

## واقع تطبيق إدارة المعارف في شركة Microsoft

*The reality of the application of knowledge Management in Microsoft Corporation*حسن بوزناق، جامعة باتنة 1، [hassen\\_bouzenag@yahoo.fr](mailto:hassen_bouzenag@yahoo.fr)فوزية برسولي، جامعة باتنة 1، [bersouli\\_fouzia2007@yahoo.fr](mailto:bersouli_fouzia2007@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2020/08/19 تاريخ القبول: 2020/11/19 تاريخ النشر: 2022/12/30

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المعارف في شركة Microsoft الرائدة في البرمجيات والمنتجات الإلكترونية، من خلال إبراز عمليات إدارة المعرفة، وكيفية تطبيقها بالشركة، خاصة أن العالم يشهد تحولات، الأمر الذي يؤدي إلى تصادم مصالح الشركات في الظفر بحصة سوقية تمكنها من الاستمرار، النمو، البقاء. وفي هذه الظروف لا تستطيع Microsoft إهمال المعرفة وما توفرها من مهارات متجددة باستمرار، تمكنها من خلق المزايا والعمل على استدامتها. وأظهرت الدراسة أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في Microsoft يساهم في نجاح النتائج المتحصل عليها من تطبيق مشروع  $e^{km}$  بشكل إيجابي. **الكلمات المفتاحية:** المعرفة؛ إدارة المعرفة؛ شركة Microsoft؛ مشروع  $e^{km}$ .

**Abstract:** This study aims to know the reality of applying knowledge management in Microsoft leader in software, electronic products, by highlighting knowledge processes and how to apply them in company especially as the world is witnessing transformations, which leads to a collision of companies interests in winning a market share that enables them to continue, Growth, survival. In these circumstances, Microsoft cannot neglect the knowledge and the constantly renewed skills it provides, enabling it to create benefits and work on their sustainability. The study showed that the application of knowledge processes in Microsoft contributes to the success of the results obtained from the application of the  $e^{km}$  in a positive way.

**Keywords:** knowledge; knowledge management; Microsoft;  $e^{km}$ .

المؤلف المرسل: حسن بوزناق،

الإيميل: [hassen\\_bouzenag@yahoo.fr](mailto:hassen_bouzenag@yahoo.fr)

**1. مقدمة:**

يمثل موضوع إدارة المعرفة واحدا من الفروع العلمية التي تحظى باهتمام كبير لدى الكتاب وصناع القرار في الشركات، كما يعد جزءا تكامليا هاما في النموذج المنهجي الإداري السائد فيه، حيث إنه يركز على المعلوماتية وإدارتها بفاعلية.

ففي ظل أنظمة المعلومات المتقدمة الخاصة بدعم القرار الإداري، لم تعد آلية التطور تكمن في معرفة الكيفية التي يتم الوصول بها إلى معادلات إدارية معينة، وإنما التأكد من أن هذه المعادلات تمثل أساليب التصرف الواجب الأخذ بها، التي تتفق مع المعطيات التي يفرزها الواقع الديناميكي المتطور للبيئة. ومن هنا، فإن قدرة الإدارة وفعاليتها في الشركات تعتمد على إدارة التراكم المعرفي المتاح بين أيديها، الذي توفره نظم المعلومات الموجودة في الشركة.

إن امتلاك المعرفة والقدرة على توظيفها بصورة جيدة يعتبر محورا أساسيا في الإدارة الإستراتيجية، فإذا كان هدف الإستراتيجية خلق ميزة تنافسية، فإن كثير الباحثين يؤكدون أن مصادرها داخل الشركة، ويجب أن يساهم التخطيط الاستراتيجي في التعرف على هذه المصادر وتضمينها في الاستراتيجيات المتبناة في كل المستويات لضمان التميز.

وبناء على ذلك، فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج مهمة في السياق الإداري، فبموجبه يتم ترمين العمل وتعزيز الإنتاجية، وهذا ما يجعل الزبون راضيا في تعامله مع الشركة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة التي تتحقق في المستويات المختلفة ولأصحاب المصالح، ومن ثمة يمكن للشركة أن تبني فرص المشاركة المستقبلية ويقائها في مقدمة المنافسين.

