



نظام إدارة الجودة

ISO 9001:2015

جامعة مدينة السادات

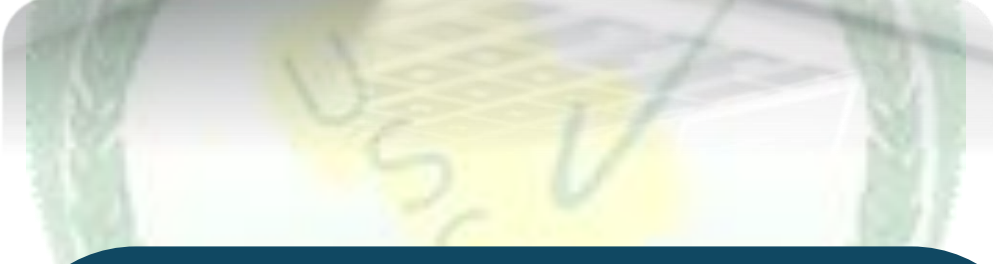
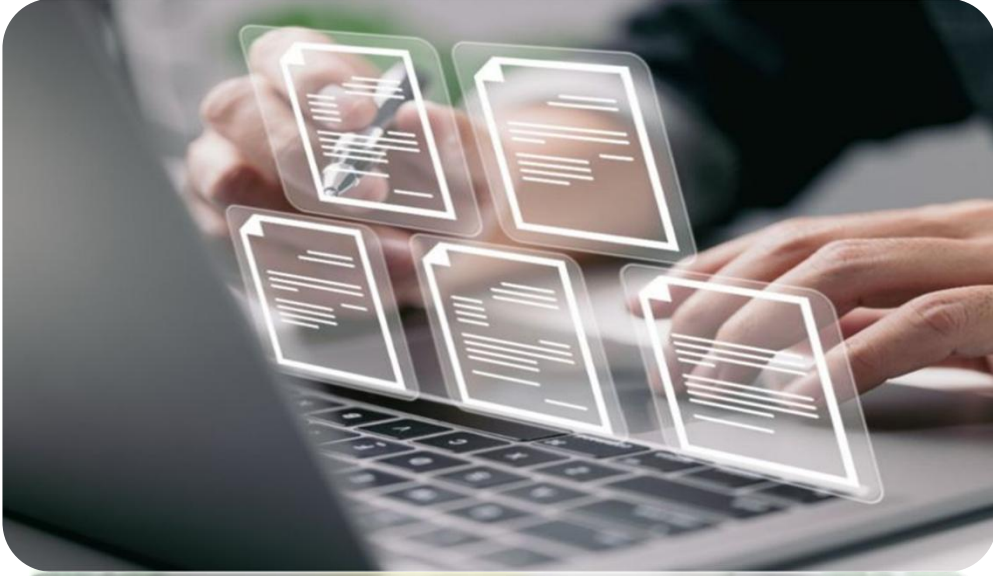
دليل

إعداد الوثائق

مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر

معتمد بمجلس إدارة المركز بتاريخ ٢٠٢٥/١٢/١٧





يقوم نظام إدارة الجودة في مجمله على التوثيق
حيث تنطلق الجودة من مبدأ أساسي مفاده

(اكتب ما تفعل، ووثق ما كتبت،

وافعل ما قمت بتوثيقه)

المحتويات

٤	المقصود بوثائق نظام إدارة الجودة
٤	الهدف من التوثيق:
٥	أهمية التوثيق:
٦	موقف المواصفة ISO 9001:2015 من إعداد الوثائق
٧	خطوات إعداد الوثائق
٨	أنواع الوثائق في نظام إدارة الجودة
١٩	كيفية استيفاء بنود قائمة تحقق المراجعة
٢٠	أولاً: سياسة الجودة للجامعة والرؤية والرسالة
٢٢	ثانياً: الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال سياسة الجودة
٢٣	ثالثاً: أهداف الإدارة/القسم من خلال الأهداف التنفيذية وسياسة الجامعة
٢٦	رابعاً: المخطط الكامل لتنفيذ هذه الأهداف ومتابعة تنفيذ الأهداف
٢٩	خامساً: الهيكل التنظيمي للجامعة/الكلية
٣١	سادساً: العلاقات التبادلية بين الإدارة/القسم والإدارات الأخرى
٣٣	سابعاً: بطاقات التوصيف الوظيفي لجميع العاملين بالإدارة/القسم
٣٥	ثامناً: سلطة تفويض مسؤوليات وسلطات
٣٦	تاسعاً: حصر سجلات الجودة
٣٨	عاشراً: حصر كامل بإمكانيات الإدارة/القسم من البنية التحتية
٤٠	حادي عشر: تقييم الأداء لأنشطة الإدارة/القسم
٤٦	ثاني عشر: استخدام الإحصائيات بالإدارة/القسم
٤٧	ثالث عشر: حصر كامل بإمكانيات الإدارة/القسم من الموارد البشرية ومستوياتهم الفنية
٤٨	رابع عشر: إعداد خريطة تدفق للعمليات
٥٠	خامس عشر: المتطلبات القانونية والتشريعات
٥١	سادس عشر: توجد تعليمات عمل، ويتم تطبيق نماذجها بدقة
٥٤	سابع عشر: هل يوجد مقترحات تحسين
٥٥	ثامن عشر: مدي استخدام استطلاعات الرأي، والقيام بتحليلها
٥٧	تاسع عشر: نموذج إدارة الفرص والمخاطر

المقصود بوثائق نظام إدارة الجودة

تعد وثائق نظام إدارة الجودة بمثابة دليل قواعد نظام إدارة الجودة في المؤسسة، إنها مجموعة من الوثائق والسجلات التي تحدد كيفية تحقيق الجامعة للجودة، وتوضح هذه الوثائق العمليات والإجراءات والمسؤوليات في كل خطوة من خطوات تقديم خدماتنا. وتُعد مرحلة إعداد الوثائق من المراحل الأساسية في إنشاء نظام إدارة الجودة (QMS) في الجامعة.

الهدف من التوثيق:

تهدف هذه المرحلة إلى توثيق جميع العمليات والإجراءات والتعليمات التي تضمن تحقيق أهداف الجودة.

وتتضح الأهداف الأساسية لتوثيق نظام إدارة الجودة ما يلي:

- **تعريف العمليات:** تحدد المستندات بوضوح الخطوات اللازمة لتحقيق الجودة داخل المؤسسة.
- **الاتساق:** تضمن الإجراءات الواضحة أن الجميع يتبعون نفس الأساليب، مما يؤدي إلى جودة متسقة في جميع العمليات.
- **التدريب:** توفر المستندات موردًا قيمًا لتدريب الموظفين على ممارسات الجودة.
- **الأدلة:** تثبت السجلات أن المؤسسة تتبع معايير الجودة واللوائح المعمول بها.
- **الامتثال:** تلبية المتطلبات التنظيمية ومعايير الصناعة.
- **التحسين:** تسهيل التحسين المستمر للعمليات والأداء.
- **التواصل:** التواصل بشأن الأدوار والمسؤوليات والإجراءات عبر المنظمة.

