

## رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الأجنبية الكبرى: دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة.

محمد العيد ختيم<sup>\*1</sup>

1. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، (الجزائر)، mohamedlaid.khatim@univ-msila.dz

نُشر في: 2021-06-18

قُبِل في: 2021-05-30

استلم في: 2021-03-02

### الملخص:

نهدف من خلال هذا المقال الى تقييم رفع كفاءة العاملين من خلال البرامج التدريبية في مؤسسة لافارج بالمسيلة، حيث اعتمدنا على الاستبيان تناول محور التدريب ومحور رفع الكفاءة الإنتاجية بالإضافة الى المعلومات الشخصية، تم توزيعه على عينة من 83 عامل تم تدريبهم في عدة وظائف، كما تم تحليل البيانات من خلال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ، توصلنا الى ان وجود عجز كبير في مرحلة التقييم بعد التدريب لمعرفة مدى تأثير العملية التدريبية على المستهدفين، بالإضافة الى عدم منح المكافآت الضرورية للعاملين ذوي الكفاءة الإنتاجية، وللاستفادة من عملية التدريب لرفع كفاءة العاملين في المؤسسة محل الدراسة، لا بد ان تعطي اهمية اكبر لمرحلة التقييم بعد التدريب، تقديم التحفيز وفق معيار كفاءة العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** كفاءة؛ تدريب؛ مؤسسات أجنبية؛ إنتاجية عاملين؛ مؤسسة لافارج المسيلة.

رموز تصنيف JEL: D224؛ F223؛ E224 .

## The improvement of workers efficiency through training program in foreign large enterprises: The case of LAFARGE – M'sila.

Mohamed laid KHATIM <sup>1\*</sup>

1. University of M'SILA, (ALGERIE), mohamedlaid.khatim@univ-msila.dz

**Received:** 02/03/2021

**Accepted:** 30/05/2021

**Published:** 18/06/2021

### Abstract:

We aim in this article to evaluate the enhancement of capabilities of workers who have undergone a training program in Lafarge M'sila. We used a questionnaire that comprised three parts: workers' particularities, training, and productivity capabilities handed out to 83 workers who have trained to do many tasks. Data analysis revealed that the evaluation process during training was inadequate to measure whether this program had any effect on raising productivity capabilities of the targeted population. Also, there were no incentives to be given to excelling employees to see if incentives would have changed the outcome of training. Furthermore, post-training evaluation of workers was omitted from the training agenda, such a measure would have been the main bases for compensating excelling workers. For this training program to bare its fruits, attention has to be given to workers' incentives and post-training measures to upgrade employee's capabilities to excel in accomplishing their tasks.

**keywords:** Capabilities; Training; Foreign enterprise's; Workers productivity; Lafarge M'sila.

**JEL classification codes :** E224 ; F223 ; D224.

---

\*: *Corresponding author*

## مقدمة:

إن الديناميكية العالمية التي مست كل الجوانب وفي كل المجالات سواءا التكنولوجية أو الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أو غيرها، تفرض على كل مؤسسة تريد المنافسة والبقاء في السوق صياغة استراتيجية تتمحور حول تطوير العنصر البشري (العاملين) لإحداث التغييرات المطلوبة من خلال الاهتمام بعملية التدريب. إن استغلال قدرات العاملين وتميئتها لا يتم إلا بواسطة برامج تدريبية فعالة مرتبطة بالاحتياجات الفعلية للمؤسسة، حيث يكون الهدف الاساسي من البرامج التدريبية هو تضييق الفجوة بين قدرات الأفراد ومتطلبات الوظائف المختلفة، حيث يؤدي التدريب إلى رفع الكفاءة وخبرة العامل وزيادة قدراته للتكيف مع المحيط الجديد لمؤسته.

**الاشكالية:** يمكن ان يساهم تدريب العاملين في رفع كفاءتهم الإنتاجية ومنه نطرح التساؤل التالي:

**كيف يمكن رفع كفاءة العاملين من خلال البرامج التدريبية في مؤسسة لافارج بالمسيلة؟ ومنه نطرح لأسئلة:**

كيف يساهم تحديد احتياجات التدريب في زيادة كفاءة العاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة؟

كيف يساهم إعداد البرامج التدريبية في رفع كفاءة العاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة؟

كيف تساهم عملية تنفيذ البرامج التدريبية في رفع كفاءة العاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة؟

كيف تساهم عملية تقييم البرامج التدريبية في رفع كفاءة العاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة؟

**الفرضيات:** انطلاقا من التساؤل الرئيسي وكذا الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية للتدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة.

