

أثر الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

د.بوسهين أحمد/univahmed@gmail.com - جامعة طاهري محمد بشار-الجزائر

أ.شهيدي هدي/houdah09@gmail.com - جامعة طاهري محمد بشار- الجزائر

مخبر الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية بالجنوب الغربي الجزائري

الملخص:

ظهر الذكاء الاقتصادي كأسلوب منظم في إطار الإدارة الإستراتيجية، فهو يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرار وهو ما يسمح بتطوير نشاط المؤسسة وتحسين تنافسيتها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية جمع المعلومات وتحليلها ثم نشرها واستخدامه من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، حيث أثرت أهمية وجود اهتمام في تعميق أفكار ومهارات متخذي القرارات على مختلف المستويات المنظمة لمسايرة تطورات الإدارة الحديثة.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار، ذكاء اقتصادي، منظمات الأعمال، نظم المعلومات

Abstract:

Economic intelligence emerged as an organized manner within the framework of strategic management is a specialized management optimization for information that will help in the decision making process which allows the development of enterprise activity and improve competitiveness and that through thoughtful steps beginning information collection, analysis and dissemination and use it to exploit opportunities wetland the potential risks, which yielded the importance of having no interest in deepening the ideas and skills of decision makers at various levels of the Organization to keep abreast of developments in modern management.

Keywords: Decision making, Economic intelligence, Business organizations, Information systems.

المقدمة:

لقي مفهوم الذكاء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين الاستخدام الواسع في أديبات علوم التسيير، فهو من أنجع الوسائل الحديثة التي تستطيع القيام بذلك وبالتالي النهوض بالمؤسسات وتأهيلها، لذلك أصبح من المواضيع التي تشغل اهتمام مختلف الدول، وذلك من خلال سعيها لمساعدة المؤسسات على التكيف مع متطلبات الذكاء الاقتصادي.

فلا يختلف اثنان على أهميته بالنسبة لعملية اتخاذ القرار، وليس ذلك بجديد، إنما الذي يعتبر جديدا هو أن يطلب متخذ القرار معلومة على درجة عالية من الجودة والدقة والحداثة والملائمة لجعل قراره هادفا مميّزا، وهو ما يوفره نظام الذكاء الاقتصادي لعملية اتخاذ القرار في منظمات الأعمال.

أحدثت التطورات التكنولوجية ثورة في عالم الأعمال، وأثبتت نجاحه في العديد من جوانبه، ومن أبرز تأثيراتها مساهمتها في تشكيل الذكاء الاقتصادي وتطويره حتى تصبح عملية اتخاذ القرار تتسم بالسرعة والدقة وذلك في ظل تعقد بيئة الأعمال وعليه ظهرت الحاجة والاستفادة من الذكاء الاقتصادي من أجل دعم وبناء أساليب متطورة لاتخاذ قرارات أكثر رشداً،

وعليه لمعرفة أثر الذكاء الاقتصادي في اتخاذ القرار، جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي: **ما هو أثر**

الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار؟

وسيتم الإجابة على الإشكالية من خلال عرضنا لهذه الورقة البحثية من خلال تطرقنا للنقاط التالية:

- مفاهيم أساسية حول الذكاء الاقتصادي.
- الإطار النظري لاتخاذ القرار.
- آلية دعم الذكاء الاقتصادي وأثرها على عملية اتخاذ القرار.

1- المفاهيم الأساسية للذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي بصفته البحث عن المعلومات واستغلالها لتحقيق هدف اقتصادي موجود منذ القدم، ففي التاريخ ارتبط هذا المفهوم بالاكتشافات وبالتجارة وبالمعلومات التي يأتي بها التجار، إن تعريف الذكاء الاقتصادي شكل موضوعاً لنقاشات نظرية وميدانية مكثفة حيث أن مجال الذكاء الاقتصادي واسع جداً ويتضمن في بعض الأحيان حقائق متنوعة جداً.

1-1 مفهوم الذكاء الاقتصادي: تعددت تعريفات الذكاء الاقتصادي من طرف الباحثين والمختصين في هذا المجال ويمكن إيجاز أهمها:

- تعريف MARTRE HENRI: يعد هذا التعريف بمثابة أول ظهور لمفهوم ذكاء الأعمال في البيئة الفرنسية، وكان ذلك في سنة 1994، وارتكز تقرير Martre في تحديد مفهوم الذكاء الاقتصادي على البحث عن المعلومات، معالجتها بالشكل الذي يجعلها مفيدة ومن ثم تبليغها للأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرار.¹

¹MOINET N., "petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française", HARMATTANE, 2010, p 27.

- تعريف Michael Porter: إذ عرف الذكاء الاقتصادي أنه "يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب والقيام بالتصرف المناسب والمثالي، وبالتالي تطوير بيئته في الاتجاه المناسب والملائم".²
- كما عرفه I'AFDIE: "الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الوسائل المنظمة في نظام إدارة المعرفة، من أجل إنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار في ظل الأداء الناجع وخلق قيمة لكل الجوانب المؤثرة"³
- ويعرف أيضا الذكاء الاقتصادي على أنه "نشاط إنتاج المعرفة التي تحدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، خزنت وأنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة"⁴
- من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي هو: امتداد لليقظة الإستراتيجية، لأنه يتضمن وظيفتين للمعلوماتية، وهما الحماية من كل التهديدات والثاني هو حصوله على المعلومة في الوقت المناسب بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2-1 متطلبات الذكاء الاقتصادي

يتطلب الذكاء الاقتصادي نمط تفكير وتصرف جديد ومنهجية تركز على دعائم أساسية داخل المنظمة، ويمكن سرد متطلبات الذكاء كما يلي:

- الاقتناع بأهمية البيئة المحيطة لمؤسسة واستحداث أساليب للتعامل مع مكونات والتأثير فيها؛
- الاعتراف لسوق وآلياته، اعتباره الأساس في نجاح المؤسسة أو فشلها، وقبول أحكامه لأنه الفاصل في تقييم أدائها؛
- اعتبار المعلومة موردا إستراتيجيا وتسييرها يمكن المؤسسة من إحداث تفوق وسبق على المنافسين؛
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم الإدارة واختيارا والاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات؛
- البحث والحصول على المعارف والمعلومات واعتماد الجدي المستمرة في عملية الرصد والمراقبة للميادين
-

²Djibril Diakhate; "des cours en veille strategique"; 2010 2011 ;p8 voire
http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf

³ Alain Juillet ; "modèle d'intelligence économique"; édition économique a Paris ;2004 ;p4.

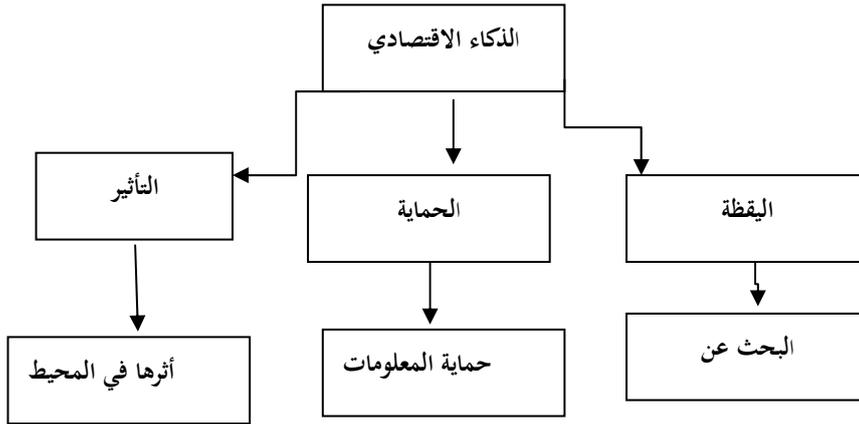
⁴ حمداني محمد، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، ص13.

المنشئة للقدرات التنافسية والتكنولوجية.⁵

3-1 عناصر الذكاء الاقتصادي

يتألف عادة الذكاء الاقتصادي من ثلاثة عناصر هامة تتمثل في اليقظة الإستراتيجية والحماية والتأثير كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 01 : عناصر الذكاء الاقتصادي



Source :Boudjema.M ; "Intelligence économique:concept ,définition et mode opératoire",séminaire des sensibilisation a l'IE et la veille stratégique ;Alger-Hôtel El Aourassi ;le 23/12/2008 ;P8 .

2- اتخاذ القرار إطار نظري

1-2 مفهوم القرار واتخاذ القرار

تعددت محاولات تعريف القرار اصطلاحا وعلميا في ميدان علم الإدارة، وان كانت أغلب المحاولات تجتمع وتلتقي في مجمع عناصر القرار الإداري، ويعرف بلعجوز القرار الإداري بأنه "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة"⁶، ويتركز عبد الفتاح ياغي لتعريف القرار على مبدأ عملية اختيار بديل معين من بين عدة بدائل لمواجهة موقف معين أو معالجة مشكلة أو مسألة تنتظر الحل المناسب.

⁵ قاشي خالد، رافع دية، "الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة"، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، البلدية، العدد 01، 2015، ص151، 152.

⁶ حسين بلعجوز(2008)، "نظرية القرار -مدخل اداري كمي-"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، ص، 87.

والمقصود بالبديل هنا اختيار أحد الاتجاهات أو الحلول المعارضة للاختيار⁷، وهناك من يعرف القرار على أنها اختيار من بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف معين.⁸

ويعرف القرار بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار لكونه أفضل وأنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو مجموعة الأهداف المطلوبة لحل المشكلة الموجودة.⁹

أما فيما يخص مفهوم اتخاذ القرار يعد واحد من أهم العمليات التسييرية، من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد والمنظمات، وفي هذا الصدد تعددت التعاريف في مجال الإدارة لاتخاذ القرار الإداري يمكن عرضها فيما يلي:

أما "برنارد" فيرى أن: اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.¹⁰

أما "Harisson" فيعرف القرار الإداري بأنه: "خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف، تدفع توقعات إنسان ما في الخطة إلى تحديد طرق لحل معين، والتزام يوجهه إلى بدل قوته العقلية وجهوده لتحقيق الأهداف،¹¹ ويعرف علاء الدين محمود على أن "القرار عبارة عن عملية Process تشكل نظاماً يكون من العناصر المترابطة والمتفاعلة معا والتي تؤثر بعضها في بعض¹²، ويعرف مؤيد الفضل أن "عملية اتخاذ القرارات بأنها اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، وهي اختيار لمدى كفاية الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبحث في الأمور."¹³

ويمكن إعطاء تعريف شامل لاتخاذ القرار الإداري على أنه نتاج عملية منهجية عقلانية مبنية، على الدراسة والتفكير الواعي للوصول إلى حل مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بين مجموعة من البدائل المحتملة بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

⁷ محمد عبد الفتاح ياغي (2010)، "اتخاذ القرارات التنظيمية"، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص15.

⁸ مدحت أبو النصر (2009)، "قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة-"، الطبعة الثانية، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص37.

⁹ موفق أحمد مرزة (2010)، "أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية"، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، الأردن، ص35.

¹⁰ نواف كنعان (1992)، "القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، الطبعة 3، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، ص73.

¹¹ Harrison, F, 1975, " the managerial decision making process", Boston, Houghton, p25.

¹² علاء الدين الغني محمود (2011)، "إدارة المنظمات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص166.

¹³ مؤيد الفضل (2010)، "المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى"، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، ص

2-2 العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار:

لسلامة عملية اتخاذ القرار ينبغي مراعاة العوامل التالية:

- أن يصل كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك معرفة الهدف كي يسهل اتخاذ القرار.
- كسب تعاون الآخرين عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار، خاصة للمشاركين في العملية أو المتأثرين بنتائجها.
- إن العمليات التي تم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية لذلك يجب التحول بعد ذلك من العمل الذهني إلى العمل المادي، وذلك من خلال تنفيذ القرار المتخذ عملياً أو تحمله بنتائجه.
- تعطي عملية صنع واتخاذ القرار وقتاً كافياً، حتى تستوفي المشكلة والتفكير الكافي والتقويم السليم قبل البث فيها، لكن ذلك لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية، لأنه التأخير في القرار عن الحد المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار.
- على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرارات من تغيرات الآن اتخاذ القرار عمله أساسياً، وإن ترك الأمور كما هي تعتبر هدونا من اتخاذ القرار.
- كل قرار تتخذه يرتبط بسلسلة من الأعمال المترتبة عليه، كما تجلب معه تغيرات كثيرة من الأنشطة، ولذلك على متخذ القرار أن يكون مستعداً لقراره أو إلغاءه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه ولا ينبغي التمسك بالقرارات الخاطئة.
- يراعي عند جمع المعلومات توصي الحذر من أن تكون المعلومات كافية، ولا يقع في فوضى المعلومات. ولكي تكون المعلومات مفيدة يجب أن تكون صحيحة ذات صلة بالموضوع، مزودة بالتفاصيل الملائمة، دقيقة كاملة.¹⁴

3 آلية دعم الذكاء الاقتصادي لعملية اتخاذ القرار

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نظاماً معقداً فهي تعتبر مركزاً لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها، والحفاظ على استقرارها، ومن ثم تحتاج للمعلومات التي تعتبر سندا ودعامة لاتخاذ القرارات، وفي هذه الحالة يتعين عليها أن تتوفر على نظام معلومات كفؤ يتميز بإنتاجية للمعلومة الدقيقة والنافعة وفي الوقت المناسب، التي تعكس صورة القرارات التي ستتخذ، وتجعل منها قرارات فعالة.

¹⁴امل أحمد طعمة(2010)، "اتخاذ القرار والسلوك القيادي"، الطبعة الثانية، دار بيونو للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص، 38.

3-1 مقومات الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار

إن البيئة الاقتصادية الحالية تفرض على المؤسسة لتكون قادرة على التكيف بشكل دائم في وجه التغيرات والتقلبات التي تشهدها البيئة التي تعيش فيها، ومن أجل ذلك يجب أن تكون أكثر مرونة واستجابة وإبداع في عالم يتسم بتطورات متقلبة للغاية على نحو متزايد وبشكل غير منتظم وبالتالي من الصعب جدا التنبؤ، فمن الضروري أن تكون المؤسسات قادرة على المنافسة، وذلك من خلال تنشيط المبيعات بشكل مستمر ومتواصل للمنتجات والخدمات التي يتم إنتاجها وتشمل أدوات دعم القرار المحددة حسب الذكاء الاقتصادي ما يلي:¹⁵

أ- أجهزة الاستشعار المعلوماتية: وهي تشكل وثيقة أساسية لجمع ونقل المعلومات الرسمية، الاستعلام، وعادة ما تكون بسيطة وتشمل كحد أقصى، تاريخ، عنوان الموضوع، النص في جملة أو جملتين من المعلومات المراد توصيلها ودرجة المقدرة لمدى صلاحية المعلومات ورمز من المرسل.

ب- الصحف: وهي عبارة عن: وثيقة تلخص طريقة العمل وهي ضرورية في الذكاء الاقتصادي ويتم التحقق منها مرحليا، كل موضوع يتم وضعه تحت رقابة، ملخص التقرير، وإنما هي أداة حقيقة لصناع القرار في توفير المعلومات الملخصة وتطويرها والتحقق من صحتها.

ت- مقترحات العمل: يتم إنجازها من طرف مجموعة من الخبراء في إطار الموضوع المراقب، وأحيانا يتم تحريرها في ورقة عمل موجزة، ولكن قد تكون وثيقة منفصلة مع ظهور تردد متغير، ويعتبر ملخص العمل الذي يتم نشره بطريقة محددة ويتم مراقبتها من طرف خبراء مختصين الذين يحاولون ربطها بدرجة عالية من الخصوصية.

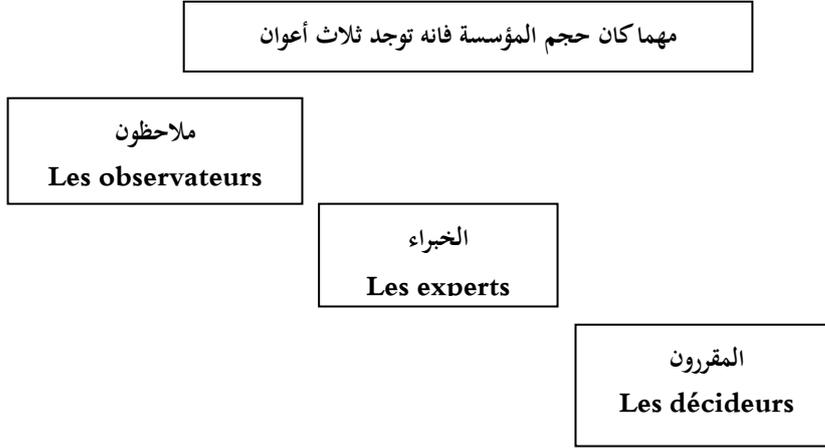
3-2 الأطراف الفاعلين ومستويات الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار

في مؤسسات الذكاء الاقتصادي نجد أنها تستند على ثلاث مجموعات متميزة من الأطراف الفاعلة، المراقبين والخبراء، صناع القرار، ووظائف المراقبة، المعتمدين في تحقيق القرارات في أي مؤسسة مهما كان حجمها، التي تعمل ضمن مجموعة كبيرة من الفاعلين الذين يتم تنظيمهم في شكل شبكات، سواء المراقبين، المختصين في مجال المعلومات الوثائقية التي تحاول أن تستخدم 100% من النظام حيث يتم تعبئتها بسهولة وتعمل في مجال الذكاء الاقتصادي الذي يعزز وظيفتها بحيث يقدمون عمل إضافي بطريقة منتظمة وفق مواضيع البحث ومشاريع البناء في وحدات الإنتاج.

¹⁵ بوريش أحمد، "تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة موبيليس وجازي بولاية تلمسان-"، تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، تلمسان، 2015، ص 110، 116.

أ- أعوان الذكاء الاقتصادي الداعمين لعملية اتخاذ القرار: وفي هذا الإطار نجد أن أعوان الذكاء الاقتصادي الداعمين لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتمثل في الملاحظون، الخبراء، المقررون، ومهما كان حجم المؤسسة وذلك كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): يبين الأعوان الوظيفية للذكاء الاقتصادي



Source:F.Jakobiak;"l'intelligence économique", la comprendre ,l'implanter ,l'utiliser ,édition d'organisation ,Paris ,2004 ;p88 .

3-3 عوامل نجاح الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار

الرئيس أو المدير العام للمؤسسة لابد عليه أن يتخذ طريقة واضحة، دقيقة ومعروفة باستمرار في دعم الذكاء الاقتصادي، الذي يعد ضرورة حيوية وعامل نجاح حاسم. المسؤول عن الذكاء الاقتصادي يجب أن يكون متيقن ومقتنع بالأهمية الحيوية لجهاز الذكاء الاقتصادي في توفير المعلومات الإستراتيجية للمسيرين لاتخاذ القرار، لكن لابد عليه أن لا يكون له احتكار على هذه المعلومات المدير العام أو الرئيس لابد أن يعتمدوا على شبكات نشر وبث هذه المعلومات ووصلات أقل أو أكثر رسمية تمكنها من الاستعلام والحصول على معلومات داعمة للقرار الإستراتيجي، نظام الذكاء الاقتصادي يمكن أن يسمح بالتقليل من حالات عدم التأكد في اتخاذ القرار أو التفكير الإستراتيجي، وهو الهدف الذي لا ينبغي تجاهله، لكن هذا لا يعني توفير المعلومات بكمية كبيرة بقدر ما تهتم بمعالجة المعلومات والتحقق من صحتها وتكون معقولة أي كافية لاستخدامها والاستفادة منها في الوقت المناسب، لذا يكون من الضروري تطوير

أدوات المراقبة التي تكون بصفة مستمرة على جهاز الذكاء الاقتصادي وذلك لتقييم فعاليتها والوقوف على كيفية تحسين نوعيتها عن طريق تجنب التراخي الذي يعتبر من الأخطار التي تهدد فعالية هذا الجهاز.

