



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بغنوان:

أثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز لرواسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقلي -ورقة-2026

من إعداد الطالبتين: * هبة الرحمان بن زاهي * بن قرينة اليامنة هناء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذ/ د. شادلي شوقي	استاذ تعليم عالي " أ "	جامعة قاصدي مرباح-ورقة.	رئيسا.
الأستاذة/ د. رفاعة شريفة	استاذ تعليم عالي " أ "	جامعة قاصدي مرباح-ورقة.	مشرفا ومقررا.
الأستاذة/ د. خليفة ريم	استاذ محاضر " ب "	جامعة قاصدي مرباح-ورقة.	مناقشا.

السنة الجامعية: 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بغنوان:

أثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز لرواسة
ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقلي -ورقة-2026

من إعداد الطالبتين: * هبة الرحمان بن زاهي * بن قرينة اليامنة هناء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذ/ د. شادلي شوقي	استاذ تعليم عالي " أ "	جامعة قاصدي مرباح-ورقة.	رئيسا.
الأستاذة/ د. رفاع شريفة	استاذ تعليم عالي " أ "	جامعة قاصدي مرباح-ورقة.	مشرفا ومقررا.
الأستاذة/ د. خليفة ريم	استاذ محاضر " ب "	جامعة قاصدي مرباح-ورقة.	مناقشا.

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء

الحمد لله عند البدء وعند الختام، فما تنأى درب ولا ختم جهد ولا تم السعي إلا بفضلله. فمن قال: "أنا لها" نالها وأنا لها، وإن أبت، رغماً عنها أتيت بها.

ها أنا اليوم أتوج اللحظات الأخيرة من هذا الطريق، بعد تعب ومشقة دامت سنتين في سبيل الحلم والعلم، حملت في طياتها آمنيات الليالي، وأصبحت اليوم قرة عين، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخري بشهادة (الماستر)، أقطف ثمار تعبي، وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقني لإتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي.

وبكل حب وفخر، أهدي نجاحي وتخرجي:

إلى نفسي الطموحة، التي بدأت بطموح وانتهت بنجاح.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من حصد الأشواك في طريقي ليمهد لي درب العلم، إلى من كان سندي بعد الله، إلى من علمني أن الإرادة تصنع المعجزات، إلى من غرس في قلبي حب العلم ورافقتني في كل خطوة (أبي الغالي).

إلى من أوصاني الله بها خيراً، وجعل الجنة تحت أقدامها، إلى من أطعمني كما تطعم الطير صغارها، إلى من بفضل دعائها تحقق نجاحي، إلى بلسم جراحي، إلى وطني الكبير الذي لا تحده حدود الجغرافيا (أمي الغالية).

وإلى تلك النجوم التي تنير طريقي دوماً، إلى ملهمي النجاح، وصناع قوتي، وصفوة أيامي، الذين كانوا شركاء كل خطوة في مذكرتي إخواني وأختي زهراء.

قد لا تكفي الكلمات لتفي كل من كان سنداً لي حقه، لكن يبقى هذا الإهداء نبضاً من قلبي، أقدمه عربون حب وامتنان لكل من شاركني في الطريق، وترك بصمة في حياتي، وإلى من آمنوا بي حين شككت في نفسي، ورفعوا رأسي حين أثقلني التعب.

شكراً لكم.

بن زاهي هبة الرحمان

الإهداء

إلى من كلَّه الله بالهيبة والوقار، إلى من علّمني العطاء دون انتظار، إلى رمز المحبة والأمان... "والدي العزيز"، أطل الله في عمره.

إلى من كان دعاؤها سرّ نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، إلى نبع الصبر والتضحية...
"والدتي الغالية"، حفظها الله ورعاها.

إلى سندي وعضدي في هذه الحياة، إخوتي وأخواتي من شاركوني لحظات التعب والفرح.

إلى من جمعتني بهم مقاعد الدراسة وسنين الكفاح، أصدقائي الأوفياء الذين كانوا خير سند ومعين شكراً لكم لأنكم جعلتم هذا الطريق الموحش يبدو مأهولاً بالضحكات والدعم.

إلى كل من ذكرهم القلب ونسبهم القلم، إلى كل من علّمني حرفاً أو أسدى لي نصحاً. أهديكم ثمرة جهدي هذا.

بن قرينة اليامنة هناء



شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين. بعد إتمام هذا الجهد المتواضع، نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة الفاضلة والمشرفة القديرة: "د. رفاع شريفة"، التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة، وكان لمتابعتها المستمرة ودعمها العلمي الأثر البالغ في إخراج هذه المذكرة إلى النور، فجزاها الله عنا خير الجزاء. ونتقدم بجميل الشكر والتقدير إلى جميع أساتذتنا الكرام الذين علمونا الأدب قبل العلم، نسأل الله أن يبارك فيهم وفي علمهم وأن يرعاهم ويحفظهم بحفظه.

كما لا ننسى أعضاء لجنة المناقشة الذين قطعوا جزءاً من وقتهم الغالي للنظر فيما يصلح هذه المذكرة، جعل الله جهدهم في ميزان حسناتهم كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال بديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) لولاية ورقلة خصوصاً مصلحة الموارد البشرية الذين قدموا لنا يد العون والتسهيلات اللازمة لإنجاز الدراسة الميدانية.



ملخص الدراسة (بالغة العربية)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التدريب الإلكتروني بأبعاده (جودة وملاءمة المحتوى، البيئة التقنية وسهولة الاستخدام، والتحفيز والدعم التنظيمي) في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (جودة العمل ودقة الإنجاز، الفعالية وسرعة الأداء، والمبادرة والابتكار والعمل الجماعي) في ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بورقلة. ولتحقيق هذا الغرض، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (87) موظفاً وإطاراً، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS V26).

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية أثبتت وجود مستوى مرتفع من الاعتماد على التدريب الإلكتروني في الديوان مدعوماً بجودة وملاءمة المحتوى التدريبي الرقمي، وهو ما توازى مع تمتع الموظفين بمستوى عالٍ من الأداء المتميز لاسيما في أبعاد جودة العمل ودقة الإنجاز. كما كشف التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني والأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: تدريب إلكتروني، أداء متميز، ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI)، جودة عمل.

Abstract (English)

This study aimed to investigate the impact of e-training represented by its dimensions: content quality, technical environment, and organizational support on achieving outstanding performance, which includes work quality, efficiency, and innovation, at the Office of Real Estate Promotion and Management (OPGI) in Ouargla. To achieve this objective, a descriptive-analytical approach was adopted, using a questionnaire to collect data from a random sample of (87) employees, which were then analyzed using SPSS software.

The study reached several key findings, which demonstrated a high level of reliance on e-training within the office, supported by high-quality and relevant digital training content. This was found to be consistent with employees exhibiting high levels of outstanding performance, particularly in terms of work quality and accuracy. Statistical analysis further revealed a strong and positive significant correlation between e-training and outstanding performance.

Keywords: E-training, Outstanding Performance, OPGI, Work Quality.

Résumé (Français)

Cette étude vise à explorer l'impact de la formation en ligne (e-training) à travers ses dimensions (qualité et pertinence du contenu, environnement technique et facilité d'utilisation, motivation et soutien organisationnel) sur la réalisation de la performance d'excellence avec ses dimensions (qualité du travail et précision de l'exécution, efficacité et rapidité de performance, initiative, innovation et travail d'équipe) au sein de l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (OPGI) d'Ouargla. Pour atteindre cet objectif, l'approche descriptive analytique a été adoptée, en utilisant le questionnaire comme outil principal de collecte de données auprès d'un échantillon aléatoire de (87) employés et cadres, dont les données ont été traitées statistiquement à l'aide du logiciel (SPSS V26).

L'étude a abouti à des résultats fondamentaux prouvant l'existence d'un niveau élevé d'adoption de la formation en ligne au sein de l'Office, soutenu par la qualité et la pertinence du contenu pédagogique numérique, ce qui concorde avec le niveau élevé de performance d'excellence constaté chez les employés, particulièrement dans les dimensions de qualité du travail et de précision de l'exécution. De plus, l'analyse statistique a révélé une corrélation positive et forte, statistiquement significative, entre la formation en ligne et la performance d'excellence

Mots-clés : Formation en ligne (E-training), Performance d'excellence, OPGI, Qualité du travail.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الإهداء.....	IV
شكر وعرفان.....	VI
ملخص الدراسة.....	IV
قائمة المحتويات.....	VI
قائمة الأشكال.....	VIII
قائمة الجداول.....	IX
قائمة الملاحق.....	XI
مقدمة:.....	أ

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتدريب الإلكتروني والأداء المتميز

تمهيد:.....	2
المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني.....	3
المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب (التعريف، الأهداف، الأهمية، الأنواع).....	3
المطلب الثاني: ماهية التدريب الإلكتروني.....	10
المطلب الثالث: متطلبات وتحديات تطبيق التدريب الإلكتروني في بيئة العمل.....	17
المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز ودور التدريب الإلكتروني في تعزيزه.....	22
المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للأداء (التعريف، الأهداف، الأهمية، الأبعاد والعناصر).....	22
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز في المؤسسات.....	25

المطلب الثالث: آليات بناء الأداء المتميز ونماذجه العالمية	32
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	43
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية	43
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	48
المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	53
خلاصة الفصل:	58
الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-	
تمهيد:	60
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	61
المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة	61
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	73
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	79
المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة التطبيقية	79
المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	106
خلاصة الفصل:	112
خاتمة:	115
المراجع:	119
الملاحق	128
الفهرس العام	141

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أنواع التدريب	01-01
37	النموذج الأوروبي للتميز	02-01
40	نظام التحسين المستمر لديمنج	03-01
42	معايير مالكوم بالدريج للأداء المتميز	04-01
66	الهيكل التنظيمي العام لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة	01-02
69	الهيكل التنظيمي العام لمصلحة الموارد البشرية	02-02
71	معادلة ستيفن ثامبسون	03-02
73	نموذج الدراسة	04-02
80	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	05-02
81	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	06-02
82	توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي	07-02
84	توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية	08-02
85	توزيع أفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي (المنصب)	09-02
102	مدى ملائمة خط الانحدار	10-02

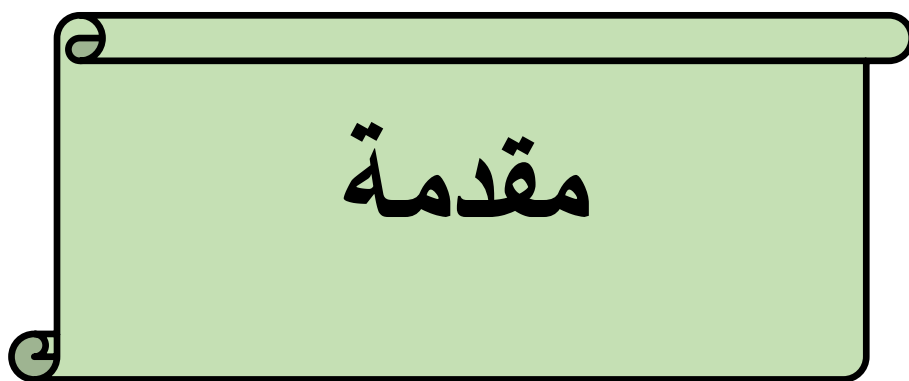
قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الالكتروني	12
02-01	الفرق بين مؤسسات الأداء التقليدي ومؤسسات الأداء المتميز	28
03-01	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	54
01-02	مجتمع الدراسة	70
02-02	عينة الدراسة	71
03-02	متغيرات الدراسة	72
04-02	العبارات التي تقيس أبعاد التدريب الالكتروني	75
05-02	العبارات التي تقيس أبعاد الأداء المتميز	75
06-02	مقياس ليكارت الخماسي	76
07-02	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى لمقياس ليكارت الخماسي	76
08-02	معاملات الثبات الكلي للاستبيان	78
09-02	نتائج اختبار معامل الفا كرومباخ لكل بعد	78
10-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	79
11-02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	80
12-02	توزيع أفراد حسب وفق المستوى التعليمي	82
13-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	83
14-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي (المنصب)	84
15-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "جودة وملاءمة المحتوى التدريبي"	86

87	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "البيئة التقنية وسهولة الاستخدام"	16-02
88	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "التحفيز والدعم التنظيمي"	17-02
90	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التدريب الإلكتروني	18-02
91	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد جودة العمل ودقة الإنجاز	19-02
92	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الفعالية وسرعة الأداء	20-02
94	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي	21-02
95	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المتميز	22-02
96	اختبار التوزيع الطبيعي	23-02
97	العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	24-02
99	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل التدريب الإلكتروني والمتغير التابع الأداء المتميز	25-02
100	نتائج تحليل Coefficients الانحدار الخطي البسيط	26-02
101	تحليل تباين خط الانحدار	27-02
103	اختبار (T) Teste لمتغير الجنس	28-02
104	الفروق بين خصائص أداء المتميز يعزى لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة المهنية)	29-02

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
127	الاستبيان	الملحق (01)
131	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق (02)
131	نتائج تحليل الإحصائي spss	الملحق (03)
137	تعداد عمال المؤسسة	الملحق (04)



توطئة:

تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي مؤسسة تسعى لضمان استمراريته وتطوير أدائها في ظل بيئة اقتصادية وإدارية تتميز بالتحول الرقمي المتسارع والتنافسية العالية. ولأن كفاءة العنصر البشري لا تظل ثابتة، أصبحت عملية التدريب ضرورة حتمية لتجديد معارف العاملين وصل مهاراتهم.

ومع التطور التكنولوجي الهائل وظهور ما يُعرف بالإدارة الإلكترونية، لم يعد التدريب التقليدي كافياً بمفرده لتلبية احتياجات المؤسسات الحديثة من حيث السرعة والتكلفة والفعالية. من هنا، برز التدريب الإلكتروني كخيار إستراتيجي حديث يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم البرامج التدريبية بمرونة عالية، متجاوزاً حدود الزمان والمكان.

إن الهدف الأسمى للمؤسسات المعاصرة لم يعد مجرد تحقيق أداء عادي، بل تعداه إلى الرغبة في بلوغ الأداء المتميز، وهو ذلك التفوق الذي تظهر نتائجه في جودة الخدمات المقدمة، وسرعة الاستجابة لمتطلبات المواطنين، والابتكار في حل المشكلات.

وفي هذا السياق، تسعى المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الطابع التجاري والصناعي إلى عصنة تسييرها لتحسين جودة الخدمة العمومية. ويُعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) لولاية ورقلة نموذجاً للمؤسسات التي تواجه تحديات كبيرة في تسيير الحظيرة العقارية وتلبية تطلعات المواطنين، مما يجعله بحاجة ماسة إلى تبني آليات تدريبية حديثة ترفع من كفاءة موظفيه وتقودهم نحو التميز.

بناءً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع التدريب الإلكتروني في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، ومحاولة قياس مدى مساهمته وأثره في تحقيق الأداء المتميز للموظفين والمؤسسة على حد سواء.

1- إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما هو أثر تطبيق التدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز بديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) لولاية ورقلة؟

2- الأسئلة الفرعية:

يتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الآتية:

1. ما هو واقع تطبيق التدريب الإلكتروني في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما هو مستوى الأداء المتميز السائد في الديوان محل الدراسة؟
3. هل هناك علاقة بين التدريب الإلكتروني والأداء المتميز في الديوان محل الدراسة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني (بأبعاده: جودة المحتوى، البيئة التقنية، التحفيز والدعم) على تحقيق الأداء المتميز في الديوان؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو أثر التدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

3-الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة السابقة، نقترح صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** يوجد مستوى عالي من تطبيق التدريب الإلكتروني في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة من وجهة نظر الموظفين؛
- **الفرضية الثانية:** يسود مستوى مرتفع من الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة؛
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني والأداء المتميز في الديوان محل الدراسة؛
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني بأبعاده (جودة المحتوى، البيئة التقنية، التحفيز والدعم) على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛
- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05 \geq \alpha)$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

4-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز بديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على المفاهيم والأسس النظرية لكل من التدريب الإلكتروني والأداء المتميز في الفكر الإداري الحديث؛
- تشخيص واقع تطبيق التدريب الإلكتروني في ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بورقلة ومعرفة مدى توفر البنية التحتية الداعمة له؛
- تحديد مستوى الأداء المتميز السائد لدى موظفي الديوان محل الدراسة من وجهة نظرهم؛
- قياس وتحليل أثر أبعاد التدريب الإلكتروني (جودة وملاءمة المحتوى التدريبي، البيئة التقنية وسهولة الاستخدام، التحفيز والدعم التنظيمي) في أبعاد الأداء المتميز (جودة العمل ودقة الإنجاز، الفعالية وسرعة الأداء، المبادرة والابتكار والعمل الجماعي)؛
- تقديم توصيات ومقترحات عملية لمتخذي القرار في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، تساهم في تفعيل التدريب الإلكتروني كآلية لتحقيق التميز الإداري والخدمي.

5-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال مساهمتها في إثراء الجانبين المعرفي والتطبيقي على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- حداثة الموضوع حيث تتناول الدراسة موضوعين من المواضيع الحديثة في إدارة الموارد البشرية (التدريب الإلكتروني، والأداء المتميز)، والجمع بينهما يمثل إضافة للمكتبة الأكاديمية؛
- تساهم الدراسة في تقديم إطار نظري مؤصل حول كيفية تحول التدريب من شكله التقليدي إلى الرقمي وأثره على مخرجات الأداء؛
- فتح آفاق لبحوث مستقبلية حيث يمكن أن تفتح هذه الدراسة المجال لباحثين آخرين لإجراء دراسات مقارنة أو تناول متغيرات أخرى مرتبطة بالرقمنة في المؤسسات الجزائرية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- أهمية مؤسسة ديوان الترقية (OPGI) فهي مؤسسة حساسة وذات طابع تجاري وصناعي، وتحسين أداء موظفيها ينعكس مباشرة على جودة السكن والخدمات المقدمة للمواطنين في ولاية ورقلة؛

- مواكبة التوجهات الحكومية حيث تتماشى الدراسة مع توجهات الدولة الجزائرية نحو "الرقمنة" وعصرنة الإدارة العمومية وتطوير العنصر البشري؛
- تقديم حلول واقعية وتزويد إدارة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة بنتائج ميدانية واقعية تُبين نقاط القوة والضعف في منظومتهم التدريبية، مما يساعدهم في رسم إستراتيجيات أفضل لتطوير كفاءاتهم البشرية.

6-مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

هناك العديد من الأسباب التي جعلتنا نرغب في البحث في هذا الموضوع ومنها نذكر ما يلي:

- الدور الحيوي والحساس الذي يلعبه ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بورقلة في قطاع السكن والخدمات، وحاجة الديوان الماسة لتحسين جودة خدماته لتلبية تطلعات المواطنين؛
- الرغبة في تسليط الضوء على الأساليب الحديثة للتدريب (التدريب الإلكتروني) كبديل مكمل وأكثر مرونة واقتصاداً للتدريب التقليدي الكلاسيكي في المؤسسات الخدمية؛
- محاولة معرفة كيف يمكن للمؤسسات الجزائرية الانتقال من مرحلة "الأداء العادي" إلى مرحلة "الأداء المتميز" من خلال الاستثمار الذكي في رأس المال البشري رقمياً؛
- الرغبة الذاتية والميل العلمي لدى الباحث للبحث في مواضيع إدارة الموارد البشرية الحديثة وتطبيقاتها الرقمية؛
- ارتباط موضوع المذكرة بشكل مباشر بتخصصنا، مما يتيح لنا تطبيق المعارف النظرية التي اكتسبناها خلال مسارنا الجامعي على أرض الواقع؛
- الرغبة في صقل وتطوير مهارتنا في معالجة البيانات الإحصائية، وتحليل النتائج الميدانية في المؤسسات العمومية؛
- الرغبة في تقديم دراسة علمية تطبيقية جادة تعود بالفائدة على إحدى كبرى المؤسسات الفاعلة في ولاية ورقلة، والمساهمة في تقديم حلول لتطوير أدائها.

7-حدود الدراسة:

لتحديد معالم هذا البحث وضمان دقة النتائج المتوصل إليها، التزمنا بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على دراسة أثر المتغير المستقل وهو التدريب الإلكتروني بأبعاده (جودة وملاءمة المحتوى التدريبي، البيئة التقنية وسهولة الاستخدام، التحفيز والدعم التنظيمي) على المتغير التابع وهو الأداء المتميز بأبعاده (جودة العمل ودقة الإنجاز،

الفعالية وسرعة الأداء، المبادرة والابتكار والعمل الجماعي) وقد اخترنا هذه الأبعاد لسببين؛ الأول هو ملاءمتها لطبيعة الدراسة بالرجوع للدراسات السابقة، والثاني هو انسجامها مع واقع ديوان الترقية والتسيير العقاري كونه مؤسسة خدمية تحتاج إلى كفاءة تقنية وسرعة في الأداء؛

- **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بورقلة (قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بورقلة قدرها 87 عامل، من مصلحة الموارد البشرية)؛

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة الميدانية في مقر ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة (OPGI)؛

- **الحدود الزمانية:** تمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من بداية التحضير النظري واختيار الموضوع في [01 جانفي 2026] إلى غاية الانتهاء من الجانب التطبيقي وصياغة النتائج النهائية في [01 ماي 2026].

8- منهجية البحث والأدوات المستخدمة:

أ- **المنهج المتبع:** اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا يوفر أدوات التحليل عن طريق وصف الموضوع المدروس وطبيعته والإحاطة بمختلف جوانبه وفقا للخطة المطروحة.

ب- أدوات الدراسة:

- **المسح المكتبي:** بالنسبة للجانب النظري تم الاعتماد على تحصيل مراجع من كتب ودراسات سابقة على الانترنت؛

- **المقابلة الشخصية:** في الجانب التطبيقي لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة؛

- **أساليب معالجة البيانات إحصائياً:** لتفريغ وتحليل بيانات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)

لوصف خصائص العينة وتشخيص واقع المتغيرات؛

2. الإحصاء الاستدلالي: معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، اختبار (T-Test) العينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار صحة الفرضيات وتحديد الفروق.

9- صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي وجهتنا إثناء قيام بهذا البحث:

- البعد عن مكان الدراسة وصعوبة في التنقل لنقص وسائل النقل المحلية؛
- واجهنا بعض الصعوبة في إيجاد دراسات عربية سابقة تجمع بين متغيري (التدريب الإلكتروني) و(الأداء المتميز) معاً في البيئة الجزائرية، مما تطلب جهداً إضافياً في البحث والترجمة والاعتماد على الأدبيات الأجنبية والمقالات الحديثة؛
- نظراً للالتزامات الوظيفية اليومية لعمال وإطارات ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بورقلة، تطلب توزيع الاستبيانات واسترجاعها وقتاً أطول من المتوقع، حرصاً من الباحث على عدم تعطيل سير العمل بالديوان؛
- أبدى قلة من أفراد العينة تحفظاً في البداية عند الإجابة على بعض فقرات الاستبيان (خاصة المتعلقة بتقييم الأداء)، وهو ما تطلب منا طمأننتهم بأن البيانات سرية وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

10- هيكل الدراسة:

قسمنا الدراسة إلى جزأين، جزء نظري يتكون من فصلين وجزء تطبيقي يتكون من فصلين كما يلي:

- الفصل الأول: يضم الجانب النظري للموضوع، سنتطرق من خلاله عرض المباحث الأساسية وهي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني؛
- المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز ودور التدريب الإلكتروني في تعزيزه؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

- الفصل الثاني: خُصص هذا الفصل الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقلة- وتم تقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتدريب

الإلكتروني والأداء المتميز

تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها الثورة التكنولوجية والرقمية، مما ألزم المؤسسات بضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في إدارة وتطوير مواردها البشرية، والتوجه نحو تبني حلول أكثر مرونة وابتكاراً. وفي هذا الصدد، برز "التدريب الإلكتروني" كأحد أهم الأدوات الاستراتيجية والحديثة التي تساهم في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة هذه التغيرات، متجاوزاً بذلك حدود الزمان والمكان.

سعي مؤسسات للبقاء والاستمرارية في ظل هذه التحولات لا يقتصر على مجرد الحفاظ على مستوى أداء مستقر، بل يتعدى ذلك إلى تحقيق "الأداء المتميز" الذي يضمن لها الريادة، الجودة العالية، وسرعة الاستجابة لمتطلبات الخدمة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة التكاملية بين التدريب الإلكتروني كآلية تطويرية، والأداء المتميز كهدف استراتيجي تسعى المؤسسة لبلوغه.

ولإحاطة بالجوانب النظرية والمفاهيمية لكلا المتغيرين، ولتفكيك طبيعة العلاقة والترابط بينهما، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري للتدريب الإلكتروني؛
- **المبحث الثاني:** الإطار النظري للأداء المتميز ودور التدريب الإلكتروني في تعزيزه؛
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية والمحرك الفعلي لنجاح أي مؤسسة، ومن هنا تولي المؤسسات والمنظمات الحديثة اهتماماً بالغاً لعملية التدريب كأداة مستمرة لتطوير كفاءات العاملين وسد الفجوات المهارية لديهم. ومع التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لم يعد التدريب التقليدي وحده كافياً لتلبية الاحتياجات المتجددة، مما أدى إلى ظهور "التدريب الإلكتروني" كبديل عصري يدمج بين التكنولوجيا والعملية التدريبية لتقديم حلول تعليمية مرنة وفعالة.

وللإحاطة بهذا المفهوم الحديث من كافة جوانبه النظرية والتطبيقية، ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية: **المطلب الأول** سنتناول فيه المفاهيم الأساسية للتدريب بشكل عام (تعريفه، أهدافه، وأهميته). **اما المطلب الثاني** سنخصصه للتعرف على ماهية التدريب الإلكتروني (تعريفه، خصائصه، وأنواعه). **والمطلب الثالث** سنسلط فيه الضوء على المتطلبات الأساسية والتحديات التي تواجه تطبيق التدريب الإلكتروني في بيئة العمل.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب (التعريف، الأهداف، الأهمية، الأنواع)

قبل الخوض في تفاصيل التدريب بصيغته الإلكترونية الحديثة، يستوجب علينا أولاً تأصيل المفهوم العام للتدريب باعتباره الأصل الذي تفرعت منه هذه الأساليب المستحدثة. فالتدريب في جوهره عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك ومعارف العاملين.

الفرع الأول: مفهوم ومبادئ التدريب

أولاً: مفهوم التدريب

لقد تعددت تعريفات التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

- **عرفه (الهيئي)** على أنه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العلمي والسلوكي بشكل أفضل".¹

¹ بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص16.

- كما عرف (الصعاني، 2002) التدريب بأنه: "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين"¹.
- وعرفه (حسين، 1997) بأنه: "مجموعة الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد والتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها"².
- وعرفه (عمار، 2012) بأنه: "نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والميزات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما"³.
- ويُعرف التدريب حسب (عدون، 1997) على أنه: "عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، ويتم في الوظائف التي يمكن أن تُحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة. والتدريب هو تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة المرشدة لسلوكهم، وهي إذن عملية تعلم السلسلة المبرمجة"⁴.
- ويُعرف التدريب حسب (مدحت، 2007) بأنه: "عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة"⁵.
- ومن خلال التعاريف السابقة، يمكننا تعريف التدريب إجرائياً بأنه: "عملية تعلم منظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب الموظف مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة التي ترفع من كفاءته في أداء مهامه الوظيفية الحالية والمستقبلية".

ثانياً: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وهي⁶:

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة؛
- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛

¹ حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص15.

² مقدس كامل عودة، دور وأثر التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص42.

³ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص78.

⁴ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997، ص307.

⁵ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص245.

⁶ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص29.

- **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة؛
- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها؛
- **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً؛
- **الاستمرارية:** التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية؛
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب

أولاً: أهمية التدريب

زادت أهمية تدريب العاملين نظراً لتزايد التأثيرات وظروف البيئة الخارجية المختلفة سواء السياسية أو التكنولوجية أو الاقتصادية أو متغيرات البيئة الداخلية من إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية أو ملئ مناصب إشرافية جديدة، ويمكن تبين أهمية التدريب فيما يلي:

الأهمية بالنسبة للمنظمة: وتكمن هذه الأهمية فيما يلي¹:

- تحسين الأداء وزيادة المهارات والخبرات والمعارف التي تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء؛
- حل المشاكل واتخاذ القرارات بفاعلية؛
- تجديد المعلومات وتطوير العمل للمساعدة في تنفيذ أهداف المنظمة؛
- ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة لضمان تحقيقها؛
- خلق اتجاهات إيجابية وتنمية وتحقيق الربح؛
- بناء قاعدة فعّالة للاتصالات الداخلية والخارجية؛

¹ الفاعوري رفعت عبد الحليم، مرجع في تدريب وإدارة الموارد البشرية، ط 1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص256-257.

- تحسين صورة المنظمة مما يساهم في جذب العملاء والموظفين المتميزين.

الأهمية بالنسبة للعاملين: والتي تتمثل فيما يلي: ¹

- تزويد الأفراد العاملين بمهارات ومعارف غير موجودة لديهم تمكنهم من تأدية واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة؛
- مساعدة الأفراد العاملين على حسن اتخاذ القرارات مما يزيد في مهاراتهم لحل المشاكل التي تعترض العمل؛
- منح العاملين فرصة أكبر للتقدم الوظيفي والترقي؛
- المساعدة في تحسين المهارات القيادية والاتصال للعاملين؛
- زيادة الرضا الوظيفي مما يساهم في زيادة الإنجاز؛
- التقليل من الأخطاء والحد من وقوع حوادث العمل.

ثانياً: أهداف التدريب

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

- **تنمية المعارف:** والمقصود بها تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة؛
- **تنمية مهارات العاملين وقدراتهم:** أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية؛²
- **تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع،** حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة، ويعمل التدريب على تحسين هذه الاتجاهات ليتخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل؛³
- **مواكبة التعديلات المهنية عبر تذكير العاملين بأساليب الأداء،** وتعريفهم بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يُستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات؛

¹ منير نوري، وفريد كورنيل، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 233-234.

² عمار عيشي، مرجع سابق، ص 91.

³ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص 17.

- رفع كفاءة الخدمات بتقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها، ويحسن صورتها في أذهانهم، ويدعم مركزها التنافسي¹.

وقد أشار عبد الكريم أحمد (2016) الى ان أهداف التدريب في المؤسسات والمنظمات قد تختلف من منظمة لأخرى ويمكن بيانها فيما يلي²:

الأهداف الإدارية: وتتمثل في:

- تخفيف أعباء الإشراف والمتابعة وتصحيح الأخطاء على المشرفين لإكساب الأفراد والمتدربين المهارات والقدرات التي تؤهلهم لتأدية أعمالهم بفعالية وكفاءة؛
 - تعزيز مرونة واستمرارية التنظيم من خلال زيادة المعارف والمهارات المتخصصة لدى الأفراد العاملين؛
 - تطبيق مبدأ "الشخص المناسب في المكان المناسب" من خلال اكتشاف كفاءات الأفراد.
- الأهداف الإجرائية:** والتي يمكن بيانها فيما يلي:

- حسن استخدام الموارد من خلال الاستثمار في المهارات المكتسبة لدى العاملين؛
 - التوافق بين مهارات وقدرات العاملين والتغيرات البيئية المستمرة لمتطلبات الوظيفة وإعداد الأفراد للوظائف القيادية في المسار الوظيفي؛
 - الالتزام في حدود الميزانية المقررة لعمليات التدريب.
- الأهداف الاقتصادية:** وتتمثل فيما يلي:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال زيادة مهارة الأفراد ومساعدتهم على زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف؛
- زيادة الأرباح من خلال الزيادة في المبيعات؛
- مساعدة المنظمة في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تعترض تحقيق الأهداف والمساهمة في إعادة التوازن ومواصلة التقدم والتطور.

الأهداف الفنية: وهي الأهداف المتعلقة بكافة النواحي الفنية في المنظمة لضمان سلامتها كالألات والمعدات المستخدمة أو الأفراد العاملين أو جودة المنتجات، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص253.
² جميل عبد الكريم أحمد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المنهل، عمان، الأردن، 2016، ص15-16.

- خفض تكاليف صيانة وإصلاح الآلات والمعدات من خلال حسن استخدام العاملين للأساليب الجيدة للمحافظة على الآلات؛
- التقليل من نسبة المواد التالفة والعوادم حيث أن العامل المدرب يكون أقدر على حسن استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين؛
- معالجة مشاكل العمل الناجمة عن كثرة التغيب وكثرة الشكاوى أو ارتفاع معدل دوران العمل.

الفرع الثالث: أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع، ومن بين الأنواع التي نجد المؤسسة تركز عليها في العملية التدريبية ما يلي:

أولاً: التدريب حسب الوظائف

يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع الآتية¹:

1-التدريب التخصصي (الفني): يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرها من الوظائف، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل.

2-التدريب الإداري: يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية، أعمال المستودعات والمشتريات، الشؤون المالية، وأعمال السجلات والمحفوظات. وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.

ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المتعددة، سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة المواد أو في تنمية مهارات التخطيط الإداري وغيرها من الأمور التي تتعلق بهذا التدريب².

ثانياً: التدريب من حيث المكان والموقع

يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه إلى³:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص219.
² رامي رجا، أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة العامة، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010، ص03.
³ حسن أحمد الطعاني، التدريب، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص19.

1-تدريب داخلي (داخل المؤسسة): يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة، وتحت رقابتها، لكنه لا يخلو من بعض السلبيات، منها انحصاره في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة.

2-تدريب خارجي(في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه): يتميز بكونه يتيح آفاقاً لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً تتركز فيه خبرات عشرات من المتدربين، فضلاً عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة المعنية. ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات، منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة نفقات إضافية في التدريب الخارجي.

