الشبكات الاجتماعية للمؤسسة كمدخل لإدارة المعرفة
دراسة حالـة مؤسسـة ايربـاص (Airbus)

لقراب رفيقة

طالبة ماجستير في تسيير الموارد البشرية - جامعةالجزائر3

د. حيواني ماجدة

جامعةالجزائر3

ملخـص:

تقوم معظم مجهودات إدارة المعرفة من قبل المؤسسات على المحتوى، بالرغم من اتجاهها حديثاً إلى التركيز على مجهودات التعاون (collaboration)، وكنتيجة لذلك غيرت هذه الأخيرة استراتيجيات إدارة المعرفة القائمة على التعاون باستخدام الشبكات الاجتماعية للمؤسسة التي تعتبر إحدى مخرجات الويب 2,0 ورأس المال العلائقي. ومن خلال منهج دراسة الحالة، عمد الباحثون إلى تسليط الضوء على مؤسسة ايرباص (Airbus) التي تعتبر رائدة في مجال صناعة الطائرات على المستوى العالمي وبالتالي فإنها تسعى إلى إشراك الشبكات الاجتماعية للمؤسسة في تطوير أساليب إدارة المعرفة من خلال استراتيجية الكترونية ابتكارية هدفها تشجيع التعاون والتفاعل بين العاملين.

الكلمات المفتاحية: الويب 2,0، الشبكات الاجتماعية للمؤسسة، رأس المال العلائقي، إدارة المعرفة، التعاون والتفاعل بين العاملين.

Abstract:

Most enterprises knowledge management based on the content, However, recently they have began to focus their efforts of collaboration, and as a result the enterprises changed their knowledge management strategies to collaborate using the enterprise social networking, which is one of the outputs of Web 2.0 and the relational capital .Through the case study method, the researchers high light the enterprise Airbus which is considered a leader in the field of aircraft industry in the world and therefore seeks to engage enterprise social networking in the development of knowledge management methods through innovative e-strategy aimed at encouraging collaboration and interaction among employees.

Key words: Web 2.0, Enterprise Social Networking (ESN),relational capital, Knowledge Management (KM), collaboration and interaction among employees..

المقدمـــة :

يطلق مصطلح الشبكات الاجتماعية على مجموعة من المواقع على شبكة الأنترنت ظهرت مع الجيل الثاني للويب أو ما يعرف بالويب 2,0 تتيح التواصل بين الأفراد في بيئة مجتمع افتراضي قد يكون بلد، مؤسسة أو غيرها.

تستخدم المؤسسات على نحو متزايد تقنيات الشبكات الاجتماعية لتعزيز إدارة المعرفة، والتحول إلى اشراك أصحاب المصلحة، الاستفادة من القدرات الداخلية ودمج المعلومات المتاحة على شبكة الانترنت بسلاسة.

يكمن التحدي الذي يواجه المؤسسات في تحقيق التوازن بين المخاوف المتعلقة بالخصوصية مع المرونة في إدارة المعرفة، أي وضع شبكات اجتماعية تعزز التعاون وتقاسم المعرفة.

اشكاليـة البحـــث:

تتنوع خيارات مؤسسة ايرباص (Airbus) فيما يتعلق بأفضل الشبكات الاجتماعية التي تصب في خدمة إدارة المعرفة والتواصل والتعاون الفعالين بين العاملين.

وعليه يمكن صياغة اشكالية البحث على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الشبكات الاجتماعية للمؤسسة في إدارة المعرفة بالمؤسسات بصفة عامة وبمؤسسة ايرباص (Airbus) بصفة خاصة ؟

الاشكاليـات الفرعيـة:

تتفرع عن الاشكالية الرئيسية التي يحاول البحث الاجابة عليها عدة اشكاليات فرعية هي:

1 - فيما تتجلى مساهمة الشبكات الاجتماعية لمؤسسة ايرباص (Airbus) في توفير بيئة للتعاون والتفاعل بين العاملين؟

2 - هل تمتلك مؤسسة ايرباص (Airbus)مقومات ومتطلبات تطبيق إدارة معرفة ؟

3 - هل تطبق مؤسسة ايرباص (Airbus) إدارة معرفة مدعمة بالشبكات الاجتماعية للمؤسسة؟

وللإجابة على الاشكاليات السابقة قمنا بالاعتماد على الفرضيات التالية من أجل اختبارها:

الفرضيـات الرئيســة:

- تمتلك مؤسسة ايرباص (Airbus) شبكة اجتماعية للمؤسسة.
- تتوفر مؤسسة ايرباص(Airbus) على متطلبات إدارة المعرفة.
- تمتلك مؤسسة ايرباص (Airbus) شبكات اجتماعية للمؤسسة داعمة لإدارة المعرفة.

النقـاط الرئيسـة للبحـــث:

مدخل إلى إدارة المعرفة.

ماهية الشبكات الاجتماعية للمؤسسة.

دور الشبكات الاجتماعية للمؤسسة في إدارة المعرفة.

دراسة حالة مؤسسة ايرباص (Airbus).

الفـرع الأول: مدخـل إلى إدارة المعرفـة (Knowledge Management)

أصبح مصطلح إدارة المعرفة مألوفا لدى غالبية أصحاب المؤسسات، وقد انبثق عندما أدرك المديرون أن المعلومات يمكن إدارتها، وأنها في استطاعتها أن تساهم بفعالية أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً- المقاربة المبنية على المعرفة (Knowledge based-view)

في إطار الاقتصاد المبني على المعرفة، أصبح كسب المزايا التنافسية المستدامة مرتبطاً بتحكم المؤسسة في إدارة المعرفة، إذ أن المعرفة كانت ولاتزال محور وقلب كل جوانب التنمية والمزايا التنافسية.

1 - مساهمة كل من مارش (March, 1991) وسباندر(Spender, 1992)

تندرج المقاربة المبنية على المعارف إن صح القول ضمن قسمين من العمليات المبنية على المعرفة في الاقتصاد، إذ توجد عمليات (نشاطات) تهتم بزيادة المخزون من المعارف والتي أشار إليها (March, 1991) بالاستكشاف وسباندر (Spender, 1992) بتوليد المعارف، أما بالنسبة للقسم الثاني فإنه يتعلق بالأنشطة الخاصة بنشر المعرفة بغرض إنتاج السلع والخدمات، وهذه الأخيرة أشار إليها مارش (March) بعملية التحويل وسباندر (Spender) بتطبيقات المعرفة.

