



جامعة الزيتونة الأردنية

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر

ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة

Business Intelligence and Knowledge Economy

23 - 26 نيسان (ابريل) 2012

ISSN : 2231-8275

أثر ذكاء الأعمال والموجودات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية

إعداد:

د. محمود بدر العبيدي

جامعة الزيتونة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

بحث مقدم إلى: المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر

ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة

جامعة الزيتونة الأردنية

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

23 - 26 نيسان (إبريل) 2012

عمان - الأردن

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى عرض وتحليل مفهوم وأهمية ذكاء الاعمال والموجودات المعرفية كأحد الموارد الاستراتيجية للمنظمة وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية. كما يحاول البحث استكشاف وبيان أهم مستلزمات تكوينها.

Abstract:

The Aim of this research is to exhibit and analyze concept and the importance of Business Intelligence and Knowledge Assets as one of strategy resources for organization and its effects in achieving the competitive advantage. It also tries to explore the most important requirements to constitute Business Intelligence and Knowledge Assets.

المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال تحديات متسارعة كما ونوعا، ومن ابرز هذه التحديات انفتاح الأسواق واستخدام التسويق الإلكتروني والتغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كل هذه التحديات تفرض على المنظمات أن تستجيب لها برؤية إستراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف وتنمية فرص الاستثمار التي تمكنها من البقاء في السوق والنمو في المستقبل. ومن هذه الفرص التي تبلورت في أواخر القرن العشرين التركيز على أهمية المورد المعرفي والمتمثل بالموجودات المعرفية كمورد إستراتيجي ينبغي على المنظمات أن تنجح في تكوينه وإدارته بنفس القدر الذي تعطيه للموجودات الملموسة. ففي بيئة الأعمال التي لا يوجد فيها مؤكد إلا عدم التأكد ولا يوجد ثابت إلا التغيير فأن المصدر الوحيد الذي يحافظ على قوة المنظمات التنافسية هو المعرفة (Nonaka,1991,p96) و أن الحصول على المعرفة واستخدامها لصالح المنظمة لا يتحقق الا للمنظمات الذكية والمبدعة (Andrea,2011),(Andy,2008). ويعتبر (بيتر دروكر) أول من أشار في نهاية الثمانينات من القرن الماضي إلى أن العشرين السنة القادمة سيبرز فيها دور المنظمات ذات القواعد المعرفية و أهمية عمال المعرفة كمورد أساسي لتكوين الثروة (Drucker,1988) وأكد إن الحل الوحيد لزيادة الإنتاجية يكمن في تعزيز الاستثمار في المورد المعرفي وتنمية معارف العاملين(دروكر، 1999، ص 2)، (Drucker, 1999, P79). ويؤكد هذا الاتجاه (توفلر) الذي أشار إلى أن نظاما اقتصاديا جديدا يولد سيعتمد بشكل كبير على تبادل البيانات والمعلومات والمعرفة وأن العامل الأكثر أهمية في الإنتاج هو المعرفة (توفلر، 1992، ص 311) وانسجاما مع أهمية المورد المعرفي ودوره في التعبير عن ذكاء المنظمات يأتي هذا البحث لاستكشاف وتحليل المحاور الآتية:

1. مفهوم ,أهمية ذكاء الأعمال
2. مفهوم وأهمية الموجودات المعرفية
3. مستلزمات تكوين وإدارة الموجودات المعرفية

