

## Proposed Training Program to Improve the Job Performance of Najran University's Administrative Staff in the Area of E- management

Naji Hussein Naji Sharif

University of Najran || Saudi Arabia

**Abstract:** This study aimed to develop a proposed training program to improve the job performance of Najran University (NU) administrative staff in the area of e- management. The study used the descriptive approach. To this end, a questionnaire was constructed for this purpose, consisting of 55 statements divided into six domains (e- planning, e- organization, e- communication, e- control, e- evaluation, and e- decision making). The sample consisted of 84 male and female employees, who were randomly selected from the research population. Findings of this current study showed the total means of the questionnaire obtained (3.9), which is considered as "moderate". Concerning the six domains, their means were between (2.98- 3.35). The results also indicated that there were no statistically significant differences among the participants on the performance of administrative staff that could be attributed to the variables of the study (gender, qualification, years of experience in the university, and the participation in the training courses). Based on the results of the study, the proposed training program for developing the performance of NU administrative staff was constructed in accordance with a list of training needs. A number of recommendations were made in light of the results of the study.

**Keywords:** training program, job performance, NU employees, e- management.

## برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران في ضوء الإدارة الإلكترونية<sup>(1)</sup>

ناجي حسين ناجي الشريف

جامعة نجران || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بجامعة نجران في ضوء الإدارة الإلكترونية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على ستة مجالات (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه والاتصال الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية، وصناعة واتخاذ القرار إلكترونياً، والتقييم الإلكتروني). تم تطبيقها على عينة عشوائية من (84) موظفاً وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة حصول عموم الأداة على متوسط (3.19 من 5)، بتقدير (متوسط) وحسب المجالات الستة في الدراسة فقد حصلت على متوسطات تراوحت بين (2.98- 3.35) وجميعها بدرجة (متوسطة). كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل العلمي- سنوات العمل في الجامعة- عدد المشاركة في الدورات التدريبية)، وبناءً على نتائج الدراسة تم بناء البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء قائمة الاحتياجات التدريبية. إضافة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات المهمة.

(1) هذا البحث ضمن البحوث المدعومة من جامعة نجران من مشروعات المرحلة السادسة برقم (NU/SHED/14/ 203).

## المقدمة:

لقد أحدثت التطورات المتلاحقة في مجال تقنية المعلومات ووسائل الاتصال والمواصلات بمكوناتها المختلفة، تأثيرات متعددة على طبيعة العمل وشكله، الأمر الذي نتج عنه حدوث اختلاف في طرائق العمل وأساليبه، وفرضت على المؤسسات ضرورة استخدام وسائل إدارية حديثة تركز أساساً على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات المقدمة من المؤسسات وجعلها قائمة على الخدمات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال والتي فرضت بالضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية كإدارة معاصرة تركت آثاراً تكنولوجية على إدارة المؤسسات واستراتيجياتها ووظائفها الإدارية القائمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والمتابعة والتقييم؛ وذلك لأثرها في تحسين أدائها وزيادة التنافسية مع المؤسسات الأخرى ودعم مركزها وتعزيزه والارتقاء به نحو العالمية.

ويعد مفهوم الإدارة الإلكترونية، واحداً من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر؛ إذ ترك آثاره التكنولوجية على إدارة المؤسسات، وعلى استراتيجياتها ووظائفها (القرني، 2017)، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، وتقليل الزمن لإنجاز الأعمال، ومعالجة البعد الزمني والمكاني فيها، واستخدام مستويات المؤسسة وتحسين أدائها، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف، من خلال التغيير والتحديث في الجوانب الإدارية المختلفة، وكذلك توسيع قاعدة المستفيدين من خلال تطبيقاتها المتنوعة (الحري، 2015). وهناك من يرى أن الإدارة الإلكترونية استثمار إيجابي لتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة على: التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة، المتابعة، والتقييم؛ وذلك بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي (أبو عاشور والنمري، 2013).

إن إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات، لا يمكن له أن يتحقق دون تدريب عناصرها البشرية، حتى تتمكن من مواكبة المتغيرات السريعة، والتطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة في مجال عملها. وإذا كان التدريب يشكل ضرورة ملحة لجميع الوظائف والأعمال لهذه المؤسسات، فإنه يشكل مطلباً ضرورياً في الجامعات، بل وإنه أكثر إلحاحاً؛ نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه الجامعات في عمليات التغيير داخل المجتمعات (السيد ومصطفى، 2002)، فهي تعتبر معقلاً للعلم والفكر الإنساني في أرفع مستوياته، لذا فهي مصدر لاستثمار الثروة البشرية وتنميتها، بل وهي من أهم ثروات المجتمع وأغلاها. ومن الجدير ذكره أن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة أداء العاملين فيها، وبالتالي فإنه يقع على عاتق الجهاز الإداري مسؤولية كبيرة في تحقيق أهدافها.

وعليه فإن التدريب يشكل هدفاً من أهداف الجامعات المتقدمة؛ لذا فإنها أدركت أهميته، بل وأدركت أن الإنفاق عليه، يعتبر استثماراً له عوائده التي تفوق التكاليف. وفي نفس الوقت فإنها تعتبره ركيزة أساسية من ركائز الإدارة، وأداة طبيعية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، بل وتعتبر التدريب شريكاً حقيقياً إلى جانب التعليم، حيث يقومان معاً ببناء الحياة ويصنعان التقدم (التويجري، 2017)، فتدريب الموظفين الإداريين في الجامعة يهدف إلى إحداث مجموعة من التغيرات، والتطورات في اتجاهات هؤلاء الموظفين وسلوكياتهم، وخبراتهم، ومعارفهم، ورفع كفاياتهم ومهاراتهم وذلك بناء على ما تقتضيه احتياجات العمل في ظل تقنية المعلومات الإدارية وتطبيقاتها الأمر الذي يعود بالنفع على كفاءة مؤسسة الجامعة ومستوى إنجازها، وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية. ومن هنا تأتي الحاجة الملحة لتدريب الموظفين الإداريين، بناءً على احتياجاتهم التدريبية اللازمة للتعامل مع الإدارة الإلكترونية، من خلال البرامج التدريبية المكثفة والمتصلة بعمل الموظفين.

لذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة؛ لتزويد الموظفين الإداريين بالخبرات التي تمكنهم من تطوير مهاراتهم الوظيفية، وذلك عن طريق برامج تدريبية عامة ومتخصصة من أجل القيام بمهامهم وواجباتهم الوظيفية، ورفع كفاياتهم المهنية في التعامل مع كل جديد، وتلافي الصعوبات، والمشكلات التي قد تواجههم في العمل، وتبصيرهم بما يطرأ على المهنة من تطوُّر وتغيُّر، والمواءمة بين متطلبات العمل، وشخصية الفرد، وتزويدهم بمعلومات عن الفرص التدريبية المناسبة (العطاس، 2017). وهذا ما تؤكدُه العديد من الدراسات منها دراسة (برقعان والمحمدي، 2018: السعدون، 2013؛ العنزي، 2010؛ الملبي، 2010؛ المطيري، 2009) حيث أشارت إلى أن البرامج التدريبية تساعد على تطوير كفايات الموظفين الإداريين، وتلبية احتياجاتهم، ومن ثم تحسين أدائهم، ومساعدتهم على تحديد الآليات المناسبة لتحقيق أهداف العمل.

ولكي تكون البرامج التدريبية- المقدمة للموظفين الإداريين في الجامعة- محققة للأهداف التي وضعت من أجلها؛ لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية لهذه الفئة بدقة وبأسلوب علمي، ذلك لأن تحديد هذه الاحتياجات يُعد الخطوة الأولى، والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة؛ حيث تُبين أهداف التدريب، والفئة المستهدفة منه، وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية (القرني، 2014). نظراً لأن هذه الاحتياجات لن تقتصر فقط على جوانب الخلل والقصور لدى الموظفين الإداريين ولكنها تمتد إلى جوانب تطويرية معينة لدى هذه الفئة (عبدالوهاب، 2008). كون هذه الاحتياجات تتضمن مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته، لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها، وكذا تهيئته لمواجهة أي تغيرات متوقعة - تنظيمية أو تكنولوجية- أو غير ذلك من نواحي التطوير. وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب، وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف، وتطلعات المؤسسة نحو تحسين الأداء، وعلاج مشكلات العمل القائمة (القرني، 2014).

ومن هذا المنطلق كان لا بد من زيادة الاهتمام بالبرامج والأنشطة التدريبية، الهادفة إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية ومنها جامعة نجران، فنحن نعيش في عصر يسوده الانفجار المعرفي، والانفتاح العالمي، هذا فضلاً عن التطور الهائل في وسائل الاتصال، وفي التقنيات الجديدة وغيرها من المتغيرات الأخرى والتي تفرض لا محالة تغييراً في مؤسسات التعليم العالي، وتغييراً في المسؤوليات المرتبطة بالموظفين الإداريين بها وفي طريقة ممارستهم لها، وإدخال استخدامات التقنية الحديثة في العملية الإدارية، فكان من الضروري الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في الجامعة، وذلك من خلال إعداد البرامج التدريبية المطورة لهم. لذا رأى الباحث الحاجة الماسة والضرورية لتصميم برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران في ضوء الإدارة الإلكترونية.

#### مشكلة الدراسة:

حظي موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين في المؤسسات العامة والخاصة باهتمام واضح وملحوظ لدى كثير من الدراسات والبحوث، وهو ما يؤكدُه الكم الهائل من الدراسات السابقة في هذا المجال في ميادين كثيرة مثل دراسة كلٍ من: (الحصان، 2015؛ الطراونة، 2011؛ ثابت، 2009؛ علي، 2009)، إلا أن الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في الجامعات السعودية لم تحظ باهتمام كافٍ، لا سيما تلك التي تناولت الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية، مثل دراسة كلٍ من: (المنيع، 2016؛ ريم الله، 2016؛ الحربي، 2015؛ البواري، 2014؛ الطويل، 2013؛ السلمي، 2012؛ السيار، 2011؛ الكبسي، 2010؛ العميري، 2008؛ البشري، 2009)، لذا نجد جامعة نجران كإحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية

السعودية والتي تولي اهتماماً كبيراً بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية تسعى جاهدة لضمان برامج تدريبية لموظفيها الإداريين ذات نوعية وفعالية بغية إعدادهم لمهامهم في ضوء تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وإكسابهم مهارات تؤهلهم للقيام بهذه الأدوار بكفاءة وفعالية، ومن خلال عمل الباحث، في جامعة نجران واطلاعه بشكل مباشر على عملية ممارسة الإدارة الإلكترونية فيها وما يواجهها من مشكلات، لاحظ عدم استقرار حاجات الموظفين الإداريين الذين يلتحقون بتلك البرامج التدريبية، الأمر الذي أدى إلى ضعف أداء الموظفين الإداريين، وهذا ما أظهرته نتائج دراسة سابقة للباحث عن الأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة نجران (الشريف، 2017)، ودراسة أخرى قام بها الباحث تناولت مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة نجران (2018)، وقد أظهرتا أن كثيراً من الموظفين الإداريين بحاجة إلى تطوير أدائهم الوظيفي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي تستهدف وضع برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية.

### أسئلة الدراسة:

وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لموظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية؟
- 2- هل تختلف الاحتياجات التدريبية لدى موظفي جامعة نجران الإداريين باختلاف متغيرات: (النوع- المستوى التعليمي- سنوات العمل في الجامعة- عدد المشاركة في الدورات التدريبية)؟
- 3- ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لموظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.
- تصميم برنامج تدريبي مقترح لموظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء حاجاتهم التدريبية وبما يتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

### أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة في الآتي:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في بناء البرامج التدريبية وذلك لتحسين أداء موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية.
- تزويد المسؤولين عن التدريب ومنتخذي القرارات في جامعة نجران والجهات ذات العلاقة بقائمة من الاحتياجات التدريبية اللازمة لبناء وإعداد برامج تدريبية فاعلة بما يعود بمرود إيجابي على كفاءة أداء موظفي جامعة نجران الإداريين.

- قد يسهم البرنامج التدريبي المقترح في تطوير أداء موظفي جامعة نجران الإداريين، وذلك من خلال إكسابهم المعرفة والمهارات والاتجاهات السلوكية اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية في ضوء الإدارة الإلكترونية.
- قد تساعد هذه الدراسة المهتمين والباحثين والجهات ذات العلاقة في هذا المجال من خلال الاستفادة من البرنامج الذي سوف يتم اقتراحه.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لموظفي جامعة نجران الإداريين لتلبية احتياجاتهم التدريبية في ضوء الإدارة الإلكترونية.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة من موظفي جامعة نجران الإداريين.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية في جامعة نجران.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الحالية في العام الدراسي 2017/2018.

