

متطلبات إدارة المعرفة وتأثيرها على النموذج التسييري في إطار تحديات التوجه بالاقتصاد الجديد

أ. مقدم عبيرات

أ. ميلود زيد الخير

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الأغواط

ملخص:

إن إقحام الأنترنت في المؤسسة بدأ بحركة مدفوعة داخليا بضرورة تحقيق الربح والإنتاجية، وخارجيا بجاذبية التنظيم الجديد للأسواق ومتطلبات الشركاء. هذه الدراسة هي إجابة لإشكالية متطلبات إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على نموذج التسيير في إطار تحديات الاقتصاد الجديد.

Résumé:

L'introduction de l'Internet au sein de l'entreprise a été le fait de deux principaux facteurs:

- Un mouvement interne justifié par les progrès au niveau de la productivité;
- Un mouvement externe résultant de l'attraction due à la nouvelle organisation des marchés.

Cette étude est une réponse à la problématique concernant les exigences de management des connaissances et ses impacts sur le modèle de gestion dans le cadre des défis de la nouvelle économie.

توطئة: بدأت أنترنة¹ المؤسسة في ثورة صامتة وهذه الحركة مدفوعة داخليا بضرورة تحقيق ربح في الإنتاجية أو خارجيا بجاذبية التنظيم الجديد للأسواق ومتطلبات الشركاء، وهكذا فظهور قنوات توزيع جديدة، يفرض عليها أن تعيد تنظيمها قبل أن تتمكن من دخولها. وهذه القنوات تمثل فرصة لأنها تسهل مرونة المعلومة والأسواق، بحيث يصبح التعامل الصغير والكبير سواسية. كما أن تقنيات الاتصال ليست سوى أداة للبقاء في سياق الإنتاجية، كما تمكن من تكوين الثروة بالوصول إلى زبائن جدد في سوق عالمية، فهي إذن أدوات إستراتيجية، والسؤال الجوهرى، يصبح مدى ملائمة هذه التكنولوجيات مع استراتيجية المؤسسة. كما أن تبني التكنولوجيات الجديدة المرتبطة بالأعمال الإلكترونية ليس إلا مراهنة على الإنتاجية، بل أصبح شرطا للبقاء مع شروع المؤسسة الكبيرة بوضع قنوات التوزيع، والبوابات للموزعين والزبائن على حد سواء للحصول على مكانة في السوق بين المنافسين. والانترة تعدل العلاقة بين المؤسسة وشركائها مما يعكس على باقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها ضمن قائمة شركائها. فحتى ولو كانت مترددة، إلا أنه أصبح قيذا عليها يفرض دخولها سواء من زبائنها أو مورديها. لتحول العلاقات بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة في السوق. إضافة على أنها تخفض من تكاليف الوساطة، وتغير جذريا قواعد اللعبة داخل السوق. فوضع نظام الأنترة لا يندفع من داخل المؤسسة بهدف البحث عن التحسين لسيرونة التسيير الداخلية للمؤسسة. بل هي مجذوبة من خارج المؤسسة بسبب التغيير المفروض، خاصة العلاقة بين الزبائن والموردين، مما جعل أن ما هو داخلي أصبح انعكاس ونتيجة لما يقع خارج الحدود التقليدية للمؤسسة، أي في حدود سلسلة القيمة التي ينتمي إليها الزبون والمورد. من هنا نتقدم بهذه الدراسة التي نحاول من خلالها طرح إشكالية ما يتطلبه تسيير المعرفة وكيف يتأثر النموذج التسييري في إطار تحديات التوجه بالاقتصاد الجديد، مما يلزمنا التطرق إلى النقاط التالية: الدور الجديد للمسير وحجم التحديات المطروحة؛ ثم المتطلبات الجديدة وتغير عناصر السوق؛ الفضاء السبييري وتأثيره على النماذج التسييرية؛ مقومات نجاح الأعمال؛ ضرورة إدارة التغيير ومتطلباتها؛ التكيف الاستراتيجي للمؤسسة؛ المارد الرقمي وملاحم الاقتصاد الجديد؛ إقتسام المعرفة كإطار للتوجه بإدارة المعرفة؛ الإتجاهات الحالية في مجال إدارة المعرفة؛

إدارة المعرفة وتطوير الإبداع؛ أدوات تنافس جديدة؛ الدور الجديد للقائد؛ بناء تصوري لإدارة المعرفة؛ نموذج إدارة المعرفة؛ تقييم جودة إدارة المعرفة؛ مجهودات المؤسسة الجزائرية في هذا الإطار .

1. الدور الجديد للمسير ووجه التحديات المطروحة. يواجه المسير تحديات مستجدة متعلقة أساسا بالبحث المستمر عن إبتكراك مكانة مريحة في عالم سمته الغالبة هي التغير الشديد لقواعد لعبة التعامل والبقاء. من هنا تتجلى ضرورات ومتطلبات تفرض نفسها وتنعكس على مستويات التفكير والإعداد وفي الوقت نفسه على مجالات الممارسة والتصرف، وبذلك يتأكد طرح إشكالية العمل الدائم على التكيف الفعال لسيرورة اتخاذ القرار بما يخدم على الأقل الحصول على مكانة أفضل تتيح تمييز المنظمة في مجال اختصاصها، الأمر الذي يجسد ديمومة العلاقة مع الزبون الذي إن لم تصل المؤسسة إلى مستوى إقناعه، بادرت المؤسسة المنافسة لذلك على حسابنا. ولأن الإصلاح الاقتصادي يصاحبه ضرورة التخلي عن التخطيط التقليدي لنشاطات الإنتاج لصالح لامركزية القرار الاقتصادي في المؤسسة، بهدف تدعيم أسس اقتصاد السوق، والمساهمة في إيجاد مناخ ملائم للاستثمار. لمواجهة ضرورة التطور السريع والمستمر، يجب أن تواجه المؤسسة تحد ملح وهو التكيف مع المحيط والأخذ بالاعتبار التحولات الصناعية والتكنولوجية، والتغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية؛ بإتباع إستراتيجية مبنية على ذلك، كي تحافظ على البقاء. مما يستلزم قيم جديدة ونظام تسيير جديد وقادر على تحمل المسؤوليات، ويتخلى عن طرق العمل والتفكير التقليديين والمرور من إدارة عمومية تتحكم فيها المقتضيات السياسية متطلبات الدولة، إلى مناجمات استراتيجي قادر على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية. ومع اقتصاد السوق والانفتاح على السوق العالمية يجب على المؤسسة أن تثبت جدارتها بفعالية ومرونة أكثر. فلا تكتفي بالروتين والرتابة وإنما بتنظيم التغير والتوجه للمستقبل وخارج المؤسسة، حيث المخاطر واللتأكد والفرص؛ من هنا يبدوجليا أهمية وحتمية إدارة المخاطر عموما.

