

2011

## الاحتياجات التدريبية لاعضاء الهيئة الادارية بجامعة الازهر لتطبيق الادارة الالكترونية

Essam Gaber Ramadan dr  
dr.essam74, dr.essam74@hotmail.com

اشرف عبد المجيد  
r.journal@hebron.edu

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr\\_b](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b)



Part of the [Arts and Humanities Commons](#)

---

### Recommended Citation

Ramadan, Essam Gaber dr and عبد المجيد, اشرف (2011) "الاحتياجات التدريبية لاعضاء الهيئة الادارية بجامعة الازهر لتطبيق الادارة الالكترونية", *Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (مجلة جامعة الخليل)* - ب (العلوم الانسانية): Vol. 6 : Iss. 2 , Article 10.  
Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr\\_b/vol6/iss2/10](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b/vol6/iss2/10)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Hebron University Research Journal-B (Humanities) - ب (العلوم الانسانية) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).



## الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأزهر لتطبيق الإدارة الإلكترونية

د. أشرف عبد التواب عبد المجيد  
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
كلية التربية-جامعة الأزهر بالقاهرة

د. عصام جابر رمضان  
قسم أصول التربية  
كلية التربية-جامعة الأزهر بالقاهرة

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأزهر لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهل تختلف تلك الاحتياجات وفقاً لاستجابات أعضاء الهيئة الإدارية الذين شملتهم الدراسة باختلاف متغيرات الجنس، والدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، والحصول على دورات تدريبية في مجال الكمبيوتر. تم استخدام المنهج الوصفي - التحليلي - إضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات مكونة من (49) فقرة، وقد بلغ معامل ثباتها (0,97)، كما بلغ مجموع أفراد عينة الدراسة (211) إدارياً تم اختيارهم عشوائياً من (12) كلية بالطريقة العنقودية. ولتحليل البيانات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي واختبار T-Test. وأظهرت النتائج أن هناك حاجة تدريبية "كبيرة" في المجال المهني لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر، بينما كانت "متوسطة" في باقي المجالات. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغيرات الجنس والدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي والحصول على دورات تدريبية في الكمبيوتر. بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرها حسب متغير الخبرة في مجال الإدارة. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لموظفي الهيئة الإدارية بجامعة الأزهر؛ قائمة على أهم احتياجاتهم التدريبية، وذلك لتعريفهم بفلسفة الإدارة الإلكترونية وأبعادها الفكرية، وما تتطلبه ممارستها من تغير في المجال المهني وسبل ووسائل التنفيذ.

### Abstract :

This study aims to identify the training needs of the administrative staff members of Al-Azhar University for the application of E-Management and to explore if these needs differ according to the participants' gender, occupational level, educational level, experience and training in computer. The descriptive analytical approach was used and data were collected via the questionnaire.

لتلبي حاجات التحديث والتجديد المستمر، ويعد التدريب أمر حتمياً ومستمرًا لجميع العاملين في شتي المجالات. وبالأخص مجال التربية حيث تتغير المعرفة وتتطور باستمرار. ويحتاج العاملون بمجال التربية إلى تعرف المستجدات العلمية والتكنولوجية، والاستفادة منها في مجال عملهم لتحقيق الأهداف المرجوة منه. وتعد المعلومات التي نحصل عليها من خلال التقنيات الحديثة المرتكز الأساسي للإدارة لأداء جميع الوظائف والأعمال الإدارية، وكلما كانت هذه المعلومات أكثر وضوحاً ودقةً واكتمالاً ويتم إيصالها للإدارة عند الحاجة لها؛ كلما ازدادت فاعلية الوظائف الإدارية مثل التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة والتوجيه والتنظيم. وعلى صعيد آخر تتوقف جودة نوعية التعليم العالي إلى حد كبير على نوعية الموظفين فيه؛ وأدوارهم المنوط بهم القيام بها، والتي تعد أمراً محورياً لتحقيق أهداف أي مؤسسة أو منظمة، كما أن تنمية قدراتهم تتوقف إلى حد كبير على مجموع الأنشطة التي تعزز المعرفة والمهارات والأداء و الرؤية والفهم لديهم، وللدالة على أهمية إعادة النظر في الهياكل التنظيمية في جامعات اليوم من منطلق تنوع مصادر المعرفة من جانب، وتوسع نطاق البيئة التي تعمل بها من جانب آخر، ويشير جاكسون (Jackson.2004)) أن القدرات التكنولوجية اقتضت وجود منهجيات جديدة وعميقة سوف تؤثر على عمل الإداريين بالتعليم العالي، الأمر الذي يوجب حدوث تطورات في الكليات والجامعات لمواجهة التحديات الجديدة.

ويري كل من جومبورت ووزر (Gumport. 2001) (Wasser. 2000) إلى أن ما سبق من متطلبات ينعكس بشكل مباشر على شكل السياسة والممارسة التخطيطية داخل الإطار التنظيمي في تلك الجامعات لتسهيل مهامها، وفي إيجاد منافذ لتسويق منتجاتها، وتوفير بدائل لمصادر تمويلية جديدة غير

The questionnaire consisted of (49) items and the reliability coefficient was (0.97). The participants were 211 administrative staff members who were selected randomly from 12 faculties in Al-Azhar university. The data were statistically analyzed using means, standard deviations, one way analysis of variance, and t-Test. The results showed that there is a great need for training in the professional aspect while this need was less in the other aspects. Additionally, the results showed that there were statistically significant differences in the participants' rating of the training needs according to their gender, occupational level, educational level, and training in computer. However, there were no statistical significant differences in the participants' rating of the training needs according to experience. Furthermore, the study recommended providing some training courses for the administrative staff members of Al-Azhar University based on their needs in order to get them familiarized with the philosophy of E-Management and the requirements of its application.

### مقدمة

إن عمليات التحديث والتجديد المستمرة سواء في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أو في العمليات والمواقف التعليمية، فرضت الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة، وتحديث برامجها وتطويرها

تقليدية لرفد برامجها المتجددة ودعمها، وللإيفاء بمتطلبات عصر التكنولوجيا وما أحدثه من تغير في سوق العمل. كما أشارت نتائج دراسة هيزل ودومينكس (Hezel & Dominguez, 2001) إلى أن الخدمة الإلكترونية التي توفرها الجامعة للإداريين تساهم بشكل فاعل في مجال التنفيذ ومجال القيم والعلاقات الإنسانية، ومجال تحديد الأغراض وصياغة الأهداف، التي تعد من العناصر المهمة في عملية التخطيط الإداري، وفي الوقت نفسه تسمح بمساهمة جميع أعضاء الهيئة الإدارية في وضع تصور مستقبلي فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، تحقيقاً لبدأ الإدارة التعاونية (التشاركية) التي يمكن تفعيلها وبشكل كبير من خلال الاتصال الإلكتروني. وفي العقود الأخيرة ظهرت رؤى تربوية تتبنى تطبيق مصطلحات مضطربة في استخدام التقنيات الرقمية والحاسبات الآلية التي وظفها الإنسان لصالحه وتحقيق منفعة؛ والمتعارف عليها بمسمى "الإدارة الإلكترونية"، والتي هدف بها إلى تحسين حياته المعيشية بتطبيقها في مجال حياته والمتضمنة الأعمال المناط بها في وظائفه اليومية، حيث يري معظم الباحثين أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي تنفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية (E-Commerce)؛ والأعمال الإلكترونية (E-Business) وكذلك الحكومة الإلكترونية (E-Government)، (النمر وآخرون، 2006؛ أيوب، 2004). وتتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديدة بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على المستويات كافة، ويعد الكادر البشري من أهم

عناصر الإدارة الإلكترونية؛ إلا أن ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى الموظفين، والرغبة من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية؛ بجانب قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت تعد من أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية (المسفر، 2003؛ الشهري، 2002). وهو الأمر الذي يؤكد على أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا أنه يلاحظ أن بعض المنظمات الإدارية لا توليها ما تستحقه من عناية واهتمام وهذا ما يؤكد تريسسي (2004) بقوله "لقد تم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد للاحتياجات التدريبية، أو اشتراك رؤساء المتدربين في التأكد من دقة الاحتياجات"؛ فتنمية قدرات الموظفين تهدف إلى بناء وتعزيز السمات الفعالة من خلال برامج التعلم وتطوير مهارات الاتصال، وبناء الفريق بجانب الكفاءة في صنع القرار والقدرة على حل المشكلات... الخ (Sisodia, 2000). وبناءً عليه يتطلب ما سبق إجراء مسح دقيق للنظام الجامعي الذي يسعى إلى التحول لتطبيق الإدارة الإلكترونية للاستجابة لهذه المرحلة، بهدف تحديد الإمكانيات المتوفرة والفجوات المتوقعة، والتي تمكن المخططين من اتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير على ضوء احتمالات النمو المتوقعة، بالإضافة إلى ضرورة توافر أساليب تقويمية جيدة لقياس كفاءة هذه البيئة التعليمية الجديدة من حيث السياسة التنظيمية، وما سيطرأ من تغيرات في الأدوار التي سيقوم بها أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية، جميع العاملين فيها (O'Donoghue & Si-gh, 2001). فالتحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت، ولكنها قضية إدارية تعتمد على إيجاد توعية شاملة عند الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية، حيث يؤكد عزيز وآخرون (Aziz, et



المناسب، بالإضافة إلى انعزالها عما يجري في إدارة الجامعة، ولعل هذا يتفق مع ما أشار إليه تقرير البنك الدولي (2003) من تقليدية الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بالدول النامية والتي تعاني من ضعف في أداء قيادتها، وغياب واضح في عنصر المرونة الإدارية؛ فنادرًا ما يجري تقييم وتطوير لأداء كبار الأكاديميين كرؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

