



الموضوع:



\_\_\_\_\_ :  
:

\_\_\_\_\_ :  
\*

\_\_\_\_\_ :

..... :  
..... :  
..... :  
..... :  
..... :

2009/2008 :





"

"

"

"

..

.

"

"

..

..

.

.

I  
II  
III  
V  
IIIV

			:
2	.....		
3	.....		:
3	.....	:	
3	.....		:
5	.....		:
7	.....		:
8	.....	:	
8	.....		:
12	.....		:
17	.....	:	
17	.....		:
19	.....		:
19	.....		:
21	.....		:
21	.....	:	
21	.....		:
22	.....		:
23	.....		:
26	.....	:	
26	.....		:
26	.....		:
27	.....		:
28	.....		:
33	.....	:	

33	.....	:
33	.....	:
37	.....	:
37	.....	:
37	.....	:
40	.....	:
44	.....	:
44	.....	:
45	.....	:
48	.....	:
50	.....	:
51	.....	:
51	.....	:
52	.....	:
55	.....	:
55	.....	:
55	.....	:
56	.....	:
59	.....	:
61	.....	:
62	.....	:
62	.....	:
62	.....	:
63	.....	:
65	.....	:
66	.....	:
66	.....	:
68	.....	:
69	.....	:
69	.....	:
69	.....	:
69	.....	:
70	.....	:
71	.....	:

73	.....	:	
73	.....	:	:
78	.....	:	:
82	.....	:	:
82	.....	:	:
82	.....	:	:
84	.....	:	:
85	.....	:	:
89	.....	:	:
92	.....	:	:
92	.....	:	:
92	.....	:	:
94	.....	:	:
95	.....	:	:
99	.....	:	:
100	.....	:	:
100	.....	:	:
108	.....	:	:
108	.....	:	:
113	.....	:	:
113	.....	:	:
113	.....	:	:
114	.....	:	:
116	.....	:	:
116	.....	:	:
118	.....	:	:
119	.....	:	:
	<b>CR-METAL</b>	:	:
121	.....	:	:
122	.....	:	:
122	.....	:	:
122	.....ENCC	:	:
123	.....	:	:
123	.....	:	:
123	.....	:	:

124	.....	:	:
125	.....	:	:
125	.....	:	:
126	.....	:	:
127	.....	:	:
127	.....	:	:
129	.....	:	:
133	..... <b>2000 - 9001</b>	:	:
133	..... <b>2000-9001</b>	:	:
133	..... 2000 - 9001	:	:
134	.....	:	:
136	.....	:	:
142	..... <b>2000-9001</b>	:	:
142	.....	:	:
142	.....	:	:
143	.....	:	:
144	.....2000/9001	:	:
151	.....	:	:
155	.....	:	:
156	.....	:	:
156	.....	:	:
158	.....	:	:
158	.....	:	:
160	.....	:	:
165	.....	:	:
174	.....	:	:
176	.....	:	:
178			
184			
192			

# فهرس الجداول

30	9000	01
32	14000	02
56		03
67		04
68		05
85		06
125		07
145		08
146		09
147	2008 2002	10
153		11
156	2008 2002	12
157	2008 2002	13
157	2008 - 2002	14
158	2008 2002	15
159		16
160		17
160		18
161		19
161		20
162		21
163		22
163		23
163		24
164		25
164		26
165		27



166		28
166		29
167		30
167		31
168		32
168		33
169		34
169		35
170		36
170		37
170		38
171		39
171		40
172		41
172		42
172		43
173		44
173		45

# فهرس الأشكال

25		01
40		02
57		03
86		04
109		05
125		06
128		07
144		08
146	09	09
148		10
154	2008 2005	11
160	17	12
160	18	13
161	19	14
161	20	15
162	21	16
163	22	17
163	23	18
163	24	19
164	25	20
165	26	21
165	27	22
166	28	23
166	29	24
168	33	25
169	34	26
169	35	27

170	38	28
171	39	29
171	40	30
172	41	31
172	42	32
172	43	33
173	44	34
173	45	35

# فهرس الملاحق

192		01
196	2005	02
197	2005	03
198	2006	04
199	2006	05
200	2007	06
201	2007	07
202	2008	08
203		09

:

...

:

2000/9001

” :

:

”

- - - -

\_\_\_\_\_

:

-

-

-

-

\_\_\_\_\_

✓

✓

✓

✓

\_\_\_\_\_ :

:

✓

✓

✓

✓

✓

✓

\_\_\_\_\_ :

:

"

"

✓

✓

✓

✓

✓



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

:

:

✓

...

:

✓

:

- ✓

:

✓

...

\_\_\_\_\_

:

.2001 – 2000

-

"

.2007-2006

:

2004 /2003

:

-

\_\_\_\_\_

:

-

-

-

"

:

:

:

"

:

:

:

:

2000/9001

2000-9001

2008

2002

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_ -1:

\_\_\_\_\_ 1 -1:

1.

\_\_\_\_\_ 2 -1:

" :

2 "

" : (voich et wren)

3"

1- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص ص 173 174.

2- [www.uhewar.org](http://www.uhewar.org)

3- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 46.

- " :  
1 "
- " : thomson
- " :  
2 "

3 "

4. : \_\_\_\_\_ -2

: 1-2

: 2-2

: 3-2

: 4-2

5. : \_\_\_\_\_ -3

./

( / )

- 
- 1- علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار المكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 1999، ص 43.
  - 2- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، 2000، ص 151.
  - 3- مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، 2000، ص 164.
  - 4- شوقي ناجي جواد، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، دون طبعة، الأردن، 2000، ص 158.
  - 5- محفوظ جودة، حسن الزغبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 23-24.





1.

-3 \_\_\_\_\_ :

(1973) litterer

(1987)

2.

-  
-  
-  
-

" 3. -4

"

1- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2006، ص218.  
2- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 14-15.  
3- سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 64.

-5

:

1.

\_\_\_\_\_:

:

2

1- سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 67.  
2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية، 2004، ص 363.

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

-1 \_\_\_\_\_:

:

• "

:

1"

• "

2 "

• "

3 "

• "

4 "

• "

5 "

- 1- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 224.
- 2- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، الجزائر، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير (غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، دفعة 2003-2004، ص 3.
- 3- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، 2006، ص 93.
- 4- سعيد يس عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، مصر، 2001، ص 255.
- 5- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسير للنشر، 2005، ص 103.

" :

•

1 "

:

-2

:

1-2

)

(

2.

:

2-2

:

•

3.

" : wendell franch

•

4"

- 1- شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، الجزائر، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير (غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، التخصص إدارة أعمال، دفعة 2006-2007، ص 3.
- 2- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، 2002، ص 344.
- 3- خليفة محمد بلخير، مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة، الجزائر، جامعة البلدية، مذكرة ماجستير (غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، دفعة 2007، ص 18.
- 4- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 103.

" •

1 "

:

3-2

:

✓

:

✓

.....

( )

✓

:

-3

2:

•

•

•

•

•

•

•

1- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 22.  
2- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 19.

•

•

•

•

•

:

:

-4

<sup>1</sup>

1-4

:

■

:

■

2-4

:

■

:

■

.....

2

1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 38.  
2- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 350.

3-4 \_\_\_\_\_<sup>1</sup> :

▪ :

▪ :

4-4 \_\_\_\_\_ :

5-4 \_\_\_\_\_ :

▪ :

▪ :

6-4 \_\_\_\_\_ :

▪ : ( ) :

▪ :

\_\_\_\_\_ :

-1 :

:

:

1- شتاتحة عائشة، مرجع سابق، ص 7.

❖ :

1.

❖ :

2

❖ :

:

( )

3.

4.

❖ :

- :

- :

-2 :

1- شتاتحة عائشة، مرجع سابق، ص 11.

2- Jean brilman ; Les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance ; édition d'organisation ; 3<sup>eme</sup> tirage ; 2000 ; p 363.

3- موزاوي سامية، مرجع سابق، ص 6.

4- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر و التوزيع، بدون سنة نشر، ص 328.



1: 1-2 \_\_\_\_\_ :

■

■

The knowledge explosion

■

■

■

■

■

■

( )

)

(

2: 2-2 \_\_\_\_\_ :

:

■

:

■

:

■

1- شتاتحة عائشة، مرجع سابق، ص4.  
2- موزاوي سامية، مرجع سابق، صص10-11.

	:	■
	:	■
	:	-3
	:	1-3
	:	2-3
	:	3-3
	:	4-3
	:	5-3
:	:	6-3
	:	1-6-3
	:	1.
	:	2.
:	:	1.
	:	2.

1- زيد منير عبودي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص41.  
 2- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 356.

		.3
	:	.4
1.		.5
	:	.6
	:	.7
	:	.8
	2.	
	:	2-6-3
:		
	:	.1
	:	.2
" "		
	:	.3

-1 www.maktoobblog.com  
 -2 سعيد بس عامر، مرجع سابق، ص 217.

	1.	
		.4
	2.	
		.5
	3.	
-		.6
-		
		_____:
		:
		_____:
) " "	Reengineering	
reconfiguration majeure	(	
	:	" -1
" :	" " "	"

1- سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 217.  
 2- مجلة الإداري: بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، أيلول (سبتمبر)، المجلد 27، العدد 09، 2001، ص 83.  
 3- زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 44.



-

-

-

-

-

-

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

1.:

-

-

( ) .

-

2.:

-

1- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص 310.  
2- المرجع نفسه، ص 311.

-

-

-

\_\_\_\_\_ :

\_\_\_\_\_ :

\_\_\_\_\_ :

:

" :

1 "

"

" : **J.M.JURAN**

JURAN

2.

" : **Feigenbaum**

3"

" :

**iso 9000 – 2000**

4 "

" :

5 "

1- Philip kotler, Bernard Dubois, delphine Manceau, Marketing management, 11eme éd, édition person éducation, paris, 2004, p92.

2- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 19.

3- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، طبعة عربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 15.

4- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 19.

5- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص 17.



/

" •

1 "

\_\_\_\_\_:

2 .

- 3:
- 1 :
  - 1-1 :
  - 2-1 :
  - 3-1 :
  - 4-1 :
  - 5-1 :
  - 6-1 :

[www.alquma.net](http://www.alquma.net) -1

-2 محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 24.

-3 محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريق للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة جوس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 43.

	1 :	:	-2
		:	1-2
		:	2-2
		:	3-2
		:	4-2
		:	5-2
		:	6-2
		:	7-2
		:	8-2

2 .

\_\_\_\_\_:

:

3.:

-1 :

( )

:

1-1 :

2-1 :

-1 [www.hrm-group.com](http://www.hrm-group.com)

-2 سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1994، ص. 348.

-3 مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 81.