#### مفاهيم الدراسة:

تبنى الدراسة الحالية المفاهيم الآتية:

- البرنامج التدريبي: هو "مجموعة من العناصر والإجراءات المتكاملة والمتراصة والمؤلفة من عدد من الأهداف والموضوعات ومفرداتها، والمواد والموارد البشرية والأنشطة والفعاليات والأساليب التي تهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات وخبرات، واتجاهات محددة لتطوير أدائهم في ضوء حاجاتهم التدريبية المتمثلة، بمهاراتهم التي ظهر ضعف في أدائها" (بني مصطفى، 2004، 38).
- ويُعرف البرنامج التدريبي إجرائياً: بأنه مجموعة الأنشطة المنظمة والتي يتدرب عليها الأفراد بهدف تطوير معارفهم واتجاهاتهم وحل مشاكلهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية.
- الأداء الوظيفي: عرفه روتنبري وموبيرج (Rotenberry & Moberg, 2007: 58) على " أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويؤدي إلى خدمة المنظمة بشكل فعال".
- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: قيام الموظف الإداري في الجامعة بالواجبات الإدارية الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة التي يعمل فيها بكفاءة وفعالية، ويقاس بالدرجة التي حصل عليها الموظف على مقياس الأداء الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة.
- الموظفون الإداريون: هم الأفراد الموكلة إليهم الأعمال الإدارية والمهام الوظيفية بجامعة نجران.
- الإدارة الإلكترونية: هي أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة، تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة من: تخطيط، تنظيم، تنفيذ، رقابة، تقويم، ووسائل اتصال، من أجل تطوير العمل الإداري، ورفع كفاءته، وتحقيق الأهداف المخطط لها (إدريس، 2005).
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير العمليات الإدارية في جامعة نجران؛ لتبسيط الإجراءات، وتحقيق الأهداف المختلفة للجامعة بأقل وقت وجهد وتكلفة، وتقاس بالدرجة الكلية، والفرعية التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة نتيجة لاستجاباتهم على أداة الدراسة التي أعدها الباحث لتحقيق غرض الدراسة.
- جامعة نجران: هي جامعة حكومية سعودية تتبع وزارة التعليم مباشرة ومقرها الرئيس مدينة نجران تم تأسيسها عام 1427هـ، تتكون من (14) كلية، و(11) عمادة مساندة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

يتمثل الإطار النظري بالمفاهيم الآتية:

أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي، والكيفي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة، وثورة الإنترنت (ياسين، 2005). ويمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية (نبشي، 2013):

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وتسهيل الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة، وكذلك المؤسسات الأخرى.
- الدقة والموضوعية في إنجاز المعاملات، وتقليل استخدام الأوراق، ومعالجة مشكلات الحفظ والتوثيق، مما يؤثر إيجابياً على الإنجاز السريع للمهام والمعاملات.
- التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وتوفيرها للمستفيدين بصورة فورية، وزيادة الترابط بين الموظفين والإدارة العليا، ومتابعة كافة الموارد.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات، وربطها بمراكز اتخاذ القرار.

وظائف الإدارة الإلكترونية:

أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية، واقعاً إدارياً جديداً، وبمنهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب، والاستعمال الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير. وعليه يمكن توضيح هذه الوظائف كما يلي:

1. التخطيط الإلكتروني: وهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون لتغيير الأهداف تأثير سلبي على كفاءة التخطيط (العياشي، 2013).
2. التنظيم الإلكتروني: وهو الإطار الواسع لتوزيع السلطة، والمهام، والعلاقات الشبكية الأفقية، من أجل إنجاز الأهداف المشتركة لأطراف التنظيم، والقضاء على مشاكل التنظيم التقليدي من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية، وتحديث واستحداث وحدات إدارية جديدة (الباروني، 2015).
3. التوجيه الإلكتروني: لا بد أن يكون لدى القادة القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بطريقة إلكترونية، ولديهم القدرة على التعامل مع شبكات الأعمال الإلكترونية، وتحليل المشكلات، واتخاذ القرارات الخاصة بشأنها إلكترونياً، كما لا بد وأن تتوفر فهم الاتصال الفعال مع الآخرين، إضافة إلى المهارات الإدارية (غنيم، 2009).
4. الرقابة الإلكترونية: هي عملية مستمرة متجددة تسمح بنقل فوري للمعلومات، ومعرفة التغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والموظفين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، سواء بين الموظفين والإدارة، أو بين المستفيدين والإدارة (النعمان، 2016).

5. صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً: اتخاذ القرارات هو قلب عمليات الإدارة، لأنها ترتبط بجميع مجالات الإدارة وترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة، وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة (لطرش، 2015)
6. التقييم الإلكتروني: وهو نظام لتقييم أداء المؤسسة والعاملين فيها، والتعرف على مقدراتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية والمستقبلية بشكل منتظم ومستمر، ومعرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد، والمؤسسة بهدف تحسين الأداء وتطويره (الأشقر، 2015).

#### أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في المؤسسات الجامعية:

تشير العديد من الدراسات ومنها دراسة كل من: (أبو عاشور والنمري، 2013؛ اشتيوي، 2013؛ الحسنات، 2011؛ كساب، 2011؛ أبوكريم وطناش، 2008) أن للإدارة الإلكترونية أهمية في تطوير العمل الإداري في المؤسسات الجامعية، وتكمن هذه الأهمية في كونها تسهم في تحقيق جملة من الفوائد تتعلق بالتطوير الإداري، ومن أبرزها: تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، ما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المستفيدين، وكذلك اختصار الوقت في تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة، إضافة إلى تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى، وضمان الدقة، والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة، وأخيراً تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والتي تعد جامعة نجران إحداها، قد ساهم في تحسين عمل هذه المؤسسات وأدائها، ولاسيما الأعمال الإدارية منها. وظهر ذلك من خلال عدد من الدراسات التي حاولت تسليط الضوء على جوانب عديدة ومهمة، غطت الكثير من الأبعاد والعوامل ذات العلاقة بتطوير العمل الإداري في الجامعات السعودية (عامة) وفي جامعة نجران (خاصة)، ومن تلك الدراسات دراسة كل من: (الشريف، 2018؛ المنيع، 2016؛ الحربي، 2015؛ الشهري، 2011؛ كناني، 2010؛ علي وعبدالرحيم، 2009)، وذلك من خلال تأكيدها على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في هذه الجامعات، وتحسين مستوى الأداء؛ وذلك من خلال تطوير مهارات الموظفين ورفع قدراتهم، وكذلك توفير سرعة الرجوع للبيانات والمعلومات السابقة، وتوفير الكثير من الوقت للموظفين.

#### التدريب:

يعتبر التدريب ركيزة أساسية من ركائز الإدارة، وأداة طبيعية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية (التوحيدي، 2017). وهو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه، أو المعرفة، أو السلوك المهاري من خلال اكتساب الخبرة، لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تنمية قدرات الأفراد، وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل" (توفيق، 2009).

#### أهمية وأهداف التدريب:

تنبع أهمية التدريب من خلال إسهامه في توفير التكاليف، وتحسين الفعالية والكفاءة التي تتماشى مع أهداف العمل، من خلال تنمية معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم، وهو بذلك يعمل على تطوير الموظفين، ورفع مستوى طموحهم، وبنيت دوافعهم، ويحسن معدلات أدائهم (بوقطف، 2014). وتعد تحديد الاحتياجات الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة؛ حيث تُبين أهداف التدريب، والفئة المستهدفة منه، وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتتضمن مجموعة التغيرات

المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته، لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها، وكذا تهيئته لمواجهة أي تغيرات متوقعة - تنظيمية أو تكنولوجية- أو غير ذلك من نواحي تطوير العمل الإداري في الجامعات. وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف، وتطلعات المؤسسة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة (الفتلاوي، 2015؛ القرني، 2014).

أما بالنسبة لأهداف التدريب فإنها تعني الغايات التي يسعى التدريب لتحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب (القربوتي، 2010)، ويمكن أن نستخلص عدداً من الأهداف التي تهدف المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية (الشرعة، 2014؛ الأعرم، 2012):

- 1- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية.
- 2- يعمل التدريب على تنمية المعرفة الفنية والإنتاجية والإدارية والاقتصادية المتصلة بالوظيفة.
- 3- يساعد العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة.
- 4- يعمل التدريب على زيادة معارف الأفراد وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم وخبراتهم لأداء مهامهم بشكل فاعل.
- 5- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.
- 6- يساهم في ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- 7- يساهم التدريب في حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية أعمالهم اليومية.
- 8- يساهم التدريب في توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كماً ونوعاً من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- 9- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.
- 10- يخلق التدريب علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة.
- 11- يساعد في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 12- يساهم التدريب في تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة..

#### البرنامج التدريبي:

يتضمن البرنامج التدريبي بشكل رئيسي مجموعة من الأهداف التدريبية المختارة في ضوء تحليل العمل، والمحتوى، وطرق التدريب، والوسائل المساعدة التي يتم من خلالها تحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى أدوات التقويم اللازمة؛ للتأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه" (محيرق، 2013)، وتشمل البرامج التدريبية على المراحل الآتية:

أولاً: التصميم: وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات (عبدالرحمن، 2010؛ السيد، 2006؛ الزيادي، 2006):

- أ- تحديد المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ب- تحديد المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات.
- ج- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.
- د- إعداد مواد التدريب (للمدرسين وللمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.
- هـ- استقطاب المدربين المناسبين.
- و- اختيار أسلوب التدريب المناسب، وتحديد فترة برنامج التدريب.
- ز- تحديد مكان التدريب، وتوفير مستلزمات البرنامج التدريبي.



ثانياً التنفيذ: على مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم للبرنامج الذي وضعه أمكن تنفيذه، واستخدمت جميع المستلزمات والأجهزة المطلوبة والتي يعتمد عليها في توصيل المعلومة بشكل أفضل للمتدربين، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة (عيدان، 2012؛ عبدالرحمن، 2010؛ عقيلي، 2009؛ السيد، 2006؛ عباس، 2006) هي:

- أ- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
  - ب- ترتيب مكان وقاعات التدريب.
  - ج- المتابعة اليومية لسير البرنامج.
- ويضاف إلى ذلك العديد من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبي أهمها:
- ضرورة أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب.
  - ضرورة إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب لتسهيل تطبيق ما تعلمه المتدربون عند عودتهم إلى أعمالهم.
  - توفر الرغبة لدى الفرد للتدرب لتقبل المتدربين للبرنامج التدريبي وعدم مقاومته.
  - العمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين.
  - الاتصالات الفاعلة مع المتدربين، والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي.
  - توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم، لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب والاستمرار فيه.

ثالثاً: التقييم: يقصد به الوسائل والإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة وفعالية برامج التدريب وتحقيق أهدافها من خلال قياس كفاءة المتدربين للوقوف على مدى التغيير الذي أحدثته تلك البرامج لديهم، مع قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، إضافة إلى التركيز على كلفة البرنامج (شاويش، 2005)، وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تلافياها في البرامج المقبلة، وتعتمد عملية تقييم البرنامج التدريبي على ثلاث مراحل هي (خليل، 2016):

- المرحلة الأولى: تحدد فيها فاعلية البرامج التدريبية قبل تنفيذها وفيما يتم تقييم البرنامج من خلال دراسة أهدافه، ودرجة تحقيقه لحاجات المتدربين، ودراسة محتوى التدريب، ومواد البرنامج التدريبية وتحليلها وفق الأهداف الموضوعية.
- المرحلة الثانية: يتم في هذه المرحلة ملاحظة تقدم المتدربين وسلوكهم، ومعرفة مدى الجهد المبذول منهم بتتبع المواد التدريبية، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء، ومعرفة التحسن في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.
- المرحلة الثالثة: يتم فيها التأكد من تحقيق أهداف البرنامج التدريبي من خلال استخدام أدوات القياس الملائمة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية من جهة والتي تناولت برامج التدريب من جهة أخرى، ولكن في هذه الدراسة تم عرض الدراسات التي ربطت بين الاحتياجات التدريبية وبرامج التدريب؛ وقد عُرضت وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

هدفت دراسة القباني (2017) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تطوير البرامج التدريبية في المديرية العامة للسجون بمدينة الرياض، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات،

شمل مجتمع الدراسة كافة القائمين على البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبات المديرية العامة للسجون بمدينة الرياض وعددهم (58) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن تحديد الاحتياجات التدريبية يسهم في فاعلية البرامج التدريبية، والمقدمة لمنسوبات المديرية العامة للسجون بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة جداً.

دراسة الجهيم (2015) والتي هدفت إلى تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في إنجاح البرامج التدريبية بالكلية التقنية بالخرج، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (138) فرداً من العاملين في الكلية التقنية بالخرج. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها موافقة أفراد مجتمع الدراسة على إسهاب أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية من وجهة نظر المبحوثين.

دراسة الشمري (2015) والتي هدفت إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملات في المؤسسات الإصلاحية بسجون مدينة الرياض، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (145) عاملة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن البرامج التدريبية تساعد العاملات في فهم إجراءات العمل، إضافة إلى أنها تعمل على تطوير الذات وتنميتها.

دراسة الصبحي (2013) والتي هدفت إلى وضع برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء المدربين في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء الاحتياجات التدريبية المستقبلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة مكونة من (92) فقرة، تم تطبيقها على عينة الدراسة من جميع المدربين في مراكز التدريب التربوي في جميع محافظات السلطنة التعليمية البالغ عددها (9 محافظات). وتوصلت الدراسة إلى أن متوسطات كل محور من محاور الاستبانة الثمانية تمثل احتياجاً تدريبياً كبيراً. وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء المدربين بمراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

دراسة الشراي (2013) والتي هدفت إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري الثانوية العامة بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، تم إتباع المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة وتم تطبيقها على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة القريات البالغ عددهم (45) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن المتوسطات الحسابية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، مهارات الاتصال، المتابعة، والتقييم)، وقد حصل مجال المتابعة على أعلى المتوسطات، في حين حصل مجال التخطيط على أدنى المتوسطات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة.

