

## دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء التنافسي (دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق) أحمد نواف مديد

### الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة أثر إدارة المعرفة على الذكاء التنافسي في المستشفيات العراقية، وتحديد المفاهيم والدلالات النظرية والعلمية المرتبطة إدارة المعرفة والذكاء التنافسي.

**وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض،** واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث بلغ عدد عينة مدراء الإدارات العليا والوسطى الكلية (٥٦٨) في المستشفيات الحكومية محل الدراسة وتم اختيار (٢٢٩) مفردة، أما بالنسبة للمستشفيات الخاصة فقد بلغت العينة الكلية (٤٥١) تم اختيار (٢٠٣) مفردة، وكان عدد عينة (العاملون) بالنسبة للمستشفيات الحكومية العينة الكلية (٢١٥٧) تم اختيار (٣٢٦) مفردة، أما بالنسبة للمستشفيات الخاصة فقد بلغت العينة الكلية (١٣٤٩) تم اختيار (٢٩٩) مفردة. كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) كحزمة إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** أنه يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) باستثناء خزن المعرفة لم يظهر له أثر على الذكاء التنافسي .

**وأوصت الدراسة:** الحرص على تعزيز ثقافة الذكاء التنافسي من قبل المدراء فكراً وسلوكاً كونها تعمل على تعزيز التبادل المعرفي والأفكار بين الافراد والإدارات فيجب على المستشفيات أن تخلق ثقافة تنافسية بداخلها عن طريق إنشاء الأجواء المناسبة للذكاء التنافسي.

### Abstract:

The study aimed to identify the nature of the impact of knowledge management on the competitive intelligence in Iraqi hospitals, and to identify concepts and theoretical and scientific connotations related to knowledge management and competitive intelligence.

The researcher used the descriptive analytical method for this purpose. The survey list was used as a main tool for collecting data. The sample of the directors of the higher and middle administrations was 568 in the public hospitals. 229 were

selected. For private hospitals, the total sample was 451 (203) were selected, and the number of sample (workers) for government hospitals was 2157 (326). For private hospitals, the total sample was (1349). The Statistical Analysis Program (SPSS) was also used as a statistical package for the introduction, processing and analysis of data.

One of the most important findings of the study is that there is a significant effect of knowledge management on its dimensions (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, application of knowledge) except knowledge storage has no impact on competitive intelligence.

The study recommended: To promote the culture of competitive intelligence by managers, thinking and behavior as they promote knowledge exchange and ideas between individuals and departments. Hospitals should create a competitive culture within them by creating the appropriate atmosphere for competitive intelligence.

### الجزء الاول: منهجية الدراسة

#### المقدمة:

إدارة المعرفة مفهوم واسع وليس له عمر محدد أو زمن واضح لنشأته، فهو يتكون من الأنشطة المهمة بحصول المنظمة على المعرفة من الخبرات التي تمتلكها ومن الخبرات الأخرى، وهذه الأنشطة يتم تنفيذها من خلال دمج التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والتنافسيات التنظيمية معا والتي يتم من خلالها تنمية وإنتاج معرفة جديدة، وايضاً يتم الحصول على النظم المعرفية المرتبطة، الافراد، الحاسبات الآلية، نظم الحاسبات المرتبطة بالافراد، والهدف من الحصول على المعرفة هو التعلم، حل المشكلات، واتخاذ القرارات (i). ومن هنا نستطيع القول ان إدارة المعرفة عبارة عن تجميع للعمليات التي تؤدي الى خلق ونشر وتوزيع المعرفة، كما إنها العملية التي يتم من خلالها قيام المهتمين بالمعرفة بتجميع المعرفة من مصادرها المختلفة ونقلها وتوزيعها للاستفادة منها (ii).

فالذكاء التنافسي هو القدرة على استخراج معلومات حيوية وبالغة السرية عن المنافسين باستخدام بعض المعلومات العامة والعادية، وذلك بهدف صياغة إستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسة وتعديلها كلما لزم الأمر، وقبل فوات الاوان (iii). وتوليد الذكاء

التنافسي ليست مجرد عملية جمع الكثير من البيانات والمعلومات التي يعتقد ان المدراء بحاجة اليها او سيهتمون بها و التركيز على القضايا ذات الاهمية المرتفعة لإدارة التنفيذية يهتمون بها، و يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن عملية الذكاء التنافسي الغير موجهة بالمستخدم user-driven لن يكتب لها النجاح<sup>(iv)</sup>. من هنا تحاول المنظمات المعاصرة ومنها المستشفيات وضع الخطط والبرامج لتنمية ادارة المعرفة واستثمارها في تنمية الذكاء التنافسي لتتمكن من تحويل الأفكار الهادفة في الابتكار والاختراع إلى خدمات قابلة لإشباع الحاجات، كما تعمل على توفير المعلومات لتتمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حالياً ومستقبلاً، وتشكيل الفئات لدى صناعات القرارات والسياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية، بالإضافة إلى تمكين المدراء من إستشعار الفرص المتاحة مع تلك التغيرات التي تحيط بها، حيث أن الطبيعة الخاصة والمعقدة للمستشفيات، وما يترتب على ذلك من إختلاف وتنوع تحتاج ضمن ما تحتاج إليه من أدوات ومفاهيم حديثة<sup>(v)</sup>.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات بصورة عامة والمستشفيات بصورة خاصة عدة تحديات ولاسيما في ظل التقلبات البيئية وحالة اللاتأكد المستمر فرضت عليها البحث عن بدائل جديدة في صياغة استراتيجياتها بما أن تطوير الإدارات وتحسين كفاءتها أصبح المرتكز الأهم لنجاح وتفوق المنظمات فقد ظهر مفهومي (إدارة المعرفة، والذكاء التنافسي) واللذان تناولهما الباحث في هذه الدراسة كأحد وعليه يمكن للباحث بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع إدارة المعرفة والذكاء التنافسي في المستشفيات العراقية (محل الدراسة)؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والذكاء التنافسي؟

### فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة الى التحقق من مدى صحة الفرض التالي : أنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الذكاء التنافسي .