:	3-1
.	
:	4-1
.	
:	5-1
.....	
:	-2
.	
:	
:	1-2
.	
:	2-2
.	
:	3-2
.	
:	4-2
.	
:	5-2
.	
:	6-2
.	
:	7-2
.	
:	8-2
.	
:	-3
.	
:	
:( )	1-3

2-3 :

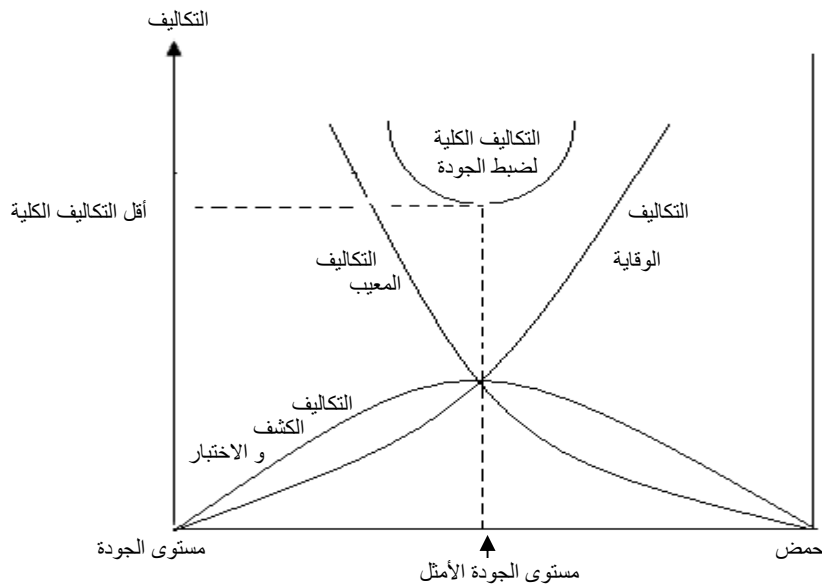
3-3

4-3 :

5-3

-4

:01



المصدر: محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقة للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة جورس الدولية للنشر و التوزيع، 2006، ص 41.

:\_\_\_\_\_

:\_\_\_\_\_

(isos)

International organisation for standarization

1949

1

2

90

3

:\_\_\_\_\_

MIL-Q-9858

1959

( AQAP)

NATO

1968

DEF-08-STAN-05

1970

-

( BSI )

1972

-

4

BS 5750

1981

-

1986

15

iso 8402

5

- 1- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة و الايزو، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 113.
- 2- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية (الايزو) 9014- 9000 و أهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، 2006، ص.95
- 3- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2005، ص 190.
- 4- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 116.
- 5- موزاوي سامية، مرجع سابق، ص 30.

1	iso 9000	1987	-
		2.	
	1994	iso 9000 .1994	-
	2000	iso 9000 .2000	-
	3.	_____ :	
	4.	:	-
	5.		-
	6.		-
			-
	7.		-
	8.		-

1- Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification iso 9001, AFNOR, 2006, P3.

2- موزاوي سامية، مكانة تسير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص30.

3- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، مرجع سابق، ص 308.

4- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو9000 و 10011 ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر، 2000، ص 77.

5- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، مرجع سابق، ص 68.

6- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 120.

7- المرجع نفسه، ص 120.

8- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

-

1 .

-

2 .

-

3 .

\_\_\_\_\_ :

:

iso 14000    iso 9000

:9000

-1

:

iso9000

iso9000

1-1

iso9001

2-1

20

.....

iso9002

3-1

18

iso9003

4-1

16

1- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001-2000، مرجع سابق، ص 194.  
 2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.  
 3- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 245.

: iso 9004

5-1

:	9002	9003	9001	
			: 1 - 9004	-
			: 2 - 9004	-
			: 3 - 9004	-
			: 4 - 9004	-
			: 5 - 9004	-
			: 6 - 9004	-
			: 7 - 9004	-

9000

1:	:	<b>2000 / 9000</b>	-
	:	:	-1
	:	<b>:2000 / 9001</b>	-

1994 9003 9002 9001

.14000

**:2000 / 9004** -

2000 / 9004

2000 / 9001

**:9000** -2

8402

.1994

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، دليل عصري للجودة و التنافسية مع ترجمة لنصوص مفاهيم و إرشادات منظمة الايزو، كلية التجارة، جامعة بنها، 2005، ص 171.



9000

:01

9003	9002	9001		
*	*	*		1
*	*	*		2
*	*	*		3
-	-	*		4
*	*	*		5
*	*	*		6
*	*	*		7
*	*	*		8
-	*	*		9
*	*	*		10
*	*	*		11
*	*	*		12
*	*	*		13
*	*	*		14
*	*	*		15
*	*	*		16
*	*	*		17
*	*	*		18
-	*	*		19
*	*	*		20

المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 250.

9000

20

9000

9003

9002

9001

.9003

(Iso 10000 )

(Iso)

(Iso 9000 )

1:

(Iso 9000 )

1- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 249.



14000

: 02

	:	1996 :14001	ISO
	:	1996 :14004	ISO
:	:	1996 :14010	ISO
:	:	1996 :14011	ISO
:	:	1996 :14012	ISO
	:	:14015	W/D
	:	1998 :14020	ISO
	:	1999 :14021	ISO
	:I :	1998 :14024	ISO
	: III :	:14026	W/D T.R
	:	1999 :14031	ISO
	:	1999 :14032	TR
		Iso 14031	
	:	1997 :14040	ISO
	:	1998 :14041	ISO
	:	2000 :14042	ISO
	:	2000 :14043	ISO
	:	1999 :14048	TR
Iso 14040	:	1999 :14049	TR
	:	1998 :14050	ISO
Iso 14001-14004		1998 :14061	TR
		1997 :14064	ISO
Iso :	International standard organization		
W.D :	Working Draft		
T.R :	Technical Report		

المصدر: نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 126.

2-2

:

1.:

**Iso 14000**

▪

:

▪

:

▪

:

▪

:

▪

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

9000

**G.Laudoyer**

2.

\_\_\_\_\_:

3.:

**9000**

1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، مرجع سابق، ص 320.  
 2- Guy Laudoyer, La certification iso 9000, un moteur pour la qualité, éditions d'organisations, paris, 1998, p33.  
 3- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية... إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 61.

	:	-1
	:	9000
.9000		1-1
		2-1
		9000
		3-1
		.9000
		4-1
		9000
		5-1
		6-1
	.9000	7-1
9000	.9000	8-1
		9-1
	:	.9000
		▪
		▪
		▪

10-1

9000 9001 9002 9003

9000

11-1

:

-2

:

1-2

2-2

:

...

3-2

:

4-2

9000

9000

9000

:

9000

-

-

-

)

.( )

(

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

" 2150 299

"

1.

» :

) «

" : (77 ) " " : (105

.(04 ) "

.«

» :

1 - اسطنبولي أسماء، أثر الجودة الشاملة في تفعيل الأداء التسويقي، الجزائر، جامعة البلدية، مذكرة ماجستير (غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، 2008، ص 40.



1.

1931

:

:

-1

:

-2

1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص 25.

1956 :<sup>1</sup> -3

1980 : -4

1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، مرجع سابق، ص 26.

1.

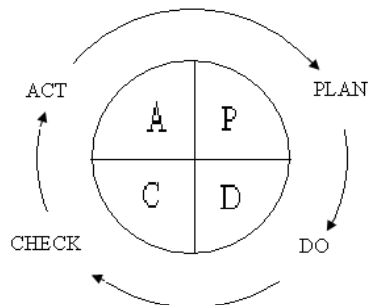
\_\_\_\_\_:

:

: \*

**P D C A**

: 02



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 54.

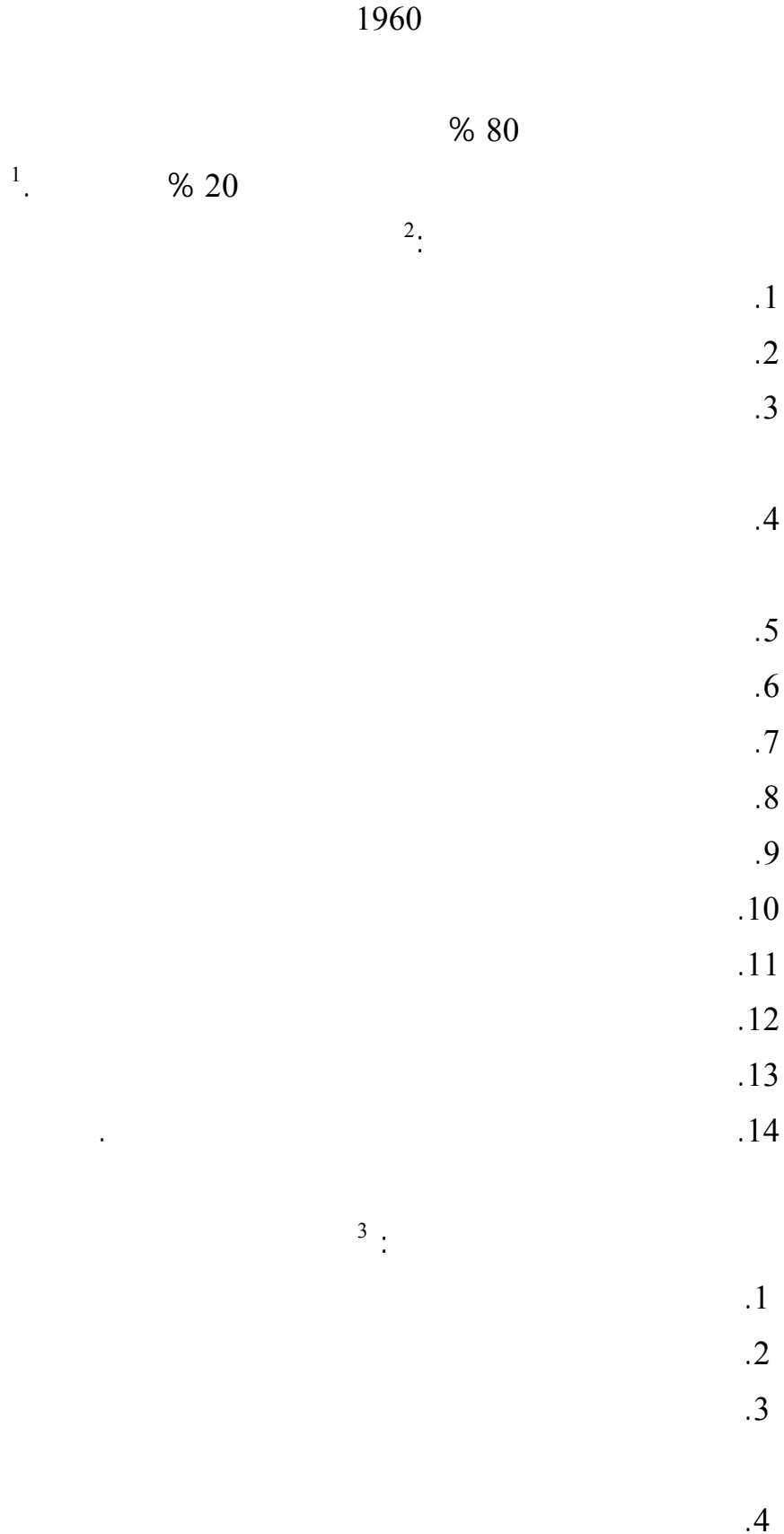
**Plan خطط:**

: **Do**

: **Check**

: **Act**

1- ايتشارد فرمان، توكيد الجودة في التدريب و التعليم، ترجمة سامي حسن الغرس، دار أفاق للإبداع العالمية، الرياض، 1995، ص 177.  
2- Seddiki Abdallah, Management de la qualité, OPU, Alger, 2004, p 312.



1- قاسم نايف علوان ، مرجع سابق، ص 83.  
 2- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص ص 35-36.  
 3- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، مرجع سابق، ص 32.

.5

.6

.7

: \*

( )

1.

.1

.2

.3

.4

.5

:

.1

.2

.3

2.

\*

1- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 94.  
2- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، مرجع سابق، ص 33.

