



## مواعمة

## عرض تكوين ماستر

### أكاديمي

المؤسسة	الكلية/ المعهد	القسم
جامعة باجي مختار عنابة	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير	قسم علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: الإدارة الاستراتيجية

السنة الجامعية: 2017/2016



## HARMONISATION

### OFFRE DE FORMATION MASTER ACADEMIQUE /PROFESSIONNALISANT

Etablissement	Faculté / Institut	Département
Université Badji Mokhtar-Annaba	Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion	Département Sciences de Gestion

**Domaine:** Sciences Economiques, de Gestion et commerciales (S.E.G.C)

**Filière:** Sciences de Gestion

**Spécialité:** Management stratégique

**Année Universitaire :** 2016/2017

# الفهرس

- I - بطاقة تعريف الماستر**
- 1- تحديد مكان التكوين
  - 2- المشاركون في التأطير
  - 3- إطار وأهداف التكوين
  - أ. شروط الالتحاق
  - ب. أهداف التكوين
  - ج. المؤهلات و القدرات المستهدفة
  - د. القدرات الجهوية و الوطنية لقابلية التشغيل
  - هـ. الجسور نحو تخصصات أخرى
  - و. مؤشرات متابعة مشروع التكوين
  - ز. قدرات التأطير
- 4-الإمكانيات البشرية المتوفرة
- أ-اساتذة المؤسسة المتدخلين في الاختصاص
  - ب- التأطير الخارجي
- 5-الإمكانيات المادية المتوفرة
- أ. المخابر البيداغوجية والتجهيزات
  - ب. ميادين التربص والتكوين في المؤسسات
  - ج. مخابر البحث لدعم التكوين في الماستر
  - د. مشاريع البحث لدعم التكوين في الماستر
  - هـ. فضاءات الأعمال الشخصية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
- II - بطاقة التنظيم السداسي للتعليم**
- 1- السداسي الأول
  - 2- السداسي الثاني
  - 3- السداسي الثالث
  - 4- السداسي الرابع
  - 5- حوصلة شاملة للتكوين
- III - البرنامج المفصل لكل مادة**
- IV - العقود/الاتفاقيات**

بطاقة تعريف الماجستير  
( تعبئة كل الخانات إجباري )

## 1- تحديد مكان التكوين:

- كلية: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة
- قسم : علوم التسيير

## 2- المشاركون في التكوين (\*):

- المؤسسات الجامعية الأخرى:

- المؤسسات و الشركاء الاجتماعيون الاقتصاديون الآخرون:

- الشركاء الدوليون الأجانب :

- إدراج الاتفاقيات الخاصة بالتكوين في الملاحق

### 3- إطار التكوين وأهدافه:

أ- شروط الالتحاق (تحديد تخصصات النموذجية لليسانس التي تسمح بالالتحاق بالتكوين في الماستر المعني)

ليسانس في علوم التسيير نظام ل.م.د. و ليسانس في علوم التسيير نظام قديم (وفقا لشروط الالتحاق التي تحددها الوزارة الوصية)

ب- أهداف التكوين (الكفاءات المستهدفة، المعارف المكتسبة عند نهاية التكوين، 20 سطر على أكثر تقدير)

تواجه معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم نفس التحديات تقريبا:

- ✓ ضعف التنافسية
- ✓ عولمة الأسواق و ازدياد حدة المنافسة الأجنبية (بسبب الانفتاح الاقتصادي) التي تقلص من هامش الربح و الحصة السوقية
- ✓ التطورات التكنولوجية السريعة
- ✓ مستهلكين يغيرون أكثر فأكثر سلوكياتهم وعاداتهم الشرائية

لكي تنمو و تؤمن بقاءها في مثل هذه الظروف، يتعين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تؤدي نشاطها بصورة أفضل من المنافسين و قادرة على التجاوب باستمرار مع المطالب المتغيرة للسوق. و لذلك فإن هذه المؤسسات تنتظر من مديريها و إدارتها أن يمتلكوا نوعين من الكفاءات:

- ✓ القدرة على التحكم في تسيير العمليات الجارية (اليومية)
  - ✓ القدرة على التفكير (و العمل) استراتيجيا، أي فهم مجمل المشكلات في ميادين الشراء و التصميم و التسويق و التوزيع و متابعة أنشطة المنافسين و التكيف على الدوام مع تطورات المحيط في سياق معولم.
- و عليه فإن هذا الهدف الرئيسي من هذا التكوين الموسوم بـ "الإدارة الاستراتيجية" هو المساهمة في التزويد و بناء هذه الكفاءة المزدوجة.

ج- المؤهلات والقدرات المستهدفة (فيما يخص الاندماج المهني – 20 سطر على الأكثر)

يطمح هذا التكوين ( الإدارة الاستراتيجية) إلى المساهمة في بروز كوادر إدارية و أصحاب مشروعات قادرين على رفع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات الجزائرية و الارتقاء بأدائها و تنافسيتها.

## د- القدرات الجهوية والوطنية القابلة لتشغيل حاملي الشهادات الجامعية

في سياق عام يتميز بالعمولة والانفتاح ، و في ظل الاصطلاحات الاقتصادية الجارية و حاجة البلاد الماسة إلى تنوع مصادر دخلها، يتعين على الجامعة الجزائرية أن تساهم في إنجاح هذه الاصطلاحات بتكليف مناهج التدريس و عروض التكوين مع هذه المعطيات والواقع الجديد. و من هذا المنطلق فإن التكوين المقترح يأمل في أن يستجيب لمطلبين أساسيين:

(1) تلبية احتياجات الجامعة الجزائرية المتزايدة من مكوّنين و الباحثين في فروع و اختصاصات جديدة (طلبة الدكتوراه)

(2) المساهمة في تكوين جيل جديد من المقاولين و حملة المشاريع المتجددين في الواقع الاقتصادي الاجتماعي للبلاد

## ه- الجسور نحو تخصصات أخرى:

## و- مؤشرات متابعة التكوين:

- (1) عدد الطلبة الناجحين في كل في سداسي (نسب)
- (2) عدد الطلبة المتخرجين في كل دفعة (بالمقارنة مع عدد الطلبة المسجلين في الدفعة)
- (3) عدد الطلبة الذين ناقشوا مذكرة التخرج
- (4) عدد الطلبة المتخرجين في التخصص والناجحين في مسابقات الدكتوراه و مدارس الدكتوراه

## ز- قدرات التأطير: (إعطاء عدد الطلبة الممكن التكفل بهم)

20 طالبا

#### 4- الإمكانيات البشرية المتوفرة:

##### أ- أساتذة المؤسسة المتدخلين في التخصص:

الاسم واللقب	شهادة التدرج + التخصص	شهادة ما بعد التدرج + التخصص	الرتبة	*طبيعة التدخل	التوقيع
شريف حمزاوي	ليسانس علوم تجارية ومالية	ماجستير في التسويق + دكتوراه دولة في اقتصاد التسيير	أستاذ	مسؤول التخصص	
أحمد سلاحي	ليسانس في علوم التسيير	دكتوراه دولة في علوم التسيير	أستاذ	محاضر و مؤطر	
الهادي بوقلقول	ليسانس في علوم التسيير	دكتوراه علوم في علوم التسيير	أستاذ	محاضر و مؤطر	
رجم نصيب	ليسانس في علوم التسيير	دكتوراه دولة في علوم التسيير	أستاذ	محاضر و مؤطر	
كمال حمانة	ليسانس في علوم التسيير	دكتوراه دولة في علوم التسيير	أستاذ	محاضر و مؤطر	
محمد العربي نايت مرزوق	ليسانس في علوم التسيير	دكتوراه دولة في علوم التسيير	أستاذ	محاضر و مؤطر	
فضيلة قروي	ليسانس في العلوم الاقتصادية	دكتوراه في علوم التسيير/إدارة الإنتاج	أستاذ	محاضر و مؤطر	
سعاد بلونيس	ليسانس في علوم التسيير	ماجستير تسويق و استراتيجية	أستاذة مساعدة أ	مدرسة و مطبقة	
هدى ضواوية	ليسانس في علوم التسيير	ماجستير تسويق و استراتيجية	أستاذة مساعدة أ	مدرسة و مطبقة	
رزيقة تباري	ليسانس في علوم التسيير	ماجستير علوم التسيير	أستاذة مساعدة أ	مدرسة و مطبقة	
صبرينة جديد	ليسانس في علوم التسيير	ماجستير تسويق و استراتيجية	أستاذة مساعدة أ	مدرسة و مطبقة	

\* محاضرة، تطبيق، أعمال موجهة، أعمال تطبيقية، تأطير التريصات، تأطير المذكرات، أخرى (توضح).

