ISSN E.3006-1024, ISSN P.1817-5880 Vol. 42, Issue (Supplement 69), ,September- 2026

https:// tge.uobasrah.edu.iq

Journal the gulf economist

مجلة الاقتصادي الخليجي

The impact of e-training programs on improving the administrative performance of middle management in educational institutions: an applied study at the Continuing Education Center at the University of Basra.

أثر برامج التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الإداري للقيادات الوسطى في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في مركز التعليم المستمر في جامعة البصرة.

Assist. Lect. Dr. Jawad Ijbari Abdul
jawad.abdal@uobasrah.edu.iq
College of Administration and Economics, University of Basrah

م .د جواد اجباري عبدال
0009 - 0005 - 8601 – 2962
كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة

Assist. Lect. Ali Khalaf Mohammed
ali.k.mohammed@uobasrah.edu.iq https://orcid.org/0009-0001-4872-2702

م. م علي خلف محمد

Keywords:

E-training, administrative performance, digital transformation, skills development, administrative efficiency.

الكلمات المفتاحية :التدريب الإلكتروني، الأداء الإداري، التحول الرقمي، تنمية المهارات، الكفاءة الإدارية

Abstract This study aimed to identify the role of e-training in improving administrative performance by demonstrating the importance of e-training programs in developing employees' skills and enhancing their efficiency in performing administrative tasks. The study stemmed from the problem that some institutions still face challenges in effectively utilizing e-training, which impacts their administrative performance. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the primary data collection tool from a sample of 86 individuals.The study employed a range of appropriate statistical methods, including frequencies and percentages to describe the sample characteristics, Cronbach's alpha coefficient to test the reliability of the research instrument, Pearson's correlation coefficient to measure the relationship between the study variables, and simple regression analysis to test the impact of e-training on administrative performance. The results showed that the research instrument possessed a high degree of reliability and demonstrated a strong and statistically significant positive correlation between e-training and administrative performance. The regression analysis also revealed a significant effect of e-training on improving administrative performance.The study concluded that e-training is an important modern tool for developing employee skills, providing flexible training opportunities, and supporting digital transformation within organizations. The study recommended promoting the use of e-training, continuously updating training program content, providing appropriate technological infrastructure, and periodically evaluating the impact of e-training to ensure its positive effect on administrative performance.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الإداري، من خلال بيان أهمية البرامج التدريبية الإلكترونية في تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم في إنجاز المهام الإدارية. انطلقت الدراسة من مشكلة مفادها أن بعض المؤسسات ما زالت تواجه تحديات في توظيف التدريب الإلكتروني بصورة فعالة بما ينعكس على مستوى الأداء الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي اعتمدت الدراسة على مجموعة .فردًا 86التحليلي، واستخدام الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت من الأساليب الإحصائية المناسبة، منها التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، ومعامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة، فضلًا عن تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الإداري. وقد أظهرت النتائج أن أداة الدراسة تمتعت بدرجة عالية من الثبات، كما بينت وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني والأداء الإداري. كذلك أوضحت نتائج الانحدار وجود أثر معنوي للتدريب الإلكتروني في تحسين وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب الإلكتروني يعد من الوسائل الحديثة المهمة في تطوير .الأداء الإداري قدرات العاملين، وتوفير فرص تدريب مرنة، ودعم التحول الرقمي داخل المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام التدريب الإلكتروني، وتحديث محتوى البرامج التدريبية باستمرار، وتوفير البنية التحتية التقنية المناسبة، فضلًا عن تقييم أثر التدريب الإلكتروني بصورة دورية لضمان انعكاسه الإيجابي على الأداء الإداري .

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى حدوث تغيرات جوهرية في طبيعة العمل الإداري وأساليب تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات المختلفة، ولا سيما المؤسسات التعليمية التي أصبحت مطالبة بمواكبة التحولات الرقمية وتبني أساليب حديثة في التدريب والتطوير المهني. ومن بين أبرز هذه الأساليب ظهر مفهوم التدريب الإلكتروني (Electronic Training)باعتباره أحد التطبيقات الحديثة التي تعتمد على استخدام التقنيات الرقمية وشبكات الإنترنت والمنصات التعليمية الألكترونية لتقديم البرامج التدريبية بصورة أكثر مرونة وكفاءة ، مقارنة بأساليب التدريب التقليدية (Noe & Kodwani, 2018).

ويُنظر إلى التدريب الإلكتروني بوصفه أداة استراتيجية تسهم في تطوير المعارف والمهارات والقدرات الوظيفية للعاملين، من خلال توفير بيئة تدريبية تفاعلية تسمح للمتدربين بالحصول على المعرفة في أي وقت ومن أي مكان، مما يقلل القيود المرتبطة بالمكان والزمان والتكاليف التشغيلية المرتفعة التي تفرضها البرامج التدريبية التقليدية. وقد أدى الانتشار الواسع للتحول الرقمي في المؤسسات إلى زيادة الاعتماد على هذا النوع من التدريب باعتباره أحد المداخل الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التنظيمية.(Salas et al., 2012)

وفي المؤسسات الجامعية على وجه الخصوص، أصبحت برامج التدريب الإلكتروني تمثل عنصرًا أساسيًا في تطوير الأداء الوظيفي والإداري للعاملين، خاصة القيادات الإدارية الوسطى التي تؤدي دورًا محوريًا في تنفيذ الخطط التنظيمية، وإدارة العمليات اليومية، والتنسيق بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية داخل المؤسسة. وتُعد هذه الفئة من أهم الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذلك فإن تطوير قدراتها الإدارية يعد من الأولويات الأساسية لضمان رفع مستوى الأداء المؤسسي.(Armstrong & Taylor, 2023)

