

المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة : دراسة ميدانية

درويش عبد الرحمن يوسف

جامعة الإمارات العربية المتحدة

دولة الإمارات العربية المتحدة

استهدف البحث التعرف على مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة والعوامل المؤثرة على هذه المعرفة. أظهرت نتائج البحث إن القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية على مستوى عال من المعرفة بأهمية التخطيط في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبمتطلبات هذه العملية. وقد تبين توافر مستوى عال من المعرفة بأهمية التخطيط في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المحيطة بالمنظمة، ولغرض توقع النتائج المستقبلية. كذلك، فقد تبين أن لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال مستوى عال من المعرفة بأهمية إدارة الوقت ومتطلبات التوجيه في حين أنه لدى القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية مستوى عال من المعرفة بمفهوم التنظيم وبأهمية الاتصال في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. وقد أظهرت نتائج البحث تأثير بعض المتغيرات على مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية.

لا يختلف اثنان حول أهمية المعرفة الإدارية للقيادات الإدارية، حيث إن دراسة المفاهيم والنظريات والمبادئ الإدارية تدعم الخبرة المكتسبة من الحياة العملية (عاشور والشرقاوي ١٩٩١: ٩). إضافة إلى أنه يجب على المديرين دراسة واستيعاب المفاهيم العلمية للإدارة مع استخدام

تم استلام البحث في يوليو ١٩٩٤، وأجيز للنشر في يونيو ١٩٩٥.

المهارة والخبرة في تطبيقها ، حيث لا تكفي الخبرة وحدها لإمدادهم بالأساس اللازم لاتخاذ القرارات المناسبة، وحل المشكلات الإدارية (عسكر، ١٩٨٧ : ٣٢).

فالمهارة الإدارية يتم تعلمها واكتسابها من خلال التعليم في الكليات والمعاهد المتخصصة، ويتم صقلها من خلال التدريب الإشرافي (بسيوني، ١٩٩٢ : ٥٤). والتعليم الجامعي له أهمية كبيرة في إكساب المعرفة والمهارات الضرورية للمدير (Watson, 1993). كما أن الإلمام بالمبادئ الأساسية للإدارة، وبأساليب الإدارة له أكبر الأثر على ممارستها وتوضيحها وتطويرها (Koontz et al, 1984 : 10). إضافة إلى أن بعض المهارات كالمهارات: الذهنية مثلاً، والتي منها المهارات الإدارية تكتسب وتنمى بالتعليم والتدريب ولا تولد مع الفرد (كنعان، ١٩٨٥ : ٣٣٩).

وفي ضوء المعرفة الإدارية تتحدد قدرة القيادات الإدارية على القيام بواجباتها الأساسية على الوجه الأكمل ومن ثم المساهمة في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها. فإن قدراً كبيراً من نجاح أي منظمة واستمرارها يعتمد على نوعية قادتها (دنكان، ١٩٩١ : ٢٤٤). كما أن الحصول على المعرفة الإدارية واستيعابها أمر حتمي لتحقيق قدرة أكبر على الإدارة (توفيق، ١٩٨٤ : ٢٣).

كما بينت بعض الدراسات - منها على سبيل المثال دراسة (Boone et al, 1988) - أن ٩١٪ من رؤساء كبريات الشركات الصناعية والخدمات في أمريكا من خريجي الكليات، وأن ٤٤٪ منهم حاصلون على درجة علمية في الإدارة، مما يؤكد أهمية التعليم كمصدر للحصول على المعرفة الإدارية كعنصر هام لرفع كفاءة أداء القيادات الإدارية. فالقيادات الناجحة لم تولد هكذا، وإنما تحقق لها النجاح الإداري من خلال التعليم، والتدريب والخبرة المنظمة (السلمي، ١٩٨٥ : ٢٦٢). إضافة إلى أن السمات القيادية تكتسب من خلال التدريب على أسس ومفاهيم ومبادئ نظرية الإدارة، ومن خلال الممارسات والاحتكاك بالمشكلات والمواقف الإدارية (هاشم، ١٩٨٠ : ٢٦٠).

على الرغم من أهمية المعرفة الإدارية للقيادات الإدارية كما تبين مما تقدم إلا أن موضوع المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية لم يحظ باهتمام كبير في أدبيات الإدارة العربية. ولقد انصب تركيز الدراسات الإدارية العربية على جوانب أخرى للقيادات الإدارية، نعرض بشكل موجز بعضاً منها.

فقد تناولت دراسة صقر (١٩٩٣) تحديد السلوك الابتكاري لدى المديرين في المنظمات. وتناولت دراسة بسيوني (١٩٩١) أهمية العوامل المؤثرة علي النضج القيادي للمديرين في

المنظمات الصناعية. وتناولت دراسة مرعي وياغي (١٩٩١) قياس أداء المديرين في قطاع الخدمة المدنية لعملية القيادة الإدارية. وتناولت دراسة هاشم (١٩٨٠) تخطيط عملية تنمية المديرين في الجهاز الحكومي. وتناولت دراسة الطحيت (١٩٨٢) مفهوم الإدارة عند المديرين في الوزارات والشركات المساهمة، وتطرق دراسة جستنيه وآخرون (١٩٩٤) إلى تقييم فعالية أنماط القيادة للمديرين في المؤسسات الحكومية والعامية. وتناول خضير وآخرون (١٩٩٤) السمات القيادية للقيادات.

وتناولت دراسة عبد الوهاب (١٩٧٩) طريقة المديرين في الأجهزة والمؤسسات الحكومية في اتخاذ القرارات، ودورهم في عملية اتخاذ القرارات. وتناول يوسف (١٩٩٤) اتجاهات القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي، نحو استخدام الحاسوب في الممارسات الإدارية. كما تناولت دراسة الطيب (١٩٨٨) دور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليات فلسفة التطوير الإداري. وتعرضت دراسة هيجان (١٩٩٣) للمهارات النفسية والاجتماعية المطلوبة للمدير والقائد الإداري في أداء عمله؛ وتناولت دراسة صقر (١٩٩٣) قدرات التفكير الإداري وعلاقتها ببعض العوامل الانفعالية والدافعية لدى الإدارة العليا. وقد تناولت دراسة ياغي (١٩٨٩) قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية. وتناولت دراسة قاسم والشاهين (١٩٩٥) تطوير أداء القيادات العليا في الأجهزة الاتحادية في الإمارات العربية المتحدة.

يلاحظ على الدراسات السابقة أنها لم تتعرض بشكل مباشر لموضوع المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية، الأمر الذي يوحي بوجود قصور في هذا الجانب يستدعي القيام بدراسة ميدانية، ونظراً لأهمية هذا الموضوع ولا سيما بالنسبة لدولة نامية مثل دولة الإمارات العربية المتحدة، من حيث تحديده مدى الحاجة إلى تنمية القيادات الإدارية، باعتبارها الركيزة الأساسية لعملية التنمية الإدارية الشاملة بالدولة، فقد رأى الباحث ضرورة التعرف على نطاق المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال، والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة والمتغيرات ذات العلاقة المعنوية بها ومن ثم الخروج بمجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد على تنمية كفاءة أداء القيادات الإدارية بمنظمات الأعمال والمنظمات الحكومية، الأمر الذي سوف يساهم في زيادة كفاءة أداء هذه المنظمات وبالتالي دفع عجلة التنمية الإدارية الشاملة.

تستخدم المعرفة الإدارية في هذا البحث لتعبر عن مدى الإلمام بمكونات العملية الإدارية من

تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات. أما القيادات الإدارية فهُمْ وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدون والمديرون العامون ونوابهم ومديرو الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام.

مشكلة البحث

تعتبر كفاءة القيادات الإدارية الركيزة الأساسية لنمو وإستمرار المنظمة. وتقاس كفاءة المنظمة بكفاءة القائمين على إداراتها؛ فإدارة المنظمة هي المسئولة عن نجاح أو فشل المنظمة (حسن وآخرون، ١٩٨٨). لذلك فإنه من الأهمية بمكان تحديد مستويات المعرفة الإدارية لهذه الفئة المهمة لأية منظمة والتعرف على العوامل ذات التأثير المعنوي على هذه المعرفة.