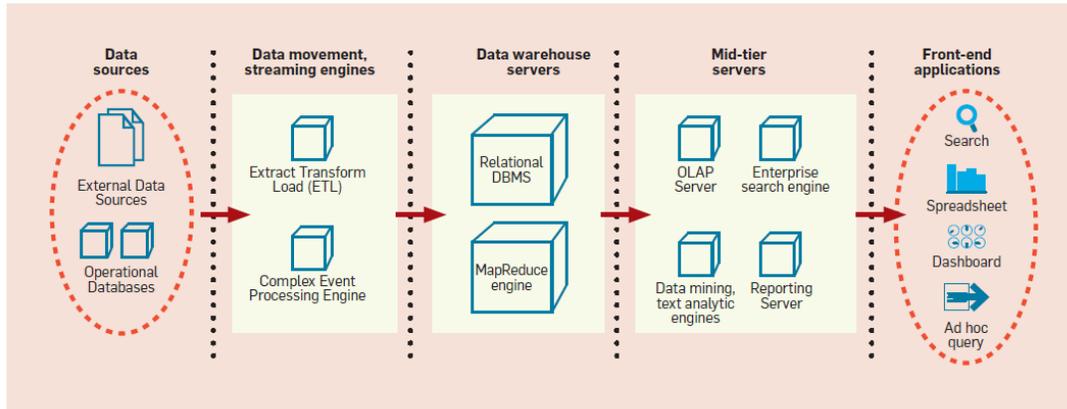
1. مفهوم وأهمية ذكاء الأعمال:

تسعى المنظمات الى خلق الترابط بين أنشطتها، وطريقة الإدارة، والتوظيف الفعال للتقنيات التكنولوجية، لمواجهة التغير السريع المطرد في آلية السوق. ولمحاولة فهم الصورة كاملة، تسعى معظم الشركات في العالم لرفع مستوى قدرتها التنافسية، أو على الأقل البقاء

ضمن دائرة المنافسة ومحاولة إيجاد سبل أكثر ابتكاراً لجذب الزبائن، وذلك بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وجديدة، كمتطلب من متطلبات الاستمرارية في العمل. يتطلب هذا العمل الشاق اتخاذ قرارات سريعة، صحيحة وحاسمة استجابة لهذه التغيرات التي يكون معظمها غير متوقع وغير محسوب النتائج، وهكذا تخضع منظمات الأعمال لضغوط هائلة من المنافسين، وآلية السوق: ضغط تقديم المنتجات والخدمات الجديدة بجودة مرتفعة، إذ يجب احتواء هذه الضغوط بسرعة عالية. تمثل البنية الديناميكية لمنظمات الأعمال أولى الشروط الأساسية للنجاح في احتواء هذه الضغوط، والصفة الرئيسية لهذه البنية تتمثل بالاستجابة السريعة للمتغيرات في إنجاز الأعمال. من هذا المنطلق تأتي الأهمية الكبرى لمفهوم "ذكاء الأعمال" الذي يساعد على استيعاب الوضع السائد لبيئة العمل (التي تتصف بشدة المنافسة، والتي أضحت أكثر تعقيداً نتيجة سرعة تغيرها الكبيرة) وذلك بمراقبة لحظية مستمرة، ومحاولة توقع الاتجاه الذي

يمكن أن يأخذه مجال العمل المعني مستقبلاً، وتحديد الفرص التي يمكن استثمارها - أو المخاطر التي ينبغي تجنبها - في السعي لمحاولة تحسين موقع منظمات الأعمال ضمن بيئة العمل أو على الأقل الاستمرار في المنافسة.

يمكن ببساطة فهم "ذكاء الأعمال" على (أنه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استخدام معلومات دقيقة لحظية، ذات قيمة نوعية عالية متعلقة بمجال العمل نفسه وبيانات ذات اعتمادية (موثوقية) كبيرة متوفرة من عدة مصادر، وتطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي يجب اتخاذها بناءً على هذه المعلومات. (سمير، 2007)، كما عرف بأنه) مجموعة من تقنيات دعم القرار في المنظمات التي تهدف إلى تمكين عمال المعرفة مثل المدراء التنفيذيون، المحللون ومدراء الأقسام من صناعة قرارات بجودة عالية وزمن اقصر (Surajit, 2011, p88). ولتحقيق هذا الدعم في صناعة القرار ودعم عمليات المنظمة ينبغي توفر بنية تقنية ديناميكية تمكن صانعي القرار من استثمار موارد المنظمة من بيانات ومعلومات وكما موضح في الشكل الآتي: (Surajit, 2011, p90)