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية نظرية وأخرى تطبيقية ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

1. **الأهمية النظرية:** تسعى هذه الدراسة لسد الفجوات في الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع إدارة المعرفة، حيث أنه من المفيد علمياً وعملياً تحديد الفوائد التي يمكن أن تنتج عن توفير مناخ قد يعزز من جهود تطوير إدارة المعرفة في مجالات مختلفة منها صناعي والخدمي عموماً والصحي خصوصاً.

٢. الأهمية التطبيقية: تكتسب الدراسة أحد جوانب أهميتها من الميدان أو القطاع التطبيقي الذي سيكون أرض الدراسة، والمتمثل بالقطاع الصحي في المستشفيات حيث أن هذا القطاع مسؤول عن توفير الخدمات الصحية والتي تأتي بالدرجة الثانية في تسلسل ماسلو الهرمي للإحتياجات الإنسانية.

### الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة:

#### أولاً: إدارة المعرفة:

#### أ. مفهوم إدارة المعرفة:

تعتبر بعض المفاهيم مثل العلم ، التعلم ، التعليم ، المعرفة ، التدريب، الخبرة ،كلها كلمات قريبة من بعضها البعض تصب في إناء واحد هو زيادة ودعم قدرات الأفراد نحو الاداء الفعال والفهم الأكبر والثقافة الواسعة سواء في الجوانب الإدارية أو التنظيمية أو أي جانب آخر من جوانب الحياة<sup>(vi)</sup>. أما هوايت وديل"White" و "Dale" ذهبا إلى ان: (الإدارة هي فن وقيادة وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد انجاز بعض الاغراض أو الأهداف ووصفا الإدارة بأنها جعل الأشياء تنفذ من خلال أشخاص آخرين وذلك عن طريق تنسيق جهودهم وتنظيمها وارشادها والرقابة عليها وبشكل أو بآخر فإن إدارة المعرفة تبنى في الاجل الطويل، كما انها تشمل الممارسين والفلاسفة والمؤلفين والصحفيين والمدرسين والسياسيين وعلماء الدين والمهتمون بشئون المكتبات وغيرهم<sup>(vii)</sup>. وتعرف بانها عملية يتم بموجبها استثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية الابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية وتعتبر واحدة من معظم الأصول الهامة للمنظمة التي تساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات بسهولة واتخاذ الإجراءات اللازمة عليها<sup>(viii)</sup>. ويرى الباحث أنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها (مجموعة الأصول المعرفية الضمنية والظاهرة التي تتألف بالدرجة الأساس من العقول البشرية المبدعة، والخبرات، والقدرات والمهارات، وقاعدة البيانات المتوفرة بالإضافة إلى كفاءات افراد المنظمة، التي تؤدي في حالة توظيفها بالشكل الصحيح إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية).

#### ب. أهمية إدارة المعرفة:

- ١- تبسيط العمليات في ازالة القيود وإعادة الهيكلية التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزويد من عوائد المنظمة، ورضا العاملين ، وللأهم ، وتحسن من الموقف التنافسي<sup>(ix)</sup>.
- ٢- زيادة العائد المادي ، عن طريق تسويق الخدمات والمنتجات بفاعلية اكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة<sup>(x)</sup>.

٣- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، وإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية<sup>(xi)</sup>

٤- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها<sup>(xii)</sup>

### ج. أبعاد إدارة المعرفة:

توجد لإدارة المعرفة أربع أبعاد هي :

١. توليد المعرفة: العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة، وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة وتندرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة<sup>(xiii)</sup>

٢. خزن المعرفة: عملية يتم من خلالها ضمان استمرارية الانتفاع من القاعدة المعرفية المتاحة للمنظمة في المستقبل وعدم فقدانها عن طريق حفظ هذه المعرفة وجعلها قابلة للاسترجاع والاستفادة في أي وقت تحت أي ظرف<sup>(xiv)</sup>.

٣. توزيع المعرفة: عملية يتم من خلالها حفظ وخزن المعرفة من خلال الذاكرة التنظيمية ولأن المنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر.

٤. تطبيق المعرفة: جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة<sup>(xv)</sup>.

### د. نتائج إدارة المعرفة:

١. أن المعرفة هي نتاج العلم والتعلم والعمل والخبرة.  
٢. المعرفة هي جزء من نظام أو نسق المعتقدات والقيم العقلانية.  
٣. المعرفة كينونة معقدة ومشتقة من التجربة والممارسات، والممارسة جزء من منظمة مفتوحة لانهاية لها.

٤. تكاليف تحديدها قد تكون مرتفعة كما ان البائع لا يخسرها والمشتري لا يشتريها أكثر من مرة حتى لو تم استخدامها عدة مرات  
٥. إنها تراكمية غير قابلة للنضوب.

٦. قد تكون إدراكية أو تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار.

٧. يمكن ان تكون آلية عن طريق استخدام التقنيات<sup>(xvi)</sup>.