تتلخص مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

أولاً: ما مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات؟

ثانياً: هل تختلف المعرفة الإدارية لدى القيادات باختلاف ملكية المنظمة، أو نوع نشاطها، أو المستوى الوظيفي للقيادات، أو المستوى التعليمي، أو التخصص الدراسي، أو العمر، أو الخبرة السابقة، أو نطاق الإشراف (عدد الرؤوسين المباشرين) أو عدد الدورات التدريبية في مجال العمل، أو سنوات الخبرة في استخدام الحاسوب في مجال العمل؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

(١) التعرف على مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

(٢) التعرف على العوامل ذات العلاقة المعنوية بالمعرفة الإدارية لدى هذه القيادات.

أهمية البحث

ترجع أهمية البحث إلى الأسباب التالية:

أولاً: من الناحية الأكاديمية سوف يعمل البحث على إثراء المكتبة الإدارية العربية بالبحوث الميدانية في هذا المجال؛ حيث لوحظ افتقار المكتبة الإدارية العربية لهذا النوع من البحوث وقد اتضح ذلك بعد المسح الذي قام به الباحث للدوريات العربية المتخصصة في العلوم الإدارية.

وعليه، فإن هذا البحث والذي يعتبر الأول من نوعه في دولة الإمارات العربية المتحدة - حسب علم الباحث - يتعرض لهذا الموضوع مما قد يسد جزءاً من الفجوة في هذا المجال. ثانياً: من الناحية العملية أو التطبيقية سوف يؤدي التعرف على المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية إلى:

- (١) التعرف على جوانب الضعف والقوة في هذه الناحية ومن ثم اقتراح التوصيات التي من شأنها المساهمة في علاج هذا الضعف، وأيضاً تنمية جوانب القوة.
- (٢) تنمية الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية المعرفة الإدارية في نجاحهم في القيام بواجباتهم الوظيفية على الوجه الأكمل.
- (٣) سوف يؤدي التعرف على العوامل ذات العلاقة المعنوية بالمعرفة الإدارية إلى ترشيد عملية اختيار وتعيين القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية وأيضاً تخطيط عملية تنمية القيادات الإدارية بفاعلية أكبر.

المنهج

فرضيات البحث

يقوم البحث على اختبار صحة أو خطأ الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى

«تختلف المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال عنها في المنظمات الحكومية». تقوم هذه الفرضية على أساس أن طبيعة العمل في المنظمات الحكومية تجري على وتيرة واحدة، وبالتالي لا تحتاج إلى توفر معرفة عالية. كما أن عملية اختيار القيادات الإدارية بهذه المنظمات الحكومية لا تستند إلى معايير موضوعية في أحيان كثيرة، على عكس منظمات الأعمال التي تقوم بعملية اختيار وتعيين القيادات الإدارية فيها على معايير موضوعية، إضافة إلى أن طبيعة العمل بهذه المنظمات الحكومية تتطلب التجديد والابتكار، وتوفر معرفة إدارية عالية.

الفرضية الثانية

«تختلف المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية في المنظمات الإنتاجية عنها في المنظمات الخدمية». وتقوم هذه الفرضية على أساس أن المنظمات الإنتاجية تعتمد بشكل كبير على الآلات على

عكس المنظمات الخدمية التي تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير. وبالتالي، تولي المنظمات الأخيرة اهتماماً كبيراً بعملية استقطاب وتعيين قيادات إدارية على مستوى عال من المعرفة الإدارية.

الفرضية الثالثة

«تختلف المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية باختلاف المستوى الوظيفي»

تقوم هذه الفرضية على أساس أن الوظائف العليا تتطلب قدراً أكبر من المعرفة الإدارية، بعكس الوظائف التي في المستويات الأقل والتي ربما لا تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة الإدارية. فقد أثبتت بعض الدراسات منها مثلاً دراسة بسيوني (١٩٩٢ : ٥٢) اختلاف النضج القيادي للمديرين باختلاف المستوى الإداري. كذلك أثبتت دراسة مرعي وياغي (١٩٩١ : ٢٥) وجود فروق معنوية بالنسبة لممارسة المديرين لمعايير القيادة الإدارية حسب متغير الوظيفة.

الفرضية الرابعة

«تختلف المعرفة الإدارية لدى القيادات باختلاف نطاق الإشراف (عدد الرؤوسين المباشرين الذين يستطيع الرئيس الإشراف عليهم بكفاءة).»

تقوم هذه الفرضية على أساس أن القيادات الإدارية التي تشرف على عدد كبير من الرؤوسين تحتاج إلى أن تكون لديها معرفة إدارية عالية. فكفاءة القادة هي أحد العوامل المحددة لنطاق إشرافهم (عسكر، ١٩٨٧ : ٢١٢).

الفرضية الخامسة

«تختلف المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية باختلاف التخصص الدراسي.»

تقوم هذه الفرضية على أساس أن ذوي التخصصات الاجتماعية والإنسانية أكثر تعرضاً للمواد الدراسية الإدارية أثناء الدراسة، وبالتالي يتكون لديهم قدر أكبر من المعرفة الإدارية عن ذوي التخصصات التطبيقية.

الفرضية السادسة

«تختلف المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية باختلاف المستوى التعليمي.»

تقوم هذه الفرضية على أساس أن الحاصلين على مؤهلات عليا (مؤهل جامعي أو أعلى) اكتسبوا معرفة إدارية من خلال الدراسة الجامعية، ولديهم قدرة أكبر على الاطلاع والتحصيل على عكس غير الحاصلين على مؤهلات جامعية.

الفرضية السابعة

«تختلف المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية باختلاف العمر».

تستند هذه الفرضية على أساس أنه كلما تقدم الفرد في العمر زادت معرفته الإدارية نتيجة للممارسة والتجارب السابقة. فقد بينت دراسة بسيوني (١٩٩٢ : ٥٢) على سبيل المثال وجود فروق معنوية بين المديرين صغار وكبار السن فيما يتعلق بمستويات النضج القيادي.

الفرضية الثامنة

«تختلف المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية باختلاف الخبرة العملية».

من الطبيعي أنه كلما زادت خبرة الفرد العملية زادت معرفته الإدارية، فالممارسة تنمي وتصل المعرفة الإدارية.

فقد بينت بعض الدراسات على سبيل المثال دراسة مرعي وياغي (١٩٩١ : ٢٤) أن هناك فروقاً جوهرية بين المديرين فيما يتعلق بمعايير القيادة الإدارية حسب سنوات الخبرة. كما بينت دراسة بسيوني (١٩٩٢ : ٥٢) وجود فروق جوهرية في النضج القيادي للمديرين طبقاً للخبرة السابقة.

الفرضية التاسعة

«تختلف المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال العمل».

تستند هذه الفرضية على أساس أن التدريب يؤدي إلى صقل وتنمية المعرفة الإدارية، وإلى إكساب معارف جديدة، وبالتالي؛ كلما زاد عدد الدورات التدريبية في مجال العمل أدى ذلك إلى زيادة المعرفة الإدارية للفرد.

الفرضية العاشرة

«تختلف المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية باختلاف مدة الخبرة في استخدام الحاسوب في مجال العمل».

بنيت هذه الفرضية على أساس أن توفّر الخبرة في استخدام الحاسوب في مجال العمل يؤدي إلى زيادة قدرة القيادات الإدارية على استخدام المواد التدريبية المبرمجة (التعليم المبرمج) فتزداد بالتالي معرفتهم الإدارية.

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، ويقدر حجم مجتمع البحث بنحو ١٦٠٠ مفردة. وقد جرى اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها ٧٠٠ مفردة تمثل حوالي ٤٤٪ من مجتمع البحث واعتبر هذا الحجم كافياً في ضوء الإمكانيات والوقت المتاح للباحث. وجرى توزيع استمارة الاستقصاء على وحدات المعاينة باستخدام الزيارات الميدانية؛ واستعان الباحث بمجموعة من جامعي بيانات جرى تدريبهم من قبل الباحث على عملية توزيع وجمع الاستقصاءات. جرى استلام ٤٥٠ استمارة استقصاء، وبعد فحص الاستمارات التي جرى جمعها تبين أن ٦٩ استمارة منها غير صالحة للتحليل فجرى استبعادها. أي بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ٣٨١ استمارة استقصاء وتشكّل ٥٤,٤٪ من الاستمارات الموزعة على وحدات المعاينة. ويرجع السبب في قلة عدد الاستمارات المستلمة إلى عدم تعاون الكثير من القيادات. يبين جدول ١ توزيع القيادات الإدارية المبحوثة حسب المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي والتخصص الدراسي.