ويشير مفهوم الأداء الإداري (Administrative Performance) إلى مستوى الكفاءة والفاعلية التي يمارس بها الأفراد مسؤولياتهم الإدارية والتنظيمية بما يحقق أهداف المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة. ويتأثر الأداء الإداري بمجموعة واسعة من العوامل، من أهمها التدريب المستمر، تطوير المهارات المهنية، مستوى المعرفة التقنية، القدرة على اتخاذ القرار، وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية. ولذلك أصبح الاستثمار في برامج التدريب الحديثة أحد الأدوات الرئيسة التي تستخدمها المؤسسات لتحسين مستويات الأداء ورفع جودة المخرجات الإدارية.(Robbins & Judge, 2022)

وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن التدريب الإلكتروني يحقق نتائج إيجابية في تحسين أداء العاملين من خلال تطوير المهارات الفنية والإدارية وزيادة القدرة على التكيف مع بيئات العمل الرقمية المتغيرة. فقد توصلت دراسة أجراها Farouk (2022)إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام أنظمة التدريب الإلكتروني وبين تحسن الأداء الوظيفي للعاملين، نتيجة ما يوفره هذا النوع من التدريب من مرونة وسهولة في الوصول إلى المحتوى التدريبي وتحسين فرص التعلم المستمر. كما أوضحت دراسة (Bangur and Faiz, 2024)أن المؤسسات التي تعتمد على برامج التدريب الرقمية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في التدريب.

وفي البيئة الجامعية العراقية، ومع التوسع التدريجي في استخدام التقنيات الرقمية داخل الجامعات العراقية، برزت الحاجة إلى دراسة مدى مساهمة برامج التدريب الإلكتروني في تطوير الأداء الإداري للعاملين، لاسيما القيادات الوسطى التي تتحمل مسؤولية تنفيذ الإجراءات الإدارية والإشراف على العمليات التنظيمية اليومية. وتزداد أهمية هذا الموضوع في المؤسسات الأكاديمية مثل مركز التعليم المستمر في جامعة البصرة، الذي يعد من الوحدات الجامعية التي تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الرقمية في تنفيذ البرامج التدريبية وإدارة الأنشطة الأكاديمية والإدارية.

وانطلاقًا من ذلك، تأتي هذه الدراسة بهدف بناء إطار علمي منهجي يساعد في فحص العلاقة بين برامج التدريب الألكتروني والأداء الإداري، وقياس حجم التأثير الذي يمكن أن تمارسه البرامج التدريبية الإلكترونية في تعزيز كفاءة القيادات الوسطى وتحسين مستوى أدائها الإداري داخل مركز التعليم المستمر في جامعة البصرة. ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر اعتماد منهجية علمية دقيقة تتضمن تحديد منهج البحث المناسب، مجتمع الدراسة وعينتها، أدوات جمع البيانات، آليات قياس المتغيرات، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية.(Creswell & Creswell, 2018)

وبناءً على ما سبق، يركز هذا الفصل على عرض المنهجية العلمية التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، ابتداءً من تحديد التصميم البحثي المناسب، مرورًا بتوصيف مجتمع الدراسة وعينة البحث، وانتهاءً بتحديد الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات الميدانية واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن المؤسسات الجامعية أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على برامج التدريب الإلكتروني لتطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم الإداري، إلا أن فاعلية هذه البرامج لا تزال بحاجة إلى اختبار ميداني، خصوصًا لدى القيادات الوسطى التي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية. فعلى الرغم من أن

دراسات سابقة أكدت أهمية التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير الكفاءات، مثل دراسة Farouk (2022) ودراسة Bangur and Faiz (2024) ، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على الأداء الوظيفي العام أو قطاعات خدمية مختلفة، ولم تتناول بصورة مباشرة أثر برامج التدريب الإلكتروني في تعزيز الأداء الإداري للقيادات الوسطى داخل المؤسسات الجامعية العراقية. ومن هنا تبرز الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التطبيقية التي عالجت هذا الموضوع في بيئة الجامعات العراقية، وبالأخص في مركز التعليم المستمر بجامعة البصرة، الأمر الذي يجعل هذه الدراسة محاولة لسد هذه الفجوة من خلال قياس أثر برامج التدريب الإلكتروني في تعزيز الأداء الإداري للقيادات الوسطى.

أسئلة البحث:

انطلاقًا من مشكلة الدراسة، تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما أثر برامج التدريب الإلكتروني في تعزيز الأداء الإداري للقيادات الوسطى في مركز التعليم المستمر بجامعة البصرة؟

الأسئلة الفرعية

- ما مستوى تطبيق برامج التدريب الإلكتروني في مركز التعليم المستمر بجامعة البصرة؟
- ما مستوى الأداء الإداري لدى القيادات الوسطى في مركز التعليم المستمر بجامعة البصرة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب الإلكتروني والأداء الإداري للقيادات الوسطى؟
- إلى أي مدى تسهم برامج التدريب الإلكتروني في تحسين كفاءة الأداء الإداري واتخاذ القرار وسرعة إنجاز الأعمال الإدارية؟

