

*ؤ() % \$ ارسات "#! ة ا اذ القرارات اؤسسات الاقتصادية ا زائرية

+دراسة 1/0 ة #! - "#, 31 اؤسسات *لاية س' 2+

The Reality of Implementing Decision-Making Practices in Algerian Economic Enterprises

4 A Field Study on a Group of Enterprises in the Wilaya of Setif –

;ر : فار 8 67 5

جامعة فرحات عباس/سطيف 1, chafia0601@hotmail.com

(ارر؟ الاست>@ 2025A12A 0 (ارر؟ الف, <B 2025A12A 12 (ارر؟ الC> 2025A12A 31

Abstract

ملخص

This study was conducted with the aim of identifying the reality of implementing the methodology of the decision-making process in Algerian economic enterprises.

A questionnaire was used as the primary tool for data collection, and the field study was carried out on a sample of Algerian enterprises operating in the province of Setif. The questionnaire was distributed to 40 enterprises, and 30 valid questionnaires were successfully processed. Using the appropriate statistical tools available through the SPSS software, it was demonstrated that the level of implementing practices related to problem diagnosis and analysis, identifying and evaluating alternatives, selecting the appropriate solution, and monitoring the implementation of decisions was high. Consequently, it was concluded

"# \$ ارسات "#! ة ا اذ القرارات اؤسسات الاقتصادية ا زائرية

معرفة 1/0 :طبي 9 مة 67 ة 45 ا 2/3
% راءات E BCD اات 0A ؟ا ة => كنة.

#. - #. +A 5 E G' 2 F4

السليبا L+ال اساسية >5/ بياللات, 1-

NIO, % ارسات D# اية F4 عيلة م P BCD اات

=> كنة U: ST: AQر ة سطيف. V -

NQ: /; A السليبا F4 40 م B, 1- PW5

م معا 30 السليبا X\Y ارسات!

AR السليبا 1+ات Z>ا اية لاسبة, U

اب: اسل # _ا ام] Z>ا SPSS,

- ابات MI م BQ: e: طبي 9 سات hL م gP

T: `ي j i1 h4 WTا, اما في 5 k j i #;

1: بيلا % h, m% & #; h; nD, 1 م الة

08: (راءات مر: عا, 1 q E ا pm -

Keywords: decision-making process, problem diagnosis and analysis, identification and evaluation of alternatives, selection of the appropriate solution, monitoring the implementation of decisions.

JEL Classification: M 12, D 80, D 81, D 83.

١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠١١١٢١٣١٤١٥١٦١٧١٨١٩٢٠٢١٢٢٢٣٢٤٢٥٢٦٢٧٢٨٢٩٣٠٣١٣٢٣٣٣٤٣٥٣٦٣٧٣٨٣٩٤٠٤١٤٢٤٣٤٤٤٥٤٦٤٧٤٨٤٩٥٠٥١٥٢٥٣٥٤٥٥٥٦٥٧٥٨٥٩٦٠٦١٦٢٦٣٦٤٦٥٦٦٦٧٦٨٦٩٧٠٧١٧٢٧٣٧٤٧٥٧٦٧٧٧٨٧٩٨٠٨١٨٢٨٣٨٤٨٥٨٦٨٧٨٨٨٩٩٠٩١٩٢٩٣٩٤٩٥٩٦٩٧٩٨٩٩١٠١١١٢١٣١٤١٥١٦١٧١٨١٩٢٠٢١٢٢٢٣٢٤٢٥٢٦٢٧٢٨٢٩٣٠٣١٣٢٣٣٣٤٣٥٣٦٣٧٣٨٣٩٤٠٤١٤٢٤٣٤٤٤٥٤٦٤٧٤٨٤٩٥٠٥١٥٢٥٣٥٤٥٥٥٦٥٧٥٨٥٩٦٠٦١٦٢٦٣٦٤٦٥٦٦٦٧٦٨٦٩٧٠٧١٧٢٧٣٧٤٧٥٧٦٧٧٧٨٧٩٨٠٨١٨٢٨٣٨٤٨٥٨٦٨٧٨٨٨٩٩٠٩١٩٢٩٣٩٤٩٥٩٦٩٧٩٨٩٩