دراسة الغامدي (2012) والتي هدفت إلى التعرف على دور الاحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية لأفراد الأمن العاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (228) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على جميع البرامج من أصل تسعة ضمن البرامج المناسبة للاحتياجات التدريبية اللازمة لأفراد الأمن العاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية في المجال التقني، وسبعة برامج من أصل عشرة ضمن البرامج المناسبة للاحتياجات التدريبية اللازمة لأفراد الأمن في التعامل مع الأزمات، وتسعة برامج من أصل عشرة ضمن البرامج المناسبة للاحتياجات التدريبية اللازمة لأفراد الأمن لتنمية مهاراتهم الإنسانية، وتسعة برامج من أصل عشرة

ضمن البرامج المناسبة للاحتياجات التدريبية اللازمة لأفراد الأمن في المجال الإداري، إضافة إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على جميع أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية الواردة بالاستبانة.

دراسة القرني (2010) والتي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح للتطوير الإداري للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية في ضوء الاحتياجات التدريبية والاتجاهات المعاصرة. وقد استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لهذه الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (380) قائداً أكاديمياً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن متوسطات الاحتياجات التدريبية للتطوير الإداري للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية بلغت (3.63)، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة: (الكلية، مدة الخدمة، الرتبة الأكاديمية، عدد برامج التدريب، والمنصب الأكاديمي)، كما بينت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية في التطوير الإداري هي: ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعدم الاستقلالية المالية والإدارية للجامعات، وضعف الرؤية القيادية لدى بعض القادة الأكاديميين، وكثرة الإجراءات الإدارية والأكاديمية المعقدة، وضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي، وضعف العديد من الكوادر المعينة في الجامعة.

دراسة الشعيلي (2009) والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح لبرنامج تدريبي للمشرفين الإداريين في ضوء احتياجاتهم التدريبية في سلطنة عمان، وقد استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لهذه الدراسة تألفت عينة الدراسة من (24) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت نتائجها إلى تحديد (37) فقرة تمثل احتياجاً تدريبياً للمشرفين الإداريين بين الكبيرة والمتوسطة، وتوزعت على محاور الاستبانة الثمانية والمتمثلة في النظم؛ واللوائح المنظمة للعمل، والتخطيط، واستراتيجيات الإشراف الإداري، والتنمية المهنية لمديري المدارس، وإعداد برامج التدريب والتقييم، والتقنيات التعليمية الحديثة، وخدمة المجتمع.

دراسة (McCabe, 2007) والتي أجريت في استراليا وهدفت إلى الكشف عن أهمية البرامج التدريبية للموظفين، ودورها في عملية التنمية والتطوير الوظيفي، وبيان الجهود التي تبذلها الإدارة من أجل تدريب وتطوير موظفيها، واختبار صلاحية هذه البرامج التدريبية ومدى مجاراتها لمعايير التدريب المثالي. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة مجموعة سابقة من الدراسات بلغت (16) دراسة، وقد تبين أن كثيراً من الدراسات كانت تعاني من مشاكل في عملية تصميم البحث، والتي تجعل من الصعب الحكم على فاعليتها. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عدداً كبيراً من الموظفين سئحت لهم الفرصة للالتحاق بالبرامج التدريبية التي تمنحها الإدارة، كما أن هذه البرامج زودت الموظفين بالدافعية والوعي بأهمية اكتساب المعرفة والمهارات التي يحتاجونها لتأدية واجباتهم الوظيفية. كما أظهرت الجهود العظيمة التي يبذلها المسئولون عن التدريب ووعيهم بأهمية التدريب وإيجابياته على المدى القصير والبعيد.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة في موضوع الاحتياجات التدريبية استخلص الباحث عدد من النقاط الهامة ومنها:

- 1- معظم الدراسات توصي بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية عند عزم المنظمة تدريب منسوبيها، وذلك لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في اختيار البرنامج التدريبي المناسب، وأن غياب الأساليب العلمية عند تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في هدر الموارد المادية والبشرية للمنظمة وعدم الاستفادة من التدريب مثل دراسات (القباني، 2017؛ الجهيم، 2015؛ الغامدي، 2012).

2- أغلب الدراسات السابقة تناولت البرامج التدريبية بكل جوانبها، وقد تبين تشابه هذه الدراسات من حيث الأهداف لمواضيع الدراسة المرتبطة بالتدريب والبرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية، واتفقها في كثير من نتائجها ومعطياتها في تحقيق أهدافها المرجوة مثل دراسات كل من: ( الشمري، 2015؛ الصبيح، 2013، الشراري، 2013؛ القرني، 2010؛ الشعيلي، 2009؛ McCabe, 2007) وتتفق الدراسة الحالية مع معظم هذه الدراسات.

3- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، والمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وكذا في اختياره للمنهج الوصفي المتبع في إجراء مثل هذه الدراسات، كما استفاد منها في تكوين التصور العام لبناء أداة جمع البيانات (الاستبانة) وفي الأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي التعرف على نماذج متعددة في تصميم وبناء البرامج التدريبية. والاطلاع على بعض جوانب الأدب النظري المتصل بعملية بناء البرامج.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها صممت برنامجاً تدريبياً بناءً على الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية وذلك لتطوير أدائهم الوظيفي، في حين تناولت معظم الدراسات بناء البرامج التدريبية في ضوء احتياجات تدريبية بشكل عام.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (عبيدات وآخرون، 2012).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل المجتمع في هذه الدراسة، كافة الموظفين الإداريين في جامعة نجران البالغ عددهم (575) موظفاً وموظفة. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة عشوائية من الموظفين الإداريين بلغ عددهم (59) موظفاً، و(25) موظفة. للعام الجامعي (2017 / 2018) م بنسبة (70:30)، وهي نسبتهم في المجتمع، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات العمل في الجامعة، الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية، الدورات التدريبية في تطوير الأداء) في ضوء الاستبانة المرتجعة والصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين وفقاً لمتغيراتها

متغيرات الدراسة	المستويات	التكرار	النسبة	متغيرات الدراسة	المستويات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	59	70.2	سنوات الخبرة في العمل	1- 5 سنوات	22	26.2
	أنثى	25	29.8		6- 10 سنوات	44	52.4
					11 فأكثر	18	21.4
المؤهل العلمي	دون الثانوية	1	1.2	الدورات في الإدارة الإلكترونية	لا يوجد	41	48.8
	ثانوية	8	9.5		1- 5 دورات	35	41.7
	دبلوم	19	22.6		6 دورات فأكثر	8	9.5
	بكالوريوس	51	60.7		لا يوجد	24	28.6
	مؤهل عالي	5	6		1- 5 دورات	44	52.4
				6 دورات فأكثر	16	19	

## أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ( الشمري، 2015؛ الصبيحي، 2013؛ الشراري، 2013) أعد الباحث أداة الدراسة الأولى، وهي عبارة عن استبانة للكشف عن الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية، وتُقيم بمقياس خماسي (كبيرة جداً- كبيرة- متوسطة- قليلة- قليلة جداً). وتضمنت المجالات الآتية: التخطيط الإلكتروني (11) فقرة، التنظيم الإلكتروني (12) فقرة، التوجيه والاتصال الإلكتروني (9) فقرات، والرقابة الإلكترونية (6) فقرات، وصناعة واتخاذ القرار إلكترونياً (8) فقرات، والتقييم الإلكتروني (9) فقرات.

## صدق الأداة وثباتها:

مرت الأداة بعدد من المراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي، ويمكن تلخيص هذه المراحل بما يأتي:

## أولاً: صدق الأداة

تم التأكد من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري (صدق المحكمين)؛ إذ تم إعدادها في صورتها الأولية من (69) فقرة، ثم عرضها على (14) من المحكمين في مجال الإدارة والتدريب ونظم المعلومات، بجامعة نجران؛ بغرض مراجعة الأداة وللحكم على دقتها وشموليتها من حيث وضوح العبارات ودقة الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات للمجالات، وملائمة الأداة ككل لهدف الدراسة. وتمت الاستفادة من ملاحظات المحكمين؛ للوصول إلى أفضل صياغة لفقرات الأدوات، وذلك بعد الحذف، والإضافة، والتعديل على بعض الفقرات، وكانت نسبة اتفاق المحكمين حول التعديلات (80%) تم العمل بمقتضاها، حيث أصبحت أداة الدراسة مكونة من (55) فقرة. وبذلك اعتبر الباحث آراء المحكمين وتعديلاتهم فيما يتصل بالفقرات، ذات دلالة صدق كافية لغرض تطبيق الاستبانة.

## ثانياً: ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية، وتراوح معاملات الثبات بين (0.70 و0.83)، وهي معاملات مقبولة للثبات، وتم حساب معامل ثبات الأداة، بطريقة أخرى تمثلت بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وقد تراوحت معاملات الثبات بين (0.72 و0.87)، وهي معاملات مقبولة للثبات، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): معاملات الثبات للأداء الوظيفي في ضوء الإدارة الإلكترونية

التجزئة النصفية	معامل ثبات كرونباخ- ألفا	الأداة
0.83	0.85	التخطيط الإلكتروني
0.70	0.72	التنظيم الإلكتروني
0.70	0.77	التوجيه والاتصال الإلكتروني
0.71	0.76	الرقابة الإلكترونية
0.81	0.87	صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً
0.81	0.83	التقييم الإلكتروني
0.76	0.80	الكلية

ثالثاً: صدق البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة نجران الإداريين تم عرض البرنامج التدريبي المقترح على مجموعة من الخبراء والمختصين بجامعة نجران بلغ عددهم (19) خبيراً ومختصاً، وذلك بقصد التثبت من صحة اشتقاق الأهداف والموضوعات والمفردات، ومدى صلاحية ومناسبة محتوى البرنامج لأهدافه وبيان رأيهم بالخطوات التنفيذية، وتم التعديل في ضوء آرائهم وملاحظاتهم.

#### إجراءات تطبيق الدراسة:

وبغرض تطبيق الأداة أتبع الباحث الإجراءات الآتية:-

وزعت (70) استبانة ورقية، وذلك لأن بعض موظفي جامعة نجران الإداريين يفضلون التعامل مع الاستبانة الورقية، وبعد ذلك تم نشرها إلكترونياً بعد إعدادها بواسطة تطبيق نماذج جوجل ( Google forms)، وذلك لسهولة توزيعها على الموظفين الإداريين وخاصة جانب الإناء، وقد استغرق توزيع الاستبانة وجمعها، حوالي أربعة أسابيع محددة بالفترة (2018/8/10-2018/9/9). وبلغت عدد الاستبانة المرتجعة (88) استبانة، منها (35) استبانة ورقية، و(53) استبانة إلكترونية، وبعد فحص الإجابات واستبعدت منها أربع (4) لعدم جديتها، أولتناقضها، وبذلك يصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (84) استبانة. وبعد تفرغ البيانات أجريت التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها.

#### إجراءات تصحيح أداة الدراسة:

لأجل احتساب درجات الاستجابة على فقرات أداة الدراسة تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات: (1,2,3,4,5) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل كبيرة جداً، والدرجة (4) للبديل كبيرة، وأعطيت الدرجة (3) على البديل متوسطة، وأعطيت الدرجة (2) على البديل قليلة، وأعطيت الدرجة (1) على البديل قليلة جداً. واستناداً لذلك فقد تم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بناء على عدد الفئات في المقياس، وفي حالة استخدام مقياس ليكرت الخماسي، يتم حساب المدى، إذ يساوي أعلى فئة - أقل فئة (5-1=4)، ثم يُقسم على عدد الفئات (4/5=0.80)، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، فيكون 1+0.80، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): فئات المتوسطات الحسابية لمستويات تقدير استجابات أفراد العينة

الدرجة	فئة المتوسطات الحسابية
قليلة جداً	1.80 - 1.0
قليلة	2.60 - 1.81
متوسطة	3.40 - 2.61
كبيرة	4.20 - 3.41
كبيرة جداً	5.00 - 4.21

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية؟

للتعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين الإداريين على فقرات مجالات الدراسة، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، ثم تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لهذه المجالات.

مجال: التخطيط الإلكتروني:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الإلكتروني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
2	أحرص على التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف العمل إلكترونياً.	3.93	.889	1	كبيرة
10	أحرص على إنجاز الأعمال إلكترونياً وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	3.87	41.0	2	
9	أسعى لاكتساب العديد من خبرات التخطيط الإلكتروني.	3.75	1.18	3	
1	أقوم بالتخطيط لأداء العمل المكلف به إلكترونياً.	3.54	41.1	4	
11	أضع الخطط المستقبلية لتطوير العمل الإداري بالرجوع إلى المعلومات الإلكترونية.	3.50	1.20	5	
8	أساهم في إيجاد حلول لمشكلات التخطيط الإلكتروني.	3.31	1.06	6	متوسطة
3	أراعي الشمولية في التخطيط لتحسين مستوى الأداء في العمل إلكترونياً.	3.25	.955	7	
7	أساهم في توفير الخطط الإدارية البديلة عند الحاجة إلكترونياً.	3.11	1.02	8	
5	أساهم في تطوير نظم التخطيط الإداري إلكترونياً.	3.06	1.21	9	
4	أحرص على مشاركة الآخرين أثناء التخطيط لإنجاز العمل إلكترونياً.	2.99	1.05	10	
6	أشارك في تنفيذ العديد من الخطط الإدارية إلكترونياً في المواعيد المحددة.	2.60	.93	11	قليلة
	الكلي	3.35	1.06		متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لأداء موظفي جامعة نجران الإداريين في "التخطيط الإلكتروني" تراوحت ما بين (2.60-3.93)، إذ حصلت الفقرات (1)، (2)، (9)، (10)، (11) على درجة أداء كبيرة حيث تراوحت متوسطات هذه الفقرات ما بين (3.50-3.93)، وحصلت الفقرات (3)، (4)، (5)، (7)، (8) على درجة أداء متوسطة، حيث تراوحت متوسطات هذه الفقرات ما بين (2.99-3.31)، وجاءت الفقرة (6) بدرجة أداء قليلة، حيث بلغ متوسطها (2.60). ويعزى ذلك لتدني الخبرة الكافية لدى موظفي جامعة نجران في مجال التخطيط الإلكتروني؛ لغياب الدور الفاعل لعمليات التدريب الخاصة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية؛ والتي تعمل على رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو عاشور والنمري، 2013؛ اشتيوي، 2013).