2 - مساهمة غرانت وكوغوت (Grant &Kogut, 1996): حيث أشارا إلى احتلال الموارد المعرفية لأهمية بالغة في الأسواق الديناميكية،حيث على أساسها تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة.[1]

3 - مساهمة نوناكا وتاكوشي (Nonaka& Takeuchi, 1995):

حيث أكدا أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع إلى توسيع المعرفة:

- الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- الثانية : تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

ثانياً- تعريف إدارة المعرفة

عرفها رونالد ماير (Ronald Maier) على أنها: «الوظيفة الإدارية المسؤولة عن الاختيار المنظم، التنفيذ وتقييم استراتيجيات المعرفة ذات الغايات الموجهة والتي تهدف إلى تفعيل طرق المؤسسة في التعامل مع المعرفة داخلياً وخارجياً تحسين الأداء التنظيمي. يتضمن تنفيذ استراتيجية المعرفة كل الأفراد الموجهين، الوسائل التنظيمية والتكنولوجية المناسبة للوصول بشكل ديناميكي إلى أعلى مستوى من الكفاءات، القابلية للتعلم وتنمية الذكاء الجماعي».[2]

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن من بين أهم مقومات إدارة المعرفة ركز الباحث على كل من الموارد البشرية، الوسائل التنظيمية والتكنولوجية المناسبة بالإضافة إلى التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا.

1- Kathleen M. Eisenhardt, Jeffrey A. Martin, Dynamic Capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21, USA, on line :‹‹http//:www.cua.uam.mxbiblioarticulostodosDynamicCapitalities.pdf››, consulted the: 07/06/2013 on 13:26.

2- Ronald Maier, Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management, Springer Science & Business Media, 2013, P55.

تجدر الإشارة إلى الباحث كارلوس مارتن ريو (Carlos Martin-Rios) قد عالج مفهوم التفاعل التعاوني (collaborative interaction) بين الوحدات البينية للمؤسسة من أجل تقاسم وتبادل المعرفة خاصة المعارف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وهو جانب حديث لإثراء موضوع إدارة المعرفة في شقها التعاوني.[1]

الفـــرع الثانـــي: ماهية الشبكات الاجتماعية للمؤسسة

في العديد من المقالات يتم دمج الشبكات الاجتماعية للمؤسسات مع الويب 2,0 في محاولة لإبراز أهمية هذا الأخير باعتباره الكل وهي الجزء إلى درجة العزوف عن استخدام مصطلح الشبكات الاجتماعية للمؤسسة وتعويضها بمصطلح الويب 2,0 فقط. إلا أن وجود مصطلح الويب2,0 واستخدامه لا ينفي أهمية الشبكة الاجتماعية للمؤسسات.

أولاً: مقاربات الشبكات الاجتماعية للمؤسسة

تقع مقاربات الشبكات الاجتماعية للمؤسسة ضمن مقاربات أشمل منها ألا وهي مقاربات الشبكات الاجتماعية بصفة عامة، حيث ظهرت مقاربتين أساسيتين متميزتين تشرحان أصل المفهوم ألا وهما:[2]

أ-المقاربة الهيكيلية (L'approche structurelle):

تصف هذه المقاربة خصائص الشبكات الاجتماعية بالاستعانة بالرياضيات والتطبيقات الاحصائية، حيث تم تطويرها من طرف المتخصصين بمدرسة هارفارد الأمريكية (L'ecole de Harvard) بين عامي 1960 - 1970 ضمن ما يطلق عليه» تحليل الشبكات الاجتماعية (Social NetworkAnalysis)» واختصاراً (SNA) ، وبعده ظهرت اتجاهات حديثة تشرح سلوكات الفاعلين الاجتماعيين فقط من منظور موقعهم بالنسبة للهياكل العلائقية.

مقاربة بالشبكات الاجتماعية (L'approche par les réseaux sociaux):

وهي منهج شاسع إذا أخذنا بعين الاعتبار الشبكات الاجتماعية المرتبطة بالفاعلين دون التطرق إلى المنهجية الوصفية التفصيلية، طورت المقاربة من طرف رواد مدرسة مانشستر على غرار (Bott)، (Barnes) و(Mitchell) منذ عام 1950، بتسليط الضوء على العلاقات الشخصية البينية (Les relations interpersonnelles)، ثم تم إضفاء الجانب القياسي عليها تدريجياً.

1- Carlos Martin-Rios, Why do firmsseek to shar ehumanresource management knowledge? The importance of inter-firm networks, Journal of Business Research, Vol 67 ,2014, P 193.
2- Vincent Chauvet, Barthélémy Chollet, management et réseaux sociaux: Bilan et perspectives de recherche, Revue française de gestion, Vol 202, N 03, 2010, P80.

ثانياً: تعريف الشبكة الاجتماعية للمؤسسة

تعددت التعريفات التي تحاول الإلمام بالعناصر الرئيسة المكونة الشبكة الاجتماعية للمؤسسة، ومن أهم التعريفات المقدمة في هذا الصدد نذكر:

- الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (Enterprise social Networking) أو ما يطلق عليه باللغة الفرنسية (Réseau Social d'Entreprise)أي (RSE): هي نظام الاتصال الداخلي الذي يوضع في متناول العاملين في المؤسسة وربما شركاء الأعمال أو أصحاب المصالح (الموردين،الزبائن والموزعين ...الخ). هدفها هو تعزيز التواصل بين الأفراد و/أو مجموعات من الأفراد من خلال ما يسمى الميزات الاجتماعية. وبالتالي فإنه يختلف عن الشبكة الخارجية (extranet)،على الرغم من أن الشبكات الاجتماعية للمؤسسات أيضا تتيح أيضا إمكانية تبادل الوثائق.[1]

تتجه المؤسسات إلى استخدام الشبكات الاجتماعية بشكل متزايد في العمل،في حين أن بعض المؤسسات اختارت عدم التزود بالشبكات الاجتماعية من أجل تفادي مختلف أشكال الاعتداءات الالكترونية، قرر البعض الآخر على العكس من ذلك تبني الشبكات الاجتماعية للمؤسسة (ESN). مواكبة لهذه الثقافة الإدارية الجديدة.[2]

وحسب دراسة قام بها المعهد الفرنسي المتخصص (Lecko)(المكتب الاستشاري من أجل التحول الرقمي) عام 2013 والمنشورة عام 2015 حول الشبكات الاجتماعية للمؤسسات (ESN)، حيث يستعرض في التقرير الذي قدمها لممارسات التنظيمية الجيدة المتصلة بنشر الحلول المساعدة على تقاسم ونقل المعرفة في ظل تحدي التحولات الرقمية التي تنتجم نمثل هذه الموقع.