ثالثاً: التدريب من حيث التوقيت

ينقسم التدريب من حيث التوقيت إلى النوعين الآتيين¹:

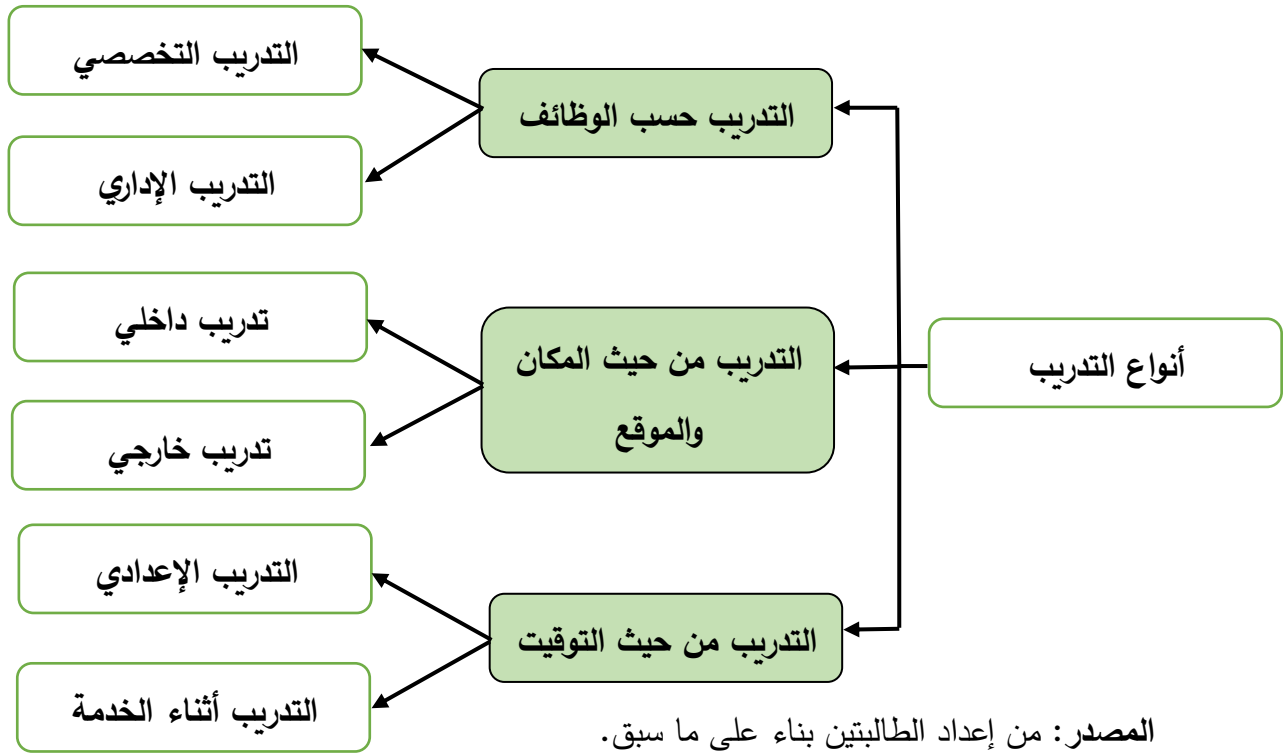
1-التدريب الإعدادي(قبل الخدمة): ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين، وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند إلى متطلبات هذا العمل المطلوب توفرها في الموظف من قدرات ومهارات وسلوكيات، ووفقاً لهذه الخاصية فإن المتدرب إما يكون جديداً على العمل بصفة عامة، كخريج الجامعة الذي لم يدخل ميدان العمل من قبل، أو أن يكون منتقلاً من عمل سابق لعمل جديد ليس لديه خبرة فيه، ويطلق على هذا النوع من التدريب أيضاً مسمى التدريب التمهيدي.

2-التدريب أثناء الخدمة: هو التدريب الذي يتم للموظفين بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم، وتقوم بعض المؤسسات بتنفيذ هذا التدريب في مكان العمل، وهذا يعرض التدريب لمؤثرات أو سلبيات مثل انشغال المدربين بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء وقت كافٍ للتدريب، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى تنفيذ التدريب بعيداً عن بيئة العمل بهدف إعطاء التدريب الوقت الكافي وإبعاد المتدربين عن ضغط العمل.

والشكل الآتي يلخص مختلف أنواع التدريب المذكورة آنفاً:

¹ يوسف محمد بن قبلان، أسس التدريب الإداري، عالم الكتب للطبع والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص30.

الشكل رقم (01-01): أنواع التدريب



المطلب الثاني: ماهية التدريب الإلكتروني

بعد أن قمنا بتأصيل المفاهيم العامة للعملية التدريبية، يقودنا الحديث الآن إلى إسقاط هذه المفاهيم على البيئة الرقمية المعاصرة للتعرف على "التدريب الإلكتروني". هذا النمط الحديث الذي فرض نفسه كأحد أهم الحلول التكنولوجية لتطوير الكفاءات البشرية دون التقيد بالحدود التقليدية للزمان والمكان.

الفرع الأول: مفهوم وخصائص التدريب الإلكتروني

أولاً: مفهوم التدريب الإلكتروني

لقد تعددت تعريفات التدريب الإلكتروني لتوسع مجالاته وبتعدد إصدارات الباحثين في هذا المجال وسنحاول استعراض البعض منها:

- هو عملية تدريبية تعليمية باستخدام الوسائط الإلكترونية المتنوعة التي تشمل أجهزة الحاسوب وشبكة الإنترنت وأنظمة إدارة التعلم بأسلوب متزامن في قاعات التدريب أو خارجها وباعتماد مبدأ التدريب الذاتي والتدريب بمساعدة مدرب معاً¹.

¹ ابو شعبان فاطمة محمد، أثر التدريب الإلكتروني في إكساب مهارات تصميم البرمجيات التعليمية لدى الطالبات المعلمات بالجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص11.

- يُعرف على أنه: "نظام تدريب نشط (Active Training) غير تقليدي يعتمد على استخدام شبكة الإنترنت لتوصيل المعلومات للمتدرب والاستفادة من العملية التدريبية بكافة جوانبها دون الانتقال إلى موقع التدريب ودون وجود المدرب والمتدربين في نفس الحيز المكاني مع تحقيق التفاعل الثلاثي الأبعاد (المحتوى التدريبي الرقمي - المتدربين - المدرب والمتدربين) وإدارة العملية التدريبية بأسرع وقت وأقل تكلفة¹."
 - ويعرف التدريب الإلكتروني حسب (بوحسان، 2012) بأنه: العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، والتي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون التقيد بحدود المكان والزمان².
 - أما أحمد فهيم بدر فيعرفه بأنه: "ذلك النوع من التدريب الذي يعمل على استخدام الوسائط التكنولوجية والتقنيات المتعددة لضمان تحقيق اتصال مباشر بين المدرب والمتدربين داخل تنظيم مؤسسي يتيح فرصة اللقاء المباشر بينهم وكأنهم في موقع تدريبي واحد"³.
 - وعرف كل من (الدوكالي والطرشاني 2014) التدريب الإلكتروني بأنه "عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الإنترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية، لتصميم وتطبيق وتقييم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية، باتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية"⁴.
- بناءً على التعاريف السابقة، يمكننا تعريف التدريب الإلكتروني إجرائياً بأنه: نظام تدريبي تفاعلي ومنظومي، يعتمد على توظيف تقنيات الحاسوب، شبكة الإنترنت، والوسائط الرقمية المتعددة لتوصيل الحقائب والبرامج التدريبية للموظفين (سواء بشكل متزامن أو غير متزامن). وهو يهدف إلى إكسابهم مهارات جديدة ترفع من كفاءة أدائهم في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، متجاوزاً قيود الزمان والمكان، ومقدمات بيئة مرنة تجمع بين التدريب الذاتي والتدريب التفاعلي المدعوم من قبل المدرب".

¹ السعيد، السعيد عبد الرزاق، مراحل وخطوات تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني على شبكة الإنترنت، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد 7، مصر، 2011، متاح على الرابط: www.emag.mans.edu.eg.

² حبيبة بلحاج وفريدة بوغازي، فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات -دراسة ميدانية في مؤسستين مصرفيتين-، المجلد 6، العدد 10، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 111.

³ أحمد فهيم بدر، تكنولوجيا التدريب عن بعد "الفيديو كونفرانس"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص16.

⁴ مفتاح علي الدوكالي وعبد الرزاق محمد الطرشاني، التدريب الإلكتروني ومتطلبات تنمية الموارد البشرية في المغرب العربي في ظل العولمة، مجلة الجامعة المغربية، ليبيا، العدد 2، ديسمبر 2014، ص 250.

ثانياً: خصائص التدريب الإلكتروني

ومن الخصائص التي يمتاز بها التدريب الإلكتروني ما يلي¹:

- يعتبر طريقة جديدة في التدريب، حيث تعتمد أساليب مغايرة لتلك المستخدمة في نظم التدريب التقليدية؛
- تعدد الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات للمتدربين، وذلك بدلاً من الاعتماد على مصدر واحد كما هو الحال في التدريب التقليدي؛
- المرونة في القبول والتدريب، حيث أصبح بإمكان المتدرب استقبال المعلومات والمعارف في أي وقت وفي أي مكان؛
- الاقتصاد في النفقات، حيث يعتبر هذا النوع من التدريب أقل تكلفة عن غيره من نظم التدريب التقليدية؛
- التشجيع على التدريب الذاتي؛
- التقييم الفوري والسريع، والتعرف على النتائج وتصحيح الأخطاء.

ثالثاً: الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

يمكن إيجاز جوانب الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01-01): الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

وجه المقارنة	التدريب التقليدي	التدريب الإلكتروني
صقل المعلومات	يكون في اتجاه واحد (من المدرب إلى المتدربين).	يكون في اتجاهين متبادلين.
طبيعة التدريب	تدريب جماعي (لكل المجموعة بنفس النسق).	تدريب فردي يتناسب مع قدرات كل متدرب.
وسيلة الوصول للمعلومة	تعتمد على التدريبات المباشرة (وجهاً لوجه).	تعتمد على البحث والتحري عبر شبكة الإنترنت.
مراعاة الفروق الفردية	يسير وفق خطة محددة دون مراعاة للفروق بين المتدربين.	يهتم بظروف المتدربين ويراعي قدراتهم الفردية.

¹ حنان سليمان الزبقي، التدريب الإلكتروني، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص22.

دور المدرب	ناقل للحقيقة والمعرفة وصاحب خبرة ينشرها.	مشارك، مرشد، وأحياناً يكون متعلماً وينقل معرفة حديثة.
محور العملية	المدرب هو المحور والأساس.	المتدرب هو المحور والأساس.
طبيعة المعرفة	تعتمد على (الفهم، التذكر، الاستيعاب، التحليل، التركيب، التقويم).	معرفة تفاعلية قائمة بالأساس على الفروق الفردية.
التقدير والتقييم	تقدير معياري يعتمد على الأداء الظاهر.	يرتبط بمقاييس أخرى مكانها "حقيقة الاختبارات".
نقل المعرفة	يتم نقل المعرفة بعد فترة من ظهورها.	تُنقل المعرفة الحديثة أولاً بأول وفور صدورها.
التكلفة المادية	التكلفة عالية (قاعات، تنقل، إقامة).	التكلفة نسبية (أقل مقارنة بالتقليدي على المدى الطويل).

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على حنان سليمان الزنبقي، مرجع سابق، ص29.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف ومزايا التدريب الإلكتروني

أولاً: مبررات وأهمية التدريب الإلكتروني

قبل الخوض في أهمية التدريب الإلكتروني لابد أن نتناول أهم المبررات التي أدت إلى ظهور التدريب الإلكتروني، وهي مبررات فرضتها وضعية العصر التقني والرقمي الحالي، وتتمثل في¹:

- الانفجار المعرفي والرقمي والتقدم التقني في العصر الحالي؛
 - ظهور ثورة الاتصالات وسرعة نقل المعلومات؛
 - القصور في توفير الكوادر التدريبية باعتبارها واحدة من المرتكزات الأساسية في العملية التدريبية؛
 - عجز المؤسسات التدريبية التقليدية عن تقديم فرص التدريب المستمر لكافة فئات المجتمع؛
 - الأوضاع الديموغرافية المتمثلة في النمو السكاني والبعد الجغرافي.
- من هذه المبررات صيغت أهمية التدريب الإلكتروني كعملية تعليمية لها دور أساسي في بناء القدرات وتطوير المهارات، فكانت تلك المؤثرات التي تبرز بوضوح أهمية التدريب الإلكتروني من خلال²:

¹ عبد الله عوض الكريم حاج المختار، "برامج التدريب الإلكتروني والمعلومات في السودان: دراسة للواقع والمستقبل"، كتاب أعمال المؤتمر العلمي الثالث للجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 23-24 أكتوبر 2013، ص 6-7.

² ابو شعبان فاطمة محمد، مرجع سابق، ص17-18.

- التقليل من تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين؛
- تشجيع المتدربين على تصفح الإنترنت للوصول إلى معلومات إضافية عن موضوع التدريب؛
- يساعد في تطوير قدرة المتدرب على استخدام الحاسوب والاستفادة من الإنترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية؛
- يشجع المتدربين للاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً وزيادة ثقة المتدرب في نفسه؛
- يسمح للمتدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والإنترنت؛
- يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت؛
- المرونة والملاءمة في سهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت وأي مكان؛
- يساعد في متابعة المتدربين ولو كانوا بأعداد كبيرة، ويتيح للمتدرب تنظيم وقته واختيار الوقت المناسب لتلقي الدورة المناسبة له بما يتناسب وظروف العمل.

ثانياً: أهداف التدريب الإلكتروني

للتدريب الإلكتروني أهداف كثيرة تسعى غالبية المنظمات لتحقيق أكبر قدر منها، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي¹²:

- مساعدة المنظمات على تعديل الطرق التقليدية في تنمية الموارد البشرية؛
- تهيئة وتجهيز المتدربين للمزيد من الإنتاجية باستخدام تقنيات حديثة في مجتمع المعرفة؛
- مواكبة التطورات المشاركة في مناهج وطرق التدريب من حيث التصميم والمحتوى والأسلوب؛
- تمكين المتدربين من تنمية المهارات والمعارف المطلوبة بأقل تكلفة وجهد ووقت؛
- توسيع وزيادة قاعدة المشاركة في برامج التدريب تنميةً للمرونة التي يتميز بها التدريب الإلكتروني؛
- تنمية مهارات الموظفين على أحدث الطرق وإكسابهم الكفاءات المناسبة؛
- تدريب العاملين وتأهيلهم دون الحاجة إلى ترك مواقع العمل؛
- تدعيم التدريب الذاتي والتشجيع على الاستمرار في التدريب؛
- نشر الثقافة التقنية في المجتمع وإعطاء مفهوم واسع للتدريب الإلكتروني؛
- تحقيق أكبر قدر من العدالة في فرص التدريب وجعل التدريب حقاً للجميع؛
- الاستفادة من مصادر المعرفة المتوفرة على شبكات الإنترنت؛

¹ ناهضي حسن العطار، معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 38.

² حنان سليمان الزنبقي، مرجع سابق، ص 20.

- توفير فرص التعاون التدريبي والبحثي بين مؤسسات التدريب المختلفة من خلال نقل وتبادل المعلومات.

ثالثاً: مزايا التدريب الإلكتروني

يمكننا إيجاز فوائد التدريب الإلكتروني مقارنة بأسلوب التدريب التقليدي على صعيدين¹:

1- على صعيد المؤسسة:

- تخفيض تكلفة السفر، والتنقل والمعيشة للمتدربين؛
- تخفيض تكلفة ضياع وقت العاملين؛
- تخفيض تكلفة الإنتاج، والتوزيع للمواد التدريبية؛
- تخفيض تكلفة المكاتب، والمدرسين؛
- إمكانية وسهولة الحصول على أفضل البرامج التدريبية عن طريق المشاركة والتبادل أو الشراء؛
- سهولة وسرعة المراجعة، والتحديث، والتحرير، والتوزيع للمكونات التدريبية والتعليمية؛
- إمكانية طرح المزيد من الدورات التدريبية المتنوعة، أي التوسع الأفقي في الدورات التدريبية؛
- تغذية راجعة تلقائية عند انتهاء المتدرب من الدورة؛
- تسهيل متابعة المتدربين ولو كانوا كُثراً؛
- تسهيل وصول الآلاف لنفس المصدر في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية؛
- تسهيل إدارة الدورات التدريبية؛
- توثيق دقيق لكل ما يتعلق بالدورات التدريبية؛
- تسهيل الحصول على تقارير متنوعة وفورية؛
- إمكانية الاستفادة من المتدربين المتميزين.

2- على صعيد المتدرب:

1-2- المرونة والملاءمة: وتتمثل في الآتي:

- المتدرب هو مركز العملية التدريبية أما المدرب فدوره إشرافي؛
- سهولة الوصول للمحتويات والأنشطة في أي وقت ومكان؛
- إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة دائماً وتزايد باستمرار؛

¹ جميل محمد حسن اطميزي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية، كتاب أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الموارد البشرية، جامعة فلسطين الأهلية، فلسطين، 14-15 مايو 2014، ص. 240-241.

- تغذية راجعة فورية للواجبات، والامتحانات والتمارين؛
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، ومنها قدرة المتدرب أن يدرس بسرعة أو ببطء؛
- تسهيلات، وأساليب تعليمية متنوعة تمنع الملل؛
- التغلب على عوائق التدريب التقليدي المختلفة مثل العوائق المادية والسفر، أو المرض، أو الإعاقة.

2-2- الوقت:

- توفير الوقت عن طريق اختصار وقت التنقل والسفر؛
- تنظيم الوقت بحيث يجدول المتدرب تلقيه لدورته بما يناسب ظروف العمل، والعائلة؛
- توفير الوقت لأن المتدرب يقفز عن مواد ونشاطات يعرفها.

2-3- الاتصالات والتفاعل:

- إمكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك بين المتدربين فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني ومنتديات النقاش وغرف الحوار ونحوها؛
- إمكانية التدريب بأي مكان يتوفر فيه حاسوب وإنترنت؛
- في حالة الصفوف المكتظة فإن التفاعل بين المدرب والمتدربين يكون أفضل إلكترونياً عنه تقليدياً.

الفرع الثالث: أنواع التدريب الإلكتروني

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للتدريب الإلكتروني:

أولاً-التدريب الإلكتروني المتزامن (Synchronous E-Training) : وهو تدريب إلكتروني يجتمع فيه المدرب مع المتدربين في آن واحد ليتم الاتصال المتزامن بالنص أو الصوت والصورة، حيث تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما مثل تبادل الحوار من خلال المحادثة الفورية - الدردشة (chat) . ومن ميزات هذا النوع من التدريب أن المدرب يستطيع أن يحصل على التغذية المرتدة من المتدربين بشكل مباشر¹.

ثانياً-التدريب الإلكتروني غير المتزامن (Asynchronous E-Training) : لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت للتدريب؛ فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني، كأن يرسل رسالة إلى المدرب يستفسر فيها عن شيء ما ثم يجيب

¹ ناهضي حسن العطار، مرجع سابق، ص 37.

عليه المدرب في وقت لاحق؛ وهذا التدريب غير المتزامن يمكن المدرب من وضع خطة تدريب وتقويم على موقع التدريب ثم يدخل المتدرب للموقع في أي وقت ويتبع إرشادات المدرب في إتمام التدريب دون أن يكون هنالك اتصال متزامن مع المدرب. ومن إيجابيات هذا النوع أن المتدرب يأخذ تدريبه حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب له، وكذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها إلكترونياً كلما احتاج ذلك.

ثالثاً-التدريب المتمازج أو المدمج(Blended Learning) : أي هو الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب غير الشبكي، حيث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني ويقصد به أيضاً التدريب الخليط، أي المزج بين أدوار المدرب التقليدي في القاعة التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الإلكتروني أي أنه تدريب يجمع بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ولا تكمن أهميته في مجرد مزج أنماط نقل مختلفة، بل في التركيز على مخرجات التدريب¹.

المطلب الثالث: متطلبات وتحديات تطبيق التدريب الإلكتروني في بيئة العمل

إن الانتقال من نمط التدريب التقليدي إلى نمط التدريب الإلكتروني ليس مجرد عملية تقنية بحتة، بل هو تحول تنظيمي متكامل يتطلب تهيئة بيئة العمل بجميع أبعادها لضمان نجاح هذه التجربة. وبناءً على ذلك، فإن نجاح ديوان الترقية والتسيير العقاري أو أي مؤسسة في تبني هذا الأسلوب مرهون بمدى توفر مجموعة من المقومات الأساسية، إلى جانب القدرة على مواجهة وتجاوز التحديات التي قد تعيق مسار التطبيق.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق التدريب الإلكتروني

تتمثل متطلبات تطبيق التدريب الإلكتروني باختصار فيما يلي²:

1-البنية التحتية:

- **الخادومات(Servers) :** توفير أجهزة خادم بمواصفات عالية لضمان سير النظام وتسكينه بالتعاقد مع شركات متخصصة؛
- **قاعات التدريب الافتراضية(Virtual Class Room) :** تجهيز قاعات لنقل التدريب المباشر وبثه؛
- **مراكز الاختبارات:** تجهيز معامل الحاسب الآلي كفروع لإجراء الاختبارات للمتدربين.

¹ حنان سليمان الزنبقي، مرجع سابق، ص 18-19.

² حنان سليمان الزنبقي، مرجع سابق، ص 32-37.

2- بناء التدريب الإلكتروني (الخطوات الإجرائية):

- تجهيز محتوى الدورات التدريبية: بناء بنك من الحقائق التدريبية بناءً على تحليل الاحتياج التدريبي؛
- تصميم أنشطة الدورات التدريبية: إعادة تصميم الأنشطة لتناسب مع المعايير العالمية للتصميم التفاعلي؛
- تطوير البوابة وتهيئة نظام التدريب: تطوير البوابة (Portal) ونظام إدارة التعلم.

3- البوابة التدريبية:

- توفير موقع إنترنت عام متاح للجميع يقدم الخدمات والتعريف بالدورات؛
- نظام إدارة التدريب الذي يمتاز بدعم اللغة العربية، سهولة الاستخدام، التوافق مع المعايير العالمية، ونظام توثيق مركزي.

4- العملية التدريبية:

- تقديم محتويات الدورة: توفير أدوات بناء المحتوى (تفاعلي، وسائط متعددة) وفق معايير SCORM وAICC؛
- تقديم المحاضرات الحية: توفير نظام فصول افتراضية يسمح بالتفاعل المباشر (صوت، صورة، سبورة إلكترونية، ومحادثة نصية)؛
- الاختبارات: توفير اختبارات إلكترونية نهائية ومرحلية.

5- الدعم والمساندة:

- الدعم التربوي: تطوير المحتوى التعليمي بناءً على التغذية الراجعة؛
- الدعم الفني: توفير فريق متخصص لحل المشكلات التقنية عبر الهاتف، البريد الإلكتروني، أو منتديات النقاش؛
- الإشراف التدريبي: وجود نظام إشرافي لمتابعة مجريات العمل واستخراج التقارير.

الفرع الثاني: مراحل التدريب الإلكتروني

يمر مسار عملية تطبيق التدريب الإلكتروني بعدة مراحل، نوجزها فيما يلي¹:

¹ إسماعيل عمر علي حسونة، "أثر التدريب الإلكتروني القائم على الحوسبة السحابية في اكتساب مهاراتها وقابلية استخدامها لدى طلبة كلية التربية في جامعة الأقصى"، المجلد 5، العدد 9، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2015، ص 174.

المرحلة الأولى: تخطيط التدريب الإلكتروني:

ويتم فيها تقدير الاحتياجات، وتحديد الأهداف العامة للتدريب، ووضع الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين من خلال الاستعانة بمختصين في التدريب وأساتذة الجامعات وخبراء التقنية.

المرحلة الثانية: تصميم التدريب الإلكتروني:

وتترجم فيها الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين، والتي وضعت في المرحلة الأولى بالإضافة إلى تصميم أنشطة التدريب الإلكتروني، وتركز على تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه.

المرحلة الثالثة: تنظيم التدريب الإلكتروني:

وتحدد فيها المدة الزمنية للتدريب، بحيث يتضمن المواد والأنشطة التدريبية الخاصة بكل أسبوع تدريبي، والمحتوى التدريبي، ومصادر إثرائية (مواقع ويب وارتباطات)، والاختبارات (مرحلية - نهائية)، وآلية إشراف التدريب التي تتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية الراجعة واستخراج البيانات وكتابة التقارير، وتوفير الدعم والمساندة، لضمان استمرارية عمل النظام بدون أي مشكلات، حيث يتم الاستفادة من التغذية الراجعة لتطوير المحتوى التعليمي من الناحية العلمية والتدريبية، بالإضافة إلى تطوير الأهداف والأنشطة والأساليب.

المرحلة الرابعة: تنفيذ التدريب الإلكتروني:

ويتم فيها توفير الوصول إلى ارتباطات التدريب الإلكتروني التي تتضمن العناصر الآتية: محتوى التدريب، والمحاذثة، والتقويم، والبريد، وملفات التحميل، والبحث، وصفحة محتوى التدريب، كما تتضمن فهرساً لمحتوى التدريب، وصفحة المدرب التي تتضمن معلومات عن المدرب (الاسم، والبريد الإلكتروني، ومواعيد وجوده بالموقع)، وصفحة التقويم الذاتي، وتوضح الاستراتيجية التي يُقَوَّم من خلالها أداء المتدرب، وصفحة المتدربين التي تضم قائمة بأسماء المتدربين المقيدين لدراسة محتوى التدريب وبريدهم الإلكتروني ليتسنى لهؤلاء المتدربين مراسلة بعضهم البعض.

المرحلة الخامسة: تقويم التدريب الإلكتروني:

ويتم فيها تقويم التدريب الإلكتروني بناءً على الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب، ومنها: تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة ووضوحها، وشمول عملية التقويم واستمرارها، وترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها، وتكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها.

الفرع الثالث: معوقات التدريب الإلكتروني وعوامل نجاحه

أولاً: معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني

بقدر ما يمثل الانتقال نحو التدريب الرقمي الإلكتروني من ضرورة حتمية تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، إلا أن مسار تطبيقه لا يخلو من جملة من التحديات والمعوقات التي قد تحد من فاعليته، ومن أبرز هذه الصعوبات ما يلي:

- عدم توفر قناة كافية لدى صانعي ومتخذي القرارات بأهمية استخدام الحاسوب والإنترنت في الأنظمة التربوية سواء كانت تعليمياً أو تدريباً إلكترونياً؛
- قلة الرغبة لدى بعض العاملين في مراكز التدريب باستخدام هذه التكنولوجيا الحديثة ؛
- ضعف لدى المدربين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق تدريبهم بالشكل المطلوب، حتى تؤدي تفاعلاً مناسباً؛
- توفير التكنولوجيا الحديثة من معدات وأدوات وأجهزة تحتاج إلى تكلفة مالية عالية من أجل التجهيز؛
- التكاليف العالية في تصميم وإنتاج برمجيات التدريب والبرامج التعليمية؛
- الضعف في البنية التحتية في العديد من المؤسسات في توفير أجهزة الحاسوب ومستلزماتها وتسهيل الاتصالات وتوفير مراكز لصيانة الحواسيب والشبكات؛
- صعوبة تطبيق الاختبارات الإلكترونية عن بعد ومنع الغش؛
- الضعف الكبير في استخدام الحاسوب لدى المتدربين وضعف في مهارة استخدام التقنيات الحديثة كالتصفح في شبكة الإنترنت؛¹
- التدريب الإلكتروني يحتاج لكفاءة الأجهزة، وموثوقية وسرعة الاتصال بالشبكة العالمية للمعلومات؛
- قد يفقر التدريب الإلكتروني إلى العلاقات الإنسانية بين المدرب والمتدرب، وبين المتدربين أنفسهم؛
- تخوف المدربين من التقليل من دورهم في العملية التدريبية، وانتقال دورهم في قيادة العملية التدريبية إلى مصممي البرمجيات والجرافيك.²

ثانياً: عوامل نجاح التدريب الإلكتروني

هناك مجموعة من العوامل تساعد على تحقيق فاعلية التدريب الإلكتروني ونجاحه، نذكر منها³:

¹ ناهض حسن العطار، مرجع سابق، ص 62.

² أحمد محمد سالم، تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، ط 1، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، 2004، ص 295.

³ إيمان محمد الغراب، التعلم الإلكتروني: مدخل إلى التدريب غير التقليدي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 43-45.

- **التغلب على المقاومة:** ويكون ذلك من خلال الحوار المستمر لكسب العناصر المقاومة، وتكوين شبكة من المتحمسين، وبدلاً من فرض التغيير يجب العمل على جذب الأفراد إليه عن طريق التركيز على المزايا المتاحة، البساطة، إمكانية التدريب... إلخ؛
- **التآلف مع التكنولوجيا:** يجب تهيئة المتدرب عن بعد حتى يشعر بالراحة النفسية والألفة مع الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة، فإن أمكن توفير مكان مريح لممارسة هذا النشاط مع وجود من يقوم بالإرشاد والمساعدة، فسوف يخفف ذلك من الإحساس بالعزلة ومن التوتر الذي يصيب المتدرب في تعامله مع أجهزة كان يظنها غير مفهومة إلا للمتخصصين؛
- **التواصل مع الآخرين:** التفاعل مع الآخرين يزيد من فاعلية التدريب وفي التدريب الإلكتروني يستطيع المتدربون أن يتواصلوا مع المدرب ومع بعضهم البعض، سواء من خلال البريد الإلكتروني، أو مجموعات المناقشة... إلخ؛
- **الاعتماد على الذات:** يحتاج التدريب الإلكتروني إلى قدر كبير من التحفيز لغياب الاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب ويمكن للمدرب أن يحفز المتدربين عن طريق التغذية المرتدة بانتظام وتشجيع المناقشة بين المتدربين وتدعيم العادات التعليمية الفاعلة كالبحث في الإنترنت مثلاً؛
- **المشاركة في إعداد المادة التدريبية:** لأن في التدريب الإلكتروني تختلف الثقافات وتتباين المسافات، فعلى المدرب أن يقترب بقدر الإمكان من مفاهيم المتدربين، فينتقي بعناية الأمثلة التي تناسبهم كما يشجعهم على إيجاد أمثلة من البيئة الخاصة بهم، مما يجعل العملية التدريبية أكثر ثراءً نظراً لتعدد الثقافات واختلاف البيئات؛
- **معرفة مواطن القوة وتحديد الاحتياجات:** على المدرب أن يساعد المتدرب في التعرف على مواطن القوة والضعف لديه، وكذلك تحديد أهدافه التعليمية، ويتأتى ذلك بحث المتدرب على مناقشة أهدافه التعليمية الشخصية حتى تصبح بمساعدة المدرب واضحة ومحددة، كما أن وجود فريق من المرشدين داخل المؤسسة يكون له الأثر في توجيه المتدرب وتوظيف مواطن القوة لديه لخدمة استراتيجيات المؤسسة؛
- **التأكد من وضوح المضمون:** يحتاج المتدرب إلى تحديد المعرفة الموجودة لديه فعلاً، والتأكد من وضوح المعلومات الجديدة ومن التغيير الحادث نتيجة لعملية التدريب، ويكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة من جانب المدرب وإتاحة الفرصة لمزيد من التعاون بين المتدربين، ويمكن دور المؤسسة هنا في مساعدة المتدربين على تطبيق معارفهم الجديدة واختبار مدى استيعابهم لها.

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز ودور التدريب الإلكتروني في تعزيزه

لم يعد تحقيق الأداء العادي أو النمطي كافياً لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها في ظل بيئة عمل تتسم بالمنافسة الشديدة والتحول المتسارع، بل أصبحت الحاجة ملحة للوصول إلى مستويات أعلى تتجاوز سقف التوقعات، وهو ما يُعرف بـ "الأداء المتميز". هذا المفهوم لا يعكس فقط كفاءة الأفراد، بل يمثل محصلة نهائية لثقافة مؤسسية متكاملة تدعم الابتكار، الجودة، وسرعة الاستجابة.

ولإحاطة بهذا المفهوم كركيزة أساسية في دراستنا، وتفكيك أبعاده النظرية، فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية على النحو التالي: **المطلب الأول** سنتناول فيه المفاهيم الأساسية للأداء (التعريف، الأهداف، الأهمية، الأبعاد والعناصر) **المطلب الثاني**: سنخصصه للإطار المفاهيمي للأداء المتميز في المؤسسات. **المطلب الثالث**: سنسلط فيه الضوء على آليات بناء الأداء المتميز ونماذج العالمية.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للأداء (التعريف، الأهداف، الأهمية، الأبعاد والعناصر)

يُمثل الأداء المحور الجوهري الذي تدور حوله كافة العمليات الإدارية، فهو ليس مجرد نتاج عابر للجهد البشري، بل هو الحالة التي تترجم فيها المؤسسة رؤيتها وخططها إلى نتائج ملموسة تعكس كفاءتها التنظيمية. ولكي نتمكن من فهم كيفية الوصول بهذا الأداء إلى مستويات 'التميز'، لا بد أولاً من تفكيك ماهيته من خلال ضبط تعريفاته اللغوية والاصطلاحية، وتوضيح الغايات التي تسعى المنظمات لتحقيقها من ورائه، وصولاً إلى استيعاب الأركان والأبعاد التي تشكل هيكله الأساسي.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

تعددت مفاهيم الأداء نظراً لاختلاف المنطلقات والتصورات الفكرية للكتاب والباحثين، وفيما يلي بعضها:

- لتحديد مفهوم الأداء لابد من العودة إلى أصوله اللغوية، والذي يقابل اللفظة اللاتينية "Performare" والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية "Performance" التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس "Le Petit Larousse".¹

¹ زواغي زينة، إدارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (نظام LMD)، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، الجزائر، 2021، ص 103.

- **الأداء:** "هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس".¹
- **يعرف الأداء حسب Piter Drucker** على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".²
- **وعرفه أحمد زكي بدوي** بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".³
- **أما Philippe Lorine فيعرف الأداء** على أنه: "كل من يساهم في تعظيم القيم وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذا أداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن يكون ذا أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معا".⁴

وبناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن الأداء هو نتاج التفاعل المتكامل بين سلوك الموظف والنتائج الفعلية المحققة، حيث يتجسد في قيام الفرد بمسؤولياته الوظيفية وفق المعايير المحددة بكفاءة واقتدار. وهو لا يقتصر على مجرد إنجاز المهام، بل يمتد ليشمل قدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة، وتحقيق التوازن بين خفض التكاليف ورفع جودة المخرجات، بما يضمن استمراريته وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل رضا الأطراف الفاعلة فيها".

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الأداء

أولاً: أهمية الأداء

يُعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل؛ فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تُبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين

¹ عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003، ص26.

² Peter Drucker , **peopel and performance**, Harvard Business School Press, USA, 2007,p23

³ أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: إنجليزي-فرنسي-عربي**، ط2، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 1993، ص 320.

⁴ Philippe Lorine , **Methodes et Pratiques de la performance** , 3éme édition d'orgaisation ,Paris, 2003,p43.