## مجال: التنظيم الإلكتروني:

## جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التنظيم الإلكتروني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
12	استخدم أحدث الأجهزة والبرمجيات التي تساهم في نجاح الأعمال الإدارية.	3.61	0.79	1	كبيرة
1	أنجز المهام والمسؤوليات الموكلة إليّ إلكترونياً.	3.54	1.14	2	
2	أمارس عملي بكل وضوح في الاختصاصات والمسؤوليات إلكترونياً.	3.51	1.00	3	
7	أمتلك مهارات تنظيم أعباء العمل اليومي إلكترونياً	3.48	1.05	4	
5	أمارس عملي في ضوء الأنظمة والتعليمات التي تحكم مهامي الوظيفية إلكترونياً.	3.42	1.02	5	
6	أنفذ إجراءات العمل الإداري إلكترونياً.	3.40	0.95	6	متوسطة
3	أطلع إلكترونياً على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	3.33	0.77	7	
4	ألتزم باللوائح والأنظمة المنظمة للعمل إلكترونياً.	3.26	0.97	8	
10	استخدم قواعد البيانات الإلكترونية ونظم المعلومات لإنجاز العمل.	3.10	0.90	9	
8	استخدم التقارير والنماذج الإلكترونية لإنجاز العمل.	2.96	1.09	10	
9	استخدم قواعد بيانات إلكترونية تساعدني في سرعة استرجاع المعلومات.	2.94	1.07	11	
11	استخدم نظام أرشفة إلكتروني لمختلف الإجراءات والمعاملات.	1.30	0.46	12	قليلة جداً
	الكلية	3.15	0.93		

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لأداء موظفي جامعة نجران الإداريين في "التنظيم الإلكتروني" تراوحت ما بين (1.30- 3.61)، إذ حصلت الفقرات (1)، (2)، (5)، (7)، (12) على درجة أداء كبيرة حيث تراوحت متوسطات هذه الفقرات ما بين (3.42- 3.61)، وحصلت الفقرات (3)، (4)، (6)، (8)، (9)، (10) على درجة أداء متوسطة حيث تراوحت متوسطات هذه الفقرات ما بين (2.94- 3.40)، وجاءت الفقرة رقم (11) بدرجة أداء قليلة جداً، حيث بلغ متوسطها (1.30). وقد يعزى ذلك إلى عدم وعي موظفي جامعة نجران بإيجابيات التنظيم الإلكتروني في تطوير الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى غياب التدريب الخاص بإكساب مهارات التنظيم الإلكتروني الأساسية. أو قد تعزى هذه النتيجة إلى قلة البرامج التدريبية التي تؤهل الموظفين الإداريين، وتجعلهم يمتلكون الكفايات المعرفية والأدائية اللازمة للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في ما يتعلق بالتنظيم الإلكتروني. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الحسنات، 2011؛ برقعان والمحمدي، 2018؛ كنان، 2010).

## مجال: التوجيه والاتصال الإلكتروني:

## جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجيه والاتصال الإلكتروني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
8	أتقن طرق ربط أجهزة الحاسب الآلي بأجهزة الهاتف المحمول لمتابعة الأعمال وإنجاز المعاملات.	3.93	.889	1	كبيرة
2	استخدم نظام تقنية المعلومات في تنفيذ القرارات الإدارية.	3.61	.792	2	
4	استخدم عمليات الاتصال الإلكتروني للحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات.	3.61	.792	3	



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
6	استخدم نظام اتصال إلكتروني فعال بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.61	.792	4	
7	أعتمد على أنظمة حماية متطورة لحماية البيانات والمعلومات في كافة التعاملات الإلكترونية.	3.54	1.13	5	
9	أكتشف أخطاء البرامج والتطبيقات التي قد تؤدي إلى فقدان المعلومات.	3.25	.955	6	متوسطة
5	استعين ببرامج التواصل الإلكتروني مع كافة الجهات المعنية للتوجيه والاتصال.	1.85	1.25	7	قليلة
3	أعتمد على مصادر المعلومات المتاحة إلكترونياً في التوجيه والاتصال.	1.76	1.24	8	قليلة
1	استخدم المعلومات إلكترونياً لتوجيه جهود العمل الإداري.	1.73	1.22	9	جداً
	الكلية	2.98	1.00		

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لأداء موظفي جامعة نجران الإداريين في "التوجيه والاتصال الإلكتروني" تراوحت ما بين (1.73-3.93)، إذ حصلت الفقرات (2)، (4)، (6)، (7)، (8) على درجة أداء كبيرة حيث تراوحت متوسطات هذه الفقرات ما بين (3.54-3.93)، وحصلت الفقرة (9) على درجة أداء متوسطة بلغ متوسطها (3.25)، وحصلت الفقرة (5) على درجة أداء قليلة بلغ متوسطها (1.85)، أما الفقرتان (1)، (3) على درجة أداء قليلة جداً بلغ متوسطهما (1.73)، و(1.76). وقد يعزى ذلك إلى قلة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى قلة تطوير الأداء في التعامل مع مصادر المعلومات المتاحة إلكترونياً في التوجيه والاتصال. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البشري، 2009).

مجال: الرقابة الإلكترونية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرقابة الإلكترونية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
6	أقوم بتعديل الأخطاء الإدارية إلكترونياً.	3.75	1.18	1	كبيرة
5	استخدم في العمل نظام حضور وانصراف إلكتروني.	3.31	1.06	2	متوسطة
1	أقوم برقابة ومتابعة الخطط والأعمال اليومية إلكترونياً.	3.12	1.05	3	
4	أعتمد مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية في العمل.	3.11	1.01	4	
2	استخدم نظام رقابة إلكتروني محدد وفقاً للوائح والتعليمات في الجامعة.	3.06	1.20	5	
3	أقوم بتحديث المعلومات والبيانات إلكترونياً تبعاً لملاحظات الجهة المعنية بالرقابة والمتابعة.	2.85	1.08	6	
	الكلية	3.2	1.10		

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لأداء موظفي جامعة نجران الإداريين في "الرقابة الإلكترونية" تراوحت ما بين (2.85-3.75)، إذ حصلت الفقرة (6) على درجة أداء كبيرة حيث بلغ متوسطها (3.75)، وحصلت الفقرات (1)، (2)، (3)، (4)، (5) على درجة أداء متوسطة حيث تراوحت متوسطات هذه الفقرات ما بين (2.85-3.31). وقد يعزى ذلك إلى تكرار البرامج التدريبية في الخطط التدريبية السنوية دون تطويرها. وربما يرجع السبب كذلك إلى عدم تلقي المعنيين العمليات التدريبية الكافية؛ ذلك للقيام بوظيفة الرقابة حسب متطلبات الإدارة الإلكترونية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: (أبو عاشور والنمري، 2013؛ كنان، 2010، البشري، 2009؛ علي وعبدالرحيم، 2009).

مجال: صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لصناعة واتخاذ القرار إلكترونياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
3	أشارك في اتخاذ القرارات الإدارية إلكترونياً ضمن بيئة العمل.	3.93	.889	1	كبيرة
6	أحدد مشكلات العمل بدقة مما يساعدني على صناعة القرار بطريقة إلكترونية.	3.93	.889	2	
1	أمتلك مهارات إلكترونية تمكني من سرعة الحصول على بيانات صناعة القرار.	3.40	1.21	3	متوسطة
2	أشارك في تقديم المعلومات الإلكترونية بمرونة لتسهيل عملية اتخاذ لقرارات.	3.26	1.28	4	
5	استطيع اتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة المشكلات الطارئة في العمل إلكترونياً..	3.12	1.05	5	
8	أمتلك المهارات الكافية في أساليب صناعة القرارات بما يتلاءم والتطورات الإلكترونية المختلفة.	2.98	1.02	6	
7	أستخدم أساليب تقنية حديثة في صناعة واتخاذ القرار.	2.92	.934	7	
4	أقوم بتحويل الأنشطة التقليدية لعمليات صنع القرار تدريجياً إلى أعمال إلكترونية.	2.75	.930	8	
	الكلي	3.28	1.02		

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لأداء موظفي جامعة نجران الإداريين في " صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً " تراوحت ما بين (2.75- 3.93)، إذ حصلت الفقرتان (3)، (6) على درجة أداء كبيرة حيث بلغ متوسطهما (3.93)، وحصلت الفقرات (1)، (2)، (4)، (5)، (7)، (8) على درجات أداء متوسطة، إذ تراوحت متوسطاتها ما بين ( 2.75- 3.40). وقد يعزي ذلك إلى أن الموظفين الإداريين في جامعة نجران، لا يخضعون للتدريب الذي يواكب المستجدات الحديثة في مجال صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً، ولا يعالج المشكلات التي يعانون منها فعلياً والتي تحتاج إلى تطوير، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعطي تصوراً للاحتياجات المستقبلية للموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: (الشريف، 2018؛ علي وعبدالرحيم، 2009).

مجال التقييم الإلكتروني:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التقييم الإلكتروني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
6	أعتمد على تقييم الأداء وفق نماذج إلكترونية مناسبة لطبيعة العمل.	3.87	1.04	1	كبيرة
7	أشارك من خلال استجاباتي وردود أفعالي في بناء وتقييم الخطط الإلكترونية المستقبلية.	3.50	1.20	2	
5	استفيد من نظام الجامعة الإلكتروني المتعلق بالتنظيمات بشكل جدي.	3.39	1.37	3	
8	استفيد في عمليات التقييم لأدائي من الجهات المختصة خارج الجامعة.	3.35	1.26	4	
4	أندرب على استخدام برنامج تقييم الأداء إلكترونياً.	3.31	1.06	5	
9	أدرك أهمية أسس تقييم الأداء الوظيفي الإلكتروني.	3.25	0.96	6	متوسطة
1	استفيد من الوسائل الحديثة في تقييم عملي الإداري إلكترونياً.	3.06	1.21	7	
2	يمكنني الاطلاع على تقييم أدائي إلكترونياً.	2.85	1.08	8	
3	أشارك في الكشف عن مواطن القوة والضعف في العمل الإداري إلكترونياً.	2.76	1.20	9	
	الكلي	3.18	1.16		

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لأداء موظفي جامعة نجران الإداريين في " التقييم الإلكتروني " تراوحت ما بين (2.76- 3.87)، إذ حصلت الفقرات (4)، (5)، (6)، (7)، (8) على درجات أداء كبيرة، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3.31- 3.87)، وحصلت الفقرات (1)، (2)، (3)، (9) على درجات أداء متوسطة إذ تراوحت متوسطات هذه الفقرات ما بين (2.76 - 3.25). ويعزى ذلك لعدم وعي موظفي جامعة نجران بأهمية تقييم الأداء الوظيفي إلكترونياً. وربما يرجع ذلك إلى عدم وعي الموظفين بطرق التقييم المطورة من قبل الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: (الشريف، 2018؛ أبو عاشور والنمري، 2013؛ كنان، 2010؛ البشري، 2009).

مجالات الأداء الوظيفي ككل من وجهة نظر الموظفين الإداريين:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداء موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
1	التخطيط الإلكتروني	3.35	1.06	1	متوسط
2	صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً	3.28	1.02	5	
3	الرقابة الإلكترونية	3.2	1.10	4	
4	التقييم الإلكتروني	3.18	1.16	6	
5	التنظيم الإلكتروني	3.15	0.93	2	
6	التوجيه والاتصال الإلكتروني	2.98	1.00	3	
	الكلية	3.19	1.04		متوسط

يتضح من الجدول (10) أن أداء موظفي جامعة نجران الإداريين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.19) والانحراف المعياري (1.04). وجاءت مجالات الأداء الوظيفي التي تنص على: (التخطيط الإلكتروني، صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً، الرقابة الإلكترونية، التقييم الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه والاتصال الإلكتروني) بدرجة متوسطة إذ تراوحت متوسطاتها ما بين (2.98- 3.35). وقد يعزى ذلك إلى حداثة نشأة جامعة نجران، وربما يعزى إلى ضعف تدريب الموظفين الإداريين بما يلبي احتياجاتهم التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: (الشريف، 2018؛ أبو عاشور والنمري، 2013؛ البشري، 2009؛ علي وعبدالرحيم، 2009).