أهمية التوثيق:

١. التوثيق جزء من الهيكلية البنائية لمواصفات نظم الإدارة المختلفة، مثل: نظام الإدارة البيئية ISO 14001:2015، نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001 والذي صدر في العام ٢٠١٨، نظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2012.
٢. المعلومات الموثقة تستخدم لتوصيل رسالة الغرض منها إعطاء الدليل علي أن ما تم التخطيط له قد تم إنجازه بالفعل وتم إعلامه وتوصيله ومشاركته مع الجهات المعنية.
٣. المعلومات الموثقة هي: إحدى وسائل التواصل بين الجهات بعضها البعض، وهذا يعتمد على طبيعة عمليات ومنتجات وخدمات المنشأة، والوسط المحتوي على المعلومات الموثقة (وسط ورقي، وسط إلكتروني، أفلام مصورة)، درجة صياغة التواصل (اللغة المستخدمة، ثقافة العاملين بالمنشأة، مستوى مهارات التواصل بالمنشأة).
٤. المعلومات الموثقة تعد دليلاً قاطعاً وكافياً على التطابق الفعلي مع متطلبات نظام إدارة الجودة المعمول به في المنشأة.
٥. منع تداول المعلومات بطريق الخطأ أو إساءة استخدامها؛ لأن التوثيق يضمن التحكم في المعلومات ذات الصلة ويمنع المخاطرة / المعوقات أو التهديدات التي تعيق المنشأة عن تحقيق الأهداف المخططة والحصول على النتائج المرجوة.
٦. اكتشاف الانحرافات وسرعة معالجتها.
٧. تقييم كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة.

أي أن إعداد الوثائق

- يساعد في توحيد العمليات والإجراءات.
- يساعد في تحسين التواصل بين الموظفين.
- يساعد في ضمان تحقيق أهداف الجودة.
- يساعد في تلبية متطلبات العملاء.
- يساعد في الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.

فمن خلال إعداد وثائق فعالة والتحكم فيها، يمكن للمؤسسة ضمان تطبيق نظام إدارة الجودة بنجاح

المواصفة ISO 9001:2015 وإعداد الوثائق

المواصفة ISO 9001:2015 هي الإصدار الأكثر مرونة من بين الإصدارات السابقة منذ الإصدار الأول عام ١٩٨٧ وحتى هذا الإصدار وهو الإصدار الخامس. والمرونة هنا المقصود بها مرونة من حيث توثيق الوثائق والسجلات والتي تم التعبير عنها بمصطلح "المعلومات الموثقة"

ولم تلزم المواصفة من يستخدمها بعدد معين من المعلومات الموثقة، وإنما أشارت في النص الحرفي لها بالمرادف Maintain عندما يكون المقصود إنشاء وثيقة (عملية، إجراء، تعليمات عمل) وبالمرادف Retain عندما يكون المقصود إنشاء سجل

الفرق بين الوثيقة والسجل

الفرق الأساسي بين الوثيقة والسجل هو أن: الوثائق معلومات مدونة ومكتوبة تستخدم لتوضيح كيفية إنجاز مهام العمل. السجلات تُستخدم كدليل على حدث ما، ولإثبات كيفية إنجاز العمل. (قد تتحول الوثيقة إلى سجل - الوثيقة نموذج فارغ إذا تم استيفاءه قد يتحول إلى سجل)

يبين الشكل التالي مرحلة بناء الوثائق في عملية إنشاء نظام إدارة الجودة.



خطوات إعداد الوثائق

١. تحديد الوثائق المطلوبة:

- تحديد الوثائق اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة، مثل: سياسة الجودة، دليل الجودة، الإجراءات، التعليمات، النماذج، والسجلات.
- يجب أن تكون الوثائق متوافقة مع متطلبات معيار الأيزو ٩٠٠١:٢٠١٥ واحتياجات المؤسسة.

٢. إعداد الوثائق:

- كتابة الوثائق بلغة واضحة وموجزة.
- يجب أن تتضمن الوثائق معلومات كافية لتوجيه الموظفين في تنفيذ العمليات والإجراءات.
- يجب أن تكون الوثائق متوافقة مع بعضها البعض

٣. مراجعة الوثائق:

- مراجعة الوثائق من قبل الأطراف المعنية للتأكد من دقتها وملاءمتها.
- يجب أن يتم إجراء تعديلات على الوثائق بناءً على ملاحظات المراجعة.

٤. الموافقة على الوثائق:

- الحصول على موافقة الإدارة العليا على الوثائق قبل إصدارها.
- يجب توثيق عملية الموافقة.

٥. إصدار الوثائق:

- إصدار الوثائق وتوزيعها على الموظفين المعنيين.
- يجب التحكم في توزيع الوثائق لضمان وصولها إلى جميع الموظفين المعنيين.

٦. التحكم في الوثائق:

- إنشاء نظام للتحكم في الوثائق لضمان تحديثها ومراجعتها بشكل دوري.
- يجب أن يتضمن نظام التحكم في الوثائق إجراءات لتحديد وتخزين واسترجاع وتعديل الوثائق.
- يجب أن يتضمن نظام التحكم في الوثائق إجراءات للتعامل مع الوثائق القديمة والمنسوخة

٧. التدريب على الوثائق:

- توفير التدريب للموظفين على الوثائق الجديدة أو المعدلة.
- يجب أن يتضمن التدريب شرحاً لأهداف الوثائق وكيفية استخدامها

أنواع الوثائق في نظام إدارة الجودة

- سياسة الجودة: تحدد التوجهات والأهداف العامة للمؤسسة فيما يتعلق بالجودة.
- دليل الجودة: يصف نظام إدارة الجودة في المؤسسة.
- الإجراءات: تحدد الخطوات اللازمة لتنفيذ عملية معينة.
- التعليمات: تحدد كيفية تنفيذ مهمة معينة.

وثائق نظام إدارة الجودة 9001



• النماذج: تستخدم لتسجيل المعلومات.

• السجلات: توفر أدلة على تنفيذ العمليات والإجراءات.

١- سياسة الجودة

تعد سياسة الجودة وثيقة أساسية في نظام إدارة الجودة (QMS) للمؤسسة؛ حيث تحدد هذه السياسة التوجهات والأهداف العامة للمؤسسة فيما يتعلق بالجودة، وتوفر إطاراً للعمليات والإجراءات التي تضمن تحقيق هذه الأهداف.