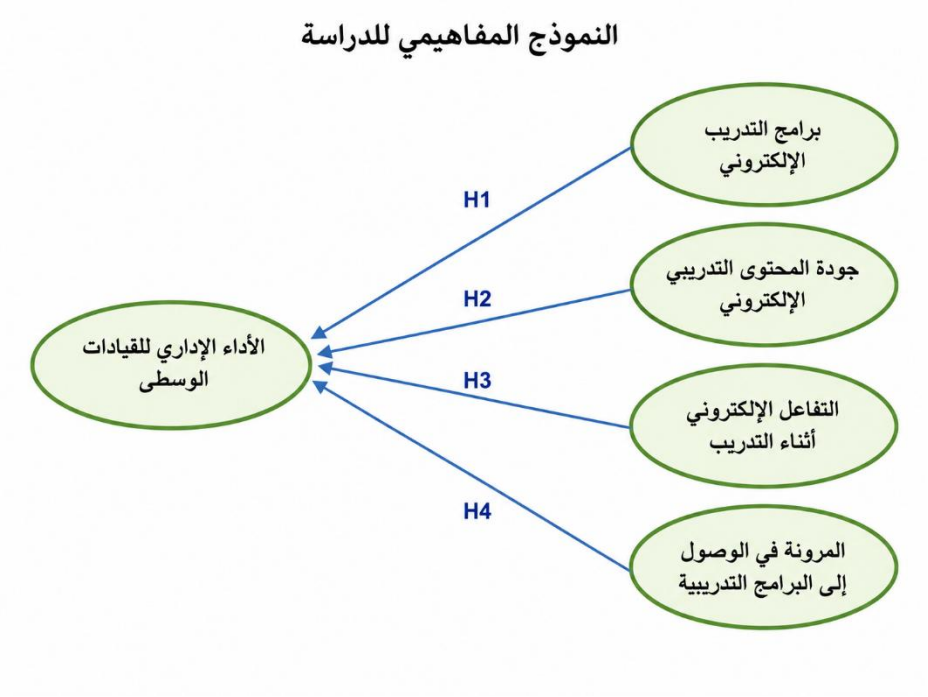
المخطط الفرضي للدراسة:

تم بناء مخطط فرضي للدراسة بهدف تحديد الإطار المفاهيمي الذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، إذ يركز على تحليل العلاقة السببية بين برامج التدريب الإلكتروني بوصفها متغيرًا مستقلاً متعدد الأبعاد، والأداء الإداري للقيادات الوسطى بوصفه متغيرًا تابعًا. ويهدف هذا المخطط إلى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في (جودة المحتوى التدريبي الإلكتروني، التفاعل الإلكتروني أثناء التدريب، المرونة في الوصول إلى البرامج التدريبية) وبين المتغير التابع المتمثل في الأداء الإداري، بما يسهم في تفسير دور برامج التدريب الإلكتروني

في تطوير القدرات الإدارية وتحســـين كفاءة الأداء وتعزيز فعالية تنفيذ المهام واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

- جودة المحتوى التدريبي الإلكتروني(Noe & Kodwani, 2018)
- التفاعل الإلكتروني أثناء التدريب(Salas et al., 2022)
- المرونة في الوصول إلى البرامج التدريبية(Bangur & Faiz, 2024)

النموذج المفاهيمي للدراسة



(إعداد الباحثين)

فرضيات الدراسة:

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصـــائية لبرامج التدريب الإلكتروني في تعزيز الأداء الإداري للقيادات الوسطى .

H1a: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لجودة المحتوى التدريبي الإلكتروني في تعزيز الأداء الإداري للقيادات الوسطى.

H1b: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصـــائية للتفاعل الإلكتروني أثناء التدريب في تعزيز الأداء الإداري للقيادات الوسطى.

H1c: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصـــائية للمرونة في الوصـــول إلى البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الإداري للقيادات الوسطى.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، تتمثل فيما يأتي:

•التعرف على مستوى تطبيق برامج التدريب الإلكتروني في مركز التعليم المستمر – جامعة البصرة.

•قياس مستوى الأداء الإداري لدى القيادات الوسطى في مركز التعليم المستمر محل الدراسة.

•تحليل طبيعة العلاقة بين برامج التدريب الإلكتروني والأداء الإداري للقيادات الوسطى.

•اختبار تأثير أبعاد برامج التدريب الإلكتروني في تعزيز الأداء الإداري وتحسين كفاءة العمل الإداري.

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية:

1. يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني ودوره في تطوير الأداء الإداري، خاصة في البيئة العراقية التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية الحديثة في هذا المجال.

2. يقدم إطارًا نظريًا حديثًا يربط بين برامج التدريب الإلكتروني والأداء الإداري في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المؤسسات التعليمية.

3. يعالج فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الإداري للقيادات الوسطى في الجامعات العراقية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. يساعد صناع القرار في مركز التعليم المستمر – جامعة البصرة على فهم دور برامج التدريب الإلكتروني في تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى.

2. يساهم في تقديم حلول عملية لتحسين جودة البرامج التدريبية الإلكترونية وتطوير كفاءة العاملين الإداريين.

3. يدعم توجه الجامعة نحو التحول الرقمي من خلال تبني أنظمة تدريب إلكترونية فعالة ومستدامة.

4. يوفر مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وتحسين جودة الأداء المؤسسي داخل المركز.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مركز التعليم المستمر – جامعة البصرة.

الحدود البشرية: عينة من القيادات الوسطى والعاملين الإداريين في مركز التعليم المستمر.

الحدود الزمانية: مدة تنفيذ الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2026 الذي سيتم خلاله جمع البيانات وتحليلها.

الحدود الموضوعية: برامج التدريب الإلكتروني بأبعادها (جودة المحتوى التدريبي الإلكتروني، التفاعل الإلكتروني أثناء التدريب، المرونة في الوصول إلى البرامج التدريبية) وعلاقتها وتأثيرها في الأداء الإداري للقيادات الوسطى.

مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مركز التعليم المستمر بجامعة البصرة ممن لهم علاقة مباشرة بالأنشطة والبرامج التدريبية والإدارية، وشمل القيادات الوسطى، ومسؤولي الوحدات والشعب، والعاملين الإداريين، إلى جانب التدريسيين المشاركين في تنفيذ أو إدارة الأنشطة التدريبية. وقد تم اختيار عينة الدراسة من الأفراد الذين يمتلكون معرفة أو خبرة مباشرة ببرامج التدريب الإلكتروني في المركز. وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (86) استبانة، مثلت العينة النهائية للدراسة.

أسلوب اختيار العينة

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة في مركز التعليم المستمر بجامعة البصرة. وتم تقسيم أفراد مجتمع الدراسة وفق المسمى الوظيفي إلى فئات رئيسة شملت التدريسيين، والعاملين الإداريين، ومسؤولي الوحدات والشعب، ثم تم اختيار أفراد العينة من هذه الفئات بما يحقق تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة.

توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	عدد أفراد العينة	النسبة من العينة
التدريسيون	28	32.6%
العاملون الإداريون	33	38.4%
مسؤولو الوحدات والشعب	25	29.1%
المجموع	**86**	**100%**

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسين، تضمن القسم الأول البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، بينما تضمن القسم الثاني فقرات قياس متغيرات الدراسة. وبلغ إجمالي عدد فقرات المقياس (20) فقرة، موزعة على متغير التدريب الإلكتروني بأبعاده الثلاثة المتمثلة في جودة المحتوى التدريبي الإلكتروني، والتفاعل الإلكتروني أثناء التدريب، والمرونة في الوصول إلى البرامج التدريبية، إضافة إلى فقرات قياس الأداء الإداري.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، وذلك بالاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية.(Frequencies & Percentages)
- المتوسط الحسابي.(Mean)
- الانحراف المعياري.(Standard Deviation)
- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach’s Alpha) لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار علاقات التأثير.
- اختبار T-Test لقياس معنوية معاملات الانحدار.

المبحث الأول: الإطار النظري برامج التدريب الإلكتروني

1.1مفهوم برامج التدريب الإلكتروني:

تعد برامج التدريب الإلكتروني من الاتجاهات الحديثة في مجال تنمية الموارد البشرية، إذ تعتمد على توظيف التكنولوجيا الرقمية والمنصات الإلكترونية في تقديم المحتوى التدريبي للعاملين بصورة منظمة ومرنة. ويقوم هذا النوع من التدريب على استخدام الإنترنت، وأنظمة إدارة التعلم، والوسائط المتعددة، والتطبيقات الرقمية بهدف نقل المعرفة وتطوير المهارات دون الحاجة إلى الوجود الفعلي في قاعة تدريبية تقليدية. ويرى (Ally. 2018) أن التدريب الإلكتروني يوفر بيئة تعلم مرنة تسمح للمتدربين بالوصول إلى المحتوى التدريبي وفق قدراتهم واحتياجاتهم.

1.2أهمية برامج التدريب الإلكتروني:

تنبع أهمية برامج التدريب الإلكتروني من قدرتها على دعم التعلم المستمر داخل المؤسسات، وتقليل القيود المرتبطة بالوقت والمكان، وخفض تكاليف التدريب التقليدي. كما تساعد هذه البرامج على إتاحة فرص تدريبية أوسع للعاملين، خاصة في المؤسسات التي تضم وحدات إدارية متعددة أو تواجه صعوبة في جمع المتدربين في مكان واحد. ويؤكد (Rosenberg. (2020)أن التدريب الإلكتروني يمثل مدخلًا فعالًا لتقديم المعرفة بسرعة وكفاءة في بيئات العمل الحديثة.

1.3خصائص برامج التدريب الإلكتروني:

تتميز برامج التدريب الإلكتروني بعدد من الخصائص التي تجعلها مختلفة عن التدريب التقليدي، من أهمها المرونة، التفاعلية، سهولة الوصول، إمكانية تحديث المحتوى، وتوظيف الوسائط المتعددة مثل الفيديو، العروض التقديمية، الاختبارات الإلكترونية، والمنتديات التدريبية. وتؤكد (Clark and Mayer. (2023)أن تصميم المحتوى الإلكتروني بطريقة علمية يسهم في تحسين استيعاب المتدربين وزيادة فاعلية العملية التدريبية.

1.4أهداف برامج التدريب الإلكتروني:

تهدف برامج التدريب الإلكتروني إلى تطوير معارف ومهارات العاملين بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديثة، وتحسين قدرتهم على استخدام التقنيات الرقمية، وزيادة كفاءتهم في إنجاز المهام. كما تسعى إلى بناء بيئة تدريبية مستمرة تساعد العاملين على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية. ويشير (Martin et al. (2023إلى أن التدريب الرقمي أصبح أداة أساسية لتطوير القدرات المهنية في المؤسسات المعاصرة.

1.5دور التدريب الإلكتروني في تطوير الموارد البشرية:

يمثل التدريب الإلكتروني أحد الأدوات المهمة في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنه يساعد على رفع مستوى كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم بصورة مستمرة. كما يساهم في بناء رأس مال بشري قادر على التعامل مع بيئة العمل الرقمية، من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بكفاءة. وتوضح (Khalil and Ebner, (2022أن استخدام التقنيات الرقمية في التعلم والتدريب يساعد المؤسسات على تحليل احتياجات المتدربين وتحسين جودة البرامج التدريبية.