M 12, D 80, D 81, D 83. **BlG 2** صد

* المؤلف المرسل

<ä10ë1 H1

ع:45ية2ل3%ر.&اتمPا*ل%ع45ياتUا&سا7ل%ر+Eحيا:ق%يقمية،
ل5L:ع#&qر%tQا<ف+&Zة&+hمل%CDسبات!ف5Punm%ر.&ات3طSا&BDات
BD%ب4ة،1عبv%QD+،1عawل%WTDنU%Q:جق%[فر+1ل%CDسباتF4ع#>
سQا!x

[illegible]

2. VL اار الابر T ل!0 راسة<

ع: # ع45ية 2ل3 % ر. % ات م ل<L % [ساسية E: B: p سCDات، 2، 8؛ تر، 7؛
 % #؛ #؛ % P م % باح. " راعبا* جQ* ر % ع45ية +Z؛ %؛ 2! |! % P م1 *) % 94طD، Šl0 M
 % سCDات 1: طQ*؛ رنر: S؛ ر جة #R؛ L؛ Jp؛ e #f جQ+J فاعية % ر. % ات U: % 5Q*؛ E
 >4ف مQ!700! 1في5؛ 4؛ سةا سةا سةا " ا*! I؛ لدر:بطة (\$) % ع45ية 1مرح74
 % ر. % Bة

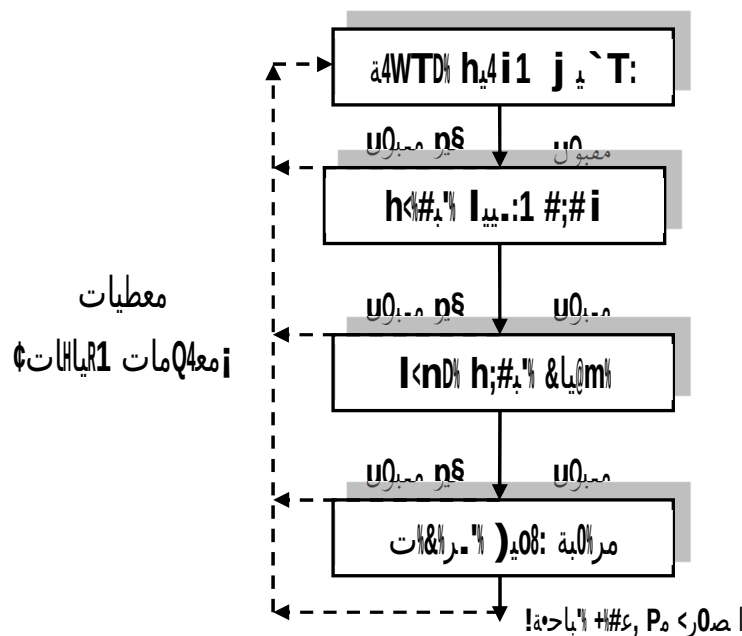
1.2. WK XY01 "#! ة ا اذ القرارات < تر % 1#4' & QbD % •) % • q4ع ع45ية 2ل3
 % ر. % ات راعبا* % [ساس % • • ع4ق >4ف THات سCDة Bة 1جQ* ر % tQية
 % +Z؛ %؛ سةا E %) % x=>: u18 م70 Q_ *) % ع45ية 1، R؛ N ا... 7
 1.1.2. =، S61 "#! ة ا اذ القرارات < طرŠ ž Q?œ ع45ية 2ل3 % ر. % ات ما*؛ I
 4؛ 7؛ 1: Y معاليد، 1: h5g ر. %، 2ل3 % ر. % 1 ع45ية 2ل3 % ر. % ات!
 + 5ر2 القرار < عر " qqHKR %]: 78% \ (•) % I؛ 5ع+ E ~ xQm طات >4ة
 '؟ لاعة mA1 ويا & j؛ Y، 2002، b6Y!

ld سب9، و: " gMI % ر. % Q* • ويا % \<78% (•) % (•) % ر. %!
 + 5ر2 ا اذ القرار < عر " qqHKR % ويا % & #D؛ R ع+ #؛ P م % #؛ h؛ bD ع45ية 9. b
 " #؛ +r؛ GTL؛ 1997، b173-172!
 *) % عررف و: " MI 2ل3 % ر. % ع؛ عP 1جQ+ h<#R 4~54ل78، اما
 E حاة ع_ 1جQ+، P4 MQW: £8* اءة، 2ل3 % ر. % ع' _ 1جQ+ uly
 'mn&!
 + 5ر2 "#! ة ا اذ القرارات < عر " gl•KR س4ة، جر % ات مةلعة، :؛ T؛ j
 1؛ h4i1 WTD؛ 1: 78؛ R. ويا فعاية % #؛ h؛ % (• - m) ويا، 2006، b6Y
 87-88)!