الفرضية الفرعية 1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية لتحديد الاحتياجات التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة.

الفرضية الفرعية 2: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية لإعداد البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة.

الفرضية الفرعية 3: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية لتنفيذ البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة.

الفرضية الفرعية 4: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية لتقييم البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة.

**منهج البحث:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتضمن مسحا مكتبيا وذلك بالرجوع إلى المراجع لإعداد الإطار النظري للمقال.

كذلك الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة التحليل الاحصائي للاستبانة، استخدمنا معامل التباين الأحادي لتحليل البيانات بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة بهدف الإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات.

**الأهداف:** نهدف من هذا المقال إلى ما يلي:

- التطرق إلى التدريب وأهميته في المؤسسة الاقتصادية على العموم والاجنبية بالخصوص؛

- إبراز أهمية عملية التدريب من الإعداد حتى التقييم بالنسبة لرفع إنتاجية العاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة؛
  - إمكانية تركيز المؤسسات الوطنية على عملية تدريب العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- أهمية الدراسة:** تمكن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:
- هذه الدراسة تخص مؤسسة منبثقة عن الاستثمار الأجنبي وتعتبر الشركة الام من الشركات الرائدة عالميا.
  - تحليل مدى تأثير التدريب على الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة لافارج هولسيم (LCM) بالمسيلة.
  - ضبط النقائص والخلل في العملية التدريبية وتقديم مقترحات معالجتها.

## الإطار المفاهيمي للتدريب:

### مفهوم التدريب:

هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاوله عمل ما يهدف زيادة الانتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الافراد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها. (عبد العليم صابر وخالد عبد المجيد، 2009، صفحة 531)

وهو أيضا عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة. (Goran et al, 2008, p. 29)

لا بد من الاهتمام بجودة التدريب التي تسمح بالتأقلم مع الاحتياجات الخاصة والمتتالية للمؤسسات مع استمرارية التدريب وذلك بهدف تلبية المتطلبات الجديدة والمتصاعدة للعمل. (Ardouin, 2003, p. 86)

من خلال التعاريف السابقة، يتبين ان عملية التدريب تهدف إلى زيادة المهارات وإحداث تغيير شامل للعامل من حيث السلوك، المعارف، الأداء، مما يستدعي توفير الإمكانيات اللازمة لإنجاحها، وان تكون مستمرة استجابة للمتطلبات التي يفرضها المحيط الخارجي للمؤسسة.

### أهمية التدريب:

تكتسي عملية التدريب أهمية كبرى من حيث:

تساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

تساعد العاملين على التغلب على ساعات القلق والتوتر والصراع داخل المؤسسة.

تقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.

تقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.

تتيح للأفراد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل، قد لا تكون موجودة لديهم، تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة، وبالتالي تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.

زيادة الرغبة في العمل والقدرة على الأداء في نفس الوقت، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد. (داداي عدون ناصر، 2004، الصفحات 149-150).

### مراحل التدريب:

يمر التدريب عبر المراحل التالية:

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: ان تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب يعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل، وهذه الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ونظرا لكون التدريب في الواقع العملي نشاط مستمر في المؤسسة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الافراد الجدد إلى تدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفعالية، فإن الافراد العاملين داخل المؤسسة يحتاجون إلى التدريب سواء لكي تتم ترقيةهم لوظيفة أعلى أو لمواجهة المتغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية والفنية أو التنظيمية، لذا فان التحديد المسبق للاحتياجات التدريبية التي يقتضها الاداء الفعال في المؤسسة يعتبر الأساس لنجاح التدريب بالمؤسسة.

يمكن تعريف هذه المرحلة بأنها عملية حصر لعدد ونوعية الافراد العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب وتحديد البرامج التدريبية الملائمة لهم. (محمود عبدالفتاح، 2012، صفحة 55).