### مشكلة الدراسة

لقد أصبحت الإدارة الحديثة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المنظمة مرهونًا بتحقيق أهدافها فإن أفراد القوي العاملة هم الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، وحتى تزدهر وتتطور المنظمة، فإن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها، وأن تتبنى مدخلًا بناءً وفعالاً لإدارة الموارد البشرية، يقوم على تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة والمهارة والعمل بكفاءة مع توفير الحافز لرفع كفاءتهم الإنتاجية، حيث لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مثل (حفظ سجلات الموظفين) مقبولاً أو كافياً في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجيا وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوي العاملة، وكلها تحديات تتطلب أدواتاً مختلفة لإدارة الموارد البشرية، لذلك أصبح لزماً مواكبة مراحل التطور، وتبني توجهات استراتيجية في التعامل مع مواردها البشرية (الغساني، 2005). وباستعراض أهم أدبيات البحث التربوي في مجال الاحتياجات التدريبية للهيئة الإدارية بالجامعات والمنظمات؛ تشير نتائج دراسة رضوان (2004) إلى أن من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها في المنظمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الحكومية المصرية؛ تكمن في ضرورة إعادة هندسة الوظائف الإدارية التقليدية وتحويلها إلى وظائف إلكترونية، وتوفير أجهزة

al., 2005) أن خوف الأفراد من زيادة المسؤوليات والأعباء المصاحبة للتقنية يؤثر سلباً على إنتاجيتهم، وبالتالي مقاومتهم لكل جديد، وهنا يأتي دور الإدارة في تدريب الأفراد وتأهيلهم للتأقلم مع البيئة الإلكترونية، كما أن عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين أو المؤسسات بشكل مسبق يترتب عليه إلحاق المتدربين بنفس البرامج بغض النظر عن حاجاتهم وخبراتهم ومستوياتهم المعرفية بما لا يتناسب مع حاجات المتدربين وتطلعاتهم. وعلى صعيد آخر تتكون جامعة الأزهر من حوالي (67) كلية عاملة بالإضافة إلى عدد آخر من الكليات تحت الإنشاء، ويتكون الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر من أربعة مستويات الأول: مستوى القسم ويمثل في مجلس القسم الذي يرأسه أحد أساتذة القسم أو القائم بعمله من أعضاء هيئة التدريس، المستوى الثاني: مستوى الكلية ويمثله مجلس الكلية الذي يرأسه عميد الكلية أو القائم بعمله، المستوى الثالث: مستوى نواب رئيس الجامعة (للدراستات العليا والبحوث، شئون التعليم والطلاب، فرع البنات، فرع أسبوط)، المستوى الرابع: مستوى الإدارة العليا في الجامعة ويمثله مجلس الجامعة الذي يرأسه رئيس الجامعة. ويبدأ صنع القرار بجامعة الأزهر بمجلس القسم ثم مجلس الكلية ثم مجلس الجامعة، والذي يقوم بمناقشته، ويلاحظ من خلال معايشة الباحثان بحكم موقعهما كأعضاء هيئة تدريس بذات الجامعة، أن هناك بطء في تنفيذ العمل الإداري يرجع إلى كثرة الأعباء التنفيذية على مجلس الجامعة ورئيسها؛ ومركزية اتخاذ القرار نظراً لتضخم حجم الجامعة وزيادة عدد كلياتها وفروعها، كما أن الإدارة الجامعية تعتمد على استخدام الأساليب التقليدية في العمل الإداري؛ بالإضافة إلى قلة وجود واستخدام شبكة المعلومات للربط بين إدارة الجامعة وكلياتها؛ مما انعكس بالسلب في وصول القرارات في الوقت

وعلى نفس المنحى أشارت نتائج دراسة البشري (2009) إلى أن من أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، قلة عدد الإداريات المتخصصات في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي، وانخفاض الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي، بالإضافة إلى النقص الشديد في الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أظهرت نتائج الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المعوقات وآليات التغلب عليها وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي-الخبرة- دورات كمبيوتر-العمر)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الرتبة الوظيفية؛ وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية ووضع برامج تدريبية وفق الاحتياجات التدريبية لرفع كفاءة الإداريات وتأهيلهن للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية؛ وعلى نفس المنحى أظهرت نتائج دراسة سيرشت وآخرون (Seresht, et al., 2008) وجود معوقات تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ببعض الهيئات العامة والخاصة بإيران، من أهمها افتقار الإداريين إلى الاهتمام والدافع لتطبيق تكنولوجيا الحديثة ومقاومتهم للتغيير. وللكشف عن أهم الكفايات التخطيطية لدى الهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس لتحويلها الآمن إلى جامعة إلكترونية؛ أشارت نتائج دراسة كل من الشنفري والعاني (2005) إلى أن المتوسطات الحسابية لدرجة الكفاية التخطيطية في مجالات التنفيذ والقيم والعلاقات الإنسانية والأهداف جاءت بدرجة موافقة "عالية"، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على مجال القيم والعلاقات الإنسانية

الاتصال الإلكترونية الحديثة وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة في نظم المعلومات، كما بينت نتائج الدراسة أيضاً أن من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الحكومية المصرية هي افتقار القيادات الإدارية إلى أهمية الإحساس بالتقنية وانخفاض الحماس لتطوير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الوعي لأهمية الحاسب الآلي لدى المواطنين، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة للعمل على الحاسبات الآلية.

وعلى صعيد آخر وفي محاولة لبناء نموذج لتطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الإلكترونية، أشارت دراسة صديق (2009) إلى أن من أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر افتقار أفراد الإدارات العليا إلى مهارات التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة مثل الكمبيوتر والإنترنت، وتعارض الثقافة التنظيمية الحالية للعاملين بالجامعة مع الإدارة الإلكترونية، بجانب انخفاض الوعي بالتغيير وقبوله لدى بعض أفراد الهيئة الإدارية بالجامعة.

كما بينت دراسة عبد الحميد ومحمود (2006) أن من أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة بني سويف: ضعف اقتناع العاملين بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية وبالتالي مقاومة الأفراد لها، بالإضافة إلى صعوبة الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات، ونقص الكفاءات البشرية، وجمود الهياكل التنظيمية، كما أوصت عينة الدراسة بالعديد من المقترحات اللازمة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية من أهمها تدريب الأكاديميين والإداريين على مهارات الإدارة الإلكترونية، ونشر ثقافة العمل الإلكتروني داخل الجامعة وخارجها.

مدى اختلافها باختلاف العديد من المتغيرات بصفة خاصة؛ أشارت دراسة مفتاح (1996) إلى وجود فروق في تحديد درجة الاحتياجات التدريبية تعزى إلى الرتبة الوظيفية لصالح رؤساء الأقسام، وعدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة ونوع الجامعة، وهو نفس ما توصلت إليه نتائج دراسة حرب (1998) والتي استهدفت معرفة المهام الإدارية والأكاديمية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، والاحتياجات التدريبية لمزاولة تلك المهام. كما أشارت دراسة سميث (Smith, 2002) إلى ندرة البحوث التجريبية بشأن كيفية تحديد وتلبية الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في ضوء أدوارهم المهمة والحاسمة بمؤسسات التعليم العالي، وعلى ولاحظ جميلتش وآخرون (Gmelch, et al., 1992) أن معظم رؤساء الأقسام بالكلية لا تتوافر لديهم تجربة الإدارة المسبقة بالإضافة إلى افتقارهم إلى فهم الأدوار المنوط بهم القيام بها؛ وعدم الاستفادة من التدريب على القيادة السليمة، كما يبين ويلسون في موضع آخر (Wilson, 2001)؛ أنه قلما تقوم العديد من الجامعات بتقديم دورات تدريبية رسمية أو غير رسمية لرؤساء الأقسام. وفي محاولة لتقييم الاحتياجات التدريبية لرؤساء الإدارات و مديري المدارس في التعليم العالي ببريطانيا، أشارت دراسة موريل وآخرين (Morell, et al., 2001) إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية الاحتياجات خاصة في مجال الملكية الفكرية، وإدارة البرامج وإنجاز المهام الإدارية، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة. وعلى صعيد آخر ولمعرفة واقع التدريب في جامعة القدس من حيث اهتمام الجامعة به وملاءمته للاحتياجات التدريبية للهيئة الإدارية وأعضاء هيئة

ومجال التنبؤ المستقبلي بين حملة مؤهل الدبلوم المتوسط، ودرجة الماجستير في مجال الحاسوب لصالح حملة الدبلوم المتوسط، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات النوع، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة على جميع مجالات الدراسة، وفي النهاية أوصت الدراسة بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية بشكل يعكس الخصوصية الفلسفية لكل جامعة. وفي محاولة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية البنات بالملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة؛ أشارت دراسة بخش (2006) إلى ندرة الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية وعدم وجود خطة استراتيجية أو تعليمات واضحة لتطبيقها، وقلة الدعم الفني؛ وضعف الكفاءة التقنية، كما كانت لبعض المتغيرات فروق ذات دلالة إحصائية تمثلت في متغيرات الجنس لصالح الإناث والمؤهل والخبرة في استخدام الحاسب، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري. ولتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، أشارت نتائج دراسة محمد (2007) إلى أن كافة المستهدفين بحاجة إلى تدريب في مجال التطوير الذاتي، كما بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة توافق متغيري الجنس لصالح الإناث؛ بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة، وفي النهاية أوصت الدراسة بضرورة تقييم الاحتياجات التدريبية بشكل دائم ومستمر لكل مستوى إداري، وإعداد البرامج التدريبية المناسبة. ولمعرفة الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الجامعات الليبية بصفة عامة، و

وللوقوف على حالة النظام الإداري بجامعة الأزهر من خلال استعراض أهم الأدبيات التربوية التي تناولته؛ نجد أنها جميعاً أشارت إلى وجود العديد من التعقيدات الإدارية وانخفاض التفويض الإداري إلى أقل درجاته نتيجة لتضخم العمل الإداري بالجامعة؛ وتراكم الاتصالات الرأسية وانخفاضها على المستوى الأفقي؛ بجانب ضعف المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات بالجامعة من قبل الإدارات والأقسام الإدارية المختلفة؛ الأمر الذي انعكس بالسلب على تكامل هذه القرارات بل وتضاربها أحياناً، وفيما يتعلق بالعاملين بإدارات جامعة الأزهر وكلياتها؛ فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود العديد من المشكلات في تدريبهم؛ بالإضافة إلى تنامي المشكلات المتعلقة بمجالي المتابعة والتقييم، وأوصت الدراسات بضرورة الأخذ بالتكنولوجيا الإدارية الحديثة وتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ وتفويض السلطات وتطوير مجال التقييم الإداري بجامعة الأزهر (نصر، 2004؛ إبراهيم، 2005؛ شرف الدين، 1998؛ حافظ، 1997؛ سعيد، 1986).