ولمعالجة هذا الموضوع سنحاول من خلال هذه المداخلة الإجابة على الإشكالية الآتية: ما واقع تطبيق إدارة المعرفة بشركة Microsoft؟ وما أهم النتائج المتحصل عليها من تطبيق مشروع e<sup>km</sup>؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية قسمنا دراستنا إلى ثلاثة محاور رئيسية، تناولنا في المحور الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة من خلال توضيح مفهومها وأنواعها ومستوياتها، في حين تطرقنا في المحور الثاني إلى إدارة المعارف وأهم عملياتها، وفي المحور الأخير قمنا بدراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة بشركة Microsoft من خلال عرض مشروع e<sup>km</sup> ومعرفة أهم النتائج المتحصل عليها من تطبيق مشروع e<sup>km</sup>.

## 2. الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارة المعرفة

### 1.1. مفهوم المعرفة

تعد المعرفة مصطلحا يصعب تعريفه فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل له، ويعود هذا لطبيعته وتعدد أبعاده وتعقيد مضمونه. فقد أسهم كثير الباحثين والكتاب بأرائهم حول مفهوم المعرفة، حيث تركزت مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة لها، على ضوء التحولات الثلاثة التي حدثت نحو المعرفة (الصناعة، ثورة الاتصالات وثورة المعلومات). (طالب والجنابي، 2009، صفحة 54).

كما تعرف المعرفة بأنها: "عبارة عن المعلومات التي لها علاقة بالعمل في الشركة فهي تكتسب من خلال الخبرة الطويلة بالعمل في مجال ما وضمن ظروف وبيئات مختلفة". (طيبي ومصباح، 2010، صفحة 24).

وتعرف المعرفة على مستوى الأفراد بأنها: "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تشكل قاعدة التقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال توليدها وابتكارها لدى العلماء". أما على مستوى الشركات فهي تلك: "المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف الشركة". (Davenport, 2007, p. 42).

مما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها: "الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن، وهذا ما يمثل الرصيد المعرفي القابل للاستخدام من أجل تحسين القائم والانتقال إلى الأفضل".

**2.2. مستويات المعرفة:** يصنفها (ميشيلزك M. HZACK) إلى ثلاثة مستويات، وهي: (بوعشة، 2008، صفحة 14).

**أ. المعرفة الجوهرية:** هي النوع الأدنى من المعرفة، نوع مطلوب من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للشركة فرصة بقاء طويلة؛

**ب. المعرفة المتقدمة:** هي النوع الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أنها تمتلك بشكل عام المستوى والجودة من المعرفة نفسها التي يمتلكها المنافسون؛ إلا أنها تختلف عنهم في قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية؛ وهذا يعني أن الشركة ذات

المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة؛

ت. المعرفة الإبتكارية: هي المعرفة التي تجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه.

3.2. مفهوم إدارة المعرفة:

تنوعت الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة المعارف من باحث إلى آخر كلٌ ونظرته للمعرفة وما تشمله من معارف ضمنية أو ظاهرة أو مقدار ما تحتويه من كفاءات ومعلومات، ويمكن تقديم بعض التعاريف لإدارة المعرفة كما يلي:

- عرفت إدارة المعرفة بأنها: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد الشركة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي". (الظاهر، 2009، الصفحات 78-79).
- كما عرفت بأنها: "إدارة العمليات التي تحكم خلق، نشر، واستخدام المعرفة بدمج التكنولوجيات وهيكل الشركة والأفراد، لإيجاد التعلم الفعال وحل المشاكل واتخاذ القرارات بالشركة". (البطانية والمشاغبة، 2010، صفحة 26).
- كما ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها: "مجموعة العمليات التي تضيف قيمة للنشاط والكفاءة للشركة والتي تستند على نقل ورأسلة المعارف عموماً باستخدام التكنولوجيات الجديدة للمعلومات". (Lambert, 2014).

مما سبق، يلاحظ أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة ولغاية هذه الدراسة يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة المعرفة، حيث يمكن أن نقول بأن: "إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تبحث في وسائل وطرق تخريج المعارف الضمنية للشركة وجعلها مشتركة ومتقاسمة بين أفرادها وهي تبحث في نفس الوقت في طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة بهدف إضافة قيمة للأعمال وتحقيق ميزة تنافسية". (Baumart, 1996).

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن القول إن الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة، وإدارة

التعاقد الاستراتيجي بين رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات بهدف تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة للشركة.

