

## مقدمة:

تناول هذا البحث مفاهيم إدارة المعرفة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية وتطوير الأداء والخدمات لتحقيق رضا العاملين والعملاء ويمثل ويهدف هذا البحث عن أسس إدارة المعرفة على أداء العاملين .

وإدارة المعرفة يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة وأساساً للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية .

و من أهم وظائف إدارة المعرفة تحسين نوعية المنتجات والخدمات والعمل على خفض التكاليف والمنافسة بجودة ذات تقنية عالية من خلال إنشاء قاعدة .

### أهمية البحث : تكمن أهمية البحث :

١. سد ثغرة علمية .
٢. توضيح أهمية دارة المعرفة في المؤسسة .
٣. اكتشاف سبب الفجوة بين توقعات المؤسسة لأداء والتطرق إلى تطوير إدارة المعرفة بالتدريب المستمر .

### أهداف البحث : تتمثل في :

١. التأكيد من الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تقييم أداء العاملين .
٢. إبراز أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة .
٣. معالجة المشاكل التي تنتج عن التقييم غير العادل .

### منهجية البحث :

أتبع البحث المنهج التاريخي والوصفي وأسلوب دراسة الحالة .

## مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في إدارة المعرفة من تحديد متطلبات الربط والمعارف والمعلومات مما يسهل المنشأة في تطوير وتنمية المنشأة وتعزيزها القدرة والخبرات ككليات تفاعلي مع توضيح مقومات تطبيق مقومات تطبيق الأساليب و الإمكانيات وتوافقها مع بيئة المنظمة.

ويمكن أن نلتمس إشكالية البحث في صيغة السؤال التالي :

هل لإدارة المعرفة أثر على أداء العاملين ؟

## فروض البحث :

### اختير البحث أربع فرضيات :

الفرضية الأولى : هنالك علاقة ذات دلالة أخصائيه بين إدارة المعرفة وتقييم أداء العاملين .

الفرضية الثانية : وجود علاقة بين فعالية إدارة المعرفة وتطوير العاملين .

الفرضية الثالثة : هنالك علاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين .

الفرضية الرابعة : هنالك علاقة بين إدارة المعرفة التطبيق على أداء العاملين .

## مصادر البحث :

### أدوات جمع البيانات :

١. المصادر الأولية :- " الاستبيان - المقابلة الشخصية "

٢. المصادر الثانوية :- " الكتب - المراجع - الإنترنت "

## هيكـل البـحث :

يتناول الباحث في هذا البحث عدد من الفصول وكل فصل يحتوي من الباحث كالأتي:

الفصل الأول : ويتناول إدارة المعرفة

المبحث الأول :- ماهية ومفاهيم إدارة المعرفة

المبحث الثاني :- خصائص وأسس قيام إدارة المعرفة

المبحث الثالث:- نماذج إدارة المعرفة

الفصل الثاني : يتناول تقييم أداء العاملين

المبحث الأول :- مفهوم وأهمية تقييم الأداء

المبحث الثاني :- طرق تقييم الأداء

المبحث الثالث:أساليب وأخطاء تقييم الأداء

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن جامعة وادي النيل كلية العلوم الإسلامية والعربية

المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج

## المبحث الأول

### ماهية ومفاهيم إدارة المعرفة

تلجأ كل الإدارات في مختلف المؤسسات لانتهاج فكر معين يساعدها علي النهوض بالمؤسسة وتحقيق غايات وأهداف كبرى ومن ضمن تلك الطرق الأفكار التي تنتهجها الإدارات المخلفة ما يسمي بإدارة المعرفة .

#### المقصود إدارة المعرفة :

الإدارة المعرفية هي أحد أنواع الإدارة التي تقوم بشكل أساسي علي العلوم والمعارف سواء الضمنية أو الظاهرية وتستخدم تلك المعارف في وضع خطط واستراتيجيات للنهوض بالمؤسسة ومصطلح بشير إلي العمل والإنتاج الذي تؤديه المنظمة بهدف تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وإدارة المعرفة في أي مؤسسة .

#### دوافع إدارة المعرفة :

بالطبع توجد العديد من المبررات والدوافع التي تدفع المنظمات الرائدة للقيام بجهد إدارة المعرفة من أجل تحقيق أفضل الأهداف والغايات ومن تلك الدوافع ما يلي :

١. حاجة المؤسسة لإتاحة توفير المحتوي المعرفي من أجل تطوير وتقديم المنتجات والخدمات .
٢. الإدارة المعرفية تساهم في تسهيل وإدارة الابتكار والتعليم التنظيمي .
٣. تساهم الإدارة المعرفية في تحقيق الاستفادة من خبرات الناس في جميع أنحاء العالم .

٤. من أبرز مبررات الحاجة لإدارة المعرفة هي الرغبة في زيادة الاتصال الشبكي بين الأفراد داخل وخارج المؤسسة
٥. المؤسسة إلي تلجأ لتطبيق الإدارة المعرفة تتمكن من السيطرة المهنية علي بيئات العمل وتساعد الموظفين في الحصول علي رؤى الأفكار المناسبة لعملهم ذات الصلة حل المشاكل المستعصية .
٦. استخدام الفكر المعرفي والخبرة الإدارية التي يمتلكها أفراد المؤسسة في تطويرها .

#### **الأبعاد العامة لإدارة المعرفة :**

هناك عدد من الأبعاد التي تنقسم إليها الإدارات المعرفة، والتي تتكامل مع بعضها البعض أسلوب إداري ناجح وتلك الأبعاد هي :

#### **١. البعد التكنولوجي :**

وهو البعد القائم علي التقنيات الحديثة والبرمجة وغيرها من تطورات التكنولوجيا ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعم جميعها علي معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فان المنظمة تسعى إلى التمييز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة .

#### **البعد التنظيمي :**

يشير إلي كيفية تنسيق استقبال المعلومات والحصول عليها بدقة من مصادرها الصحيحة والدعم التنظيمي واللوجستي للمعرفة يعبر عن كيفية الحصول علي المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة

استخدامها ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعال من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية .

### البعد الاجتماعي :

هو بعد يربط بين العلم والعلاقات الاجتماعية بين مختلف أعضاء المؤسسة ، بمعنى أن هذا البعد يركز علي تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة ، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس تنظيمية داعمة .

### أصناف المعرفة:

تنقسم بشكل عام لنوعين أساسين أحدهما ظاهر والآخر ضمني خفي، وهذان النوعان هما :

#### ٢. المعرفة الضمنية :

هي ذاك النوع من المعرفة التي تتمثل في العقائد الخفية بالأذهان وبالتالي لا يمكن استخلاصها بسهولة وهذا النوع من المعرفة الضمنية يشمل المهارات القطرية والمكتسبة الخبرات والتجارب وتتميز هذه المعرفة بصعوبة نقلها أو تحويلها لآخرين علي عكس المعرفة الظاهرية .

#### ٣. المعرفة الظاهرية :

هي تلك المعرفة المحسوسة والمادية التي يمكن تدريسها وتقديمها لآخرين ونقلها بشكل علي وهي تلك المعرفة التي تم تفصيلها وتقنيتها وتخزينها في بعض

وسائل الأعلام وتتميز هذه المعرفة بإمكانه انتقالها بسهولة لآخرين والمعلومات التابعة لتلك المعرفة يمكن عرضها في الموسوعات والكتب المدرسية .

أما عن الأشكال الأكثر شيوعاً من المعرفة الظاهرية فتمثل في الأدلة والوثائق ، والإجراءات وأشرطة الفيديو كما يمكن أن تكون أيضاً سمعية وبصرية .<sup>(١)</sup>

---

<sup>١</sup> / إدارة المعرفة : دكتور صلاح الكببسي ، مراجعة علمية : سعاد الميحاوي ٢٠٠٥م إدارة الأعمال كلية الاقتصاد – جامعة بغداد

## المبحث الثاني

### خصائص وأسس إدارة المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها من الأنظمة الأخرى وقد تشبعت تلك الخصائص تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها الباحثون فقد أشاروا إلى خمسة خصائص تتميز بها المعرفة عن مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي:-

#### ١. التراكمية:

فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة وهنا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة .

#### ٢. التنظيم :

المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها .

#### ٣. التسبب (البحث عن السبب) :

أو التعديل أو طرح الأسئلة يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والمعرفة ومعرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل .

#### ٤. الشمولية واليقين:

شمولية المعرفة لا تسرى على الظواهر التي تبحث عنها فحسب بل على العقول التي تتلقاها فهي تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة

لأن تنتقل إلى كل الناس عبر القنوات والوسائط وبكل السبل المعرفية المتاحة .  
واليقينية لا تعنى أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة  
ولكنها لا تعلق على التغيير بحيث أن المعرفة متجددة مواكبة .<sup>(١)</sup>

٥. الدقة والتجرد :-

الدقة تعني التعبير عن الحقائق - والتجرد يعني عدم التحيز ونقل الحقائق كما  
هي .

كما أشار العالمان في العلوم (Winch & scendiehr) أن ما يميز المعرفة هو  
Intagaility (اللاموسية القياسية) (Stanridized) .

حيث أن المعرفة منتوج غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها  
كسلعة والسماح بالاحتكار عليها على نطاق واسع فتستخدم إدارة المعرفة بصفة  
أساسية في الحوكمة و سن النظم والقوانين العلمية وترتيبها من النواحي  
العلمية والتراتبية في المؤسسات القانونية وكل القطاعات التنظيمية .<sup>(٢)</sup>

وأشاروا عليها بالامتياز نسبة لوجود سنة مزايا خارقة .

١. المعرفة هي فعل إنساني .

٢. المعرفة تنتج من التفكير .

٣. المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة وعند الاحتياج.

٤. المعرفة تنتمي إلى الجماعات .

<sup>١</sup> / إدارة المعرفة : دكتور صلاح الكبيسي ، مراجعة علمية : سعاد الميحاوي ٢٠٠٥م إدارة الأعمال كلية الاقتصاد - جامعة بغداد  
<sup>٢</sup> / إدارة المعرفة : دكتور صلاح الكبيسي - جامعة بغداد

٥. المعرفة لا تحددها صيغة معينة بحيث تعبر عن صاحبها فقط فكل باحث

يبحث ويجد المعرفة ويتناقلها على حسب منظورها وتطبيقها يعكس مدى

رؤيته وتوجهاته .

٦. المعرفة التراكمية .

### كيفية تكوين المعرفة :

هذا الموضوع لابد أن يدرس من عدة نواحي ومداخل نفسية واجتماعية

وسلوكية ضمن نظريات نشير إليها من باب التنويه فقط من نظريات التوازن

للعالم النفسي الفرنسي (Hider) والتي تعتمد على التعلم بالمعنى الذي تتفاعل

بموجبة المعرفة الجديدة مع المخترنة في الذاكرة .

إي أنه لا تتم المعرفة نماذج عقلية تتحقق أهداف الباحث عن المعلومة عل حسب

نماذجه العقلية الآتية :

- المخططات

- النماذج

- التوقعات

- المعتقدات

- وجهات النظر

وعلى تلك الأسس تبنى المعرفة وتتكون وتتناقل في المجتمعات ومنها يتولد

الرأي العام في المجتمع وانتشار المعرفة وإعطاء الأثر في البيئة .على حسب

آليات التفاعل في هذه الظاهرة ( الحوار - النشر - الكتب - الوسائط - المنابر - الخ).<sup>(١)</sup>

مصادر المعرفة : تنقسم إلى مصدرين :

١. مصادر خارجية

٢. مصادر داخلية

١. المصادر الخارجية :

التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة وهي تتوقف على علاقتها بالمنظمات الأخرى أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ومنها (المكتبات - الإنترنت والمنافسون - وكل من له علاقة بنشاط المنظمة ) حيث يعمل كل من في المنظمة من خلال كل المدركات الحسية والسمعية والبصرية على اكتساب البيانات والحوادث المحيطة بغرض التعلم والإدراك من خلال القدرات الإدراكية مثل التأمل والفهم والتسبب والحكم ومعالجة البيانات وتحليلها إلى معلومات ومعالجة من خلال التحليل والتفكير وتحويلها إلى معاني لتتحول إلى معرفة ونتائج .

وكل ذلك يؤدي إلى تحسين وتطوير المعلومة يقود للمعرفة والمعرفة المسندة بالبحث العلمي تؤدي إلى تحسين الخدمة .

٢. المصادر الداخلية :

خبرات أفراد المنظمة حول مختلف الموضوعات الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات داخل المنظومة المعرفية إقامة النقاشات والتعلم من خلال

<sup>١</sup> / إدارة المعرفة : دكتور صلاح الكبيسي - جامعة بغداد

الاختلافات في الآراء ووجهات النظر . المهارات وتبادل المهارات والخبرات من  
تناقلها في الجماعة .

#### أنواع المعرفة ومصادرها :

يحدد المصدر نوع المعرفة وتختلف أنواعها تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة  
فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها والغرض من الاستخدام فضلاً عن  
اختلاف وجهات نظر الباحثين عنها و الدراساتيين لذلك المعرفة غير محدودة  
ومتجددة فقد حددت الإبتولوجيا ثلاثة أنواع مميزة :

- ١- معرفة الأشياء والموضوعات .
- ٢- كيفية أداء الأشياء .
- ٣- معرفة مرتكزات وأساسيات موضوع البحث المعرفي .

## المبحث الثالث

### نماذج إدارة المعرفة

#### نماذج إدارة المعرفة من المنظور التنظيمي

##### نموذج ويبيغ:

من خلال نموذج فان كارل ويبيغ قام بتصوير وظائف ونشاطات الفرد داخل المؤسسة على أنها مجموعة خطوات منظمة ومتسلسلة الأمر الذي يسهل بناء المعرفة حيث أن تكرار نفس العمليات عدة مرات يؤدي إلى توليد ممارسات وطرق جديدة بحيث يقوم الفرد بنفس العمليات لكن بأسلوب مختلف ومطور عن ذلك الذي كان يعتمد عليه مسبقاً ويمكن إدارة هذه العملية تحت غطه توليد المعرفة الجديدة . اهتم كارل ويبيغ بكل من المعرفة المؤسسية والمعرفة الشخصية .

أ) نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية :

يتكون من خمس مراحل :

١/ مرحلة تطوير وإعداد المعرفة:

يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار من خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واسترداد المعرفة من الخارج

٢/ مرحلة اكتساب المعرفة :

في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها و الاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الدفع من خلال المعرفة .

٣/ مرحلة غربلة وتهذيب المعرفة :

في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة .

٤/ مرحلة توزيع ونشر المعرفة :

خلال هذه المرحلة يجري توزيع المعرفة حتى تصل إلى كل المركز وكل نقطة من نقاط العمل وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشتمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات .

٥/ مرحلة الدفع المعرفي :

هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة وهنا تريد المنظمة تحقيق ميزة الدفع المعرفي وهذه الميزة تشبه ميزة الدفع المالي وهي تحقق للمنظمة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية .<sup>(١)</sup>

(ب) نموذج دورة تطوير المعرفة الشخصية :

يتكون هذا النموذج من المراحل الخمس التالية :

١/ مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة :

هذه المرحلة تكون في الأغلب غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لحظة عابرة وانطباع ألي عن مفهوم جديد .

<sup>١</sup> / زكية ممدوح - إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات والإدارات بإدارة التربية والتعليم - مدينة مكة ومحافظه جدة .

## ٢/ المعرفة المثالية :

يكون جزء هذه المعرفة معروفاً واضحاً ويجري العمل معه بصورة واضحة أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوها والوصول إليها في صورة غير واضحة ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة .

## ٣/ مرحلة المعرفة النظامية :

تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية وإستراتيجيات حل المشكلات وتتعلق بالمبادئ العامة وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة والمعروفة جيداً وهذه المعرفة يطلق عليها أحياناً المعرفة العميقة ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المسندة بالمعرفة .

## ٤/ مرحلة المعرفة الواقعية (العملية) :

هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة .

## ٥/ مرحلة المعرفة العامة الروتينية :

في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة وبصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح أسباب<sup>(١)</sup> .

<sup>١</sup> / دوركوّة عبد الملك – إدارة المعرفة كمدخل لتزعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة منوري قسطنطينية ٢٠١١م – ٢٠١٢م /ص ٢٣-٢٤

وبالتالي يركز نموذج كارل ويبيغ لتحقيق أربع أهداف أساسية :

١- بناء المعرفة :

وتم هذه العملية من خلال التعلم وبالاعتماد على الخبرات والمهارات الشخصية والكتب ووسائل الإعلام والاتصال المتطورة المعتمدة أساساً على التكنولوجيا الحديثة .

٢- الاحتفاظ بالمعرفة :

ويكون لها الاحتفاظ سواء قي عقول الأفراد أو من خلال وسائل التخزين الأخرى كالكتب وقواعد المعرفة وقواعد البيانات والمعلومات .

٣- تجميع المعرفة :

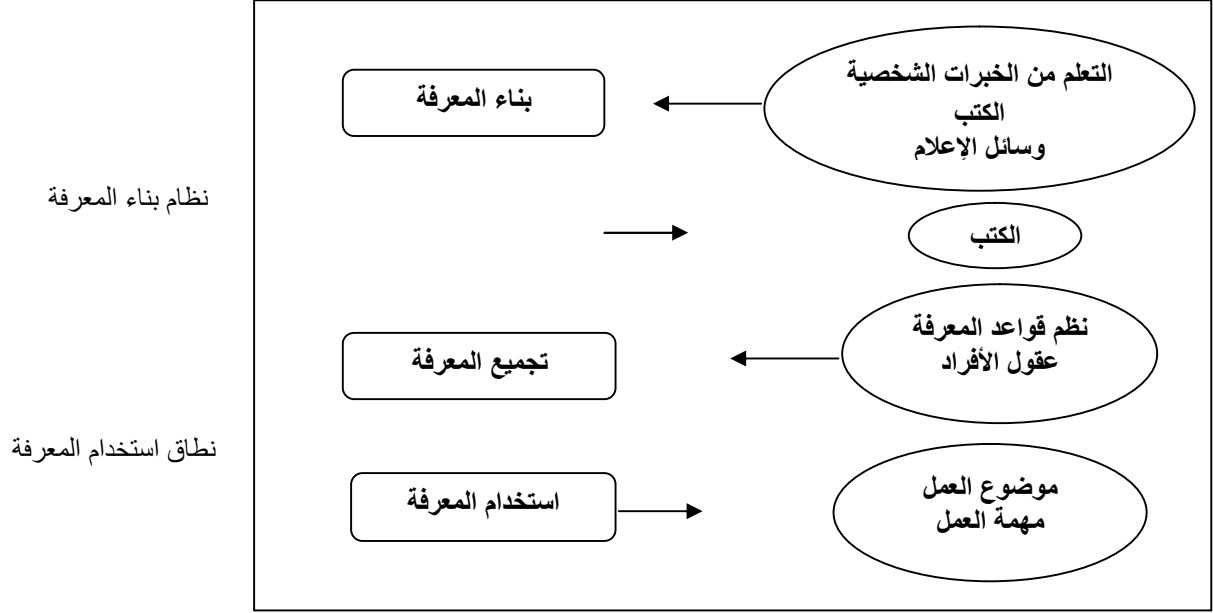
والذي يكون من خلال جماعات العمل وفرق العمل و ما تجمعها من خبرات وممارات ناتجة عن ممارسات سابقة وتجارب ماضية كما قد يتم من خلال الأدوات والوسائل المتطورة مجسدة أساساً في الأنظمة الخبيرة والتي من شأنها إعطاء إجابات الخبراء لمجموعة من المشاكل التي قد تواجه الأفراد عند أدائهم لأعمالهم ووظائفهم .

٤- استخدام المعرفة :

حيث أن المعرفة التي تجميعها لا بد من استخدامها وتطبيقها وتحويلها إلى ممارسات فعلية تظهر أثارها على مختلف وظائف المنظمة .<sup>(١)</sup>

<sup>١</sup> / بن حمودة يوسف / خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - جامعة حسيبه بن بوعلی الشلف ص ٥٣

## الشكل رقم (١) أنموذج إدارة المعرفة عند ويبغ



شكل (١-٣)

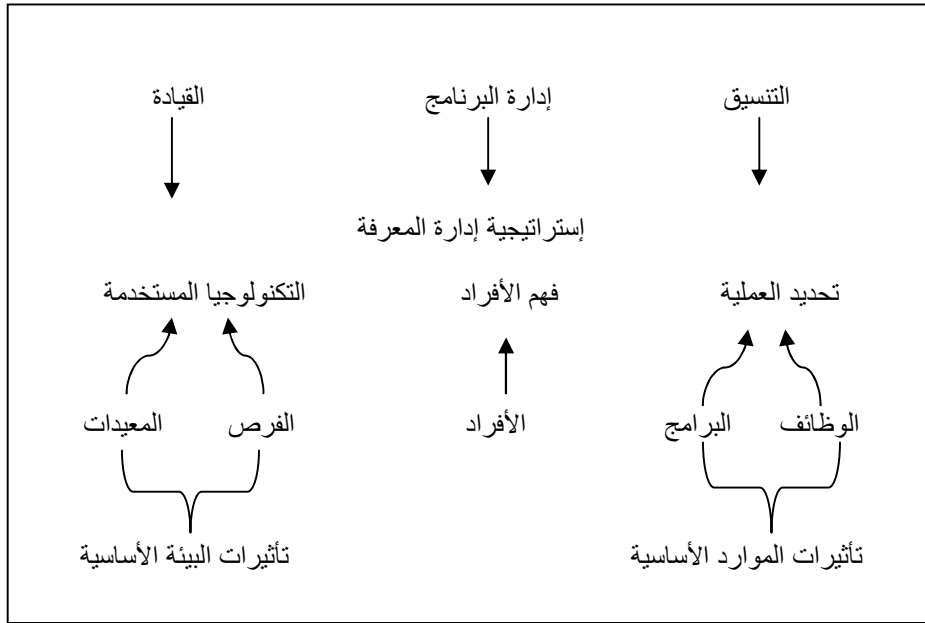
نماذج إدارة المعرفة على أنها إستراتيجية وظيفية :

أنموذج ماساي :

ينطلق أنموذج ماساي من فكرة أن إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي والتي ليس من الممكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير ككل وفي السياق فإن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على إدراك كل من التنظيم ومستخدمي المعرفة التنظيمية لإطار التغيير أهدافه والغاية المنشودة من ورائه وبالتالي فإن إدارة المعرفة من خلال هذا الأنموذج تستلزم أن يكون لهذه الأخيرة إستراتيجية وظيفية خاصة بها كباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى كإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية التسويق وغيرها وتهدف إستراتيجية إدارة المعرفة إلى رسم

وتحديد مختلف العمليات التي من شأنها ضمان إدارة المعرفة داخل بأحسن طريقة ممكنه وذلك انطلاقاً من تحديد المعرفة المطلوبة تحديد مصادرها مروراً بالوصول إليها وتوزيعها على مستخدميها ووضعها حيز التنفيذ ما ينعكس بالإيجاب على نجاح عملية التغيير التنظيمي ككل .

### الشكل يوضح إدارة المعرفة عند ماساي



الشكل (٢-٣)

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن إستراتيجية إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية وظيفية تتأثر بثلاث جوانب أساسية هي :

١/ التأثيرات الإدارية الرئيسية :

بحيث لابد على إستراتيجية إدارة المعرفة أن تأخذ في الحسبان نمط إدارة البرامج داخل المنظمة كما لابد أن تتقيد بآراء ومقترحات القيادة وفي الوقت تلتزم الإدارة الرئيسية بضمان عملية التنسيق والرقابة على مختلف الموارد خلال تنفيذ عملية التغيير وعلية فإن إدارة المعرفة في ظل هذه الظروف مقيدة ومحددة بآطر تضعها

الإدارة الرئيسية ويمكن الجانب السلبي هنا إلى إن هذه الوضعية قد تحد من ما يمكن أن تقدمه إدارة المعرفة من حلول ومخارج لمختلف المشاكل التي يواجهها التنظيم .

## ٢/ تأثير الموارد الأساسية :

وتشمل الموارد الأساسية كلاً من الموارد الوظيفية والأفراد والمعرفة الموجودة لدى المنظمة بحيث تضم الموارد الوظيفية كل ما هو متعلق بوظائف المنظمة وما يمكن أن تقدمه من دعم لوظيفية إدارة المعرفة بهدف إدارتها لمهمتها على أكمل وجه ولعل أهم هذه الموارد هي الموارد المالية ذلك كون إدارة المعرفة تحتاج إلى بنية تحتية خاصة معتمدة أساساً على تقنيات متطورة يكون إجرائها مكلف للغاية أما الموارد البشرية فتكون مجسدة في الأفراد داخل المنظمة فهم حجر الأساس في كل العملية ويقف نجاح كل مرحلة من المراحل على أداء الأفراد.<sup>(١)</sup>

## ٣/ تأثيرات البيئة الأساسية :

وتتألف البيئة الأساسية من شقين أساسيين هما البيئة الخارجية والداخلية ولا بد على إستراتيجية المعرفة من المنظور الوظيفي أن تأخذ بعين الاعتبار هذين الشقين كونهما يشكلان مجموعة من الفرص أو التهديدات للمنظمة ولا بد أن يتم تحليل هذين الشقين بدقة واتخاذ ما يجب اتخاذه من إجراءات تكفل اغتنام الفرص وتفادي التهديدات .

وفي إطار هذه التأثيرات الثلاثة تعمل إستراتيجية إدارة المعرفة على تحديد مختلف العمليات اللازمة للتعامل مع المعرفة كما تعمل على تحديد التكنولوجيا

<sup>١</sup> / بن حمودة يوسف -خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة ص٦٧

المستخدمة والوسائل والآليات الضرورية للتعامل مع تلك التكنولوجيا ويرافق كل هذا فهم الأفراد ولعله العنصر الجوهري في كل العملية ذلك كونهم هم الذين يتحملون مسؤولية تطبيق هذه الإستراتيجية في محاولة لإنجاح إدارة المعرفة داخل المنظمة.<sup>(١)</sup>

---

<sup>١</sup> / المصدر براهيم زرزور- محاضرات في مقياس إدارة المعرفة - سنة ثانية ماستر تخصص إدارة أعمال جامعة العربي سنة ٢٠١٧م/٢٠١٨

## المبحث الأول

### مفهوم وأهمية تقييم الأداء

يمكن تعريف قياس وتقييم الأداء بأنه:

نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة هذا الأداء والسلوك ونتائجها .

من خلال التعريف السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية التي تلقي الضوء على مضمي ومفهوم وتقييم الأداء :

- قياس الأداء عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طول حياته الوظيفية .
- عملية القياس تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء .
- عملية القياس تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون موضوعياً وسلمياً .

### تعريف آخر:

تقييم الأداء هو عملية التأكد من صلاحية الإنجاز وسلامة وصحة النتائج وفقاً لما يجب أن يكون .

### ويتضمن الخطوات التالية :

- المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف .
- تسجيل الانحرافات عن الأداء المستهدف .
- الترتيب إذا كان التقييم بين مجموعة من الأفراد والنتائج .
- تفسير أسباب الانحرافات

• اقتراح الحلول المناسبة لتصحيح الانحرافات .<sup>(١)</sup>

القياس والتقييم لا يعني فقط نهاية فترة معينة علي ما يستحقه الفرد من تقدير .

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد بعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائماً في جميع نواحي الحياة ولهذا الظروف تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجودة أدائه وأخيراً استمرارية الفرد في العمل وتركه .

ويقصد بتنظيم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للوقوف على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر وترقبه لوظيفة أخرى ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس :

الأول : التقييم ينصب على الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى .

الثاني : أن التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفة حالية أي في الوقت الحاضر، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .

يمكن أن يبين تقييم الأداء مدى التوافق بين الفرد ووظيفته فإن كان الفرد يؤدي وظيفته الكامل بالشكل ممتاز دل هذا على التوافق .<sup>(٢)</sup>

أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تسير إلى أسوأ دل على عدم التوافق بين الفرد وظيفته وتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل فيها إلى علاج وبإجراء مزيد من

<sup>١</sup> / عمرو وصفى عقيلي - إدارة القوى العاملة ، دار زهراني للنشر - عمان - ١٩٩٦م، ص ١٩١ .  
<sup>٢</sup> / محمد كمال مصطفى ، مصطلحات الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية ، ٢٠١٣م ، القاهرة ، ص ١٨٩

التحليل حول طبيعة هذه المجالات والمهارات حول طبيعة الوظيفة وحول طبيعة الشخص قد يمكن معرفة أسلوب العلاج وأساليب العلاج كثيرة منها التدريب والنصح والإرشاد والنقل والتبديل الوظيفي وغيرها من العلاجات التي سوف نشير إلى بعضها لاحقاً .

