

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement
Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès
Faculté des Sciences Economiques
et des Sciences de Gestion et des
Sciences Commerciales



ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة

حالة قسم مركز البحث والتطوير/سوناطراك

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

فرع : تسيير المنظمات

2007/07/03 :

:

:

/

:

/

/

/

:

2007/2006

:

"

"

"

"

"

"

:

"

"

"

"

"

"

كلمة شكر

...

"

"

.

.

.

.

.

.

الأهداء

...

...

...

:

...

:

... 2007

...

III

IV

V

VI

VII

XIII

01

02

03

03

03

03

04

04

04

05

06

06

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

06	:
07	:
07	:
09	:
10	:
12	:
12	:
12	:
13	:
14	:
14	:
15	:
15	:
15	:
16	:
16	:
20	:
20	:
21	:
21	:
21	:
21	:
22	:
23	:
23	:
24	:
24	:
24	:
25	:
26	:
26	:
26	:

27	:
28	:
28	:
28	:
30	:
31	:
31	:
31	:
32	:
33	:
35	:
36	:
36	:
36	:
37	:
37	:
38	:
38	:
39	:
41	:
43	:
43	:
43	:
44	:
45	:
48	:
49	:
50	:
51	:
51	:
51	:

52	:
53	:
53	:
54	:
55	:
56	:
57	:
59	:
59	:
60	:
60	:
60	:
61	:
61	:
63	:
64	:
64	:
64	:
65	:
66	:
66	:
67	:
68	:
68	:
69	:
70	:
70	:
71	:
73	:
73	:
73	:

74	:
75	:
76	:
76	:
77	:
78	:
79	:
79	:
79	:
80	:
80	:
80	:
81	:
82	:
83	:
83	:
84	:
84	:
85	:
85	:
88	:
88	:
88	:
88	:
89	:
90	:
90	:
91	:
91	:
92	:
92	:

93	:
94	:
96	
97	/ :
98	
99	/ :
99	:
99	:
99	:
101	:
101	:
101	:
102	:
103	:
104	:
107	:
107	:
108	:
108	:
109	:
109	:
112	:
116	:
116	:
116	:
126	:
129	:
129	:
132	:
136	:
136	:

145	:
155	:
155	:
155	:
160	:
164	:
164	:
171	:
178	:
178	:
179	:
180	:
181	:
181	:
181	:
185	:
187	:
188	:
194	:
197	:
198	:
204	:
210	:

:

11		01
40		02
45		03
53		04
58		05
106		06
109		07
115		08
117		09
119		10
120		11
122		12
123		13
125		14

:

19		01
62		02
67		03
109		04
116		05
118		06
118		07
121		08
121		09
124		10
129		11
129		12
130		13
130		14
131		15
131		16
132		17
136		18
137		19
137		20
138		21
138		22
139		23
139		24
140		25
140		26

141		27
141		28
142		29
142		30
143		31
143		32
144		33
144		34
155		35
156		36
156		37
157		38
157		39
158		40
158		41
159		42
159		43
164		44
164		45
165		46
165		47
166		48
166		49
167		50
167		51
168		52
168		53
169		54
169		55

170		56
170		57
171		58
182		59
182		60
182		61
183		62
183		63
183		64
184		65
184		66
184		67
185		68
185		69
188		70
188		71
189		72
189		73
189		74
190		75
190		76
190		77
191		78
191		79
191		80
192		81
192		82
192		83
193		84

193		85
193		86
194		87

:

211		01
212		02
224		03
236		04

(...)

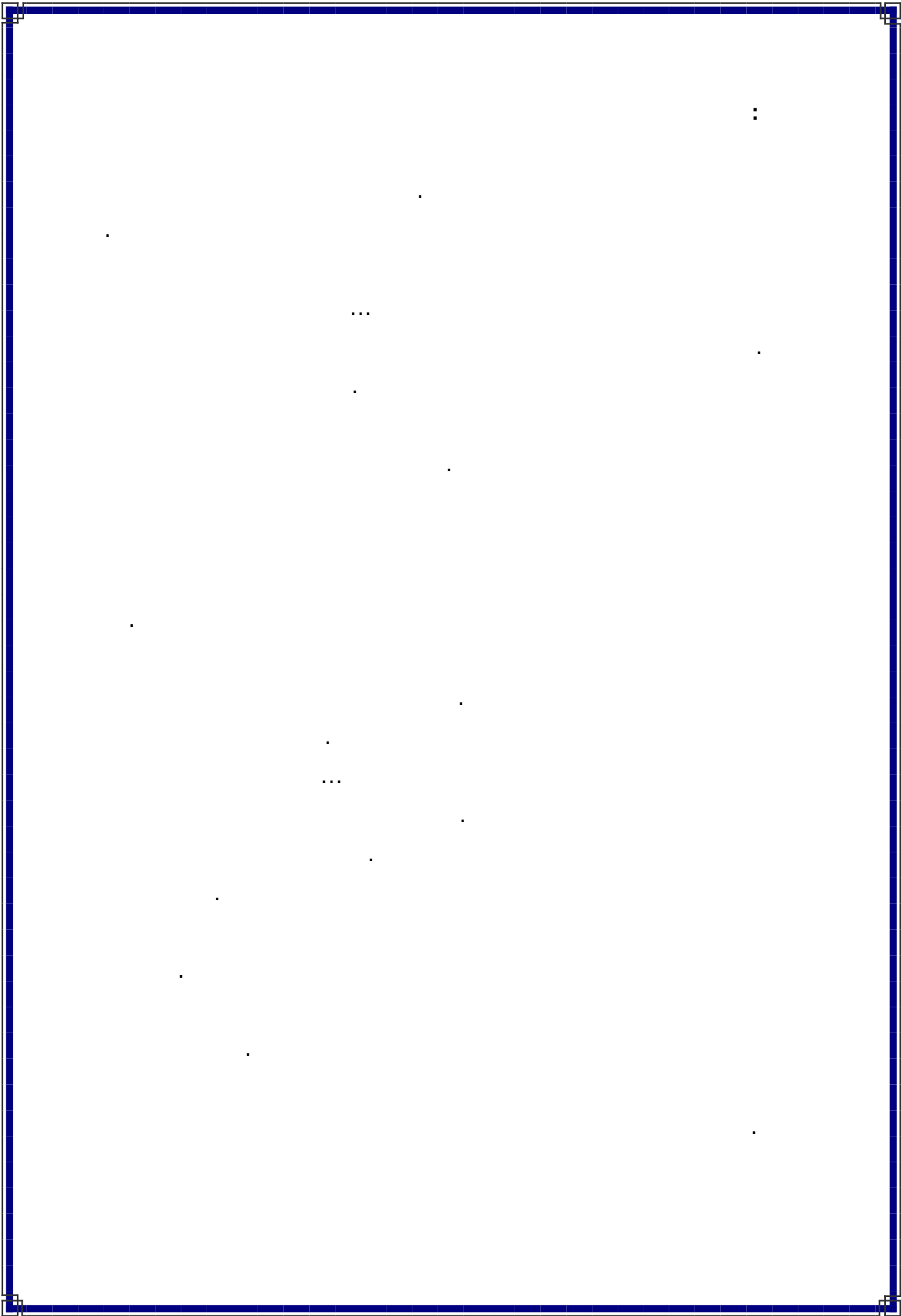
Résumé :

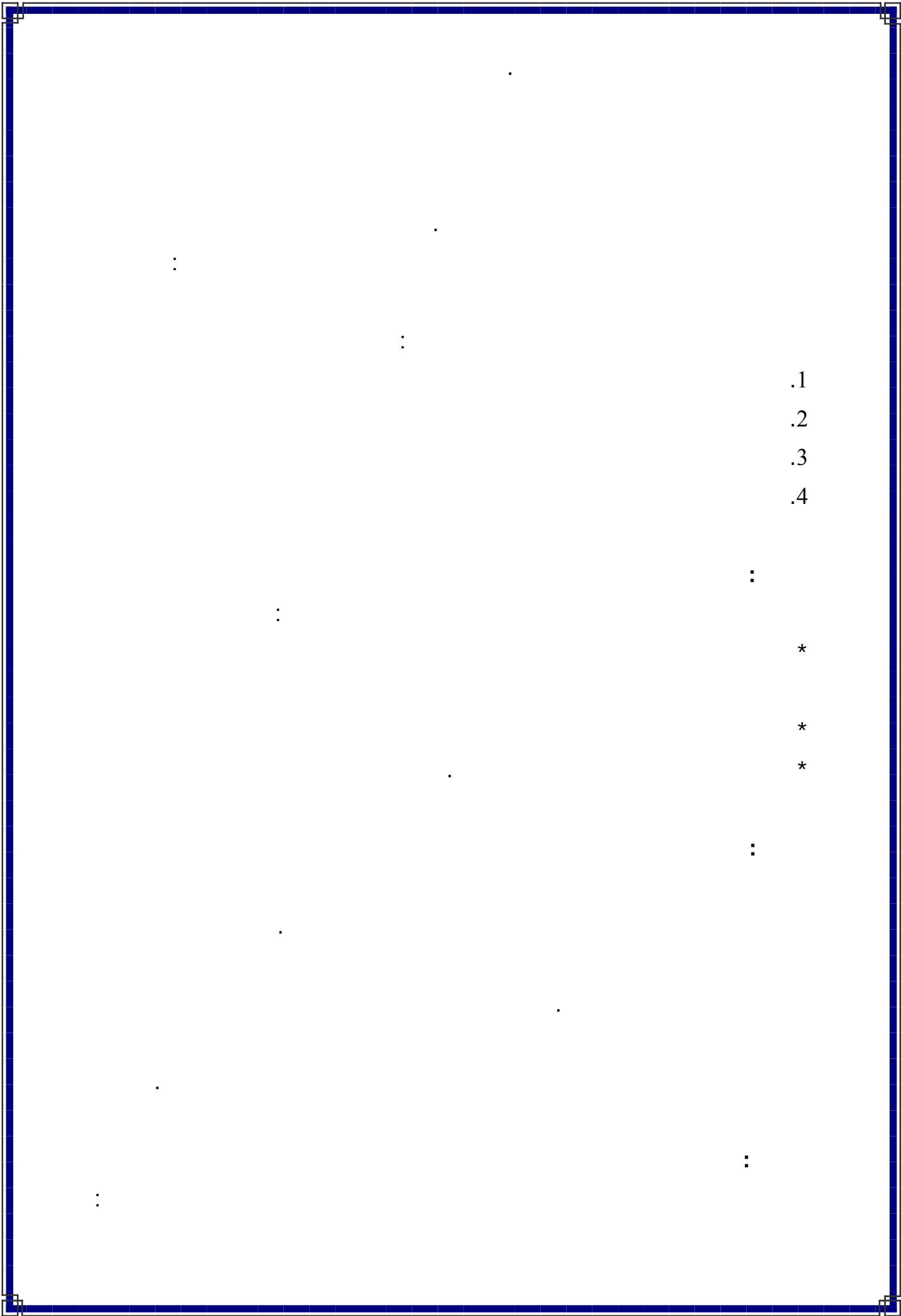
La dynamique des groupes constitue un sujet primordial au management, et le travail sur ce sujet conforme un perfectionnement et un savoir faire. Alors la bonne orientation est que le manager arrive à comprendre le comportement des groupes qui travaillent avec lui ainsi pour les facteurs influençant sur le groupe .De ce fait, la reconnaissance de la dynamique et le comportement des groupes appartiennent aux fonctions de management ainsi qu'au manager et cela pour son engagement et son influence sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation de façon générale et sur la réussite de l'orientation de façon spécifique. Toute la concentration sur les groupes nécessite une coopération et une solidarité infinie, à cause de la nature et la complexité des missions. Car le travail d'une personne en solo est devenu insuffisant, or le travail d'équipe devient de plus en plus nécessaire pour la réussite d'une organisation. Le but principal de construire une équipe de travail est l'union des groupes de travail pour un même objectif. En somme, ce modèle de travail constitue une nécessité vitale pour y faire face aux problèmes qui touchent l'organisation. Il est obligatoire aux directeurs de jouir de toutes les qualités requises et du savoir faire sans tenir compte des bonnes compétences managériales et comportementales pour construire des équipes de travail efficaces.

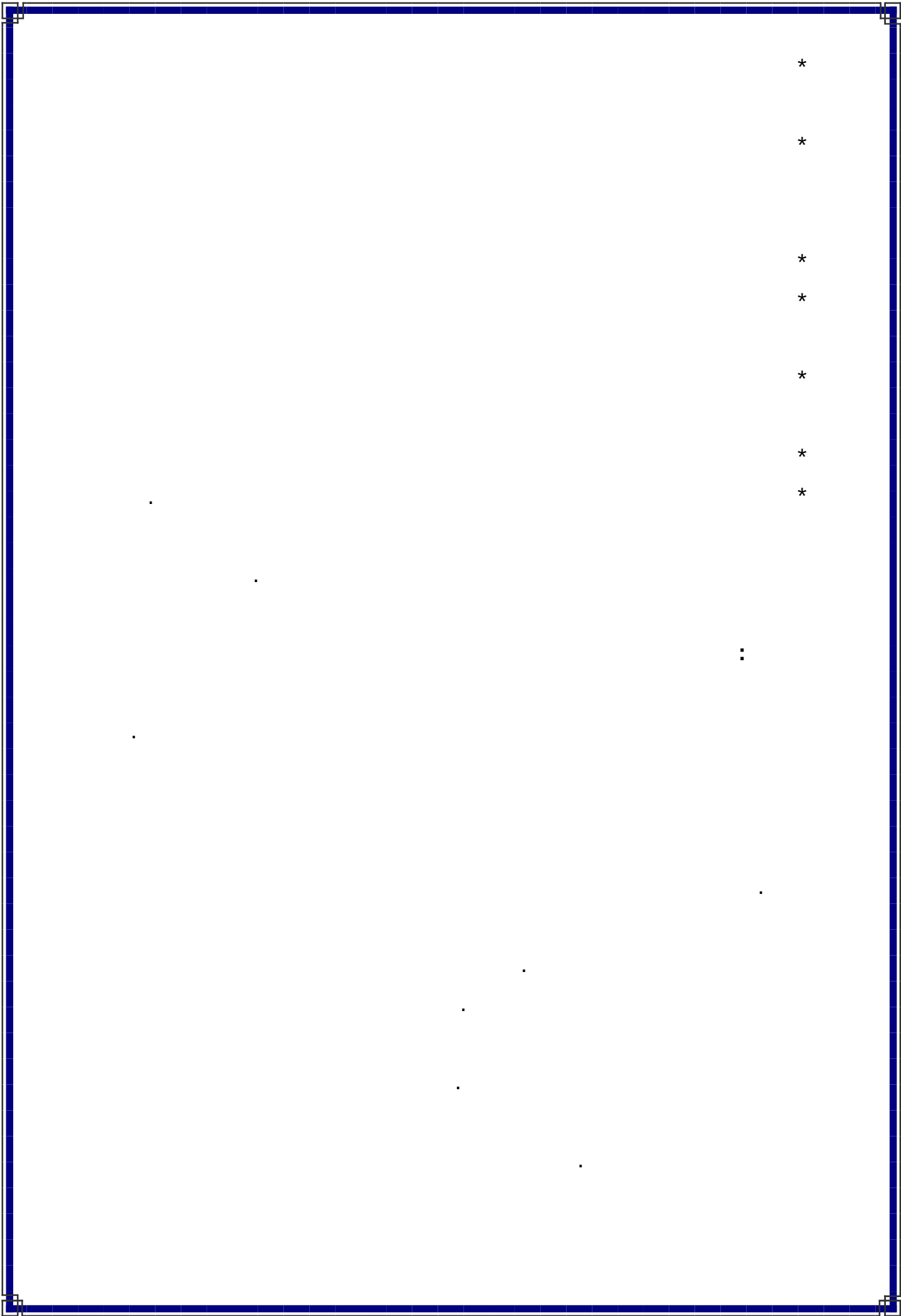
Summary :

The group dynamic constitute an essential subject in management. Research into this subject has produced some very interesting data from which has emerged the main conclusion that a variety of behaviour takes place in working groups that is often not apparent on the surface. Various studies that have been made throughout the past have indicated the existence of phenomena of group behaviour, in particular of informal patterns, which are not described or taken account in formal, official prescriptions about work, issued by management. These revelations are especially significant because of the implication that, if managers are unaware of this phenomena and their causes, they will make unwarranted assumptions based on their own perspectives, and establish goals, structures and work arrangements that are inappropriate to the groups that they lead. All this concentration of groups requires a cooperation and collaboration infinity within group, because of the nature and complexity of missions or activities. So, the individual work in solo is becoming insufficient. Now, the team working is becoming more and more necessary for the success of any organization. It's obligatory of manager's and leader's to have all quality require and knowledge without take account their abilities managérial and behavioral for building a successful teamwork.

المقدمة العامة







*

*

*

*

*

*

*

⋮

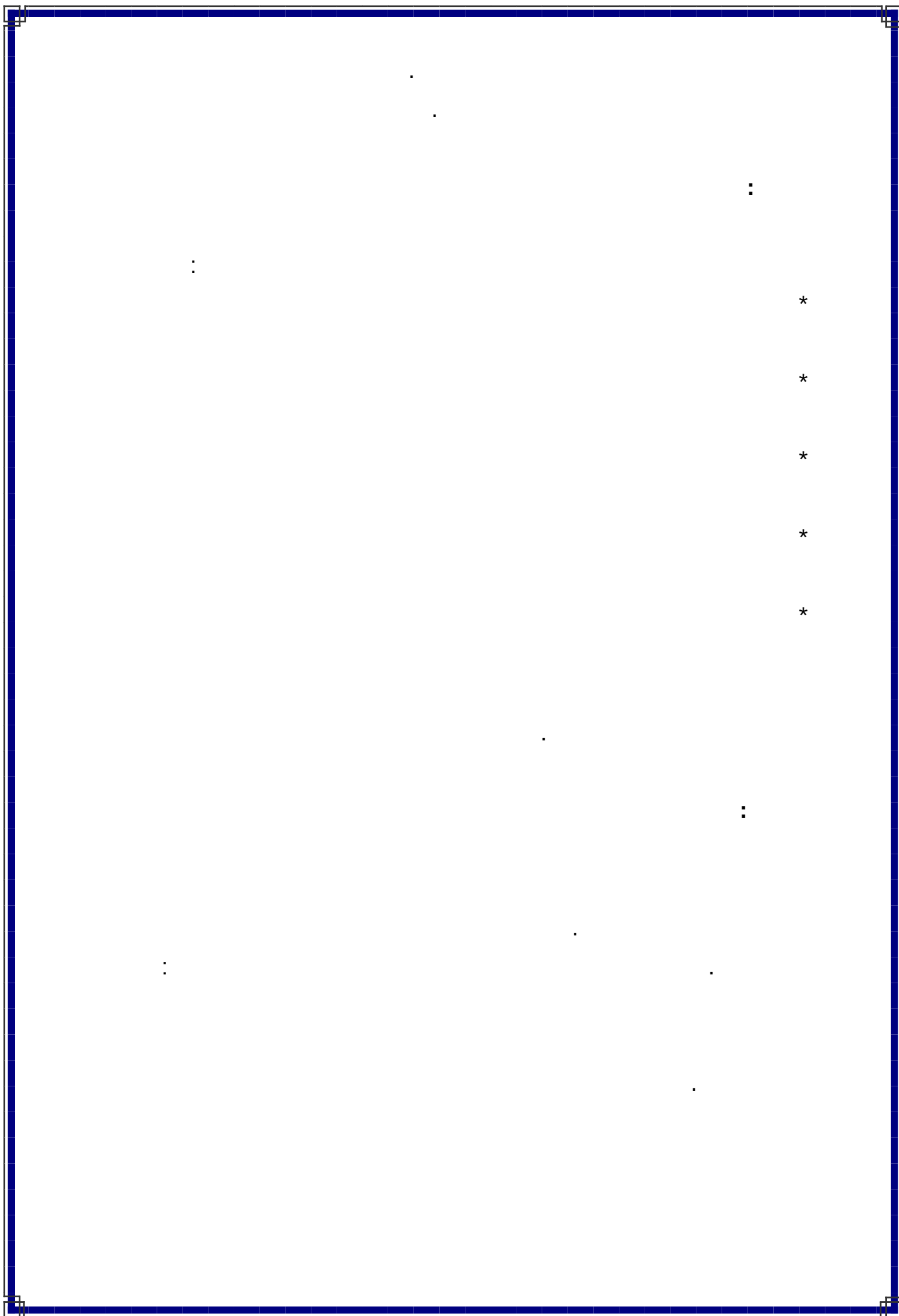
.

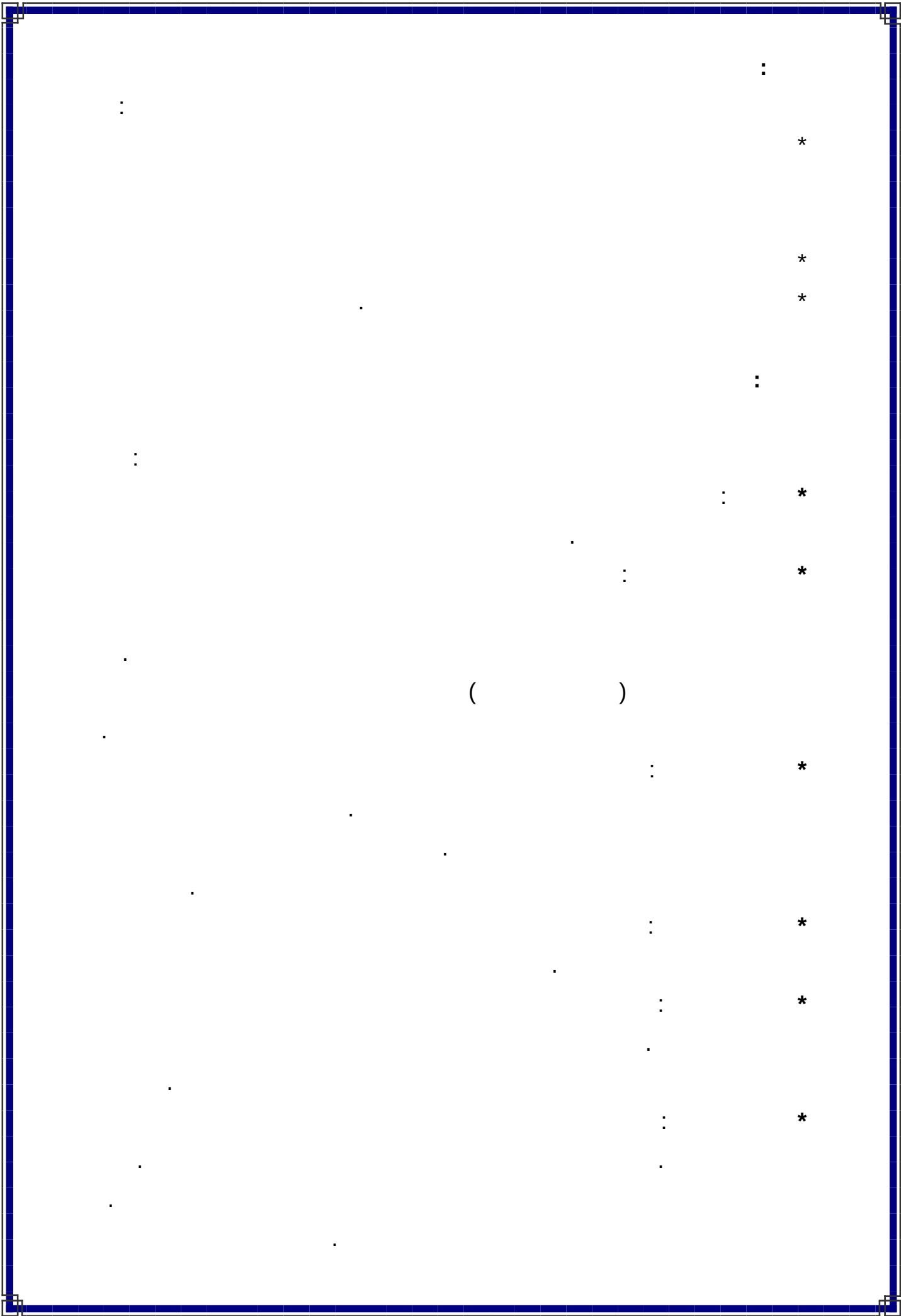
.

.

.

.





)

.

:

(

*

*

*

*

*

*

*

*

:

:

:

:

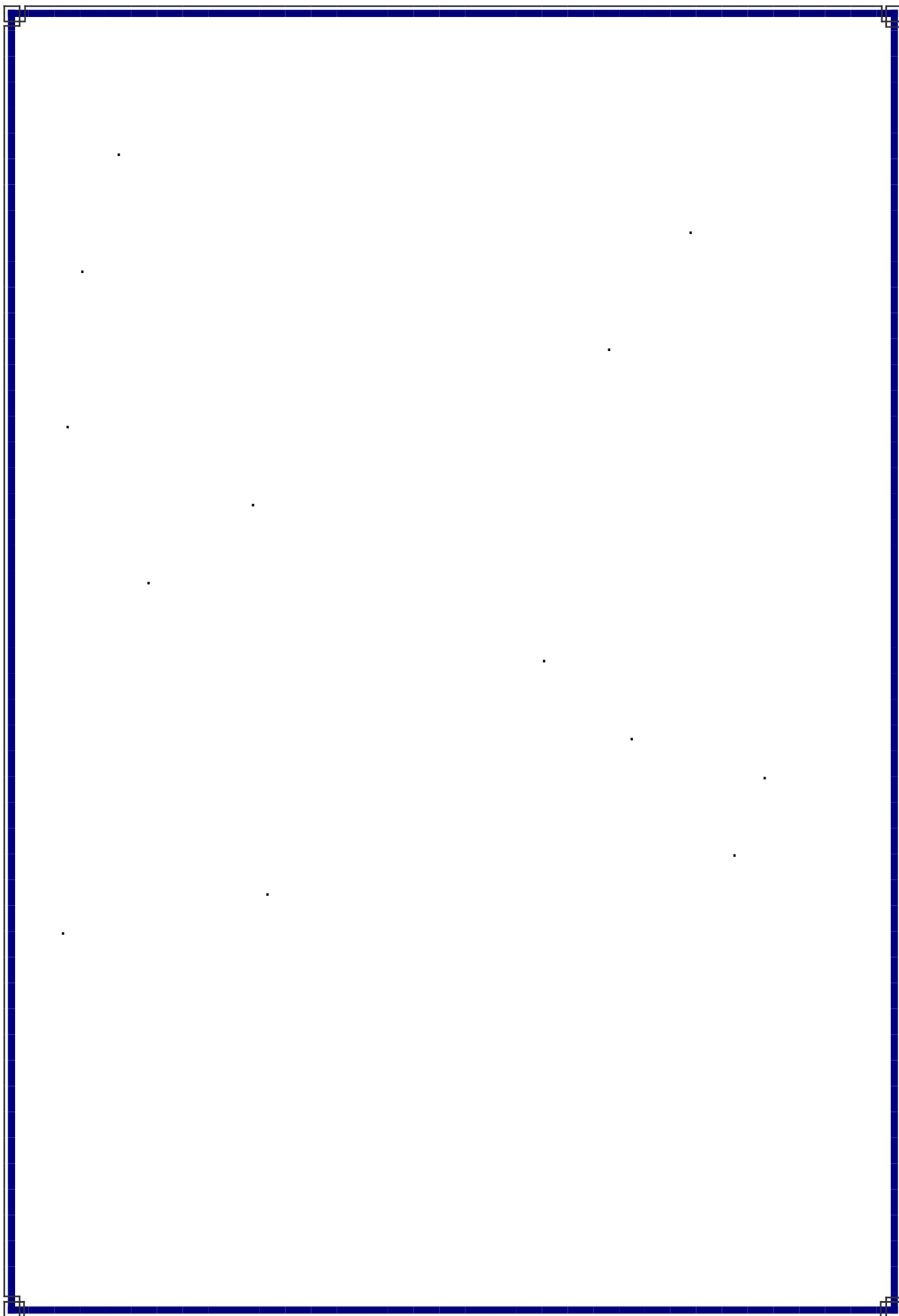
:

...