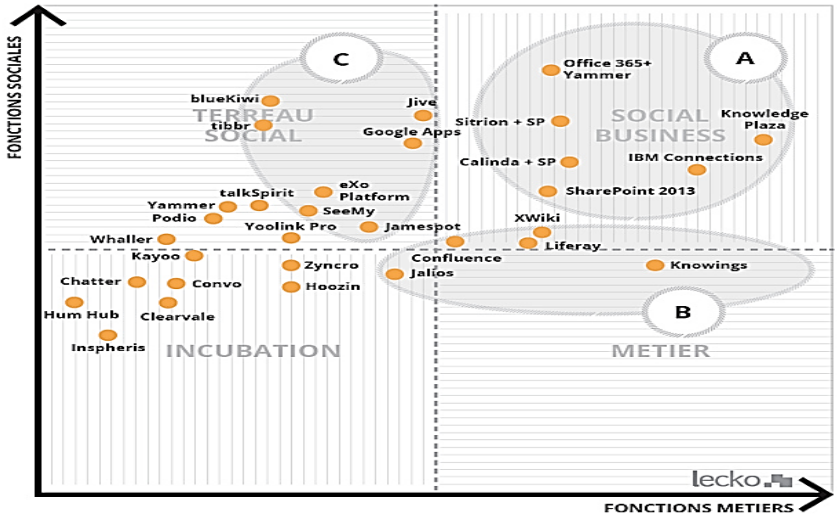
كما في كل عام،توفر أيضاً المؤسسة الاستشارية الفرنسية(Lecko) لمحة عامة عن عروض الشبكات الاجتماعية للمؤسسة المقدمة في السوق العالمي بشكل تفصيلي بالمفاضلة فيما بينها وفق معايير معينة.

من خلال أربعة مصفوفات موضوعية يلخص معهد (Lecko) النتائج الرئيسية لتحليله لأهم حلول السوق، وذلك بالتعمق في الاتصالات الاجتماعية،الإنتاجية وإدارة المعرفة (KM) لكل أداة منها في مجال المهارات الاجتماعية البحتة،كما تطرق إلى التجربة التعاونية الجديدة المقدمة من قبل الشبكات الاجتماعية للمؤسسات،بإبراز التطور المتسارع الذي حققته مؤسسة مايكروسوفت (Microsoft) عن طريق إصدارها لتشكيلة متنوعة وفريدة من الشبكات الاجتماعية للمؤسسات على غرار كل من (SharePoint Online) و(Yammer).

1- Dictionnaire du Web,Disponible en ligne sur: ‹‹http://www.dictionnaireduweb.com/reseau-social-entreprise/››, Consulté le: 12/03/2015 à 15:13.

2- Les réseaux sociaux d'entreprise : un gain d'efficacité, Disponible en ligne sur: ‹‹http://siecledigital.fr/2014/11/les-reseaux-sociaux-dentreprise-gain-defficacite/››, Consulté le: 28/08/2015 à 10:41.

الشكل رقم (01): مصفوفة لتموقع أهم الشبكات الاجتماعية للمؤسسات لسنة 2015



Source: Journal DuNet ,Disponible en lignesur: ‹‹http://www.journaldunet.com/solutions/reseau-social-d-entreprise/matrice-lecko-des-reseaux-sociaux-d-entreprise.shtml››, Consulté le 18/08/2015 à 12:57.

من خلال الشكل أعلاه يشرح المعهد الفرنسي (Lecko) مواقع إدارة المعرفة وتركزها مصفوفياً، حيث يعتمد في ذلك على بعدين ألا وهما وظائف الاجتماعية (عمودياً) ووظائف المهن (أفقياً)، ينتج عنها ثلاثة مناطق رئيسة هي: A، B، C أما المنطقة الرابعة (Incubation) فهي الأقل درجة من حيث نقل ونشر المعرفة، وحسب تحليله فإن الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (KnowledgePlaza) هي الرائدة في هذه السوق.إلى جانب بعض الشبكات الظاهرة في الشكل البياني أعلاه نقدم أبرز الشبكات الاجتماعية للمؤسسة الأخرى:

- شبكة (Elgg): توفر أدوات متعددة للمؤسسة بما في ذلك المدونات، والمدونات الصغيرة، تبادل الملفات، التواصل التشكيلات الجانبية للمستخدم، إدارة مجموعات المستخدمين، تجميع البيانات والعديد من الميزات الأخرى.

-شبكة (Drupal): يسمح لكل من الأفراد والمجتمعات من المستخدمين لنشر بسهولة وإدارة وتنظيم مجموعة واسعة من المحتوى على موقع على شبكة الانترنت.

-شبكة (Jamespot): هي إحدى خيارات الشبكات الاجتماعية للمؤسسات المنشأة منذ عام 2005.

- شبكة (Knowledge Plaza): شبكة اجتماعية تابعة لمؤسسة بلجيكية متخصصة في مجال إدارة المعرفة، تتميز بدقة المعلومات المشتركة وتنظيم قواعد البيانات.

- شبكة (Liferay): عبارة عن بوابة لإدارة المحتوى؛

- شبكة (MediaWiki) و(Semantic MediaWiki): تعتبر مزيجا بين الويكي والإنترانت في المؤسسات.

- شبكة (+ Google): هي شبكة اجتماعية أنشأتها مؤسسة (Google) تسمح بتبادل المعلومات مع الأطراف التي يمكن أن تكون داخلية أو خارجية للمؤسسة (أصحاب المصالح).

- شبكة (Microsoft SharePoint 2013): إحدى منتجات مؤسسة مايكروسوفت (Microsoft) وهي أداة من أدوات الشبكة الاجتماعية الداخلية للمؤسسة مع واجهة تدوين مماثلة لواجهة استخدام تويتر (Twitter) والفيسبوك (Facebook). تتوفر أيضا على شكل تطبيقات للهاتف النقال.

-شبكة(Yammer): إحدى الشبكات التي وضعتها مؤسسة مايكروسوفت (Microsoft) خصيصا كمنافس قوي للفيسبوك، إلا أنها مخصصة للمؤسسات وليس للأفراد، لها واجهة قريبة جدا من الفيسبوك، يتكامل مع (SharePoint) في البساطة والفعالية للتواصل مع جميع الأطراف.