ب- التأطير الخارجي

المؤسسة التابعة لها:

الاسم واللقب	الشهادة التدرج + التخصص	الشهادة ما بعد التدرج + التخصص	الرتبة	*طبيعة التدخل	التوقيع

المؤسسة التابعة لها:

الاسم واللقب	الشهادة التدرج + التخصص	الشهادة ما بعد التدرج + التخصص	الرتبة	*طبيعة التدخل	التوقيع

المؤسسة التابعة لها:

الاسم واللقب	الشهادة التدرج + التخصص	الشهادة ما بعد التدرج + التخصص	الرتبة	*طبيعة التدخل	التوقيع

\* محاضرة، أعمال تطبيقية، أعمال موجهة، تأطير التربصات، تأطير المذكرات، أخرى (توضح)



### ج- مخابر البحث لدعم التكوين المقترح:

رئيس المخبر: أ.د. احمد سلايمي
رقم اعتماد المخبر:
التاريخ:
رأي رئيس المخبر:

رئيس المخبر: أ.د. بلقاسم ماضي
رقم اعتماد المخبر
التاريخ :
رأي رئيس المخبر :

### د- مشاريع البحث الداعمة للتكوين المقترح:

عنوان مشروع البحث	رمز المشروع	تاريخ بداية المشروع	تاريخ نهاية المشروع

### ه- فضاءات الأعمال الشخصية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال:

فضاء انترنيت (قاعتان مجهزتان ب50 حاسوب)

**II- بطاقة التنظيم السداسي للتعليم**  
**(الرجاء تقديم بطاقات الأربع (4) سداسيات)**

1 - السداسي الأول:

نوع التقييم		الأرصدة	المعامل	الحجم الساعي الأسبوعي				الحجم الساعي السداسي 16-14 أسبوع	وحدة التعليم
إمتحان	متواصل			أعمال أخرى	أعمال تطبيقية	أعمال موجهة	محاضرة		
									وحدات التعليم الأساسية
		<b>18</b>	<b>6</b>	<b>18 سا</b>	-	<b>4.30 سا</b>	<b>4.30 سا</b>	<b>405 سا</b>	وت أ 1 (ج)
x	x	6	2	6 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	135 سا	مدارس الفكر الإستراتيجي
x	x	6	2	6 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	135 سا	نظم المعلومات واليقظة الإستراتيجية
x	x	6	2	6 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	135 سا	إدارة المشاريع
									وحدات التعليم المنهجية
		<b>9</b>	<b>4</b>	<b>6 سا</b>	-	<b>3.00 سا</b>	<b>3.00 سا</b>	<b>180 سا</b>	وت م 1 (ج)
X	X	5	2	3.40 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	100 سا	الإستراتيجية والثقافة التنظيمية
X	X	4	2	2.20 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	80 سا	مقاولاتية
									وحدات التعليم الاستكشافية
		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1.10 سا</b>	-	-	<b>1.30 سا</b>	<b>40 سا</b>	وت ب 1 (ج)
X	X	2	1	1.10 سا	-	-	1.30 سا	40 سا	قوانين حماية المستهلك والبيئة
									وحدة التعليم الأفقية
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30 د</b>		<b>1.30 سا</b>	-	<b>30 سا</b>	وت أ ف 1 (ج)
X	X	1	1	30 د	-	1.30 سا	-	30 سا	لغة أجنبية
		<b>30</b>	<b>12</b>	<b>25.40 سا</b>		<b>9.00 سا</b>	<b>9.00 سا</b>	<b>655 سا</b>	مجموع السداسي 1

2- السداسي الثاني:

نوع التقييم		الأرصدة	المعامل	الحجم الساعي الأسبوعي				الحجم الساعي السداسي 16-14 أسبوع	وحدة التعليم
إمتحان	متواصل			أعمال أخرى	أعمال تطبيقية	أعمال موجهة	محاضرة		
									وحدات التعليم الأساسية
		<b>18</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	-	<b>4.30</b> سا	<b>4.30</b> سا	<b>405</b> سا	وت أ 1 (إج)
x	x	6	2	6 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	135 سا	خلق القيمة ونماذج الأعمال
x	x	6	2	6 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	135 سا	سيرورة القرارات الإستراتيجية
x	x	6	2	6 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	135 سا	التشخيص الاستراتيجي
									وحدات التعليم المنهجية
		<b>9</b>	<b>4</b>	<b>6</b> سا	-	<b>3.00</b> سا	<b>3.00</b> سا	<b>180</b> سا	وت م 1 (إج)
x	x	5	2	3.40 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	100 سا	إدارة المعرفة
x	x	4	2	2.20 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	80 سا	الاتصال و التحرير الإداري
									وحدات التعليم الاستكشافية
		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1.10</b> سا	-	-	<b>1.30</b> سا	<b>40</b> سا	وت إ 1 (إج)
x	x	2	1	1.10 سا	-	-	1.30 سا	40 سا	الإدارة الاستراتيجية و المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
									وحدة التعليم الأفقية
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30</b> د	-	<b>1.30</b> سا	-	<b>30</b> سا	وت أ ف 1 (إج)
x	x	1	1	30 د	-	1.30 سا	-	30 سا	لغة أجنبية
		<b>30</b>	<b>12</b>	<b>25.40</b> سا		<b>10.30</b> سا	<b>9.00</b> سا	<b>655</b> سا	مجموع السداسي 2

### 3 - السداسي الثالث:

نوع التقييم		الأرصدة	المعامل	الحجم الساعي الأسبوعي				الحجم الساعي السداسي 16-14 أسبوع	وحدة التعليم
إمتحان	متواصل			أعمال أخرى	أعمال تطبيقية	أعمال موجهة	محاضرة		
									وحدات التعليم الأساسية
		<b>18</b>	<b>6</b>	<b>18 سا</b>	-	<b>4.30 سا</b>	<b>4.30 سا</b>	<b>405 سا</b>	وت أ 1 (إج)
x	x	6	2	6 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	135 سا	الإستراتيجية والهيكل التنظيمي
x	x	6	2	6 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	135 سا	دائرة التغير الإستراتيجي
x	x	6	2	6 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	135 سا	استراتيجيات النمو والتدويل
									وحدات التعليم المنهجية
		<b>9</b>	<b>4</b>	<b>6 سا</b>	-	<b>3.00 سا</b>	<b>3.00 سا</b>	<b>180 سا</b>	وت م 1 (إج)
x	x	5	2	3.40 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	100 سا	منهجية البحث في علوم التسيير
x	x	4	2	2.20 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	80 سا	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
									وحدات التعليم الاستكشافية
		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1.10 سا</b>	-	-	<b>1.30 سا</b>	<b>40 سا</b>	وت إ 1 (إج)
x	x	2	1	1.10 سا	-	-	1.30 سا	40 سا	قانون المنافسة
									وحدة التعليم الأفقية
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30 د</b>		<b>1.30 سا</b>	-	<b>30 سا</b>	وت أف 1 (إج)
x	x	1	1	30 د	-	1.30 سا	-	30 سا	لغة أجنبية
		<b>30</b>	<b>12</b>	<b>25.40 سا</b>		<b>10 سا</b>	<b>9.00 سا</b>	<b>655 سا</b>	مجموع السداسي 3

#### 4 - السداسي الرابع:

الميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: الإدارة الاستراتيجية

إعداد مذكرة في الاختصاص تناقش في نهاية السداسي (ماي/جوان)

الأرصدة	المعامل	الحجم الساعي الأسبوعي	
18	-	24	العمل الشخصي
12	-	16	التربص في المؤسسة
-	-	-	الملتقيات
-	-	-	أعمال أخرى (حدد)
30	4	600	مجموع السداسي 4

5 - حوصلة شاملة للتكوين: ( يرجى ذكر الحجم الساعي الإجمالي موزعا بين المحاضرات والتطبيقات، للسداسيات الأربعة بالنسبة لمختلف وحدات التعليم حسب الجدول التالي):

ح س	وت	الأساسية	المنهجية	الاستكشافية	الأفقية	المجموع
محاضرة	202.30	سا	135	سا 67.30	-	405
أعمال موجهة	202.30	سا	135	-	سا 67.30	405
أعمال تطبيقية	-	-	-	-	-	-
عمل شخصي	810	سا	270	سا 52.30	سا 22.30	1155
عمل آخر (أعداد المذكرة)	360	سا	180	سا 60	-	600
المجموع	1575	سا	720	سا 180	سا 90	2565
لأرصدة	72		36	9	3	120
%الأرصدة لكل وحدة تعليم	60		30	7	3	100