ثانياً: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف الاحتياجات التدريبية لدى موظفي جامعة نجران الإداريين باختلاف متغيرات: (النوع- المؤهل العلمي- سنوات العمل في الجامعة- عدد المشاركة في الدورات التدريبية)؟

أولاً: متغير النوع

للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين تُعزى لمتغير النوع، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من الذكور والإناث واختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطين، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت) لأثر النوع على الأداء الوظيفي

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التخطيط الإلكتروني	ذكر	59	3.36	1.9	82	0.02	0.41	
	أنثى	25	3.56	0.9				
التنظيم الإلكتروني	ذكر	59	3.15	0.85	82	0.40	0.30	
	أنثى	25	3.16	0.88				
التوجيه والاتصال الإلكتروني	ذكر	59	2.94	0.83	82	-0.74	0.12	
	أنثى	25	3.08	0.77				
الرقابة الإلكترونية	ذكر	59	3.19	1.14	82	-0.04	0.50	غير دالة
	أنثى	25	3.20	0.97				
صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً	ذكر	59	3.00	1.11	82	-0.24	0.21	
	أنثى	25	3.11	1.01				
التقييم الإلكتروني	ذكر	59	3.25	1.19	82	0.07	0.40	
	أنثى	25	3.23	1.00				
الكلي	ذكر	59	3.14	1.17	82	0.16	0.31	
	أنثى	25	3.22	0.92				

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، تُعزى لمتغير النوع، على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة نجران ومن خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، عمدت إلى توفير سبل العمل الإداري الإلكتروني وتقنياته، بالإضافة إلى عدم تمييزها بين الموظفين والموظفات من حيث طبيعة الاستخدام؛ إذ أن تلك التطبيقات متوفرة لجميع الموظفين بغض النظر عن نوع جنسهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (اشتيوي، 2013؛ أبو كريم وطناش، 2008).

#### ثانياً: متغير المؤهل العلمي

للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي (دون الثانوية- ثانوية- دبلوم- بكالوريوس- مؤهل عالي). والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (12) تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التخطيط الإلكتروني	بين المجموعات	3.9	4	0.99	0.99	0.50	
	داخل المجموعات	89.2	79	1.12			
التنظيم الإلكتروني	بين المجموعات	8.52	4	2.13	0.37	0.43	غير دالة
	داخل المجموعات	72.5	79	0.91			
التوجيه والاتصال الإلكتروني	بين المجموعات	14.7	4	3.6	0.81	0.60	
	داخل المجموعات	102	79	1.3			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الرقابة الإلكترونية	بين المجموعات	3.8	4	0.96	0.83	0.61	
	داخل المجموعات	97.2	79	1.2			
صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً	بين المجموعات	5.5	4	1.4	1.30	0.42	
	داخل المجموعات	95.4	79	1.2			
التقييم الإلكتروني	بين المجموعات	3.8	4	0.95	0.75	0.60	
	داخل المجموعات	104	79	1.3			
المجموع الكلي	بين المجموعات	6.7	4	1.7	0.84	0.50	
	داخل المجموعات	93.3	79	1.17			

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، على جميع مجالات الدراسة، والأداة ككل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن وسائل وتطبيقات الإدارة الإلكترونية المعمول بها في جامعة نجران لا تحتاج إلى أن يكون الموظف الإداري حاصلًا على مؤهل علمي وإنما تعتمد على الممارسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (اشتوي، 2013).

ثالثاً: متغير الخبرة في العمل:

وللكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران تُعزى لمتغير الخبرة في العمل (1-5، 6-10، <11) تم استخدام تحليل التباين الأحادي عند مستوى دلالة (0.05=α). كما هو موضح بالجدول (12).

جدول (13): تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة في العمل على الأداء الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التخطيط الإلكتروني	بين المجموعات	1.25	2	0.62	0.55	0.61	
	داخل المجموعات	91.9	81	1.13			
التنظيم الإلكتروني	بين المجموعات	2.31	2	1.15	1.56	0.40	
	داخل المجموعات	72.7	81	0.89			
التوجيه والاتصال الإلكتروني	بين المجموعات	1.9	2	0.93	0.97	0.53	
	داخل المجموعات	85.8	81	1.05			
الرقابة الإلكترونية	بين المجموعات	1.05	2	0.52	0.42	0.71	غير دال
	داخل المجموعات	99.9	81	1.23			
صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً	بين المجموعات	1.6	2	0.81	0.61	0.70	
	داخل المجموعات	99.2	81	1.22			
التقييم الإلكتروني	بين المجموعات	1.5	2	0.75	0.60	0.60	
	داخل المجموعات	107	81	1.32			
المجموع الكلي	بين المجموعات	1.60	2	0.79	0.78	0.60	
	داخل المجموعات	92.7	81	1.14			

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، تُعزى لمتغير الخبرة في العمل، على جميع مجالات الدراسة، والأداة ككل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى توحيد تطبيقات

الإدارة الإلكترونية بجامعة نجران، واتبعتها لجميع الموظفين الإداريين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسية كل من: (اشتوي، 2013؛ كساب، 2011)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الخبرة، وتختلف مع نتائج دراسة (الحري، 2015) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق لصالح ذوي الخبرة.

#### رابعاً: الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران تُعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية (لا يوجد، 1- 5، <6)، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ . كما هو موضح بالجدول (13).

جدول (14): تحليل التباين الأحادي لأثر الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التخطيط الإلكتروني	بين المجموعات	3.65	2	1.82	1.68	0.20	
	داخل المجموعات	89.54	81	1.10			
التنظيم الإلكتروني	بين المجموعات	1.99	2	0.99	1.08	0.43	
	داخل المجموعات	73	81	0.90			
التوجيه والاتصال الإلكتروني	بين المجموعات	3.00	2	1.50	1.37	0.32	
	داخل المجموعات	87.6	81	1.04			
الرقابة الإلكترونية	بين المجموعات	2.6	2	1.29	1.14	0.40	غير دال
	داخل المجموعات	98.4	81	1.21			
صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً	بين المجموعات	3.83	2	1.91	1.56	0.30	
	داخل المجموعات	97	81	1.19			
التقييم الإلكتروني	بين المجموعات	3.24	2	1.6	1.34	0.41	
	داخل المجموعات	105	81	1.30			
المجموع الكلي	بين المجموعات	3.05	2	1.51	1.36	0.30	
	داخل المجموعات	91.7	81	1.12			

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، تُعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، على جميع مجالات الدراسة، والأداة ككل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن برامج التدريب لا تتفق واحتياجات موظفي جامعة نجران الإداريين، وإن اتفقت فهي تتصف بالضعف الذي يشمل كذلك نظم التدريب والمدربين. وربما يعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة التي حصلت على الدورات التدريبية لم تكن تتناسب المهارات التدريبية اللازمة نظراً لضعف برامج التدريب التي لا تتفق مع احتياجاتهم مما أدى إلى عدم وجود فروق مقارنة بالذين لم يحصلوا على دورات تدريبية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كساب، 2011)، وتختلف مع نتائج دراسة كل من: (الشريف، 2018؛ المنيع، 2016).

#### خامساً: الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء

للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران تُعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء (لا يوجد، 1- 5، <6) تم استخدام تحليل التباين الأحادي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ . كما هو موضح بالجدول (14).

جدول (15): تحليل التباين الأحادي لأثر الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء على الأداء الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التخطيط الإلكتروني	بين المجموعات	2.54	2	1.27	1.30	0.40	
	داخل المجموعات	90.6	81	1.11			
التنظيم الإلكتروني	بين المجموعات	1.91	2	0.95	1.24	0.41	
	داخل المجموعات	73.1	81	0.90			
التوجيه والاتصال الإلكتروني	بين المجموعات	2.16	2	1.08	1.19	0.40	
	داخل المجموعات	85.5	81	1.05			
الرقابة الإلكترونية	بين المجموعات	3.05	2	1.52	1.33	0.33	غيردال
	داخل المجموعات	97.9	81	1.20			
صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً	بين المجموعات	2.77	2	1.38	1.35	0.54	
	داخل المجموعات	98.1	81	1.21			
التقييم الإلكتروني	بين المجموعات	2.12	2	1.06	0.86	0.43	
	داخل المجموعات	106	81	1.31			
المجموع الكلي	بين المجموعات	2.42	2	1.21	1.21	0.40	
	داخل المجموعات	91.8	81	1.13			

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي، لدى الموظفين الإداريين تُعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء، على جميع مجالات الدراسة، والأداة ككل. وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف المادة التدريبية، وغياب الجدية في التعامل مع الدورات التدريبية، وغلبة الجوانب النظرية على حساب الجوانب التطبيقية، وقلة توفر المدربين الإداريين ذوي المؤهلات الأكاديمية العالية والخبرات الكافية؛ التي تمكنهم من تنفيذ البرامج التدريبية بما ينعكس وتطوير العمل الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (الشريف: 2018، برقعان والمحمدي، 2018؛ الحسنات، 2011).

ثالثاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث: ونصه: "ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية؟"

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، بالإضافة إلى مراجعة الأدب النظري وبعض النظريات التي اهتمت بالتدريب مثل نظرية دونالد كيركباتريك (Kirkpatrick, 1996) ونظرية جاك فليبس (Phillips, 1997)، والدراسات السابقة ذات الصلة بمجال إعداد البرامج التدريبية لتطوير الأداء الوظيفي ومنها دراسات: (القباني، 2017؛ الجهيم، 2015؛ الصبحي، 2013؛ الشراري، 2013؛ الغامدي، 2012؛ القرني، 2010؛ الشعيلي، 2009؛ McCabe, 2007) - واعتبار هذه المصادر كمرجعية تم الاستناد إليها في إعداد البرنامج- وقد تم تصميم البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية، بعد تحكيمه من قبل مجموعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين في مجال التدريب، للتأكد من مدى صلاحية ومناسبة أهداف وموضوعات البرنامج التدريبي المقترح للتطبيق على الموظفين الإداريين ومدى ارتباطه بالإدارة الإلكترونية وإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول البرنامج، وقد أبدى المحكمين آرائهم ومقترحاتهم حول البرنامج وتم الأخذ بها وأجريت التعديلات ووضع البرنامج بصورته النهائية.



### رؤية البرنامج:

بناء كوادر إدارية ذات جودة عالية تحقق التميز الإداري بالجامعة.

### رسالة البرنامج:

تزويد ودعم الموظفين الإداريين بأحدث المعارف والمهارات المرتبطة بوظائف الإدارة الإلكترونية لتحقيق درجة عالية من الإتقان الإداري.

### القيم التي ينطلق منها البرنامج التدريبي:

المصدقية- الريادة والتميز- بناء الثقة- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل

### بناء البرنامج المقترح:

فيما يأتي وصف للإجراءات، والخطوات التي تتبعها الباحثة، للوصول إلى الهدف الرئيس للدراسة وهو بناء برنامج تدريبي لتطوير أداء موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود احتياجات تدريبية لدى موظفي جامعة نجران الإداريين. ويحتوي البرنامج التدريبي المقترح على صياغة أهداف البرنامج، وتحديد موضوعاته، ومفرداته، وعدد الساعات المناسبة لكل منها، والأساليب التدريبية المناسبة للموضوعات، وللمتدربين أنفسهم، والنشاطات التدريبية، واختيار المدربين المناسبين، وإدارة البرنامج، ومدته، وزمنه، ومكان تنفيذه، والامتيازات والحوافز المرافقة، وأساليب التقويم المناسبة.

### خطوات بناء البرنامج المقترح:

اشتمل البرنامج على (60) جلسة تدريبية، استغرقت كل جلسة عدداً من الساعات وفقاً للموضوع المقرر، وكما هو موضح في البرنامج المرفق، واشتمل البرنامج على مجموعة من الأهداف وآلية تحقيقها. ويشمل البرنامج المقترح المجالات الستة التي تضمنتها أداة الدراسة، وفيما يلي عرض للخطوات والإجراءات التي تتبعها الباحثة في بناء هذا البرنامج:

### أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تحددت الاحتياجات التدريبية الأساسية لموظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء استجابتهم على أداة الدراسة، وبناء على هذه الاحتياجات تم تصميم البرنامج التدريبي من أجل تطوير أدائهم الوظيفي في ضوء الإدارة الإلكترونية. إذ أظهرت نتائج الدراسة أن درجة أداء موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية قد تراوحت ما بين (كبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً). وفي ضوء هذه النتائج تم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الفقرات التي حصلت على درجة أداء: (متوسط، قليل، قليل جداً)، بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، إضافة إلى أنها حددت المعلومات والمهارات والاتجاهات والقدرات المرغوب تنميتها وتغييرها أو تعديلها لمواجهة التغيرات والتطورات التنظيمية والتقنية والإنسانية على مستوى العمل الإداري بالجامعة. وبلغت الفقرات التي حصلت على درجة متوسطة (27 فقرة) والفقرات التي حصلت على درجة قليلة (2 فقرة)، وقليلة جداً (3 فقرات)، واشتقت أهداف البرنامج من هذه الاحتياجات، كما حددتها أداة الدراسة المستخدمة لمعرفة الأداء الوظيفي لأفراد الدراسة في ضوء الإدارة الإلكترونية، وتكونت هذه الأهداف من (32) هدفاً موزعة على المجالات الستة التي شملتها أداة الدراسة.



## ثانياً: أهداف البرنامج

يُعد تحديد أهداف البرنامج من الخطوات الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم البرنامج، وتنوع الأهداف المرجو تحقيقها من أهداف عامة وأهداف خاصة، كما يلي:

### أ- الهدف العام للبرنامج

يستهدف هذا البرنامج تطوير أداء موظفي جامعة نجران الإداريين لممارسة مهمات دورهم الوظيفي من خلال إكسابهم المعارف النظرية والتطبيقية اللازمة لهم في ضوء الإدارة الإلكترونية، ليكونوا أكثر قدرة على الاضطلاع بمسئوليات هذا الدور بكفاية وفاعلية.