والانتداب لمناصب عليا....، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي¹؛

- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها؛
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث إن العاملين ذوي الأداء المتميز يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.²

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

يهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم، بهدف زيادة الإنتاج وبالتالي تحسين الأداء؛
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم؛
- رفع معنويات العاملين لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين الأداء³؛
- إشعار الموظفين بالمسؤولية؛ إذ حين يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين، فيجتهد في عمله ويخلص له، ويدفعه ذلك للبذل والعطاء؛
- مساعدة الموظف في عمليات التنمية والتطوير، ويتم ذلك بتحديد القدرات والمهارات التي يتمتع بها كل موظف ومقارنتها بما ينبغي أن تكون عليه هذه القدرات والمهارات بشكل مثالي؛
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف، ومعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة.⁴

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 61.

² صرايرة خالد أحمد، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد (4+3)، دمشق، سوريا، 2011، ص 610.

³ الحلابية غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 27.

⁴ رضوان محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 13.

الفرع الثالث: معايير وعناصر الأداء

أولاً: معايير الأداء يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، لغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتتنحصر أهم معايير الأداء في¹:

1. **الجودة:** هي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات وتوقعات العميل؛
 2. **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورداً غير قابل للتجديد أو التعويض، مما يحتم أهمية استغلاله؛
 3. **الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات مركبة لتطبيق العمل والمهارات الواجب القيام بها.
- ثانياً: عناصر الأداء**

وتتمثل عناصر الأداء في المعرفة متطلبات العمل، كمية العمل المنجز، نوعية العمل، المثابرة والوثوق:²

1-متطلبات العمل: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

3-نوعية العمل: تشمل الحجم المنجز، وسرعة الانجاز، والمثابرة والثقة، ويدخل فيها التقاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

4-المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتقاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز في الوقت المحدد، زمنه الحاجة للإشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز في المؤسسات

يُعد الأداء المتميز الغاية الأسمى التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة لضمان بقائها واستمراريتها، حيث لم يعد الأداء التقليدي كافياً في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة. سنتناول في هذا المطلب المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا المصطلح، بدءاً من تعريفه وصولاً إلى أبعاده والأسباب الدافعة لتحقيقه.

¹ رجاء رشيد عبد الستار، تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وأداء العاملين بالمؤسسات التعليمية: بحث تطبيقي في المعهد التقني/ الرصافة، مجلة دنانير، المجلد 1، العدد 12، قسم التقنيات المالية والمصرفية، معهد الإدارة الرصافة، بغداد، 2020، ص 214.

² العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية – دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص323.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المتميز وخصائص المؤسسات المتميزة

أولاً: مفهوم الأداء المتميز

- عُرِف الأداء المتميز بأنه: "مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم، بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كمّاً ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز"¹.
- يعرف (Ivancevich et al, 1997) الأداء المتميز على أنه: "أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها الأفراد العاملون في المؤسسة"².
- أما (الصيرفي، 2009) فيعرف الأداء المتميز على أنه: "تلك الخبرة التي تعكس الأداء الناجح والكفاءات المهمة لمهمة معقدة من المهام غير الهيكلية بطريقة متميزة"³.
- أما "Dingle" فاعتبر الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة، وهذا نتيجة للمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد⁴. يمكن تعريف الأداء المتميز استناداً إلى ما سبق بأنه: "محصلة التفاعل بين قدرات الفرد ومهاراته المعرفية والسلوكية المتطورة، والتي تُمكنه من إنجاز المهام الوظيفية بأسلوب غير نمطي يتجاوز المعايير المعتادة للمنظمة. فهو أداء يتسم بالتفوق الكمي والنوعي، والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وتقديم مخرجات تتصف بالإبداع والأصالة، مما يحقق وفورات في الموارد (الوقت، التكلفة، الجهد) ويضمن للمؤسسة تحقيق نتائج إيجابية وسبق تنافسي".

ثانياً: خصائص المؤسسات المتميزة

تُعرف المؤسسات المتميزة بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك القدرة على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة لها بشكل أفضل من منافسيها، وتعمل وفق أفضل معايير الجودة المتعارف عليها؛ كما أنها المؤسسات التي تستفيد من خبرات الآخرين عبر تبني ما يناسبها وتطبيقه. علاوة على ذلك، هي المؤسسات

¹ أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 233.

² Ivancevich, J. M., et al., **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd edition, Richard D. Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1997, p. 462.

³ محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 06.

⁴ ليندة رقام، "الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005، ص 15.

التي تعمل على جمع وتحليل المعلومات ونقل المعرفة فيما بينها، وتعمل بروح الفريق الواحد، مع ترسيخ مبادئ الشفافية وضمان المساءلة، وبناء علاقات حسنة مع كافة المتعاملين معها¹.

وحدد (De Waal, 2006: 14-28) خصائص مؤسسات الأداء المتميز بالآتي²:

1. **الأدوار والمسؤوليات التنظيمية:** توضيح الأدوار والمسؤوليات وإعادة ترتيبات العمل بما يتناسب مع التغيرات الخارجية، وخلق شعور بالملكية العامة للمنظمة لدى العاملين، والاشتراك في المعرفة والمعلومات، وتخفيض الحدود والتكلفة بين وحدات المنظمة، والتحفيز على التعاون بين الأفراد؛
2. **القيادة:** من خصائص القائد في منظمات الأداء المتميز أن يكون قادراً على تقوية علاقات الثقة بين جميع المستويات، واتخاذ القرار القوي والحاسم، والاستفادة من الأخطاء والتجارب، وخلق فرق عمل متنوعة ومتكاملة، والتوجيه طويل المدى؛
3. **الأفراد:** التركيز على التعلم التنظيمي، جذب القدرات الاستثنائية والكفاءات، احتواء العاملين، خلق موقع عمل آمن ومضمون، تطوير العاملين بالتدريب لتحقيق المرونة، خلق الانضباط الذاتي، وإيجاد بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والاطمئنان وبناء رأس المال البشري؛
4. **الثقافة:** خلق قيم رئيسية ذات هدف، تطوير أداء القادة ومحاولة الإبقاء عليه، العمل بمبدأ الشفافية والانفتاح والثقة، وخلق إحساس بالهوية المشتركة؛
5. **الاستراتيجية:** توضيح الرؤية للجميع، الموازنة في وضع الاستراتيجيات طويلة وقصيرة الأمد، صياغة أهداف قابلة للإنجاز والقياس، وأن تكون الأهداف مرنة وتتناسب مع متطلبات البيئة الخارجية؛
6. **العمليات:** التصميم الجيد والمحفز للعمل، التبسيط المستمر لتحسين عمليات المنظمة، وتعزيز الاتصال الداخلي؛
7. **التكنولوجيا:** أن تكون الأنظمة مرنة في أجزاء المنظمة كافة، والأدوات سهلة الاستعمال، واستخدام تقنيات تحقق الميزة التنافسية؛

¹ شفيق إبراهيم حداد ومحفوظ أحمد جودة، "مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، الأردن، 2014، ص ص 282-253.

² أكرم محسن الباسري وإيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (الجزء 2): التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 100-102.

8. البيئة الخارجية: خلق قيمة للزبون بشكل مستمر، بناء علاقات خارجية طويلة الأمد مع أصحاب المصالح، الرصد والمراقبة البيئية، وتكوين علاقات قوية مع المنظمات الأخرى.

ويبين (Canabal, 2009: 7) المقارنة بين خصائص مؤسسات الأداء المتميز ومؤسسات الأداء التقليدية في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02): الفرق بين مؤسسات الأداء التقليدي ومؤسسات الأداء المتميز

وجه المقارنة	المؤسسات التقليدية	المؤسسات المتميزة
هيكل المنظمة	هرمي، متعدد المستويات، جامد، مركزي.	مسطح، أفقي، مرن، لا مركزي.
التنظيم	وظائف وأنشطة محددة وثابتة.	عمليات متكاملة ومستمرة.
القيم السائدة	الطاعة، الولاء، احترام الرؤساء.	الكفاءة، القدرة، النتائج، الإبداع.
نظم العمل	فردية، متخصصة، محكومة بالقواعد.	جماعية، فرق عمل، مرنة، تفويض.
العاملون	منفذون، ممثلون للتعليمات.	مشاركون، مبادرون، أصحاب قرار.
القيادة	آمرة، مهيمنة، تراقب الصغير والكبير.	مدربة، موجهة، مسهلة، ملهمة.
الاتصال	من أعلى إلى أسفل (أوامر).	في كل الاتجاهات (مشاركة معلومات).
الجودة	فحص نهائي، اكتشاف الأخطاء.	تحسين مستمر، منع وقوع الأخطاء.
العملاء	مجهولون، عبء على المنظمة.	معروفون، شركاء، هم رأس المال.
التغيير	مفاجئ، كرد فعل، غير مرغوب فيه.	مستمر، استباقي، ضرورة للنجاح.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أكرم محسن الياسري، مرجع سابق، ص 103-102.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الأداء المتميز

أولاً: أهمية الأداء المتميز

تظهر أهمية الأداء المتميز من خلال النقاط التالية:

- تطوير الرسالة: يساعد الأداء المتميز المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها؛
- الاستثمار في الكفاءات: يؤدي إلى الكشف عن العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها؛
- التنسيق التنظيمي: التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة؛

- علاج الانحرافات: تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها؛
- جودة القرارات: تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار؛
- دعم التحسين: خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- تعزيز المشاركة: تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية¹؛
- التغيير السلوكي: إجراء بعض التغييرات الجذرية على الطريقة التي يفكر بها الأفراد وطريقة سلوكهم وعملهم؛
- الفعالية: تحقيق مكاسب سريعة؛
- تعزيز التنافسية: زيادة الوعي بالقدرات ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم تتضح الرؤية الإدارية لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين؛
- ولاء العملاء: ضمان وفاء وولاء العملاء للمنظمة؛
- إدارة الموارد: الاستخدام الأمثل للموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، مما يزيد فرص تقديم الخدمة أو السلعة في الوقت المناسب؛
- بناء العلاقات: بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، مما يؤدي إلى استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها؛
- ربط المكافآت بالأداء: توحيد أنظمة المكافآت مع غايات تحسين الأداء؛ فحوافز الأداء ترتبط بتحقيق أعلى مستويات الفوائد، بما في ذلك إيصال أفضل السلع والخدمات جودة مقارنة بالمنافسين، لذا لا بد من إشراك الموارد البشرية في تطوير مكافآت الأداء (سواء كانت مالية أو غير مالية أو مزيجاً منهما)².

ثانياً: أهداف الأداء المتميز³

يهدف الأداء المتميز إلى تحقيق جملة من الغايات الأساسية، أبرزها:

- تعزيز القدرة التنافسية: يُعد الأداء المتميز السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة؛

¹ أحلام غربال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2021-2022، ص 94.

² فيروز زروخي والأخضر لقلطي، "نماذج عالمية من الأداء المتميز"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، الجزائر، جوان 2018، ص 172-173.

³ نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 139.

- تحقيق الغايات التنظيمية: القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها؛
- رفع الرضا الوظيفي: تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب. إضافة إلى ذلك، تهدف المؤسسة من خلال الأداء المتميز إلى:
- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة؛
- إيجاد ثقافة تنظيمية تركز بقوة على احتياجات العملاء؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية؛
- الحفاظ على الزبائن وضمان رضا العملاء الدائم؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- زيادة الكفاءة عبر تعزيز التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- تحسين نوعية المخرجات (سلع أو خدمات).

الفرع الثالث: أبعاد والأسباب الدافعة لتحقيق الأداء المتميز

أولاً: الأسباب الدافعة لتحقيق الأداء المتميز

إن المتتبع لتطور الفكر الإداري لمصطلح الأداء المتميز يشيد بأن هناك العديد من الدوافع التي كانت وراء ظهور هذا المصطلح، ولعل أهمها هي¹:

- **معدلات تغير سريعة:** لقد صار التغير هو العامل الوحيد الذي تشترك فيه جميع المؤسسات مهما كان نوعها، وكذا حجمها ومجال نشاطها، مما استوجب على المؤسسات وقياداتها أن تجعل من التميز شعاراً عاماً في كل ما تقوم به من أعمال؛
- **منافسة بلا حدود:** لقد هيمن في الوقت المعاصر النموذج الليبرالي نتيجة دعمه من قبل عدة بيئات عالمية، كصندوق النقد الدولي، فأتى بقوانين ومبادئ وشروط تنادي بعولمة المنافسة وتحرير المبادلات التجارية، وهذا ما أدى إلى اشتداد الصراع بين المؤسسات التي وضعت أمام خيار واحد وهو التميز في الأداء؛

¹ يوسف زيدام وأسماء زينة، "متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد العاشر، جامعة باتنة 1، الجزائر، جويلية 2017، ص 257.

- **حفظ المكان والمكانة:** إن الأداء غير المتميز -وفي ظل المتغيرات المتسارعة واشتداد المنافسة سيفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان، والذي يقصد به مكان العمل (أي جميع القدرات والموارد والإمكانيات المتاحة بالمؤسسة)، وهذا يجعلها تمارس نشاطها بشكل عشوائي؛
 - **تنامي الشعور بالجودة:** فالمستهلك أصبح لا يرضى عن الجودة بديلاً، خاصة مع توفر البدائل وازدياد وعيه، فأصبح يختار المنتج الذي يتوافق مع رغباته وبغض النظر عن البعد والسعر أحياناً؛
 - **اقتصاد المعرفة:** فقد صارت المعرفة أكثر أهمية للمؤسسات من أي مورد آخر من مواردها.
- ثانياً: أبعاد الأداء المتميز

هناك مجموعة من الأبعاد للأداء المتميز جرى ذكرها في مراجع عدة، اتفقت في مجملها على النقاط التالية:

- **الأداء والإنجاز:** يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات، بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي؛
- **المبادرة والإبداع:** يركز على مدى مبادرة الموظف لتقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو أساليب عمل متميزة تساهم في تطوير الأداء، أو تحسين الإنتاجية، أو الارتقاء بمستوى الخدمات وتبسيط الإجراءات. ويعنى هذا المعيار بدرجة التميز والتفرد فيما قدمه الموظف؛
- **التعاون والالتزام الوظيفي:** يركز على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين (داخلياً وخارجياً) ومدى الإيجابية في التعامل معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي من خلال احترام الأنظمة المؤسسية، مدعوماً بسجل وظيفي خالٍ من المخالفات¹؛
- **التعلم والتحسين المستمر:** يُعد التعلم والتحسين عنصرين حاسمين في منهجيات التميز؛ حيث يساهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة؛
- **التوجه الاستراتيجي:** تؤكد جميع منهجيات التميز على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كافة أجزاء التنظيم؛

¹ سعاد بعجي، "دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) المدية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، أوت 2019، ص 523-524.

- **التركيز على الأفراد:** إن مستوى الموظفين عنصر مهم في إطار التميز؛ فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، وتدعيم ذلك بثقافة الثقة والتمكين؛
- **التميز الموجه بالعملاء:** العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم احتياجاته الحالية والمستقبلية هو أفضل وسيلة لتحقيق ولائه والاحتفاظ به، فصوت العميل حاسم في تصميم العمليات؛
- **الإدارة بالحقائق:** تركز مداخل التميز على إدارة وتحسين العمليات بناءً على الحقائق الفعلية والتغذية الراجعة من العميل ومن العمليات ذاتها، لضمان تلبية متطلبات العملاء بدقة؛¹
- **القيادة:** تعتبر السلوكيات القيادية التي تحدد اتجاه وقيم المؤسسة، وتخلق التركيز على العملاء وتمكين الأفراد، هي المفتاح الأساسي والشرط الضروري لجميع مناهج التميز؛
- **التركيز على النتائج:** يهتم التميز بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة (العملاء، الموظفون، الموردون، الشركاء، والمجتمع)، وتحقيق التوازن بين احتياجاتهم يُعد جزءاً مهماً من تطوير الاستراتيجيات الناجحة.²

المطلب الثالث: آليات بناء الأداء المتميز ونماذجه العالمية

إن الوصول إلى مرتبة التميز يتطلب توفر مرتكزات صلبة وتبني نماذج إدارية أثبتت نجاحها عالمياً، مع ضرورة تفعيل أدوات التطوير الحديثة وعلى رأسها التدريب الإلكتروني. سيسلط هذا المطلب الضوء على متطلبات التميز، وأبرز النماذج الدولية، ودور التدريب الإلكتروني في تعزيز هذه المنظومة.

الفرع الأول: متطلبات ومعوقات تحقيق الأداء المتميز

أولاً: متطلبات تحقيق الأداء المتميز

إن تحقيق المؤسسات للأداء المتميز يستلزم توفير مجموعة من المتطلبات لضمان تحقيقه، وهي كالتالي:

1. **تنمية الموارد البشرية:** تُعد الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في المؤسسة، حيث تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها عبر استخدام مختلف المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق قيمة مضافة. ولكي يصبح الفرد مورداً متميزاً، لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارة

¹ محمود حسين أبو جمعة، التميز المؤسسي: عوامل النجاح، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 106-107.

² وردة حواطي، مساهمة الأصول غير المادية في تحقيق متطلبات التميز لدى منظمات الأعمال: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التدبير، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، 2021-2022، ص 63-64.

والقدرة والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة، مما فرض على المؤسسات انتهاج استراتيجية تثمين وتنمية الموارد البشرية من خلال: تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتعليم، تطوير العاملين، قياس أثر البرامج التدريبية في رفع مستوى المهارات، بالإضافة إلى نظام قياس الأداء والتقدير والمكافآت.

2. القيادة الفعالة: تعبر عن مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء، ورسم الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، وتشجيع التجديد والابتكار بين العاملين. فعلى القائد الذي يطمح لتحقيق أداء متميز الاستعداد للعمل المستمر وتحمل المخاطر وأن يكون قدوة لجميع أفراد المنظمة¹.

3. بناء استراتيجي متكامل: يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية المبنية على رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة ومدروسة، بناءً على نظام دقيق للتخطيط الاستراتيجي، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك من خلال:

○ وضع السياسات الواضحة والدقيقة؛

○ وضع خطة كاملة للتنفيذ ذات علاقة استراتيجية بإدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وتطبيقاتها.

4. نظام الإدارة بالأداء: يهدف إلى تقويم الإنجازات بالقياس والأهداف ومعايير الأداء، من خلال وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الجماعي وفرق العمل، وحدات الأعمال الاستراتيجية، والأداء المؤسسي، بهدف تطوير وتحسين وتشخيص الأداء وتوجيهه وتخطيطه².

5. نظام معلومات متكامل: ضرورة توفر نظام يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

6. الهيكل التنظيمي المرن: يتطلب تحقيق الأداء المتميز هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتصف هياكل المؤسسات المتميزة بدرجة عالية من اللامركزية

¹ أحلام غريبال، "متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، جوان 2022، ص ص 542-543.

² صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 108-110.

نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتقويض الصلاحيات، فضلاً عن الاستخدام المكثف لتقنيات الاتصال والمعلومات.

7. التركيز على الزبون: أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن لضمان بقاء المنظمة واستمرارها. والخطوة الدافعة هي تشخيص زبائن المنظمة والتعرف على احتياجاتهم، لاسيما بعد أن أصبح الزبون ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية؛ لذا كان لا بد من الاهتمام بإدارة العلاقات مع الزبائن كونهم الطرف الذي يقيم جودة السلعة أو الخدمة¹.

ثانياً: معوقات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة

تعددت معوقات التميز المؤسسي باختلاف آراء الباحثين في المجال الإداري، ويمكن حصر أهم هذه المعوقات فيما يلي:

1-المعوقات الهيكلية والثقافية²:

- جمود الهيكل البيروقراطي: ثبات الهيكل التنظيمي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية، ورغبة أصحاب السلطة في المحافظة على امتيازاتهم؛
- جمود القوانين: التمسك بالأنظمة واللوائح الجامدة التي لا تتماشى مع متطلبات التطوير؛
- عدم وضوح الرؤية: غياب الأهداف الاستراتيجية الواضحة وعدم معرفة ما تسعى المؤسسة لتحقيقه بدقة.

2-المعوقات السلوكية والبشرية³:

- مقاومة التغيير: عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي خوفاً من المجهول أو التمسك بالأنماط المألوفة والاعتقاد على الأمور؛
- الخوف من الفشل والعقاب: تجنب المخاطر خوفاً من التعرض للعقوبة في حال عدم نجاح المبادرات الجديدة؛
- فقدان التحفيز: غياب الدوافع والمشجعات التي تدفع الأفراد نحو الإبداع والتميز.

3-المعوقات الاجتماعية والتنظيمية:

¹ أحلام غربال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، مرجع سابق، ص 106-108.

² محمود الفياض، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1995، ص 33.

³ عبد الرحمن أحمد الهيجان، "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 3، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 35.

- تجنب الصراعات الثقافية: الرغبة في المحافظة على الوضع الاجتماعي السائد وتجنب الصدام بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التي يتطلبها التغيير؛
 - ضعف العمل الجماعي: انخفاض الدعم الجماعي، أو عدم مساندة المؤسسة لفرق العمل، أو اتباع أساليب خاطئة في تشكيلها.
- 4-المعوقات الاقتصادية والمالية:

- ارتفاع تكاليف التغيير: الرغبة في تجنب النفقات الإضافية التي تستلزمها متطلبات التميز وتطوير أساليب الأداء¹.

الفرع الثاني: نماذج الأداء المتميز

سنقوم بعرض أكثر النماذج انتشاراً وشمولية لمعايير التميز، وأقربها ملائمة من حيث التطبيق على القطاع الصناعي:

أولاً: النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز (The European Excellence Model) من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر. يقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة النابعة من فعاليات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) التي أنشئت في عام 1988، ويرتبط بجائزة الجودة الأوروبية (The European Quality Award).

ويُعرف النموذج الأوروبي للأداء المتميز بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة الأداء المتميز إذا هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس معينة"².

وتتمثل الأسس التي يركز عليها هذا النموذج فيما يلي³:

- الأهداف الواضحة (التركيز على النتائج): وجود أهداف مسطرة وواضحة يسمح بتحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المؤسسة، وذلك بالتركيز على النتائج المستهدفة لجميع أصحاب المصلحة (عاملين، عملاء، موردين، والمجتمع، فضلاً عن أصحاب رأس المال)؛

¹ رندة الزهري، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، مجلة عالم الفكر، المجلد 34، العدد 3، الكويت، جانفي - مارس 2002، ص 231-264.

² لحسن عبد الله باشيو وأخرون، التميز المؤسسي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 68.

³ أحلام غربال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، مرجع سابق، ص 106-108.

- التركيز على العملاء: العميل هو الحكم الأخير على تميز الأداء المؤسسي بناءً على ما يحصل عليه من خدمات ومنافع مقارنة بالمنافسين؛ لذا يجب تنمية العلاقات مع العملاء والاحتفاظ بولائهم.
- القيادة الفعالة: تهيئة الظروف الملائمة للتميز تعتمد بشكل رئيسي على فعالية القادة وأنماط سلوكهم، باعتبار القيادة من أهم محددات الأداء المتميز؛
- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة: الاعتماد على الحقائق والبيانات، حيث تكون المؤسسة أكثر كفاءة إذا أدارت أنشطتها في شكل عمليات مترابطة موجهة نحو الغايات المخططة؛
- تنمية وتمكين الأفراد: باعتبار الموارد البشرية أثمن ما تمتلكه المؤسسة، فإن التميز يتحقق بخلق بيئة مشجعة لاستقطاب العاملين وتنمية قيم مشتركة قائمة على الثقة وتكامل الأهداف؛
- التعلم المستمر والابتكار: استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات للوصول إلى مستويات إنتاجية وفعالية أعلى باستمرار؛
- تنمية علاقات الشراكة: تتيح استراتيجية التحالف والشراكة فرصاً أفضل للعمل بكفاءة من خلال استثمار علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل الذين يقدمون خدمات للمؤسسة؛
- المسؤولية الاجتماعية: إن إدراك المسؤولية الاجتماعية واحترام قواعد ونظم المجتمع من أهم شروط النجاح والتميز على المدى الطويل.

الشكل رقم (01-02): النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: رضا إبراهيم الملجي، إدارة التميز المؤسسي، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر، 2012، ص 223.

يتضح بذلك أن عدد عناصر هذا النموذج تصل إلى 08 عناصر، ونظام التتقيط مقسم على 1000 نقطة كما يلي:

- القيادة الفعالة: 100 نقطة؛
 - السياسة الاستراتيجية: 80 نقطة؛
 - الموارد: 90 نقطة؛
 - تسيير الموارد البشرية: 80 نقطة؛
 - العمليات: 140 نقطة؛
 - تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة: 90 نقطة؛
 - التركيز على العملاء: 200 نقطة؛
 - المسؤولية الاجتماعية: 60 نقطة؛
 - نتائج الأداء الرئيسية: 150 نقطة.
- ثانياً: النموذج الياباني للتميز (جائزة ديمينج)

ارتبط اسم "ويليام ديمينج" (W. Deming) بحركة الجودة في اليابان، ويعتبر أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة. انطلق "ديمنج" من شعاره المشهور بأن: "العنصر البشري في العمل هو الأساس ومصدر الاهتمام".

احتوى نموذج ديمينج على أربعة عشر مبدأً تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمؤسسات الاستعانة به لوضع نموذج خاص بها. نشأ هذا النموذج عام 1950، وتتمثل أسسه في¹:

- إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات؛
- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات؛
- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة؛
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناءً على السعر فقط؛
- التحسين المستمر للأبد ولأجل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة، من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف؛
- تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب؛

¹ ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2012، ص 78-79.

- تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة؛
 - إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين، والعمل على خلق المناخ الملائم والمحفز ليعمل الجميع بفاعلية؛
 - العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة؛
 - التخلي عن الشعارات والتهافتات والتحذيرات الموجهة للعاملين التي تطالبهم بمستويات جيدة للإنتاجية دون تقديم الوسائل اللازمة؛
 - عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة؛
 - إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة التقليدي؛
 - تأسيس وإقامة برامج تقوية للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي؛
 - تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.
- يتميز هذا النموذج بتركيزه على 10 عناصر متساوية في التنقيط، لكل منها 10 نقاط، لتصل في مجملها إلى 100 نقطة مقسمة كما يلي:

- سياسات الجودة: 10 نقاط؛
- التنظيم وإدارة التنظيم: 10 نقاط؛
- جمع واستخدام معلومات الجودة: 10 نقاط؛
- التعليم ونشر الجودة: 10 نقاط؛
- التحليل (للجودة والعمليات): 10 نقاط؛
- ضمان الجودة: 10 نقاط؛
- التحكم في الجودة: 10 نقاط؛
- المعايير والإجراءات: 10 نقاط؛
- التخطيط للمستقبل: 10 نقاط؛
- نتائج الأداء: 10 نقاط.

بناءً على ما سبق، نلاحظ أن نموذج ديمينج للتميز مقسم على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على آخر، وهي تُعد الأعلى قياساً بالنسبة للنماذج الأخرى وأكثرها تكلفة وشروطاً، وبالمقابل هي

الأكثر تميزاً وشهرة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق¹.

ووضع ديمينج (Deming) نظام التحسين المستمر كقاعدة أساسية لتحقيق الأداء المتميز، وذلك على شكل دورة شهيرة تُعرف بـ "دائرة ديمينج"، وتتكون من أربع خطوات متتالية:

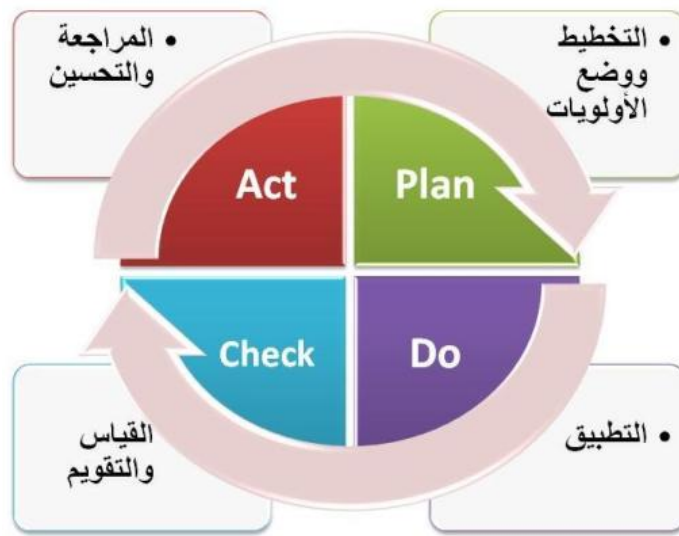
1. **خطط (Plan):** وتعني التخطيط في أي مجال من المجالات (مثل: تصميم المنتج، أو عمليات تصنيع المنتج)؛

2. **نفذ (Do):** القيام بتنفيذ ما تم التخطيط له فعلياً من أجل اختبار الأداء واكتشاف أي فجوات؛

3. **دقق/افحص (Check):** تحري واكتشاف أسباب الأخطاء أو الانحرافات عن الخطط الموضوعة؛

4. **بأشر/صحح (Act):** تصحيح الأخطاء وصياغة الحلول على شكل معايير ثابتة للاستفادة منها ومنع تكرار الخطأ مستقبلاً².

الشكل رقم (01-03): نظام التحسين المستمر لديمنج



المصدر: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد. (2025). أهمية إدارة الجودة الشاملة. مسترجع من:

<https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content/uploads/sites/9/2025/09/أهمية-إدارة-الجودة-الشاملة.pdf>

. الشاملة.pdf

¹ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2013، ص43.

² Claude Bernard, **Le management par la qualité totale: l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles**, édition Afnor, Paris, France, 2000, p. 75.

ثالثاً: النموذج الأمريكي للتميز (نموذج بالدريج-Baldrige)

يعتبر النموذج الأمريكي من النماذج الرائدة عالمياً، ويحظى باحترام كبير في الولايات المتحدة. سُمي النموذج على اسم وزير التجارة الأمريكي "مالكوم بالدريج"، الذي ساند فكرة إنشاء جائزة قومية للجودة لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الأمريكية خاصة، والعالمية بصفة عامة، فأصدر قانون الجائزة سنة 1987 لزيادة الوعي بالجودة.

يشرف على هذه الجائزة "المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST)" بالتعاون مع القطاع الخاص. وقد حددت الجائزة ثلاث فئات هي: (الصناعة، الخدمات، والأعمال الصغيرة). ويشير "ريمان" إلى هذه الجائزة بقوله: "إن إنشاء جائزة بالدريج سنة 1987 كان أكبر مساهمة فعالة قدمها الكونجرس تجاه حاجة أمريكا لتحسين الإنتاجية والجودة"¹.

ويعتمد معيار بالدريج للتميز على مجموعة من المحاور التي يتم توزيع نقاط المعيار عليها والمقدرة بـ (1000) نقطة وذلك كما يلي²:

- **القيادة والمسؤولية (120 نقطة):** يختبر الطريقة التي تدار بها المنظمة، ومسؤولياتها تجاه المجتمع وواجبات المواطنة. (موزعة على: نظام القيادة 70 نقطة، المسؤولية والمواطنة 50 نقطة)؛
- **التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة):** يفحص كيفية وضع الاستراتيجية وخطط العمل لتطبيقها. (موزعة على: استراتيجية تطوير العمليات 40 نقطة، واستراتيجية المنظمة 45 نقطة)؛
- **التركيز على الزبائن والسوق (85 نقطة):** يهتم بكيفية تحديد متطلبات وتوقعات السوق. (موزعة على: المعرفة بالعملاء والسوق 40 نقطة، والعلاقات مع الزبون ورضاه 45 نقطة)؛
- **القياس والتحليل وإدارة المعرفة (90 نقطة):** يختص بالاستخدام الفعال للبيانات لدعم العمليات الأساسية ونظام الأداء. (موزعة على: القياس والتحليل 45 نقطة، تحليل ومراجعة الأداء التنظيمي 45 نقطة)؛
- **التركيز على الموارد البشرية (85 نقطة):** يهتم بإدارة وتمكين وتأهيل الموارد البشرية. (موزعة على: تأهيل وتدريب الموارد البشرية 45 نقطة، رضا المورد البشري وصيانتته 40 نقطة)؛

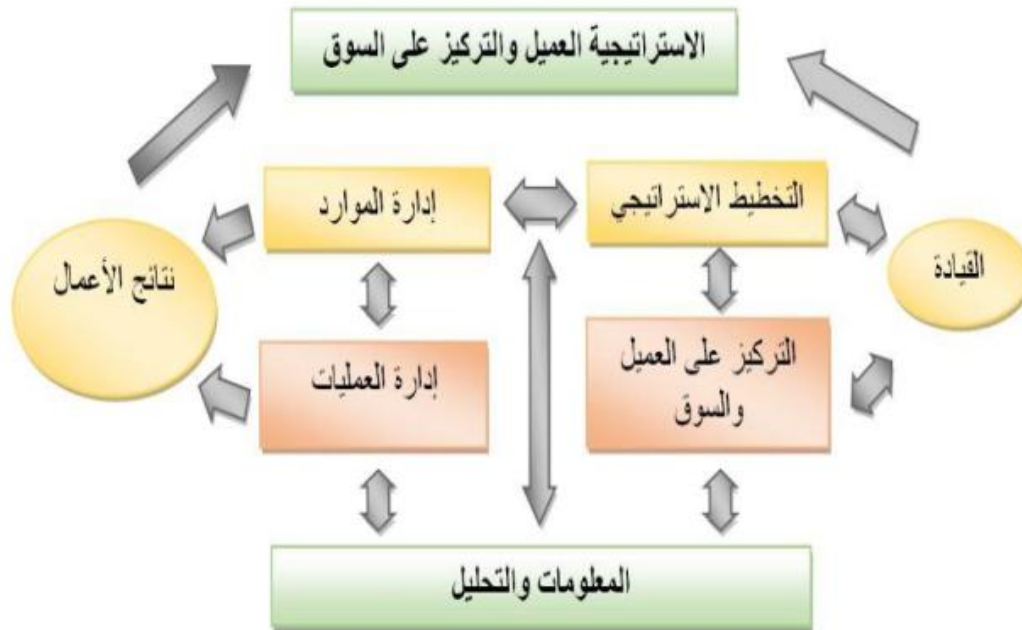
¹ محمد بوعون، تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستي الإسمنت (حامة بوزيان بقسنطينة وعين الكبيرة بسطيف)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة البيئة والسياحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص 67.

² فاطمة الزهراء كراش، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر-باتنة 1، الجزائر، 2021، ص 157.