مرحلة تصميم برنامج التدريب: تعتبر عملية تصميم البرامج التدريبية ترجمة فعلية للأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها، وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من البرنامج التدريبي في إطار الفروق التنظيمية والبيئة المحيطة بالمؤسسة.
- حصر موضوعات محتوى البرامج التدريبية.
- تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يجب أن يتلاءم مع هدف المادة التدريبية ومستواها.
- تحديد مدة البرنامج وعدد الساعات التدريبية.
- إختيار المدربين للبرنامج التدريبي حيث يمثل إختيار المدرب عنصرا هاما من عناصر النجاح البرنامج في تحقيق أهدافه.

- تقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي وكذا تحديد جدول الالتزامات لتنفيذ البرنامج. (رانجة، 2010، الصفحات 108-109)

مرحلة تنفيذ برامج التدريب: تأتي عملية تنفيذ التدريب بعد الانتهاء من التخطيط له، ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط وذلك بتحديد المجموعات المستهدفة والاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات وكذلك تحديد مكان التدريب وتجهيزاته وحساب التكاليف والفوائد المحتملة .

بمعنى تحديد الإطار العامل لإجراءات التنفيذ للبرامج التدريبية، وهناك العديد من الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها (بربر، 1997، صفحة 167)

مرحلة تقييم برنامج التدريب: تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التعليمية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، حيث يعد تقييم العملية التدريبية مؤشر للاطلاع عن ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية، فالهدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التدريبية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التدريبية وعلى المؤسسة، ويعتمد تقييم العملية التدريبية على ثلاثة محاور رئيسية: (عبد العزيز عائدة، 2008، صفحة 37)

- تقييم المتدربين للبرنامج التدريبي حيث غالبا ما يتم تصميم إستمارة خاصة بأسئلة التقييم حيث تحتوي على إتجاهات وآراء المتدربين في الجوانب المختلفة للتدريب ومدى الاستفادة منها.
- تقييم هيئة التدريب للبرنامج التدريبي والمتدربين من حيث المشاركة والانتظام والفاعلية.

- تقييم المؤسسة لنتائج التدريب على الأداء وذلك بعد مرور فترة زمنية معينة بعد عودة المتدربين للعمل، ولذلك يتم قياس نتائج التدريب وذلك من خلال استخدام أسلوب مقارنة الأداء وهذا النوع من التقييم يحتاج إلى مهارة عالية في تطبيقه حيث يتم دراسة واستقصاء المتدرب نفسه ورئيسه وقياس أدائه لتحديد فائدة تحسين الإنتاجية.

## الكفاءة الإنتاجية للعامل:

تعكس الكفاءة الإنتاجية للعامل مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته، وبالنسبة للمؤسسة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة.

## مفهوم الكفاءة الإنتاجية للعامل ومميزاتها:

هناك عدة تعاريف للكفاءة نذكر منها:

عرفت الكفاءة أنها مجموعة لثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة اليه بطريقة أحسن. (Peretti, 2005, p. 63) كما عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية (Medef): هي مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية فهي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها. (Meignan, 2000, p. 110)

مميزات الكفاءة: نظرا للتعدد التعاريف لا بد من ذكر بعض مميزات الكفاءة:

- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

- الكفاءة المكتسبة فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (الخبرة، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن. (بلالي احمد، 2007، صفحة 96)

- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، وإما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم انه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط. (حجازي اسماعيل، 2005، صفحة 150)

## تقييم الكفاءات وصعوبات قياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين:

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلاوات... الخ، سنعرض بعض مقاربات تقييم الكفاءات.

مقاربات تقييم الكفاءات: تتمثل أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:

- مقارنة المعارف : وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة.
- مقارنة المعارف العملية (المهارات): وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام والأعمال، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لتحديد لها.
- مقارنة المعارف السلوكية: حسب هذه المقاربة يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، لذا فهي غير واضحة وغامضة ومما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية والتي هي في الواقع عبارة عن مجموعة من الموارد، ووفق هذه المقاربة أداء المؤسسات مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة.
- المقاربة الإدراكية: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة. (Marbach, 1999, pp. 20-23).

### دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة:

تناولنا مؤسسة لافارج بالمسيلة كنموذج للمؤسسات التي انتهجت التدريب بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية لعاملها، ومن ثمة الإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات.

### التعريف بالمؤسسة الأم لافارج هولسيم ولافارج الجزائر:

المؤسسة الأم لافارج هولسيم: هي مؤسسة تأسست نتيجة اندماج بين مؤسسة لافارج الفرنسية ومؤسسة هولسيم السويسرية في 10 جويلية 2015، يقع مقرها في مدينة رايرسفيل يونا السويسرية وفرع رئيسي في العاصمة الفرنسية باريس، وتعتبر المؤسسة رائدة عالميا في مجال مواد البناء والحلول للبنايين.