→L.H £l8* MI A, ,+Q>QD% " n@mA% l§& qH ~z@; ,9RlB% u1#> unm P.

g45% ()* h>مر ~~Q; ¥@% hWT% ,h>D uQ> ”>با% ”R äL@Tم

XF7 < 1 XF7! "# \$ % & ' () * + , - . / : ; < = > ? @ A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { | } ~ ¡ ¢ £ ¤ ¥ ¦ § ¨ © ª « ¬ ® ¯ ° ± ² ³ ´ µ ¶ · ¸ ¹ º » ¼ ½ ¾ ¿ À Á Â Ã Ä Å Æ Ç È É Ê Ë Ì Í Î Ï Ñ Ò Ó Ô Õ Ö × Ø Ù Ú Û Ü Ý Þ ß à á â ã



3.2.1. #! "ة ا اذ القرارات: gE h5@

!74> +%D% 4WTDLR JQ%•% ()* 94%: <ä!FC | X !h* i [C(ä!E%1 .1.3.2

!l74i 4ة1مر4ة WTD% 4ةT: يj gl... , 4ة@P MQW@:1

h>D hL MI G'2 ، 2ل3% ع45ة اساس ٤٥: ٤٥FC | i [C(٤٥E.1 +

معرفهٔ #۱ و #۲، ۳ و ۴، ۵ و ۶، ۷ و ۸، ۹ و ۱۰، ۱۱ و ۱۲، ۱۳ و ۱۴، ۱۵ و ۱۶، ۱۷ و ۱۸، ۱۹ و ۲۰، ۲۱ و ۲۲، ۲۳ و ۲۴، ۲۵ و ۲۶، ۲۷ و ۲۸، ۲۹ و ۳۰، ۳۱ و ۳۲، ۳۳ و ۳۴، ۳۵ و ۳۶، ۳۷ و ۳۸، ۳۹ و ۴۰، ۴۱ و ۴۲، ۴۳ و ۴۴، ۴۵ و ۴۶، ۴۷ و ۴۸، ۴۹ و ۵۰، ۵۱ و ۵۲، ۵۳ و ۵۴، ۵۵ و ۵۶، ۵۷ و ۵۸، ۵۹ و ۶۰، ۶۱ و ۶۲، ۶۳ و ۶۴، ۶۵ و ۶۶، ۶۷ و ۶۸، ۶۹ و ۷۰، ۷۱ و ۷۲، ۷۳ و ۷۴، ۷۵ و ۷۶، ۷۷ و ۷۸، ۷۹ و ۸۰، ۸۱ و ۸۲، ۸۳ و ۸۴، ۸۵ و ۸۶، ۸۷ و ۸۸، ۸۹ و ۹۰، ۹۱ و ۹۲، ۹۳ و ۹۴، ۹۵ و ۹۶، ۹۷ و ۹۸، ۹۹ و ۱۰۰، ۱۰۱ و ۱۰۲، ۱۰۳ و ۱۰۴، ۱۰۵ و ۱۰۶، ۱۰۷ و ۱۰۸، ۱۰۹ و ۱۱۰، ۱۱۱ و ۱۱۲، ۱۱۳ و ۱۱۴، ۱۱۵ و ۱۱۶، ۱۱۷ و ۱۱۸، ۱۱۹ و ۱۲۰، ۱۲۱ و ۱۲۲، ۱۲۳ و ۱۲۴، ۱۲۵ و ۱۲۶، ۱۲۷ و ۱۲۸، ۱۲۹ و ۱۳۰، ۱۳۱ و ۱۳۲، ۱۳۳ و ۱۳۴، ۱۳۵ و ۱۳۶، ۱۳۷ و ۱۳۸، ۱۳۹ و ۱۴۰، ۱۴۱ و ۱۴۲، ۱۴۳ و ۱۴۴، ۱۴۵ و ۱۴۶، ۱۴۷ و ۱۴۸، ۱۴۹ و ۱۵۰، ۱۵۱ و ۱۵۲، ۱۵۳ و ۱۵۴، ۱۵۵ و ۱۵۶، ۱۵۷ و ۱۵۸، ۱۵۹ و ۱۶۰، ۱۶۱ و ۱۶۲، ۱۶۳ و ۱۶۴، ۱۶۵ و ۱۶۶، ۱۶۷ و ۱۶۸، ۱۶۹ و ۱۷۰، ۱۷۱ و ۱۷۲، ۱۷۳ و ۱۷۴، ۱۷۵ و ۱۷۶، ۱۷۷ و ۱۷۸، ۱۷۹ و ۱۸۰، ۱۸۱ و ۱۸۲، ۱۸۳ و ۱۸۴، ۱۸۵ و ۱۸۶، ۱۸۷ و ۱۸۸، ۱۸۹ و ۱۹۰، ۱۹۱ و ۱۹۲، ۱۹۳ و ۱۹۴، ۱۹۵ و ۱۹۶، ۱۹۷ و ۱۹۸، ۱۹۹ و ۲۰۰، ۲۰۱ و ۲۰۲، ۲۰۳ و ۲۰۴، ۲۰۵ و ۲۰۶، ۲۰۷ و ۲۰۸، ۲۰۹ و ۲۱۰، ۲۱۱ و ۲۱۲، ۲۱۳ و ۲۱۴، ۲۱۵ و ۲۱۶، ۲۱۷ و ۲۱۸، ۲۱۹ و ۲۲۰، ۲۲۱ و ۲۲۲، ۲۲۳ و ۲۲۴، ۲۲۵ و ۲۲۶، ۲۲۷ و ۲۲۸، ۲۲۹ و ۲۳۰، ۲۳۱ و ۲۳۲، ۲۳۳ و ۲۳۴، ۲۳۵ و ۲۳۶، ۲۳۷ و ۲۳۸، ۲۳۹ و ۲۴۰، ۲۴۱ و ۲۴۲، ۲۴۳ و ۲۴۴، ۲۴۵ و ۲۴۶، ۲۴۷ و ۲۴۸، ۲۴۹ و ۲۵۰، ۲۵۱ و ۲۵۲، ۲۵۳ و ۲۵۴، ۲۵۵ و ۲۵۶، ۲۵۷ و ۲۵۸، ۲۵۹ و ۲۶۰، ۲۶۱ و ۲۶۲، ۲۶۳ و ۲۶۴، ۲۶۵ و ۲۶۶، ۲۶۷ و ۲۶۸، ۲۶۹ و ۲۷۰، ۲۷۱ و ۲۷۲، ۲۷۳ و ۲۷۴، ۲۷۵ و ۲۷۶، ۲۷۷ و ۲۷۸، ۲۷۹ و ۲۸۰، ۲۸۱ و ۲۸۲، ۲۸۳ و ۲۸۴، ۲۸۵ و ۲۸۶، ۲۸۷ و ۲۸۸، ۲۸۹ و ۲۹۰، ۲۹۱ و ۲۹۲، ۲۹۳ و ۲۹۴، ۲۹۵ و ۲۹۶، ۲۹۷ و ۲۹۸، ۲۹۹ و ۳۰۰، ۳۰۱ و ۳۰۲، ۳۰۳ و ۳۰۴، ۳۰۵ و ۳۰۶، ۳۰۷ و ۳۰۸، ۳۰۹ و ۳۱۰، ۳۱۱ و ۳۱۲، ۳۱۳ و ۳۱۴، ۳۱۵ و ۳۱۶، ۳۱۷ و ۳۱۸، ۳۱۹ و ۳۲۰، ۳۲۱ و ۳۲۲، ۳۲۳ و ۳۲۴، ۳۲۵ و ۳۲۶، ۳۲۷ و ۳۲۸، ۳۲۹ و ۳۳۰، ۳۳۱ و ۳۳۲، ۳۳۳ و ۳۳۴، ۳۳۵ و ۳۳۶، ۳۳۷ و ۳۳۸، ۳۳۹ و ۳۴۰، ۳۴۱ و ۳۴۲، ۳۴۳ و ۳۴۴، ۳۴۵ و ۳۴۶، ۳۴۷ و ۳۴۸، ۳۴۹ و ۳۵۰، ۳۵۱ و ۳۵۲، ۳۵۳ و ۳۵۴، ۳۵۵ و ۳۵۶، ۳۵۷ و ۳۵۸، ۳۵۹ و ۳۶۰، ۳۶۱ و ۳۶۲، ۳۶۳ و ۳۶۴، ۳۶۵ و ۳۶۶، ۳۶۷ و ۳۶۸، ۳۶۹ و ۳۷۰، ۳۷۱ و ۳۷۲، ۳۷۳ و ۳۷۴، ۳۷۵ و ۳۷۶، ۳۷۷ و ۳۷۸، ۳۷۹ و ۳۸۰، ۳۸۱ و ۳۸۲، ۳۸۳ و ۳۸۴، ۳۸۵ و ۳۸۶، ۳۸۷ و ۳۸۸، ۳۸۹ و ۳۹۰، ۳۹۱ و ۳۹۲، ۳۹۳ و ۳۹۴، ۳۹۵ و ۳۹۶، ۳۹۷ و ۳۹۸، ۳۹۹ و ۴۰۰، ۴۰۱ و ۴۰۲، ۴۰۳ و ۴۰۴، ۴۰۵ و ۴۰۶، ۴۰۷ و ۴۰۸، ۴۰۹ و ۴۱۰، ۴۱۱ و ۴۱۲، ۴۱۳ و ۴۱۴، ۴۱۵ و ۴۱۶، ۴۱۷ و ۴۱۸، ۴۱۹ و ۴۲۰، ۴۲۱ و ۴۲۲، ۴۲۳ و ۴۲۴، ۴۲۵ و ۴۲۶، ۴۲۷ و ۴۲۸، ۴۲۹ و ۴۳۰، ۴۳۱ و ۴۳۲، ۴۳۳ و ۴۳۴، ۴۳۵ و ۴۳۶، ۴۳۷ و ۴۳۸، ۴۳۹ و ۴۴۰، ۴۴۱ و ۴۴۲، ۴۴۳ و ۴۴۴، ۴۴۵ و ۴۴۶، ۴۴۷ و ۴۴۸، ۴۴۹ و ۴۵۰، ۴۵۱ و ۴۵۲، ۴۵۳ و ۴۵۴، ۴۵۵ و ۴۵۶، ۴۵۷ و ۴۵۸، ۴۵۹ و ۴۶۰، ۴۶۱ و ۴۶۲، ۴۶۳ و ۴۶۴، ۴۶۵ و ۴۶۶، ۴۶۷ و ۴۶۸، ۴۶۹ و ۴۷۰، ۴۷۱ و ۴۷۲، ۴۷۳ و ۴۷۴، ۴۷۵ و ۴۷۶، ۴۷۷ و ۴۷۸، ۴۷۹ و ۴۸۰، ۴۸۱ و ۴۸۲، ۴۸۳ و ۴۸۴، ۴۸۵ و ۴۸۶، ۴۸۷ و ۴۸۸، ۴۸۹ و ۴۹۰، ۴۹۱ و ۴۹۲، ۴۹۳ و ۴۹۴، ۴۹۵ و ۴۹۶، ۴۹۷ و ۴۹۸، ۴۹۹ و ۵۰۰، ۵۰۱ و ۵۰۲، ۵۰۳ و ۵۰۴، ۵۰۵ و ۵۰۶، ۵۰۷ و ۵۰۸، ۵۰۹ و ۵۱۰، ۵۱۱ و ۵۱۲، ۵۱۳ و ۵۱۴، ۵۱۵ و ۵۱۶، ۵۱۷ و ۵۱۸، ۵۱۹ و ۵۲۰، ۵۲۱ و ۵۲۲، ۵۲۳ و ۵۲۴، ۵۲۵ و ۵۲۶، ۵۲۷ و ۵۲۸، ۵۲۹ و ۵۳۰، ۵۳۱ و ۵۳۲، ۵۳۳ و ۵۳۴، ۵۳۵ و ۵۳۶، ۵۳۷ و ۵۳۸،