خطوات إعداد سياسة الجودة وكتابتها:

١. تحديد الغرض من السياسة:

○ تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال سياسة الجودة.

○ تحديد نطاق السياسة والعمليات التي تغطيها.

٢. تحديد المبادئ والقيم:

○ تحديد المبادئ والقيم التي تتبناها المؤسسة فيما يتعلق بالجودة.

○ يجب أن تكون المبادئ والقيم متوافقة مع رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية

٣. تحديد الالتزامات:

○ تحديد الالتزامات التي تلتزم بها المؤسسة تجاه العملاء والموظفين والأطراف المعنية

الأخرى.

○ يجب أن تتضمن الالتزامات التزام المؤسسة بتلبية متطلبات العملاء وتحسين الجودة

بشكل مستمر.

٤. تحديد المسؤوليات والصلاحيات:

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بتنفيذ سياسة الجودة.
- يجب أن يكون لدى جميع الموظفين فهم واضح لمسؤولياتهم في تحقيق أهداف الجودة.

٥. كتابة السياسة:

- كتابة السياسة بلغة واضحة وموجزة.
- يجب أن تكون السياسة سهلة الفهم والتطبيق.
- يجب أن تتضمن السياسة معلومات كافية لتوجيه الموظفين في تنفيذ العمليات والإجراءات.

٦. مراجعة السياسة:

- مراجعة السياسة من قبل الأطراف المعنية للتأكد من دقتها وملاءمتها.
- يجب أن يتم إجراء تعديلات على السياسة بناءً على ملاحظات المراجعة.

٧. الموافقة على السياسة:

- الحصول على موافقة الإدارة العليا على السياسة قبل إصدارها.
- يجب توثيق عملية الموافقة.

٨. إصدار السياسة:

- إصدار السياسة وتوزيعها على الموظفين المعنيين.
- يجب التحكم في توزيع السياسة لضمان وصولها إلى جميع الموظفين المعنيين.

٩. التدريب على السياسة:

- توفير التدريب للموظفين على سياسة الجودة.
- يجب أن يتضمن التدريب شرحاً لأهداف السياسة وكيفية تطبيقها.

١٠. مراجعة السياسة بشكل دوري:

- مراجعة السياسة بشكل دوري للتأكد من أنها لا تزال فعالة ومناسبة.
- يجب إجراء تعديلات على السياسة بناءً على التغيرات في بيئة العمل أو متطلبات العملاء.

عناصر أساسية في سياسة الجودة

الالتزام برضا العملاء: يجب أن تعكس السياسة التزام المؤسسة بتلبية متطلبات العملاء وتجاوز توقعاتهم.

التحسين المستمر: يجب أن تتضمن السياسة التزام المؤسسة بالتحسين المستمر لعملياتها ومنتجاتها وخدماتها.

الامتثال للقوانين واللوائح: يجب أن تعكس السياسة التزام المؤسسة بالامتثال لجميع القوانين واللوائح ذات الصلة.

تطوير الموظفين: يجب أن تتضمن السياسة التزام المؤسسة بتطوير مهارات وقدرات موظفيها.

التواصل الفعال: يجب أن تعكس السياسة أهمية التواصل الفعال مع العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين.

٢- دليل الجودة:

أهمية إعداد دليل الجودة في الأيزو ISO 9001:2015

على الرغم من إلغاء دليل الجودة ولم يعد ضمن متطلبات المواصفة ISO 9001:2015 إلا أن بند ٤-٤ نظام إدارة الجودة وعملياته لا يمكن تطبيقه إلا من خلال دليل جودة الشركة ودليل إجراءات الجودة في الأنشطة

طريقة إعداد دليل الجودة في الأيزو ISO 9001:2015

ما يلي هو مثال توضيحي لدليل الجودة بناءً على متطلبات مواصفة ISO 9001:2015، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا المثال هو إرشادي، وقد يختلف تبعاً لطبيعة المؤسسة ونطاق عملها:

١- المقدمة

- ١-١ نبذة عن الشركة: وصف موجز للشركة ونشاطها.
- ٢-١ الغرض من الدليل: شرح الهدف من إعداد دليل الجودة وأهميته.

- ٣-١ نطاق نظام إدارة الجودة: تحديد العمليات والمنتجات والخدمات التي يغطيها نظام إدارة الجودة.

- ٤-١ المراجع: قائمة بالمعايير والوثائق المرجعية المستخدمة.

٢- سياسة الجودة

- ١-٢ نص سياسة الجودة: بيان التزام الشركة بالجودة ورضا العملاء والتحسين المستمر.

- ٢-٢ أهداف الجودة: تحديد أهداف الجودة الرئيسية للشركة.

٣- وصف نظام إدارة الجودة

- ١-٣ الهيكل التنظيمي: وصف الهيكل التنظيمي لنظام إدارة الجودة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.

- ٢-٣ العمليات والإجراءات: وصف العمليات والإجراءات الرئيسية التي تشكل نظام إدارة الجودة، مثل:

○ التصميم والتطوير.

○ المشتريات.

○ الإنتاج أو تقديم الخدمات.

○ المراقبة والقياس.

○ التدقيق الداخلي.

- ٣-٣ التفاعلات بين العمليات: وصف التفاعلات بين العمليات المختلفة وكيفية تأثيرها على بعضها البعض.

٤. الوثائق والسجلات

- ١-٤ نظام التحكم في الوثائق: وصف نظام التحكم في الوثائق والسجلات، بما في ذلك إجراءات الإنشاء، والمراجعة، والتوزيع، والتخزين.

- ٢-٤ قائمة الوثائق والسجلات: قائمة بالوثائق والسجلات التي تشكل جزءاً من نظام إدارة الجودة.

٥. الموارد

- ٥-١ الموارد البشرية: وصف كيفية توفير وتدريب وتأهيل الموظفين.
- ٥-٢ البنية التحتية وبيئة العمل: وصف كيفية توفير وصيانة البنية التحتية وبيئة العمل المناسبة.

٦. القياس والتحليل والتحسين

- ٦-١ مراقبة وقياس الأداء: وصف كيفية مراقبة وقياس أداء العمليات والمنتجات والخدمات.
- ٦-٢ تحليل البيانات: وصف كيفية تحليل البيانات والمعلومات لتحديد فرص التحسين.
- ٦-٣ التحسين المستمر: وصف كيفية تنفيذ التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

٧. العمليات التشغيلية

- ٧-١ تخطيط ومراقبة العمليات التشغيلية: وصف كيفية تخطيط ومراقبة العمليات التشغيلية التي تؤثر على جودة المنتجات أو الخدمات.
- ٧-٢ التحكم في المخرجات غير المطابقة: وصف كيفية التعامل مع المخرجات غير المطابقة.