### III- البرنامج المفصل لكل مادة (تقديم بطاقة مفصلة لكل مادة)

## عنوان الماستر: الإدارة الاستراتيجية

السداسي: الأول

اسم الوحدة: وحدة أساسية

اسم المادة: مدارس الفكر الاستراتيجي

الرصيد: 6

المعامل: 2

**أهداف التعليم:** (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر )

- وصف خصائص القرارات الاستراتيجية
- تعريف ما المقصود بالإستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية
- فهم الفرق بين الاستراتيجية المقصودة و الاستراتيجية الناشئة
- التعرف على مستويات الإدارة الاستراتيجية
- التعرف على أهم نماذج تكوين الاستراتيجية

**المعارف المسبقة المطلوبة:** ( وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- الإلمام بمبادئ و نظريات علم التسيير
- نظرية التنظيم و العلوم السلوكية
- الإلمام بنظرية التسويق
- إدارة استراتيجية (سنة ثالث ليسانس)

**محتوى المادة:** (إجبارية تحديد المحتوى المفصل لكل مادة مع الإشارة إلى العمل الشخصي للطالب )

- مقدمة
- نشأة الفكر الاستراتيجي
- مدرسة التصميم
- مدرسة التخطيط
- مدرسة التموقع
- مدرسة المقاولاتية
- المدرسة المعرفية
- مدرسة التعلم
- مدرسة السلطة
- المدرسة الثقافية
- مدرسة المحيط
- المدرسة التشكيلية

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان....إلخ (،ترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين )  
مراقبة مستمرة + أعمال موجهة(محاولات،إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة و الامتحان النهائي 50 بالمئة

**المراجع:**(كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

بالعربية

- د. فاضل حمد القيسي و د. علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل وأمثلة، دار صفاء لنشر و التوزيع- عمان، 2014
- د. طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2006
- فيليب سادلر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007
- نبيل مرسي خليل. التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1996

- 1- G.Johnson, K. Shcoles et F. fréry, Stratégique, Pearson Education France, 2<sup>e</sup> édition, 2002
- 2- McKierman.P – Historical evolution of strategic management, Tome2, Dartmouth England, Cambridge 1996
- 3- Mintzberg H., Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, 1994
- 4- Mintzberg.H, Ahlstrand.B et Lampel.J – Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village mondial, Paris 1999
- 5- Strategor (collectif), Strategor, 4e édition, Dunod, 2005.
- 6- Thiétart R.A., Xuereb, J.-M., Stratégies, Dunod, 2005.

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان....الخ (ترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين)  
مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة والامتحان النهائي 50 بالمئة

السداسي:	الأول (تابع)
اسم الوحدة:	وحدة تعليم أساسية
اسم المادة:	نظم المعلومات واليقظة الاستراتيجية
الرصيد:	6
المعامل:	2

- أهداف التعليم:** (نكرما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)
- تبيان أهمية المعلومات ونظام المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (تشخيص داخلي وتشخيص خارجي)
  - فهم مختلف أنظمة المعلومات
  - التعرف على ماهية اليقظة الاستراتيجية وكيفية تنظيمها وتوظيفها في المؤسسة

**المعارف المسبقة المطلوبة:** ( وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- التسويق و بحوث السوق
- الاقتصاد الصناعي
- نظريات المنشأة
- مبادئ الإحصاء

**محتوى المادة:** ( إجبارية تحديد المحتوى المفصل لكل مادة مع الإشارة إلى العمل الشخصي للطالب )

- ماهية نظام المعلومات
- مكانة نظام المعلومات ضمن تنظيم المؤسسة
- أصناف أنظمة المعلومات
- ماهية اليقظة
- الأطراف الفاعلة في عملية اليقظة
- أدوات نماذج اليقظة
- أصناف اليقظة
- كيفية وظيفة اليقظة في المنظمة

- دور نظام المعلومات و اليقظة في اتخاذ القرارات

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان.... إلخ ( يُترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين )  
مراقبة مستمرة + أعمال موجهة(محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمنة والامتحان النهائي 50 بالمنة

المراجع: (كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)  
باللغات الأجنبية

K.Laudon & J.Laudon : *Management des systèmes d'information* Editeur : Pearson Education , 9<sup>ème</sup> édition.

Robert Reix : *Systèmes d'information et Management des organisations* . Editions. Vuibert , Paris

CNES Algerie (2004) Les exigences de mutation du système d'information économique et sociale"  
*Contribution au débat national*".CNES (2004) .disponible sur  
<http://www.cnes.dz/cnes/document.htm>

10- Jakobiak,F. (2004) : *L'intelligence économique: la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, Les Editions d'Organisation, Paris,

11- Luhn, H.P. : "A Business Intelligence System", *IBM Journal*, October 1958, p. 314

12- Lesca, H., Caron, M.-L. : "Veille stratégique: créer une intelligence collective au sein de l'entreprise", *Revue française de Gestion*, 105, 1995, pp. 58-68

13- Martre, H. (1994), "*Intelligence économique et stratégie des entreprises*", Rapport du Commissariat Général au Plan, Paris, La Documentation Française, pp. 17-18

**السداسي: الأول (تابع)**

وحدة التعليم : وحدة تعليم أساسية

المادة : إدارة المشاريع

الرصيد: 6

المعامل: 2

**أهداف التعليم:** (ذكرما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر )

- التعرف على ماهية المشروع وأهميته
- فهم مراحل دورة حياة المشروع
- وصف آليات التخطيط للمشروع وتنفيذه وأساليب قيادته

**المعارف المسبقة المطلوبة:** ( وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- الإلمام بمبادئ التنظيم

- نظريات أنماط القيادة
- النظريات السلوكية

### محتوى المادة:

- مقدمة
- ماهية المشروع
- دورة حياة المشروع
- تخطيط المشروع
- تنفيذ المشروع
- قيادة فريق إنجاز المشروع (Coaching)
- متابعة ورقابة المشروع (لوحة القيادة في إدارة المشروع)
- إدارة محفظة المشاريع

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان.... إلخ (يترك الترويج للسلطة التقديرية لفريق التكوين) مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة والامتحان النهائي 50 بالمئة

**المراجع:** (كتب ومطبوعات، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

باللغات الأجنبية

- Clifford F. Gray and Erik W. : Project Management: The Managerial Process, 2nd Edition ; Larson ; McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- Jack R. Meredith and Samuel J. Mantel, Jr. :Project Management: A Managerial Approach, 5th Edition ;;John Wiley & Sons, inc. 2003 .
- Harold Kerzner, PH.D. : Project Management: A system approach to planning, scheduling and controlling ; 8th Edition ;; John Wiley & Sons, inc. 2003.

**السداسي:** الأول (تابع)

وحدة التعليم: وحدة تعليم منهجية

المادة: الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

الرصيد: 5

المعامل: 2

**أهداف التعليم:** (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

- التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية ومستويات تحليلها
- فهم أثر الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات) على تكوين الاستراتيجيات
- وصف كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تيسر أو تعيق التغيير الاستراتيجي

المعارف المسبقة المطلوبة: ( وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- علم الاجتماع (علم اجتماع المنظمات)
- نظرية المعرفة بالحدس والخبرة

### محتوى المادة:

1. مقدمة
    - 1.1 أهمية الثقافة التنظيمية
    - 2.1 تعاريف الثقافة التنظيمية
  2. مستويات الثقافة التنظيمية (نموذج إدغرشاين)
    - 1.2 القيم
    - 2.2 المعتقدات
    - 3.2 الفرضيات (القناعات) الضمنية (Paradidgm)
  3. مكونات الثقافة التنظيمية: نموذج الشبكة (النسيج) الثقافية
    - 1.3 الهياكل التنظيمية
    - 2.3 أنظمة الرقابة
    - 3.3 الطقوس وروتينيات اليومية
    - 4.3 القصص والأساطير
    - 5.3 الرموز
    - 6.3 هياكل السلطة
    - 7.3 الفرضيات الضمنية
  4. محددات الثقافة التنظيمي حسب دراسة ديل وكينيدي
    - 1.3 نمط الثقافة والقيم على تكون الاستراتيجية
    - 2.3 النمط المقاولي في تكون الاستراتيجية
    - 3.3 نمط التخطيط
    - 2.3 نمط التغيير المرحلي الناشئ من تراكم الخبرات السابقة (الخبرة الفردية والجماعية المتراكمة)
  6. توصيف الثقافة التنظيمي تبعا للسلوك الاستراتيجي للمنظمة
    - 1.6 تصنيف مايلز وسناو (Miles and Snow)
    - 2.6 تصنيف هاندي (Handy)
  7. الثقافة التنظيمية: مصدر الجمود ومقاومة التغيير
    - 1.7 مفهوم الانحراف الاستراتيجي (مفارقة أيكاروس)
    - 2.7 الثقافة التنظيمية (الفرضيات الضمنية) تعيق التفكير "خارج العلبه"
- طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان.... إلخ ( يُترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين )  
مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمنة و الامتحان النهائي 50 بالمنة