- إدارة العمليات (85 نقطة): يركز على تصميم وإدارة وتحسين نظم الإنتاج والتسليم. (موزعة على: عمليات خلق القيمة 45 نقطة، وتخطيط العمليات المساندة 40 نقطة)؛
- التركيز على النتائج (450 نقطة): وهو المعيار الأكبر وزناً، ويشمل:
 - نتائج رضا الزبائن (125 نقطة)؛
 - النتائج المالية والسوقية (125 نقطة)؛
 - نتائج أداء الموارد البشرية (50 نقطة)؛
 - نتائج أداء الشركاء والموردين (25 نقطة)؛
 - النتائج المحددة لأداء المنظمة (125 نقطة).

يتضح أن النموذج الأمريكي يركز على القدرة على الابتكار لتحقيق استراتيجية المنظمة ورضا العميل، من خلال ترجمة رؤية ورسالة المنظمة إلى استراتيجية قابلة للقياس ومقارنة النتائج بالمعايير المستهدفة.

الشكل رقم (01-04): معايير مالكوم بالدريج للأداء المتميز



المصدر: خديجة الحاج نعاس ومنير نوري، "درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، جانفي 2019، ص 36.

الفرع الثالث: دور التدريب الإلكتروني في تعزيز الأداء المتميز

أولاً: دور التدريب الإلكتروني في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية

يعمل التدريب الإلكتروني على تزويد المورد البشري ببيئة مرنة تسمح له بتطوير قدراته الذهنية والإبداعية من خلال:

- **تطوير التفكير الابتكاري:** يساهم التدريب الإلكتروني في إكساب المتدربين مهارات حل المشكلات بطرق غير تقليدية، حيث تتيح المنصات التفاعلية محاكاة مواقف عمل معقدة تستوجب حلولاً إبداعية؛
- **تنمية المهارات الفنية والذهنية:** يساعد التدريب الإلكتروني في التحسين المستمر لمعارف العاملين، مما يرفع من مستوى مهاراتهم الفكرية لتتجاوز الأداء النمطي إلى الأداء المتميز الذي يتسم بالحدثة؛¹
- **التمكين المعرفي والذاتي:** يوفر التدريب الإلكتروني "التعلم الذاتي" الذي يمنح الموظف الثقة في تجريب حلول تقنية جديدة، وهو ما ينسجم مع بُعد "المبادرة والإبداع" كأحد أبعاد الأداء المتميز.

ثانياً: مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين جودة العمل وسرعة الإنجاز

يؤثر التدريب الإلكتروني بشكل مباشر على كفاءة الأداء من خلال:

- **تقليل الأخطاء ورفع الجودة:** التدريب المستمر عبر الوسائط الإلكترونية يضمن اطلاع الموظف على أحدث المعايير، مما يقلل من نسبة الانحرافات ويحسن جودة المخرجات لتتطابق المواصفات العالمية؛
- **سرعة الاستجابة والإنجاز:** يوفر التدريب الإلكتروني الوقت والجهد، حيث يتلقى الموظف المعلومة في الوقت المناسب، مما ينعكس على سرعة تنفيذ المهام الوظيفية والتحكم في الوقت كعنصر جوهري في الأداء المتميز.²

ثالثاً: آليات تحويل مخرجات التدريب الإلكتروني إلى أداء مؤسسي متميز

لتحويل المعارف المكتسبة إلكترونياً إلى واقع ملموس يتسم بالتميز، تتبع المؤسسة الآليات التالية:

¹ نجيب سبع، أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2021، ص 98-105.

² محمد بن عروس وعمار طيببي، "دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية"، مجلة التميز، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 25، ص 29.

- نقل أثر التدريب: وهي العملية التي يتم من خلالها تطبيق ما تعلمه الموظف في البيئة الافتراضية داخل بيئة العمل الفعلية، وتحويل المهارات الفردية إلى ممارسات جماعية تعزز كفاءة المؤسسة؛
- دعم الثقافة التنظيمية للتميز: الربط بين مخرجات التدريب ونظام التحفيز والتمكين، بحيث يُعطى المتدرب الصلاحيات اللازمة لاستخدام مهاراته الجديدة في تحسين العمليات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج استراتيجية تتفوق على المنافسين؛
- آلية التغذية الراجعة الفورية: الأنظمة الإلكترونية تسمح بقياس أثر التدريب لحظياً، مما يمكن الإدارة من تصحيح مسار الأداء وتوجيهه نحو "الأهداف الاستراتيجية" للمؤسسة.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يُمثل المسح المرجعي للدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحث العلمي، حيث يهدف هذا المبحث إلى استعراض وتحليل جملة من البحوث والأطروحات الأكاديمية التي تناولت موضوعنا "التدريب الإلكتروني" و"الأداء المتميز" في بيئات تنظيمية متنوعة. وتكمن أهمية هذا العرض في تحديد نقاط التقاطع والتباين بين الفكر الإداري المعاصر والواقع التطبيقي، بالإضافة إلى إبراز الإضافة العلمية التي ستقدمها الدراسة الحالية. ومن خلال هذا المبحث، سنقوم بتقسيم الدراسات إلى ثلاث مطالب أساسية؛ يتناول الأول الدراسات العربية والمحلية التي ركزت على آليات التدريب الإلكتروني ومعايير الأداء المتميز، بينما يختص الثاني بالدراسات الأجنبية، وصولاً إلى المقارنة بين تلك الدراسات والدراسة الحالية وتحديد الفجوة البحثية التي نسعى لمعالجتها في المطلب الثالث.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

يمثل هذا المطلب مسحاً شاملاً لأبرز الأدبيات والبحوث العربية التي تناولت متغيرات الدراسة، سواء ما تعلق منها بـ (التدريب الإلكتروني) أو (الأداء المتميز) في البيئة العربية والجزائرية على وجه الخصوص. ويهدف هذا العرض إلى استكشاف الثراء المعرفي في المكتبة العربية حول الموضوع، وتحديد الأطر النظرية والنتائج الميدانية التي توصل إليها الباحثون السابقون، مما يوفر قاعدة مرجعية صلبة لفهم أبعاد المشكلة البحثية الحالية وتطورها في السياق المحلي.

¹ نجيب سبع، المرجع السابق، ص 112، ص 118.

الفرع الأول: الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني

أولاً: دراسة الباحثين عمارة سلمى وبارك نعيمة (2019)، بعنوان: ¹

"التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي"، تجربة مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية.

وتعد هذه الدراسة بحثاً وصفيّاً تحليلياً سعى إلى تحقيق عدة أهداف أبرزها التأصيل النظري لمفهوم التدريب الإلكتروني وإبراز دوره الجوهري في تنمية الموارد البشرية ومواكبة الاقتصاد الرقمي وتطور تكنولوجيا المعلومات. وقد اعتمدت الباحثتان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أدوات المسح المكتبي وتحليل الوثائق والبيانات الرسمية الخاصة بالمركز السعودي محل الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أهمها أن تنمية الموارد البشرية هي عملية استراتيجية تتطلب تدريباً متطوراً يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، كما أكدت النتائج أن التدريب الإلكتروني يسهم بفعالية في إكساب العاملين مهارات تحسين الأداء وتجاوز عوائق الزمان والمكان، فضلاً عن دوره في خفض التكاليف التدريبية، مشيدةً بتجربة المملكة العربية السعودية كنموذج رائد وناجح في هذا المجال.

ثانياً: دراسة الباحث عدنان مراد المؤمن (2019)، بعنوان: ²

"دور التدريب الإلكتروني في تطوير وتنمية مهارات العاملين"، دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

وتعد هذه الدراسة بحثاً ميدانياً تحليلياً هدف إلى التعرف على واقع استخدام التدريب الإلكتروني وتحديد دوره في تطوير المهارات الفنية والسلوكية والقيادية للعاملين، مع رصد الفروق في اتجاهاتهم نحو هذا النوع من التدريب. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تمت معالجتها إحصائياً باستخدام نظام SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد وجود دور إيجابي وفعال للتدريب الإلكتروني في تنمية مهارات العاملين، وقدرته العالية على التغلب على عوائق الزمان والمكان، كما كشفت عن وجود اتجاهات إيجابية قوية لدى المتدربين نحو الوسائط الإلكترونية، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الاتجاهات تعزى للمتغيرات الديموغرافية كالسن أو المسمى الوظيفي.

¹ سلمى عمارة ونعيمة برك، "التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي: بالإشارة إلى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعدي بسوق أهراس (الجزائر)، العدد 3، 2019.

² عدنان مراد المؤمن، "دور التدريب الإلكتروني في تطوير وتنمية مهارات العاملين: دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 32، العدد 2، 2018-2019.

ثالثاً: دراسة الباحثين بن عروس محمد وطيببي عمار (2021)، بعنوان: ¹

"دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التحقق من الأثر الذي يتركه التدريب الرقمي على كفاءة المورد البشري داخل المؤسسات، وهي دراسة نظرية تحليلية نُشرت في مجلة التميز بالجزائر. هدفت الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالتدريب الإلكتروني وإجراء مقارنة وظيفية بينه وبين التدريب التقليدي، مع بيان الأهداف المرجوة من تطبيقه لرفع كفاءة العنصر البشري. وقد اعتمدت الدراسة في طرحها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والنظريات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وخلصت الدراسة إلى نتائج هامة تؤكد أن التدريب الإلكتروني يُعد عاملاً أساسياً في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف التدريبية، كما أبرزت التحول في دور المدرب ليصبح موجهاً ومسهلاً للعملية، مؤكدة على ضرورة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية كشرط جوهري لضمان نجاح هذا النوع من التدريب في تلبية الاحتياجات الفردية للموظفين وتنمية قدراتهم.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة العربية المتعلق بالأداء المتميز

أولاً: دراسة الباحثين أم الخير ورقلي وفضيلة مولاي عمار (2024)، بعنوان: ²

"أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز"، دراسة ميدانية لعينة من الأطباء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة خلال السنة الجامعية 2023-2024.

وتعد هذه الدراسة بحثاً ميدانياً تحليلياً استهدف قياس أثر المبادرة وسلوكيات الاستشراف لدى الأطباء في تحقيق التميز المؤسسي وتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية. وقد اعتمدت الباحثتان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمتين الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الأطباء، والتي تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS عبر أساليب الانحدار البسيط والمتعدد. وخلصت الدراسة إلى نتائج جوهريّة تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات العمل الاستباقي في الوصول إلى الأداء المتميز، حيث تبين أن قدرة الطبيب على استشراف المشكلات والابتكار في حلها ترفع من كفاءة المخرجات الطبية، كما أظهرت النتائج مستوى عالٍ من الوعي لدى الكادر الطبي بضرورة التميز، موصيةً بدعم ثقافة المبادرة كمنهج إداري لضمان جودة الخدمات الصحية واستمراريتها.

¹ بن عروس محمد وطيببي عمار، "دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية"، مجلة التميز، جامعة الجزائر 3، المجلد 03، العدد 01، 2021.

² أم الخير ورقلي وفضيلة مولاي عمار، "أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز: دراسة ميدانية لعينة من الأطباء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023-2024.

ثانيا: دراسة الباحث لطفي بن الشيخ (2025)، بعنوان:¹

"دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة خلال السنة الجامعية 2024-2025.

وتعد هذه الدراسة أطروحة دكتوراه ميدانية تحليلية استهدفت إبراز أثر تبني التوجهات الاستراتيجية الحديثة (كالمحيط الأزرق) في الخروج من دائرة المنافسة التقليدية والوصول إلى التميز المؤسسي. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بمنهج دراسة الحالة، مستخدماً الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من إشارات ومسيري المؤسسة، بالإضافة إلى المقابلات والملاحظة الميدانية، مع معالجة المعطيات إحصائياً عبر برنامجي SPSS و SmartPLS للنمذجة بالمعادلات الهيكلية. وخلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد وجود دور إيجابي وفعال لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز، حيث تبين أن بعد "الابتكار" هو الأكثر تأثيراً في خلق قيمة مضافة فريدة للزبائن، مؤكدة على وجود علاقة طردية قوية بين تجديد المنتجات والأساليب وبين تحقيق التميز التنافسي، وموصيةً بضرورة تعميق ثقافة الابتكار القيمي لضمان استدامة ريادة المؤسسة.

ثالثاً: دراسة الباحثين ملاك بلقرة وفيروز بن قاسي (2024)، بعنوان:²

"دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز"، دراسة حالة مؤسسة Géant Electronics بولاية برج بوعرييج خلال السنة الجامعية 2024-2025.

وتعد هذه الدراسة بحثاً ميدانياً تحليلياً هدف إلى فحص أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (كالإبداع، والتوجه نحو النتائج، وعمل الفريق) في الوصول إلى مستويات عالية من التميز المؤسسي. وقد اعتمدت الباحثتان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمتين استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 105 مستجيباً من أفراد المؤسسة، والتي تمت معالجتها إحصائياً بواسطة برنامج SPSS (الإصدار 26). وخلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، حيث أظهرت النتائج أن بيئة العمل التي تشجع على الابتكار

¹ لطفي بن الشيخ، "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية -قالمة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميلة، الجزائر، 2024-2025.

² ملاك بلقرة وفيروز بن قاسي، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة مؤسسة Géant Electronics -برج بوعرييج"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج، الجزائر، 2024-2025.

والاهتمام بالتفاصيل تساهم بشكل مباشر في رفع التنافسية، موصيةً بضرورة تعزيز القيم الثقافية التي تدعم التميز لضمان استدامة النجاح في المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الثالث: الدراسات السابقة العربية حول علاقة التدريب الإلكتروني بالأداء المتميز

أولاً: دراسة الباحث مشيكل إلياس عبد الفتاح (2022)، بعنوان: ¹

"التدريب الإلكتروني وأثره على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا"، دراسة حالة مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم ألبيريا (جيزي).

وتعد هذه الدراسة بحثاً ميدانياً تحليلياً هدف إلى استكشاف مدى تأثير التدريب الرقمي على كفاءة الموظفين في ظل الظروف الطارئة، وإبراز أهميته كأداة معاصرة للتحسين المستمر للمهارات. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تمت معالجتها إحصائياً باستخدام نظام SPSS والاعتماد على معامل الارتباط لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات. وخلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني والأداء الوظيفي، حيث ساهم التدريب عن بُعد بفعالية في تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم المهنية خلال الأزمة، مما عكس قدرة المؤسسة على التكيف السريع وضمان استمرارية العمل بكفاءة عالية رغم التحديات.

ثانياً: دراسة الباحثات قداش سميرة وآخرون (2020)، بعنوان: ²

"دور التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية في المؤسسة العالمية للخدمات البترولية (NPS).

وتعد هذه الدراسة بحثاً ميدانياً تحليلياً هدف إلى قياس مدى مساهمة الوسائط الإلكترونية في تحسين كفاءة المورد البشري وتفعيل الأداء الوظيفي داخل قطاع الخدمات البترولية. وقد اعتمدت الباحثات في دراستهن على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة قصدية مكونة من 100 عامل من الذين خضعوا للتدريب الإلكتروني، وتمت معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد وجود دور فعال وإيجابي

¹ مشيكل إلياس عبد الفتاح، "التدريب الإلكتروني وأثره على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا: دراسة حالة مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم ألبيريا جيزي"، مجلة دفاثر بواذكس، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، المجلد 11، العدد 02، 2022.

² قداش سميرة، صالح سميرة وشطبية زينب، "دور التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسة العالمية للخدمات البترولية NPS"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 20 (01)، 2020.

للتدريب الإلكتروني في تعزيز الأداء الوظيفي، وقدرته على تطوير المهارات الفنية والسلوكية للموظفين، كما كشفت عن وجود اتجاهات إيجابية قوية لدى العاملين نحو تبني التقنيات الحديثة في التدريب كبديل فعال للأساليب التقليدية.

ثالثاً: دراسة الباحثين كتفي ليليا وعوني ورده (2020)، بعنوان:¹

"التدريب الإلكتروني وأثره على أداء العاملين"، دراسة ميدانية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بفرع ورقلة خلال السنة الجامعية 2019-2020.

وتعد هذه الدراسة بحثاً ميدانياً تحليلياً هدف إلى تبيان العلاقة بين التدريب الرقمي وتحسين كفاءة الأداء في المؤسسات الخدمية، مع تقديم توصيات لتطوير العملية التدريبية. وقد اعتمدت الباحثتان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمتين الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعطيات من عمال المديرية شملت 60 عامل، والتي تمت معالجتها إحصائياً بواسطة برنامج SPSS. وخلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في رفع مستوى أداء العاملين، حيث ساهمت الوسائط الإلكترونية في زيادة سرعة ودقة إنجاز المهام، كما أظهرت النتائج رضا عاماً لدى الموظفين تجاه هذه الأساليب التقنية، مؤكدة أن التدريب الإلكتروني يمثل خياراً استراتيجياً حتمياً لمواكبة التطورات المتسارعة في قطاع الاتصالات.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

نظراً لكون موضوعات التكنولوجيا والإدارة الحديثة من الميادين التي تشهد تطوراً متسارعاً في الدول المتقدمة، يأتي هذا المطلب لاستعراض أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات البحث. ويسعى هذا العرض إلى توسيع أفق الدراسة من خلال الاطلاع على تجارب ونماذج عالمية، والوقوف على أحدث ما توصلت إليه الأبحاث الدولية في مجال التدريب الإلكتروني ونماذج التميز العالمية (كالنموذج الأوروبي أو الأمريكي)، مما يساهم في إضفاء طابع الشمولية والمقارنة الدولية على الدراسة الحالية.

¹ ليليا كتفي ووردة عوني، "التدريب الإلكتروني وأثره على أداء العاملين: دراسة ميدانية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - فرع ورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019-2020.

الفرع الأول: الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني

أولاً: دراسة Yahiaoui Chahrazed (2023)، بعنوان: ¹

"Digitalisation de la formation au sein de l'entreprise. Cas pratique: SONATRACH"

وتعد هذه الدراسة بحثاً كيفياً (نوعياً) استهدف استكشاف أثر التحول الرقمي على العملية التكوينية، وكيفية استجابة المؤسسة لمتطلبات الرقمنة خاصة في ظل الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19. وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق منهج دراسة الحالة، مستخدمةً المقابلة كأداة رئيسية لجمع المعطيات من مسؤولي الموارد البشرية بالمؤسسة، بالإضافة إلى تحليل المضمون والوثائق الداخلية. وخلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد أن الأزمة الصحية مثلت نقطة تحول استراتيجية لسوناطراك في تسريع رقمنة التكوين بعد أن كان الاعتماد سابقاً يقتصر على الطرق التقليدية، كما أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي لهذه الرقمنة في رفع كفاءة الموظفين، مع التوصية بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وتبني ثقافة التغيير لضمان استدامة ونجاح التكوين الرقمي.

ثانياً: دراسة Hafidi Noureddine (2026)، بعنوان: ²

"Digital Empowerment of Human Resources: An Analytical Theoretical Study of E-Training Concepts, Requirements, and Challenges"

وتعد هذه الدراسة بحثاً نظرياً تحليلياً (مقال علمي) استهدف تحديد استراتيجيات تأهيل القوى العاملة في عصر المعرفة، مع التركيز على دور التدريب الإلكتروني كمتطلب أساسي لتحقيق التمكين الرقمي وبناء ميزة تنافسية مستدامة. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي النظري، من خلال مراجعة الأدبيات الأكاديمية والتقارير العلمية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد أن دمج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العملية التدريبية يعد المحرك الرئيسي للتميز المؤسسي، حيث يساهم التدريب الإلكتروني في تجاوز قيود الزمان والمكان وتطوير كفاءات

¹ Yahiaoui Chahrazed, "Digitalisation de la formation au sein de l'entreprise. Cas pratique: SONATRACH", Mémoire de Master en Management des Ressources Humaines, École Nationale Supérieure de Management (ENSM), Koléa, Algérie, 2023-2024.

² Hafidi Noureddine, "Digital Empowerment of Human Resources: An Analytical Theoretical Study of E-Training Concepts, Requirements, and Challenges", Academic Journal of Legal and Political Researchs, Vol. 10, No. 01, 2026.

الأفراد، مشددة على أن نجاح هذا التحول يفرض على المؤسسات ضرورة تبني استراتيجيات واضحة لمواجهة التحديات التقنية والإدارية المرتبطة بالرقمنة.

ثالثاً: دراسة Anna Majwala, Idda Lyatonga Swai, Anna Linje & Mackfallen G. Anasel (2026)، بعنوان:¹

" The influence of e-training and development on the HR performance of Tanzania local government authorities (LGAS)

وتعد هذه الدراسة بحثاً ميدانياً تحليلياً (مقال علمي) استهدف تقييم فاعلية أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) في تحسين كفاءة الموظفين من خلال ميزات مثل جرد المهارات وتتبع التدخلات التدريبية إلكترونياً. وقد اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الكمي باستخدام التصميم المستعرض، مستخدمين الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت 396 موظفاً، مع معالجة المعطيات عبر تحليل الانحدار الخطي المتعدد وبرنامج SPSS. وخلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد وجود أثر إيجابي ومعنوي للتدريب الإلكتروني وتتبع النفقات الرقمية في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتعزيز الشفافية، موصيةً بضرورة معالجة تحديات البنية التحتية ونقص الثقافة الرقمية لضمان الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات في تطوير المورد البشري بالقطاع العام.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بالأداء المتميز

أولاً: دراسة Osama Mosa Farhan, Hussein Abdel Hamad, Sherine Ismail Khalil (2022)، بعنوان:²

"The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence An Applied Study at the University of Tikrit."

وتعد هذه الدراسة بحثاً ميدانياً تحليلياً (مقال علمي) استهدف استكشاف العلاقة والأثر بين تبني نمط القيادة الرقمية والوصول إلى التميز المؤسسي في بيئة التعليم العالي، مع التركيز على قدرة القادة على قيادة التحول التكنولوجي. وقد اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين الاستبانة

¹ Anna Majwala, Idda Lyatonga Swai, Anna Linje & Mackfallen G. Anasel, "The influence of e-training and development on the HR performance of Tanzania local government authorities (LGAS) ", African Journal of Empirical Research (AJERNET), Vol. 7, Iss. 1, 2026.

² Sherine Ismail Khalil, Osama Mosa Farhan & Hussein Abdel Hamad, "The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence: An Applied Study at the University of Tikrit", World Economics & Finance Bulletin (WEFB), Vol. 12, July 2022.

كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 82 موظفاً من العاملين في الإدارة الإلكترونية بالجامعة. وخلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد وجود علاقة ارتباط وتأييد إيجابية ذات دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث أظهرت النتائج إدراكاً عالياً من قبل المبحوثين لأهمية هذه الأبعاد في تعزيز مرونة الجامعة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، موصيةً بضرورة ترسيخ الثقافة الرقمية ودعم القادة ذوي الرؤية التقنية لضمان استدامة التميز الإداري والأكاديمي.

ثانياً: دراسة (C.R. Clark, A. Kazennov, A. Kossilov, T. Mazour, J. Yoder,) (2004) ، بعنوان:¹

"Achieving excellence in human performance in the nuclear industry through leadership, education and training"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة والتعليم والتدريب في تحقيق التميز في الأداء البشري للعاملين في قسم هندسة الطاقة النووية التابع للوكالة الدولية للطاقة الذرية (IAEA). وتوصلت الدراسة إلى أن التزام الإدارة العليا للوكالة الدولية للطاقة الذرية ببرامج التعاون مع مختلف المؤسسات المختصة في مجال التدريب والمحاكاة أدى إلى تحسينات مستدامة في أداء العاملين وتميزهم؛ حيث عملت هذه الوكالة على أن يكون أحد الأهداف الرئيسية لأنشطة إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التدريب والتعليم هو تحقيق مستويات عالية من الأداء البشري، واعتبرت أن التدريب استثمار وليس تكلفة.

ثالثاً: دراسة (Sareh Sahraeian, Mohamed Hasan, Sohrabi Jahromi, 2013) ، بعنوان:²

"Identification of effective factors on human resource excellence in sarkhoon and qeshm gas refinery and assessment of its impacts on performance"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء المتميز للموارد البشرية العاملة بإحدى المؤسسات الطاقوية في إيران، واعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي، واستخدما في ذلك أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 111 موظفاً من الموظفين الإداريين في مصفاة سرخون وقشم للغاز، ولاختبار الفرضيات استخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي (PLS).

¹ C.R. Clark, A. Kazennov, A. Kossilov, T. Mazour & J. Yoder, "Achieving excellence in human performance in the nuclear industry through leadership, education and training", International Conference on Fifty Years of Nuclear Power - the Next Fifty Years, Moscow/Obninsk, Russian Federation, 2004.

² Sareh Sahraeian, Mohamed Hasan & Sohrabi Jahromi, "Identification of effective factors on human resource excellence in sarkhoon and qeshm gas refinery and assessment of its impacts on performance", European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 02, No. 04, 2013.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات الفعالة التي تساعد على تحقيق التميز في أداء الموارد البشرية تمثلت في: تكوين الموظفين، إدارة المعرفة، والعدالة التنظيمية ومشاركة الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين وتزويدهم بالتعليقات الإيجابية شعوراً بالكفاءة فيهم؛ الأمر الذي سيعزز في النهاية دوافعهم ويجعلهم يبذلون جهداً إضافياً لتعزيز قدراتهم وصولاً إلى التميز في أدائهم، كما يجب على المؤسسات أن تدعم هيكلها التنظيمية بقسم للبحث والتطوير يساعد على الاستثمار الفعال في الموارد البشرية بالمؤسسة، إلى جانب ذلك من الضروري تعيين الموظفين في الوظائف التي تتناسب مع معارفهم وكفاءاتهم.

الفرع الثالث: الدراسات السابقة العربية حول علاقة التدريب الإلكتروني بالأداء المتميز

أولاً: دراسة (Dareen Ahmed Farouk (2022)، بعنوان:¹

" The Impact of E-Training System on Employees' Job Performance" .

وتعد هذه الدراسة بحثاً كمياً استهدف استكشاف أثر أبعاد التدريب الرقمي (الكفاءة، الأساليب، والبيئة) في تطوير المهارات البشرية ورفع جودة الإنتاجية. وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الكمي، مستخدمةً استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 103 موظفاً، حيث تمت معالجة المعطيات إحصائياً لقياس علاقات الأثر بين المتغيرات. وخلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد وجود أثر إيجابي معتبر لأبعاد التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي، مع بروز "كفاءة التدريب" (التمثلة في المحتوى وجودة المدرب) كأقوى عامل مؤثر ومنبئ بمستوى أداء الموظفين، تليها بيئة التدريب، كما أكدت النتائج عدم وجود فروق في هذه التصورات تعزى للمتغيرات الديموغرافية، مما يعزز من فكرة شمولية تأثير التدريب الإلكتروني في بيئات العمل الحديثة.

ثانياً: دراسة (Ahmed Abdulla et al (2021)، بعنوان:²

"The effect of e-learning training program on organizational performance through underlying mechanisms of capacity building of Dubai Police Force".

¹ Dareen Ahmed Farouk, "The Impact of E-Training System on Employees' Job Performance", RAIS Conference Proceedings, October 2022.

² Ahmed Abdulla Yousef Ahmed Alzaabi, Ahmad Bashawir Bin Haji Abdul Ghani & Mohammed R A Siam, "The Effect of E-Learning Training Program on Organizational Performance Through Underlying Mechanisms of Capacity Building of Dubai Police Force", Academy of Entrepreneurship Journal, Volume 27, Special Issue 2, 2021.

وتعد هذه الدراسة بحثاً ميدانياً تحليلياً (مقال علمي) استهدف فحص الدور الوسيط لبناء القدرات في العلاقة بين التدريب الرقمي والأداء المؤسسي، سعياً لتقديم نموذج يوضح كيف تساهم التكنولوجيا في تعزيز كفاءة الأجهزة الأمنية. وقد اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الكمي التحليلي، مستخدمين الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي شرطة دبي، مع معالجة المعطيات إحصائياً عبر برنامجي SPSS 25 والنمذجة بالمعادلات الهيكلية Smart PLS 3. وخلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد وجود أثر إيجابي ومعنوي للتعليم الإلكتروني في رفع مستوى الأداء التنظيمي، مع إثبات أن "بناء القدرات" يعد المحرك الأساسي الذي يمر عبره هذا الأثر، موصيةً بضرورة المواءمة المستمرة بين محتوى البرامج التدريبية الرقمية وبين الاحتياجات الفعلية لتطوير مهارات الأفراد لضمان تحقيق تميز مؤسسي مستدام.

ثالثاً: دراسة Saidani Hanane & Nedjar Nihad (2025)، بعنوان:¹

"L'impact de la transformation digitale sur la gestion des ressources humaines. Cas d'un échantillon d'entreprises Algériennes"

وتعد هذه الدراسة بحثاً ميدانياً وصفيًا تحليلياً استهدف فحص كيفية تأثير الأدوات الرقمية على وظائف إدارة الموارد البشرية، ومدى مساهمتها في تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل التكاليف التشغيلية. وقد اعتمدت الباحثتان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمتين الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع معالجة المعطيات إحصائياً عبر برنامج SPSS. وخلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية تؤكد أن التحول الرقمي يساهم بفعالية في تقليص الوقت المستغرق في المهام الإدارية الروتينية ورفع دقة القرارات الإدارية، إلا أن النتائج كشفت أيضاً عن وجود تحديات تتعلق بمقاومة التغيير ونقص التكوين التقني، مما يفرض ضرورة الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير الثقافة الرقمية لضمان النجاح الكامل للتحول التكنولوجي داخل المؤسسات.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد العرض الوصفي للدراسات السابقة، تأتي هذه المحطة التحليلية لإجراء مقارنة منهجية بين ما تم استعراضه وبين الدراسة الحالية. يهدف هذا المطلب إلى تبيان أوجه التشابه والاختلاف من حيث (الأهداف، المنهجية، والمجال المكاني والزمني)، مع التركيز على إبراز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها،

¹ Saidani Hanane & Nedjar Nihad, "L'impact de la transformation digital sur la gestion des ressources humaines : Cas d'un échantillon d'entreprises Algériennes", Mémoire de Master en sciences de gestion, Spécialité: Organisation et management des Entreprises, École Supérieure de Commerce (ESC) - Koléa, Algérie, 2025.

وتوضيح القيمة المضافة التي ستقدمها مذكرتنا الحالية مقارنة بما سبقها من بحوث، خاصة في ظل تركيزها على ديوان الترقية والتسيير العقاري.

الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الجدول رقم (01-03): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة (العربية)	الدراسات السابقة (الأجنبية)
الموضوع	أثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز.	ركزت على (التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد، الأداء الوظيفي، الأداء المتميز وعلاقته بالاستباقية أو الثقافة التنظيمية).	ركزت على (رقمنة التكوين، التمكين الرقمي، القيادة الرقمية، الأداء البشري في الصناعات النووية، والتحول الرقمي في GRH).
المتغيرات	الربط المباشر بين التدريب الإلكتروني (كمتغير مستقل) والأداء المتميز (كمتغير تابع).	تناولت المتغيرات بشكل منفصل أو ربطت التدريب بالأداء "الوظيفي" التقليدي، أو الأداء المتميز بمتغيرات إدارية أخرى.	تناولت متغيرات مثل: (القيادة الرقمية، بناء القدرات، التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، كفاءة الأنظمة الرقمية).
الهدف	قياس مدى مساهمة آليات التدريب الرقمي في الوصول بالموظف إلى مرحلة التميز (وليس مجرد الأداء العادي).	استكشاف واقع التدريب الرقمي، أو قياس الأداء الوظيفي العام، أو إبراز دور استراتيجيات حديثة في التميز.	استكشاف استجابة المؤسسات للأزمات، أو قياس أثر الرقمنة على اتخاذ القرار، أو بناء نماذج للتمكين الرقمي.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام دراسة الحالة.	تراوحت بين المنهج الوصفي التحليلي، دراسة الحالة، والمراجعات النظرية المنهجية.	تنوعت بين المنهج الكيفي، الكمي، والتحليلي النظري.

العيينة	87 عامل من موظفو وإطارات ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI).	عينات متنوعة (أطباء، موظفو اتصالات، إطارات في مصفاة غاز، موظفون في شرطة دبي، أو مراجعات شاملة).	عينات متنوعة: (396 موظفاً في تنزانيا، مسؤولو HR في سوناطراك، موظفو شرطة دبي، أو أطباء وباحثون).
الإطار المكاني	ولاية ورقلة (ديوان الترقية والتسيير العقاري).	أماكن متعددة: (السعودية، الكويت، تنزانيا، دبي، أو ولايات جزائرية مثل: قالمة، برج بوعرييج، الجزائر العاصمة).	نطاق دولي ومحلي: (الجزائر، "سوناطراك"، الإمارات، العراق، تنزانيا، إيران، ومنظمات دولية).
الإطار الزمني	السنة الجامعية الحالية (2025-2026).	دراسات سابقة تراوحت فترتها بين (2004، 2019، 2021، 2024، 2025، 2026).	تراوحت بين فترات زمنية مختلفة (2004، 2013، 2021، 2022، 2023، 2025، 2026).
نوع القطاع	قطاع السكن والخدمات العقارية (الطابع الاجتماعي والاقتصادي).	قطاعات متنوعة: (طاقة ونووي، تعليم عالي، صحة، اتصالات، صناعات غذائية، أجهزة أمنية).	قطاعات عالمية: (طاقة ومحروقات، أمن، تعليم عالي، طاقة نووية، حكومات محلية).

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: التعقيب العام على الدراسات السابقة ومحل الدراسة الحالية منها

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1-ضبط المنهجية والأدوات (الجانب الإجرائي) :

- **تحديد المنهج:** من خلال اطلاع على دراسات مثل دراسة "نجار وسيداني (2025)" أو "أنا مجوالا (2026)"، تأكدنا أن **المنهج الوصفي التحليلي** هو الأنسب لربط متغيرات التدريب الإلكتروني بالأداء المتميز.
- **اختيار الأدوات:** ساعدت الدراسات السابقة في تحديد ما إذا كننا سنعتمد على **الاستبانة** (كما في دراسة دبي وتنزانيا) أو **المقابلة** (كما في دراسة سوناطراك) لجمع البيانات من ديوان الترقية والتسيير العقاري.

2-التحديد الدقيق للمتغيرات والأبعاد:

- بدلاً من دراسة "التدريب الإلكتروني" كمصطلح عام، ساعدت الدراسات السابقة في تقسيم المتغير إلى أبعاد دقيقة مثل: (جودة وملاءمة المحتوى التدريبي، البيئة التقنية وسهولة الاستخدام، التحفيز والدعم التنظيمي).
- كذلك بالنسبة لـ "الأداء المتميز"، حيث ساهمت الدراسات في تحديده من خلال أبعاد: (جودة العمل ودقة الإنجاز، الفعالية وسرعة الأداء، المبادرة والابتكار والعمل الجماعي) .