٨. التدقيق الداخلي

- ٨-١ إجراءات التدقيق الداخلي: وصف إجراءات التدقيق الداخلي وكيفية إجرائها.
- ٨-٢ متابعة نتائج التدقيق: وصف كيفية متابعة نتائج التدقيق واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

٩. مراجعة الإدارة

- ٩-١ إجراءات مراجعة الإدارة: وصف إجراءات مراجعة الإدارة وكيفية إجرائها.
- ٩-٢ نتائج مراجعة الإدارة: وصف كيفية استخدام نتائج مراجعة الإدارة لتحسين نظام إدارة الجودة.

١٠. الملاحق

- ١٠-١ النماذج والسجلات: تضمين نماذج وسجلات مستخدمة في نظام إدارة الجودة.

- ١٠-٢ المصطلحات والتعريفات: توضيح المصطلحات والتعريفات المستخدمة في الدليل.

ملاحظات مهمة:

- يجب أن يكون الدليل وثيقة حية يتم تحديثها بشكل دوري لتعكس التغيرات في المؤسسة.
- يجب أن يكون الدليل سهل الفهم والتطبيق من قبل جميع الموظفين.
- يجب أن يكون الدليل متوافقاً مع متطلبات مواصفة ISO 9001:2015

٤- إجراءات العمل

أهمية إعداد إجراءات العمل:

- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء
- تجنب الفوضى وتوحيد أداء الأعمال
- السرعة في إنجاز العمال وتوفير الوقت
- إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال
- تقليل الهدر في المال والوقت والجهد
- تقليل المجهود الفكري للعاملين
- رفع الحالة المعنوية للعاملين.

خصائص إجراءات العمل:

- الانسجام والتكامل مع الإطار العام لأهداف المنشأة
- البساطة والوضوح وعدم الازدواجية في تنفيذ المهام والأعمال
- تتسم بالاستقرار والثبات
- تتسم بإمكانية تطبيقها دون عوائق
- تأخذ بعين الاعتبار التسهيلات المادية والبشرية وطبيعة العمل
- معتمدة يمكن لجميع العاملين الجوع إليها.
- يتم تدريب العاملين عليها ومراجعتها باستمرار وتحديثها وقت الحاجة.

أنواع الإجراءات:

هناك ثلاثة أنواع للإجراءات وفق نظام إدارة الجودة

- ١- **الإجراءات العامة:** وهو موجودة في جميع المنظمات، مثل: إجراء سياق المنظمة، إجراء المخاطر، وإجراء المراجعة الداخلية..
- ٢- **الإجراءات الشائعة:** وهي إجراءات تكون موجودة في معظم المنظمات وشائعة بينها، مثل: إجراء المشتريات، إجراء التخزين، إجراء الصيانة، إجراء المبيعات.
- ٣- **الإجراءات الخاصة بالمنظمة:** وهي الإجراءات التي تفصل حسب المنظمة واحتياجاتها ووظائفها، ويصعب نقلها إلى منظمة أخرى.

توثيق الإجراءات

هناك عدة طرق لبناء الإجراءات وتوثيقها وهي:

- ١- **طريقة السرد:** بحيث يتم سرد جميع الخطوات العملية بشكل وصفي ومتتالي ابتداء من الخطوة الأولى وانتهاء بانتهاء العملية
- ٢- **طريقة مخطط الانسياب أو خريطة التدفق**
- ٣- **طريقة الخطوات المتتالية**
- ٤- **الطريقة المختلطة وهي:** التي تتضمن مزيجاً من (سرد الخطوات ومخطط الانسياب)

خطوات إنشاء الإجراءات

تعد الإجراءات جزءاً حيوياً من نظام إدارة الجودة (QMS) وفقاً لمواصفة الأيزو ISO 9001:2015؛ حيث تحدد هذه الإجراءات الخطوات التفصيلية لتنفيذ العمليات والأنشطة المختلفة في المؤسسة. إليك كيفية كتابة الإجراءات بشكل فعال:

١. تحديد الغرض والنطاق

- الغرض: تحديد الهدف من الإجراء، وماذا يهدف إلى تحقيقه.
- النطاق: تحديد العمليات أو الأنشطة التي يغطيها الإجراء.

٢. تحديد المسؤوليات

- تحديد الأدوار والمسؤوليات للأشخاص المشاركين في تنفيذ الإجراء.

- تحديد من المسؤول عن كل خطوة في الإجراء.

٣. وصف الخطوات التفصيلية

- كتابة الخطوات التفصيلية لتنفيذ الإجراء بشكل تسلسلي.
- استخدام لغة واضحة وموجزة لتسهيل الفهم.
- تضمين معلومات كافية لتوجيه الموظفين في تنفيذ الإجراء بشكل صحيح.

٤. تحديد المدخلات والمخرجات

- تحديد المدخلات اللازمة لتنفيذ الإجراء، مثل المواد الخام أو المعلومات.
- تحديد المخرجات المتوقعة من الإجراء، مثل المنتجات أو الخدمات أو التقارير.

٥. تحديد المعايير والمقاييس

- تحديد المعايير والمقاييس التي تستخدم لتقييم أداء الإجراء.
- تحديد كيفية قياس النتائج وتحديد ما إذا كان الإجراء فعالاً.

٦. تحديد الوثائق والسجلات

- تحديد الوثائق والسجلات التي يجب إنشاؤها أو استخدامها في أثناء تنفيذ الإجراء.
- تحديد كيفية تخزين وحفظ الوثائق والسجلات.

٧. المراجعة والموافقة

- مراجعة الإجراء من قبل الأطراف المعنية للتأكد من دقته وملاءمته.
- الحصول على موافقة الإدارة العليا على الإجراء قبل إصداره.

٨. إصدار الإجراء والتدريب

- إصدار الإجراء وتوزيعه على الموظفين المعنيين.
- توفير التدريب للموظفين على الإجراء الجديد أو المعدل.

٩. المراجعة الدورية

- مراجعة الإجراء بشكل دوري للتأكد من أنه لا يزال فعالاً ومناسباً.
- إجراء تعديلات على الإجراء بناءً على التغيرات في بيئة العمل أو متطلبات العملاء.

أمثلة على محتوى الإجراء

- وصف الخطوات التفصيلية لتنفيذ عملية الإنتاج.
- وصف كيفية التعامل مع شكاوى العملاء.
- وصف كيفية إجراء عمليات التدقيق الداخلي.
- وصف كيفية التحكم في الوثائق والسجلات.