المراجع: ( كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

د. كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية، دار الأيام لنشر و التوزيع - عمان، 2014  
باللغات الأجنبية:

G.Johnson, K. Shcoles et F. fréry, Stratégique, Pearson Education France, 2° édition, 2002. Chapitre 2

E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, 1985

C. Pumpin, *The Essence of Corporate Strategy*, Gower, 1987

Miles,R.E. and Snow, CC., *Organisation Strategy, structure and Process*, Mac Graw-Hill, 1978

Deal, T.and Kennedy, A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley, 1982

السداسي: الأول (تابع)  
وحدة التعليم: وحدة تعليم منهجية  
المادة: مقاولاتية  
الرصيد: 4  
المعامل: 2

أهداف التعليم: (نكرما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر )

- التعرف على أهم المفاهيم والممارسات في ميدان المقاولاتية
  - فهم دور الابتكار في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات
  - فهم العلاقة الوطيدة بين الابتكار وروح المقاول على أوسع نطاق في المؤسسات القائمة
  - التعرف على خصائص البيئة الداخلية الداعمة لسلوكيات والأنشطة المقاولاتية داخل المنظمات
- المعارف المسبقة المطلوبة: ( وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- التسويق (تقديم منتجات جديدة)
- نظريات المنشأة
- اقتصاد الابتكار

#### محتوى المادة:

1. مقدمة
2. مفهوم المقاول والمقاولاتية
  - 1.2 مفهوم المقاول
  - 2.2 تمييز مفهوم المقاول عن تسميات قريبة: المالك، رب العمل، المدير
  - 3.2 مفهوم المقاولاتية
  - 4.2 مستويات المقاولاتية: الفرد، الجماعة والمنظمة
  - 5.3 دور المقاول ووظائفه
  - 6.3 السمات الشخصية للمقاول
3. المقاولاتية على مستوى المؤسسة (أو المقاولاتية التنظيمية)
  - 1.3 مفهوم المقاولاتية على مستوى المنظمة (Corporate entrepreneurship) أو بالداخل (Intrapreneurship)
  - 2.3 العلاقة بين الابتكار والمقاولاتية على مستوى المؤسسة
  - 3.3 الفروق بين المنظمات المدارة بأسلوب المقاولاتية والمنظمات المدارة بالأسلوب التقليدي (التخطيط الاستراتيجي)
  - 3.3 مفهوم المقاولاتية الاستراتيجية (Strategic entrepreneurship)
4. أبعاد التوجه المقاولاتي للمنظمة (Orientation entrepreneurial)
6. خصائص البيئة الداخلية الداعمة لسلوكيات والأنشطة المقاولاتية داخل المنظمات

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان.... إلخ ( يُترك الترخيص للسلطة التقديرية لفريق التكوين )  
مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمنة والامتحان النهائي 50 بالمنة

المراجع: ( كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)  
بالعربية:

د. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008  
عثمان فريد رشدي، الريادة والعمل التطوعي، دار الريادة للنشر والتوزيع، عمان، 2012  
باللغات الأجنبية:

Drucker, P., Innovation and Entrepreneurship, Harper Collins Publishers, 1985

Hisrich, R.D, Peters, MP and Shephaerd, D. A, Entrepreneurship, Mc Graw-Hill international, 8<sup>th</sup> Edition, 2010

Basso, O., Fayolle, A. et Bouchard, V., *L'orientation entrepreneuriale*, Revue Française de Gestion, No 195, 2009,  
Randerson, K. et Fayolle, A., *Management Entrepreneurial et Orientation Entrepreneuriale: Deux concepts si différents ?*, Cahier de recherche n 2010-09 E4. 2010. <halshs-00534824>  
Fernex-Walch S., Romon F., *Management de l'innovation*, Vuibert, 2006

السداسي: الأول (تابع)

وحدة التعليم: وحدة تعليم استكشافية

اسم المادة: قانون حماية المستهلك و البيئة

الرصيد: 2

المعامل: 1

أهداف التعليم: (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر )

- تعريف الطلبة بالقانون الجزائري في ميدان حماية المستهلك و البيئة

المعارف المسبقة المطلوبة: ( وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- معارف أولية في حوكمة المؤسسات و المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

محتوى المادة:

يحدده أستاذ المادة بعد الاطلاع على قانون حماية المستهلك (09-03/2009) وقانون حماية البيئة الجزائريين (القانون رقم

10/03 المؤرخ في 2003 و النظام القانوني لحماية البيئة في الجزائر عموما)

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان.... إلخ ( يُترك الترخيص للسلطة التقديرية لفريق التكوين )

مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة والامتحان النهائي 50 بالمئة

المراجع: (كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

السداسي:	الأول (تابع)
وحدة التعليم:	وحدة تعليم أفقية
اسم المادة:	لغة أجنبية
الرصيد:	1
المعامل:	1

**أهداف التعليم:** (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

- التعرف على المصطلحات الاقتصادية والإدارية باللغة الأجنبية في السياقين المهني والأكاديمي (البحوث)
- تنمية قدرات المتعلمين على التعبير الشفهي والكتابي (كتابة التقارير و المراسلات)

**المعارف المسبقة المطلوبة:** ( وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

#### محتوى المادة:

- دراسة نصوص باللغة الأجنبية تتناول مواضيع الإدارة الاستراتيجية
- تحليل تجارب مؤسسات وحالات دراسية ذات علاقة بمواضيع الإدارة الاستراتيجية

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان.... إلخ ( يُترك الترخيص للسلطة التقديرية لفريق التكوين )  
مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة والامتحان النهائي 50 بالمئة

المراجع: ( كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

يترك الاختيار للسلطة التقديرية لأستاذ المادة

السداسي:	الثاني
وحدة التعليم:	وحدة تعليم أساسية
اسم المادة:	خلق القيمة ونماذج الأعمال
الرصيد:	6
المعامل:	2

**أهداف التعليم:** (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

- التعرف على مفهومي القيمة وخلق القيمة و تبيان أهمية خلق القيمة في الإدارة الاستراتيجية
- فهم ماذا تعمل للمؤسسات لكي تطور ميزة تنافسية انطلاقا من خلق قيمة عليا للزبون
- فهم كيف تخلق المؤسسات القيمة في السوق وكيف تستولي عليها من أجل رفع قيمة المؤسسة

**المعارف المسبقة المطلوبة:** ( وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- معارف أساسية في التسويق
- الإلمام بالاستراتيجيات التنافسية (بورتر)

### محتوى المادة:

1. القيمة وخلق القيمة
  - مفهوم القيمة
  - القيمة بالنسبة للمستهلك (القيمة في نظر المستهلك)
  - قيمة الموارد المستهلكة (التكلفة)
  - القيمة التبادلية: سعر البيع الفعلي
  - فائض المستهلك وهامش ربح المنتج
  - مفهوم خلق القيمة
  - الزيادة في قيمة المستهلك بابتكار قيم استعمالية ومنافع للمستهلكين
  - الزيادة في القيمة بابتكارات في مجال استخدام الموارد والتنظيم (تحسين الإنتاجية وخفض تكلفة الوحدة)
  - العلاقة بين خلق القيمة والميزة التنافسية
- 2- الانتقال من القيمة إلى نماذج الأعمال
  - اقتراح القيمة: "التأسيس" لعرض كامن
  - خلق قيمة قوية مدركة من طرف المستهلك
  - النجاح في إدماجها ضمن سلسلة القيمة
  - تفادي الخدع و تطوير عرض ذي قيمة فعالة .
- 3- نموذج الأعمال: تشكيل عرض ذي قدرات كامنة
  - البعد النموذجي لمداخل نموذج الأعمال
  - البعد الهيكلي لتكاليف نموذج الأعمال
  - نموذج الأعمال: الموازنة بين المداخل والتكاليف

### طريقة التقييم: (مراقبة مستمرة، امتحان....إلخ) (ترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين)

مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمنة والامتحان النهائي 50 بالمنة

المراجع: (كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)  
بالعربية:

د. فاضل حمد القيسي و د. علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل و أمثلة، دار صفاء لنشر و التوزيع - عمان، 2014. الفصل 6

فيليب سادلر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007 الفصل 11

### باللغات الأجنبية

G.Johnson, K. Shcoles et F. fréry, Stratégique, Pearson Education France, 2<sup>e</sup> édition, 2002.