جدول ١

توزيع القيادات الإدارية المبحوثة حسب المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي والتخصص الدراسي

المستوى الوظيفي	التكرار	٪	المستوى التعليمي	التكرار	٪	التخصص الدراسي	التكرار	٪
وكيل وزارة	٥	١,٣	أقل من الثانوية العامة	١٠	٢,٦	العلوم الاجتماعية	٢٠٨	٥٤,٦
مدير عام	١١٠	٢٨,٩	الثانوية العامة	٢٨	٧,٣	والإنسانية		
مدير إدارة	١٢٧	٣٢,٣	أقل من الشهادة الجامعية	١٧	٤,٥	العلوم التطبيقية	١٦٩	٤٤,٤
نائب مدير	٦١	١٦	الشهادة الجامعية الأولى	٢٧٤	٧١,٩	غير محدد	٤	١٪
رئيس قسم	٧٨	٢٠,٥	أعلى من الشهادة الجامعية	٥٢	١٣,٦			
المجموع	٣٨١	٪١٠٠	المجموع	٣٨١	٪١٠٠	المجموع	٣٨١	٪١٠٠

يتضح من جدول ١ أن ٦٢,٥ ٪ من القيادات أفراد العينة في وظيفة مدير إدارة فما فوق، وإن ٨٥,٥ ٪ يحملون مؤهلاً جامعياً أو أعلى من المؤهل الجامعي. وأيضاً ٥٤,٦ ٪ منهم متخصصون في العلوم الاجتماعية والإنسانية. في حين يبين جدول ٢ توزيع القيادات الإدارية المبحوثة حسب النوع، والجنسية، والخبرة العملية، والسن.

جدول ٢

توزيع القيادات الإدارية المبحوثة حسب النوع والجنسية والخبرة العملية والسن

النوع	التكرار	٪	الجنسية	التكرار	٪	الخبرة العملية	التكرار	٪	السن	التكرار	٪
ذكر	٣٥٩	٩٤,٢	مواطن	١٨٨	٤٩,٣	أقل من ٥ سنوات	٧١	١٨,٦	أقل من ٣٠	٧١	١٨,٦
انثى	٢٢	٥,٨	غير مواطن	١٩٣	٥٠,٧	٥ - ١٠ سنوات	٨٥	٢٢,٣	٣٠ - ٤٠	١٦٦	٤٣,٦
						أكثر من ١٠ سنوات	٢٢٥	٥٩,١	أكثر من ٤٠	١٤٤	٣٧,٨
المجموع	٣٨١	١٠٠ ٪	المجموع	٣٨١	١٠٠ ٪	المجموع	٣٨١	١٠٠ ٪	المجموع	٣٨١	١٠٠ ٪

يتضح من جدول ٢ أن ٩٤,٢ ٪ من القيادات أفراد العينة ذكور و ٥٠,٧ ٪ منهم غير مواطنين. كذلك ٨١,٤ ٪ منهم لهم خبرة عملية تتراوح بين ٥ سنوات إلى أكثر من ١٠ سنوات. أيضاً ٨١,٤ ٪ من القيادات أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ٣٠ سنة وأكثر من ٤٠ سنة.

جدول ٣

توزيع القيادات الإدارية المبحوثة حسب نطاق الإشراف وجامعة التخرج وعدد الدورات التدريبية، والخبرة في استخدام الحاسوب

نطاق الإشراف	التكرار	٪	جامعة التخرج	التكرار	٪	عدد الدورات التدريبية	التكرار	٪	الخبرة في استخدام الحاسوب	التكرار	٪
٨-١ شخص	١٩٩	٥٢,٢	الإمارات	٦٧	١٧,٦	أقل من ٣ سنوات	١٩٥	٥١,٢	أقل من ٥ سنوات	٣١٢	٨١,٩
٩ - ١٢	٥٩	١٥,٥	عربية	١٧٧	٤٦,٥	٣ - ٥	٦٥	١٧,١	٥ - ١٠ سنوات	٥٧	١٥
أكثر من ١٢	١٢٣	٣٢,٣	أجنبية	٨٨	٢٣,١	أكثر من ٥	١٢١	٣١,٨	أكثر من ١٠ سنوات	١٢	٣,١
			لا يوجد	٤٩	١٢,٩						
المجموع	٣٨١	١٠٠ ٪	المجموع	٣٨١	١٠٠ ٪	المجموع	٣٨١	١٠٠ ٪	المجموع	٣٨١	١٠٠ ٪

وبين جدول ٣ توزيع القيادات الإدارية المبحوثة حسب نطاق الإشراف، وجامعة التخرج، وعدد الدورات التدريبية في مجال العمل، وسنوات الخبرة في استخدام الحاسوب في مجال العمل. يتبين من جدول ٣ أن ٦٧,٧٪ من القيادات أفراد العينة يتراوح نطاق إشرافهم بين شخص و١٢ شخصاً. كذلك ٦٩,٦٪ منهم من خريجي جامعات عربية أو أجنبية. ويتضح كذلك أن ٥١,٢٪ منهم تقل الدورات التدريبية التي التحقوا بها عن ٣ دورات، كما يتبين أن ٩٦,٩٪ من القيادات أفراد العينة لهم خبرة تصل إلى ١٠ سنوات في استخدام الحاسوب في مجال العمل.

أدوات البحث

قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء. وتتكون قائمة الاستقصاء المستخدمة لجمع البيانات اللازمة للبحث من قسمين:

القسم الأول: عبارة عن مقياس للمعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية.

يتكون المقياس من ٣٠ عبارة منها ١٩ عبارة إيجابية التحيز و ١١ عبارة سلبية التحيز. تقيس هذه العبارات درجة إلمام القيادات بالجوانب المختلفة للعملية الإدارية، أو بمعنى آخر مستويات المعرفة الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، بمعدل ٦ عبارات لكل مجال من المجالات الخمسة السابق ذكرها. وقد اشتمل المقياس على خمسة مستويات أعلاها خمس نقاط، وتعبّر عن مستوى عال جداً من المعرفة الإدارية، وأدناها نقطة واحدة وتعبّر عن مستوى منخفض جداً من المعرفة الإدارية.

القسم الثاني: عبارة عن بيانات عامة تشمل اسم المنظمة / الوزارة، حجم المنظمة (مقياساً بعدد العاملين)، ونوع المنظمة، وملكية المنظمة، ووظيفة المستقصى منه، عدد الرؤوس المباشرين، التخصص الدراسي، المستوى التعليمي، العمر، الجنسية، والنوع، وسنوات الخبرة العملية، وجامعة التخرج، وعدد الدورات التدريبية في مجال العمل وأخيراً سنوات الخبرة في استخدام الحاسوب في مجال العمل، (انظر قائمة الاستقصاء بالملحق). وقد قام الباحث بالاستعانة بالعديد من الدراسات والمراجع عند إعداد قائمة الاستقصاء ولاسيما عند إعداد القسم الأول منها.

صدق الأداة وثباتها

للتحقق من الصدق المنطقي لأداة البحث فقد تم عرضها على بعض أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة الإمارات العربية المتحدة وجرى استبدال بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى لقائمة الاستقصاء، وإعادة صياغة بعض عباراتها. كما تمت تجربة قائمة الاستقصاء على مجموعة من طلبة كلية العلوم الاقتصادية

والإدارية. بذلك تأكد التحقق من الصدق المنطقي للقائمة.

فيما يتعلق بثبات الأداة فقد استخدم أسلوب كريناخ ألفا، وكانت درجة ثبات الأداة ككل وفقاً لهذا الأسلوب ٠.٨١. وقسمت الأداة إلى مجموعتين، كل مجموعة من خمس عشرة عبارة. وباستخدام أسلوب كريناخ ألفا وجد أن درجة ثبات المجموعة الأولى ٠.٧٠ ودرجة ثبات المجموعة الثانية ٠.٦٩. وكانت درجة الارتباط بين المجموعتين ٠.٧٠، الأمر الذي يؤكد إمكانية الاعتماد على أداة البحث لجمع البيانات اللازمة للبحث.

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث جرى استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(١) النسب المئوية والتكرارات لعرض خصائص القيادات الإدارية.

(٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية في منظمات الاعمال والمنظمات الحكومية.

(٣) أسلوب تحليل التباين متعدد المتغيرات Manova لتحديد تأثير كل من ملكية المنظمة ونوع نشاطها، والمستوى الوظيفي للقيادات الإدارية، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية، والتخصص الدراسي، ونطاق الإشراف (عدد الرؤوس المباشرين) والعمر وعدد الدورات التدريبية في مجال العمل، وأخيراً عدد سنوات الخبرة في استخدام الحاسوب في مجال العمل على المعرفة الإدارية لدى القيادات.