3-إثراء الجانب النظري والتوثيق:

- المراجع الأصلية: الدراسات السابقة كانت بمثابة "خريطة طريق" للوصول إلى الكتب والمنظّرين الأساسيين في "الأداء المتميز" و"الإدارة الرقمية".
- تجنب التكرار: مكنت الدراسات السابقة من البدء من حيث انتهى الآخرون، وضمان أن الدراسة في ديوان ورقلة تضيف قيمة جديدة ولم يتم تناولها بنفس التفاصيل سابقاً.

4-صياغة الفرضيات ومشكلة الدراسة:

- بناءً على النتائج الإيجابية التي حققتها الدراسات السابقة في قطاعات أخرى، تمكنا من صياغة فرضيات بذكاء (مثل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني وتحقيق التميز في (OPGI)).
- ساعدت في بلورة مشكلة الدراسة من خلال رصد "الفجوة"؛ فإذا كان التدريب الإلكتروني ناجحاً في سوناطراك أو شرطة دبي، فما هو واقعه في مؤسسة خدمية عمومية بورقلة؟

5-بناء خطة العمل والتحقق من النتائج:

- بناء الخطة: استلهمنا من الدراسات السابقة كيفية تقسيم الفصول وتدفق الأفكار من العام (التدريب الإلكتروني) إلى الخاص (الأداء المتميز في OPGI).
- المقارنة والتحقق: عند ظهور نتائج الدراسة الميدانية الحالية، نستخدم الدراسات السابقة لتعزيز نتائج (إذا كانت متوافقة) أو لتفسير أسباب الاختلاف (إذا كانت متعارضة)، مما يعطي دراستنا صبغة نقدية تحليلية قوية.

6- صياغة التوصيات:

- من خلال معرفة "التحديات" التي ذكرتها الدراسات السابقة (مثل مقاومة التغيير أو ضعف البنية التحتية)، يمكن صياغة توصيات واقعية وعملية لمسؤولي ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة تضمن نجاح عملية التحول الرقمي لديهم.

ثانيا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أهم ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

1. **التخصص الموضوعي:** بينما ركزت أغلب الدراسات على أثر التدريب في "الأداء الوظيفي" (كمفهوم عام)، تذهب دراستنا نحو "الأداء المتميز"، وهو مستوى أرقى يتطلب مهارات إبداعية وابتكارية تتجاوز المهام الروتينية؛
2. **الخصوصية القطاعية:** ندرة الدراسات التي تناولت أثر الرقمنة والتدريب الإلكتروني في قطاع **التسيير العقاري (OPGI)** ، وهو قطاع خدمي حيوي يتعامل مع جمهور واسع ويتطلب دقة وسرعة في الإنجاز؛
3. **البيئة الجغرافية:** تعزز الدراسة الحالية المكتبة العلمية في منطقة ورقلة، مما يوفر قاعدة بيانات محلية لصناع القرار في المؤسسات العمومية بالمنطقة حول فعالية التحول الرقمي؛
4. **الحدثة الزمانية:** الدراسة الحالية تعد من أحدث الدراسات التي تواكب التوجه الحالي للدولة نحو "الرقمنة الشاملة" للإدارات والمؤسسات العمومية.

خلاصة الفصل:

يستخلص من هذا الفصل أن المؤسسات المعاصرة باتت تدرك حتمية التحول من الأنماط التقليدية إلى التدريب الإلكتروني كخيار استراتيجي لا يقتصر على تجاوز عقبات الزمان والمكان فحسب، بل يمتد ليكون الرافعة الأساسية لتنمية رأس المال البشري رقمياً. وقد خلص التأصيل المفاهيمي إلى وجود علاقة تكاملية وطردية؛ حيث يعمل التدريب الرقمي بمعاييره التفاعلية والتقنية على صقل كفاءات الموظفين وتحفيز قدراتهم الإبداعية، مما ينعكس بشكل مباشر على بلوغ عتبة الأداء المتميز. هذا الأداء الذي لم يعد يُقاس بمجرد إتمام المهام الروتينية، بل بالقدرة على الابتكار، والريادة، وتحقيق المخرجات التي تتسم بالجودة العالية والاستدامة. وبذلك، يشكل الفصل إطاراً نظرياً يثبت أن الاستثمار في البنية التحتية والبرمجية للتدريب هو المدخل الأساسي لتمكين الأفراد وتحويلهم إلى طاقات بشرية متميزة قادرة على قيادة المؤسسة نحو التفوق التنافسي في ظل اقتصاد المعرفة.

وعليه، وانطلاقاً من هذه المرتكزات النظرية، تأتي الدراسة التطبيقية في الفصل التالي لتسليط الضوء على واقع هذه العلاقة وتجسيدها الميداني. حيث سنحاول اختبار مدى مساهمة أدوات التدريب الإلكتروني في صناعة التميز لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بورقلة.

الفصل الثاني:

الدراسة ميدانية لأثر التدريب
الالكتروني على تحقيق الأداء
المتميز في ديوان الترقية
والتسيير العقاري -ورقة-

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وكذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على عينة من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم بديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بورقلة. لإبراز واقع التدريب الإلكتروني فيها، ومستوى الأداء المتميز، وكذا أثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.

ولإحاطة بكافة جوانب هذه الدراسة الميدانية، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- **المبحث الأول:** يتناول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، وفيه سيتم تحديد المنهج المتبع، وتعريف مجتمع وعينة البحث، بالإضافة إلى عرض الأدوات الإحصائية والبرمجية التي استُند إليها في جمع ومعالجة البيانات.
- **المبحث الثاني:** يخصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، حيث سيتم من خلاله تحليل البيانات الديموغرافية، وعرض نتائج اختبار الفرضيات، وصولاً إلى مناقشة وتفسير تلك النتائج في ضوء الأدبيات السابقة وما تمليه بيئة العمل في الديوان.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تجسيدا لمبادئ البحث العلمي ومقتضياته الإجرائية، يخصص هذا المبحث لتحديد المسار المنهجي المعتمد في جمع وتحليل المعطيات، بدءاً بتبيان المنهج العلمي الذي يحكم منطق الدراسة، وصولاً إلى توصيف مجتمع البحث وعينه داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة. كما يسلط الضوء على نموذج الدراسة الذي يربط بين متغيراتها الأساسية، مع استعراض دقيق لأدوات والبرامج الإحصائية الكفيلة باستخلاص النتائج وتحويل البيانات الأولية إلى مؤشرات رقمية ذات دلالة علمية، مما يضمن معالجة إشكالية البحث بمنهجية تتسم بالموضوعية والصدق والموثوقية.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

يستعرض هذا المطلب الخطوات الإجرائية التي شكلت المسار الميداني للبحث، حيث نبدأ بتحديد المنهج العلمي الأنسب لطبيعة الموضوع، ومن ثم تقديم لمحة تعريفية عن ديوان الترقية والتسيير العقاري وهيكله التنظيمي كإطار مكاني للدراسة. كما سيتم تفصيل طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد متغيرات البحث وصياغتها ضمن نموذج هيكلي يوضح طبيعة العلاقات المفترضة، وذلك لضمان بناء قاعدة بيانات دقيقة ومنظمة تمهد لعملية التحليل الإحصائي اللاحقة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا المتمثل في قياس أثر التدريب الإلكتروني على الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة، تم استخدام مجموعة من الأدوات البحثية المتكاملة لجمع البيانات الميدانية، وهي كالتالي:

1- المنهج الوصفي التحليلي: وهو ذلك المنهج الذي لا يقتصر فقط على جمع البيانات ووصف الظاهرة كما هي في الواقع، بل يمتد ليشمل تحليل تلك البيانات، وتفسير العلاقات القائمة بين أبعادها، واستخلاص النتائج التي تساهم في فهم المشكلة البحثية بعمق. كما يُعرف بأنه محاولة للوصول إلى استنتاجات دقيقة ووصفية للحالة المدروسة من خلال استنطاق الأرقام والمعطيات الميدانية وتفسيرها علمياً.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

وتم اختيار هذا المنهج لعدة اعتبارات منهجية، أبرزها:

- قدرته على رصد واقع استخدام تقنيات التدريب الإلكتروني وتوصيف مستويات الأداء المتميز لدى العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة؛
- يسمح المنهج ليس فقط بوصف المتغيرات، بل بتحليل درجة الارتباط والأثر بين الرقمنة التدريبية والتميز المؤسسي؛
- يساعد على تقديم صورة متكاملة تمكنا من صياغة توصيات عملية وموضوعية تخدم المؤسسة محل الدراسة بناءً على المعطيات الإحصائية المستخرجة.

2-الاستبيان: يمثل الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة، حيث صُمم ليشمل محاور تقيس أبعاد التدريب الإلكتروني ومؤشرات الأداء المتميز، مما يتيح تحويل الآراء والاتجاهات إلى قيم رقمية قابلة للمعالجة.

3-الوثائق والسجلات الرسمية: تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالديوان، مثل الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تعداد العمال، حيث ساهمت وبشكل كبير في إثراء الجانب التطبيقي بالمعلومات القيمة والمهمة للحصول على البيانات التعريفية.

4-المقابلة الشخصية: أجريت مع عدد من المسؤولين وإطارات الموارد البشرية في الديوان، بهدف الحصول على معلومات نوعية وتفصيلية حول استراتيجية التحول الرقمي والتحديات التي تواجه العملية التدريبية الإلكترونية.

5-الملاحظة العلمية: وظفت من خلال المعاشية الميدانية لبيئة العمل في الديوان محل الدراسة، لرصد مدى استخدام الموظفين فعلياً للوسائط الإلكترونية في أداء مهامهم، ومدى انعكاس ذلك على تميز مخرجاتهم المهنية.

الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة

قبل التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية:¹

أولاً: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري

¹ وثائق مقدمة من طرف ديوان الترقية والتسيير العقاري - ورقة -.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقلة-

1-تعريف مؤسسة ديوان الترقية

يُعد ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة أحد الركائز الأساسية في النسيج العمراني والتنموي للولاية، حيث يضطلع بدور المتعامل الرئيسي في تنفيذ برامج إنجاز السكنات الاجتماعية والترقية العقارية وتسييرها. وباعتباره مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، يمتلك الديوان شخصية معنوية واستقلالاً مالياً، برأس مال يقدر بـ 151,664,492.41 ديناراً جزائرياً.

ويندرج الديوان ضمن شبكة وطنية واسعة تضم 53 ديواناً موزعة عبر أرجاء الوطن، مما يبرز ثقل المهام الموكلة إليه؛ إذ تتركز مهامه الجوهرية في الإشراف على إطلاق المشاريع السكنية ومتابعة مراحل إنجازها لضمان تسليمها في الآجال المحددة، مع الالتزام التام بمطابقتها للمعايير التقنية وشروط الاستغلال النهائي. كما يمثل الديوان مؤسسة ذات ثقل إداري وبشري هام، حيث يستند في أداء عملياته إلى كادر وظيفي يضم نحو 332 عاملاً، مما يجعل من كفاءتهم وتطوير أدائهم عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2-نشأة مؤسسة ديوان الترقية

أنشأت مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري و المعروف بـ l'office de promotion et de gestion immobilière في سنة 1976م بموجب المرسوم رقم 76/143 المؤرخ في 1976/10/23 المتضمن إنشاء مكاتب الترقية والتسيير العقاري بمختلف الولايات، و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91/147 المؤرخ في 1991/05/12 والمتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية للديوان، حيث تحولت من مؤسسات ذات طابع إداري إلى مؤسسات ذات طابع اقتصادي وتجاري وصناعي، كما استفادت بالاستقلالية مع تبعثها المباشر لوزارة السكن، تتمتع دواوين الترقية والتسيير العقاري بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير، وتخضع لقواعد القانون التجاري، ومقرها الرئيسي لولاية ورقلة بحي النصر الخفجي، والذي تم بناؤه في سنة 2011م.

3-الوكالات التابعة لـديوان(وكالات التحصيل)

يضم ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى جانب الدوائر الإدارية عددا من الوكالات الخارجية الموزعة على تراب الولاية، وتعتبر الوكالة الخارجية مصلحة إدارية تابعة للديوان حيث تتمتع باستقلال عضوي عن مقره وتعمل تحت إشراف المديرية العامة، وعلى مستوى ولاية ورقلة نجد أن الديوان يشرف على أربعة (04) وكالات خارجية وهي كالتالي:

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

- وكالة حاسي مسعود؛
- وكالة بامنديل؛
- وكالة سيدي خويلد؛
- وكالة ورقلة.

وتتمثل مهام هذه الوكالات في :

- تمثيل المديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري على مستوى الدوائر التابعة لها؛
- التحصيل وإنذار الزبائن عن دفع مبالغ الإيجار؛
- إرسال أوامر بالدفع للمستأجرين عن طريق البريد أو عن طريق أعوان الوكالات مباشرة؛
- تغطية الإيجار الشهري لمستأجري السكنات أو المحلات التجارية؛
- إعداد تقارير وإحصائيات خاصة بسير عملية تغطية الإيجارات الشهرية؛
- متابعة الأحياء الموجودة على مستوى الدائرة التي تشغلها الوحدة؛
- مكلفة بالاستقبال، فهي تستقبل المستفيدين من السكنات الواقعة في دائرتها في حالة وقوع أي مشكل تقني.

4-أهداف الديوان

يمكن تجميعها وتوضيحها كالآتي:

- القضاء على أزمة السكن وإنجاز سكنات لائقة وفق المعايير الدولية؛
- التعريف بالطابع العمراني للمنطقة؛
- الدقة في إنجاز السكنات واحترام المواعيد المحددة للتسليم؛
- تطوير الجانب الفني والتسييري من أجل الرفع في الأداء؛
- التحكم الجيد في التكاليف والزيادة في مردودية المشاريع المنجزة (تحقيق أكبر ربح ممكن) .

5-مهام والتزامات الديوان

في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة، ونظرا لاحتكار المؤسسة للحصة الأكبر من النشاط على مستوى الولاية، يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري ترقية الخدمات العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا ويكلف فضلا عن ذلك، بعدة مهام والتزامات أهمها:

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقلة-

- ترقية البناءات؛
- الإنابة عن إي متعامل في الإشراف على المشاريع المستندة إليه؛
- الترقية العقارية؛
- عمليات تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار إليها وصيانتها؛
- تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي؛
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة وكذا ربوع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها؛
- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها صالحة للسكن؛
- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تتولى دواوين الترقية العقارية والتسيير العقاري تسييرها؛
- ومراقبة النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات؛
- كل العمليات الأخرى التي تتدرج في إطار التسيير العقاري؛
- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان جودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التزويد بالسكنات ومواكبة التوسع العمراني؛
- ضمان تسليم السكنات في الآجال المحددة وأن تكون قابلة للاستغلال (مزودة بالكهرباء والماء والغاز) ؛
- تقديم المشاريع للمقاولين وفق شروط الصفقات.

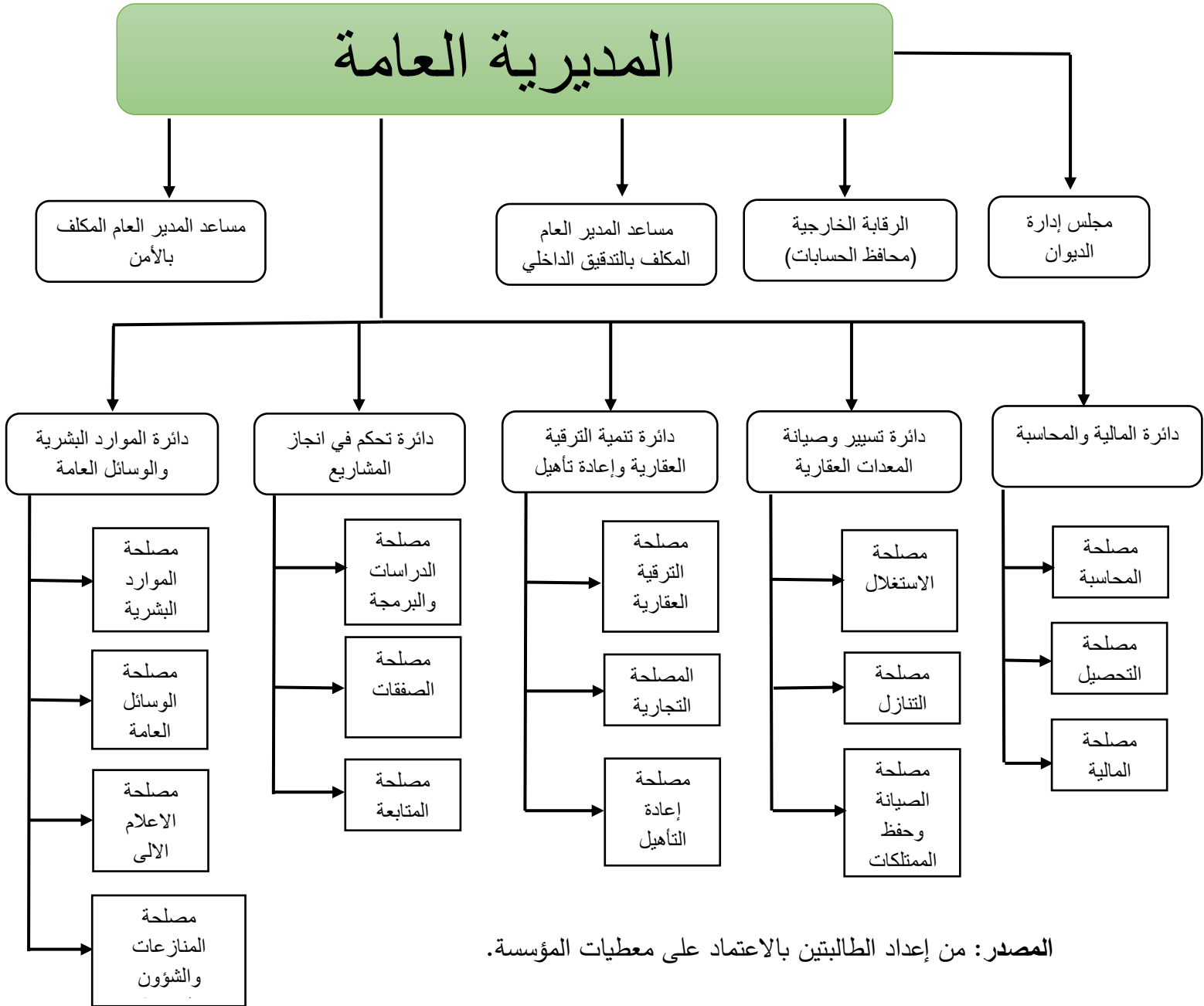
ثانيا: الهيكل التنظيمي العام وتقديم مصلحة الموارد البشرية

1-تقديم وشرح الهيكل التنظيمي العام

هو عبارة عن مجموعة من الدوائر المالية والمادية والبشرية هدفه هو تحقيق التنسيق بين مختلف أقسامه من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه يعتمد ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة على بنية وظيفة متطورة التي تربط بين الدوائر ومختلف المصالح مع وجود علاقة تكاملية فيما بينها كما هو موضح في الشكل التالي:

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي العام لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة



حيث يتكون من:

1-1-المديرية العامة: وهي النواة الأساسية في التسيير وأهم الدوائر، تقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق

بين مختلف وظائف المؤسسة، حيث تقوم بـ:

▪ تحديد الأهداف الأساسية العامة الواجب بلوغها والمراقبة الدورية للنشاطات والتنسيق بين مختلف

المصالح؛

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

▪ تحضير اجتماعات مجلس الإدارة والتسيير ومتابعة قراراته.

ويشرف على خليتين أساسيتين هما:

أ. **خلية التدقيق والمراجعة:** من مهامها التقييم والمراقبة الداخلية لأعمال مصالح المؤسسة وذلك باستعمال التقنيات ومعايير المراجعة بهدف التسيير الأحسن؛

ب. **خلية الأمن الداخلي:** تقوم بالسهر على أمن المؤسسة من المخاطر وذلك بالتدخل والاتصال بالمصالح المعنية كما تعتبر همزة وصل بين المتعاملين والزوار بمختلف دوائر المؤسسة.

1-2-الأمانة: تعتبر أهم قسم في الإدارة فهي تهتم بتنشيط وترقية المؤسسة نظرا لعلاقتها المباشرة مع المدير، كما تعتبر حلقة وصل بين باقي الأقسام والمدير وتتمثل مهامها في:

➤ تنفيذ قرارات المسؤول الأول في المؤسسة (المدير العام) ؛

➤ الرد على المكالمات الهاتفية والمراسلات وفقا لتعليمات المعطاة؛

➤ تحرير المراسلات ومعالجة البريد الصادر والوارد؛

➤ الاستقبال الجيد والمعاملة الحسنة.

1-3-دائرة المالية والمحاسبة: وهي تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبية بحيث تعطي صورة واضحة عن الوضع المالي والمحاس للمؤسسة ومن مهامها أيضا المراقبة المالية والمحاسبية لكافة العمليات التي تكون الوكالة طرفا بها، وهي تنقسم إلى أربعة مصالح وهي كالاتي:

أ. **مصلحة المحاسبة:** وتقوم هذه المصلحة بتسجيل العمليات المحاسبية اليومية وتشرف بدورها على عمليات الجرد السنوي لكل دورة من أجل الحصول على الميزانية الختامية.

ب. **مصلحة المالية:** تشرف هذه المصلحة على ضبط العمليات المالية للمؤسسة التي تربطها مع المؤسسات المالية الأخرى (البنك، البريد.....) ومن مهامها:

▪ المتابعة المالية لكل العمليات التي تكون المؤسسة طرفا فيها؛

▪ تقوم بمسك الصكوك ومتابعة ديون المؤسسة، كما تقوم بالدفع للموردين؛

▪ متابعة حركة الأموال مع البنك الخاص بالإيرادات والنفقات وتقوم بتسديد الفواتير القابلة للدفع.

ج. **مصلحة الاستثمارات:** إن دور هذه المصلحة يتمثل أساسا في التسجيل المحاس للبيانات التي

تخص الاستثمارات سواء كانت حيازة أو تنازل أو شطب الاستثمارات من جدول المؤسسة وكذلك

تقوم بتحديد قيمة الاستهلاك السنوي والقيمة المحاسبية الصافية لهذه الأخيرة.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

د. مصلحة التحصيل: وهي مكلفة بالدرجة الأولى بعمليات تحصيل الإيجار للسكنات ومتابعتها.

1-4-دائرة التحكم في انجاز المشاريع: وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

أ. مصلحة البرمجة والمتابعة: تشرف على برمجة العمليات ومتابعتها (خاصة بالبناء) ميدانيا بالتنسيق مع المستشار التقني (مكاتب الدراسات)؛

ب. مصلحة الصفقات والأسعار: تشرف على إعداد الصفقات وضبط الأسعار المتعلقة بها؛

ج. مصلحة متابعة العمليات: تهتم بالمراقبة والمتابعة وتقديم التقارير الخاصة بالمؤسسة عن كل العمليات التي تقوم بها، كما تقوم بمتابعة التغطية الطبوغرافية للأراضي محل الدراسة.

1-5-دائرة التسيير وصيانة الممتلكات العقارية: وتنقسم إلى مصلحتين:

أ. مصلحة التنازل: وهي تختص في عمليات التنازل عن الاستثمارات والممتلكات العقارية للمؤسسة؛

ب. مصلحة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بتصنيف الإيرادات وهي بوابة استقبال جميع الفواتير

المتعلقة بالاستثمارات أو الممتلكات العقارية، لأجل تحصيل مختلف المعاملات وتصنيف كل نوع على حدا.

1-6-دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار وإعادة التأهيل: وتنقسم إلى ثلاث مصالح أساسية وهي:

أ. مصلحة الترقية العقارية: تختص بوضع مشاريع الترقية؛

ب. المصلحة التجارية: وهي تهتم بتطبيق السياسة التجارية وإعداد الوثائق التجارية؛

ج. مصلحة إعادة التأهيل: تعتني هذه الأخيرة بتفاصيل معالجة التصدعات وما جانبها بالنسبة للبناءات المؤجرة.

1-7-مصلحة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم الوظائف الإدارية وأكثرها مشقة وتعب

كونها تهتم بالعنصر البشري في المؤسسة وتعمل دائما على تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

هي قسم خاص بالموظفين العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري حيث انه يعمل على

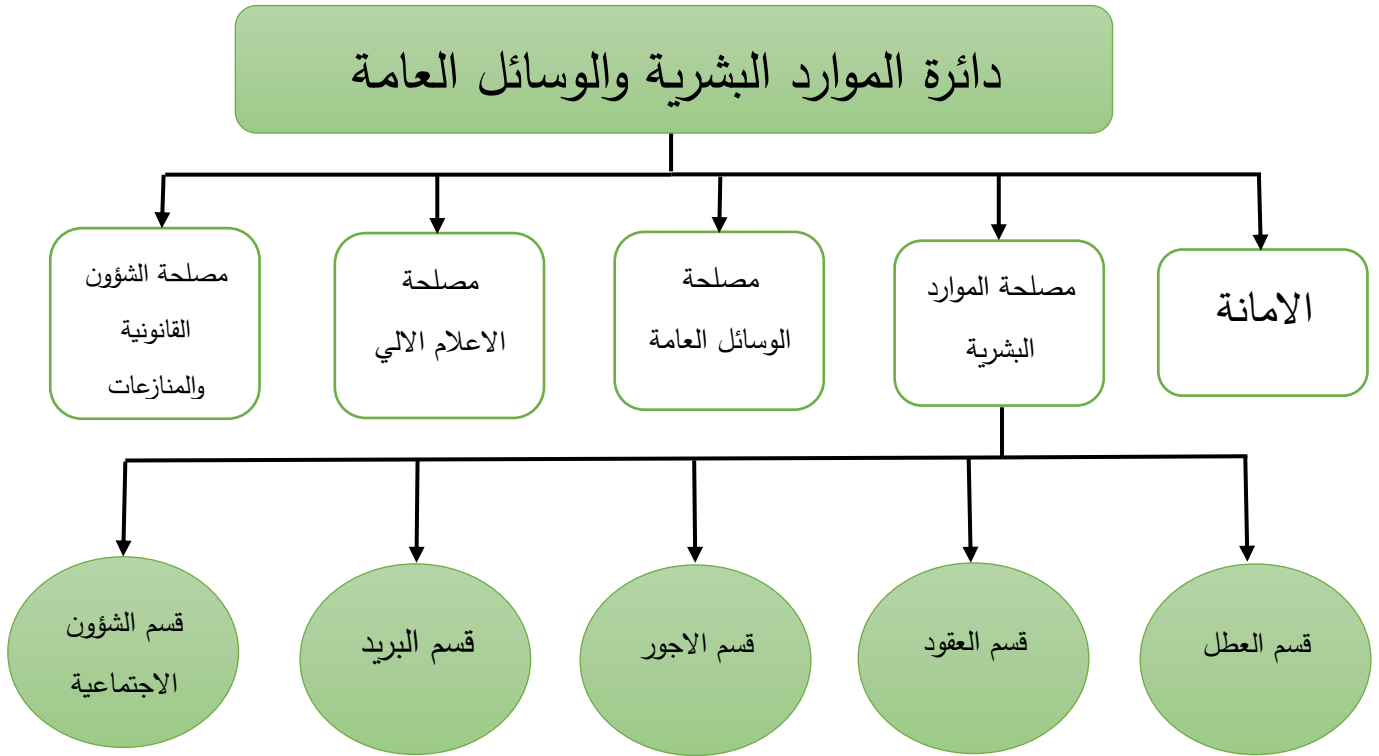
تأهيل العاملين وتوفير شروط الحسنة لهم (الترقية، الانتقاء، التكوين...) وكذلك تامين محيط العمل من

المخاطر، فهي مصلحة خاصة بتسيير شؤون الموظف من تاريخ توظيفه الى نهاية مشواره المهني كما

تعمل أيضا اعداد مذكرات الأجور وعمليات الترقية والتكوين، وكذلك تسعى الى جذب كامل العناصر وتنمية

قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم.

الشكل رقم(02-02): الهيكل التنظيمي العام لمصلحة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

وهي تتكون من أربعة مصالح تتمثل في:

أ. **مصلحة الموارد البشرية:** تعمل على تأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة لهم (الترقية، الانتقاء، التكوين...الخ) وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر حيث تعمل على حل مشاكل العمال من خلال الاهتمام بشؤونهم والإشراف على توظيف العمال، كما تعمل أيضا على إعداد مذكرات الأجور والقيام بعمليات الترقية والتكوين.

ب. **مصلحة الوسائل العامة:** ومهمتها اقتراح العتاد الضروري للوكالة، وإعداد دفتر الجرد للوسائل كما تقوم أيضا بإنشاء محاضر التسيير.

ج. **مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:** وهي تشرف على متابعة النزاعات مهما كانت طبيعتها القانونية وكذلك القيام بالمرافعات أمام المحاكم والمجالس القضائية التي يكون الديوان طرفا فيها، وكذلك تشرف على معالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال والإدارات الخارجية وبين المؤسسة ومورديها أو زبائنهما.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

د. مصلحة الإعلام الآلي: وهذه المصلحة تقوم بالتسيير الآلي للتجزيئات المبرمجة والسكنات التطورية التساهمية ووضع نظام تسيير للمعلومات، كما تقوم بإنشاء دوري لجدول القيادة للنشاط العام للديوان، كما تعمل على دراسة وتحليل وتخزين كل المعلومات.

هـ. أرشيف المؤسسة: أما بالنسبة للأرشيف في ديوان الترقية والتسيير العقاري فكل دائرة لها قاعة أرشيف مخصص لها.

شرح أقسام مصلحة الموارد البشرية

- **قسم العطل:** استقبال وإعداد مختلف العطل بما في ذلك العطل السنوية والإستثنائية وكذلك ضبط القوائم النهائية للعطل (إعداد رزنامة العطل)؛
- **قسم العقود:** إعداد العقود للعمال بجميع أنواعها (العقود محددة المدة وغير محددة المدة) واستقبال العمال للإمضاء؛
- **قسم الأجور:** إعداد الأجور والمنح الشهرية للعمال ومتابعتها؛
- **قسم البريد:** يتكفل بمختلف المراسلات الداخلية والخارجية وتوزيع البريد على مختلف المصالح؛
- **قسم الشؤون الاجتماعية:** متابعة العمال من تاريخ توظيفهم الى غاية التقاعد (متابعة اجتماعية)

الفرع الثالث: طريقة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة: يتكون من مختلف العمال المتواجدين في مصلحة الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة- OPGI بورقلة والموضحة في الجدول رقم(02-01) أدناه:

الجدول رقم(02-01): مجتمع الدراسة

المؤسسة	نوع المؤسسة	نوع نشاط المؤسسة	عدد العمال
ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI)-ورقلة-	مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي وتجاري	يتركز نشاط الديوان في قطاع السكن والتعمير	332

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

2- عينة الدراسة:

عينة عشوائية بسيطة قدرها 87 عامل من 332 عامل متواجد داخل المؤسسة، حيث تم توزيع 87 استبانة على مختلف عمال مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع 87 استبانة أي بنسبة % 100، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع ب 0 استبانة أي بنسبة % 0، بحيث تم تحديدها من خلال معادلة (ستيفن ثامبسون)، وفيما يلي شكل رقم (02-03) يوضح هذه المعادلة:

الشكل رقم (02-03): معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

المصدر: شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة لصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014، ص 6.

حيث:

- n : حجم العينة المطلوب.
- : حجم المجتمع الكلي العدد (الإجمالي للأفراد أو العناصر).
- Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
- d : نسبة الخطأ وتساوي 0.05
- p : نسبة توفر الخاصية والمحايدة غالباً ما تُقدر ب 0.50

وبتطبيق المعادلة نجد حجم العينة المطلوبة:

$$n = \frac{332 \times 0.50 (1 - 0.50)}{\left[(332 - 1) \times \left(\frac{0.09}{1.96} \right)^2 \right] + 0.50(1 - 0.50)} \approx 87.56$$

والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم (02-02): عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الملغاة	المعتمدة
العدد	87	87	0	87

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

النسبة	100%	100%	0%	100%
--------	------	------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج توزيع الاستبيان.

يوضح الجدول رقم(02-02) أعلاه أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع 87 استبياناً، واسترجاع منه 87 استبياناً صالحاً للدراسة.

ثانياً: متغيرات الدراسة

الجدول رقم(02-03): متغيرات الدراسة

نوع المتغير	اسم المتغير
المتغير المستقل	التدريب الالكتروني
المتغير التابع	الأداء المتميز
المتغيرات الديموغرافية	الخصائص الشخصية والمهنية

المصدر: من اعداد الطالبتين.

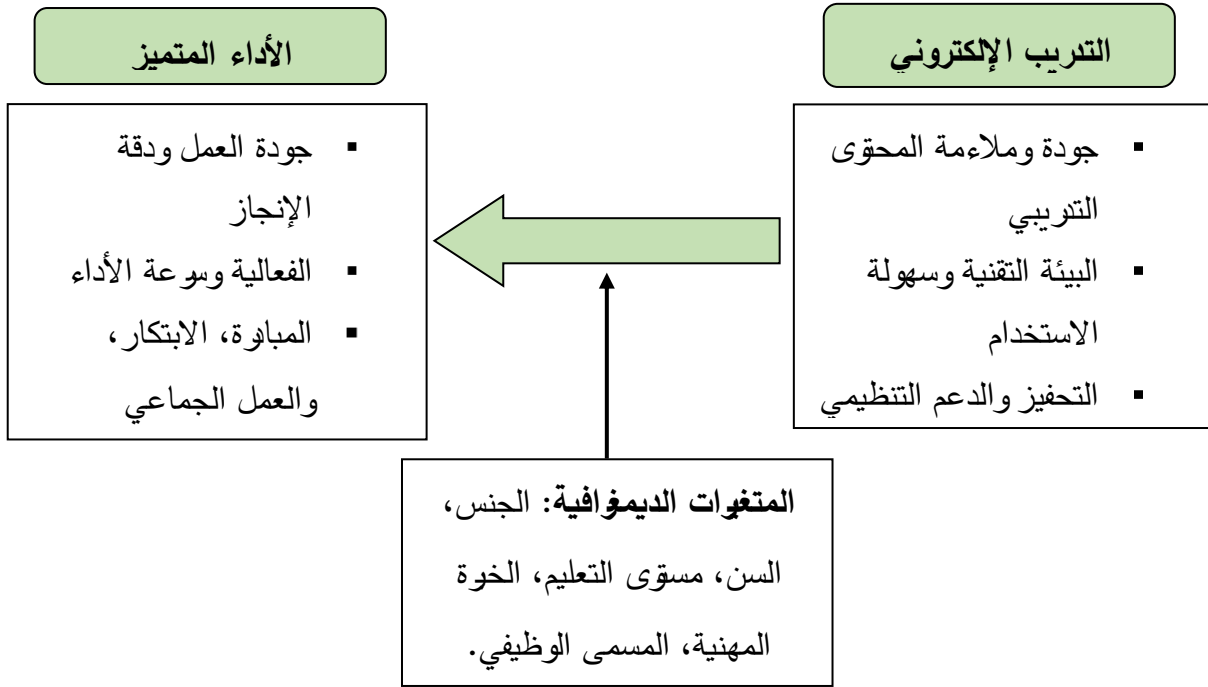
يوضح الجدول رقم(02-03) أعلاه متغيرات الدراسة، حيث أن التدريب الالكتروني بأبعاده الثلاثة (جودة وملاءمة المحتوى التدريبي، البيئة التقنية وسهولة الاستخدام، التحفيز والدعم التنظيمي) هو المتغير المستقل، والمتغير التابع هو الأداء المتميز بأبعاده الثلاثة (جودة العمل ودقة الإنجاز، الفعالية وسرعة الأداء، المبادرة، الابتكار والعمل الجماعي) والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المؤسسة والمسمى والوظيفي).