Chapitre 4

Strategor (collectif), *Strategor*, 4e édition, Dunod, 2005.

Adler E., Lauriol J., « La segmentation, fondement de l'analyse stratégique », *Harvard l'Expansion*, Printemps 1986, pp. 99-112.

Porter M.E., *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterÉditions, 1986

السداسي: الثاني (تابع)

وحدة التعليم: وحدة تعليم أساسية

اسم المادة: سيرورة اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الرصيد: 6

المعامل: 2

أهداف التعليم: (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

- التعرف على مفهوم سيرورة القرار و القرار الاستراتيجي
- وصف مختلف النماذج التي وضعت لوصف عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
- التعرف على أهم الأدوات المساعدة لاتخاذ القرار

المعارف المسبقة المطلوبة: (وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- معارف أساسية في نظرية القرار
- الإلمام بالمبادئ الأساسية في علم الإدارة
- فهم مقرر نماذج اتخاذ القرار (سنة ثالثة ليسانس)

محتوى المادة:

- 1- نموذج الفاعل المعزول
  - 2- النموذج التنظيمي
  - 3- نموذج العقلانية المحدودة
  - 4- النموذج السياسي
  - 5- النموذج الفوضوي
- سيرورة القرارات و التحكم في الاستراتيجية
- 1- نموذج السياسة التنظيمية
  - 2- النموذج المتردد (M. Ghertman)
  - 6- التدرج المنطقي
  - 7- التدرج المعرفي .
- الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات
- الأدوات التقليدية (شجرة القرار، شبكة برت، غانت، نظرية الألعاب، العصف الذهني...)
  - الأدوات المعلوماتية (S.I.A.D) (Systèmes experts et S.I.A.D)

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان...الخ (ترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين)

مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة والامتحان النهائي 50 بالمئة  
المراجع: (كتب ومطبوعات، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)  
بالعربية:

د. فاضل حمد القيسي و د. علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل و أمثلة، دار صفاء لنشر و التوزيع - عمان،

2014. الفصل 6

فيليب سادلر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007 الفصل 11

باللغات الأجنبية

Strategor (collectif), *Strategor*, 4e édition, Dunod, 2005.

Oki (1991), décision support système, Okinawa international centre (1991) 4.

Mai (1991), la décision, Pierre le maître, Edition Hermès 1991  
H.A.Simon, « le nouveau management : la décision par les ordinateurs », Economica.1980 24.  
H.A.Simon. « Administration et processus de décision », Economica 1983

**السداسي:** الثاني (تابع)  
**وحدة التعليم:** وحدة تعليم أساسية  
**اسم المادة:** التشخيص الإستراتيجي  
**الرصيد:** 6  
**المعامل:** 2

**أهداف التعليم:** (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)  
- التعرف على مفهوم القيمة و خلق القيمة وأهميته في الإدارة الاستراتيجية  
- فهم كيف يمكن للمؤسسات أن تطور ميزة تنافسية انطلاقا من مفهوم خلق قيمة أعلى للزبون  
- التعرف على كيف تخلق المؤسسات القيمة في السوق وكيف تستولي عليها من أجل رفع قيمة المؤسسة  
**المعارف المسبقة المطلوبة:** (وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، س طرين على الأكثر).

- معارف أساسية في التسويق  
- الإلمام بالاستراتيجيات التنافسية (بورتر)

### محتوى المادة

مقدمة

- I- تحليل البيئة الداخلية
  - 1- تشخيص موارد وقدرات المنظمة
    - 1.1. تفسير منظور تحليل الموارد (RBV) للنجاح
    - 2.1. أسس تحليل الموارد والقدرات الاستراتيجية
    - 3.1. تصنيفات الموارد والقدرات
  2. الموارد والقدرات والميزة التنافسية
  3. بعض نماذج تقييم الموارد والقدرات
    - 1.3 المقارنة مع الماضي (تطور أداء المنظمة)
    - 2.3 تقييم القدرات الوظيفية
    - 3.3 تحليل سلسلة القيمة
  - 4.3 المقارنة مع معايير في قطاع النشاط
  - 5.3 المقارنة مع أفضل الممارسات المعروفة (Benchmarking)
4. تشخيص نقاط القوة والضعف باستعمال نموذج (SWOT)/(LCAG)
- II- تحليل البيئة الخارجية
  1. مفهوم البيئة الخارجية (المحيط)
    - 1.1 نموذج تمثيلي للمنظمة في بيئتها
    - 2.1 أبعاد توصيف حال البيئة الخارجية وتطورها
  2. تحليل البيئة العامة للمنظمة وفهم تأثيراتها

- 1.2. المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، الديموغرافية (السكانية)، التكنولوجية والقانونية والسياسية
- 2.2. الاتجاهات البنوية العامة
- 3.2. تخطيط السيناريوهات
- 4.2. نموذج "الماسة" لـ "بورتير"
3. تحليل البيئة الخارجية المباشرة
  - 1.3. تحليل الصناعة والمنافسين
    - 1.1.3. تحليل العرض
    - 2.1.3. تحليل جاذبية الصناعة
    - 3.1.3. التنبؤ بنمط تطور الصناعة
    - 4.3.3. المجموعات الاستراتيجية
  - 2.3. تحليل السوق (الطلب)
    - 1.2.3. حجم الطلب ومعدلات نموه
    - 2.2.3. تجزئة السوق (تحديد جماعات الزبائن)
    - 1.2.3. تحليل القيمة المدركة للزبائن
4. تقييم الفرص المتاحة والتهديدات
  - 1.4. البحث عن ثغور استراتيجية
    - 1.1.4. اقتحام الصناعات البديلة
      - 2.1.4. رصد المجموعات الاستراتيجية الجديدة
    - 4.1.4. نشر شح، عب الشراء والبحث عن فرصة التكامل الراسي
      - 4.1.4. قلب "الحكمة التقليدية" في الصناعة (الابتكار)
  - 2.4. التعرف على عوامل النجاح الرئيسية

#### طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان... إلخ (ترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين)

مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة والامتحان النهائي 50 بالمئة

**المراجع:** (كتب ومطبوعات، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

#### بالعربية:

- د. فاضل حمد القيسي و د. علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل و أمثلة، دار صفاء لنشر و التوزيع - عمان، 2014. الفصل الثالث، ص 129 - ص 178.
- د. طاهر محسن منصور الغالي و. وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2006
- فيليب سادلر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007. الفصل الرابع ص 249-280
- جيمس س. كراج و روبرت م. كراج/ الترجمة تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، الإدارة الاستراتيجية، دار الفاروق للنشر و التوزيع القاهرة، 2003

#### باللغات الأجنبية:

- G.Johnson, K. Shcoles et F. fréry, Management Stratégique, Pearson Education France, 2<sup>e</sup> édition, 2002
- Strategor (collectif), *Strategor*, 4e édition, Dunod, 2005. Chapitre 3 pp. 129-193
- Porter M.E., *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982.
- Porter M.E., *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterÉditions, 1986
- Raymond A. Thiéart, *La stratégie d'entreprise*, Mc Graw Hill, Paris, 1986.
- Jean-Luc Arrègle: *Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques*. Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1996.