(٤) أسلوب تحليل التباين الأحادي لتحديد تأثير المتغيرات ذات العلاقة المعنوية بالمعرفة الإدارية من المتغيرات العشرة السالفة الذكر على جوانب المعرفة الإدارية المختلفة.

استخدم في تحليل البيانات برنامج Spss/Pc+ وتم التحليل بمختبر الحاسب الآلي بكلية العلوم الاقتصادية والإدارية. وقد استخدم مستوى معنوية (٠.٠٥) عند اختبار فرضيات البحث.

حدود البحث

ربما لا يكون من المناسب استخدام أسلوب قائمة الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لقياس المعرفة الإدارية لدى القيادات من كافة جوانبها، وذلك على أساس أن قائمة الاستقصاء لا تستطيع تحقيق هذه الغاية، إلا أنه في ضوء الإمكانيات المحدودة المتوفرة للباحث والوقت المتاح فإنه قد تكون قائمة الاستقصاء الوسيلة الأكثر ملاءمة. وعلى الرغم من المحاذير المرتبطة

باستخدام قائمة الاستقصاء، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية النتائج التي توصل إليها البحث والتي تعطي مؤشرات مقبولة عن مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، والمتغيرات ذات العلاقة بالمعرفة الإدارية.

النتائج والمناقشة

يقسم هذا الجزء من البحث إلى قسمين رئيسين: يتناول أولها عرض مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية. في حين يتناول القسم الثاني اختبار فرضيات البحث.

أولاً: مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية

يبين جدول ٤ مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. يتبين من جدول ٤ أن القيادات في منظمات الأعمال على مستوى عال جداً من المعرفة بأهمية التخطيط في ترشيد عملية اتخاذ القرارات. كما أنها على مستوى عال من المعرفة بمتطلبات عملية اتخاذ القرارات من تروٍ وتفكير منظم. كذلك فإن القيادات الإدارية بهذه المنظمات على مستوى عال من المعرفة بأهمية التخطيط في التعرف على الفرص المتاحة، والمخاطر المحيطة بالمنظمة وأهمية التخطيط أيضاً في توقع نتائج المستقبل. كما أنها أيضاً على مستوى عال من المعرفة بمتطلبات عملية توجيه الرؤوسين، وبأهمية إدارة الوقت في نجاح المدير في أداء عمله، وهي أيضاً على مستوى عال من المعرفة بمفهوم التنظيم. كذلك فإنها أيضاً على مستوى عال من المعرفة بمقومات القيادة الفعالة، وبأهمية عملية الاتصال، وعلى مستوى عال من المعرفة بمتطلبات عملية اتخاذ القرارات؛ مثل ضرورة استخدام طرق عديدة للتعرف على المشكلات. يتضح أيضاً أن القيادات الإدارية في منظمات الأعمال على مستوى عال من المعرفة بهدف التنظيم وأنه لا ينبغي الانتظار لحين وقوع الخطأ من الرؤوسين ثم القيام بإصلاحه .

من جانب آخر، تبين من جدول ٤ أن القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية على مستوى عال جداً من المعرفة بمتطلبات عملية اتخاذ القرارات. والقيادات الإدارية بهذه المنظمات على

مستوى عال من المعرفة بأهمية التخطيط في توقع نتائج المستقبل. والقيادات الإدارية في المنظمات الحكومية كذلك على مستوى عال من المعرفة بأهمية الاتصال في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

جدول ٤

مستويات المعرفة الادارية لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية

الرقم	العبارات	منظمات الأعمال		المنظمات الحكومية	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يساعدني التخطيط على اتخاذ القرارات الرشيدة.	٤,٦٤٣	٠,٦٠٢	٤,٧١٤	٠,٤٦٦
٧	تتطلب مني عملية اتخاذ القرارات نوعاً من التروي والتفكير المنظم.	٤,٤٤٦	٠,٦٥٤	٤,٥٣٠	٠,٥٨٩
٥	يساعدني التخطيط في التعرف على جوانب الضعف والقوة والفرص المتاحة والمخاطر المحيطة بالمنظمة.	٤,٣٣٣	٠,٦٤٩	٤,٣٣٣	٠,٦٩٨
٣	يساعدني التخطيط في توقع نتائج المستقبل.	٤,٣٠٥	٠,٦٨٤	٤,٤٢٩	٠,٦٥٣
٣٠	أرى أنه لكي يستطيع الرئيس توجيه مروضيه لابد أن يعرف ويفهم سلوكهم.	٤,٢٩٦	٠,٧٨٤	٤,١٧٩	٠,٨١٤
١٧	يتوقف نجاح المدير في عمله على إعداد قائمة بالواجبات والمهام والأهداف المطلوب تنفيذها يومياً حسب أولويات التنفيذ.	٤,٢٦٣	٠,٨٢٢	٤,٠٥٤	٠,٨٩٨
١٣	إن عملية التنظيم ما هي إلا تحديد الطرق التي يتعاون بها مجموعة من الافراد بفاعلية لتحقيق هدف مشترك.	٤,٢٣٥	٠,٨٢٥	٤,٣٠٤	٠,٦٦٤
٢٦	تتطلب القيادة الفعالة مني القدرة على الفهم الشامل لدافع المرؤوسين في جميع الأوقات والمواقف.	٤,٢٠٧	٠,٧٦١	٤,١٧٩	٠,٦٨٦
٢٥	تساعدني عملية الاتصال في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي أشرف عليها ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ككل.	٤,١٨٨	٠,٦٥٣	٤,٣٥٧	٠,٥٦١
٩	تتطلب مني عملية اتخاذ القرارات استخدام طرق متعددة للتعرف على المشكلات.	٤,٠٩٤	٠,٧٨٣	٤,١٣٧	٠,٦٩٢
١٦	إن هدف وظيفة التنظيم الأول هو تسهيل مهمة المسؤولين للقيام بواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة.	٤,٠٩٤	٠,٩١٢	٤,٢١٤	٠,٦٧٦
٢٢	أنتظر وقوع الأخطاء من المرؤوسين ثم أقوم باصلاحها.	٤,٠٦١	١,٠٠٩٩	٤,٢٩٢	٠,٩١٨
٢	إن الفائدة الناتجة عن التخطيط أقل من تكلفته.	٢,٨٤٠	١,٤٢٨	٢,٧٩٢	١,٥٣٥
٤	أفضل التعامل مع المشكلات في حالة ظهورها.	٢,٨٨٧	١,٣٩٦	٢,٨٩٣	١,٤٠٢
٦	في نظري أن التخطيط من مهام الإدارة العليا، أما مهمتي فهي التنفيذ.	٢,٩٥٥	١,٣٠١	٣,١٩٦	١,٢٠٠
١٨	تتوقف كفاءة المسؤول في أدائه لمهامه الإشرافية على عدد المرؤوسين التابعين له.	٢,٦٢٤	١,١٩٠	٢,٧٤٤	١,٢٧٦

وهي أيضاً على مستوى عال من المعرفة بأهمية التخطيط في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المحيطة بالمنظمة. وهي كذلك على مستوى عال من المعرفة بمفهوم التنظيم. وأيضاً على مستوى عال من المعرفة بضرورة عدم الانتظار لحين وقوع الخطأ من المرؤوسين ثم القيام بإصلاحه. وأيضاً على مستوى عال من المعرفة بأهداف وظيفية التنظيم. والقيادات الإدارية بالمنظمات الحكومية على مستوى عال من المعرفة بمتطلبات التوجيه، وبتطلبات القيادة الفعالة. وأيضاً على مستوى عال من المعرفة بمتطلبات عملية اتخاذ القرارات من ضرورة استخدام طرق متعددة للتعرف على المشكلات، ومستوى عال من المعرفة بأهمية إدارة الوقت لنجاح المدير في أداء عمله.

قد يُعزّي تركيز القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية إلى التخطيط وإلى اتخاذ القرارات على أساس أن هذين المجالين من المجالات الحيوية والهامة والتي لا غنى لأي قيادي عنها. وبالتالي، تتركز القيادات الإدارية في هذه المنظمات على تنمية معرفتها في هذين المجالين بشكل خاص.

