

خطة عمل مقياس:

الاستراتيجية و السياسة العامة للمؤسسة

PLAN DE COURS:

La stratégie et la politique générale de l'établissement

موجه لطلبة ليسانس سنة ثالثة علوم تسيير

تخصص : ادارة أعمال

من إعداد:

د. حاج نعاس كوثر

2021/06/01





فهرس المحتويات

Tables des matières

Tables des matières

03I	معلومات حول المقياس
04II	تقديم المقياس
70III	محتوى المقياس
08IV	المكتسبات القبلية
09V	الأهداف التعليمية
10VI	طرق التقييم
13VI	أنشطة التدريس و التعلم
14VI	طريقة العمل
15IX	المراجع المساعدة



I. معلومات حول المقياس

Informations sur le cours

Informations sur le cours

جامعة الجيلاى بو نعامة خميس – مليانة .	الجامعة
العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	الكلية
علوم التسيير	القسم
السنة الثالثة ليسانس ، تخصص: ادارة أعمال	الفئة المستهدفة
الاستراتيجية و السياسة العامة للمؤسسة	المقياس المقرر
أساسية	وحدة التعليم
الأول	السداسى
6	الرصيد
2	المعامل
3 سا	الحجم الساعي
ساعة و نصف	
ساعة و نصف	
الحجم الساعي في الاسبوع	الجدول الزمني
المحاضرة	
الأعمال الموجهة	
القاعة 09	الثلاثاء
القاعة 13	الثلاثاء
القاعة 12	الخميس
القاعة 13	
القاعة 04	
يتم الرد على استفساراتكم عبر لا يميل في فترة لا تتجاوز 48 سا بعد تلقي الرسالة	البريد الالكتروني
Kawther.hadjnaas@univ-dbk.m.dz	
	الاجابة على استفساراتكم



II. تقديم المقياس

Présentation du cours

Présentation du cours

إن عدم الاستقرار في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والذي أفرزته التغيرات والتطورات في مختلف الميادين والمجالات، يفرض على المؤسسة تفكير استراتيجي يضمن لها البقاء والاستمرار وذلك لن يتحقق إلا باكتساب أفضلية تنافسية تميزها عن باقي المنافسين، هذا ما جعل من مصطلح الاستراتيجية يلقي رواجاً واهتماماً كبيراً، وهو في أصله مصطلح مقتبس من المجال العسكري (Stratos Agos) و الذي يعني فن الحرب و يعود الفضل في ايلاجه الى مجال الأعمال لأحد عباقرة جامعة هارفرد (Igor Ansof) أينما ذكر أن مجال الأعمال أحق به باعتبار أن المؤسسات تعيش حرب أبدية تتخذ فيها جل السبل وهو ما فتح مجال البحث و التطوير فيها ، ومن أول لبنات هذا التطور ظهور كتاب (safari en pays stratégie) للكاتب (H.Minitzberg) و الذي تناول في متنه مدارس الفكر الاستراتيجي وهي عشرة مدارس طرحت زوايا مختلفة لمفهوم الاستراتيجية لتخلص في نهاية المطاف انها تشكيل مستمر غير ثابت.

- يستخدم مصطلح الاستراتيجية في كل مستويات المؤسسة بما فيها المستويات العملية، ويفسر ذلك بتعدد عملية ادارة الأعمال وتزايد درجة الاضطراب على مستوى المحيط أو المتغيرات التي تتفاعل معها ، ما جعل منها خمس مستويات أولها السياسة العامة للمؤسسة، ثانيها الاستراتيجية على مستوى المؤسسة و تضم (استراتيجية التنوع، التعاون و التحالف، استراتيجية التدويل، استغلال القدرات التكنولوجية)، ثالثها على مستوى ميدان النشاط و التي طرحها (porter) تحت مسمى الاستراتيجيات الشاملة و هي (استراتيجية السيطرة بالتكاليف، استراتيجية التمييز و يتمثل الخيار الأخير في استراتيجية التركيز التي تجمع بين الاستراتيجيتين السابقتين، واستراتيجيات الانسحاب) ، أما المستوى الرابع و الخامس على حدا سواء هما على التوالي الاستراتيجيات الوظيفية و التسويقية .