#### 4.2. أهمية إدارة المعرفة: يمكن تلخيصها فيما يلي: (jannex, 2007, p. 125).

- اتخاذ القرارات بشكل أفضل؛
- الاهتمام بالأحسن بالعملاء، وخلق قيمة للعميل؛
- تحسين مهارات العمال في الشركة، وتعزيز الاتصال والتعاون بينهم؛
- التجاوب السريع مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية؛
- تغيير الثقافة التنظيمية؛
- تحسين الأداء؛
- زيادة الإبداع في الشركة؛
- زيادة الأرباح المحققة للشركة؛
- تخفيض التكاليف؛
- خلق طرق جديدة ومناسبة للعمل؛
- زيادة الحصة السوقية للشركة، ودخول أسواق جديدة؛
- خلق فرص جديدة لفائدة الشركة؛
- تحسين جودة المنتجات وتطوير أخرى؛
- جذب الأفراد داخل الشركة، وتحسين الرضا الوظيفي والتحفيز.

### 3. عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها:

#### 1.3. تطبيقات إدارة المعرفة:

يمكن القول إن تطبيقات إدارة المعرفة هي: "كل نشاط ومجهود يعتمد على نقل الأفكار والمعارف والخبرات وتحويلها إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته، ومن هنا تظهر القيمة الحقيقية لتطبيق إدارة المعرفة، فالمعرفة لا تصبح ذات فائدة تذكر إذا لم توضع في موضع التطبيق العملي، ومن نافلة القول إن تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، وتعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة التنظيمية المتاحة وعلى عمليات نشر المعرفة واستقطابها"، كما ترتبط عملية تطبيق

المعرفة بمفهومين وهما: (مفهوم نظم التعلم التنظيمي، ومفهوم الذاكرة التنظيمية وجماعات التطبيق). (عجلان، 2008، صفحة 122).

### 2.3. أهم عمليات إدارة المعرفة:

تقدم دورة المعرفة والعمليات مفتاحا يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيفية تنفيذها بأحسن وجه داخل شركة ما، ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن اختلفت في أهميتها حسب نمط الشركة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة؛ إذ يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومصادرها الداخلية والخارجية لا يعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

حيث نجد الباحث King يشير إلى أن المعرفة إذا أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة اغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة. (الكبسي، 2002، صفحة 67).

ومن الواضح أن المعرفة تزداد أهميتها في العمل الإداري ومجالها الأكثر تخصصا وهو مجال إدارة المعرفة. وذلك لأن العائد الاقتصادي الحدي للمعرفة في عالم الأعمال اليوم يفوق بكثير العائد الاقتصادي الحدي للأعمال الأخرى كالأعمال الصناعية أو الأعمال الخدمية الأقل تخصصا، فلقد أشارت إحدى الدراسات التي شملت رؤساء المنظمات الأمريكية التي فازت بجائزة (Malcom Baldrige) العالمية للجودة حول أهم التحديات التي تواجه الأعمال فظهر أن التحدي الأول هو أن تصبح الشركات أكثر عولمة (98%) والتحدي الثاني هو تحسين إدارة المعرفة الذي أكدته (88%). (نجم، 2008، صفحة 95).

كما أن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عملياتها، المتمثلة في استقطاب أو الاستحواذ على المعرفة، توليد المعرفة، تقاسمها أو توزيعها. ولا شك أن الانترنت وشبكات الأعمال التي يمكن استخدامها من قبل الشركات بالعلاقة مع العاملين داخل الشركة ومع مورديها وزبائنها خارجها من أجل تبادل البيانات وتقاسم المعلومات وتوزيعها على نطاق واسع وسريع تؤدي إلى زيادة أهمية المعرفة وإدارتها وعملياتها عموما.

ويحدد توربان وزملاؤه Turban et al هذه العمليات بالآتي: "إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها (لتجديدها كمعرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة)، التنقيح (وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد)، حفظها (بصيغة ملائمة وفعالة)، الإدارة العملية لها (تقييمها، مراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها) وأخيرا نشرها (أن تكون متاحة لأفراد الشركة حسب الحاجة وفي أي وقت ومكان)". (نجم، 2008، صفحة 95).

أما ديفيد سكاريم D.Skrme فقد حدد عمليات إدارة المعرفة تحديدا تفصيليا واسعا في عشر عمليات، هي: "إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، الجمع والحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، التعلم، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة وأخيرا تقييمها". (نجم، 2008، صفحة 96).