:

\*  
1944  
1.  
-  
-

.1983

---

1- موزاوي سامية، مرجع سابق، ص46.

\_\_\_\_\_:

.

\_\_\_\_\_:

:

•

1.

•

:

.....

2.

•

3.

:"

"

"

•

4.

:

"

"

•

5.

:

•

6.

1- مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الجودة من المستهلك إلى المستهلك، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 51.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 31.

3- فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 25.

4- خليفة محمد بلكبير، مرجع سابق، ص 57.

5- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 75.

6- صلاح عباس الهادي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 - 09 مارس 2005. ص 158.

1.

2.

=  
=  
=

\_\_\_\_\_:

:

:

\*

3.

:

- 
- 1- فريد زين الدين عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، بدون طبعة، القاهرة، 1996، ص 24.
  - 2- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 59.
  - 3- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 186.



: \*

:

: \*

:

.....

1»

»

: \*

2 .

3 .

.1

.2

.3

.4

.5

: \*

4 .

- 1- قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس 2005، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 235.
- 2- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، مرجع سابق، ص 181.
- 3- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 102.
- 4- المرجع نفسه، ص 102.

\* :

\*

1 .

:

\*

2 .

:

\*

3 .

:

-

-

-

-

:

-

:

\*

4 .

- \* ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها و على إدارة شؤونها الخارجية.
- 1- موزاوي سامية، مرجع سابق، ص 102.
- 2- قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مجلة علوم إنسانية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 34، 2007، ص 3.
- 3- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 51.
- 4- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 103.

: \*

1.

\_\_\_\_\_:

:

-1 :

**Motorola**

800

**TQM**

<sup>2</sup>.1993 1988

<sup>3</sup>:

-2

" "

" "

" "

( )

( )

<sup>4</sup>:

( ) / ( ) =

- 1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 49.
- 2- سكر فاطمة، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، الجزائر، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير (غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، التخصص إدارة أعمال، دفعة 2006 2007، ص 35.
- 3- خضير كاظم، حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 78.
- 4- ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج و العمليات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 20.

-3

:"

1.

IBM

:

-4

2 :

1986 % 30

-

% 60

-

% 75

-

3.6

-

.1989

:

-5

1989

48

1982

100

.

1 3

1988

3.

4.

-

-

-

-

-

-

800

:

-6

5. 7

400

( Hewelett Packard )

.%193

%120

%244

1- محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، الجزائر، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير (غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع التسيير، دفعة 2003-2004، ص28.  
 2- سكر فاطمة، مرجع سابق، ص. 79  
 3- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص. 79.  
 4- محمد بن شايب، مرجع سابق، ص 29.  
 5- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 78.

-6  
: 1979  
1992 1500 1989 2000 1984 2750

\_\_\_\_\_ :

-1 :

1 .

-2 :

2 .

-3 : ( - )<sup>3</sup>

.1950

1- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 82.  
2- المرجع نفسه، ص 82.  
3- موزاوي سامية، مرجع سابق، ص 50.

:

-

-

: "Les cinq M"

:

: -4

%20

%20

%80

%80

1.

: \_\_\_\_\_

: \_\_\_\_\_

:

: -1

2.

: -2

3.

1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، مرجع سابق، ص. 262.

2- خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص. 103.

3- علي بن عبد الله المهيدب، إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2005، ص. 76.

-3

:

1.

-4

:

-5

:

2.

-6

:

3.

\_\_\_\_\_:

4.

-1

:

:

1-1

2-1

3-1

- 
- 1- قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 106.  
 2- المرجع نفسه، ص 107.  
 3- علي بن عبد الله المهيدب، مرجع سابق، ص 77.  
 4- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، مرجع سابق، ص ص 213-218.

4-1

5-1

6-1

7-1

8-1

: -2

:

.1

.2

.3

10 5

.4

.5

.6

.7

.8

.9

:

-



-

-

-3

:

-4

:

-5

:

1.

\_\_\_\_\_:

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

.8

.9

.10

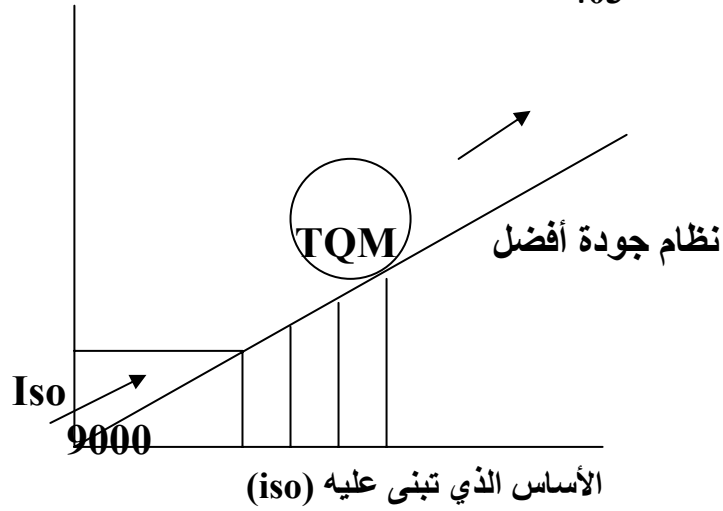
\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

:



:03



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، مرجع سابق، ص 271.

:

•

1 .

•

2 .

9000

•

•

•

1- مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 108.  
2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 80.

•

•

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

:

":

" 1 .

":

" 2

":

" 3 .

- 
- 1- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص.53
  - 2- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص. 200
  - 3- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007، ص 15.



•

1.

:

•

2.

:

•

3.

:\_\_\_\_\_

4.

5.

- 
- 1- محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص. 101
  - 2- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 197.
  - 3- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، 2001، ص. 163
  - 4- [www.startimes2.com](http://www.startimes2.com)
  - 5- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص. 147.

1

:

2.

:

\*

:

\*

:

\*

3.

-

-

-

- 1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2001، ص 248.
- 2- موزاوي سامية، مكانة تسير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة ، الجزائر، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير(غ،م) كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، دفعة 2003-2004، ص 87.
- 3- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، مرجع سابق، ص 145.

	:	
1:	:	-
.	:	-
.( )	:	-
.	:	-
( - )	:	-
:	:	-
.( - )	:	-
( )	:	-
.( )	:	-
2:	:	-
:	:	-
:	:	-
:	:	-

1- أ.بن عيشي عمار، مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة علوم إنسانية، السنة السادسة، العدد 40، شتاء 2009، ص 3.  
 2- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

-

\_\_\_\_\_:

:

\_\_\_\_\_:

:

:

-1

1.

:

-2

2.

":

3 "

:

\*

4.

- 1- موزاوي سامية، مرجع سابق، ص 87  
 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، طبعة سابعة، الدار الجامعية طبع نشر، توزيع، الإسكندرية، 1999، ص 94  
 3- عامر كبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 89  
 4- نيق أبوبكر، الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب)، الجزائر، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير (غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، دفعة 2001-2002، ص ص 65-66.



05 :


المصدر: مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، لدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2006، ص 161.

:

-

-

1

\_\_\_\_\_:

[1- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره على إدارة الجودة الشاملة، الجزائر، جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، دفعة 2001/2000، ص ص 35-36.

:

-  
-  
-

\_\_\_\_\_:

1.

\_\_\_\_\_:

Training

.Formation

\_\_\_\_\_:

:

\_\_\_\_\_:

2.

: .1

1- محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، الجزائر، جامعة البليدة، مذكرة ماجستير(غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، دفعة 2005، ص 138.  
2- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 22.

.2 :

.3 :

.4 :

.5 :

.6 :

\_\_\_\_\_ :

2.

1.

-

-

-

-

-

-

-

لا

:

2

3

1- Schiou Lakhdar, Gestion du personnel, les éditions d'organisation Québec, 3<sup>ème</sup> édition 1990, p 293.

2- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره على إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص.32

3- محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص. 102

4- المرجع نفسه، نفس الصفحة.



	-
	-
	-
1	-
	-
	2
3	-
	-
4 .	-
	_____:
5.:	-
	-1
	:
	:
	-
	-
	:

- 1- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 145.
- 2- المرجع نفسه، ص 145.
- 3- المرجع نفسه، ص 145.
- 4- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006، ص 188.
- 5- حسين بريقي، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، الجزائر، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير (غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 1996، ص 26.



- 
- 

- 
- 

- 

-

-

-

-

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

:

1:

:

-1

:

1-1

:

2-1

-2

:

1-2

:

1

2

. ....

2-2

:

3

3-2

:

- 1- نيق أبو بكر، مرجع سابق، ص 94.  
 2- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 141.  
 3- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007، ص 136.

4-2 :

1 .

5-2 :

-3 :

1-3 :

2 .

2-3 :

3 .

3-3 :

4 .

- 
- 1- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 325.  
 2- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 221.  
 3- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 141.  
 4- المرجع نفسه، ص 141.

-4 :  
1-4 :

1.

:

-

-

:

2-4

2.

-1

-2

-3

3.

:

-1

1- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 42.  
2- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 323 – 324.  
3- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 195 – 196.

:

-

-

-

-

: -2

: -3

: -4

-5

:

1 .

\_\_\_\_\_ :

: .

-1 :

2 .

:

-2 :

3 .

: \*

-

-

-

[www.Ksu.edu.sa](http://www.Ksu.edu.sa) -1

-2 حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص. 75.

-3 مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، 2006، ص 175.



	:	*
		-
		-
	:	-3
1.		
	:	-4
		2.
)	:	-5
(		
3.		
	:	-6
		4.

- 
- 1- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2004، ص 377.
  - 2- لوي هارت، وسائل التدريب الفعالة، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2007، ص 43.
  - 3- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 200.
  - 4- نيق أبوبكر، الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب)، مرجع سابق، ص 99.

-7 :

1 .

-8 :<sup>2</sup>.

:

-9 :

3 .

-10 :

4 .

- 
- 1- نيق أبو بكر، مرجع سابق، ص 100.  
 2- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص 340.  
 3- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية ...إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 164.  
 4- المرجع نفسه، ص 167.



\_\_\_\_\_ :

:

:

\_\_\_\_\_ :

\_\_\_\_\_ :

1. :

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

■

2. :

1- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص.164  
2- علي بن عبد الله المهديب، إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على ضباط منطقة الرياض، برنامج الماجستير في العلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 51.



\_\_\_\_\_:

1.

( ) : -1

: -2

:: -3

.....

:

---

1- أ.بن عيشي عمار، مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة علوم إنسانية، السنة السادسة، العدد 40، شتاء 2009، ص6.

:06

	/

:

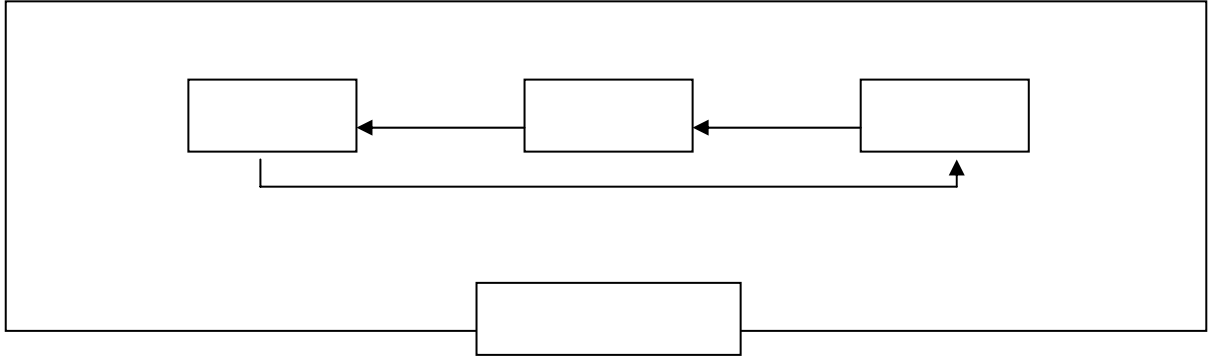
.97 1430

/

...