إذا أردنا أن نعرف أهمية تقييم الأداء علينا أن نعرف أولاً مفهوم عملية تقييم الأداء وثانياً أن نعرف الفوائد التي يمكن أن نحققها من خلال عمليتي التقييم فيما إذا تم تنفيذها بشكل صحيح .

وعملية تقييم الأداء تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة القوى البشرية ، يتم بموجبها قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة<sup>(١)</sup>.

من هذا التعريف نستخلص الآتي :

- تقييم الأداء عملية مستمرة .
- عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب بشكل مستمر .
- أيضاً تتطلب وجود معايير ومعدات أداء .
- لا يعنى تقويم الأداء الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد .
- يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة .
- يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء .
- يعتمد تقييم الأداء بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي .

<sup>١</sup> / صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ٢٠٠٠م ، ص ١٨٥

## المبحث الثاني طرق تقييم الأداء

١. الطرق التقليدية وتنقسم إلى:

أ/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

تقوم تلك الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص وإعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه حسب تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً لمستوى الذي يعتقد أن التقييم أنه الشخصي<sup>(١)</sup>

**عيوب الطريقة :**

العيب الأساسي التي تعاني منه طريقة التقييم عن طريق بحث الصفات والخصائص هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متميزاً في تقديره<sup>(٢)</sup> بمعنى آخر تميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه<sup>(٣)</sup>.

النقد الثاني الذي يواجه تلك الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره و اتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذ كان متساهلاً<sup>(٤)</sup>.

ب/ طريقة الترتيب :-

وتلك الطريقة تتخلص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ على أساس الأداء العام

للعمل ولاشك أن تلك الطريقة رغم بساطتها وسهولتها إلا أنها مازالت تعاني من نفس نقاط الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى .

ج/ طريقة المقارنة بين العاملين :-

في هذه الطريقة يتم تقييم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة من موظف آخر تتم المقارنة بينهما وبيان أيهما أفضل و تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو أتبعنا طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة .

د/ طريقة التوزيع الإجمالي :

تقوم هذه الطريقة في قويم أداء الفرز العام للعمل وتتم وفقاً للخطوات الآتية:

١/ كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقويم أدائهم على كروت صغيرة كل أحد على كرت

٢/ يطلب من الرئيس المباشر أن يوزع الكروت على مجموعات وهي كالآتي:

منخفض	أ/ المجموعة الأولى
أقل من المتوسط	ب/ المجموعة الثانية
وسط	ج/ المجموعة الثالثة
أعلى من الوسط	د/ المجموعة الرابعة
مرتفع	هـ/ المجموعة الخامسة

٣/ يطلب من الرئيس أن يقسم هذه المجموعات بحيث يتم توزيع الأفراد عليها كالاتي:-

أ/ المجموعة الأولى	١٠٪ من الأفراد
ب/ المجموعة الثانية	٢٠٪ " "
ج/ المجموعة الثالثة	٤٠٪ " "
د/ المجموعة الرابعة	٢٠٪ " "
هـ/ المجموعة الخامسة	١٠٪ " " (١)

الطرق الحديثة :-

طريقة التوزيع الإجباري :-

في هذه الطريقة يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل وتتم هذه العملية على النحو التالي :

تم كتابة الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة كل أسم على بطاقة منفصلة. (١)

يطلب المشرف أن يوزع البطاقات على خمس مجموعات كالاتي:-

أ/ المجموعة الأولى	ضعيف
ب/ المجموعة الثانية	أقل من المتوسط
ج/ المجموعة الثالثة	متوسط

<sup>١</sup> / كتاب إدارة الموارد البشرية - تأليف بروفيسور - بكرى الطيب موسى - ص ٩٥

أعلى من المتوسط

د/ المجموعة الرابعة

جيد جداً

هـ/ المجموعة الخامسة

أ- طريقة الاختيار الإجباري :-

تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل ويتم توزيع تلك العبارات في صفات كل منها تعبر صفتين سلبيتين في الأداء مثال ذلك

" صفة إيجابية "

- سريع الملاحظة والفهم

" صفة إيجابية "

- يترد في أوقات الأزمات

- يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات المهمة " صفة غير إيجابية "

ويتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعبر أكثر أهمية في كل ثانية وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم .

ب- طريقة الوقائع الحرجة :-

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ، ويطلب إلى المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقدرها إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم ، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس إعداد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من نجاح أو فشل العمل <sup>(١)</sup>.

ج/ الإدارة بالأهداف التقويم بالأهداف :-

<sup>١</sup> / (٦-١) إدارة الموارد البشرية - د/ صلاح عبد الباقي - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - ص ٢٠٤- ٢٠٥

طريقة التقويم بالأهداف فيركز فيها على الأداء المستقبلي إلي جانب الأداء الماضي و يعتمد إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله بالخطوات التالية :-

١- يعد الموظف ملخصاً للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلاً في واقع العمل و يناقش المشرف الموظف هذا الملخص ويتم التعديل لو كانت هنالك حاجة للتعديل حتى يتم الاتفاق على صياغة نهائية للمسئوليات الرئيسية في الوظيفة.

٢- يحدد الموظف في ضوء المسئوليات السابقة أهداف معينة لفترة زمنية محده كسنة أشهر مثلاً أو سنة قد تكون هذه الأهداف تحقق حصة معينة من المبيعات أو إنتاج قدر معين من الإنتاج و يناقش العامل هذه الأهداف مع رئيسه و يحددان معاً سبل الوصول إليها و يتفقان على الواجبات التي يقوم بها العامل لبلوغ هذه الأهداف و ما يمكن لرئيسه أن يقدمه له من مساعدات .

٣- بعد انتهاء الفترة المحددة يقوم العامل بتقييم نفسه موضحاً في هذا التقويم ما أنجز من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززاً ذلك بمعلومات وقيمة توضح تقويمه و تثبت صحته ثم يجتمع العامل مع رئيسه لمناقشة هذا التقويم و سبيل تحسين الأداء و يستعرض المشاكل والإخفاقات و كيف يمكن علاجها ثم يتفقان على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى و واجبات محده لفترة أخرى مستقبلية .

٤- للمشرف الحق على الاعتراض على الأهداف التي يحددها مرؤوسيه أو سبل تحقيق هذه الأهداف أو يعدل فيها عندما يرى ذلك ضرورياً .

وطريقة التقويم بالأهداف تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للعامل وتهدف تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتحديد سبل تحقيق هذه الأهداف وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه وتركز هذه الطريقة على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد وتتحاشي الاعتماد الكلي على قياس صفت الفرد أو تصميم الحكم على أدائه وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقييم المشرف في نفس الوقت الذي تقييم فيه المرؤوس كما أنها تعتبر تدريباً للمشرف وتنمية لمهارته كما أنها تحسن الاتصال بين المشرف والعامل بما فيها من مقابلات دورية وتعمل على تحسين العلاقة بينهم لأنها تساعد الطرفين على تبادل وجهات النظر والتعرف على ما يدور في ذهنيهما من أفكار وأراء ومقترحات وبالرغم من كل الزوايا فإن هذه الطريقة تواجه عدداً من المشاكل منها

١/ تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية ولا تستطيع أن تعطي مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى أو نواحي الأعمال المختلفة التي يمكن أن يقوم بأدائها في المستقبل .

٢/ تفترض هذه الطريقة أن الأهداف التي يضمها المرؤوس ومشرفه مستويات بلوغها متفقه مع خطة المنظمة منسجمة مع الأهداف العامة لها مناسبة لتقويم المنظمة ونجاحها على وجه العموم .

٣/ تفترض هذه الطريقة أن المشرف يفهم واجباته ومتطلباته حيث يفهم الحدود التي تحيط بهذه السلطات والواجبات .

٤/ عند تطبيق هذه الطريقة على أرض الواقع نجد أنها تركز على النتائج التي يحققها الفرد وتعطي قليلاً من الاهتمام للطرق التي يمكن أن توصل الفرد إلى النتائج المرغوبة .

٥/ قد لا يستطيع العامل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لظروف خارجية منعت إدارته مثل تغير الظروف البيئية أو الحكومية أو القانونية أو السياسية وهي عموماً قد تصلح لأنواع معينة من الوظائف خاصة تلك التي تقع في مستوى إداري عادي أو متوسط أو تلك التي تتضمن قدرًا من التفكير وحسن التصرف وإبداء الآراء وكذلك قد تكون أنسب في حالة الموظفين الذين تريد الإدارة أن يرقوا إلى مناصب في المستقبل . (١)

عند نهاية المدة المتفق عليها يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها بداية المدة وتحديد الانحراف في التنفيذ إيجاباً وسلباً كما موضح في الشكل :-

الأهداف	الهدف	الإنجاز	الانحراف
١/ عدد الزيارات البيعية	١٥٠	١٦٠	٪١٠٢
٢/ عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم	٥٠	٥٠	٪١٠٠
٣/ كمية المبيعات في السلعة (أ)	١٠٠٠	٩٥٠	٪٩٥
٤/ كمية المبيعات في السلعة (ب)	٢٠٠٠	٢٢٠٠	٪١١٠
٥/ عدد شكاوي العملاء	٢٠	١٥	٪٢٥
٦/ عدد التقارير البيعية في الشهر	١٠	٨	٪٨

د/ طريقة التقدير الجماعي :

يفهم بموجب هذه الطريقة أداء العامل من قبل لجنة تتكون من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر العامل كما قد يكون من بين أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الموارد البشرية في المنشآت ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرضون العامل و طبيعة الذي يقوم به جيداً أن عمل اللجنة هو مناقشة

<sup>١</sup> / كتاب إدارة الموارد البشرية / تأليف بروفيسور / بكرى الطيب موسى / ص١٠٣-١٠٥

التقويم الذي كان قد أعدّه الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت لمناقشة العامل فيها يتعلق بمتطلبات وظيفته وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسة المباشر بالاجتماع لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء و أنجاز العامل نفسه وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل .

وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب صلاحية في قياس أداء العامل بموجب هذه الطريقة إلا أن علمه المسبق بأن تقويمه الذي تتم مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصاً في تقويمه وهذا يعتبر ميزة من مزايا هذه الطريقة كما أن نتائج هذه الطريقة في قياس أداء العاملين تركز على موضوعية أكثر من الطرق الأخرى .

هـ/ طريقة البحث الميداني :-

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الموارد البشرية في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة ويتم في العادة الحصول على البيانات شخصياً ودون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم يملاً نموذج معين أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق أو أي كتابة .

وتطبق هذه الطريقة يتمثل في قياس ممثل أو ممثلين عند إدارة الموارد البشرية بمقابلة كل رئيس في مكتبة و توجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس وبعد عودة ممثل الموارد البشرية إلى مكتبة يقوم بصياغة الإجابات التي حصل عليها بشكل مكتوب ويرسل نسخه منها في شكلها الأول إلى الرئيس لمراجعة وبعد ذلك يتم

صياغتها في شكلها النهائي وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات (ممتاز - جيد - مرضي أو مقبول أو غير مرضي).

ومن مميزات هذه الطريقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقويمه إذا كان المرؤوس سوف يقول أشياء عن ذلك بحرية أكبر مما لو قام بتقديمها كتابة.<sup>(١)</sup>

كذلك فإن ممثل إدارة الموارد البشرية الذي يقضي ساعة أو أكثر في تقويم كل مشرف يعطيه انطبعا بأن عملية التقويم هذه تعتبر هامة ومفيدة.

الطريقة تمكن ممثل إدارة الموارد البشرية من استعمال معايير مماثلة للتقويم عند القيام بإجراء عدد كبير من المقابلات مما يعني أن باستطاعته تكوين مجموعة من القواعد الثابتة التي يمكن أن تستعمل في تقويم جميع العاملين إلا أنه يعاب على هذه الطريقة كونها مكلفة وتستغرق وقتاً قد يكون طويلاً للانتهاء من عملية التقويم كذلك فإن قياس أداء العامل يتم من دون حضوره أو ما قابلته

وهذا قد يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال كذلك فإن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة وقدرة وكفاءة ممثل قسم إدارة الموارد البشرية في استخلاص نتائج موضوعية وسليمة.

باستعراضنا لطرق التقويم التقليدية والحديثة نلخص للآتي :-

١/ تعتبر مشكلة التحيز الشخصي عند تقويم أداء العامل مشكلة حقيقة حاولت أغلب هذه الطرق تلاقيها واحتوائها أو تقليل جوانبها

السلبية إلى أدنى مستوى ممكن ولكن لم تتمكن من وضع علاج تابع لها.

<sup>١</sup> / كتاب إدارة الموارد البشرية / تأليف بروفيسور / بكري الطيب موسى / ص ١٠٦

٢/ أن كبر حجم المؤسسات وتنوع إنتاجها سواء سلع أو خدمات وزيارة حجم الإنتاج يتطلب عدداً كبيراً من العمالة ذات تخصصات مختلفة هذا الوضع يجعل موضوع تقويم الأداء أمراً صعباً ومعقداً.

٣/ صعوبة إيجاد نمطية لتقويم أداء العامل يصلح لكل زمان ومكان .

٤/ مازالت الحاجة نحو المزيد من البحوث والدراسات والتجارب في هذا المجال لابتداع المزيد من الطرق لتقويم أداء العاملين خاصة في ظل التطور التكنولوجي وما يليق به من ظلال على العامل خاصة في ظل الآلة مكان العامل أو اشتراكه معها وما يتطلب من نوعية معينة من العمالة بالإضافة إلى طرق وأساليب الإنتاج.<sup>(١)</sup>

---

<sup>١</sup> / كتاب إدارة الموارد البشرية / تأليف بروفيسور / بكري الطيب موسى / ص ١٠٧ - ١٠٨

## المبحث الثالث

### أساليب وأخطاء تقييم الأداء

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طريقة التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بداء من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء وكنتيجة لأوجه النقد التي وجهت إلى طريقة التقييم التقليدية بدأ التفكير في استخدام طرق أخرى حديثة من هذه الطرق :-

#### ١/ طريقة التوزيع الإجباري :

في هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو مرتفعة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض التوزيع التكراري العادي ويقضى هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية.<sup>(١)</sup>

#### "مدخل المقارنة" :

تعتمد الأساليب التي تشتمل عليها هذا المدخل على فرض أن لا يوجد تماثل تام بين أداء وإنجازات الأفراد العالمين وذلك من حيث الكمية أو الجودة أو من حيث السلوك وعالية يمكن القول أن التقييم بموجب هذا المدخل عن طريق أساليبه يفرض تماثل تام فيما كما تعتمد هذه الأساليب في تقييمها لأداء ضمن مجموعة العمل لتحديد الأكفاء والأفضل .