### ثانياً: الذكاء التنافسي:

#### أ- مفهوم الذكاء التنافسي:

"بيئة الأعمال اليوم تتطلب نظام شامل لإدارة المخاطر في البيئة الخارجية للشركة، إذ لم يسبق لها إن واجهت قوى العولمة مثلما هو الحال في الوقت الحاضر، ويشعر معظم مديري الشركات أنّ قوى التغيير هذه ستكون لها أثر كبير في منظماتهم

(xvii). وعملية تحديد مكان تجميع وتشغيل وتصنيف المعلومات لجعلها متاحة لجميع المستويات في الشركة من أجل تصور مشترك عن مستقبل الشركة وحمايتها من المخاطر التنافسية والتركيز على مراقبة البيئة التنافسية لغرض تزويد الشركة بمعلومات فعالة حيث انها تعتبر اداة مهمة جداً في التخطيط التنافسي والعملية الإدارية<sup>(xviii)</sup>. ويرى الباحث أنه يمكن تعريف الذكاء التنافسي بأنه عملية منهجية متكاملة التنظيم للحصول على المعلومات المناسبة بأسرع وقت ممكن وايصالها إلى الأشخاص المناسبين وبالوقت المناسب ومن ثم إتخاذ القرارات المعاكسة والتي تصب في تحقيق مصالح الشركة على حساب المنافسين وبالتالي التغلب عليهم.

### ب- نتائج الذكاء التنافسي :

- 1- دوران العمل : حيث إن الشركة التي فيها دوران عمل عالٍ سيتطلب منها بذل موارد أكبر لضمان تدريب العاملين على تطبيق عملية الذكاء التنافسي .
  - 2- التغيير وعدم التأكد في نشاطات العاملين .
  - 3- عدم ضمان إدراك كل العاملين بأهمية الذكاء التنافسي وتطبيقاته (xix).
- أما (Skerrett)<sup>(xx)</sup> فيرى أنّ الجزء الأكبر من نتائج الذكاء التنافسي تقع على عاتق ادارة الشركة :

- 1- الكثير من إدارة الشركات غير مدركة لأهمية الذكاء التنافسي أو تعده نشاطاً غير فعال.
- 2- الكثير من إدارة الشركات تطبق الذكاء التنافسي ولكن على مستوى منخفض وتفترق إلى الموارد والالتزامات .
- 3- بعض ادارة الشركات تتبع نظام ذكاء تنافسي غير مننظم ولا تتمتع برؤية واضحة لأهدافها.

### ج- مراحل الذكاء التنافسي:

#### 1. التخطيط Planning :

أنّ التعريف على الاحتياجات التنافسية هو البداية الفعلية لدورة الذكاء التنافسي حيث يتم ذلك من خلال تخطيط سليم ودقيق من حيث جمع ومعالجة وتحليل المعلومات ومن ثم نشرها، أي أنّ التخطيط هو عملية تحديد للأهداف والمصادر ومسار القيادة<sup>(xxi)</sup>

#### 2. الجمع Collection :

وهي العملية والتي تتضمن جمع مصادر المعلومات الرئيسية والثانوية (الأشخاص ، الإحصائيات ، الوثائق ، المقابلات والاجتماعات والمؤتمرات ، مقالات الصحف أو تقارير الصناعة).

#### 3. المعالجة Processing :

وهي عملية ترجمة وتفسير وترتيب واطافة الملاحظات والتأويلات وكذلك

إضافة التعليقات والاستنتاجات عن علاقة الحقائق بعضها ببعض وتقييم دقة وواقعية كل مفردة من تلك المعلومات وبعدها وضع المعلومات في فئات منطقية وتدقيق مصادر المعلومات وتحديد درجة مصداقية تلك المصادر وأخيراً تقييم مدى صلاحية المعلومات للاستخدام في تحليلات أخرى (xxii).

#### ٤. النشر Dissemination :

إنّ كل العمليات السابقة : التخطيط ، الجمع ، المعالجة ، التحليل ، تكون من دون فائدة إذا لم تنشر، وتتولى عملية النشر نقل النتائج حيث من خلال النشر يتم التأكد من وصول الذكاء المفيد أو الفاعل إلى المستخدمين وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب (xxiii).

#### ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على الذكاء التنافسي:

معظم المنظمات المتقدمة في أمريكا وأوروبا واليابان تؤكد على أن المعرفة هي احد المصادر التنافسية الهامة للمنظمة، وأن هذا المصدر يمتلكه الأفراد العاملون في المنظمة ما يسمونهم العمال المعرفيون الذين يكون عملهم الاساس هو تحويل المعلومات إلى معرفة واستخدامها كمصدر من المصادر التنافسية لحل المشكلات واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات للمحافظة على الميزة التنافسية (xxiv). كما وضحا توماس ستينورات على أنها الموارد والممتلكات الذكية والمعرفة والمعلومات والخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة من خلال تأثير المعرفة في الاستدلال والتفكير في المشاكل الصعبة وصنع القرارات الكفيلة بحلها، وذلك يختلف باختلاف الإدارة وفلسفتها واستراتيجيتها، بحسب ما تمتلكه من موارد وبنية وأساليب معرفية لصنع القرارات التنافسية (xxv).

#### ١. إدارة المعرفة والتخطيط:

في هذه المرحلة تحديد المهام المراد انجازها من خلال عملية الذكاء التنافسي وتحديد الاشخاص الذين يشاركون فيها والمهام التي سيقومون بها وتهيئة الموارد اللازمة لعملية الانجاز، لان انجاز المهمة يتطلب دعم الإدارة العليا في المنظمة و توفير الموظفين و المصروفات والوقت اللازم لإنجازها فهذه العملية تتطلب تخطيطاً مسبقاً لما يراد القيام به لاحقاً لأنها عملية متسلسلة ومنهجية ومنظمة، وليست عملية عشوائية (xxvi). ويستخدم الذكاء التنافسي المعلومات و المعرفة المطلوبة لنشر مناوراتهم التنافسية حيث قيست إدارة المعرفة في مجال التكنولوجيات العالية وفق نموذج يمكن من خلاله إنشاء وهيكل ذكاء تنافسي كأداة خلق المعرفة في مجال الأعمال التجارية وتطويرها لصانعي القرار حيث يعطي صناع القرار امكانية لتنفيذ الذكاء التنافسي، عن طريق تحديد المتغيرات من أجل تفعيل إدارة معارفهم بممارساتهم في مجال المعلومات (xxvii).