ثالثاً: نموذج الدراسة

تم تصميم نموذج افتراضي للدراسة في ضوء الإشكالية المطروحة وفرضياتها كما هو موضح في الشكل رقم(02-04) والذي يشير إلى العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين المتغير المستقل المتمثل في التدريب الالكتروني بأبعاده الثلاثة (جودة وملاءمة المحتوى الالكتروني، البيئة التقنية وسهولة الاستخدام، التحفيز والدعم التنظيمي) والمتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز بأبعاده الثلاثة (جودة العمل ودقة الإنجاز، الفعالية وسرعة الأداء، المبادرة والابتكار والعمل الجماعي) والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المؤسسة والمسمى والوظيفي).

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقلة-

الشكل رقم (02-04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

يتضح من الشكل رقم (02-04) أن النموذج المقترح يسعى إلى إيضاح العلاقة بين التدريب الإلكتروني والأداء المتميز للمورد البشري، كما يستهدف معرفة مقدار تأثير كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع؛ وبالتالي كشف الأثر الذي يمكن أن يتحقق من تطبيق التدريب الإلكتروني في ديوان الترقية والتسيير العمراني بورقلة، ودوره في الارتقاء بمستوى الأداء البشري نحو التميز.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تعتبر أدوات الدراسة الوسيلة التي تربط الجانب النظري بالواقع الميداني، ولتحقيق أهداف بحثنا في ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بورقلة، اعتمدنا على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج الإحصائي (SPSS) النسخة 26 بما يضمن دقة النتائج العلمية.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتفريغ وتحليل بيانات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 26 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

إلى SPSS بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحويل البيانات الأولية إلى مؤشرات قابلة للتفسير ، وهي:

- **النسب المئوية والتكرارات:** لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتوزيع استجاباتها؛
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** لتأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة؛
- **المتوسط الحسابي:** لتحديد مستوى التدريب الإلكتروني ومستوى الأداء المتميز لدى الموظفين؛
- **الانحراف المعياري:** لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية؛
- **معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم كأداة إحصائية للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، من خلال قياس مدى ارتباط العبارات بالمحاور الرئيسية المنتمية إليها. كما يُوظف لاستكشاف طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة بكافة أبعادها، علاوةً على تحديد مستوى الارتباط البيني سواء بين المتغيرات المستقلة أو المتغيرات التابعة؛
- **تحليل الانحدار البسيط:** يتم توظيفه لاختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر المباشر لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، وقياس معنوية هذه العلاقة إحصائياً
- **اختبارات الفروق: (T-test/Anova)** لمعرفة مدى تأثير استجابات العينة بالمتغيرات الشخصية مثل الجنس، السن، والخبرة المهنية.

الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات

تم الاعتماد على الأدوات الميدانية والتقنية التالية للوصول إلى البيانات اللازمة:

أولاً: الاستبيان:

صُممت الاستبانة كأداة رئيسية موجهة لعينة من موظفي وإطارات ديوان (OPGI) بورقة. تضمنت محاور تقيس المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني بأبعاده) والمتغير التابع (الأداء المتميز بمؤشرات)، وقد روعي فيها استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لتحديد درجة استجابة المبحوثين، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لنتمكن من إخراجها في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وفي دراستنا الراهنة، تم بناء الاستبيان في صيغته الأولية بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، سواء العربية منها أو الأجنبية، وقد مر إعداد الأداة بالمراحل التالية:

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

- أولاً: صياغة النسخة الأولية للاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعطيات، حيث تم تحديد المحاور والأبعاد والفقرات بشكل مبدئي.
 - ثانياً: عرض المسودة على الأستاذة المشرفة، التي تفضلت بتقديم توجيهات قيمة وتعديلات جوهرية لضمان سلامة الأداة واتساقها.
 - ثالثاً: إحالة الاستبيان إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة؛ وذلك لتقييم مدى ملاءمة الفقرات، حيث قدموا ملاحظات دقيقة ومقترحات بناءة.
 - رابعاً: بناءً على توجيهات المشرفة والمحكمين، أجريت التعديلات اللازمة من حذف وإضافة وإعادة صياغة، حتى استقر الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 01).
- وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام كما يلي:
- **القسم الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، مستوى التعليم) وكذا المعلومات المتعلقة بالوظيفة (الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي/المصلحة)؛
 - **القسم الثاني:** يتعلق بمفهوم التدريب الإلكتروني وأبعاده ويحتوي على 17 عبارة؛
 - **القسم الثالث:** يتعلق بمفهوم الأداء المتميز وأبعاده ويحتوي على 15 عبارة.
- والجدول رقم (02-04) ورقم (02-05) التاليين يوضحان العبارات التي تخص كل بعد:
- الجدول رقم (02-04): العبارات التي تقيس أبعاد التدريب الإلكتروني**

البعد	العبارة
جودة وملاءمة المحتوى التدريبي	(1-2-3-4-5)
البيئة التقنية وسهولة الاستخدام	(6-7-8-9-10-11)
التحفيز والدعم التنظيمي	(12-13-14-16-17)

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمعطيات الدراسة.

الجدول رقم (02-05): العبارات التي تقيس أبعاد الأداء المتميز

البعد	العبارات
جودة العمل ودقة الإنجاز	(18-19-20-21-22)
الفعالية والسرعة في الأداء	(23-24-25-26-27)

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

المبادرة، الابتكار، العمل الجماعي	(32-31-30-29-28)
-----------------------------------	------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزئين الثاني والثالث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، بحيث يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم(02-06): مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكارت الخماسي وفق مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مقياس والجدول رقم(02-07) أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم(02-07): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى لمقياس ليكارت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
[من 1 إلى 1.80]	منخفضة جدا
[من 1.81 إلى 2.6]	منخفضة
[من 2.61 إلى 3.40]	متوسطة
[من 3.41 إلى 4.20]	مرتفعة
[من 4.21 إلى 5.00]	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4)، كونه في أي فئة يتم ذلك من خلال تحديد المدى إذا كان أكبر قيمة أو أصغر قيمة، تم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الخلية (0.80=5/4)، ثم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: من [1 إلى 1.80] ضعيفة جدا، ومن [1.81

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

إلى 2.60] ضعيفة، ومن [2.61 إلى 3.40] متوسطة، من [3.41 إلى 4.20] عالية، من [4.21 إلى 5.00] عالية جداً.

ثانياً: وثائق المؤسسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الوثائق التي سلمت لنا من طرف المؤسسة للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالديوان، مثل الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تعداد العمال، مما يضيف صبغة واقعية وموثوقة على الجانب التطبيقي.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين، بالإضافة للاختبارات التالية اللازمة للتحقق من الصدق والثبات:

1- صدق أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري (عرض الأداة على المحكمين):** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين وتألقت من 5 متخصصين في المجال و3 موظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات وانتماء كل فقرة للمحور الخاص بها، وتم إجراء التعديلات بناءً على ملاحظاتهم.
- **الصدق الاتسافي الداخلي:** تم قياسه من خلال حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، للتأكد من قدرة الفقرات على قياس ما وضعت لأجله.

2- ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)؛ فإذا كان المعامل أقل من 0.60 فهو ضعيف، في حين إذا كان في حدود 0.70 يُعتبر مقبولاً، أما إذا كان المعامل أكبر من 0.70 فيُعتبر جيداً، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود. حيث وصلت درجة الثبات الكلي (0.940) وهو معامل ثبات يفيد بأغراض الدراسة والجدول رقم (02-08) التالي يبين ذلك:

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

الجدول رقم (02-08): معاملات الثبات الكلي للاستبيان

معامل ألفا كرومباخ	عدد العبارات	المحاور	درجة الثبات
0874.	17	التدريب الإلكتروني	مرتفعة
0890.	15	الأداء المتميز	مرتفعة
0940.	32	المحاور ككل	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول (02-08) أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ 94.0%، وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى باستجواب نفس أفراد العينة، ويدل كذلك أن الإجابات تتصف بالمصادقية العالية مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضيتها.

الجدول رقم (02-09): نتائج اختبار معامل ألفا كرومباخ لكل بعد

معامل Alpha de Cronbach	معامل صدق	عدد الفقرات	
0,889	0,741	05	جودة وملاءمة المحتوى التدريبي
0,887	0,762	06	البيئة التقنية وسهولة الاستخدام
0,895	0,714	06	التحفيز والدعم التنظيمي
0,906	0,530	05	جودة العمل ودقة الإنجاز
0,906	0,528	05	الفعالية وسرعة الأداء
0,891	0,715	05	المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي
0,874	0,893	17	التدريب الإلكتروني
0,890	0,790	15	الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

من خلال الجدول (02-09) نلاحظ ان كل الابعاد حققت الثبات لان الفا كرونباخ أكبر من 0.7 حيث جاء محور الاول التدريب الإلكتروني 0.874 والمحور الثاني الأداء المتميز بنسبة 0,890 وهذا يدل ان الثبات مرتفع ودال احصائيا ومن نستنتج ان ثبات اداة الدراسة محقق.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (1-0)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدت لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يعد هذا المبحث الثمرة النهائية للجانب التطبيقي، حيث يتم فيه استنتاج البيانات الميدانية التي تم جمعها من ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة وتحويلها إلى حقائق علمية ملموسة. سنقوم من خلاله بعرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، يليه تحليل إحصائي لآراء المبحوثين حول متغيرات البحث، وصولاً إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المحققة وربطها بالدراسات السابقة، وذلك بهدف تقديم رؤية تحليلية شاملة حول مدى مساهمة التدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة.

المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي (المنصب)، وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن إيضاحها فيما يلي:

أولاً-توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(02-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

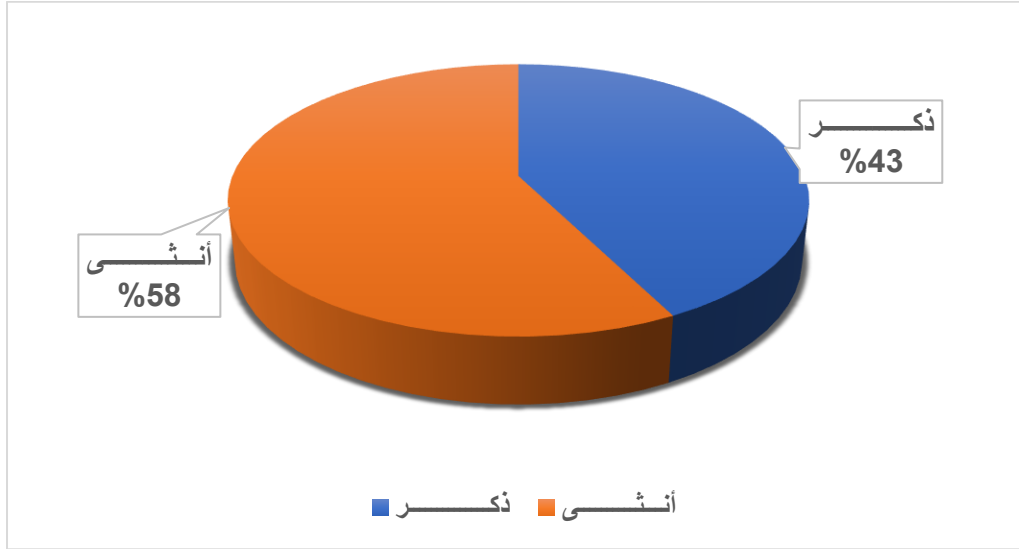
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	37	42,5%

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

أنثى	50	57,5%
المجموع	87	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS V26.

الشكل رقم (02-05): توزيع العينة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Excel 2013.

نلاحظ من الجدول رقم (02-05) أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانوا الإناث (57.5%)، في حين بلغت نسبة الذكور (42,5%) من مجموع أفراد العينة، وذلك يعود بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط الذي أجريت فيه الدراسة وأن المؤسسة تعتمد في نظام عملها على الإناث أكثر من الذكور. ثانيا-توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

وفقا لمتغير العمر فإن أفراد عينة الدراسة لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، والجدول الموالي يوضح متغير السن حسب الفئات العمرية ولتوضيح أكثر نلاحظ الجدول رقم (02-10) التالي:

الجدول رقم (02-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
17,2%	15	أقل من 30 سنة
47,1%	41	من 30 إلى أقل 40 سنة
26,4%	23	من 40 إلى أقل 50 سنة
9,2%	8	50 سنة فأكثر

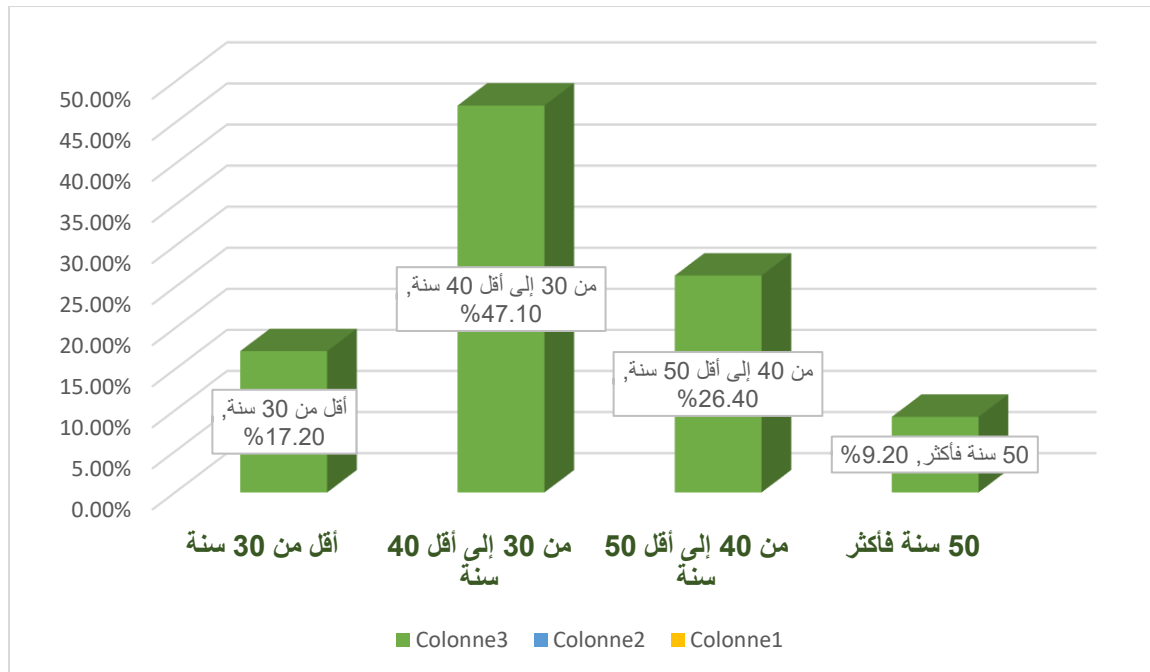
الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

المجموع	87	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS V26.

نلاحظ من الجدول رقم (02-11) أعلاه، أن غالبية الأفراد محصورين في الفئتان العمريتان من (30 إلى 40 سنة) و (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (47.1% ، 26.4%) على التوالي، وهذا منطقي لأن هاتان الفئتان هي الفئة الأقدر على القيام بالأعمال والقدرة على البحث عن المعرفة واثبات الكفاءة وكذا تأدية المهام بالشكل المطلوب، أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت (15) مستجوبا أي بالنسبة (17.2%) في المرتبة الثالثة في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم أكثر من 50 سنة قد بلغ (08) مستجوبا أي بنسبة (9.2%) ويعود سبب تدني نسبتها قربهم إلى سن التقاعد، والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS V26.

ثالثا-توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

يعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيارا أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب الدرجة التعليمية الخاصة في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي. والجدول رقم (02-12) الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي:

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

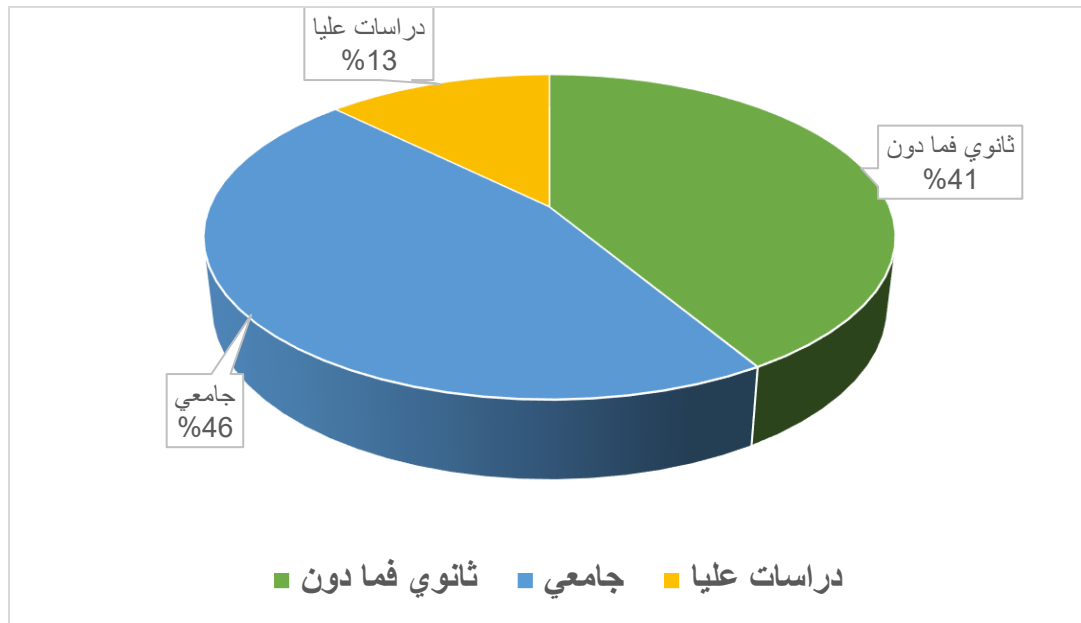
الجدول رقم(02-12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
41,4%	36	ثانوي فما دون
46,0%	40	جامعي
12,6%	11	دراسات عليا
100%	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS V26.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(02-11) أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي، أن الأفراد الذين مستواهم جامعي أكبر نسبة بمعدل (46.0%) والبالغ عددهم 40 مستجوبا، تليها ثانوي فأقل في المرتبة الثانية بنسبة 41.4% بتكرار 36 مستجوبا وأخيرا شهادة الدراسات العليا بنسبة (12.6%) ومنه نستنتج أن المؤسسة تستقطب بنسبة كبيرة الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي بما يتناسب مع طبيعة النشاط السائد في المؤسسة، وهذا ما تم إثباته من خلال إجراء توزيع الاستبانة والتي كان لها أثر كبير في التعرف على تصنيفات العمال ومعرفة طبيعة العمل الخاصة بكل مستوى، والرسم البياني رقم(02-07) يوضح ذلك:

الشكل رقم(02-07): توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Excel 2013.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

رابعا-توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية:

الخبرة هي أساس بناء الأفراد وزيادة معارفهم وتطور أي مؤسسة، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية في العمل في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(02-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	16,1%
من 5 إلى 15 سنة	44	50,6%
من 15 إلى 25 سنة	22	25,3%
من 25 سنة فأكثر	7	8,0%
المجموع	87	100%

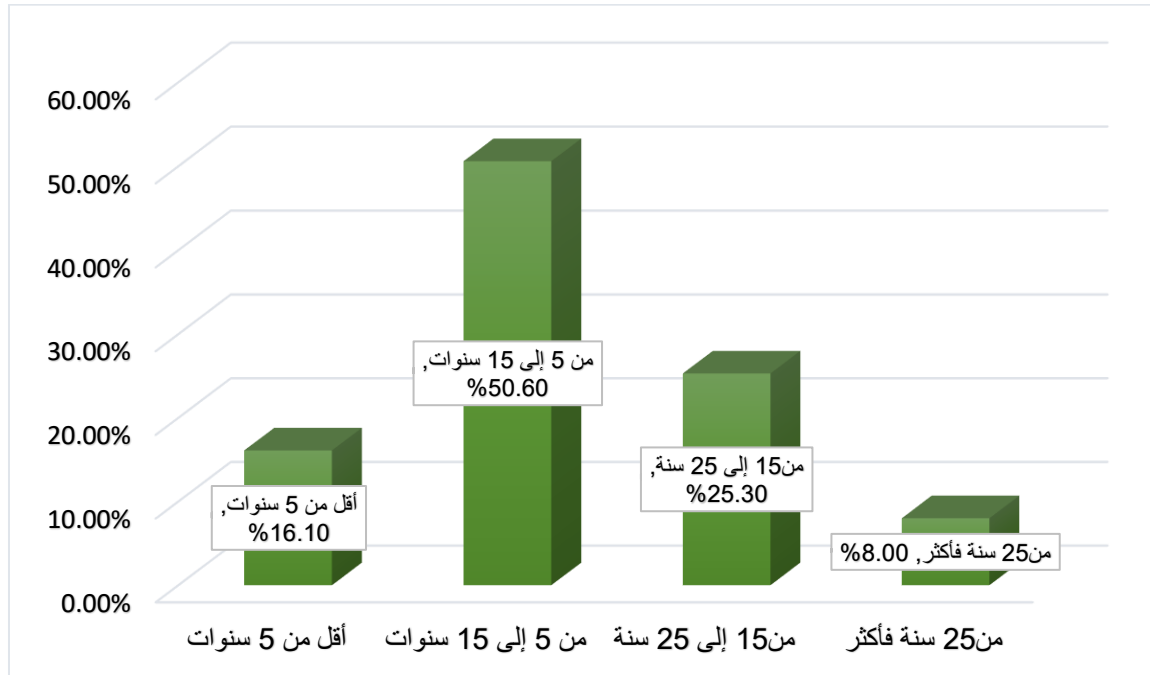
المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS V26.

يوضح الجدول رقم(02-13) أعلاه توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة المهنية، حيث يبين ما نسبة (50.6%) فئة الأفراد من (من 5 إلى 15 سنوات) هي أكبر نسبة، والبالغ عددهم 44 مستجوبا وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تتضمن كوادراً من الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة والعمل على تطوير المؤسسة إلى الأحسن. ثم تليها الفئة من (من 15 إلى 25 سنة) بنسبة 25.3% وهذه النسبة تدل على وجود خبرة وأقدمية في المؤسسة، من خلال معرفة العمل ومتطلباته وهذا أمر ضروري وكاف لبقاء المؤسسة وتطوير إستراتيجيتها وإزدهارها، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 16,1 % والبالغ عددهم 14 مستجوبا وهي نسبة متوسطة وهم الأفراد لا يمتلكون خبرة كبيرة نظرا لحدثة العمل داخل المؤسسة واخير فئة من 25 سنة فأكثر بنسبة 8 % وهي نسبة ضعيفة ويعود سبب تدينها لتقاعد عدد معتبر من العمال في السنوات الأخيرة لبلوغهم العمر القانوني لإحالتهم على التقاعد.

بالتالي نستنتج أن هناك استقرار في العمالة داخل المؤسسة، والشكل رقم(02-08) يوضح ذلك:

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -سورقة-

الشكل رقم (02-08): توزيع العينة وفق لمتغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Excel 2013.

خامسا-توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي (المنصب):

تعد الوظيفة الحالية لدى العاملين معيار أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب تصنيفه الوظيفي، والجدول رقم (02-13) الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمنصب الوظيفي.

الجدول رقم (02-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي (المنصب)

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي (المنصب)
39.1%	34	موظف تنفيذي
19.5%	17	موظف تقني/تخصصي
32.2%	28	إطار إداري/رئيس مصلحة
9.2%	8	إطار سام/مدير
100%	87	المجموع

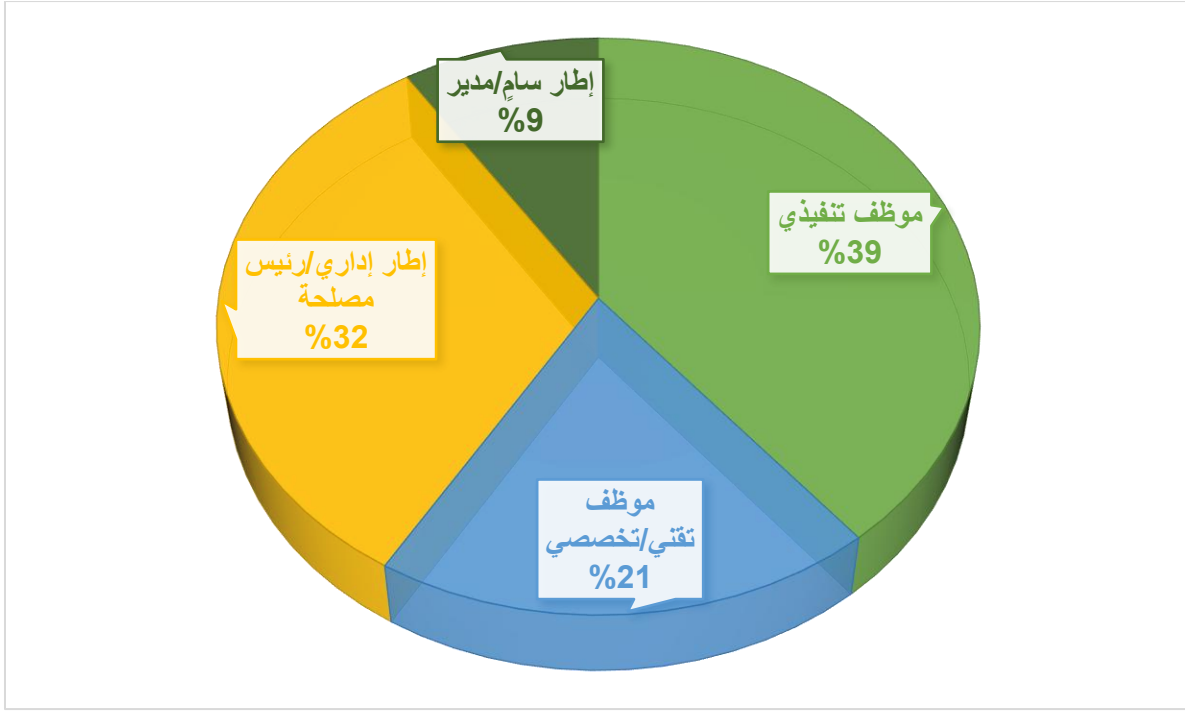
المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-14) أعلاه أن فئة (موظف التنفيذ) يملكون أكبر نسبة والتي قدرت بـ 39.1% والبالغ عددهم 34 مستجوبا، وتليها في المرتبة الثانية (إطار إداري/رئيس مصلحة) ونسبتها المحققة بلغت 32.2% وتليها بعد ذلك (موظف تقني/تخصصي) ونسبتها 19.5%، وهذا يدل

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

على أن المؤسسة تعتمد على موظفي التنفيذ أكثر من غيرهم لأن طبيعة نشاطها تتطلب ذلك، والشكل البياني رقم (02-09) يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-09): توزيع العينة وفق متغير المسمى الوظيفي (المنصب)



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Excel 2013.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا الفرع عرض وتحليل العينة في إجاباتهم على العبارات المتعلقة بأبعاد التدريب الإلكتروني (جودة وملاءمة المحتوى التدريبي -البيئة التقنية وسهولة الاستخدام-التحفيز والدعم التنظيمي) وكذا أبعاد أداء العاملين (جودة العمل ودقة الإنجاز - الفعالية وسرعة الأداء - المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي) لدى العينة المدروسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "يوجد مستوى مرتفع لتدريب الإلكتروني للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بورقلة":

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة في الاستبيان، والتي تقيس أبعاد التدريب الإلكتروني موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

البعد الأول: جودة وملاءمة المحتوى التدريبي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد جودة وملاءمة المحتوى التدريبي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم(02-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "جودة وملاءمة المحتوى التدريبي"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	يرتبط المحتوى التدريبي الإلكتروني بشكل مباشر بطبيعة مهامك الوظيفية.	3.97	1,061	درجة مرتفعة	01
02	تساهم المادة التدريبية الرقمية في إغناء رصيدك المعرفي وتطوير مهاراتك الفنية.	3.90	0.82	درجة مرتفعة	02
03	يغطي المحتوى التدريبي كافة الجوانب المهنية التي تحتاج إلى تطويرها في عملك.	3.77	0.91	درجة مرتفعة	03
04	تمتاز المادة التدريبية بوضوح اللغة بما يسهل استيعابها.	3.76	0.79	درجة مرتفعة	04
05	تحاكي الأمثلة والتطبيقات العملية في التدريب الإلكتروني المشكلات الواقعية التي تواجهك في العمل.	3.71	0.83	درجة مرتفعة	05
	المتوسط العام لبعد جودة وملاءمة المحتوى التدريبي	3,821	0,7205	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V26.

ثانياً: تحليل النتائج:

بقراءة لمعطيات الجدول رقم(02-15) أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد جودة وملاءمة المحتوى التدريبي حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,821) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,7205)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الخمسة المكونة لهذا البعد، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يرتبط المحتوى التدريبي الإلكتروني بشكل مباشر بطبيعة مهامك الوظيفية". بمتوسط حسابي

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

(3,97)، ثم تليها عبارة "تساهم المادة التدريبية الرقمية في إغناء رصيدك المعرفي وتطوير مهاراتك الفنية." بمتوسط حسابي (3,90)، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة رقم 3 "يغطي المحتوى التدريبي كافة الجوانب المهنية التي تحتاج إلى تطويرها في عملك." بمتوسط يساوي (3,77) وانت عبارة رقم أربعة "تمتاز المادة التدريبية بوضوح اللغة بما يسهل استيعابها." في المرتبة ما قبل الأخير بمتوسط قدره (3,71) وآخر عبارة لهذا البعد "تحاكي الأمثلة والتطبيقات العملية في التدريب الإلكتروني المشكلات الواقعية التي تواجهك في العمل." مستوى المتوسط الحسابي قدره (3,71).

نلاحظ ان العبارات جاءت مرتبة على حسب متوسط الحسابي ونلمس من خلال إجابة أفراد العينة المدروسة للعبارات الخمسة والتي تقيس مستوى جودة وملاءمة المحتوى التدريبي أن أفراد العينة يرون بأن التدريبي الإلكتروني مرتبط بشكل مباشر بطبيعة مهام الموكله لكل موظف.

البعد الثاني: البيئة التقنية وسهولة الاستخدام

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد البيئة التقنية وسهولة الاستخدام ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "البيئة التقنية وسهولة الاستخدام"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تجد سهولة في التعامل مع المنصات والوسائط الإلكترونية المستخدمة في التدريب.	3,83	1,025	درجة مرتفعة	02
02	تتسم الأنظمة التقنية (إنترنت، برمجيات) المتاحة أثناء التدريب بالسرعة.	3,80	0,963	درجة مرتفعة	03
03	تتسم الأنظمة التقنية (إنترنت، برمجيات) المتاحة أثناء التدريب بالكفاءة.	3,76	0,927	درجة مرتفعة	05
04	يمكنك الوصول إلى المحتوى التدريبي في الوقت والمكان الذي يناسب ظروفك العملية.	3,77	1,031	درجة مرتفعة	04
05	توفر منصة التدريب واجهة استخدام تفاعلية وجذابة تزيد من دافعتك للتعلم.	3,93	1,021	درجة مرتفعة	01

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

06	تحصل على الدعم الفني اللازم فور مواجهتك لأي مشكلة تقنية أثناء تصفح المادة التدريبية.	3,70	0,990	درجة مرتفعة	06
	المتوسط العام لبعد البيئة التقنية وسهولة الاستخدام	3,799	0,7789	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS V26.

ثانيا: تحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم (02-16) أعلاه والذي يضم ستة عبارات لبعد البيئة التقنية وسهولة الاستخدام والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,799) بتشتت عبارات إجابات العينة قدره (0,7789)، بمستوى موافقة (درجة مرتفعة) وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (3,93) بانحراف معياري قدره (1,021) للعبارة رقم 05 " توفر منصة التدريب واجهة استخدام تفاعلية وجذابة تزيد من دافعتك للتعلم". وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3,70) بانحراف معياري قدره (0,990) للعبارة رقم 06 " تحصل على الدعم الفني اللازم فور مواجهتك لأي مشكلة تقنية أثناء تصفح المادة التدريبية". ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لتلك العبارات والتي تقيس البيئة التقنية وسهولة الاستخدام كان مرتفعة حسب مستوى مقياس المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي جاء بمستوى درجة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث وقع بين (3,40 إلى 4,19) وهي درجة مرتفعة، ومن هذه المعطيات نستنتج أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البيئة التقنية وسهولة الاستخدام ظهرت بدرجة مرتفعة.

البعد الثالث: التحفيز والدعم التنظيمي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التحفيز والدعم التنظيمي ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (02-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "التحفيز والدعم التنظيمي"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تشجعك الإدارة العليا على الانخراط في برامج التدريب الإلكتروني.	3,53	1,077	درجة مرتفعة	02

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

02	تعتمد المؤسسة نظام حوافز مادي واضح مرتبط بمدى التفاعل مع الدورات التدريبية.	3,40	1,156	درجة مرتفعة	03
03	تعتمد المؤسسة نظام حوافز معنوي واضح مرتبط بمدى التفاعل مع الدورات التدريبية.	3,29	1,088	درجة متوسطة	06
04	توفر المؤسسة الوقت الكافي خلال ساعات الدوام الرسمي لمتابعة برامج التدريب الإلكتروني.	3,39	1,124	درجة متوسطة	04
05	تحرص الإدارة على دعم تطبيق ما تم تعلمه إلكترونياً في بيئة العمل.	3,33	1,075	درجة متوسطة	05
06	تسود في الديوان ثقافة تدعم التحول الرقمي وتعتبره وسيلة أساسية للنجاح المؤسسي.	3,56	0,985	درجة مرتفعة	01
	المتوسط العام لبعد التحفيز والدعم التنظيمي	3,418	0,8844	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V26.