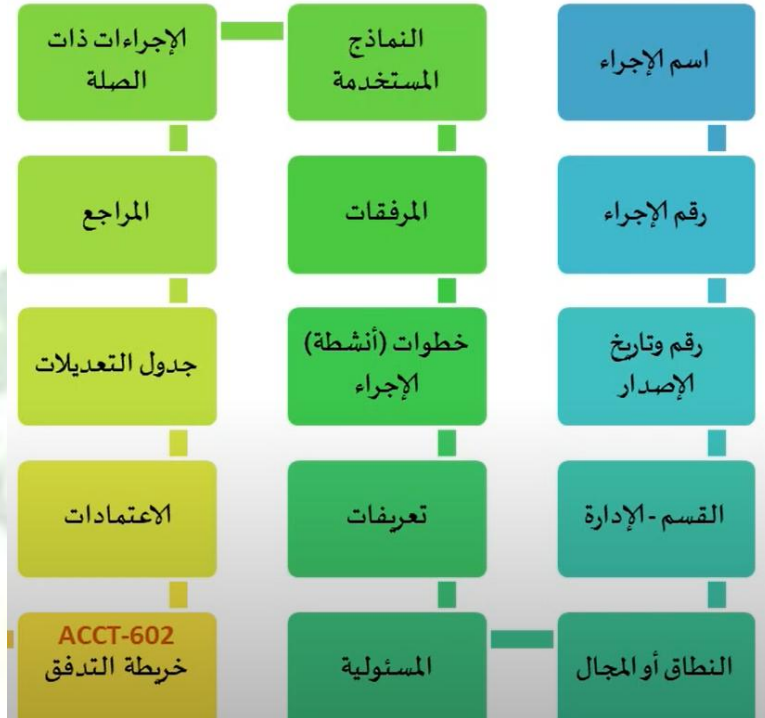
نصائح لكتابة إجراءات فعالة

- اجعل الإجراءات موجزة وواضحة.
- إشراك الموظفين في إعداد الإجراءات.
- مراجعة الإجراءات بشكل دوري.
- توفير التدريب على الإجراءات.
- اجعل الإجراءات قابلة للتطبيق وفعالة.

دورة حياة إجراءات العمل:



مكونات إجراءات العمل



ملاحظات هامة:

- يجب أن يكون هذا الإجراء متوافقاً مع متطلبات مواصفة الأيزو ٢٠١٥:٩٠٠١.
- يجب أن يكون هذا الإجراء سهل الفهم والتطبيق من قبل جميع الموظفين.
- يجب أن يتم تحديث هذا الإجراء بشكل دوري ليعكس التغيرات في المؤسسة.

٥- تعليمات العمل:

توفر هذه الوثائق التفصيلية تعليمات لتنفيذ المهام والأنشطة المحددة ضمن نظام إدارة الجودة الخاص بالمنظمة خطوة بخطوة.

مميزاتها وإعدادها نفس إجراءات العمل

لكنها تتضمن مهاماً أكثر تفصيلاً

كيفية استيفاء بنود قائمة تحقق المراجعة



قائمة التحقق للمراجعة

الإدارة / القسم :
 نوع المراجعة : ☐ مخططة رقم (/) تاريخ :/...../.....
 رقم (.....) تاريخ :/...../.....
 عدد الإجراءات التصحيحية المحررة : (.....)
 التاريخ المقترح للمتابعة والتحقق من تنفيذ الإجراءات التصحيحية:/...../.....

م	بند المواصفة ISO9001-2015	أسئلة واستفسارات المراجعين الداخليين	الوزن النسبي	نتائج المراجعة	مطبق	مطبق مع وجود ملاحظات	غير مطبق	الدرجة
١	٢-٥	سياسة الجودة للجامعة والرؤية والرسالة.	٣					
٢	١-٢-٦	الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال سياسة الجودة.	٣					
٣	٢-٢-٦	أهداف الإدارة/القسم من خلال الأهداف التنفيذية وسياسة الجامعة.	٥					
٤	٣-٢-٦	المخطط الكامل لتنفيذ هذه الأهداف ومتابعة تنفيذ الأهداف	٥					
٥	٣-٥	الهيكل التنظيمي للجامعة/الكلية.	٣					
٦	٣-٥	العلاقات التبادلية بين الإدارة/القسم والإدارات الأخرى.	٣					
٧	٣-٥	بطاقات الوصف الوظيفي لجميع العاملين بالإدارة/القسم.	٣					
٨	٣-٥	سلطة تفويض مسؤوليات وسلطات مدير الإدارة/القسم في حالة تعييه عن العمل لأي سبب من الأسباب.	٣					
٩	٣-٥-٧	حصر سجلات الجودة.	٣					
١٠	٣-١-٧	حصر كامل بإمكانيات الإدارة/القسم من البنية التحتية.	٣					
١١	٣-٩	تقييم الأداء لأنشطة الإدارة/القسم.	١٠					
١٢	٣-١-٩	استخدام الإحصائيات بالإدارة/القسم.	٥					
١٣	٢-١-٧	حصر كامل بإمكانيات الإدارة/القسم من الموارد البشرية ومستوياتهم الفنية.	٣					

Page 1 of 2



م	بند المواصفة ISO9001-2015	أسئلة واستفسارات المراجعين الداخليين	الوزن النسبي	نتائج المراجعة	مطبق	مطبق مع وجود ملاحظات	غير مطبق	الدرجة
١٤	١-٨	إعداد خريطة تدفق للعمليات المختلفة التي تقوم بتنفيذها الإدارة/القسم مع توضيح المدخلات والمخرجات عليها.	٣					
١٥	١-١-٥	المتطلبات القانونية والتشريعات التي تنطبق على العمليات والأنشطة بالإدارة/القسم (قوانين - لوائح أخرى).	٥					
١٦	٢-٨	توجد تعليمات عمل، ويتم تطبيق نماذجها بدقة.	١٠					
١٧	٣-١٠	هل يوجد مقترحات تحسين؟	٥					
١٨	٢-١-٥	مدي استخدام استطلاعات الرأي، والقيام بتحليلها؟	١٠					
١٩	٢-١-٦	أرني من فضلك نموذج إدارة الفرص والمخاطر؟	٥					
٢٠	٨	تتبع إجراءات عملية (مهمة) من عمليات الإدارة/القسم.	١٠					
المجموع			١٠٠	الدرجة الكلية				

نقاط القوة والتميز:

رئيس فريق المراجعين
 الاسم:
 الوظيفة:
 التاريخ:

المراجع
 الاسم:
 الوظيفة:
 التاريخ:

المراجع عليه
 الاسم:
 الوظيفة:
 التاريخ:

Page 2 of 2

أولاً: سياسة الجودة للجامعة والرؤية والرسالة

تعد سياسة الجودة الوثيقة الأم في نظام إدارة الجودة (QMS)، وهي عبارة عن بيان رسمي يصدر عن الإدارة العليا، يوضح التزام الجامعة بمعايير التميز والتحسين المستمر. لا يتم صياغة هذه السياسة داخل الإدارة، بل يتم استلام نسخة رسمية مختومة منها من مركز ضمان الجودة، ويقع على عاتق مدير الإدارة مسئولية نشرها وشرحها لجميع الموظفين لضمان استيعابهم للتوجه العام للمؤسسة.