تتميز بالتزام القوي بالتنمية المستدامة يعمل بها حوالي 80.000 موظف موزعين على أكثر من 80 دولة ولديها حضور جغرافي متوازن بين الأسواق عبر مختلف دول العالم. (www.lafarge\_france.fr, 2015).

مؤسسة لافارج الجزائر: لافارج الجزائر هي عضو من مجمع لافارج هولسيم، متواجدة في الجزائر حاليا من خلال مختلف نشاطاتها المتمثلة في الإسمنت، الغرانيت، إسمنت مسلح، جبس، تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر من خلال توظيف حوالي 4000 عامل بين يد عاملة مباشرة وغير مباشرة كما تساهم لافارج بقيمة إنتاجية إجمالية تقدر ب: 11.5 مليون طن في السنة من خلال مصانعها ووحداتها وشراكاتها.

### مؤسسة لافارج للإسمنت بالمسيلة (LCM):

هي أكبر مصنع اسمنت في الجزائر يغطي حوالي 25% من السوق الوطني برأسمال اجتماعي قدره 450 مليون دولار وبقدرة إنتاج تصل إلى 5.2 مليون طن/السنة، يوظف حاليا حوالي 1440 عامل منها 440 موظف مباشر وأكثر من 1000 موظف عن طريق المناولة، والمصنع أنشئ بالمطابقة مع التقنيات التكنولوجية الحديثة للإسمنت ومحددات وخصائص عالمية بطريقة تنقص من التلوث البيئي بنسبة معتبرة وتحافظ على صفاء المحيط.

-النشأة والتسمية: أنشأ المصنع من طرف مؤسسة أوراسكوم المصرية ومؤسسة (Ocia A Flsmidth) الدانماركية حيث كان يسمى المؤسسة الجزائرية للإسمنت (Algerian Ciment Company) ابتداءً من 03 مارس 2008 واختصاراً ب (A.C.C).

منذ 03 مارس 2008، تم شراء حصة 100% بالكامل من طرف مؤسسة لافارج الفرنسية بما يزيد عن 12 مليار دولار حيث أصبح يسمى المصنع لافارج للإسمنت.

في سنة 2015 وبعد ما تم دمج مجعني لافارج الفرنسية وهولسيم السويسرية أصبح اسم المصنع لافارج إسمنت المسيلة (Lafarge Ciment Msila) واختصاراً ب (LCM).

-الموقع الجغرافي: يقع مصنع مؤسسة لافارج للإسمنت-المسيلة بمنطقة الدبيل دائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة متصلاً غرباً بالطريق الوطني رقم 60 الرابط بين مسيلة وسيدي عيسى، أما شرقاً متصل بالطريق الوطني رقم 45 الرابط بين مسيلة وبرج بوعريج وعلى بعد حوالي 260 كلم من العاصمة و120 كلم من ولاية بجاية.

### أدوات الدراسة وتحليل البيانات:

استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع بيانات المؤسسة، والبرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 26، وتمت

بالاستعانة بالأساليب الإحصائية:

- اختبار ألفا كرونباخ: استخدمناه لتأكد من ثبات المقياس المستخدم.
  - المتوسط الحسابي: لعرض متوسطات متغيرات الدراسة.
  - الانحراف المعياري: استخدمناه لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن الوسيط الحسابي.
  - معامل الاختلاف: لإجراء المقارنة بين عبارات كل محور من محاور وترتيبها حسب أهميتها.
  - معامل الارتباط: استخدمنا هذا المعامل لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة.
  - معادلة الانحدار: لدراسة مدى إسهام برامج التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- ثبات الاستبيان: بعد توزيع 83 استمارة الاستبيان والتي كانت مقسمة إلى (محور رفع إنتاجية العاملين، محور التدريب) وللإجابة عن الأسئلة تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، استرجعنا 78 استبانة منها وبعد تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً توصلنا إلى ما يلي:

لقياس ثبات الاستبيان استخدمنا معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يلي:

### جدول (1)

#### نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور والبعد	المجال	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التدريب	23 عبارة	0.891
تحديد الاحتياجات التدريبية	6 عبارة	0.771
تصميم البرامج التدريبية	7 عبارة	0.758
تنفيذ البرامج التدريبية	6 عبارة	0.685
تقييم البرامج التدريبية	4 عبارة	0.614
الكفاءة الإنتاجية للعاملين	7 عبارة	0.924



0.935	30 عبارة	جميع أسئلة الاستبيان
-------	----------	----------------------

المصدر: (مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 26، 2019)

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان تساوي 0.935 كون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 0.60، فإن معامل الثبات مرتفع وجيد، يمكن القول أن أكثر من 93% من العينة يعيدون نفس الإجابة في حال تم إعادة استجوابهم من جديد، وهي نسبة مقبولة تعبر عن مدى مصداقية النتائج التي يمكن تحصيلها عن هذا الاستبيان.

تحليل آراء أفراد العينة لبرامج التدريب ورفع كفاءة العاملين عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

### جدول (2)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبرامج التدريب

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	المؤشرات الإحصائية	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تحديد الاحتياجات التدريبية	0,523	3,89
إعداد البرامج التدريبية	0,494	3,97
تنفيذ البرامج التدريبية	0,453	3,95
تقييم البرامج التدريبية	0.591	3.56

المصدر: (مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 26، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبرامج التدريب، 2019)

من خلال الجدول يتبين أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على إيجابية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة عالية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.89)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرث [3.40-4.2] الدالة على درجة موافقة عالية، وانحراف معياري قدره (0.523). أما إعداد البرامج التدريبية فكان المتوسط الحسابي قدره (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.494)، والمتوسط الحسابي لتنفيذ البرامج قدره (3.95) والانحراف المعياري (0.453)، وأخيرا تنفيذ البرامج التدريبية فمتوسطها الحسابي قدره (3.56) والانحراف المعياري (0.591)، أما فيما يخص رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فالجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التالي.

### جدول (3)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين

العبارة	المؤشرات الإحصائية	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرفع كفاءة العاملين	0,801	3,28

المصدر: (مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 26، 2019)

من خلال الجدول يتبين أن اتجاهها عاما حول الكفاءة الإنتاجية للعاملين بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.28) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت [2.6-3.40] الدالة على درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (0.801).

#### اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

إختبار الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للتدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة.

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للتدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة.

إستخدامنا نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، الجدول التالي يبين ذلك.

#### جدول (4)

تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية النموذج

التباين مصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F قيمة	الدلالة مستوى
الانحدار	09,724	4	177,6		
الخطأ	268,11	53	2240,	27.599	0,000
المجموع الكلي	571,36	75			

المصدر: (مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية اصدار 26، 2019)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة فيشر بلغت 27.599 عند مستوى دلالة 0.000 (sig) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد إمكانية الاعتماد على النموذج المقترح.

تحديد معامل الارتباط بين كل من التدريب ورفع كفاءة العاملين كمتغيرين:

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم بتحليل نتائج الارتباط بين المتغيرين باستخدام أسلوب الانحدار البسيط.

#### جدول (5)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	-0,526	0.276	0.621	-0,850	0,398
تأثير التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين	0.255	0.65	3.887	5.319	0.000

المصدر: (مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية اصدار 26، 2019)

يشير معامل التحديد إلى نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير (أو المتغيرات) المستقلة.

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.255 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين، أما قيمة التحديد R2 فقد بلغت 0.65 أي أن دور التدريب يفسر ما نسبته 65% في المتغير التابع ألا وهو الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 35% فإنها ترجع لعوامل خارجية، وبما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للتدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة".

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي  $y = a + bx$  حيث أن

Y : قيمة المتغير التابع X : قيمة المتغير المستقل b : معامل الانحدار a : ثابت المعادلة

$$Y = - 0.52 + 0.85 X$$

كما يلي: والتي تساوي:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعاملين} = -0.52 + 0.85(\text{التدريب})$$

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H<sub>0</sub>: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لتحديد الاحتياجات التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة.

H<sub>1</sub>: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لتحديد الاحتياجات التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة.

### جدول (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية تحديد الاحتياجات التدريبية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة المحسوبة f	قيمة المحسوبة t	مستوى المعنوية
الثابت	0,821	0,67563	27,59	4,50-	0.000
تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين	0.639	0.408	38.632	6.215	0.000

المصدر: (مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اصدار26، نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية تحديد الاحتياجات التدريبية، 2019)

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.639 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من تحديد الاحتياجات التدريبية والكفاءة الإنتاجية للعاملين، أما قيمة التحديد R2 فقد بلغت 0.408 أي أن دور التدريب يفسر ما نسبته 40,8% في المتغير التابع، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 59,2% فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مفادها " يوجد دور لتحديد الاحتياجات التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لتصميم البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج المسيلة.

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لتصميم البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج المسيلة.

### جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية تصميم البرامج التدريبية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	0,821	0,67563	27,59	4,50-	0.000
تأثير تصميم البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين	0,679	0,461	47,929	6,923	0.000

المصدر: (مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اصدار 26، نتائج الانحدار البسيط لاختبار فرضية تصميم البرامج التدريبية، 2019)

يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط بلغت 0,679، وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من تصميم البرامج التدريبية والكفاءة الإنتاجية للعاملين، أما قيمة التحديد R2 فقد بلغت 0,461 أي أن دور التدريب يفسر ما نسبته 46,1% في المتغير التابع ألا وهو الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 53.6% فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة (sig) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مفادها " يوجد دور لتصميم البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لتنفيذ البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج المسيلة.

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لتنفيذ البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج المسيلة.

### جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية تنفيذ البرامج التدريبية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	0,821	0,67563	27,59	4,50-	0.000
تأثير تنفيذ البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين	0,641	0,411	39,097	6,252	0.000

المصدر: (مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اصدار 26، نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية تنفيذ البرامج التدريبية، 2019).

يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط بلغت 0,641 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من تنفيذ البرامج التدريبية والكفاءة الإنتاجية للعاملين، أما قيمة التحديد R2 فقد بلغت 0,411 أي أن دور التدريب يفسر ما نسبته 41,1 % في المتغير التابع ألا وهو الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 9, 58 % فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مفادها " يوجد دور لتنفيذ البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H<sub>0</sub>: لا يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لتقييم البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج المسيلة.  
H<sub>1</sub>: يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لتقييم البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج المسيلة.

### جدول (9)

#### نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية تقييم البرامج التدريبية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	0,821	0,675635	27,59	4,50-	0.000
تأثير تقييم البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين	0,673	0,454	46,595	6,826	0.000

المصدر: (مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية اصدار 26، نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية تقييم البرامج التدريبية، 2019)

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0,673 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من تقييم البرامج التدريبية والكفاءة الإنتاجية للعاملين، أما قيمة التحديد R2 فقد بلغت 0,454 أي أن دور التدريب يفسر ما نسبته 45,4 % في المتغير التابع ألا وهو الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 6, 54 % فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مفادها " يوجد دور لتقييم البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج المسيلة".

فمعادلة للانحدار الخطي المتعدد تكون كالآتي:

$$Y = 0.821 + 0.639X1 + 0.679X2 + 0.641X3 + 0.673X4$$

الكفاءة الإنتاجية للعاملين = 0.821 + (الاحتياجات التدريبية) 0.639 + (تصميم البرامج التدريبية) 0.679 + (تنفيذ البرامج التدريبية) 0.641 + (تقييم البرامج التدريبية) 0.673

بالتالي يمكن القول: إن رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين يتم من خلال التدريب، وذلك من خلال الاعتماد على المراحل الأربعة لعملية التدريب المتمثلة في " تحديد احتياجات البرامج التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم البرامج التدريبية" في المؤسسة.

### خاتمة:

تناول هذا البحث علاقة التدريب برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة حيث تبين اهتمام المؤسسة بعملية التدريب في مختلف مراحله، والذي يلعب دورا رئيسيا في رفع إنتاجية العاملين، الا انه اتضح ان هناك نقص في مرحلة التقييم بعد التدريب حيث كان المتوسط الحسابي الأقل هو لعبارة (هناك تقييم أثناء العمل لمدى اكتساب المتدرب للمهارات والمعلومات التدريبية)، من هنا يجب على المؤسسة السعي دائما لتشجيع العمال على اكتساب المعلومات التدريبية بعد التكوين وتقييم ذلك.

أما فيما يخص رفع الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالمكافآت فتبين أن المؤسسة لا تمنح أكثر المكافآت والحوافز لذوي الكفاءة الإنتاجية من العاملين، حيث كان المتوسط الحسابي هو الأدنى.

### الاقتراحات:

1. لتقادي التدريب العشوائي، لابد ان تمر عملية التدريب عبر مراحلها المختلفة، تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تنفيذ هذه البرامج واخير تقييمها والاهتمام بمتطلباتها مع تنوع طرق التدريب؛
2. ربط الحوافز بالإنتاج، الأمر الذي ينعكس على رفع الانتاجية، مما يولد الرغبة لدى العاملين للاهتمام أكثر بعملية التدريب؛
3. تصميم أنظمة تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة بحيث تراعي مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب فيه لتحديد حجم الفجوة (GAP) التي يمكن معالجتها بعملية التدريب؛
4. تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل نظام المؤسسة ووظائف العاملين فيها بحيث يضبط الاحتياجات الحقيقية للتدريب؛
5. بناء استراتيجية تدريبية ذات أهداف طويلة الأمد منسجمة مع استراتيجية المؤسسة مع توفير الإمكانيات المادية (أجهزة خاصة بالتدريب كأجهزة المحاكاة، قاعات، مدربين... الخ).

### ملحق رقم (01) الاستمارة الموزعة (محور التدريب ومحور الكفاءة الإنتاجية)

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					محور التدريب
					1-تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات العمل
					2-تم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الصعوبات العمل
					3-تحديد احتياجات التدريب بما يتناسب مع عدد العاملين المحتاجين للتدريب
					4-تحديد الاحتياجات التدريبية يركز على تقييم أداء العاملين
					5-تحدد الاحتياجات التدريبية للوظائف الجديدة.

					6-تحرص الشركة على تطابق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين
					7-يصمم برنامج تدريب بناء على تقييم أداء العاملين.
					8-برنامج الدورة التدريبية يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي.
					9-برنامج الدورة التدريبية يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي.
					10-الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسبة للعاملين.
					11-الوقت المخصص للتدريب كافي لاستيفاء المهارات المرجوة من البرامج.
					12-المدرّبون الذين يتم اختيارهم للتدريب يعتبرون أكفاء.
					13-تعمل الشركة على تدريب العاملين في مراكز متخصصة في التدريب.
					14-يتم اجراء حوار بين المكون والمتكون قبل بدأ عملية التكوين.
					15-يتم اخذ رأيك في تحسين الدورات التكوينية.
					16-تتوفر لكل وظيفة دورة تكوينية خاصة بها.
					17-يوجد تنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية التكوين للأعداد لدورات.
					18-توفر الشركة الوقت اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين.
					19-تعمل الشركة على توفير أفضل المدرّبين لتدريب العاملين.
					20-تقيم فعالية البرنامج التدريبية بالتركيز على كفاءة العاملين.
					21-يتم تقييم فعالية البرنامج التدريبية بعد الانتهاء من التدريب.
					22-يتم دراسة وتقييم فاعلية البرنامج التدريبية بصورة دورية.
					23-هناك تقييم أثناء العمل لمدى اكتساب المتدرب للمهارات التدريبية.
					محور الكفاءة الإنتاجية للعاملين
					24-تستخدم الشركة اساليب المناسبة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
					25-تعمل الشركة باستمرار على تقييم كفاءة العاملين الإنتاجية.
					26-تحدد الشركة مواطن الضعف في أداء العاملين.
					27-تطور الشركة قدرات العاملين لمعالجة الانخفاض في إنتاجيتهم.
					28-تمنح الشركة المكافآت للعاملين الذين يتمتعون بكفاءة إنتاجية عالية.
					29-تهيئ الشركة بيئة عمل مناسبة لزيادة كفاءة العاملين الإنتاجية.
					30-تعتبر الشركة الكفاءة الإنتاجية للعاملين من اهم عناصر الترقية في العمل.

**قائمة المراجع:****قائمة المراجع باللغة العربية**

- بلالي احمد. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم. الجزائر، جامعة الجزائر، 96.
- حجازي اسماعيل. (2005). مصفوفة الاستشارات ببيوسن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات،. مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات،. الجزائر: جامعة ورقلة، ص150.
- دادي عدون ناصر. (2004). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة، ص149-150.
- زكية رانجة. (جوان، 2010). دور تقنيات المعلومات الحديثة في تدريب الموارد البشرية وتقييم الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية،. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص رسم السياسات العامة قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر ص 108-109
- عبد العزيز عائدة. (2008). علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية. رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، . جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ص37.
- عبد العليم صابر وخالد عبد المجيد. (2009). ادارة الموارد البشرية، (الإصدار الطبعة الاولى). الاسكندرية،: دار الفكر الجامعي، ص531.
- كامل بربير. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (الإصدار الطبعة الاولى). بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص167.
- محمود عبدالفتاح. (2012). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية،. القاهرة،: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص55.
- مديرية لافارج الجزائر. (04، 2017). البطاقة الفنية. الجزائر العاصمة.

**المراجع العربية باللغة الإنجليزية**

- Bilali Ahmed. (2007). The competitive advantage of the economic institution between its own resources and its external environment. Unpublished PhD dissertation in Science. Algeria, University of Algiers.96.
- Hegazy Ismail. (2005). Boston Consulting Matrix as a tool for following the professional process of competency assessment. Intervention within the international conference on the distinguished performance of organizations and governments. University of Ouargla, 150.
- Dadi Adoun Nasser. (2004). Human resource management and organizational behavior. Mohammedia, Algeria: Dar Mohammedia General, 149-150.
- Zakia Ranga. (June 2010) The role of modern information technologies in training human resources and evaluating job performance in the Algerian administration. Memorandum submitted within the requirements for a master's degree, specializing in public policy-making, Department of Political Science and International Relations, Algeria: University of Algiers, 108-109.



Abdel Aziz is coming back. (2008). The relationship of training with the performance of individuals working in middle management, a case study of Taiz University, Republic of Yemen. Thesis within the requirements for obtaining a master's degree, Middle East University for Graduate Studies, 37.

Abdel-Alim Saber and Khaled Abdel-Majid. (2009). Human Resources Management, (first edition version). Alexandria: University Thought House, 531.

Kamel barbar. (1997). Human Resource Management and Organizational Performance Efficiency, (first edition version). Beirut, Lebanon: University Foundation for Studies, Publishing and Distribution 167.

Mahmoud Abdel Fattah. (2012). Basic strategies in human resource management, Cairo: The Arab Group for Training and Publishing, 55.

Outputs of the Statistical Package for Social Sciences Issue 26 (2019). The arithmetic mean and standard deviation to raise the productive efficiency of workers.

The Outputs of the Statistical Package for Social Sciences Edition 26. (2019). Regression analysis of variance to test model validity.

Outputs of the Statistical Package for Social Sciences Issue 26 (2019): Arithmetic mean and standard deviation of training programs.

The Outputs of the Statistical Package for Social Sciences Edition 26. (2019). Results of simple regression to test the design hypothesis of training programs.

The Outputs of the Statistical Package for Social Sciences Edition 26. (2019). Results of a simple regression analysis to test the training needs identification hypothesis.

Outputs of the Statistical Package for Social Sciences Issue 26 (2019): Results of simple regression analysis to test the hypothesis of evaluation of training programs.

The Outputs of the Statistical Package for Social Sciences Edition 26. (2019). Results of simple regression analysis to test the hypothesis of implementation of training programs.

Outputs of the Statistical Package for Social Sciences Edition 26. (2019). Alpha cronbach.

The Outputs of the Statistical Package for Social Sciences Edition 26. (2019). Results of a simple regression analysis to test the main hypothesis.

Lafarge Algeria Directorate. (04, 2017). Technical sheet.

## المراجع باللغة الاجنبية

- Ardouin. (2003). Ingénierie de formation pour l'entreprise. Paris, France: DUNOD, p61.
- Goran et al. (2008). La formation des fonctionnaires dans l'administration publique slovène. Les questions liées à l'instauration d'évaluations des formations (Vol. 74). Revue Internationale des Sciences Administratives, p29.
- Marbach. (1999). Evaluer et Rémunérer les Compétences. Paris, France : Organisation, pp 20-23.
- Meignan. (2000). Ressources Humaines Déployer la Stratégie,. France: Liaison, p110.
- Peretti. (2005). Dictionnaire de Ressources Humaines, (éd. 4eme éd.). Paris: Vuibert, p63.
- www.lafarge\_france.fr. (2015). Fiche technique de la société Lafarge. Consulté le 05 20, 2020, sur www.lafarge\_france.fr