<sup>١</sup> / صلاح الدين محمد عبدالباقي ، إدارة الموارد البشرية ، ص ٣٠٣

## "أسلوب" التدريب "

يعتبر هذا من أقدم وأسهل أساليب قياس وتقييم الأداء يقوم بموجب المقوم بتدريب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً حسب كفاءتهم وذلك من الأحسن ويجب أن لا يكون الترتيب والمقارنة حسب صفة أو خاصية معينة فقط بل حسب الأداء العام وتسمى هذه الطريقة الترتيب المستقيم .

## " أسلوب المقارنة المزدوجة:"

بموجب هذا الأسلوب يقوم المقوم بمقارنة أداء كل فرد مع كفاءة الأفراد الموجودين داخل مجموعته وذلك بالتقييم إلى أزواج فمثلاً لو كان لدينا مجموعة مؤلفه من خمسة موظفين هم : أ / ب / ج / د / هـ .<sup>(١)</sup>

أ مع ب	ب مع ج	ج مع د	د مع هـ
أ مع ب	ب مع د	ج مع هـ	
أ مع د	ب مع هـ		
أ مع هـ			

- يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في المساعدة للمرؤوسين وتقديم الدعم والتأكد من العمل يسير وفق الخطة المحددة وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ.

<sup>١</sup> / عمرو وصفى عقيلي، إدارة القوى العاملة، ص ٢٠١

- عند انتهاء المدة المتفق عليها تقييم عملية التقييم ويتوقف النجاح لهذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة دافعيته على العمل.<sup>(١)</sup>

#### أسلوب الاختيار الإجباري :

يعتبر من الأساليب المستخدمة من أجل توفير الموضوعية والعدالة في قياس الأداء وبموجبه يتم جمع عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف أو العامل للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية وتقسم العبارات إلى مجموعات ثنائيه بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين كل ثنائية تضم عبارتين الثنائية الأولى تصف نواحي حسنه في أداء الموظف والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه.<sup>(٢)</sup>

#### طريقة إخطار المرؤوسين بنتائج التقييم :

هنالك جدل كبير حول سرية تقارير الأداء وعدم إخبار الشخص بنتائج التقييم أو عملية التقدير فالبعض يؤيد فكرة ضرورة إخبار المرؤوسين بالتقدير الذي حصل عليه بينما يعارض البعض ذلك بحجة أنه يسبب مشاكل كثيرة في علاقات العمل في الحقيقة لا فائدة عن وضع تقدير عن كفاءة الموظف إذا لم يعلم بالدرجة التي وضعتها له الإدارة لمعرفة مدى نجاحه أو فشله في الوظيفة التي يؤديها .

<sup>١</sup> / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، مصر ٢٠٠٩م  
<sup>٢</sup> / عمرو وصفى عقيلي ، إدارة القوى العاملة ، ص ٢٠٨

ويحدث التمييز نتيجة تأثير المديرين بالاتجاهات والنواحي العاطفية وذلك في أشكال متعددة . وهناك أيضاً مجموعة من الأخطاء المألوفة التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء سنوضحها كما يلي :

#### **أولاً : أخطاء متعلقة بمعدل التقدير:**

فالميل إلي اللين يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية فيمنح العاملين ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة ويمنح البقية تقديرات عالية أما في التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي المقيم تقديرات حتى للممتازين في أدائهم .<sup>(١)</sup>

#### **خطأ التأثر بالعدالة :**

يحدث الخطأ عندما ينظر المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر تقديره العام لذلك الأداء.<sup>(٢)</sup>

#### **الانطباع الشخصي :**

ويمثل هذا الخطأ أن معد التقدير يحكم على الشخص من غير إدراك حكماً عاماً بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة والضعف في أدائه أو صفاته ومن أمثلة ذلك أن يفترض معد التقدير أن الشخص الممتاز قي جميع عناصر التقييم لا يعرف أنه منضبط في الدوام أو العكس حيث يعتمد حكمه على الموظف ويعطيه تقديرات سلبية لأنه يعرف بأن هذا الموظف لا يحسن التصرف أو لا يجب إعداد التقارير وهكذا.<sup>(٣)</sup>

<sup>١</sup> / عمرو وصفى عقيلي، إدارة القوى العاملة، ص ٢١٤  
<sup>٢</sup> / صلاح الدين محمد عبدالباقى ، إدارة الموارد البشرية، ص ٢٦٥-٢٦٦  
<sup>٣</sup> / صلاح الدين محمد عبدالباقى ، إدارة الموارد البشرية، ص ٢٨٨

## خطأ الاختلاف والتباعد :

تلي بعض الشخصيات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسين وتحيزه أو التعامل عليهم وذلك لكونهم يختلفون في الفهم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد أو في بعض خصائصهم في الفهم والمعتقدات والاتجاهات وهنا يمكن القول أن المدير العادل يجب أن يبني تقييمه للأداء على أسس موضوعية لا تركز على الحالة الاجتماعية أو السن أو الديانة أو المكان .

لو كان من المستحيل استخدام أسس كمية في التقييم كحد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات لما حدث أخطاء كثيرة قي التقييم إلا أن ذاك يصعب حدوثه للوظائف الإدارية وتتم عملية تقييم على أساس التقديرات الشخصية كثير من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية ونذكر بعضها فيما يلي :

### التأثر بصفه معينة بالحكم على كفاءة المرؤوسين:

وذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقديراً عالي أو منخفض على ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه لتلك أن جهاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوسين قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوسين تقديرات ممتازة دون مراعاة النواحي المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل وغيرها .

تأثر الرؤساء بسلوك إنتاجه المرؤوسين في الفترات الأخيرة مثل تقييم في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاءة العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما يكون سنه والمعروف أن يعد هذا التقارير على مستوى إنتاجية موضوعية لا تركز على الحالة الاجتماعية أو السن أو الديانة أو المكان لو كان من المستحيل استخدام

السن كمية في التقييم كحد الوحدات المنتجة آخر قيمة المبيعات بما حدث أخطئه كثيرة .

### عدم وجود معدلات معايير الأداء :

أن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقدير الأداء الوظيفي في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء وهذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكن معد التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب وعلى الرغم من صعوبة وضع معدلات ومعايير للأداء بجميع الوظائف الاستثمارية والإشرافية فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معدلات ومعايير لجميع أمر على الوظائف<sup>(١)</sup>.

### عدم كفاءة ونماذج التقييم :

تلعب نماذج التقييم للأداء دوراً فعالاً في النجاح العملية فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع معد التقارير من تعبئة في وقته أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها قد تؤدي إلى نصيب من التقدير من إعداد أو عدم عند التعبئة وغالباً ما تكون عدم كفاءة النماذج ناتجة من أحد الأسباب الآتية :

- عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمعد التقارير
- عدم تضمن النماذج لتعريف محدد لعناصر التقييم
- استخدام عبارات وعناصر غير واضحة ومحددة المعنى
- استخدام نماذج موحد لجميع الوظائف

<sup>١</sup> / صلاح الدين محمد عبدالباقي ، إدارة الموارد البشرية ، ص ٣١٢

## الأسباب المتعلقة بنظام التقويم:

تعتبر الجهة التي وضعت نظام التقويم مسؤولة عن متابعة النظام والتأكد من عدم وجود مشاكل وعلاج المشاكل في حالة وجودها ولعل أهم الأسباب التي تؤدي إلى نجاح النظام والمرتبطة بالجهة المسؤولة عنه هي :

نقص النشرات الدورية : أن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية في لوائح وأنظمة وتوجهات وإرشادات متعلقة بالأداء الوظيفي وعدم صدقها أي جميع الرؤساء المباشرين قد يكون هذا السبب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه .

## قلة المتابعة :

مهما كان نظام الموضوع جيداً فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت هذا النظام وذلك من المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التنسيق والمساهمة معها في الوصول إلى حلول .<sup>(١)</sup>

---

<sup>١</sup> / المرجع السابق، ص ٣١٤

## المبحث الأول

### نبذة تعريفية عن منطقة الدراسة

#### جامعة وادي النيل :

أنشئت جامعة وادي النيل في يونيو ١٩٩٠م وكانت كليتي الهندسة التي أسست عام ١٩٧١م وكلية التربية في العام ١٩٨٤م هما النواة الأساسية للجامعة .

#### الرؤيا :

بناء جيل مؤمن بربه ، متقن لعمله ، مبدع ومبتكر وتميز في أدائه العلمي والبحثي والمجتمعي .

#### الرسالة :

جامعة حكومية تسعى لإعداد جيل رسالي قويم الخلق ، حريص على شرف الانتماء لمهنته ، قادر على التكيف مع المتغيرات ، ومقدر لأهمية الوقت وقيمه من خلال تحقيق التميز الأكاديمي والزيادة في البحث العلمي وترقية المعارف النظرية والمهارات التطبيقية وتوظيف قدرات الجامعة لخدمة المجتمع والتحسين المستمر للأداء وفقا للمعايير العالمية .

#### الأهداف :

تهدف الجامعة من خلال برامجها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية إلى :

- إعداد الأطر الأكاديمية المؤهلة .
- الإسهام في ترقية البحث العلمي وتطويره .
- تنمية المجتمع .

## تضم الجامعة الكليات التالية :

١. كلية الطب والعلوم الصحية (عطبرة) :

تمنح الكلية درجة البكالوريوس في الطب والجراحة في ست سنوات دراسية.

٢. كلية الهندسة والتقنية (عطبرة) :

تمنح الكلية درجة البكالوريوس الشرف في الهندسة في خمس سنوات دراسية في التخصصات التالية :

- الهندسة الميكانيكية .
- هندسة تصنيع .
- الهندسة الكهربائية والالكترونية .
- الهندسة المدنية .

٣. كلية الزراعة (دار مالي)

تمنح الكلية درجة البكالوريوس الشرف في الزراعة في خمس سنوات دراسية في التخصصات التالية :

- الاقتصاد الزراعي .
- وقاية المحاصيل .
- تكنولوجيا البذور .
- الإنتاج الحيواني .
- الهندسة الزراعية .

٤. كلية التربية (عطبرة)

تمنح الكلية درجة البكالوريوس الشرف في :

- العلوم والتربية :

في خمس سنوات دراسية في التخصصات التالية :

- الرياضيات .

- الفيزياء .

- الأحياء .

- الكيمياء .

- الآداب والتربية :

تمنح الكلية درجة البكالوريوس الشرف في التخصصات التالية :

- اللغة العربية .

- الدراسات الإسلامية .

- اللغة الانجليزية .

- التاريخ .

٥. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (الدامر)

تمنح الكلية درجة البكالوريوس الشرف في الاقتصاد والعلوم الإدارية في

أربع سنوات في التخصصات التالية :

- المحاسبة .

- التجارة .

- نظام المعلومات الإدارية .

- الاقتصاد والمصارف .

- إدارة الأعمال .

- نظم المعلومات الإدارية .

- الإحصاء الاجتماعي والدراسات السكانية .

٦. كلية العلوم الإسلامية والعربية (بربر)

تمنح الكلية درجة البكالوريوس الشرف في أربع سنوات في التخصصات التالية :

- أصول الدين .
- اللغة العربية وآدابها .
- الاقتصاد الإسلامي ،
- دراسات الاتصال (الإعلام).
- ٧. كلية الشريعة والقانون (بربر)

تمنح الكلية درجة البكالوريوس الشرف في أربع سنوات دراسية وبكالوريوس الشريعة الإسلامية في خمس سنوات دراسية .

٨. كلية المعلمين (الدامر)

تمنح الكلية درجة البكالوريوس الشرف في التربية في خمس سنوات دراسية (تسعة فصول) في التخصصات التالية:

- اللغة العربية .
- اللغة الإنجليزية .
- الدراسات الإسلامية .
- الرياضيات مع تخصص فرعي في : التاريخ - الجغرافيا - التربية الرياضية - الحاسوب .
- إضافة إلى منشط : مسرح - موسيقى - ريفية - أسرية - فنية .

كما تمنح الكلية درجة البكالوريوس الشرف في التربية في تخصص معلم الصف في خمس سنوات دراسية (تسعة فصول دراسية).

٩. كلية العلوم والتقانة (عطبرة)

تمنح الكلية درجة البكالوريوس الشرف في خمس سنوات دراسية في

تخصصات :

- علوم الحاسوب .
- تقانة المعلومات .
- نظام المعلومات .

١٠. كلية القرآن الكريم (الدامر)

تمنح الكلية درجة البكالوريوس الشرف في أربع سنوات دراسية في

تخصصي:

التفسير وعلوم القرآن - القراءات

١١. كلية المعادن وعلوم الأرض - طلاب فقط (أبو محمد)

تمنح الكلية درجة البكالوريوس الشرف في المعادن وعلوم الأرض في

خمس سنوات دراسية في التخصصات التالية :

- جيولوجيا الثروات المعدنية .
- الجيولوجيا .
- جيولوجيا البترول .
- الجيوفيزياء.

كما تقدم الجامعة برامج الدبلوم (ثلاث سنوات) في التخصصات التالية :

١. المحاسبة .
٢. الإعلام .
٣. تقانة المعلومات .
٤. نظم المعلومات الحاسوبية .

## كلية العلوم الإسلامية والعربية :

أنشئت كلية العلوم الإسلامية والعربية في العام ١٩٩١م مع بداية ثورة التعليم العالي ،  
توجد بمدينة بربر على بعد (٣٥٠) كلم شمال الخرطوم .

### الرؤيا :

تحقيق الجودة الأكاديمية بمهنية عالية ، لخلق كوادر مؤهلة شرعيا لبناء امة راشدة ،  
مدركة لمفاهيم العصر ، صالحة لسوق العمل .

### الأهداف :

١. تعمل الكلية وفقا لطبيعة الدراسة بها تحقيق أهداف الجامعة المنصوص عليها في القانون .
٢. إعداد وتأهيل الطلاب علميا ومهنيا وتربويا لنيل درجة الإجازة العلمية وفقا لمنهج الدراسة بالكلية .
٣. إتاحة فرصة التعليم والبحث العلمي لنيل الدرجات العليا في مجالات التخصص بالكلية .
٤. العمل على تنفيذ سياسات وبرامج الدولة على المستوى الاتحادي والولائي.
٥. إعداد الطالب وتأهيله روحيا وعقليا لنشر الثقافة والفكر الإسلامي من خلال عمله في حقل الدعوة والتربية والتعليم وسائر الحقول الأخرى .
٦. تنمية قدرة الطالب على الاستقلال في مواجهة الجديد وتقديم الأدلة والبراهين في المواقف المختلفة .