ثالثاً: مزايا الشبكات الاجتماعية للمؤسسة:

تمكنت الشبكات الاجتماعية للمؤسسة من أن تصبح شريكا فيها، كما أنها ساهمت في منح فرص جديدة لهذه الأخيرة من خلال التعاون بين مختلف الجهات الفاعلة، اتجاهات الموارد البشرية،نظم المعلومات، التسويق والاتصالات. وفيما يلي نورد أهم مزايا استخدام الشبكات الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة: [1]

-انخفاض استخدام البريد الالكتروني، فعلى عكس خدمات البريد الالكتروني تتيح الشبكات الاجتماعية للمؤسسات المعلومة لجميع العاملين،[2] فوفقا للخبراء أصبح البريد الالكتروني مضادا للتعاون بين العاملين؛[3]

- تحسين التعاون الداخلي وتعزيز التواصل المباشر بين العاملين والمشاركة الفعالة في المناقشات؛

- توطيد ثقافة المؤسسة؛

-إدارة أكثر فعالية للمواهب الداخلية، وتعزيز ظهور أفكار جديدة؛

- تطوير المسؤولية الاجتماعية وضمان تفاعل أفضل بين أصحاب المصلحة مع مشاريع المؤسسة من أجل جعلها أكثر مرونة؛

- المساهمة في تطوير أساليب إدارة المعرفة في المؤسسة.[4]

1- http://www.zyncro.com/fr/overview/solutions/enterprise-social-network, Consulté le 15/09/2015 à 18:32.

2- Les réseaux sociaux d'entreprise : un gain d'efficacité, Disponible en ligne sur: ‹‹http://siecle-digital.fr/2014/11/les-reseaux-sociaux-dentreprise-gain-defficacite/››, Consulté le: 28/08/2015 à 10:41.

3- Virgile Lungu, Réseau social d'entreprise : Partage des connaissances, apprentissage par l'échange, innovation et valorisation, 1er édition, Gereso Édition, Le Mans Cedex 2, France, 2014, P 62.

4- Sophie Lafourcade, instaurer le knowledge management à l'heure des réseaux sociaux d'entreprise, Disponible en ligne sur:‹‹http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/maitriser-la-veille-pour-l-intelligence-scientifique-dt63/instaurer-le-knowledge-management-a-l-heure-des-reseaux-sociaux-d-entreprise-1023/#pub››, Consulté le:20/09/2015 à 22:31.

رابعاً: معوقات استخدام الشبكات الاجتماعية للمؤسسة:

بالرغم مما لاستخدام الشبكات الاجتماعية للمؤسسة من مزايا فإنه ينطوي على عدة معوقات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:[1]

-قد تعطي الانطباع للعاملين بأنها وسيلة لرصد ومراقبة ما يقال في المؤسسة؛

- عدم استخدام جميع العاملين لهذه الشبكات أو الاستخدام غير المنظم لها يحد من فعاليتها؛

- تكلفة استخدام هذه الشبكات من طرف المؤسسة التي قد تكون معتبرة نسبياً مقارنة بما تنتظره المؤسسة من إيرادات من خلال استخدامها لهذه الشبكات؛

- إشكالية أمن وسرية الشبكة الاجتماعية للمؤسسة وحمايتها من الاعتداءات الالكترونية.

الفرع الثالث: دور الشبكات الاجتماعية للمؤسسة في إدارة المعرفة

يستخدم العاملون بالمؤسسة تقنيات الويب 2,0 للتواصل فيما بينهم،ويتم تسجيل آثار تواصلهم في شكل ملفات رقمية يمكن أن ينظر إليها على أنها معرفة. كما يمكن أن نعتبر الشبكات الاجتماعية للمؤسسة (ESN) مثل خط أنابيب تدفق المعرفة. تساعد الشبكات الاجتماعية للمؤسسة (ESN) فيتقاسم المعرفة من خلال مؤشرات علاقات الشبكة (العلاقات القوية والروابط الضعيفة)،بنية الشبكة (حجم الشبكة،كثافة الشبكة،المركزية،الهيكلة) بالإضافة إلى رأس المال الاجتماعي (البعد العلائقي،البعد الهيكلي والبعد المعرفي)،إلى حد ما يمكن أن تعكس كثافة وحالة تقاسم المعرفة بالمؤسسة.[2]

كطريقة متبعة من طرف الكثير من المؤسسات بهدف تفعيل دور الشبكات الاجتماعية للمؤسسة، يوصي الخبراء بتشجيع التعلم الذاتي (Auto-apprentissage) ضمن المجموعة أو الفريق، بالإضافة إلى تعزيز وسائل التكوين الذاتي (Auto-formation) خلال تبادل الأفكار والتعلم التعاوني عبر الشبكات الاجتماعية للمؤسسة. إذن فالتعطش للتعلم من طرف العاملين هو المحرك الأساسي الذي يضمن التوافق بين إدارة المعرفة والشبكات الاجتماعية للمؤسسة ضمن مفهوم المؤسسة المتعلمة (L'entreprise apprenante).[3]

في الآونة الأخيرة، تزايد بشكل ملحوظ عدد المؤسسات التي تبنت الشبكات الاجتماعية للمؤسسة بهدف تسهيل التعاون بين العاملين في إطار إدارة المعرفة، فمع نهاية سنة 2013، طبقت ما نسبته 90 ٪ من أكبر 500 مؤسسة في العالم شبكات اجتماعية للمؤسسة بشكل كامل.وحسب دراسة قامت بها ماكينزي (Mckinsey) فان عدد المؤسسات التي تستخدم الشبكات الاجتماعية للمؤسسة قد بلغ 52 ٪ مع نهاية سنة 2012.[4] ومن جهة أخرى، تستغل المؤسسة شبكاتها الاجتماعية لمواجهة أهم تحديات إدارة المعرفة كما هو موضح في الجدول التالي.

1- Les réseaux sociaux d'entreprise : un gain d'efficacité, Disponible en ligne sur: ‹‹http://siecle-digital.fr/2014/11/les-reseaux-sociaux-dentreprise-gain-defficacite/››, Consulté le: 28/08/2015 à 10:41.

2- Bi-kun Chen, Rong-ying Zhao, Study on enterpriseknowledge sharing in ESN perspective: A Chinese case study, Journal of Knowledge Management, Vol 17, N 03, 2013, P418.

3- Virgile Lungu, Op-cit, P 60.