p§ دلعطيات ٥٢١ E #7>1 a0Q P, pL � -١~ †, •+C; , qL%+,1 اسبة

!&%ر."% -Q~Qم ä4WTD% hꝤ

معر " 4WTD% gl•KR % -ر" 1i؛ 6JQ% R" ما Q*Q+Q1 ما « € MI MQW؛
LAFLAMME، 2000، boY 83!

E > "عر: T`ي j 4WTD% gqHKR i؛#؛ 9'Q4~ / p\$ 4RQ\$ @ فيق، 1i
A-ر" 1i _#% MN%Q% 1i <8%] B% ^ية i ما*ر، 2008، boY 132!

ع# T`ي j 4WTD%، « € F4ء م) ` (% .ر% & % 5% = "R [عر% " % *t% ر
54WT% R1 " [سبا @ % .يية % U% +ت، t% Q7*، M [معاة % [عر% " ف. S. M1+
QYQ% u، Q*ر 4WTD% A B% I*، E «+ حQ4 u فاة 1+5! 5L؛ \nm
مرحة 4% i؛#؛ 4WTD% % L% = F4ء i؛#؛ hA سة: 6\ 4R S؛ \$، ا. G'2
% ؟&QbD% • (•) % Q%B؛ €: (p%: 1i q4؛#؛ h0 A1i معاة >H% € m، e،
R (ع%با &) Š% QYQ% u، h > (•& Y1 €!

+ Eر1! h X | FC! ء: g ؟: يف 4WTD% 15/؛ 1i h4ي 4R %عطيات 4ء. \$
Yn%؛، 2008، boY 166!

1؛4 € i؛#؛ QH- 4WTD% i؛#؛ 756 > +&جة: %*، 1م%#* % =م،
ly1، % tQ% \o؛ 1+Z% •، •1 بيعة % h% 4RQ@، %، % 1؛\$ با ما %عام h م) ` % .ر% & م/
fnf QH- P 4WTD% ن، * \عباس 1رلرات، 2000، boY 96'97!
' 4WTD% ن gJ&W% ا؛ W% & 7f1#؛ 5L؛ 1، % ع0 4R 7D\ _ %ية،
' 4WTD% ن %ر%ية 1* \ 4WTD% ن 4ء. %' ط% S، %، % B% ياسات، !!!، 1% U
FxB: 4R %B% P nm، %، % i. 9. %؛ %، %

' 4WTD% ن %طا & 1* \ 4WTD% ن p\$ 4RQ% 1% 4R %، 1% 8% © ء P اسبا @ 4ء. %
R' بيأة % #4m% 1i %ا & جية '54B!

R# MI؛ Q.؛ م) ` (% .ر% & % b%R؛#؛ 1: ؟: يف 4WTD%، %؛ E 5/؛ %عطيات
% 4R %بطة \$، حي V: % %يا %ات J+D% ل% '45ية 2ل3 % .ر% & %، 1% U؛ % ؟% uQ

41

H3 VL مارا ml0 !!0 راسة

1.3. VL امار الة = ل! راسة سيلا E ما \4; i, #; #! & "#% وسة، م P حي Vg

2.1.3. VL ا لار ال&C<T رت%#&ءة E , %! *ا %ب تر • F4م pB • CD سبات
hr %#&ءة ، ©1& Z•J , H q - /NQ: 40 السبيلام F4م 40 pB , Wكلا م
السر جا- 30 السبيلام X'Y #4&ءة!

1.2.3. 1رXE#اد الاستءe#Z#+Aسأببما q4WTR M\78%؁ -؁ نبأ-•طQت
%ة'ةq

42

2.3.3. اتسز اكساك;ءB;E #i;#l@Zجاة!

3.3.3. ل{ل}راO ا5ارT, +&#; اT: Zجاءات n@mA" في7!

4.3.3. <lr <2* Q* m&با\مع54, B;_#ء%عامh م/ فرعية Y1مية 'عية1>J!

4.3. الةنا: R*1DقS<

PWs %uQ, M, hz1سية 'ييا bY%ر%ات D%J) :E h5%: ييا
[78%1 @Q4%]%)% /% E %2%3, %1' %ر% %2% #2, M, 2, ع45ية %2%3
%ر%ات, %5L ا%1~ E %Z% &%8%ر% ,% (, %&%#%سة, %MQW% م%را% h%ة%اعة |%#"
E ج%Q*%ر%, %hYQ% #, %h> فعا %4WT5' %ط%ر%ة!
لعرفة م#e م%عال م#ر% • %س%ات BD%. %ال %54' h>%678D%ية %U%ر% \$
ع45ية %2%3 %ر%ات, %&%H +&%Q u1#>% %Yg

0G<B,)ال(الاستاءات #!. 01 } 1را#ات 1راXE!#! ا اذ القارات

اللة	δ	X̄	ا"s, •		لادرا		U/EQ		~ال		الاستاءة 1راXE!#"! ا اذ القارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2	0,70	2,46	100	30	10	03	26.6	08	73.3	2 2	X!h* i [C(H1 ة!FC ا
1	0,63	2,69	100	30	13.1	04	20	06	70	2 1	ج %0,0hH2 X:اOا
3	0,54	2,28	100	30	6.66	02	70	21	23.3	0 7	X:اOاYIH3 ا>ج
4	0,78	1,35	100	30	50	15	23.3	07	26.6	0 8	Z 6D(1H4 القارات

a	a	a	a	a
6,22	6,24	22,30	14,90	6,22
0,04	0,01	0,00	0,00	0,04
0G,(دلالة	0G,(دلالة	0G,(دلالة	0G,(دلالة	0G,(دلالة

اصدر، P_m ، ع، #+ %باحة %ع5% gF4 درجات ررهم!SPSS

[illegible]

1CBية:08(,*), B8Rبة.c.#& R %36.6, ا fل0بة'2 G'1B8Rبة.c.#& R %60
!9b4DترH;i

4. ا,ا.ة<

سيه ا في5ا; \4; طرY, # ا* I %<ل8%] hYQ@D% ,ل7ا'1 فaY %&#%اسة!

1.4. لتاء R يتغار الرM ات ال0راسة<

~ z@; P م>u1#% 9RB% MI #م;• BسCD% ات م-Q-Q- %&#%اسة; MQمQ% سا'با
T@R `ي j 4WTD% ة4U% Q; >Q% لا i1ل74ا4R#ة, L1 G')b@R #;#1:ا ا u4% 8W5D% ,
م /A سلعاه KRسا'ي 1معا r pJ+mA %&#%ا h;#% B%[h;#% L5ا ا+& ما Q;7MQ
YرQعE مهارة:08(ي) .%ر.&ات @D% `J)!

1ء8% #8تر, # Q@D% سطات B%ا Rية hW' مرحلة مP مراح hء45ية 2ل3% .%ر.&ات
A-1ر-افات د%عا&ة; د%ربطة \$, ~ z@; MI مرحلة i#;#1:ا ا h@i h%د%ربنة %1#
P حي V% [...]ية U' 7b8s لا, x%&#% BسCD% ات م-Q-Q- %&#%اسة, 7ا4: مرحلة
T: `ي j 4WTD% ة4E د%ربنة %ا هية, } مرحلة m%ا & h;#% B%[h;#% E د%ربنة
%ا'ا.ء, 1/2pml1 مرحلة مهارة:08(ي) .%ر.&ات E د%ربنة %رارة!

1ل8R x ء4F'2 G, PWS% uQ.% M, #م;• BسCD% ات hr %&#%اسة; MQم=4
P ء170ء #8ر.&ات ء45ية 2ل3% .%ر.&ات ء45ية 170ء P
Q4ا uQ4ا nWT54' ات D%ء4ة, ما W%ا MI %&#%ا I B@: ا %&#%اسة'1 h4b@A1 :?ف
لر'Qءة ا 1A%&A%ية!

م unM %<لH] >u1#, %ب' gMI

' MI %<لH] %&#%اسة %ا'ية #0 اB%ا bY ا %مر~ية %مرعية %1# , ء45@D% E gMI
مB@Q e: طبيي 9d&سات T: `ي j 4WTD% ة4E BسCD% ات A%&A%?+; AQر;ة
سطيف مر:0/ !