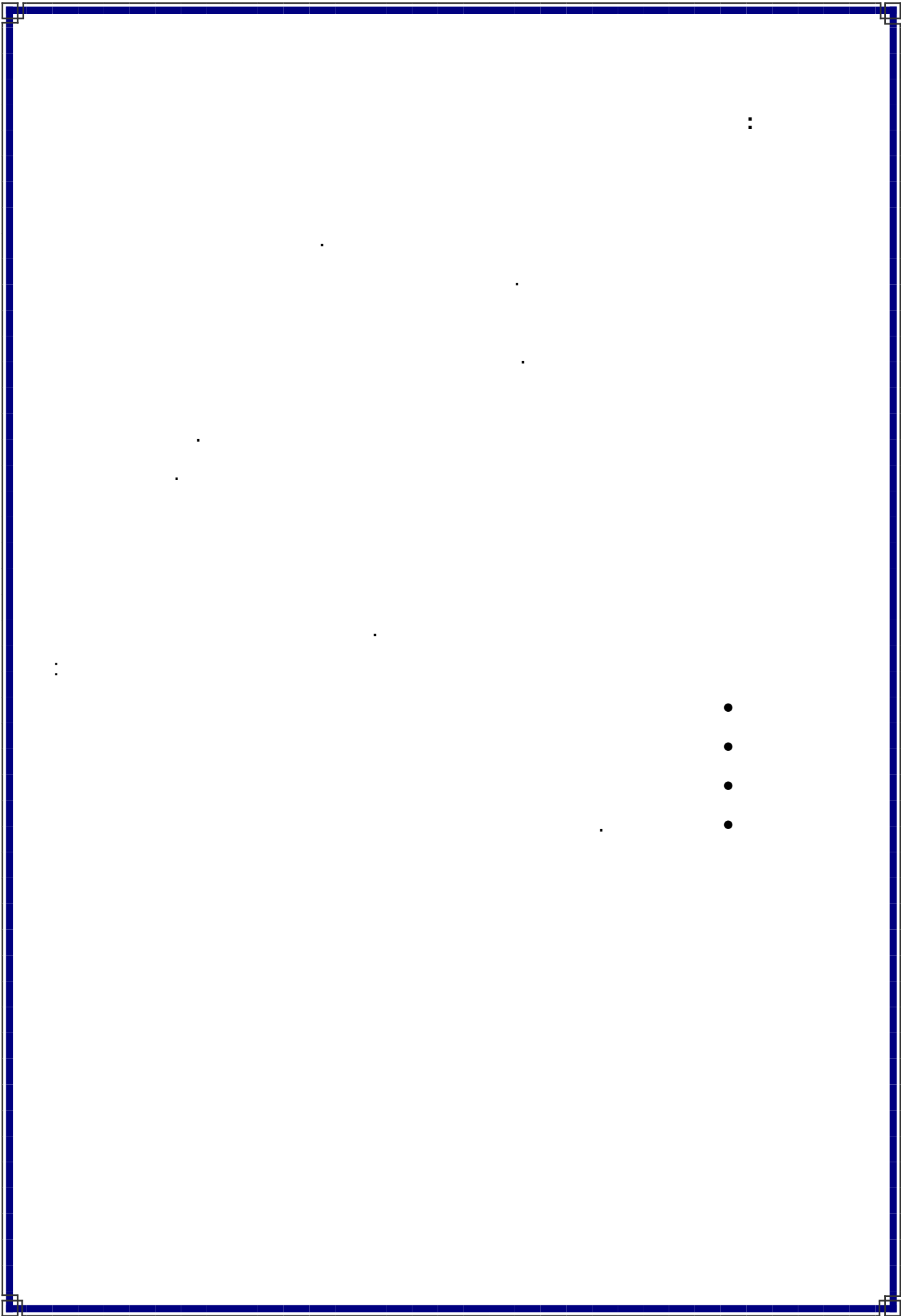
:

:

:



الفصل الأول:
ديناميكية الجماعة
في المنظمة



:

.

.

.

:

.

:

.

.

1

.

2

.

:

:

" :

()

3"

.

1 : : 2000 : 16.

1 : : 2000 : 16.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2004، ص:21.
³ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارنة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1995، ص : 11 .

()

()

:"

1"

.()

:

:

:

1.

2

2.

¹جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص: 26.

² محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان :دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2004 ، ص:21.

1.

2.

3.

-
-
-
-
-
-

3.

1.

2.

3.

4.

¹ راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الإسكندرية:الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص:41.

² جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ، ص: 41 .

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002 ، ص:12.

⁴ ناصر محمد العديلي ، **السلوك الإنساني و التنظيمي :منظور كلي مقارن** ، مرجع سابق ، ص:11.

:

:

.

1.

.

:

.

"

2"

.

.

:

.

.

:

"

:

1.

3"

.

"

:

2.

4"

.

:

.

:

:

1.

5

.

.

¹ جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص:64.

² ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني :منظور كلي مقارن ، مرجع سابق ،ص:14.

³ جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003، ص :5.

⁴ حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997، ص: 9.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص:12.

1.

2. :

3. :

2.

*

:

:

:

:

1. :

3.

.Education

Learning

2. :

"

4"

3. :

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص: 12.

² جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ، ص: 48.

* العلوم السلوكية: هي العلوم التي تقتصر في دراستها على السلوك الإنساني متبعة في هذه الدراسة الأسلوب العلمي كعلم الأنثروبولوجيا، علم الاجتماع، علم النفس وعلم النفس الاجتماعي ويشيع استخدام هذا الاصطلاح بين علماء الإدارة بالذات الذي أخذوا يستعينون بالعلوم الاجتماعية في دراسة المظاهر السلوكية لتنظيمات العمل، عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية وإنجاز الأهداف.

³ محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق، ص: 50.

⁴ محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 1997 ، ص: 183.

1.

:

.

:

"

4-3 "

:

.

:

.

:

.

4. " :

2"

.

.

3"

.

"

()

5. " :

4"

.

.

* : عالم نفس أمريكي ولد في بروكلين بمدينة نيويورك في عام 1908 ويعتبر من أهم وأشهر كتاب نظريات التحفيز ويعتبره عملية داخلية ترتبط بحاجات الفرد.

¹ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود ، **نظرية المنظمة** ، عمان : دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع ، 2000 ، ص: 135.

² جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص: 12.

³ رمضان محمد القذافي ، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج** ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى ، 1997 ، ص: 166.

⁴ كامل محمد المغربي ، **السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم** ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995 ، ص : 105 .

1.

2.

:

*:

1.

2.

:

3.

4.

* **المعتقدات** : هي قبول رأي كحقيقة ، وهذا القبول فكري بالضرورة ، ويتأثر بالعاطفة ويهيئ حالة عقلية لدى الفرد تستخدم كأساس للعمل ، ولا يعتمد صدق الاعتقاد على حقيقة موضوعية في حد ذاتها والمتعلقة برأي معين ، فهناك معتقدات خاطئة وأخرى صادقة . **والعادات** : هي ميل محدد أو تصرف متكرر أما **الميول** : فهي تشير إلى الرغبة (الحب) أو عدم الرغبة (الكراهية) لشيء معين . وهي عبارة عن المشاعر ، فكل الأفراد مختلفون في ميولهم ، فهذا يحب العمل المنفرد والآخر يحب العمل الجماعي على سبيل المثال .

¹ موسى اللوزي ، **التطوير التنظيمي** : أسس ومفاهيم حديثة ، عمان : دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 1999 ، ص : 58.

² كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص:106.

* سنتعرض للجماعات بشكل مفصل لاحقاً.

³ عبد الرحمن العيسوي، **تفاعل الجماعات البشرية**، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2006،ص:39.

⁴ محمد يسري إبراهيم دعبس، **الاتصال والسلوك الانساني:رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال**، الإسكندرية:البيطاش سنتر والتوزيع ، 1999،ص:110.

3.

.

"

1"

:

*

:

1.

2

.

2.

3

.

3.

4

.

.

5

...

.

(01).

¹ جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص: 436.
* **البيئة الداخلية:** هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية، الأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهيكل التنظيمية وإجراءات وسياقات تنفيذها، التكنولوجيا المستخدمة وأنماط الاتصالات السائدة... وكل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة.³

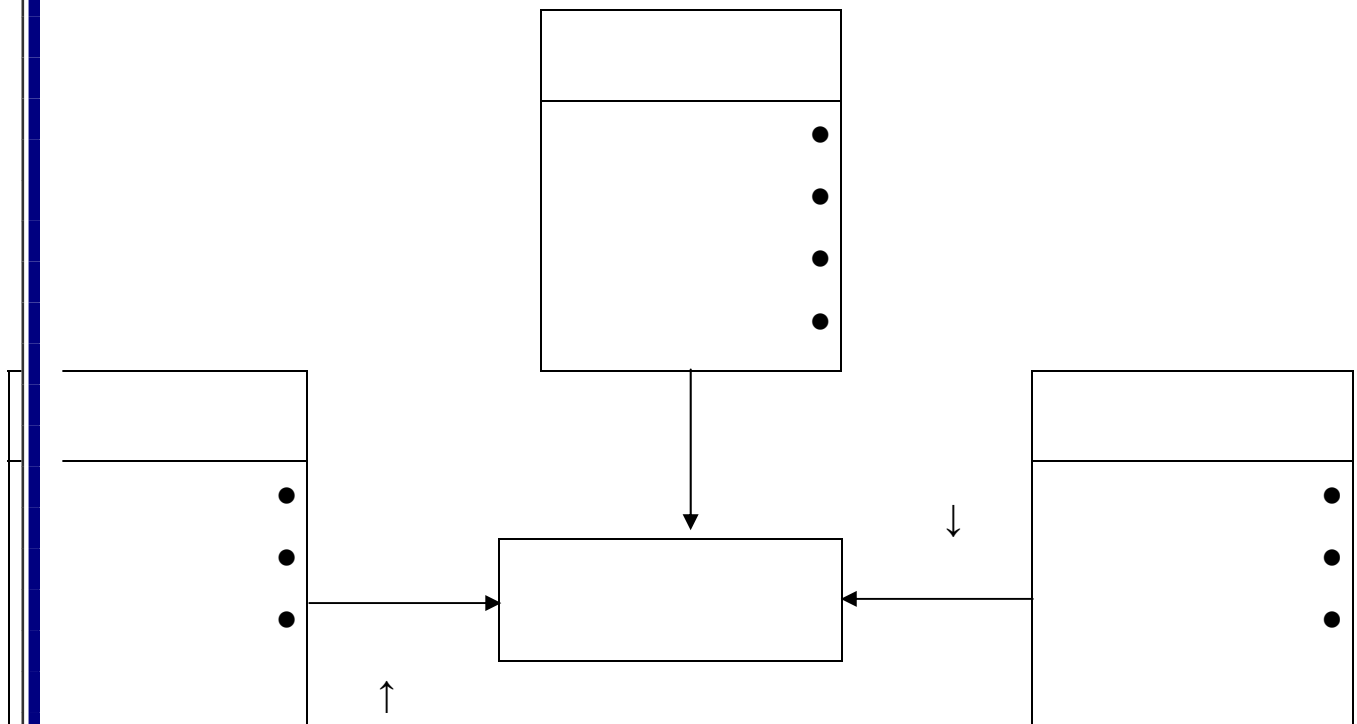
² جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص: 39.

³ راوية حسن ، مرجع سابق ، ص: 263.

⁴ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص : 341.

⁵ 19.

:(01)



.

:

:

*

*

*

*

*

*

...

*

*

1 "

¹ ماجدة العطية ، سلوك المنظمة : سلوك الأفراد والجماعات ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003، ص: 135.

" :

1" .

" :

2" .

:

:

.1

" " .2

.3

.4

() .5

.6

.7

.8

¹ حسين حريم ، مرجع سابق، ص :172.
² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص:151.

:

:

1.

: 1.

: 2. *(George Homans)*

- :
- :
- :

...

: 3. *(Theodors New Comb)*

(Peter Blau)

:

.4

.

.

.

:

1.

.

:

.1

:

.2

:

.3

.

:

.4

:

.5

.

:²

.6

.

.

:

3.

.

:

4.

.

:

.1

.

2.

:

:

:

:

1.

:

:

1.

•

:

:

:

•

2.

2.

:

:

:

1.

*

3

4

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سابق، ص: 135.

²

: 107.

:

* **التنظيم الرسمي:** هو جماعة على درجة عالية من التنظيم ذات أهداف واضحة وقوانين ولوائح موضوعة بصفة رسمية، ولها نسق يتضمن أدوار محددة، كما أن حقوق وواجبات كل دور محددة بوضوح. ويحدد نطاق الإشراف، خطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال. والجدير بالذكر أن كل المنظمات الرسمية هي في نفس الوقت جماعات رسمية ولكن لا تعتبر كل الجماعات الرسمية منظمات رسمية. ولكل تنظيم رسمي تنظيم غير رسمي.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 233.

⁴ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 104.

1.

:

:

:

:

:

2.

*

3.

:

4.

:

*

154 :

1

² فريد عبد الفتاح زين الدين ، فن الإدارة اليابانية : حلقات الجودة – المفهوم والتطبيق ، القاهرة : ظافر للطباعة ، 1998، ص: 48.

* سنتعرض للفرق بشكل مفصل في الفصل الثاني.

³ عمر وصيفي عقيلي، الإدارة: أصول، أسس ومفاهيم، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص: 309-310.

⁴ James STONER and Edward FREEMAN, **Management** , London: Prentice – Hall International Edition, Fourth edition, 1989, P: 494.

*

:

2.

:

1

2

*

3

:

:

4

5

6

7

*

¹ رواية حسن، مرجع سابق، ص: 152.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 154.

* **التنظيم غير الرسمي:** هو نسق من العلاقات التي تنمو تلقائيا بسبب تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي. ويؤدي إلى خلق مفاهيم واتجاهات معينة بين الأفراد تتبلور من خلالها معايير سلوكية تؤثر في سلوك التنظيم الرسمي. كما يؤدي إلى خلق وتهيئة ظروف معينة يستطيع من خلالها التنظيم الرسمي أن يحقق جانباً كبيراً من الأهداف التي تسعى إليها .

³ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 146.

⁴ أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، الطبعة السابعة، 2003، ص: 245.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 282.

⁶ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص: 106.

⁷ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 155.

* **النقابات العمالية:** هي عبارة عن تنظيم يجمع عددا من العاملين، يتم تكوينه بهدف حماية وتنمية المصالح الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لأعضائه من خلال المفاوضات والإنفاق الجماعي.

1.

2.

(01)

:(01)

.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

:

:

:

2004 :54.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 236.
² علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الرياض: مركز وايد سيرقس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، 1998، ص: 295.

:

.

.

.

:

1.

.

.1

.

.

.

.2

.

.

.3

.

.4

.

.

.5

.

.6

:

.7

.

.

:

1.
.

.1

:

.2

:

:

.

.

:

¹ نفس المرجع، ص: 196.

"Elton Mayo"

:

1932 – 1927

1

*

2

***(Frederik Taylor)**

3

* يعد **Elton Mayo** ممن ترتبط أسماءهم بحركة العلاقات الإنسانية، ولد سنة 1880 في أستراليا، ثم هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية في 1922 حيث التحق بجامعة بنسلفانيا، ثم التحق في سنة 1926 بجامعة هارفارد وبقي فيها حتى تقاعد في سنة 1947. وهو حاصل على درجة البروفيسور في البحوث الصناعية في كلية إدارة الأعمال، توفي في سنة 1949، من مؤلفاته كتاب:
The Social Problems of an Industrial Civilization, Combridge:Mass Harvard Business Press, 1945.
1 للإطلاع أكثر على تجارب الهاوثورن عد إلى: محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات والوظائف، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004، ص: 86.
* يقصد بالروح المعنوية الحالة الذهنية التي من شأنها أن تجعل الأهداف الشخصية للأفراد والجماعات تابعة لأهداف المنظمة التي يعملون بها، علاوة على أنها الشعور من جانب الفرد بقبوله عضوا في جماعة وبانتمائه إليها، تلك الجماعة التي تعمل في سبيل تحقيق أهداف محددة تؤمن بها وترغب جادة في تحقيقها.
2 خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 65-67.
* يعتبر **Frederik Taylor** (1856 – 1917) أب الإدارة العلمية، اهتم بالتنظيم العلمي للعمل، فقد أهمل النظر إلى العمال كعناصر بشرية، ونظر إليهم بطريقة آلية دون مراعاة أدائهم واحتياجاتهم، من مؤلفاته: Scientific Management, Harper and Row, 1947.
3 محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 14.

"Whyte"

:

Dalton

Homans

1

* "Kurt Lewin"

:

1944

2

"

1945

Research Center of Group Dynamics

Massachusetts Institute of Technology

3

Institute for Social Research

4

5

()

6

7

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1997، ص: 9.
* **Kurt Lewin** من رواد المدرسة السلوكية، ولد سنة 1890 بموقلنو في بولونيا وهو ألماني الأصل. هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1932. من مؤلفاته:

A dynamic Theory of Personality (1935), Resolving social conflicts (1948), Théorie de champ dans la science sociale (1951), les frontières dans les dynamiques de groupe (1947).

² Jean MAISONNEUVE , **La dynamique des groupes**, Paris : Imprimerie des Presses Universitaires de France, 14^{ème} édition, 2002, P:13.

³ Marie – GEORGES FILLEAU et Clotide- MARQUES RIPOULL, **Les théories des organisations et de l'entreprise**, Paris: Ellipses Editions Marketing, 1999, P: 96.

⁴ محمد سيد فهمي وسيد عبد الحميد عطية، عمليات وطريقة العمل مع الجماعات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص: 174.

⁵ عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص: 13.

⁶ للإطلاع أكثر على تفاصيل التجربة عد إلى محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

⁷ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص: 110.

:

Bennis

Maier

Argyris

Zander

Cartwright

.Blake

(Sensivity training)*

1.

:

:

2.

1.

2.

3.

3.

* **تدريب الحساسية:** هو أسلوب يهدف مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم، ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير مرغوب فيها، ويترك لهم عملية إدارة النقاش وتفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية.

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 10.

² خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 152.

³ محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 288.

* **تشق كلمة ديناميكية أو دينامية أو حركية من اللفظ اللاتيني Dynamic وتشير إلى التغير والحركة والتبديل والنمو والتطور والتقدم والتفاعل كما تشير إلى الشيء ذي القوة Force، وتعرف القوة في الميكانيك (الفيزياء) أنها السبب في التغيرات التي تطرأ على الحركة، أي الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغير.**

:

* :

" :

1 "

"

"

" :

...

2 "

.

.

.

" :

3"

.

.

.

" :

4"

.

.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص: 204.

² عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص: 15.

³ نفس المرجع، ص: 11.

⁴ محمد سيد فهمي وسيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص: 175.

Kurt Lewin

1

2

** Bales*

3.

1.

2.

¹ Jean MAISONNEUVE, op.cit. P: 15

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، الجزء الأول، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص: 208.

³ *** Bales Robert Freed**: عالم نفس أمريكي، ولد سنة 1916 بميسوري، متأثر بتيار ليفين، اتجأه مبني على ملاحظة سلوك الجماعات، وهو يطبق في حل المشاكل واتخاذ القرارات داخل الجماعة.

³ محمد علي شهيب، **السلوك الإنساني في التنظيم**، الكويت: دار الفكر العربي، 1990، ص ص: 212- 213.

3.

4.

* Sociometry

1

* Sociogram

2

* يتألف اللفظ **Sociometry** من شقين، أحدهما لاتيني Socius والآخر يوناني Metrium ويعني القياس الاجتماعي أو قياس العلاقات الاجتماعية.

* **Jacob Levy Moreno**: عالم نفس أمريكي، أصله روماني، ولد سنة 1892 ببوخارست. هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية في 1925. توفي سنة 1974 بنيويورك. من مؤلفاته: 1954 (Who shall survive? (tra.fr: Fondement de la sociométrie), 32 – 34.

¹ محمد سيد فهمي وسيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص: 32 – 34.

* **Sociogram**: نوع من خرائط الجماعة والتي يتضح فيها اختيارات أعضائها سلبية كانت أو إيجابية.

² عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص: 316.

:

1. :

2. : 1.

3. :

2.

:

:

3.

1. : *

2. : *

3. : *

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 207.

² محمد سيد فهمي وسيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص: 19 – 20.

³ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص: 138 – 139.

* الإستراتيجية: هي تحديد الأهداف والغايات لأي منظمة إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات.

* القواعد: هي تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء كاملين في المنظمة. والسياسة هي التي ترسم الطريق أمام العاملين للوصول إلى الأهداف. أما الإجراءات: فهي التي تحدد طبيعة وصفات ذلك الطريق والتي تحدد كيفية الأداء.

4.

:

5.

:

6.

:

7.

:

:

8.

:

9.

:

1.

2.

3.

*

:

:

¹ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 226.

² فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية: الذكاء السلوكي، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998 – 1999، ص: 226.

* أنظر الملحق رقم 01: الذي يبين شبكات الإتصال.

³ محمد علي جعلوك، موسوعة العلوم الإدارية: كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، بيروت: دار الراتب الجامعية، الطبعة الأولى، 1999، ص: 82.

• :

1.

2.

:

:

1.

3.

:

• *

"

4.

:

2.

:

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص: 203.

² فريد النجار، مرجع سابق، ص: 227.

³ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص: 132.

⁴ حسين حريم، مرجع سابق، ص: 208.

* القدرات "Abilities": هي إمكانية الفرد على القيام بعمل ما. أما المهارات Skills فهي مستوى الكفاءة التي يستطيع بها الفرد القيام بذلك العمل. فهناك الكثيرون ممن يمتلكون القدرات الضرورية لأداء العمل إلا أنهم لا يمتلكون المهارات اللازمة أي الكفاءة والإتقان. والذكاء: هو نوع من القدرات العقلية ويتضمن قدرة الفرد على حل المشاكل والتعلم السريع والقدرة على التعامل بمهارة وكفاءة مع الآخرين.

1.

2.

1.

2.

¹ أندرودى سيزلاقي ومارك جى والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1991 ، ص: 217 .

² نيكي هاييس ، إدارة الفريق : إستراتيجية النجاح ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، الرياض : دار المريخ للنشر ، 2005 ، ص ص : 56-57 .

3.

4.

:

1.

:

1.

...

:

2.

:

:

3.

:

4.

2 :

5.

¹ ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص ص : 142 - 143 .
² راوية حسن، مرجع سابق، ص ص: 160 – 161 .

6. 1:

:

"

2"

"

3"

4.

:

1.

:

2.

:

3.

5.

:

●

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 252.

² جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 420.

³ أندوردی سیزلاقي ومارك جی والاس، مرجع سابق ، ص: 217.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص: 247 – 248.

⁵ أندوردی سیزلاقي ومارك جی والاس، مرجع سابق، ص: 219.

• :

• :

:

1. *

1. :

2. :

3. :

4. :

5. :

6. :

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص ص: 80 – 82.
* يقصد بالامتثال (Conformity): عملية المسابرة أو التماشي مع المعايير، وبتعبير آخر هي تقبل الفرد للمعايير والانسجام مع الجماعة ومع كل أنماط السلوك السائدة فيها. وهو يحدث دون وجود ضغط أو طلب مباشر من الفرد للالتزام بالمعايير. بينما الإذعان (Compliance) فيبدو عندما يطلب من الفرد طلبا مباشرا ويصبح عليه أن يوافق. كأن يطلب الأستاذ من الطالب مقابله عند انتهاء المحاضرة على سبيل المثال.

7.

:

:

:

1.

:

.

:

"

2،

3.

4.

5.

1.

2.

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص: 89.

² فريد النجار، مرجع سابق، ص: 229.

³ أندرودى سيزلاقي ومارك جى والاس، مرجع سابق، ص: 219.

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أسس ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص: 138.

⁵ : 194 – 195.

3

4

:

1

:

(Status Symboles)

1

2

:

2

3

:

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص: 166.
² أحمد زكي بدوري، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: عربي - إنجليزي - فرنسي، بيروت: مكتبة لبنان للنشر، 1993، ص: 410.
³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 289.

1 .

:

:

2 .

3 . *

1. :

2. :

3. :

4 .

¹ أندرودى سيزلاقي ومارك جى والاس، مرجع سابق، ص: 219.

² رمضان محمد القذافي ، مرجع سابق ، ص : 246.

* هناك من يصنف الأدوار الى نوعين هما :**أدوار اجتماعية** وهي مجموعة الاستجابات النمطية التي يستجيب لها الشخص في المواقف المتشابهة. و**أدوار مهنية أو وظيفية** وهي التي يقوم بها العاملون كل حسب موقعه وحسب تخصصه وطبيعة الوظيفة التي يشغلها .

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 253.

⁴ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 482.

:

*

.

.

1

.

:

(02)

.

1. :

2.

.

.

•

•

•

.

2. :

3

.

4.

.

:

•

.

.

¹ رمضان محمد الفذافي، مرجع سابق، ص: 248.

² أندرودى سيزلاقي و مارك جى والاس، مرجع سابق، ص: 220.