### ب- الأهداف الخاصة بالبرنامج:

تم وضع (27) هدفاً للبرنامج التدريبي المقترح استنبطت من قائمة الاحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية، وعرضت قائمة الأهداف على مجموعة من الخبراء والمختصين، وفي ضوء آرائهم تم إضافة خمسة أهداف للفقرات التي حصلت على درجة قليلة وقليلة وذلك بناءً على مقترحاتهم، وعليه أصبح عدد أهداف البرنامج التدريبي (32) هدفاً موزعة على المجالات الستة التي شملتها أداة الدراسة وهي كما يأتي:

### 1- مجال التخطيط الإلكتروني:

- المساهمة في تطوير نظم التخطيط الإداري إلكترونياً.
- مراعاة الشمولية في التخطيط لتحسين مستوى الأداء في العمل إلكترونياً.
- الحرص على المشاركة في تنفيذ الخطط الإدارية إلكترونياً في المواعيد المحددة.
- المساهمة في توفير الخطط الإدارية البديلة عند الحاجة إلكترونياً.
- المساهمة في إيجاد حلول لمشكلات التخطيط الإلكتروني.
- الحرص على مشاركة الآخرين أثناء التخطيط لإنجاز العمل إلكترونياً.

### 2- مجال التنظيم الإلكتروني:

- الاطلاع على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة إلكترونياً.
- الالتزام باللوائح والأنظمة المنتظمة للعمل إلكترونياً.
- استخدام قواعد البيانات الإلكترونية ونظم المعلومات لإنجاز العمل.
- استخدام قواعد بيانات إلكترونية تساعد في سرعة استرجاع المعلومات.
- استخدام التقارير والنماذج الإلكترونية لإنجاز العمل.
- التنفيذ لإجراءات العمل الإداري إلكترونياً.
- استخدام نظام أرشفة إلكتروني لمختلف الإجراءات والمعاملات.

### 3- مجال التوجيه والاتصال الإلكتروني:

- اكتشاف أخطاء البرامج والتطبيقات التي قد تؤدي إلى فقدان المعلومات.
- الاستعانة ببرامج التواصل الإلكتروني مع كافة الجهات المعنية للتوجيه والاتصال.
- استخدام مصادر المعلومات المتاحة إلكترونياً في التوجيه والاتصال.

- استخدام المعلومات إلكترونياً لتوجيه جهود العمل الإداري.

#### 4- مجال الرقابة الإلكترونية:

- استخدام نظام رقابة إلكتروني محدد وفقاً للوائح والتعليمات في الجامعة.
- استخدام نظام حضور وانصراف إلكتروني في العمل.
- اعتماد مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية في العمل.
- القيام برقابة ومتابعة الخطط والأعمال اليومية إلكترونياً.
- القيام بتحديث المعلومات والبيانات إلكترونياً تبعاً لملاحظات الجهة المعنية بالرقابة والمتابعة.

#### 5- مجال صناعة واتخاذ القرار إلكترونياً:

- امتلاك المهارات الكافية في أساليب صناعة القرارات بما يتلاءم والتطورات الإلكترونية المختلفة.
- اتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة المشكلات الطارئة في العمل إلكترونياً.
- امتلاك المهارات الإلكترونية التي تمكن من سرعة الحصول على بيانات صناعة القرار.
- المشاركة في تقديم المعلومات الإلكترونية بمرونة لتسهيل عملية اتخاذا لقرارات.
- استخدام أساليب تقنية حديثة في صناعة واتخاذ القرار.
- القيام بتحويل الأنشطة التقليدية لعمليات صنع القرار تدريجياً إلى أعمال إلكترونية.

#### 6- مجال التقييم الإلكتروني:

- إدراك أهمية أسس تقييم الأداء الوظيفي الإلكتروني.
- الاستفادة من الوسائل الحديثة في تقييم عمله الإداري إلكترونياً.
- الاطلاع على تقييم الأداء إلكترونياً.
- المشاركة في الكشف عن مواطن القوة والضعف في العمل الإداري إلكترونياً.

#### ثالثاً: شروط الالتحاق بالبرنامج:

- أن يكون المتدرب ملماً بأساسيات استخدام الحاسب، وخاصة نظام التشغيل، وبرامج معالجة النصوص.
- أن يكون المتدرب ملماً بالمهارات الأساسية للتعامل مع الشبكة العالمية للمعلومات " الإنترنت".

#### ثالثاً: محتوى البرنامج التدريبي:

في ضوء الأهداف السابقة، حُدِدَت موضوعات الجلسات التدريبية للبرنامج، حيث بلغت (26) موضوعاً تدريبياً، يرتبط كل منها بهدف أو أكثر من الأهداف التي تضمنها البرنامج التدريبي بصيغته الأولية، وبعد ذلك تم وضع مفردات موضوعات البرنامج، وتحديد الساعات التدريبية اللازمة لكل منها، وبعد مراجعة آراء الخبراء والمختصين أجريت التعديلات اللازمة بحيث أصبح محتوى البرنامج التدريبي بشكله النهائي يتكون من (20) موضوعاً تدريبياً و(160) مفردة يستلزم تنفيذها (100) ساعة تدريبية، نظرية وعملية، يوضحها الجدول رقم (16):

جدول (16): محتوى البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة نجران الإداريين في ضوء الإدارة الإلكترونية

هدف الجلسة	رقم الجلسة	عنوان الجلسة	مفردات الجلسة التدريبية	زمن الجلسة
<b>التخطيط الإلكتروني / الأسبوع الأول</b>				
افتتاح	الأولى	التمهيدية	الترحيب والتعارف بين المتدربين. توقعات المتدربين حول البرنامج وما الفائدة المتوقعة منه. إعلان ميثاق البرنامج التدريبي، وتحديد أهدافه ومحتواه.	9:30- 9:00
المساهمة في تطوير نظم التخطيط الإداري إلكترونياً.	الثانية	نظم التخطيط الإداري وأليات تطويرها	التخطيط الإداري الإلكتروني (تعريف، مكونات، مزايا، معوقات، اتجاهات).	11: 00-10:00
	الثالثة		تصميم نظم التخطيط بإضافة عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.	12:30- 11:00
	الرابعة		تطبيق التخطيط الفعال في الواقع العملي. الإبداع والجودة في التخطيط الإداري الإلكتروني. مهارات تحليل نظم التخطيط الإداري الإلكتروني بناء على جودة المعلومات، جودة النظام، وجودة الخدمة. معرفة النظم الداعمة لتطوير نظم التخطيط الإداري إلكترونياً ( نظم المعلومات، نظم الحوافز، نظم الاتصالات الفاعلة، نظم الرقابة).	14:00- 13:00
<b>نهاية اليوم الأول</b>				
مراعاة الشمولية في التخطيط لتحسين مستوى الأداء في العمل إلكترونياً.	الأولى	تحسين الأداء في ضوء شمولية التخطيط	الأداء في العمل ( مفهومه، أهميته، عناصره، مستوياته) المدخل الشمولي للتخطيط وموقعة في العملية الإدارية. الشمولية في التخطيط الإداري لتحسين مستوى الأداء في العمل إلكترونياً ( المفهوم، الأهمية، المقومات الأساسية). العلاقة بين التخطيط الإداري ومستوى الأداء في العمل	10:30- 9:00
	الثانية		"تحسين أداء Haynes تحسين مستوى الأداء (مداخل هيتز" الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف).	12:30- 11:00
	الثالثة		تمارين ( حالة إدارية)	14:00- 13:00
<b>نهاية اليوم الثاني</b>				
الحرص على المشاركة في تنفيذ الخطط الإدارية إلكترونياً في المواعيد المحددة. المساهمة في توفير الخطط الإدارية البديلة عند الحاجة إلكترونياً.	الأولى	تقنيات إعداد الخطط الإدارية البديلة	الخطط الإلكترونية ( تعريفها، طبيعتها، أساليب تنفيذها). مهارات المشاركة في تنفيذ الخطط الإدارية إلكترونياً.	10: 00 - 9:00
	الثانية		الخطط البديلة (تعريفها، مراحلها، المؤثرات البيئية والجوانب الأساسية التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة، أساليب تنفيذها) المهارات والتقنيات والأدوات اللازمة لإعداد الخطة البديلة. كيفية تجنب الأخطاء في عملية التخطيط لوضع الخطة البديلة.	12.30 -10.30
	الثالثة		مواقف إدارية- المباريات الإدارية	14:00- 13:00

هدف الجلسة	رقم الجلسة	عنوان الجلسة	مفردات الجلسة التدريبية	زمن الجلسة
نهاية اليوم الثالث				
المساهمة في إيجاد حلول لمشكلات التخطيط الإلكتروني.	الأولى	مشكلات التخطيط الإلكتروني وكيفية التغلب عليها	مفاهيم (المشكلة، التخطيط الإلكتروني). مشكلات التخطيط الإلكتروني تحليل المشكلات التي تواجه التخطيط الإلكتروني. مهارات حل مشكلات التخطيط الإلكتروني بشكل ابتكاري. المدخل الابتكاري في حل المشكلات.	10.00- 9.00
	الثانية		أساليب التعرف علي المشكلات والتنبؤ بها. أسلوب (كبنجر تريجو) في تحليل المشكلات نموذج الخطوات الخمس لتشخيص المشكلات أساليب مواجهة مشكلات التخطيط الإلكتروني ومعالجتها. التدريب على الحلول الإبداعية لمشكلات التخطيط الإداري الإلكتروني.	12:30 -10:30
	الثالثة		حالات ومشاكل عملية وتطبيقية.	14: 00 - 13:00
نهاية اليوم الرابع				
الحرص على مشاركة الآخرين أثناء التخطيط إلكترونياً.	الأولى		تعريف مشاركة الآخرين أثناء التخطيط لإنجاز العمل. أهمية ومميزات مشاركة الآخرين أثناء التخطيط لإنجاز العمل. أسباب عدم مشاركة الآخرين أثناء التخطيط لإنجاز العمل. عوامل صناعة فريق مؤثر. كيف نستفيد من تنوع أفكار الآخرين أثناء التخطيط لإنجاز العمل. مهارات تحليل العلاقات الإنسانية التبادلية. مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين. فنون التعامل مع الرؤساء والزملاء في العمل	11: 00 - 9:00
	الثانية		مهارات التعامل مع الآخرين. أساليب مشاركة الآخرين. المهارات اللازمة لمشاركة الآخرين أثناء التخطيط لإنجاز العمل. مهارات التطبيقات العملية على مهارات التعامل في بيئة العمل.	12:30 -11:30
	الثالثة		دراسة الحالة – تقمص الأدوار	14: 00 - 13:00
نهاية اليوم الخامس				
التنظيم الإلكتروني/ الأسبوع الثاني				
الإطلاع على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة إلكترونياً. الالتزام بالوائح والأنظمة المنظمة للعمل إلكترونياً.	الأولى	اللوائح والأنظمة والواجبات والمسؤوليات الوظيفية وضوابطها	الواجبات والمسؤوليات الوظيفية. نظم ولوائح الخدمة المدنية ولوائح التعليم العالي ضمن مهام العمل المرتبطة بالوظيفة. الصلاحيات الوظيفية داخل الوحدات التنظيمية وضوابطها. ازدواجية المهام والوظائف الإدارية داخل المؤسسة. التحفيز وآلياته.	11: 00- 9:00
	الثانية		ماهية النظم واللوائح الإدارية الإلكترونية. الضوابط العامة للوائح والأنظمة. الإلكترونية.	12:30-11:30
	الثالثة		مناقشات مفتوحة.	14:00-13:00

هدف الجلسة	رقم الجلسة	عنوان الجلسة	مفردات الجلسة التدريبية	زمن الجلسة
نهاية اليوم الأول				
استخدام قواعد البيانات الإلكترونية ونظم المعلومات لإنجاز العمل.	الأولى	استخدام قواعد البيانات ونظم المعلومات	تعريف قواعد البيانات ونظم المعلومات. استخدام قواعد البيانات ونظم المعلومات لإنجاز العمل. تحديث قواعد البيانات.	10:00-9:00
	الثانية		نظم إدارة قواعد البيانات (نماذجها وأنواعها، ووظائفها). مكونات نظم المعلومات. فوائد ووظائف نظم المعلومات. أنواع نظم المعلومات ودورها في إنجاز العمل بسرعة وبدقة. نظم المعلومات مدخل لتحقيق تنمية إدارية جديدة. معرفة الأنظمة ذات العلاقة بالعمل داخل الجامعة (نظام الاتصالات الإدارية، نظام شؤون الموظفين، نظام المالية، نظام المكافآت، نظام حاضرن...الخ)	12:30-10:30
	الثالثة		تمارين وأعمال تطبيقية	14:00-13:00
نهاية اليوم الثاني				
استخدام نظام أرشفة إلكتروني لمختلف الإجراءات والمعاملات	الأولى	الأرشفة الإلكترونية في إنجاز العمل	الأرشفة الإلكترونية ( مفهومها، أهدافها، أهميتها) معرفة أسباب الحاجة إلى الأرشفة الإلكترونية معرفة أساسيات التنظيم الفني للأوراق والوثائق معرفة سمات وقدرات القائمين على الأرشفة الإلكترونية	10.00- 9.00
	الثانية		معرفة أنظمة وأنواع الأرشفة الإلكترونية معرفة معايير استخدام برامج الأرشفة الإلكترونية معرفة وتحديد متطلبات الأرشفة الإلكترونية معرفة مراحل الأرشفة الإلكترونية معرفة الأدوات والأجهزة والبرمجيات المساعدة في عملية الأرشفة الإلكترونية.	12.30- 10.30
	الثالثة		نشاط عملي: دراسة حالة تطبيقية عن الأرشفة الإلكترونية ( إنشاء أرشيف إلكتروني باستخدام برنامج الاتصالات الإدارية).	14.00- 13.00
نهاية اليوم الثالث				
استخدام التقارير والنماذج الإلكترونية لإنجاز العمل.	الأولى	تقارير ونماذج العمل الإلكترونية	التعريف بالنماذج والتقارير الإلكترونية. عناصر ضبط تقارير ونماذج العمل الإلكتروني.	11:00-9:00
	الثانية		الحفظ الرقمي الفعال للتقارير والنماذج.	12:30-11:30
	الثالثة		تطبيقات عملية..	14:00-13:00
نهاية اليوم الرابع				
تنفيذ إجراءات العمل الإداري إلكترونياً.	الأولى	إجراءات العمل الإداري إلكترونياً.	تحديد أولويات العمل. معرفة كيفية استخدام الدليل الإجرائي لتنفيذ المهام ضمن كل وحدة إدارية في الجامعة (طرق/ مراحل تبسيط العمل). استخدام تقنية المعلومات في تبسيط الإجراءات وتنظيم العمل. إنجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات	11:00-9:00