ومن خلال الشكل يتبين مايلي

- أن ذكاء الأعمال لا يتحقق إلا بتوفر حلقات مترابطة تبدأ من مرحلة جمع البيانات عن أنشطة المنظمة التشغيلية والبيئة الخارجية

- التعامل مع هذه البيانات من اجل تلخيصها ومعالجتها وتحميلها مع تخصيص محركات بحث للتعامل مع الأحداث المعقدة (ETL)
 - مع تزايد حجم البيانات والأحداث يتم تخصيص سيرفترات لمخازن البيانات تعمل بشكل متوازي لمعالجتها والاستجابة لاي طلبات من داخل او خارج المنظمة مع تخصيص محركات للتعامل مع بيانات ووثائق الموقع الالكتروني لتقليل الوقت والكلفة في معالجة البيانات التي تبدأ بالتزايد بشكل كبير
 - تخصيص سيرفترات للتعامل اللحظي على الطلبات من الانترنت (OLAP) ,ومحركات للتنقيب عن البيانات وإعداد تقارير إجمالية عن أي نشاط مثل المبيعات
 - وأخيرا تطبيقات الواجهة الأمامية التي تمكن المستخدمين (صانعي القرار) من متابعة أنشطة المنظمة وقيادتها لتحقيق الأهداف من خلال الدعم الذي توفره تطبيقات الواجهة الأمامية
- إن لحظية توفر المعلومات الصحيحة يختصر الكثير من الوقت على متخذ القرار (في حين كان في السابق ينتظر الجرد السنوي لمعرفة أرباح خدمة أو منتج ما، أو ينتظر دراسات مالية معقدة لمعرفة المنتج الأكثر ربحية في نهاية الدورة الصناعية، أو ينتظر تقارير المبيعات نصف السنوية لمعرفة مدى ملائمة منتج ما لسكان منطقة ما). هذا المفهوم الحديث يعبر عن جودة ودقة أعلى في شكل، ووقت ونوع التقارير التي تساعد على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح لتطبيقه بالشكل والأسلوب الصحيح .

2- مفهوم وأهمية وأهمية الموجودات المعرفية:

إن أهم تطور اقتصادي يمكن إبرازه في العقود الأخيرة ظهور نظام اقتصادي جديد لخلق الثروة لا يقوم على العضلات بل على العقل وأن القوة المحركة لهذا النظام هي المعرفة وأنها مفتاح النمو الاقتصادي في القرن الحادي والعشرين (توفلر، 1992، ص 23). أن قوة المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، فالمعرفة هي القوة المحركة لرأس المال وقوة العمل وأنها الأداة التي تخلق القيمة المضافة (Wegen, 1997,p55). (Basel,2009)