1.6التدريب الإلكتروني في المؤسسات التعليمية:

تعد المؤسسات التعليمية من أكثر المؤسسات حاجة إلى تطبيق برامج التدريب الإلكتروني، نظرًا لطبيعة عملها القائمة على المعرفة والتطوير المستمر. فالجامعات ومراكز التعليم المستمر تسعى إلى رفع كفاءة العاملين والقيادات الإدارية من خلال برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين الأداء وتطوير المهارات الإدارية. كما أن التحول الرقمي في التعليم جعل التدريب الإلكتروني جزءًا أساسيًا من سياسات التطوير المؤسسي.

1.7جودة المحتوى التدريبي الإلكتروني:

تمثل جودة المحتوى التدريبي الإلكتروني أحد أهم أبعاد نجاح برامج التدريب الإلكتروني، إذ إن المحتوى الجيد يجب أن يكون واضحًا، منظمًا، حديثًا، ومرتبطًا باحتياجات المتدربين وأهداف المؤسسة. كما يجب أن يقدم بطريقة سهلة الفهم، ويعتمد على أمثلة تطبيقية وأنشطة تدريبية تساعد المتدرب على فهم المادة التدريبية. ويرى (Clark and Mayer, (2023أن جودة تصميم المحتوى الإلكتروني تؤثر بصورة مباشرة في نتائج التعلم والتدريب.

1.8التفاعل الإلكتروني أثناء التدريب:

يقصد بالتفاعل الإلكتروني مستوى المشاركة والتواصل بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين أنفسهم، أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي عبر الوسائل الرقمية. ويعد التفاعل عنصرًا مهمًا في نجاح التدريب الإلكتروني لأنه يزيد من اندماج المتدربين ويقلل الشعور بالعزلة أثناء التدريب عن بعد. ويشير (Hrastinski, 2021)إلى أن التفاعل في بيئات التعلم الإلكترونية يسهم في تحسين المشاركة وجودة التعلم.

1.9المرونة في الوصول إلى البرامج التدريبية:

تعد المرونة من أبرز خصائص التدريب الإلكتروني، إذ تتيح للمتدربين إمكانية الوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان، بما يتناسب مع ظروفهم الوظيفية والشخصية. وتكتسب هذه المرونة أهمية خاصة في المؤسسات الجامعية التي قد يصعب فيها تنظيم برامج تدريبية حضورية لجميع العاملين في وقت واحد.

ويرى (Ally, (2018أن مرونة الوصـول تعد من أهم مزايا التعلم الإلكتروني لأنها تتيح فرصًا أوسع للتعلم المستمر.

1.10 متطلبات نجاح برامج التدريب الإلكتروني:

يتطلب نجاح برامج التدريب الإلكتروني توافر مجموعة من العوامل، منها البنية التحتية الرقمية المناسبة، توفر منصات تدريبية سهلة الاستخدام، جودة المحتوى، مهارة المدربين في استخدام التقنيات الرقمية، ودعم الإدارة العليا. كما يتطلب نجاح هذه البرامج وجود تقييم مستمر لمدى استفادة المتدربين وتحقيق الأهداف التدريبية. ويؤكد (Rosenberg, (2020أن نجاح التدريب الإلكتروني لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل على حسن التخطيط والتنفيذ والتقييم.

1.11تحديات برامج التدريب الإلكتروني:

رغم المزايا المتعددة التي توفرها برامج التدريب الإلكتروني، فإن تطبيقها قد يواجه مجموعة من التحديات، من أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، وتفاوت مستوى المهارات التقنية بين العاملين، وضعف التفاعل الإلكتروني، ومقاومة بعض الأفراد لاستخدام الأنظمة الحديثة. كما أن عدم ملاءمة المحتوى التدريبي لاحتياجات العاملين الفعلية قد يحد من فاعلية البرامج التدريبية. لذلك يتطلب نجاح التدريب الإلكتروني توفير دعم تقني مناسب، وتطوير المهارات الرقمية، وتصميم محتوى تدريبي واضح وتفاعلي يتلاءم مع احتياجات المستفيدين.(Clark & Mayer, 2023)

1.12العلاقة بين التدريب الإلكتروني والأداء الإداري:

يسهم التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الإداري من خلال تطوير معارف ومهارات العاملين، وزيادة قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة، وتحسين كفاءتهم في تنفيذ المهام الإدارية. كما تساعد المرونة في الوصول إلى المحتوى التدريبي والتفاعل أثناء التدريب على تعزيز التعلم المستمر وتطبيق المعرفة المكتسبة في بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس على جودة الأداء وسرعة الإنجاز وتحسين عملية اتخاذ القرار (Farouk, 2022).

المبحث الثاني

الإطار النظري تحسين الأداء الإداري

2.1مفهوم الأداء الإداري:

يعد الأداء الإداري من المفاهيم الأساسية في الدراسات الإدارية والتنظيمية، كونه يعبر عن مستوى قدرة العاملين والإداريين على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية بما يحقق أهداف المؤسسة. ويرتبط الأداء الإداري بمدى نجاح الإدارة في استخدام الموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، وتنفيذ الخطط والسياسات بصورة تضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة. ويرى (Daft, (2022 أن الأداء الإداري يمثل المخرجات الناتجة عن ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

2.2أهمية الأداء الإداري في المؤسسات المعاصرة:

تنبع أهمية الأداء الإداري من كونه العامل الرئيس الذي يحدد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة. فكلما ارتفع مستوى الأداء الإداري ازدادت قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما يعد الأداء الإداري مؤشراً مهماً في قياس نجاح المؤسسات العامة والخاصة في إدارة مواردها البشرية والمادية بكفاءة. ويؤكد (Griffin, (2021أن المؤسسات الناجحة تعتمد بصورة أساسية على كفاءة الأداء الإداري في جميع مستوياتها التنظيمية.