مما سبق يتبين أنه من الضروري الوقوف على رأي الهيئة الإدارية أنفسهم عن احتياجاتهم التدريبي لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر، باعتبار أن من مبادئ التدريب عدم الاعتماد على احتياجات المنظمة فقط دون الأخذ في الاعتبار احتياج العاملين من وجهة نظرهم. من هنا نبعت مشكلة الدراسة في الكشف عن أبعاد استخدامات تكنولوجيا المعلومات في العملية الإدارية بالتعليم العالي من خلال الكشف عن واقع الاحتياجات التدريبية بجامعة الأزهر للتحول إلى جامعة إلكترونية، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لأعضاء الهيئة الإدارية بكليات جامعة الأزهر لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الإداريين أنفسهم؟

التدريس، أشارت نتائج دراسة عابدين (2004) إلى أن (59%) من أفراد العينة لم يشاركوا في أية برامج أو أنشطة تدريبية في الجامعة، وأن تقديرات أفراد العينة للتدريب في جامعة القدس بشكل عام متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة مع تنظيم أنشطة تدريبية مختلفة والإفادة من أقسام الجامعة وأطقمها في ذلك.

وحاول الحازمي (2002) الوقوف على أهم معوقات استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بمنطقة المدينة المنورة، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، لتشير النتائج إلى أن أهم المعوقات الإدارية تتمثل في عدم إتاحة الهيكل التنظيمي الفرصة للنمو والترقي لمستخدمي الحاسب الآلي، وعدم منح العاملين دورات متخصصة في الحاسب الآلي.

كما أشارت دراسة رزناهي (2006، Rusnah) إلى عدم وجود المعرفة والمهارات لدى بعض الموظفين بإدارة السجلات الإلكترونية، وذلك حينما تم تناول الاحتياجات التدريبية اللازمة لموظفي السجلات الإلكترونية في سياق الحكومة الماليزية الإلكترونية.

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجيات الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى إدارة إلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في الوظائف الإدارية، والتي نكون عندها قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء (باكير، 2006).

## أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة تعرف الاحتياجات التدريبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأزهر، الأمر الذي يمكن من خلاله التخطيط لمواجهة جوانب القصور والضعف في المجال الإداري بالجامعة وإحداث التغيير والإصلاح المنشود في ذلك القطاع.

كما حاولت الدراسة تعرف أية فروق ذات دلالة لإحصائية في تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية للاحتياجات التدريبية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغيرات الدرجة الوظيفية، والجنس، والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة؛ والحصول على دورات تدريبية في مجال الكمبيوتر.

## مصطلحات الدراسة:

### مفهوم الاحتياجات التدريبية

استخدم مفهوم الاحتياجات التدريبية للتعبير عن معان مختلفة، أحياناً للدلالة على عدد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب، وأخرى للدلالة على وجود مشكلات في التنظيم يراد حلها عن طريق التدريب، فقد عرفها توفيق (2005) " أنها عملية منظمة لتحديد الأهداف ومعرفة العلاقات بين الحاجة الفعلية والمرغوبة مع وضع أولويات للعمل؛ " وقد رأى هايتن (Hiten, 2003) أن الاحتياجات التدريبية " عبارة عن الفرق بين الأداء المتوقع والواقع الفعلي الموجود؛ " وفي نفس الإطار عرفها الطعاني (2002، ص26) " أنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي الفعلي والأداء المرغوب فيه للأفراد؛ بسبب نقص في معارف ومهارات أولئك الأفراد، وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور ". وتحدد الدراسة الحالية التعريف الإجرائي

2. هل تختلف تلك الاحتياجات باختلاف متغيرات الجنس، والدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، والحصول على دورات تدريبية في مجال الكمبيوتر؟

## أهمية الدراسة

يمثل التدريب إحدى أولويات التخطيط السليم لتنمية القوي العاملة في كافة المؤسسات الحكومية والخاصة؛ بل يكاد يكون الفيصل في نجاح التنظيمات المختلفة وقيامها بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية، وعليه تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى في عملية جمع الأفكار والآراء والتصورات والتي من خلالها يمكن تحديد أولويات السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الخطوات التنفيذية لتلك الأولويات.

كما تعد الدراسة الحالية امتداداً للبحوث والدراسات التي أوصت جميعها بضرورة اللحاق بعصر المعلومات والتغلب على كافة المعوقات والصعوبات التي تعوق المؤسسات التعليمية عن الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، كما تكمن أهمية الدراسة الحالية في حيوية موضوعها؛ حيث تتصدى لموضوع الإدارة الإلكترونية والكشف عن مدى قدرة وإمكانية الإداريين بجامعة الأزهر من القيام بإنجاز مهامهم الوظيفية الإدارية على أكمل وجه، إذا ما تم الربط الشبكي الإلكتروني في جامعة الأزهر، وهو ما سيتبعه تغير ملحوظ في طريقة رسم السياسات، ووضع أساليب التخطيط وإنجاز الأعمال وإدارتها، مما يستوجب على القائمين بجامعة الأزهر التعرف إلى أهم الآليات والاستراتيجيات وتحديد أولويات التدريب التي تتعلق بالمجال الإداري، كما تسهم هذه الدراسة في مساعدة متخذي القرار على تطوير الهيكل الإداري بجامعة الأزهر حال تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها: منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأغراضها.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية بكليات جامعة الأزهر علي مستوي الجمهورية<sup>(1)</sup>، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (1863) إدارياً وذلك من واقع النشرة الإحصائية لإدارة المعلومات والإحصاء بالجامعة لعام 2010/2011م، في حين تكونت عينة الدراسة من (211) إدارياً تم اختيارهم عشوائياً بالطريقة العنقودية<sup>(2)</sup>، ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

### أداة الدراسة

قام الباحثان بتصميم استبانة للكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية اللازمة للهيئة الإدارية بجامعة الأزهر لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الإداريين أنفسهم، وذلك في ضوء ما امكن

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	156
	أنثى	55
المستوى التعليمي	دكتوراه	84
	ماجستير	16
	بكالوريوس فأقل <sup>(3)</sup>	111
الدرجة الوظيفية	إداري أكاديمي	84
	إداري فني	127
الخبرة في المجال الإداري	من سنة إلى 5 سنوات	125
	أكثر من 5- وأقل 10 سنوات	43
	أكثر من 10 سنوات	43
الحصول على دورات في الكمبيوتر	نعم	118
	لا	93
الإجمالي		211
		100%

كفاءتهم وفقاً لمتطلبات يحتاجها العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي؛ لتحقيق الأهداف والتغلب على المشكلات التي تعترض وتعيق سير العمل بتلك المؤسسات".

### الإدارة الإلكترونية:

تشير موسوعة الحكومة الرقمية (Genie,2007) إلى أن الإدارة الإلكترونية العامة - على حد تعبيرها - هي الإدارة التي توظف التجارة الإلكترونية والاقتصاد الإلكتروني والأعمال الإلكترونية في إنجاز وظائف الإدارة من خلال بيئة الإنترنت، كما عرفها غنيم (2006، ص14) بأنها "استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى". وتتبنى الدراسة الحالية التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية من حيث كونها تمثل "استخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصالات لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛ لكي تتمكن الهيئة الإدارية بالجامعة من تحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت ممكن".



مجال، على النحو الآتي:

- (1) الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمجال المهني، وتتضمن (20) فقرة.
- (2) الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال القيم والعلاقات الإنسانية، وتتضمن (12) فقرة.
- (3) الاحتياجات التدريبية المتعلقة بسبل ووسائل التنفيذ، وتتضمن (8) فقرات.
- (4) الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية، وتتضمن (9) فقرات.

وهناك درجات تقدير لتحديد درجة الموافقة على الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر، وقد صممت إجابة الفقرات بحيث تأخذ درجة الموافقة بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، والموافقة بدرجة كبيرة (4) درجات، وأوافق بدرجة متوسطة (3) درجات، وأوافق بدرجة قليلة (2) درجتان، بينما لا أوافق تأخذ (1) درجة .

#### جدول (2)

يوضح مدى ودرجة الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المدى	مستوى الموافقة
4.50-5	موافق بدرجة كبيرة جداً
3.50-4.49	موافق بدرجة كبيرة
2.50-3.49	موافق بدرجة متوسطة
1.50-2.49	موافقة بدرجة قليلة
1-1.49	لا أوافق

#### صدق الأداة وثباتها

وقد تم الأخذ بآراء المحكمين ومقترحاتهم. ولقياس ثبات الأداة تم استخدام معامل (ألفا-كرونباخ) للثبات بطريقة الاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل ثبات الأداة الكلية (0,97) وهو معامل ثبات يمكن الوثوق به. والجدول رقم (3) يبين قيم ثبات الأداة الكلية، والمجالات الأربعة الفرعية لها:

مراجعته من الأدب التربوي والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة والاستعانة بآراء المحكمين، وقد تم تدرج الفقرات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي لتقدير الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر عينة الدراسة، بدرجة (أوافق بدرجة كبيرة جداً، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة قليلة، لا أوافق)؛ ومن أجل الحكم على المتوسطات الحسابية بأنها منخفضة أو متوسطة أو عالية أو عالية جداً تم اعتماد المدى التالي في جدول (2) . وتكونت الاستبانة من (49) فقرة حيث اشتمل الجزء الأول من الاستبانة على معلومات عامة عن عنوان الدراسة وهدفها، واشتمل أيضاً على بيانات عامة عن أفراد العينة شملت: الجنس، والمستوى التعليمي؛ والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، والحصول على دورات تدريبية في مجال الكمبيوتر. أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد قسم إلى قسمين: مجالات الدراسة وفقرات كل

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحكمين؛ لذا عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

وقد طلب منهم إبداء الرأي والملاحظة حول مدى صدق الفقرات، ودقة صياغتها اللغوية، وانتمائها إلى كل مجال من مجالات الاستبانة ووضوح المعنى، كما طلب منهم إضافة، أو حذف، أو تعديل أية فقرة.