1. الفضاء السيبري CYBER وتأثيره على النماذج التسييرية؛ إن الفضاء السيبري CYBER بما أتاحة من إمكانات ضخمة وفرص هائلة قد أضفى ملحا جديدا على الإدارة من جميع

نواحيها وكامل أوجهها سيما في بعدي التفكير والممارسة، ويمكن أن نتكلم في هذه الناحية حول جملة من النقاط الأساسية وهي:

- أ- توسع الأسواق يتطلب سرعة في التبادل، خاصة ما يتعلق بالمعلومات والقيام بالإجراءات اللازمة للتكامل أو التخلي عن الأنشطة.
- ب- تقليص دورات الحياة للمنتوج، ذلك أن حمايته من الصعوبة بمكان. بحيث يجب التفكير في وضع مسبق لحواجز الدخول للمنافسين. وهنا تظهر مشكلة الوقت المتاح لأصحاب المشروع كي يتميزون بهذه الوضعية، قبل حدوث رد الفعل لدى المنافسة. وهذا لا يتأتى إلا بتوقع السيناريوي قبل حدوثه من أجل التحكم في الوقت. عموماً، فإن الوقت المتاح للمقاول كي يستغل ميزته التنافسية، أصبح قصيراً جداً. بينما فضاء التحرك أصبح أوسع، وهذا يترتب عليه:

☒ زيادة المخاطر بتخصيص موارد أكبر.

☒ ميلاد مؤسسات بدورة حياة محدودة، أي لغرض ما وتلاشي.

☒ التضامن في أشكال جديدة من الشراكة والتحالف.

ج- صاحب المشروع، ونظراً لسعة السوق، أصبح يبحث عن تمثيل فقط، ويطور علاقاته في هذا الإطار. وجعل من التمثيل له مرجعية أساسية لوظيفة البحث والتحري في إطار السوق والوقت الذين يحددهما.

د- بعث الروح المقاولتية وتحفيزها، لأن تكنولوجيا المعلومة ضاعفت من وتيرة التغيير، مما زاد من المخاطر، وبالتالي البحث عن نماذج تسيير جديدة تتميز بضرورة الاستغلال الأسرع للميزة التنافسية. وهذا ينعكس طبعاً على محتوى الاستراتيجيات وسلوك المقاول ودوره كمسير ومدى كفاءته.

هـ- توسيع الصيغ الإستراتيجية الممكنة، وذلك عن طريق تسريع إجراءات قبول العروض والكفاءات الخاصة في المناطق الجديدة².

2. ضرورة إدارة التغيير ومتطلباتها :

2-1 ضرورة إحارة التغيير: في هذا الإطار تطرح مشكلة التكامل بين التطبيقات والبرامج مع أنماط التسيير الموجودة أصلا، وربما تعويضها. فهل جاءت قناة التوزيع الإلكترونية لتحل محل قنوات التوزيع الموجودة مثلا. في هذه الحالة يجب الاعتناء بالموظفين من ناحية تأهيلهم وتكوينهم للتحكم في التكنولوجيا. وبذلك إعادة رسم الخريطة التنظيمية، ومراجعة توصيف الوظائف، والتخلي عن مناصب وتعديل أخرى، وبالتالي ظهور كفاءات جديدة يجب تحصيلها، ويجب الإشارة إلى ضرورة اختيار التوقيت والمزامنة الملائمة، لأن التبكير بها يؤدي إلى تهميش المؤسسة لأنها لم تواكب التغيير، بينما التأخير يوجب ضياع الفرصة. فيتطلب التسويق مثلا تطورا للتأقلم مع المعطيات الجديدة التي يقودها التطور التكنولوجي. والذي قدم تسارعه حلولا جديدة، كانت السبب في تغيير المفهوم التقليدي لأنه أصبح غير كاف. فظهر بذلك: (Cyber marketing; Emaketing; Intermarketing) وقد تأثر المزيج التسويقي تبعاً لذلك، لأنها أضافت إليه ميزات وطرق جديدة ساهمت في تقليل التكاليف واستغلال الوقت استغلالا عقلانيا. وهذا التغيير مس ثلاثة محاور هي:

(أ) أدى الاهتمام بالأداء والفعالية في ظل الاقتصاد المفتوح، وظهور زبائن جدد وراء الحدود، إلى السعي وراء المعلومة كمفتاح للنجاح في مواجهة المنافسة. مما تطلب إعداد استراتيجية معلومات حسب المراحل التالية:- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وغاياتها. - معرفة كل المتغيرات والعوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة. - تحديد المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، كي تحقق أهدافها. - اختيار مصادر المعلومة³.

(ب) التكنولوجيا: وهي أداة لتطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها تعمل على تخفيض التكاليف وإرضاء الزبون وتحقيق جودة الخدمات. واستراتيجيتها تتطلب تحديد خطوط الأعداد وإشراك المسيرين وقيادة المستعملين وتوجيه الأفراد والاهتمام بالزبون⁴.

(ج) الأفراد: إن التكفل بهم ضروري لتحقيق الفعالية، والاستغلال الأمثل للتقنية المتاحة. وقوة المؤسسة لا تكمن في تجهيزاتها ومبانيها بل فيما يملكه الأفراد من نكاه وكفاءة وتناسق في العمل الجماعي، وتوفرهم على القدرة والإتقان وامتلاك فنيات إبداعية في المجال التقني. أي المعرفة والتحفيز والكفاءة⁵.

- 3-2: متطلبات إدارة التغيير: وهذا يتطلب القيام بما يلي: - معرفة الهيكل المالي.
- التعرف على التغييرات المرتبطة بالأفراد داخل المؤسسة. - مقارنة المطلوب بالمتوفر.
- العمل على تحسين المستوى والتدريب على الأدوات الجديدة.

4- التكيف الاستراتيجي للمؤسسة: استجابة لكل ما حصل في محيط المؤسسة وأدوات الاتصال. على المؤسسة أن تنتهج إستراتيجية جديدة مخالفة لما كانت تتوجه به سابقا. وخاصة فيما يتعلق باستهداف السوق وما يترتب عليه من تجزئة لها. ثم نحدد على ضوءها السياسة التسويقية الجديدة، والتي يجب أن تتلائم مع الدور الذي تلعبه التكنولوجيات الجديدة. حيث هناك بعدان يجب أن تميز الإستراتيجية وهما:

أ - مجالات النشاطات المستقبلية، حيث أن إقحام هذه التكنولوجيات الجديدة يمثل تهديدات يجب أخذها بعين الاعتبار وهي من جانب الزبون أو المنافس والداخليين الجدد، وعليه إضافة الفرص التي تمثلها إمكانيات الفوز بزبائن جدد، ومناطق جغرافية جديدة مع تحمل تكاليف أقل.

ب- تسيير العلاقة مع الزبون، ويندرج هذا في إطار المعرفة الأفضل له، وإعطائه عروض تحقق قيمة مضافة أكبر، نحاول أن تكون شخصية في تعاملها مع الزبون. سيما في مجال الخدمات. وتكوينه بحيث يصبح الزبون عنصرا فعالا في عملية اتخاذ قراراته. فعلى المؤسسة أن تختار البرامج التي تلائم بصورة أفضل احتياجات أسواقها المستهدفة. ذلك أنها أدوات فعالة في السياسة التسويقية الجديدة. كقنوات التوزيع ووسائل الاتصال الجديدة، وأدوات دراسة السوق، والخدمات الجديدة المقدمة للزبون. ولكن هذا يتطلب مراعاة أمرين هما: - مناقشة الجانب التنظيمي مع الشركاء. - دراسة أفضل التطبيقات، والاستفادة من تجارب مؤسسات أخرى في التعامل مع هذه التكنولوجيا.

في عصر المعلومات، لا تتعلق قدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها بمدى قدرتها على الاستفادة من اقتصاديات السلم، وهو ما كان سائدا في فترات سابقة، بل ترتبط أساسا بتعبئة واستغلال أصولها غير الملموسة كتوظيف الدراية التي يتمتع بها الأعدان وقدرتها على التطوير، من هذا المنطلق فقد تعدى مفهوم كفاءة المؤسسة حدود

المحاسبة التقليدية، لكي يتضمن الكفاءة تجاه الزبائن النهائيين والشركاء التجاريين والنتيجة عن أمثلية العمليات الداخلية والتعلم التنظيمي. وهذه المعطيات من شأنها أن تعطي تصورا جديدا لتصميم نظم جديدة لقياس الكفاءة والتي تركز على مفهوم للكفاءة أكثر شمولية. سيما إذا اعتبرنا أن هذا الزبون لم يعد ملكا، بل أصبح شريكا⁷ بمنظور تحقيق القيمة لدى الطرفين. بحيث صارت جودة المحاسبة التقليدية محدودة بثلاثة أبعاد أساسية⁸: البعد الزمني وبعد مستوى تغطية العوامل المساهمة في تحقيق الكفاءة والبعد السلوكي. وهذا يرجع إلى أن القياسات المالية في المحاسبة التقليدية، لا تصف في الواقع إلا جملة من تاريخ المؤسسة (كونها بعدية لا قبلية) ولا تمس إلا الجوانب الملموسة فيها. بينما جودة المناجمنت وقدرات النمو المستقبلي والتهديدات التي تترتب بهذه المؤسسة، لا نجد لها أثرا في أي حساب ختامي في محاسبة المؤسسة ولا في تقاريرها المالية الدورية، فهذا البعد الزمني يبقى محدودا، بسبب تركيزها على الماضي المالي فقط. وقدرة المؤسسة على خلق ميزتها التنافسية تتمثل أساسا في تسيير جيد للمعرفة والدراية والتوجه بالعمليات وتأطير وظائفها الداخلية وأساليب التعاون مع المورد والزبون مما يعطي امتدادا جديدا لسلسلة القيمة عند "بورتر". بحيث تتعدى الحدود التقليدية المعروفة للمؤسسة، وتحديد العرض حسب تجزئة السوق والزبائن الحاليين والمحتملين مع تسيير الآثار المرتقبة لظاهرة العولمة والفرص المتاحة جراء تكنولوجيا المعلومات والتسارع المطرد وقصر دورة حياة المنتجات وما يتطلبه من قدرة كبيرة على الإبداع. في كل هذا، لا تتيح المحاسبة التقليدية أية وسيلة قياس أو أداة اتصال لهذه المؤشرات الحيوية في نجاح وحتى بقاء هذه المؤسسة. وغياب المعلومة في هذا المجال ينعكس داخليا على المؤسسة وأيضاً خارجيا وقد يؤدي إلى فقدان الثقة أو ربما انقطاع كلي للعلاقات. أما البعد الثالث والمتعلق بالسلوك، فقد يكون تحديد أهداف مالية طموحة شيء محفز للعاملين، لكن مع غياب إستراتيجية واضحة ومعروفة لديهم ينعكس سلبيا على إنجاز هذه الأهداف، بسبب انعدام الإشتراك لدى العاملين. ولسد هذه الثغرات وغيرها، ظهرت نظم قياس الكفاءة للتخلص من أسباب القصور والمحدودية لدى المحاسبة التقليدية، ومن أمثلتها جدول القيادة المستقبلي⁹ وطريقة جيمسي¹⁰. الواقع أن الممارسة داخل التنظيم حدثت بها قطيعة كبيرة عن المعتقدات

الكلاسيكية، وذلك تماشياً مع التحديات الجديدة التي فرضها محيط شديد التقلب، لذا ظهرت أدوات جديدة، تحمل لغة مغايرة وأساليب مختلفة، نكتفي بالإشارة لبعضها الذي يخدم الموضوع الذي نريد التحسيس به في قناعة منا في أهميته وحيويته في إطار تحديد مصير المؤسسة .

5- المارد الرقمي وملاح الاقتصاد الجديد: إن المجتمع البشري عرف تطوراً عبر مراحل، تخللته جملة من الثورات هي عبارة عن منعرجات تمثل محطات لا رجعة بعدها، لأنها تغير جذرياً الأوضاع السائدة. بدأت المرحلة الصناعية مثلاً بظهور الآلة البخارية التي عوضت عضلات الإنسان واختصرت جهده، محدثة بذلك تغيرات عميقة. ثم نجد الحاسوب، يحاول تعويض دماغ الإنسان في ثورة معلوماتية تصاحبها تحولات عميقة في المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، والقيم الاجتماعي والمعايير الثقافية والسلوكيات الفردية. ومن ثم نرى تقنيات الاتصال والمعلومات تحدث ثورة رقمية تدخل العالم في عصر جديد، أهم خصائصه النقل اللحظي للمعلومة، وتزايد الارتباطات والشبكات الإلكترونية والطرق السريعة الافتراضية *Autoroutes virtuelles* التي ساعدت على النمو الآسي. وكما كانت السكك الحديدية السبب الرئيسي للتطور الصناعي الأوروبي في 1840. فالطرق السريعة الافتراضية اليوم تصنع نفس النقلة نحو اقتصاد جديد. في ظل هذه التحولات، تصبح المؤسسات مضطرة لكي تتكيف، أن تنفق أكثر في تجهيزات الإعلام الآلي والاتصال والشبكات، لأن آفاق النمو فيها كبيرة جداً. وأصبح الصراع يتزايد حول التحكم في الشبكات والهيمنة في سوق المعطيات. ولذلك ظهرت مرتكزات اقتصاد جديدة هي: - المعلومة في شكلها الرقمي باعتبارها المادة الأولية. - الطاقة الضرورية لمعالجة وتحويل وتنظيم المادة، ليس الكهرباء، بل الإلكترونيك وصناعة أنصاف النواقل.

الشبكات الرقمية هي وسيلة النقل الضرورية للمعلومة في جميع أشكالها (الصوت والصورة). وهو مفهوم مؤسس على الأسواق العالمية والثورة المعلوماتية، وهو مشروع مجتمع بإمكانه أن ينهي تناوب دورات الانتعاش والركود، بفضل دعم الإنتاجية، والمزاوجة بين تندية التضخم والبطالة، مع معدلات استثمار وتوسع عالية. ويصبح النمو بدل الربح

هو المفهوم الأساسي في المؤسسة، والزيون له السلطة عوض المورد. والمنافسة عالمية، وأنظمة الشبكات قادرة على الإنتاج بدلالة احتياجات وضرورات كل زبون، وبهذا يتضاعف السوق. كما أنه إعادة هيكلة للرأسمالية وسوق العمل. ويصاحبه إنشاء شركات جديدة تتطور بسرعة، لتتبع في العالم كله. مثلاً: Yahoo، تطورت في أقل من خمس سنوات لتمر من خدمة أنشأها طالبين، إلى مؤسسة أهم من شركة Boeing من ناحية رأس المال. وفي قلب هذه التغيرات، نجد الإنسان وقدرته الفكرية تصبح عامل الإنتاج الأول، والثورة في ربط (connection) هذه القدرة في شبكة عالمية. والمهم ليس الحاسوب، بل الارتباط. وكل مؤسسة، إذا اقتحمت مجال الشبكة، سواء داخلية أو خارجية، تستفيد بانعكاسات هامة تؤدي إلى رفع تنافسيتها في عدة مجالات¹¹. وهذا يتطلب تأهيلاً كي تصل مستوى الحدث، وتحريك وتنشيط مواردها البشرية، الذي يتصف بما يلي:

- * - تبني الإدارة مقارنة مدمجة وعملية ومخططة تربط في نفس الوقت الأبعاد الأساسية التنظيمية ووسائل تحقيقها والنتائج المنتظرة من وراء ذلك .
- * - تحريك طاقة مجموع العمال عن طريق تعظيم تحقيق الاتصال في جميع المستويات.
- * - تشجيع وضع هياكل مشاركة مرنة من أجل تأطير الطاقات المتاحة .
- * - التركيز على التقييم بالكفاءة وقياس الإنتاجية والاهتمام بالنتائج، وترك التمركز حول الوظائف إلى التمركز حول السيرورات، وذلك لكي لا تبقى عملية التأهيل مجرد شيء هامشي لا يتعدى التعليمات المكتوبة التي لا تجد صداها في الواقع العملي، بل تصبح ديناميكية تغيير جذرية تتوجه إلى الزبون والسوق وتسعى إلى الانضباط بالمقاييس الدولية، وعندما تصل المؤسسة إلى الإنتاج بالكمية الكافية والجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد تتحصل على مزايا جراء ذلك، لكن إن لم تكن في الوقت اللازم تذهب جهودها المبذولة في غير فائدة¹². وهذا يتطلب تغييراً كبيراً، والمؤسسة التي تقول نعم للتغيير تتقدم، بينما التي تتقاعس عنه تتوقف¹³.

(6) اقتسام المعرفة كإطار للتوجه بإدارة المعرفة : إن عالم الأعمال في تحولات كبيرة بحيث أصبح الفاعلون في المؤسسة في مواجهة لوضعيات غير منتظرة. والإنسان قد

يتفاعل مع الموقف من خلال خبرته وقدرته على المبادرة وإستباق الأحداث. لكن في الواقع قد يوجد في نفس المؤسسة شخص واجه موقفاً مشابهاً، ويبقى رأيه ونصيحته ومشورته ذات قيمة كبيرة وهذا يتطلب إهتمام بتحديد المعارف وجمعها وتسييرها وهو ما قد تشكو منه المؤسسة. إن البدايات الأولى لإدارة المعرفة ظهرت في مكاتب الدراسات الفضائية والنووية والمجمعات الكيميائية الكبيرة. ذلك أنها تهتم بمشاريع كبيرة ومعقدة، مما يتطلب تأطير المعارف حول منتجاتها. إضافة إلى الاحتفاظ بمخزون خبرات المهندسين المغادرين. والمعرفة هي مجموعة معلومات مهيكلة وموجهة حول موضوع ما ومدعمة بقواعد أو تجارب، وفي الغالب تندمج ضمن إطار تحصيلها أو هيكل التفكير لصاحبها وهنا يجب التمييز بين المعرفة الضمنية وهي قابلة للتحويل جزئياً عن طريق التدريب التكويني. خلافاً للمعرفة المفسرة والظاهرة والمؤسسة على أحداث وظواهر سهلة التشكيل والتبادل. كما أن المعرفة الدقيقة والشاملة هي أساس التوصل إلى قرارات استثمارية وإنتاجية وتسويقية سليمة¹⁴. أما إدارة المعرفة فهي إدارة رأس المال الفكري الذي يعتبر مصدر ثري للأفكار والإبداع، ولها وظائف أهمها: صياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف استثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية، ثم تنظيم المعرفة وتنسيق عمليات تدفقها. وبالتالي بناء نظم المعلومات والعمل على تنمية وتطوير العقل التجميعي وإنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمؤسسة¹⁵، وقد دفعت المؤسسات إلى إعادة النظر في إستراتيجياتها وخطتها، وفرضت عليها الكثير من التحديات التي يتوجب التعامل معها كي تستطيع المحافظة على البقاء والقدرة على المنافسة.

(7) الإتجاهات الحالية في مجال إدارة المعرفة: لقد غذي قاموس التعامل في مجال التسيير بمصطلح إدارة المعرفة، الذي يجد أصوله في التعبير الأمريكي (Knowledge Management) حتى أصبح مألوفاً. وإن التحقيقات حول تطبيق المؤسسات لإدارة المعرفة، أفرزت أن المسيرين يحمل لديهم توظيف هذا المصطلح ثلاثة مظاهر هامة وهي: إقتسام المعرفة مما يحقق العمل التعاوني. والتسيير بواسطة شبكات الأترانيت من حيث الاتصال والتحيين والحماية. وأخيراً إدارة العلاقة مع الزبون. وفي المقابل لذلك ينتظرون أربعة

مكاسب وهي: تسريع تفاعلية المؤسسة، ومزايا قيمة للزبائن والتطوير أكثر، وطبعا رفع الإنتاجية¹⁶.

8 إدارة المعرفة وتطوير الإبداع: تحسن إدارة المعرفة بشكل معتبر الإنتاجية، وأجال تصميم المنتجات الجديدة الذي يتضمن: التطوير في حد ذاته، ثم العمليات الروتينية للتأكد من إحترام المقاييس والعقود التقنية والمحاسبة والمحاكاة وغيرها. وهذه تستغرق في عمومها إلى حدود 90% من الوقت المخصص لتنمية المنتجات الجديدة. إلى جانب أن إدارة المعرفة تمكن من التخفيض الملموس للوظيفة الروتينية والتوجه أكثر للتطوير كما يلي:

أ - تحديد مجموعة المعارف التقنية المصاحبة للتصميم وجعلها في كتيبات .

ب - خلق بنوك معرفية تمثل الجانب الإلكتروني لما سبق.

ج- إعداد قواعد معطيات معرفية تتضمن القواعد المهنية التطبيقية التي تسهل من عمليات المحاكاة.

هذه الخطوات تساعد على تسهيل البحث عن الحلول التكنولوجية والتحضير المسبق لأبعاد قطع التجميع والمعالجة الأتوماتيكية للعمليات الروتينية لتصميم وتحديد التكلفة والنمذجة الهندسية للتشكيلات. وتنعكس على تخفيض وقت أجال التصميم والتكلفة بثلاثين مرة، وبالتالي التفرغ للتطوير الحقيقي¹⁷. ومنه تحقيق بناء تحتي لإطلاق نشاط إدارة المعرفة وتدعيمه بجملة من نظم المعلوماتية الضرورية للانتقال من مستوى المعلومات فقط، إلى الاستثمار في المعرفة وتحقيق تراكم نوعي في الذاكرة التنظيمية. الأفراد يبادرون بالعمل واتخاذ مواقف بناء على معلوماتهم الحالية والمتراكمة سابقا. كما أن نتائج أعمالهم تعود بالفائدة بفعل التغذية على تراكم المعرفة مما تعطي قدرة أكبر على استخدام المعلومات مستقبلا .

9 أدوات تنافس جديدة: أدوات التنافس هي الأخرى تعرف تجديدا في مكوناتها، ومنها: النظم الخبيرة: برامج صممت لكي تقوم بعمل الخبير في مجال معين، فهي مكونة من قاعدة معرفية للحقائق وقواعد البحث التي تضبط كيفية استخدامها. ومن الممكن استشارتها في أي وقت لأنها جعلت لتساعد الخبراء. نظم الذكاء الصناعي: وهي في الواقع علم يهتم

بإنشاء برامج ومكونات قادرة على محاكاة السلوك البشري في ما يخص الإدراك والاستنتاج المنطقي المعروفة لديه. الشبكات العصبية: هي تطبيق مهم لحقل الذكاء الصناعي، تعتمد أسلوب المعالجة المتوازية ومحاكاة عمل الدماغ والخلايا العصبية. إضافة إلى نظم إدراك النصوص مهمتها تقديم الحلول السريعة من خلال التعامل مع النصوص ذات العلاقة بالمشكلة موضوع القرار. وقد دعمت أيضا بفعاليات أخرى نذكر أهمها مما يوحى بالتطوير الهائل في هذا المجال: شبكة الأنترنت، المكتبات الرقمية، تطوير التصنيع والتعليم والعلاج والعمل عن بعد، الأنترنيت والوسيط الذكي.

10 الدور الجديد للقائد: يمثل التساؤل حول توظيف المعرفة محرك مهنتهم واختيار الطريقة الأنسب للتحويل مع مراعاة الجانب البشري والجانب التكنولوجي. ويتوجب عليهم تعيين مسؤولين أو فرق تهتم بأشكالية خصوصية مؤسساتهم في خلق تئمين وتحريك المعارف بغية تحقيق مزيد من التنافسية والنمو والأرباح. ثم يترقون بوضع طرق وأدوات إدارة المعرفة وإدراج الأنترنت كتفكير في تراكم المعرفة والتحويل السريع لها، مع دفع جميع العاملين إلى التكوين المستمر، وإشرافهم على وضع أنظمة وقيم تمكن من الإدارة الإستراتيجية للكفاءات الأمر الذي يوجب ربط سياسة التوظيف والتكوين والترقية والأجور وغيرها من المظاهر التنظيمية بحيث تشجع على الحركية¹⁸.

10) بناء تصوري لإدارة المعرفة: يتضمن مشروع إدارة المعرفة مرحلتين أساسيتين:

* - رسملة جميع المعلومات حول موضوع معين، سواء مخططات، إجراءات، ملفات، تقنيات، وتوظيف المعرفة... الخ. * - تقييم وتقاسم المعلومات، فالمرحلة السابقة ليست صعبة في ذاتها، بل الصعوبة في إضفاء الرسمية عليها، يجعلها مكتوبة وهذا قد لا يتأتى مثلا في توظيف المعرفة، والمعارف الضمنية. وللقيام بهذه المرحلتين، تلجأ إدارة المعرفة إلى: التسيير الإلكتروني للوثائق. Gestion Electronique des documents (GDI) من أجل الرسملة، وإلى فرق العمل الإلكترونية (Groupeware) لتقييم وتقاسم المعرفة. وهو مفهوم جديد يساعد تكنولوجيا التبادل بين الأفراد بواسطة البريد، نوادي وملتقيات المناقشة، ومساندة مسار المعلومة وفق ما يسمى بتدفق المعلومة (work flow) ذلك أن

حدود المؤسسة قد أخذت أبعاد جديدة حقيقية وافتراضية واستحداث مفهوم الموقع والمسافة. مما انعكس على نفس جديد في طبيعة علاقات العمل والتنظيم. والمستخدم يجد نفسه في خضم من التبادل مع البحث عن مصادر المعلومات خارج النطاق الضيق، والتعامل مع قواعد معطيات أقل ما يقال عنها أنها موسوعية وموزعة. كما أنه لا يأخذ فقط، بل ويجب عليه العطاء. وهذا ينعكس في عدة ملاحظات، أهمها: * - أنها تعتبر مفتاح تفاعلية المؤسسة. * - إمكانية تسيير الاتصال. * - تحقيق التعاون والتعاقد بين الأفراد وتحفيزهم على العمل المشترك. * - الاستجابة لاحتياجات التبادل للمعلومات المحددة بدقة .