\_\_\_\_\_

:04



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2001، ص 243.

-1 :  
 \*  
 \*  
 1.  
 2.  
 -  
 -  
 -  
 -  
 \*

1- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 310.  
 2- رفيقة شمامي، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، الجزائر، جامعة البليدة، مذكرة ماجستير (غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، دفعة 2006، ص 134.



-2 :

1.

1-2 :

2-2 :

3-2 :

-3 :

2 :

3 1-3 :

2-3 :

4 3-3 :

1- محمد لمين مراكشي، مرجع سابق، ص 148.

2- ربيعة شمالي، مرجع سابق، ص 134.

3- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 104.

4- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 311.

-4

:

:

-

-

-

-

-

1.:

::

-

::

-

-

2.:

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

1- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 48.  
2- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 246.

-5

:

1.

:\_\_\_\_\_

2.

:

-1

:

•

•

)

:

-2

(

( - )

:

- 1- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص. 215.
- 2- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، التدريب و أثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية "حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن و الصابون" في الجمهورية اليمنية، الجزائر، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير (غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، دفعة 2006-2007، ص 88.

-

-

-

-

:

•

•

•

•

•

.....

( )

:

-3

•

.....

:

•

-

:

-

-

-

:

-4

:

.

.....

\_\_\_\_\_:

:

\_\_\_\_\_:

:

\_\_\_\_\_:

...

-1 :

" "

1 .

2 .

"

3 "

-1 [www.libyanboyscout.com](http://www.libyanboyscout.com)

-2 صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 226.

-3 السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ابتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص 23.

-

:

- =

-

1.

" :

-

2. "

3.

.1

.2

(..... )

.3

-

4.

- 1- سعيد يس عامر، الإدارة و آفاق المستقبل، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، دون طبعة، القاهرة، 1998، ص. 543.
- 2- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سابق، ص. 97.
- 3- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. 120.
- 4- المرجع نفسه، ص 121.

-2 :

1 :

-1 :

-2 :

-3 :

\_\_\_\_\_ :

2 .

3 :

-

-

-

-

-

-

-

:

:

:

1- علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 57.

2- [www.libyanboyscout.com](http://www.libyanboyscout.com)

3- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 165.





2-1 :

1.

3-1 :

4-1 :

2.

=

5-1 :

6-1 :

3.

1- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 181.  
 2- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 79.  
 3- المرجع نفسه، ص 80.

-2 :

1.

-

-

-

-

1.

-3 :

2.

:

:

-

-

1- محمد لمين مراكشي، مرجع سابق، ص 153.  
 2- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره على إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 82.

-

-

-4 :

:

1-4 :

2-4 :

3-4 :

4-4 :

5-4 :

---

1- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره على إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ص 83-84.

1:	-1
:	-
:	-2
:	-3
:	-4
:	-5
:	-6
:	-7

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

1.

:

:

-1

2.

3.

4.

-

-

-

1- أ. بن عيشي عمار، مرجع سابق، ص 6

2- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص 126.

3- [www.inciraq.com](http://www.inciraq.com)

4- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، الناشر دار النهضة العربية، 95-96، ص 139.

1 :

-1 :

....

-2 :

-3 :

-2 :

2 .

:

-

-

-

-

1- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 314.  
2- المرجع نفسه، ص 326.

:

1.

2.

3.

4.

-3 :

.1

.2

.3

1-3 :

1-1-3

2-1-3

3-1-3

4-1-3

2-3

1-2-3

■

- 1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، مرجع سابق، ص 147.  
 2- علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 60.  
 3- المرجع نفسه، ص 62.  
 4- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص 168.



■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

2-2-3

1.

:

■

:

■

( ) :

■

:

■

...

1- صلاح صالح درويش معمار، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة، متطلب تكميلي لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة كولومبس الأمريكية، كلية إدارة أعمال، 1430هـ، ص70.

	:	■
	.....	
	:	■
	.	
	<sup>1</sup> :	<b>3-3</b>
( )		-
		-
( ..... )		-
		-
		-
		-
		-
	:	<b>-4</b>
	:	<b>1-4</b>
	<sup>2</sup> .	
	:	<b>2-4</b>
<sup>3</sup> :		-
		-

1- حسن أحمد الطعاني ، التدريب مفهومه و فعالياته بناء البرامج التدريبية و تقييمها ، مرجع سابق، ص 79.  
 2- حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 214.  
 3- جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 267.

-

-5

:

:

1-5

1:

:

-

:

-

-6

:

1

2.

:

1-6

3.

:

\*

:

:

\*

:

-

-

-

-

(...

)

:

\*

:

\*

1- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 262.

2- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 134.

3- زواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة البليدة، مذكرة ماجستير (غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2006، ص 112.

: \*

:

-

-

-

-

:

:

\*

-

-

-

1:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

:

-7

2

1- زواق عبد العزيز، مرجع سابق، ص 113.  
2- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 192.

\_\_\_\_\_:

1.

\_\_\_\_\_:

:

-1

:

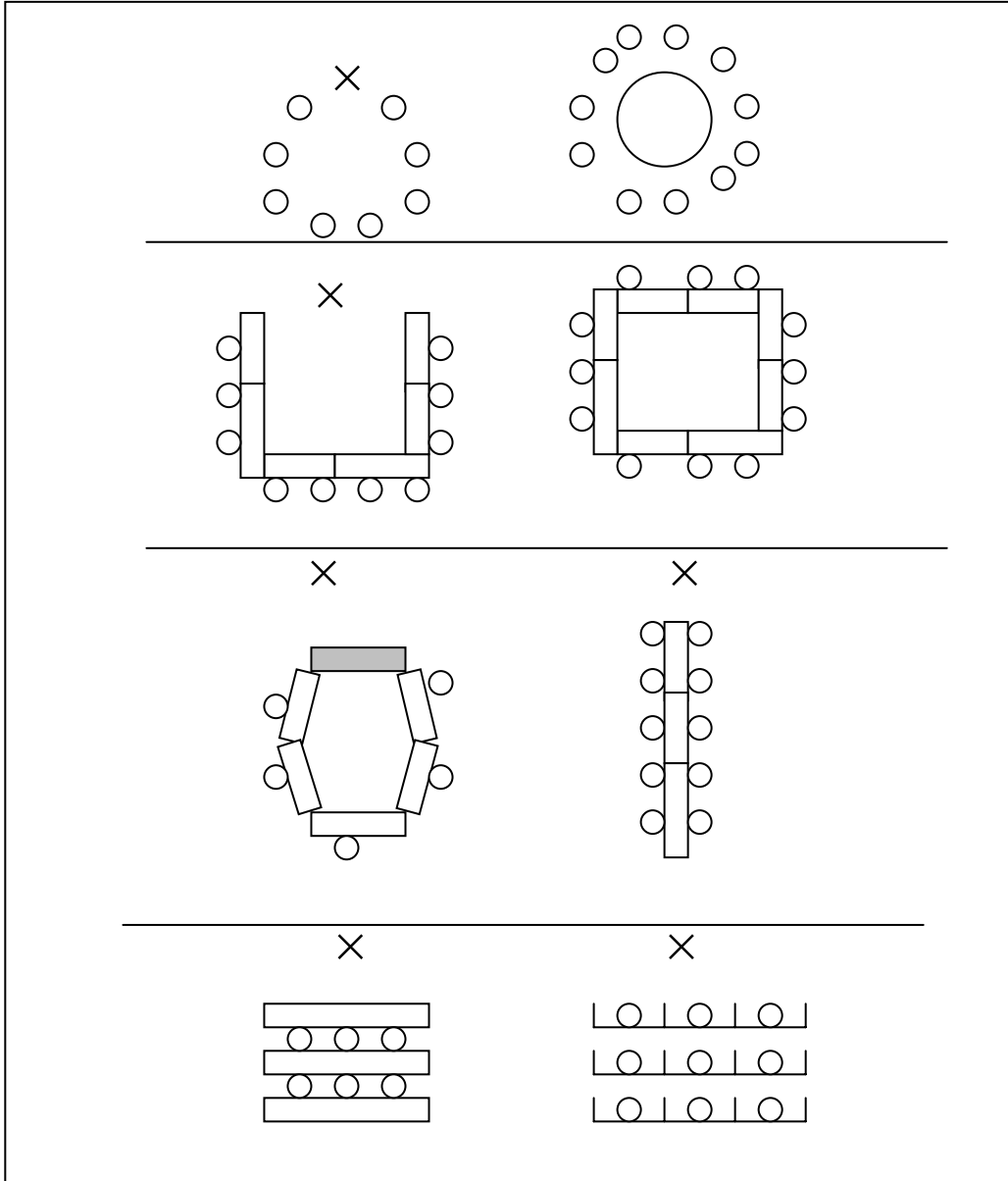
2.

:

-2

1- أ. بن عيشي عمار، مرجع سابق، ص 6.  
2- محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 324.

:05



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر الدار الجامعية طبع نشر و توزيع، 1996، ص352.

U

U

U

-3

1:

1-3

1-1-3

:

:

•

1- رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، القاهرة ، دار الفكر العربي 2001، ص 120.



	•	:
	-	:
	-	:
	2-1-3	:
	3-1-3	:
	4-1-3	:Data-Show
	1.	:
:Overhead Projector	5-1-3	:
	2.	:
	2-3	3.:
	1-2-3	:

-1 [www.samehar.wordpress.com](http://www.samehar.wordpress.com)

-2 المرجع نفسه.

-3 رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب المدخلات العمليات المخرجات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص 151.

3-2-3

:

4-2-3

:

1:

:

3-3

:

1-3-3

:

2-3-3

:

3-3-3

:

4-3-3

:

-4

:

-5

2

-1 [www.samehar.wordpress.com](http://www.samehar.wordpress.com)

-2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر و توزيع، مصر، 1996، ص 354.

\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

-

1 .

" :

-

2"

:

-

3 .

\_\_\_\_\_:

4 :

-

-

-

-

-

- 
- 1- صلاح صالح درويش معمار، مرجع سابق، ص 32.
  - 2- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه و فعالياته بناء البرامج التدريبية و تقويمها ، مرجع سابق، ص 147.
  - 3- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص 174.
  - 4- حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 238.

1:

-

-

-

\_\_\_\_\_:

:

-1 :

2:

-

-

-

-

-

-2 :

:

3 :

-3 :

:

■

■

■

■

:

1- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية و تقويمها، مرجع سابق، ص 147.  
2- المرجع نفسه، ص 149.  
3- المرجع نفسه، ص 150.

- 
- 

-4 :

1.

-

-

:

-

-

-

-

-5

:

2.

-6 :

3.