من ناحية أخرى، يتبين أيضاً من جدول ٤ أن القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية على مستوى متواضع من المعرفة عن الفائدة الناتجة عن التخطيط. وهي أيضاً على مستوى متواضع من المعرفة فيما يتعلق بأهمية عدم الانتظار لحين ظهور المشكلات ثم التعامل معها. يتضح أيضاً من جدول ٤ أن القيادات الإدارية في هذه المنظمات على مستوى متواضع من المعرفة عن مسئولية التخطيط، هل هي مسئولية كل المستويات الإدارية أم هي مسئولية الإدارة العليا فقط؟ يلاحظ أيضاً من جدول ٤ أن القيادات الإدارية في هذه المنظمات على مستوى متواضع من المعرفة بأهمية نطاق الإشراف في تحديد الكفاءة الإشرافية للرؤساء الإداريين. وقد يرجع المستوى المتواضع من المعرفة لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية في المجالات المذكورة آنفاً إلى كون تلك المجالات على درجة عالية من التخصص وتحتاج إلى أفراد على مستوى عال من التخصص وإلى التعمق في الفكر الإداري.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

يركز هذا القسم من البحث على اختبار صحة أو خطأ فرضيات البحث.

جدول ٥
نتائج تحليل التباين المتعدد

مستوى الدلالة	المتغير	مسلسل
.٠٠٤	الملكية	١
.٠٠٥	نوع النشاط	٢
.٠١٥	المستوى الوظيفي	٣
.١١٦	نطاق الإشراف	٤
.٠٤٥	التخصص الدراسي	٥
.٢٥٥	المستوى التعليمي	٦
.٢٣٧	السن (العمر)	٧
.٠٠٣	الخبرة السابقة	٨
.٣٧٨	عدد الدورات التدريبية	٩
.٠٠٢	الخبرة في استخدام الحاسوب	١٠

الفرضية الأولى

تبين باستخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات أن مستوى الدلالة (٠,٠٠٤) الأمر الذي يعني إمكانية قبول هذه الفرضية. وباستخدام تحليل التباين الأحادي تقبل هذه الفرضية بالنسبة للمتغيرات أرقام ١١ و ١٧ و ٢٢ و ٢٥ و ٢٧ وهو ما يوضحه جدول ٦.

جدول ٦
نتائج تحليل التباين الأحادي حسب ملكية المنظمة

رقم المتغير	قيمة ف	مستوى الدلالة
١١	٥,٠٦٠	.٠٢٥
١٧	٥,٦١٥	.٠١٨
٢٢	٤,٧٧٠	.٠٣٠
٢٥	٧,١٣٦	.٠٠٨
٢٧	٤,٠٧٢	.٠٤٤

ويتبين من جدول ٦ وجود فروق معنوية إحصائياً بين القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والقيادات الإدارية في المنظمات الحكومية فيما يتعلق بضرورة التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرارات.

كما أن هناك اختلافاً معنوياً إحصائياً بين المجموعتين فيما يتعلق بأهمية إدارة الوقت لنجاح المدير في أداء عمله. هناك أيضاً اختلاف معنوي إحصائياً بين المجموعتين فيما يتعلق بضرورة عدم الانتظار لحين وقوع الأخطاء من المرؤوسين ثم القيام بإصلاحها. كذلك، يوجد اختلاف معنوي بين المجموعتين فيما يتعلق بأهمية الاتصال في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وأيضاً فيما يتعلق بضرورة استخدام أساليب تحفيز مختلفة مع المرؤوسين المختلفين وفي المواقف المختلفة.

قد يفسر الاختلاف المعنوي بين المجموعتين فيما يتعلق بالمتغيرات سألقة الذكر إلى الاختلاف في النمط الإداري في كلا النوعين من المنظمات، وإلى اختلاف خلفيات ثقافات القيادات الإدارية في هذين النوعين من المنظمات.

الفرضية الثانية

تبين من تحليل البيانات إحصائياً أن مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) مما يعني قبول هذه الفرضية. تقبل هذه الفرضية بالنسبة للمتغيرات أرقام ٢ و ٣ و ١٤ و ٣٠ وهو ما يوضحه جدول ٧

جدول ٧
نتائج تحليل التباين الأحادي حسب نوع نشاط المنظمة

رقم المتغير	قيمة ف	مستوى الدلالة
٢	٤,٨٩٧	٠,٢٨
٣	٥,٥٠٤	٠,١٩
١٤	٤,١٩٤	٠,٤١
٣٠	٥,٤٨٨	٠,٢٠

يتبين من الجدول ٧ وجود اختلاف معنوي إحصائياً بين القيادات الإدارية في المنظمات الخدمية والقيادات الإدارية في المنظمات الإنتاجية، فيما يتعلق بمعرفة الفائدة الناتجة عن التخطيط. أيضاً هناك اختلاف معنوي إحصائياً بين الفئتين، فيما يتعلق بمعرفة أهمية التخطيط في توقع نتائج المستقبل، وفيما يتعلق بمعرفة أهمية التخصص للفرد، وأيضاً فيما يتعلق بمعرفة

مقومات نجاح عملية التوجيه ومنها التعرف على سلوك المرؤوسين وفهمه.

قد يعود الاختلاف المعنوي بين الفئتين بالنسبة للمتغيرات سائلة الذكر إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات الإنتاجية عن طبيعة عمل المنظمات الخدمية، وما يستلزمه ذلك من اختلاف في المعارف الإدارية اللازمة لتسيير دفة العمل فيها.

الفرضية الثالثة

من التحليل الإحصائي للبيانات تبين أن مستوى الدلالة (٠,٠١٥) وبالتالي تُقبل هذه الفرضية. يمكن قبول هذه الفرضية بالنسبة للمتغيرات أرقام ٢ و ٦ و ٧ و ١٣ و ١٤ و ٢٣ وهو ما يوضحه جدول ٨.

جدول ٨
نتائج تحليل التباين الأحادي حسب المستوى الوظيفي

رقم المتغير	قيمة ف	مستوى الدلالة
٢	٣,٨٠٤	٠,١٠
٦	٣,١٦٨	٠,٢٤
٧	٤,٠١٨	٠,٠٨
١٣	٤,٥٩٤	٠,٠٤
١٤	٣,٨٣٩	٠,١٠
٢٣	٤,٠١٢	٠,٠٨

يتضح من جدول ٨ وجود فروق معنوية إحصائية بين القيادات الإدارية في المستويات الوظيفية المختلفة، حول المعرفة بالفائدة الناتجة عن التخطيط، وأيضاً هناك فروق معنوية إحصائية بين القيادات الإدارية في المستويات الوظيفية المختلفة فيما يتعلق بمسؤولية التخطيط في المنظمة، هل هي مسئولية الإدارة العليا فقط أم هي مسئولية جميع المستويات الإدارية؟ كما أن هناك فروقاً معنوية إحصائية بين القيادات الإدارية في المستويات الوظيفية المختلفة فيما يتعلق بمعرفة متطلبات عملية اتخاذ القرارات مثل التروي والتفكير المنظم. وأيضاً فيما يتعلق بمعرفة مفهوم التنظيم وأهمية التخصص للفرد، وكذلك فيما يتعلق بمقومات زيادة فعالية الرقابة. قد يُعزى الاختلاف بين القيادات الإدارية في المستويات الوظيفية المختلفة بالنسبة للمتغيرات المذكورة سلفاً إلى اختلاف طبيعة القرارات بين المستويات الوظيفية، وأيضاً إلى اختلاف أهمية القرارات في المستويات الوظيفية المختلفة.

الفرضية الرابعة

من تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل التباين متعدد المتغيرات تبين أن مستوى الدلالة (٠.١١٦) الأمر الذي يعني أنه لا يمكن قبول هذه الفرضية (انظر جدول ٥). وتُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية بغض النظر عن نطاق إشرافها تمتلك قدرًا من المعرفة الإدارية بسبب الخبرة مثلاً أو التدريب. تتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة مرعي وياغي (١٩٩١ : ٢٥) القاضية بعدم وجود فروق معنوية بين فئات المديرين حسب عدد المرؤوسين فيما يتعلق بممارسة معايير القيادة الإدارية.

الفرضية الخامسة

تبين من تحليل البيانات إحصائياً أن مستوى الدلالة (٠.٠٤٥) وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية. تُقبل هذه الفرضية بالنسبة للمتغيرات أرقام ٣ و ٤ و ١٣ و ٢٣ و ٢٤ و ٢٦ وهو ما يوضحه جدول ٩.