ثانياً: تحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم (02-17) أعلاه والذي يشمل عبارات لبعد التحفيز والدعم التنظيمي والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,418) بثشتت عبارات إجابات العينة قدره (0,8844)، بمستوى موافقة (درجة مرتفعة) وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الست المكونة لهذا البعد، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة " تسود في الديوان ثقافة تدعم التحول الرقمي وتعتبره وسيلة أساسية للنجاح المؤسسي" التي حظيت بأعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (3,56) وجاءت ثلاثة عبارات بمتوسط حسابي بدرجة متوسطة وهي عبارات رقم 03-04 و 05 وهي عبارات "تعتمد المؤسسة نظام حوافز معنوي واضح مرتبط بمدى التفاعل مع الدورات التدريبية". " توفر المؤسسة الوقت الكافي خلال ساعات الدوام الرسمي لمتابعة برامج التدريب الإلكتروني". " تحرص الإدارة على دعم تطبيق ما تم تعلمه إلكترونياً في بيئة العمل".

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة والتي تقيس التحفيز والدعم التنظيمي أن الإدارة تشجع أفراد العينة على برامج التدريب الإلكتروني وتدعم التحول الرقمي وكذا تعتمد على الحوافز المادي مرتبط بمدى التفاعل مع الدورات التدريبية وهذا حسب قياس المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي جاء مستوى درجة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث وقع بين (3,40 إلى 4,19) وهي درجة عالية، ومن هذه المعطيات نستنتج أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز والدعم التنظيمي ظهرت بدرجة مرتفعة.

➤ **قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد التدريب الإلكتروني**
سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد التدريب الإلكتروني من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.
أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم(02-18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التدريب الإلكتروني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	جودة وملاءمة المحتوى التدريبي	3,821	0,7205	درجة مرتفعة	01
02	البيئة التقنية وسهولة الاستخدام	3,799	0,7789	درجة مرتفعة	02
03	التحفيز والدعم التنظيمي	3,418	0,8844	درجة مرتفعة	03
	المتوسط العام لأبعاد التدريب الإلكتروني	3,679	0,7036	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم(02-18) أعلاه والذي يبين ترتيب الأبعاد المكونة لمحور التدريب الإلكتروني، حيث كان الهدف منه معرفة مدى قوة هذا المحور، ومن خلال الأرقام الإحصائية المتحصل عليها والمبينة في الجدول أعلاه نستطيع القول أن هذا المحور حظي بمستوى موافقة درجة مرتفعة وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي الكلي للمحور حيث بلغ (3,679) وبانحراف معياري قدر بـ (0,7036) وهذه النتيجة تدل على أن مستوى القبول حسب مقياس ليكارت الخماسي هي نسبة مرتفعة أي هناك إجماع على نسبة قوة هذا المحور وهذا ما بينته الأبعاد الثلاثة حيث نشهد أن أكبر قيمة لمتوسط الحسابي قد بلغ (3,821) بانحراف

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

معياري قدره (0,7205) لبعد التحفيز و جودة وملاءمة المحتوى التدريبي، وجاء في المرتبة الثانية بعد البيئة التقنية وسهولة الاستخدام لمتوسط الحسابي قد بلغ (3,799) بانحراف معياري قدره (0,7789) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3,418) بانحراف معياري قدره (0,8844) لبعد التحفيز والدعم التنظيمي. وعليه نقبل الفرضية التي تشير إلى: "وجود مستوى مرتفع لتدريب الإلكتروني في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة".

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "يوجد مستوى مرتفع لأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة:

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أبعاد الأداء المتميز موضوع الدراسة.

البعد الأول: جودة العمل ودقة الإنجاز

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد جودة العمل ودقة الإنجاز ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم(02-19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد جودة العمل ودقة الإنجاز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تحرص على أداء المهام الموكلة إليك بأعلى مستويات الإتقان وبأقل قدر من الأخطاء.	4,41	0,657	درجة مرتفعة جداً	01
02	تلتزم بالمعايير المهنية والقوانين المنظمة للعمل في الديوان بدقة عالية.	4,24	0,762	درجة مرتفعة جداً	04
03	تتسم مخرجات عملك (تقارير، معاملات إدارية) بالدقة والاحترافية العالية.	4,02	0,902	درجة مرتفعة جداً	05
04	تقوم بمراجعة وتدقيق أعمالك ذاتياً للتأكد من خلوها من العيوب قبل تسليمها للمسؤولين.	4,36	0,647	درجة مرتفعة جداً	02

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

05	تحظى نتائج عملك بثقة زملائك ومسؤولك المباشر في الديوان.	4,28	0,623	درجة مرتفعة جدا	03
	المتوسط العام لبعد جودة العمل ودقة الإنجاز	4,262	0,5259	درجة مرتفعة جدا	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS V26.

ثانيا: تحليل النتائج

بقراءة لمعطيات الجدول رقم(02-19) أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد جودة العمل ودقة الإنجاز حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (4,262) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,5259)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الخمسة المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (4,41) بانحراف معياري قدره (0.657) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (4,02) بانحراف معياري قدره (0.657).

ونلمس من مستوى العبارات المكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان مرتفعا جدا في كل العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (من 4,2 إلى 5) أي أن الإجابات كانت كلها موافقة وموافقة جدا، وبالتالي النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول تدل على أن العاملين بالمؤسسة يحرصون على أداء المهام الموكلة اليهم بأعلى مستوى والعمال يقومون بمراجعة وتدقيق أعمالهم ذاتياً للتأكد من خلوها من العيوب قبل تسليمها للمسؤولين، وبالتالي حسب القيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد جودة العمل ودقة الإنجاز ظهرت بدرجات مرتفعة.

البعد الثاني: الفعالية وسرعة الأداء

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الفعالية وسرعة الأداء ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم(02-20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الفعالية وسرعة الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تنجز المهام المطلوبة منك في الوقت المحدد أو قبل الموعد النهائي.	4,18	0,785	درجة مرتفعة	01

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

02	تمتلك القدرة على ترتيب أولويات عملك بما يضمن سرعة الاستجابة لطلبات المواطنين.	4,14	0,734	درجة مرتفعة	04
03	تستثمر وقت الدوام الرسمي بفاعلية ممكنة لتحقيق الأهداف الوظيفية.	4,18	0,708	درجة مرتفعة	02
04	تحافظ على مستوى أدائك المرتفع حتى في ظل ضغوط العمل الشديدة.	4,17	0,735	درجة مرتفعة	03
05	تساهم سرعتك في الإنجاز في تقليل فترات انتظار المواطنين وإنهاء معاملاتهم بسلاسة.	4,05	0,806	درجة مرتفعة	05
	المتوسط العام لبعد الفعالية وسرعة الأداء	4,145	0,5546	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS V26.

ثانيا: تحليل النتائج

بقراءة لمعطيات الجدول رقم(02-20) أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد الفعالية وسرعة الأداء حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (4,145) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0.5546)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الخمسة المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (4,18) بانحراف معياري قدره (0,785) للعبارة التالية "تنجز المهام المطلوبة منك في الوقت المحدد أو قبل الموعد النهائي" وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (4,05) بانحراف معياري قدره (0,806) للعبارة الأخيرة تساهم سرعتك في الإنجاز في تقليل فترات انتظار المواطنين وإنهاء معاملاتهم بسلاسة". ونلمس من مستوى العبارات المكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان مرتفعا في أكل العبارات حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (من 3,40 إلى 4,19) أي أن الإجابات كانت موافقة، وبالتالي النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول تدل على أن معظم العاملين بالمؤسسة ينجزون المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد أو قبل الموعد النهائي. وانهم يستثمرون وقت الدوام الرسمي لتحقيق الأهداف الوظيفية وإنجاز مهام إضافية في العمل....، وبالتالي حسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد جودة العمل ودقة الإنجاز ظهرت بدرجات مرتفعة.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

البعد الثالث: المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم(02-21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المبادرة، الابتكار، والعمل

الجماعي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تقدم باستمرار مقترحات وأفكاراً جديدة لتطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات.	4,05	0,820	درجة مرتفعة	02
02	تتعاون بفعالية مع زملائك في الفريق لتبادل الخبرات وحل مشكلات العمل المشتركة.	3,97	0,828	درجة مرتفعة	04
03	تبادر بالقيام بمهام إضافية خارج نطاق وصفك الوظيفي إذا كانت تخدم مصلحة الديوان.	3,97	0,970	درجة مرتفعة	05
04	تحرص على نشر روح الإيجابية والتحفيز بين أعضاء فريقك لتحقيق أهداف متميزة.	4,09	0,772	درجة مرتفعة	01
05	تبحث عن طرق غير تقليدية (مبتكرة) لزيادة رضا المتعاملين مع المؤسسة.	4,00	0,902	درجة مرتفعة	03
	المتوسط العام لبعد المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي	4,014	0,6743	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V26.

ثانياً: تحليل النتائج

بقراءة لمعطيات الجدول رقم(02-21) أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (4,014) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0,6743)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الخمسة المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (4,09) بانحراف معياري قدره (0,772) للعبارة رقم 04 "تحرص على نشر روح

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

الإيجابية والتحفيز بين أعضاء فريقك لتحقيق أهداف متميزة". وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3,97) بانحراف معياري قدره (0.970) للعبارة رقم 03 " تبادر بالقيام بمهام إضافية خارج نطاق وصفك الوظيفي إذا كانت تخدم مصلحة الديوان".

ونلمس من مستوى العبارات الخمسة المكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان مرتفعة في كل العبارات حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (من 3,40 إلى 4,19) أي أن الإجابات كانت كلها مرتفعة، وبالتالي النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول تدل على أن العاملين بالمؤسسة يحرصون على نشر روح الإيجابية والتحفيز بعضهم لتحقيق أهداف متميزة كما يقومون بتقديم المقترحات وأفكاراً جديدة لتطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات.

وبالتالي حسب القيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي ظهرت بدرجات مرتفعة.

➤ قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الأداء المتميز

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الأداء المتميز من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم(02-22): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المتميز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	جودة العمل ودقة الإنجاز	4,262	0,5259	درجة مرتفعة	1
02	الفعالية وسرعة الأداء	4,145	0,5546	درجة مرتفعة	2
03	المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي	4,014	0,6743	درجة مرتفعة	3
	المتوسط العام لأبعاد الأداء المتميز	4,140	0,4814	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V26.

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم(02-22) أعلاه والذي يبين ترتيب أهم الأبعاد المكونة لمحور الأداء المتميز، حيث كان الهدف منه معرفة مدى قوة هذا المحور، ومن خلال الأرقام الإحصائية المتحصل عليها والمبينة

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

في الجدول أعلاه نستطيع القول أن هذا المحور حظي بمستوى موافقة مرتفع وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي الكلي للمحور حيث بلغ (4,140) وبانحراف معياري قدر بـ (0,4814) وهذه النتيجة تدل على أن مستوى القبول حسب مقياس ليكارت الخماسي هي نسبة موافقة، أي كان هناك إجماع على نسبة قوة هذا المحور ويدل على وجود مستوى مرتفع لأداء المتميز في المؤسسة وهذا ما بينته الأبعاد الثلاثة حيث نشهد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي لبعد جودة العمل ودقة الإنجاز الذي بلغ (4,262) بانحراف معياري قدره (0,5259) يليه بعد الثاني الفاعلية وسرعة الأداء بمتوسط الحسابي قدره 4,145 وانحراف معياري (0,5546) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي للمبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي الذي بلغ (4,014) بانحراف معياري قدره (0,6743).

وهنا نقبل الفرضية التي تشير إلى: "أنه يوجد مستوى مرتفع لأداء المتميز (جودة العمل ودقة الإنجاز-الفعالية وسرعة الأداء-المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي) في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة- OPGI؛

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني والأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة- OPGI".

اختبار التوزيع الطبيعي:

على الباحث قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة التأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لأن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعملية هي أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وقد تم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء والتقلطح، إذا كانت قيمة معامل الالتواء skewness (3- و 3) وهذا مقبول، وقيمة معامل التقلطح kurtosis تكون (7- و 7) وتظهر قيم معاملات الالتواء ومعاملات التقلطح للمتغيرات المستقلة والتابع وأبعاده كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-23): اختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives						
	N	Minim um	Maximu m	Moyen ne	Ecart type	Skewness

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

	Statistiqu es	Statist iques	Statisti ques	Statist iques	Statistiq ues	Statisti ques	Erreu r stand ard
التدريب الإلكتروني	87	1,1	4,8	3,679	,7036	-,844	,258
الأداء المتميز	87	2,9	4,9	4,140	,4814	-,729	,258
جودة وملاءمة المحتوى التدريبي	87	1,0	5,0	3,821	,7205	-,928	,258
البيئة التقنية وسهولة الاستخدام	87	1,0	5,0	3,799	,7789	-,856	,258
التحفيز والدعم التنظيمي	87	1,3	5,0	3,418	,8844	-,275	,258
جودة العمل ودقة الإنجاز	87	2,8	5,0	4,262	,5259	-,452	,258
الفعالية وسرعة الأداء	87	2,2	5,0	4,145	,5546	-,926	,258
المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي	87	2,0	5,0	4,014	,6743	-,788	,258
N valide (liste)	87						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات: من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.
أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (02-24): العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

بيرسون " Pearson "

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

التحفيز والدعم التنظيمي	البيئة التقنية وسهولة الاستخدام	جودة وملاءمة المحتوى التدريبي	الأداء المتميز		
الأداء المتميز	Corrélation de Pearson	1	,497**	,486**	,495**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	87	87	87	87
جودة وملاءمة المحتوى التدريبي	Corrélation de Pearson	,497**	1	,769**	,596**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	87	87	87	87
البيئة التقنية وسهولة الاستخدام	Corrélation de Pearson	,486**	,769**	1	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	87	87	87	87
التحفيز والدعم التنظيمي	Corrélation de Pearson	,495**	,596**	,671**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	87	87	87	87
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

ثانيا: تحليل النتائج:

من خلال معطيات الجدول رقم(02-24) أعلاه نلاحظ ما يلي أن:

1. جودة وملاءمة المحتوى التدريبي: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "جودة وملاءمة المحتوى التدريبي" والمتغير التابع "الأداء المتميز" ($r=0.497$) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين جودة وملاءمة المحتوى التدريبي والأداء المتميز.
2. البيئة التقنية وسهولة الاستخدام: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "البيئة التقنية وسهولة الاستخدام" والمتغير التابع "الأداء المتميز" ($r=0.486$) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) ويشير ذلك

لوجود علاقة دالة إحصائية بين سلوك البيئة التقنية وسهولة الاستخدام والأداء المتميز.

3. **التحفيز والدعم التنظيمي:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التحفيز والدعم

التنظيمي " والمتغير التابع "الأداء المتميز " ($r=0.495$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) ويشير ذلك لوجود

علاقة دالة إحصائية بين التحفيز والدعم التنظيمي والأداء المتميز.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين التدريب الإلكتروني بأبعاده والأداء المتميز، في حين أقواها

نجدها في بعد جودة وملاءمة المحتوى التدريبي حيث بلغت قيمة ($r=0.497$) عند مستوى الدلالة (0.05)

مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهذا دليل على أن جودة المحتوى التدريبي وملاءمته مهم في تحسين الأداء المتميز.

وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني بأبعاده والأداء

المتميز.

وهنا نقبل الفرضية الثالثة التي تشير إلى أنه: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين

التدريب الإلكتروني بأبعاده وأداء المتميز بأبعاده في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة-OPGI؛

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب

الإلكتروني والأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة- OPGI ".

➤ تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل التدريب الإلكتروني والمتغير

التابع الأداء المتميز:

يمكننا اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى **Entry** عند مستوى

الدلالة 0.05 حيث المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني) والمتغير التابع هو (الأداء المتميز) فالجدول

الموالي يوضح نوع العلاقة التي تربط بين محور التدريب الإلكتروني والأداء المتميز استخدمنا الانحدار

الخطي لنبين نوع الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (02-25): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل التدريب الإلكتروني

والمتغير التابع الأداء المتميز

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الثابت
الانحدار	6,172	1	6,172	0.000	0.310	0,557	381.0
الخطأ	13,757	85					
المجموع	19,929	86					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS *دال عند مستوى (0.05)

الجدول رقم (02-26) نتائج تحليل Coefficients الانحدار الخطي البسيط

Coefficients ^a									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	2,739	,231		11,863	,000			
	التدريب الإلكتروني	,381	,062	,557	6,176	,000	,557	,557	,557
a. Variable dépendante : المتميز الأداء									

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم (02-25) قامنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما بينها الجدول أن مستوى دلالة قيمة sig تساوى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يوجب

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

قبول الفرضية الرابعة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني والأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة- OPGI".

معامل الارتباط بين التدريب الإلكتروني والأداء المتميز $R=0,557$ وهو يدل على وجود ارتباط طردي بينهما ($\alpha=0.005 < sig=0.00$)، معامل التحديد $R^2=0.310$ ومعامل التحديد المعدل $R=20.302$ مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني) تفسر ما مقداره 31.0% من المتغير التابع (الأداء المتميز) والنسبة المتبقية 69% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على مستوى الأداء المتميز. كما يعني أيضا أن الزيادة في التركيز على التدريب الإلكتروني تؤدي إلى الزيادة في الأداء المتميز ويفسر ما مقداره 31,0% من التباين في المتغير (الأداء المتميز) اعتمادا على قيمة معامل التحديد. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني (x)) بالمتغير التابع (الأداء المتميز (y)) كالآتي:

$$Y=a+bx$$

$$Y=0.381 + 2.739x$$

حيث:

X: المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني).

Y: المتغير التابع (الأداء المتميز).

1. تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة".

أولا: عرض النتائج

جدول رقم (02-27): تحليل تباين خط الانحدار

أنوفا^b

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,172	1	6,172	38,139	,000 ^b

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

	Résidu	13,757	85	,162		
	Total	19,929	86			
a. Variable dépendante : المتميز الأداء						
b. Prédicteurs : (Constante), الإلكتروني التدريب						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

a. المتغير التابع: الأداء المتميز

b. المتغير المستقل: التدريب الإلكتروني

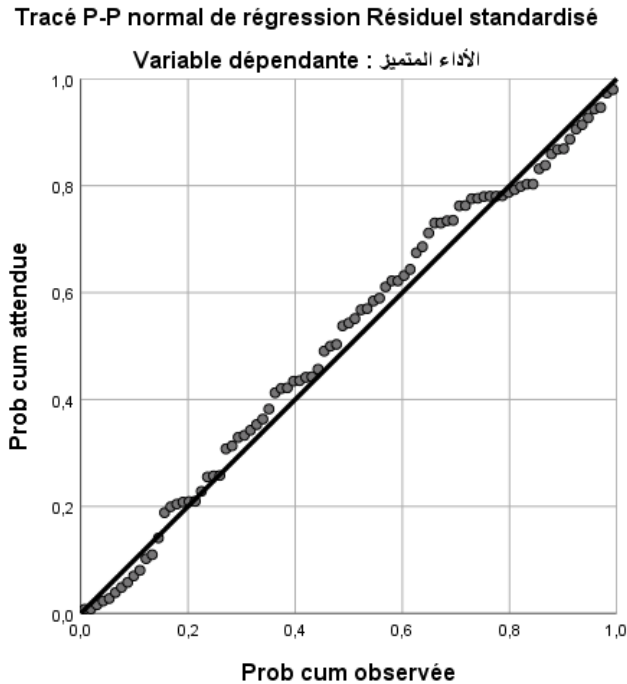
ثانيا: تحليل النتائج

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 6,172 ومجموع مربعات البواقي 13,757، مجموع المربعات الكلي يساوي 19,929؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي 85؛
- متوسط مربعات الانحدار هو 6,172 ومتوسط مربعات البواقي هو 0,162؛
- القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 38,139؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

والشكل رقم (02-11) التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-10): مدى ملائمة خط الانحدار

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

✓ حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفقا للتوزيع الطبيعي.

وهنا نقبل الفرضية التي تشير إلى انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني والأداء

المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة - OPGI

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة - OPGI تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي)".

ولاختبار هذه الفرضية نقوم بتطبيق اختبار **Teste(T)** في حالة المتغير يحتمل على إجابتين، وكذا

اختبار **ANOVA** في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

1- متغير الجنس (T) Teste (T): يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع

والمتغيرات الشخصية التي لا تحمل إلا على إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس

والمتغير التابع (أداء المتميز) ذات دلالة إحصائية أم لا.

اولا: عرض النتائج:

الجدول رقم(02-28): اختبار Teste (T) لمتغير الجنس

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقلة-

الرقم	المتغير	اختبار فيشر (F)	اختبار T	مستوى الدلالة
01	الجنس	046.0	1,149	0.830

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS V26.

ثانيا: تحليل النتائج

توضح نتائج الجدول رقم (02-28) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة تعزى متغير الجنس، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الجنس هو 0.830 أي أكبر من 0.05 (مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة).

2- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

سيتم عرض النتائج في جدول يوضح نتائج تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين حول أدائهم الوظيفي تبعا للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة المهنية).

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم(02-29): الفروق بين خصائص أداء المتميز يعزى لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة المهنية)

أنوفا						
مستوى الدلالة	اختبار فيشر (F)	متوسط مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار (ddl)	مجموع المربعات		
325,	1,172	270,	3	810,	بين المجموعات	العمر
		230,	83	19,119	المجموعات الداخلية	
			86	19,929	المجموع	
672,	400,	094,	3	188,	بين المجموعات	

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

المستوى التعليمي	المجموعات الداخلية	19,741	83	235,		
	المجموع	19,929	86			
سنوات الخبرة المهنية	بين المجموعات	511,	3	170,	728,	538,
	المجموعات الداخلية	19,418	83	234,		
	المجموع	19,929	86			
المنصب الوظيفي	بين المجموعات	160,	3	053,	224,	880,
	المجموعات الداخلية	19,769	83	238,		
	المجموع	19,929	86			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS-26)

ثانيا: تحليل النتائج

- يبين هذا الجدول رقم (02-29) أن قيمة (F) الأداء المتميز حسب متغير العمر تقدر بـ (1,172) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (83) وبين المجموعات (2) بمستوى دلالة قدره (0.325) هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الأداء المتميز تعزى لمتغير العمر، وهذا يعني كذلك أن التدريب الإلكتروني لا يختلف عند عينة الدراسة حسب أعمارهم؛
- وأن قيمة (F) الأداء المتميز حسب متغير المستوى التعليمي تقدر بـ (0.400) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (83) وبين المجموعات (2) بمستوى دلالة قدره (0.672) وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الأداء المتميز المستوى التعليمي؛
- قيمة (F) الأداء المتميز حسب متغير الخبرة المهنية تقدر بـ (0.728) بمستوى دلالة قدره (0.538)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الأداء المتميز حسب سنوات الخبرة المهنية؛

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

■ كما أن قيمة (F) الأداء المتميز حسب متغير المستوى الوظيفي تقدر بـ(0.224) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (83) وبين المجموعات (2) بمستوى دلالة قدره (0.880) وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الأداء المتميز حسب متغير المستوى الوظيفي. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الأداء المتميز تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية والمسمى الوظيفي).

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق:

❖ اختبار صحة الفرضية الأولى:

تطرقنا في هذه الفرضية إلى قياس مستوى التدريب الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

أولاً: تحليل النتائج

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع للتدريب الإلكتروني سائد في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة (OPGI)، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير، والتي جاءت جميعها بدرجة تقدير "مرتفعة" كما يلي:

1. جودة وملاءمة المحتوى التدريبي: جاءت بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3.821)؛

2. البيئة التقنية وسهولة الاستخدام: جاءت بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3.799)؛

3. التحفيز والدعم التنظيمي: جاء بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3.418) .

وهذا يعني أن كل المتوسطات الحسابية لأبعاد التدريب الإلكتروني جاءت بدرجة مرتفعة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على: "وجود مستوى مرتفع للتدريب الإلكتروني في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة-OPGI".

ثانياً: مقارنة نتائج الفرضية الأولى مع الدراسات السابقة

بناءً على قائمة الدراسات السابقة التي وردت في بحثنا، نجد أن النتيجة الحالية تتوافق مع:

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقلة-

- دراسة "عدنان مراد المؤمن" (2019): التي أكدت وجود اتجاهات إيجابية قوية لدى المتدربين نحو الوسائط الإلكترونية، وهو ما يعززه المستوى "المرتفع" الذي سجلته دراستنا الحالية.
 - دراسة "قداش سمية وآخرون" (2020): التي كشفت عن وجود اتجاهات إيجابية قوية نحو تبني التقنيات الحديثة كبديل فعال للأساليب التقليدية، وهو ما يتوافق مع النتيجة المرتفعة لبعد "البيئة التقنية وسهولة الاستخدام" في الديوان.
 - دراسة "كتفي ليليا وعوني وردة" (2020): التي أجريت في "اتصالات الجزائر" بفرع ورقلة، وأظهرت رضا عاماً لدى الموظفين تجاه الأساليب التقنية، وهو ما ينسجم تماماً مع نتائجنا المحققة في ديوان الترقية والتسيير (OPGI) بنفس الولاية.
 - دراسة "عمارة سلمى وبارك نعيمة" (2019) ودراسة "بن عروس وطبيبي" (2021): حيث أكدت الدراستان (من الناحية النظرية) على أهمية جودة المحتوى وتوفر البيئة التكنولوجية لنجاح التدريب، وهو ما أثبتته دراستنا ميدانياً من خلال المتوسطات المرتفعة لهذه الأبعاد.
- ولا يوجد اختلاف جوهري مع الدراسات التي تناولت "التدريب الإلكتروني"، حيث أجمعت معظمها (مثل دراسة عدنان مراد وقداش سمية) على الدور الإيجابي والفعال والاتجاهات القوية نحو هذا النوع من التدريب، وهو ما تعززه دراستنا الحالية بوصولها إلى مستوى مرتفع.

❖ اختبار صحة الفرضية الثانية:

خُصصت هذه الفرضية لفحص مستوى الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، وقد جاءت النتائج وفق الآتي:

أولاً: تحليل النتائج

- أثبتت الدراسة أن مستوى الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة (OPGI) جاء بدرجة عالية، وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء المتميز والتي ترتبت تنازلياً كما يلي:
1. جودة العمل ودقة الإنجاز: سجلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.262) ؛
 2. الفعالية وسرعة الأداء: جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.145)؛
 3. المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي: جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.014) .

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقلة-

وبناءً على هذه المعطيات الإحصائية، نؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: "وجود مستوى مرتفع لأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة-OPGI".

ثانياً: مقارنة نتائج الفرضية الثانية مع الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغير الأداء المتميز في بحثنا، نجد أن النتيجة الحالية تتوافق مع:

- دراسة "أم الخير ورقلي وفضيلة مولاي عمار" (2024): والتي أجريت أيضاً في ورقلة (بمستشفى محمد بوضياف)، حيث أظهرت نتائجها وجود مستوى عالٍ من الوعي بضرورة التميز لدى الكادر المهني، وهو ما يتطابق مع النتائج العالية التي سجلها موظفو ديوان الترقية والتسيير العقاري في دراستنا الحالية.
- دراسة "ملاك بلقرة وفيروز بن قاسي" (2024): حيث أظهرت نتائج دراستهما في مؤسسة (Géant Electronics) أن بيئة العمل التي تشجع الاهتمام بالتفاصيل (جودة العمل) تساهم في رفع التنافسية، وهذا يفسر تصدر بعد "جودة العمل ودقة الإنجاز" للمرتبة الأولى في نتائج دراستنا بمتوسط مرتفع جداً.
- دراسة "لطفي بن الشيخ" (2025): والتي أكدت أن "الابتكار" هو أحد الأبعاد المؤثرة في تحقيق التميز، وهو ما ينسجم مع النتائج المرتفعة التي حققها بعد "المبادرة والابتكار والعمل الجماعي" في ديوان الترقية والتسيير (OPGI).

ولا يوجد اختلاف جوهري مع النتائج المحققة؛ فجميع الدراسات التي استعرضتها (أم الخير، بلقرة، بن الشيخ) أكدت على وجود توجه قوي ونسب مرتفعة للأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، وهو ما تعززه دراستنا الحالية بنتائجها الميدانية.

❖ اختبار صحة الفرضية الثالثة

خُصصت هذه الفرضية لاختبار طبيعة العلاقة بين التدريب الإلكتروني والأداء المتميز، وقد جاءت

النتائج وفق الآتي:

أولاً: تحليل النتائج

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

أثبتت الدراسة الى وجود ارتباط بين التدريب الإلكتروني "المتغير المستقل" بأبعاده وأداء المتميز "المتغير التابع" بأبعاده حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذه النتيجة تشير إحصائياً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين متغيرات الدراسة. وبناءً عليه، يتم قبول وتأكيد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني بأبعاده وأداء المتميز بأبعاده في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة-OPGI".

ثانياً: مقارنة نتائج الفرضية الثالثة مع الدراسات السابقة

من خلال مطابقة هذه النتيجة مع الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولناها في دراستنا، نجد انها تتوافق مع ما يلي:

- دراسة "مشكيل إلياس عبد الفتاح" (2022): والتي أجريت على مؤسسة "جيزي"، حيث أكدت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني والأداء الوظيفي، وهو ما يتطابق تماماً مع ما توصلنا إليه في ديوان (OPGI) من وجود علاقة ارتباطية موجبة.
- دراسة "عدنان مراد المؤمن" (2019): التي أثبتت وجود دور إيجابي وفعال للتدريب الإلكتروني في تنمية المهارات، مما يعزز نتيجة الارتباط بين التدريب الإلكتروني والوصول للأداء المتميز.
- دراسة "لطفي بن الشيخ" (2025): فرغم اختلاف المتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق)، إلا أن دراسته التقت مع دراستنا في إثبات وجود علاقة طردية قوية بين تبني الأساليب الحديثة وبين تحقيق التميز المؤسسي.
- دراسة "قداش سمية وآخرون" (2020): التي أكدت أن التدريب الإلكتروني يساهم في تفعيل الأداء، مما يدعم وجود العلاقة الارتباطية التي أثبتتها نتائجنا الإحصائية.

❖ اختبار صحة الفرضية الرابعة:

خُصصت هذه الفرضية لقياس أثر التدريب الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز، وقد جاءت النتائج

وفق الآتي:

أولاً: تحليل النتائج

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة. ومن خلال استخدام تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني) والمتغير التابع (الأداء المتميز)، عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)، تم استخلاص النتائج التالية:

1. معامل الارتباط (R): بلغت قيمته (0.557)، وهي إشارة إلى وجود علاقة طردية وقوية نظراً لإشارتها الموجبة؛

2. القوة التفسيرية (معامل التحديد R^2): بلغت قيمته (0.310)، مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني) تفسر ما مقداره % 31.0 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء المتميز)، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة؛

3. مستوى الدلالة (Sig): بلغت قيمته (0.000)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار على الشكل:

$$Y=0.381 + 2.739x$$

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني وأداء المتميز ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة-OPGI".

ثانياً: مقارنة نتائج الفرضية الرابعة مع الدراسات السابقة

- بناءً على الدراسات السابقة التي تناولناها في بحثنا، نجد أن نتيجة وجود "الأثر" تتوافق مع:
- دراسة "كتفي ليليا وعوني ورده" (2020): والتي أجريت في ورقة، حيث أكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في رفع مستوى أداء العاملين، وزيادة سرعة ودقة الإنجاز؛
 - دراسة "ملاك بلقرة وفيروز بن قاسي" (2024): التي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل البيئة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، مما يدعم صحة وجود أثر للمتغيرات التنظيمية والتدريبية على التميز؛
 - دراسة "قداش سمية وآخرون" (2020): التي أكدت على الدور الفعال والإيجابي للتدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي وتطوير المهارات.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الالكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

بناءً على الدراسات التي استعرضناها، لا يوجد اختلاف حول مبدأ وجود الأثر؛ إلا أن دراستنا تميزت بتحديد القوة التفسيرية الدقيقة للأثر بنسبة (31.0%)، وهي نسبة علمية واقعية ومنطقية في العلوم الإدارية، حيث تشارك عوامل أخرى (مثل التحفيز أو الثقافة التنظيمية) في تفسير النسبة المتبقية من الأداء المتميز.

❖ اختبار صحة الفرضية الخامسة:

حُصنت هذه الفرضية للتحقق مما إذا كانت هناك فروق جوهرية في تصورات المبحوثين للأداء المتميز تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، وقد جاءت النتائج وفق الآتي:

أولاً: تحليل النتائج

تم اختبار صحة هذه الفرضية باستعمال الاختبارات الإحصائية المعلمية (T-Test) و (One Way ANOVA)، حيث أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة للأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، طبيعة العمل، وسنوات الخبرة المهنية). ويستند ذلك إلى النتائج التالية:

- بلغ مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الجنس قيمة (0.830) ؛
 - بلغ مستوى الدلالة المحسوب لمتغير طبيعة العمل قيمة (0.952)؛
 - بالنسبة لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، والمسمى الوظيفي)، جاءت جميع مستويات الدلالة الخاصة بها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- وبما أن جميع قيم الدلالة المحسوبة كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، فإن ذلك يدل على عدم وجود فروق جوهرية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المتميز ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة-OPGI تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية والمسمى الوظيفي)".