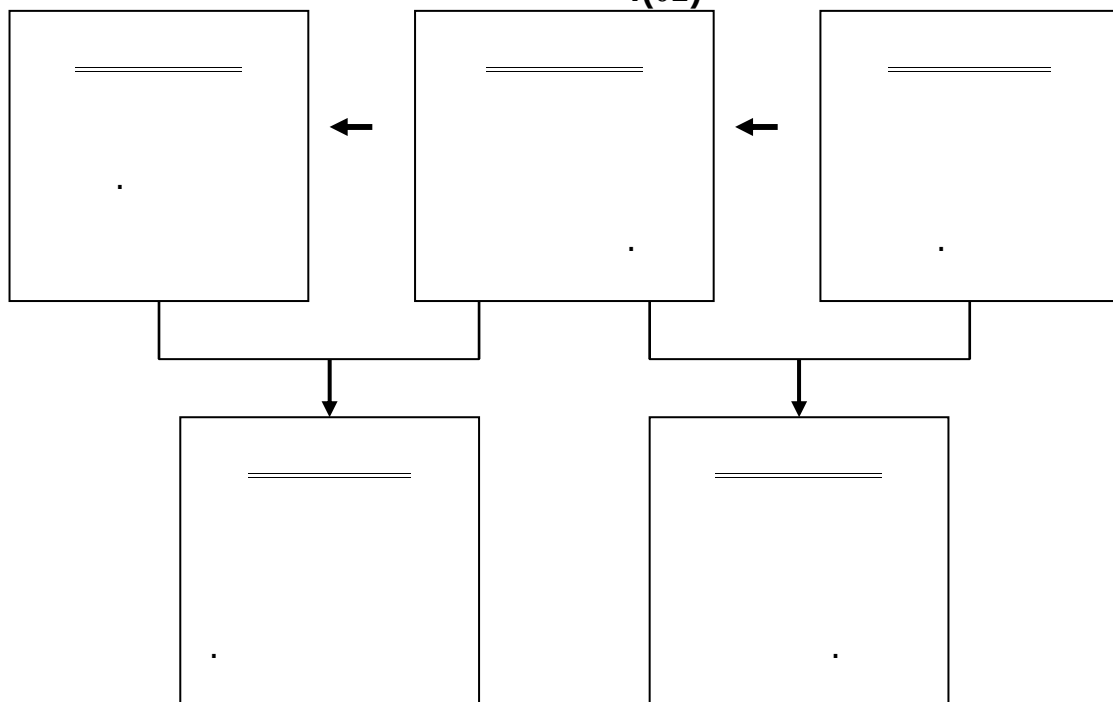
³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سابق، ص: 166.

⁴ محمد علي شهيبي، مرجع سابق، ص: 205 – 207.

* **الوظيفة:** هي مجموعة الواجبات والمسؤوليات والسلطات والاختصاصات التي تهدف إلى تحقيق غرض معين والتي يؤديها الفرد فعلا. وتتجسد وفقا لما تحدده وصف الوظيفة. وقد تتفق الوظيفة مع الدور أو تختلف عنه. وقد لا تتفق توقعات الآخرين مع خصائص الوظيفة، فوصف الوظيفة هو الجانب الساكن لها بينما الدور هو الجانب الديناميكي لها.

1 *

(02):



167:

*الرضا عن العمل هو الشعور بالسرور والطمأنينة الذي يصحب تحقيق الهدف. كما يبدو أيضا في اتجاه العامل نحو إقامته علاقات مع زملاء العمل والمشاركة في مختلف النشاطات المهنية والاجتماعية.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 259.

:

1 .

1.

:

:

.

• :

.

.

:

•

"....

" :

.

:

•

.

.

:

•

.

.

:

•

.

:

•

.

:

•

.

:

2.

:

:

•

.

:

•

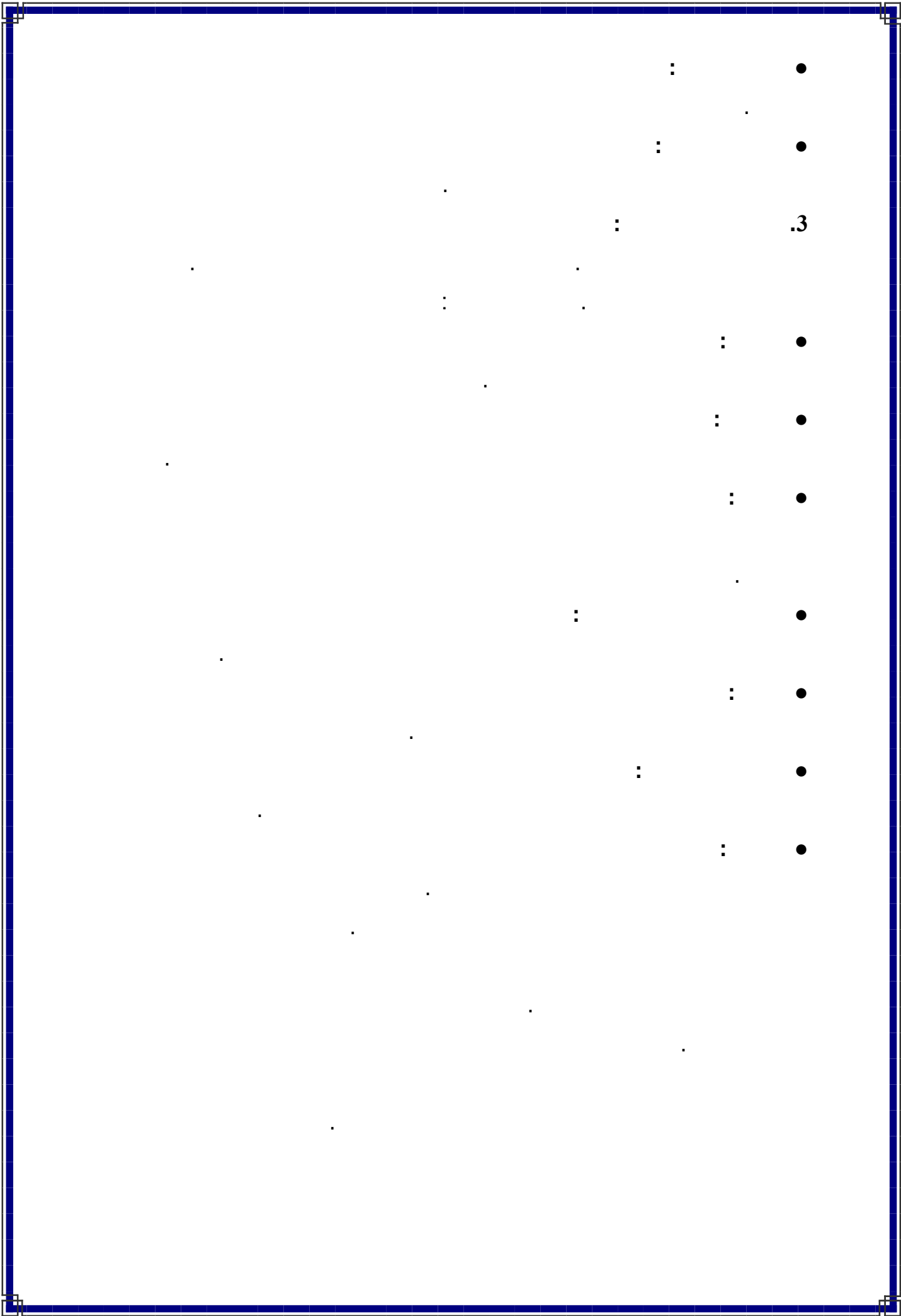
.

:

•

.

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، مرجع سابق، ص ص: 286 - 288.



:

:

"

1"

2

3

:

4.

1.

:

2.

:

3.

:

4.

:

5.

:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 160.
² ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، مرجع سابق، ص: 285.
³ محمد علي جعلوك، مرجع سابق، ص: 54.
⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 249.

.6 :

.7 :

.8 :

.9 :

.10 :

.11 :

:

1.

• :

• :

• :

¹ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 466.

(03)

:(03)

()	()
()	()

: 467.

1.

1.

2.

:

:

"

:

●

1 . "

2 .

3 .

*

*

*

*

*

*

4 .

5 .

*

*

*

*

*

¹ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 469.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 255.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سابق، ص: 174.

⁴ حسين حريم، مرجع سابق، ص: 212 – 213.

⁵ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 472.

1.

:

●

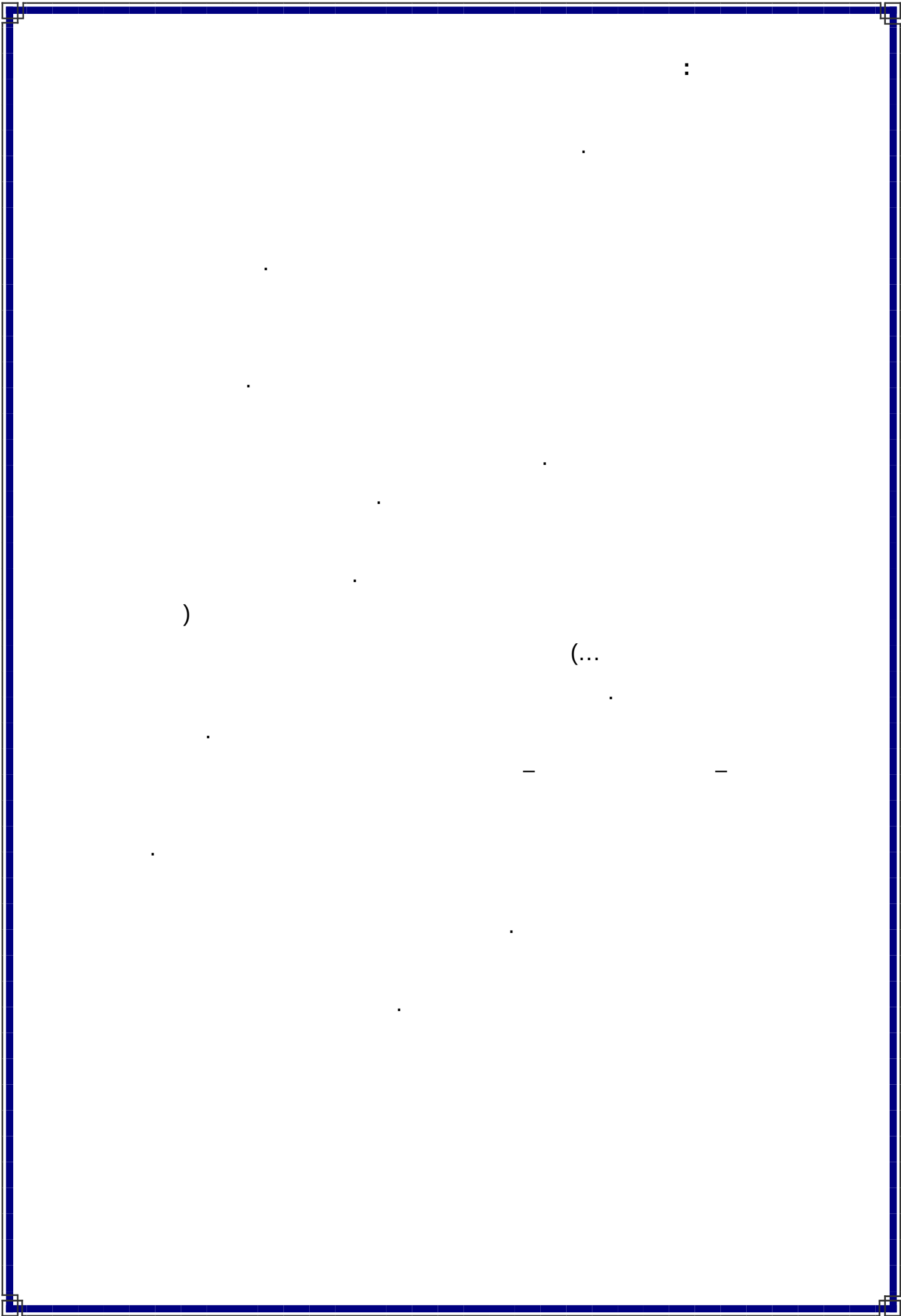
*

*

*

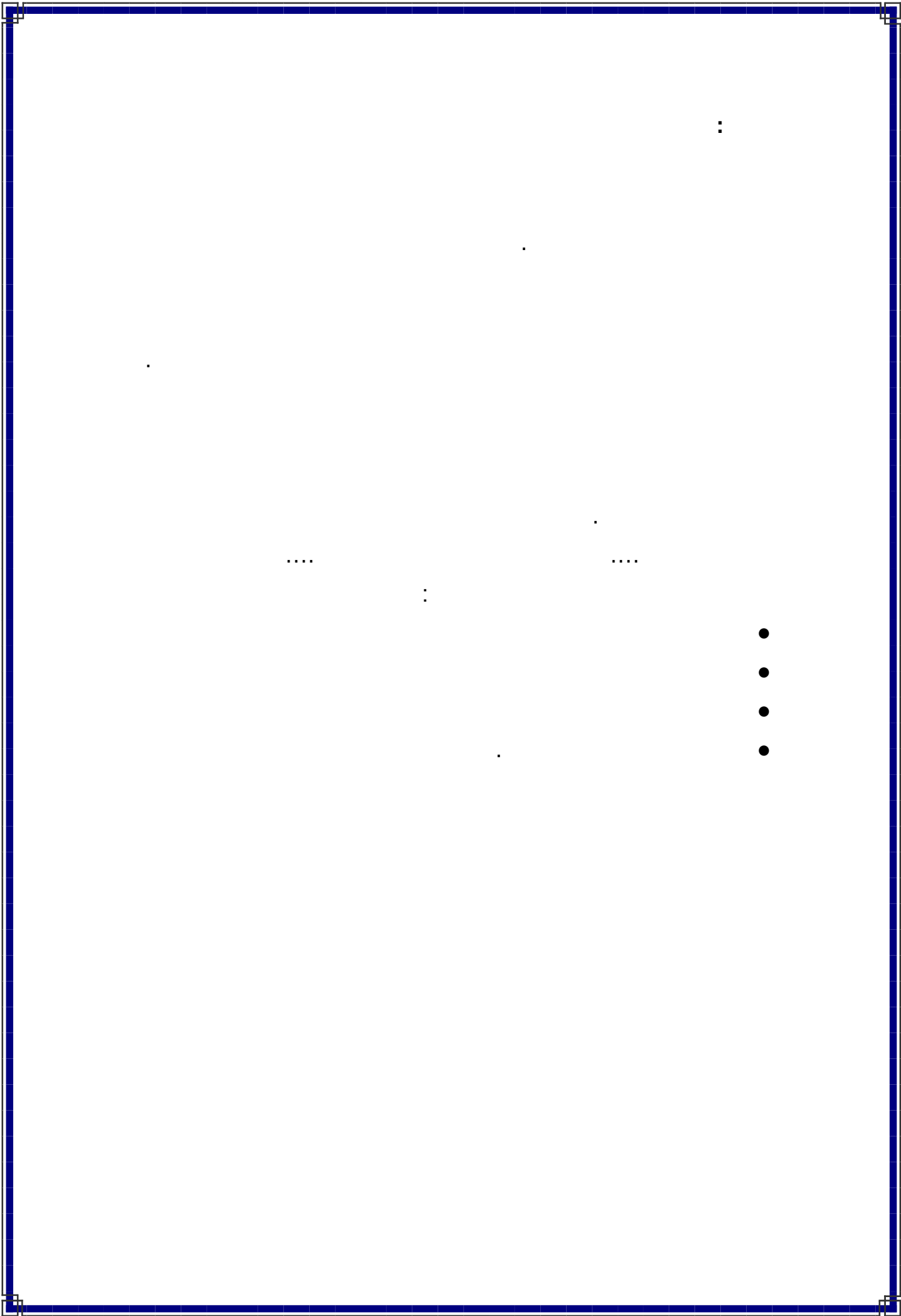
.

.



الفصل الثاني:

بناء الفريق والعمل الجماعي



:

.

.

:

.

:

"

1،

.

"

"

2،

.

"

3،

.

4،

:

*

*

*

*

¹ كيث ديقز ، السلوك الإنساني في العمل : دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي ، ترجمة سيد عبد الحميد المرسي ومحمد إسماعيل يوسف، القاهرة : دار نهضة مصر للطبع والنشر ، 1974، ص: 607.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 292.

³ محمد علي جعلوك، مرجع سابق ص: 47.

⁴ راوية حسن، مرجع سابق، ص: 173.

*
*
*
*
*
*
*
*

:

¹:(04)

.1

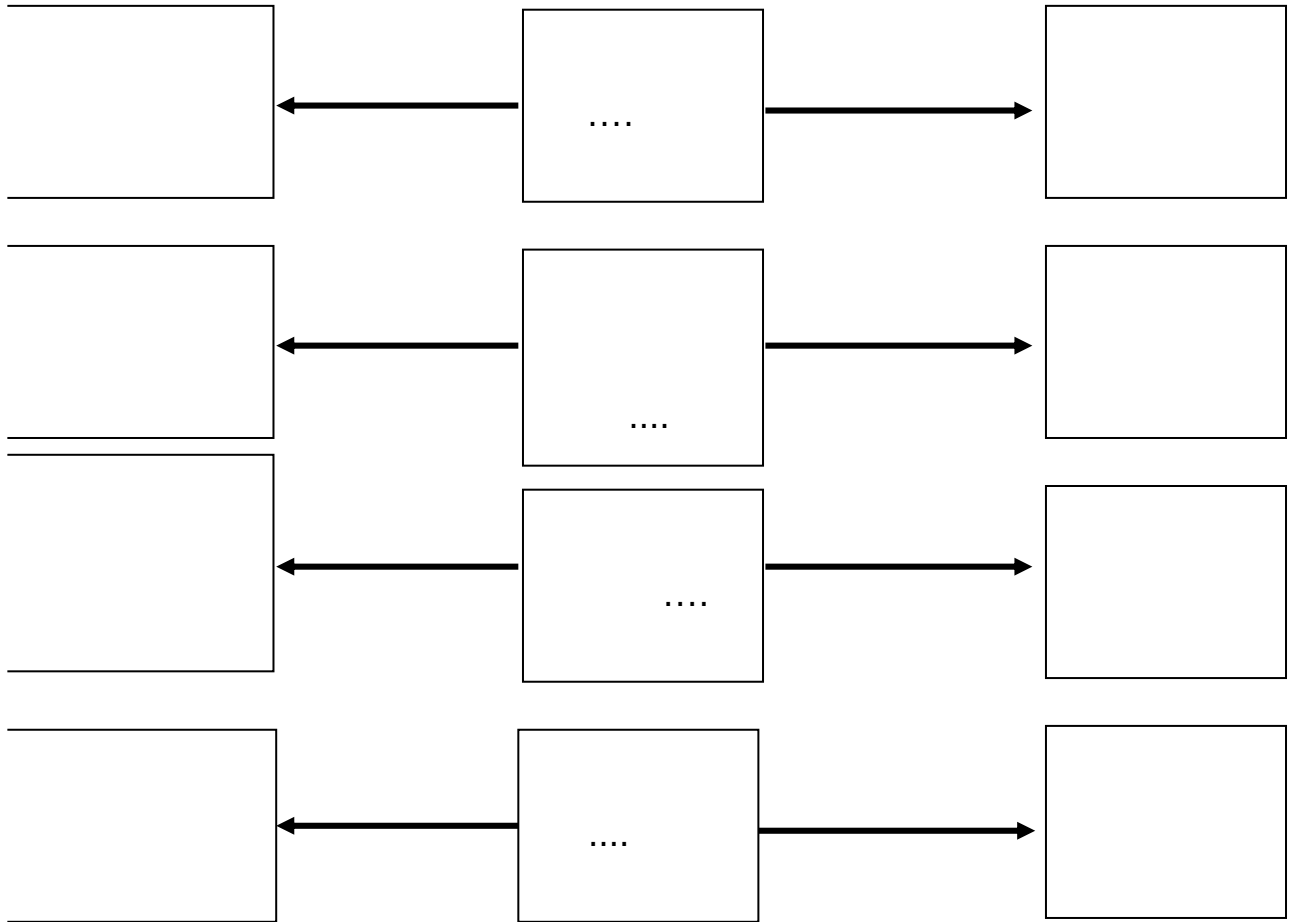
()

.2

.3

.4

:(04)



. 257 :

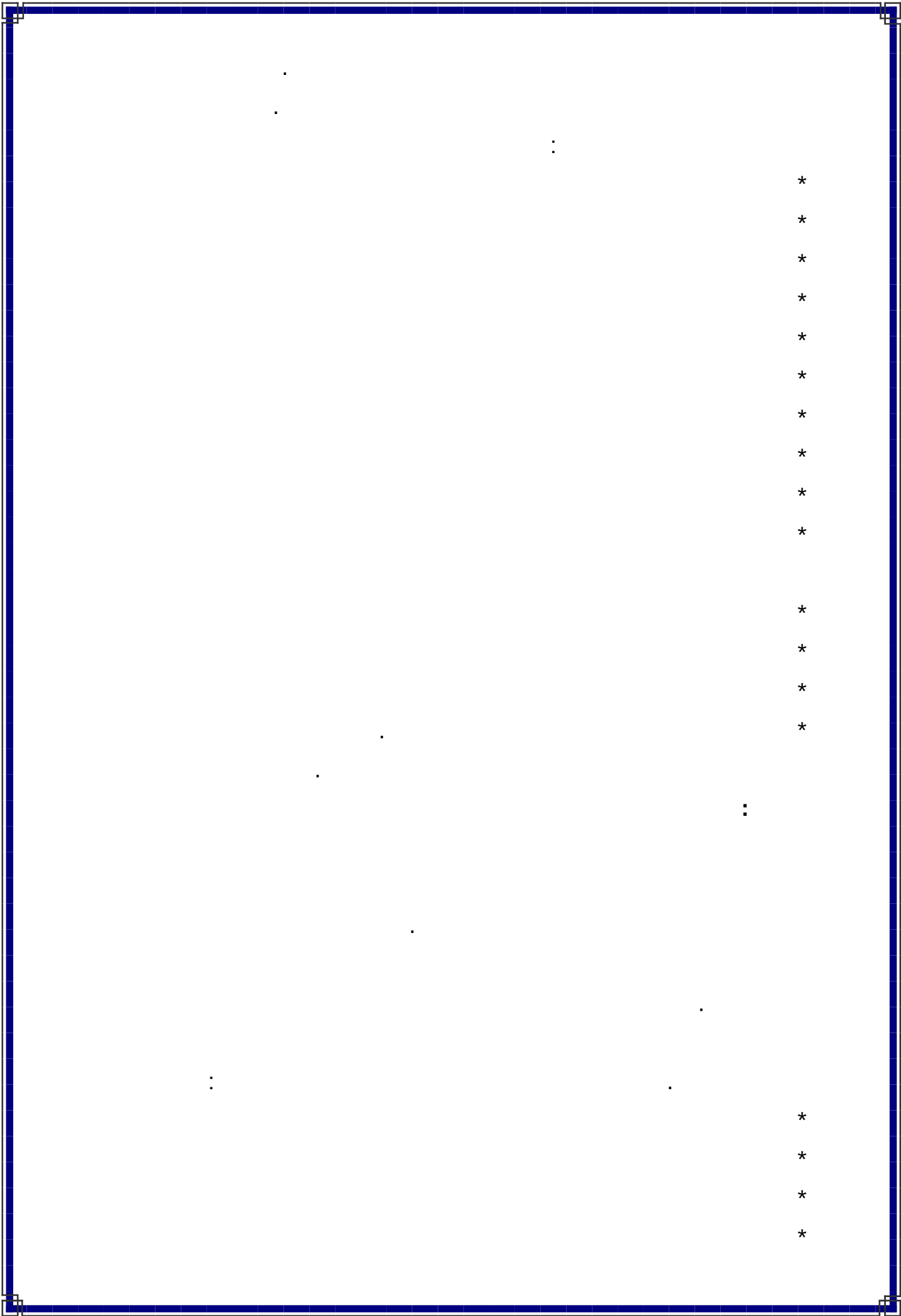
:

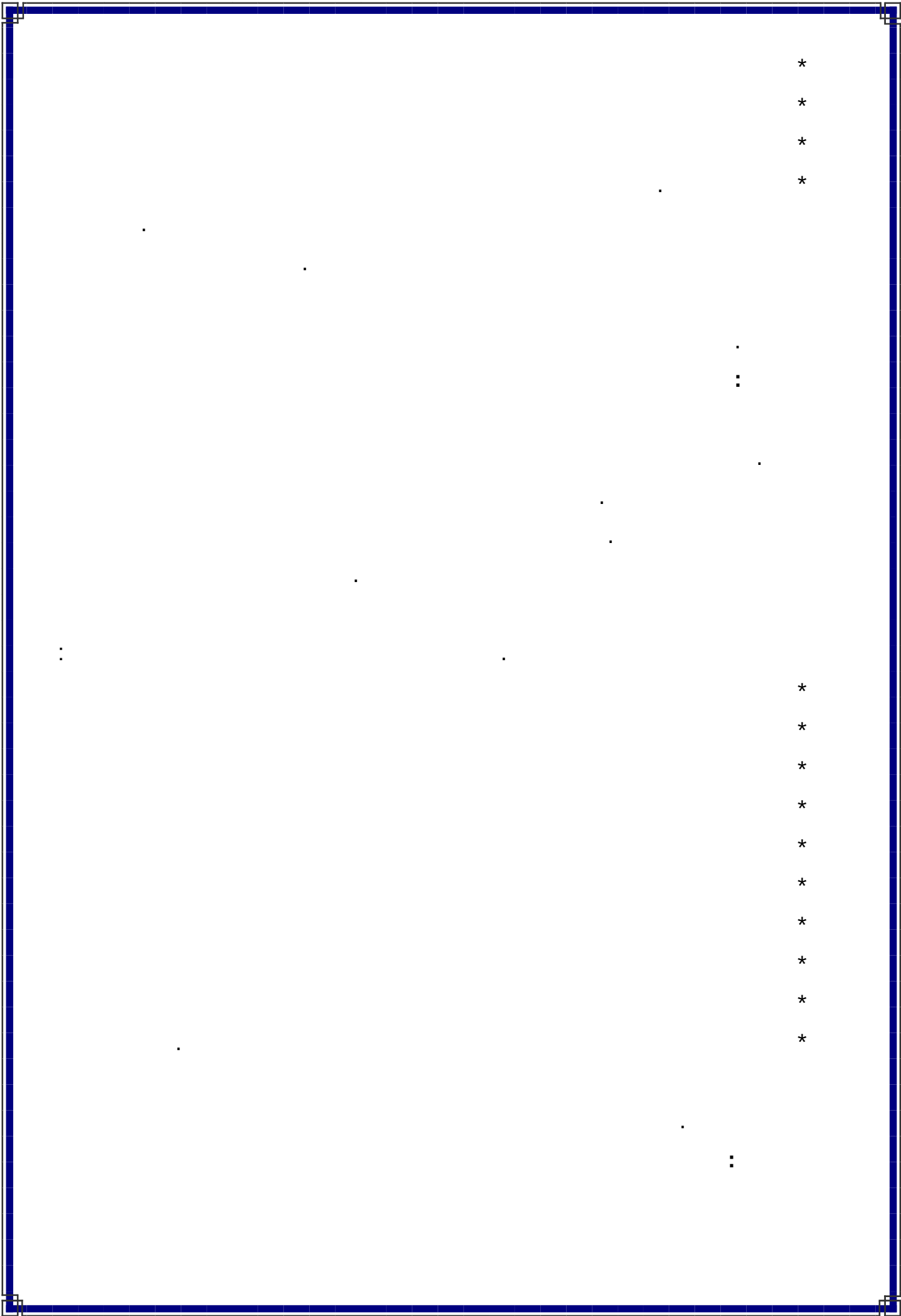
:

1.

:

¹ سوزان ويلان، كيفية بناء فرق عمل فعالة : دليل عملي للأعضاء والقادة ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2002، ص ص:38- 41 .





:

*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*

.

.

1

:

.