وقدمت منظمة (ArtlusAndandersen) للاستشارة في الأعمال تقييما لإدارة المعرفة حددته في سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة، وهي: "تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة الشركة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج". (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2004، صفحة 8).

من خلال ما سبق، نجد أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، ونحن سنركز في دراستنا هذه على بعض العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل، وذلك بإجماع عدد من الباحثين (heisig & vorbeck, 2000, p. 114)، (Martines, 2001, p. 28)، (الكبسي، 2002، صفحة 62)، (العمرى، 2005، صفحة 38)، (باسيردة، 2006، صفحة 55).

أ/ **تشخيص المعرفة:** "إن تعريف المعرفة الحرجة داخل الشركة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أو في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن اعتبارها مجال قضية تكنولوجية، وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لا بد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في الشركة وموجودات المعرفة المطلوبة للشركة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها الشركة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة،

وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في الشركة". (العلي وآخرون، 2006، صفحة 40).

ليتم بعد ذلك تحديد المعرفة من خلال "تحليل ووصف البيئة المعرفية للشركة من أجل تحديد المعرفة الخارجية وتوفيرها بشفافية ليصبح لدى الشركة إدارة معرفة ذات كفاءة وفعالية". (درويش، 2006، صفحة 9).

**ب/ اكتساب المعرفة:** "تأتي هذه العملية بعد عملية تشخيص المعرفة حيث يتم اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة، وقد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، والحوار والاتصال بين جماعات العمل والزبائن، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية. وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها من الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الخبرات والمختصين في مجال الصناعة واستقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم. فنظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها واستخدامها". (العلي وآخرون، 2006، صفحة 41).

**ت/ توليد المعرفة:** "توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية، ومن هذا نفهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة". (عليان، 2008، صفحة 196).

كما يأتي توليد المعرفة من "الإبداع المستمر والعمل الخلاق والتعلم". (الطائي وأبو عياش، 2004، صفحة 13)، ويتم أيضا خلق وتوليد المعرفة بواسطة بعدين: البعد المتصل بنظرية المعرفة، والبعد المتصل بالبناء المنظمي (التنظيمي).

**ث/ تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):** "هي عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفة ويجري تخزين الحالات الدراسية أو حتى العمليات التعاونية أو القواعد أو التعليمات وتضاف إلى ما تمتلكه الشركة من المعرفة المخزنة في عقول العديد من العاملين فيها، مع



مراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة وتخزين المعرفة عادة في قاعدة المعرفة (Knowledge Base)". (الخنق، 2005، صفحة 255).

كما يتم حفظ المعرفة بـ: "مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للشركة وتخزينها بوسائط مختلفة". (درويش، 2006، صفحة 9).

**ج/ نشر وتوزيع المعرفة:** "توفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت المناسب يعتبر جوهر عملية التوزيع، وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات نشر المعرفة وتوزيعها كالاترنيت والأنترنات، كما وتشمل أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النص والإرشاد. وتنتقل المعرفة عبر الشركات والأقطار إذا توفرت لها وسيلة النقل التي تكون متفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها، وكذلك وجود الحافز وإزالة المعوقات والحواجز التي تحول دون هذا النقل وتنتقل المعرفة بشكل تصميم كما حصلت في شركة هيناسي على أحدث تصميم للحاسوب من شركة (IBM)، أو تنتقل على شكل آلة (Machine) عن طريق معرفة مكونات وكيفية عملها وتصنيعها، أو تنتقل عن طريق هجرة العقول البشرية من خلال السفر أو الانتقال من وظيفة إلى أخرى". (الخنق، 2005، صفحة 9).

**ح/ تطبيق المعرفة:** "وهي التي تؤدي إلى إثراء التجارب والخبرات المصاحبة لها ونقل المعرفة الشمولية باستمرار إلى آفاق ومجالات متجددة، ومن خلال التطبيق في الواقع العملي". (karim, 1999, p. 3).

فالمعرفة الشمولية تتحدد عبر السلسلة المعرفية، وهي المعرفة التي يتم استخدامها واستثمارها وتسخيرها من أجل بقاء واستمرارية ونجاح الشركة، وذلك من خلال ما يأتي: (karim, 1999, p. 3).