. وتكمن أهمية المعرفة كمورد في أنها تتميز عن الموارد الأخرى في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشاكل الندرة فالمعرفة مورد تراكمي يمكن استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة دون تكاليف إضافية تذكر. ويؤكد ذلك (إيفانز، 2000، ص 2) إذ يشير إلى أن المعرفة والمعلومات تخضع لقانون تزايد الغلة فكلما زادت المعلومات والمحتوى المعرفي في منتجات وخدمات المنظمة كلما زادت احتمالات تحقيق الأرباح بينما إذا زادت كمية المواد الداخلة زادت التكاليف وارتفعت احتمالات الخسارة. لقد أصبحت المنتجات ذات المحتوى المعرفي الأكثر هي الأكثر قدرة على إشباع حاجات المستهلكين (حروي، 1999، ص2). فلم يعد المنتج تجميع بسيط للمواد الخام بل أصبح منتج تكنولوجي تدخل في صناعته تقنيات كثيرة ومتشعبة يتطلب استخدامها معارف ومهارات عالية ومتنوعة لذلك تحولت القوى العاملة إلى قوى عالمية وأصبحت المحرك الرئيسي للاقتصاد المعرفي (ستيوارت، 1997، ص2). إن من خصائص المنظمة الناجحة في القرن الحادي والعشرين اهتمامها بالإبداع، والإبداع لا يأتي إلا من خلال العاملين وقدراتهم المعرفية التي لا تتوافر في أي مورد آخر ومن هذه الموارد (الخيال، الحدس، الابتكار) وكلها موارد معرفية تمكن المنظمة من مواجهة المستقبل (جارفيلد، 1993، ص8). ويؤكد (توفلر) بأن هذا المستقبل يتسم بحتميتين هما حتمية التجديد وسرعة التجديد، وهاتان الحتميتان ستجعل الموجودات المعرفية العنصر الحرج في نجاح أي منظمة (توفلر، 1992، ص 282). ويتضح من ذلك وبشكل واضح تزايد أهمية الموجودات المعرفية وأثرها في نجاح المنظمات في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. إلا أن السؤال المهم هو كيف نحدد مفهوم الموجودات المعرفية حتى يمكن تمييزها بشكل واضح عن الموجودات الأخرى. إن مفهوم الموجودات المعرفية لا زال في طور التكوين نظرا لحدائته ومحدودية الكتابات عنه، إلا أنه يمكن إيضاح بعض المحاولات ومنها تعريف (ستيوارت) حيث يعرفها بأنها رأس المال الفكري الذي يمكن توظيفه لصالح المنظمة (ستيوارت، 1997، ص2). ويوضح بأن الموجودات المعرفية يمكن تمثيلها بمهارات وخبرات العاملين وأي معلومات عن الزبائن والموردين يتم توثيقها في نظم معلومات المنظمة لاستخدامها في صنع القرارات. ولكي تصبح أي معلومات أو مهارات موجودات معرفية ينبغي أن تحقق الشروط التالية:

□ أنها متميزة، أي أنه لا يوجد من يملك نفس المعلومات والمهارات لدى المنظمات المنافسة، أي أنها تعطي ميزة تنافسية للمنظمة.

□ أنها استراتيجية، أي أن هذه المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع المستفيد ثمنها للحصول عليها. ويعرف (توفلر) الموجودات المعرفية بأنها المعرفة التي تساهم في تحقيق القيمة المضافة لأي منتج، وأنها أداة لصنع الثروة والقوة أي أنها تساهم في زيادة المتاح منها أو تقليل القدر المطلوب منها لتحقيق هدف ما، أي أنها أداة لزيادة الكفاءة (توفلر، 1992، ص32). كما عرفت بأنها مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصادقية أو فرضيات وقواعد استكشاف تعطي قيمة اقتصادية لمستخدمها (Wegen,1997,p63). وهكذا يمكن أن نعرف الموجودات المعرفية بأنها أي بيانات أو معلومات أو أسلوب عمل تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى وتحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

3- ذكاء المنظمة التنافسي ودوره في بناء الموجودات المعرفية:

مقارنة مع الموارد الملموسة يتميز المورد المعرفي بأنه مورد يصعب شراؤه من السوق وبالشكل الجاهز للاستخدام وفي حالة توفره في السوق فإنه لن يعطي ميزة تنافسية للمنظمة. والاعتماد على التجربة قد يستغرق وقتاً، يلعب المنافسون دوراً في تحديد التعجيل المطلوب في عملية التعلم. أن الاستخدام المبدع للموارد المتاحة يتطلب موارد فكرية فائقة البراعة لكي تحصل المنظمة على الميزة التنافسية بافتراض أن جميع الموارد الأخرى أو أغلبها متاحة بشكل متماثل للمنافسين. وهكذا يصبح المورد المعرفي أكثر الموارد استراتيجية الذي ينبغي أن يكون جزء من استراتيجية المنظمة وتكون إدارة المعرفة (Knowledge Management) المسؤولة عن تحويله إلى قدرة أساسية للمنافسة (Zack, 1999,p128). وهذا يشير إلى أن تكوين الموجودات المعرفية لا تأتي بالصدفة أو عشوائياً وإنما من خلال برنامج رسمي لإدارة المعرفة ويتأكد هذا الاتجاه من خلال تبني منظمات الأعمال لبرامج إستراتيجية لإدارة المعرفة ففي بحث لأكبر (500) شركة مسجلة في (Fortune) أوضح أن 19% منها ترعى برنامج رسمي لإدارة المعرفة (Clark,2000). ويكون الهدف الاستراتيجي للبرنامج تحقيق ميزة تنافسية أساسها القاعدة المعرفية – Knowledge based competitive advantage ويرتكز تكوين الموجودات المعرفية كمورد استراتيجي على استخدام تحليل SWOT تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بالمورد المعرفي مستعينا بالخارطة المعرفية Knowledge Map التي توضح تصنيف وأنواع المعرفة التي تهتم المنظمة لبيان التصنيف الذي ينبغي اعتماده في تصميم استراتيجية المنظمة والذي يساعد في تحديد النوع الذي ينبغي التركيز عليه لأنه سيعطي المنظمة ميزة تنافسية. أن كل منظمة تعتمد التصنيف الذي يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطتها المعرفية ، ولكن إذا كان التصنيف يهدف إلى دعم موقع المنظمة التنافسي فينبغي تصنيف المعرفة إلى الأنواع التالية:

Core knowledge

□ المعرفة الأساسية

وهي أقل حجم ومستوى من المعرفة الذي ينبغي توفره لدى المنظمة لإدارة اللعبة مع المنافسين. وهذا المستوى لا يضمن قابلية المنظمة على المنافسة في الأمد الطويل ولكنه يعطي المنظمة قواعد المعرفة الأساسية في مجال القطاع الذي تعمل فيه، أي أن هذا النوع لا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.

Advanced knowledge

□ المعرفة المتقدمة

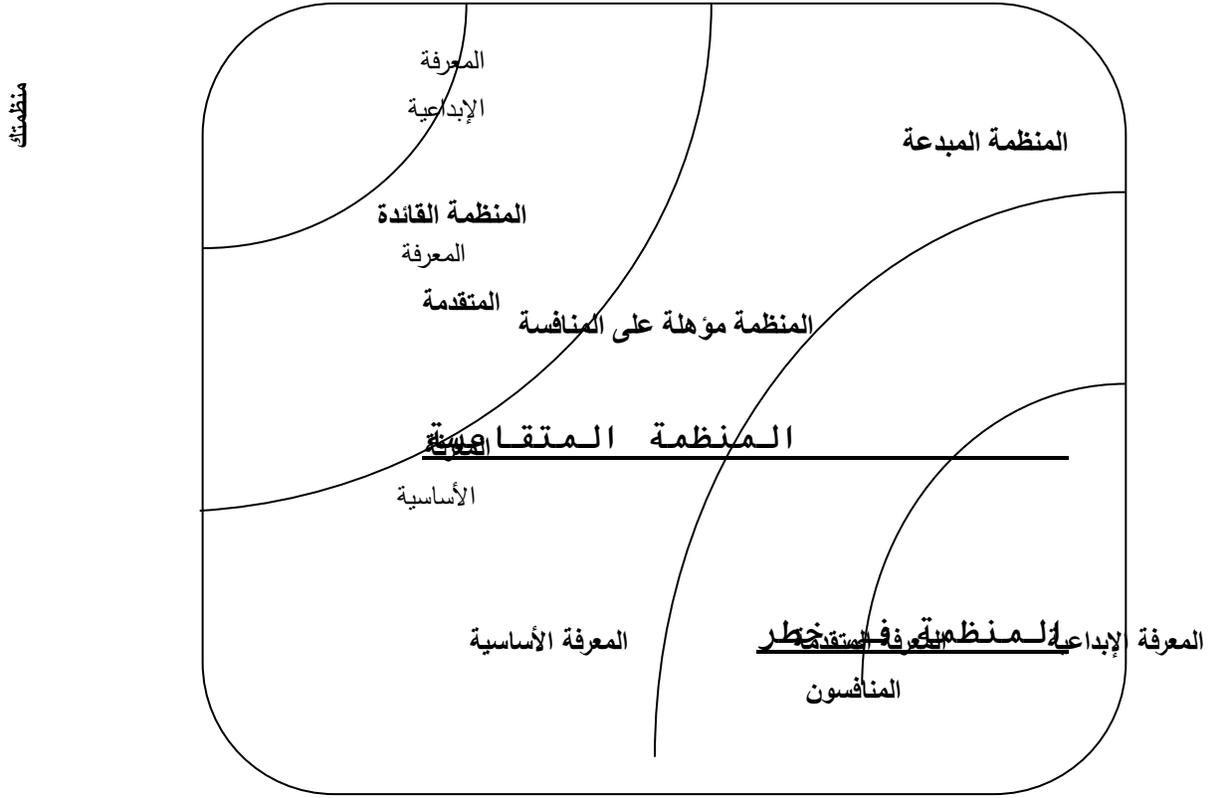
وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب القابلية على المنافسة، وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة حيث يصبح تركيزها اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها.

