالات المهنية والتقنية.
- ب- **البرامج:** هي مجموع الأنشطة المنظمة والمخطط لها لتزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات التيتمكنهم من أداء وظائفهم بفعالية. في هذه الدراسة، تتعلق البرامج التدريبية بالأنشطة التي تقدمها سونلغاز لتحسين أداء الموظفين في مختلف أقسام الشركة مثل القسم الفني والإداري.
- ـ **التعريف الإجرائي لبرامج التدريب:** في هذه الدراسة تُعرف بأنها الأنشطة التعليمية المستهدفة التي تقدمها سونلغاز بهدف تحسين الكفاءة المهنية للموظفين في مختلف المجالات الوظيفية مثل: الصيانة، والإدارة، وخدمة العملاء والتي تعتمد على تحليل الاحتياجات التدريبية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ـ **الكفاءة:** في هذه الدراسة تُعرف بأنها قدرة الموظف على أداء مهامه الوظيفية بفعالية باستخدام المهارات والمعرفة المكتسبة من خلال التدريب. وهي تشير إلى قدرة الموظف على التعامل مع التحديات اليومية في العمل، مع تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.
- ـ **الموظفين:** وهم الأفراد العاملون في الوكالة التجارية سونلغاز - فرع المسيلة، الذين يساهمون في تنفيذ مهام العمل اليومية والذين يتلقون التدريب المستمر لتحسين كفاءتهم في أداء مهامهم.
- ـ **كفاءة الموظفين:** في هذه الدراسة تُعرف بأنها قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية ودقة، مع الاستفادة من البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم وتحقيق الأهداف المحددة من قبل سونلغاز. تعكس كفاءة الموظف مستوى التفاعل بين المهارات والمعرفة المكتسبة من التدريب والأداء الفعلي في العمل.
- ـ **التعريف الإجرائي لكفاءة الموظفين:** في هذه الدراسة هي المقياس الذي يعكس قدرة الموظف على أداء مهام عمله بفعالية وجودة عالية، بناءً على التدريبات التي تلقاها. وهي تشمل تحسين أدائهم في مختلف الجوانب التقنية والإدارية، مثل القدرة على حل المشكلات، اتخاذ القرارات، والمرنة في التعامل مع التغيرات في بيئه العمل.

## مقدمة

و- **مؤسسة سونلغاز - فرع المسيلة:** هي إحدى الوحدات التابعة لمؤسسة سونلغاز الجزائرية، وهي مسؤولة عن توزيع وتوفير خدمات الكهرباء والغاز في منطقة المسيلة. تعتبر هذه المؤسسة من الشركات الحكومية الكبرى التي تقدم خدمات حيوية، وتلتزم بتدريب موظفيها لتطوير مهاراتهم في مختلف المجالات الوظيفية مما يساهم في تحسين كفاءتهم وتعزيز أدائهم الوظيفي بشكل مستمر.

### **تاسعا: هيكل الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة ضمن إطار منهجي متكامل يجمع بين البعدين النظري والميداني، بهدف الإحاطة الشاملة بالإشكالية المطروحة والمتمثلة في الكشف عن العلاقة بين برامج التدريب وكفاءة الموظفين وقد تم اعتماد هيكل عام يتكون من مقدمة و فصلين رئисيين وخاتمة.

إشملت الدراسة بمقدمة شكلت مدخلاً أساسياً تم من خلالها عرض الإطار العام للدراسة حيث تم تحديد الإشكالية المركزية وصياغة أهداف الدراسة التي انبثقت منها إلى جانب توضيح الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع مع إبراز الأهمية العلمية والعملية للدراسة، كما تم التطرق إلى الفرضيات المقترحة وتوضيح المنهجية المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها فضلاً عن تحديد مجالات وحدود الدراسة.

في الجانب النظري من الدراسة، والذي خُصص له الفصل الأول تحت عنوان "الإطار النظري للدراسة"، تم بناء الأساس المفاهيمي والتحليلي الذي تستند إليه الدراسة وذلك من خلال تناول موضوع التدريب في المؤسسات من حيث المفهوم، الأنواع، الأهداف والأهمية في تحسين الكفاءة الوظيفية، كما تم التعمق في مفهوم كفاءة الموظفين مع تحليل أبعاده ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه ليُستكمل هذا الجانب بعرض ومناقشة أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة مع استخلاص أبرز ما توصلت إليه من نتائج.

أما الفصل الثاني، المعنون بـ"الإطار التطبيقي للدراسة" فقد مثل الجانب الميداني الذي انتقل فيه البحث من الطرح النظري إلى الواقع العملي حيث تم تقديم نظرة شاملة حول المؤسسة محل الدراسة وهي الوكالة التجارية سونلغاز - فرع المسيلة، من خلال عرض معطيات تتعلق بالنشأة والهيكل التنظيمي والمهام المسندة إليها. كما تم توضيح المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما يشمل تصميم أداة البحث تحديد عينة الدراسة وأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وقد ثُوج هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة

## مقدمة

الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والفرضيات المطروحة بغية تفسيرها واستخلاص دلالاتها.

وفي ختام الدراسة، تم تقديم خلاصة مركزة لأهم النتائج المتوصل إليها مع الوقوف على مدى تحقق الأهداف وصحة الفرضيات إلى جانب تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي من شأنها المساهمة في تحسين فعالية برامج التدريب وتعزيز كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات.

# الفصل الأول:

الإطار النظري

لبرامنج التدريب

وكفاءة الموظفين