- تحديد الرصيد الفكري ورأس المال المعرفي، الذي تحتاج الشركة لإنتاجه والمحافظة عليه لتحقيق المنافسة المطلوبة وكسب السبق؛

- تقديم وتعديل المعرفة المطلوبة مع الإبقاء على حالة التجدد والتواصل المستمر؛

- التأكد من رصيد المعرفة المتاحة يتم تطبيقها بحذافيرها؛ أي بإتقان وكفاءة ودقة متناهية وقتما كان ذلك ضروريا؛

- السيطرة على عمليات إدارة المعرفة والعلاقات المكونة لها من خلال تقديم الدعم المعرفي للشركة، وقيادتها وبنيتها التحتية.

### 3.3. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

لنجاح تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر شروط معينة في الشركات وهي: (مهشي، 2019، صفحة 31).

● **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تعرف بأنها: "تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، توزيعها ونقلها من مكان لآخر".

وتساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير إمكانية نشر وتوزيع المعرفة داخل الشركة، وإمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة خارجها، وتسهيل اتصال الزبائن والموردين، وجعلهم جزءاً من القاعدة المعرفية للشركة، ويتحقق ذلك من خلال ربط الشركة بشبكة الانترنت وتوفير خدمات البريد الإلكتروني للأفراد وتوفير البرمجيات التي تسهل توثيق وتخزين واسترجاع المعلومات، وجميع الخدمات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

● **الثقافة التنظيمية:** تعرف بأنها "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية، التي يقياسها الأفراد والجماعات في الشركة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة".

وتعد الثقافة التنظيمية من العناصر الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، من خلال الثقافة التشاركية التي تعزز الاتصال والتعاون بين العمال في الشركة، كما تدعم نشر الثقة والحوار بين العمال، وهذا ما يؤدي إلى تبادل المعرفة الضمنية بين العمال، مما يساهم في توليد معرفة جديدة في الشركة.

● **الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "شكل رمزي يصور الطريقة النظامية للعلاقات بين مختلف الوظائف في الشركة، وهو يتكون من مراكز سلطة ومراكز مساعدة" ويشار إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في الشركة، وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في الشركة، وذلك لما له من تأثير في سلوك العاملين؛ فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة؛ لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وأن هناك عديد الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة، منها:

- هرمية الهيكل في الشركة، التي تؤثر على الأفراد العاملين فيها، والعلاقة بينهم؛
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل الشركة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي؛
- يعد تسطيح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة، والقواعد التنظيمية، وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.
- **القيادة:** تعرف القيادة بأنها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"، ومما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في الشركة، من خلال تقديم الدعم على المستويات الإدارية وكبار المسؤولين لتبني تطبيق إدارة المعرفة.
- وكذا من خلال توفير الوقت والمكان للعمال لتشجيع تشارك وتقاسم المعارف، وتبادل الأفكار بين عمال الشركة، وعليه يمكن القول بأن القيادة تؤدي دوراً حاسماً في إبراز قيم إدارة المعرفة في الشركة.
- **التعلم التنظيمي:** يعرف التعلم التنظيمي بأنه: "عملية الحصول على المعلومات، تفسيرها، حيث ينجم عنها تغيرات في الإدراك والسلوك، والتي ينبغي بدورها أن يكون لها تأثير على الأداء التنظيمي".
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك اهتماماً متزايداً بالتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على حد سواء، وهذا ليس صدفة؛ فالتعلم سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو الشركة يكون هدفه تحسين وتطوير المعرفة، وتغيير الأفكار والقيم والسلوك من خلال تغيير أو تحويل الفهم، وهنا يمكن أن يتضمن اكتساب المعرفة وتطبيقها ممارسات جديدة، أو إعادة تشكيل ممارسات موجودة أصلاً، وبالتالي يمكن القول إن العلاقة بين التعلم وإدارة المعرفة مترابطة ومتداخلة فيما بينها.

#### 4. مثال تطبيقي عن واقع كيفية تطبيق إدارة المعارف في شركة Microsoft

##### 1.4. تقديم شركة Microsoft:

Microsoft هي اختصار لـ Micro Computer Soft Ware تأسست في 04 أبريل 1975 في Albuquerque بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل BIL GATES و PAUL ALLEN ثم انضم إليهم STEVE BALLMER في سنة 1980، الذي تولى إدارة الشركة ابتداء من 2000/01/14.