فيما يخص "الرؤية"، فهي تمثل الطموح المستقبلي للجامعة، وتهدف صياغتها إلى إلهام العاملين وتحفيزهم نحو هدف بعيد المدى. أما "الرسالة"، فهي أكثر واقعية وتحدد سبب وجود المؤسسة، وتجيب عن أسئلة: من نحن؟ ماذا نقدم؟ ومن نخدم؟ ولا بد أن تتضمن الإشارة للجامعة التابعة لها وأي سمات تميزها عن غيرها.

وتتطلب عملية الاستيفاء وجود هذه الوثائق (السياسة، الرؤية، الرسالة) معلقة في مكان بارز بالإدارة، بالإضافة إلى وجود ما يثبت أنه تم عقد اجتماعات توعية للعاملين لمناقشة محتواها. الهدف ليس مجرد التعليق على الحائط، بل أن يدرك كل موظف كيف يساهم دوره الصغير في تحقيق هذه الرؤية الكبيرة.

أهمية استيفاء بند سياسة الجودة للجامعة والرؤية والرسالة:

- ١- تُعد حجر الزاوية والمرجع الأساسي لنظام إدارة الجودة (QMS) ؛ حيث توفر الإطار العام لجميع العمليات.
- ٢- توضح "الرؤية" طموح المؤسسة المستقبلية لتحفيز العاملين، بينما تعكس "الرسالة" سبب وجود المؤسسة وأنشطتها المميزة.
- ٣- تضمن أن تعمل جميع الإدارات والأقسام في اتجاه واحد يخدم التوجهات العامة للجامعة ولا تغرد منفردة.



University Of Sadat City



جامعة مدينة السادات



Quality Policy

The University of Sadat City seeks to be internationally pioneer as a model of knowledge production and its applications within the framework of implementing the total quality management systems that can achieve continuous improvement to provide the graduates with the competences and requirements of the labor market through education, research and community service and encourage them for innovation and excellence to achieve sustainable development.

To achieve USC policy the following strategic goals and objectives have been set:

- 1- Developing the university according to the national and international Standards and Norms.
- 2- Adopting the mission, vision, strategic goals and core values.
- 3- Establishing an effective management system based on quality assurance standards and outstanding human resource performance.
- 4- Endorsing the continuous and sustainable improvement for the educational system and scientific research to qualify a graduate that meets the labor market needs;
- 5- Seeking creativity and uniqueness persistently and attaining professional, research and service excellence.
- 6- Embracing a methodology based on mechanism for assessing community future needs and gain its trust.
- 7- Enhancing of fundamental values and ethics as equality, justice and flexibility to meet the needs of beneficiaries and the concerned services provided by the university.
- 8- Combat corruption and enhancing the practices of integrity and transparency.
- 9- Continuous performance monitoring and assessment based on goals and core values of the strategic plan.
- 10- Adopting a risk management – based thinking methodology.

USC top management will communicate this policy to all university staff member and to all USC interested parties

Dr. Magda Abou El Safa

QACID Director

Date: 26/04/2017

Prof. Ahmed Bayomi

Ahmed H. Bayomi

USC President

Date: 26/04/2017



أ.د/ أحمد محمد بيومي

رئيس الجامعة

التاريخ ٢٠١٧/٠٤/٢٦

د/ ماجدة محمد رفعت أبو الصفا

مدير مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر

التاريخ ٢٠١٧/٠٤/٢٦

Issue No. (02)

Issue Date: 29/04/2017

تاريخ الإصدار ٢٠١٧/٠٤/٢٩

رقم الإصدار (٢)

جامعة مدينة السادات
مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر

رؤية جامعة مدينة السادات

"جامعة مدينة السادات رائدة دوليا ونموذجاً لإنتاج المعرفة وتطبيقاتها"

رسالة جامعة مدينة السادات

"تلتزم جامعة مدينة السادات بإعداد خريج يواكب احتياجات سوق العمل محلياً، من خلال خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تشجع الابتكار والتميز في إطار التطوير المستمر"

يعتمد،
أ.د/ صلاح عبد الحليم
رئيس الجامعة

رقم الإصدار: ٠١
تاريخ الإصدار: إجماع مجلس الجامعة في ٢٥ / ٢ / ٢٠١٥

ثانياً: الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال سياسة الجودة

الأهداف الاستراتيجية هي الترجمة العملية لسياسة الجودة، وهي تمثل الغايات الكبرى التي تسعى الجامعة لتحقيقها على المدى الطويل. هذه الأهداف ليست ثابتة، بل يتم تحديثها سنوياً بناءً على المتغيرات، وتقوم الإدارة باستلام النسخة المحدثة من مركز ضمان الجودة. يجب على مدير الإدارة عقد جلسات عمل مع فريقه لاستعراض الأهداف الاستراتيجية والغرض من هذه الجلسات هو "المواءمة"، أي التأكد من أن خطط الإدارة الفرعية تصب في مصلحة الأهداف العامة للجامعة. فمثلاً: إذا كان هدف الجامعة "التحول الرقمي"، يجب أن تتبنى الإدارة أهدافاً تتعلق بميكنة خدماتها.

يتم استخدام هذه الأهداف كمرجعية أساسية عند ملء نموذج أهداف الإدارة، حيث يتم اختيار الهدف الاستراتيجي للجامعة الذي يخدمه هدف الإدارة التنفيذي. هذا الربط المباشر في النماذج يضمن عدم انحراف الإدارات عن المسار العام للمؤسسة.

أهمية استيفاء بند الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال سياسة الجودة:

- ١- تمثل المظلة الكبرى التي تُشتق منها أهداف الإدارات؛ مما يضمن تكامل الجهود.
- ٢- تضمن مواكبة الإدارة للمتغيرات؛ حيث يتم استلام الأهداف المحدثة سنوياً من مركز ضمان الجودة.
- ٣- تساعد مدير الإدارة في توعية العاملين بالأولويات الكبرى للمؤسسة لتبنيها في أعمالهم.

