أي تداخل و ارتباط بين ذكاء الأعمال
وإدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية؟

الدكتور ججيق عبد المالك
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة باجي مختار–عنابة–الجزائر
malekdjedjig@yahoo.fr

المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر
ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة

جامعة الزيتونة الأردنية, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
23 – 26 نيسان (إبريل 2012)
عمان – الأردن

الملخص:

إن عالم الأعمال سريع التطور و التغير إذ تغزوه ثورة المعلومات التي أدت إلى تغيير النظرة حول استعمال الموارد حيث أصبح الاعتماد على عناصر الإنتاج التقليدية الملموسة غير كافي, الشيء الذي أدى إلى بروز الموارد غير الملموسة كضرورة حتمية للتكيف مع المعطيات الجديدة للبيئة وهدا لضمان استمرارية النشاط الاقتصادي للمؤسسة و التكيف المستمر لضغوطات المحيطة بها.

في هدا السياق، تعتبر المعرفة السلاح الفتاك للثورة المعلوماتية و التكنولوجية مما جعلها ركن أساسي من الاقتصاد الجديد الذي نسميه باقتصاد المعرفة .إضافة إلى كونها من العناصر الجلابة للمؤسسة ومصدر كل أنشطها التنظيمية وركيزة ضمان بقاءها.

و انطلاقا من الأهمية التي تكتسي المعرفة في عصرنا الحالي، تقوم المؤسسات الاقتصادية على تبني طرق تسييرية وآليات عملية قائمة على إدارة المعرفة ، و الاعتماد على تكنولوجية المعلومات لتسهيل جلب و استقطاب المعلومات الجوهرية التي تضمن استمرار النشا ط الاقتصادي في هذا المحيط المتقلب و المتغير بصفة سريعة و بنفس وتيرة التسارع الذي تتميز به التكنولوجيات المعلوماتية الجديدة حيث هده الأخيرة تمكن المؤسسة من التعرف على مكانتها والتمكن من التكيف المستمر مع الظروف الحالية.

فضمان الميزة التنافسية للمؤسسة يعتمد على القرارات الرشيدة المبنية على المعرفة و الاستثمار في تطويرها ،علما إن استراتيجيات الأعمال تعتمد على الاستخدام الذكي للمعلومات و المعارف أو ما يعرف بذكاء الأعمال. هدا الأخير يكمن في فهم الأعمال بتحليل العمليات المرتبطة بالأنشطة الداخلية للمؤسسة و اليقظة على البيئة الخارجية باستعمال التكنولوجيا الملائمة التي تضمن وصول المعلومات المناسبة في الوقت المناسب و كل هدا يدعم فعالية سيرورة اتخاذ القرارات.

نسعى من خلال هده الورقة إلى توضيح أهمية ذكاء الأعمال في تنسيق المعلومات وحمايتها و مدى ارتباطه بإدارة المعرفة من ناحية تطوير الآليات الضرورية وفعالية الأداء.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الأعمال– نظام المعلومات– تكنولوجيات المعلومات –إدارة المعرفة–أداء المؤسسة–الميزة التنافسية

Abstract:

The business world is rapidly developing and changing, as it is invaded by the information revolution that led to change the perspective, when the dependence on the traditional tangible elements of production is not enough. the thing that led to the emergence of the intangible resources as an inevitable necessity to adapt to new conditions, and thus to ensure the continuity of the economic activity of the enterprise and continuous adaptation to the surrounding pressures, In this context, knowledge is the lethal weapon of the information and technology revolution, making it the cornerstone of the new economy, which we call the knowledge economy; In addition to being one of the fetching elements to the enterprises for being the source of all the enterprise's activities and the foundation to ensure its survival.

And from the importance of knowledge; the economic enterprises adopt a managerial methods and practical mechanisms based on knowledge management, and the dependence on information technology and this to facilitate bringing and attracting essential information that ensures the continuation of the enterprise's activity in this volatile and quickly changing environment and at the same pace of acceleration, which characterizes the new information technologies, where the latter would enable the enterprise to identify its position and to be able to adapt constantly with current circumstances.

Ensuring competitive advantage of the enterprise depends on the rational decisions based on the knowledge and the investment in developing it, Note that the business strategies depend on the intelligent use of information and knowledge, or what is known as business intelligence.The latter is inherent in understanding business by analyzing the processes associated with the internal activities of the enterprise, and the vigilance on the external environment using appropriate technology which ensures the access of the appropriate information at the right time, all that supports the effectiveness of the decision-making process.

Through our research paper we seek to: Illustrate the importance of Business Intelligence in the coordination and protection of information and how it relates to knowledge management in terms of developing the necessary mechanisms and performance efficiency.

The key words: Business Intelligence - Information system - Information technologies - Knowledge management - Enterprise's performance - Competitive Advantage

مقدمة:

تعد المعلومات العصب الحيوي لاستمرار المؤسسات في المحيط التنافسي و تحقيقها للميزة التنافسية في ظل ظروف اقتصادية شرسة وانفتاح عالمي متواصل و معقد في آن واحد. حيث أن هده المعلومات لها أهمية بالغة في دعم تحسين أداء المؤسسة عبر تزويدها بالبيانات التي تخص أصولها و قدراتها ، كما تسعى إلى تطوير يقظة إستراتيجية تضمن لها التحكم في المتغيرات الضرورية التي تؤثر على محيطها الاقتصادي و بصفة خاصة في قطاع نشاطها ، إضافة إلى الدور الذي تلعبه في تخفيف درجة عدم اليقين و جميع المخاطر المرتبطة بالسوق. فالبيانات و المعلومات الدقيقة التي تتحصل عليها المؤسسة تلعب دور استراتيجي و عملي إذ يمكنها من فهم و معرفة ما يجري من حولها وهدا يدعم فعالية سيرورة اتخاذ القرارات بصفة ديناميكية، الشيء الذي يجعل من هذه الأخيرة موردا رئيسيا لرفع أداء المؤسسة و تحسين مكانتها التسويقية.

إن نجاح المؤسسة لا يتوقف على توفر المعلومات الدالة فقط بل يعتمد بالدرجة الأولى على استخدام التكنولوجيا التي تسرع انتقاء المعلومات الجوهرية في أقل وقت ممكن مما يميز المؤسسة عن غيرها و يجعلها رائدة في قطاع نشاطها.إذ أنه حتى ولو كانت المعلومة دقيقة و لم تستغل في الوقت المناسب ستفقد من فعاليتها و هذا يؤثر كثيرا على المؤسسة وعلى صورتها ككل.

في هدا الإطار لكي تضمن المؤسسة الميزة التنافسية بصفة متواصلة ،تقوم باستخدام التقنيات الحديثة في البحث عن المعلومات من المصادر المختلفة لتحليلها ،تخزينها و تشغيلها وفقا للضرورة. وكل هدا يضمن لها قرارات سليمة و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الوقت المناسب. و من هنا تتبلور أهمية و دور دكاء الأعمال في المنظمات العصرية.

إن اللجوء إلى ذكاء الأعمال ضروري لزيادة فعالية أداء المؤسسة كون المعرفة وحدها لا تكفي بل هناك ضرورة لاستعمال الذكاء في فهم الأنشطة الاقتصادية ، التي تستلزم تحويل البيانات إلى معارف للاستفادة منها و التمكن من تطوير طرق العمل ،زيادة إلى استعمال التكنولوجيا الحديثة التي تربط بين كل مستويات المؤسسة و اكتشاف العناصر الضمنية التي ترفع من مردوديتها و حصتها السوقية. و هدا يؤدي إلى الاستفادة من خبرات الموارد البشرية و المعارف المتراكمة التي تمت رسملتها عن طريق إدارة المعرفة. فلإدارة المعرفة ادن دور جوهري في تسريع اتخاذ القرارات و الأداء المتميز.

كما تعد إدارة المعرفة من الميكانيزمات الحاسمة لضمان بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها، لما لها من أهمية بالغة في خلق معارف جديدة مولدة للقيمة المضافة والتي تضمن بدورها الميزة التنافسية علما أن هده الأخيرة تنفرد بكونها و يصعب تقليدها لأنها متغيرة ومتحركة بصفة متواصلة.