## ٢. إدارة المعرفة و جمع البيانات:

يتم جمع البيانات وفق المهمة المطلوب انجازها ويتم وضع قائمة بالبيانات المطلوبة وفق جداول و فترات زمنية محددة مع مراعات الأولوية في عمليات الجمع للقضايا الأكثر أهمية وان هذه المرحلة تركز على سبل جمع المعلومات التي تحتاجها المنظمة و يتوقع الاستفادة منها<sup>(xxviii)</sup>، مصادر الحصول على تلك البيانات التي يمكن الاعتماد عليها قد تكون أساسية و ثانوية من داخل المنظمة أو من خارجها، وتعدّ المصادر البشرية بصورة عامة من أفضل المصادر التي تقدم البيانات ذات الموثوقية العالية و التفرّد في نوعها وان مصادر البيانات إما أن تكون رسمية (كالصحف، والكتب) أو غير رسمية كالمعلومات التي يتم جمعها من خلال العلاقات الشخصية للمدراء مع اطراف من داخل المنظمة أو اطراف خارج المنظمة<sup>(xxix)</sup>.

## ٣. إدارة المعرفة و تحليل البيانات:

تعد تقنيات تحليل البيانات من التقنيات المهمة جداً في مجال الذكاء التنافسي وذلك لدورها في إعادة تشكيل المعلومات وتقديمها للمستفيدين بطرق مختلفة والتي قد تعطي قيمة مضافة للمعلومات والذكاء التنافسي كونه يشير إلى أهمية المسح البيئي والذي يُعد العملية الأساسية لأي منظمة تكتسب من خلالها المعلومات من البيئة الخارجية لتحقيق للمنظمة المعرفة التي يتم استخدامها في تحديد المشاكل واستقصاء الفرص، إلا أن هذه المعرفة قد تعاني من نقاط اختناق قد تمنع تدفقها ووصولها إلى مستخدميها، ويمكن معالجة ذلك من خلال استخدام الذكاء وتوفير المرونة في الاستخدام المعرفي<sup>(xxx)</sup>.

## ٤. إدارة المعرفة و نشر البيانات:

هي العملية التي تتم بعد معالجة وتحليل البيانات واستخلاص ما هو مفيد منها تصبح تلك المعلومات جاهزة للنشر<sup>(xxxi)</sup>. إذ يتم في هذه المرحلة إيصال و توزيع مخرجات عملية الذكاء التنافسي إلى جميع الجهات التي تحتاجه للاستفادة منها، وهذه الخطوة تكون ذات أهمية كبيرة لان جميع العمليات السابقة من تحديد للمهمة، وجمع، وتحليل ومعالجة للمعلومات، تكون بدون جدوى ما لم يتم استغلالها بالشكل والوقت المناسبين<sup>(xxxii)</sup>.

## الجزء الثالث: منهجية الدراسة

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة.

#### - مجتمع الدراسة:

يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة، التي يدرسها الباحث، أي جميع الأفراد الذين يكونون موضوع المشكلة الدراسية، بذلك يمكن توضيح مجتمع هذه الدراسة من خلال التالي:



١/١٢/١ - مجتمع الدراسة من المدراء: study Population of managers  
 يمثل مجتمع الدراسة من جميع المدراء بالإدارات العليا والوسطى في ثلاث  
 مستشفيات حكومية و خاصة عراقية في بغداد، وهي (مستشفى النعمان، ومستشفى  
 الشيخ زايد، ومستشفى الطفل، والمستشفى بغداد الأهلي، ومستشفى الجامعة الأهلي،  
 ومستشفى السعدون)، والبالغ عددهم (٥٦٨) مفردة للمستشفيات الحكومية، والجدول  
 رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة في المستشفيات الحكومية والخاصة التي تم  
 اختيارها على أساس قدم تأسيسها، كونها من أكبر المستشفيات العاملة في العراق، كما  
 أن من أسباب اختيار هذه المستشفيات والاقتصار عليها هو البعد الجغرافي، والوضع  
 الأمني المضطرب في العراق.

### جدول رقم (١) توزيع مجتمع الدراسة

التسلسل	المستشفيات الحكومية	المدراء	النسبة	المستشفيات خاصة	المدراء	النسبة
١	مستشفى النعمان التعليمي	٢٤٣	٤٣	مستشفى بغداد الأهلي	٧٩٨	٣٢
٢	مستشفى الشيخ زايد	٢١٠	٣٧	مستشفى الجامعة الأهلي	٨١٨	٣٢
٣	مستشفى الطفل	١١٥	٢٠	مستشفى السعدون الأهلي	٥٤١	٢٠
	الإجمالي	٥٦٨	١٠٠	الإجمالي	٢١٥٧	١٠٠

المصدر: من أعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الميدانية.

٢/١٢/١ - مجتمع الدراسة من العاملون في المستشفيات: يتكون من جميع العاملون

المستشفيات الحكومية والخاصة محل الدراسة في مدينة بغداد التي تم اختيارها.

٣/١١/١ - عينة الدراسة من المدراء والعاملون: اعتمد الباحث على عينة طبقية

عشوائية لفنّي الدراسة وذلك للأسباب التالية:

١/٣/١٢/١ - التباين في مجتمع الدراسة والنتائج عن انتماء المدراء إلى إدارات مختلفة،

و اختلاف تخصصات الأطباء والفنيين ومؤهلاتهم.