السداسي: الثاني (تابع)

وحدة التعليم: وحدة تعليم منهجية

المادة: إدارة المعرفة

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم: (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

- التعرف على مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة
- فهم دور المعرفة (الكفاءات، الكفاءات المحورية، الكفاءات المتفردة) بصفتها موردا من موارد المؤسسة الاستراتيجية
- تبيان كيف أن المعرفة أصبحت في قلب صنع القيمة بالنسبة لمنظمة ما

المعارف المسبقة المطلوبة: (وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- نظرية التعلم
- مبادئ عامة في العلوم السلوكية

محتوى المادة:

1. مقدمة
  - 1.1 أهمية المعرفة والقدرة على إدارة المعرفة في "الاقتصاد الجديد"
  - 1.2 المعرفة مصدر الابتكار والتجديد في المنظمات
2. المفاهيم والمصطلحات
  - 1.2 المعلومات
  - 2.2 المعرفة
  - 3.2 الكفاءات الأساسية والكفاءات الديناميكية
  - 4.2 التعلم الفردي والتنظيمي
3. خصائص المعرفة كمورد لا مادية (بالمقارنة مع الموارد والأصول المادية للمنظمة)
4. عملية خلق المعرفة?
  - 1.3 تصنيف خطوات صنع المعرفة حسب Nonaka و Takeuchi
  - 2.3 التعلم التنظيمي حسب السلوكيين: التعلم ذو الحلقة الواحدة والتعلم ذو الحلقتين (Argyris and Schön)
  - 3.3 آراء المنظرين التطوريين (الكفاءات الديناميكية)
5. خصائص المنظمات المتعلمة

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان... إلخ (ترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين)

مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة والامتحان النهائي 50 بالمئة

المراجع: (كتب ومطبوعات، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

Clark, T and Clegg, *Changing Paradigms the Transformation of Management Knowledge for the 21 Century*, Harper Collins, 2000

Nonaka I., Takeuchi H., Ingham M., *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck, 1997.

Korlof , Bengt, *Le Knowledge Management : la nouvelle source de richesse des entreprises*, Ed. d'Organisation, 1999.

Jean-Maurice Bruneau, Jean-François Pujos: *Le management des connaissances dans l'entreprise. Ressources humaines et systèmes d'information*. Les Editions d'organisation, Paris 1992.

R.R. Nelson, S.G. Winter: *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.

Stalk, P. Evans, L.E. Shulman : *Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy*. Harvard Business Review, Mars-Avril, 1992.

Thomas A. Stewart: *Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual capital, new ways to built it and measure it*. FORTUNE, October 3, 1994

السداسي: الثاني (تابع)

وحدة التعليم: وحدة تعليم منهجية

اسم المادة: الاتصال والتحرير الإداري

الرصيد: 4

المعامل: 2

**أهداف التعليم:** (ذكر ما يفرض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر).

تمكين الطالب من تحرير إداري و الاتصال في مجال تخصصه، وإعداد السيرة الذاتية و طلب التوظيف، على سبل المثال، و ذلك باستعمال اللغات الثلاث.

**المعارف المسبقة المطلوبة:** (وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة و التي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، في سطرين على الأكثر).

**محتوى المادة:** (إجبارية تحديد المحتوى المفصل لكل مادة مع الإشارة إلى العمل الشخصي للطالب).

مقدمة:

1- تحرير رسالة طلب توظيف.

2- تحرير السيرة الذاتية.

3- تحرير تقرير عن القيام بمهمة.

4- تحرير دعوة لاجتماع أعضاء مجلس الإدارة.

5- تحرير تقرير حول الوضع المالي للمؤسسة وعرضه أمام الجمعية أو مجلس الإدارة.

6- مواضيع أخرى بطلب من الطلبة.

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان....إلخ(ترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين).  
يتم تقييم الأعمال على أساس نقطة الأعمال الموجهة 50% و الإمتحان النهائي 50%.

**المراجع:** (كتب، مطبوعات، مواقع انترنت، الخ).

يختارها أستاذ المادة(بحسب اللغة: عربية، فرنسية وإنجليزية ، وبحسب المجال).

**السداسي: الثاني(تابع)**

**وحدة التعليم:** وحدة تعليم استكشافية

**اسم المادة:** الإدارة الإستراتيجية و المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

**الرصيد:** 2

**المعامل:** 1

**محتوى المادة:**

1. ماهية المنظمات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الاقتصاد
  - 1.1 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
  - 2.1 أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية
  - 3.1 أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفاتها المختلفة
  2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات المحيط
  3. التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
    - 1.3 المشكلات المتعلقة بالتمويل
    - 2.3 الضغوط التنافسية القوية وحاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى امتلاك ميزة تنافسية
    - 3.3 الحاجة المستمرة إلى المعلومات اللازمة عن السوق والمنافسة للتعرف على عوامل النجاح الرئيسية
    4. خصوصيات حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الإدارة الاستراتيجية
      - 1.3 أهمية وصول رؤية (vision) المدير الاستراتيجي (المالك- المدير) إلى باقي الأعضاء في المؤسسة
      - 2.3 الحاجة إلى نظام معلومات بسيط ومرن يوصل المعلومات من وإلى مراكز القرار
      - 3.3 عمليات غير رسمية و قليلة الهيكلية
      4. كيفية تشخيص مواطن قوة و مواطن ضعف مؤسسة صغيرة و متوسطة
      5. الخيارات الاستراتيجية للمنظمات الصغيرة و المتوسطة

1.5 استراتيجية التركيز أو التموقع في "وكر"

2.5 استراتيجية التفاوض

3.5 استراتيجيات التعاون

1.3.5 إستراتيجية التجذر في السياق المحلي: مفهوم الشبكات المحلية أو العناقيد الصناعية

2.2.4 المقابلة من الباطن

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان...إلخ (ترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين)  
مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمتة والامتحان النهائي 50 بالمتة

**المراجع:** (كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)  
بالعربية:

- محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع،  
طبعة أولى، عمان ، الأردن 2014

باللغات الأجنبية

- Berger M., Boudeville J., *Management stratégique des PME/PMI. Guide Méthodologique*,  
Economica, 1991.

**السداسي:** الثاني (تابع)

**وحدة التعليم:** وحدة تعليم أفقية

**اسم المادة:** لغة أجنبية

**الرصيد:** 1

**المعامل:** 1

**أهداف التعليم:** (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

- التعرف على المصطلحات الاقتصادية والإدارية باللغة الأجنبية في السياقين المني والأكاديمي (البحوث)

- تنمية قدرات المتعلمين على التعبير الشفهي و الكتابي (كتابة التقارير و المراسلات)

**المعارف المسبقة المطلوبة:** (وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

**محتوى المادة:**

- دراسة نصوص باللغة الأجنبية تتناول مواضيع الإدارة الاستراتيجية

- تحليل قصص نجاح و حالات دراسية ذات علاقة بمواضيع الإدارة الإستراتيجية باللغة الأجنبية

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان... إلخ ( يُترك الترخيص للسلطة التقديرية لفريق التكوين )  
مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة والامتحان النهائي 50 بالمئة

**المراجع:** ( كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

يترك الاختيار للسلطة التقديرية لأستاذ المادة

**السداسي : الثالث**

**وحدة التعليم:** وحدة تعليم أساسية

**اسم المادة:** الإستراتيجية والهيكل التنظيمي

**الرصيد: 6**

**المعامل: 2**

**أهداف التعليم:** (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر )

- وصف أنواع الهياكل التنظيمية الرئيسية ومزاياها وعيوبها
- وصف السيرورات التنظيمية الرئيسية والظروف المناسبة لها
- تبيان كيف أن إدارة التفاعلات الداخلية والخارجية يمكنها أن تشجع أو تعيق النجاح
- وصف كيف يمكن الحصول على أشكال هيكلية من خلال الجمع بين التفاعلات والهياكل والسيرورات
- وصف الأشكال الهيكلية التي وضعها مونتروغ

**المعارف المسبقة المطلوبة:** ( وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- نظريات ومقاربات التنظيم
- هياكل وتنظيم المؤسسة

**محتوى المادة:**

1. مقدمة:

1.1 مفهوم الهيكل التنظيمي

1.2 الهيكل التنظيمي ومحدداته حسب النظرية الموقفية

1.3 مقارنة ألفريد شاندلر التاريخية: الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية

1.4 المقاربة الشكلية (Configurationnelle): الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في نفس الوقت

2. أبعاد الشكل الهيكلية (أو الأبعاد الكبرى للتنظيم)

1.2 الهياكل التنظيمية

2.2 العمليات (السيرورات)

3.2 التفاعلات وحدود المنظمة

4.2 أهمية التأكد من توافق عناصر الشكل الهيكلية مع بعضها ومع استراتيجية المنظمة

5.2 العوامل المؤثرة في اختيار الشكل التنظيمي

3. التذكير بأنواع الهياكل التنظيمية

4. التذكير بالعمليات (أنظمة الرقابة على أنشطة الوحدات وعملها، نظم الحوافز)

1.4 الإشراف المباشر

2.4 أنظمة التخطيط والرقابة

3.4 أهداف ومؤشرات الأداء

4.4 آليات السوق

6.4 الرقابة والتحكم عن طريق القيم وتوحيد معايير السلوك (الثقافة التنظيمية)

7.4 الرقابة الذاتية والدوافع الشخصية

6. التفاعلات الداخلية وحدود المنظمة

1.6 المفاضلة بين المركزية واللامركزية

2.6 المراقبة الاستراتيجية

3.6 حدود المنظمة: تخريج الأنشطة، التعاون الشبكي

7. الأشكال الهيكلية النمطية (هنري مينتزبرغ)

1.7 المكونات الأساسية للمنظمة

2.7 الأشكال النمطية وخصائصها

1.2.7 الشكل البسيط

2.2.7 البيروقراطية الميكانيكية

3.2.7 البيروقراطية المهنية (المحترفة)

4.2.7 المنظمة المبتكرة (المبدعة)

4.2.7 منظمات فرق المشروع (Adhocracies)

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان.... إلخ ( يُترك الترويج للسلطة التقديرية لفريق التكوين )  
مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة والامتحان النهائي 50 بالمئة

**المراجع:** (كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)  
بالعربية:

Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

Mintzberg H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 1990

Ettighoffer D., *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, 2e édition, Odile Jacob, 2000.