من هنا يتضح أن كل من إدارة المعرفة و ذكاء الأعمال يسعيان إلى تحقيق نفس الغاية آلا و هي تحسين أداء المؤسسة و تنافسيتها، و بالتالي يتجلى أن هناك تكامل بين إدارة المعرفة و ذكاء الأعمال الذي يكمن خاصة في تمكين المؤسسة من الحصول على المعلومات ، تدقيقها ، تخزينها ، رسملتها و امثل استغلال لها.وهدا كله يزيد من كفاءة المؤسسة عبر توطيد العلاقات و تقليص تكاليف البحث و تكاليف الوقت.

و بالتالي يتضح أن ذكاء الأعمال هو مجموعة من الإجراءات المنسقة للمعلومات وتفسيرها ووضع ضمانات لحماية تراث المؤسسة لمواجهة تحديات عالم الأعمال المعقد في عصرنا هدا.

مشكلة الدراسة:

من خلال تناول هذا الموضوع الذي أصبح لب التميز و الاطلاع على ما كتب في هذا المجال تبين أن كل من ذكاء الأعمال و إدارة المعرفة يرتكزان على البعد الاستراتيجي للمعلومات و المعارف . ولهما دور فعال في رفع تنافسية المؤسسة عبر أحسن عملية تسيير للمعلومات و المعارف . وعليه نطرح التساؤل الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم ارتباط ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة في تطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟

أهمية الدراسة:

–نسعى من خلال هده الدراسة إلى تبيان مايلي:

– الأهمية البالغة التي تكتسيتها المعلومات في هذا العصر، إذ أصبحت مورد استراتيجي لمواجهة التحديات العصرية التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية.

– دور دكاء الأعمال من خلال الاستعمال الفعال للتكنولوجيا خاصة فيما يخص تسريع نقل المعلومات و استغلالها في الوقت المناسب و للفرد المناسب مما يزيد من الأداء الفعال.

– توضيح الغاية الجوهرية التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تبني ذكاء الأعمال و إدارة المعرفة خاصة فيما يخص إتباع أسلوب تنسيقي لإدارة المعلومات لمتخذي القرارات الإستراتيجية. القرارات واستخدامه كمعرفة لتوفير الميزة التنافسية لنظام المراقبة الاقتصادية في ميادين التنفيذ.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح النقاط التالية:

– دور ذكاء الأعمال في المؤسسة.

– أهمية إدارة المعرفة و دورها في فعالية الأداء.

–إبراز مدى الاعتماد على تكنولوجيات المعلومات من ناحية تفعيل سيرورات تسيير المعارف.

–و أخيرا تسليط الضوء على علاقة ذكاء الأعمال و إدارة المعرفة.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لتبيين دور كل من ذكاء الأعمال و إدارة المعرفة واستنباط أهمية ترابطهما في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة.

فرضيات الدراسة:

تتركز الفرضيات الأساسية لهذا البحث فيمايلي:

–هناك ترابط قوي و طردي بين كل من ذكاء الأعمال و إدارة المعرفة

–هناك تأثير ايجابي لذكاء الأعمال على أداء المؤسسة و تنافسيتها.

–إدارة المعرفة تعمل على كشف المعارف و الخبرات،الحفاظ عليها و إعادة استغلالها لصالح تميز المؤسسة

*و يتم معالجة هذا الموضوع عبر تناول المحاور التالية:

1–ماهية و دور ذكاء الأعمال

2–أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة

3–مدى تداخل و ارتباط ذكاء الأعمال بإدارة المعرفة

1– ماهية و دور ذكاء الأعمال:

في الماضي لم تكن المؤسسات تعتمد على تكنولوجيات المعلومات في جمع و تحليل البيانات الشيء الذي نتج عنه تباطؤ في وصولها إلى الغاية التي ترمي إليها، وكانت أنداك أغلب القرارات تتميز بالحدسية و درجة معتبرة من عدم اليقين. لكن حاليا بيئة الأعمال تتغير بصفة متواصلة ، الشيء الذي يجبر المؤسسة على التفطن ،اليقظة و الحرص باستمرار واستعمال ذكاء الأعمال خاصة لمواجهة هذا التحدي. هذا الأخير يحتم بصفة مباشرة اقتناء تقنيات تساعد على فهم الأعمال ، التنبؤ بالتهديدات و اكتشاف الفرص بصفة سريعة و متواصلة و كل هدا يزيد من فعالية القرارات. فالذكاء في عالم الأعمال هو كل اتصال بإمكانه قيادة المؤسسة إلى التوجه الصحيح ،علما أنها تعيش في محيط يتميز بترابطات مزدوجة الاتجاه فيما يخص تبادل المعلومات و تأثيرها المستمر على فعالية السيرورات الداخلية للأعمال بعد فهم عميق لها من خلال تلك المعلومات.

لقد تعددت تعاريف ذكاء الأعمال منذ بروزه إلى حيز الوجود و الشيء الملاحظ أن كل التعاريف تصب و تدور بصفة عامة حول ثلاثية نظام المعلومات–استخدام تكنولوجيات الاتصال والمعلومات واتخاذ القرارات الرشيدة.

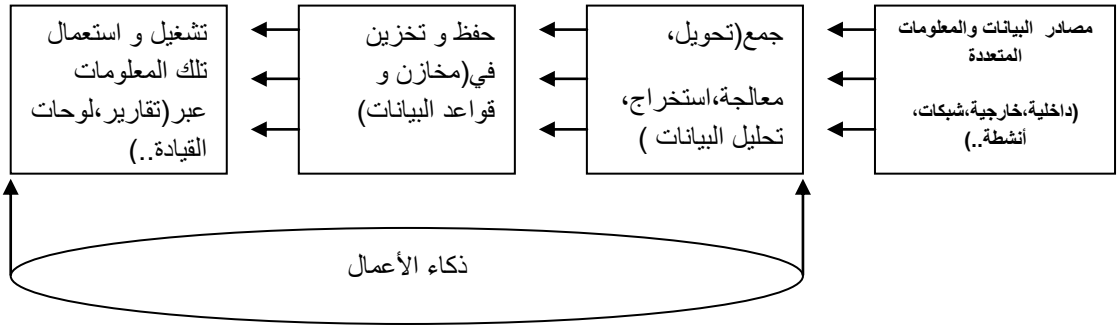
يعتبر Simon أن الذكاء هي المرحلة الأولى لسيرورة اتخاذ القرارات كونه يسمح بتحليل معطيات المحيط الداخلي و الخارجي التي ينتج عنها توضيح الحالات والوضعيات التي تستلزم اتخاذ القرارات. بصفة أخرى فهو يعبر عن القدرة من ناحية تحليل المحيط و تحويل البيانات الناتجة إلى ممارسات عملية. أما ذكاء الأعمال فيعرفه Gartnerأنه الإجراء الموجّه نحو المستخدم والذي يعمل على إيصال المعلومات بعد استكشافها، ثم تحليلها و تطوير طريقة فهمها، و هدا يؤدي إلى تدعيم فعالية سيرورة اتخاذ القرارات. حسب Bernard.P هو أداة ربط و تشابك بين نشاط و معرفة المؤسسة. أما marte فيعرفه على أنه مجموعة التطبيقات و الاستراتيجيات التي تستغل المعلومات المفيدة و المطورة في مختلف مستويات الإدارة. بمعنى أخر هو مجموعة الأنشطة المتناسقة

للبحث،النشر، استغلال و حماية المعلومة الدقيقة لفائدة الفاعلين الاقتصاديين، الشيء الذي يساهم في تكوين و تدعيم إستراتيجية المؤسسة، و الربط بين مختلف مستويات تنفيذها من خلال مشاركة جماعية ، و هكذا تعتبر المعلومة كثروة حقيقية.