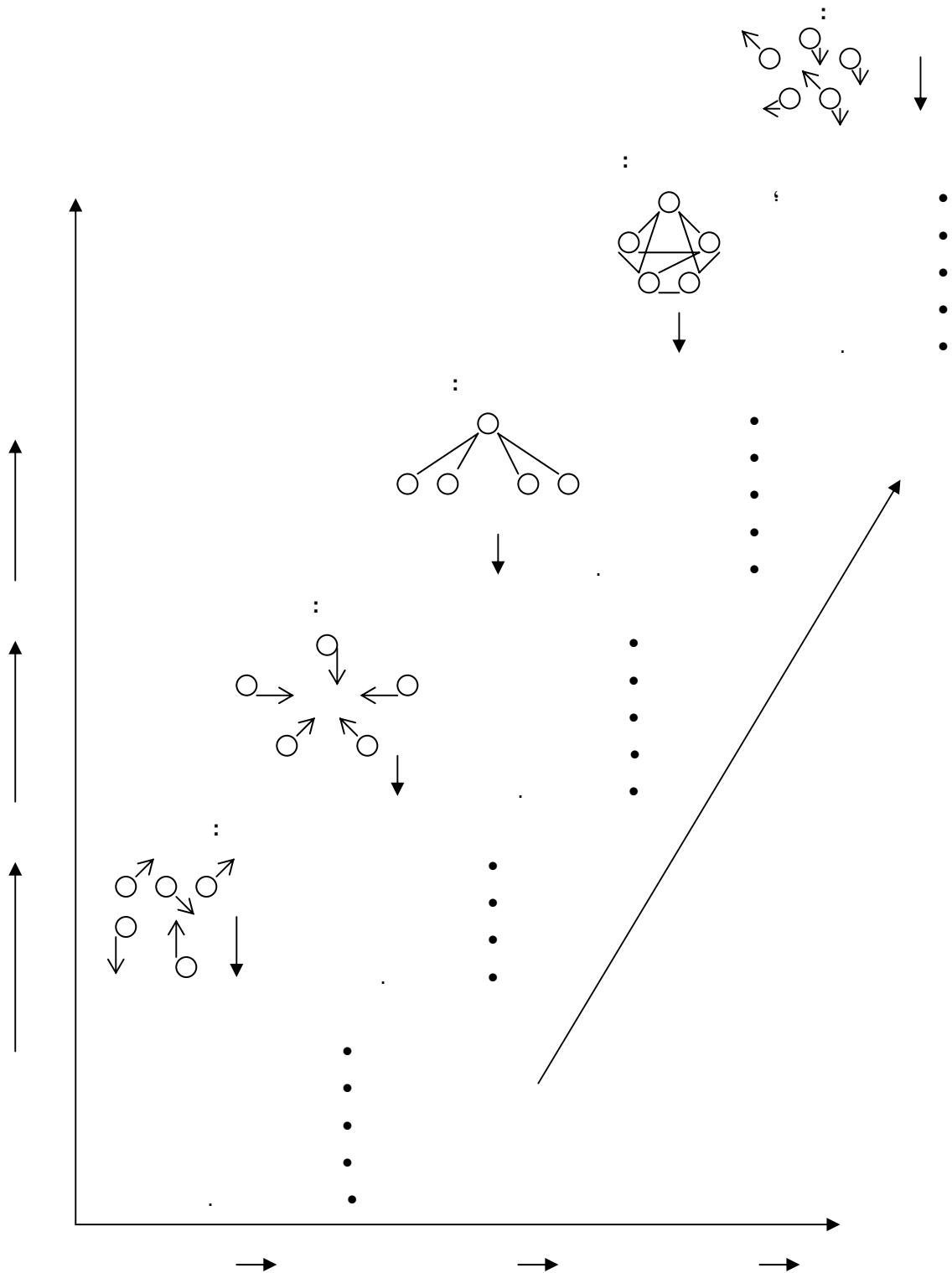
.

.

¹جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص: 459.

(05)

:(05)



:

:

:

:

1.

:

2.

:

3.

:

:

1

:

*

:

2

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص:152.

* تعرضنا لمفهوم حلقات الجودة في الفصل الأول.

² قاسم محمد القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، ص ص : 140 – 141.

1.

2.

3.

4.

:

•

:

•

:

•

:

:

1.

.

:

2.

.

.

:

3.

.

.

:

.

:

.

2002 : 133.

1

2 جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 451.

3

79-80.

4 نفس المرجع، ص ص: 60 - 74 .

(02)

(09)

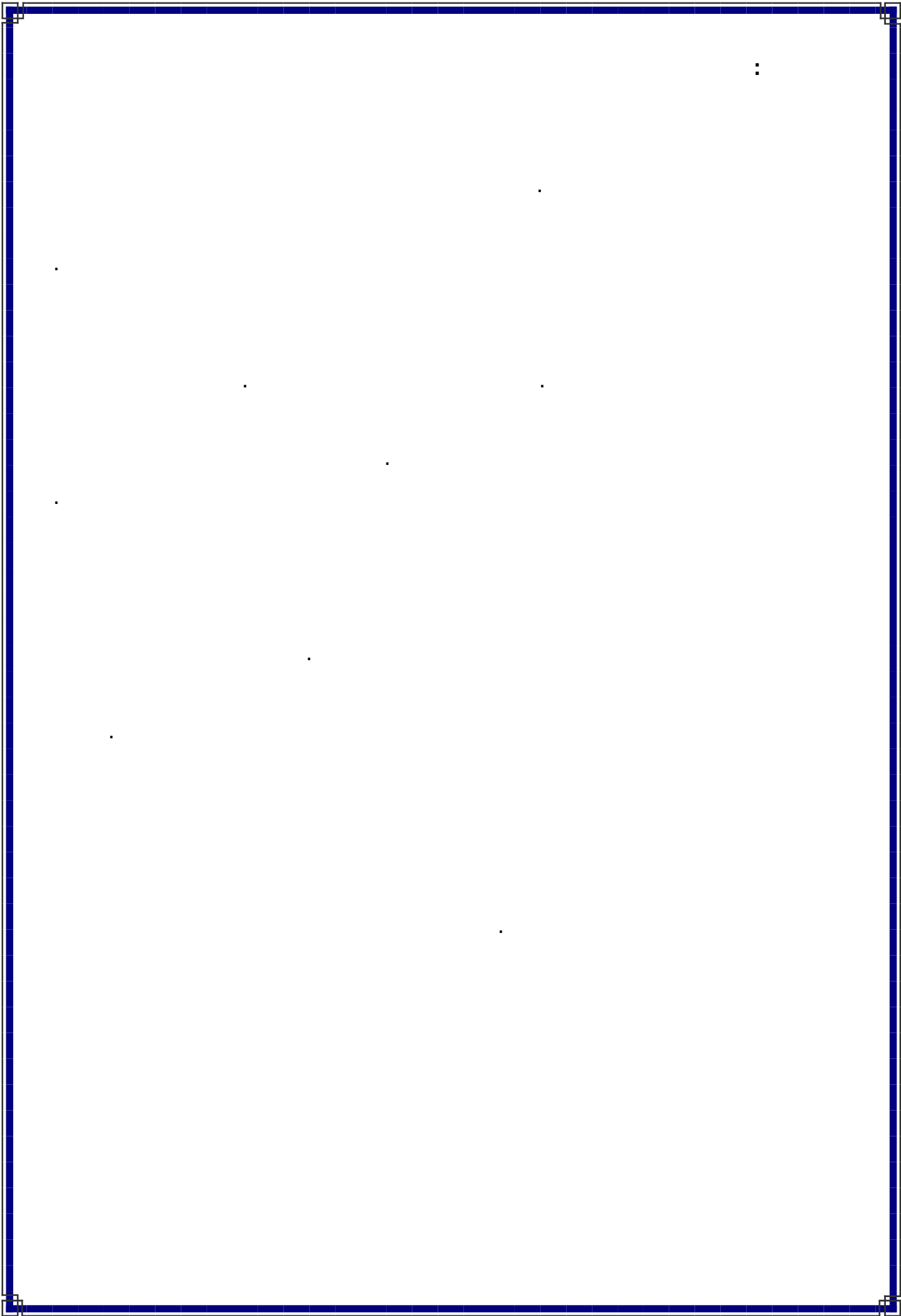
(*Belbin Mederith*)

Belbin Roles

:(02)

.	.1 " plant "
.	.2 - Ressource-" " Investigator
.	.3 "coordinator"
.	.4 " shaper "
.	.5 - "monitor/evaluator"
.	.6 "Implementer "
.	.7 - " completer/finisher"
.	.8 " specialist"
.	.9 " teamworker"

Source : CLAUDE LEVY LEBOYER et autres, **La psychologie du travail**,
.Paris : Editions d'Organisation, 2ème édition, 2003, p : 370



:

.

.

.

.

.

:

.

.

.

.

:

1.

2.

1. :

2. :

¹ ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض : مرمز للطباعة الالكترونية ، الطبعة الأولى ، 1993، ص : 382.
² موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، مرجع سابق، ص ص : 136.

.3

:

.4

:

.5

:

:

1.
:

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

.8

.9

:

1.

:

.1

:

.2

:

.3

:

.4

:

.5

.*

.6

.*

.7

:

.8

¹ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سابق،ص ص: 384-386.
* سنتعرض للدعم التنظيمي بشكل مفصل لاحقاً.
* سنتعرض لقيادة فريق العمل بشكل مفصل لاحقاً.

9. :

10. :

11. :

:

(03)

: (03)

1.	1.	1.	1.
	2.		
2.		2.	2.
	3.		
3.	4.	3.	3.
	5.		
4.			4.
			5.

259 : :

1. :

●

-
-
-
-
-
-
-

.

:

.

:

.

1.

.

.1

.2

.3

.

.

.

.

:

1.

.1 :

.2 :

.3 :

.4 :

.5 :

.6 :

2.

:

:

¹ نفس المرجع، ص: 244.

² : 17 - 23.

1. : .

2. :

3. :
" "
" "

4. :

5. " " .

6. :

7. :
:
:

.1

$$\vdots$$

■

.2

•

•

8

.3

•

1

.4

□ □

■

.5

-
-

E-mail

.6

•

•

■

■

■

■

.7

•

•

■

■

■

8

■

: .8

: .9

:

:

:

1.

2.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

" "

" "

8.

9.

:

3.

1.

2.

3.

¹ نيكى هاييس ، مرجع سابق ، ص : 122.

² أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001، ص: 126.

³ أحمد ماهر وآخرون ، الإدارة : المبادئ والمهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 2001-2002 ، ص ص : 592-593.

.4 :

.5 :

.6 :

.7 :

.

:

1.

.1 :

.2 :

.3 :

.4 :

5. :

6. :

:

:

1.

1. :

2. :

3. :

:

4. :

¹ عبد المنعم شحاته ، مرجع سابق ، ص ص : 75-76.

5. :

6. :

7. :

8. :

9. :

10. 1.

:

2.

1. :

:

• :

• :

• :

2. :

¹نيكي هاييس ، مرجع سابق ، ص: 131 .
²جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص ص: 34-35.

3. :

4. 1.

2.

• :

• :

:

1. 3.

:

2. :

3. :

¹ محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة : النظريات ، العمليات والوظائف ، مرجع سابق ، ص : 420.
² أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق ، ص : 596.
³ حسين حريم ، مرجع سابق ، ص ص : 288-290.

4.

:

5.

:

:

1

:

:

2 :

1.

:

:()

•

•

¹ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص: 126.
² جمال الدين لعويصات، مرجع سابق ، ص ص: 37-38.

2.

:

.

.

1

:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

2.

.

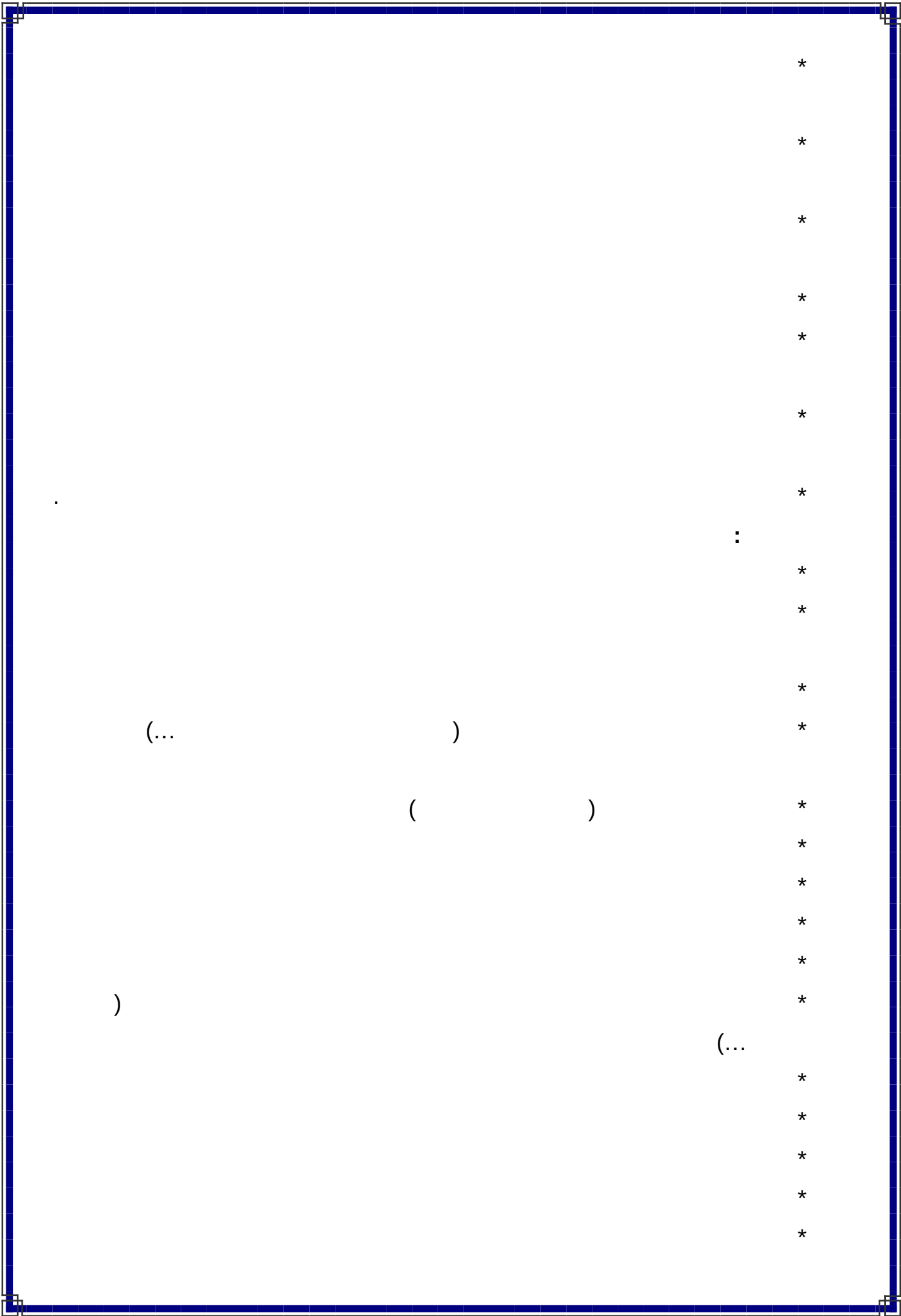
:

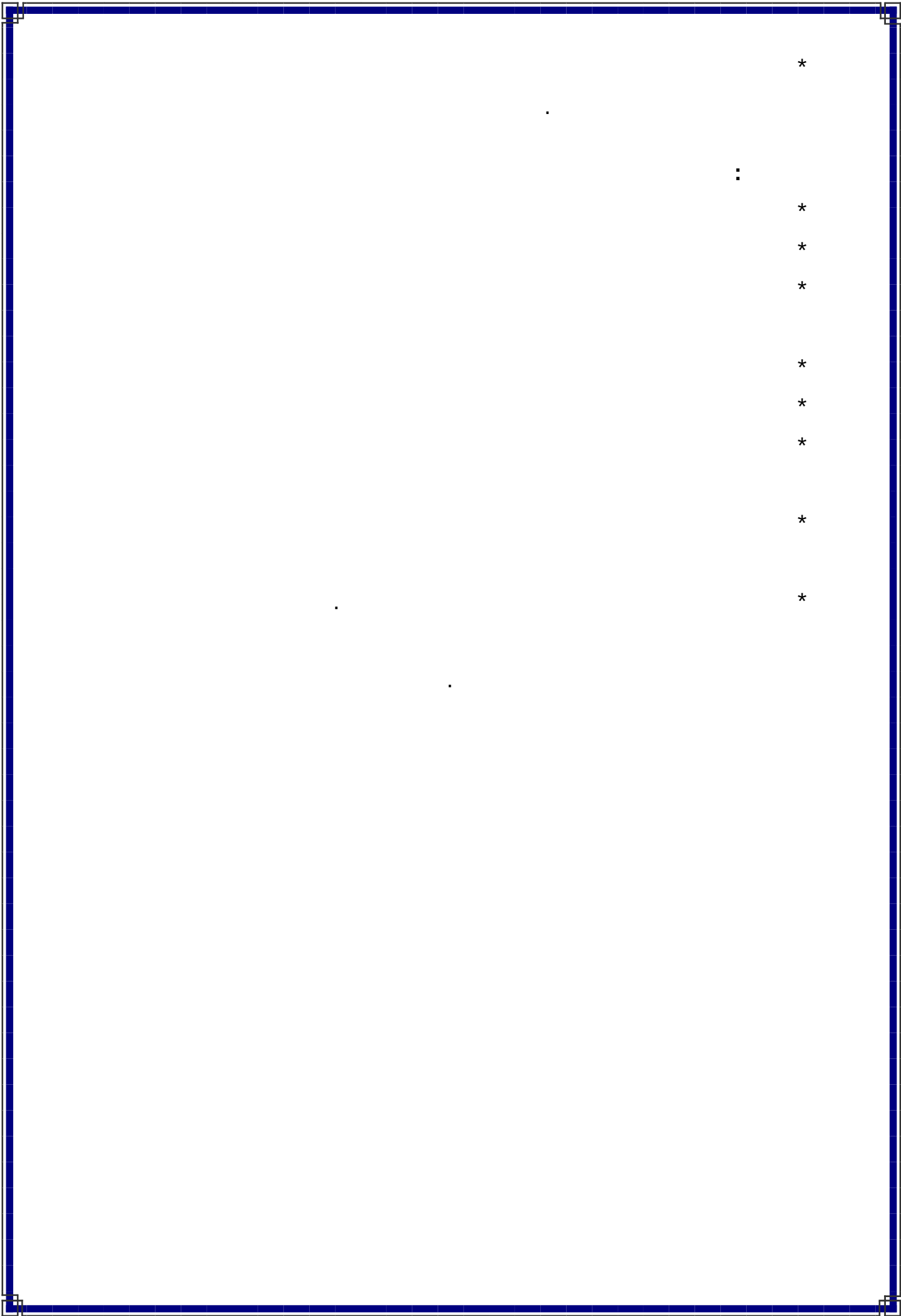
*

*

*

¹ نیکي هاییس ، مرجع سابق ، ص ص : 134-136.
² أحمد ماهر وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص : 590-604.





:

:

:

1. 1.

2. 2.

• :

• :

• :

¹ محمد يسري إبراهيم دعبس ، مرجع سابق ، ص : 252.
² إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز: دليل الانطلاقة وتحرير الطاقات الكامنة، ترجمة أميرة نبيل عرفة، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ص ص: 286-287.

•

:

•

:

•

:

•

:

1

:

1.

:

:

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

2.

:

:

•

•

•

•

•

•

¹ أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة : الاتصالات ، المعلومات والقرارات ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2000، ص ص: 126-128.

1.

-

2.

3

² إبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص ص: 294-297.

.4 :

.

.5 :

.

.6 :

.

.

.7 :

.

.8 :

.

.9 :

.

.10 :

.

.11 :

.

.

.12 :

.

.13 :

.

.14 :

.

.

.15 :

.16 :

.17 :

.18 :

.19 :

.20 :

:

:

"

1"

¹ يوسف محمد القبلان ، مرجع سابق ، ص:11.

:

1.

.

2.

.

3.

.

:

.

.

1.

2

:

.

:

:

1.

•

•

•

:

•

¹ لويس كامل مليكة ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ، الجزء الأول ، القاهرة : الهيئة المصرية للكتاب،1989،ص ص :456-457.
² محمد سيد فهمي وسيد عبد الحميد عطية ، مرجع سابق ، ص ص : 345 - 347.

2.

:

:

-
-
-
-
-
-
-

:

1.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

.4

.5

.6

.7

.8

:

:

:

.1

:

.2

:

.3

:

.4

:

.5

.

:

.6

.

.

.

:

.

:

.

.

.

1 .

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

.

:

2.

.

.1 :

.

.2 :

.

.3 :

.

.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سابق، ص: 187.
² محمد سيد فهمي و سيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص ص: 350-351.

4. :

.

:

1.

1. :

:

(15):

.

•

•

•

•

•

.

(45):

.

•

•

•

5-3

•

•

(45):

.

•

•

•

•

.

.2

:

•

•

•

•

•

•

•

.3

:

•

•

•

•

•

2

•

•

1

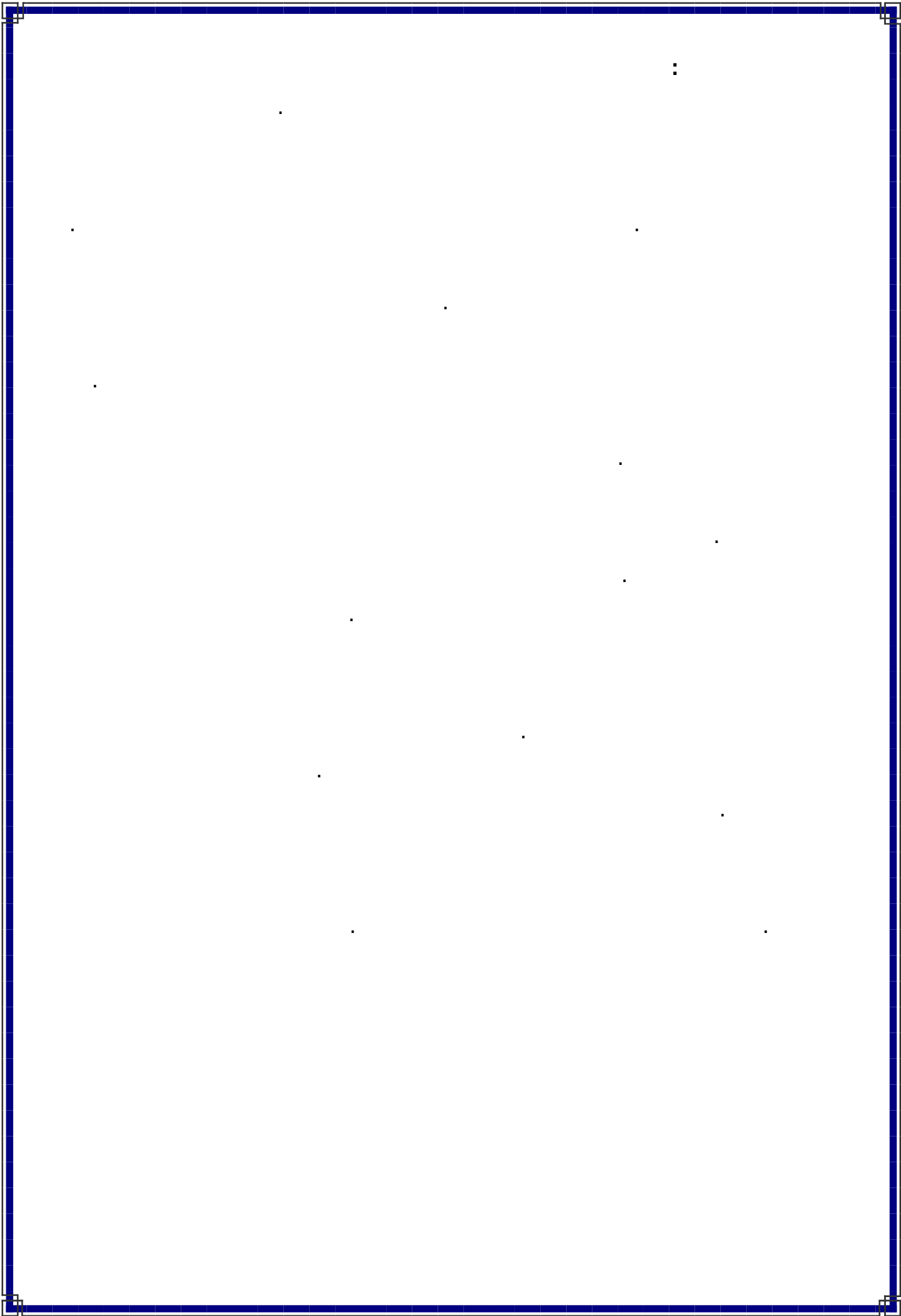
:

:

.

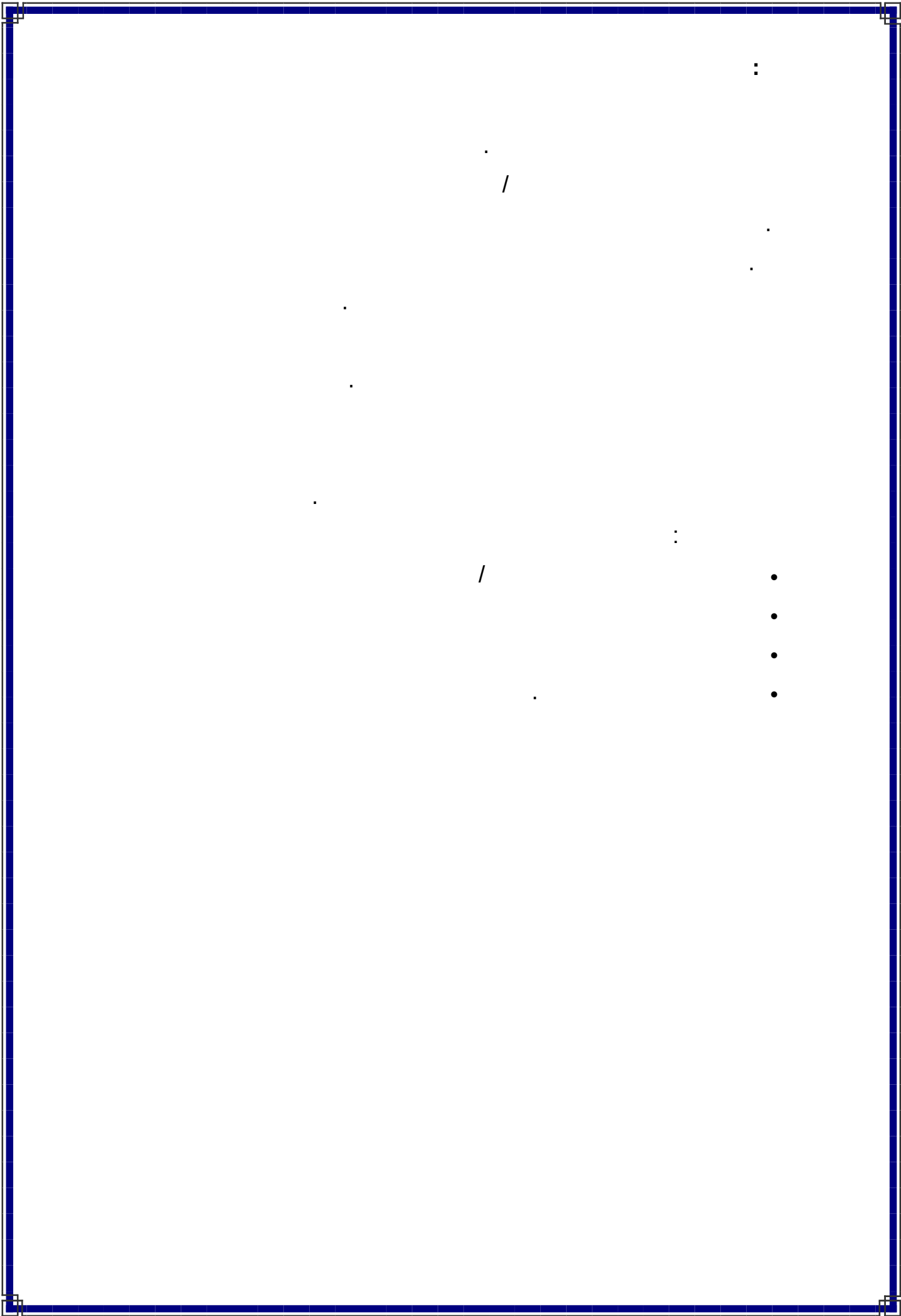
1.