هدف الجلسة	رقم الجلسة	عنوان الجلسة	مفردات الجلسة التدريبية	زمن الجلسة
			الأساليب الإلكترونية في التنظيم وتبسيط إجراءات العمل. تحديد الوقت الذي يستغرقه أداء كل عنصر من عناصر العمل.	
	الثانية		تبسيط إجراءات العمل إلكترونياً. العوامل المتحكمة في تدفق العمل (حجم العمل، تخصصات الموظفين، مهارات الموظفين، وقت استيعاب العمل، توقيت الدخول في العمل، المرونة، الدقة، مصالح الموظفين واهتماماتهم، تقنيات وأدوات ومعدات تبسيط العمل، مساحة مكان العمل). العوامل الإنسانية في تبسيط العمل (رفض الانتقاد، مقاومة التغيير، الإتكالية، عدم الإحساس بالأمان، التكتاف لحل المشاكل، التقدير، المشاركة في الإدارة واتخاذ القرار).	12:30-11:30
	الثالثة		حالات إدارية- ورشة عمل	14:00-13:00
نهاية اليوم الخامس				
التوجيه والاتصال الإلكتروني/ الأسبوع الثالث				
	الأولى		برامج التواصل الإلكتروني ( مفهومها، أهميتها، أهدافها، أنواعها) برامج التواصل الإلكتروني والتوظيف الإداري. معرفة المعوقات التي تحد من توظيفها الإداري. تقديم مقترحات تعزز التوظيف الإداري لها في إنجاح العمل.	10:30-9:00
	الثانية	مشكلات البرامج وتطبيقاتها	تعريف أمن المعلومات. أمن نظم المعلومات. مكونات ومحاور أمن نظم المعلومات. أمن الأجهزة المحمولة. خصوصيات البيانات. تقنيات التحليل المتقدم في أمن المعلومات. التوعية والتعليم والتدريب في أمن المعلومات. إدارة أمن المعلومات. أمن المعلومات في التعاملات الإلكترونية. حماية وتأمين الوثائق المخزنة في أوعية الحفظ داخل الأرشيف الإلكتروني. استخدام البرمجيات الآمنة لتعديل الوثيقة النصية إلى صورة إلكترونية.	12:30-11:00
	الثالثة		حالة تطبيقية.	14:00-13:00
نهاية اليوم الأول				
	الأولى	مصادر المعلومات الإلكترونية وتوجيه العمل الإداري	مصادر المعلومات التقليدية. مصادر المعلومات الإلكترونية ( تعريفها، أهميتها، أنواعها). التوعية المعلوماتية. إبراز أكثر مصادر المعلومات وأكثر الوسائط المعلوماتية استخداماً لتلبية الاحتياجات المعلوماتية للمتدربين. معرفة تقسيمات مصادر المعلومات الإلكترونية ( مصادر عامة-	10:30-9:00
استخدام مصادر المعلومات المتاحة إلكترونياً في التوجيه والاتصال. استخدام				

هدف الجلسة	رقم الجلسة	عنوان الجلسة	مفردات الجلسة التدريبية	زمن الجلسة
المعلومات إلكترونيًا لتوجيه جهود العمل الإداري.	الثانية		مصادر متخصصة ومحددة- مصادر حكومية...الخ)	
			12:30-11:00	معرفة الصعوبات التي تواجه المتدربين والعقبات التي تحول دون استخدام مصادر المعلومات. التعريف بكيفية استخدام مصادر المعلومات والإفادة منها في العمل الإداري. مهارات استخدام قواعد المعلومات الإلكترونية.
	14:00-13:00		تطبيقات	
نهاية اليوم الثاني				
استخدام نظام رقابة إلكتروني محدد وفقاً للوائح والتعليمات في الجامعة. استخدام نظام حضور وانصراف إلكتروني في العمل.	الأولى	الرقابة الإلكترونية ( لوائحها، تعليماتها، ونظم ضبط العمل فيها).	التعرف على نظام الرقابة الإلكترونية. التعرف على اللوائح والتعليمات في الجامعة.	11:00-9:00
	الثانية		التعرف على آلية نظام الحضور والانصراف الإلكتروني. التعرف على طبيعة الزيارات الإلكترونية	12:30-11:30
	الثالثة		أمثلة وتطبيقات	14:00-13:00
نهاية اليوم الثالث				
اعتماد مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية في العمل. القيام برقابة ومتابعة الخطط والأعمال اليومية إلكترونيًا.	الأولى	الرقابة والمتابعة للخطط والأعمال اليومية، والرقابة الذاتية.	الرقابة والتوجيه الذاتي. أهمية الرقابة الذاتية للأداء الجيد. الأساليب الحديثة في الرقابة الذاتية.	11:00-9:00
	الثانية		تعريف الرقابة والمتابعة الإلكترونية آلية رقابة ومتابعة الخطط والأعمال اليومية إلكترونيًا.	12:30-11:30
	الثالثة		أمثلة وتطبيقات	14:00-13:00
نهاية اليوم الرابع				
القيام بتحديث المعلومات والبيانات إلكترونيًا تبعاً لملاحظات الجهة المعنية بالرقابة.	الأولى	تحديث المعلومات والبيانات إلكترونيًا	أهمية تحديث المعلومات والبيانات. آلية تحديث المعلومات والبيانات إلكترونيًا.	11:00-9:00
	الثانية		الاستفادة من ملاحظات الجهة المعنية بالرقابة والمتابعة في عملية تحديث البيانات والمعلومات.	12:30-11:30
	الثالثة		تطبيقات شاملة على الموضوعات السابقة.	14:00-13:00
نهاية اليوم الخامس				
صناعة واتخاذ القرار إلكترونيًا/ الأسبوع الرابع				
امتلاك المهارات الإلكترونية التي تمكن من سرعة	الأولى	مهارات صناعة القرارات في	القرار المفهوم- الأهمية- الأنواع. صناعة القرار وفق التطورات الإلكترونية. العوامل المؤثرة في صناعة القرار.	10:30-9:00

هدف الجلسة	رقم الجلسة	عنوان الجلسة	مفردات الجلسة التدريبية	زمن الجلسة
الحصول على بيانات صناعة القرار. امتلاك المهارات الكافية في أساليب صناعة القرارات بما يتلاءم والتطورات الإلكترونية المختلفة.	الثانية	ضوء التطورات الإلكترونية المختلفة	فن صناعة القرار بكفاءة وفاعلية.	
استخدام أساليب تقنية حديثة في صناعة واتخاذ القرار. القيام بتحويل الأنشطة التقليدية لعمليات صنع القرار تدريجياً إلى أعمال إلكترونية.	الثالثة		كيف تتخذ القرار إلكترونياً. مهارة الحصول على بيانات صناعة القرار. التقنيات الحديثة في صناعة القرار. استخدام التقنيات في صناعة القرار. التحول إلى الأعمال الإلكترونية. الهياكل التنظيمية المبنية على أساس التدفقات المعلوماتية.	12:30-11:00
المشاركة في تقديم المعلومات الإلكترونية بمرونة لتسهيل عملية اتخاذا لقرارات. اتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة المشكلات الطارئة في العمل إلكترونياً.	الأولى		أمثلة وتطبيقات	14:00-13:00
المشاركة في تقديم المعلومات الإلكترونية بمرونة لتسهيل عملية اتخاذا لقرارات. اتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة المشكلات الطارئة في العمل إلكترونياً.	الثالثة	المعلومات الإلكترونية ومواجهة المشكلات الطارئة في العمل	نهاية اليوم الأول	
إدراك أهمية أسس تقييم الأداء الوظيفي الإلكتروني. الإطلاع على تقييم الأداء إلكترونياً.	الأولى		تعريف المعلومات الإلكترونية المتعلقة باتخاذ القرار. آلية تقديم المعلومات الإلكترونية.	10:30-9:00
إدراك أهمية أسس تقييم الأداء الوظيفي الإلكتروني. الإطلاع على تقييم الأداء إلكترونياً.	الثانية		نظريات الضغوط. طرق مواجهة وإدارة ضغوط العمل.. التفويض كأحد العناصر الحاكمة في العمل.	12:30-11:00
إدراك أهمية أسس تقييم الأداء الوظيفي الإلكتروني. الإطلاع على تقييم الأداء إلكترونياً.	الثالثة		حالة عملية ومناقشات مفتوحة	14:00-13:00
نهاية اليوم الثاني				
التقييم الإلكتروني/ تابع الأسبوع الرابع				
إدراك أهمية أسس تقييم الأداء الوظيفي الإلكتروني. الإطلاع على تقييم الأداء إلكترونياً.	الأولى	تقييم الأداء الوظيفي الإلكتروني	الأداء الوظيفي الإلكتروني ( مفهومه، أهميته، أهدافه، وأسسه، ونماذج التصنيف).	10:00-9:00
إدراك أهمية أسس تقييم الأداء الوظيفي الإلكتروني. الإطلاع على تقييم الأداء إلكترونياً.	الثانية		خطوات توجيهية لتحقيق أفضل مستويات الأداء. تقييم الأداء إلكترونياً ( مفهومه، أهدافه، أهميته، عناصره، أسسه، معايير، مصادره، طرقه، مستوياته).	12:30-10:30
			نظام تقييم الأداء المعتمد: دورة الأداء ( انطلاق دورة الأداء، المراجعة النصف سنوية،	



هدف الجلسة	رقم الجلسة	عنوان الجلسة	مفردات الجلسة التدريبية	زمن الجلسة
			والتقييم النهائي). ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية/ غير الإشرافية. تقييم الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية/ غير الإشرافية. التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية/ وغير الإشرافية. معرفة علاقة الأداء الفعلي للموظفين بالمؤشرات المحددة.	
	الثالثة		نماذج وتطبيقات	14:00-13:00
نهاية اليوم الثالث				
الاستفادة من الوسائل الحديثة في تقييم عمله الإداري إلكترونياً. المشاركة في الكشف عن مواطن القوة والضعف في العمل الإداري إلكترونياً.	الأولى	الوسائل الحديثة في تقييم العمل الإداري والكشف عن مواطن القوة والضعف في العمل الإداري إلكترونياً.	التقنيات الحديثة لتشخيص الأداء. مقاييس الأداء. تقنيات تقييم الموظفين وربط أسس التقييم بالوظائف إشرافية/ غير إشرافية مواطن القوة والضعف في العمل الإداري إلكترونياً ( تذكير بمعايير الأداء، قياس الأداء).	10:30-9:00
مواطن القوة والضعف في العمل الإداري إلكترونياً.	الثانية	القوة والضعف في العمل الإداري إلكترونياً.	تعميم ممارسات القياس والتقييم الذاتي. طرق قياس كفاءة العمل (النتائج المستهدفة ومطابقة الهدف) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية في نماذج التقييم.	12:30-11:00
	الثالثة	الإداري إلكترونياً.	تمارين وحالات تطبيقية.	14:00-13:00
نهاية اليوم الرابع				
تمكين الموظفين من تقييم البرنامج ووضع المقترحات التطويرية. وشكر المتدربين.	الأولى	الجلسة الختامية	مناقشات مفتوحة حول المواضيع السابقة	10:00-9:00
	الثانية		استكمال المناقشات المفتوحة حول المواضيع السابقة. تعينة استمارات التقييم للبرنامج.	12:30-10:30
	الثالثة		تسليم الشهادات	14:00-13:00
نهاية اليوم الخامس				

#### رابعاً: أساليب التدريب:

حدد الباحث الأساليب التدريبية الآتية:

المحاضرات، الحوار والمناقشة، فرق العمل، حالات وأمثلة، الندوات، والأسئلة والنقاش المفتوح، العصف الذهني، وأسلوب الاستقصاء الجماعي، والتقارير والبحوث، دراسة حالة وتمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، وعقد ورش عمل، تطبيقات عملية، وأضاف إليها الخبراء أسلوبين آخرين هما: التدريبات الإدارية، والتدريب الذاتي، لتصبح الأساليب التدريبية المعتمدة (15) أسلوب.

#### خامساً: المواد التدريبية:

حدد الباحث (6) مواد تدريبية يمكن الاستفادة منها واستخدامها في تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح، وقد حصلت على موافقة الخبراء والمختصين، وأضافوا إليها (4) مواد تدريبية، وعليه تصبح المواد التدريبية المستخدمة

(10) مواد هي: السبورة، الكراسات، دليل يتضمن أسماء بعض المراجع والكتب والدوريات ذات الصلة بموضوعات البرنامج، أجهزة الحاسوب، برمجيات الحاسب الآلي، الشفافيات، جهاز الداتا شو (Data Show)، جهاز عرض بروجكتر، أجهزة الناسوخ، أفلام الفيديو التدريبية، أقراص CD.