Josserand E., « Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 33/175

السداسي: الثالث (تابع)

وحدة التعليم: وحدة تعليم أساسية

اسم المادة: إدارة التغيير الاستراتيجي

الرصيد: 6

المعامل: 2

أهداف التعليم: (نكرما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

- التعرف على مختلف أنواع التغيير الاستراتيجي
- توضيح مفهوم "تحليل ميدان الفلوقايم" على النسيج الثقافي وفهم كيف يمكن من التعرف على مصادر مقاومة التغيير والروافع المستخدمة في تجاوزها
- التعرف على أهم أساليب قيادة التغيير الاستراتيجي
- شرح كيف يمكن توظيف الروتينيات اليومية والرموز في تيسير التغيير

المعارف المسبقة المطلوبة: (وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات بصفتها مصدرا لمقاومة التغيير)
- الهياكل التنظيمية ومختلف النظم والسيرورات (بصفتها مصدرا للتصلب ومقاومة التغيير)

محتوى المادة:

3. مقدمة: الإطار النظري للتغيير الاستراتيجي
- 3.1 الأسباب الدافعة للتغيير الاستراتيجي
- 3.2 تعريف التغيير التنظيمي والتغيير الاستراتيجي
- 3.3 أنواع التغيير الاستراتيجي
- 3.4 ارتباط التغيير الاستراتيجي بالسياق
4. أنماط ومصادر مقاومة التغيير الاستراتيجي
- 1.2 الأسباب الفردية (السيكولوجية)
- 2.2 الثقافة التنظيمية: القيم والمتقدات المهيمنة
3. تشخيص الوضع الراهن للمنظمة
- 1.3 أهمية فهم السياق الخاص بالمنظمة
- 2.2 عناصر السياق الثقافي
- 3.2 تحليل ميدان القوى (كورت لوين)
4. قيادة التغيير: الاستراتيجيات والأدوار
- 1.4 استراتيجيات التقليل من المقاومة
- 2.4 الأدوار في قيادة عملية التغيير: القائد الاستراتيجي، مسئول مشروع التغيير، الإدارة الوسطى، المستشارون
5. روافع التغيير الاستراتيجي
- 1.5 الهياكل التنظيمية ونظم الرقابة
- 2.5 الروتينات التنظيمية اليومية
- 3.5 العمليات (المسارات) الرمزية
- 4.5 لعبة السلطة والعمليات السياسية
- 6.5 ضرورة تبليغ الحاجة للتغيير
6. التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي

المراجع: (كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

المراجع بالعربية

د. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014

المراجع بالفرنسية

G.Johnson, K. Shcoles et F. fréry, Stratégique, Pearson Education France, 2<sup>e</sup> édition, 2002

Chapitre 11

Balogun J., Hope Hailey V., Viardoté, *Stratégies du changement*, 2e édition, Pearson éducation, 2005.

Raimbault M., Saussois J.-M., *Organiser le changement*, Éditions d'Organisation, 1983.

Guy Jacob: *Le reengineering : l'entreprise reconfigurée*. Editions Hermes, Paris, 1994

السداسي: الثالث (تابع)

وحدة التعليم: وحدة تعليم أساسية

اسم المادة : إستراتيجيات النمو والتدويل

الرصيد: 6

المعامل: 2

أهداف التعليم: (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر )

- التعرف على مختلف نماذج النمو (الداخلي والخارجي)
- فهم مضمون استراتيجية تدويل النشاط
- التعرف على مختلف الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات في تدويل نشاطها

المعارف المسبقة المطلوبة: (وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي (مقرر سنة ثالثة ليسانس ل.م.د)
- الاقتصاد (التجار) الدولي(ة)
- التسويق الدولي

محتوى المادة:

1. مقدمة
2. نماذج النمو (الداخلي والخارجي)
3. التدويل
- 1.3. مفهوم تدويل النشاط
- 2.3. الأسباب الدافعة لانتهاج استراتيجية تدويل النشاط
- 3.3. خصوصيات التعامل في الأسواق والقيود الإضافية التي يفرضها على المؤسسات
- 4.3. الأبعاد الرئيسية للتنافس في الأسواق الدولية
- 1.4.3. تحديد نمط الدخول إلى الأسواق الدولية
- 2.4.3. تصميم منتجات بمواصفات عالمية
- 3.4.3. اختيار مراكز نشاطات الشركة في الأسواق الدولية
4. استراتيجيات التصدير
- 1.4. تعريف نشاط التصدير
- 2.4. التصدير غير المباشر (عقد الوكالة وعقد التوزيع )
- 3.4. التصدير المباشر (استحداث دائرة خاصة أو تمثيلات في البلد المستورد )
- 4.4. معايير المفاضلة بين عمليات التصدير المباشر وغير المباشر

5. استراتيجية الاستثمار المباشر
  - 1.5 تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر
  - 2.5 الاستثمار الأجنبي المباشر: من فرع التوزيع إلى فروع الإنتاج المملوكة بالكامل
  - 3.5 العوامل المحددة لجاذبية الاستثمار المباشر في البلدان
  - 4.5 الحاجة إلى التكيف مع ظروف السوق المحلية
  6. استراتيجيات التعاون (الأنظمة التعاقدية)
    - 1.6 مبررات استراتيجيات التعاون
    - 2.6 أشكال وأنواع استراتيجيات التعاون
    - 3.6 مزايا استراتيجيات التعاون
    - 4.6 عيوب استراتيجيات التعاون
  7. معايير اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الأجنبية
    - 1.7 هل المنتج قابل للنقل وبأي تكلفة؟
    - 2.7 قابلية نقل الميزة التنافسية
    - 3.7 قابلية نقل الموارد بين الشركات

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان... إلخ (ترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين)  
مراقبة مستمرة + أعمال موجهة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة والامتحان النهائي 50 بالمئة  
المراجع: (كتب ومطبوعات، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)  
بالعربية

د. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنظريات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008  
باللغات الأجنبية

Lemaire, J. P., *Stratégies d'internationalisation*, 3e édition. Dunod. 2013. Pages : 370  
Helfer, JP, Kalika, M et Orsoni, J, Management : stratégie et organisation, 6<sup>ème</sup> édition, 2002. Pages 416  
Helfer, JP et Orson, J, Marketing ; 8<sup>ème</sup> Edition, 1999. Pages

**السداسي: الثالث (تابع)**

**وحدة التعليم: وحدة تعليم منهجية**

**اسم المادة: منهجية البحث في علوم التسيير**

**الرصيد: 5**

**المعامل: 2**

**أهداف التعليم:** (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)  
التعرف على خصائص البحث في علوم التسيير  
التعرف على المنطلقات الفلسفية وخصائص البحث الجيد  
تمكين الطالب من اختيار مقاربة منهجية مناسبة لمشروع بحثه  
التعرف على كيفية تكوين عينات الدراسة في البحث الكمي وفي البحث النوعي  
التعرف على أنواع البيانات والتقنيات المختلفة في جمعها وتحليلها  
التعرف على كيفية إعداد تقرير البحث وقواعد توثيق مصدر المعلومات والاستشهاد