*
-
-
-
*
-
-
-



الفصل الثالث:

واقع ديناميكية الجماعة والعمل الفردي
في قسم مركز البحث والتطوير/سوناطراك



/

:

.

.

.

:

.

:

:

:

.1

50

.

:

.2

2006

16

.2007

21

:

.3

.

:

:

:

.1

(03)

.

(15)

.

% 20

:

•

•

•

(

)

•

2.

:

:

:

•

.

:

•

.

:

•

:

*

24

*

*

24

*

29

77

.

:

--	--	--

- أهداف الجماعة واضحة للأعضاء.

:

.

-

.

-

:

.

:(1971 - 1963)

.1

1 491-63 1963 31

1966 .

2 296-66

.2 (1982-1971):

1971 24

.3 (1987-1982):

16

1984

.4 (1998-1987): 1987

.5 (2000-1998):

3 48-98

:

-
-
-
-

.6 (2007-2000):

¹ المرسوم رقم 491-63 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963 والمتضمن قبول الشركة الوطنية لنقل وتسويق الوقود السائل والتصديق على قوانينها الأساسية.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الطاقة والصناعة البترولية والكيميائية، مرسوم رقم 296-66 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 المتضمن تعديل القوانين الأساسية لشركة نقل وتسويق الوقود السائل، الجريدة الرسمية، العدد 82، الصادرة في 23 سبتمبر 1966، ص: 1265.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الطاقة والمناجم، مرسوم رئاسي رقم 48-98 المؤرخ في 11 فيفري 1998 المتضمن القانون الأساسي للشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها، الجريدة الرسمية، العدد 07، الصادرة في 11 فيفري 1998، ص: 07.

•
•
•
•

.

:

48-98

:

.1
.2
.3
.4
.5
.6

.7
.8

45.6

2005

4.4

3.232

41.6

¹.

18

32

64

:

².

: : .1

¹Mohamed MEZIANE , « Présentation du bilan provisoire de Sonatrach devant l'Energy Press Club » ,
Sonatrach la Revue,N°48 ,Mars 2006,p :31 :

² عد إلى :

- Chakib KHALIL, « La macrostructure du Groupe Sonatrach » ,**Sonatrach la Revue**, N°30, Décembre2001 ,
pp : I-IV.

- Mohamed MEZIANE, « La nouvelle macrostructure de Sonatrach » ,**Sonatrach la Revue**,N°48 ,Mars 2006 ,
pp :12-18.

→ → →

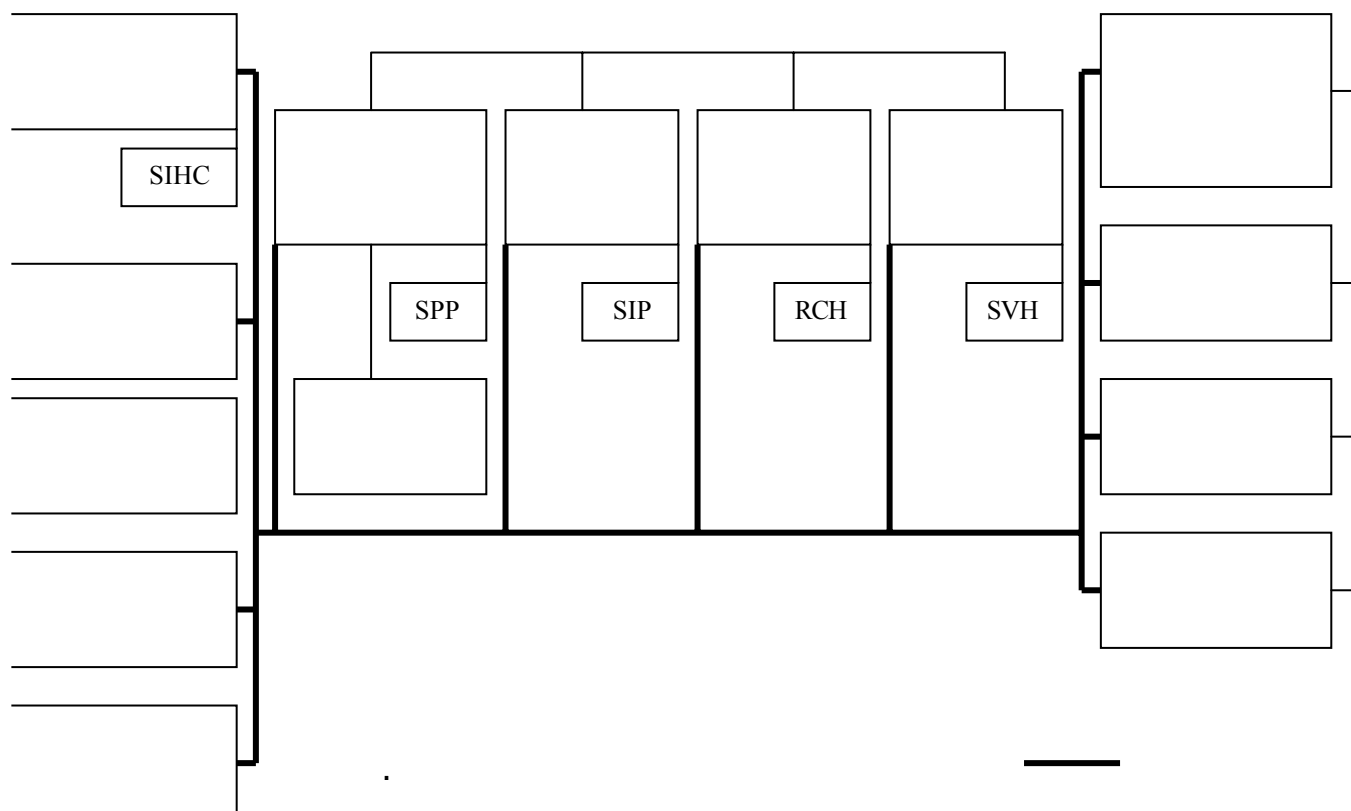
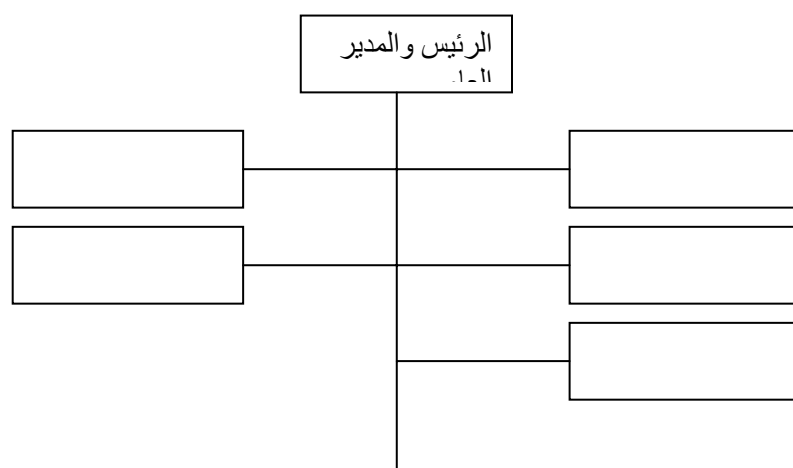
■

•

1

■

:(06)



Source :Ibid., p :22.

:

.

.

.

:

:

* CRD

.1 (1974-1968):

1968 12 08-120

le rocher)

(noir

:

.2 (1987-1974):

1974 01

1975

.1976

1982

:

.3 (1998-1987):

1987

1995

1997 .

:(2007 - 1998) .4

.1999 09 1998

31

2000 .

2004 .

.(Activité Amont)

:

:

.1

.2

.3

.4

:

:

: .1

: .2

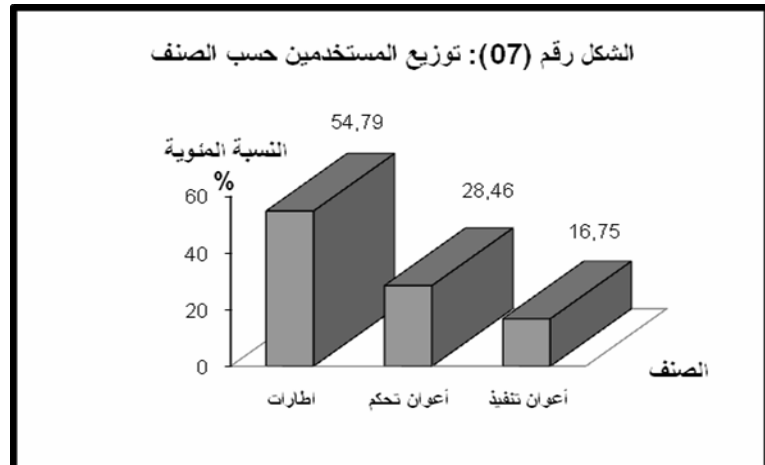
114 376 2006 31

:

:(04)

%54.79	206	
%28.46	107	
%16.75	63	
% 100	376	

09 2006 .



(04).

(07) 54.79 %

1.

•

•

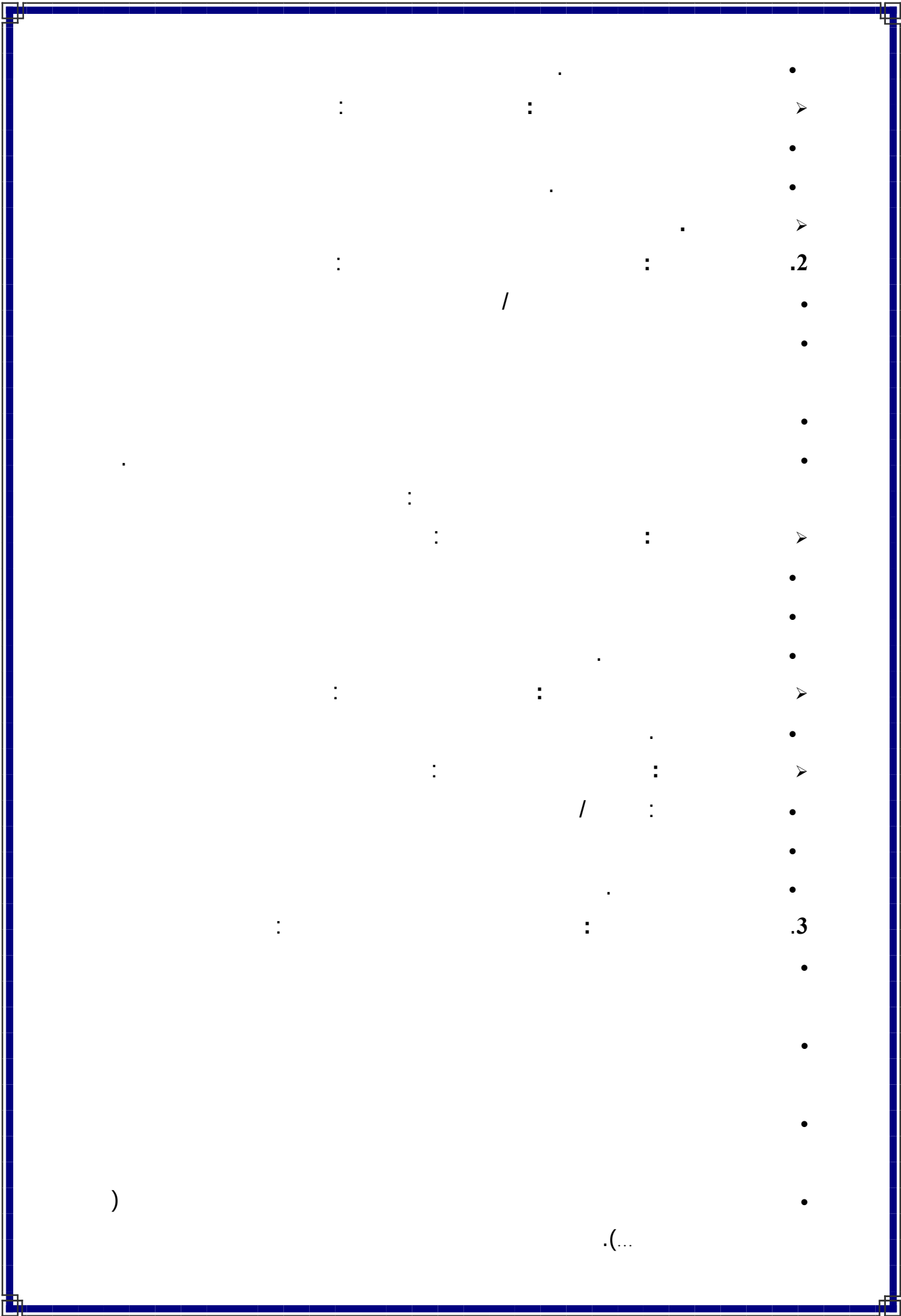
•

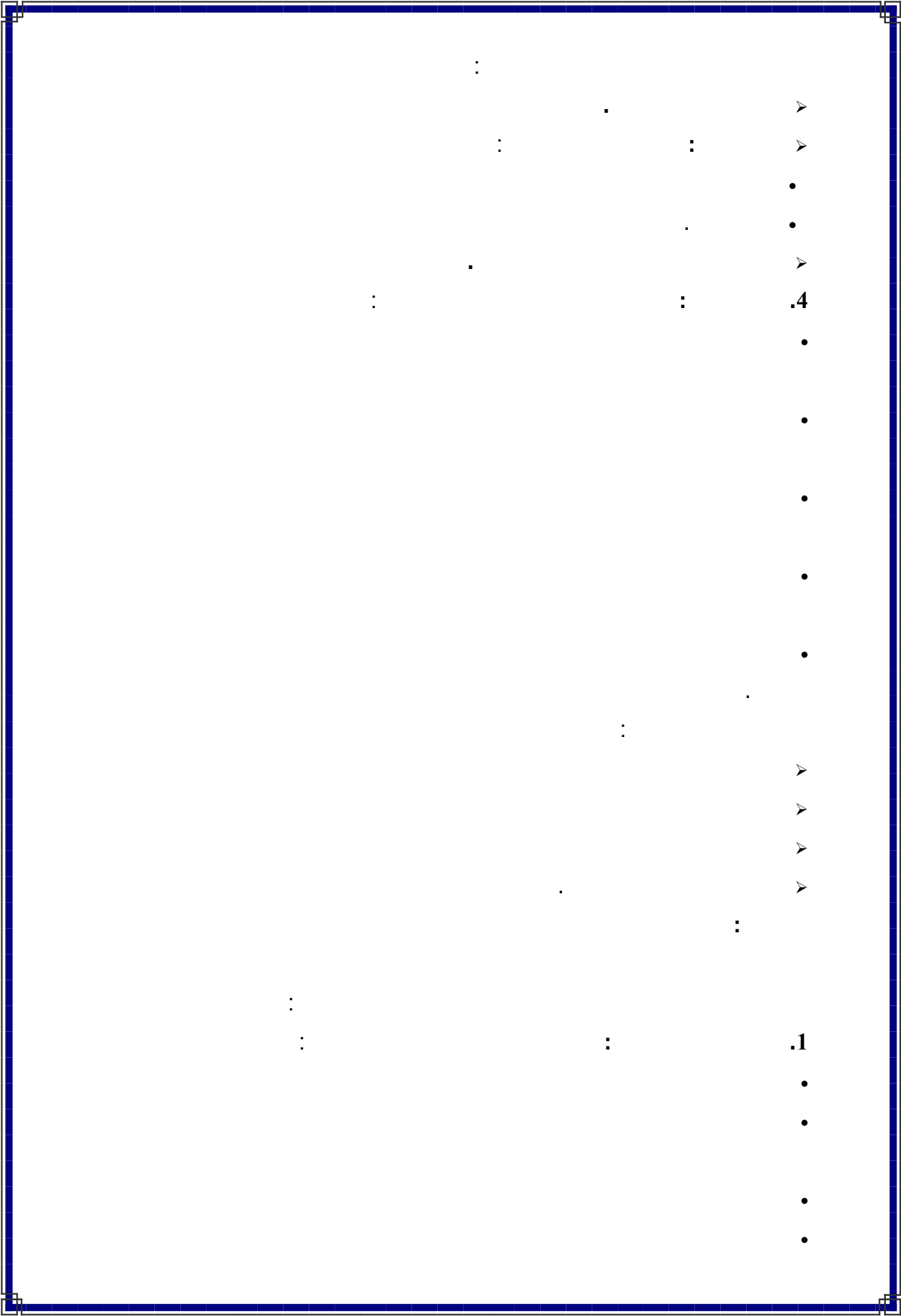
•

•

•

•





:

.



:

:



.

.



:

:

.4

.

.

.

.

.

.

:



.

:

:

:

:

.1

.

.

.

.

[illegible]

➤

➤

.4

.

.

.

.

.

.

.

➤

➤

➤

➤

➤

.5

.

.

.

.

.

.

.6

.

.

.

.

.7

.

:

:

.

:

.

:

:

.

:

:

.

:

.

:

.1 :

.

.

.2 :

:

()

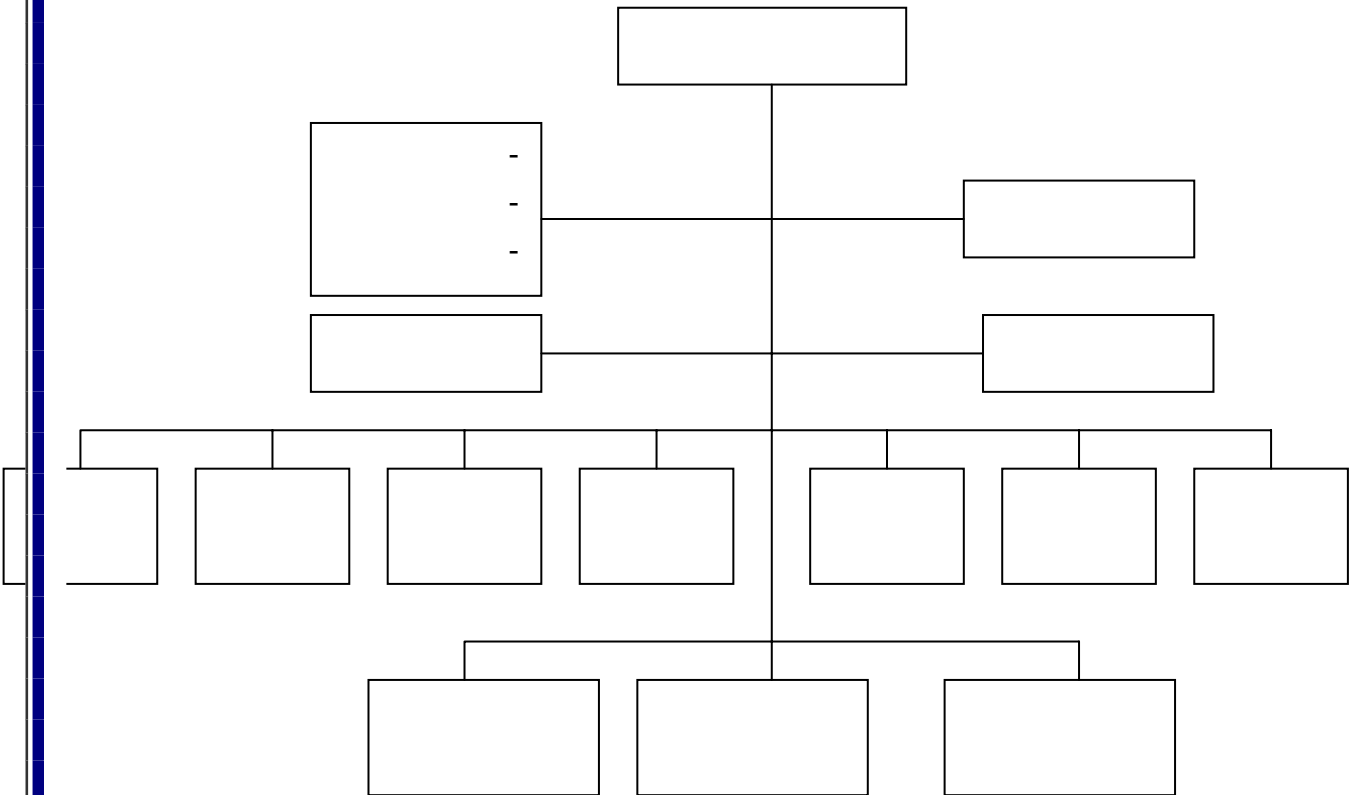
()

. (syndicates)

.

(08)

:(08)



:

:

(CRD)

:

()

:

:

:

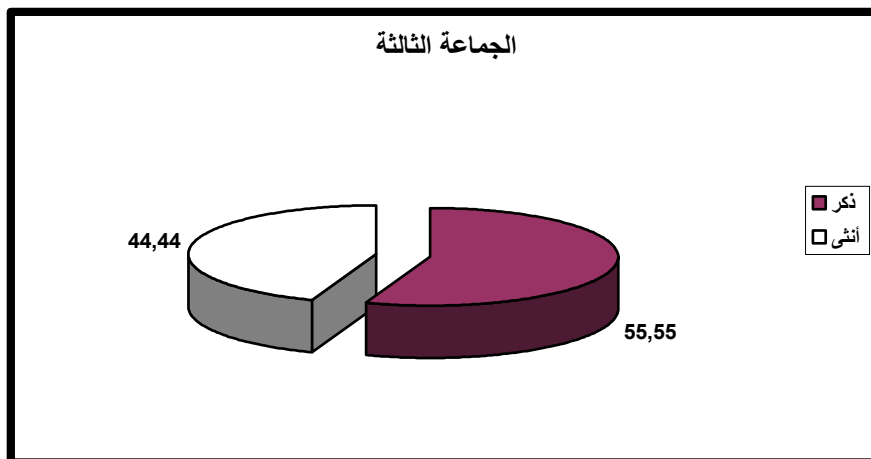
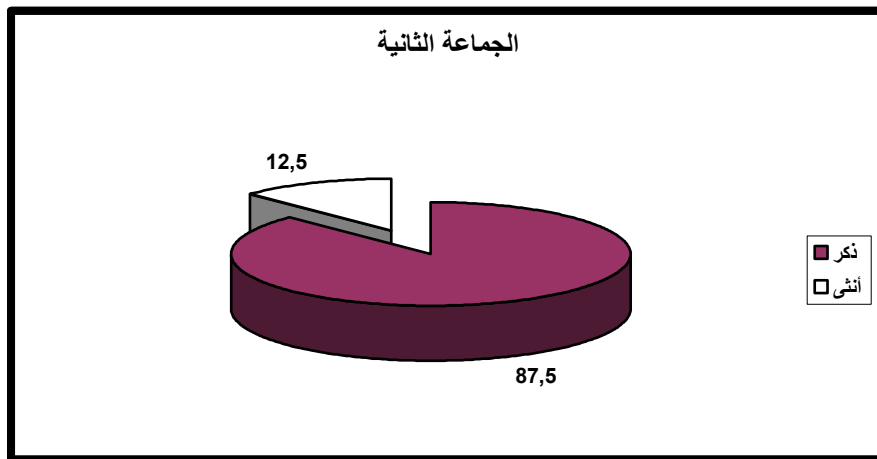
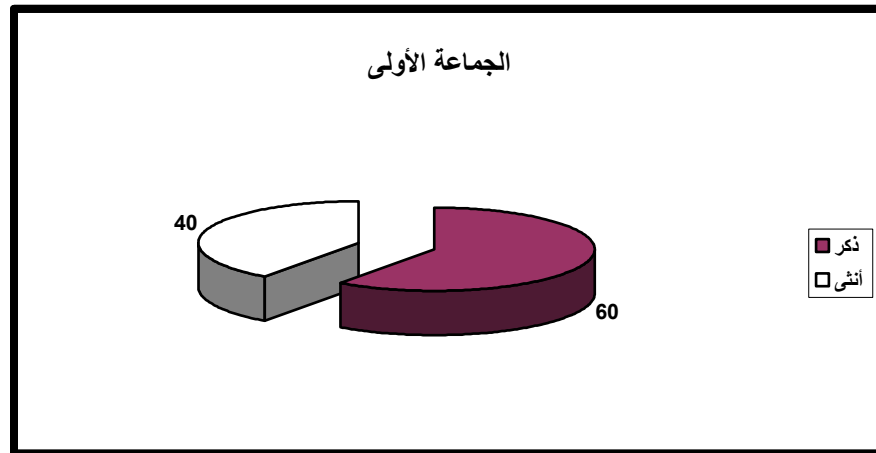
: .1

:(05)

%		%		%		
55.56	5	87.5	7	60	3	
44.44	4	12.5	1	40	2	
100	9	100	8	100	5	

:

:(09)



:(05)

:

:

.2 :

:(06)

%		%		%		
11.11	1	0	0	0	0	28
33.33	3	25	2	20	1	38 29
33.33	3	50	4	60	3	48 39
22.22	2	25	2	20	1	58 49
100	9	100	8	100	5	

. :

.3 :

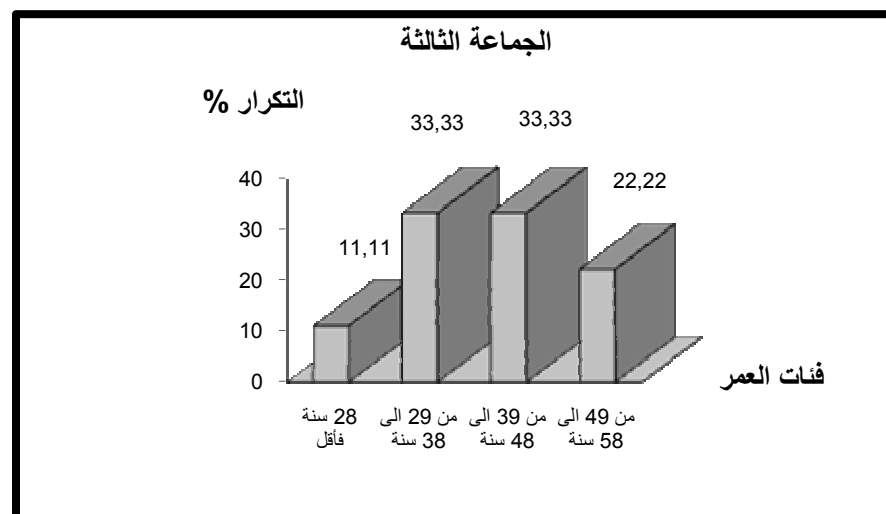
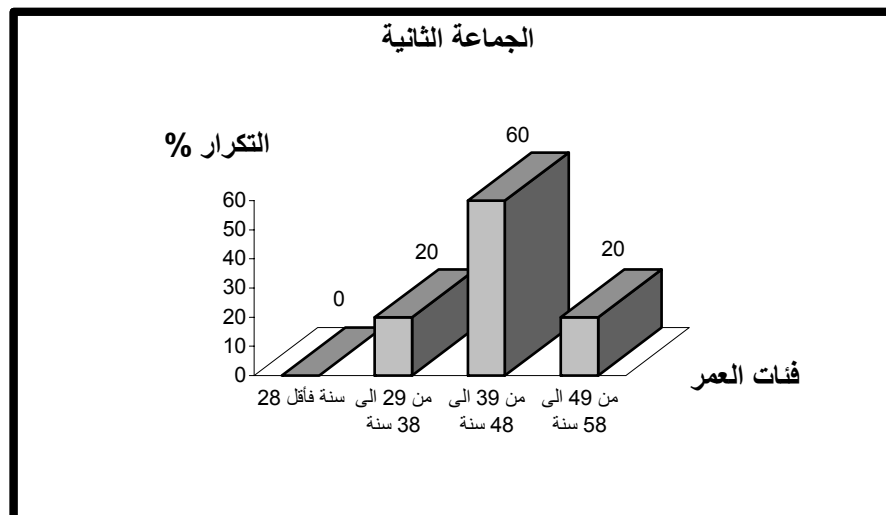
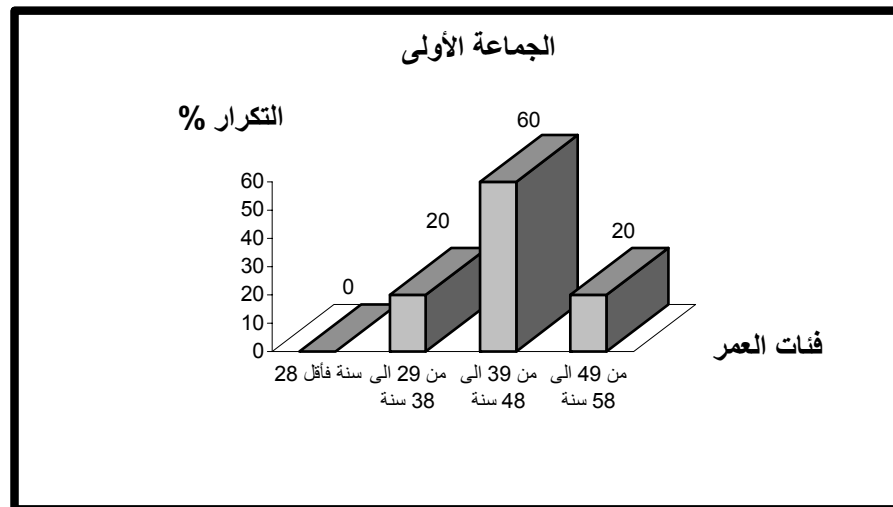
:

:(07)

%		%		%		
22.22	2	0	0	20	1	
77.78	7	100	8	80	4	
0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

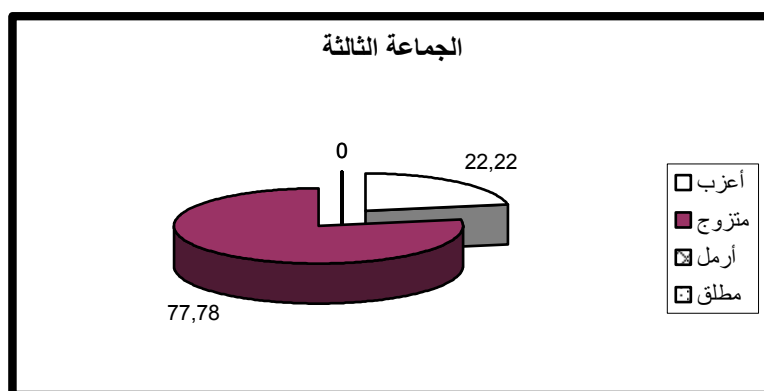
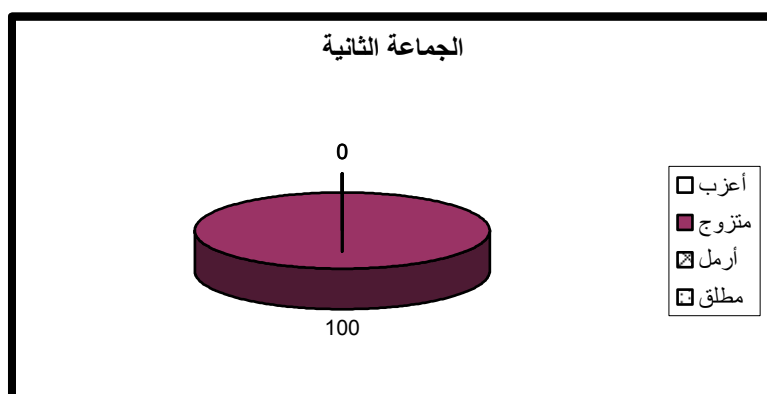
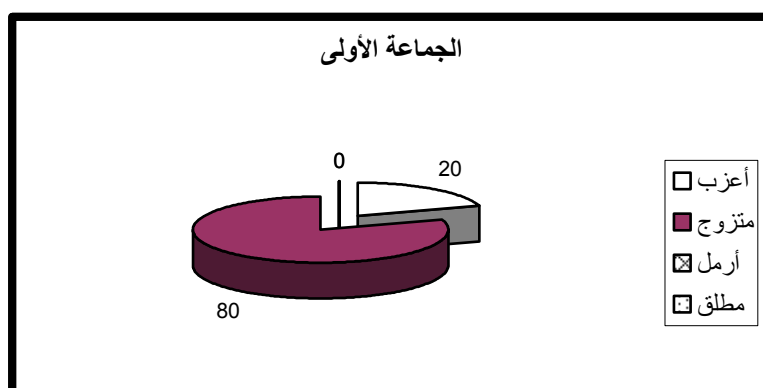
(10) :



(06).

:

:(11)



:(07).

: .4

:

:(08)

%		%		%		
11.11	1	12.5	1	20	1	
88.89	8	75	6	80	4	
0	0	12.5	1	0	0	
0	0	0	0	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

: .5

:

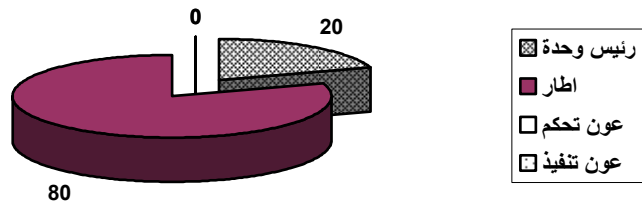
: (09)

%		%		%		
100	9	87.5	7	100	5	
0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	
0	0	12.5	1	0	0	
100	9	100	8	51	5	

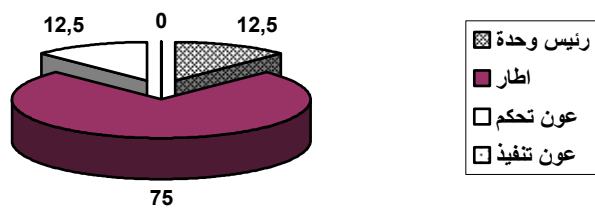
. :

:(12)

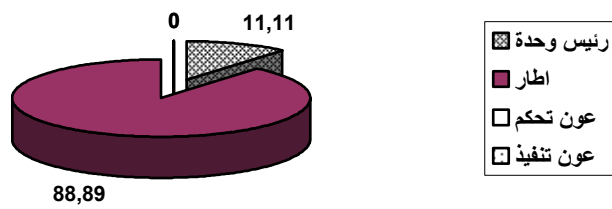
الجماعة الأولى



الجماعة الثانية

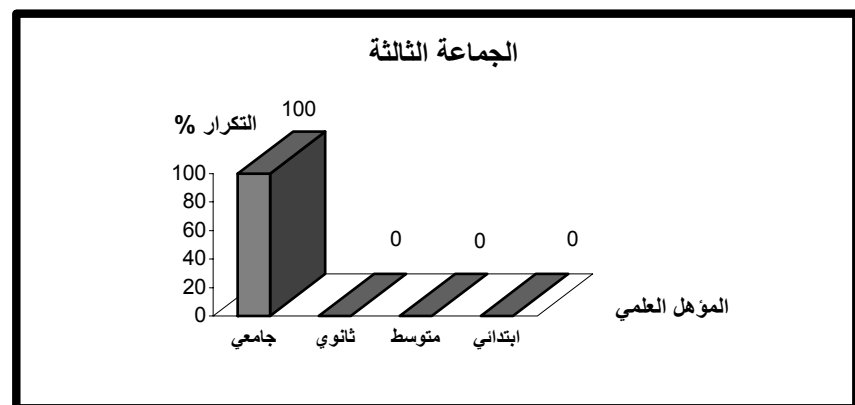
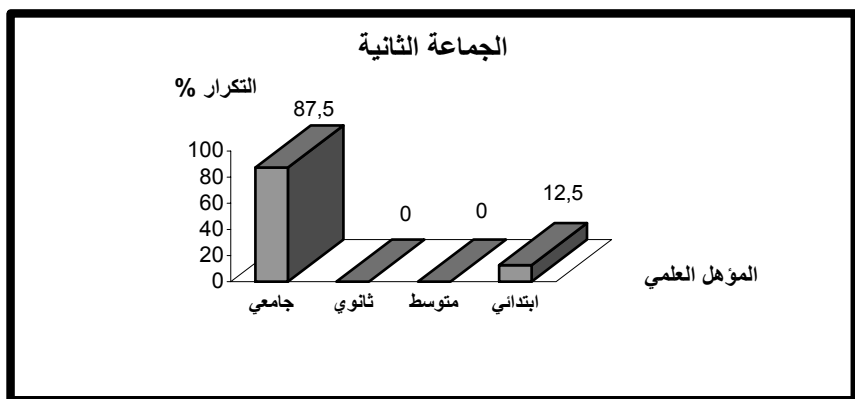
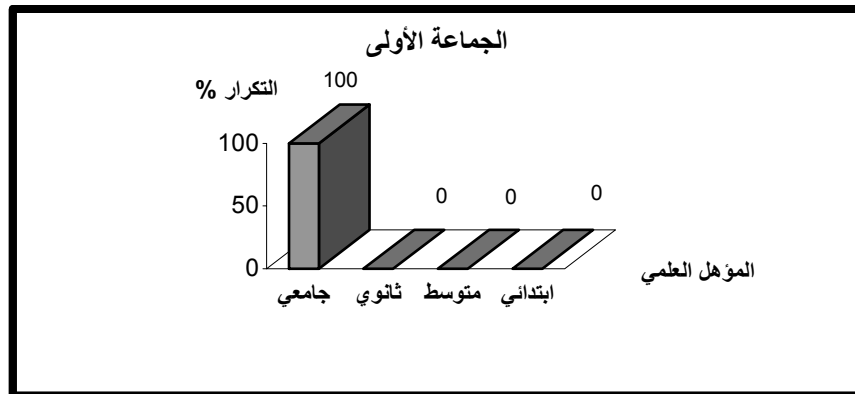


الجماعة الثالثة



:(08)

:(13)



:(09)

:

.6) (:

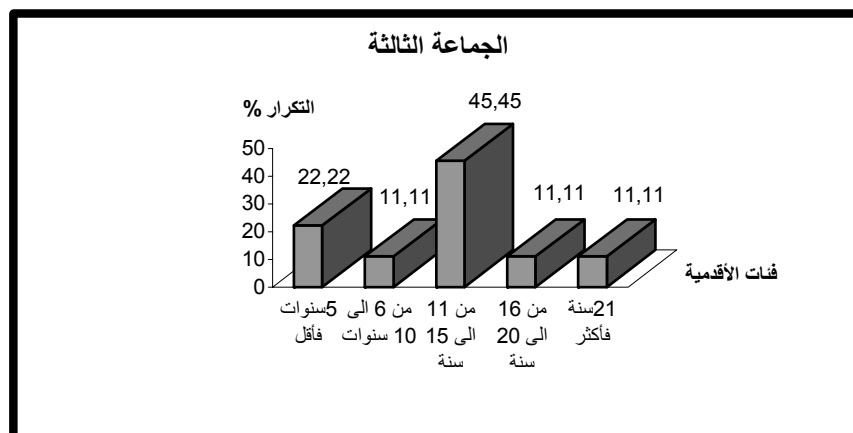
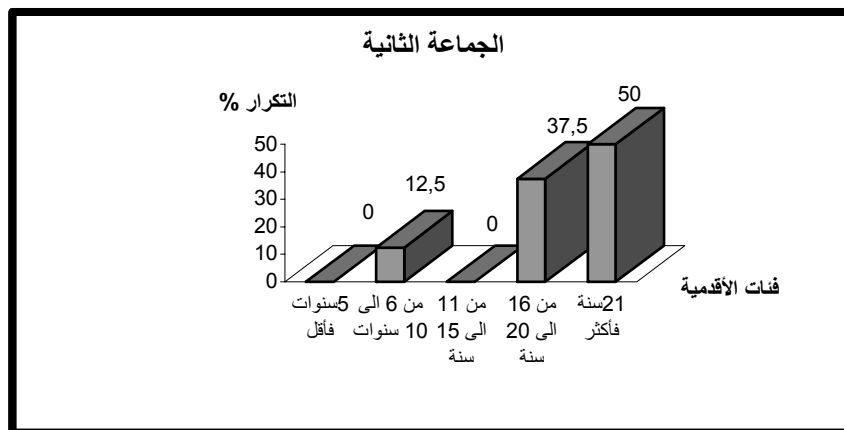
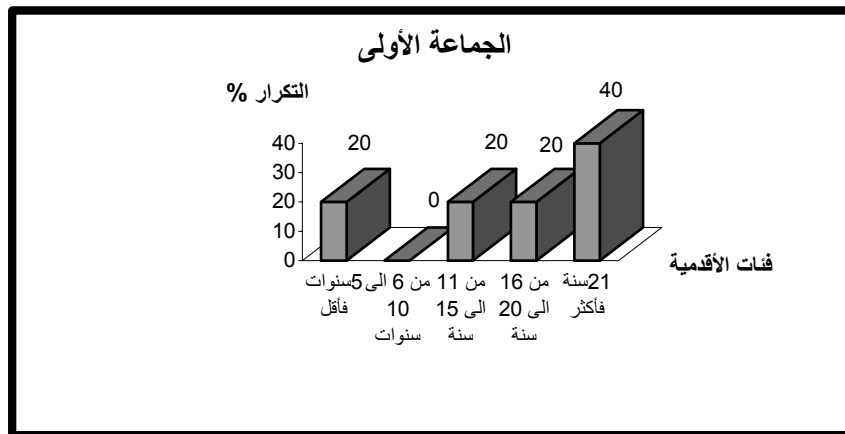
:

(10):

%		%		%		
22.22	2	0	0	20	1	5
11.11	1	12.5	1	0	0	10 6
45.45	4	0	0	20	1	15 11
11.11	1	37.5	3	20	1	20 16
11.11	1	50	4	40	2	21
100	9	100	8	100	5	

. :

:(14)



:(10)

:

:

:

: .1

%60 : *

%40

%87.5 : *

%12.5

%55.55 : *

. %44.45

. (09) .

. % 30.32

: .2

48 39 %60 : *

38 29 .

. 28 . %20 58 49

.

48 39 % 50 : *

.

25 58 49 38 29

. 28 . %

.

38 29 : *

. %33.33 48 39

28 .%22.22 58 49

. (10) .%11.11

.

.3

%80

■

%20

.%100

□

□

*

%77.78

•

•

% 22.22

(11)

(06)

28

.4

*

%80

□

%20

■

%75

□

%12.5

■

%88.89

■ ■

```
. %011.11
```

(12)

(09)

.5

*

%100

□
□

) % 87.5 :

*

(

%12.5

%100 :

*

(13)

: .6

21 %37.5 :

*

.%25 20 16

11

% 12.5 5 10 6 15

21 :

*

%37.5 20 16

. %12.5 10 6

. 5 15 11

11

:

*

% 45.45 15

% 22.22 5

% 11.11 21 20 16 10 6

(14)

:

:

: .1

:(01)

:(11)

%		%		%		
22.22	2	25	2	100	5	
33.33	3	37.5	3	0	0	
33.33	3	12.5	1	0	0	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :
: .2

:(02)

:(12)

%		%		%		
11.11	1	0	0	0	0	
55.56	5	50	4	40	2	
22.22	2	25	2	40	2	
11.11	1	25	2	20	1	
100	9	100	8	100	5	

. :
: .3

:(03)

:(13)

%		%		%		
22.22	2	12.5	1	80	4	
33.33	3	37.5	3	20	1	
33.33	3	25	2	0	0	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

.4 :

:(04)

:(14)

%		%		%		
11.11	1	25	2	60	3	
55.56	5	50	4	40	2	
22.22	2	0	0	0	0	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

.5 :

:(05)

:(15)

%		%		%		
0	0	25	2	80	4	
22.22	2	12.5	1	0	0	
66.67	6	37.5	3	20	1	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

.6 :

:(06)

:(16)

%		%		%		
0	0	0	0	20	1	
77.78	7	37.5	3	40	2	
11.11	1	37.5	3	40	2	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

.5 : %80

. %20

.6 : %40

. %40 %20

.7 : %60

(...) %20

. %20

...

(CRD)

. : .

.1 : %37.5

. %25 %25 %12.5

.2 : %50

. %25 %25

.3 : %37.5

. %25 %25 %12.5

.
%50 : .4
%25 . %25 .

.
%25 . %37.5 : .5
%12.5 .

.
%37.5 : .6
%25 . %37.5 .

.
%37.5 : .7
%25 . (...)
%25 .

.
%33.33 : .
%22.22 . %33.33
%11.11 .

.
%55.56 : .2
%22.22 . %22.22
%11.11 .

.
%33.33 : .3
%22.22 . %33.33
%11.11 .

.
%55.56 : .4
%22.22 .
%11.11 . %11.11 .
.

.
%22.22 . %66.67 : .5
%11.11 .
.

.
%77.78 : .6
%11.11 . %11.11 .
.

.
%44.45 : .7
%22.22 .
%11.11 . %22.22
.

:

:

:

:

.1

:(08)

:(18)

%		%		%		
22.22	2	25	2	60	3	
11.11	1	12.5	1	20	1	
55.56	5	37.5	3	20	1	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

:

:(09)

:(19)

%		%		%		
33.33	3	12.5	1	80	4	
11.11	1	12.5	1	0	0	
44.45	4	50	4	20	1	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

:

:(10)

:(20)

%		%		%		
77.78	7	25	2	100	5	
11.11	1	12.5	1	0	0	
0	0	37.5	3	0	0	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

.2 :

:(11)

:(21)

%		%		%		
88.89	8	37.5	3	100	5	
0	0	12.5	1	0	0	
0	0	25	2	0	0	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	10025	8	100	5	

. :

3.

:(12)

:(22)

%		%		%		
22.22	2	25	2	20	1	
44.45	4	12.5	1	0	0	
22.22	2	37.5	3	80	4	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

:

:(13)

:(23)

%		%		%		
11.11	1	25	2	80	4	
55.56	5	50	4	0	0	
22.22	2	0	0	20	1	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

:

: .4

:(14)

:(24)

%		%		%		
11.11	1	37.5	3	80	4	
33.33	3	12.5	1	0	0	
44.45	4	25	2	20	1	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

: .5

:(15)

:(25)

%		%		%		
0	0	25	2	20	1	
88.89	8	12.5	1	20	1	
11.11	1	37.5	3	60	3	
0	0	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

.6 :

:(16)

:(26)

%		%		%		
0	0	0	0	20	1	
66.67	6	50	4	20	1	
11.11	1	25	2	60	3	
22.22	2	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

:(17)

:(27)

%		%		%		
0	0	0	0	0	0	
77.78	7	75	6	20	1	
11.11	1	0	0	80	4	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

:(18)

:(28)

%		%		%		
0	0	0	0	20	1	
77.78	7	75	6	40	2	
0	0	0	0	40	2	
22.22	2	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

:

: .7

:(19)

:(29)

%		%		%		
0	0	0	0	20	1	
88.89	8	37.5	3	0	0	
0	0	37.5	3	80	4	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

:

:(20)

:(30)

%		%		%		
44.45	4	0	0	80	4	
22.22	2	0	0	0	0	
22.22	2	75	6	20	1	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

:(21)

:(31)

%		%		%		
0	0	0	0	60	3	
77.78	7	25	2	20	1	
11.11	1	50	4	20	1	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

:(22)

:(32)

%		%		%		
33.33	3	25	2	100	5	
33.33	3	0	0	0	0	
11.11	1	50	4	0	0	
22.22	2	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

:

.8

:(23)

:(33)

%		%		%		
11.11	1	0	0	0	0	
44.45	4	75	6	40	2	
22.22	2	0	0	60	3	
22.22	2	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

:(24)

:(34)

%		%		%		
0	0	12.5	1	20	1	
55.56	5	50	4	20	1	
33.33	3	12.5	1	60	3	
11.11	1	25	2	0	0	
100	9	100	8	100	5	

. :

:

:

:

.

.1

*

%60

:

%20

%20

%80

:

*

%20

%100

:

*

.2

(%100

)

:

3.

□
□

%80 : *

%20

%80 : *

%20 .

%80 : .4

%20

%60 : .5

%20

%20 .

6

%60 : *

%20 .

%20 .

%20 . %80 : *

%40 : *

%20 . %40 .

8

■

. : .7
%80 : *
%20

%80 : *
%20
%60 : *
%20
%20
(%100) : *
%20
%40 : .8
%60 : *

%20 : *
%20

:
 .1
 :
 %25 . % 37.5 : *
 . %12.5 .
 . %25 %25
 %25 . %50 : *
 %12.5 .
 %12.5
 %25 . %37.5 : *
 %12.5 .
 . %25 .
 .
 .
 .

%37.5 : .2
 %25 . %25 .
 . %12.5 .
 .
 .
 .

: .3
 %37.5: *
 %25
 . %25 . %12.5 .
 %50 : *
 . %25 .
 . %25
 .

%37.5 : .4
 . %25 . %25
 . %12.5
 .

.
%37.5 : .5

%25 .
%12.5 . %25 .

.
:
.6

%50 : *
%25 .
%25 .

%75 : *

%25 .
%75 : *
%25 .

.
:
.7

%37.5 : *
%37.5 .

%25 .

%75 : *

%25

%25 . %50 : *

%25 .

. %50 : *

%25
%25 .

: .8

%75 : *

%25 .

%50 : *

%25 .

%12.5 .

%12.5

: .1

%55.56 : *

%11.11 . %22.22

%11.11 .

%33.33 . %44.45 : *

. %11.11 . %11.11

. %77.78 : *

%11.11 . %11.11 .

. %88.89 : .2

. %11.11 .

. : .3

%44.45 : *

. %22.22 . %22.22

. %55.56 : *

%11.11 .

%11.11 . %22.22 .

. %33.33 . %44.45 : .4

%11.11 .

. %88.89 : .5

%11.11 .

.
.
:
%66.67 : *
%11.11 . %22.22 .

.
%77.78 : *
%11.11 . %11.11 .
.
%77.78 : *
%22.22 .

.
:
%88.89 : *
%11.11 .
%44.45 : *
%22.22 .
%22.22
%77.78 : *
%11.11 .
%11.11 .

%33.33 : *
%33.33 .
%11.11 . %22.22 .

:

:

:

:

.1 :

:(01)

:(35)

%		%		%		
0	0	71.43	5	75	3	
62.5	5	0	0	0	0	
37.5	3	28.57	2	25	1	
100	8	100	7	100	4	

:

:(02)

:(36)

%		%		%		
0	0	42.85	3	50	2	
62.5	5	14.29	1	0	0	
37.5	3	42.85	3	25	1	
0	0	0	0	25	1	
100	8	100	7	100	4	

. :

: .2

:(03)

:(37)

%		%		%		
0	0	71.43	5	50	2	
62.5	5	0	0	0	0	
37.5	3	28.57	2	25	1	
0	0	0	0	25	1	
100	8	100	7	100	4	

. :

:(04)

:(38)

%		%		%		
12.5	1	42.86	3	50	2	
25	2	0	0	0	0	
62.5	5	57.14	4	25	1	
0	0	0	0	25	1	
100	8	100	7	100	4	

:

:(05)

:(39)

%		%		%		
12.5	1	28.57	2	25	1	
75	6	14.29	1	0	0	
12.5	1	57.14	4	75	3	
100	8	100	7	100	4	

:

.3 :

:(06)

:(40)

%		%		%		
87.5	7	85.71	6	100	4	
12.5	1	0	0	0	0	
0	0	14.29	1	0	0	
100	8	100	7	100	4	

. :

.4 :

:(07)

:(41)

%		%		%		
0	0	57.14	4	50	2	
87.5	7	0	0	0	0	
12.5	1	42.86	3	50	2	
0	8	100	7	100	4	

. :

:(08)

:(42)

%		%		%		
0	0	28.57	2	0	0	
87.5	7	14.29	1	0	0	
12.5	1	57.14	4	100	4	
100	8	100	7	100	4	

: .5

:(09)

:(43)

%		%		%		
0	0	42.85	3	75	3	
75	6	14.29	1	0	0	
25	2	42.85	3	25	1	
100	8	100	7	100	4	

%75 : .5

%25

1.

%71.43 : *

%28.57

```
%42.85      :      *
```

%14.29 . %42.85 .

.2 :

%28.57 . %71.43 : *

%42.86 . %57.14 : *

%57.14 : *

%14.29 . %28.57

. %85.71 : .3

. %14.29

. : .4

%57.14 : *

. %42.86 .

%28.57 . %57.14 : *

%14.29 .

. %42.85 : .5

%14.29 . %42.85

. : .

. : .1

. %62.5 : *

. %37.5

%62.5 : *

. %37.5 .

. : .2

%37.5 . %62.5 : *

%25 . %62.5 : *

. %12.5 .

%75 : *

%12.5 . %12.5 .

.

.

%87.5 : .3

%12.5

.

.

: .4

%87.5 : *

. %12.5 .

%87.5 : *

. %12.5 .

.

.

%75 : .5

. %25

.

:

.

:

:

: .1

:(10)

:(44)

%		%		%		
25	2	42.86	3	75	3	
75	6	28.57	2	0	0	
0	0	28.57	2	25	1	
100	8	100	7	100	4	

. :

2 :

:(11)

:(45)

%		%		%		
12.5	1	71.43	5	75	3	
62.5	5	0	0	0	0	
25	2	28.57	2	25	1	
100	8	100	7	100	4	

. :

3 :

:(12)

.()

:(46)

%		%		%		
0	0	57.14	4	75	3	
75	6	0	0	0	0	
25	2	42.86	3	25	1	
100	8	100	7	100	4	

. :

.4 :

:(13)

:(47)

%		%		%		
0	0	42.86	3	50	2	
87.5	7	0	0	25	1	
12.5	1	57.14	4	25	1	
100	8	100	7	100	4	

. :

:(14)

:(48)

%		%		%		
0	0	28.57	2	25	1	
87.5	7	14.29	1	0	0	
12.5	1	42.86	3	50	2	
0	0	14.29	1	25	1	
100	8	100	7	100	4	

:(15)

:(49)

%		%		%		
12.5	1	28.57	2	50	2	
62.5	5	0	0	25	1	
25	2	71.43	5	0	0	
0	0	0	0	25	1	
100	8	100	7	100	4	

:(16)

:(50)

%		%		%		
12.5	1	28.57	2	25	1	
75	6	0	0	25	1	
12.5	1	71.43	5	0	0	
0	0	0	0	50	2	
100	8	100	7	100	4	

:

: .5

:(17)

:(51)

%		%		%		
0	0	57.14	4	50	2	
37.5	3	14.29	1	25	1	
62.5	5	28.57	2	0	0	
0	0	0	0	25	1	
100	8	100	7	100	4	

:

:(18)

.

:(52)

%		%		%		
12.5	1	57.14	4	50	2	
50	4	14.29	1	25	1	
37.5	3	28.57	2	0	0	
0	0	0	0	25	1	
100	8	100	7	100	4	

. :

:(19)

.

:(53)

%		%		%		
12.5	1	57.14	4	50	2	
87.5	7	0	0	25	1	
0	0	42.86	3	25	1	
100	8	100	7	100	4	

. :

.6 :

:(20)

:(54)

%		%		%		
12.5	1	71.43	5	50	2	
25	2	0	0	25	1	
62.5	5	28.57	2	0	0	
0	0	0	0	25	1	
100	8	100	7	100	4	

. :

:(21)

:(55)

%		%		%		
0	0	28.57	0	0	0	
87.5	7	0	0	25	1	
12.5	1	71.43	5	50	2	
0	0	0	0	25	1	
100	8	100	7	100	4	

. :

: .7

:(22)

:(56)

%		%		%		
0	0	28.57	2	25	1	
75	6	14.29	1	0	0	
25	2	57.14	4	75	3	
100	8	100	7	100	4	

. :

: .8

:(23)

:(57)

%		%		%		
12.5	1	57.14	4	50	2	
50	4	28.57	2	25	1	
37.5	3	14.29	1	25	1	
100	8	100	7	100	4	

. :

:(24)

:(58)

%		%		%		
0	0	57.14	2	50	2	
87.5	7	28.57	4	0	0	
12.5	1	14.29	1	50	2	
100	8	100	7	100	4	

:

:

:

:

%75

:

.1

%25

.

%75 :

.2

%25

.

%75 :

.3

%25

.(

:

.4

%50 :

*

%25

.

%25 .

%50 :

*

%25 .

%50 :

*

%25 .

%25 .

%25 .

%50 :

*

%25

: .5

%50 :

*

%25 .

%25 .

%50 :

*

%25 .

%25 .

%50 :

*

%25 .

%25 .

.6
:
*
%50 :
%25 . %25
%50 :
%25 . %25

.
%25 . %75 : .7
.

.8
:
*
%50 :
%25 . %25 .
%50 :
%50 .

.
:
%42.86 : .1
%28.57 .
%28.57

.2
%71.43 :
%28.57 .
.)

.3
%57.14 :
%42.86 .(

.4

■ ■

%57.14 :

*

%42.86

*

%50 :

%25

%25

*

%71.43 :

%28.57

*

%71.43 :

.4

□

□

%57.14 :

*

%14.29

%28.57

*

%57.14 :

%14.29

%28.57

*

%57.14 :

%42.86

.
:
%71.43 :
%28.57
%28.57 . %71.43 : *

%28.57 . %57.14 : .7
%14.29 .

: .8
%57.14 :
%14.29 . %28.57 .
%57.14 :
%14.29 . %28.57 .

:
%75 : .1
%25 .

%62.5 : .2
%12.5 . %12.5 .

.
.
)
.
%75 : .3
%25 .(

.
:
%87.5 :
%12.5 .

.
%87.5 :
%12.5 .

.
%62.5 :
%12.5 . %12.5 .

.
%75 :
%12.5 .
%12.5 .

.
:
%62.5 :
%37.5

.
%50 :
%12.5 .
%37.5

.
%87.5 :
%12.5 .

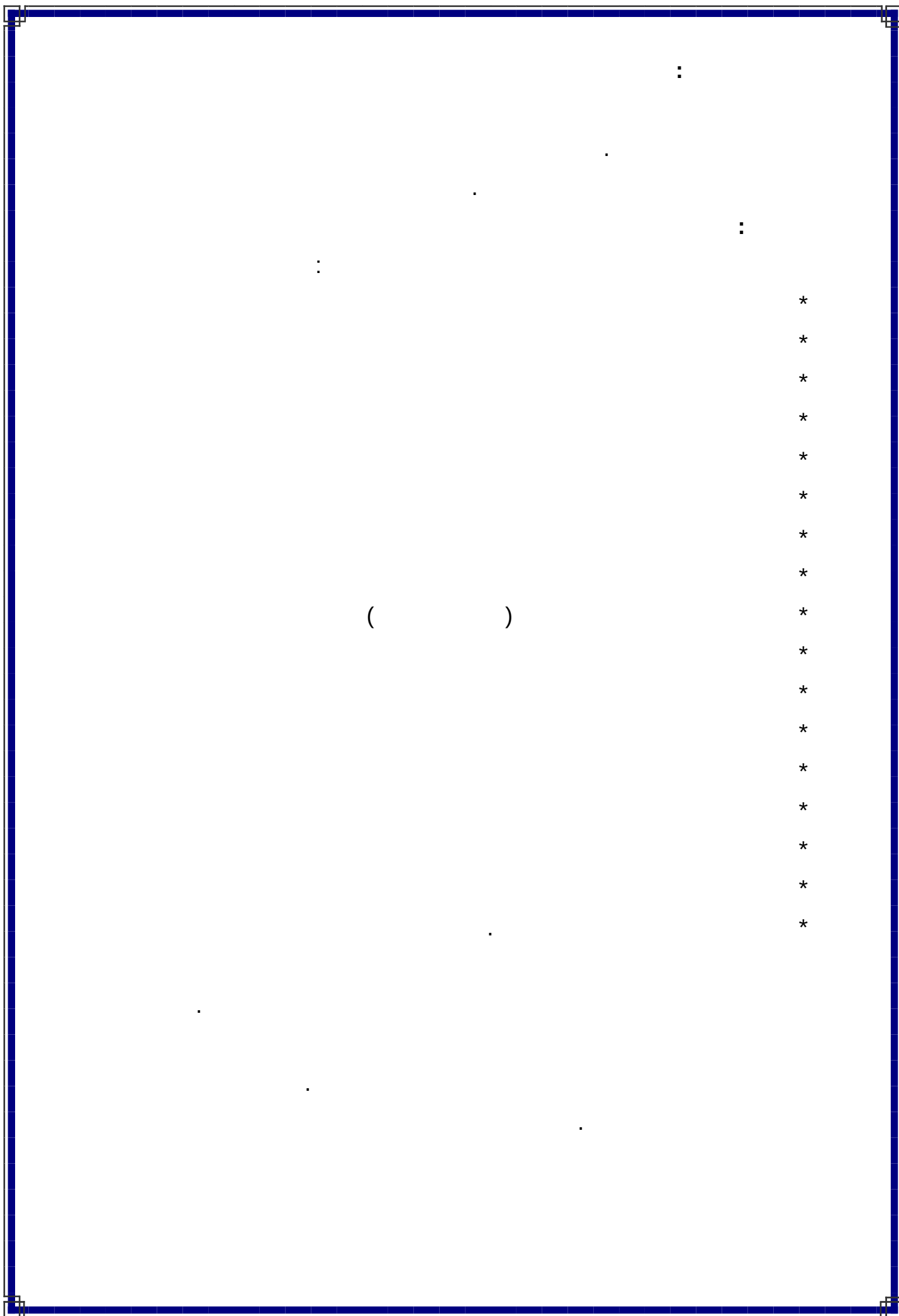
.
:
%25 . %62.5 : .6
%12.5 . *

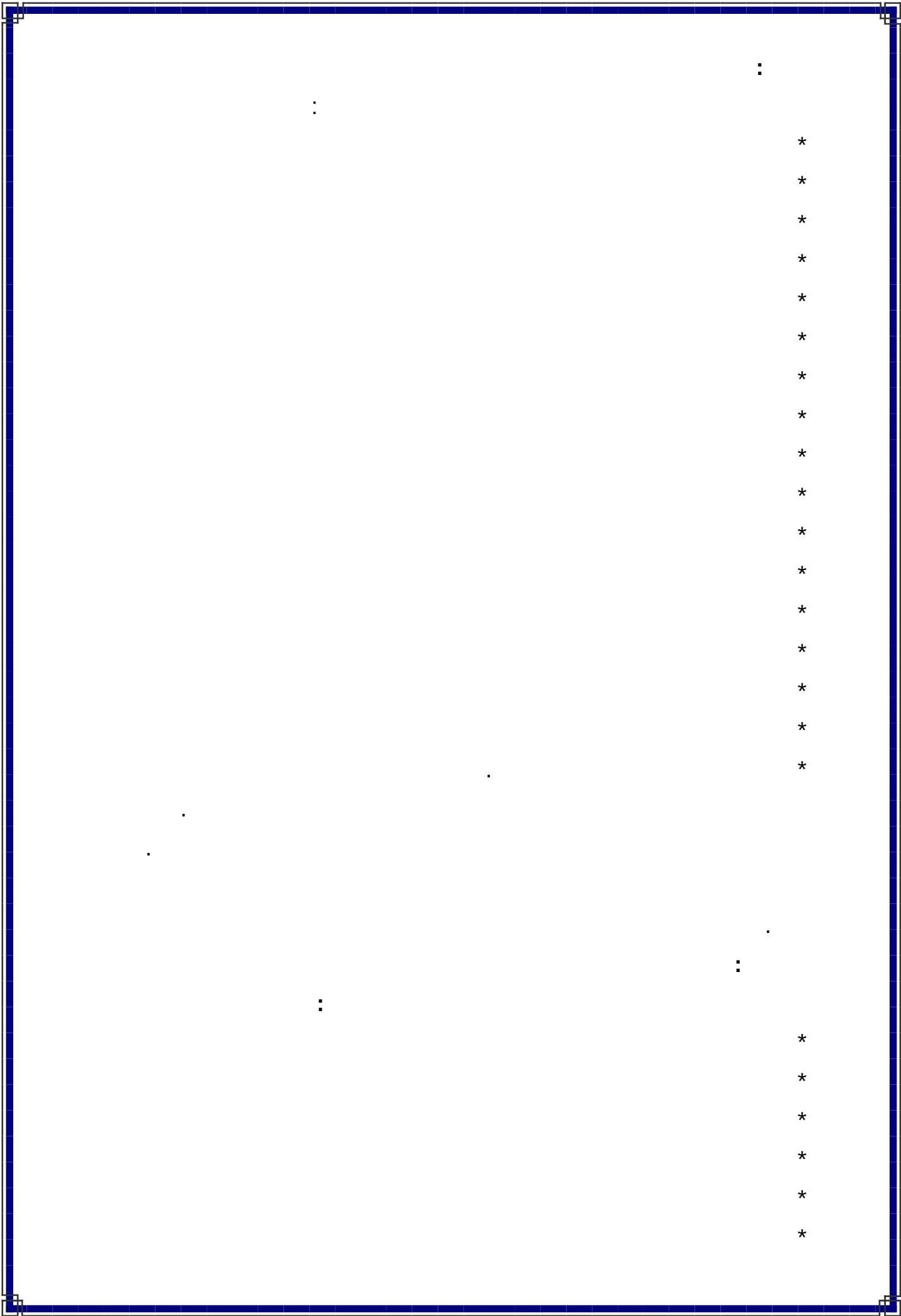
.
%87.5 : *
%12.5 .

.
.
%75 : .7
%25 .

.
%50 : .8
%12.5 . %37.5 . *

.
%87.5 : *
%12.5 .





*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*

:

:

.1 :

:(01)

:(59)

%		
66.67	2	
0	0	
33.33	1	
100	3	

:

.2 :

:(02)

:(60)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

:

.3 :

:(03)

:(61)

%		
66.67	2	
0	0	
33.33	1	
100	3	

. :

.4 :

:(04)

:(62)

%		
66.67	2	
0	0	
33.33	1	
100	3	

. :

.5 :

:(05)

:(63)

%		
66.67	2	
0	0	
33.33	1	
100	3	

. :

:(06)

:(64)

%		
66.67	2	
0	0	
33.33	1	
100	3	

. :

:(07)

:(65)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

.6
:

:(08)

.(...)

:(66)

%		
66.67	2	
0	0	
33.33	1	
100	3	

:

:(09)

:(67)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

. :

: .7

:(10)

:(68)

%		
66.67	2	
0	0	
33.33	1	
100	3	

. :

: .8

:(11)

:(69)

%		
66.67	2	
0	0	
33.33	1	
100	3	

. :

:

:

%66.67 : .1

%33.33 .

(%100) : .2

.3 %66.67 :

%33.33 .

.

.

.

.4 %66.67 :

%33.33 .

.

.

.5 :

* %66.67 :

%33.33 .

.

* %66.67 :

%33.33 .

* (%100) :

.

.

.

.6 :

* %66.67 :

.(...)

%33.33 .

* (%100) :

.

%66.67 : .7

%33.33 .

%66.67 : .8

%33.33 .

-
-

□

□

■

■

1

$$(\dots) \quad (12)$$

:(70)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

. :
: .2

:(13)

:(71)

%		
66.67	2	
0	0	
0	0	
33.33	1	
100	3	

. :
: .3

:(14)

.

:(72)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

. :

. : (15)

: (73)

%		
66.67	2	
0	0	
33.33	1	
100	3	

. :
: .4

(...) : (16)

: (74)

%		
66.67	2	
0	0	
33.33	1	
100	3	

. :
: .5

: (17)

: (75)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

. :
: .6

: (18)

:(76)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

. :
:

:(19)

:(77)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

. :
:

:(20)

:(78)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

. :
:

:(21)

:(79)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

:(22)

:(80)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

:(23)

:(81)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

.10

:(24)

:(82)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

. :
: **.11**

. **:(25)**

:(83)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

. :
: **.12**

:(26)

:(84)

%		
33.33	1	
0	0	
66.67	2	
100	3	

. :
: **.13**

:(27)

:(85)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

. :

. : .14

:(28)

:(86)

%		
66.67	2	
0	0	
33.33	1	
100	3	

. :

. : .15

:(29)

:(87)

%		
100	3	
0	0	
0	0	
100	3	

. :

:

.1 :
(%100) :

.2 : %66.67 :

%33.33 .

.3 :
(%100) *

%33.33 . %66.67 *

.4 : %66.67
%33.33 .

.5 :
(%100)

.6 :
(%100)

.7 :
(%100)

.8 : (%100)

.9 :

* :

* :

* :

.10 : (%100)

.11 : (%100)

.12 : %66.67

%33.33

.13 : (%100)

.14 : %66.67

%33.33

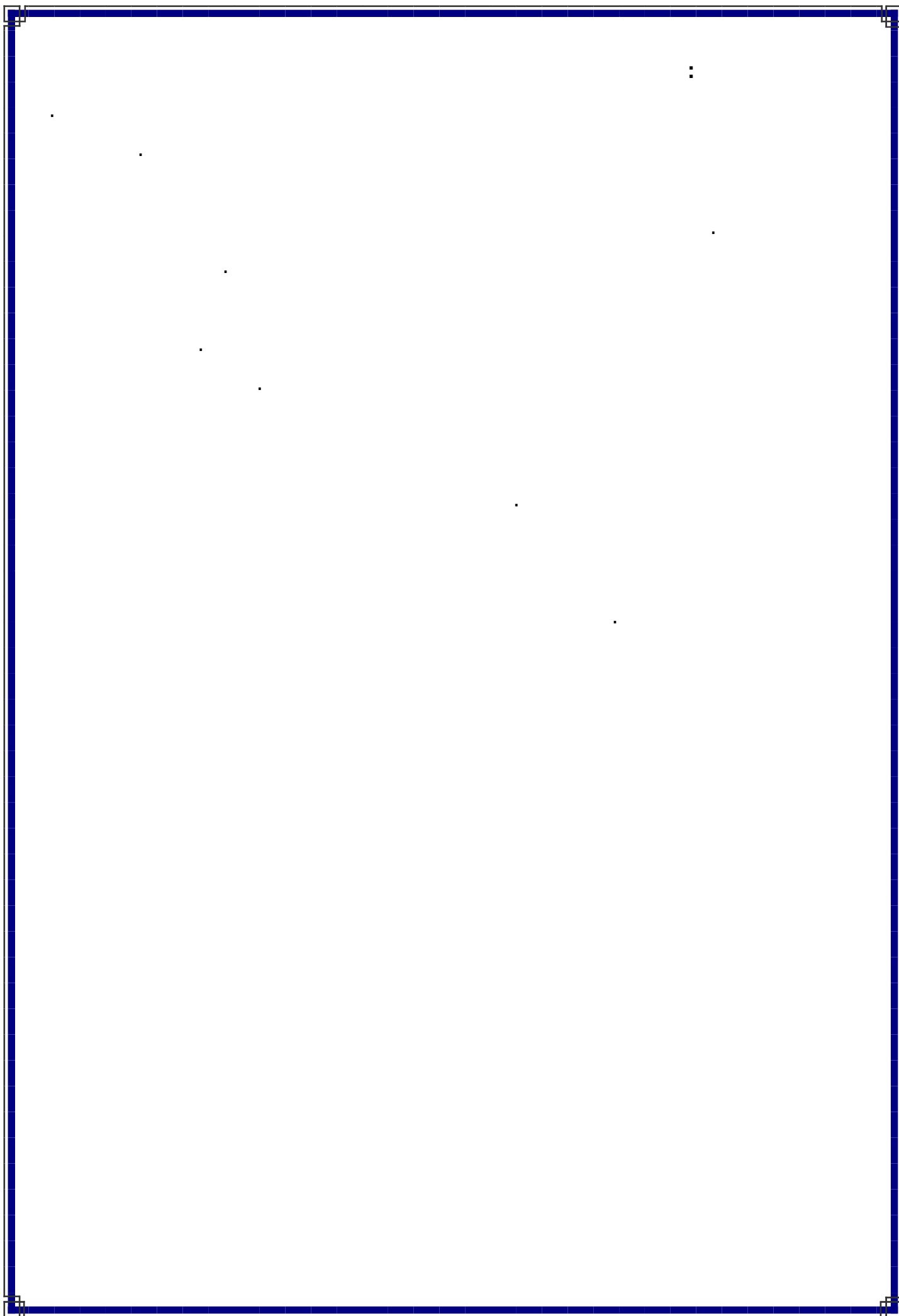
:

.

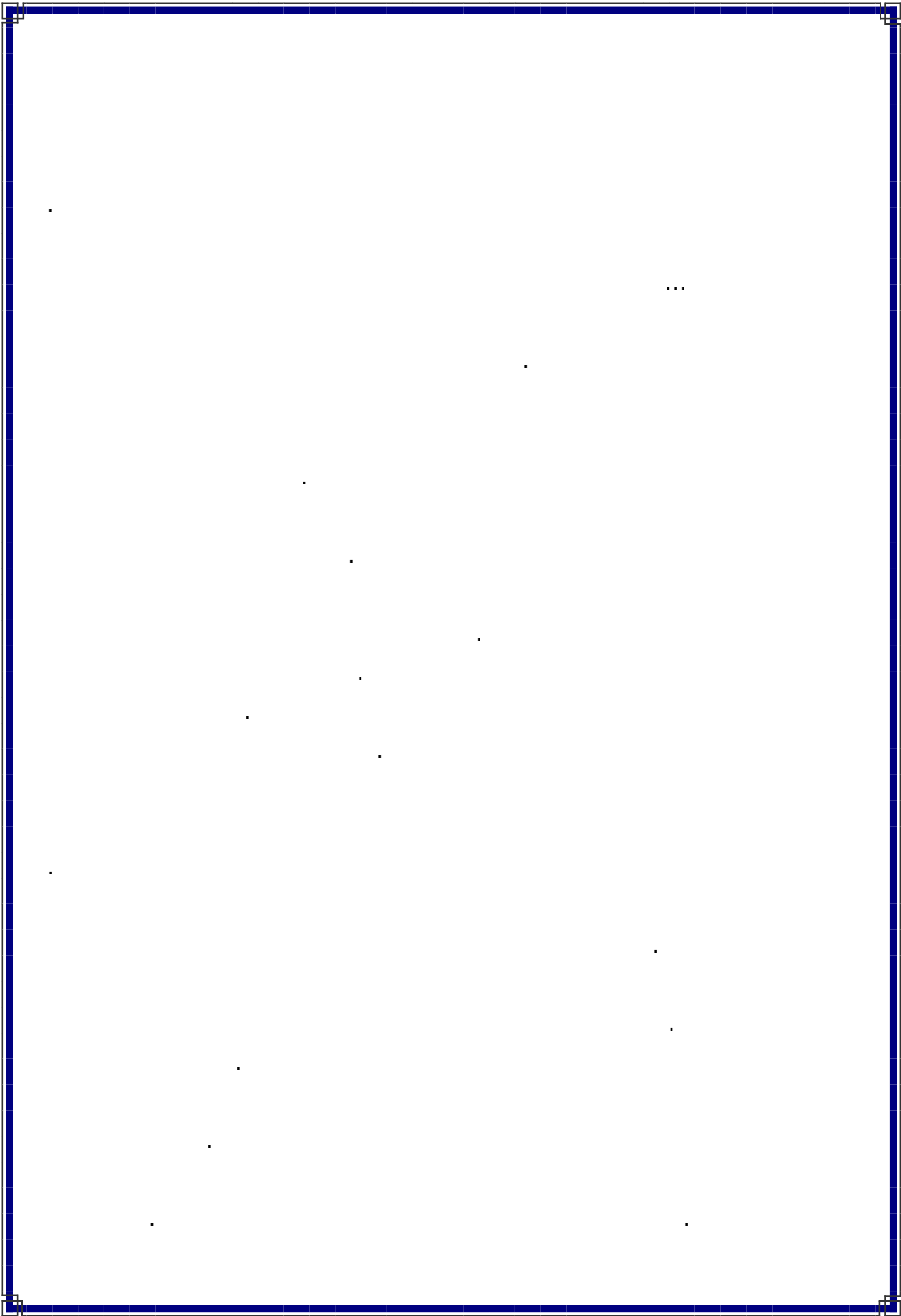
.

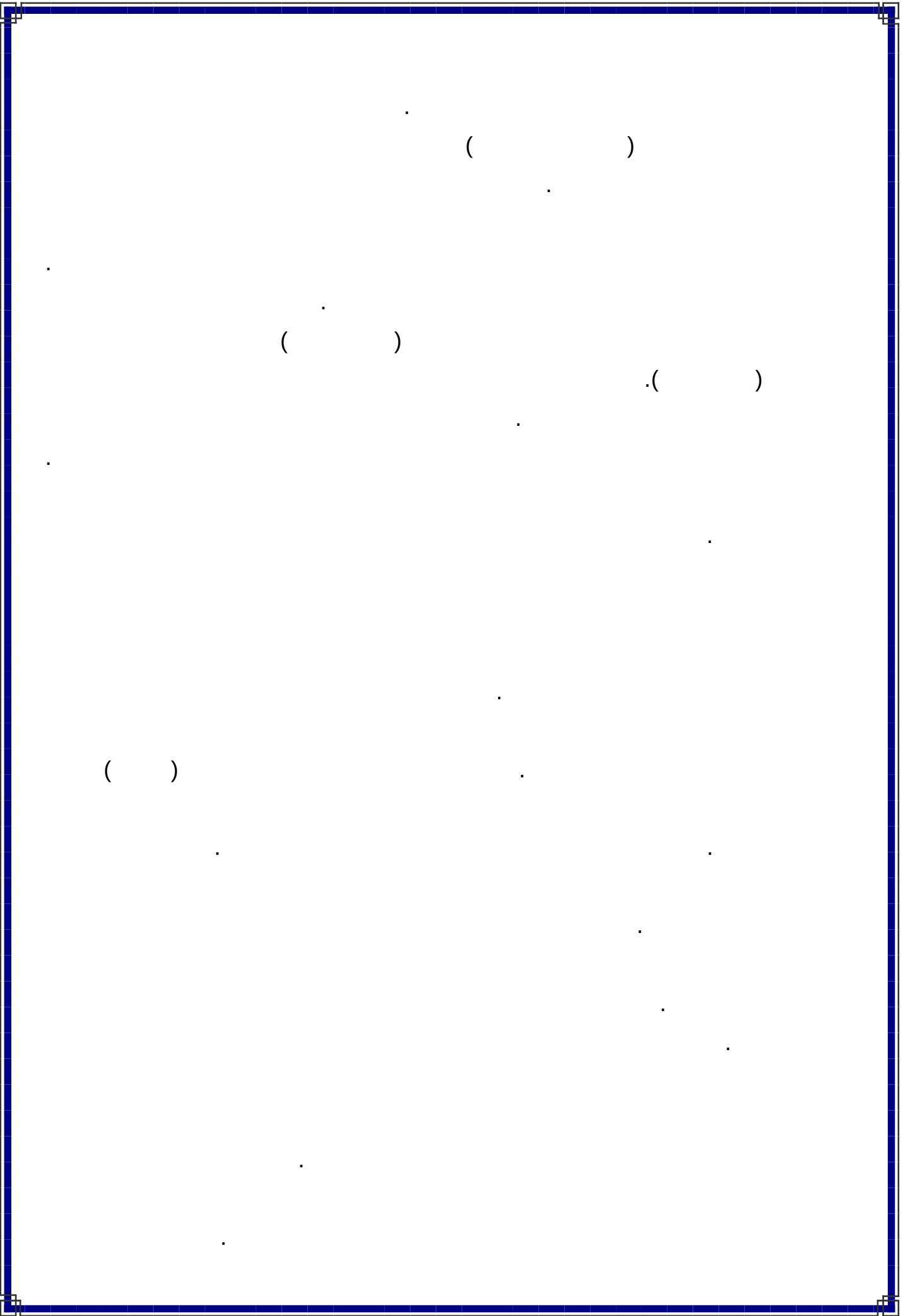
.