فمن هذا التعريف يتضح جيدا أن المعلومة هي المادة الأولية لذكاء الأعمال ، كما أن هدا الأخير قائم على عمليات متكاملة تسعى إلى اكتشاف البيانات الدالة و الدقيقة(تنقيب البيانات) ثم تحويلها إلى معارف جوهرية ضرورية لاتخاذ القرارات، و هذا ما تحتاج إليه منظمات هذه الألفية نظرا لكمية المعلومات الهائلة التي يصعب التعرف على جودتها دون تبني هذا النظام. من خلال ذلك تصبح المؤسسة فعالة و تتمكن من استغلال الفرص و تقليل المخاطر و التكاليف. كما يعرفه Romain أنه سيرورة منظمة لخدمة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة،تهدف إلى تحسين تنافسيتها بجمع، معالجة المعلومات و نشر المعارف المفيدة و التحكم في محيطها. هذه السيرورة تدعم القرارات، تستعمل وسائل تكنولوجية خاصة و تركز على الشبكات الداخلية و الخارجية. كما يعرفه على أنه نظام تشغيل بيانات المؤسسة مما يسهل اتخاذ القرارات للمقررين. فهذا النظام يسمح بتجميع المعلومات الضرورية لإعداد لوحات القيادة للمؤسسة و التمكن من إعطاء نظرة ديناميكية على نشاطها مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت و الزمن . بعبارة أخرى هي مناهج و طرق لكشف المعلومات،مؤشرات الأداء، لوحات القيادة و قواعد بيانات تدعم جمع و تحليل المعلومات.

*إن المعلومات ضرورية لكل مستويات المؤسسة و هي نظام متكامل و مترابط يستلزم تدفق معارف ذات جودة يتم اكتشافها و تحديدها عبر ذكاء أعمال الشيء الذي يحقق أهداف المؤسسة. من خلال هدا يصبح ذكاء الأعمال عنصر مشجع و داعم لتحسين أداء المؤسسة. فمن ناحية أخرى إن هذا النظام يستعمل التقانات لتسهيل جمع،تحليل،تخزين البيانات على أساس انتقاء يتميز بالجودة ، كما يعمل على تطوير طريقة فهمها و تحويلها إلى معلومات دقيقة،و معالجتها في الوقت المناسب لتصبح معرفة جوهرية تقود إلى أفضل القرارات و هدا يساعد على فهم الوضعية الحالية للمؤسسة و توقع طريقة التفكير و العمل مستقبلا. . و الشكل التالي يوضح دورة حياة ذكاء الأعمال.

الشكل رقم (1) مراحل ذكاء الأعمال



*إن لذكاء الأعمال أهمية بالغة في تعزيز قدرة فهم المؤسسة لمحيطها و التكيف معه و هدا من خلال استيعاب الوضع السائد في بيئة الأعمال بسرعة عبر اعتماده على تكنولوجية المعلومات ، إذ بهذا يعتبر أداة تحليلية ضرورية لدراسة محيط اقتصادي معقد ، للتمكن من تحليل التهديدات التي قد تشكل فرصا متنكرة، كما يعمل على تسيير المورد المعلوماتي الموجود بطريقة مثلى، الشيء الذي يجعل منه رافعة للنمو و عامل أساسي لبناء وقيادة الإستراتيجية.

كما يستطيع هذا النظام أن يتحكم في استغلال و تسيير الوقت بصفة مثالية من خلال اعتماده على تكنولوجية المعلومات و الاتصال التي تسرع إيجاد المعلومة الدالة ، العمل على حمايتها و إنتاج معارف إستراتيجية خلاقة للقيمة المضافة لتحقيق الغاية التي تسعى إليها المؤسسة.

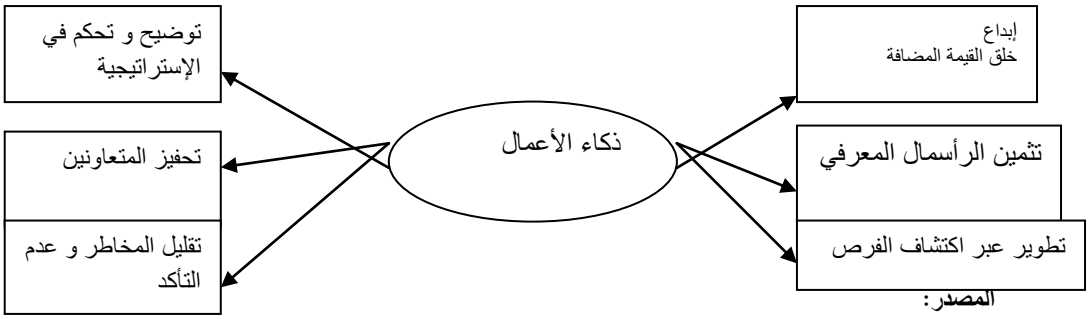
كما تتضح أهميته كذلك من خلال الترابطات و التنسيقات الداخلية و الخارجية للمؤسسة عبر استعمال أدوات وشبكات معلوماتية متنوعة تمكن المؤسسة من معالجة و تصحيح الأخطاء.

إضافة إلى عمله المتعلق بنشر و تقاسم المعلومات، الشيء الذي يؤدي إلى تقوية التعاون وتدعيمه داخل المؤسسة مما يزيد من تنافسيتها.

كما يتضح دوره من خلال تزويد نظام المعلومات بالمعلومات المتخصصة في عدة مجالات كالزبائن،حجم المبيعات،مؤشرات و مراقبة الأداء،وهدا يزيد من توضيح النظرة التحليلية و الشاملة لعمليات و أنشطة المؤسسة التي بدورها توجه المديرين و المسيرين لأهداف موحدة واضحة.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص دور و أهمية ذكاء الأعمال عبر الشكل التالي:

الشكل رقم(2): دور و أهمية ذكاء الأعمال



المصدر:

Sensibilisation à l'Intelligence Economique, Formation RELAIT MIP Océan Bleu, 2 déc 2008

*إن الهدف الأساسي من تبني هذا النظام هو الوصول إلى أحسن أداء. فالأداء الجيد يعتمد على التوافق المستمر بين متطلبات المحيط و المؤسسة و الذي يتحقق بالتحكم الفعال لتكنولوجية المعلومات. كما تعمل هده الأخيرة على دعم وقيادة ذكاء الأعمال في كل عملياته للوصول إلى تحقيق غاية المؤسسة التي تستلزم غالبا انتقاء المعلومات اللحظية ذات القيمة النوعية العالية. كما يهدف إلى استغلال ما تم اكتسابه من خبرات لتدعيم فعالية القرارات وفقا للحاجيات العاجلة و تحديات المؤسسة، في بيئة أعمال تتميز بالتعقد،السرعة ، التغيير المستمر و الديناميكية الاقتصادية.