٧. تزويد الطالب بالمعارف الإسلامية الأساسية من عقيدة وعبادة ونظام إسلامي مع إبراز الجوانب الفكرية والتشريعية والروح السلوكية المميزة للإسلام .
٨. إعداد نخبة من الباحثين في مجالات الدراسات الإسلامية واسلم المعرفة وذلك للمساهمة في إعادة صياغة الفكر الإسلامي المعاصر ومناهجه في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية .
٩. العمل على تطوير أساليب وطرق الدعوة الإسلامية المعاصرة في إطار من التطور الإسلامي الشامل والاستعانة بتقنيات الاتصال الحديثة .
١٠. تنظيم حملات التوعية الإسلامية في المؤسسات والعمل على إحياء دور ورسالة المسجد وتنشيط عمل الخلوات.
١١. تنظيم الدورات قصيرة ومتوسطة المدى لتزويد الأئمة والدعاة والقطاعات المختلفة بالمعارف الإسلامية.
١٢. إنشاء وتطوير العلاقات مع الجهات ذات الصلة داخل وخارج البلاد..

#### أقسام الكلية :

- ١/ أصول الدين ٢/ اللغة العربية وآدابها ٣/ دراسات الاتصال
- ٤/ قسم الاقتصاد الإسلامي ٥/ قسم اللغة الانجليزية (يقوم هذا القسم بتدريس مقررات اللغة الانجليزية لكل التخصصات بالكلية ولا يتم قبول الطلاب إليه).
- الشهادات التي تمنحها الكلية : تمنح الكلية درجة البكالوريوس في تخصصات (أصول الدين ، اللغة العربية وآدابها ، دراسات الاتصال ، قسم الاقتصاد الإسلامي).

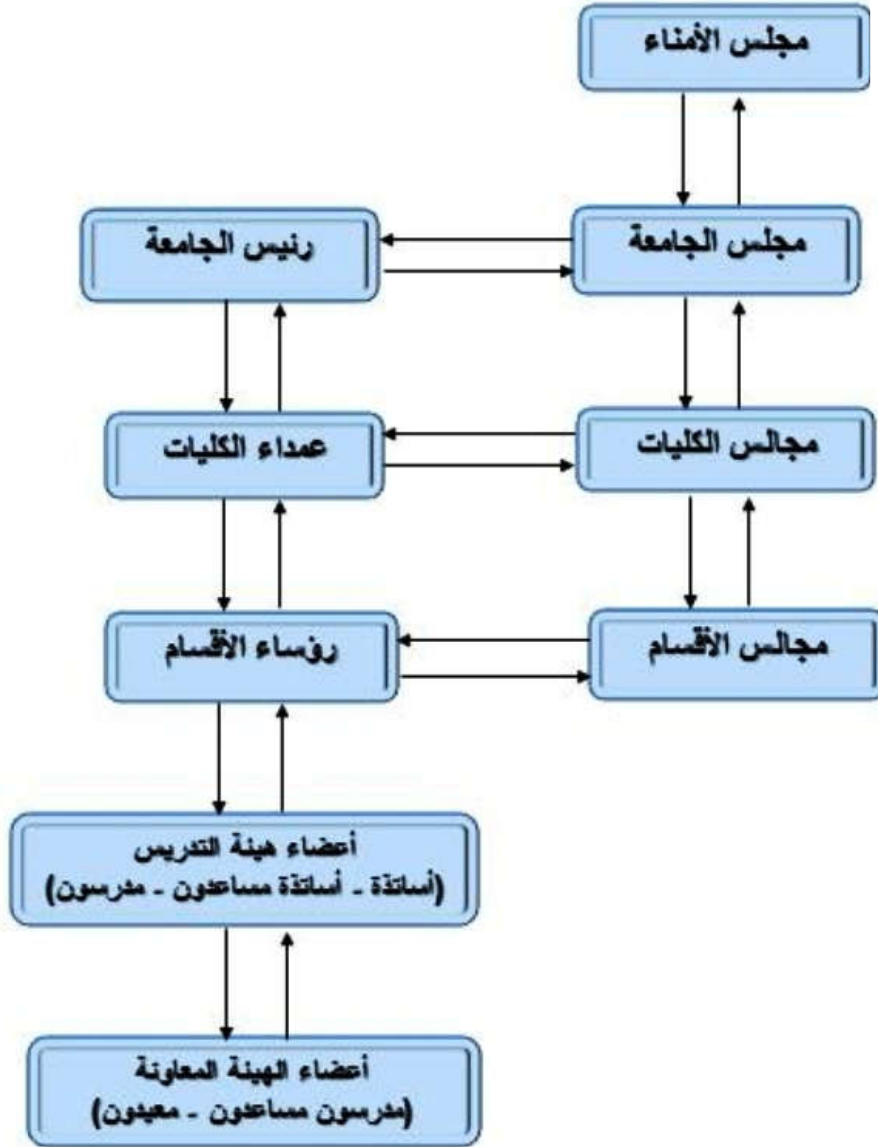
نظام الدراسة : النظام الفصلي .

مدة الدراسة : (٨) فصول دراسية (٤سنوات)

لغة الدراسة : اللغة العربية

القاعات والمعامل : يوجد بمركز الطلاب قاعتان تسع الواحدة منها حوالي (٢٥٠) طالبا ، كما توجد بمركز الطالبات قاعتان كبيرتان تسع لعدد كبير من الطالبات.

## الهيكل الإداري للجامعة



## المبحث الثاني

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

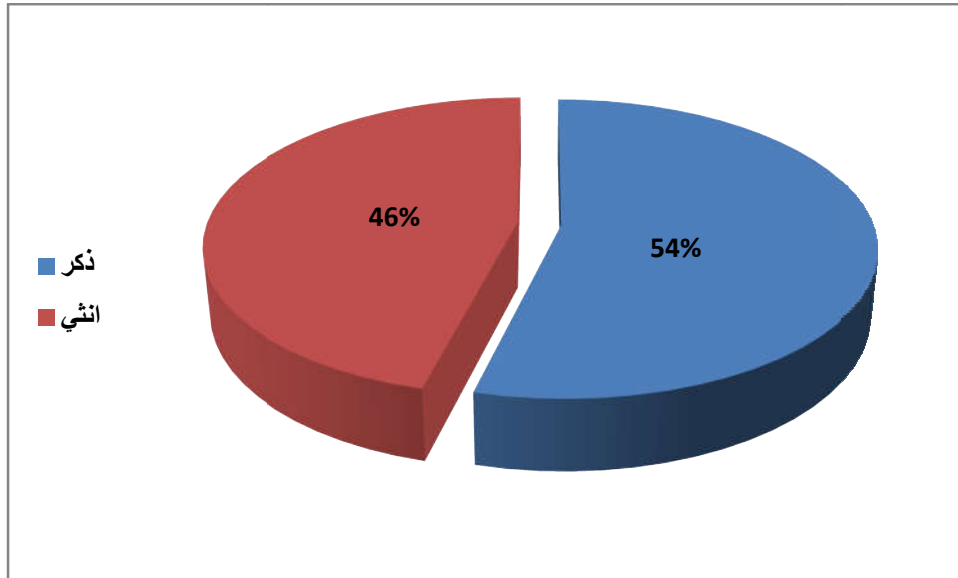
يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار الفرضيات للدراسة وذلك من خلال إجابات المبحوثين علي أسئلة الدراسة واستعراض ابرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل جميع فقرات الاستبانة والتعرف علي مختلف متغيرات الدراسة التي تشمل المعلومات الشخصية للمبحوثين، ومجالات الاستبانة وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) لإجراء المعالجات للبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة الذي استهدف جامعة وادي النيل للحصول علي نتائج الدراسة التي يتم عرضها في هذا الفصل .

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية :

جدول رقم (١) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٧	%٥٤
انثي	٢٣	%٤٦
المجموع	٥٠	%١٠٠

شكل رقم (١) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير النوع



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

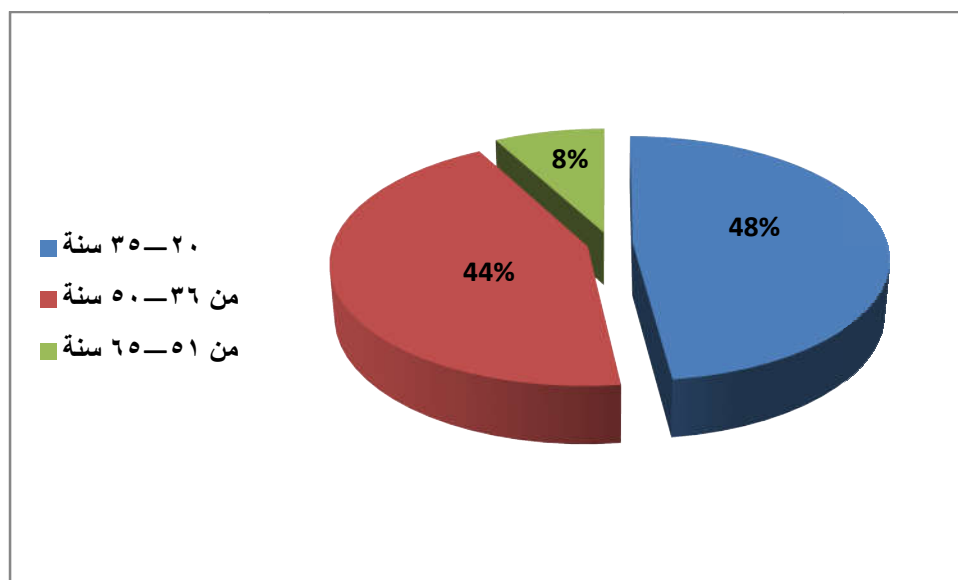
بالنظر الي الجدول رقم (١) يتضح ان ما نسبته %٥٤ بتكرار ٢٧ مبحوث ذكور ،  
و%٤٦ بتكرار ٢٣ مبحوث اناث .

مما سبق نلاحظ ان اغلب عينه الدراسة ذكور .

جدول رقم (٢) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
٢٠—٣٥ سنة	٢٤	٤٨%
من ٣٦—٥٠ سنة	٢٢	٤٤%
من ٥١—٦٥ سنة	٤	٨%
المجموع	٥٠	١٠٠%

شكل رقم (٢) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير العمر



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

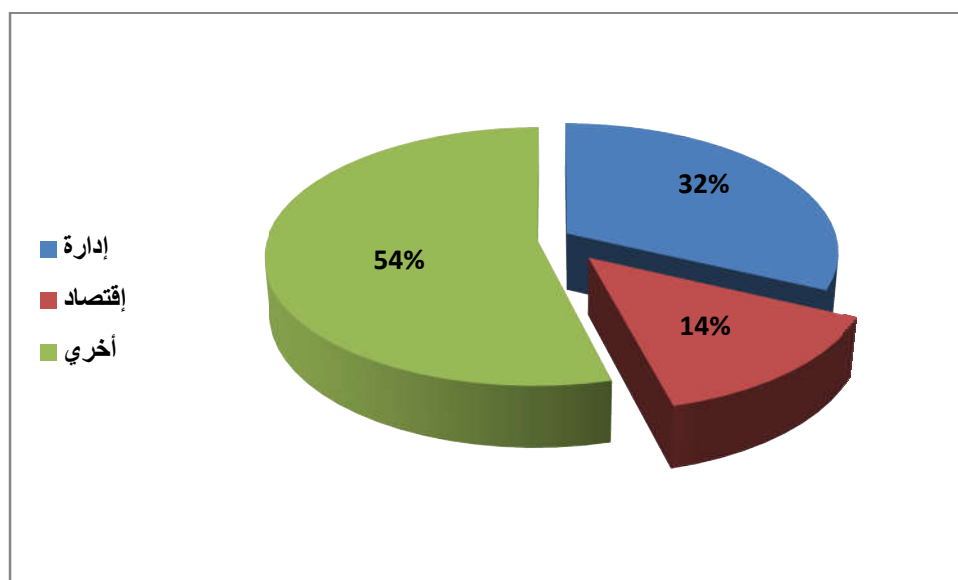
من الملاحظ من الجدول رقم (٢) أعلاه ان ما نسبته ٤٨% بتكرار ٢٤ مبحوث أعمارهم من ٢٠—٣٥ سنة ، ٤٤% بتكرار ٢٢ مبحوث من ٣٦—٥٠ سنة ، و٨% بتكرار ٤ مبحوثين أعمارهم من ٥١—٦٥ سنة .

مما سبق نلاحظ ان اغلب عينه الدراسة تركزت علي من كانت أعمارهم من ٢٠—٣٥ سنة.

جدول (٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لتغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة	١٦	٣٢%
اقتصاد	٧	١٤%
أخري	٢٧	٥٤%
المجموع	٥٠	١٠٠%

شكل (٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لتغير التخصص العلمي



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

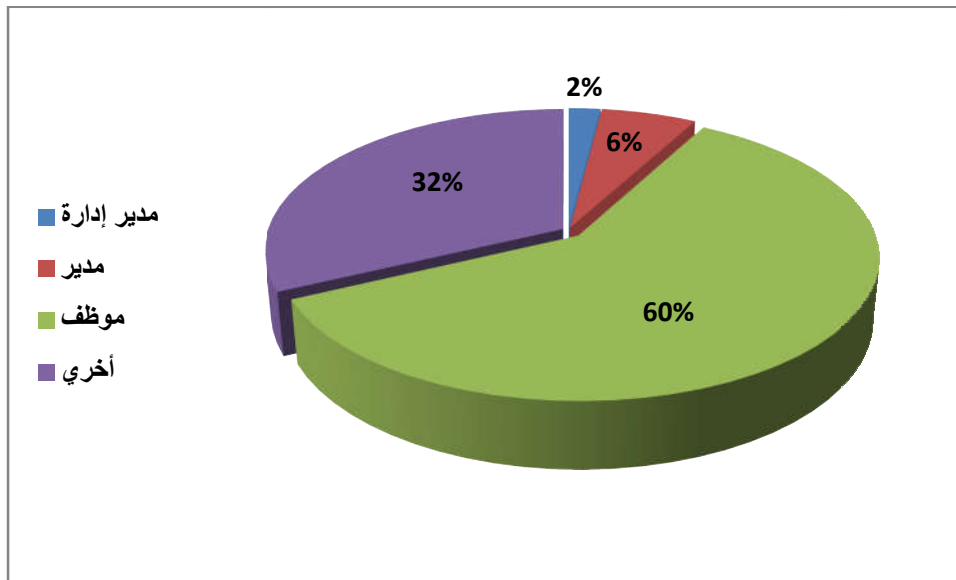
بالنظر الي الجدول رقم (٣) يتضح من الجدول أعلاه ان ما نسبته ٣٢% بتكرار ١٦  
مبحوث تخصصهم العلمي إدارة ، ١٤% بتكرار ٧ مبحوثين اقتصاد ، و٥٤% بتكرار  
٢٧ مبحوث تخصصهم العلمي أخري.

مما سبق نلاحظ ان عينه الدراسة تركزت علي من كان تخصصهم العلمي أخري.

جدول (٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة	١	٢%
مدير	٣	٦%
موظف	٣٠	٦٠%
أخري	١٦	٣٢%
المجموع	٥٠	١٠٠%

شكل (٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لتغير الوظيفة



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

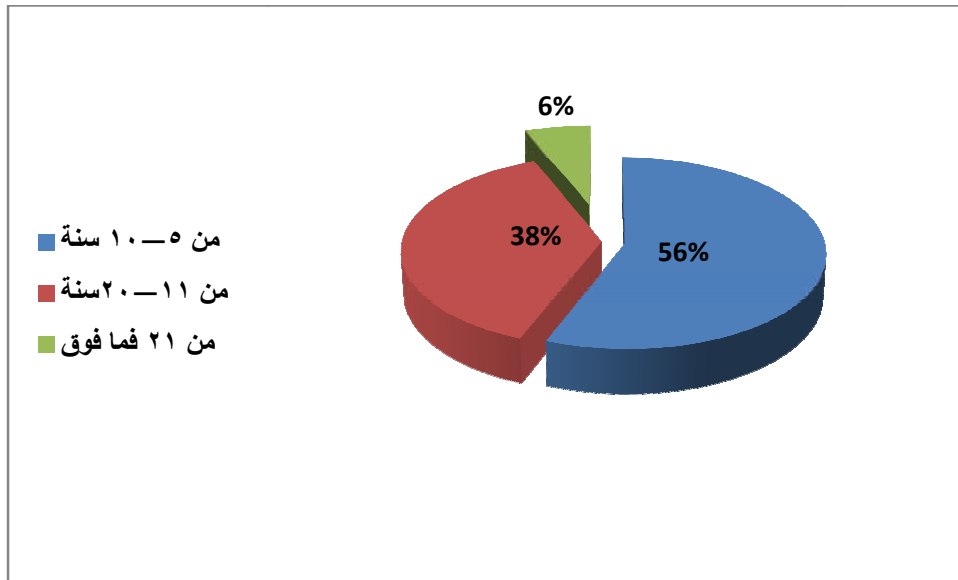
بالنظر الي الجدول رقم (٤) يتضح من الجدول أعلاه ان ما نسبته ٢% بتكرار  
مبحوث واحد كانت وظيفته مدير إدارة ، ٦% بتكرار ٣ مبحوثين مدراء ، ٦٠%  
بتكرار ٣٠ مبحوث موظفين ، ٣٢% بتكرار ١٦ مبحوث أخري.

مما سبق نلاحظ ان عينه الدراسة تركزت علي من كانت وظيفتهم موظف

جدول (٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير سنين الخدمة

سنين الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
من ٥—١٠ سنة	٢٨	٥٦%
من ١١—٢٠ سنة	١٩	٣٨%
من ٢١ فما فوق	٦	٦%
المجموع	٥٠	١٠٠%

شكل (٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير سنين الخدمة



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

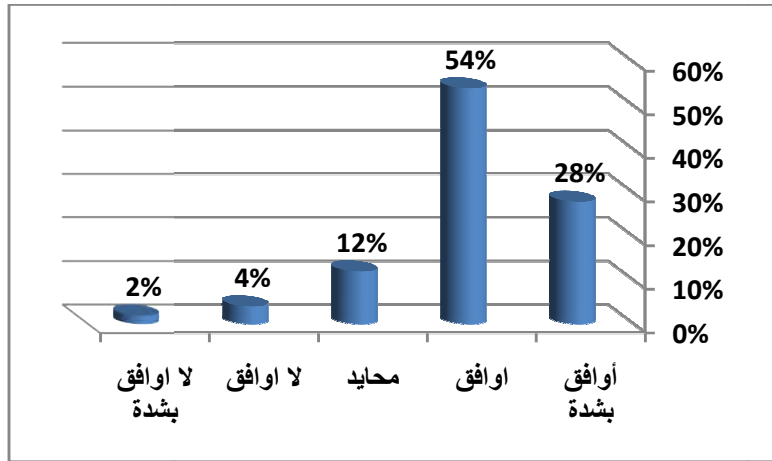
بالنظر إلي الجدول رقم (٥،١،١) يتضح من الجدول أعلاه ان ما نسبته ٥٧% بتكرار ٢٨ مبحوث سنوات خدمتهم من ٥—١٠ سنة، ٣٨% بتكرار ١٩ مبحوث من ١١—٢٠ سنة، و ٦% بتكرار ٣ مبحوثين من ٢١ سنة فما فوق .

مما سبق نلاحظ ان عينه الدراسة تركزت علي من كانت سنوات خدمتهم من ٥—١٠ سنة

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتقييم الأداء  
جدول (٥) التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى الفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٢٨%	١٤	أوافق بشدة
٥٤%	٢٧	أوافق
١٢%	٦	محايد
٤%	٢	لا أوافق
٢%	١	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل (٥) التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى الفرضية الأولى



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

من الجدول رقم (٥) والذي يخص عبارة (هنالك تقييم للاداء بصورة مستمرة)

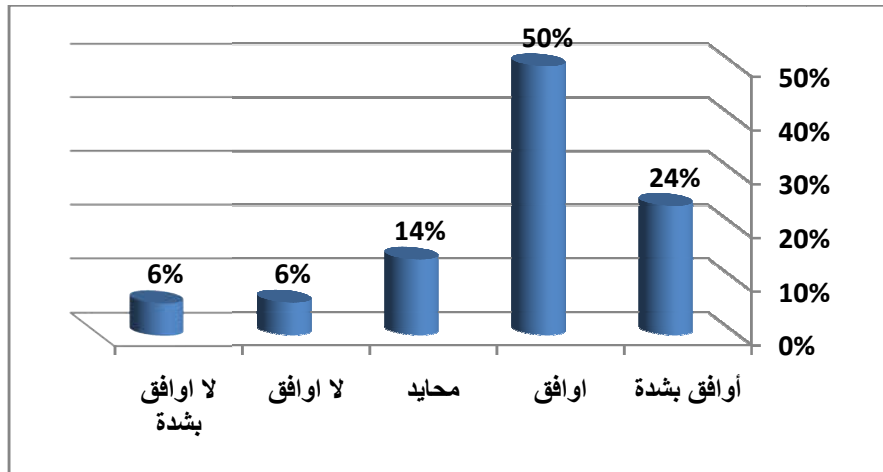
نلاحظ ان ما نسبته ٢٨% بتكرار ١٤ مبحوث كانت إجاباتهم أوافق بشدة، ٥٤% بتكرار ٢٧ مبحوث أوافق، ١٢% بتكرار ٦ مبحوثين محايد، ٤% بتكرار مبحوثان كانت إجابتهما لا أوافق، و٢% بتكرار مبحوث واحد كانت إجابته لا أوافق بشدة.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان هنالك تقييم للاداء بصورة مستمرة.

جدول رقم (٦) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٢٤%	١٢	أوافق بشدة
٥٠%	٢٥	أوافق
١٤%	٧	محايد
٦%	٣	لا أوافق
٦%	٣	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل رقم (٦) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الأولى



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

من الجدول رقم (٦) والذي يخص عبارة (طرق التقييم المتبعة بالمؤسسة واضحة وعادلة ومنصفة)

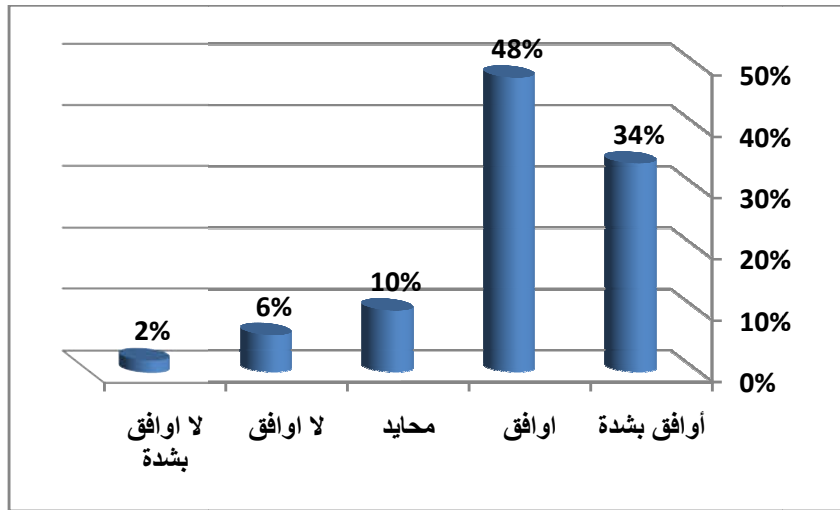
نلاحظ ان ما نسبته ٢٤% بتكرار ١٢ مبحوث كانت إجاباتهم أوافق بشدة، ٥٠% بتكرار ٢٥ مبحوث إجاباتهم أوافق، ١٤% بتكرار ٧ مبحوثين محايد و لا أوافق بشدة علي التوالي .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان طرق التقييم المتبعة بالمؤسسة واضحة وعادلة ومنصفة

جدول رقم (٧) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
34%	١٧	أوافق بشدة
48%	٢٤	أوافق
10%	٥	محايد
6%	٣	لا أوافق
2%	١	لا أوافق بشدة
100%	٥٠	المجموع

شكل رقم (٧) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الأولى



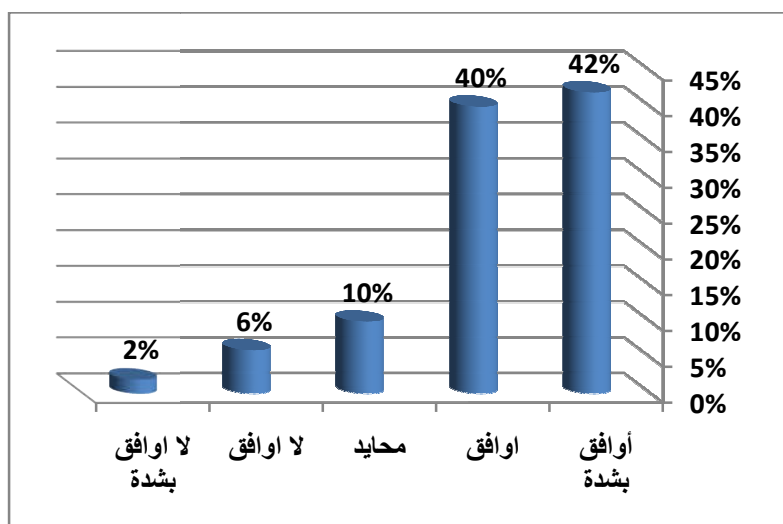
المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١

من الجدول رقم (٧) والذي يخص عبارة (يتم استخدام الفكر المعرفي والخبرة الإدارية التي يمتلكها أفراد المؤسسة في تطويرها) نلاحظ ان ما نسبته 34% بتكرار ١٧ مبحوث كانت إجاباتهم أوافق بشدة، 48% بتكرار ٢٤ مبحوث إجابتهم أوافق، 10% بتكرار ٥ مبحوثين إجابتهم لا أوافق، و2% بتكرار مبحوث واحد كانت إجابته لا أوافق بشدة. مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان الفكر المعرفي والخبرة الإدارية التي يمتلكها أفراد يتم استخدامها في تطوير المؤسسة.

جدول رقم (٨) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٤٢%	٢١	أوافق بشدة
٤٠%	٢٠	أوافق
١٠%	٥	محايد
٦%	٣	لا أوافق
٢%	١	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل رقم (٨) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الأولى



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

من الجدول رقم (٧) والذي يخص عبارة (أساليب تقييم الأداء)

نلاحظ ان ما نسبته ٤٢% بتكرار ٢١ مبحوث كانت إجاباتهم أوافق بشدة ، ٤٠% بتكرار ٢٠ مبحوث إجابتهم أوافق ، ١٠% بتكرار ٥ مبحوثين محايد ، ٦% بتكرار ٣ مبحوثين إجابتهم لا أوافق ، و ٢% بتكرار مبحوث واحد كانت إجابته لا أوافق بشدة.

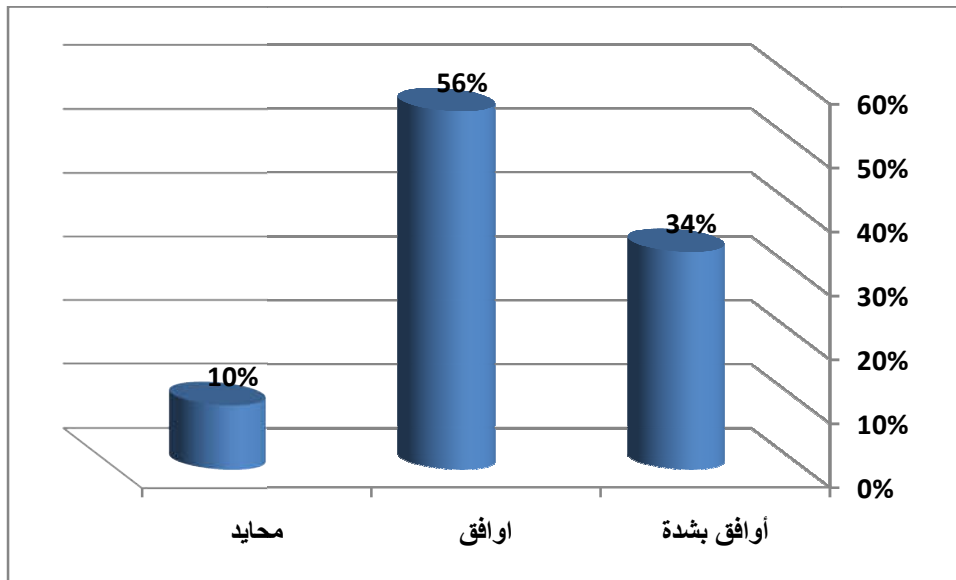
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان أساليب تقييم الأداء

الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الأداء وتطوير العاملين

جدول رقم (٨) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى الفرضية الثانية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٣٤%	١٧	أوافق بشدة
٥٦%	٢٨	أوافق
١٠%	٥	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل رقم (٨) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى الفرضية الثانية



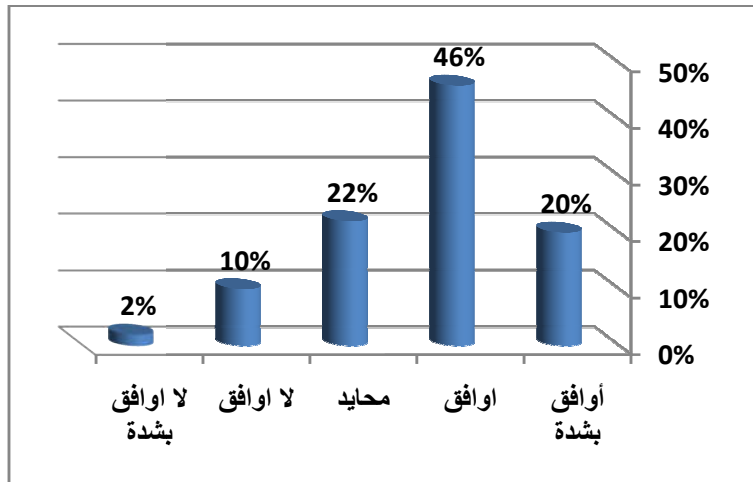
المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م  
من الجدول رقم (٨) والذي يخص عبارة (إدارة المعرفة بالمؤسسة تتبع السبل  
العلمية)

نلاحظ ان ما نسبته ٣٤% بتكرار ١٧ مبحوث كانت إجابتهم لا أوافق بشدة، ٥٦%  
بتكرار ٢٨ مبحوث إجابتهم أوافق ، و١٠% بتكرار ٥ مبحوثين إجابتهم محايد.  
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان إدارة المعرفة  
بالمؤسسة تتبع السبل العلمية.

جدول رقم (٩) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثانية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٢٠%	١٠	أوافق بشدة
٤٦%	٢٣	أوافق
٢٢%	١١	محايد
١٠%	٥	لا أوافق
٢%	١	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل رقم (٩) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثانية



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

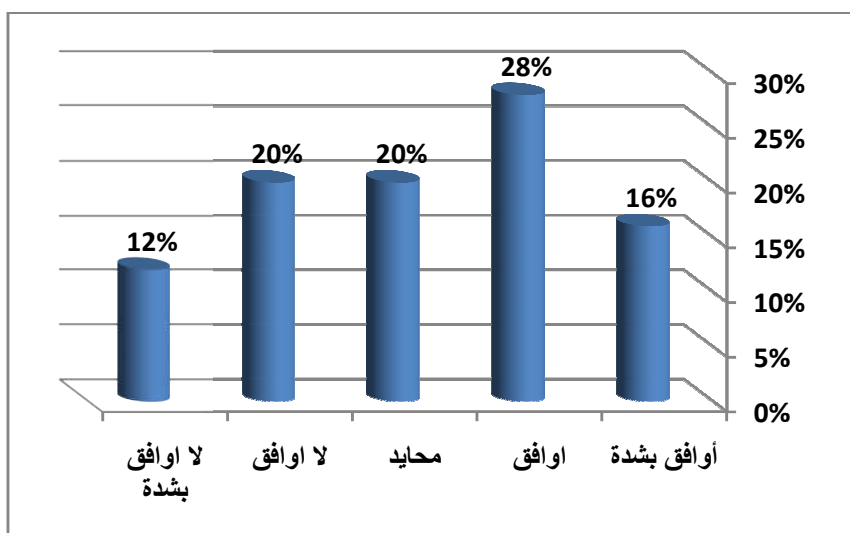
من الجدول رقم (٩) والذي يخص عبارة (تقوم الإدارة بالتدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة)

نلاحظ ان ما نسبته ٢٠% بتكرار ١٠ مبحوثين إجابتهم أوافق بشدة، ٤٦% بتكرار ٢٣ مبحوث إجابتهم أوافق، ٢٢% بتكرار ١١ مبحوث محايد، ١٠% بتكرار ٥ مبحوثين لا أوافق، و٢% بتكرار مبحوث واحد كانت إجابته لا أوافق بشدة .  
 مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان الإدارة تقوم بالتدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة.

جدول (١٠) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثانية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
١٦%	٨	أوافق بشدة
٢٨%	١٦	أوافق
٢٠%	١٠	محايد
٢٠%	١٠	لا أوافق
١٢%	٦	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل (١٠) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثانية



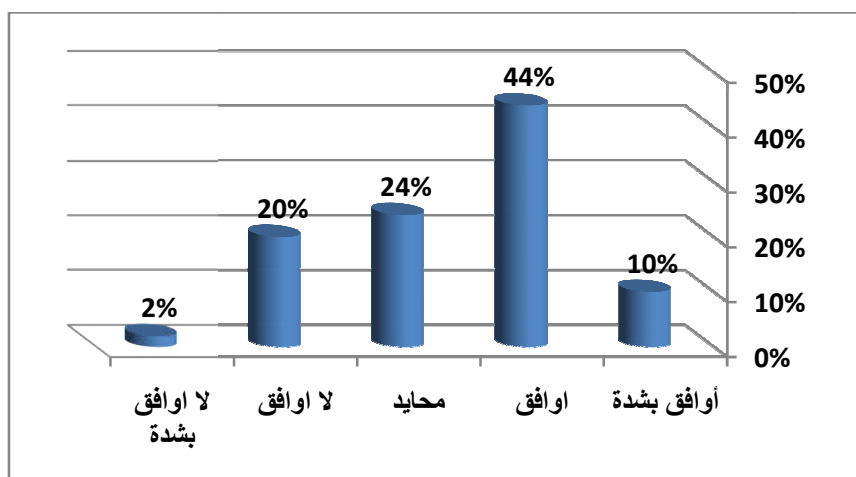
المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م  
من الجدول رقم (١٠) والذي يخص عبارة (هنالك متابعة لصيقة لتطوير العاملين  
بالمؤسسة)

نلاحظ ان ما نسبته ١٦% بتكرار ٨ مبحوثين كانت إجابتهم أوافق بشدة، ٢٨%  
بتكرار ١٦ مبحوث إجابتهم أوافق، ٢٠% بتكرار ١٠ مبحوثين إجابتهم محايد ولا  
أوافق علي التوالي، و١٢% بتكرار ٦ مبحوثين كانت إجابتهم لا أوافق بشدة.  
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين الموافقة علي ان هنالك متابعة  
لصيقة لتطوير العاملين بالمؤسسة.

جدول (١١) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثانية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
١٠%	٥	أوافق بشدة
٤٤%	٢٢	أوافق
٢٤%	١٢	محايد
٢٠%	١٠	لا أوافق
٢%	١	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل (١١) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثانية



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م  
من الجدول رقم (١١) والذي يخص عبارة (هنالك حوافز للإبداعات من قبل  
العاملين بالمؤسسة)

نلاحظ ان ما نسبته ١٠% بتكرار ٥ مبحوثين كانت إجاباتهم أوافق بشدة، ٤٤%  
بتكرار ٢٢ مبحوث إجابتهم أوافق، ٢٤% بتكرار ١٢ مبحوث إجابتهم محايد، ٢٠%  
بتكرار ١٠ مبحوثين إجابتهم لا أوافق، و٢% بتكرار مبحوث واحد كانت  
إجابته لا أوافق بشدة. الموافقة علي ات

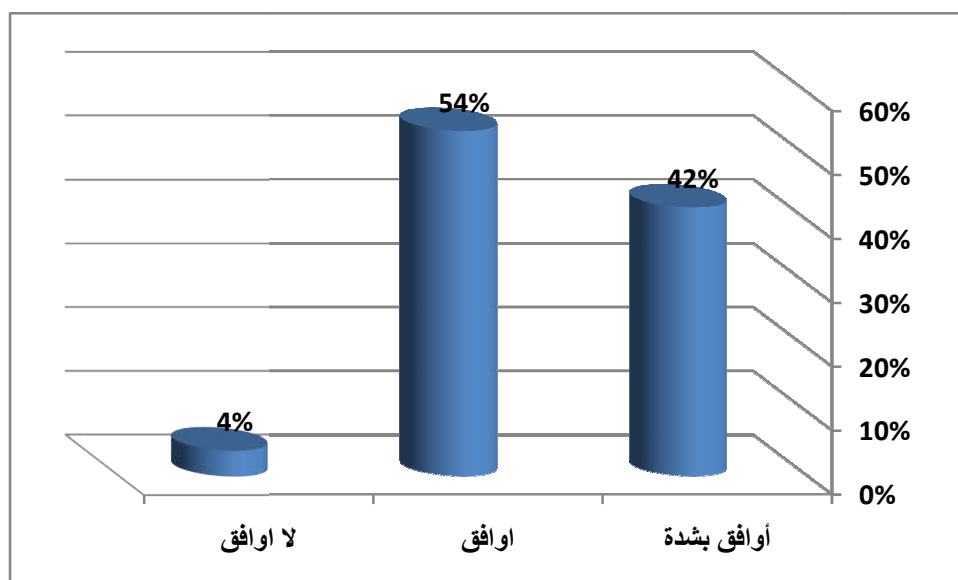
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان هنالك حوافز  
للإبداعات من قبل العاملين بالمؤسسة.

الفرضية الثالثة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين

جدول رقم (١٢) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى الفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٤٢%	٢١	أوافق بشدة
٥٤%	٢٧	أوافق
٤%	٢	لا أوافق
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل رقم (١٢) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى الفرضية الثالثة



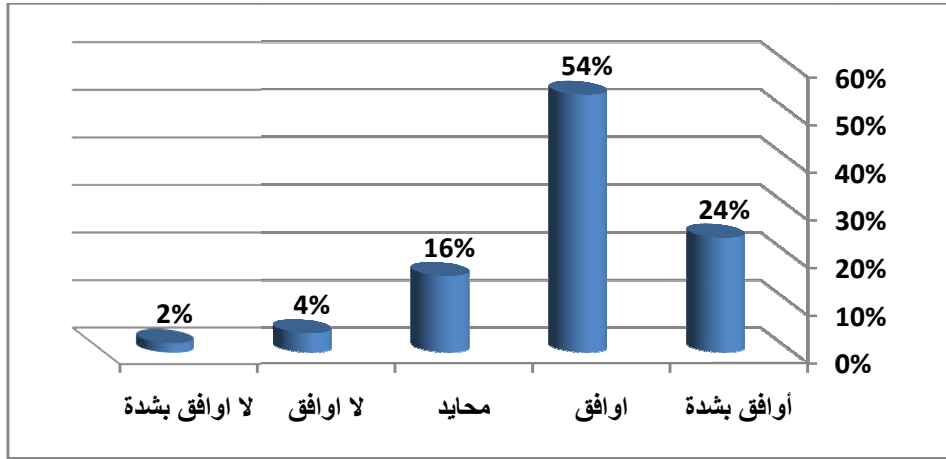
المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

من الجدول رقم (١٢) والذي يخص عبارة (تسهم إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين) نلاحظ ان ما نسبته ٤٢% بتكرار ٢١ مبحوث كانت إجابتهم أوافق بشدة، ٥٤% بتكرار ٢٧ مبحوث إجابتهم أوافق ٣% بتكرار مبحوثان كانت إجابتهما لا أوافق . مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي أن إدارة المعرفة تسهم في تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (١٣) التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٢٤%	١٢	أوافق بشدة
٥٤%	٢٧	أوافق
١٦%	٨	محايد
٤%	٢	لا أوافق
٢%	١	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل رقم (١٣) التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثالثة



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م  
من الجدول رقم (١٣) والذي يخص عبارة (تقوم الإدارة بقياس مستوى الأداء  
بطرق حديثة)

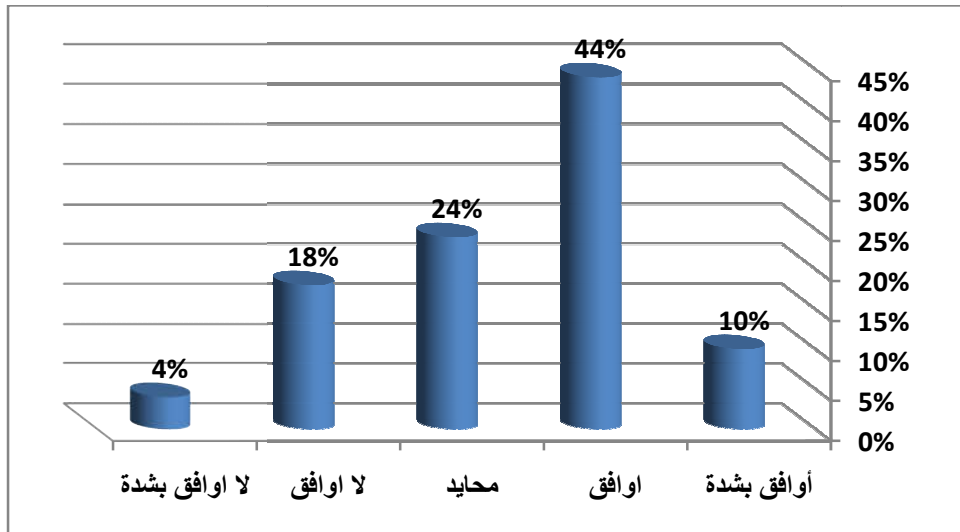
نلاحظ ان ما نسبته ٢٤% بتكرار ١٢ مبحوث كانت إجابتهم أوافق بشدة ، ٥٤%  
بتكرار ٢٧ مبحوث إجابتهم أوافق ، ١٦% بتكرار ٨ مبحوثين إجابتهم محايد ، ٤%  
بتكرار مبحوثان كانت إجابتهما لا أوافق ، ٢% بتكرار مبحوث واحد كانت  
إجابته لا أوافق بشدة.

كما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان الإدارة تقوم  
بقياس الأداء بطرق حديثة.

جدول (١٤) التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
١٠%	٥	أوافق بشدة
٤٤%	٢٢	أوافق
٢٤%	١٢	محايد
١٨%	٩	لا أوافق
٤%	٢	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل (١٤) التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثالثة



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

من الجدول رقم (١٤) والذي يخص عبارة (هنالك تحفيز للأداء الجيد للعاملين)

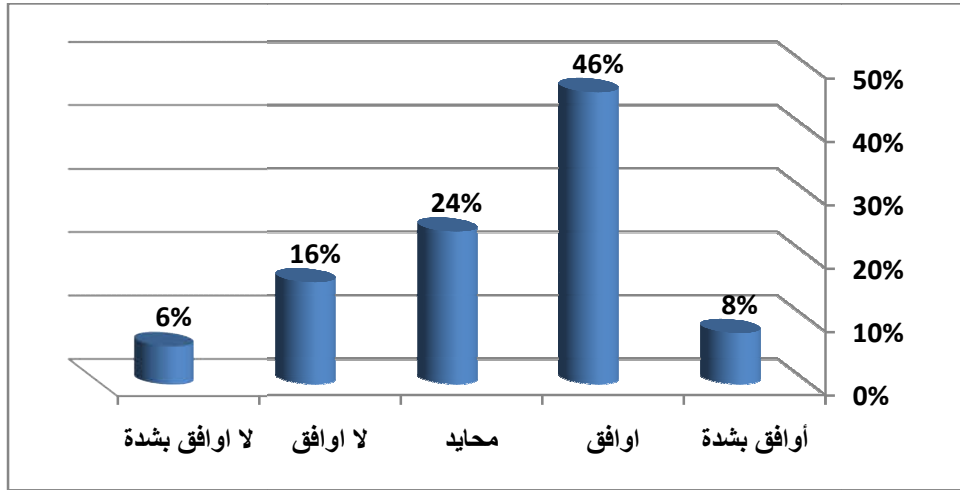
نلاحظ ان ما نسبته ١٠% بتكرار ٥ مبحوثين كانت إجاباتهم أوافق بشدة ، ٤٤% بتكرار ٢٢ مبحوث إجابتهم أوافق ، ٢٤% بتكرار ١٢ مبحوث إجابتهم محايد ، ١٨% بتكرار ٩ مبحوثين إجابتهم لا أوافق ، و٤% بتكرار مبحوثان كانت إجابتهما لا أوافق بشدة .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان هنالك تحفيز للأداء الجيد للعاملين.

جدول رقم (١٥) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٨%	٤	أوافق بشدة
٤٦%	٢٣	أوافق
٢٤%	١٢	محايد
١٦%	٨	لا أوافق
٦%	٣	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل رقم (١٥) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثالثة



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

من الجدول رقم (١٥) والذي يخص عبارة (يوجد تدريب مستمر للعاملين بالمؤسسة حسب الحاجة)

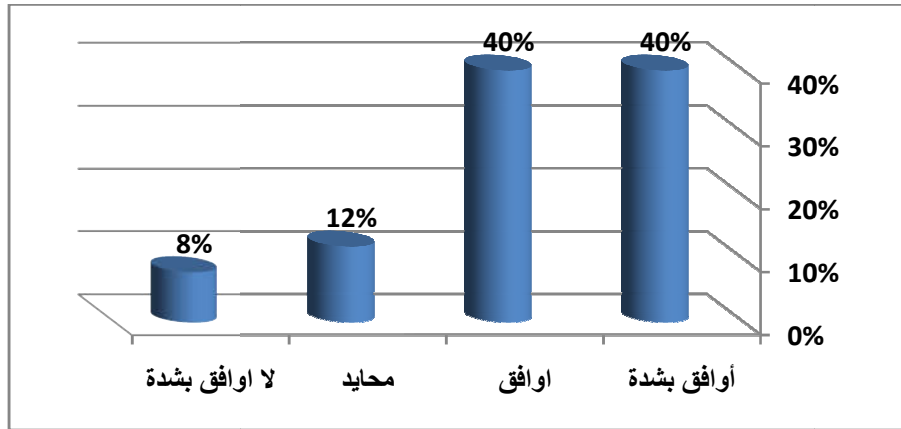
نلاحظ ان ما نسبته ٨% بتكرار ٤ مبحوثين كانت إجاباتهم أوافق بشدة، ٤٦% بتكرار ٢٤ مبحوث إجابتهم أوافق، ٢٤% بتكرار ١٢ مبحوث إجابتهم محايد، ١٦% بتكرار ٨ مبحوث إجابتهم لا أوافق، ٦% بتكرار ٣ مبحوثين إجابتهم لا اوافق بشدة.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي تواجد تدريب مستمر للعاملين بالمؤسسة حسب الحاجة.

الفرضية الرابعة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بالتطبيق علي اداء العاملين  
جدول رقم (١٦) التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى الفرضية الرابعة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٤٠%	٢٠	أوافق بشدة
٤٠%	٢٠	أوافق
١٢%	٦	محايد
٨%	٤	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل رقم (١٦) التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الأولى الفرضية الرابعة



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

من الجدول رقم (١٦) والذي يخص عبارة (تقوم الإدارة بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة)

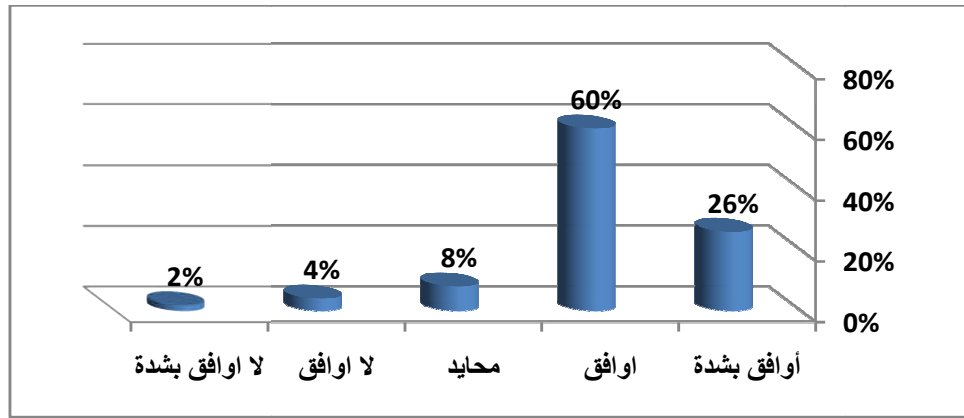
نلاحظ ان ما نسبته ٤٠% بتكرار ٢٠ مبحوث كانت إجاباتهم أوافق بشدة و أوافق علي التوالي ، ١٢% بتكرار ٦ مبحوثين إجابتهم محايد ، و٨% بتكرار ٤ مبحوثين كانت إجابتهم لا أوافق بشدة .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان الإدارة تقوم بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

جدول رقم (١٧) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الرابعة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٢٦%	١٣	أوافق بشدة
٦٠%	٣٠	أوافق
٨%	٤	محايد
٤%	٢	لا أوافق
٢%	١	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل رقم (١٧) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الرابعة



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

من الجدول رقم (١٧) والذي يخص عبارة (تساعد إدارة المعرفة في تقييم ورقابة العاملين)

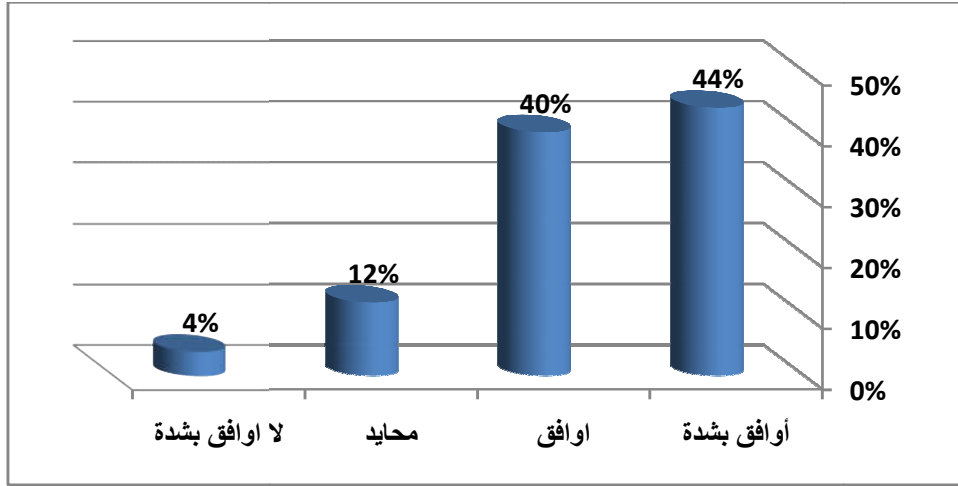
نلاحظ ان ما نسبته ٢٦% بتكرار ١٣ مبحوث كانت إجاباتهم أوافق بشدة، ٦٠% بتكرار ٣٠ مبحوث إجاباتهم أوافق ، ٨% بتكرار ٤ مبحوثين إجابتهم محايد ، ٤% بتكرار مبحوثان كانت إجابتهما لا أوافق ، و ٢% بتكرار مبحوث واحد كانت إجابته لا أوافق بشدة.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان إدارة المعرفة تساعد في تقييم ورقابة العاملين.

جدول رقم (١٨) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الرابعة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٤٤%	٢٢	أوافق بشدة
٤٠%	٢٠	أوافق
١٢%	٦	محايد
٤%	٢	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل رقم (١٨) التوزيع التكراري لأراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الرابعة



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م  
من الجدول رقم (١٨) والذي يخص عبارة (تطبيق إدارة المعرفة يؤدي الي كفاءة  
العاملين بالمؤسسة)

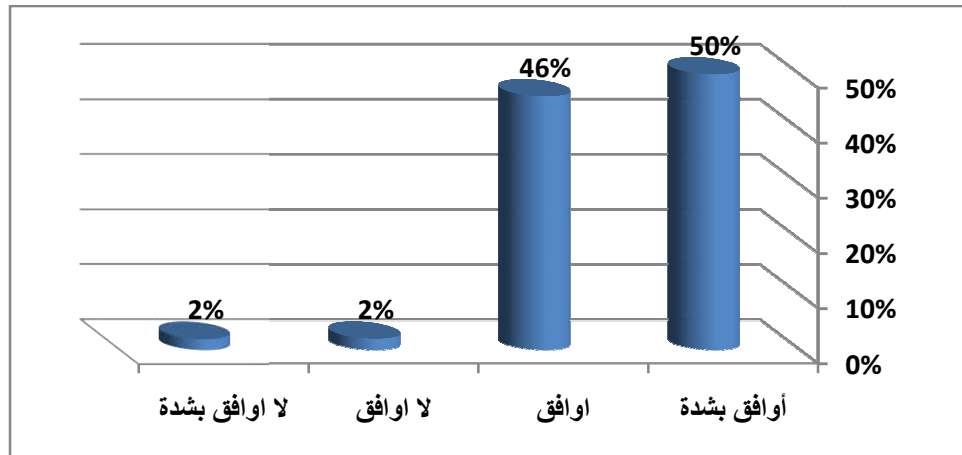
نلاحظ ان ما نسبته ٤٤% بتكرار ٢٢ مبحوث كانت إجابتهم أوافق بشدة ، ٤٠%  
بتكرار ٢٠ مبحوث إجابتهم أوافق ، ١٢% بتكرار ٦ مبحوثين إجابتهم محايد ،  
و٤% بتكرار مبحوثان كانت إجابتهما لا أوافق بشدة.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان تطبيق  
إدارة المعرفة يؤدي الي كفاءة العاملين بالمؤسسة.

جدول رقم (١٩) التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الرابعة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٥٠%	٢٥	أوافق بشدة
٤٦%	٢٣	أوافق
٢%	١	لا أوافق
٢%	١	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٥٠	المجموع

شكل رقم (١٩) التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الرابعة



المصدر من إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢١م

من الجدول رقم (١٩) والذي يخص عبارة (تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة)

نلاحظ ان ما نسبته ٥٠% بتكرار ٢٥ مبحوث كانت إجاباتهم أوافق بشدة، ٤٦% بتكرار ٢٣ مبحوث إجاباتهم أوافق ، ٢% بتكرار مبحوث واحد كانت إجابته لا أوافق ولا أوافق بشدة علي التوالي .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي أن تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

## النتائج :

- تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى كفاءة العاملين بالمؤسسة.
- إدارة المعرفة تساعد في تقييم ورقابة العاملين.
- يوجد تدريب مستمر للعاملين بالمؤسسة حسب الحاجة.
- هنالك تحفيز للأداء الجيد للعاملين.
- الإدارة تقوم بقياس الأداء بطرق حديثة.
- إدارة المعرفة تساهم في تحسين أداء العاملين.
- هنالك حوافز للإبداعات من قبل العاملين بالمؤسسة.
- هنالك متابعة لصيقة لتطوير العاملين بالمؤسسة.
- الإدارة تقوم بالتدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة.
- إدارة المعرفة بالمؤسسة تتبع السبل العلمية.
- الفكر المعرفي والخبرة الإدارية التي يمتلكها أفراد يتم استخدامها في تطوير المؤسسة.
- طرق التقييم المتبعة بالمؤسسة واضحة وعادلة ومنصفة.
- هنالك تقييم للأداء بصورة مستمرة.

## التوصيات :

- لا بد من وجود تدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة
- ضرورة وجود متابعة لصيقة لتطوير العاملين بالمؤسسة
- ضرورة قيام الإدارة بقياس مستوى الأداء بطرق حديثة

## المصادر والمراجع:

- إدارة المعرفة : دكتور صلاح الكبيسي ، مراجعة علمية : سعاد الميحاوي  
٢٠٠٥م إدارة الأعمال كلية الأقتصاد - جامعة بغداد
- زكية ممدوح - إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة  
نظر مديرات الإدارات والمشرفات والإدارات بإدارة التربية والتعليم -  
مدينة مكة ومحافظه جدة .
- دوركوة عبدالملك - إدارة المعرفة كمدخل لتزعيم القدرة التنافسية  
للمؤسسة الإقتصادية .رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة منوري  
قسنطينية ٢٠١١م - ٢٠١٢م .
- بن حمودة يوسف / خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة  
أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - جامعة حسيه بن بوعلي  
الشلف.
- المصدر براهيم زرزور- محاضرات في مقياس إدارة المعرفة - سنه ثانية  
ماستر تخصص إدارة أعمال جامعة العربي سنه ٢٠١٧م / ٢٠١٧.
- عمرو وصفى عقيلي - إدارة القوى العاملة ، دار زهرانى للنشر - عمان  
- ١٩٩٦م.
- محمد كمال مصطفى ، مصطلحات الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية ،  
٢٠١٣م ، القاهرة .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية  
للنشر ، القاهرة ٢٠٠٠م.

- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - النت - وائل محمد جبريل .
- إدارة الموارد البشرية - د/ صلاح عبدالباقي - كلية التجارة - جامعة  
الأسكندرية .
- كتاب إدارة الموارد البشرية / تأليف بروفيسور / بكري الطيب موسى .
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية  
مصر ٢٠٠٩م