وهذا ينعكس طبعا على سيرورة اتخاذ القرار وتحقيق اليقظة. وفي قلب إدارة المعرفة، نجد تحصيل وتنظيم وتوزيع المعلومات والمعارف مع التفهم للأماكن التي تتيحها التقنيات الجديدة للأعلام والاتصال. وإقتسام المعرفة ينعكس إيجابيا على فعالية التنظيم ورفع الإنتاجية لكن الأشخاص من لا يتوجهون به طبيعيا، بل يجب خلق الشروط الضرورية والتحفيزات والتأثيرات للقيام بذلك، فبعض المؤسسات تعين مدراء للمعرفة ومؤسسات أخرى كونت فريق أو لجان الإدارة المعرفة مثل Swiss Regroupe التي طورته إلى فريق عالمي. يسمى مصادر المعلومات وإدارة المعرفة يهتم بخدمات المعلومات والتسويق وتحويل المعرفة والإعلام الآلي¹⁹. و"لا فارغ" الرائد العالمي في مواد البناء بدوره يفتحم الويب. وقد أنشأ قسما للأعمال الإلكترونية (E.Business) وقد كان هذا سببا للتعاون في مجال بناء السوق الإلكترونية مع المؤسستين البريطانية Hanson و RMC والألمانية Heidelberg. وليشكل أرضية رائدة تمكن هذه المؤسسات من التبادل في ميدانها لكل المعارف في المستوى الأوروبي ولا تخفى دلالة هذا على بناء المعرفة²⁰.

(11) نموذج إدارة المعرفة: يركز على مفهوم التعلم والاستفادة من تجارب الآخرين من خلال إحداث التشابك والدخول في مشاريع مشتركة تحقق التعاون في هذا الإطار. وما يواجه المؤسسة بالدرجة الأولى هو تأسيس قاعدة هذا البناء وإرساء أسسها بما يحقق الأهداف والميزة التنافسية، بالتركيز على إكتشاف القدرة الكامنة في الداخل وتطعيمها بالمتاحات من الخارج بهدف إحداث التفاعل بينهما وذلك من خلال²¹ :

- العمل على تنمية رأس المال الفكري كأصل حقيقي داخل المؤسسة وربطه بفريق العمل وبناء قدراته.

- تفعيل إدارة النظم المعلوماتية ودعمها بالأشكال الجديدة التي تتمتع بقدرات فائقة .
- تطوير المعارف والتقنيات الجديدة والذي يتطلب يقظة كبيرة ومتابعة جادة لأن وتيرة التغيير في هذا المجال كبيرة جدا مما يجعل التهاون ولو كان قليلا سيؤدي إلى ضياع كبير في المعطيات الجديدة.
- الدخول في الشراكة وإستيراد المعرفة وبعث بحوث التطوير كي تستفيد المؤسسة من إمكانيات التعاضد.

12) تقييم جودة إدارة المعرفة: ينصح Sandra ward مدير خدمات الإعلام في شركة Glaxo بأنه على المؤسسات إذا أرادت تقييم جودة إدارتها للمعرفة أن تطرح الأسئلة التالية²²: هل تتقاسم المعرفة ؟ هل تعرف ماذا لديها من معارف، وأين تتواجد؟ هل الوصول إليها سهل؟ هل أفضل التطبيقات محددة، ومسجلة وموزعة بين أطراف التعامل؟ هل نظمت المعلومات والمعرفة؟ هل تستغل المعارف بفعالية؟ هل تكافئ إقتسام المعرفة؟ هل يتم تحويل المعرفة إلى حديثي التوظيف؟ ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة تستطيع المؤسسة تقييم وتحديد المستوى من الجودة الذي تتمتع به في مجال إدارة الجودة، وقد تفكر في بناء نموذج خاص بها يخدم هذا الإطار.

13) مجهودات المؤسسة الجزائرية: المؤسسة الجزائرية معنية بالتأهيل ولذا يستلزم عليها في خلال مدة وجيزة أن ترفع مستوى إنتاجيتها للمستوى الذي تتمتع به المؤسسات في الدول المتقدمة. وبذلك يجب أن تنتج المعلومة حول المنافسين من أجل اكتشاف نقاط قوتهم ومواطن ضعفهم. فإعادة التأهيل ينبغي أن تبدأ من الذكاء الاقتصادي وهو مجموعة نشاطات تهدف إلى تحديد الاحتياجات الداخلية للمعلومة، تنظيمها وجمعها، ومعالجتها ونشرها على مراكز القرار التي تحتاجها لإنتاج القرارات الإستراتيجية والعملياتية. إن إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعتبر اتجاه هام في المؤسسة كي تصل مستويات عالية في الكفاءة والفعالية، لكن ذلك مرتبط بإعتبار الشروط التنظيمية التي

تعكس مكونات المؤسسة والتي يتولد عنها تغيرات هامة في جميع نواحي التسيير والإدارة، وهذه التغيرات تمس أساسا المظاهر التالية: فيما يخص تدفق الإنتاج من خلال :

- التحكم الجيد في تسيير موارد الإنتاج مثل حالة الآلات ووضعية المخزونات وغيرها من الموارد ، بتطبيقات التسيير للصيانة المدعومة بالحواسيب وتسيير المخزونات .

- التحكم في جودة المنتجات ووقت تسليمها عن طريق الربط بواسطة قواعد معطيات تمكن من مراقبة ومتابعة مختلف مراحل التصنيع، بحيث نوفق بين المرونة والإنتاجية لجميع العوامل وكل العملية. ومن جهة أخرى، وتبعا للسياسة التسويقية، تحصل المؤسسة على وسائل التقليل في سوقها بواسطة وضع بنوك معطيات تتضمن شروط ومتطلبات الزبائن، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات المعروضة من قبل المنافسين، مع إمكانية الاستخدام للإتصال اللحظي كوسيلة للتقديم والبيع لمنتجات المؤسسة وخدماتها.

أما فيما يخص المظاهر التنظيمية: فإن وضع مناصب العمل في إطار شبكة ينعكس إيجابيا في تغيير ملامح الشكل التنظيمي للمؤسسة بطريقة واضحة ومعتبرة، وبذلك يتيح للمؤسسة:

- فتح وتوسيع مناصب العمل التي تسهل التبادل الدائم للمعلومة، وهو ما يعتبر عملية إغناء لها.

- إن مشاركة جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات بواسطة التقاسم والاشتراك في المعطيات التي تهم المؤسسة من خلال وضع الشبكة داخلية أو خارجية والاجتماعات والمجموعات الافتراضية وغيرها، وتبدو أهمية هذه النقطة باعتبار عملية اتخاذ القرارات بجميع مستوياتها وكل أبعادها عملية تتمحور حولها المؤسسة.