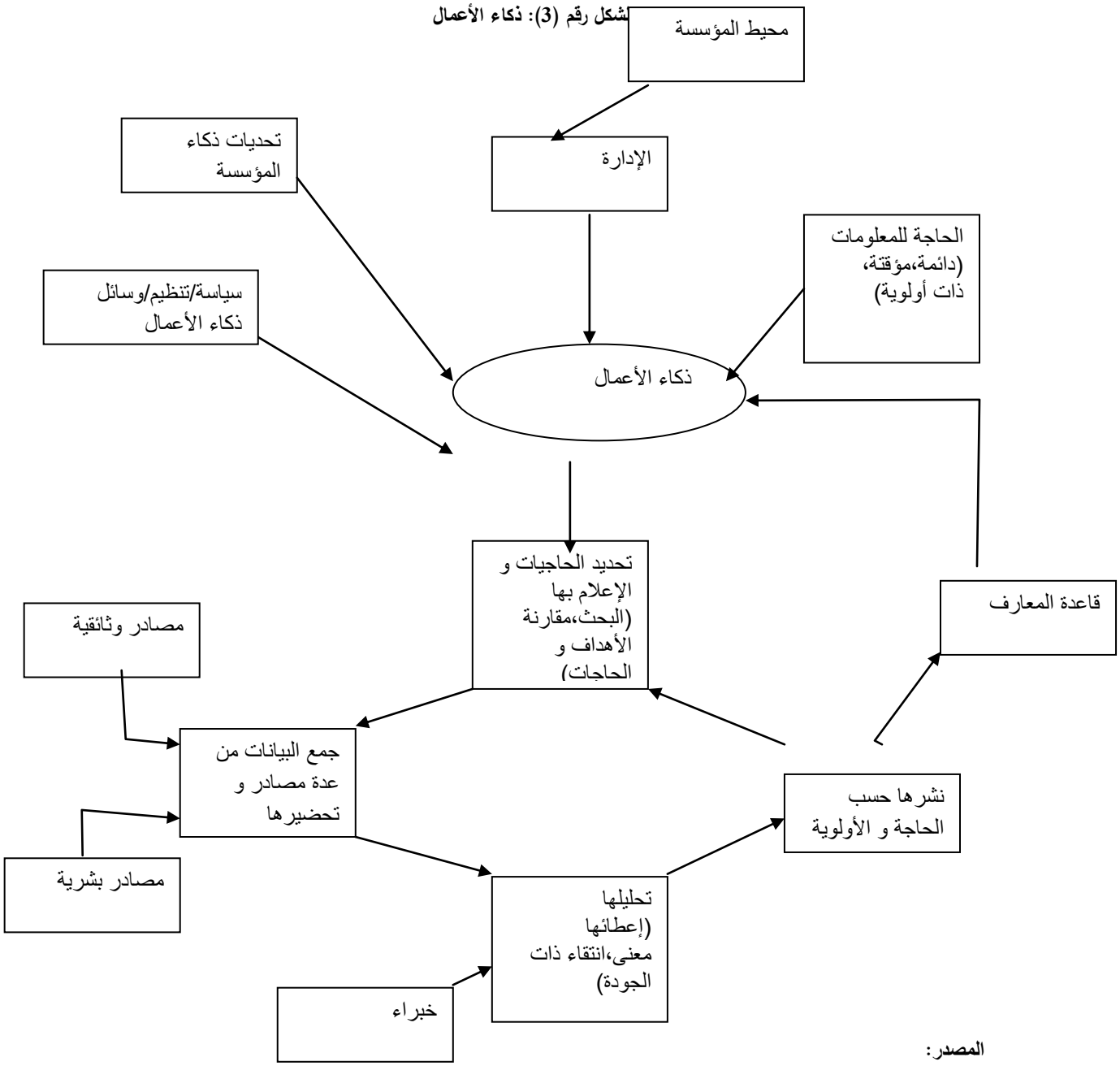
–إن ذكاء الأعمال يسعى إلى نشر المعلومات الدقيقة و المناسبة للظروف التي تواجهها المؤسسة و هدا يدعم التغذية العكسية مما يسمح بالمشاركة الفعالة لأفراد التنظيم. كما يعمل على استغلال و تشغيل المعطيات المتعددة المصادر و جمعها في نظام واحد، بالتركيز خاصة على الإحصائيات،مخازن البيانات والتحليل الاستراتيجي. علما أن تحسين اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم اليقين و التأكد تعود بالدرجة الأولى على فعالية نظام المعلومات و المعلوماتية. كما يلعب دكاء الأعمال دور جوهري في تطوير المعارف و المهارات التي تدعم الرأسمال الفكري و المعرفي للمؤسسة هدا من جهة، و من جهة أخرى يساعد الموارد البشرية من خلال خاصة الشبكات المستعملة في الوصول إلى المعارف المخزنة في قواعد البيانات في أقل وقت ممكن. الشيء الذي يدعم الخلق ،الإبداع والتطوير المتواصل خاصة فيما يخص قيادة المشاريع و إنتاج منتجات جديدة.إضافة إلى تجديد المعارف الضرورية للكفاءات التي تسمح بتثمين سلسلة القيمة.

– تبدأ سيرورة ذكاء الأعمال بتحديد الحاجات انطلاقا من تحليل نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة وفقا للأهداف المراد تحقيقها ،تقييم إجراءات العمل ،إضافة إلى اللجوء إلى مؤشرات الأداء التي تسمح بالإجابة على التساؤلات المطروحة في دلك الصدد. بعد التحديد تأتي مرحلة البحث و وضع البيانات القائمة على جلبها من منابعها التي تعد نقطة البداية للبحث و إيجاد المعلومات. فالإشكال يظهر هنا لما لا تكون هذه البيانات مسجلة أو محفوظة في نظم المعلومات. فالبحث عن المعلومات يتم من مصادر متعددة سواء أولية أو ثانوية (أولية:الموردين،الزبائن،البنك،الملتقيات. أما الثانوية تضم الجرائد،مجلات خاصة،مواقع المؤسسات ،الملفات و التقارير..)أو شبكات داخلية أو خارجية. فمن الضروري في هذه المرحلة تقدير مدى صحة هده المعلومات و دقتها و تحديد الوسائل الضرورية للبحث عنها. تلي هذه العملية جمع ، تحليل و معالجة البيانات وهنا يتم جمعها ،تحليلها (الذي يستلزم في بعض الأحيان الاستعانة بالخبراء)ثم تحويلها إلى معلومات بعد اختيار البيانات الدقيقة ذات الموضوعية و الجودة(كون تعدد المصادر بإمكانه توفير نفس المعلومات لكن تختلف من حيث جودتها). بعدئذ يتم تخزين المعلومات في مستودعات البيانات إلى حين استعمالها .كما تستخدم أدوات لنشر هذه المعلومات للموظفين في الوقت المناسب وبالمنهجية المتوافقة. فهذه الوسائل الفعالة تسمح بتقاسم و حماية المعلومات وتبعاً لنتائج هذا التحليل،يتم القيام بالفعل المناسب وقياس الأداء بعد إجراءه.

* و في الأخير يمكن القول أن سيرورة ذكاء الأعمال تؤدي إذن إلى تجديد و خلق المعرفة، مما يجعلها عامل نمو و تطوير كفاءة المؤسسة. و للوصول إلى هده الغاية يستلزم على المؤسسة تبني طرق تسييرية و هيكلة تتماشى مع هدا الهدف منها خاصة تسيير و إدارة المعرفة الداخلية للمؤسسة.

يمكن تلخيص ذكاء الأعمال في الرسم التالي:

شكل رقم (3): ذكاء الأعمال



المصدر:

Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale- Association des Auditeurs Intelligence Economique-Groupe de travail n°1 GESTION DES METIERS DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN ENTREPRISE Dernière mise à jour : Juin 2007,p 6

2- أهمية إدارة المعرفة:

إن التحولات الحالية في بيئة الأعمال تفرض على المؤسسة أن تتميز بقدرات جديدة ، رؤية إستراتيجية تفوق في الأداء والإبداع والتمكن من التكيف بصفة متواصلة. و يتحقق كل هذا بالحرص و اليقظة على التغير المستمر خاصة بواسطة تكنولوجيات حديثة التي تمكن المؤسسة من اكتساب المعلومات بصفة مستمرة .إذ يتم تحويل البيانات إلى معلومات التي بدورها تحول إلى معارف. فهذه الأخيرة أصبحت في عالم الأعمال سلاح استراتيجي ضروري ليس فقط لتحقيق هدف المؤسسة ولكن أيضا لضمان استمرارية نشاطها. فمن هذا المنطلق نستنتج أن إدارة المعرفة أمرا في غاية الحيوية والأهمية.

في هذا السياق تعد المعلومة كوسيلة تقليص عدم اليقين في محيط متقلب و شديد المنافسة، وهي بمثابة مورد أساسي للمؤسسة و ضروري لممارسة أنشطتها .وهي كذلك جملة مركبة و حاملة للبيانات . وهي أيضا المادة الخامة للمعارف المشكلة من الخبرات المتراكمة، المعلومات المتوفرة ،المكتسبة والثقافة . فالمعرفة تنتج إذن بدمج المعلومات و القراءة الفردية لها,ذلك كون الفرد هو الوحيد الذي يعمل على تحويل المعلومات إلى معارف. كما أن المعرفة تتشكل من الواقع،التوقع و الحدس.