٢/٣/١٢/١ - وجود إطار كامل غير متفادام لمفردات مجتمع الدراسة.

٣/٣/١٢/١ - قام الباحث بأخذ عينة طبقية عشوائية حيث تم اختيار العينة من كل طبقة

طبقةً للتوزيع النسبي، وفي هذه الحالة يكون عدد مفردات العينة في كل طبقة متناسباً

مع عدد مفردات مجتمع الدراسة في كل طبقة، وهذه الطريقة تفترض أن تباين

الظاهرة متساوي في الطبقات المختلفة، ويرى الباحث أن هذا الافتراض متحقق في

هذه الدراسة كون مجتمع الدراسة من الفئتين (مدراء، والعاملون).

دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء التنافسي (دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق)

أحمد نوافه مديد

ولتحديد عينة الدراسة من المجتمع الأصلي من الفئتين (مدراء، وعاملون) في المستشفيات محل الدراسة تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون وذلك على النحو الآتي: (xxxiii)

تحديد العينة للمدراء في المستشفيات العامة والخاصة:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أن:  
N: حجم المجتمع  
Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).  
d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

وبتطبيق المعادلة مجتمع المدراء في المستشفيات الحكومية يتضح الآتي:

$$n = \frac{568 * 0.50 (1 - 0.50)}{[[568- 1 * \{(0.05)2 / (1.96)2\} + 0.50 (1 - 0.50)]}$$

$$n = \frac{568 * 0.50 * 0.50}{[567 * (0.0025 / 3.841)] + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{568 * 0.25}{[[567 * 0.000651] + 0.25]}$$

$$n = \frac{142}{0.619117} = 229$$

وبتطبيق المعادلة على مجتمع المدراء في المستشفيات الخاصة يتضح الآتي:

$$n = \frac{431 * 0.50 (1 - 0.50)}{[[431- 1 * \{(0.05)2 / (1.96)2\} + 0.50 (1 - 0.50)]}$$

$$n = \frac{431 * 0.50 * 0.50}{[430 * (0.0025 / 3.841)] + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{431 * 0.25}{[[430 * 0.000651] + 0.25]}$$

$$n = \frac{107.75}{0.52993} = 203$$

وبتطبيق المعادلة على العاملون في المستشفيات الحكومية يتضح الآتي:

$$n = \frac{2157 * 0.50 (1 - 0.50)}{[[2157- 1 * \{(0.05)2 / (1.96)2\} + 0.50 (1 - 0.50)]}$$

$$n = \frac{2157 * 0.50 * 0.50}{[2156 * (0.0025 / 3.841)] + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{2157 * 0.25}{[[2156 * 0.000651] + 0.25]}$$

$$n = \frac{539.25}{1.653556} = 326$$

و بتطبيق المعادلة على الكادر الطبي في المستشفيات الخاصة يتضح الآتي:

$$1349 * 0.50 (1 - 0.50)$$

$$\frac{[[1349 - 1 * \{(0.05)^2 / (1.96)^2\}] + 0.50 (1 - 0.50)]}{1349 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{[1348 * (0.0025 / 3.841)] + 0.50 * 0.50}{1349 * 0.25}$$

$$n = \frac{[[1348 * 0.000651] + 0.25]}{337.25} = 299$$

$$n = \frac{337.25}{1.127548} = 299$$

ويتضح من خلال تطبيق المعادلة على كل فئة من فئات مجتمع الدراسة للمستشفيات الحكومية والخاصة يتضح أن حجم العينة للمدراء (٢٢٩) في المستشفيات الحكومية، و(٢٠٣) في المستشفيات الخاصة، وللعاملون في المستشفيات الحكومية (٣٢٦) وللعاملون (٢٩٩) في المستشفيات الخاصة وبعد التوزيع على المستشفيات محل الدراسة وفقاً لأسلوب التوزيع المتناسب، وكذلك عدد الاستمارات الموزعة والمعاداة إلى الباحث والصالحة للتحليل هو ما يتضح بالجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) تفصيلات عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمستردة

م	البيان	العينة		النسبة		الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المستردة		النسبة	
		م	م	م	م	م	م	م	م	م	م
١	مستشفى النعمان التعليمي	٩٨	١٢١	٤٣	٣٧	٩٨	١٢١	٨٠	٩٤	٨٢	٧٨
٢	مستشفى الشيخ زايد	٨٥	١٢٤	٣٧	٣٨	٨٥	١٢٤	٧٢	١٠١	٨٥	٨٢

٣	مستشفى الطفل	٤٦	٨٢	٢٠	٢٥	٤٦	٨٢	٣٥	٥٩	٧٦	٧٢
	الإجمالي	٢٢	٣٢٦	١٠	١٠٠	٢٢	٣٢٦	١٨٧	٢٥٤	٨٢	٧٨
١	مستشفى بغداد الأهلي	٦٤	٩٥	٣٢	٣٢	٦٤	٩٥	٥٥	٧٢	٨٦	٧٦
٢	مستشفى الجامعة الأهلي	٦٥	٩٦	٣٢	٣٢	٦٥	٩٦	٤٩	٧٠	٧٥	٧٣
٣	مستشفى السعدون الأهلي	٧٤	١٠٨	٣٦	٣٦	٧٤	١٠٨	٦١	٨٣	٨٢	٧٦
	الإجمالي	٢٠	٢٩٩	١٠	١٠٠	٢٠	٢٩٩	١٦٥	٢٢٥	٨١	٧٥

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الميدانية.