- وقبل أن تتوصل المؤسسة إلى تبني إحدى الخيارات لابد أن تقوم أولاً بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق تشخيص كل من البيئة الداخلية لها والخارجية، ثم صياغة الاستراتيجية و التي تتضمن تحديد الرسالة و الرؤية الاستراتيجية ، تحديد الأهداف ، التقسيم الاستراتيجي ، تحديد العوامل الحاسمة للنجاح، فاتخاذ القرار الاستراتيجي وأخيراً تنفيذ القرار والرقابة عليه.

- و هنا يجدر الاشارة إلى اعتماد المؤسسة على جملة من الأدوات تساعد على التشخيص و اتخاذ القرار أبرزها : التحليل الرباعي (SWOT) و الذي يعتمد لتشخيص بيئة المؤسسة كاشفا عن نقاط قوتها و ضعفها و كذا الفرص و



التحديات ، و نجد ايضا مناهج تحديد الخيار الاستراتيجي ابرزها مصفوفة بوستن الاستشارية (BCG) ، مصفوفة (ADL) ، مصفوفة ماكينزي و التي تعرف ايضا بـ جنيرال الكترك (GE)

- وللتعرف على كيفية وصول المؤسسة إلى قرار استراتيجي معين، تم تخصيص هذا المقياس لعرض مفهوم الاستراتيجية والمراحل المختلفة لإعدادها وأخيرا عرض لمختلف الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

تتلخص النقاط السابقة الذكر في الخريطة التالية .



III. محتوى المقياس

Contenu

Contenu

ينقسم مقياس (الاستراتيجية و السياسة العامة للمؤسسة) إلى سبعة محاور او وحدات تعليمية ، يعرض كل محور في سلسلة من المحاضرات تتضمن دروس مبسطة و مختصرة و سهلة الفهم مدعومة بالعديد من الأمثلة و التمارين و النماذج التطبيقية لجملة من المؤسسات، وذلك بغية التخفيف من الصعوبات التي تواجه الطلبة في تحقيق فهم أفضل لهذا المقياس. تتوفر خطة المقياس التفصيلية من خلال الوصول الى الدورة التدريبية عبر الأنترنت ثم النقر على " خطة تفصيلية" و التي تتضمن:

1: المؤسسة و علاقتها بالمحيط.

➤ تقدم هذه الوحدة خلفية عن المؤسسة و البيئة التي تنشط ضمنها و التي بدورها تنقسم الى بيئة داخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة، الموارد) و أخرى خارجية صناعية (هيكل المنافسة) و كلية ممثلة في (الاقتصادية ، السياسة، التكنولوجيا ..) و التي يتعين عليها رصدها باستمرار لتحديد الفرص المتاحة و استغلالها و الوقوف على التهديدات و تجنبها .

2: مدارس الفكر الاستراتيجي .

➤ تقدم هذه الوحدة عرضا مختصرا لمدارس الفكر الاستراتيجي و التي استهلقت بقصة الفيل و العميان السبعة و هي ذات وضعية المفكرين و الباحثين امام تعريف لاستراتيجية و التي أوجدوا لها ابعادا مختلفة. لتخلص مدرسة التشكيل و هي الأخير إلى أن الاستراتيجية هي تشكيل مستمر دائم التغير يرجع ذلك الى طبيعة المحيط الذي تنشط فيه

3: سيرورة صياغة الاستراتيجية .

➤ تتناول هذه الوحدة الخطوات الواجبة لصياغة الاستراتيجية و المختصرة في تسع نقاط أساسية (تحديد المهمة وهوية المؤسسة، تحديد الأهداف، التقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة، التشخيص الاستراتيجي بنوعيه (الداخلي، الخارجي) ، تحديد العوامل الحاسمة للنجاح، تصميم محفظة نشاطات المؤسسة، تحديد الوضعية الاستراتيجية لنشاطات المؤسسة، تحديد الخيارات الاستراتيجية الممكنة، تنفيذ الاستراتيجية .

4: التشخيص الاستراتيجي الخارجي

➤ تعرض هذه الوحدة ميكانيزمات التشخيص الاستراتيجي الخارجي و المثلة في تحليل المنافسة بشقيها: شكل المنافسة و ابرز ما فيه التعرض لمنحنى الخبرة و ظواهره الثلاث و هيكل المنافسة و المتمثل في القوى الخمس ل (Porter) ، إلى جانب ذلك نجد تحليل التكنولوجيا وهنا يتم عرض مصفوفة " جرد الموارد التكنولوجية " مع توضيح انواعها .



5: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

➤ تعرض هذه الوحدة ميكانيزمات الشخيص الاستراتيجي الداخلي و المثلة في التحليل المالي (الروافع المالية)، تحليل الثقافة، تحليل السلطة

6: تحديد الوضعية التنافسية

➤ تعرض وحدة التعلم هذه مناهج تحديد الخيارات الاستراتيجية و التي تعرف ايضا بالأدوات المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي و هي ثلاثة : مصفوفة بوستن الاستشارية (BCG) ، مصفوفة (ADL) ، و مصفوفة ماكينزي (Mc kinsey)، و ذلك بعرض كل واحدة على حدا بشكل من التفصيل بذكر أبعادها مزاتها ، الخيارات الاستراتيجية الوارد على مستواها، وبرز الانتقادات التي وجهت لها

7: البدائل / الخيارات الاستراتيجية

➤ تقدم هذه الوحدة حل الخيارات الاستراتيجية المطروحة امام المؤسسة و التي يختلف تبنيها باختلاف وضعية المؤسسة في القطاع ، و يمكن تلخيصها في ثلاثة مجموعات مهمة : على مستوى المؤسسة و التي يعود أثرها على المؤسسة ككل أي ما يحدد مصيرها و نجد ضمن هذه المجموعة (استراتيجية التنوع، التعاون و التحالف، التدويل)، المجموعة الثانية منوطة بميدان النشاط الاستراتيجي المعروفة باستراتيجيات (Porter) الشاملة وهي (استراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، التميز، التركيز) ولى جانبها نجد استراتيجيات الانسحاب ، و آخر مجموعة هي استراتيجيات الوظيفية (الوظائف الادارية) و التسويقية

IV. المكتسبات القبليّة

Pré-requis

πλϵ-λεδμζ

لتحقيق أقصى استفادة من هذا المقياس ، يجب أن تكون لديك دراية مسبقة بـ :

- ✓ المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاقتصاد (ما تعلق بالمؤسسة و حجمها و المتغيرات الاقتصادية العرض و الطلب) .
- ✓ المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمحاسبة خاصة الروافع المالية (الهيكلية ، و التشغيلية)
- ✓ ان تكون لك خلفية عن ادارة تسيير الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية ، الهياكل التنظيمية ما يساعد على تحليل البيئة الداخلية

للتأكد من معارفك المسبقة و المتعلقة بالشروط الثلاث الآنفه الذكر ، يوضع تحت تصرفك اختبار قبلي في

منصة الأرضية التعليمية المفتوحة عن بعد في جامعتنا، باتباع الخطوات التالية



1. استخدام الحساب الخاص بك (المعرف: اسم المستخدم وكلمة المرور) المقدمة لك من الهيئة الادارية و التقنية بالجامعة
2. انقر على ايقونة (Mac 2)
3. اختر test d'entrée.
4. الاختبار متاح لك طيلة الأسبوع الأول ويمكنك الولوج اليه متى أردت ، كما يمكنك القيام بعدة محاولات .
5. هذا الموقع متاح لك طيلة فترة الأسبوع و على مدار 24 ساعة ما يمكنك من الوصول الى الدروس و النشاطات المطلوب

انجزها ، وذلك عبر الرابط التالي : <http://elearning.univ-km.dz>

إذا كانت الدرجة المتحصل عليها غير كافية، سيتم توجيهك إلى دورة تدريبية ذاتية أخرى حسب احتياجاتك ، هذه الدورة موجودة على نفس منصة التعليم عن بعد ، يمكنك الوصول إليها باتباع الارشادات التالية :

- ✓ انقر على ايقونة (Mac 2)
- ✓ انقر على ايقونة (أعزز معلوماتي)

V. الأهداف التعليمية

Visées d'apprentissage

Visées d'apprentissage

يهدف هذا المقياس إلى :

- ✓ منحك المفاهيم الأساسية عن الاستراتيجية و مدارس الفكر الاستراتيجي ؛
- ✓ تعريفك بالخصائص الأساسية لبيئة المؤسسة و ميكانيزمات التأثير التي تنتهجها كل بيئة على حدى؛
- ✓ تعريفك بسيرورة صياغة الاستراتيجية ؛
- ✓ تدريبك على تطبيق الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي (BCG; ADL; GE) ؛
- ✓ منحك قراءة شاملة لجل الخيارات الاستراتيجية الموجودة و حالات تطبيقها؛
- ✓ محاكاة نماذج أجنبية (شركات و مؤسسات).



VI. طريقة التقييم

Modalités d'évaluation des apprentissages

Modalités d'évaluation des apprentissages

يتم التقييم النهائي لك على مرحلتين :

1

امتحان نهائي (المحاضرة) يغطي هذا الأخير كل ما تناولته في المقياس خلال الفصل الدراسي، و الذي يمثل 50% من العلامة النهائية (الشكل 01)، اذ يتعين عليك:

- ✓ الاجابة على أسئلة الامتحان النهائي و التي تكون في شكل (سؤال بإجابة قصيرة (Short. Quiz) ، سؤال متعدد الاختيار QCM، سؤال أحادي الاجابة QCU، سؤال بإجابة رقمية (NUM. Quiz) تعبئة الفراغات).
- ✓ أسئلة مقتبسة من الأسئلة المطروحة أثناء الدورة التعليمية و الاختبارات القصيرة المقدمة لك عبر الأنترنت.

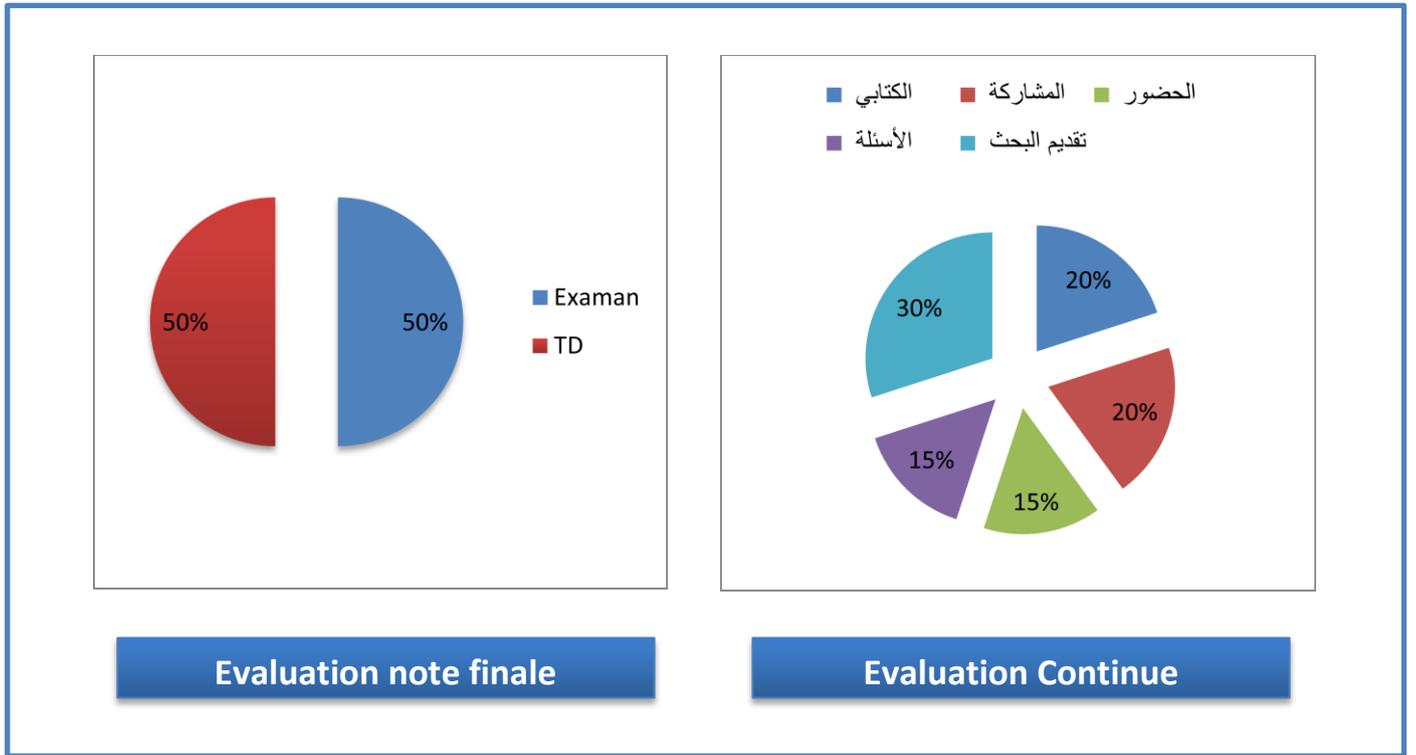
2

التقييم المستمر و المنظم بنسبة 50%: يسمح هذا الأخير لك باكتساب النقاط على مدار الفصل الدراسي ، ويتم اجراء هذا التقييم بأشكال مختلفة و بنسب متفاوتة تظهر في (الشكل 01) هي على التوالي :

- ✓ مشروع بحثي (عمل فريق بحثي/ فردي) : التقديم/ الالقاء ب 6 نقاط أي ما نسبته 30%، و كتابي مع احترام منهجية البحث العلمي ب 4 نقاط ما نسبته 20%.
- ✓ المشاركة في الأعمال الموجهة أي اثناء الحصة بالنقاش المتبادل بين الطلبة و يقدر ذلك ب 4 نقاط أي ما نسبته 20%.
- ✓ الحضور، أي الالتزام بكل الحصص المقررة يقدر ذلك ب 3نقاط أي ما نسبته 15%.
- ✓ الاجابة على الأسئلة المطروحة من قبل الأستاذ و الطلبة المشاركين في النقاش أثناء عرض البحث و المقدر ب3 نقاط أي ما نسبته 15%.



الشكل رقم 01: طرق التقييم (Modalités de l'évaluation)



ملاحظة هامة

نجاحك في هذا المقياس يوجب بحصولك على معدل أكبر أو يساوي 10 من 20، وعند التعذر يمكنك الالتحاق بامتحان الدورة الاستدراكية الذي يمثل 50% وتبقى علامتك في الأعمال الموجهة ثابتة أي 50%.



الجدول رقم 01: جدول التقييمات المخطط لها خلال الفصل الدراسي

(Types et modalités d'évaluation)

أنواع التقييم	فترة التقييم	طريقة التقييم	أهداف التقييم
تحديد الوضعية (تشخيص)	في بداية الدورة	اختبار المكتسبات القبلية (test des pré-requis)	اختبار معرفتك المسبقة للسماح بالمتابعة الصحيحة للدور و توجيهك في حالة الفشل
التكوين	خلال الفصل الدراسي	أنشطة التعلم (Activités d'apprentissage)	اختبار معرفتك المسبقة بشكل متتالي عند بداية كل محور ما يسهل عملية تعاطيه
		تمارين تطبيقية	الربط بين معارفك المسبقة و تطبيقاتها في بعض المحاور
التلخيص	خلال الفصل الدراسي	أنشطة التعلم (Activités d'apprentissage)	<p>✓ تطوير مهاراتك الشخصية و قياس موقفك اتجاه العمل الجماعي (تنظيم، احترام وجهات النظر، العمل التعاوني....)</p> <p>✓ الوقوف على مهاراتك المكتسبة المتعلقة بمنهجية البحث العلمي و مدى احترامك لشروطها و متطلباتها</p>
النتيجة النهائية	نهاية الفصل الدراسي	نقطة المحاضرة	النتيجة النهائية تجمع بين نتيجة (امتحان المحاضرة) و النتيجة النهائية الأعمال الموجهة . نجاحك في هذا المقياس يوجب حصولك على معدل أكبر أو يساوي 10 من 20
		نقطة نهائية للأعمال الموجهة	
		إلقاء	
		كتابي	
		حضور	
		مشاركة	
اسئلة			



VII. أنشطة التدريس و التعلم

Activités d'enseignement-apprentissage

Activités d'enseignement-apprentissage

قصد استيعاب مفاهيم مقياس الاستراتيجية و السياسة العامة للمؤسسة ، تقدم الدورة عدة طرق مع خصائصها و ميزاتھا.

حضوريا (En présentiel)

1

- ✓ تنتقل المعرفة من خلال الأسئلة المطروحة من خلال المحاضرة، و المتوقع منك تدوين الملاحظات التي تساعدك على اتقان المفاهيم الأساسية لتنفيذ الأنشطة التعليمية المقدمة في الجلسة.
- ✓ يتعين عليك المشاركة أيضا في المناقشات، التي تبدأ من خلال الأسئلة المطروحة على التسلسل التعليمي و التي لا ترتبط بنمط تقييمك، بل من أجل تطوير التبادلات بينكم ما يمنحك الحرية المطلقة للنقاش و اقتراح حلول للأسئلة المطروحة لتعبئة رصيدك المعرفي و مقارنة وجهة نظرك مع البقية و استخلاص فوائد تعليمية من هذه المبادلات
- ✓ يتم جدولة الدروس التعليمية في نهاية كل محور حتى تتمكن من التحقق من قدرتك على حشد المعرفة في حل التمارين والمشكلات المقترحة.
- ✓ اقتراح مواضيع بحثية (فريق عمل) تخدم المقياس يساعدك ذلك على تطوير مهاراتك في العمل الجماعي الذي يسمح لك بتبادل الأفكار و ضمان جودة إنتاجك وتطوير المهارات التعاونية التي ستكون مفيدة في حياتك المهنية.

عن بعد (A distance)

2

- ✓ المشارك في منتديات الارضية التعليمية و التوجه إلى سلسلة المناقشة التي بدأها مدرسك ، يتم طرح سؤال على المنتدى في بداية كل محور والذي يجب أن تدور حوله المناقشة (بناء ، الاستجابة ، ومعرفة استجابات الآخرين ، وتحليلها ، ومقارنة ردودك) من أجل استنتاج أوجه القصور لديك. ما يساعدك على تطوير تفكيرك وإدراك تقدمك.
- ✓ خوضك اختبارات من أنواع مختلفة من الأسئلة (سؤال بإجابة قصيرة (Short. Quiz) ، سؤال متعدد الاختيار QCM ، سؤال أحادي الإجابة QCU ، سؤال بإجابة رقمية (NUM. Quiz) تعبئة الفراغات) في نهاية كل محور، والذي من شأنه أن يساعدك على تلخيص ما تعلمته واكتشاف أوجه القصور لديك.
- ✓ طرح أسئلتك حول المحور الحالي في المنتدى بعنوان "اطرح أسئلتك هنا"، وأجب على اسئلة زملائك المتعلقة بالمحور المعروض ، وذلك لتشجيع التبادل بينكما لتطوير معافكم و تبادل وجهات النظر.



VIII . طريقة العمل

Modalités de fonctionnement

Modalités de fonctionnement

- تلقينك دروس مباشرة في قاعات المحاضرات من أجل تعريفك بالمفاهيم و الأساسيات المتعلقة بالمقياس .
- عرضك للعمل المنوط ببيك في حصة الأعمال الموجهة للاستيعاب الجيد لما تم تلقينه أثناء المحاضرة و التوسع أكثر في
الدرس
- استخدام دروس مرئية و مسموعة عن طريق المحاضرات التكوينية عن بعد على مستوى الأرضية.
- تواصلك مع زملائك عبر الأرضية التعليمية يتيح لك ، مراجعة أو تعميق المفاهيم التي تتلقها في التلقين المباشر والتغلب على الصعوبات، و هو شرط للقدرة على المساهمة بشكل إيجابي في تحقيق الأنشطة الجماعية والقيام بالأنشطة عن بعد في حدود المواعيد النهائية المبلغ عنها.
- تحتوي منصات التعليم عن بعد مساحات تسمح لك ب :
- تحميل المحاضرات و جميع الأنشطة الخاصة بالمقياس في شكل (web ; scorm ; pdf ; word)
- طرح أسئلة على الأرضية و تلقي اجابات عنها.
- الاجابة على الفروض.
- تحميل الموارد المساعدة للتوسع في الدرس .
- ستسمح لك استراتيجية التدريب المختلط هذه بالبقاء على اتصال دائم مع معلمك وزملائك في الفصل من خلال مساحات الاتصال التي تعزز العمل التعاوني وتفاعل الطالب / المعلم والطالب / الطلاب .

ملاحظة هامة

الحضور اجباري في حصص الأعمال الموجهة، اذ يخص ما نسبته 15% من نقطة الأعمال الموجهة لها ، مع اعلامك أن ثلاث غيابات غير مبررة أو خمس غيابات مبررة تعرضك للإقصاء .



IX. المراجع المساعدة

Ressources d'aide

Ressources d'aide

يتم توفير الموارد لك على المنصة و تحوي:

- ✓ فيديوهات و صور حول عناصر الموضوع متاحة على الأنترنت .
- ✓ صفحات و مواقع متاحة على الأنترنت
- ✓ كتب و مقالات علمية بلغات مختلفة (عربية ، فرنسية ، انجليزية) متوفرة في المنصة .

بعض المراجع

1. زكريا مطلق الدوري، " الادارة الاستراتيجية وعمليات وحالات دراسية"، اليازوري للنشر، الأردن، 2005.
2. سحنون جمال الدين، حمدي معمر، " تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي"، ملتقى دولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. 2010
3. شاكر تركي أمين، الادارة الاستراتيجية، بدون طبعة، بدون سنة نشر تحميل (PDF)
4. صبرينة ترغيني، " واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي دراسة حالة ملبنة و مجبنة بودواو ولاية بومرداس"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018.
5. فطيمة بزعي، " دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، دراسة حالة: مؤسسة اقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.

1. A ; Wren and Dan Voich, « Management: Process, Structure and Behaviour “; 1884
2. Collins, D. J., & Montgomery, C. A ; Corporate Strategy: A Resource-Based Approach. New York: McGraw-Hill/Irwin ;2005
3. Haradhan Kumar Mohajan; An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix ; Noble International Journal of Business and Management Research ; ISSN(e): 2520-4521 ISSN(p): 2522-6606 ; Vol. 02, No. 01, pp: 01-06, 2018 .
4. Kotler. P ; Dubois B ; «Marketing management » ; Edition Union Public; 10 eme Edition; Paris; 2000.
5. Lu, H., & Zhao, L ; Integrating GIS and BCG Model for Marketing Strategic Planning. The 11th Annual Conference of Asia Pacific Decision Sciences Institute. Hong Kong.2006
6. M . Porter ; « L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé édition DUNOD ;1998
7. Mohajan, H. K ; Present and Future of Nestlé Bangladesh Limited. American Journal of Food and Nutrition, 3(2);2015
8. Thompson, A. A., & Strickland, A. J ; Crafting and Implementing Strategy, Text and Readings. Oakland, USA: Irwin, Inc ;1995



1. <https://ar.wikipedia.org/wiki>
2. https://fr.wikipedia.org/wiki/Boston_Consulting_Group
3. WWW.ALMOHASB1.COM