ا ر ا G<

- marcel laflamme (2000) le management. canada : gaetan morin editeur.
- ' 3/4# ما.ر (2008) 2ل3" ر.ر" I4" !&W@RA1! ل.ا.*رJ" &#%>امعية!
- ' ام" ع.د# =;= (2001) J&+ [ul5" !.ا.*رJ" &+ &0x!
- ' pTR" Yn (2008) J&+Z" !;#;! ع5Ml" &+ &1N! •!
- ' B>" حر- (2006) م.با.ع J&+Z" !;#;! ع5Ml" &+ &ام!#
- ' 	" J#ر.ر • (2008) 7ل&ات" .ا.ا.ج" Qررة E 2ل3" ر.ر.ات &+Z" !;! ع5Ml
- !J*8D" &+&
- ' 2& \م? Fو4M (2008) ! اسJ&+Z" J&+YرJ" ع5Ml" &+ &Ylo!
- ' • رنف: Q;H" 5r# Y&• (2002) !ا3- pWo" Aسهر:ني6 \1f! *را E @m&يا
- hm# 2ل3" ر.ر.ا! ع5Ml" &+ &W@!@!
- ' 4ع عباس1€ À" عت ررات (2000) hm# 4ع J&+Z" !J&+ ع5Ml" &+
- !!†8"
- ' 5r# 6\$ a GTL (1997) hm# 4ع J&+ 5†8D" ات Aج5اعية! Aس8W&#;ga
- 7د" #4' ¥" ع#مة Aج5اعية!
- ' مة?Q" 1#• (2000) +&سات E [سا'ي€ 5W" ية1 2ل3" ر.ر.ات! ل.ا.*رJ"
- !&#%>امعية!
- ' 1+ +ع;= • 1ج&M Qر1_ (2009) F.4D" ¥1#% حY 8/ ر.ر.ا E CDسبة
- 0A" ?ا+ة! جامعة BDية4!

لادرا		U E		~الفا		المرات	X E
%	ت	%	ت	%	ت		
16.6	05	13.3	04	70	21	- 9oH aQ% _Nn" ##b' 4WTD	IE1 C) X l h*
13.3	04	13.3	04	70	22	- ا / { hL الدطيات 4ة4 4WTD	
06.6	02	23.3	07	76.6	21	- ا+> hL %عق h m 4ة4. رايبة ا•ا جية	
10	03	16.6	05	73.3	22	- ا- ا/ ا. رات U 3) E ل-ا	IE1 ة* X 10
10	03	13.3	04	76.6	23	- ' ا. Šرء J uQ 4W54% ا 11ا ج77	
6.6	02	00	00	93.3	28	- ا+> ا, ايات 1ساتيات hL h	
						7. اسله " [ر سا ة € اية aEB و uQ	IE1 اY االار الال X 0 ج
83.3	25	10	03	6.60	02	• [ا سا ة € 5Wية	
6.6	02	10	03	83.3	25	• J ٨٠	
50	15	26.6	08	23.3	07	• ا#س	
20	06	33.3	10	46.6	14	• J اT سA	
						- ع #ا ا و ا, ا, ا * ١١ g	
10	03	10	03	80	24	• ج+J ا. ا	
53.3	16	16.6	05	30	09	• uQ.0 اعامه " 4. ا	
						- ع- #ا ا • ا, ا, ا ا و ا, ا, ا C; • g	
03.3	01	06.6	02	93.3	28	• ا, h > 4WTD ا hwTR ا	
50	15	36.6	11	13.3	04	• ا, ا 4` j P م 4WTD Q' 1 hwTR E, t	
3.33	01	13,3	02	90	27	- ا 3) ا. رات E aQ% ا لاس €	IE1 القة Z 6
3.33	01	06.6	02	90	27	- ا 3) ا. رات 6TR اة	
36.6	11	40	12	23.3	07	- ' ا ج ا QعY E: p Q 4Q ا+ Nn% ا ١٠٠. ا. رات	
36.6	11	23.3	07	40	12	- ' ا ج ا QعY E: i ##; 1CBية ١٠٠. ا. رات	
60	18	20	06	20	06	- ا ج ا QعY E: . ١٠٠. ا. رات	