يتضح من هنا أن المعرفة هي الميزة المستديمة الوحيدة و مصدر خلق الثروة و القيمة المضافة

–إن معارف المؤسسة تضم المعارف الخاصة بقدراتها على الدراسة ، التحليل والتنفيذ. كما أن المهارات الفردية و الجماعية التي تتميز بها المؤسسة تجعلها قادرة على التكيف و التطور. علما أن هذه الأخيرة تعتبر كمخزون معارف لا ينفد سواء كانت معارف ظاهرة أو معارف ضمنية.

فيما يخص المعرفة الظاهرة فهي الجانب الرسمي الذي يتميز بسهولة التبادل ،النقل و التوزيع خاصة باستعمال وسائل الكترونية حديثة. أما المعرفة الضمنية فهي تتمثل في الحدس، الخبرات و الأفكار الغير ملموسة و التي يصعب تشاركها،تبادلها و نقلها. الشيء الذي يستلزم إدارة معرفة. هذه الأخيرة تعتبر كسيرورة خلق،إدخال،تحويل و استعمال المعارف لتحسين المردودية التنظيمية. بعبارة أخرى تهدف إدارة المعرفة إلى تحويل المعارف الضمنية إلى الصريحة للتمكن من الحفاظ عليها و الاستفادة منها.كما يمكن اعتبارها كعملية تعلم كون نشر المعارف يسمح بتثمين الأفراد مما يزيد من أدائهم.أي أنها آلية عملية ذات طابع استراتيجي للمؤسسة كون تقاسم المعرفة يسمح بالإبداع و تطوير الميزة التنافسية.

إن إدارة المعرفة تختص بجمع المعلومات،و العمل على تحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة لرسملتها ، لتصبح متوفرة لدى أعضاء المؤسسة.وهذا ما يحتاج إلى تحقيق توازن مستمر بين المعارف الضمنية التي تضمن الميزة التنافسية لصعوبة تقليدها و المعارف الظاهرة التي يتم نقلها و توزيعه وفقا حاجيات أعضاء التنظيم. فإدارة المعرفة هي ادن نظام معلومات بناء يساهم في ضمان هذا التوازن لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق درجة عالية من النمو.

في هدا المنظور تعتبر إدارة المعرفة كمجموعة الطرق و التقنيات التي تسمح بفهم ،تحديد،تحليل،تنظيم،تسجيل،نشر و تقاسم المعارف بين أعضاء المؤسسة،خاصة المعارف التي تم خلقها من خلال استعمال الموارد المتاحة و التجارب المكتسبة في المؤسسة ذاتها. كما أنها مترابطة بذكاء الأعمال ، بتسيير الموارد البشرية وتسيير النظام التقني للمعلومات. وهي أيضا تعبر عن رغبة إستراتيجية في العمل الجماعي المتواصل المتعدد الأبعاد الذي من خلاله تنبثق القيمة المضافة الخاصة بكل هيكلة. فهي إذن منهجية لتبادل المعارف،تنقل المعلومات المفيدة للكفاءات وتسييرها،إعادة تشغيلها و رسملتها. تسمح ادن إدارة المعرفة بضمان الميزة التنافسية.

*كما تعتبر إدارة المعرفة كأداة أساسية لتحسين الفعالية و الفاعلية. فالمؤسسة مهما كان حجمها و نشاطها لها مجال معرفة خاص بها، خاصة المعرفة المرتبطة بالنشاط الرئيسي و المعبر عن غاية وجودها. و التي من خلاله يتم فهم وقيام إدارة تسييرية للمعرفة ضرورية للوحدات التشغيلية. علما أن المؤسسات التي تعتمد و تستعمل رأسمالها المعرفي تصبح قوية و مسلحة للنجاح في ظل الظروف التنافسية.

مقارنة مع الموارد المادية ،فان للمعرفة سمتين أساسيتين ،من الناحية الأولى أنه كلما تم تحديدها،جمعها،تنظيمها و توزيعها كلما ساهمت في تدعيم خلق القيمة المضافة للمؤسسة. و من ناحية أخرى أنه كلما تم نشرها و توزيعها بين أعضاء المؤسسة كلما تكون خلاقة للمعارف الجديدة.

ففي المؤسسات التي تعتمد على إدارة المعرفة، تعد التكنولوجيا أداة أساسية لمساهمة و تفعيل التعاون بين الأعضاء.كما تساهم في تدعيم العمل الجماعي و تكثيف الاتصالات و هدا يزيد من أداء المؤسسة و فعاليته . فالاعتماد على التكنولوجيا في إدارة المعرفة (شبكات الانترانت) يوفر للمساهمين مدخل موحد مما يسرع الوصول إلى قواعد المعارف و يمكن من انتقاء بيانات المدخلات و تحديد خبراء المؤسسة. و بهذا تهدف إدارة المعرفة ادن إلى هيكلة المعارف و تبادلها و جلب المعلومات الضرورية و استغلالها في الوقت و الزمن المناسب. الشيء الذي يدعم الهيكلة المعرفية للمؤسسة لجعلها متعلمة.

في نهاية المطاف تبدو أهمية إدارة المعرفة من خلال عمليات التنسيقات الداخلية لتي تمنح للمعرفة بصفة ديناميكية قيمة مضافة. حيث تقوم بتشغيل المعلومات بطريقة فعالة باستعمال تكنولوجية المعلومات عبر شبكات ترابطية التي من خلالها تتزود المعارف بصفة تراكمية و ديناميكية. كما تعمل هده الإدارة على استغلال المعارف الموجودة و خلق معارف جديدة، التي تتماشى مع التعلم الديناميكي الضروري للتخطيط الإستراتيجي، و سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة. كما أنها تحمي الموارد الفكرية وتعمل على إضافة معارف جديدة لذكاء المنظمة .

في الأخير يمكن القول أن إدارة المعرفة تهتم بكل ما يتعلق بالمهارات،الكفاءات، التعلم، الابتكار وتقوية ذكاء المؤسسة.

3–تداخل ذكاء الأعمال و إدارة المعرفة:

لقد تطورت كل من سيرورة ذكاء الأعمال و إدارة المعرفة لمواكبة التغيرات السريعة.فالاهتمام الكبير و المتواصل لهاتين السيرورتين،أدى بالمؤسسة و بصفة تدريجية إلى تطوير تقنيات نشر و حماية المعلومات الداخلية و الخارجية و اليقظة الإستراتيجية و

التكنولوجية والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى ربط و تنسيق و توفير المعارف المنتجة داخليا،رسملتها و نشرها بين أعضاء المؤسسة. فهذه الممارسات تشكل قلب نظام إدارة المعرفة الذي يعمل على إنتاج،نشر،حفظ،تجديد و حماية المعارف ذات المصادر الداخلية أو الخارجية.

إن كل من ذكاء الأعمال و إدارة المعرفة يتدخلان من ناحية سيرورة تحويل المعلومات إلى معارف عملية ، لكن لكل سيرورة منهجية مختلفة.إذ كل واحدة منها تعمل كنظام معلومات، و كمجموعة أدوات و إجراءات جماعية موجهة لتدعيم التعلم الذي يعتبر الغاية من هد الارتباط. فذكاء الأعمال هو تسيير المعلومة و المعرفة بهدف تحسين تنافسية المؤسسة. كما يعمل على البحث عن معلومات و موارد أساسية لتغذية نظام معلومات المؤسسة مما يضمن فعالية القرارات. أما بالنسبة لإدارة المعرفة فهي تسيير يعتمد على تكنولوجية المعلومات ،معلومات دالة أي المعارف المكتسبة من المؤسسة و المتبادلة بين أعضاءها. فإدارة المعرفة تعمل على ترجمة ،تراكم و تنقل المعارف داخل المؤسسة، حيث تعتمد على تكنولوجية المعلومات التي تمكنها من تقاسم،تبادل،نشر وتوزيع هذه المعارف و هدا يدعم خلق القيمة المضافة للمعارف التي يستفاد منها في نظام المعلومات و بالتالي في القرارات.