2.3خصائص الأداء الإداري الفعال:

يتصف الأداء الإداري الفعال بعدد من الخصائص التي تميز الإدارة الناجحة، من أهمها الكفاءة في استخدام الموارد، السرعة في إنجاز الأعمال، وضوح الأهداف، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، والقدرة على التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية. كما يتطلب الأداء الإداري الفعال وجود مهارات قيادية وإدارية تساعد المسؤولين على توجيه العاملين وتحقيق الانسجام التنظيمي. ويشير (Kinicki and Williams, 2020) إلى أن فعالية الإدارة ترتبط بقدرة المدير على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات العمل.

2.4تحسين الأداء الإداري:

يشير مفهوم تحسين الأداء الإداري إلى عملية تطوير مستوى الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الأعمال الإدارية من خلال استخدام أساليب تنظيمية حديثة تهدف إلى رفع جودة الأداء وتقليل الأخطاء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتعد عملية التحسين عملية مستمرة تتطلب مراجعة دورية للإجراءات الإدارية وتطوير مهارات العاملين بشكل دائم. ويرى (Aguinis, 2019) أن تحسين الأداء يمثل عملية منهجية تهدف إلى رفع مستوى النتائج التنظيمية من خلال تطوير الأفراد والعمليات الإدارية.

2.5العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الإداري:

يتأثر الأداء الإداري بعدد كبير من العوامل التنظيمية والفردية، ومن أبرزها مستوى التدريب والتطوير، الخبرة المهنية، بيئة العمل، الثقافة التنظيمية، توفر التكنولوجيا، أساليب القيادة، ومستوى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة. كما أن توفر الموارد التكنولوجية الحديثة يسهم بشكل مباشر في تسهيل تنفيذ العمليات الإدارية ورفع مستوى الكفاءة. وتوضح (Schermerhorn, 2020) أن الأداء الإداري هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في سلوك العاملين والإدارة.

2.6تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية:

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة تتعلق بضرورة تطوير الأداء الإداري بما يواكب التحولات الرقمية والتغيرات المستمرة في بيئة التعليم الحديثة. ويتطلب ذلك رفع كفاءة القيادات الإدارية وتطوير قدرتها على إدارة الموارد البشرية وتنظيم الأنشطة واتخاذ القرارات الإدارية بصورة فعالة. وتعد الجامعات من المؤسسات التي تعتمد بصورة كبيرة على كفاءة الأداء الإداري لضمان جودة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المؤسسية. ويرى (Bush,2021)أن جودة الإدارة التعليمية ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمستوى الأداء الإداري داخل المؤسسة الأكاديمية.

2.7كفاءة إنجاز المهام الإدارية:

تمثل كفاءة إنجاز المهام أحد المؤشرات الأساسية المستخدمة في قياس الأداء الإداري، وتعبر عن قدرة العاملين على تنفيذ الأعمال المطلوبة بدقة وفي الوقت المحدد مع تحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة. وكلما ارتفعت كفاءة الإنجاز زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية وتقليل الهدر الإداري. ويؤكد (Mullins, 2022)أن كفاءة الأداء ترتبط بدرجة وضوح المسؤوليات والقدرة على إدارة الوقت والموارد.

2.8سرعة اتخاذ القرار الإداري:

تعد القدرة على اتخاذ القرار من الوظائف الجوهرية للإدارة، إذ تعتمد فعالية المؤسسة على سرعة ودقة القرارات التي يتم اتخاذها في مواجهة المشكلات والتحديات التنظيمية. ويسهم تحسين الأداء الإداري في زيادة قدرة القيادات الإدارية على تحليل المعلومات واختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب. ويشير (Lussier, 2021) إلى أن جودة القرار الإداري تعد من أهم مؤشرات الأداء الإداري الفعال.

2.9جودة العمل الإداري:

يقصد بجودة العمل الإداري مستوى الدقة والتنظيم والإتقان في تنفيذ الأعمال الإدارية بما يحقق رضا المستفيدين ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. ويعتمد تحسين جودة العمل الإداري على وضوح الإجراءات، توفر المعلومات الدقيقة، استخدام

التكنولوجيا الحديثة، وتطوير مهارات العاملين. ويرى (Evans and Lindsay, 2020)أن الجودة الإدارية تعد أحد المعايير الأساسية في تقييم كفاءة المؤسسات الحديثة.

2.10 حل المشكلات الإدارية:

تتعرض المؤسسات بصورة مستمرة لمشكلات تنظيمية وإدارية تحتاج إلى معالجات سريعة وفعالة. ويعد امتلاك القيادات الإدارية مهارات تحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة أحد المؤشرات المهمة للأداء الإداري الجيد. كما أن المؤسسات التي تمتلك إدارات قادرة على معالجة المشكلات بسرعة تكون أكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق أهدافها. ويؤكد (Cameron, 2021 Whetten and) أن حل المشكلات يمثل مهارة إدارية جوهرية تؤثر مباشرة في مستوى الأداء التنظيمي.

2.11 قياس الأداء الإداري:

تستخدم المؤسسات مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء الإداري مثل سرعة الإنجاز، جودة العمل، الالتزام بالأنظمة، رضا المستفيدين، كفاءة استخدام الموارد، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية. ويعد القياس المستمر للأداء خطوة أساسية لتحديد نقاط القوة والضعف ووضع خطط التحسين المستقبلية. ويرى (Dessler, (2020 أن قياس الأداء يساعد المؤسسات في تطوير سياساتها الإدارية وتحسين كفاءة العاملين.