## جدول (3)

يوضح قيمة كرونباخ-ألفا للاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة

م	بيان المجال	الفقرات	معامل الثبات
1	الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمجال المهني.	1-20	0.94
2	الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال القيم والعلاقات الإنسانية.	21-32	0.89
3	الاحتياجات التدريبية المتعلقة بسبل ووسائل التنفيذ.	33-40	0.89
4	الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية.	41-49	0.94
	الأداة ككل.		0.97

## المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل المعلومات، حيث استخدمت المعالجات الإحصائية التالية:

(1) مقياس الاتساق الداخلي (معامل ألفا - كرونباخ).

(2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحديد أهم الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وترتيبها تبعاً لأهميتها من وجهة نظر عينة الدراسة.

(3) اختبار (Independent Sample T-Test)، للتعرف على دلالات الفروق بين المتوسطات لمتغيرات الجنس والدرجة الوظيفية، والحصول على دورات كمبيوتر.

(4) اختبار معامل التباين (One Way ANOVA) واختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية (Scheffe Post-Hoc Test)، ذلك للوقوف على الفروق بين متغيري الخبرة والمستوى التعليمي على مجالات الدراسة.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

## أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لأعضاء الهيئة الإدارية بكليات جامعة الأزهر لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الإداريين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي لكل مجال من مجالات الاحتياجات التدريبية التي احتوتها استبانة الدراسة، والنتائج في الجدول (4) تبين ذلك. يلاحظ من الجدول رقم (4) أن المجال المهني حقق درجة موافقة "كبيرة" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.54)، بينما جاءت الموافقة على الاحتياجات التدريبية لباقي مجالات الاستبانة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (3.42) (3.26)، (3.24) على التوالي. ويشير الجدول أيضاً أن درجة الاحتياجات التدريبية بشكل عام جاءت "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41)، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة هيزل ودومينكس (Hezel & Dominguez, 2001)، ويدل ذلك على أن تقديرات أفراد العينة جاءت متقاربة وقد يعزى ذلك إلى مركزية العمل الإداري داخل الجامعة، بالإضافة إلى أنه قد يكون هناك نقصاً في إعداد الإداريين للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، وهذا يرتبط بالدرجة الأولى باتجاه الإداريين نحو إدارة التغيير، والذي يحتاج إلى العديد من الندوات والمحاضرات وتدريب مناسب على البرامج الإلكترونية التي ستطبق، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة البشري (2009). ويؤكد التفسير السابق حصول مجالات القيم والعلاقات الإنسانية؛ ووسائل التنفيذ وتقنيات الإدارة الإلكترونية على

وتعبيراً عن التطلعات لسد الفجوة الملموسة بين واقع الإدارة الحالية وواقعه مع التغيرات العالمية المعاصرة، بالإضافة إلى الآثار النفسية التي يتركها التعامل الإنساني مع العاملين من الدافعية والتأثير على الإنجاز والإنتاجية.

ولتحديد مدى استجابة أفراد العينة على فقرات كل مجال بصورة تفصيلية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي لفقرات كل مجال مبينه كما يلي بجدول رقم (5).

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة  
حول مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المهني	3.54	0.61	كبيرة
2	القيم والعلاقات الإنسانية	3.42	0.61	متوسطة
4	تقنيات الإدارة الإلكترونية	3.26	0.72	
3	وسائل التنفيذ	3.24	0.68	
	الأداة ككل	3.41	0.55	

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مجالات الدراسة المختلفة مرتبة لكل مجال تنازلياً.

المجال	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمجال المهني للإدارة الإلكترونية	(1)	مهارات تحديد الأولويات الإدارية وإدارة الوقت.	3.85	0.73	كبيرة
	(2)	فاعلية الاتصال الإلكتروني الشفهية والخطية.	3.79	0.83	كبيرة
	(15)	القدرة على إنشاء وثيقة أهداف وغايات محددة لخطة أو مشروع ما.	3.77	0.83	كبيرة
	(3)	كفاءة التوجيه والإشراف الإداري الإلكتروني.	3.74	0.85	كبيرة
	(4)	إجادة إحداث وتهيئة التحول الإداري الإلكتروني.	3.62	0.96	كبيرة
	(14)	مهارات إدارة الصراع والتغيير الإداري.	3.61	0.84	كبيرة

كبيرة	0.94	3.61	السعي والاستفادة من الفرص المتاحة للتعليم المستمر والتنمية الذاتية.	(16)	
كبيرة	0.89	3.57	إجراء الاجتماعات الإلكترونية بفعالية وكفاءة.	(5)	
كبيرة	0.90	3.54	الوعي التنظيمي بأدوار الإدارة الإلكترونية.	(7)	
كبيرة	0.93	3.53	إنشاء ومتابعة الخطط والجدول الزمنية.	(19)	
كبيرة	0.97	3.52	مهاره تحديد الأدوار والمسئوليات لكل المهام.	(6)	
كبيرة	0.88	3.51	الموضوعية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعنيين بها.	(20)	
متوسطة	0.91	3.47	مهاره تفسير البيانات المالية والتقارير وتحليل التدفقات النقدية.	(18)	
متوسطة	0.84	3.43	إجراء عمليات تقييم الأداء بفاعلية.	(12)	
متوسطة	0.91	3.42	مهاره التفكير النقدي.	(8)	
متوسطة	0.83	3.39	مهاره وضع الميزانية وقياس النجاح.	(10)	
متوسطة	0.92	3.38	زيادة الإنتاجية من خلال تحسين إجراءات العمل.	(13)	
متوسطة	0.87	3.38	إجادة وضع التوقعات وأخذ الإجراءات التصحيحية.	(11)	
متوسطة	0.88	3.36	القدرة على قيادة الأفراد وتخصيص المهام لتحقيق الأهداف	(17)	
متوسطة	0.89	3.29	مهاره التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسارات والغايات النهائية.	(9)	
					الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال القيم والعلاقات الإنسانية للإدارة الإلكترونية.
كبيرة	0.98	3.72	توافر المسئولية الشخصية في حل المشكلات الإدارية.	(30)	
كبيرة	0.95	3.72	فهم الطريقة التي يشعر بها الأفراد بصرف النظر عما يعبرون به من أقوال.	(31)	

كبيرة	0.99	3.50	استخدام الأخلاقيات والنزاهة القيمية في تقدير العمل والقضايا التنظيمية.	(29)
متوسطة	0.80	3.49	القابلية للتفاهم والسعي لتحقيق المهمة والقيم اللازمة لخطة ما.	(21)
متوسطة	0.83	3.4	التأثير على الآخرين في شكل نتائج القبول والاتفاق أو تغيير السلوك.	(26)
متوسطة	1.10	3.44	تطوير علاقات إيجابية مع الزملاء من خلال التعاون والدعم المستمر.	(32)
متوسطة	0.88	3.37	التعبير عن الولاء والتفاني في التفاعل مع الآخرين.	(22)
متوسطة	0.84	3.37	التأكيد على معالجة الصراعات والضغوط بطريقة إيجابية.	(28)
متوسطة	0.88	3.32	تحفيز الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة.	(27)
متوسطة	0.75	3.27	الفهم الواضح لمهارات الاتصال وكيفية خلق الوثام والثقة مع الآخرين.	(23)
متوسطة	0.88	3.21	القابلية في تلقي انتقادات بناءة واقتراحات من جهات أخرى.	(25)
متوسطة	0.93	3.15	تشجيع العمل الجماعي والتعاون كوسيلة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.	(24)

المجال	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بسبل ووسائل التنفيذ للإدارة الإلكترونية.	(33)	إعطاء الآخرين التوجيهات المباشرة والتغذية المرتدة البناءة التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف	3.62	0.89	كبيرة
	(34)	مهاراة التعامل مع الأفراد متعددي القدرات.	3.54	0.94	كبيرة

متوسطة	0.98	3.26	(35)	اتخاذ الإجراءات الملائمة في الوقت المناسب للتغلب على العقبات غير المتوقعة.
متوسطة	0.91	3.23	(36)	ابتكار حلول بديلة للمشاكل والتحديات.
	0.93	3.10	(39)	إجراء اجتماعات منتظمة لمناقشة تقارير الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف.
متوسطة				
متوسطة	0.78	3.08	(37)	تحفيز دافعية الموظفين عما يمكن القيام به.
متوسطة	0.93	3.05	(40)	الاعتراف ومكافأة فريق العمل ببذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف.
متوسطة	0.89	3.04	(38)	تشجيع التعاون بين الإدارات والموظفين الآخرين لتحقيق النتائج.
متوسطة	0.83	3.40	(44)	إجادة التعامل بمهارة مع وظائف الويندوز المتعددة.
متوسطة	0.87	3.32	(46)	إجادة التعامل مع الكاميرا الرقمية Digital camera من حيث نقل الملفات على الكمبيوتر وإرسالها عبر البريد الإلكتروني.
متوسطة	0.78	3.30	(47)	التعامل بكفاءة مع حزم أوفيس المكتبية Word, Excel, Power (...point, Outlook
متوسطة	0.85	3.29	(45)	مهارة التعامل مع جهاز الاسكنر Scanner . المسح الضوئي - بفاعلية.
متوسطة	0.94	3.27	(42)	اختيار التقنيات الملائمة للتحليل (جداول، رسومات بيانية، أساليب إحصائية...).
متوسطة	0.94	3.24	(43)	مهارة إجراء المؤتمرات عن طريق الفيديو كونفرانس - videoconfe .encing
متوسطة	0.92	3.19	(49)	التعامل مع شبكة الإنترنت بفاعلية فيما يتعلق بعمليات البحث والتحميل وإجراء المناقشات عبر المنتديات الإلكترونية.
متوسطة	0.88	3.17	(48)	المهارة في إرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني للموظفين داخل المؤسسة أو خارجها.
متوسطة	0.92	3.15	(41)	مهارة العرض باستخدام برامج العروض التقديمية الإلكترونية.

ويوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية في كل مجال من المجالات كما يلي:

تباينت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بشكل ملحوظ، وتراوحَت بين (3.15-3.72)، وكانت الحاجة "كبيرة" لثلاث مهارات من أصل اثنتي عشرة مهارة هي: توافر المسؤولية الشخصية في حل المشكلات الإدارية، فهم الطريقة التي يشعر بها الأفراد بصرف النظر عما يعبرون به من أقوال، استخدام الأخلاقيات والنزاهة القيمة في تقدير العمل والقضايا التنظيمية. بينما كانت الحاجة "متوسطة" لعدد تسع مهارات وهي: القابلية للتفاهم والسعي لتحقيق المهمة والقيم اللازمة لخطة ما، والتأثير على الآخرين في شكل نتائج القبول والاتفاق وتغيير السلوك، وتطوير علاقات إيجابية مع الزملاء من خلال التعاون والدعم المستمر، والتعبير عن الولاء والتفاني في التعامل مع الآخرين، التأكيد على معالجة الصراعات والضغوط بطريقة إيجابية، تحفيز الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، والفهم الواضح لمهارات الاتصال، والقابلية في تلقى الانتقادات البناءة، وتشجيع العمل الجماعي والتعاون كوسيلة لإنجاز المهام والأهداف. ويعزو الباحثان حصول تسع مهارات من أصل اثنتي عشرة مهارة على استجابة "متوسطة"؛ إلى الخصوصية ذات الصبغة الإسلامية التي تتمتع بها جامعة الأزهر عن غيرها من الجامعات الأخرى؛ الأمر الذي أنعكس إيجابياً على إشاعة القيم والعلاقات الإنسانية داخل البيئة التنظيمية للجامعة، بينما كانت الحاجة "كبيرة" لمهارات توافر المسؤولية الشخصية في حل المشكلات الإدارية، وفهم الطريقة التي يشعر بها الأفراد بصرف النظر عما يعبرون به من أقوال، واستخدام الأخلاقيات والنزاهة القيمة في تقدير العمل والقضايا التنظيمية؛ كانعكاس لنمط المركزية الإدارية في اتخاذ القرار داخل جامعة الأزهر، والرغبة في توسيع نطاق الاتصال وتوزيع

### أولاً: المجال المهني

تباينت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بشكل ملحوظ، وتراوح بين (3.29-3.85)، وكانت الحاجة "كبيرة" لاثنتي عشرة مهارة من أصل عشرين هي: إدارة الوقت وتحديد الأولويات الإدارية، فاعلية الاتصال الإلكتروني الشفهية والخطية، القدرة على إنشاء وثيقة أهداف ل خطة أو مشروع، كفاءة التوجيه والإشراف الإداري، إحداث التحول الإلكتروني. إدارة الصراع والتغيير الإداري، الاستفادة من الفرص المتاحة للتعليم المستمر والتنمية الذاتية، إجراء الاجتماعات الإلكترونية، الوعي بأدوار الإدارة الإلكترونية، إنشاء ومتابعة الخطط والجداول الزمنية، تحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات، الموضوعية عند اتخاذ القرار. بينما كانت الحاجة "متوسطة" لثماني مهارات وهي: تفسير البيانات المالية والتقارير، إجراء عمليات تقييم الأداء بفاعلية، التفكير النقدي، وضع الميزانية وقياس النجاح، زيادة الإنتاجية من خلال تحسين إجراءات العمل، وضع التوقعات وأخذ الإجراءات التصحيحية، قيادة الأفراد وتخصيص المهام لتحقيق الأهداف، التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسارات والغايات النهائية .

ويعزو الباحثان ما سبق إلى أن عينة الدراسة لديها تصور واضح حول أهم المهارات المهنية التي ينبغي اكتساب الخبرة فيها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي بلغت اثنتي عشرة مهارة من مهارات إدارة الوقت والاتصال الإلكتروني والوعي بأدوار الإدارة الإلكترونية والاجتماعات الإلكترونية... الخ، بينما جاءت استجاباتهم نحو الثماني مهارات المتبقية متوسطة ربما لأنها مهارات تقليدية تدعمها الخبرة لديهم في المجال الإداري، من مهارات مثل تقييم الأداء ووضع الميزانية وقيادة الأفراد وزيادة الإنتاج... الخ.

الحالية، بينما كانت الحاجة "كبيرة" لمهاراتي إعطاء التوجيهات والتغذية المرتدة؛ والتعامل مع الأفراد متعددي القدرات كنوع من ارتفاع الوعي لدى عينة الدراسة بأهمية وجود آلية لمشاركة جميع العاملين بإدارات الجامعة في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط المستقبلي بما يعد مصدراً قيماً للأفكار في مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية بالجامعة.

#### رابعاً: مجال الاحتياجات بتقنيات الإدارة الإلكترونية:

تباينت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بشكل ملحوظ، وتراوح بين (3.19-3.40)، وكانت الحاجة "متوسطة" لجميع المهارات وهي: إجادة التعامل بمهارة مع وظائف الويندوز المتعددة، وإجادة التعامل مع الكاميرا الرقمية، والتعامل مع حزم أوفيس المكتبية، وإجادة التعامل مع جهاز الاسكرن الضوئي، واختيار التقنيات الملائمة للتحليل، وإجراء المؤتمرات عن طريق الفيديو كونفرانس، والتعامل مع شبكة الإنترنت بفاعلية، والمهارة في إرسال رسائل البريد الإلكتروني، والعرض باستخدام برامج العروض التقديمية. ويرى الباحث أن انخفاض وعي أعضاء الهيئة الإدارية بآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يعزى لنقص الخبرة حولها، بالإضافة إلى أن جامعة الأزهر يوجد لديها نقص شديد في تأسيس نظام الاتصال بين الإدارات المختلفة بسبب ضعف البنية التحتية الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى عدم وجود الدعم الفني للأعطال التي قد تحدث ومتابعة صيانة الأجهزة الموجودة داخل الإدارات المختلفة مما يشكل عائقاً آخر في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، وهو ما انعكس بالسلب على مستوى إدراكهم لأهمية الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال تقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهو ما

السلطة للسياسة التنظيمية للجامعة بجانب الرغبة في الاستفادة الكاملة من القدرات الكامنة للموارد البشرية فيها.

#### ثالثاً: مجال الاحتياجات المتعلقة بسبل ووسائل التنفيذ للإدارة الإلكترونية:

تباينت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بشكل ملحوظ، وتراوح بين (3.04-3.62)، وكانت الحاجة "كبيرة" لمهارتين من أصل ثماني مهارات هما: إعطاء الآخرين التوجيهات المباشرة والتغذية المرتدة البناءة لتحقيق الأهداف، ومهارة التعامل مع الأفراد متعددي القدرات. بينما كانت الحاجة "متوسطة" لست مهارات هي: اتخاذ الإجراءات للتغلب على العقبات غير المتوقعة، وابتكار حلول بديلة للمشكلات والتحديات، وإجراء اجتماعات منظمة لمناقشة تقرير الأداء الوظيفي، وتحفيز دافعية الموظفين لما يمكن القيام به، والاعتراف ومكافأة فريق العمل في بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف، وتشجيع التعاون بين الموظفين والإدارات لتحقيق الأهداف. ويعزو الباحثان حصول ست مهارات من أصل ثمانية على استجابة "متوسطة" في ذلك المجال، إلى أن الواقع الحالي للبيئة الشبكية الإلكترونية بجامعة الأزهر ما زال فقيراً بجانب عدم توافر قاعدة بيانات متكاملة تخدم العملية الإدارية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض فاعلية عينة الدراسة فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية المتعلقة بوسائل وطرق التنفيذ على المستوى الإداري بالجامعة. فاتخاذ إجراءات للتغلب على العقبات غير المتوقعة أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية، وابتكار حلول بديلة لتلك المشكلات، وإجراء اجتماعات منظمة لمناقشة تقرير الأداء الوظيفي في ظل ذلك التطبيق، وتحفيز دافعية الموظفين لما يمكن القيام به، لا يمثل لهم أساساً قوياً لمساندة التخطيط الإداري على مختلف المستويات الإدارية التنظيمية في الفترة



الإلكترونية كما يراها أعضاء الهيئة الإدارية تعزي إلى متغير الجنس؛ بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على باقي مجالات الاحتياجات التدريبية والدرجة الكلية لمجالات الاستبانة بين الذكور والإناث لصالح الإناث. ويعزو الباحثان تلك الفروق لصالح الإناث إلى أن الإداريين من فئة الإناث قد يكن أكثر إدراكاً لأهمية الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمجال المهني ومجال القيم والعلاقات الإنسانية ومجال سبل ووسائل التنفيذ المحددة في الدراسة من الذكور، ويمكن إرجاع ذلك أيضاً إلى قلة اشتراك الإناث في دورات تدريبية على الإدارة الإلكترونية من قبل الجامعة، أو أن هذه البرامج تقدم لهم ولكنها لا تلبي احتياجاتهم التدريبية، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة بخش (2006)؛ ودراسة محمد (2007).