-

-

:

1- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية و تقويمها، مرجع سابق، ص 151.  
 2- المرجع نفسه، ص 152.  
 3- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

\_\_\_\_\_:

1.:

(1

(2

(3

(4

(5

(6

\_\_\_\_\_:

2.:

-1 :

-2 :

1-2 :

2-2 :

1- صلاح صالح درويش معمار، مرجع سابق، ص. 33.  
2- نيق أبويكر، مرجع سابق، ص 122.



-

-

-

\_\_\_\_\_:

1:

( )

-1

-2

-3

-4

-5

( )

-6

-7

1- نيق أبو بكر، مرجع سابق، ص 107.



\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

**cr-metal**

2000-9001

-9001

2000







METALENG -  
SARL CMAK -  
CABAM -  
SCHLUMBERGER -

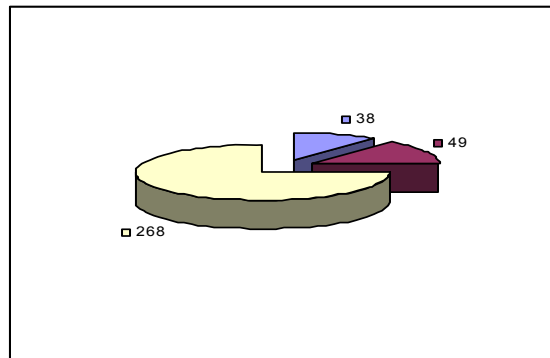
2-3 : : ( - - ) :  
( - ) :  
-4 :

: 355  
:07

355	268	49	38	
%100	%75.50	%13.80	%10.70	

:

:06



07 :

38

10.70% من العدد الإجمالي للشركة، و 49 أعوان تحكم بنسبة 13.80% و 268 أعوان تنفيذ بنسبة 75.50%.

:\_\_\_\_\_

:

:\_\_\_\_\_

:

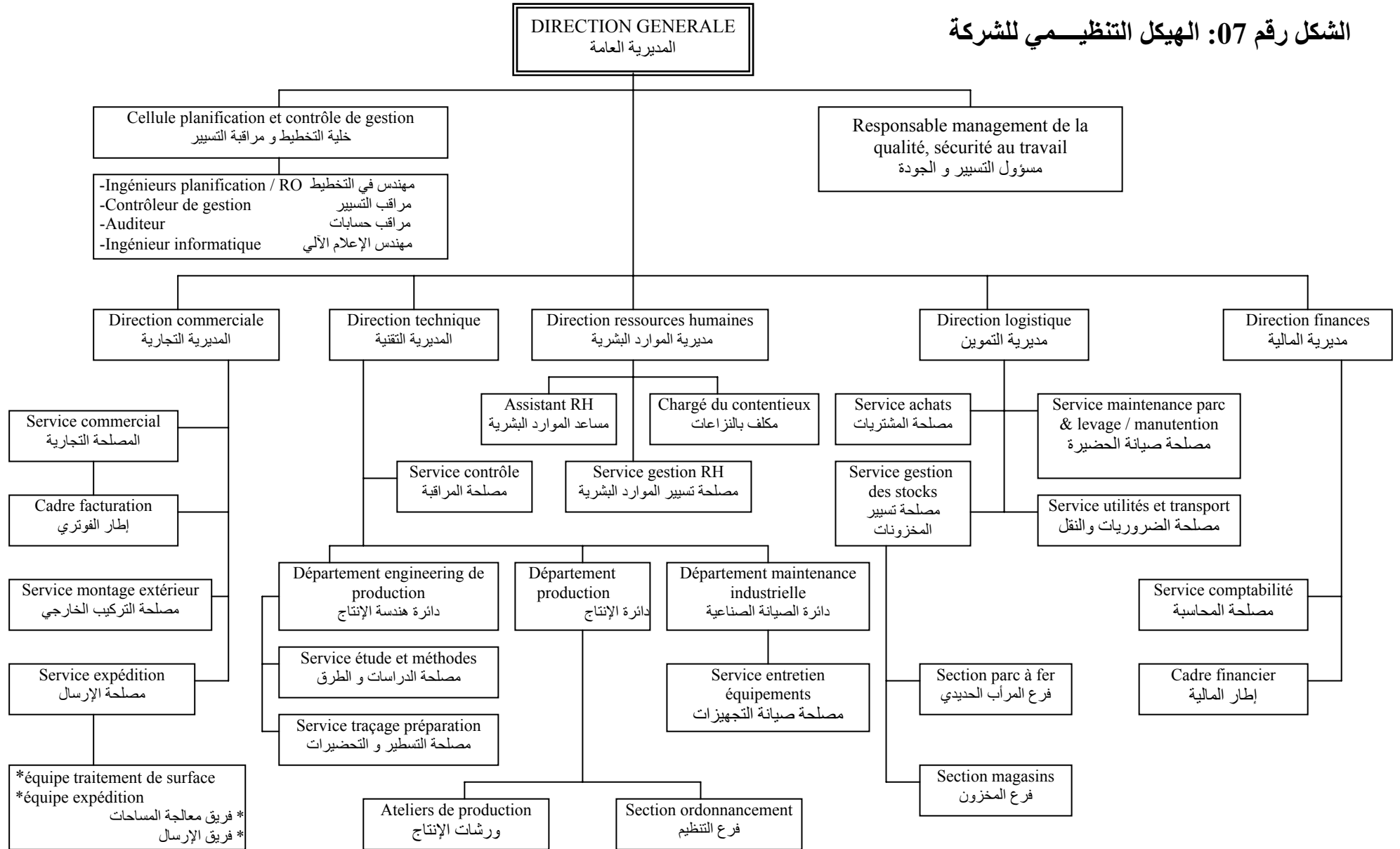
: -1







الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: قرار مجلس الإدارة رقم 03/07 الصادر بتاريخ: 2006/10/31



			-
			-
			-
			-
		( 3 )	-
		.	
	:	:	-4
			-
		.	-
		:	*
			-
			-
			-
			-
		.	-
	:	4	-5
		:	-
			-
			-
	:		-
			•
			•
		.	
		:	*
			-
			-
			-



: 3 :

-

-

-8

-

-

-

\*

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

**2000 - 9001**

: \_\_\_\_\_

2000/9001

**2000 - 9001**

: \_\_\_\_\_

2000 - 9001

2000 - 9001

03/09

.SGS

2000 - 9001

2000

2002/

**2000 - 9001**

: \_\_\_\_\_

:

-

ISO 9001

SGS

-

ISO 9001

SGS

-

SGS

SGS

-



« Démarche »



\_\_\_\_\_:

2000-9001

:

-

-

-

-

-

-

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

\*

2000/ 9001

:

:

- 1

:

....

..... RMQ SMQ

:

-2

2000/9001

:

-3

:

:

1-3

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

2000/9001

:

:

2000

iso9001

-1

-2

-3

-4

-5

:

:

2-3

2000/9001

-

-

-

:

3-3

:

-

-

-

-

-



:	:	-5
:	:	1-5
:	:	2-5
:	:	3-5
:	:	-1
:	:	-2
:	:	-3
:	:	-4
:	:	4-5
:	:	-
:	:	-
:	:	-

.	:	-
.	:	-
:	:	.1
.	:	.2
.	:	.3
:	:	-6
:	:	1-6
.	:	2-6
2000-9001		2000-9001

2000/9001

:\_\_\_\_\_

2000-9001

.

:

:\_\_\_\_\_

:

.

-

-

-

-

-

-

.2000/9001

-

:\_\_\_\_\_

)

( ...

.

.....

:-

-1

-2

-3

-

■

■

■

-



(.....) -  
 -  
 ( ..... ) -  
 -  
 : -4

2000/9001 : -5

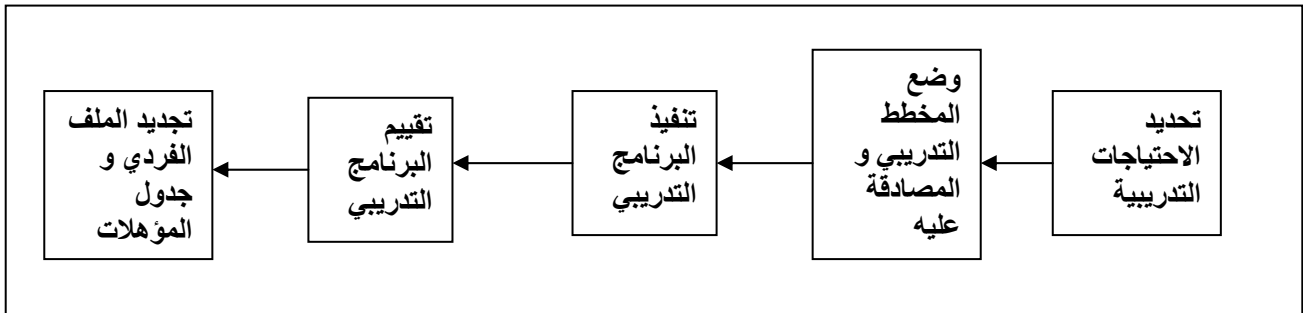
2000/9001 : \_\_\_\_\_

:

2000/9001

:

:08



:

-1

:

2000/9001

1-1

2008 2002

:08

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
355	352	358	335	340	354	333	
55	128	19	85	176	97	76	
%15.49	%36.37	%5.31	%25.38	%51.76	%27.40	%22.82	

:

2002 2004 2002  
 76 %22.82  
 2004 %51.76  
 2006 2005  
 128 %5.31  
 55 2006  
 2008 %36.37 2007  
 .2008 %15.49

:

:09

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
55	128	19	85	176	97	76	
80	124	49	85	164	89	98	
25	4	-30	0	12	8	-22	

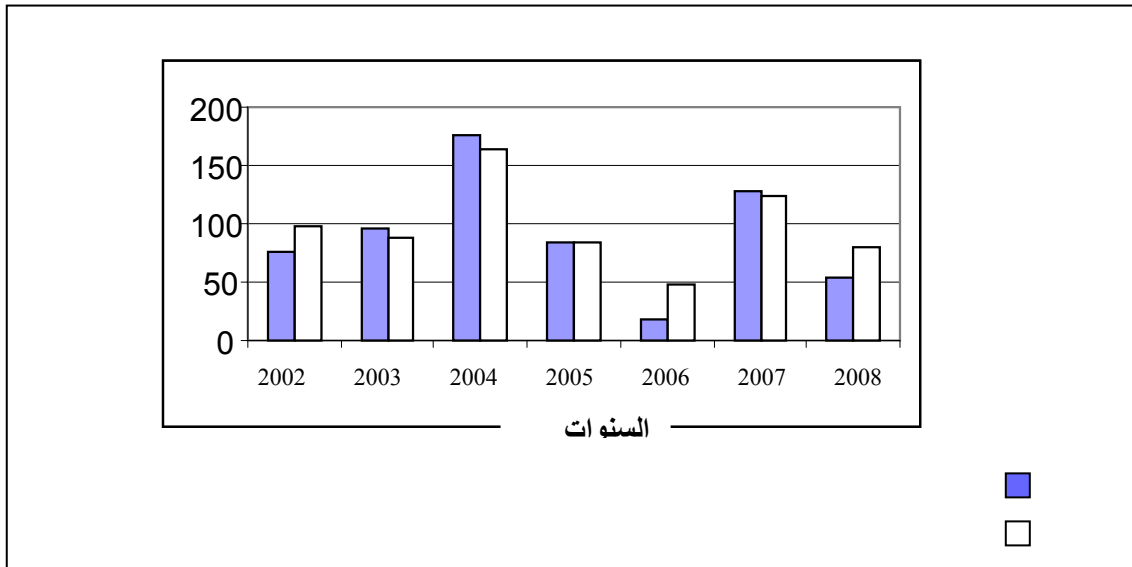
:

-

=

09

:09



09

:

:

.2006 2002

•

•

•

-2

:

:

- 
- 
- 
- 
- 

:

CFPA

- FORMASOFT
- CIVISOFT
- CTMC

- 
- 
- 

:

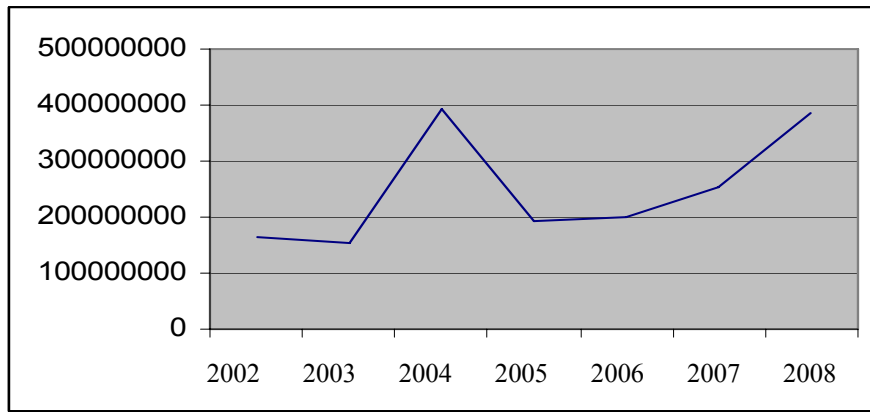
\*

2008      2002      2008      2000/9001      :10

1.631.370.60	76	2002	
1.536.701.00	97	2003	
3.938.537.22	176	2004	
1.943.740.00	85	2005	
1.997.000.00	19	2006	
2.551.000.00	128	2007	
3.851.000.00	55	2008	

:

:10



10

:

2004

19

2006

2008 2007

OHSAS

18001-1999

:

-3

- 
- 
-

	:	:	-4
		:	1-4
fiche d'évaluation de l'organisme formateur	:		
	:		-
			-
			-
			-
(		)	-
.(		)	-
	:		2-4
"			
" évaluation de fin de formation "		" fiche d'auto "	
	:		-
	:		-
			-
			-
			-
	:		3-4

fiche d'évaluation par " "

"

:

" la hiérarchie

:

-

( qualifications )

•

( connaissances )

•

( compétences ou le savoir-faire )

•

( performances )

•

( motivation )

•

.

-

.

-

:

4-4

( )

"

"Fiche d'auto-évaluation différée " "

:

:

-

•

•

•

•

-

-

-

-

)

-

.(....

2000 9001

-5

\_\_\_\_\_

.2000 9001

-1

2000

:

::

-

-



			-
			-
		:	-2
		:	-3
	:		
	<b>:bocad tekla</b>		<b>1-3</b>
crmetal	<b>bocad</b>		
	<b>tekla</b>		
	14		
		:	-4
		2008	2005

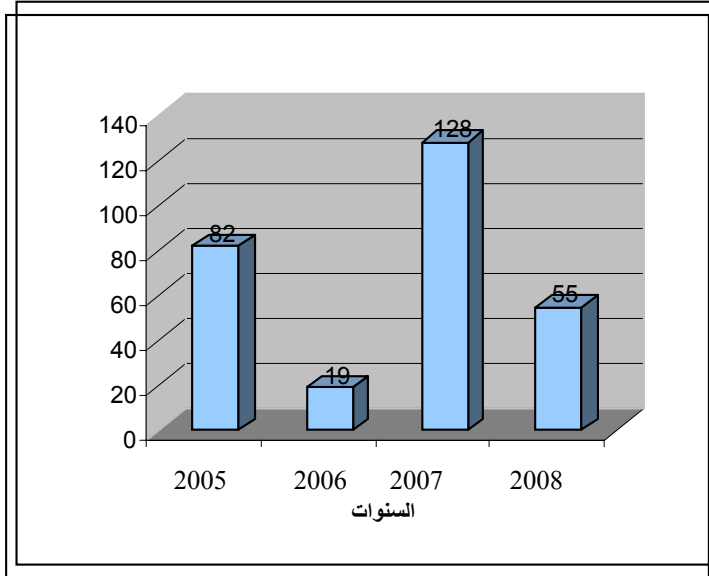
: 11

		CTMC	32	-	2005
		CTMC	09	Chodrennerie -	
/		CIEFAC	01	-	
		MDI		-	
			16	*	
			15	*	
		CGS	04	-	
		CIVISOFT	04	-	
		CRMETAL	02	-	
		CTMC	10	-	2006
/		/	02	-	
		Formasoft	05	-	
		Crmetal	02	-	
/			35	-	2007
	/		14	-	
		Crmetal	02	-	
	/	/	31	-	
	/	/	30	-	
			16	-	
/	/	/	08	-	2008
	/	/	30	-	
		/	03	-	
		/	03	-	
		/	03	-	
			08	-	

:

2007 19 2006 82 2005  
 . 55 2008 128

2008 2005 :11



:

9 31 82 2005  
 15 16 chaudronnerie  
 .2 4 4  
 19 2006  
 (Bocad) (Belgique)  
 10  
 128 2007 5  
 OHSAS 77  
 Initiation au 1<sup>er</sup> secours 18001-1999  
 16 30  
 00: Tekla 14 35  
 51460 000



: \_\_\_\_\_

: \_\_\_\_\_

: -1

KDA : 2008 2002 : 12

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
677000	628232	509705	426980	412229	446030	347072	

WWW.CRMETAL-SPA.COM :

:

KDA 98958 :	2003	2002	-
KDA -33801 :	2004	2003	-
KDA 14751 :	2005	2004	-
KDA 82725 :	2006	2005	-
KDA 118527 :	2007	2006	-
KDA 48768 :	2008	2007	-
KDA 281160 :	2008	2002	

2000/9001

....

-2 : :  
2002 :  
2008 .

**2008 2002 : 13**

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	( )
4276	5158	3977	3670	4312	5371	3530	

**www.crmetal-spa.com :**

3530 2002  
2003 5371 2000/9001  
2006  
2007 3977  
5158  
4276 2008  
:  
:  
/ =  
:2008 – 2002

**2008 – 2002 :14**

10.60	3530	333	2002
15.17	5371	354	2003
12.68	4312	340	2004
10.95	3670	335	2005
11.10	3977	358	2006
14.65	5158	352	2007
12.04	4276	355	2008

:

2003  
 340 2004  
 2008 352 358 2007

: -3

.2002

**KDA :**                      **2008**                      **2002**                      **:15**

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
566206	558374	408792	386048	367231	379421	280477	

[www.crmetal-spa.com](http://www.crmetal-spa.com) :

.2008

2004

2008-2002

.2008

: \_\_\_\_\_

: ( )

.2000/9001

: \_\_\_\_\_

120

80

80

%26.25

%73.75

41	%31.25	40	31	%43.75	30	20
		%8.75		50	%16.25	50
	%32.5	%18.57		%23.75		
%25			%27.5			%25
		%47.5				

5

:16

%73.75	59		
%26.25	21		
%43.75	35	30 - 20	
%31.25	25	40 - 31	
%16.25	13	50 - 41	
%8.75	7	50	
%23.75	19		
%18.75	15		
%32.5	26		
%25	20		
%27.5	22		
%25	20		
%47.5	38		
%33.75	27	5	
%17.5	14	10 5	
%15	12	15 11	
%11.25	9	20 16	
%22.5	18	20	

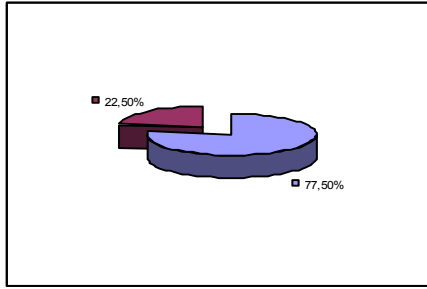
:



\_\_\_\_\_:

\_\_\_\_\_:

17 :12



17 :

%22.5

17:

%77.5	62	
%22.5	18	
%100	80	

:

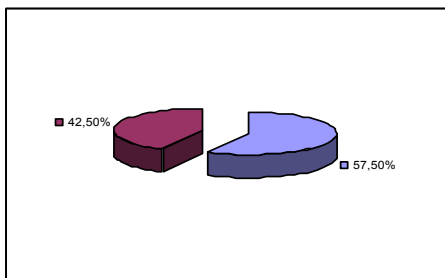
%77.5

:

-  
-  
-  
-

\_\_\_\_\_:

18 :13



المصدر: بناء على معطيات الجدول رقم 18

18:

%57.5	46	
%42.5	34	
%100	80	

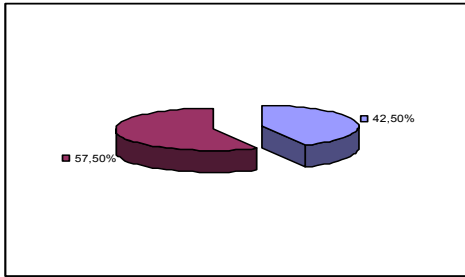
المصدر: بناء على إجابات الاستبيان

%57.5

%42.5

19

:14



19

:

\_\_\_\_\_:

:19

%42.5	34	
%57.5	46	
%100	80	

إجابات

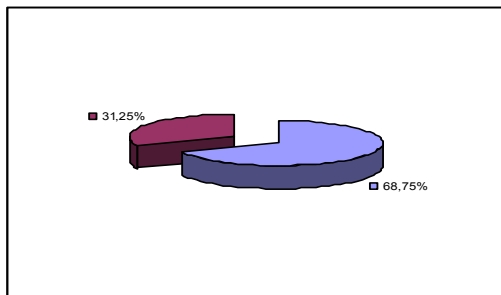
:

%42.5

%57.5

20

:15



20

:

\_\_\_\_\_:

:20

%68.75	55	
%31.25	25	
%100	80	

إجابات

:

%68.75

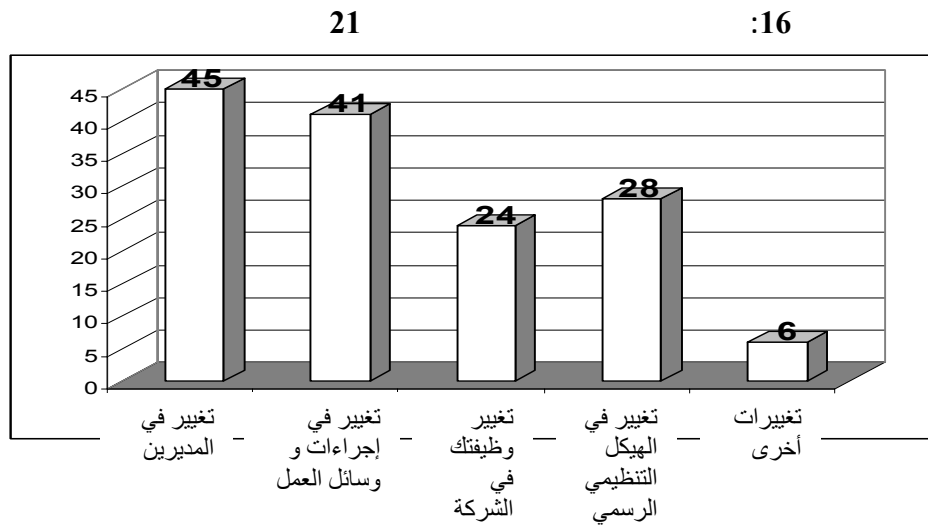
%31.25

\_\_\_\_\_:

**:21**

45	
41	
24	
28	
6	

المصدر: بناء على إجابات الاستبيان

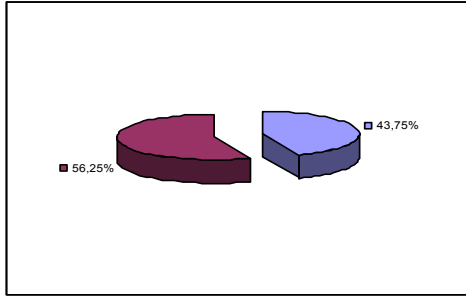


21

:

\_\_\_\_\_:

22 :17



22 :

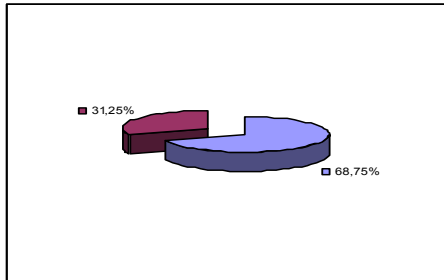
%56.25

:22

%43.75	35	
%56.25	45	
%100	80	

إجابات :  
%43.75

23 :18



23 :

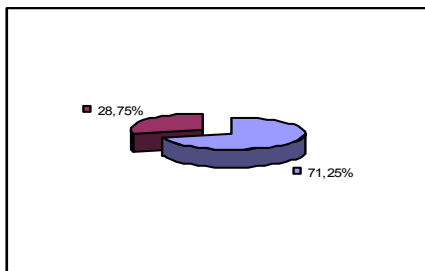
%31.25

:23

%68.75	55	
%31.25	25	
%100	80	

%68.75

24 :19



24 :

:24

%71.25	57	
%28.75	23	
%100	80	

:

%71.25

%28.75

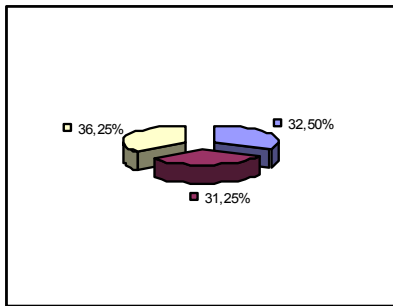
\_\_\_\_\_:

.2000/9001

\_\_\_\_\_:

25

:20



25

:

:25

%32.5	26	
%31.25	25	
%36.25	29	
%100	80	

:

%32.5

%36.25

%31.25

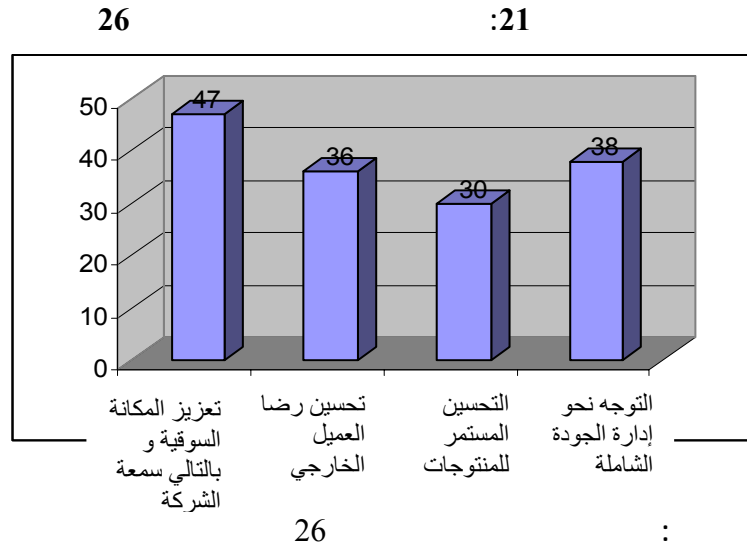
:

\_\_\_\_\_:

:26

47	
36	
30	
38	

إجابات :



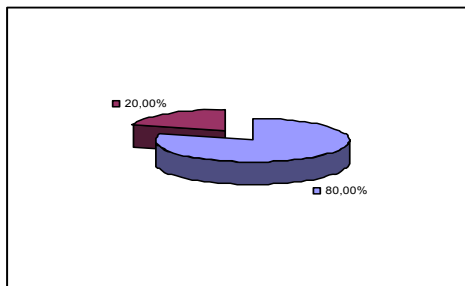
47  
38  
36

30

\_\_\_\_\_ :

27

:22



27

:

%20

:27

%80	64	
%20	16	
%100	80	

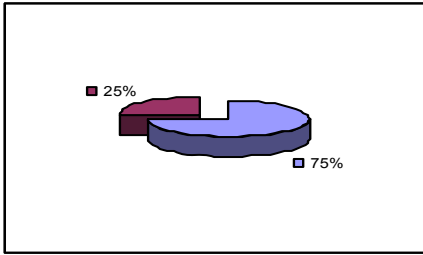
إجابات

:

%80

\_\_\_\_\_:

28 :23



28 :

%75	60	
%25	20	
%100	80	

:28

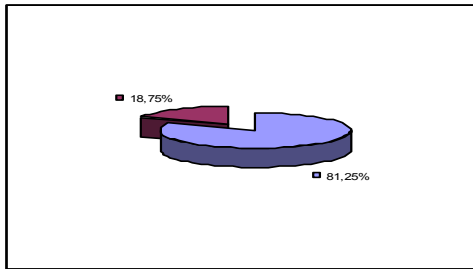
%75

2000/9001

%25

\_\_\_\_\_:

29 :24



29 :

%18.75

%81.25	65	
%18.75	15	
%100	80	

:29

إجابات

%81.25

\*

:30

15	
29	
11	
15	
10	

:

2008

: \_\_\_\_\_

:31

22	
12	
31	
5	
20	
6	

:



:\_\_\_\_\_

:32

26	
14	
25	

إجابات :

25

26

14

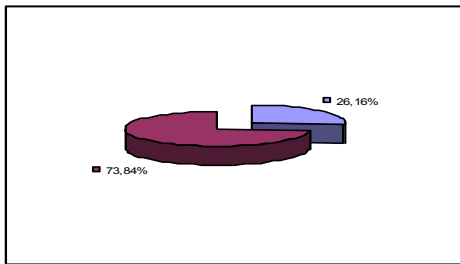
:\_\_\_\_\_

:33

33

:25

/



33

:

%26.16	17	
%73.84	48	
%100	65	

إجابات :

%73.48

%26.16

:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_:

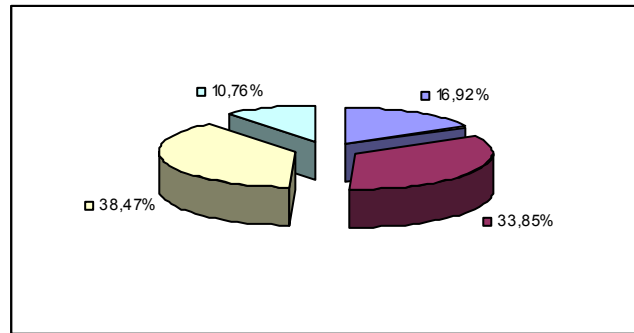
:34

7	25	22	11	
%10.76	%38.47	%33.85	%16.92	

إجابات :

34

:26



34

:

%16.92

%38.47

%33.85

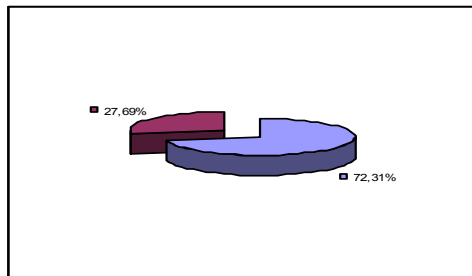
%10.76

\_\_\_\_\_:

35

:27

:35



35

:

إجابات :

%27.69

%72.31

%72.31	47	
%27.69	18	
%100	65	

\_\_\_\_\_:

**:36**

%21.54	14	
%78.46	51	

إجابات :

%21.54

%78.46

( )

:

\_\_\_\_\_:

**:37**

%76.92	50	
%23.08	15	
%100	65	

المصدر: بناء على إجابات الاستبيان

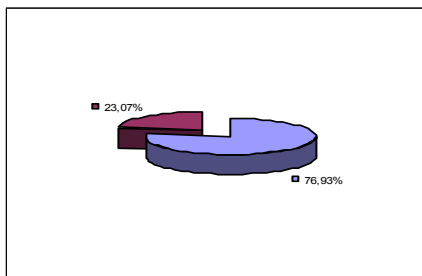
%76.92

%23.08

\_\_\_\_\_:

**38**

**:28**



38

:

**:38**

%76.93	50	
%23.07	15	
%100	65	

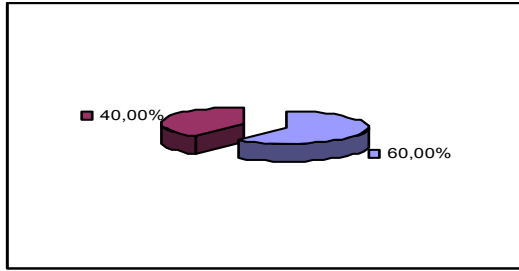
إجابات :

:

%76.93

39

:29



39

:

%40

\_\_\_\_\_

:39

%60	39	
%40	26	
%100	65	

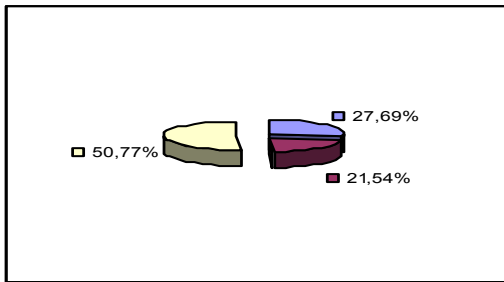
إجابات

:

%60

40

:30



40

:

%50.77

\_\_\_\_\_

:40

%27.69	18	
%21.54	14	
%50.77	33	

إجابات

:

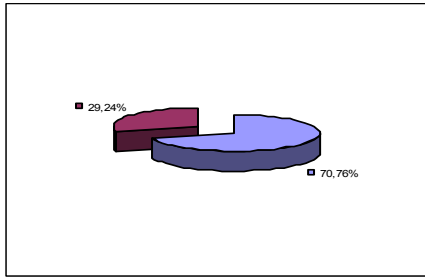
%27.69

%21.54

:

\_\_\_\_\_:

41 :31



41 :

:41

%70.76	46	
%29.24	19	
%100	65	

إجابات :

%70.76

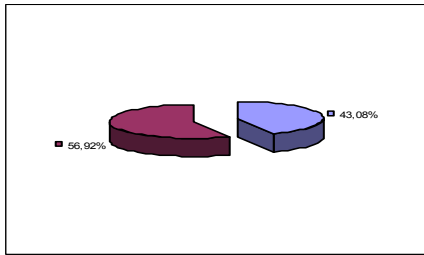
%29.24

2000/9001

.2000/9001

\_\_\_\_\_:

42 :32



42 :

%56.92

:42

%43.08	28	
%56.92	37	
%100	65	

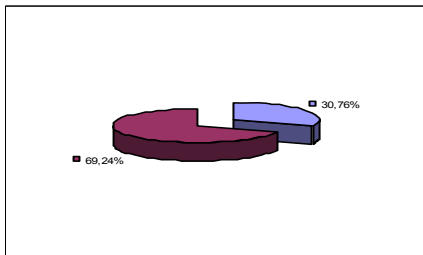
إجابات :