أهداف الهيكل الإداري للجامعة لعام ٢٠٢٥			
ملاحظات	متابعة التنفيذ		م
	منفذ	مخطط	
		أهداف الهيكل الإداري للجامعة شاملة أهداف الجودة يمكن صياغة أهداف الإدارة/ القسم في ضوء التالي:	
	يناير - ديسمبر ٢٠٢٥	<ul style="list-style-type: none"> - تحديث إجراءات العمل بما يضمن تطبيق أعلى معايير ضمان الجودة - تيسير إجراءات العمل بما يضمن تطبيق أعلى معايير ضمان الجودة - تسريع أداء العمل بما يضمن تطبيق أعلى معايير ضمان الجودة - إعداد خطة عمل والسعي لتحقيقها بما يضمن تطبيق أعلى معايير ضمان الجودة 	١ تعزيز فاعلية نظام الإدارة، وتطبيق أعلى معايير ضمان الجودة.
	يناير - ديسمبر ٢٠٢٥	<ul style="list-style-type: none"> - التدريب والتعليم بما يحقق تعزيز مهارات القوى البشرية - إجراءات التواصل الفعال بما يحقق كسب ثقة المستفيدين 	٢ تعزيز مهارات القوى البشرية.
	يناير - ديسمبر ٢٠٢٥	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم خدمات مميزة بما يحقق التميز المهني والخدمي 	٣ تحقيق التميز المهني والخدمي.
	يناير - ديسمبر ٢٠٢٥	<ul style="list-style-type: none"> - ابتكار آليات جديدة للقيام بالعمل - استحداث وحدات أو مكاتب أو لجنة لأداء عمل مبتكر. 	٤ تقديم الخدمات بإبداع وابتكار.
	يناير - ديسمبر ٢٠٢٥	<ul style="list-style-type: none"> - إطلاق مسابقات محفزة تحقق رضا العاملين - إعداد آليات تحفيز وتطبيقها. - تحسين بيئة العمل بما يحقق رضا العاملين. 	٥ توفير بيئة محفزة وفعالة تحقق رضا العاملين.
	يناير - ديسمبر ٢٠٢٥	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام التطبيقات/ البرامج الإلكترونية لتيسير أداء العمل - رقمنة إجراءات العمل 	٦ توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل.
	يناير - ديسمبر ٢٠٢٥	<ul style="list-style-type: none"> - اتباع آليات جديدة تطور العمل وتخدم المجتمع - استحداث وحدات تخدم المجتمع وتعزز التعاون 	٧ تنويع مجالات التعاون مع مؤسسات المجتمع المحيط.
	يناير - ديسمبر ٢٠٢٥	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد أدلة إرشادية تيسر العمل. - إعداد النشرات واللافتات 	٨ إعداد ميسرات العمل، ونشر نتائجها.
إعداد			
<p>منسق الأيزو بمركز ضمان الجودة والتطوير المستمر اسم: د/عبد السلام بهجت عبد السلام التوقيع:  التاريخ: ٢٠٢٤ / ١٢ / ٢٩ م</p>			
مراجعة			
<p>نائب مدير مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر اسم: د/أحمد محمد الشاهد التوقيع:  التاريخ: ٢٠٢٤ / ١٢ / ٢٩ م</p>			
اعتماد			
<p>مدير مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر اسم: أ/د. عبد الحميد محمود عثمان التوقيع:  التاريخ: ٢٠٢٤ / ١٢ / ٣٠ م</p>			
<p>نموذج رقم: SQ0000000F090002 الإصدار: ٢٠١٧/٠٧/٣٠ (٠/٢)</p>			

ثالثاً: أهداف الإدارة/ القسم من خلال الأهداف التنفيذية وسياسة الجامعة

الأهداف التنفيذية هي النتائج الحاسمة والمحددة التي تلتزم الإدارة بتحقيقها خلال العام الجامعي. تبدأ منهجية صياغة هذه الأهداف بتحليل دقيق للواقع (SWOT Analysis)؛ حيث يتم رصد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. يتم تحويل نتائج التحليل إلى أهداف بمنطق محدد: نقاط القوة يتم تحويلها لأهداف "حفاظ وتطوير"، ونقاط الضعف إلى أهداف "تحسين"، والفرص إلى أهداف "استثمار"، والتهديدات إلى أهداف "وقائية".

يشترط الدليل بشكل صارم أن تكون الأهداف مصاغة وفق معايير (SMART): أي محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، متفق عليها (Agreed)، واقعية (Realistic)، ومحددة بوقت (Timed).



يتم توثيق هذه الأهداف في النموذج المعتمد (رقم SQ0000000F090002). يتطلب النموذج توقيع ثلاثة أطراف: مُعد النموذج، والمراجع، والمعتمد، وذلك قبل البدء في التنفيذ لإضفاء الصبغة الرسمية والالتزام المؤسسي على هذه الأهداف.

أهمية استيفاء بند أهداف الإدارة/القسم:

- ١- تحول الطموحات النظرية إلى نتائج محددة، ونهائية يسعى القسم لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة.
- ٢- تضمن أن تكون جميع الأنشطة والجهود والموارد موجهة نحو تحقيق غاية محددة بدلاً من العمل العشوائي.
- ٣- توفر معيار واضح للحكم على نجاح الإدارة (منهجية SMART)؛ مما يسهل عملية المتابعة والتقييم لاحقاً.

كيفية استيفاء النموذج:

يتم وضع الأهداف في النموذج المعتمد (نموذج رقم SQ0000000F090002)، ويجب مراعاة استيفاء البيانات التالية بدقة، مع ملاحظة ضرورة الانتهاء من استيفاء النموذج واعتماده قبل البدء في تنفيذ الأهداف:

أهداف الإدارة العامة / الإدارة

١ ----- / ----- / ----- عن عام

٢ الإدارة العامة / الإدارة:

٣ التاريخ : / /

م	أهداف الهيكل الإداري للجامعة لعام / شاملة أهداف الجودة	أهداف الإدارة العامة / الإدارة		متابعة التنفيذ		ملاحظات
		مخطط	منفذ	مخطط	منفذ	
	٤		٥	٦	٧	٨

إعداد

اسم :

التوقيع : ٩

التاريخ : / /

مراجعة

اسم :

التوقيع : ١٠

التاريخ : / /

اعتماد

اسم :