Innovative knowledge

□ المعرفة الإبداعية

وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع الذي تعمل فيه ومنافسيها ويكون تمايزها واضحا بالمقارنة مع المنافسين، وتتمتع المنظمة من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.

أن التصنيف أعلاه لا يعني الثبات أي أن ما يصنف اليوم معرفة إبداعية قد يصبح غدا معرفة أساسية ، لذلك على المنظمة أن تستمر في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة حتى تصبح جزء من قدراتها الأساسية Core competencies تتميز بها منتجاتها أو خدماتها وتعطيها ميزة استراتيجية (Zack,1999,p131). أن هذا التصنيف يمكن المنظمة من تحديد موقعها مقارنة بالمنافسين لتحديد الفجوة المعرفية التي تفصلها عن الوضع الاستراتيجي المرغوب لمواردها المعرفية ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الاتي:-



إن تكوين الموجودات المعرفية في ضوء استراتيجية محددة لا يمكن تحقيقه إلا بتوفر بنية تنظيمية توفر مناخ تنظيمي يشجع على التعلم واكتساب المزيد من المعرفة تساهم في إثراء ذاكرة المنظمة وزيادة نكاتها. ومن المداخل التنظيمية التي أثبتت نجاحا واضحا في هذا المجال إدارة الجودة الشاملة * (هيجان، 1998، ص 683). ويشير أحد الباحثين إلى أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا بارزا في تنمية رصيد المنظمة من الأفكار والابتكارات من خلال فرق الجودة (Quality Circles) التي تعمل على إشراك جميع أفراد المنظمة في توليد أفكار التجديد والتطوير (ستيفن، 1996، ص 112). ويؤكد أحد رواد الجودة (جابلونسكي) إن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحويل القوى العاملة إلى منجم هائل للمعلومات التي يمكن استخدامها في تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف (Douglas, 2011, p39), (جابلونسكي ، 1993، ص3).

وأخيرا ينبغي الإشارة إلى أن أحد المستلزمات الأساسية لتكوين الموجودات المعرفية إضافة إلى استراتيجية المعرفة والبنية التنظيمية المحفزة على التعلم واكتساب المعرفة ، توفر البنية التكنولوجية التي تساهم في توفير إمكانية نشر وتوزيع المعرفة داخل المنظمة وإمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة خارج المنظمة وتسهيل اتصال المستهلكين والموردين وجعلهم جزء من القاعدة المعرفية للمنظمة (F A, Goln, 2009) ، ويتحقق ذلك من ربط المنظمة بشبكة الإنترنت وتوفير خدمات البريد الإلكتروني للعاملين وتوفير البرمجيات التي تسهل الدخول، الخزن، توزيع واسترجاع المعلومات وجميع الخدمات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهكذا يمكن تلخيص أهم مستلزمات تكوين الموجودات المعرفية بما يلي:

- استراتيجية المعرفة
- البنية التنظيمية

البنية التكنولوجية □

□ الخلاصة:

اهتم هذا البحث بالعرض والتحليل لمفهوم وأهمية ذكاء الأعمال و الموجودات المعرفية كموارد استراتيجية تمنح المنظمة ميزة تنافسية إذا نجحت في إدارته واستثمارها في دعم عمليات المنظمة ودعم صناعة القرار في المستويات الإدارية المختلفة. كما تم عرض وتحليل أهم مستلزمات تكوين الموجودات المعرفية وتمثلت بالعناصر التالية :

- تصميم استراتيجية معرفية
- بنية تنظيمية تشجع على الإبداع واكتساب المزيد من المعرفة
- بنية تكنولوجية تسهل نشر المعرفة داخل المنظمة والاتصال بمصادر المعرفة خارج المنظمة. وأدوات تكنولوجيا ذكاء الأعمال التي تمكن المنظمة من اتخاذ قرارات بجودة عالية وزمن أقصر.

المراجع:

المراجع العربية:

1. ايفانز، فيليب، (2000) ، الإدارة الرقمية ،خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدارات شعاع، العدد 189.
2. توفلر ، الفن ، (1992) ، تحول السلطة بين العنف والثروة والمعرفة ، ترجمة فتحي بن شتوان ، مصراتة: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.
3. جابلونسكي، جوزيف، (1993) ، تطبيق إدارة الجودة الكلية ، ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، إصدارات شعاع ، العدد(6).
4. جارفيلد، تشارلز ، (1993) ، الإنسان أولاً: كيف تضع الشركات الواعية الموظف في المقام الأول، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، إصدارات شعاع ،العدد (22) .
5. حروبي، مايكل ، (1999) ، الرافعة التكنولوجية والخروج من مأزق المنافسة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، إصدارات شعاع ،العدد160.
6. دروكر، بيتر ، (1999) تحديات الإدارة في القرن العشرين ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، إصدارات شعاع ، العدد(159).
7. زين الدين، فريد عبد الفتاح، (1996)، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الكتب.
8. ستيفن ج. بيل، (1996)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القطاع العام، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، العدد (3).
9. ستيوارت، توماس، (1997) ، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، إصدارات شعاع ،العدد 19.
10. سمير ، حمامي،(2007)، ذكاء الأعمال أسس ومفاهيم،نظم المعلومات، أيلول العدد19
11. ماضي، محمد توفيق، (1995) إدارة الجودة، مدخل النظام المتكامل، القاهرة: دار المعارف.
12. هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد ، (1998) ، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم ، الإدارة العامة ، المجلد السابع والثلاثون ، العدد الرابع.

المراجع الأجنبية:

1. A Shock, Rao, (1996), Total Quality Management, New York: John Wiley & Son.
2. Andy,M,(2008), KM's Technology Imperative, KMWorld publisher.
3. Basel Dayyani,(2009), Structured Analytics: The Creation of The Intelligent Organization, Proceedings Of World Academy Of Science, Engineering And Technology Volume 38 February 2009
4. Clark, Linda Eiland, (2000), Intelligent Enterprise, A Stitch in Time, Oct., Vol. 3, No. 16.

5. Douglas, Montgomery,(2011),Managing, Controlling ,and Improving Quality, John Wiley& Sons Inc.
6. Drucker, Peter F., (1999), Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, Vol. 41, No. 2.
7. Drukcker, Peter F., (1988), The Coming of the New Organization, Harvard Business Review, (Jan, Feb).
8. Ishikawa. Kaoru, (1989), introduction to Quality control, London: Chapman & Hall.
9. Nonaka, Ikujiro, (1991), The Knowledge-Creating Company, Harvard Business Review, (Nov, Dec).
10. Online internet, WWW Address: <http://www.kmworld.com/publications/magazine>
11. Online internet, WWW Address: <http://www.skyrme.com>
12. Porter, M., (1985), Competitive advantage, New York: The Free Press.
13. Surajit,2011,An Overview of Business Intelligence Technology, Communications Of ACM, Volume.54.No.8.
14. Tekic, Z,(2009), Key Characteristics Of Knowledge, Annals of DAAAM for 2009 & Proceedings of the 20th International DAAAM Symposium, Volume 20, No. 1
15. Wegen, Bert Van and Robert, De Hoog, (1997), Understanding and Valuing Knowledge Assets: Overview and Method, Expert Systems With Application, Vol. 13, No. 1.
16. William, Ouchi, (1981), Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge, California, Addison-Wesly Publishing company.