بلغت مداخيل شركة Microsoft في أول استثمار لها 16005 دولار أمريكي، واليوم أصبحت من أكبر الشركات في مجال إعداد برامج الإعلام الآلي في العالم بالإضافة إلى خدمات الانترنت، سواء أجهزة الكمبيوتر الشخصي أو التجاري.

بلغ عدد عمالها سنة 2002، 40000 عاملا، وفي سنة 2007، 79000 عاملا موزعين في 102 بلد، مقرها الاجتماعي في REDMOND بواشنطن - الولايات المتحدة الأمريكية-، ويطلق عليها أيضا اسم "مؤسسة REDMOND LA FIRMEREDMOND" نسبة إلى مقر تواجدها.

بلغت مداخيلها 51.12 مليار دولار أمريكي سنة 2007، أعلى نسبة مبيعاتها تخص أنظمة التشغيل "Systèmes d'exploitations windows" والسلسلة المكتبية "Microsoft office".

وفي نهاية العشرية الأخيرة، أنشأت شركة Microsoft خدمة استشارية (2015)، ((Services coneils de Microsoft, 2016). تهتم بمتطلبات الزبائن والشركاء، موجهة للحكومة، لمحات التجزئة، لمصالح المالية ولأكثر من 2500 استشاري في العالم، وهي خدمات مرتبطة بالتقنيات التكنولوجية العالية، التجارة الالكترونية ولتقديم حلول مخصصة لمشاكل الزبائن. (Microsoft (2013), 2016).

#### 2.4. طرح مشروع e<sup>km</sup> الخاص بتطبيق إدارة المعارف:

نظرا لكون نظام إدارة المعارف المستعمل في شبكة الانترنت لشركة Microsoft لم يكن مدعما برؤية واضحة، تم طرح مشروع e<sup>km</sup> من قبل الخدمات الاستشارية للشركة، وهي واحدة من مبادرات الشركة في هذا المجال.

أ. الأهداف المنشودة من المشروع e<sup>km</sup>: من بين الأهداف المنشودة من مشروع e<sup>km</sup> ما يلي:

- مساعدة عمال الشركة، وهذا برسم مسار متجانس وملاتم للنمو، حيث إن النظام المرجعي للشركة "Insight" لم يكن مرتبط بمرجع الشركة المنشأة من طرف الجماعات الفردية، لهذا كان من الصعب على العمال التأكد من وجود المعلومة والحصول عليها كاملة كما أن الإبحار بين المواقع كان أمرا معقدا يؤدي إلى تضيق الكثير من الوقت للحصول على وثيقة معينة؛

- مساعدة العمال على البحث والاستفادة من المعارف الباطنة، "تعلم أن عمالنا التقنيين يمتلكون قدر كبير من المعارف، والتي تساهم في نجاح عمال آخرين في أعماله اليومية" حسب ما قاله Michall Ohata مسؤول في فرقة e<sup>km</sup>؛
- مساعدة الشركات على تقديم المعلومة والخبرة اللازمة للأفراد الذين يحتاجون إليها؛
- نقل المعارف بين الأفراد لتصبح أكثر مردودية وفعالية؛
- تسهيل عملية انسياب المعرفة وتدفعها في فروع الشركة المختلفة، والعمل على تحقيق التوازن المعرفي.