جدول ٩
نتائج تحليل التباين الأحادي حسب التخصص الدراسي

رقم المتغير	قيمة ف	مستوى الدلالة
٣	٦.٨٩١	٠.٠٩
٤	٣.٨٢٨	٠.٥١
١٣	٤.٥٣٧	٠.٣٤
٢٣	٨.١٣٢	٠.٠٥
٢٤	٥.٣٢٦	٠.٢٢
٢٦	١٥.٤٨٩	٠.٠٠

يتضح من جدول ٩ وجود فروق معنوية إحصائياً بين مجموعة القيادات الإدارية طبقاً للتخصص الدراسي، فيما يتعلق بمعرفة أهمية التخطيط في توقع نتائج المستقبل. كذلك، توجد فروق معنوية إحصائياً بين هذه المجموعات فيما يتعلق بالانتظار لحين ظهور المشكلات ثم التعامل معها. أيضاً، توجد فروق معنوية إحصائياً بين مجموعات القيادات الإدارية طبقاً للتخصص

الدراسي حول مفهوم التنظيم ومعوقات زيادة فعالية الرقابة، وفيما يتعلق بعلاقة الرقابة بالتخطيط والتنظيم وأيضاً فيما يتعلق بمتطلبات القيادة الفعالة. وقد تُعزى تلك الاختلافات المعنوية إحصائياً إلى أن ذوي التخصص في العلوم الاجتماعية والإنسانية أكثر عرضة للمواد الدراسية الإدارية أثناء الدراسة، وبالتالي أكثر معرفة ووعياً بالنواحي الإدارية من ذوي تخصص العلوم الطبيعية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النتيجة تختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الطححي (١٩٨٢ : ٢٤٢) وهي عدم وجود علاقة بين التخصص ومفهوم الإدارة لدى القيادات.

الفرضية السادسة

تبين من التحليل الإحصائي للبيانات أن مستوى الدلالة (٠, ٢٥٥) وبالتالي فإنه لا يمكن قبول هذه الفرضية، وبالتالي يمكن القول: إنه لا توجد فروق معنوية إحصائية بين مجموعات القيادات الإدارية طبقاً للمستوى التعليمي (انظر جدول ٥). وقد يفسر ذلك على أساس أن الخبرة قد تزيل الفوارق بين المستويات التعليمية المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة توصلت إليها دراسة مرعي وباغي (١٩٩١ : ٢٦) ومفادها عدم وجود فروق معنوية في استجابات المديرين على معايير القيادة الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة

اتضح من تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل التباين المتعدد أن مستوى الدلالة (٠, ٢٣٧) مما يعني عدم إمكانية قبول هذه الفرضية. وبالتالي يمكن القول: إنه لا توجد فروق معنوية إحصائية بين القيادات الإدارية طبقاً لفئة العمر (انظر جدول ٥). وقد يرجع ذلك إلى أن هناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المعرفة الإدارية لدى القيادي؛ مثل الذكاء والقدرات الذهنية بالإضافة إلى عامل الخبرة طبعاً، مما يؤدي إلى تقليل أهمية العمر كمؤثر على المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطححي (١٩٨٢ : ٢٤١) حيث بينت هذه الدراسة عدم وجود علاقة بين السن ومفهوم الإدارة لدى القيادات.

الفرضية الثامنة

بناءً على تحليل البيانات باستخدام أسلوب التباين المتعدد وجد أن مستوى الدلالة (٠,٠٠٣) وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية. تقبل هذه الفرضية بالنسبة للمتغيرات أرقام ١ و ٦ و ٩ و ١٣ و ١٧ و ٢١ و ٢٢ و ٢٥ و ٢٨ و ٢٩ و ٣٠ وهو ما يوضحه جدول ١٠ .

جدول ١٠

نتائج تحليل التباين الأحادي حسب الخبرة السابقة

رقم المتغير	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	٣,٠٥٥	٠,٠٤٨
٦	٣,١٠٠	٠,٠٤٦
٩	٣,٠٧٥	٠,٠٤٧
١٣	٥,٥١٢	٠,٠٠٤
١٧	٨,٨٩١	٠,٠٠٠
٢١	٣,٩٥٨	٠,٠٢٠
٢٢	٣,٤٦١	٠,٠٣٢
٢٤	٣,٩٦٧	٠,٠٢٠
٢٥	٤,٦٥٤	٠,٠١٠
٢٨	٣,٦٠٥	٠,٠٢٨
٢٩	٣,٣١٩	٠,٠٣٧
٣٠	٤,٤٢٢	٠,٠١٣

يتضح من جدول ١٠ أن هناك فروقاً معنوية إحصائية بين مجموعات القيادات الإدارية طبقاً لسنوات الخبرة السابقة، فيما يتعلق بمعرفة أهمية التخطيط في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأيضاً فيما يتعلق بمعرفة مسئولية التخطيط، هل هي مسئولية الإدارة العليا فقط أم هي مسئولية كل الإدارات في المنظمة.؟ ويتضح أن هناك فروقاً معنوية إحصائية بين المجموعات من حيث معرفة متطلبات عملية اتخاذ القرارات وأيضاً حول مفهوم عملية التنظيم، وأهمية إدارة الوقت لنجاح المدير في أداء عمله. كذلك توجد فروق معنوية إحصائية بين مجموعات القيادات الإدارية طبقاً لسنوات الخبرة السابقة حول ما إذا كان من الأفضل استخدام أسلوب رقابة واحد

لجميع الرؤوسين، وفي جميع المواقف، أم ضرورة تعدد أساليب الرقابة بتعدد الرؤوسين ويتعدد المواقف.

هناك أيضاً فروق معنوية إحصائية بين هذه المجموعات من حيث الانتظار لحين وقوع الأخطاء من الرؤوسين ثم يأتي القيام بإصلاحها. توجد أيضاً فروق معنوية إحصائية بين هذه المجموعات فيما يتعلق بمعرفة علاقة الرقابة بالتخطيط والتنظيم، وأهمية الاتصال في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وأخيراً فيما يتعلق بمعرفة مقومات نجاح عملية التوجيه. ولا شك أن تلك النتيجة منطقية حيث إن الخبرة تلعب دوراً هاماً في صقل وتنمية المعرفة الإدارية لدى القادة الإداريين. غير أن هذه النتيجة تختلف عن تلك التي توصلت إليها دراسة الطححي (١٩٨٢) : (٢٤١) وهي عدم وجود علاقة بين الخبرة العملية ومفهوم الإدارة لدى القيادات.

الفرضية التاسعة

اتضح من التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام تحليل التباين المتعدد أن مستوى الدلالة (٠,٣٧٨) الأمر الذي يعني أنه لا يمكن قبول هذه الفرضية، ويمكن القول، إنه لا توجد فروق معنوية بين القيادات الإدارية طبقاً لعدد الدورات التدريبية في مجال العمل من حيث المعرفة الإدارية. (انظر جدول ٥).

قد يفسر ذلك على أساس أن العبرة ليست بعدد الدورات التدريبية ولكن بنوعية هذه الدورات؛ حيث إنها قد تحتوي على معلومات عامة تشكل جزءاً بسيطاً مما تحتاجه القيادات، وتكون بعيدة كل البعد عن احتياجاتهم من المهارات والمعارف المرتبطة بوظائفهم. وعلى عكس هذه النتيجة، فقد أظهرت دراسة بسيوني (١٩٩٢ : ٥٢) وجود فروق معنوية بين المديرين من حيث النضج القيادي تبعاً لحصولهم على دورات مكثفة في التدريب الإشرافي.

الفرضية العاشرة

تبين من التحليل الإحصائي للبيانات أن مستوى الدلالة (٠,٠٠٢) مما يعني إمكانية قبول هذه الفرضية. تقبل هذه الفرضية بالنسبة للمتغيرات أرقام ١٣ و ١٦ و ٢٥ و ٢٦ (انظر جدول ١١).

جدول ١١

نتائج تحليل التباين الأحادي حسب الخبرة في استخدام الحاسوب

رقم المتغير	قيمة ف	مستوى الدلالة
١٣	٤,٤٥٥	٠,١٢
١٦	٣,٤٩٨	٠,٣١
٢٥	٣,١٥٣	٠,٤٤
٢٦	٣,٢٧٨	٠,٣٩

يتضح من جدول ١١ أن هناك فروقاً معنوية إحصائية بين مجموعات القيادات الإدارية، طبقاً لسنوات الخبرة في استخدام الحاسوب، من حيث المعرفة بمفهوم التنظيم وكذلك المعرفة بأهداف التنظيم. وأيضاً من حيث المعرفة بمقومات القيادة الفعالة، كذلك، توجد فروق معنوية إحصائية بين تلك المجموعات، فيما يتعلق باستخدام أسلوب تحفيز موحد لجميع المرؤوسين وفي جميع المواقف، وضرورة تعدد الأساليب مع تعدد المرؤوسين والمواقف.