ثانياً: مقارنة نتائج الفرضية الخامسة مع الدراسات السابقة

- بناءً على الدراسات السابقة التي تناولناها في مذكرتنا، نجد أن هذه النتيجة تتوافق مع:
- دراسة "عدنان مراد المؤمن" (2019): التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية كالسن أو المسمى الوظيفي، وهو ما يعزز نتيجتنا حول شمولية الأداء والتدريب لكافة الفئات؛

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

- دراسة "كتفي ليليا وعوني وردة" (2020): التي أظهرت نتائجها وجود رضا عام واتساق في مستويات الأداء لدى الموظفين بفرع اتصالات الجزائر بورقلة بغض النظر عن خلفياتهم الشخصية، مما ينسجم مع الحالة التي وجدناها في ديوان الترقية والتسيير (OPGI)؛
 - دراسة "قداش سمية وآخرون" (2020): حيث لم تُشر دراستهم إلى فروق جوهرية تعيق الأداء الوظيفي بناءً على المتغيرات الشخصية عند تطبيق التدريب الإلكتروني، بل أكدت على استجابة الجميع للتقنيات الحديثة.
- بناءً على قائمة الدراسات التي استعرضناها في بحثنا، لا يوجد اختلاف جوهري؛ فمعظم الدراسات الميدانية التي تطرقت لموضوع التميز والتدريب الإلكتروني في المؤسسات الجزائرية والعربية (محل الدراسة) أجمعت على أن المتغيرات الشخصية (مثل الجنس أو الأقدمية) لم تعد تشكل عائقاً أو فارقاً كبيراً في ظل التوجه الرقمي الشامل، وهو ما أثبتته دراستنا الحالية بشكل قاطع.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة أما في المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة-OPGI، باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية بسيطة قدرت ب(87) عاملاً، وتم تحليل استبيانات الدراسة بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير تم مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي لفرضيات الدراسة التي لخصت فيما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

- اتضح أنه يوجد مستوى مرتفع التدريب الإلكتروني في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة-OPGI؛
- تبين أنه يوجد مستوى مرتفع لأداء المتميز (جودة العمل ودقة الإنجاز-الفعالية وسرعة الأداء-المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي) في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة-OPGI؛
- بينت النتائج كذلك أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني بأبعاده وأداء المتميز بأبعاده في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة-OPGI؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني والأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة-OPGI؛
- كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المتميز تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي) بديوان الترقية والتسيير العقاري بورقة-OPGI.



خاتمة:

تعد هذه الدراسة محاولة علمية لاستقصاء طبيعة العلاقة بين التدريب الإلكتروني كخيار استراتيجي معاصر، وبين تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات العمومية، وبالتحديد في ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بورقلة. لقد انطلقنا من إشكالية جوهرية تمحورت حول مدى مساهمة أدوات ومنصات التدريب الرقمي في رفع كفاءة الموظفين وبلوغ مستويات عليا من الجودة والابتكار.

ومن خلال المزاجية بين التأصيل النظري في الفصل الأول، والدراسة الميدانية في الفصل الثاني، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي نلخصها فيما يلي:

1- اختبار الفرضيات:

أثبتت الدراسة الميدانية صحة جميع الفرضيات المطروحة، وذلك وفقاً لما يلي:

- **الفرضية الأولى:** تبين وجود مستوى مرتفع للتدريب الإلكتروني في الديوان (بمتوسط 3.67)، مع تميز "جودة المحتوى" كأقوى أبعاد هذا المتغير؛
- **الفرضية الثانية:** أظهرت النتائج أن الأداء المتميز سائد بدرجة عالية جداً، لاسيما في بعد "جودة العمل ودقة الإنجاز" الذي تصدر المرتبة الأولى بمتوسط (4.26)؛
- **الفرضية الثالثة:** ثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المتغيرين، مما يعني أن تحسن عمليات التدريب الإلكتروني يقابله بالضرورة ارتقاء في مستوى الأداء المتميز؛
- **الفرضية الرابعة:** أكد تحليل الانحدار وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على الأداء المتميز، حيث يفسر التدريب ما نسبته 31% من التميز المحقق في المؤسسة؛
- **الفرضية الخامسة:** أثبتت نتائج (ANOVA & T-Test) عدم وجود فروق جوهرية في تصورات المبحوثين للأداء تعزى للمتغيرات الشخصية، مما يدل على أن ثقافة التميز هي توجه مؤسسي عام لا يتأثر بالسن أو الخبرة.

2- نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الوصفي والميداني، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات العامة التي تعكس واقع الظاهرة المدروسة في ديوان (OPGI) بورقلة:

- أظهرت الدراسة وجود وعي تنظيمي مرتفع لدى إدارة وموظفي الديوان بضرورة الانتقال نحو التدريب الإلكتروني، ليس كبديل تقني فحسب، بل كضرورة لتطوير الأداء المؤسسي ومواكبة التطورات الإدارية الحديثة؛
- تبين أن نجاح العملية التدريبية في الديوان يعتمد بشكل كبير على مدى ملائمة المادة العلمية الرقمية للمهام الوظيفية الفعلية، وهو ما يفسر حصول هذا البعد "جودة المحتوى التدريبي" على أعلى تقدير من قبل العينة؛
- كشفت النتائج أن موظفي الديوان يمتلكون نزعة قوية نحو إتقان العمل ودقة الإنجاز، مما يشير إلى وجود بيئة عمل محفزة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة في قطاع السكن والترقية العقارية؛
- تبين أن الديوان يمتلك قاعدة تقنية مقبولة تتيح للموظفين التعامل مع الوسائط الإلكترونية، مع وجود حاجة مستمرة لتطوير هذه البيئة لضمان سهولة الاستخدام وتقليل العوائق التقنية؛
- أظهرت الدراسة أن التفوق في الأداء داخل الديوان لا يرتبط بخصائص شخصية معينة (كالجنس أو السن)، بل هو نتاج لسياسات المؤسسة ونظام التدريب المتبع، مما يعني أن فرصة التميز متاحة لجميع الكوادر البشرية إذا ما توفرت لهم سبل التكوين الإلكتروني المناسب؛
- لوحظ أن الاعتماد على التدريب الإلكتروني يساهم في توفير الوقت والجهد للموظفين، مما يسمح لهم بالتركيز على جودة المخرجات بدلاً من الانشغال بالإجراءات الروتينية، وهذا ما يعزز الفعالية وسرعة الأداء داخل المصلحة.

3-التوصيات والاقتراحات:

- بناءً على ما تقدم، نقترح على إدارة ديوان الترقية والتسيير العقاري ما يلي:
- تعزيز البنية التقنية والاستمرار في تحديث المنصات التدريبية وتوفير الدعم الفني المستمر للموظفين لتقليل الفجوة في مهارات التعامل مع التكنولوجيا؛
 - ربط مخرجات التدريب الإلكتروني بنظام الترقيات والحوافز المادية، لزيادة دافعية الموظفين نحو التعلم الذاتي؛
 - تنويع المحتوى والتركيز على البرامج التدريبية التي تنمي مهارات "المبادرة والابتكار"، كونها سجلت أدنى متوسط مقارنة بأبعاد الأداء الأخرى؛

- تحويل التدريب الإلكتروني من إجراء "طرفي" إلى "ثقافة تنظيمية" مستدامة تدعم التحول الرقمي الشامل للمؤسسة.

4-آفاق الدراسة:

إن هذه الدراسة تفتح الباب أمام الباحثين لاستكمال البحث في زوايا أخرى لم تغطيها الورقة الحالية، ومنها:

- أثر الذكاء الاصطناعي في تخصيص برامج التدريب الإلكتروني وتأثيره على جودة الخدمة العمومية؛

- معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني في المؤسسات العمومية ذات الطابع التجاري؛

- دراسة مقارنة بين أثر التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني في تحقيق الرضا الوظيفي.

وأخيراً، إن نجاح ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة في بلوغ الأداء المتميز يبقى رهيناً بمدى قدرته على مواكبة الطفرة الرقمية، والاستثمار الذكي في العنصر البشري من خلال بوابات التدريب الإلكتروني، لضمان تقديم خدمات عقارية ترقى لتطلعات المواطن وتواكب متطلبات العصر.



المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: إنجليزي-فرنسي-عربي، ط2، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 1993.
2. أحمد محمد سالم، تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، ط 1، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، 2004.
3. أحمد فهم بدر، تكنولوجيا التدريب عن بعد "الفديو كونفرانس"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
4. أكرم محسن الياسري وإيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (الجزء 2): التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
5. أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
6. إيمان محمد الغراب، التعلم الإلكتروني: مدخل إلى التدريب غير التقليدي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
7. بلال خلف السكارنه، طرق إبداعية في التدريب، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
8. جميل عبد الكريم أحمد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المنهل، عمان، الأردن، 2016.
9. حسن أحمد الطعاني، التدريب، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
10. حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. رضوان محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

13. صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
14. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
15. عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003.
16. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001.
17. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
18. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
19. الفاعوري رفعت عبد الحليم، مرجع في تدريب وإدارة الموارد البشرية، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
20. لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، التميز المؤسسي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
21. محمد الصريفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
22. محمود حسين أبو جمعة، التميز المؤسسي: عوامل النجاح، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
23. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
24. مقدس كامل عودة، دور وأثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.

25. منير نوري، وفريد كورثل، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
26. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997.
27. يوسف محمد بن قبلان، أسس التدريب الإداري، عالم الكتب للطبع والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.
- ب- الأطروحات والرسائل العلمية
1. أحلام غربال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2021-2022.
2. أبو شعبان فاطمة محمد، أثر التدريب الإلكتروني في إكساب مهارات تصميم البرمجيات التعليمية لدى الطالبات المعلمات بالجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
3. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
4. الحلايبة غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
5. زواغي زينة، إدارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، الجزائر، 2021.
6. فاطمة الزهراء كراشة، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر - باتنة 1، الجزائر، 2021.
7. لطفي بن الشيخ، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة ميله، الجزائر، 2024-2025.
8. ليليا كتفي ووردة عوني، التدريب الإلكتروني وأثره على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019-2020.

9. ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2012.
10. محمود الفياض، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1995.
11. ملاك بلقرة وفيروز بن قاسي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج، الجزائر، 2024-2025.
12. ناهضي حسن العطار، معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
13. نجيب سبع، أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2021.
14. نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
15. وردة حواطي، مساهمة الأصول غير المادية في تحقيق متطلبات التميز لدى منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، 2021-2022.
16. محمد بوعون، تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
17. أم الخير ورقلي وفضيلة مولاي عمار، أثر سلوكيات العمل الاستباقي على الأداء المتميز، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023-2024.

ج-المجلات والدوريات العلمية

1. أحلام غربال، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت - بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، جامعة بسكرة، جوان 2022.
2. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، جامعة ورقلة، 2013.

3. إسماعيل عمر علي حسونة، أثر التدريب الإلكتروني القائم على الحوسبة السحابية في اكتساب مهاراتها، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، المجلد 5، العدد 9، جامعة القدس المفتوحة، 2015.
4. بنت عروس محمد وطيب عمار، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية، مجلة التميز، جامعة الجزائر 3، المجلد 03، العدد 01، 2021.
5. حبيبة بلحاج وفريدة بوغازي، فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10، جامعة سكيكدة، 2018.
6. رامي رجا، أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة العامة، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010.
7. رجاء رشيد عبد الستار، تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وأداء العاملين بالمؤسسات التعليمية، مجلة دنانير، المجلد 1، العدد 12، بغداد، 2020.
8. رندة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد 34، العدد 3، الكويت، 2002.
9. رشيد مناصرية ونجيب سبع، التمتين الوظيفي وأثره في تامين الأداء المتميز، مجلة الباحث، المجلد 20، العدد 1، جامعة ورقلة، 2020.
10. سعاد بعجي، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة بشار، 2019.
11. سلمى عمارة ونعيمة بارك، التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، سوق أهراس، العدد 3، 2019.
12. شفيق إبراهيم حداد ومحفوظ أحمد جودة، مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، 2014.
13. صرايرة خالد أحمد، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد (4+3)، 2011.
14. عبد الرحمن أحمد الهيجان، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 3، الرياض، 1994.

15. عدنان مراد المؤمن، دور التدريب الإلكتروني في تطوير وتنمية مهارات العاملين، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 32، العدد 2، 2018-2019.
16. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012.
17. فيروز زروخي والأخضر لقلبي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة البويرة، 2018.
18. قداش سمية، صالحى سميرة وشطبية زينب، دور التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 20 (01)، 2020.
19. مشيكل إلياس عبد الفتاح، التدريب الإلكتروني وأثره على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة مستغانم، المجلد 11، العدد 02، 2022.
20. مفتاح علي الدوكالي وعبد الرزاق محمد الطرشاني، التدريب الإلكتروني ومتطلبات تنمية الموارد البشرية، مجلة الجامعة المغربية، ليبيا، العدد 2، 2014.
21. يوسف زيدام وأسماء زينة، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد العاشر، جامعة باتنة 1، 2017.
22. السعيد، السعيد عبد الرزاق، مراحل وخطوات تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد 7، مصر، 2011.

د-المؤتمرات العلمية

1. جميل محمد حسن اطميزي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية، كتاب أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول التدريب الإلكتروني، جامعة فلسطين الأهلية، 14-15 مايو 2014.
2. عبد الله عوض الكريم حاج المختار، برامج التدريب الإلكتروني والمعلومات في السودان، كتاب أعمال المؤتمر العلمي الثالث للجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات، جامعة أم درمان الإسلامية، 2013.
3. ليندة رقام، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب (Books)

1. Bernard, C. (2000). **Le management par la qualité totale: l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles**, édition Afnor, Paris, France.
2. Drucker, P. (2007). **People and Performance**, Harvard Business School Press, USA.
3. Ivancevich, J. M., et al. (1997). **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd edition, Richard D. Irwin, Burr Ridge, Illinois.
4. Lorine, P. (2003). **Methodes et Pratiques de la performance**, 3ème édition d'organisation, Paris.

ب- الأطروحات والرسائل العلمية (Theses & Dissertations)

1. Saidani, H., & Nedjar, N. (2025). **L'impact de la transformation digital sur la gestion des ressources humaines: Cas d'un échantillon d'entreprises Algériennes**, Mémoire de Master, École Supérieure de Commerce (ESC) - Koléa, Algérie.
2. Yahiaoui, C. (2023-2024). **Digitalisation de la formation au sein de l'entreprise. Cas pratique: SONATRACH**, Mémoire de Master en Management des Ressources Humaines, École Nationale Supérieure de Management (ENSM), Koléa, Algérie.

ج- المقالات والدوريات العلمية (Journal Articles)

1. Alzaabi, A. A. Y. A., et al. (2021). "The Effect of E-Learning Training Program on Organizational Performance Through Underlying Mechanisms of Capacity Building of Dubai Police Force", **Academy of Entrepreneurship Journal**, Volume 27, Special Issue 2.
2. Hafidi, N. (2026). "Digital Empowerment of Human Resources: An Analytical Theoretical Study of E-Training Concepts, Requirements, and Challenges", **Academic Journal of Legal and Political Researchs**, Vol. 10, No. 01.
3. Khalil, S. I., et al. (2022). "The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence: An Applied Study at the University of Tikrit", **World Economics & Finance Bulletin (WEFB)**, Vol. 12.
4. Majwala, A., et al. (2026). "The influence of e-training and development on the HR performance of Tanzania local government authorities (LGAS)", **African Journal of Empirical Research (AJERNET)**, Vol. 7, Iss. 1.

5. Sahraeian, S., et al. (2013). "Identification of effective factors on human resource excellence in sarkhoon and qeshm gas refinery and assessment of its impacts on performance", **European Journal of Business and Social Sciences**, Vol. 02, No. 04.

ج-المؤتمرات والأوراق البحثية (Conferences & Proceedings)

1. Clark, C.R., et al. (2004). "Achieving excellence in human performance in the nuclear industry through leadership, education and training", **International Conference on Fifty Years of Nuclear Power - the Next Fifty Years**, Moscow/Obninsk, Russian Federation.
2. Farouk, D. A. (2022). "The Impact of E-Training System on Employees' Job Performance", **RAIS Conference Proceedings**, October.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة

أخي الموظف(ة) المحترم(ة) بديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة - OPGI :

في إطار إنجاز مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص موارد بشرية تحت عنوان:
"أثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز"، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، لذا نرجو التكرم
بالإجابة على الفقرات وفقا للتعليمات، شاكرين لكم سلفاً تعاونكم ومساهمتم القيمة.

▪ من إعداد الطالبة: بن زاهي هبة الرحمان/ بن قرينة اليامنة هناء

المشرفة: د. رفاع شريفة

▪ البريد الإلكتروني: hibabenzahi5@gmail.com

تعليمات الأداة:

تتضمن هذه الاستبانة عبارات تصف بعض المواقف التي يمكن أن تواجهها، ما نريده هو معرفة رأيك، فلا توجد إجابة خاطئة وأخرى صحيحة، لذا فالمطلوب منك هو أن تحدد رأيك الشخصي بوضع علامة (x) تحت الخيار الذي تراه مناسب. ونحيطكم علماً بأن المعلومات المقدمة ستحظى بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أولاً: البيانات العامة

• الجنس: ☐ ذكر | ☐ أنثى.

- العمر: ☐ أقل من 30 سنة | ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة | ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة | ☐ من 50 سنة فأكثر.
- المستوى التعليمي: ☐ ثانوي فما دون | ☐ جامعي | ☐ دراسات عليا.
- سنوات الخبرة المهنية: ☐ أقل من 5 سنوات | ☐ من 5 إلى أقل من 15 سنوات | ☐ من 15 إلى أقل من 25 سنة | ☐ من 25 سنة فأكثر.
- المستوى الوظيفي (المنصب): ☐ موظف تنفيذي (عون مكتب، عون إدارة، ...) | ☐ موظف تقني/تخصصي (مهندس، محاسب، ...) | ☐ إطار إداري/رئيس مصلحة | ☐ إطار سام/مدير.

ثانيا: الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة

المحور الأول: التدريب الإلكتروني (المتغير المستقل)

❖ التدريب الإلكتروني: عملية تعلم منظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب الموظف مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة التي ترفع من كفاءته في أداء مهامه الوظيفية الحالية والمستقبلية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
➤ البعد الأول: جودة وملاءمة المحتوى التدريبي						
1	يرتبط المحتوى التدريبي الإلكتروني بشكل مباشر بطبيعة مهامك الوظيفية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تساهم المادة التدريبية الرقمية في إغناء رصيدك المعرفي وتطوير مهاراتك الفنية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يغطي المحتوى التدريبي كافة الجوانب المهنية التي تحتاج إلى تطويرها في عملك.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تمتاز المادة التدريبية بوضوح اللغة بما يسهل استيعابها.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تحاكي الأمثلة والتطبيقات العملية في التدريب الإلكتروني المشكلات الواقعية التي تواجهك في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
➤ البعد الثاني: البيئة التقنية وسهولة الاستخدام						
6	تجد سهولة في التعامل مع المنصات والوسائط الإلكترونية المستخدمة في التدريب.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تتسم الأنظمة التقنية (إنترنت، برمجيات) المتاحة أثناء التدريب بالسرعة.	☐	☐	☐	☐	☐

8	تتسم الأنظمة التقنية (إنترنت، برمجيات) المتاحة أثناء التدريب بالكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يمكنك الوصول إلى المحتوى التدريبي في الوقت والمكان الذي يناسب ظروفك العملية.	☐	☐	☐	☐	☐
10	توفر منصة التدريب واجهة استخدام تفاعلية وجذابة تزيد من دافعتك للتعلم.	☐	☐	☐	☐	☐
11	تحصل على الدعم الفني اللازم فور مواجهتك لأي مشكلة تقنية أثناء تصفح المادة التدريبية.	☐	☐	☐	☐	☐
➤ البعد الثالث: التحفيز والدعم التنظيمي						
12	تشجعك الإدارة العليا على الانخراط في برامج التدريب الإلكتروني.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تعتمد المؤسسة نظام حوافز مادي واضح مرتبط بمدى التفاعل مع الدورات التدريبية.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تعتمد المؤسسة نظام حوافز معنوي واضح مرتبط بمدى التفاعل مع الدورات التدريبية.	☐	☐	☐	☐	☐
15	توفر المؤسسة الوقت الكافي خلال ساعات الدوام الرسمي لمتابعة برامج التدريب الإلكتروني.	☐	☐	☐	☐	☐
16	تحرص الإدارة على دعم تطبيق ما تم تعلمه إلكترونياً في بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
17	تسود في الديوان ثقافة تدعم التحول الرقمي وتعتبره وسيلة أساسية للنجاح المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الأداء المتميز (المتغير التابع)

❖ **الأداء المتميز:** مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات في مجال عملهم وتخصصهم، بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	نوعاً ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
➤ البعد الأول: جودة العمل ودقة الإنجاز						
18	تحرص على أداء المهام الموكلة إليك بأعلى مستويات الإتقان وبأقل قدر من الأخطاء.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	19	تلتزم بالمعايير المهنية والقوانين المنظمة للعمل في الديوان بدقة عالية.
☐	☐	☐	☐	☐	20	تتسم مخرجات عملك (تقارير، معاملات إدارية) بالدقة والاحترافية العالية.
☐	☐	☐	☐	☐	21	تقوم بمراجعة وتدقيق أعمالك ذاتياً للتأكد من خلوها من العيوب قبل تسليمها للمسؤولين.
☐	☐	☐	☐	☐	22	تحظى نتائج عملك بثقة زملائك ومسؤولك المباشر في الديوان.
➤ البعد الثاني: الفعالية وسرعة الأداء						
☐	☐	☐	☐	☐	23	تنجز المهام المطلوبة منك في الوقت المحدد أو قبل الموعد النهائي.
☐	☐	☐	☐	☐	24	تمتلك القدرة على ترتيب أولويات عملك بما يضمن سرعة الاستجابة لطلبات المواطنين.
☐	☐	☐	☐	☐	25	تستثمر وقت الدوام الرسمي بفاعلية ممكنة لتحقيق الأهداف الوظيفية.
☐	☐	☐	☐	☐	26	تحافظ على مستوى أدائك المرتفع حتى في ظل ضغوط العمل الشديدة.
☐	☐	☐	☐	☐	27	تساهم سرعتك في الإنجاز في تقليل فترات انتظار المواطنين وإنهاء معاملاتهم بسلاسة.
➤ البعد الثالث: المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي						
☐	☐	☐	☐	☐	28	تقدم باستمرار مقترحات وأفكاراً جديدة لتطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات.
☐	☐	☐	☐	☐	29	تتعاون بفعالية مع زملائك في الفريق لتبادل الخبرات وحل مشكلات العمل المشتركة.
☐	☐	☐	☐	☐	30	تبادر بالقيام بمهام إضافية خارج نطاق وصفك الوظيفي إذا كانت تخدم مصلحة الديوان.
☐	☐	☐	☐	☐	31	تحرص على نشر روح الإيجابية والتحفيز بين أعضاء فريقك لتحقيق أهداف متميزة.
☐	☐	☐	☐	☐	32	تبحث عن طرق غير تقليدية (مبتكرة) لزيادة رضا المتعاملين مع المؤسسة.

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	جهة العمل	الصفة
01	د. رفاع شريفة	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	(مشرفا)
02	د. صالحى سميرة	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	(محكما)
03	أ.د. مناصرية رشيد	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	(محكما)
04	د. قداش سمية	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	(محكما)
05	د. تيشات سلوى	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	(محكما)
06	عطوات خديجة	ديوان الترقية والتسيير العقاري-ورقة- (مكلفة بالدراسات)	(محكما)
07	لعاصمي سليم	ديوان الترقية والتسيير العقاري-ورقة- (رئيس دائرة الموارد البشرية)	(محكما)
08	بورابحة صابر	ديوان الترقية والتسيير العقاري-ورقة- (رئيس مصلحة الاستغلال)	(محكما)

الملحق رقم 03: نتائج تحليل الإحصائي spss

نتائج تحليل استبيان أثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز دراسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري - ورقة-.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	32

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	37	42,5	42,5	42,5
أنثى	50	57,5	57,5	100,0

Total	87	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	15	17,2	17,2	17,2
	سنة 40 إلى 30 من	41	47,1	47,1	64,4
	سنة 50 إلى 41 من	23	26,4	26,4	90,8
	فأكثر سنة 50	8	9,2	9,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

		التعليمي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دون فما ثانوي	36	41,4	41,4	41,4
	جامعي	40	46,0	46,0	87,4
	عليا دراسات	11	12,6	12,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

		المهنية الخبرة سنوات			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	14	16,1	16,1	16,1
	سنوات 15 إلى 5 من	44	50,6	50,6	66,7
	سنة 25 إلى 15 من	22	25,3	25,3	92,0
	فأكثر سنة 25 من	7	8,0	8,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

		(المنصب) الوظيفي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذي موظف	34	39,1	39,1	39,1
	تخصصي/تقني وظف	17	19,5	19,5	58,6
	مصلحة رئيس/إداري إطار	28	32,2	32,2	90,8
	مدير/سالم إطار	8	9,2	9,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يرتبط المحتوى التدريبي الإلكتروني بشكل مباشر بطبيعة مهامك الوظيفية.	87	1	5	3,97	1,061
تساهم المادة التدريبية الرقمية في إغناء رصيدك المعرفي وتطوير مهاراتك الفنية.	87	1	5	3,90	,822
يغطي المحتوى التدريبي كافة الجوانب المهنية التي تحتاج إلى تطويرها في عملك.	87	1	5	3,77	,911
تمتاز المادة التدريبية بوضوح اللغة بما يسهل استيعابها.	87	1	5	3,76	,792
تحاكي الأمثلة والتطبيقات العملية في التدريب الإلكتروني المشكلات الواقعية التي تواجهك في العمل.	87	1	5	3,71	,834
تجد سهولة في التعامل مع المنصات والوسائط الإلكترونية المستخدمة في التدريب.	87	1	5	3,83	1,025
تتسم الأنظمة التقنية (إنترنت، برمجيات) المتاحة أثناء التدريب بالسرعة.	87	1	5	3,80	,963
تتسم الأنظمة التقنية (إنترنت، برمجيات) المتاحة أثناء التدريب بالكفاءة.	87	1	5	3,76	,927
يمكنك الوصول إلى المحتوى التدريبي في الوقت والمكان الذي يناسب ظروفك العملية.	87	1	5	3,77	1,031
توفر منصة التدريب واجهة استخدام تفاعلية وجذابة تزيد من دافعتك للتعلم.	87	1	5	3,93	1,021
تحصل على الدعم الفني اللازم فور مواجهتك لأي مشكلة تقنية أثناء تصفح المادة التدريبية.	87	1	5	3,70	,990
تشجعك الإدارة العليا على الانخراط في برامج التدريب الإلكتروني.	87	1	5	3,53	1,077
تعتمد المؤسسة نظام حوافز مادي واضح مرتبط بمدى التفاعل مع الدورات التدريبية.	87	1	5	3,40	1,156
تعتمد المؤسسة نظام حوافز معنوي واضح مرتبط بمدى التفاعل مع الدورات التدريبية.	87	1	5	3,29	1,088
توفر المؤسسة الوقت الكافي خلال ساعات الدوام الرسمي لمتابعة برامج التدريب الإلكتروني.	87	1	5	3,39	1,124

تحرص الإدارة على دعم تطبيق ما تم تعلمه إلكترونياً في بيئة العمل.	87	1	5	3,33	1,075
تسود في الديوان ثقافة تدعم التحول الرقمي وتعتبره وسيلة أساسية للنجاح المؤسسي.	87	1	5	3,56	,985
N valide (liste)	87				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
جودة وملاءمة المحتوى التدريبي	87	1,0	5,0	3,821	,7205
N valide (liste)	87				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البيئة التقنية وسهولة الاستخدام	87	1,0	5,0	3,799	,7789
N valide (liste)	87				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التحفيز والدعم التنظيمي	87	1,3	5,0	3,418	,8844
N valide (liste)	87				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب الإلكتروني	87	1,1	4,8	3,679	,7036
N valide (liste)	87				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تحرص على أداء المهام الموكلة إليك بأعلى مستويات الإتقان وبأقل قدر من الأخطاء.	87	3	5	4,41	,657
تلتزم بالمعايير المهنية والقوانين المنظمة للعمل في الديوان بدقة عالية.	87	3	5	4,24	,762
تتسم مخرجات عملك (تقارير، معاملات إدارية) بالدقة والاحترافية العالية.	87	1	5	4,02	,902
تقوم بمراجعة وتدقيق أعمالك ذاتياً للتأكد من خلوها من العيوب قبل تسليمها للمسؤولين.	87	2	5	4,36	,647
تحتل نتائج عملك بثقة زملائك ومسؤولك المباشر في الديوان.	87	3	5	4,28	,623
تنجز المهام المطلوبة منك في الوقت المحدد أو قبل الموعد النهائي.	87	2	5	4,18	,785

تمتلك القدرة على ترتيب أولويات عملك بما يضمن سرعة الاستجابة لطلبات المواطنين.	87	2	5	4,14	,734
تستثمر وقت الدوام الرسمي بفاعلية ممكنة لتحقيق الأهداف الوظيفية.	87	2	5	4,18	,708
تحافظ على مستوى أدائك المرتفع حتى في ظل ضغوط العمل الشديدة.	87	1	5	4,17	,735
تساهم سرعتك في الإنجاز في تقليل فترات انتظار المواطنين وإنهاء معاملاتهم بسلاسة.	87	1	5	4,05	,806
تقدم باستمرار مقترحات وأفكاراً جديدة لتطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات.	87	2	5	4,05	,820
تتعاون بفعالية مع زملائك في الفريق لتبادل الخبرات وحل مشكلات العمل المشتركة.	87	1	5	3,97	,828
تبادر بالقيام بمهام إضافية خارج نطاق وصفك الوظيفي إذا كانت تخدم مصلحة الديوان.	87	1	5	3,97	,970
تحرص على نشر روح الإيجابية والتحفيز بين أعضاء فريقك لتحقيق أهداف متميزة.	87	2	5	4,09	,772
تبحث عن طرق غير تقليدية (مبتكرة) لزيادة رضا المتعاملين مع المؤسسة.	87	1	5	4,00	,902
N valide (liste)	87				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإنجاز ودقة العمل جودة :	87	2,8	5,0	4,262	,5259
N valide (liste)	87				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأداء وسرعة الفعالية	87	2,2	5,0	4,145	,5546
N valide (liste)	87				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

المبادرة، الابتكار، والعمل الجماعي	87	2,0	5,0	4,014	,6743
N valide (liste)	87				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التميز الأداء	87	2,9	4,9	4,140	,4814
N valide (liste)	87				

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الاداء المتميز	Hypothèse de variances égales	,046	,830	1,149	85	,254	,1197	,1042	-,0875	,3269
	Hypothèse de variances inégales			1,139	75,238	,258	,1197	,1051	-,0896	,3290

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير

التابع:

ANOVA

التميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,810	3	,270	1,172	,325
Intragruppes	19,119	83	,230		
Total	19,929	86			

ANOVA

التميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,188	3	,094	,400	,672
Intragruppes	19,741	83	,235		
Total	19,929	86			

ANOVA

المتميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,160	3	,053	,224	,880
Intragroupes	19,769	83	,238		
Total	19,929	86			

ANOVA

الحجرة المهنية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,511	3	,170	,728	,538
Intragroupes	19,418	83	,234		
Total	19,929	86			

الملحق رقم 04: تعداد عمال المؤسسة

			حراس السكنات
			28/04/2026
			50
			C
			2
			p
			48
			4
			c
			328
			p
			332
			total
إناث	ذكور		
63	73	136	الإطارات
0	1	1	C
63	72	135	P
27	71	98	التحكم
0	0	0	C
27	71	98	P
5	93	98	التنفيذ
0	3	3	C
5	91	95	P
95	237	332	المجموع

الفهرس العام

الفهرس العام

الإهداء.....	IV
شكر وعرفان.....	VI
ملخص الدراسة.....	IV
قائمة المحتويات.....	VI
قائمة الأشكال.....	VIII
قائمة الجداول.....	IX
قائمة الملاحق.....	XI
مقدمة:.....	أ

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتدريب الإلكتروني والأداء المتميز

تمهيد:.....	2
المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني.....	3
المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب (التعريف، الأهداف، الأهمية، الأنواع).....	3
الفرع الأول: مفهوم ومبادئ التدريب.....	3
الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب.....	5
الفرع الثالث: أنواع التدريب.....	8

المطلب الثاني: ماهية التدريب الإلكتروني.....	10
أولاً: مفهوم التدريب الإلكتروني.....	10
الفرع الثاني: أهمية وأهمية ومزايا التدريب الإلكتروني.....	13
الفرع الثالث: أنواع التدريب الإلكتروني.....	16
المطلب الثالث: متطلبات وتحديات تطبيق التدريب الإلكتروني في بيئة العمل.....	17
الفرع الأول: متطلبات تطبيق التدريب الإلكتروني.....	17
الفرع الثاني: مراحل التدريب الإلكتروني.....	18
الفرع الثالث: معوقات التدريب الإلكتروني وعوامل نجاحه.....	20
المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز ودور التدريب الإلكتروني في تعزيزه.....	22
المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للأداء (التعريف، الأهداف، الأهمية، الأبعاد والعناصر).....	22
الفرع الأول: مفهوم الأداء.....	22
الفرع الثاني: أهمية وأهداف الأداء.....	23
الفرع الثالث: معايير وعناصر الأداء.....	25
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز في المؤسسات.....	25
الفرع الأول: مفهوم الأداء المتميز وخصائص المؤسسات المتميزة.....	26
الفرع الثاني: أهمية وأهداف الأداء المتميز.....	28
الفرع الثالث: أبعاد والأسباب الدافعة لتحقيق الأداء المتميز.....	30
المطلب الثالث: آليات بناء الأداء المتميز ونماذجه العالمية.....	32
الفرع الأول: متطلبات ومعوقات تحقيق الأداء المتميز.....	32

35	الفرع الثاني: نماذج الأداء المتميز
42	الفرع الثالث: دور التدريب الإلكتروني في تعزيز الأداء المتميز
43	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
43	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
44	الفرع الأول: الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني
45	الفرع الثاني: الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالأداء المتميز
47	الفرع الثالث: الدراسات السابقة العربية حول علاقة التدريب الإلكتروني بالأداء المتميز
48	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
49	الفرع الأول: الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني
50	الفرع الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بالأداء المتميز
52	الفرع الثالث: الدراسات السابقة العربية حول علاقة التدريب الإلكتروني بالأداء المتميز
53	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
54	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
55	الفرع الثاني: التعقيب العام على الدراسات السابقة ومحل الدراسة الحالية منها
58	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية لأثر التدريب الإلكتروني على تحقيق الأداء المتميز في ديوان الترقية والتسيير العقاري -ورقة-

60	تمهيد:
61	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
61	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

61	الفرع الأول: منهج الدراسة
62	الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة
70	الفرع الثالث: طريقة الدراسة.....
73	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
73	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
74	الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات.....
79	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
79	المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة التطبيقية.....
79	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
85	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
106	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.....
112	خلاصة الفصل:
115	خاتمة:.....
119	المراجع:.....
128	الملاحق
141	الفهرس العام