4- LianaRazmerita et al, Innovations in Knowledge Management: The Impact of Social Media, Semantic Web and Cloud Computing, Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2015, P46.

الجدول رقم (01): تدعيم المؤسسة بالشبكات الاجتماعية لمواجهة أبرز تحديات إدارة المعرفة

تحديات إدارة المعرفة	دعائم الشبكات الاجتماعية للمؤسسة
توليد والتقاط الأفكار	- يمكن أن توفر الشبكات الاجتماعية للمؤسسة مكان للتصور يحدث من خلاله توفير بيئة مفتوحة وديمقراطية للأفراد والفرق لتبادل الأفكار. - للشبكات الاجتماعية للمؤسسة طبيعة مفتوحة تسمح بالتقاط الأفكار وتعزز نموها بسرعة.
مشاركة المعرفة الضمنية	-تسمح الشبكات الاجتماعية للمؤسسة للمستخدمين بالتعبير عن أنفسهم بحرية، حيث يتم تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية والتي يمكن أن تكون مشتركة.
تسهيل العمل والتعاون ضمن الهياكل التنظيمية اللامركزية والتشتت الجغرافي	-تعمل الشبكات الاجتماعية للمؤسسة على مستوى متصفحات الويب. بالتالي تمكن من التعاون من أجل تبادل الأفكار عن طريق العصف الذهني (Brainstorming).
دفع الأفكار الجيدة إلى الأمام	-يمكن للشبكات الاجتماعية للمؤسسة أن توفر سبلا للعاملين للحصول على ردود فعل لأفكارهم.
تحقيق الموضوعية في عملية الاختيار وتعزيز الشفافية والانفتاح وردود الفعل في عمليات صنع القرار	-يمكن للشبكات الاجتماعية للمؤسسة أن توفر بيئة شفافة عن طريق السماح للمستخدمين برؤية ما يساهم به الآخرون.
حشد المعارف المتخصصة	- تسهل الشبكات الاجتماعية للمؤسسة تبادل المعارف الخارجية، وتعتبر مكان التجميع المعرفة من الخبراء والمصادر المتعددة.
تعقيدات عملية التوثيق	-تعد الشبكات الاجتماعية للمؤسسة مستودعاً مشتركا للمتعاونين حيث تمكن من تخزين المعرفة مركزي او استرجاعها.
تنفيذ عملية التغيير المبني على إدارة المعرفة بفعالية	يمكن أن توفر دعائم لتغيير أساليب الإدارة واشراك العاملين في هذا التغيير بمرونة.

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على:

-Craig Standing, Sarah Kiniti, How can organizations use wikis for innovation? Technovation, Vol 31,2011 , P 292.

ومن جهة أخرى تسعى المؤسسة إلى إشراك شبكاتها الاجتماعية في توليد، نشر وتخزين المعرفة من أجل:[1]

- تجنب ظواهر الحمل الزائد للمعلومات؛
- تحمل مشاكل حظر،فقدان الذاكرة أو التخزين الجزئي أوغير صحيح للمعلومات؛

1- Virgile Lungu, Op-cit, P47.

- تشكيل المشاريع الحقيقية المبنية على إدارة المعرفة؛

- تنمية الشعور رصد المعلومات بين أصحاب المصلحة من أجل تزويد بانتظام الخيال الجماعي حول المشاريع وتجنب تأثير «النفق» وبالتالي ضمانا لحافز والاهتمام المستمر بين اللاعبين في المجموعة؛

- توفير أساس متين على فهم مشترك لمشاريع متعددة الأوجه وبيئتها من أجل مساعدة عملية صنع القرار وتمكين أكبر أهمية للإجراءات تنفيذها.

- تشجيع التعلم الذاتي ومشاركة العاملين في الفعاليات: حيث أن تردد العاملين في المشاركة والتعاون في نشر الشبكات الاجتماعية للمؤسسة يرجع إلى عدة أسباب أهمها اعتبارها مضيعة للوقت، تغيير العادات والسلوكات المعتادة وغياب رقابة الإدارة.[1]

الفرع الرابع: دراسة حالة مؤسسة ايرباص (Airbus)

أولاً- التعريف بالمؤسسة

تعد مؤسسة أو مجموعة ايرباص (Airbus Group) حالياًو (EADS) سابقاً من بين أهم المؤسسات الأوروبية متعددة الجنسيات، مسجلة في هولندا، ويقع مقرها في تولوز، فرنسا. تعمل في مجال الفضاء والدفاع، ومقاولات معدات الدفاعية والعسكرية في جميع أنحاء العالم.

في 10 جويلية 2000 تشكلت المؤسسة أصلا باسم مؤسسة الفضاء والدفاع الأوروبية للملاحة الجوية (EADS) أو (European Aeronautic Defence and Space Company) باندماج المؤسسات التالية: ايرو سباسي الماترا ، دايم لركر ايسلرAGالفضاء (داسا) .

قامت المؤسسة بتطوير وتسويق الطائرات المدنية والعسكرية، فضلا عن نظم الاتصالات، والقذائف والصواريخ الفضائية والأقمار الصناعية والنظم ذات الصلة. وفي جانفي عام 2014، أعيد تنظيم (EADS) . تم تغيير اسم المؤسسة إلى مجموعة ايرباص (Airbus Group)، وتتكون من ثلاثة أقسام هي:إيرباص، ايرباص للدفاع والفضاء و ايرباص هيليكوبترز .

أعلنت مجموعة إي أي دي إس (EADS) أنها ستجري إعادة هيكلة وتغير اسم المجموعة من إي أي دي إس (EADS) إلى مؤسسة إيرباص لصناعة الطائرات اعتباراً من مطلع عام 2015م. شهدت عملية إعادة الهيكلة تشكيل المؤسسة على ثلاث وحدات وهي إيرباص ميليتري واستريوم وكاسيديان وبذلك يتم تخفيض قطاعات المؤسسة من أربع قطاعات رئيسية إلى ثلاث فقط .

بلغ رأسمال المؤسسة حوالي 37,885 مليار أورو سنة 2013، كما شهدت نسبة نمو في رقم أعمالها سنة 2014 مقدرة بـ 5 ٪. بينما قدرت النتيجة المالية الصافية بحوالي 2,343 مليار أورو لنفس الفترة.[2]

من ناحية الإدارة الإستراتيجية فإن المؤسسة تتبنى إستراتيجية التنويع (Hub-and-spoke-

1- GillesBalmisse.G ,DenisMeingan., Déployer un réseau social d'entreprise , Mettre en place et faire vivre un RSE , Dunod, Paris, 2015,P 08.

2- http://www.boursorama.com/bourse/profil/profil_finance.phtml?symbole=1rPAIR, Consulté le 19/05/2015 à 2:32.

concept)، وهي نفس الإستراتيجية التي تنتهجها منافستها الأساسية مؤسسة (Boeing) الأمريكية.[1] وفي النقاط الموالية نشرح رؤية، رسالة، فلسفة وشعار مؤسسة ايرباص (Airbus).

-**رؤية ايرباص** (Vision): خلق أو إنشاء الطائرة الأفضل والأكثر أمانا.

-رسالة ايرباص (Mission): تلبية احتياجات مؤسسات الطيران والمتعاملين من خلال انتاج عائلة الطائرات الأكثر حداثة وشمولاً في السوق، وتكملتها بأعلى معايير دعائم الإنتاج.[2]

-**فلسفة ايرباص** (Philosophy): بنت المؤسسة فلسفتها دائما على الاستماع لعملائها والحفاظ على رؤيتها والتفكير إلى الأمام. هذه الفلسفة وضعت مؤسسة ايرباص في طليعة هذه الصناعة،حيث تسعى إلى المبادرة في اختراق التطورات التكنولوجية التي من شأنها أن تؤدي إلى صنع طائرة الغد.

-**شعار ايرباص**: نجعلها تطير « Wemakeitfly».[3]

الجدول رقم (02):المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة Airbus (EADS سابقاً)
(31 ديسمبر 2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
رقم أعمال المؤسسة (بليون أورو)	49,128	56,480	57,567	60,713	64,450
النتيجة الصافية (بليونأورو)	1,033	1,228	1,473	2,343	2,696
عدد العاملين	115 133	405 140	138404	622 138	136574

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على:

- Les rapports annuels d'activité (2011, 2012,2013,2014, 2015).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تزايد رقم أعمال مؤسسة وكذا نتيجتها الصافية، حيث حققت أرباحاً متصاعدة، نتيجة تزايد عدد الطلبات والتسليمات لمنتجاتها بفضل إستراتيجية التنويع الابتكارية المنتهجة من طرفها، حيث تفوقت على منافستها المؤسسة الأمريكية بوينغ (Boeing) لسنوات متتالية. إلا أنها خفضت من عدد العاملين لديها منذ سنة 2012 إلى غاية سنة 2015 بمقدار 3831 عاملاً بما يتوافق مع خططها الاستراتيجية المستقبلية. (انظر الملحق رقم 01).

ثانياً-مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة بمؤسسة ايرباص (Airbus)

تتوفر مؤسسة ايرباص (Airbus) على مجموعة من المقومات التي تعد جوهرية لبناء نظام لإدارة المعرفة وتمثل في العناصر التالية:

1 - **توفر البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتكنولوجيا:** إن طبيعة منتجات وصناعة مؤسسة ايرباص (Airbus) والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة تفرض عليها مواكبة أحدث البرمجيات والتقنيات وأنظمة المعلومات اللازمة لتبقيها في المركز الريادي.

1- Sascha Mayer, Airbus versus Boeing. Strategic Management Report, GRIN Verlag, 2008,P03.
2- Ibid.
3- http://www.airbusgroup.com/int/en/group-vision/strategy-mission.html, Consulté le 14/09/2015 à 15:56.

2 - **توفر الموارد البشرية اللازمة:** حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وتركز هذه المؤسسة على تنويع مواردها البشرية (انظر الملحق رقم 02).

3 - **توفر الهيكل التنظيمي المناسب:** كغيرها من المؤسسات متعددة الجنسيات، يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسسة ايرباص (Airbus) بالمرونة واللامركزية كي يستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبتكاراتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.

4 - **العامل الثقافي:** تسعى مؤسسة ايرباص إلى خلق الثقافة إيجابية الداعمة للمعرفة في إطار ثقافة مؤسسية قوية قائمة على قيم الابتكار، التميز، تقاسم المسؤوليات وتبادل الأفكار الجديدة.[1]

5 - **الالتزام الاستراتيجي المستدام:** تلتزم الإدارة العليا لمؤسسة ايرباص (Airbus) بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة بشكل عام، حيث أن هذه الجهود متجذرة في جميع أركان المؤسسة، تتضح من خلال إرشادات السياسة الواضحة للإدارة العليا.[2]

ثالثاً- الشبكة الاجتماعية لمؤسسة ايرباص (Airbus)

تستخدم مؤسسة ايرباص Coyo كشبكة اجتماعية تابعة لمؤسسة Mindsmash الألمانية، وهي مؤسسة البرمجيات المبتكرة، التي تنشط منذ سنة 2011 بهامبورغ. لدينا فريق من العاملين في مجال المعرفة يساعدون المؤسسات في جميع أنحاء العالم على تحسين الجهود الرقمية الخاصة بها وإدارة العمليات وصياغة نماذج الأعمال. (انظر الملحقين رقم 05 و 06).

أ- تعريف الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (Coyo)

كتعريف للشبكة الاجتماعية للمؤسسة (Coyo) يمكن القول بأنها عبارة عن برنامج اجتماعي على شبكة الإنترنت،والذي يتمحور كشبكة اجتماعية تستخدم من قبل العديد من المؤسسات لتنفيذ استراتيجية المؤسسة 2,0 (Enterprise2,0). على عكس الفيسبوك أو تويتر فان الشبكة الاجتماعية للمؤسسة Coyo ليست موجهة للأفراد وإنما للمؤسسات فقط. لأنها تخدم التعاون داخل المؤسسة،وبالتالي تركز على تبادل المعلومات والملفات. إذن بعبارة أخرى تعد الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (Coyo) نوعاً من البرمجيات الاحتكارية المتاحة للمؤسسات. (انظر الملحقينرقم03 و 04).

من جهة أخرى، فإن الشبكة الاجتماعية (Coyo) متاحة على الانترنت منذ عام 2011 ويتم استخدامها من قبل عدد من المؤسسات الألمانية، وكذلك مجموعة من المؤسسات الأخرى على غرار Air-bus، Kaiser's Tengelmann، Bertelsmann Music Group ، BMG،Altran. ومنذ شهر مارس 2014 أصبحت Coyo شريكا استراتيجيا لدويتشه تليكوم (Deutschen Telekom)وبرامج التعاون الاجتماعي (TeamLike)،الموضوعة على أساس الشبكة الاجتماعية للمؤسسة Coyo. في جانفي 2014 ظهر الإصدار الحالي من2,5 Coyo.

1- Sascha Mayer, Op-cit, P 04.
2- Ibid.

ب-مزايا الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (Coyo) الداعمة لإدارة المعرفة بمؤسسة ايرباص (Airbus)

ككل مؤسسة، تهدف ايرباص (Airbus) من خلال استخدامها للشبكة الاجتماعية للمؤسسة (Coyo) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها بناء منصة (Platform) قوية لإدارة المعرفة على جميع المستويات حيث:

- ساعدت الشبكة الاجتماعية (Coyo) مؤسسة ايرباص(Airbus) في تخفيض نسبة استخدام البريد الالكتروني إلى حد ما، حيث تتسم بواجهة بسيطة، ديناميكية وغنية بالمحتويات تلبي حاجات العاملين في التواصل ونقل المعلومات بسهولة.

- بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون الداخلي والمشاركة الفعالة للعاملين في الحوارات البناءة التي تنتج أفكار يمكن ترجمتها إلى منتجات مبتكرة وتنافسية؛

- في إطار علاقتها مع أصحاب المصالح (Stakeholders) تعمل مؤسسة ايرباص (Airbus) على تفعيل المسؤولية الاجتماعية لضمان تفاعل أفضل بين أصحاب المصالح خاصة العاملين مع مشاريع المؤسسة، ووجود شبكة اجتماعية للمؤسسة متطورة وتفاعلية مثل (Coyo) يساعد المؤسسة على تحقيق هذا الهدف، ويخلق جواً من المنافسة والتعاون الايجابيين واللذان يساهمان في تطوير أساليب إدارة المعرفة لدى مؤسسة ايرباص (Airbus).

الخاتمـــة

في ظل سعي المؤسسة إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، تعول هذه الأخيرة على استخدام أحدث ما تتيحه تكنولوجيات المعلومات والاتصال عن طريق التزود بهذه الأدوات الفعالة بغية تفعيل أنشطتها وتحقيق التعاون والتواصل وإثراء الجانب المعرفي لدى العاملين لديها، حيث تعتبر الشبكات الاجتماعية للمؤسسة أبرزها.وفي الجانب النظري لهذا البحث، وضح الباحثون مفهوم ومقاربات للشبكات الاجتماعية للمؤسسة، بالإضافة إلى شرح مزاياها ومعوقاتها، كما تم التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة، مقاربتها ومتطلبات تطبيقها، كما تم تسليط الضوء على دور الشبكات الاجتماعية للمؤسسة في إدارة المعرفة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي توصل الباحثون إلى إثبات الفرضيات الثلاثة، حيث تتمتع مؤسسة ايرباص (Airbus) بجميع متطلبات إدارة المعرفة التي تؤهلها إلى تبني، كما قد استفادت من مزايا الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (Coyo) الداعمة لإدارة المعرفة ونجحت في إيجاد التوليفة المناسبة لإرساء دعامة قوية للتعاون، التواصل والتفاعل بين العاملين لديها في إطار تعزيز علاقتها مع أصحاب المصالح.

قائمة المراجـــع

أولاً- المراجـــع باللغـــة الفرنسيـــة

A -Les livres

1. Balmisse.G ,Meingan.D , Déployer un réseau social d'entreprise , Mettre en place et faire vivre un RSE , Dunod, Paris, 2015.

2. Lungu.V, Réseau social d'entreprise : Partage des connaissances, apprentissage par l'échange, innovation et valorisation, 1ère édition, Gereso Édition, Le Mans Cedex 2, France, 2014.

B- Les articles:.

1. Chauvet.V, Chollet.B, managementet réseauxsociaux: Bilan et perspectives de recherche, Revue française de gestion, Vol 202, N 03, 2010, PP 79-96.

C- Les Sites web:

1. Dictionnaire du Web, Disponible en ligne sur: ‹‹http://www.dictionnaireduweb.com/reseau-social-entreprise/››, Consulté le: 12/03/2015 à 15:13.

2. Journal Du Net , Disponible en ligne sur: ‹‹http://www.journaldunet.com/solutions/reseau-social-d-entreprise/matrice-lecko-des-reseaux-sociaux-d-entreprise.shtml››, Consulté le 18/08/2015 à 12:57.

3. Lafourcade.S, instaurer le knowledge management à l'heure des réseaux sociaux d'entreprise, Disponible en ligne sur:‹‹ http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/maitriser-la-veille-pour-l-intelligence-scientifique-dt63/instaurer-le-knowledge-management-a-l-heure-des-reseaux-sociaux-d-entreprise-1023/#pub››, Consulté le20/09/2015 à 22:31.

4. Les réseaux sociaux d'entreprise : un gain d'efficacité, Disponible en ligne sur: ‹‹?,http://siecledigital.fr/2014/11/les-reseaux-sociaux-dentreprise-gain-defficacite/››, Consulté le: 28/08/2015 à 10:41.

ثانياً- المراجع باللغـة الانجليزيـة

A-The books:

1. Maier. R, Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management, Springer Science & Business Media, 2013.

2. Mayer.S, Airbus versus Boeing. Strategic Management Report, GRIN Verlag, 2008.

3. Razmerita.L et al, Innovations in Knowledge Management: The Impact of Social Media, Semantic Web and Cloud Computing, Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2015.

B-The articles:

1. Bi-kun Chen, Rong-ying Zhao, Study on enterprise knowledge sharing in ESN perspective: A Chinese case study, Journal of Knowledge Management, Vol 17, N 03, 2013, PP 416-434.

2. Martin-Rios.C, Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks, Journal of Business Research, Vol 67 ,2014, PP 190-199.

3. Standing .C, Kiniti. S, How can organizations use wikis for innovation, Technovation, Vol31 ,2011, PP 287-295.

4. Wing S. Chow, Lai Sheung Chan, Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing, Information & Management, Vol 45, 2008, PP 458-465.

C-The websites:

1. The impact of social media on knowledge managementAvailableon lineat:

http://knowledgebird.com/the-impact-of-social-media-on-knowledge-management/, Consulted the 07/08/2015 on 18:50.

2. Reichental.J,Knowledge management in the age of social media, Disponible on line:

http://radar.oreilly.com/2011/03/knowledge-management-social-media.html,

Consulted the 07/08/2015 at 18:53.