*إن إدارة المعرفة و ذكاء الأعمال مصطلحان مترابطان بصفة متداخلة لان هدفهما الرئيسي يتمثل في تحسين عملية تسيير المعلومات و المعرفة لتطوير تنافسية و أداء المؤسسة. فهذان المصطلحان يتشابهان من الناحية العملية و لهما أبعاد مشتركة. على ضوء التحاليل السابقة يتبين جيدا أن كل سيرورة لها فاعلون مختصون. فيما يخص ذكاء الأعمال فانه يرتكز على التسيير المتميز للمعلومات،إضافة إلى سيرورة تحويل المعلومات نفسها إلى عمليات. أما بالنسبة لإدارة المعرفة فهي تهتم أيضا بخلق المعرفة على المستوى التشغيلي.

من ناحية استعمال تكنولوجية المعلومات فهدان المصطلحان متداخلان و متكاملان في آن واحد ،حيث إن ذكاء الأعمال يهتم بجمع و تحليل المعلومات، أما إدارة المعرفة فتهتم بتسيير هده المعلومات والمعارف .

إن تكنولوجيا ذكاء الأعمال تختص بالمعلومات المهيكلة التي تعمل على صناعة القرارات أما تكنولوجيات إدارة المعرفة فهي تختص بمعالجة و تسيير المعلومات غير المهيكلة . من هنا يمكن القول أن تقنيات و وسائل إدارة المعرفة مهمة لذكاء الأعمال من ناحية الاستعمال. كما أنهما متداخلين كون أن ذكاء الأعمال يسعى إلى حماية المعلومة و إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من مثالية رسملة المعارف. فمن خلال استعمال تكنولوجية المعلومات تستفيد كل من السيرورتين بالمزايا المرتبطة بها. و من هنا يتبين أنهما مترابطتين و متكاملتين باستخدام تكنولوجيات المعلومات،حيث هده الأخيرة توضح أن قيام الواحدة منهما لا يتم إلا من خلال الأخرى و إلا سيصبح ذلك خطر على المؤسسة.

–إن هاتين السيرورتين تسمحان للمؤسسة أن تكون أكثر تنافسية و هدا خاصة عبر اليقظة على المحيط الخارجي هدا من جهة، و من جهة أخرى تتم متابعة الوضعية الداخلية و القيام بالتعديلات الضرورية للتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية.

إن الهدف المشترك بينهما يتمثل خاصة في اتخاذ القرارات الدالة على أساس البيانات المؤشرة لاجتناب كل أنواع التهديدات. فالقرارات لا تكون إذن دالة إلا إذا كانت في إطار مؤسسة ذكية لديها نظام معلومات فعال قائم على توفر البيانات الداخلية و خارجية ،حديثة،محللة، و هذا ما لا يتم إلا بإدارة المعرفة و دكاء الأعمال . إذ يشتركان في تأسيس شبكات نقل المعلومات و العمليات التكميلية الضرورية لنجاح مشاريع المؤسسة بصفة متواصلة و ديناميكية.

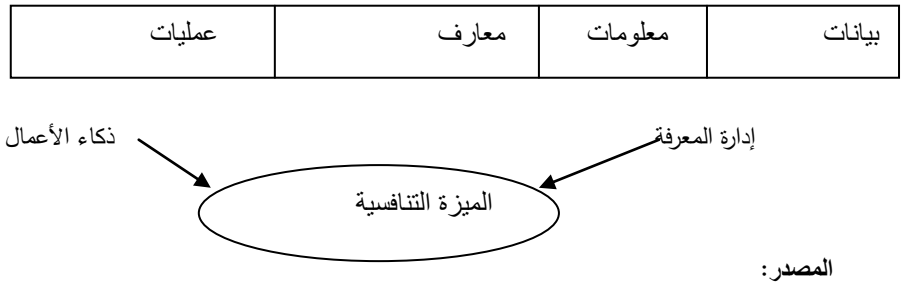
*من ناحية المراحل العملية لذكاء الأعمال ،نجد نقطة التقاء بينها و إدارة المعرفة خاصة على مستوى توزيع المعلومات . حيث انه يتم جمع المعلومات و تحليلها بهدف توزيعها على الفاعلين في الوقت المناسب. و من جهة أخرى إن إدارة المعرفة تتمثل في عمليات تسيير المعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية التي تم الحصول عليها من ذكاء الأعمال . و هكذا يصبح وسيلة من بين الوسائل التي تستعملها إدارة المعرفة. كما يمكن اعتبار هذه الأخيرة كأداة لذكاء الأعمال كونها تقوم بعمليات نشر و تبادل المعلومات في المؤسسة. فالمعلومة التي توفرت و تحللت بذكاء الأعمال تصبح مكملة للمعلومات الأخرى، و من هنا تساهم إدارة المعرفة في إضافة هده المعلومات.

يتطلب على المؤسسة التي تريد وضع سيرورة ذكاء الأعمال تبني هياكل داخلية تمكنها من إدارة معرفتها للتأكد من أن معالجة و تحليل المعلومات تمت بصفة دقيقة،. و هدا يتبلور من خلال إدارة المعرفة التي تعتبر كركيزة أساسية لتدعيم دلك

*إن الهدف الأسمى من هاتين السيرورتين يرمي إلى اكتساب ميزة تنافسية مستدامة لمواجهة المحيط التنافسي، حيث أن إدارة المعرفة تهدف إلى خلق ميزة تنافسية و ذكاء الأعمال يسعى إلى تدعيمها و تحسينها بصفة مستمرة و هنا نجد التكامل بينهما. إذ يسعيان إلى تحسين التنافسية بأحسن نمط تسيير للمعلومات و المعارف. كما يمثلان عوامل أداء ،حيث أن ذكاء الأعمال هو عنصر مهيكل لسيرورة معلومات المؤسسة كونه يخلق سياق يشجع بروز المعلومة التي تنتج المعرفة. هذه الأخيرة التي يتم تحليلها و دراستها عبر مقاربات فردية تدعم الطابع الضمني للمعلومة كونها تحمل جزء من المهارة و الكفاءة الفردية. كما أن دكاء الأعمال من خلال

مشاركته الجماعية بتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة يؤدي حتما إلى رفع القدرة التنافسية و تدعيمها عبر الأفكار المجددة بصفة متواصلة. و من هنا نستنتج أن ذكاء الأعمال و إدارة المعرفة يتغذيان من بعضهما البعض لخلق الإبداع و التجديد ، هناك إذن ترابط وثيق بين السيرورتين و لا يمكن للمؤسسة تبني سيرورة دون الأخرى. كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4): السيرورة المشتركة لكل من إدارة المعرفة و ذكاء الأعمال



المصدر:

F. BLONDEL et d'autre\Quelle articulation entre intelligence Économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?,paris,p7

كما يعمل ذكاء الأعمال على تقليص الفروقات بين المحيط و الاستراتيجيات لخلق توازن ديناميكي بين حاجيات المحيط و قدرة المؤسسة على تلبيتها. وهو أيضا يعبر عن القدرة عن تحليل الأنشطة و فروعها و فهم تداخلات الأحداث عبر العمليات المعرفية التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة. بعبارة أخرى أن ذكاء الأعمال هو أداة لدعم القرارات الإستراتيجية و تفعيل المعلومات المفتاحية سواء كانت داخلية أو خارجية التي يتم تحويلها من معلومات خامة إلى معارف تنظيمية التي يتم رسملتها،توزيعها ، استغلالها مما يؤدي إلى خلق القيمة المضافة باستمرار.