بينما لا توجد فروق ذات دلالة في مجال الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية من الفئتين فيعزو ذلك من وجهة نظر الباحثين إلى القناعة بضرورة تنمية قدراتهم ومهاراتهم فيما يتعلق بتقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### جدول (6)

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للعينة على مجالات الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الذكور=156		الإناث=55		الفرق	قيمة (ت)	مستوى الدلالة ×
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمجال المهني.	3.49	0.60	3.69	0.58	-0.2	-2.24	×0.026
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال القيم والعلاقات الإنسانية.	3.36	0.60	3.59	0.61	-0.23	-2.43	×0.016
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بسبل ووسائل التنفيذ.	3.16	0.64	3.49	0.72	-0.33	-3.04	×0.003
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية.	3.22	0.65	3.38	0.87	-0.16	-1.38	0.169
الدرجات الكلية	3.35	0.52	3.58	0.59	-0.23	-2.51	×0.014

أشار إليه رضوان (2004)؛ وصديق (2009) من افتقار القيادات الإدارية بأهمية الإحساس بالتقنية وانخفاض الحماس لتطوير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بجانب انخفاض الوعي بالتغيير وقبوله لدى بعض أفراد الهيئة الإدارية بالجامعة.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

"هل تختلف تلك الاحتياجات باختلاف متغيرات الجنس، والدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، والحصول على دورات تدريبية في مجال الكمبيوتر؟"

#### النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

للإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير الجنس تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لإيجاد الفروقات في تقديرات العينة نحو تحديد الاحتياجات التدريبية، والجدول رقم (6) يبين ذلك. يتضح من الجدول رقم (6) أنه لا توجد فروق دالة عند مستوى (0.05) على مجال الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة

## النتائج المتعلقة بمتغير الوظيفية

وجود فروق في تقدير الاحتياجات التدريبية في مجالات (المهني والقيم ووسائل التنفيذ) لصالح فئة الإداريين الفنيين؛ إلى اختلاف البيئة التنظيمية والاجتماعية التي يعملون بها عن فئة الإداريين الأكاديميين، كما أن تطلعاتهم ومشكلاتهم تتوزع توزيعاً مختلفاً عن فئة الإداريين الأكاديميين. بينما لا توجد فروق ذات دلالة في مجال الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية من الفئتين؛ فيعزو ذلك إلى تطابق مستوى إدراكهم نحو الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية، والقناعة بضرورة تنمية قدراتهم ومهاراتهم في ذلك المجال.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لإيجاد الفروقات في تقديرات العينة نحو تحديد الاحتياجات التدريبية، والجدول رقم (7) يبين ذلك. يتضح من الجدول رقم (7) أنه لا توجد فروق دالة عند مستوى (0.05) على مجال الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية كما يراها أعضاء الهيئة الإدارية تعزى إلى متغير الوظيفة؛ بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على باقي مجالات الاحتياجات التدريبية والدرجة الكلية لمجالات الاستبانة بين الأكاديميين والفنيين لصالح فئة الإداريين الفنيين. ويعزو الباحثان إلى

## جدول (7)

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للعينة على مجالات الاستبانة تبعاً لمتغير الوظيفية

المجال	أكاديمي=84		فني=127		الفرق	قيمة (ت)	مستوى الدلالة $\times$
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمجال المهني.	3.37	0.44	3.65	0.66	-0.28	-3.728	$\times 0.000$
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال القيم والعلاقات الإنسانية.	3.21	0.45	3.55	0.66	-0.34	-4.456	$\times 0.000$
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بسبل ووسائل التنفيذ.	3.10	0.51	3.33	0.76	-0.23	-2.695	$\times 0.008$
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية.	3.21	0.46	3.29	0.84	-0.08	-0.900	0.369
الدرجات الكلية	3.25	0.36	3.51	0.62	-0.26	-3.73	$\times 0.000$

(قيمة ت الجدولية=1.96)  $\times$  دالة عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

## النتائج المتعلقة بمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الكمبيوتر

من حصل على دورات تدريبية من أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأزهر. ويعزو الباحثان السبب إلى أن للتدريب أثر كبيراً في فهم المهارات الإدارية واكتسابها التي تساعد في الوعي بآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ ومن ثم انعكس إيجابياً في تغيير اتجاهاتهم ومواقفهم وإدراكاتهم نحو أهمية تلك الاحتياجات عن فئة الإداريين غير الحاصلين على دورات تدريبية في الكمبيوتر. وتتفق تلك النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة البشري (2009)، ودراسة عبد الحميد ومحمود (2006) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

للإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الكمبيوتر تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لإيجاد الفروقات في تقديرات العينة نحو تحديد الاحتياجات التدريبية، والجدول رقم (8) يبين ذلك. يتضح من الجدول رقم (8) أنه توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى (0.05) على جميع مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية لها بين من حصل على دورات تدريبية في الكمبيوتر وبين من لم يحصل على هذه الدورات؛ لصالح

جدول (8)

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للعينة على مجالات الاستبانة تبعاً لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الكمبيوتر.

المجال	نعم=118		لا=93		الفرق	قيمة (ت)	مستوى الدلالة ×
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمجال المهني.	3.88	0.51	3.11	0.40	0.77	12.31	×0.000
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال القيم والعلاقات الإنسانية.	3.73	0.49	3.01	0.50	0.72	10.344	×0.000
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بسبل ووسائل التنفيذ.	3.56	0.59	2.83	0.57	0.73	9.01	×0.000
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية.	3.56	0.64	2.88	0.61	0.68	7.78	×0.000
الدرجات الكلية	3.73	0.43	3.00	0.37	0.73	12.99	×0.000

(قيمة ت الجدولية=1.96) × = دالة عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

## النتائج المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي

(9) يبين ذلك. يتضح من الجدول رقم (9) أنه توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى (0.05) على جميع مجالات الدراسة، وكذلك علي المجال الكلي (الدرجة الكلية)، عدا مجال الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروقات في تقديرات العينة نحو تحديد الاحتياجات التدريبية، والجدول رقم

لهم فحسب، بل قد يكون على مستوى الجامعة ككل؛ وبالتالي يرتفع مستوى تصوراتهم عن الاحتياجات التدريبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وذلك مقارنةً بحملة شهادات الماجستير والدكتوراه الذين قد يمارسون أعمالاً إدارية محدودة بحكم مجال تخصصهم ترتبط بأمور إدارية مكتبية أكثر مما هي فنية-تقنية، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الشنفرى والعاني(2005). بينما لا توجد فروق ذات دلالة في مجال الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية من الفئتين؛ فيعزو ذلك من وجهة نظر الباحثين إلى تطابق مستوى إدراكهم نحو الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية، والقناعة بضرورة تنمية قدراتهم ومهاراتهم في ذلك المجال.

فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على هذا المجال. ولمعرفة مصدر الفروق استخدم اختبار (شيفيه/ Scheffe) للفروق البعدية كما يبينه الجدول(10). يتضح من الجدول رقم (10) أن هناك فروق دالة إحصائية في مجالات الاحتياجات المهنية والقيم والعلاقات الإنسانية ووسائل التنفيذ وعلي الدرجة الكلية لمجالات الاستبانة بين حملة الدكتوراه والباكالوريوس فأقل لصالح حملة البكالوريوس فأقل؛ وفي مجال الاحتياجات المهنية بين حملة الماجستير والباكالوريوس فأقل لصالح حملة البكالوريوس فأقل، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في مجال الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية. ويمكن تفسير ما سبق إلى أن حملة البكالوريوس فأقل من الإداريين يمارسون أعمالاً فنية تطبيقية خدمية في إطار تنظيمي واسع النطاق ليس على مستوى الدائرة التخصصية

#### جدول(9)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تقديرات العينة نحو تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي .

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة ×
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمجال المهني.	بين المجموعات	2	2535.582	1267.791	9.366	×0.000
	داخل المجموعات	208	28154.703	135.359		
	المجموع الكلي	210	30690.284			
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال القيم والعلاقات الإنسانية.	بين المجموعات	2	1064.600	532.300	10.701	×0.000
	داخل المجموعات	208	10346.718	49.744		
	المجموع الكلي	210	11411.318			

×0.009	4.789	138.390	276.780	2	بين المجموعات	الاحتياجات التدريبية المتعلقة بسبل ووسائل التنفيذ.
		28.898	6010.746	208	داخل المجموعات	
			6287.526	210	المجموع الكلي	
0.163	1.830	75.401	150.801	2	بين المجموعات	الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية.
		41.213	8572.365	208	داخل المجموعات	
			8723.166	210	المجموع الكلي	
×0.000	9.007		6034.725	12069.451	2	الدرجة الكلية
			669.989	139357	208	
				151427.2	210	

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة  $2.995 = (\alpha \geq 0.05)$

#### جدول (10)

نتائج شيفيه للمقارنات البعد بين المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة.

المجال	المجموعة	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس فأقل
المهني	دكتوراه		1.24	×-6.71
	ماجستير			×-7.95
	بكالوريوس فأقل			
القيم والعلاقات الإنسانية	دكتوراه		-0.80	×-4.60
	ماجستير			-3.80
	بكالوريوس فأقل			
التنفيذي	دكتوراه		0.37	×-2.22
	ماجستير			-2.59
	بكالوريوس فأقل			
تقنيات الإدارة الإلكترونية	دكتوراه		1.86	-1.10
	ماجستير			-2.97
	بكالوريوس فأقل			
الدرجة الكلية	دكتوراه		2.67	×-14.65
	ماجستير			×17.33
	بكالوريوس فأقل			

× دال عند مستوى 0.05

## النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة في المجال الإداري

للإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير الخبرة في المجال الإداري تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروقات في تقديرات العينة نحو تحديد الاحتياجات التدريبية، والجدول رقم (11) يبين ذلك. يتضح من الجدول رقم (11) أنه لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى (0.05) على جميع مجالات الاستبانة كما تراها عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة في المجال الإداري، حيث كانت قيم

"ف" المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية. ويمكن تفسير ما سبق إلى أن أعضاء الهيئة الإدارية- وبغض النظر عن خبرتهم- يعملون في جامعة واحدة، ويعيشون ظروف إدارية متشابهة تقريباً، الأمر الذي أدى إلى اتفاق مستوى إدراكهم نحو الاحتياجات التدريبية على جميع مجالات الأداة لتطبيق إدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسات كل من الشنفري والعاني(2005)؛ وبخش(2006)، محمد(2007).

جدول(11)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تقديرات العينة نحو تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير الخبرة في المجال الإداري.

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة X
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمجال المهني.	بين المجموعات	2	836.298	418.149	2.913	0.057
	داخل المجموعات	208	29853.987	143.529		
	المجموع الكلي	210	30690.284			
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال القيم والعلاقات الإنسانية.	بين المجموعات	2	3.908	1.954	0.036	0.965
	داخل المجموعات	208	11407.410	54.843		
	المجموع الكلي	210	11411.318			
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بسبل ووسائل التنفيذ.	بين المجموعات	2	54.617	27.308	0.911	0.404
	داخل المجموعات	208	6232.909	29.966		
	المجموع الكلي	210	6287.526			
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية.	بين المجموعات	2	190.984	95.492	2.328	0.100
	داخل المجموعات	208	8532.182	41.020		
	المجموع الكلي	210	8723.166			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	2515.839	1257.920	1.757	0.175
	داخل المجموعات	208	148911.3	715.920		
	المجموع الكلي	210	151427.2			

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة 2.995 = (α ≥ 0.05)

الإلكترونية بجامعة الأزهر؛ وذلك لتعزيز فكرة الإدارة الإلكترونية لدى الهيئة الإدارية وتقبل التغيير نحوها.

8. التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص والحكومي للحصول على الدعم المادي والتقني المناسب لتلبية احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر، وذلك من خلال اتفاقيات تعاون لتوفير الأجهزة التكنولوجية وعقد دورات تدريبية مجانية لأعضاء الهيئة الإدارية بالجامعة.

## الهوامش

1. استهدفت الدراسة الهيئة الإدارية بفتيتها الأكاديمية والفنية، حيث تمثلت عينة الهيئة الإدارية من الأكاديميين من عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام في الكليات، بينما اشتملت فئة الإداريين الفنيين على مديري الكليات، ومديري الإدارات المختلفة، ومساعدتهم ومنسقي الأقسام في إدارة الجامعة والكليات.

2. تم التطبيق في (12) كلية من مجمل (67) كلية بجامعة الأزهر، وهم كالآتي: كلية التربية بالقاهرة، التجارة بنين القاهرة، الدراسات الإسلامية بنين القاهرة، التجارة بنات القاهرة، كلية البنات بطيبة، العلوم بنين القاهرة، أصول الدين والدعوة المنصورة، اللغات والترجمة القاهرة، الصيدلة بنات القاهرة، الدراسات الإسلامية والعربية المنصورة، الدراسات الإسلامية والعربية الإسكندرية، الدراسات الإسلامية والعربية بنى سويف.

3. تتنوع المؤهلات العلمية لأعضاء الهيئة الإدارية من الفنيين بجامعة الأزهر وكلياتها الأقل من ماجستير ما بين بكالوريوس أو ليسانس، أو مؤهلات فوق المتوسط، والمتوسط فأقل، لذا تراءى للباحثين وضع مسمي بكالوريوس فأقل ليشمل جميع الفئات السابقة، أما حملة الدكتوراه والماجستير فقد تم وضعهم كمتغيرات مستقلة أخرى.

## التوصيات والمقترحات

بعد عرض نتائج الدراسة ومناقشتها تم التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات هي:

1. وضع منظومة متكاملة أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى جامعة الأزهر، تستهدف توعية وتثقيف أعضاء الهيئة الإدارية بأهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في رفع كفاءة ومرونة وتحسين العمل الإداري.

2. أن تعتمد إدارة جامعة الأزهر أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية على المشاركة الإيجابية من قبل كافة الهيئة الإدارية، بدءاً من الصياغة ووضع الأهداف وانتهاءً بعملية التنفيذ.

3. أن تقوم جامعة الأزهر بعقد دورات تدريبية وتثقيفية للهيئة الإدارية قائمة على أهم احتياجاتهم التدريبية - وبصفة خاصة ما يتعلق بال مجال المهني -، وذلك لتعريفهم بفلسفة الإدارة الإلكترونية وأبعادها الفكرية، وما تتطلبه ممارستها من تغير في المجال المهني والسلوك التنظيمي وسبل ووسائل التنفيذ من الضوابط والمعايير المعتمدة.

4. تحديد جهة مشرفة على تدريب الهيئة الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء احتياجاتهم التدريبية لتطبيق إدارة الإلكترونية، مع تحديد مهامها، ودعمها بكفاءات مؤهلة ومتخصصة.

5. وجوب تقييم الاحتياجات التدريبية بشكل دائم ومستمر لكل مستوى إداري، وإعداد البرامج التدريبية المناسبة لذلك، مع ربط الترقية الوظيفية باحتياز تلك البرامج.

6. تفعيل دور مراكز نظم المعلومات بجامعة الأزهر في تقديم الاستشارات وبرامج دعم التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات الإدارية من أجل تحقيق بيئة إلكترونية حيدة.

7. عقد مؤتمرات وندوات في مجال تطبيق الإدارة



## المراجع

1. إبراهيم، أحمد السيد. (2005). تطوير دور جامعة الأزهر في التنمية البشرية في ضوء التحديات العالمية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة -كلية التربية- جامعة الأزهر.
2. غنيم، أحمد على . (2006). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، المجلة التربوية-جامعة الكويت-، 21 (81) 143-219.
3. أيوب، نادية. (2004). الإدارة الإلكترونية. الملتيقي الإداري الثاني. الجمعية السعودية للإدارة. الرياض.
4. باكير، على حسين. (2006). المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة آراء حول الخليج، 23، الإمارات: مركز الخليج للأبحاث.
5. بخش، فوزية بنت حبيب. (2006). الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بالملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة-خطة مقترحة-. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
6. البشري، مني 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، كلية التربية- جامعة أم القرى.
7. البندري، محمد طعيمه رشدي. (2004): التعليم الجامعي- بين رصد الواقع ورؤى التطوير-. القاهرة: دار الفكر العربي.
8. الحازمي، عبد الله عياد. (2002). معوقات استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري: دراسة مسحية على إمارة منطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
9. حافظ، محمد صبري. (1997). بعض مصادر التوتر في الجهاز الإداري بجامعة الأزهر. مجلة التربية جامعة الأزهر، ٦٧، 90-135.
10. الطعاني، حسن أحمد (2007). التدريب، مفهومه و فعالياته- بناء البرامج التدريبية وتقييمها-. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
11. حرب، محمد. (1998). الإدارة الجامعية: احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية. عمان: دار البازوي العلمية.
12. رضوان، رأفت عبد الباقي. (2004). الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة. الملتيقي الإداري الثاني، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة.
13. عابدين، محمد عبد القادر (2004). التدريب في جامعة القدس كما يتصوره أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، 112-79.
14. سعيد، فتحي محمد. (1986). تقييم التنظيم الإداري لجامعة الأزهر كجامعة ذات طابع خاص. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة -جامعة الأزهر.
15. شرف الدين، نشأت فضل. وحسين، حلمي محمود. (1998). بعض مشكلات كليات الأقاليم بجامعة الأزهر- دراسة ميدانية -. مجلة التربية جامعة الأزهر، ٩٠، 87-156.
16. الشنفري، عبد الله بن مبارك، والعاني، وجيهة ثابت. (2005). الكفاية التخطيطية لأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس لتحويلها الآمن إلى جامعة إلكترونية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (3)، 44-11.

لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك إربد، الأردن.

26. نصر، محمد يوسف مرسى. (2002). تطوير الإدارة الجامعية في ظل التوسع في إنشاء الكليات الإقليمية بجامعة الأزهر. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية - جامعة الأزهر.

27. النمر، سعود؛ وآخرون. (2006). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. (ط6). الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

28. تريسي (2004). تصميم نظم التدريب والتطوير (سعد أحمد الجبالي، مترجم). الرياض: معهد الإدارة العامة.

#### المراجع باللغة الانجليزية

29. Abdullah, Abdul Khalik, A. (2003). Application of e-Human resource and its Relation to Performance, MBA the American University in London, United Kingdom.

30. Aziz, S. , Mullins, M. E. , Balzer, W. K. , Grauer, E. , Burnfield, J. L. , Lodato, M. A, & Cohen-Powless, M. A. (2005). 'Understanding the training needs of department chairs'. **Studies in Higher Education**, 30(5), 571 – 593.

31. Genie N, L. (2007). Stowers. Public E-Management: Application E-Commerce In Government. in. Ari-Veikko Anttiroiko and Matti Maliki. ed. **Encyclopedia of Digital Government**, 93-94

32. Gmelch, W. H., Burns, J. S., Carroll, J. B., Harris, S. & Wentz, D. (1992). Center for the study of the department chair: national survey (Pullman, WA. Washington State University).

33. Gumport, p. (2000). Academic re-

17. الشهري، عبد الله صالح. (2002). المعوقات الإدارية في التعامل الأمني مع جرائم الحاسب الآلي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

18. صديق، أبو بكر أحمد. (2009). تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الإلكترونية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر.

19. البنك الدولي. (2003). بناء مجتمعات المعرفة: التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي. القاهرة: مركز معلومات قراء الشرق الأوسط (ميريك).

20. عبد الحميد، محمد، وقرني، أسامة محمود. (2006). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2(130)، 160-256.

21. توفيق، عبد الرحمن. (2005). التدريب بالوسائط المتعددة، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

22. الغساني. محمد. (2005). الإدارة الإلكترونية ومكينة العمل الإداري. مجلة ديجيتال عمان، ع3-2، متاح على الرابط <http://www.digitaloman.com/index44a4.html?issue=4&lang=ar>

23. محمد، سوزان فاروق. (2007). تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا. رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

24. مسفر، مبروك عبد الله. (2003). المعوقات الإدارية والتطبيق لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

25. مفتاح، أحمد. (1996). الاحتياجات التدريبية

## الملاحق

### أداة الدراسة

السيد الأستاذ / الدكتور.....

تحية طيبة.....وبعد،

إن عمليات التحديث والتجديد المستمر سواءً في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أو في العمليات والمواقف التعليمية، فرضت الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة، وتحديث برامجها وتطويرها لتلبي حاجات التجديد المستمر. ولقد أصبحت الإدارة الحديثة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المنظمة مرهوناً بتحقيق أهدافها فإن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، وحتى تزدهر وتتطور المنظمة، فإن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها وأن تتبنى مدخلاً بناءً وفعالاً لإدارة الموارد البشرية.

وترتبط عملية التخطيط بسياسة المؤسسة الداخلية والخارجية ارتباطاً وظيفياً بتحديد أهم الاحتياجات التدريبية اللازمة لأفرادها، خاصة بعد أن شاع استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في مختلف جوانب العمل التنظيمي داخل المؤسسات المجتمعية، ونظراً لحداثة تطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة عامة في الجامعات المصرية. وبصفة خاصة في جامعة الأزهر. بشكل قد تتفاوت فيه نتائج تطبيقاتها نظراً لتركيزها بصور مختلفة على متطلبات التطبيق من إمكانيات مادية وبشرية وفنية.