- إختزال المستويات السلمية بغرض تحسين الوقت اللازم لعملية اتخاذ القرار ومرونته مع المتغيرات المحيطة. إن كفاءة المؤسسات أصبحت ترتبط أكثر بالقدرة الجماعية وما يترتب عليها من تعاضدية تزيد من فعاليتها، ولا ترتبط فقط بالوسائل والهيكل، كما كان سائدا في مراحل سابقة، وقوة المؤسسة لا تكمن في وسائلها وتجهيزاتها، بل تتجسد في مواردها البشرية وكادرها الفني والتسييري وخصوصا قدرته على التواصل والعمل ضمن فريق

عمل. واضح جدا، أن الوسائل الجديدة والشبكات تساهم في قدر كبير في بناء التنظيم، بما يحقق التطور والتعلم عن طريق فرق العمل الافتراضية وقواعد المعطيات التي تحقق المرونة والاستقلالية وتقاسم السلطة داخل المؤسسة.

أخيرا إن تنظيم العمل في مجموعة، والمؤسسة في شبكة، يعتمد على الاعتراف الضمني بالكفاءات المتعددة الاختصاصات وليس السلم الهريراركية الستاتيكية، وهذا من شأنه أن ينمي لدى العاملين روح الولاء والانتماء والشعور بالتثمين لما يقدمونه. هذه العناصر المتعلقة بالمظاهر التسييرية والتنظيمية ضرورية في عملية إعادة تنشيط قدرات المؤسسة منذ اعتبارها كنظام معلومات موجه أساسا إلى القضاء أو على الأقل تخفيض درجة عدم التأكد حول بينها، لكن هناك الأسباب التي تحول دون سرعة التقارب والالتقاء وهي²³ : - صعوبة تغيير سلوكيات المستهلكين. - بينات العمل التكنولوجية مكلفة وصعبة التغيير والتطوير. - التغيرات الحاصلة في السياسات العامة. - انتشار تكنولوجيا معينة يعتمد على المجتمع. - الأعمال التقليدية تشهد نجاحا مفاجئا. - شبكة القيمة الرقمية الجديدة تعيد تعريف مفهوم العلاقة بين المستهلك والمورد.

والبوابات التي تقدم أفضل سياق للخدمات والمعلومات هي التي ستمتلك الزبائن بشكل قوي، لذا مثلا Xerox اتخذت ما أسمته "يوم الزبون Jour du Client" حيث يقوم 40 إطارا مسيرا بأنفسهم بالتكفل باتصالات مع الزبائن غير الراضين، وهذه العملية تولد عنها في وقت قياسي العديد من مشاريع التحسين²⁴. وفي الجزائر نود في عجلة الإشارة إلى جملة من الإجازات لعلها تفيد في تسليط الضوء على تجربتها والإرهاصات الأولى التي تمثل على الأقل المرحلة الأولى التي تساعد على الانطلاق نحو الاستفادة المثلى من متاحات هذا الإطار الجديد، وعلى وجه الخصوص نذكر ما يلي:

■ الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري وهو ما يعتبر مساهمة وطنية هامة في حركة التنمية والتكنولوجيا والتطوير، خاصة أنه ألحق بها المركز الوطني للتكنولوجيات الفضائية بأرزو بغرب الجزائر²⁵.

■ جهود الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وتجربة الاختبار الذي قامت به الشركة لتحويل كابل الكهرباء من مجرد ناقل لها إلى ناقل لتدفق أنترنت يصل حوالي 5,4 ميغابت. وذلك باستخدام تكنولوجيا الأنترنت بواسطة الكهرباء أو ما نسميه Powerline communication والإستغناء عن إستخدام التلفون في هذا الإطار²⁶.

■ تجربة الحضيرة السيبرية سيدي عبد الله والتي تدخل في إطار تهيئة مناخ ملائم تشريعيًا وتنظيميًا لما عرف قطاع البريد والمواصلات من تغييرات جذرية. وكان الإطار التقديري لها يتمحور حول جوانب ثلاثة تنبني عليها الحضيرة وهي مراكز البحث والتكوين ثم المؤسسات وأخيرًا الحضانة والدعم. وهو مشروع قطب تقني (TECHNOPOLE) واقتصادي مستقبلي ساهم في تمويله أطراف محلية وأخرى دولية²⁷.

■ اتفاقيات أوراكل مع سوناطراك والبريد وتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال في 12 مؤسسة للتعليم العالي. حيث تلتزم أوراكل بتقديم تجهيزات الإعلام الآلي وبرامج التكوين والمصادر المعتمدة في التعليم العالي والثانية مع مركز لمؤسسة سوناطراك الذي أعتبر كشريك، وهذا لأول مرة في إفريقيا وأُتيحت له شهادة مطابقة، بحيث أصبح مؤهلًا لتقديم خدمات تكوينية معتمدة من ORACLE في مجال المنتجات التكنولوجية المتعلقة بأنظمة المعلومات، أدوات التصميم، تطوير وتطبيق الحلول للإعلام الآلي وإنتاج برمجيات التسيير المدمجة وقواعد المعطيات وشبكات المعلومات... إلخ²⁸.

■ محاولات قطاع التكوين المهني وقد شرع القطاع بدوره في بناء شبكته الداخلية وهو مشروع الإنترانيت، كما يوجد مشروع جديد بدأ بخوضه قطاع التكوين وهو ما يسمى بنظام المعلومات الجغرافية، حيث يقدم مؤسسات التكوين المهني في خريطة جغرافية رقمية. ومستقبلًا يدعم بتكولوج حول التجهيزات بالقطاع وخصائصها التقنية وبجزء للتحاليل الأحصائيات بناءً على المعطيات الرقمية. وهو بهذا يجمع المعلومات والبيانات لتسهيل عمليات اتخاذ القرار وتحقيقها في أمثل وقت، وأقل تكلفة. وبالتالي يتيح أرضية أخرى لبناء نظام إدارة معرفة.

■ مؤسسة الضمان الاجتماعي: تتحرك بدورها، فقد تدعمت بشبكة أنترانيت، وربطت أداة تغذية جدول القيادة بهذه الشبكة. كما أنها من جهة أخرى، بادرت إلى عملية إعادة التقييم للمشاركين وذلك في إطار بناء قاعدة معطيات وطنية لهم، بحيث أصبحت لديها مكتبة وطنية رقمية، يمكن الاتصال بها من جميع وكالاتها، والتأكد من المشترك وهذا ما يمكن اعتباره إشارة إلى التفكير في دمج المعلومة بالتسيير وهو بداية واعدة ان استثمرت وتواصلت.