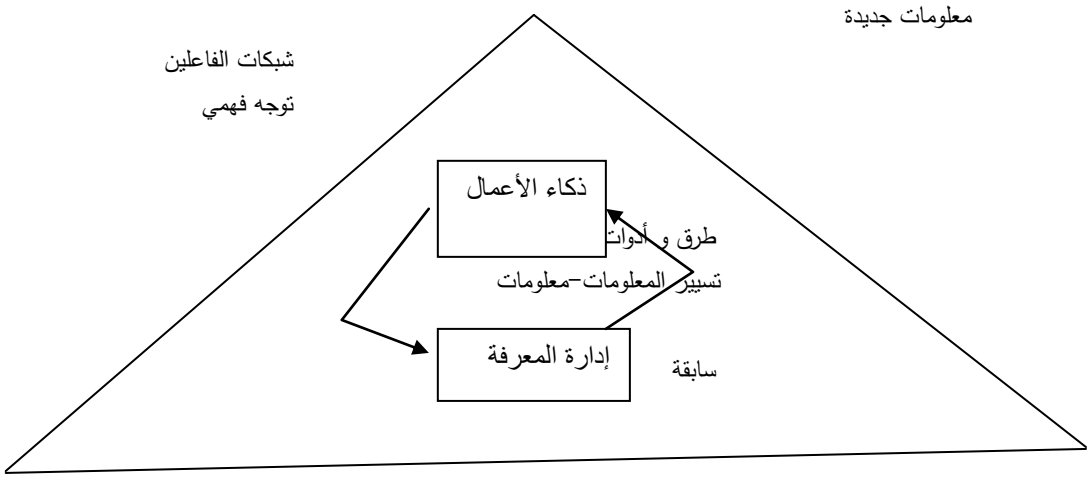
من خلال ما سبق يتبين لنا أن هناك تداخل و تقارب بين إدارة المعرفة و ذكاء الأعمال حيث أن دور إدارة المعرفة يتمثل خاصة في خدمة ذكاء الأعمال و دور هدا الأخير يكمن في توجيه إدارة المعرفة. كما تعتبر إدارة المعرفة كنظام معلومات لذكاء الأعمال تمكنه من استخراج المعلومات الدقيقة المتوفرة لدى المؤسسة من(قواعد البيانات،الموارد البشرية،قواعد وثائقية) لاستغلالها في اتخاذ القرارات.

كما يظهر التكامل بينهما أيضا في عملية انتقاء المعلومة التي تظهر جوهرية لذكاء الأعمال إذ يسمح هذا النظام للمسيرين أمام الكم الهائل من المعلومات اختيار الدقيقة و المعبرة منها عن الأنشطة. لكن هذا مالا نجده في إدارة المعرفة التي تترك عملية الانتقاء للمستعمل من خلال الاعتماد على وسائل وإجراءات خاصة.

*كما تعبر إدارة المعرفة مساند و داعم لذكاء الأعمال. فمن ناحية الأهداف، تسعى إدارة المعرفة إلى تشجيع العمل الجماعي بتحسين الاتصالات بين أعضاء المؤسسة مما يدعم ذكاء الأعمال بوسائل تنقل المعلومات بين خبراء المؤسسة. فإدارة المعرفة هي مجموعة أدوات تسيير المعرفة التي تساند أنشطة المؤسسة عند الحاجة خاصة في مرحلة جذب المعارف. فهده الأخيرة تعتبر بمثابة ذاكرة داخلية للمؤسسة ضخمة تعمل على مساندة منهجية و خزان للمعارف التي تستعمل في ذكاء الأعمال. يمكن القول إذن أن ذكاء الأعمال يرتكز على إدارة المعرفة لخلق شبكات و تحديد الكفاءات المفتاحية الحاملة للمعارف الدقيقة،فهو بهذا يستعمل المعارف الداخلية التي تم جمعها بإدارة المعرفة التي تمثل أهمية إستراتيجية للمؤسسة.

*إن ذكاء الأعمال يعتبر كقائد لإدارة المعرفة،حيث يتجلى دوره من خلال إدخال معلومات جديدة من المحيط التي تعمل على تطوير الأنشطة الرئيسية لإدارة المعرفة التي تسيير المعارف السابقة و الحالية للمؤسسة بخلاف ذكاء الأعمال الذي يحدد المعلومات الحيوية لمستقبل المؤسسة. وهي تعتبر إذن كمنبع لإدارة معرفة مستقبلية. بهذا يصبح ذكاء الأعمال قائد لتقليص خطر تجاهل المعارف الداخلية للمؤسسة. على هدا المستوى يتضح جيدا أن مهمة إدارة المعرفة تبرز في تشغيل المعارف الموجودة أما فيما يخص ذكاء الأعمال فهو يعمل كإطار فهمي لتشغيل معارف جديدة متكيفة أكثر مع المعطيات الاقتصادية.هناك إذن تكامل مزدوج واضح بينهما الذي يمكن توضيحه عبر الشكل التالي:

الشكل رقم (5): التكامل بين إدارة المعرفة و ذكاء الأعمال



المصدر:

F. BLONDEL et d'autre،Quelle articulation entre intelligence Économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?,paris ,p10

إن التحدي الرئيسي لذكاء الأعمال يتمثل في خلق سياق الذي يشجع على تجديد و خلق معارف جديدة. حيث أن غاية المؤسسة تتمثل في تشجيع التعلم التنظيمي و تطوير رأسمالها الاجتماعي و التوصل إلى تبني سيرورة إدارة معرفة فعالة. وهدا بالتحكم الشامل في المعلومة التنافسية. ، فالتبادل المكثف للمعارف بين الأفراد يؤدي إلى نظم تقييم جديدة تدعم اقتصاد المعرفة الذي يرتكز على الإبداع لضمان البقاء. فهده العلاقة بين ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة ترتسم في كونهما يمنحان إمكانيات جديدة تسمح للمؤسسة بتدعيم فعالية السيرورات.

الخاتمة:

من خلال ما سبق، تبين أن ذكاء الأعمال يتمثل في استخدام تكنولوجية المعلومات و هدا في جمع و تحليل البيانات و استغلال المعرفة لتحسين اتخاذ القرارات. فهذا النظام يسمح إذن باكتشاف و تحديد السياق الضمني للقرارات في عدة مجالات مرتبطة بالمجال الاقتصادي. أما فيما يخص المعرفة فهي مكونة مدمجة في ذكاء الأعمال و بالتالي في القرارات.

و تعتبر إدارة المعرفة كسيرورة نظامية تعمل على كشف ،اختيار،تنظيم،ترجمة و تقديم المعلومة التي تمكن الأفراد من الفهم الفعال. كما أن إدارة المعرفة تعمل على مساعدة المؤسسة على هيكلة خبرتها الخاصة، و بهذا تساعد المؤسسة على حفظ،و استعمال المعارف المرتبطة خاصة بالأنشطة و العمليات ، حلول المعروفة للمشاكل التي عاشتها سابقا بالسيرورات الداخلية،بالتخطيط الاستراتيجي و تحسين اتخاذ القرارات. وهكذا يكون للمؤسسة ميزة فعالة خاصة لما تتمكن من تحويل المعارف الموجودة في ذاكرة أفرادها بفضل شبكات مختلفة التي تؤدي إلى نزع الحدود في التفاعل المستمر.

في هدا السياق تعمل تكنولوجية المعلومات و نظم المعلومات على تعزيز فرص التعلم بصفة متواصلة مما يزيد من أداء المؤسسة و خلقها للقيمة المضافة.

و في الأخير إن تداخل و ترابط كل من النظامين ضروري من ناحية تكاملهما و سعيهما لتحقيق أحسن الأداء و هدا من خلال انتقاء المعارف الجوهرية و استغلالها في القرارات الرشيدة التي من شأنها تحسين تنافسية المؤسسة.

مدى صحة الفرضيات:

من خلال هده الورقة البحثية يتبين جيدا أن فرضيات الدراسة صحيحة

–أي أنه يوجد ترابط قوي و طردي بين كل من ذكاء الأعمال و إدارة المعرفة .على ضوء ما سبق يتبين أن التداخل و التكامل بينهما ضروري لضمان استمرارية نشاط و بقاء المؤسسة. فالتكامل والتداخل يتميز بالترابط الانفعالي الديناميكي سواء كان على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى العملي.