١٣/١- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

Statistical methods used in data analysis:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، وتم التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج المعروف SPSS (Version 23)، وتعد هذه الخطوة تمهيدية لتبويب البيانات ومن خلاله تم الآتي:

١/١٣/١- الإحصاء الوصفي Descriptive statistics: تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي، وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقد تم استخدام هذه الأساليب كأدوات للإحصاء الوصفي بهدف عرض البيانات في صورة ملخصة، وكذلك اعتماد اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتقدير معاملات الثبات Reliability Coefficients وذلك لتحديد معامل ثبات أدوات الدراسة وإعطاء دلالة عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج الدراسة الميدانية.

٢/١٣/١- الإحصاء الاستدلالي Deductive Statistics: حيث اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

٣/١٣/١- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis وذلك لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد والذي يتضمن اختبار معاملات الانحدار (T) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات

التحقق من افتراضات المربعات الصغرى.

٤/١٣/١ - تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي المتعدد Multiple Analysis Linear Regression بطريقة Stepwise وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وخزن المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحديد قيم المتغير التابع الذكاء التنافسي، حيث يقوم هذا النوع من التحليل بإدخال المتغير الذي يرتبط بأقوى علاقة مع المتغير التابع، ثم في المرحلة الثانية يدخل المتغير الذي له القدرة على تقديم إضافات ذات دلالة إحصائية وهكذا تتم بقية المراحل، ويتم في كل مرحلة تقييم مساهمة المتغيرات التي تم إدخالها في المراحل السابقة للتخلص من المتغير الذي لم يقدم أية إضافات ذات دلالة إحصائية بإخراجه من المعادلة.

٥/١٣/١ - تحليل التباين: اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) يستخدم للمقارنة بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر.

٦/١٣/١ - تحليل (T-Test) لعينتين مستقلتين Independent – Sample: حيث يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسطات مجموعتين مستقلتين بحيث يكون الأفراد في المجموعة الأولى مختلفين عن الأفراد في المجموعة الثانية.

ثالثاً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١. التحليل الوصفي للذكاء التنافسي.

التحليل الوصفي لبعد الذكاء التنافسي: يتضح من تحليل بيانات الجدول (٣) آراء عينة الدراسة حول بعد الذكاء التنافسي كما يلي:

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات الذكاء التنافسي فئة العاملون

ت	العبارة	المستشفيات الحكومية			المستشفيات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الذكاء التنافسي							
١	يتيح استخدام الذكاء التنافسي في المستشفى العديد من أدوات التنبؤ في العمل.	٢.٢٠	٠.٧٨٨	٤٤	٦	٢.٦٩	٠.٧٠٢
٤							٥٣.٨

دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء التنافسي (دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق)

أحمد نوافه مديك

٢	يزود الذكاء التنافسي المستشفى بصورة واضحة عن بيئة الأعمال المستقبلية.	٢.٣٣	٠.٨٢٧	٤٦.٦	٤	٢.٥٧	٠.٩٣٣	٥١.٤	٥
٣	يعزز الذكاء التنافسي من جاهزية المستشفى للاستجابة بشكل مبكر وفعال للأحداث المستقبلية.	٢.٤٥	٠.٨٨٨	٤٩	٣	٢.٥٠	٠.٦٨٩	٥٠.٠٥	٦
٤	ندرك أن الذكاء التنافسي نشاط ضروري لأعمالنا.	٣.٧٧	٠.٨٥٦	٧٥.٤	١	٣.٨٤	٠.٩٣٥	٧٦.٨	١
٥	نحتفظ بسجل مركزي للمصادر الموثوقة للمعلومات.	٢.٧٠	٠.٨٧٠	٥٤	٢	٣.٤٦	١.١٤٣	٦٩.٢	٢
٦	تعمل المستشفى على توفير التدريب فيما يتعلق بالذكاء التنافسي (كأساليب الجمع والتحليل).	٢.٢٥	٠.٨٨٨	٤٥.٠٧	٥	٣.٢٦	٠.٩٣٠	٦٥.٢	٣
	الإجمالي	٢.٦١	٠.٦١٧	٥٢.٣		٣.٠٥	٠.٩٤٢	٦١	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح الآتي:

أولاً: العاملون في المستشفيات الحكومية:

- بصفة عامة جاء بعد الذكاء التنافسي في مرتبة عدم الموافقة ما يدل على أن هناك قصور في أنشطة الذكاء التنافسي في المستشفيات الحكومية.

ثانياً: العاملون في المستشفيات الخاصة:

• جاء بعد الذكاء التنافسي بشكل عام في مرتبة المحاييد وهذا يدل على أن هناك قصور في أنشطة الذكاء التنافسي في المستشفيات الخاصة.

٢. اختبار صحة الفرض الرئيسي الأول:

وينص هذا الفرض على أنه "يوجد أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وخبز المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الذكاء التنافسي".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Analysis Linear Regression بطريقة Stepwise وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المعرفة في تحديد قيم المتغير التابع الذكاء التنافسي، ولتحديد أفضل مجموعة متغيرة مفسرة، ويوضح الجدولان (٤)، و(٥) نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (٤)

لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للذكاء التنافسي على أبعاد إدارة المعرفة