### ب. مراحل تطبيق المشروع e<sup>km</sup>:

- تم وضع أسس مشروع e<sup>km</sup> في جوان 1999، في إطار إدارة معارف الشركة بدعوة ممثلي 09 مقاطعات في Microsoft من جميع أنحاء العالم لتحديد متطلبات ومفهوم هذا المشروع، حيث تم تشكيل مجموعة من الأفراد لهم مصلحة مشتركة، بها يستطيعون تقاسم وحل المسائل المشتركة لتسيير هذا المشروع. حيث إن هيكله يتمثل في هذه المجموعة والقاعدة Plate forme التي تسمح بعرض المعارف وتقاسم وإعادة استخدامها، ثم الاتفاق على إنشاء 06 فرق تقنية أساسية، تهتم بمواضيع المحادثة الأكثر شيوعا وهي: «Service de répertoire et système d'exploitation, messagerie, l'application reparties, gestion de plate forme entreposage de données, application base de données, commerce électronique»
- قامت شركة Microsoft في جويلية 1999، بتجربة لمدة شهرين قصد اختبار إستراتيجية e<sup>km</sup>، وتم ذلك في المركز EC3 وهو تابع لمصلحة الخدمات الاستشارية الخاصة بالشركة، ولوحظ أن مستشاري المركز EC3 استطاعوا الحصول على التقارير والمقالات والوثائق الأخرى بعدة لغات، وتم ربح كثير الوقت مع الحصول على مردودية أعلى في أعمالهم اليومية؛
- في سبتمبر 1999، قامت شركة Microsoft بالطرح الفعلي للمشروع e<sup>km</sup> على فرق عملها، والوصول إلى e<sup>km</sup> يتم عن طريق المجموعات المشكلة، ووصول الأعضاء إلى المجموعة يكون عن طريق البوابة "Home Space" التي تجمع الأشخاص من كل أنحاء العالم، وتأخذ بعين الاعتبار إدارة المعارف الشخصية حيث إن كل تغيير في المعلومات الشخصية لأحد الأعضاء سيؤدي إلى تغيير المعلومة بشكل آلي.

- في سنة 2002، تم الإعلان عن نجاح مشروع e<sup>km</sup>.

### 3.4. النتائج المتحصل عليها من مشروع e<sup>km</sup>:

(Services conseils de Microsoft, (2015), 2016)

- تؤكد Laura Payne مسؤولة عن مجمع البريد الالكتروني على أن هناك تحولات جذرية في السياسة التجارية منذ انطلاق مشروع e<sup>km</sup>، فأول مرة تجتمع فرق متباينة من شركة Microsoft لتعمل في مشاريع مماثلة؛ لأنهم يعلمون بأنها موجودة الآن؛

- كما تؤكد أيضا على أن هناك ارتفاعا معتبرا في وحدة وشبكية الفرق التقنية لمختلف المقاطعات والمكاتب التابعة للشركة عبر العالم مع تدعيم الاتصال بين القطاع التقني وفرق الإنتاج، التي صعب جمعها سابقا؛

- وتضيف أن تقاسم الطرق والأساليب المجربة سابقا بين عمال الشركة مع وجود المكان المناسب لذلك أي مكان تواجد المعلومة، هذا سيؤدي إلى ربح الكثير من الوقت وكل دقيقة يتم ربحها، سترجع بالفائدة على العمال وعلى الشركة بالسواء؛

- لوحظ في مدة أربعة أسابيع، سجلت فرقة e<sup>km</sup> أكثر من 10000 تحميل الكتروني Téléchargement مع انخفاض بين أربع وثمان ساعات في المدة المستغرقة للوثيقة الواحدة مقارنة بمتوسط وقت البحث؛

- لوحظ مع تطبيق هذا المشروع أن نوع الأسئلة المطروحة من العمال الجدد أكثر تفصيلا وتقنية مما سبق، وبالتالي أصبح من السهل تمويل الزبائن حسب احتياجاتهم، وبالتالي، أصبحت الشركة تملك منجما من المعارف، يستطيع كل العمال الاستفادة منه وإمكانية الرجوع إليه عند الحاجة.

### الخاتمة:

تعد إدارة المعرفة من أهم الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تكييف شركات الأعمال مع بيئتها، بالإضافة إلى تحسين أدائها التنظيمي وتنمين مواردها وكفاءتها البشرية، من خلال تحويل سلوكيات الفاعلين لصالح الشركة.

كما تعد إدارة المعارف إحدى الدعائم ومركزات الإدارة المعاصرة من خلال تجميع المعلومات وتحليلها وترجمتها إلى مؤشرات تستخدم في حل مشكلات الأداء وتطويره وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، التي تعد محصلة الأهداف الإستراتيجية للشركة، ومن

بين النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة بشركة Microsoft ما يلي:

- أن التحول الجيد في بيئة الأعمال التي تفرض على الشركة التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات الحالية؛

- يمكن جعل الشركة كيانا تفاعليا بواسطة المعارف والمعلومات والخبرات المتواجدة بها؛  
- يساعد تطبيق إدارة المعرفة في الشركة بالحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية؛

- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم المعلومات؛  
- يساهم تطبيق المعرفة في التطور المطرد للتقنيات المعتمدة وما ينتج عنها من تغير في الأداء التنظيمي والتنافسي للشركة؛

- تزايد الاستثمار الدولي للشركة في البحوث والبرامج التطبيقية وعمليات تطويرها، من خلال استخدام الأنشطة المعرفية.

## 5. قائمة المراجع:

- 1 Albatania, M. T & Elmachakba, g. M. Knowledge management between theory and practice, Dar Jalees Al-Zaman, (Jordan: Dar Jalees Al-Zaman, 2010);
- 2 ELkhanak, S. p. The role of information and communication technology in knowledge management processes, the international forum on the management of knowledge institutions, the new foundation and the competitive challenge for institutions and economies, 12-13 November 2005, Faculty of Economic Sciences, Mohamed Kheidar University, Biskra, Algeria;
- 3 Al-Taie, H & Abu Ayyash, P. Knowledge Management in the Jordanian Hospitality Industry, Fourth Annual Scientific Conference on Knowledge Management in the Arab World, 26-27 April 2004, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University, Jordan;
- 4 Al-Zaher, N. a. Knowledge Management, A Wall for the World Book (Jordan: A Wall for the World Book, 2009);

- 5 Al-Ali, P & et al. *Introduction to Knowledge Management, ed.1, Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing (Jordan: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing, 2006);*
- 6 Al-Kibsi, p. *Knowledge Management and its Impact on Organizational Creativity: An Exploratory Comparative Study of a Sample of Mixed Industrial Sector Companies, Published PhD Thesis, 2002, College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University, Iraq;*
- 7 *Economic and Social Commission for Western Asia, Knowledge Management Methodology: An Empirical Approach in Central Sectors in Alaskawa Member States, (New York: Economic and Social Commission for Western Asia, 2004);*
- 8 Bouasha, M. *Knowledge Management: An Economic Approach, International Forum on: Knowledge Management and Economic Effectiveness, 2008, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Haj Lakhdar University, Batna, Algeria;*
- 9 Darwish, M. c. *Knowledge management and its role in achieving administrative creativity, scientific conference on total quality in light of knowledge management and information technology, April 26-27, 2006, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Applied Science Private University, Jordan;*
- 10 Talib, F. p. & Al Janabi, A. *Knowledge Management: Customer Knowledge Management, 1st Edition, Dar Al-Safaa for Publishing and Distribution, (Jordan: Dar Al-Safaa for Publishing and Distribution, 2009);*
- 11 Taiti, K. M. a. *Knowledge Management: Challenges, Techniques and Solutions, 1st Edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, (Jordan: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, 2010);*
- 12 Ajlan, Y. h. *Knowledge Management Strategy in Business Organizations, Ithraa House for Publishing and Distribution (Jordan: Ithraa House for Publishing and Distribution, 2008);*
- 13 Elyan, R. M. *Knowledge Management, 1st Edition, Dar Safaa for Publishing and Distribution (Jordan: Dar Safaa for Publishing and Distribution, 2008);*
- 14 Mahshi, M. *The reality of applying knowledge management in Algerian economic institutions: a case study of some economic*



*institutions in Setif Province, Journal of Social Sciences, Volume 16, Issue 1, 2019;*

- 15 Nadjm, p. n. *Knowledge Management: Concepts, Strategies and Operations, Al-Warraq for Publishing and Distribution, (Jordan: Al-Warraq for Publishing and Distribution, 2008);*
- 16 Baumart, p. *Organisation d'économie: la gestion stratégique de la connaissance, (masson: fiche de lecture de jean-marc jehanno, 1996);*
- 18 Davenport, h. *Working knowledge, (usa : Harverd business school, 1998);*
- 19 jannex, m. *knowledge management in modern organisation, idea group publishing, (usa: idea group publishing, 2007);*
- 20 karlm, w. *comprehensive knowledge management: working paper knowledge research institute, Arlington, (texas: Arlington, 1999);*
- 21 Lambert. (2014), *Le knowledge management, université de metz-nancy2, DESS psychologie de travail et nouvelle technologies. Récupéré sur [www.hardiscussion.com](http://www.hardiscussion.com) , (consulté le 15/ 03/ 2016);*
- 22 Microsoft (2013), Récupéré sur <http://fr.wikipedia.org/wiki/microsoft> ,( consulté le 20/04/2016);
- 23 Services coneils de Microsoft. (2015), Récupéré sur <https://www.microsoft.com/canada/fransh/case.studies> , (consulté le 20/08/2016).