الخلاصة والتوصيات

استهدف البحث التعرف على مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة وأثر بعض العوامل على هذه المعرفة. توصل البحث إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: أظهرت النتائج أن لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية مستوى عالياً جداً من المعرفة بأهمية التخطيط في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وأيضاً بمتطلبات عملية اتخاذ القرارات.

ثانياً: أظهرت النتائج أيضاً أن لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال مستوى عالياً من المعرفة بأهمية التخطيط في توقع نتائج المستقبل، وبتطلبات التوجيه، وبأهمية إدارة الوقت لنجاح المدير في عمله. يوجد أيضاً مستوى عال من المعرفة بمفهوم التنظيم، وبتطلبات القيادة الفعالة، وبأهمية الاتصال في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. كذلك، يوجد لدى هذه القيادات مستوى عال من المعرفة بمتطلبات اتخاذ القرارات، وبأهداف التنظيم، ويوجد مستوى عال من المعرفة بضرورة عدم الانتظار لحين وقوع الأخطاء من المرؤوسين ثم القيام بإصلاحها.

ثالثاً: من نتائج البحث أيضاً أن لدى القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية مستوى عالياً من المعرفة بأهمية التخطيط في توقع نتائج المستقبل، وبأهمية الاتصال في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. وأيضاً لديها مستوى عال من المعرفة بأهمية التخطيط في التعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة، والمخاطر المحيطة بالمنظمة. وأيضاً لديها مستوى عال من المعرفة بمفهوم التنظيم، وبأهداف التنظيم، وبمتطلبات التوجيه، والقيادة الفعالة، وعملية اتخاذ القرارات.

رابعاً: أظهرت نتائج البحث أن لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية مستوى متواضعاً من المعرفة بالفائدة الناتجة عن التخطيط، وبمسئولية التخطيط، وأيضاً بأهمية نطاق الإشراف في تحديد الكفاءة الإشرافية للرؤساء الإداريين. ولديها أيضاً مستوى متواضع من المعرفة فيما يتعلق بأهمية عدم الانتظار لحين ظهور المشكلات، ثم التعامل معها.

خامساً: أظهرت النتائج كذلك أن هناك عوامل تؤثر على المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية، وهي: ملكية المنظمة، ونوع المنظمة، والمستوى الوظيفي للقيادات الإدارية، والتخصص الدراسي، والخبرة السابقة، وأخيراً الخبرة في استخدام الحاسوب في مجال العمل. بينما لا يؤثر نطاق الإشراف، والمستوى التعليمي، والعمر وعدد الدورات التدريبية على المعرفة الإدارية.

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بالآتي:

أولاً: أظهرت نتائج البحث تدني مستوى المعرفة لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية على حد سواء في بعض المجالات الإدارية. لذلك، لا بد من تنمية المعرفة في هذه المجالات من خلال إعداد دورات تدريبية تنمي وتثقل المعرفة في المجالات التي تعاني القيادات الإدارية من ضعف فيها.

ثانياً: نظراً لكون التخصص الدراسي أحد العوامل المؤثرة على المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية. لذلك يرى الباحث ضرورة الاهتمام بالتخصص الدراسي (في آخر مؤهل علمي) للمرشحين لشغل الوظائف القيادية. إلا أنه، وأحياناً كثيرة قد يسهم التدريب العملي في تقليل أهمية التخصص الدراسي كمصدر لاكتساب المعرفة الإدارية، وبالتالي يمكن التغاضي عن التخصص الدراسي في حالة حصول المرشحين على جرعة كافية من التدريب في مجال الوظائف المتقدمين لها.

ثالثاً: نظراً لأهمية الخبرة السابقة في اكتساب المعرفة في المجالات الإدارية المختلفة، لذا فإنه

من الأهمية بمكان اختيار الأفراد ذوي الخبرة الطويلة لشغل الوظائف القيادية في المنظمة. رابعاً: أظهرت النتائج وجود علاقة بين المستوى الوظيفي والمعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية. لهذا فإنه من الأهمية بمكان شغل الوظائف القيادية بأفراد على مستوى عال من المعرفة في المجالات الإدارية المختلفة.

خامساً: بما أن مدة الخبرة في استخدام الحاسوب في مجال العمل من بين العوامل المؤثرة على المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية، لذا فإنه من الضروري اختيار الأفراد من ذوي الخبرة الطويلة في هذا المجال لشغل الوظائف القيادية والعمل على تدريب القيادات الإدارية ذوي الخبرة القصيرة في هذا المجال، لتنمية المعرفة الإدارية لديهم.

سادساً: نظراً لأهمية موضوع هذا البحث يوصي الباحث بقيام الباحثين في مجال إدارة الأعمال بإعداد وتطوير مقياس أكثر شمولاً لقياس مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات في المنظمات العربية ودرجة ممارسة القادة الإداريين في هذه المنظمات لهذه المعرفة في مجالات عملهم وذلك من وجهة نظر المرؤوسين والزعماء في العمل، وباستخدام المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية لمفردات عينة البحث.

المراجع

- إبراهيم بسيوني، ١٩٩١، أهمية العوامل المؤثرة على النضج القيادي للمديرين في الشركات الصناعية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد ٤، العدد ١: ٣ - ٦٣.
- أحمد صقر عاشور وعلي الشرقاوي، ١٩٩١، الإدارة - التنظيم والعمليات والممارسات. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- توفيق مرعي ومحمد عبد الفتاح ياغي، ١٩٩١، قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد ٣، العدد ١: ٣ - ٣٣.
- جميل أحمد توفيق، ١٩٨٤، إدارة الأعمال، القاهرة: دار النهضة العربية.
- حسن أبشر الطيب، ١٩٨٨، فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات في تحقيق فعالياته، المجلة العربية للإدارة المجلد ١٢، العدد ٢: ٥ - ٢١.
- درويش عبد الرحمن يوسف، ١٩٩٤، اتجاهات القيادات الإدارية نحو استخدام الحاسوب في

- الممارسات الإدارية : دراسة تطبيقية في الجهاز الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد ١ ، العدد ٢ : ٢٩٥ - ٣٢٩ .
- زكي محمود هاشم، ١٩٨٠ ، تخطيط عملية تنمية المديرين : دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي بدولة الكويت، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**، المجلد ٦ ، العدد ٢٣ : ١١ - ٦٦ .
- زكي محمود هاشم، ١٩٨٠ ، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، ط٣ . الكويت : وكالة المطبوعات.
- زكي محمود هاشم، ١٩٩١ ، اختيار المديرين: دراسة ميدانية في قطاعات الأعمال الكويتية، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، المجلد ٣١ ، العدد ٤١ : ٢٣١ - ٢٧٤ .
- سالم مرزوق الطحيح، ١٩٨٢ ، مفهوم الإدارة : دراسة ميدانية، **مجلة العلوم الاجتماعية** المجلد ١٠ ، العدد ٤ : ٢٣٥ - ٢٤٦ .
- سمير أحمد عسكر، ١٩٨٧، **أصول الإدارة**، دبي: دار القلم.
- عادل حسن، وعلي شريف ومحمد فريد الصحن، ١٩٨٨ ، **تنظيم وإدارة الأعمال**. بيروت: دار النهضة العربية.
- عبد الرحمن أحمد هيجان، ١٩٩٣، المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية - الاجتماعية في الإدارة، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد ٣٢ ، العدد ٧٧ : ٧ - ٣٨ .
- عبد العزيز جستنينة، ومحمد أحمد أسعد والعوضي منصور العوضي، ١٩٩٤ ، تقييم فعالية الأنماط القيادية للمديرين التنفيذيين: دراسة مقارنة بين المؤسسات العامة والأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، **مجلة الإدارة**، المجلد ٢٧ ، العدد ٣ : ٤٣ - ٥٣ .
- علي محمد السلمي، ١٩٨٥ ، **الإدارة المعاصرة**، القاهرة: مكتبة غريب.
- علي محمد عبد الوهاب، ١٩٧٩ ، **اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية**، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- قاسم جميل قاسم وعبد الرحيم الشاهين، ١٩٩٥ ، تطوير أداء القيادات العليا في الأجهزة الاتحادية في الإمارات، **شؤون اجتماعية**، المجلد ١٢ ، العدد ٤٥ : ١٠٣ - ١٥١ .
- مصطفى أحمد تركي، ١٩٨٩ ، الخصائص النفسية للقيادات الإدارية بالكويت، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد ١٣ ، العدد ١ : ٥ - ٢٣ .
- محمد عبد الفتاح ياغي، ١٩٨٩ ، قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة

ميدانية لاتجاهات المديرين في القطاع السعودي، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد ١٣، العدد ٢: ٥-٢٦ .
 نعمة عباس خضير، فلاح تايه النعيمي وفيصل عبد اللطيف الخشابى، ١٩٩٤، قياس السمات
 القيادة للمدراء: دراسة اختبارية في منظمات صناعية، **المجلة العربية للإدارة** المجلد ١٦،
 العدد ١: ٥٩ - ٩٩ .