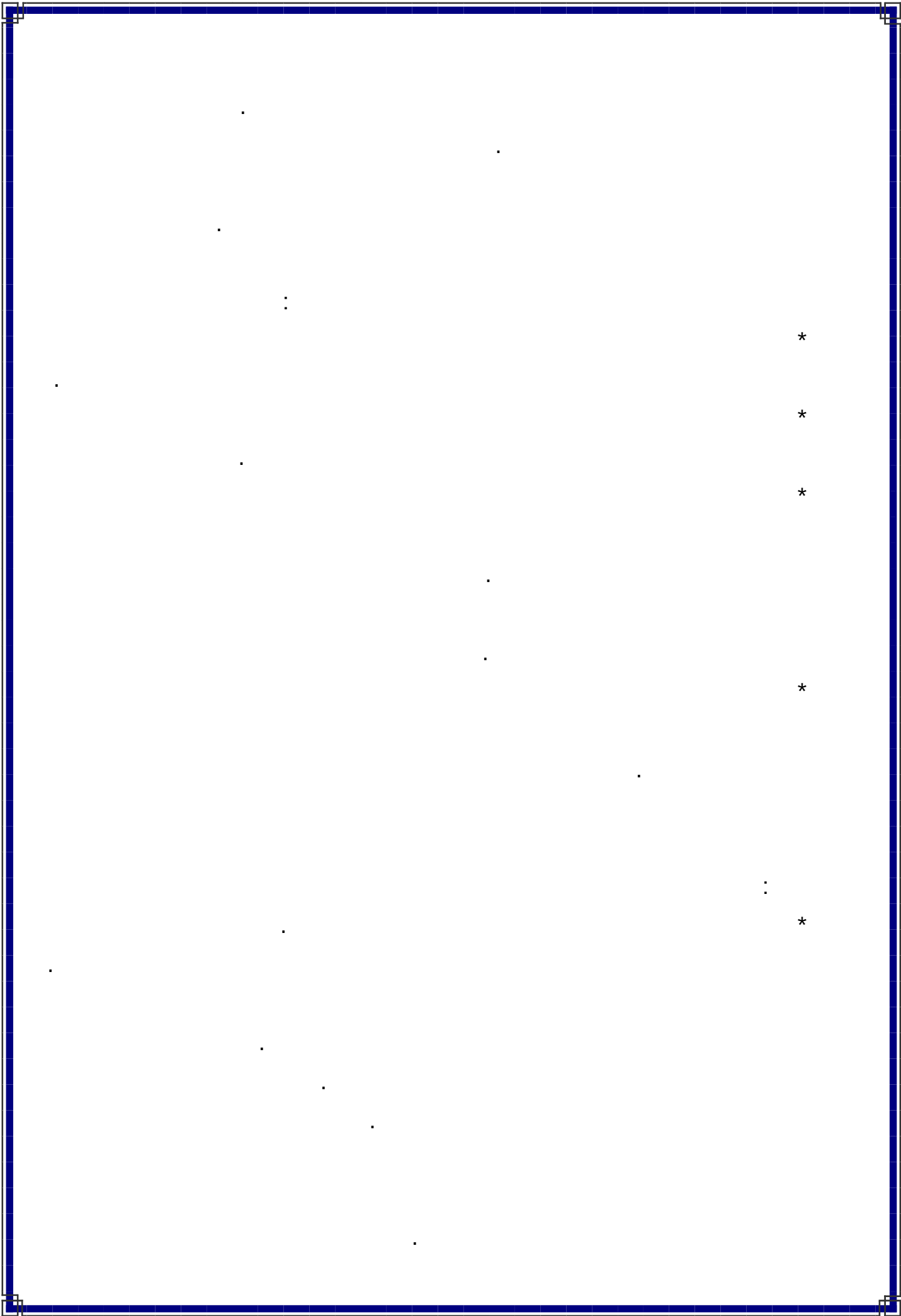
.

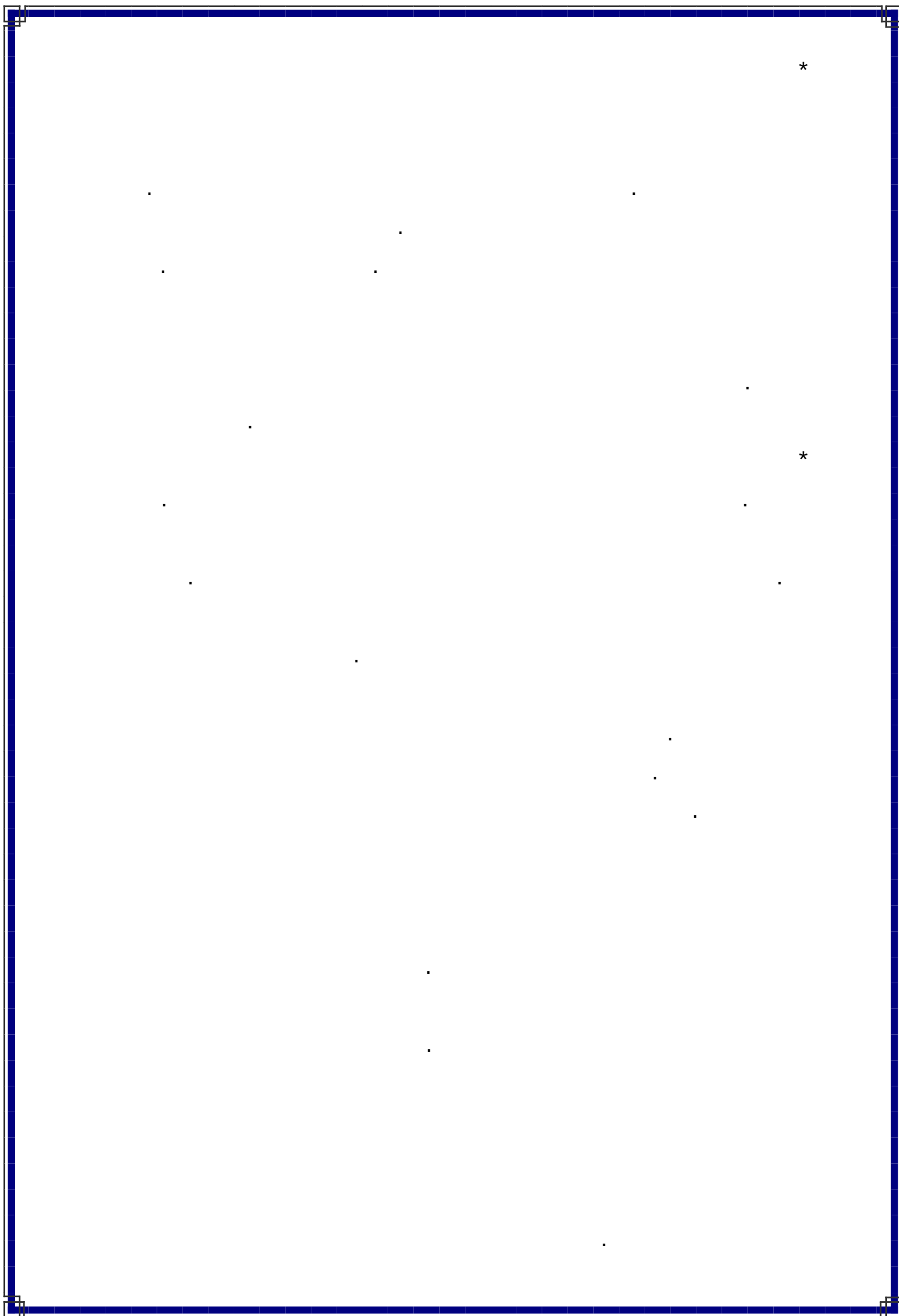


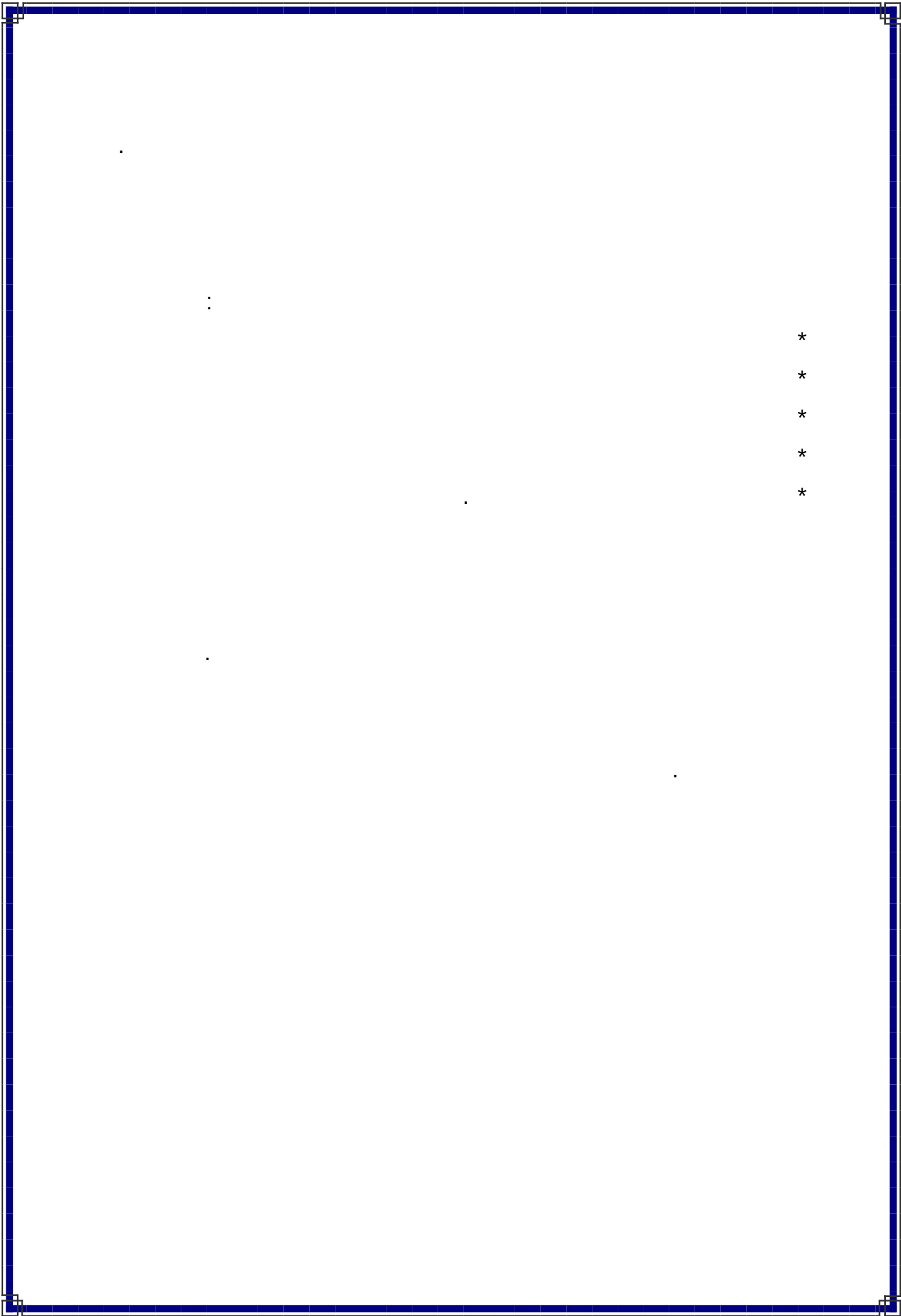
المخاتمة العامة











قائمة المراجع

1. :
: .
: .1997
2. :
: .1999
3. :
.2002
4. :
: .2002
5. :
: .1995
6. :
: .1999-1998
7. :
: .2000
8. :
: .1993
9. :
: .1995
10. :
: .2003
11. :
.2006
12. :
: .2004
13. :
: .1996
14. :
: .2005

: .15

.2003

: .16

.1991

: .17

.2003

:

: .18

.2004

: .19

.1997

: .20

.2000

: .21

.1999

:

.22

.2004

:

.23

.1974

:

:

.24

.1999

:

.25

:

.2005

:

.26

:

.2002

:

.27

:

-

:

.1998

.2002

:

.28

:

.29

.2002

:

.30

.2001

.1999	:	.31
:	:	.32
		.1997
:		.33
		.2003
:	:	.34
		.2003
:	:	.35
		.2002-2001
:		.36
		.1989
.2000	:	.37
	:	.38
		.1991
	:	.39
.2004	:	.40
.1997	:	.41
:		.2002
:		.42
		.1998
:		.43
.1997	:	.44
:		.45
		.2003
.1990	:	.46
:	:	.47
		.2001
:	:	.48
		.2004

■ ■ ■

.49

.1993

■ ■ ■

■ ■ ■

1963	31	491-63	.50
------	----	---------------	-----

1966	2	296-66	1966	23	82
------	---	---------------	------	----	----

07 .52

1998 11 **48-98** 1998 11

-
-

‘ .53

. 2006 09

-
-

a. Ouvrages :

54. GEORGES FILLEAU Marie et MARQUES RIPOULL Clotide, **Les théories des organisation et de l'entreprise** , Paris :Ellipses Editions Marketing , 1999.

55. LEVY LEBOYER Claude et autres, **La psychologie du travail**, Paris: Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, 2003.

56. MAISONNEUVE Jean, *La dynamique des groupes*, Paris : Imprimerie des Presses Universitaires de France, 14^{ème} édition, 2002.

57. STONER James & FREEMAN Edward, **Management**, London :Prentices-Hall International Editions, Fourth edition, 1989.

b. Revues:

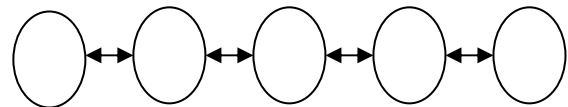
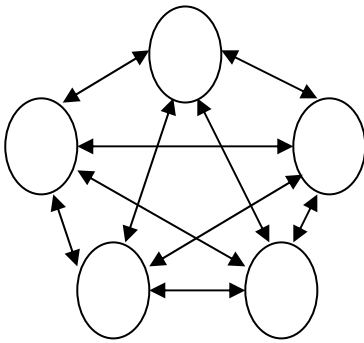
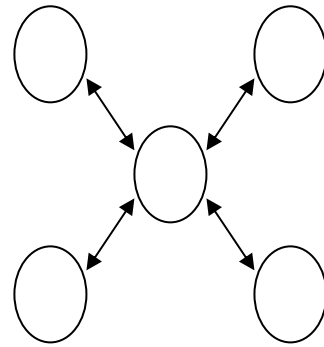
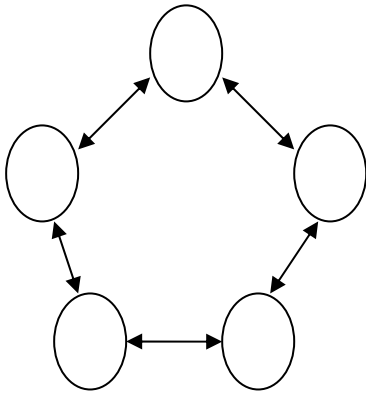
58. **KHELIL Chakib**, « **La Macrostructure du Groupe Sonatrach** », *Sonatrach la revue*, N°30, Décembre 2001.

59.MEZIANE Mohamed, «**Présentation du bilan provisoire de Sonatrach devant l'Energy Press Club** »,Sonatrach la revue,N°48,Mars 2006.

60.MEZIANE Mohamed,«**La nouvelle Macrostructure de Sonatrach**», Sonatrach la revue,N°48, Mars 2006.

الملاحق

: 01



: 84-85.

:

: 02

/

:

.

.

.

:

:

:

:(×)

:.1

() * () *

:.2

() 28 *

() 38 29 *

() 48 39 *

() 58 49 *

:.3

() *

() *

() *

() *

:.4

() *

() *

() *

() *

:.5

() *

() *

() *

() *

:() .6

() 5 *

() 10 6 *

() 15 11 *

() 20 16 *

() 21 *

□

□

•

•

(x)

□

■

.1

.2

.3

.4

.5

--

.6

.7

■

$$\left(\begin{array}{c} \vdots \end{array} \right)$$

□
□

■

.8

.				.9
.				.10
.				.11
.				.12
.				.13
.				.14
.				.15
.				.16
.				.17
.				.18

.19

.

.20

.

.21

.

.22

.

.23

.

.24

.

∴
10.

----------------------	----------------------	----------------------

11.

----------------------	----------------------	----------------------

.() 12.

----------------------	----------------------	----------------------

13.

----------------------	----------------------	----------------------

14.

----------------------	----------------------	----------------------

15.

----------------------	----------------------	----------------------

16.

----------------------	----------------------	----------------------

17.

----------------------	----------------------	----------------------

18.

----------------------	----------------------	----------------------

19.

.

.20

.

.21

.

.22

.

.23

.

.24

□

•

•

(x)

□

1

8

■

.2

2

.3

.4

■

■

.5

.6

■

■

.7

.8

...

)

. 9

----------------------	----------------------	----------------------

. 10

----------------------	----------------------	----------------------

. 11

----------------------	----------------------	----------------------

. 12
/ (...)

----------------------	----------------------	----------------------

. 13

----------------------	----------------------	----------------------

. 14
:

----------------------	----------------------	----------------------

. 15

----------------------	----------------------	----------------------

(...) 16

----------------------	----------------------	----------------------

. 17

.18

.19

.20

.21

.22

. (...) .23

.24

.25

.26

.27

.28

.29

**Université M'hamed BOUGARA Boumerdès
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion
et science commerciales
Département sciences de gestion**

***Questionnaires sur la dynamique de groupe et le
travail d'équipe dans l'organisation (C.R.D)***

Mes dames et messieurs :

Les questionnaires ci-joint ont été constitué pour établir un mémoire de magister en sciences économiques et sciences de gestion option management des organisations sur : **la dynamique de groupe et le travail d'équipe dans l'organisation**, au sein de votre Entreprise.

Nous vous prions donc de lire attentivement chaque questionnaire et chaque élément de réponse proposé avant d'y répondre afin que cette étude reflète le plus fidèlement possible votre réaction et procure les informations nécessaires à notre sujet.

Nous vous garantissons l'anonymat total.

Recevez notre sincère gratitude.

Etabli par : M^{elle} KAOUADJI Amina

Suivi par :

- M^{er} ABDELOUAHAB Mohamed

- Docteur ALIZIYAN

A- Informations personnelles :

S'il vous plaît,mettez croix devant la description qui superpose à vous :

1- Sexe :

- Masculin () – Féminin ()

2- Age :

- 28 ans et moins () – de 29 à 38 ans ()
– de 39 à 48 ans () – de 49 et plus ()

3- Situation familiale :

- Célibataire () – Marié (ée) ()
– Divorcé (ée) () – Veuf (ve) ()

4- Niveau d'instruction :

- Primaire () – Secondaire ()
– Moyen () – Universitaire ()

5- Grade :

- Chef d'unité () – Cadre ()
– Maîtrise () – Exécutant ()

7- ancienneté dans CRD (Expérience professionnelle) :

- 5 ans et moins () – de 6 à 10 ans ()
– de 11 à 15 ans () – de 16 à 20 ans ()
– 21 ans et plus ()

B - Questionnaire sur le soutien organisationnel :

Veillez lire attentivement les locutions suivantes, mettez une croix sur la réponse choisie qui traduit sincèrement votre réaction:

1- Votre Organisation a des objectifs clairement définis.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

2- Votre Organisation encourage la création et l'innovation.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

3- Votre Organisation envisage d'être leader dans son domaine.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

4- Votre Organisation apprécie la qualité du travail.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

5- Le personnel de l'Organisation donne de l'importance aux missions dévolues.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

6- L'organisation est à l'écoute des doléances du groupe.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

7- L'organisation a des procédures claires (objet, délais, objectifs...) pour la bonne exécution des tâches assignées aux groupes de travail.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

8- Les objectifs des groupes de travail sont réalisables.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

9- Les missions des groupes de travail sont comprises par les membres.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

10- Les missions du groupe de travail nécessitent que les membres travaillent d'une manière collective.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

11- Les missions du groupe nécessitent une formation en continue.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

12- Les moyens techniques (équipements, techniques...) sont disponibles pour l'atteinte des objectifs.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

13- Les ressources humaines qualifiées sont pourvues pour l'atteinte des objectifs

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

14- Le domaine de travail du groupe est déterminé.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

15- Les récompenses financières sont accordées aux membres du groupe.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

16- Les récompenses financières sont distribuées selon les performances de chaque membre.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

17-Le groupe a bénéficié des formations nécessaires dans le domaine technique.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

18-Le chef du groupe a bénéficié de formation technique et managériale.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

19- La formation a permis aux membres du groupe à travailler ensemble.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

20- La formation m'a permis à travailler en groupe.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

21- La consultation dans le groupe aide à travailler d'une manière plus efficace.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

22- Les objectifs assignés au groupe sont diffusés au niveau l'entreprise.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

23- Les membres du groupe ont des contacts avec les membres des autres groupes de l'Entreprise.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

24- Le groupe a l'autonomie nécessaire dans la réalisation de sa mission.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

C - Questionnaire sur l'efficacité de groupe :

Veillez lire attentivement les locutions suivantes, mettez une croix sur la réponse choisie qui traduit sincèrement votre réaction:

1- Les objectifs du groupe sont, clairement, définis pour les membres du groupe.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

2- Chaque membre est d'accord avec les objectifs du groupe.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

3- Les missions du groupe nécessitent qu'on travaille ensemble.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

4- Chaque membre sait, clairement, son rôle.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

5- les membres acceptent leurs rôles.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

6- Les responsabilités des membres se réfèrent à leurs capacités.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

7- Les règles du groupe encouragent la compétence, l'initiative et la réussite.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

8- Les règles du groupe encouragent l'innovation .

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

9- Le groupe est cohérent et coopérant d'une manière efficace.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

10- Le groupe a suffisamment de membres pour réaliser ses objectifs.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

11- Le groupe accepte les membres qui se comportent différemment tant que c'est bénéfiques pour la réalisation de sa fonction.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

12- Le Chef du groupe fait face aux besoins de groupe (individuel et collectif).

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

13- On a un système de communication ouvert qui permet à tous les membres de donner leurs avis.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

13- Le groupe reçoit une rétroaction stable sur leurs compétences.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

14- Les membres assurent une rétroaction (feed-back) constructive entre eux au sein du groupe.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

15- Le groupe investit la rétroaction sur la compétence pour faire des améliorations dans la réalisation de sa fonction.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

16- Le groupe consacre du temps pour déterminer et discuter des problèmes qu'il faut résoudre.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

17- Les membres participent à la prise des décisions dans la résolution des problèmes.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

18- Le groupe utilise des méthodes pour prendre les décisions.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

19- Le groupe applique les décisions arrêtées et solutions préconisées.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

20- Le groupe développe des méthodes d'évaluation des décisions et des solutions.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

21- Le groupe a consacré un temps suffisant pour se constitué pour réaliser ses objectifs.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

23- Les périodes de conflits sont répétitives mais courtes.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

24- Le groupe utilise des stratégies pour maîtriser le conflit.

O u i	N o n	M o d é r é m e n t
-------	-------	---------------------

D - Questionnaire sur les compétences de commandement :

Veuillez lire attentivement les locutions suivantes, mettez une croix sur la réponse choisie qui traduit sincèrement votre réaction:

1- J'aide l'équipe à faire ses propres objectifs.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

2- J'encourage le dialogue et les décisions collectives et j'explique aux membres pour les convaincre.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

3- Je réserve des mesures correctives pour ceux qui devient des objectifs.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

4-Je me sers de mes pouvoirs et de mon autorité à l'effet d'intervenir pour résoudre les conflits.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

5-Je m'entretiens avec chaque membre de l'équipe, d'une façon périodique, sur l'état d'avancement de son travail (résultats et problèmes).

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

6-Je ne dispute pas avec un membre de l'équipe qui n'a pas le même avis que moi, j'essaie de comprendre son opinion et j'essaie de le convaincre.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

7- Je consulte les membres de l'équipe avant de prendre des décisions.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

8-Je connais les noms de tous les membres de l'équipe et l'emplacement de leur travail et leurs missions et une partie de leur vie personnelle (hobbies, famille...)

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

9-J'essaie d'avoir de bonnes relations avec chaque membre de l'équipe.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

10-Je porte aide à chaque membre de l'équipe ayant des problèmes.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

11-J'essaie de déterminer les besoins personnels de chaque membre de l'équipe.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

12-Je comprends la structure organisationnel (procédures et prérogatives) dans la réalisation de mon travail.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

13-Je rappelle à l'équipe pour les objectifs assignés d'une manière continue, explicite et enthousiasme.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

14-Je comprends les objectifs de l'entreprise et les objectifs qui me sont confiés.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

15-J'organise le travail par une planification efficace.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

16-Je détermine les ressources nécessaires pour le travail (financières, humaines, temps, autorités....)

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

17-Je détermine des procédures et les techniques et comment les améliorer.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

18-Je priorise les étapes de réalisation de manière bien organisée et je vérifie que le travail se fasse d'une manière correcte.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

19- J'interviens auprès de l'équipe pour qu'ils comparent les résultats de leurs travaux avec les objectifs et valoriser le travail de chaque membre de l'équipe.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

20- J'applique le contrôle dans l'accomplissement du travail et la résolution des problèmes.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

21- J'attache une grande importance pour la communication dans le travail de l'équipe.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

22-Je fais en sorte que l'équipe puisse me contacter facilement.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

23- J'utilise les moyens de communication à bon escient.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

24-Je sais comment confier l'autorité à qui et quand, et comment faire comprendre aux membres de l'équipe leurs responsabilités.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

25-J'optimise le temps.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

26-j'apprends de mes supérieurs comment organiser le travail.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

27- J'exprime mon contentement le travail bien fait.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

28-Je motive et je sanctionne d'une manière objective.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

29-J'essaie d'être justice envers les membres de l'équipe.

O u i

N o n

M o d é r é m e n t

Réunion	Meeting	
Performance	Performance	
Management	Management	
Rôles	Roles	
Cognition	Perception	
Conformité	Conformity	
Croyance	Belief	
Communication	Communication	
Attitude	Attitude	
Obéissance	Compliance	
Environnement	Environnement	
Groupes primaires	Primary group	
Groupes de taches	Task group	
Groupe d'intérêt/pression	Interest/pressure group	/
Groupes de travail	Group work	
Groupes d'appartenance	Membership group	
Groupes fonctionnels	Command group	
Groupes de référence	Reference group	
Groupe nominal	Nominal group	
Groupes formels	Formal group	
Groupes informels	Informal group	
Groupes secondaires	Secondary group	
Motivation	Motivation	
Rôle joué	Enacted role	
Rôle perçue	Perceived role	
Rôle attendu	Expected role	
Dynamique de groupe	Dynamic group	

Structure du groupe	Group structure	
Structure organisationnel	Organizational structure	
Incitation	Incitation	
Cercle de qualité	Quality circles	
Efficience	Efficient	
Comité	Committee	
Conseil	Board	
Manager	Manager	
Compétences	Skills	
Statut	Status	
Délégation du pouvoir	Empowerment	
Discussion	Discussion	
Organisation	Organization	
Responsabilité	Responsibility	
Normes	Norms	
Théorie du champ	Field theory	
Théorie de proximité	Propinquity theory	
Théorie d'échange social	Social exchange	
Théorie du balance	Balance theory	
Comportement du groupe	Group behavior	
Comportement organisationnelle	Organizational behavior	
Autorité	Authority	
Science politique	Politics science	
Science de comportement	Behavioral science	
Sociologie	Sociology	
Anthropologie	Anthropology	
Science économique	Economic science	
Psychologie	Psychology	
Psychologie social	Psychology social	

Travail d'équipe	Team working	/
Brainstorming	Brainstorming	
Efficacité	Efficacy	
Equipe de travail	Team work	
Conflit des rôles	Role conflict	/
Conflit entre l'individu Et le rôle	Person-role conflict	
Conflit d'inter-rôles	Interarole-conflict	
Conflit d'inter-rôles	Interrole-conflict	
Commandement	Leadership	
Valeurs	Values	
Esprit du groupe/corps	Group spirite	/
Morale	Moral	
Personnalité	Personality	
Influence	Influence	
Formation	Formation	
Enquête de Hawthorne	Hawthorne Studies	
Cohésion du groupe	Group cohesiveness	
Socialisation organisationnelle	Organizational Socialization	
Organisation informel	Informal organization	
Organisation formel	Formal organization	
Coopération	Cooperation	
Formation continue	Learning	
Interaction social	Social interaction	
Groupthink	Groupthink	
Pain social	Social loafing	
Ambiguïté du rôle	Role ambiguity	