رقم المرحلة	المتغير المستقل (أبعاد إدارة المعرفة)	Beta	قيمة T	الدالة الإحصائية Sig.t	قيمة F	الدالة الإحصائية Sig.f
<b>المدراء في المستشفيات الحكومية</b>						
١	تطبيق المعرفة	٠.٩٠٥	٢٠.٦١٢	**٠.٠٠٠	٥٤.٦٢١	**٠.٠٠٠
٢	توزيع المعرفة	٠.٩١٧	١٠.٠٣٢	**٠.٠٠٠		
٣	توليد المعرفة	٠.٩٢٢	٦.٥٠١	**٠.٠٠٠		
<b>المدراء في المستشفيات الخاصة</b>						
١	تطبيق المعرفة	٠.٧٨	٨.٢٣٩	**٠.٠٠٠	٩٤.٩٥٠	**٠.٠٠٠
٢	توزيع المعرفة	٠.٧٨٥	٤.٢٢٢	**٠.٠٠٠		
٣	توليد المعرفة	٠.٧٩١	٢.٣١٢	**٠.٠٠٠		
<b>العاملون في المستشفيات الحكومية</b>						
١	توزيع المعرفة	٠.٥٨١	٢٥.٣٢١	**٠.٠٠٠	٨٩.٢١٤	**٠.٠٠٠
٢	تطبيق المعرفة	٠.٥٨٧	٨.٠٢٥	**٠.٠٠٠		
٣	توليد المعرفة	٠.٥٩	٣.٦٤١	**٠.٠٠٠		
<b>العاملون في المستشفيات الخاصة</b>						
١	توليد المعرفة	٠.٤٢٠	٦.٠٣٢	**٠.٠٠٠	١٢.٥٥٧	**٠.٠٠٠
٢	توزيع المعرفة	٠.٤٢٥	٣.٩٩١	**٠.٠٠٠		

المصدر: من أعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

- ١- بالنسبة للمدراء في المستشفيات الحكومية:
  - تؤكد إشارات المعلمات التأثير الإيجابي لأبعاد إدارة المعرفة (توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوليد المعرفة) على الذكاء التنافسي كما تشير نتائج (T.test) إلى معنوية معلمات النموذج، ويشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠.٠١).
  - لم يكن لخزن المعرفة تأثير على الذكاء التنافسي.
  - من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الأول بصورة جزئية بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة (توزيع المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) والتي أثبت التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر إيجابي ومعنوي لهم على الذكاء التنافسي، ورفضه بالنسبة لخزن المعرفة الذي أثبت التحليل الإحصائي أنه لا يوجد أثر له على الذكاء التنافسي من وجهة نظر المدراء في المستشفيات الحكومية.
- ٢- بالنسبة للمدراء في المستشفيات الخاصة:
  - تؤكد إشارات المعلمات التأثير الإيجابي لأبعاد إدارة المعرفة (توزيع المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الذكاء التنافسي كما تشير نتائج (T.test) إلى معنوية معلمات النموذج، ويشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠.٠١).
  - لم يكن لخزن المعرفة تأثير على الذكاء التنافسي.
  - من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الأول بصورة جزئية بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة (توزيع المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) والتي أثبت التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر إيجابي ومعنوي لهم على الذكاء التنافسي، ورفضه بالنسبة لخزن المعرفة الذي أثبت التحليل الإحصائي أنه لا يوجد أثر له على الذكاء التنافسي من وجهة نظر المدراء في المستشفيات الخاصة.
- ٣- بالنسبة للعاملون في المستشفيات الحكومية:
  - تؤكد إشارات المعلمات التأثير الإيجابي لأبعاد إدارة المعرفة (توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوليد المعرفة) على الذكاء التنافسي كما تشير نتائج (T.test) إلى معنوية معلمات النموذج، ويشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠.٠١).
  - لم يكن لخزن المعرفة تأثير على الذكاء التنافسي.
  - من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الأول بصورة جزئية



بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة (توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوليد المعرفة) والتي أثبت التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر إيجابي ومعنوي لهم على الذكاء التنافسي، ورفضه بالنسبة لخزن المعرفة والذي أثبت التحليل الإحصائي أنه لا يوجد أثر له على الذكاء التنافسي من وجهة نظر العاملون في المستشفيات الحكومية.

#### ٤- بالنسبة للعاملون في المستشفيات الخاصة:

- تؤكد إشارات المعلومات التأثير الإيجابي لبعدي إدارة المعرفة (توزيع المعرفة، وتوليد المعرفة) على الذكاء التنافسي كما تشير نتائج (T.test) إلى معنوية معاملات النموذج، ويشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠.٠١).
- لم يكن لتطبيق وخزن المعرفة تأثير على الذكاء التنافسي.
- من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الأول بصورة جزئية بالنسبة لبعدي إدارة المعرفة (توزيع وتوليد المعرفة) والتي أثبت التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر إيجابي ومعنوي لهما على الذكاء التنافسي، ورفضه بالنسبة لتطبيق المعرفة، وخزن المعرفة الذي أثبت التحليل الإحصائي أنه لا يوجد أثر له على الذكاء التنافسي من وجهة نظر العاملون في المستشفيات الخاصة.

### الجزء الرابع : النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

- ١- توصلت الدراسة إلى ضعف اهتمام المستشفيات العامة بتوليد المعرفة أما في المستشفيات الخاصة فقد كان هذا المستوى في درجة بداية الموافقة وهو يؤكد على أن هذه المستشفيات تهتم بتوليد المعرفة إلا أن هذا الاهتمام لازال في بدايته كما اثبتت النتائج من وجهة نظر العاملون ضعف الاهتمام بتوليد المعرفة في المستشفيات العامة والخاصة.
- ٢- بينت الدراسة الدور الكبير للذكاء التنافسي في زيادة المستشفى للاستجابة بشكل مبكر وفعال للأحداث المستقبلية.