**المعارف المسبقة المطلوبة:** (وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

- مبادئ عامة في المنطق
- مبادئ وطرق الإحصاء الوصفي والاحتمالي

## محتوى المادة.

1. مقدمة عامة
  - 1.1 البحث وطبيعة البحث في علوم التسيير
  - 2.1 التمييز بين المنهج (Method) والمنهجية (Methodology)
  - 3.1 الخطوات و المراحل العامة للبحث
2. المرجعيات الفلسفية للبحث
  - 1.2 أهمية منظومة معتقدات الباحث في علوم التسيير وتأثيراتها على خياراته المنهجية
  - 2.2 مفاهيم الانطولوجيا، الابستمولوجيا والقيم الاخلاقية
  - 3.2 المنظور الوضعي، المنظور التأويلي والمنظور البنائي
  - 4.3 المقاربات المنهجية: المنطق الاستنتاجي، المنطق الاستقرائي، المنطق المختلط
  - 5.3 البحث الكمي والبحث النوعي
3. تحديد موضوع (مشكلة) البحث
  - 1.3 مفهوم مشكلة البحث
  - 2.3 مصادر أفكار "مشكلة" البحث
  - 3.3 التدقيق في مشكلة البحث وتحويلها إلى مشروع بحث
  - 4.3 صياغة مشكلة البحث في المناظير الفلسفية المختلفة (الوضعي، التأويلي و البنائي)
5. تصميم البحث
  - 1.5 مفهوم تصميم البحث
  - 2.5 الغرض من البحث الاستكشاف، الوصف، التفسير و التنبؤ
  - 3.5 استراتيجيات البحث الكمي والنوعي
  - 4.5 استراتيجيات البحث النوعي
  - 5.5 البحوث المقطعية والبحوث الطولية
  6. المعاينة و طرق جمع البيانات
    - 1.6 العينة و طرق اختيارها
    - 2.6 طرق جمع البيانات في البحث الكمي
    - 3.6 طرق جمع البيانات في البحث النوعي
    - 4.6 طرق تحليل و عرض البيانات في البحثين الكمي و النوعي
7. إعداد تقرير البحث
  - 1.7 أنواع تقارير البحث
  - 2.7 عناصر تقرير البحث
  - 3.7 قواعد توثيق مصدر البيانات والاستشهاد

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان... إلخ (ترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين)  
مراقبة مستمرة + أعمال موجبة (محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة والامتحان النهائي 50 بالمئة

المراجع: (كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)  
بالعربية:

-د.عامر قندلجي و د. إيمان السامرائي، *البحث العلمي الكمي والنوعي*، نظريات، مداخل وأمثلة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- عمان، 2008  
- د. على لزعر، *منهجية*، دار المعارف، عنابة (الجزائر)، 2012  
باللغات الأجنبية:

-Thietart, R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3<sup>e</sup> edition, 2007  
-Saunders, M., Lewis, P. and Thornhall, A., *Research Methods for Business Students*, 5<sup>th</sup> edition, 2007  
-Usunier J.C., Easterby-Smith M. et Thorpe R., *Introduction à la recherche en gestion*, Économica, Paris, 1993

**السداسي: الثالث (تابع)**

**وحدة التعليم: وحدة تعليم استكشافية**

**اسم المادة: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**

**الرصيد: 4**

**المعامل: 2**

**أهداف التعليم: (كرما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)**  
التعرف على أحد مجالات الإدارة الإستراتيجية والمتمثل في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية

**المعارف المسبقة المطلوبة: (وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، في سطرين على الأكثر).**

مبادئ إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية.

**محتوى المادة**

1 - ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- التعريف، الأهمية والأهداف .

- إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة .

- أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

2 - نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية:

- نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة .

- نموذج جامعة وورويتش .

- نموذج جامعة هارفارد .

- نموذج التطابق الاستراتيجي .

3 - التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

4 - إستراتيجيات الموارد البشرية

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- إدارة رأس المال البشري

- إستراتيجية تمكين العاملين

- إستراتيجية التسويق الداخلي
- الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
- الإدارة الدولية للموارد البشرية

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان....إلخ (ترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين)  
 يتم تقييم الأعمال على أساس نقطة الأعمال الموجهة 50% و الإمتحان النهائي 50%.  
**المراجع:** ( كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

#### بالعربية

- سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، ط2، دار وائل للنشر، 2007
  - عادل محمد زايد: ادارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية -، مصر ، 2003
  - عبد الباري ابراهيم ذرة و زهير نعيم الصباغ: ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، ط1، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2008
- باللغات الأجنبية

-Daniel Belet, *Devenir une vraie entreprise apprenante, les meilleurs pratiques*, Edition d'organisation, Paris, 2003.

**السداسي:** الثالث (تابع)

**وحدة التعليم:** وحدة تعليم الإستكشافية

**اسم المادة:** قانون المنافسة

**الرصيد:** 2

**المعامل:** 1

**أهداف التعليم:** (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

- التعرف على القوانين والتشريعات الجزائرية في مجال تنظيم الأسواق وضبط المنافسة

**المعارف المسبقة المطلوبة:** ( وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

**محتوى المادة:**

شرح النصوص القانونية الجزائرية الخاصة بالموضوع

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان....إلخ ( يُترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين )

مراقبة مستمرة 50 بالمئة + الامتحان النهائي 50 بالمئة

**المراجع:** ( كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

- القوانين الجزائرية ذات الصلة
- المراجع المتخصصة في الموضوع

**السداسي:** الثالث (تابع)

**وحدة التعليم:** وحدة تعليم أفقية

**اسم المادة:** لغة أجنبية

**الرصيد:** 1

**المعامل:** 1

**أهداف التعليم:** (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

- التعرف على المصطلحات الاقتصادية والإدارية باللغة الأجنبية في السياقين المهني والأكاديمي (البحوث)
- تنمية قدرات المتعلمين على التعبير الشفهي والكتابي (كتابة التقارير و المراسلات)

**المعارف المسبقة المطلوبة:** ( وصف تفصيلي للمعارف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

**محتوى المادة:**

- دراسة نصوص باللغة الأجنبية تتناول مواضيع الإدارة الإستراتيجية
- تحليل تجارب مؤسسات و حالات دراسية ذات علاقة بمواضيع الإدارة الاستراتيجية

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان.... إلخ ( يُترك الترخيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين )  
مراقبة مستمرة + أعمال موجهة(محاولات، إعداد ملخصات لمقالات، بحوث) 50 بالمئة والامتحان النهائي 50 بالمئة

**المراجع:** ( كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

يتركز الاختيار للسلطة التقديرية لأستاذ المادة

## V - العقود/الاتفاقيات

لا

( إذا كانت نعم، تُرفق الاتفاقيات والعقود بالملف الورقي للتكوين )

**نموذج لرسالة إبداء النية أو الرغبة  
( في حالة تقديم ماستر بالاشتراك مع مؤسسة جامعية أخرى )  
( ورق رسمي يحمل اسم المؤسسة الجامعية المعنية )**

الموضوع: الموافقة على الإشراف المزدوج للماستر بعنوان :

تعلن الجامعة (أو المركز الجامعي). عن رغبتها في الإشراف المزدوج عن  
الماستر المذكورة أعلاه طيلة فترة تأهيل الماستر.

وفي هذا الإطار، فإن الجامعة (أو المركز الجامعي) ترافق هذا المشروع من خلال:

- إبداء الرأي أثناء تصميم و تحيين برامج التعليم،
- المشاركة في الملتقيات المنظمة لهذا الغرض ،
- المشاركة في لجان المناقشة ،
- المساهمة في تبادل الإمكانيات البشرية و المادية

توقيع المسؤول المؤهل رسميا :

الوظيفة:

التاريخ:

**نموذج لرسالة إبداء النية أو الرغبة  
(في حالة تقديم ماستر بالاشتراك مع مؤسسة لقطاع مستخدم)  
(ورق رسمي يحمل اسم المؤسسة)**

الموضوع: الموافقة على مشروع بعث تكوين للماستر بعنوان:

المقدم من:

تعلن مؤسسة  
بصفتها المستخدم المحتمل لمنتوج هذا التكوين

وفي هذا الإطار، فإننا نؤكد انضمامنا إلى هذا المشروع ويتمثل دورنا فيه من خلال:

- إبداء رأينا في تصميم و تحيين برامج التعليم،
- المشاركة في الملتقيات لهذا الغرض ،
- المشاركة في لجان المناقشة .
- تسهيل قدر المستطاع استقبال الطلبة المتربصين في المؤسسة في إطار إنجاز مذكرات نهاية التخرج أو في إطار المشاريع المؤطرة.

سيتم تسخير الإمكانيات الضرورية لتنفيذ هذه العمليات و التي تقع على عاتقنا من أجل تحقيق الأهداف وتنفيذها  
إن على المستوى المادي والمستوى البشري  
يعين السيد(ة)\*.....منسقا خارجيا لهذا المشروع.

توقيع المسؤول المؤهل رسميا:

الوظيفة:

التاريخ:

الختم الرسمي للمؤسسة: