

اقتصاد المؤسسة

1

بوعزة صبرين

مفتاح المصطلحات

	مدخل القاموس
	مختصر
	مرجع بيبليوغرافي
	مرجع عام

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-المحور الثالث:تنظيم المؤسسة
9.....	أ. أولا-مفهوم التنظيم.....
10.....	ب. ثانيا-أهمية وأهداف التنظيم.....
10.....	پ. ثالثا-مبادئ التنظيم.....
11.....	ت. رابعا-تعريف الهيكل التنظيمي.....
11.....	ث. خامسا-مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي.....
11.....	ج. سادسا-أنواع الهياكل التنظيمية:.....
12.....	چ. سابعا-العوامل المؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي.....
15	خاتمة
17	قائمة المراجع

وحدة

الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذا المقياس:

- التعرف على ماهية المؤسسة، الخصائص، الأدوار والأهداف.
- التعرف على محيط المؤسسة.
- التحكم في مفهوم المؤسسة كعون اقتصادي، و التعرف على نشأتها و تطورها، التعرف على مختلف أنواعها
- تمكين الطالب من معرفة أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة..
- تمكين الطالب من التعرف على العوامل المساعدة في نمو المؤسسة
- لتعرف على التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة وكذا تطور المؤسسة في الجزائر

مقدمة

لقد بلغت درجة اهتمام الباحثين والسياسيين بدراسة وتحليل الجوانب المختلفة للمؤسسة الاقتصادية أعلى مستوياتها، باعتبارها النواة الفعالة والمحرك الرئيسي الذي يدور حوله أي اقتصاد. فتطور الدول في الوقت الحالي أصبح مرهون بدرجة كبيرة بتطور اقتصادها وهذا لا يتحقق إلا عن طريق نسيج اقتصادي متنوع ومستدام يحقق للدولة اكتفاء ذاتيا وسلاحا اقتصاديا تستعمله في المواقف الحرجة.

تنصب موضوعات اقتصاد المؤسسة في مضمونها، وفحوى إطارها العام على وظائف المؤسسة، وعلاقتها بمختلف جوانب المحيط أو ما يعرف بالبيئة التي تنشط فيها، سواء تعلق الأمر ببيئتها الداخلية أو الخارجية، كما ترتبط بتنظيم المؤسسة من حيث هيكلتها والتي تمكنها من التجاوب مع تغيرات البيئة، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة لذلك أنصبت هذه الأدوات على دراسة جوانب هامة تعلق بالمؤسسة وسيورتها شملت قرارات الإنتاج، والتكاليف والاستثمار.

وبالنظر إلى التحولات والتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية في جميع المجالات ، فإن المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي لم تعد هي نفسها المؤسسة المعروفة سابقا، فبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها، فقد أصبحت المؤسسة أكثر تعقيدا كما تطور دورها ليشمل مجالات أو سع تتعدى دورها الاقتصادي، الأمر الذي يستدعي اتباع منهج جديد لدراسة المؤسسة بعيدا عن المنهج التقليدي الذي يعالج المؤسسة معون اقتصادي تكمن مهمته الأساسية في تقديم السلع والخدمات للمستهلكين.

وفي هذا الإطار يعد مقياس اقتصاد المؤسسة من المقاييس الأساسية لطلبة التدرج ، إذ أنه يدرس لكل طلبة السنة أولى بحيث يندرج ضمن الوحدة الأساسية للسداسي الثاني لطلبة جذع مشترك للعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير برصيد 04 ومعامل ، 02 ،

والذي يمكن الطلبة من التحكم الجيد بالمواضيع التي تتعلق بالمؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة .

المحور الثالث: تنظيم المؤسسة

9	أولا- مفهوم التنظيم
10	ثانيا- أهمية وأهداف التنظيم
10	ثالثا- مبادئ التنظيم
11	رابعا- تعريف الهيكل التنظيمي
11	خامسا- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي
11	سادسا- أنواع الهياكل التنظيمية:
12	سابعا- العوامل المؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي

يعتبر الوظيفة الثانية للإدارة بعد التخطيط، وأن أي خطة جيدة وشاملة يستحيل تنفيذها في غياب التنظيم غير السليم، فهو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الخطة، والمحدد للأفراد المنفذين لها، والمنسق لجهودهم، والراسم لخطوط السلطة، قنوات الاتصال

آ. أولا- مفهوم التنظيم

1- تعريف التنظيم: هو الطريقة التي بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك. وعرف أيضا "على أنه الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المؤسسة (بشرية مادية، مالية، معلوماتية) اللازمة لإنجاز مهام تحقيق أهدافها. [21]21 وأيضاً- ماهو إلا العملية المتعلقة برسم الهيكل التنظيمي متضمنا ذلك المكونات الأساسية للتنظيم الرسمي مع تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات اللازمة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة. [22]22

يتميز التنظيم من الخصائص وهي على النحو التالي:

- وحدة الهدف،
- نطاق الإشراف
- تفويض السلطة
- وحدة الأمر
- التدرج الهرمي
- توازن السلطة والمسؤولية
- ديناميكية التنظيم

ويمكن تقسيمه إلى نوعين: [23]23 [23]

• التنظيم الرسمي: وهو التنظيم المعرف سابقا والمحدد من طرف إدارة المؤسسة في إطار رسمي.

- **التنظيم غير رسمي:** وهو عبارة شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض في مجال العمل.
- ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد ويشمل مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من العاملين في المؤسسة.

ب. ثانيا-أهمية وأهداف التنظيم

1- أهمية التنظيم:

- تحديد أدوار العاملين
- توضيح العلاقات المختلفة في التنظيم وتقسيم العمل
- توفير فترات واضحة لتبادل المعلومات
- توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال.

2- أهداف التنظيم: [25]25

- ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي قابل للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
- تكييف وضع المؤسسة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة ومستجداتها وضرورات التغيير
- تقسيم وتجزئة الهدف أو الأهداف التي تضعها المؤسسة إلى أهداف جزئية وتحديد تنفيذها من قبل الوحدات التنظيمية المتخصصة في المؤسسة بشكل متكامل لا يتعارض مع الخطة
- تأمين سياق متكامل للتنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المختلفة لتأمين حسن سيرها وبلوغ أهدافها دون إعاقة أو تضارب في الأولويات
- مساعدة وظيفة الرقابة في المؤسسة بتزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل وأهداف تلك الخطط لتسهيل عملها.
- إشراف على دقة وعدالة وفعالية توزيع إمكانيات العمل الواردة في الخطة على الوحدات التنظيمية في المؤسسة وإطلاع الإدارة العليا على ذلك.

ب. ثالثا-مبادئ التنظيم

وتتمثل في الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله وتتمثل في: [24]24[24]

- **مبدأ تحديد الهدف:** وهذا يعني أن على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجموعها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.
- **مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.
- **مبدأ الفاعلية:** وهذا يعني أن التنظيم يحقق أهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة.
- **مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمد عليها التنظيم مشروعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المتعارف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.
- **مبدأ الوضوح:** يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محدد غير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المؤسسة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو سوء التفسير.
- **مبدأ الالتزام:** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة بالتنظيم.
- **مبدأ تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة.
- **مبدأ اعتماد الوظيفية لا الشخص:** بحيث لا بد أن يبنى الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها وليس حول الأفراد وعلاقاتهم.
- **مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر:** يجب تحديد المرجع الوحيد في تلقي الأوامر، وذلك حتى لا يكون هنا تضارب في التعليمات والتوجيهات.
- **مبدأ تحديد المسؤولية:** رغم تفويض السلطة إلا أن المسؤولية لا تفوض أي الرؤساء يقعون مسؤولين عن السلطات التي فوضوها للمسؤولين.

ت. رابعا- تعريف الهيكل التنظيمي

1- تعريف: يقصد به ذلك الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة فهو التصميم الرئيسي الذي يقرر العلاقات ويحدد المستويات الإدارية. [26]26

- هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة.

2- خصائص الهيكل التنظيمي:

• مراعاة التخصص،

• التمييز بين الأنشطة الرئيسية والثانوية.

• مراعاة عنصر التكلفة،

• المرونة

3- أبعاد الهيكل التنظيمي:

• التعقيد: كلما زاد التعقيد يزيد تقسيم العمل وبالتالي يزيد التوزيع ف يالهيكل التنظيمي.

• الرسمية: كلما زادت الرسمية يزيد تقنين قواعد العمل وبالتالي كل فرد يعرف المطلوب منه مما يؤدي إلى توسيع في الهيكل التنظيمي

• المركزية: كلما زادت المركزية يصعب اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى نقص في التوسيع في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

4- عناصر الهيكل التنظيمي:

• يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة،

• التخصيص في العمل ،أي وجود مهام محددة،

• نطاق الإشراف خطوط السلطة والمسؤولية.

• موقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية

5- أهمية الهيكل التنظيمي:

• تسهيل وتحديد أدوار الأفراد في المؤسسة

• المساعدة في اتخاذ القرارات.

• المساعدة في تنفيذ خطط المؤسسة بنجاح.

• تطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ث. خامسا- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي

يمر إعداد الهيكل التنظيمي الرسمي بمجموعة من المراحل :

• تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة بشكل واضح لإن الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات

التنظيمية والتي بدورها تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي.

• تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تحقيق الأهداف الأساسية والثانوية.

• تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية و أخرى فرعية.

• تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين فيها الواجبات والسلطات والمسؤوليات.

• تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.

• إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي في تصميم.

ج. سادسا- أنواع الهياكل التنظيمية:

قبل التطرق إلى أنواع الهياكل التنظيمية يجب الإشارة إلى أن تصميم الهياكل التنظيمية وتجميع الأنشطة والأعمال في وحدات تنظيمية يكون وفق عدة أسس وذلك بسبب الاختلاف بين المشاريع الاقتصادية

المختلفة ومن أهم الأسس المعتمدة في التقسيم نجد:

- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج .
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس السلع والخدمات،
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس نوع العملاء،
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس وقت العمل.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المركب.

أمّا فيما يخصّ أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية فتوجد أربعة أنواع وهي الهيكل التنظيمي الكلاسيكي، والعضوي والشبكي وتنظيم الفريق: 28

1- الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: يتألف من ثلاث أنواع.

• **التنظيم التنظيمي (الهيكل الخطي أو العسكري) (الإداري):** جاء به هنري فايول وسمى بالعسكري الإداري لأنه مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ويمنى على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قيمة المؤسسة، أي يوجد رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تندرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى الآخر، أي يقوم على مبدأ وحدة الأوامر.

• **التنظيم الوظيفي:** وقد جاء به تايلور حينما وضع أسس الإدارة العلمية، بين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم، يلاحظ أن هذا التنظيم يختلف عن الأول لأن الأفراد فيه يتخصصون في مجالات معينة، أن يقوم هذا الهيكل على تعدد الأوامر.

• **التنظيم التنفيذي الاستشاري (الهيكل المشترك):** وجاء هذا الهيكل الجمع بين الهيكلين السابقين، أي المحافظة على مبدأ وحدة الأوامر وتخصص المهام من خلال استخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

2- **الهيكل التنظيمي العضوي (مصنوفة التنظيمية):** هو هيكل تنظيمي حديث ومتطور استعمل من طرف المؤسسات التي تقوم بمشروعات معقدة. حيث تقسم المؤسسة عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المؤسسة معينة، ويكون عضو هذا الفريق خاضع لأمر رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها أصلاً وكذلك إلى مدير المشروع في آن واحد.

3- **الهيكل التنظيمي الشبكي:** جوهر هذا التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المؤسسة، وتنسيق العلاقات مع مؤسسات أخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

4- **تنظيم الفريق :** حيث و نتيجة المتغيرات و المتطلبات السريعة لبيئة تتميز بالديناميكية و المنافسة الشديدة ، تلجأ بعض المؤسسات لإنشاء فرق عمل دائمة أو مؤقتة للاستفادة من مختلف التخصصات و الأفكار التي يتوفر عليها العاملون لدى المؤسسة . و من أهم مزايا هذا النوع من التنظيم هو تمكين المؤسسة من التأقلم و التعامل مع ظروف و متغيرات البيئة الخارجية و ما تمثله من فرص و تهديدات ، كما يعتبر حافزا معنوياً للعاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات و تحسيسهم بالانتماء للمنظمة ، كما من شأنه الكشف عن أفكار العاملين بالمنظمة و الاستفادة منها .

و من عيوب هذا التنظيم أنه يتطلب الكثير من الاجتماعات التنسيقية بين أعضاء الفريق ، بالإضافة إلى أنه يتطلب الاعتماد بشكل أكبر على اللامركزية في التسيير ، مع شعور العاملين أحياناً بالصراع و الولاء المزدوج .

ج. سابعاً-العوامل المؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي

حجم المنظمة: زيادة عدد العاملين أو عدد التخصصات والمعدات المستخدمة، فكلما زاد حجم المنظمة تعقد الهيكل التنظيمي وبالعكس.

• **دورة حياة المؤسسة (عمر المؤسسة):** حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هي في بداياتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها فالمؤسسة تشبه بالإنسان تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها.

• **درجة التخصص في المهام:** يؤثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن كان التخصص في العمل منخفض كان الهيكل التنظيمي بسيطاً والعكس صحيح.

- التكنولوجيا: فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المؤسسة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا.
- اتساع نطاق عمل المؤسسة: بحث أن زيادة حجم المؤسسة يؤدي إلى تعقيد هيكلها التنظيمي، فالمؤسسات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية كادت تكون إقليمية أو عالمية تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المؤسسة في المكان الواحد.
- بيئة المؤسسة: للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فالمؤسسة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار، فالاستقرار يعني هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار يستلزم هيكل معقد.

خاتمة

يعتبر مقياس اقتصاد المؤسسة من المقاييس الأساسية والضرورية لطلبة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وغيرها وذلك لكونه يهتم بدراسة المؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة، والتي تعتبر نواة اقتصاد أي دولة وسبب تطورها وتحقيقها للنمو والتنمية الاقتصادية، خاصة وأن جميع الدول تسعى لأن تكون في مصاف الدول المتقدمة حتى تضمن أمنا غذائيا، اكتفاء ذاتيا، وسلاحا اقتصاديا تستعمله في المواقف السياسية الحرجة. وقبل أن تتمكن هذه الدول من تحقيق هذه الأهداف وجب عليها الانطلاق من مؤسساتها وتفعيلها لتلعب دورها الأساسي في الاقتصاد، فنظرا للتحويلات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية والمرتبطة بظاهرة انفتاح الأسواق من جراء الارتفاع الملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف نشاطها، وفي ظل العولمة الاقتصادية فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حاليا، فبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد وملائم للدراسة والتخلي عن المنهج التقليدي التحليلي الذي يعالج النظام ككل بدون معرفة أجزائه والعلاقات الرابطة بينها وبين محيطها وبيئتها،

قائمة المراجع

- [1] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة: الجزائر، 1998، ص ص 9-11.
- [10] عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2004/2005، ص ص 113، 114.
- [11] عبد السلام محمود أبو قحف ، مقدمة في الأعمال ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر ، 2003، ص ص 108، 109.
- [12] - صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص ص 115-116.
- [13] اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-حالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2000، ص ص 127-130.
- [14] فهد سليم الخطيب ، محمد سليمان فؤاد، مبادئ التسويق، مفاهيم الأساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2000، ص 20.
- [15] نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى ، الجزائرية للكتاب ، الجزائر ، 2006، ص 152.
- [16] أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 165.
- [17] نبيل جواد ، مرجع سابق، ص 147.
- [18] ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين مرسى، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى ، دار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 135.
- [19] محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2004، ص ص 336-338.
- [2] عبد الرازق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2009، ص ص 28-34.
- [20] طارق طه ، التنظيم : النظرية- الهياكل -التطبيقات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 34.
- [21] أحمد عرفة ،سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإداري، الكتاب الثالث، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص 18.
- [22] صبري عبد السميع، علم الإدارة ، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص 119.
- [23] صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005، 157.
- [24] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص ص 153-157.
- [25] محمد سلمان العيمان، مرجع سابق، ص 205.
- [26] مرجع نفسه، ص 208.
- [3] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 48.
- [4] عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية،: الجزائر، 2003، ص ص 25-26.
- [5] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 19-23.
- [6] سمير عميش، مطبوعة محاضرات مقياس إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

- التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2015/2016، ص 9.
- [7] مباني محمد ، مطبوعة دروس في مقياس اقتصاد مؤسسة ، وجهة لطلبة سنة ثانية (ل.م.د) ،شعبة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، علوم مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، 2018/2019، ص 5-8.
- [8] ناصر دادي عدون ، مرجع سابق، ص 85.
- [9] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية -مدخل تكاملي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2007، ص 100.