2.12 العلاقة بين تحسين الأداء الإداري والتطوير التنظيمي:

يرتبط تحسين الأداء الإداري ارتباطًا وثيقًا بالتطوير التنظيمي، لأن المؤسسات التي تسعى إلى التطور تحتاج إلى إدارة قادرة على تنفيذ التغيير وتحقيق الكفاءة التشغيلية بصورة مستمرة. كما أن تحسين الأداء الإداري يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الاستدامة في بيئة العمل الحديثة. ومن هنا أصبح تطوير الأداء الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسات التي تعمل في بيئات متغيرة ومتسارعة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

3.1: معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام Cronbach’s Alpha

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.958	20

يبين جدول معامل الثبات أن قيمة Cronbach's Alpha بلغت 0.958 لعدد 20 فقرة، وهي قيمة مرتفعة جدًا وتشـــير إلى تمتع أداة الدراســـة بدرجة عالية من الثبات والاتســـاق الداخلي بين فقراتها، الأمر الذي يؤكد صـــلاحية الاعتماد على بيانات الاستبانة في إجراء

التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

3.2 .التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	40	46.5	46.5	46.5
	انثى	46	53.5	53.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

يوضح جدول (3.2) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس، إذ بلغ عدد الذكور 40 فردًا بنســـبة 46.5%، في حين بلغ عدد الإناث 46 فردًا بنســـبة 53.5% من إجمالي العينة البالغ 86 فردًا. وتشـــير هذه النتيجة إلى أن عينة الدراســـة اتسمت بتقارب نسبي بين الذكور والإناث، مع ارتفاع بسيط في نسبة مشاركة الإناث.

3.3: التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دكتوراه	28	32.6	32.6	32.6
	ماجستير	33	38.4	38.4	70.9
	بكالوريوس	25	29.1	29.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

يوضح جدول (3.3) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، إذ بلغ عدد حملة شـــهادة الدكتوراه 28 فردًا بنســـبة 32.6%، وبلغ عدد حملة شهادة الماجستير 33 فردًا بنسبة 38.4%، في حين بلغ عدد حملة شهادة البكالوريوس

25 فردًا بنسبة 29.1% من إجمالي العينة البالغ 86 فردًا. وتشير هذه النتائج إلى أن النسبة الأعلى كانت من حملة شهادة الماجستير، تليها فئة الدكتوراه، ثم البكالوريوس، مما يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى علمي جيد يؤهلها لفهم موضوع الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبانة بدرجة مناسبة.

3.4:التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تدريسي	28	32.6	32.6	32.6
	اداري	33	38.4	38.4	70.9
	مسؤول وحدة او شعبة	25	29.1	29.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

يوضح جدول (3.4) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، إذ بلغ عدد التدريسيين 28 فردًا بنسبة 32.6%، وبلغ عدد الإداريين 33 فردًا بنسبة 38.4%، في حين بلغ عدد مسؤولي الوحدات أو الشعب 25 فردًا بنسبة 29.1% من إجمالي العينة البالغ 86 فردًا. وتشير هذه النتائج إلى أن النسبة الأعلى كانت من فئة الإداريين، تليها فئة التدريسيين، ثم مسؤولي الوحدات أو الشعب، مما يدل على وجود تنوع وظيفي مناسب في عينة الدراسة، الأمر الذي يسهم في الحصول على آراء متعددة تعكس اختلاف طبيعة المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة.

3.5:نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التدريب الإلكتروني والأداء الإداري:

Correlations			
		التدريب الالكتروني	الأداء الاداري
التدريب الالكتروني	Pearson Correlation	1	.690**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	86	86

الأداء الاداري	Pearson Correlation	.690**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	86	86
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يبين جدول (3.5) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التدريب الإلكتروني والأداء الإداري، إذ بلغت قيمة م عامل الارتباط(r = 0.690) ، وهي قيمة موجبة وقوية تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة(Sig. = 0.000) ، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على أن العلاقة بين التدريب الإلكتروني والأداء الإداري علاقة ذات دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن زيادة فاعلية التدريب الإلكتروني ترتبط بتحسن مستوى الأداء الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

3.6:نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب الإلكتروني في الأداء الإداري:

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.464	.664		2.123	.025
	التدريب الالكتروني	.310	.025	.791	10.735	.000
a. Dependent Variable: الأداء الإداري						

يبين جدول (3.6) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب الإلكتروني في الأداء الإداري، شير نتائج جدول معاملات الانحدار إلى وجود أثر معنوي موجب للتدريب الإلكتروني في الأداء الإداري، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.310 ، مما يعني أن زيادة التدريب الإلكتروني تسهم في تحسين الأداء الإداري. كما بلغت قيمة Beta

0.791 =، وهي تعكس قوة تأثير مرتفعة، في حين بلغت قيمة T = 10.735 عند مستوى دلالة0.000 = Sig. ، وهي أقل من 0.05. وعليه، يمكن القول إن التدريب الإلكتروني يعد من العوامل المهمة المؤثرة في تحسين الأداء الإداري.

3.7مناقشة النتيجة الرئيسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني والأداء الإداري، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى تطبيق برامج التدريب الإلكتروني يرتبط بتحسن مستوى الأداء الإداري لدى أفراد العينة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب الإلكتروني يسهم في توفير فرص تعلم أكثر مرونة، ويساعد العاملين على تطوير معارفهم ومهاراتهم بما ينعكس على سرعة إنجاز الأعمال وجودة الأداء والقدرة على التعامل مع المتطلبات الإدارية الحديثة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Farouk (2022) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتدريب الإلكتروني في أداء العاملين، كما تتفق مع دراسة Bangur and Faiz (2024)التي أشارت إلى أن التدريب والتطوير الإلكتروني يسهمان في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الخدمية. وتؤكد نتائج الدراسة الحالية امتداد هذا الأثر إلى البيئة التعليمية العراقية، وبصورة خاصة داخل مركز التعليم المستمر بجامعة البصرة.

الاستنتاجات.

1. يعد التدريب الإلكتروني وسيلة حديثة وفعالة لتطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم الإدارية .

2. يوفر التدريب الإلكتروني مرونة أكبر في التعلم من حيث الوقت والمكان مقارنة بالتدريب التقليدي .

3. يسهم التدريب الإلكتروني في تحسين جودة الأداء الإداري من خلال تسهيل الوصول إلى المعرفة والمعلومات .

4. يساعد التدريب الإلكتروني العاملين على مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة .

5. يعتمد نجاح التدريب الإلكتروني على توفر بنية تحتية تقنية مناسبة ودعم فني مستمر .

6. يمثل التدريب الإلكتروني أداة مهمة لدعم التحول الرقمي وتحسين الأداء داخل المؤسسات .

الاستنتاجات

أظهرت نتائج الدراســـة أن التدريب الإلكتروني يمثل أحد العوامل المهمة الداعمة لتحســين الأداء الإداري، إذ تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصـــائية بين المتغيرين. وتشـــير هذه النتيجة إلى أن تطوير جودة البرامج التدريبية الإلكترونية، وزيادة التفاعل أثناء التدريب، وتوفير مرونة أكبر في الوصـــول إلى البرامج يمكن أن يســـهم في دعم كفاءة العمل الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصـــلت إليه دراســـة Farouk (2022)ودراسة Bangur and Faiz (2024) من أن التدريب الإلكتروني يســـهم في تعزيز أداء العاملين من خلال تطوير المهارات وتوفير فرص تعلم أكثر مرونة.

- التوصيات

1. ضرورة تعزيز اعتماد المؤسسة على التدريب الإلكتروني بوصفه وسيلة فعالة لتطوير مهارات العاملين وتحسين مستوى الأداء الإداري .

2. العمل على تصميم برامج تدريبية إلكترونية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري واحتياجات الموظفين الفعلية، بدلًا من اعتماد برامج عامة لا ترتبط بواقع العمل .

3. تحديث محتوى البرامج التدريبية الإلكترونية بصورة مستمرة بما ينسجم مع التطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة .

4. توفير بنية تحتية تقنية مناسبة، مثل الإنترنت المستقر والمنصات الإلكترونية السهلة الاستخدام، لضمان نجاح التدريب الإلكتروني وتحقيق أهدافه .

5. تشـــجيع العاملين على المشـــاركة في البرامج التدريبية الإلكترونية من خلال الحوافز المعنوية أو الإدارية، وربط التدريب بتطوير الأداء والترقية الوظيفية .

6. إجراء تقييم دوري لنتائج التدريب الإلكتروني لقياس مدى انعكاسه على الأداء الإداري، ومعرفة نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية المقدمة .

References:

1) Aguinis, H. (2019). Performance management for dummies. Wiley.

2) Ally, M. (2018). Foundations of educational theory for online learning. In T. Anderson (Ed.), The theory and practice of online learning (3rd ed., pp. 45–74). Athabasca University Press.

3) Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page.

4) Bangur, R. M., & Faiz, M. A. (2024). Assessing the impact of e-training and development on employees' in-role performance: A study of service sector organizations in the UAE. Journal of Strategic Human Resource Management, 13(1), 22–35.

5) Bush, T. (2021). Theories of educational leadership and management (5th ed.). Sage.

6) Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2023). E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning (5th ed.). Wiley.

7) Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach. Sage.

8) Daft, R. L. (2022). Management (14th ed.). Cengage Learning.

9) Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.

10) Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). Managing for quality and performance excellence (11th ed.). Cengage Learning.

11) Farouk, D. A. (2022). The impact of e-training system on employees' job performance. RAIS Conference Proceedings.

12) Griffin, R. W. (2021). Fundamentals of management (9th ed.). Cengage Learning.

13) Hrastinski, S. (2021). What do we mean by blended learning? TechTrends, 65(4), 564–569. https://doi.org/10.1007/s11528-020-00575-4

14) Khalil, M., & Ebner, M. (2022). Learning analytics in educational technology and online learning systems: Current trends and future perspectives. Computers & Education, 182, 104463. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104463

15) Kinicki, A., & Williams, B. (2020). Management: A practical introduction (9th ed.). McGraw-Hill Education.

16) Lussier, R. N. (2021). Management fundamentals: Concepts, applications, and skill development (8th ed.). Sage.

17) Martin, F., Sun, T., & Westine, C. D. (2023). A systematic review of research on online teaching and learning from 2019 to 2023. Educational Technology Research and Development, 71(2), 955–987. https://doi.org/10.1007/s11423-023-10189-7

18) Mullins, L. J. (2022). Management and organizational behavior (13th ed.). Pearson.

19) Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). Employee training and development. McGraw-Hill Education.

20) Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior. Pearson.

21) Rosenberg, M. J. (2020). E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age. McGraw-Hill Education.

22) Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

23) Schermerhorn, J. R. (2020). Management (14th ed.). Wiley.

24) Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2021). Developing management skills (10th ed.). Pearson.