#### ثانياً: التوصيات:

- ١- يوصي الباحث بأهمية اختيار وتوظيف ملاكات كفوة تعتمد طرق علمية ووسائل حديثة لتوليد المعرفة في الكشف عن المعرفة الضمنية داخل عقول العاملون ودعم هذه الأفكار الإبداعية.
- ٢- الحرص على تعزيز ثقافة الذكاء التنافسي بحيث تكون المؤسسة قادرة على تعزيز التبادل المعرفي والأفكار بين الأفراد والإدارات فيجب على المستشفيات أن تخلق ثقافة تنافسية بداخلها عن طريق إنشاء الأجواء المناسبة للذكاء التنافسي

## المراجع:

- (i) جاد الرب، محمد سيد، ٢٠٠٩، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال"، دار الكتب المصرية، ص ص ٥٢٦-٥٢٥.
- (ii) جاد الرب، محمد سيد، ٢٠١٥، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات"، دار الكتب المصرية، ص ١٧٧.
- iii-Chen, H. Chau, M & Zeng, D (2003), CI Spider: a tool for competitive intelligence on the web, Decision Support Systems Magazine, No (34),p(2).
- iv-Bernhardt, D (2003), Competitive Intelligence: How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence, Pearson Education Limited, USA, p(11).
- في منظمات الأعمال QWL جاد الرب، محمد سيد، (٢٠٠٨)، "جودة الحياة الوظيفية v-  
العصرية"، دار الكتب المصرية، ص ٢٨٧.
- vi- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٥) "الإدارة في الإسلام" دار الكتب المصرية ص ١.
- vii - نعمة عباس الخفاجي، تحليل أسس الإدارة العامة، ط٢ (عمان دار اليازوري العلمية، ٢٠١٥)، ص ١٧.
- viii- إيمان محمد رضا محمد عبدالله (٢٠١٦)، "دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة قناة السويس، ص ٤٧.
- ix - د. ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، (٢٠٠٧)، ص ٢٢.
- x- داسي، وهيبه، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف السورية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، مجلد (٠)، العدد ١١، الجمهورية الجزائرية، ٢٠١٢.
- xi- سعيد شعبان حامد، (٢٠١٣) "أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية" مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الادارية، مجلد (٢٣)، العدد (٢)، ص ١٦٧.
- xii- علي، فادية لطفي عبد الوهاب محمد (٢٠٠٧)، "دور استخدام عمليات ادارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا التنافسية للمنظمة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعتي بغداد والمستنصرية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، ص ٢٥.

xiii- الكبيسي، صلاح الدين عواد، ٢٠٠٢، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ٦٨.

xiv- السياني، محمد عبدالله، ٢٠٠١، المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية: الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشأة الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ص ١٣.

xv- الكبيسي، صلاح الدين عواد، ٢٠٠٢، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

xvi- مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠١٢) ص ٥٤-٥٣

xvii- الشمري، احمد عبدالله امانة، ٢٠١١، "الرصد البيئي والذكاء التنافسي واثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت"، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، ص (٤١).

xviii- Nwokah, Gladson & Oonduk, Wu (2009) " competitive intelligence and marketing effectiveness in corporate organization in Nigeria" African journal of marketing management ,Vol.11,No.1.

xix- Calof, J.L. & Wright, S. "Competitive intelligence: a practitioner, academic and inter-disciplinary perspective", European Journal of Marketing, Vol.42, No.7/8 2008 .

xx- Skerrett, Tony, (2009), "the state of competitive intelligence within new zeland private and public sector organizations", master thesis of information management , Victoria university of wellington, p(14).

xxi- مطاي عبد القادر، 2013، "متطلبات ارساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية"، المجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، مجلد (٢). العدد (١٠)، ص، (٢٥).

xxii - Liebowitz, Jay (2006) "strategic intelligence", 1st ed, Auer Bach publication, U.S.A, P(6).

xxiii- حمودي، فواز و العبد الله، محمد، 2012، "الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر/ ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ص ٨٨٥.

(xxiv) Warren, Lewis, (2007), "Strategic Knowledge Architectures for Agile Threat Response", Journal of Knowledge Practice, Vol. (3), No. (2), p. 3.

(xxv) شلوت، أماني خضر، (٢٠٠٩)، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا، ص ٨٧.

(xxvi) إلياس، العيداني، وحمزة، ضويفي، (٢٠١٠) "آلية الذكاء التنافسي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة"، بحث مشارك في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والتنافسيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص ٥.

(xxvii) Christine Chevallier, Zouhair Laarraf, Jean Sébastien Lacam, Anthony Miloudi, David Salvétat, (2016) "Competitive intelligence, knowledge management and cooptation: The case of European hightechnology firms", Business Process Management Journal, V (22), No( 6), p(1209).

(xxviii) Xu, Mark ,(2007), "Managing Strategic Intelligence, Techniques and Technologies", Information Science Reference (an imprint of IGI Global) , United Kingdom & USA, p42.

(xxix) سليمان ، وزيرة يحيى محمد، (٢٠١٠)، "تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار التنافسي على مستوى وحدة الأعمال"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص ٤٧.

(xxx)-Štefániková , L. And Masárová , G. (2014). "The need of complex competitive intelligence", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 110, p 677.

(xxxi) Johnson , K. Loch ,(2007) "Strategic intelligence " 1st ed, An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc., USA, p5.

(xxxii) Leos, Maria Victoria, (2007), "Transformation Of Hemispheric Intelligence Establishment of A Network Of Regional, Interagency Intelligence Centers (RICC)" Master's Thesis To obtain the title of Master In Hemispheric Defense And Security, Interamerican Defense College Washington, DC – U.S.A, p17.

(xxxiii) سعود بن ضحيان. دليل اختيار العينة. القاهرة، الثقافة المصرية للطباعة والتوزيع والنشر، ١٤٢٠ هـ.