كما تشير العديد من أدبيات البحث التربوي في ذلك المجال إلى أن التوجهات النظرية غالباً ما تعكس تصورات واتجاهات قد تختلف بصورة كلية عن التطبيق العملي الذي يتطلب توضيح المجالات الفعلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحقيق الانفتاح والتكامل والترابط بين هذه المجالات، وكيفية توظيف البرمجيات في تحقيق أهداف مجالات التطبيق، مما يترتب عليه ضعف اقتناع العاملين بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية.

وحتى يتم تلافي التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجيات الإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى إدارة إلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال بما يؤدي إلى شلل في الوظائف الإدارية، والتي نكون عندها قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أهم الاحتياجات التدريبية اللازم توافرها من وجهة نظر سيادتكم لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر.

وتعتمد هذه الدراسة في تحقيق أهدافها بصفة أساسية على مدى دقة ومصداقية إجاباتكم على بنود الاستبانة بصفة كاملة، مع عدم ترك أي عبارة دون إجابة؛ وأود أن أؤكد لك أن كل ما تدلون به من بيانات سيكون موضع ثقة وسرية كاملة ولن يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي من خلال هذه الدراسة.

والباحثان في النهاية يشكرانك على حسن تعاونك الصديق على إتمام هذه الدراسة.

vey of two British universities. Educational Management & Administration, 30(3), 293-312.

42. Wasser, H. (2001) The twenty - first century university: Some reservations. Higher Education Review, 33(3), 47-55.

43. Wilson, R. (2001) .Beggar. psychologist. mediator. maiden: the thankless job of a chairman. Chronicle of Higher Education, 47(25), 1-6.

structuring: Organizational change and Institutional Imperatives. **Higher Education Review**, 39 (1), 67-91.

34. Hezel, T. & Dominguez, P. (2001). Strategic planning in e- learning collaborations: A recipe for optimizing success. **Education at A Distance Journal**, 15 (4) (ERIC Document Reproduction Service No, EJ 629851).

35. Hiten, B. (2003). Methods and Techniques of training Public Enterprise Managers, Ljubljana: International center for public enterprise.

36. Jackson, S. (2004). A head of the curve: Future shifts in higher education. **EDUCAUSE Review**, 39(1), 10-18.

37. O'Donoghue, J. & Singh, G. (2001). Pedagogy vs., techno centrism in virtual universities. **Journal of Computing in Higher Education**, 13 (1), 25- 46 (ERIC Document Reproduction Service No, EJ 629715).

38. Rusnah, J. (2006). Education and Training Needs in Electronic Records Management: A Case Study of Record Keepers in The Malaysian Federal Ministries. **Malaysian Journal of Library & Information Science**, 1(1), 1-21.

39. Seresht, H. R., Fayyazi, M., Asi, N. S. (2008). E-management: Barriers and Challenges In Iran, Available at: [www.g-casa.com/PDF/Krakow%202008/.../Nastaran.pdf](http://www.g-casa.com/PDF/Krakow%202008/.../Nastaran.pdf), Retrieved on 10/5/2011.

40. Sisodia, L. (2000). **Higher Education Growth and Future Options**. University Book House Pvt, Ltd. India, Jaipur, 111- 117.

41. Smith, R. (2002). The Role of the university head of department: a sur-

## الباحثان.

### بيانات عامة:

- نوع الكلية: عملية ( ) ، نظرية ( ) .
- بالنسبة لفئة الإداريين الأكاديميين:
- نوع الوظيفة الإدارية: عميد كلية ( ) ، وكيل كلية ( ) ، رئيس قسم ( ) .
- نوع الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( ) .
- عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة: 1-5 سنوات ( ) ، 6-10 سنوات ( ) ، 11 سنة فأكثر ( )
- الحصول على دورات تدريبية متقدمة في مجال الكمبيوتر: نعم ( ) لا ( ) .
- بالنسبة لفئة الإداريين الفنيين:
- نوع الوظيفة الإدارية: مدير ( ) ، مساعد ( ) ، سكرتير قسم ( ) .
- نوع الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( ) .
- عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة: 1-5 سنوات ( ) ، 6-10 سنوات ( ) ، 11 سنة فأكثر ( )
- الحصول على دورات تدريبية متقدمة في مجال الكمبيوتر: نعم ( ) لا ( ) .
- المستوى العلمي: بكالوريوس فأقل ( ) ، ماجستير ( ) ، دكتوراه ( ) .

### تعليمات عامة:

(أولاً) المطلوب من سيادتكم قراءة عبارات الاستبانة والإجابة عنها بتحديد درجة موافقتك؛ وذلك بوضع علامة ( صح ) أمام كل عبارة وتحت درجة الموافقة التي تراها كما في المثال التالي:

درجة الموافقة					العبارة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
صح					توليد حلول بديلة للمشاكل والتحديات

في المثال السابق تعني إجابتك بأنك موافق بدرجة كبيرة جداً على الاحتياج التدريبي المتعلق بتوليد حلول بديلة للمشاكل والتحديات.

(ثانيًا) كتابة ملاحظات أخرى ترون إضافتها حول احتياجات تدريبية أخرى من وجهة نظرك .

المجال	م	العبارة	درجة الموافقة				
			كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمجال المهني للإدارة الإلكترونية	1	مهارة تحديد الأولويات الإدارية وإدارة الوقت.					
	2	فاعلية الاتصال الإلكتروني الشفهية والخطية.					
	3	كفاءة التوجيه والإشراف الإداري الإلكتروني.					
	4	إجادة إحداث وتهيئة التحول الإداري الإلكتروني.					
	5	إجراء الاجتماعات الإلكترونية بفعالية وكفاءة.					
	6	مهارة تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل المهام.					
	7	الوعي التنظيمي بأدوار الإدارة الإلكترونية.					
	8	مهارة التفكير النقدي.					
	9	مهارة التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسارات والغايات النهائية.					
	10	مهارة وضع الميزانية وقياس النجاح.					
	11	إجادة وضع التوقعات وأخذ الإجراءات التصحيحية.					
	12	إجراء عمليات تقييم الأداء بفاعلية.					
	13	زيادة الإنتاجية من خلال تحسين إجراءات العمل.					
	14	مهارة إدارة الصراع والتغيير الإداري.					
	15	القدرة على إنشاء وثيقة أهداف وغايات محددة لخطة أو مشروع ما.					
	16	السعي والاستفادة من الفرص المتاحة للتعلم المستمر والتنمية الذاتية.					
	17	القدرة على قيادة الأفراد وتخصيص المهام لتحقيق الأهداف.					
	18	مهارة تفسير البيانات المالية والتقارير وتحليل التدفقات النقدية.					
	19	إنشاء ومتابعة الخطط والجداول الزمنية.					
	20	الموضوعية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعنيين بها.					

					21	القابلية للتفاهم والسعي لتحقيق المهمة والقيم اللازمة لخطّة ما.	الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمجال القيم والعلاقات الإنسانية للإدارة الإلكترونية.
					22	التعبير عن الولاء والتفاني في التفاعل مع الآخرين.	
					23	الفهم الواضح لمهارات الاتصال وكيفية خلق الوثام والثقة مع الآخرين.	
					24	تشجيع العمل الجماعي والتعاون كوسيلة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.	
					25	القابلية في تلقي انتقادات بناءة واقتراحات من جهات أخرى.	
					26	التأثير على الآخرين في شكل نتائج القبول والاتفاق أو تغيير السلوك.	
					27	تحفيز الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة.	
					28	التأكيد على معالجة الصراعات والضغوط بطريقة ايجابية.	
					29	استخدام الأخلاقيات والنزاهة القيمية في تقدير العمل والقضايا التنظيمية.	
					30	توافر المسؤولية الشخصية في حل المشكلات الإدارية.	
					31	فهم الطريقة التي يشعر بها الأفراد بصرف النظر عما يعبرون به من أقوال.	الاحتياجات التدريبية المتعلقة بسبل ووسائل التنفيذ للإدارة الإلكترونية.
					32	تطوير علاقات إيجابية مع الزملاء من خلال التعاون والدعم المستمر.	
					33	إعطاء الآخرين التوجيهات المباشرة والتغذية المرتدة البناءة التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف.	
					34	مهارة التعامل مع الأفراد متعددي القدرات.	
					35	اتخاذ الإجراءات الملائمة في الوقت المناسب للتغلب على العقبات غير المتوقعة.	
					36	ابتكار حلول بديلة للمشاكل والتحديات.	
					37	تحفيز دافعية الموظفين عما يمكن القيام به.	
					38	تشجيع التعاون بين الإدارات والموظفين الآخرين لتحقيق النتائج.	
					39	إجراء اجتماعات منتظمة لمناقشة تقارير الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف.	
					40	الاعتراف ومكافأة فريق العمل ببذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف.	



					41	مهاراة العرض باستخدام برامج العروض التقديمية الإلكترونية.	الاحتياجات
					42	اختيار التقنيات الملائمة للتحليل (جداول، رسومات بيانية، أساليب إحصائية... الخ).	التدريبية
					43	مهاراة إجراء المؤتمرات عن طريق الفيديو كونفرانس videoconferencing.	المتعلقة
					44	إجادة التعامل بمهاراة مع وظائف الويندوز المتعددة.	بمجال
					45	مهاراة التعامل مع جهاز الإسكندر Scanner. المسح الضوئي بفاعلية.	تكنولوجيا
					46	إجادة التعامل مع الكاميرا الرقمية Digital camera من حيث نقل الملفات على الكمبيوتر وإرسالها عبر البريد الإلكتروني.	الاتصالات
					47	Word. التعامل بكفاءة مع حزم أوفيس المكتبية (Excel. Power point. Outlook ...).	و المعلومات
					48	المهاراة في إرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني للموظفين داخل المؤسسة أو خارجها.	للإدارة
					49	التعامل مع شبكة الانترنت بفاعلية فيما يتعلق بعمليات البحث والتحميل وإجراء المناقشات عبر المنتديات الإلكترونية.	الإلكترونية

\*ملاحظات أخرى:

من وجهة نظرك احتياجات تدريبية تود إضافتها إلى ما سبق:

(1).....

(2).....