%43.08

.2000/9001

\_\_\_\_\_:

43 :33



43 :

:43

%30.76	20	
%69.24	45	
%100	65	

إجابات :

%30.76

%69.24

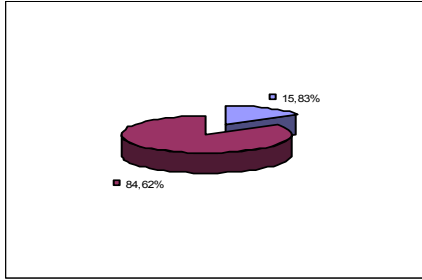
: \_\_\_\_\_

44

:34

/

:44



44

:

%9.23	6	
%90.76	59	
%100	65	

إجابات :

%90.76

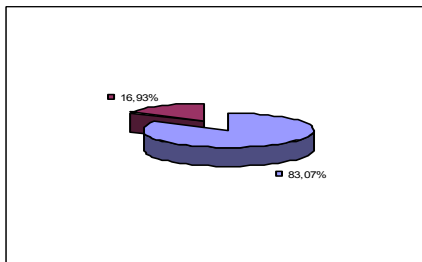
%9.23

: \_\_\_\_\_

45

:35

:45



45

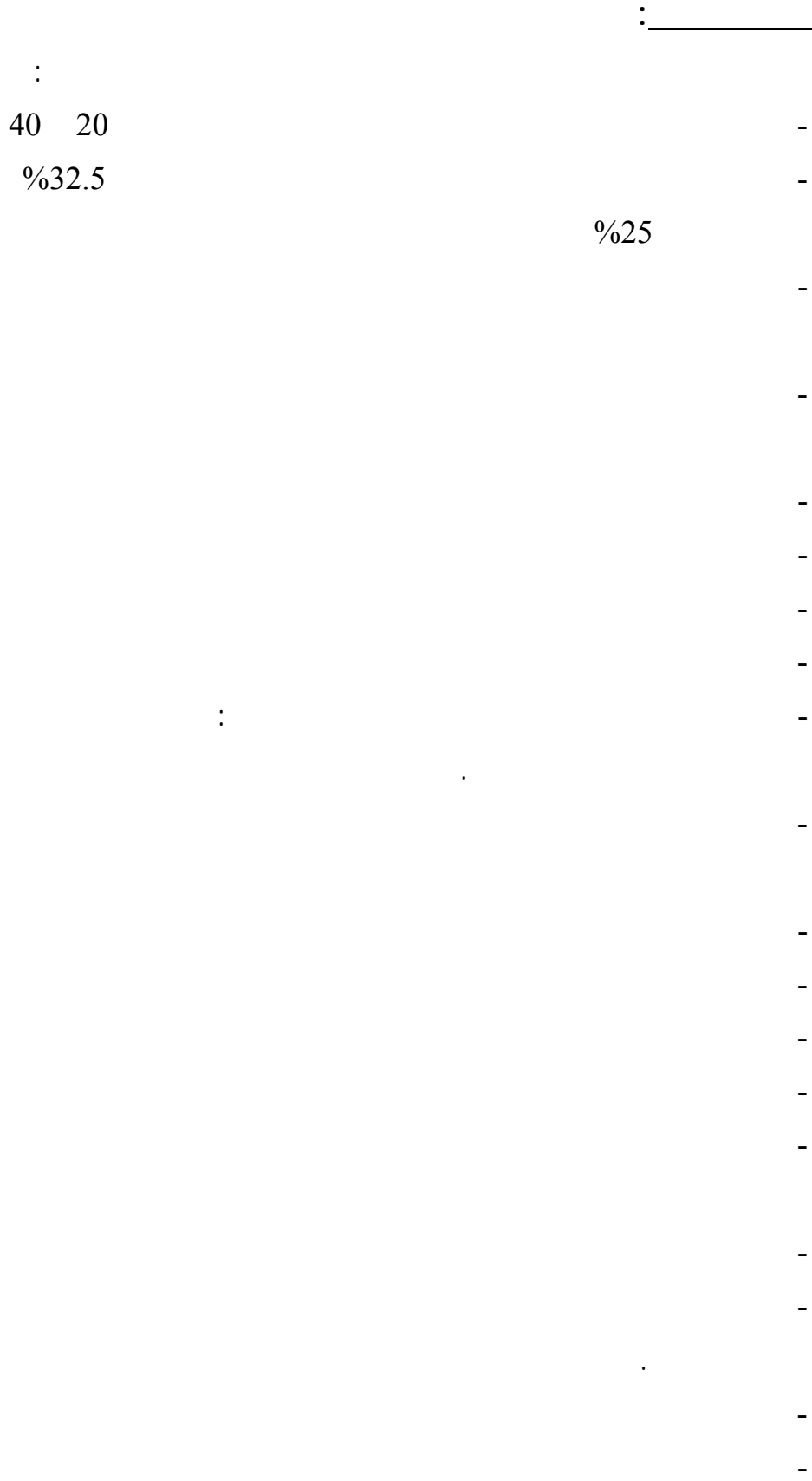
:

%83.07	54	
%16.93	11	
%100	65	

إجابات :

%83.07

%16.93



-  
-  
-  
-  
-



\_\_\_\_\_:

2000 – 9001

.....

:

:

:

2000

-1 :

-

-

-

-

-

-

-

-

-

:

2000/9001

:

-2



-

-

-

-

-

-

-

..

-

-

-

-

-

		:	*
	9000		-1
.2005			-2
		.1999	
.352 1996			-3
.1998	....		-4
			-5
		.1995	
.2006			-6
			-7
			.2006
			-8
		.96-95	
			-9
	.2006		-10
			.2003
2003.			-11
.2007			-12
			-13
		.2007	
			-14
			.2005
-90014			-15
	.2006		9000
			-16
		.2003	
	.2001		-17
.1999			-18

		-19
		.2005
.2000		-20
		-21
	.2007	
		-22
	.2001	
		-23
		.2001
		-24
	.2001	
	.2000	-25
.2005		-26
.2007		-27
		-28
		.1994
		-29
		.2001
		-30
		.1998
	"	"
		-31
		.2004
		-32
		.2006
10011 9000		-33
	.2000	
		-34
	.2004	
		-35
		.2000



		-36
	2005.	
.2005		-37
		-38
	.2000	
		-39
		.1999
		-40
.1998		-41
		-42
	.2001	
.2003		-43
		-44
	.2001	
2004.		-45
		-46
	2002.	
		-47
		.1999
2000 -9001		-48
	. 2005	
2008.		-49
		-50
	.1997	
		-51
	.2007	
		-52
		.2006
	.2007	-53
.2007		-54

		-55
	2006	-56
	.2003	-57
.2006		-58
	.2005	-59
.2004		-60
.2005		-61
.2003		-62
	.2004	-63
	.2004	-64
.2002		-65
.2003		-66
	.2000	-67
	.2006	-68
. 2002		-69
	.2003	-70
	.2004	-71
.2000		-72
	.1996	-73
14000		
	.2007	

	:	*	
			-74
	( )		
		.2004/2003	
			-75
	( )		
		.2007	
			-76
		( )	
		.2007/2006	
			-77
.2007/2006		( )	
			-78
.2004/2003		( )	
	( )		-79
	.2002/2001	( )	
			-80
.2005		( )	
			-81
.2006		( )	
			-82
	.2008	( )	
			-83
	( )		
		.1996	
			-84
.2006		( )	
			-85
		.2005	

			-86
	"	"	
.2007/2006	( )		-87
.2001/2000			-88
	1430		
		:	
	21:33 :	2008/06/27 :	<a href="http://www.uhewar.org">www.uhewar.org</a> -89
			<a href="http://www.alquma.net">www.alquma.net</a> -90
	08:20 :	2008/05/19 :	<a href="http://www.hrm-group.com">www.hrm-group.com</a> -91
			<a href="http://www.crmetal-spa.com">www.crmetal-spa.com</a> -92
	20:30 :	2008/05/14 :	<a href="http://www.maktoobblog.com">www.maktoobblog.com</a> -93
	21:41 :	2008/12/14 :	<a href="http://www.startimes2.com">www.startimes2.com</a> -94
	17:33 :	2009/03/27 :	<a href="http://www.Ksu.edu.sa">www.Ksu.edu.sa</a> -95
	11:33 :	2009/01/08 :	<a href="http://www.libyanboyscout.com">www.libyanboyscout.com</a> -96
			<a href="http://www.samehar.wordpress.com">www.samehar.wordpress.com</a> -97
			<a href="http://www.inciraq.com">www.inciraq.com</a> -98

99- Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> tirage, 2000.

100- Ahmed Hamadouche, méthodes et outils de l'analyse stratégique, édition chihab, Alger, 1997.

101- Jean Brilman, les meilleures pratiques de management « dans le nouveau contexte économique mondial » éditions d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition, paris, 2003.

102- Claude pinet, 10 clés pour réussir sa certification iso 9001, AFNOR, 2006.

103 - Daniel Boeri, Maitriser la qualité tout sur la certification et la qualité total, les nouvelles normes iso 9001-2000, 2<sup>ème</sup> édition maxima paris, 2003.

104- Guy Laudoyer, la certification iso 9000, un moteur pour la qualité, éditions d'organisations, paris, 1998.

105- Seddiki Abdallah, Management de la qualité, OPU, Alger, 2004.

106- Schiou Lakhdar, Gestion du personnel, les éditions d'organisation Québec, 3<sup>ème</sup> édition 1990.

107-Philip Kotler, Bernard dubois, Delphine manceau, Marketing management 11<sup>ème</sup> édition pearson éducation, Paris, 2004.

			:	-108
.2004				-109
	.2005	09 – 08		-110
	2005	09-08		
			.	
			:	
.2001	09	27	( )	-111
			:	-112
			2007	34
			.	-113
			.2009	40
			:	
		.2001	01	-114
25	04		49/83	-115
				1983.
		.2006/10/31	03/07	-116

استبيان



(x)

:

\_\_\_\_\_

- $$\frac{50 - 41}{50} \times \frac{30 - 20}{40 - 31}$$

$$\frac{\square}{\square} \times \frac{\square}{\square} = -1$$
- $$\frac{50 - 41}{50} \times \frac{30 - 20}{40 - 31}$$

$$\frac{\square}{\square} \times \frac{\square}{\square} = -2$$
- $$\frac{50 - 41}{50} \times \frac{30 - 20}{40 - 31}$$

$$\frac{\square}{\square} \times \frac{\square}{\square} = -3$$
- $$\frac{50 - 41}{50} \times \frac{30 - 20}{40 - 31}$$

$$\frac{\square}{\square} \times \frac{\square}{\square} = -4$$
- $$\frac{50 - 41}{50} \times \frac{30 - 20}{40 - 31}$$

$$\frac{\square}{\square} \times \frac{\square}{\square} = -5$$
- $$\frac{50 - 41}{50} \times \frac{30 - 20}{40 - 31}$$

$$\frac{\square}{\square} \times \frac{\square}{\square} = -6$$

:

-1



\*



-2



-3



-4

-5



.

-6



-7



-8

:



-9



-10



-11







-8

-9

-10

-11

-12

\*

-13

-14

-15

-16

-17

-

-

-

-

-

-18

-

-19