

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



تقرير تربص من متطلبات نيل شهادة ليسانس اكايمي

التخصص :إدارة اعمال

الشعبة : علوم التسيير

إدارة المعرفة و دورها في زيادة فاعلية المؤسسة الاقتصادية في شركة ميناء
مستغانم

تربص ميداني :من 25 نوفمبر 2022 الى 2 مارس 2023

مقدمة من طرف الطالب : بن عديو سفيان

تحت اشراف المؤطر الجامعي : أستاذة محاضرة صنف ا مقداد نادية



السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى :

... يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي
الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ
انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

خَبِيرٌ (11)

سورة المجادلة

تشكرات

يسعني أن أحمده الله عز وجل بعد إتمام هذا العمل على أن أمدني بالقوة و الصبر على مواصلة هذا البحث و إتمامه .

كما أتقدم بجزيل الشكر و عظيم التقدير إلى كل من ساهم من بعيد أو قريب في إخراج هذا العمل المتواضع، كما أنني ممتن للاستاذة [مقداد نادية] ومدین له على تبادل الخبرات ، والتوجيه والتشجيع الصادقين والقيمين لي. وأغتتم هذه الفرصة لأعبر عن امتناني لجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم على مساعدتهم ودعمهم

الاهداءات

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى و
اهله اما بعد حمد لله الذي وفقنا لتأمين هذه الخطوة خلال
مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد النجاح بفضل
تعالى اهدي تخرجي إلى جنة الله في الأرض أمي؛ إلى الجسر
الصاعد بي إلى الجنة إلى مثلي الأعلى أبي؛ حفصكما الله
وادامكم نورا قلبي؛ إلى اخوتي الى كل الأصدقاء

فهرس المحتويات :

الصفحة	البيان
I	البسمة
II	الإهداء
III	الشكر
VI	الفهرس
V	قائمة الاشكال

أ	المقدمة
1	المبحث الأول: تعريف لميناء مستغانم
1	المطلب الأول : نشأة ميناء مستغانم
3	المطلب الثاني : مهام و مميزات ميناء مستغانم
5-4	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم
9	المبحث الثاني : إدارة المعرفة و دورها في زيادة فاعلية المؤسسة الاقتصادية.
9	المطلب الأول مفاهيم حول ادارة المعرفة
12	المطلب الثاني مفاهيم حول الاداء و فاعلية المؤسسة
17	الخاتمة
	الملخص

قائمة الاشكال

الصفحة	بيان الشكل	الرقم
03	الموقع الجغرافي لميناء مستغانم	(1-1)
08	هيكل تنظيمي لميناء مستغانم	(2-1)

المقدمة :

أدت التغييرات الحالية والتيارات الفكرية المعاصرة، إلى ظهور قوى أثرت على الاقتصاد العالمي منها العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، تحول بعد الاقتصاديات والمؤسسات نحو الموارد اللامادية (الموارد المعرفية) وتزايد الاهتمام بها وأصبحت مصدرا للثروة، البقاء، الاستمرارية والتميز.

ومن بين المداخل الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالمعرفة إدارة المعرفة التي تشكل أحد أهم الوسائل الإدارية الحديثة للتطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث ازداد الاهتمام ب المؤسسات الحديثة اليوم لإدارة المعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا للعمليات الداخلية، وأساسا للرشد الإداري، كما تحقق العديد من الفوائد منها: زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرار، زيادة وتحسين الإنتاجية، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

ومن خلال هذه المعطيات نريد تسليط مفهوم إدارة المعرفة على ميناء مستغانم الذي تطورا تطورا كبيرا في السنوات الاخيرة نظرا لمختلف المعاملات والنشاطات التجارية التي تتم في داخله .

الإشكالية

الإشكاليات المحتملة التي لها صلة بفرضيات الفاعلية لإدارة المعرفة في شركة ميناء مستغانم يمكن أن تتضمن ما

يلي:

- عدم وجود هيكلية واضحة لإدارة المعرفة: من الممكن أن تواجه الشركة تحديات في إنشاء هيكلية وإطار عمل محدد لإدارة المعرفة. يجب وضع سياسات وإجراءات واضحة وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ نظام إدارة المعرفة بفعالية.