نواف كنعان، ١٩٨٥، **القيادة الإدارية**. ط ٣ . الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
 هدى صقر، ١٩٩٣، مقومات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين، **مجلة الإدارة**، المجلد ٢٦،
 العدد ٢: ٦ - ٣٦ .

هدى صقر، ١٩٩٣، قدرات التفكير الابتكاري وعلاقتها ببعض العوامل الانفعالية والدافعية لدى
 الإدارة العليا في قطاع البترول، **مجلة البحوث الإدارية**، المجلد ٥، العدد ٤٣ : ٦٤ - ٧٩ .
 و.جاك دنكان، ١٩٩١، **أفكار عظيمة في الإدارة - دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل
 الإداري**، ترجمة محمد الحديدي. القاهرة: الدار الدولية لنشر والتوزيع.

Boone, Louis E., David L. Kurtz and C. Patric Fleenor. 1988. CEO's : Early Signs of
 Business Career. **Business Horizons**, Sep./ Oct. 20 - 24.

Koontz, Harold, Cyril O' Donnel and Heinz Wheihrich. 1984. **Management**. 8th. ed.
 Singapore: Mc Graw - Hill Book Co.

Watson, Stephen R. 1993. The Place for Universities In Management Education.
Journal of General Management, 19 (2): 14 - 42.

درويش عبد الرحمن يوسف (دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة
 كنت، المملكة المتحدة، ١٩٨٩)، أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية
 العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، له اهتمامات
 بحثية في مجال استخدامات الأساليب الكمية والحاسوب في الإدارة، وإدارة
 الموارد البشرية.

ملحق

قائمة استقصاء مقياس المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية

أولاً: بيانات عن المعرفة الإدارية

فيما يلي قائمة تحتوي على مجموعة من العبارات. الرجاء تحديد مدى اتفاقك أو اختلافك مع وجهة النظر التي تحملها كل عبارة عن طريق وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك. تذكر دائماً أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة. وفيما يلي الأرقام المستخدمة للدلالة على مدى اتفاقك أو اختلافك مع العبارات التالية.

الرقم المعبر عن الرأي	الرأي
١	غير موافق إطلاقاً.
٢	غير موافق
٣	محايد
٤	موافق
٥	موافق تماماً

الرقم	العبارات	الرأي
١	يساعدني علي التخطيط على اتخاذ القرارات الرشيدة.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢	إن الفائدة الناتجة عن التخطيط أقل من تكلفته.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٣	يساعدني التخطيط في توقع نتائج أعمال المستقبل.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٤	أفضل التعامل مع المشكلات في حالة ظهورها.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٥	يساعدني التخطيط في التعرف على جوانب الضعف والقوة والفرص المتاحة للمنظمة والمخاطر المحيطة بها.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٦	في نظري ان التخطيط من مهام الإدارة العليا أما مهمتي فهي التنفيذ.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٧	تتطلب مني عملية اتخاذ القرارات نوعاً من التروي والتفكير المنظم.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٨	إن عملية اتخاذ القرارات ما هي إلا نشاط إنساني معقد كباقي عمليات التفكير الإنساني.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٩	تتطلب مني عملية اتخاذ القرارات استخدام طرق متعددة للتعرف على المشكلات.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٠	إن الاستعانة بالأساليب الكمية عند اتخاذ القرارات فيه إضاعة للوقت والجهد والمال.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١١	أرى أنه من الضروري التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرارات ولا سيما تلك التي تهمهم.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٢	أفضل اتخاذ معظم قراراتي بمفردي.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٣	إن عملية التنظيم ما هي إلا تحديد الطرق التي يتعاون بها مجموعة من الأفراد بغاية لتحقيق هدف مشترك.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٤	إن تخصص الفرد في أداء وظيفة ما أفضل بالنسبة له.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٥	إن من سلطات المسؤول إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات.	١ ٢ ٣ ٤ ٥

الرقم	العبارات	الرأي
١٦	إن هدف وظيفة التنظيم الأول هو تسهيل مهمة المسؤولين للقيام بواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٧	يتوقف نجاح المسؤول في عمله على إعداد قائمة بالواجبات والمهام والأهداف المطلوب تنفيذها يومياً حسب أولويات التنفيذ.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٨	تتوقف كفاءة المسؤول في أدائه لمهامه الإشرافية على عدد المرؤوسين التابعين له.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١٩	لا تعتبر الرقابة وظيفة أساسية من وظائف المسؤول.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢٠	أختار دائماً أسلوب الرقابة الذي يعكس شخصيتي ومسئولياتي .	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢١	استخدم دائماً أسلوب رقابة واحد في جميع المواقف ولجميع المرؤوسين التابعين لي.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢٢	انتظر وقوع الخطأ من المرؤوسين ثم أقوم باصلاحه.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢٣	إن فعالية الرقابة تتوقف بالدرجة الأولى على وضوح وتكامل الخطط في المنظمة.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢٤	اعتقد أنه في حالة وجود تخطيط وتنظيم جيدين في المنظمة فليس هناك ضرورة للقيام بوظيفة الرقابة.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢٥	تساعدني عملية الاتصال في تحقيق أهداف القسم / الإدارة التي أشرف عليها ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ككل.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢٦	تتطلب القيادة الفعالة مني القدرة على الفهم الشامل لدوافع المرؤوسين في جميع الأوقات والمواقف.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢٧	استخدم نفس الأسلوب لتحفيز جميع المرؤوسين التابعين لي وفي جميع المواقف.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢٨	إن نجاح وظيفة توجيه المرؤوسين وتحفيزهم يتوقف على حسن أداء الوظائف الأخرى.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢٩	أرى أنه من الضروري فهم وتحديد حاجات المرؤوسين الضرورية والمحلة ثم العمل على تحقيقها عند القيام بتحفيزهم.	١ ٢ ٣ ٤ ٥
٣٠	أرى أنه لكي يستطيع الرئيس توجيه مرؤوسيه لا بد أن يعرف ويفهم سلوكهم.	١ ٢ ٣ ٤ ٥

ثانياً: بيانات عامة

- (١) اسم المنظمة / الوزارة :
- (٢) إجمالي عدد العاملين بالمنظمة :
- (٣) ملكية المنظمة :
- قطاع الأعمال () القطاع الحكومي ()
- (٤) نوع المنظمة:
- خدمية () انتاجية ()
- (٥) الوظيفة:
- وكيل وزارة / وكيل مساعد () مدير عام () نائب مدير عام ()
- مدير إدارة () نائب مدير () رئيس قسم ()
- (٦) عدد الأشخاص الذين تشرف عليهم مباشرة :
- (٧) التخصص الدراسي:
- العلوم الاجتماعية والإنسانية () العلوم التطبيقية ()
- (٨) المؤهل العلمي :
- أقل من الثانوية العامة () (الثانوية العامة) أقل من الشهادة الجامعية الأولى ()
- الشهادة الجامعية الأولى () أعلى من الشهادة الجامعية الأولى ()
- (٩) العمر بالسنوات :
- (١٠) الجنسية :
- مواطن () غير مواطن ()
- (١١) النوع:
- ذكر () أنثى ()
- (١٢) سنوات الخبرة :
- (١٣) إذا كنت حاصلاً على مؤهل جامعي - ماهي الجامعة التي تخرجت منها؟
- جامعة الإمارات () جامعة عربية () جامعة أجنبية ()
- (١٤) عدد الدورات التدريبية في مجال العمل :
- (١٥) سنوات الخبرة في استخدام الحاسوب في مجال العمل :