–كما أن لذكاء الأعمال تأثير ايجابي فيما يخص أداء المؤسسة و تنافسيتها ،ذلك كون هذا النظام يسعى إلى تحسين التنافسية التي لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال تحسين الأداء و رفعه.

–في الواقع الميداني إن إدارة المعرفة تعمل على تحقيق العمليات المرتبطة بكشف المعارف و الخبرات،الحفاظ على هده الأخيرة ، تجديدها و إعادة استغلالها لفائدة الميزة التنافسية. فسيرورة إدارة المعرفة تسمح إذن بدعم القدرة على التنافس و خلق القيمة المضافة بفضل الموارد غير الملموسة ، عبر خاصة رسملة المعارف وأثرها على الخلق ، الإبداع و الابتكار المتواصل.

التوصيات:

–ضرورة العمل على تبني ذكاء الأعمال في المؤسسة،و بالتالي جمع الأفكار الذكية من الميدان التي من شأنها تسعى إلى تدعيم المساهمة في نشر أفضل الممارسات في الأداء.

–العمل على تبني طرق وآليات تسييرية تطور إدارة المعرفة لما لها من أهمية في جمع المعارف وتحويل المعارف الضمنية منها و هدا لتدعيم استمرارية النشاط و فعاليته بصفة ديناميكية و متواصلة.

المراجع:

المراجع العربية:

1- أحمد الخطيب و خالد زيغان:إدارة المعرفة و نظم المعلومات، ط1،عالم الكتب الحديث،جدارا للكتاب العلمي، عمان–الأردن،2009

2- عبد الستار علي و آخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة،ط2،دار المسيرة للنشر و الطباعة،عمان–الأردن،2009

3- محمود عواد الزيادات:اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة،ط1،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان–الأردن، 2008

4- نعيم إبراهيم الظاهر:إدارة المعرفة،، ط1،عالم الكتب الحديث،جدارا للكتاب العلمي، عمان–الأردن،2009

المراجع الأجنبية:

1- A.Alquier et M.tignol :management des risques et intelligence économique- l'approche prima, collection l'intelligence économique ,économica ,paris,2007

2- A.KNAUF et S. GORIA L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET LA GESTION DES CONNAISSANCES AU SERVICE DES ORGANISATIONS *Entre outils communicationnels et informationnels* halshs-00397758, version 123 Jun 2009

3- DHAOUI LES CRITERES DE REUSSITE D'UN SYSTEME D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE POUR UN MEILLEUR PILOTAGE STRATEGIQUE Proposition d'un Modele d'Evaluation de la Reussite d'un Systeme d'Intelligence Economique MERSIE Universite Nancy 2, Avril 2008

4- C.Marcon et N.Moinet :l'intelligence économique ,dunod ,paris,2006

5- *D. Bretones et A. Said Intelligence économique et management des connaissances : deux facettes complémentaires d'une même problématique - ESCEM – 2006*

6- F. BLONDEL et d'autre،Quelle articulation entre intelligence Économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?,paris http://www.andese.org/intelligence-economique/82-intelligence-economique

7- F. JAKOBIAK L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE La comprendre L'implante r L'utiliser, Deuxième tirage, Éditions d'Organisation, paris,2006
8- R. CHAFIK Etude Empirique sur les Pratiques des Entreprises Marocaines en Matière d'Intelligence Economique Mémoire pour l'obtention du Diplôme des Etudes Supérieures Approfondies, -2007
9- S. Antipolis Vers une vision complémentaire des démarches d'Intelligence Economique (IE), de
10- Gestion des Connaissances (KM), d'Innovation et Créativité (IC) Rencontres Intelligence Economique – CERAM, - 2007

11- Antoine SAID, Andese – Hanène JOMAA, CIGREF – Juillet 2007
A. Chaton La Gestion des Connaissances http://www.memoireonline.com/07/08/1199/m_la-gestion-des-connaissances4
12- . Benhamou, J-L Ermine, T. Tounkara Les synergies entre la gestion des connaissances et l'intelligence économique http://www.bases-publications.com/revues/bases/e-docs/00/00/01/05/document_article.phtml
13- François Bellavance Intelligence d'affaires http://www.hec.ca/programmes_formations/msc/options/intelligence_affaires/index.html
14- JonathanQu'est-ce que l'intelligence d'affaires ? le 15.02.11 http://www.jodumont.ca/bi/bi-intelligence-affaire.html
15- *M. Pozzebon et D. Paradis* GESTION D'AUJOURD'HUI Et maintenant, au tour de l'intelligence d'affaires motorcycleaccidentphiladelphia123.blo
16- Philippe Torres : L'intelligence d'affaires ou l'art de faire parler les données
. 21-10-2008
17- *http://www.lesaffaires.com/leadership/strategies/philippe-torres--l-intelligence-d-affaires-ou-l-art-de-faire-parler-les-donnees/522061 2008*
18- . S. Goria *KNOWLEDGE MANAGEMENT ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE DEUX NOTIONS AUX FUTURS COMPLEMENTAIRES*,
19- S. Goria Expression de problème, Explicitation de connaissances ou de solutions nouvelles, Représentation graphique d'information : un triptyque clé pour
20- l'étudiant en Intelligence Economique halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/3...
21- Thiendou NIANG Enjeux de l'intelligence économique Université Cheikh Anta Diop – BP 3252– DAKAR
22- Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale- Association des Auditeurs Intelligence Economique-
23- Groupe de travail n°1 GESTION DES METIERS DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN ENTREPRISE Dernière mise à jour : Juin 2007,p 6 aaihednrn.fr/aai/index.php%3Foption%3...
24- Sensibilisation à l'Intelligence Economique, Formation RELAIT MIP Océan Bleu, 2 déc 2008 www.relait-mip.ac-toulouse.fr/automne...

25- ABC de la Gestion des Connaissances (Knowledge Management) : tout est dans la tête !
26- http://blog.analystik.ca/2009/03/abc-de-la-gestion-des-connaissances-knowledge-management-tout-est-dans-la-tete/
27- **blsecret** Intelligence Des Affaires http://fr.shvoong.com/internet-and-technologies/1910576-intelligence-des-affaires
28- Business Intelligence: Accelerate Your Business Performance http://www.dormirenfrance.fr/intelligence-performance-s110052.htm
29- L'intelligence d'affaires, qu'est-ce que c'est ? http://www.dwbiexpert.com/fr/INTELLIGENCEDAFFAIRES.aspx
30- -de l'intillegence economique au knowledge management,une stratégie performante pour les entreprises cermexpert.net
31- *Intelligence d'affaire et croissance* http://www.soyculto.com/fr/intelligence-daffaires/

32- L'Intelligence Economique23/7/2008 http://lagestiondesconnaissances.bloguez.com/lagestiondesconnaissances/426756/L-39-Intelligence-Economique
33- Intelligence économique http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_%C3%A9conomique
34- Intélligence économique un guide pour débutants et praticiens www.madrimasd.org/queesmadrimasd/soci...

35- L'intelligence Stratégique au service du développement des grappes d'entreprises dans l'espace francophone Rédaction et diagrammes de Pierre PARIS - Reproduction interdite- © Alistair Cotton - Fotolia.com www.cpccaf. org
36- 6-701-03 - Technologies de l'intelligence d'affaires
37- Mohamed Nabil EL MABROUKI L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : QUELS APPORTS A LA GESTION DES RISQUES ? N°174-175- www.andese.org/revue-vse-174-175-inte...
38- Une méthodologie de Knowledge Management appliquée au processus d'Intelligence Economique Oladejo F.B.2008
39- *Le Processus d'Intelligence économique* http://synersie.wordpress.com/2009/05/03/hello-world/

40- 20 Avantages de l'Intelligence d'affaires http://www.quotientmarketing.ca/20-avantages-de-l%E2%80%99intelligence-d%E2%80%99affaires
41- http://zonecours.hec.ca/af1Presentation.txp?instId=a-670103&lang=fr
42- http://www.cofomo.com/gestion-intelligence-daffaires-bi.aspx