أسئلة فرعية:

- ما هي أهمية إدارة المعرفة في شركة ميناء مستغانم لتحقيق أهدافها الاقتصادية؟
- ما هي التحديات التي يمكن أن تواجهها الشركة في تنفيذ نظام إدارة المعرفة؟
- ما هي الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتنفيذ نظام إدارة المعرفة في الشركة؟
- كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في تحسين التعاون وتبادل المعلومات بين الموظفين في الشركة؟
- ما هي أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في الشركة وكيف يمكن تحسينها؟
- كيف يمكن قياس فاعلية نظام إدارة المعرفة في شركة ميناء مستغانم وتقييم نتائجها؟
- ما هي الفوائد المتوقعة لزيادة فاعلية المؤسسة الاقتصادية بفضل إدارة المعرفة في الشركة؟

فرضيات:

- فرضية 1: إذا تم تنفيذ نظام إدارة المعرفة بشكل فعال في شركة ميناء مستغانم، فسيؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية المؤسسة الاقتصادية.
- فرضية 2: توفر إدارة المعرفة في شركة ميناء مستغانم ستؤدي إلى تحسين تدفق المعلومات والخبرات بين الموظفين والأقسام المختلفة، مما سيزيد من كفاءة العمل والإنتاجية.
- فرضية 3: إذا تم توظيف التقنيات الحديثة والأدوات المتاحة لإدارة المعرفة في شركة ميناء مستغانم، فسيتم تحسين عملية اتخاذ القرار وتحليل المعلومات، مما سيسهم في زيادة فاعلية المؤسسة.

المبحث الأول: تعريف لميناء مستغانم.

المطلب الأول : نظرة شاملة عن ميناء مستغانم.

1. نشأة ميناء مستغانم:

كان ميناء مستغانم خليجا صخريا حادا يمتد بين الراس البحري الصلاندر والراس البحري لخروبة استخدمه القراصنة الاقتسام الغنائم سميته ميناء مستغانم قبل 1833 بمرسى الغنائم ومن هنا سميت مدينه مستغانم.

- 1848 انشئ اول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده ل 325 متر بحلول سنه 1881.

-في سنه 1882 انطلق اول مشروع لتهيئه الميناء وبعد ثلاث سنوات أعلن عنه مشروعا ذا منفعة عامه تلت التهيئة ضخمه بين 1890 و 1904 انتهت بميلاد اول حوض للميناء.

-بعد بناء كاسره الامواج الجنوبية الغربية للميناء سنه 1941 ثم انشاء الحوض الثاني بالرصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 وبداية 1959.

2. الخدمات المقدمة من طرف ميناء مستغانم

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: خدمات تجاريه وخدمات الصيد البحري ،تشرف على تسييره مؤسسه مستغانم وهي مؤسسه عموميه اقتصاديه/ شركه ذات اسهم spa/Epm/Epe انشأت في اطار اصلاح النظام الميناء الجزائري بمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 اوت 1982 كما اسند اليها مهام القاطر المحولة في ما قبل لشركة الوطنية sonama الخاص بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ وفي 29 فيفري شقت المؤسسة طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركه عموميه ذات طابع اجتماعي الى الشركة عموميه اقتصاديه اسهم راس مالها 25000000 ذات الحيازة الكاملة لشركه تسيير مساهمات الدولة الموائى تحمل السجل التجاري رقم B0188 وتخضع للقانون التجاري والمدني طبقا الاحكام القوانين 01-88 و 04-88 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلاليه المؤسسات وطبقا للمرسوم 88- 101 و 119-88 و 117-88 .

2004 تم انشاء مؤسسه تسيير الموائى ملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركه تسيير مساهمات الدولة الموائى على شكل فرع لمؤسسه ميناء مستغانم

3. الموقع الجغرافي:

تقع في الجهة الشرقية لخليج ارزيو بين خط عرض 35° و 56° وخطي طول 00° و 05° شرقا يحتوي على:

- كاسرة امواج بطول 1830 متر.
- المدخل البحري للميناء شمالي غربي بعرض 100 متر وعمق 12م

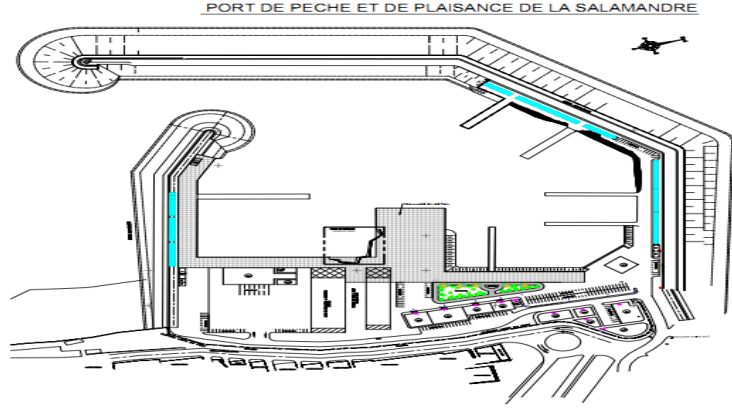
- الاحواض يتكون من حوضين هما:
- الحوض الاول: مساحة مائبة تقدر ب 14 هكتار وعمق بين 6,77 م و 8,17 م.
- الحوض الثاني: مساحة تقدر ب 16 هكتار وعمق يتراوح بين انت عفاسي 6,95 م و 8,22 م.
- الأرصفة تحتوي على 10 محطات رسم بطول كليه يصل الى 1296 م خطي مقسم كما يلي:
- الرصيف الشمالي الشرقي 117 متر خطي (p0)
- الرصيف الجديد 217 متر خطي (المحطة الجديدة 8,9)
- الرصيف الجنوبي الغربي 280 متر خطي (p6، p7)
- رصيف المغرب 412 متر خطي (p1,p2,p3)
- رصيف الاستقلال 702 متر خطي (p4,p5)
- ارضيه التخزين في مساحة 44,430 م.
- مراب السيارات 24000 م.
- مراب الحاويات 15000 وقدرة معالجه 15000 حاويه سنويا.
- المخازن عددها 16 مخزن بمساحه 7455 متر، تستخدم 8 مخازن لأغراض التجارية.
- طرق المواصلات تتكون من:
- الطريق الارضي 4885 متر خطي.

4. الإنشاءات المتخصصة:

- محطه الزفت نפטال: أنشأت في 1929 بالرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2524 متر وهي مجهزه ب 03 احواض زيت السعه 4700 طن قدره معالجه 30000 طن سنويا من الزفت.
- صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب: انشئت 1986 على مساحة 4640 متر سعتها 30000 طن مجهزه بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب في الساعه لكل منهما.
- صومعة السكر: 1971 على مساحة 5697 م تصل سعة استقبالها الى 16000 طن من السكر الغير موظف وقدره عبور الى 150000 طن سنويا.¹

¹ - وثائق داخلية ميناء مستغانم

الشكل رقم (1-1) : الموقع الجغرافي لميناء مستغانم



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق من المؤسسة

المطلب الثاني : مهام و مميزات ميناء مستغانم

1. مهام مؤسسة ميناء مستغانم:
 - ✓ استثمار وتطوير ميناء مستغانم
 - ✓ انجاز اعمال الصيانة والتهيئة وتحديث للبنى البنائية الفوقية.
 - ✓ مباشره عمليات الشحن والتفريغ الميناء.
 - ✓ القيام بكل عملياته التجارية المالية؛ الصناعية؛ والعقارية ذات صلة مباشره او غير مباشره بموضوع ميناء مستغانم.

2. مميزات بناء مستغانم:

- موقع جغرافي استراتيجي هام
- وفره طرق مواصلات نحو منطقة خلفيه تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة للسفن لأداء التأمين.
- قدرات التخزين مغطاة وغير مغطاة.
- ساعات عمل متواصلة 24/24، 7/7.

3. اهداف ميناء مستغانم:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث (المدة؛ النوعية والسعر).
- تسيير املاك الدولة وتطوير ميناء مستغانم.
- تنفيذ عمليات المناولة.

- تقديم تسهيلات حقيقه متمثلة في وسائل عبور؛ معالجه؛ تخزين ذو الكفاءة عالية.

4. التسهيلات المينائية:

تتمثل في :

- ارشاد السفن: تؤمنه مديره قيادة الميناء ل 24/24.
- قطر السفينة: تُفطر السفينة التجارية ليلا نهارا باستخدام قاطرة ISSER2 ذات قوه 3100 حصان.

5. الصعوبات المينائية:

تتمثل في :

محدودية عمق الارتفاع ب 8.22 متر على الاكثر².

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لمؤسسه ميناء مستغانم، حيث ان من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تخللها التعليمات واوامر وعلاقات؛ هنا سلط الضوء التنظيم الخاص بمؤسسه ميناء مستغانم. تتكون مؤسسة ميناء مستغانم من خمس مديريات:

❖ أولاً: المديرية العامة:

وظيفتها التسيير؛ المراقبة؛ تنظيم كما انها ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم تتكون من:

- **رئيس مدير عام:** هو الممثل الوحيد القانوني في المؤسسة يشرف على جميع الاعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين وهو المسؤول الاول في الهرم القانوني.
- **مساعد المدير العام:** يعتبر المستشار القانوني، يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة وكل الاعمال التي لها صلة بالمؤسسة.
- **مساعد الامن الداخلي:** وهو الشخص المخول قانونا بحفظ امن وسلامه الدخل المؤسسة ومعاونه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية المحتملة والتصدي له.
- **مكتب التنسيق العام:** يتولى جميع الاعمال التي يصدرها المدير العام المتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على السير الحسن ومنع دخول الاجانب.

- معلومات مكتسبة أثناء التربص²

➤ **خلية التدقيق:** هي علاقة مباشرة بالإدارة العامة مهامها: التأكد من احترام الاجراءات التسيير؛ تدقيق؛ فحص أنشطة المؤسسة.



❖ **ثانيا: مديرية الموارد البشرية:**

تهتم بالتنظيم؛ التنسيق؛ مراقبة الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة تتكون من:

▪ **مصلحة المستخدمين والتكوين:** اعداد القرار متعلق بتسيير المستخدمين كما تسهر على تطبيق اجراءات التوظيف وتصنيف المستخدمين.

✓ **مصلحة الاجور والتكاليف:** تشرف على دفع الاجور والمنح للعمال

✓ **المصلحة الاجتماعية:** تهتم بملفات حوادث العمل والتوقف عن العمل.

▪ **قسم الوسائل العامة:** يهتم هذا القسم بتسيير الوسائل العامة ويتكون من:

▪ **مصلحة الوسائل العامة:** تشرف على العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة، كما تشرف على مهام الاعوان اثناء تنفيذهم لأعمالهم في المهام الخاصة داخل وخارج الوطن.

▪ **مصلحة التسجيل المخزون:** تقوم بتسجيل المخزون وعملية الجرد لهذا المخزون.

▪ **قسم الشؤون العامة:** يهتم بتسيير الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المؤسسة ويتكون من:

▪ **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي لدى العامل من خلال تأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي.

▪ **مصلحة النشاط الثقافي والاجتماعي:** تقوم بجميع الأنشطة الرياضية والترفيهية لصالح ابناء العمال.

❖ **ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة:**

تهتم بالتنظيم؛ التنسيق؛ مراقبة الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة تتكون من:

▪ **مصلحة المستخدمين والتكوين:** اعداد القرار متعلق بتسيير المستخدمين كما تسهر على تطبيق اجراءات التوظيف وتصنيف المستخدمين.

✓ **مصلحة الاجور والتكاليف:** تشرف على دفع الاجور والمنح للعمال

✓ **المصلحة الاجتماعية:** تهتم بملفات حوادث العمل والتوقف عن العمل.

▪ **قسم الوسائل العامة:** يهتم هذا القسم بتسيير الوسائل العامة ويتكون من:

- **مصلحة الوسائل العامة:** تشرف على العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة، كما تشرف على مهام الاعوان اثناء تنفيذهم لأعمالهم في المهام الخاصة داخل وخارج الوطن.
- **مصلحة التسجيل المخزون:** تقوم بتسجيل المخزون وعملية الجرد لهذا المخزون.
- **قسم الشؤون العامة:** يهتم بتسيير الانشطة الثقافية والاجتماعية في المؤسسة ويتكون من:
- **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي لدى العامل من خلال تأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي.
- **مصلحة النشاط الثقافي والاجتماعي:** تقوم بجميع الانشطة الرياضية والترفيهية لصالح ابناء العمال.

❖ مديرية المالية والمحاسبة:

- هي مديرية مكلفة بتسيير الوضعية المالية للمؤسسة عن طريق وضع مميزات محددة لكل سنة واحصاء كل الخدمات المالية التي نفذت خلال سنة واحدة وتتكون من:
- **قسم المحاسبة:** يشرف على جميع العمليات الحسابية وفق النظام المحاسبي يتكون من:
 - ✓ **مصلحة المحاسبة العامة:** تسمح بمتابعة العمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة ووضع الملاحظات اللازمة والخاصة بنشاطها عن طريق تنفيذ يومي للحسابات من اجل وضع جدول حسابات النتائج.
 - ✓ **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تشرف مباشرة على تحليل جميع التكاليف.
 - **قسم المالية:** يشرف على التسيير المالي للمؤسسة من اجل اعداد ومتابعة الميزانية ويتكون من:
 - ✓ **مصلحة المالية:** تشرف مباشرة على الاوضاع المالية للمؤسسة.
 - ✓ **مصلحة تحصيل (تغطية الديون):** تقوم بتحليل منتجات النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركه انتقال الاموال من البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية في حالة تأخير الوفاء بالدين.

❖ رابعا: مديرية قيادة الميناء:

- تقوم بتأمين حركة الملاحة المتمثلة في دخول وخروج السفن وتحويلها من رسو الى اخر وتأمين الحدود المنائية يتكون من:
- **قسم الملاحة:** يشرف على البواخر النابئين لها، ويلزم على هؤلاء البواخر ان يكونوا متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار، وبدون هذه الشهادة لا يمكنهم تولي مهامهم في المؤسسة خلال المحطات التالية:
 - **محطة القطار:** وهي مكان مخصص لوقوف القطار.
 - **محطة الارشاد:** مكان مخصص لوقوف السفن وإرشادات المخصصة أثناء إدخال أو إخراج السفن

من الميناء.

- **قسم الأمن:** حفظ اخطار التي من شأنها أن تشكل تهديدا على الحياة وحفظ المحيط المخصص للعمال ينقسم إلى:
- **قسم ضباط الميناء:** يشرف مباشرة على العملية التي تساهم في دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الابحار.
- **حراس الميناء:** يهتموا بحراسة الميناء.

❖ خامسا: مديرية الاشغال والصيانة:

يقصد بالأشغال كل الاعمال التي من شأنها توفير الاجراءات الملائمة لسير الحسن للعمل (بناء هياكل؛ نظافة... الخ) اما الصيانة هي اصلاح الات المؤسسة التي تساعد على تنفيذ العمل بانتظام وسرعة، تكون هذه المديرية من:

- **قسم الصيانة:** يقوم بتنسيق؛ التصميم؛ المراقبة الانشطة؛ اصلاح واستبدال المعدات يتكون من:
- **مصلحة العتاد:** تنظيم عمل مشغلين الآلات ومراقبة معدات المناولة.
- **مصلحة الصيانة:** مسؤولة عن صيانة واصلاح معدات الرفع؛ المناولة؛ موقف السيارات... الخ.
- **قسم الاشغال:** يهتم بتنفيذ ومراقبه مشاريع تطوير وتهيئه الميناء يتكون من:
- **مصلحة الاشغال والصيانة:** التي تشرف على تنفيذ اعمال صيانة اصول المؤسسة.

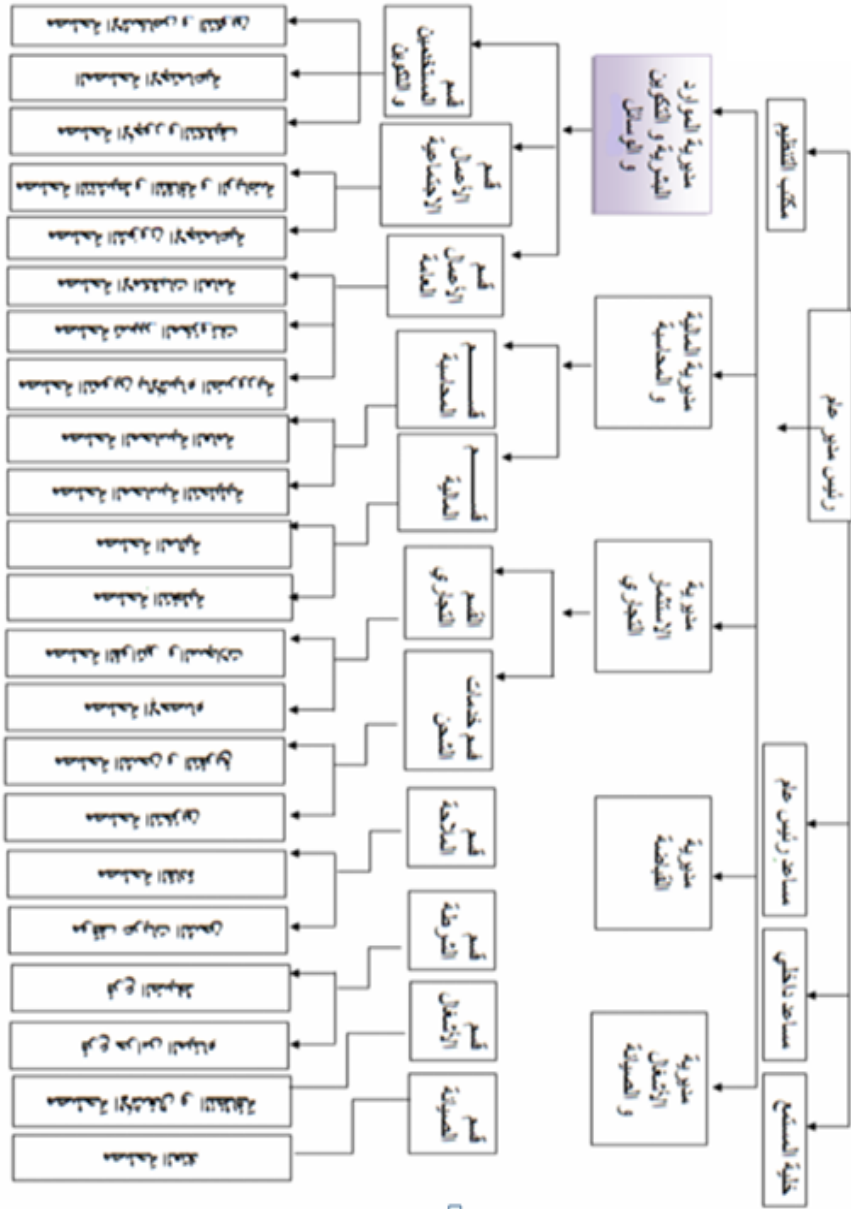
❖ سادسا: مديرية الاستغلال والتجارة:

تقوم هذه المديرية بتسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن التفريغ التخزين) تسيير املاك الدولة المينائية والإنشاءات المتخصصة كما تقوم بمتابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائية والبحث عن وسائل المناسبة لإدماجها بفعالية في المؤسسة تفرع هذه المديرية الى دائرة التجارة ودائرة المناولة.

سنتطرق في المبحث الثاني الى دراسة تفصيلية لهذه المديرية.³

الشكل رقم (1-2) : هيكل تنظيمي لميناء مستغانم

³ <https://www.port-mostaganem.com/>



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني : إدارة المعرفة و أدائها و دورها في زيادة فاعلية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول مفاهيم حول ادارة المعرفة.

1. مفهوم إدارة المعرفة

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة منها :

➤ إدارة المعرفة : " هي العملية المنهجية التي يتم من خلالها إنشاء المعرفة اللازمة لنجاح المؤسسة، والتقاطها، ومشاركتها ."

➤ إدارة المعرفة: " هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم و تخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول و المشاركة بين أفرادها و أقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي."

➤ إدارة المعرفة:" تعبر عن مجموع العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات و الخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية لأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات و حل المشكلات و التعلم و التخطيط الإستراتيجي.

2. أهمية إدارة المعرفة

✓ ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير و تنمية المنشأة ككيان تفاعلي.

✓ تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.

✓ الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية .

✓ ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.

✓ دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات .

✓ القياس المقارن والرصد التنافسي .

✓ تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، و العلامات التجارية، و الشهرة)

✓ إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.

✓ مناهج التنظيم الذي يتعلم .

✓ خلق قواعد حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات و المعارف في المؤسسة .

✓ تطوير مراكز الكفاءات.

✓ استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق و الحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون).

✓ إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الانترنت).

3. عناصر إدارة المعرفة

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية:

1. التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم.
2. الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك. الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
3. التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن لتكيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة. المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة. إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.
4. الرسمية: خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
5. الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومنتوعة عميقة أي مركزة وتخصصية. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة. الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي حادق ومعقد.

4. عوامل نمو إدارة المعرفة.

هناك عدة عوامل متنوعة أسهمت بنمو إدارة المعرفة والاهتمام بها نميز منها:

- ❖ تعجيل خطوات التغيير.
- ❖ ازدياد احتكاك الموظفين
- ❖.النمو في النطاق التنظيمي .
- ❖ الزيادة في تشبيك المؤسسات .
- ❖ كثافة معرفية نامية من المنتجات والخدمات
- ❖ الثورة في تقنيات المعلومات.

5. مجالات إدارة المعرفة.

للمعرفة مجالات كثيرة منها :

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية و المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد و حمايتها .
2. تعزيز توليد المعرفة و الإبداع لدى كل فرد .

3 تحديد المعرفة و تاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع. الخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، و ا ا استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، و اغتنام الفرص لاستغلال .

4 تغيير و عادة هيكله المشروع من أجل موجودات المعرفة، و التقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها تعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة بالمنتجات والخدمات.

5. توليد النشاطات و الإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها و السيطرة عليها، والبحوث و التطوير، والتحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك.

6. إستراتيجيات إدارة المعرفة

هناك من يرى أن إستراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية:

1. تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها .
2. تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي 3. تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي و التحليل للأدوار الفردية .

3. تحديد مشاكل المعرفة وفرصها للاحتياجات والممتلكات.

4. تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة .

5. تصميم الإستراتيجيات وتطويرها و تطبيقها يجاد حلول لإرضاء أهداف وإدارة المعرفة.

7. مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات كبيرة تبرز منها:

1. عدم القدرة على تطوير التعريف أو تحديد العملي للمعرفة، وتحدد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

2. الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، لا سميا المعرفة الجديدة

3. التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول العاملين، في حين أغلب المعرفة هي مضمرة وكامنة في عقولهم.

4. تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار .

5. عدم إدراك أهمية ودور المعرفة المضمرة، وعدم التشجيع على إظهارها .

6. عزل المعرفة عن استعمالاتها.

المطلب الثاني مفاهيم حول الاداء و فاعلية المؤسسة

أولاً: تعريف أداء المؤسسة

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منه :

•الأداء هو " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وامكانيات محددة

•ويعرف أيضا أنه " النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها و التأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها."

• كما يعرف أيضا أنه " البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج و الموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة

•كما يعرف الأداء: " بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة

• مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل فيما يلي

1.الأداء الإستثنائي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة .

2.الأداء البارز يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

3.الأداء الجيد جدا يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد .

4.الأداء الجيد يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

5.الأداء المعتدل يمثل صيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6.الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

1. مؤشرات أداء المؤسسة

1. الكفاءة تعني القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق المعايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وتحسب من خلال العلاقة : الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات.

2. الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون و فرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر لتحقيق الأهداف وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المنظمة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرغوبة والمرغوب فيها

(أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الأجل المحددة وتحسب من خلال العلاقة التالية: $\text{الإنجاز المتوقع} / \text{الإنجاز المحدد} = 2$)

3. التنافسية ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة الحصة السوقية أو المحافظة عليها، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها لتعبير عن التنافسية وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقسيم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي، إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولاً إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة، أو على مستوى الدول.

4. الإنتاجية استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج. ومن الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، أي أننا نحسب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء الوظيفة الإنتاجية. فعرفت الإنتاجية حسب مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) على أنها كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات " و على هذا النحو فإن: $\text{الإنتاجية} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}$ (المواد المستخدمة).

2. أبعاد الأداء تتمثل هذه الأبعاد في :

■ البعد التنظيمي للأداء يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياسي يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل لفعالية آخر نتائج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

■ البعد الاجتماعي للأداء يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم و تتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...).

3. قياس أداء المؤسسة.

كان يتم قياس مؤشرات أداء في السياق بالرجوع إلى محاسبة التكاليف، وغالبا ما يقوم على مبادئ قديمة وتعسفية ، أما في الوقت الحالي فعلى المؤسسة أن تقيس أداؤها بأكثر من مقاييس مالية، وهو جوهر مبدأ سجل الأداء المتوازن وسجل الأداء المتوازن هذا أصبح اليوم أكثر مقاييس قياس الأداء أهمية لأن المؤسسات أصبحت تدرك أن القيمة الحقيقية لها تمكن في أصولها غير الملموسة مقابل الأصول المادية وتم استحكام النسبة بين النشاط الاقتصادي و قيمته الدفترية لقياس قيمة

الأصول غير الملموسة ويعبر عنها بالنسبة % إلى 1 %، وفي دائرة التحسين المستمر التي لا تنتهي يلعب قياس الأدوار دورا مهما في :

- وضع أهداف المؤسسة بطريقة مفهومة للعاملين .
-
- تحديد دور ومهام الأفراد في تحقيق هذه الأهداف.
- إتباع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المؤسسة .
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء
- مقارنة الأداء بالمعايير الخارجية
- 4. **العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.**

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء، بعضها عوامل داخلية والبعض الآخر عوامل خارجية وهي كالتالي :

1. عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها

:العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية المؤسسة وتطورها مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها
الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتهم وسيطرتهما فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .

التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وامكانياتهم الخاصة

بيئة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته

العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات و وسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

5. عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي - :

أ البيئة الاجتماعية والثقافية :

- العادات والتقاليد الموروثة .
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التعليمي: نسبة الأمية...

➤ النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

ب. البيئة السياسية و القانونية:

➤ طبيعة النظام السياسي.

➤ مدى الاستقرار السياسي .

➤ مرونة القوانين والتشريعات.

➤ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

➤ العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج. البيئة الاقتصادية:

➤ الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه)

➤ لاستقرار الاقتصادي.

➤ النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك .

➤ الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم و السندات .

➤ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

المطلب الثالث

1. آليات تقييم فعالية إدارة المعرفة في شركة ميناء مستغانم:

1. مؤشرات الأداء الرئيسية : يمكن تحديد مؤشرات أداء رئيسية لقياس فعالية إدارة المعرفة في الشركة. مثال على ذلك قد يكون زيادة في حجم المعرفة المشتركة أو تحسين معدلات التبادل والمشاركة بين الموظفين.

2. تقييم رضا الموظفين: يمكن استخدام استطلاعات رضا الموظفين لقياس تأثير إدارة المعرفة على تحسين بيئة العمل والتواصل وتبادل المعلومات في الشركة.

3. تقييم الأداء المؤسسي: يمكن مراقبة الأداء المؤسسي وتحليل البيانات المالية والعمليات لتقييم تأثير إدارة المعرفة على النتائج المالية والكفاءة العامة للشركة.

4. تقييم مشاريع إدارة المعرفة: يمكن إجراء تقييم مشروعى لمشاريع إدارة المعرفة المحددة لقياس تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

5. دراسات الحالة وتحليل الأداء: يمكن إجراء دراسات حالة لتحليل تأثير إدارة المعرفة في مشاريع محددة أو في قطاعات محددة من الشركة، وذلك لتحديد أفضل الممارسات والتوجيهات المستقبلية.

6. تقييم المشاركة والتفاعل: يمكن استخدام أدوات التقييم مثل استطلاعات الرأي وورش العمل لقياس مستوى المشاركة والتفاعل بين الموظفين وتحديد مجالات التحسين والتدخل.

7. المراجعة الداخلية والخارجية: يمكن الاستعانة بفرق المراجعة الداخلية أو الخارجية

الاجابة على الاشكالية

بناءً على الاشكاليات التي سبق ذكرها، يمكن تقديم الاجابات التالية:

1. نقص الوعي والثقافة المتعلقة بإدارة المعرفة: يمكن تنظيم حملات توعية وتدريب للموظفين حول أهمية إدارة المعرفة وفوائدها. يمكن تقديم دروس تعليمية وورش عمل لتبادل المعرفة وتعزيز الثقافة المتعلقة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة.
2. قلة المشاركة والتبادل في المعلومات: يجب تشجيع الموظفين على المشاركة المنتظمة والتبادل المستمر للمعلومات. يمكن تنفيذ سياسات وعمليات تحفيزية مثل تكريم المبادرين وتقاسم النجاحات لتعزيز الثقة وتشجيع التعاون والتبادل بين الموظفين.
3. عدم وجود هيكلية واضحة لإدارة المعرفة: ينبغي تطوير هيكلية واضحة لإدارة المعرفة في الشركة، بما في ذلك تحديد مسؤوليات واضحة وتخصيص الموارد اللازمة. يمكن تعيين فريق مختص بإدارة المعرفة وتوفير التدريب المناسب لهم.
4. تحديات التكنولوجيا والبنية التحتية: يجب تقييم وتحسين البنية التحتية التكنولوجية لدعم تدفق المعلومات وتبادلها. يمكن استخدام أدوات التكنولوجيا المناسبة مثل منصات المشاركة والتعاون الإلكترونية وأنظمة إدارة المعرفة لتيسير تبادل المعلومات والخبرات.
5. نقص التقييم والقياس: يجب تطوير إطار قياسي لتقييم فعالية إدارة المعرفة في الشركة.

الخاتمة

ويعتبر الأداء محورا أساسيا لنجاح ميناء مستغانم إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للميناء والمتمثل في البقاء والاستمرارية لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين

فتمحورت جهودهم على تحديد سبل الارتقاء بمستواه وهذا لمسايرة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وقد تم استخدام العديد من أدوات وأنظمة قياس وتقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لذلك.

وتلعب إدارة المعرفة دورا فعالا في بناء ميناء مستغانم كونها تؤثر في الأداء بأبعاد مختلفة كالعلاقات الداخلية ورضا الزبائن وكذلك النمو والتعلم

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء ميناء مستغانم، التي تعد من أهم الطرق الإدارية التي تعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة، هاتين المهمتين هما جوهر إدارة المعرفة بالإضافة إلى تحسين الأداء الذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه من خلال اعتمادها على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية :

إدارة المعرفة , ميناء مستغانم , الاستغلال الأمثل للمعرفة , تحسين الاداء

Study summary:

This study aims to identify the role of knowledge management in improving the performance of the Port of Mostaganem, which is one of the most important administrative methods concerned with the optimal utilization of knowledge in order to achieve the goals of the enterprise by achieving competitive advantage and creating value. These two tasks are the essence of knowledge management in addition to improving the performance that It is the most important goal that it seeks to achieve by relying on the dimensions of the balanced scorecard.

key words :

Knowledge management, Mostaganem port, optimal utilization of knowledge, improving performance