الطامة، بعد هذا التعرّيج على أهم ما بدا لنا من نقاط حساسة حول موضوع فرض نفسه اليوم وليس غدا على جميع المتعاملين في مجال الأعمال، ليشكل تحديا حقيقيا يجب التعامل معه والبحث المصني للتكيف الجاد والفعال، ضمن حيثية احترام الآجال الممكنة لذلك دون تبكير ولا تأخير، لأن التبكير تكاليف كبيرة إضافية والتأخير يؤدي إلى التهميش وما يترتب عليه من انعكاسات سلبية. قد تكون الفجوة الرقمية كبيرة، لكن مواعيد الاندماج وفرصة التأهيل، تفرض حتمية التفكير في وسائل رفع مؤشرات الأداء لدى مؤسساتنا، إذا كانت تطمح إلى المحافظة على البقاء أو المواجهة والتنافس مع بداية الألفية الثالثة، وما تحمله من ملامح جديدة تفرض تحديات جديدة، وتطرح لغة خطاب مخالفة لما سبقها، لعل من أهم مفرداتها التقنيات الجديدة للأعلام والاتصال، والمعرفة ورأس المال الفكري، ولا يكفي في مواجهتها مجرد إجترارها كموضة فقط، بل ينبغي أن تقترح خطوات عملية، تمكن من التحضير الجاد والتكيف النوعي معها، وذلك من خلال التوجه بنموذج يستند إلى تفكير عميق ويستمد مادته من نتاج ما توصل إليه البحث في هذا المجال، واستخدامه في بناء الأرضية الصحيحة، وذلك حتى لا تبقى المؤسسة مجرد ضحية لهذا التغيير، بل تطمح إلى أن تصبح عنصرا فاعلا فيه. وعليه ينبغي أن نقدم جملة من التوصيات، نرى من خلالها أداة لمواكبة هذا التسارع في وتيرة التغيير وهي :

- تشجيع التعلم مدى الحياة وتثمين نتائج التدريب حتى يخرج من مجرد إجراء روتيني إلى مطلب ملح يشبع احتياجا موجودا.
- إدراج تحسين المستوى المستمر في جميع مستويات التنظيم.
- تعزيز هياكل المؤسسة بشبكات (الأنترانيت والأترنت).
- الاستفادة من الجامعة ومخابر البحث في تدعيم عملية الربط .
- بناء قاعدة تقنية واستعمالها .
- رفع الكفاءة في نظم المعلومات .
- تطوير التقنيات.
- البحث عن الميزة التنافسية من خلال تثمين مخزون المعارف .
- تعزيز الاتصالات المعلوماتية.
- محاولة تقليص الفجوة الرقمية.
- البحث عن تحقيق اليقظة وبناء خلايا الذكاء وتشجيع روح الفريق والتعاون .
- تثمين الخبرات والمعارف ومحاولة توثيقها.
- الإحتفاظ بالعلاقة مع الكوادر التي غادرت خاصة للتقاعد .
- ربط أنظمة التقييم والحوافز والترقية بنتائج العمل في هذا الإطار .
- إعادة رسم الإستراتيجية، والهيكل التنظيمية بحيث تندمج في تحقيق الدينامكية نحو العمل على الإحتفاظ بالمعرفة .
- المورد البشري هو مفتاح النجاح، لذا ينبغي إتاحة الفرصة أمامه، والقيام بتنمية كفاءته حتى يكون في مستوى الحدث.
- إعادة صياغة العلاقات والتحسيس بأهمية المعرفة وتبادلها من خلال العمل وبعث ونشر ثقافة مؤسسة جديدة .
- الاهتمام بأدق التفاصيل في بناء قواعد المعطيات خاصة بالمؤسسة، مع محاولة الربط مع غيرها حتى تحقق التعاضد والتآزر .
- ولأن ملامح خارطة العالم الجديد قد بدأت تتكامل وتتضح وظهرت فيه معلومة كمورد أساسي ينبغي التركيز عليه . قد يكون ذلك صعبا، وربما بعيدا لكنه ليس مستحيلا.

- 1 - Internisation .
- 2 - - J.CHAMPEAU et C. BRET . « la cyber entreprise . dunod - Paris 2000 .p 62
- 3 - J. Rechenmann. « L"internet et le marketing » édition d'organisation .Paris.2eme ed.1999.p.8.
- 4- J.champeaux et C.Bret . « La cyber Entreprise » .Dunod . Paris . 2000 .p62
- 5- M.Badoc et Autres M « Emarketing de la banque et de l"assurance»
- 6- Savoir faire .
- 7 - Partenaire.
- 8 - voir: www.hec.unil.ch/cms_inforge/dpiomemoires19992000/LohriMarius1.pdf
Page consultée le : 10.01.2005.
- 9 - Tableau de Bord Prospectif = TBP .
- 10 - GIMSI Généralisation + Information + Méthode + Système +Individualisation.
- 11 Jean brilman:"Les meilleures pratiques de management " .édition d'organition. Paris .3eme ed .p.415.
- 12 Aissa Hirech : "pour une approche de la planification de la production " in :revue des sciences humaines .Biskra .Algérie n°02 . juin 2002 .p.260 .
- 13 Hassane chabane : " Les éléments clés d'une stratégie de l'innovation technologique dans l'entreprise " in: revue perspectives . URTSD . Annaba . Algerie . N°5 . 2001 .p.143.
- 14 - العيسوي إبراهيم : "دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية " . في مجلة المستقبل العربي . مركز الدراسات الوحدة العربية . عدد 254 بتاريخ 4 /2000 ص 99
- 15 - سعد غالب ياسين: "المعلوماتية وإدارة المعرفة " . في مجلة المستقبل العربي .مركز الدراسات الوحدة العربية . عدد 260 بتاريخ 10/2000 ص 125 .
- 16 Jean Brilman:« les meilleures pratiques de management » . Edition Organisation. 3 eme edition .Paris 2001 . p : 405 .
- 17 - IDEM . P : 187 .
- 18 - IDEM . pp: 404-405.
- 19 - IDEM . p: 403.
- 20 - Edouard Laugier : « Lafarge décline son Marketing sur le toile » . in Le Nouvel Economiste . Paris . N° 1180. Juillet .2001 . p 72.
- 21- سعد غالب ياسين - مرجع سبق ذكره ص 132
- 22 - Jean Brilman : OP CIT . p: 404.
- 23- فيليب ريكسون: " مفهوم التقارب والالتقاء " . في مجلة الاقتصاد والأعمال لبنان عدد 261 سبتمبر 2001 ص 96 .
- 24 - Etienne Baerd : « six clés pour une organisation innovante » .in le nouvel économiste . Paris N° 1180 juillet 2001 p :80
- 25 - Voir revue : IT Mag. Algérie N° : 21 du 23/10- 2003 p 4
- 26 - Djamilia Belhout : « Internet à haut débit via le réseau électrique » . in It - Mag N° : 20 du 29 - 10 2002 Algerie - p 5
- 27 - Voir revue : IT Mag. Algérie N° : 15 du Mai/ 2003 p 4
- 28 - Voir revue : IT Mag. Algérie N° : 20 du oct/ 2003 p 4