3. Tim Eisenhauer , How enterprise social networks help buildcompany culture, Availableon lineat: https://hr.blr.com/HR-news/HR-Administration/Communication/Enterprise-social-networks-build-company-culture#,Consulted the 07/08/2015 at 18:59.

4. Kathleen M. Eisenhardt, Jeffrey A. Martin, DynamicCapabilities: What are they? Strategic Management Journal ,21, USA, Availableon line at:‹‹http//:www.cua.uam.mxbiblioarticulostodosDynamicCapitalities.pdf››, consulted the: 07/06/2013 at 13:26.

5. http//:www.airbusgroup.comdamassetsairbusgroupinteninvestor-relationsdocuments2015Annual-ReportsAirbus-AR-2014-eaccessibility_FRAirbus-AR%202014-eaccessibility_FR.pdf, Consulted the 12/09/2015 on 16:22.

6. http://www.airbusgroup.com/dam/assets/airbusgroup/int/en/investor-relations/documents/2014/AGM-Annual-Report--BV/Annual-Report-French/Airbus-Group-en-bref-2013-accessible/Airbus%20Group%20en%20bref%202013%

20accessible.pdf, Consulted the 12/09/2015 at 16:02.

7. http://www.airbusgroup.comdamassetsairbusgroupinteninvestor-relationsdocuments2016Annual-ReportsAirbus-RA2015-EN_03.pdf, Consulted the 12/10/2016at22:32.

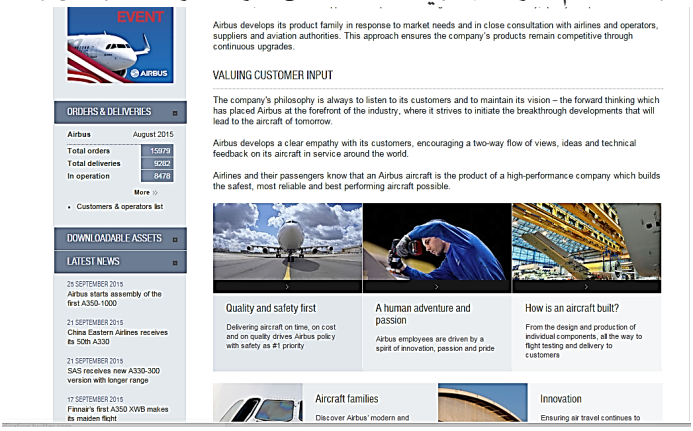
8. http://www.airbusgroup.com/int/en/news-media/press-releases/Airbus-Group/Financial_Communication/2015/02/20150227_airbus_group_FY_results_2014/fr_20150227_airbus_group_FY_results_2014.html, Consulted the 13/09/2015 at 13:21.

9. https://www.coyoapp.com/en/home/main, Consulted the 14/09/2015 at 15:24.

10. http://www.airbusgroup.com/int/en/group-vision/strategy-mission.html, Consulted the 14/09/2015 at 15:56.

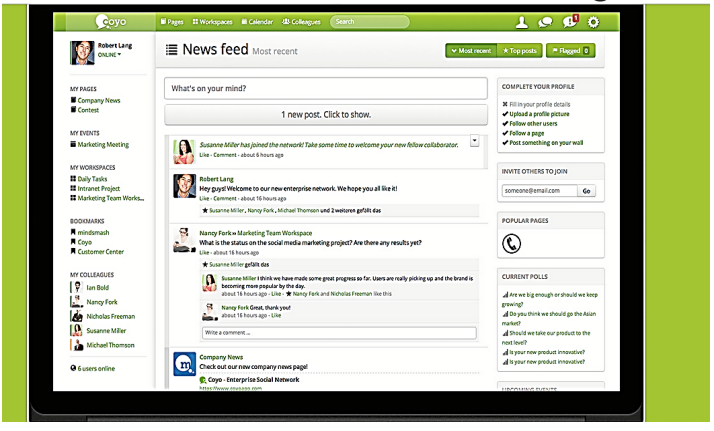
قائمـــــة الملاحـــــق

الملحق رقم (01): الاهتمام بالمورد البشري والابتكار ضمن أولويات مؤسسة ايرباص (Airbus)

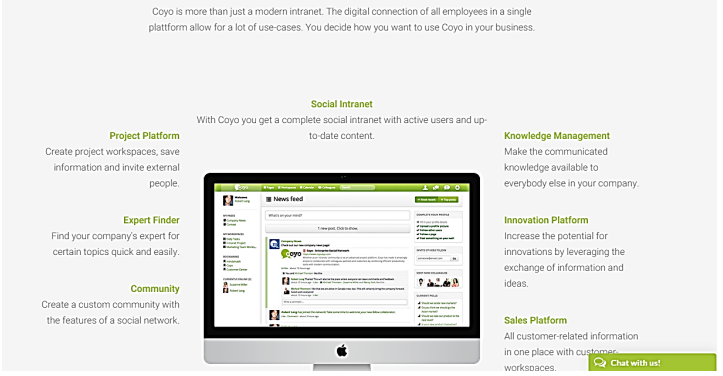


الملحق رقم (02): التوزع الجغرافي الواسع للعاملين بمؤسسة ايرباص (Airbus)

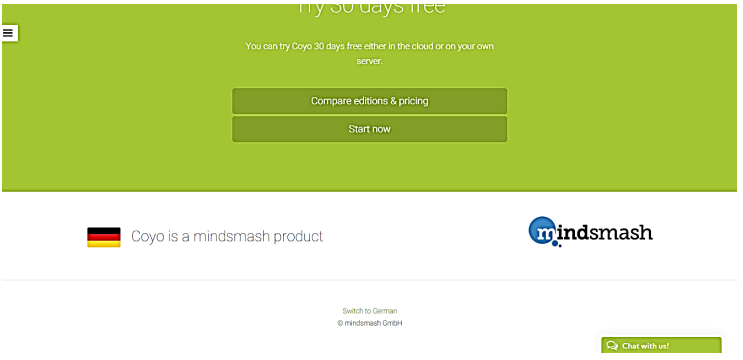
الملحق رقم (03): نموذج عن صفحات الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (Coyo)



الملحق رقم (04): تدعيم إدارة المعرفة من طرف الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (Coyo)



الملحق رقم (05): الشبكة الاجتماعية للمؤسسة (Coyo) ضمن أفضل خيارات المؤسسة الألمانية (Mindsmash)



الملحق رقم (06): مؤسسة ايرباص (Airbus) من أفضل زبائن (Coyo)