#### سادساً: الفئات التدريبية المستهدفة (المتدربون):

فئة الموظفين الإداريين بجامعة نجران (هم الأفراد الموكلة إليهم الأعمال الإدارية والمهام الوظيفية بجامعة نجران).

#### سابعاً: القائمون بالتدريب (المدرّبون):

حدد الباحث الفئات الآتية للمشاركة في تقديم جلسات البرنامج التدريبي وهي:

- مدربون من داخل الجامعة.
  - مدربون معتمدون من مؤسسات التدريب.
  - هيئات متخصصة بالتدريب.
  - أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة من المتخصصين بالإدارة والأنظمة بكلية العلوم الإدارية، ولهم خبرة عملية في هذا المجال.
  - خبراء متخصصون في مجال الإدارة الإلكترونية.
  - المديرون ورؤساء الأقسام.
- وبعد استعراض آراء الخبراء والمتخصصين أضافوا إليها فئتين أخريين هي: المتخصصون بالبرامج والشبكات ونظم المعلومات، والمتخصصين في العمل الإداري بالجامعة من ذوي الخبرة العالية.
- مؤهلات المدرب: درجة الدكتوراه، درجة الماجستير، خبرة إدارية.

#### ثامناً: أساليب الحوافز المادية والمعنوية:

- منح المدرب شهادة اجتياز البرنامج، واعتماد اجتياز الدورة لغايات الترقية لمواقع متقدمة.
- منح مكافآت للمدربين، ومنح الأفضلية في تسلم المواقع والترقية الوظيفية.
- تقديم كتاب شكر لكل متدرب يجتاز البرنامج بتفوق أو نجاح.

#### تاسعاً: مدة البرنامج التدريبي:

تم وضع البرنامج التدريبي المقترح في جدول زمني موزع على (20) يوماً تدريبياً، وعدد ساعات (100) ساعة تدريبية، بمعدل (5) ساعات في اليوم الواحد، وبمعدل (5) أيام في الأسبوع، وبالتالي تستلزم مدة البرنامج التدريبي (4) أسابيع.

#### عاشراً: مكان تنفيذ البرنامج:

المكان الذي تحدده الجامعة لتنفيذ البرنامج.

#### الحادي عشر: إدارة البرنامج:

إدارة التطوير الإداري بالجامعة.

## الثاني عشر: التقييم:

ينقسم التقييم إلى قسمين:

### 1- تقييم المتدرب:

- أ- أثناء تنفيذ البرنامج:
- ملاحظة المدربين لدرجة مشاركة المتدربين وتفاعلهم مع الموضوعات واهتمامهم بها، وتقييمهم لتفاعل المشاركين داخل حجرة التدريب.
- توزيع استبانة على المشاركين خاصة بكل موضوع بعد الانتهاء منه مباشرة للتعرف على ردود أفعال المتدربين ودرجة رضاهم عم تحقق منه ومدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف في هذا الموضوع وعلاقته بتحقيق أهداف البرنامج بشكل عام.

### ب- بعد تنفيذ البرنامج:

عن طريق متابعة أثر التدريب على الأداء، وذلك من خلال تقارير المسؤولين في الإدارة التي يعمل فيها المشاركون.

## 2- تقييم البرنامج التدريبي:

ويتم ذلك من خلال إعداد أداة خاصة لمعرفة آراء المتدربين حول أهداف البرنامج التدريبي، ومحتواه، وكذا أساليب التدريب، والوسائل التدريبية، والمادة العلمية، والمدربين، والمدة الزمنية للبرنامج التدريبي، ومكان التدريب، إضافة إلى الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية في البرنامج التدريبي، وطرح بعض الملاحظات أو المقترحات الأخرى التي يراها المشاركون.

## الثالث عشر: بنود الموازنة للبرنامج:

جميع المصروفات التي تقوم بها الجهة التدريبية لإدارة نشاطات البرنامج التدريبي وتتضمن:

- أجور المدربين.
- تكلفة مادة التدريب (الحقيبة التدريبية).
- تكلفة مقر التدريب.
- نفقات الإعلانات واللوازم والقرطاسية والمطبوعات.
- نفقات مواصلات المدربين والمدربين.
- المصاريف الإدارية ( أجور الكوادر الإدارية والإشرافية القائمين على تنظيم البرنامج التدريبي، والأدوات التدريبية، والشهادات، والضيافة).

## التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية من واقع العمل الإداري عند بناء البرامج التدريبية.
2. إعداد برامج تدريبية مماثلة في المؤسسات التعليمية المختلفة لرفع كفاءة الأداء لدى الموظفين في ضوء التطورات والمستجدات في مجال الإدارة الإلكترونية.

3. الاهتمام باختيار المدربين الأكثر كفاءة لتنفيذ البرامج التدريبية المقدمة للموظفين الإداريين.
4. ضرورة أن تتضمن البرامج التدريبية للنواحي التطبيقية العملية إلى جانب النواحي النظرية.
5. اعتماد معايير علمية متنوعة في تقييم العملية التدريبية لتحديد مدى فاعليتها.
6. إجراء دراسات مستقبلية إضافية حول واقع البرامج التدريبية للموظفين الإداريين في جامعة نجران.
7. دراسة فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء الموظفين الإداريين في الجامعات السعودية.

## قائمة المراجع:

### أولاً/ المراجع باللغة العربية:

- أبو عاشور، خليل، والنمري، ديانا (2013). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 9 (2)، 199-220.
- أبو كريم، أحمد؛ طنناش، سلامة (2008). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، دراسة بحثية. مجلة العلوم التربوية، 35 (1)، 190-208.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2005). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية، الدار الجامعية.
- اشتوي، محمد عبد (2013). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة. مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، 17 (2)، 218-248.
- الأشقر، حسام عبد المجيد (2015). فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الأعمر، علاء عبدالمجيد (2012). أثر التدريب والتنمية على أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورنج) دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الباروني، خالد مسعود (2015). دور تأهيل وتدريب القيادات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8 (8)، 67-93.
- برقعان، احمد؛ المحمدي، ووردة (2018). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة حضرموت من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية. المؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية - بالعلم والمعرفة تبنى الأمم، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، 4-5 فبراير- صنعاء الجمهورية اليمنية.
- البشري، منى عطية (2009) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.
- بني مصطفى، هاني (2004). بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتطور كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- البواري، فيصل بن عبدالله (2014). آليات وأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة. (السعودية)، 4 (4)، س (54)، 597-638.
- بوقطف، محمد (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور- خنثلة). مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.

- توفيق، عبد الرحمن (2009). تحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة، مركز الخبرات المهنية "بميك".
- التويجري، عبدالعزيز بن عبدالرحمن (2017). الاحتياجات التدريبية وأثرها على تسويق جودة الخدمة التعليمية في ظل إدارة المعرفة (بالتطبيق على جامعة المجمعة). المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (1)، 1-16.
- ثابت، مروة جمال الدين (2009). تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسة تطبيقية لموظفي مجموعة شركات أخوان ثابت. بحث كجزء لنيل شهادة البكالوريوس. قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا- فرع الحديدة، اليمن.
- الجهيم، فهد بن سعد عبدالله (2015). تقييم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في إنجاح البرامج التدريبية بالكلية التقنية بالخرج. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
- الحربي، بدرية بنت فهد سبيل (2015). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والحلول المقترحة لها. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. السعودية.
- الحسنات، ساري عوض (2011). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- الحصان، صالح عبدالعزيز (2015). تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تنمية مهارات العاملين الإداريين في وزارة العدل بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- خليل، خالد إبراهيم (2016). فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي (دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى.
- ريم الله، خالد بن محمد علي (2016). الاحتياجات التدريبية للمساعدين الإداريين في المدارس بمدينة مكة المكرمة في ضوء الدليل التنظيمي للمدارس من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمساعدين الإداريين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزيايدي، عادل (2006). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مكتبة عين شمس.
- السعدون، فهد بن حمد (2013). دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- السلمي، منصور نفيع رويحي (2012). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السيارى، فاطمة ناصر (2011). واقع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسات الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية..
- السيد، أمل (2006). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مطابع الدار الهندسية.

- السيد، هدى سعد. مصطفى، أميمة حلمي (2002). الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بكلية التربية، جامعة عين شمس، السنة الخامسة، العدد (7)، 203-279.
- شاويش، مصطفى (2005). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة، دار الشروق.
- الشراري، عيد بن نزال بن ملفي (2013). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الشريعة، عطاالله محمد تيسير (2014). إدارة العملية التدريبية. الطبعة الأولى، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
- الشريف، ناجي حسين (2017). الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران. المجلة الدولية للتربية المتخصصة، 6 (8)، 87-106.
- الشريف، ناجي حسين (2018). مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة نجران، مجلة أريد للبحوث والدراسات (مقبول للنشر).
- الشعيلي، خلفان بن حمد (2009). تصور مقترح لبرنامج للمشرفين الإداريين في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- الشمري، ميثاء عبدالرحمن (2015). دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملات في المؤسسات الإصلاحية - دراسة مسحية على العاملات بسجون مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، محمد علي (2011). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مستوى أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الصبيحي، أحمد بن حمد (2013). برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء المدربين العاملين في مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية المستقبلية. المجلة التربوية، 28 (109)، الجزء 2، 101-144.
- الطراونة، تحسين احمد (2011). تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية. دراسة غير منشورة، الندوة العلمية حول الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب للأجهزة الأمنية.
- الطويل، ريم بنت عبدالله بن محمد (2013). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، الرياض.
- عباس، سهيلة (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر.
- عبدالرحمن، بن عنتر (2010). إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبدالوهاب، ياسر (2008). أسس وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية. الملتقى الاستشاري (الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات)، 27-28 أغسطس 2008، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
- عبيدات، ذوقان ؛ عبد الحق، كاید؛ عدس، عبد الرحمن (2012). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن، دار الفكر.

- العطاس، عبدالله بن أحمد بن محمد (2017). الاحتياجات التدريبية المهنية وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى العاملين في مؤسسات أرباب الطوائف في ضوء أهداف برنامج التحول الوطني 2020. المجلة التربوية الدولية المتخصصة- الجمعية الأردنية لعلم النفس- الأردن، 6 (4)، 240- 265.
- عقيلي، عمر (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر.
- علي، محمد مسلم حسن، عبدالرحيم، محمد عباس محمد (2009). الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (143) الجزء (3)، 325- 393.
- علي، يونس (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين ( دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 31 (1)، 135- 157.
- العميري، حمود (2008). متطلبات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
- العززي، مرضى سودي (2010). فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العياشي، زرزار (2013). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (1)، 28- 41.
- عيدان، أحمد (2012). تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4 (8)، 241- 261.
- الغامدي، صالح أحمد (2012). دور الاحتياجات التدريبية في إنجاح البرامج التدريبية لأفراد الأمن العاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- غنيم، أحمد محمد (2009). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. المنصورة، مصر، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات.
- الفتلاوي، ليلى ناجي مجيد (2015). الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وإمكانية قياس وتقويم العائد عليها " بحث ميداني لعينة مختارة من الشركات العراقية". مجلة الإدارة والاقتصاد، 2 (8)، 71- 91.
- القباني، العنود سعود زيد المساعد (2017). تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تطوير البرامج التدريبية في المديرية العامة للسجون بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- القرني، ظافر بن احمد مصلح (2017). الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (173)، الجزء (1)، 107- 148.
- القرني، عون عبدالله آل شعلان (2010). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الإداري للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية في ضوء الاحتياجات التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- القرني، يعن الله علي (2014). تحليل الاحتياجات التدريبية لوظيفة العضو الميداني في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال الاتصال الإنساني. عالم التربية- مصر، (46)، س (15)، 175- 206.
- القريوتي، محمد (2010). الوجيز في إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.

- الكبسي، أمال علي (2010). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- كساب، رؤى على (2011). العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، جامعة الأزهر- غزة
- كناني، محمد. (2010). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن
- لطرش، فيروز (2015). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار. مجلة الدراسات والبحوث، 7 (20)، 122- 144. " قاعدة بيانات المنشورات العلمية المهمل "
- محيرق، مبروكة (2013). أساسيات تدريب الموارد البشرية. الطبعة الأولى، القاهرة، دار السحاب للنشر.
- المطيري، محمد شهاب دليم (2009). مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في الهي المملكة العربية السعودية. ثمة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- الملهم، عبدالعزيز عبدالله (2010). الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- المنيع، الجوهرة عبد الرحمن (2016). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها. مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 2 (18)، 119- 140.
- نبشي، إسراء (2013). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر.
- النعمان، محمد حمود علي (2016). درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المرحلة الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء وسبل تطويرها من وجهة نظر مدرءاء المدارس، مجلة جامعة الناصر، العدد (8)، السنة (4)، 151- 194.
- ياسين، سعد غالب (2005). الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية. معهد الإدارة العامة، الرياض.

#### ثانياً/ المراجع بالإنجليزية:

- Kirkpatrick, D. L. (1996). Evaluating Training Programs The four levels, Berrett- Koehler.
- McCabe, M. Davison, T. & George, K. (2007). "Effectiveness of staff training programs for behavioral problems among older people with dementia". Unpublished diss. School of Psychology. Deakin University. Victoria 3125. Australia. marita.mccabe@deakin.edu.au.
- Phillips, J. J. (1997c). Return on investment in training and performance improvement programs. Boston, MA: Butterworth- Heinemann.
- Rotenberry, P. , & Moberg, P. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. Management Research News, 30 (3), 203- 215.