الخاتمة

حاولنا التطرق من خلال هذه الورقة البحثية إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاقتصادي كطريقة علمية تساعد على اتخاذ القرارات، خاصة وأن السمة الأساسية للعصر الذي نعيش فيه وهي انتشار المعلومات بسرعة في مختلف جوانب الحياة، فالإدارة من دون معلومات تصبح مجرد هياكل، باعتبارها أهم عنصر مشترك في كل الوظائف وفي كل مراحل عمل الإدارة وعليه استخلصنا ما يلي:

- تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية من خلال دعم عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف المضطربة التي تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت.
- الأعداء الفاعلة في الذكاء الاقتصادي من أجل دعم عملية اتخاذ القرار هم: الملاحظ الخبراء، أو المحللون، المقرر.
- إن دعم الذكاء الاقتصادي لعملية اتخاذ القرار يتحدد على مدى التحكم في المعلومة الإستراتيجية.
- اتخاذ القرار هو عملية الاختيار القائمة على أساس بعض المعايير من بين عدة بدائل مطروحة قصد تحقيق هدف معين.
- إن الخطوة الأساسية في الذكاء الاقتصادي هي إعطاء قيمة للمعلومة داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة، وهنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي في تسخير المعلومة المناسبة في ترشيد القرارات التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية.

المراجع والهوامش:

- المراجع بالعربية:

- 4 حمداني محمد، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، ص 13.
- 5 قاشي خالد، رافع دية، "الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة"، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، البلدة، العدد 01، 2015، ص 151، 152.
- 6 حسين بلعجوز (2008)، "نظرية القرار -مدخل إداري كمي-"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، ص 87.
- 7 محمد عبد الفتاح ياغي (2010)، "اتخاذ القرارات التنظيمية"، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 15.
- 8 مدحت أبو النصر (2009)، "قادة المستقبل -القيادة المتميزة الجديدة-"، الطبعة الثانية، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 37.
- 9 موفق أحمد مرزة (2010)، "أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية"، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 35.

- 10 نواف كنعان(1992)، " القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، الطبعة 3، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، ص73.
- 11 علاء الدين الغني محمود(2011)، "إدارة المنظمات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص166.
- 12 مؤيد الفضل(2010)، "المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى"، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، ص، 33.
- 13 أمل أحمد طعمة(2010)، "اتخاذ القرار والسلوك القيادي"، الطبعة الثانية، دار بيونو للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص، 38.
- 14 بوريش أحمد، "تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة موبيليس وجازي بولاية تلمسان-"، تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، تلمسان، 2015، ص110، 116.

— المراجع بالأجنبية:

- 15 MOINET N., "**petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française**", HARMATTANE, 2010, p 27.
- 16 Djibril Diakhate; "**des cours en veille strategique**" ;2010/2011 ;p8 voire http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf
- 17 Alain Juillet ;"**modèle d'intelligence économique**" ;édition économique a Paris ;2004 ;p4
- 18 Harrison, F, 1975, " **the managerial decision making process**", Boston, Houghton, p25.
- 19 F.Jakobiak; "**l'intelligence économique**", la comprendre ,l'implanter ,l' utiliser ,édition d'organisation ,Paris ,2004 ;p88 .
- 20 Boudjema.M ;"Intelligence économique:concept ,définition et mode opératoire" ,séminaire des sensibilisation a l'IE et la veille stratégique ;Alger-Hôtel El Aourassi ;le 23/12/2008 ;P8 .