التوقيع : ١١

التاريخ : / /

نموذج رقم: SQ0000000F090002

الإصدار (٠/٢) ٢٠١٧/٠٧/٣٠

م	البند في النموذج	توضيح كيفية الاستيفاء
١	العام الجامعي	يُكتب العام الجامعي الذي تغطيه الأهداف (مثال: ٢٠٢٤/٢٠٢٥).
٢	اسم الإدارة	يُكتب اسم الإدارة أو القسم المُعد للنموذج.
٣	تاريخ الفعلي عن وضع الأهداف	يُكتب التاريخ الفعلي لانتهاء الإدارة من صياغة واعتماد الأهداف.
٤	أهداف الهيكل الإداري شاملة أهداف الجودة	يُختار الهدف المناسب من الأهداف الإستراتيجية للجودة في الجامعة الذي يتماشى مع طبيعة عمل الإدارة، ومخططات تطويرها.
٥	الأهداف التي تم تخطيطها	تُكتب الأهداف التنفيذية الخاصة بالإدارة بعد صياغتها SMART.
٦	الفترة الزمنية المخططة (بداية ونهاية)	يُكتب التاريخ المخطط للبدء في تنفيذ الهدف، وتاريخ نهاية آخر خطوة من تنفيذ الهدف.
٧	الفترة الزمنية الفعلية (بداية ونهاية)	يُكتب التاريخ الفعلي الذي بدأ فيه تنفيذ الهدف، وتاريخ آخر خطوة من تنفيذ الهدف (تُملأ هذه الخانة بعد بدء التنفيذ).
٨	الملاحظات	تُدون في الملاحظات نسبة تحقق الهدف بعد بداية التنفيذ، وتوضح أسباب الحيلولة إن وجدت.
٩	مسئول الإعداد (الاسم، التوقيع، التاريخ)	يُكتب اسم المسؤول عن إعداد النموذج وتوقيعه وتاريخ الإعداد، مع التأكد من إتمامه قبل البدء في التنفيذ.
١٠	مسئول المراجعة (الاسم، التوقيع، التاريخ)	يُكتب اسم المسؤول عن مراجعة النموذج والتأكد من توافقه مع الأهداف الإستراتيجية، وتوقيعه وتاريخ المراجعة.
١١	مسئول الاعتماد (الاسم، التوقيع، التاريخ)	يُكتب اسم المسؤول الأعلى عن الاعتماد (مدير عام الإدارة/العميد/نائب رئيس الجامعة) وتوقيعه وتاريخ الاعتماد؛ مما يعطي الوثيقة الصبغة الرسمية للتنفيذ.

حالة عملية: فيما يلي استيفاء النموذج لإدارة الاستحقاقات

أهداف الإدارة العامة / الإدارة		أهداف الهيكل الإداري للجامعة لعام ٢٠٢٥		إدارة الاستحقاقات بالإدارة العامة للموارد البشرية	
عن عام ٢٠٢٦/٢٠٢٥		التاريخ: ٢٠٢٥ / ٧ / ١			
ملاحظات	متابعة التنفيذ		أهداف الإدارة العامة / الإدارة	أهداف الهيكل الإداري للجامعة لعام ٢٠٢٥	إدارة الاستحقاقات بالإدارة العامة للموارد البشرية
	مخطط	منفذ			
	٢٠٢٥/٧/١ إلى ٢٠٢٥/١٢/٣١		إنشاء أرشيف إلكتروني لـ ١٠٠٪ من استمارات المرتبات والمكافآت للعام المالي ٢٠٢٥/٢٠٢٤ خلال ستة أشهر	١	يمكن إجراء العمل
	٢٠٢٦/١/١ إلى ٢٠٢٦/٣/٣١		توعية جميع موظفي إدارة الاستحقاقات بالجامعة بأحدث الكتب الدورية والقوانين والتعليمات الصادرة من وزارة المالية ذات الصلة بصرف المستحقات خلال ثلاثة أشهر	٢	التدريب والتعليم بما يحقق تعزيز مهارات القوى البشرية
	٢٠٢٦/٤/١ إلى ٢٠٢٦/٦/٣٠		إعداد دليل استرشادي شامل لإجراءات صرف جميع أنواع المستحقات (مرتبات، مكافآت، بدلات، علاوات، ...) للإدارة، وتدريب ١٠٠٪ من موظفي الإدارة على محتواه، خلال ثلاثة أشهر	٣	إعداد أدلة استرشادية تيسر العمل.

اعتماد اسم: محمود المصري التوقيع: التاريخ: ٢٠٢٥ / ٧ / ١	مراجعة اسم: أ/ انتصار عبد الفتاح التوقيع: التاريخ: ٢٠٢٥ / ٧ / ١	إعداد اسم: أ/ عصام رفعت التوقيع: التاريخ: ٢٠٢٥ / ٧ / ١
---	---	--

نموذج رقم: SQ0000000F090002
الإصدار (٠/٢) ٢٠١٧/٠٧/٣٠

رابعاً: المخطط الكامل لتنفيذ هذه الأهداف ومتابعة تنفيذ الأهداف

بعد الانتهاء من صياغة الأهداف، يتم الانتقال لمرحلة التخطيط التفصيلي باستخدام النموذج (رقم SQ0000000F090003). في هذا النموذج، يتم تفكيك كل هدف إلى مجموعة من "خطوات التنفيذ" المتسلسلة زمنياً من البداية للنهاية. يتم هنا تحديد "الأولوية" لكل هدف لتنظيم الجهد.

يتميز هذا المخطط بالدقة الشديدة في تخصيص الموارد؛ حيث يجب تحديد الموارد المطلوبة لكل خطوة (أجهزة، موارد مالية، كوادر بشرية). كما يتم تحديد "المسؤول" بالاسم عن كل خطوة، مما يلغي العائمة في المسؤوليات.

يحتوي النموذج على جدول زمني مزدوج للمتابعة: عمود "مخطط" (يوضع قبل التنفيذ) وعمود "منفذ" (يملاً أثناء التنفيذ). هذا التصميم يتيح للإدارة رصد أي انحراف زمني فور حدوثه، وكتابة أسباب التأخير أو المعوقات في خانة "الملاحظات"، مما يحول النموذج إلى أداة رقابية وتشخيصية فعالة.

م	البند في النموذج	توضيح كيفية الاستيفاء
١	اسم الهدف	تكتب الأهداف التنفيذية الخاصة بالإدارة والتي تم وضعها في النموذج السابق (بند رقم ٥). (لكل هدف نموذج تنفيذ خاص به)
٢	اسم الإدارة	يكتب اسم الإدارة أو القسم المُعد للنموذج.
٣	رقم الهدف	يكتب رقم الهدف وفقا لموضعه في النموذج السابق (بند رقم ٥).
٤	الأولوية	يكتب رقم الأولوية في تنفيذ الأهداف المخططة
٥	التاريخ	يكتب التاريخ الفعلي لانتهاؤ الإدارة من وضخ خطوات تنفيذ الهدف.
٦	خطوات التنفيذ	يتم وضع خطوات التسلسل لتنفيذ الهدف من أول خطوة حتى آخر خطوة.
٧	الموارد المطلوبة	يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ كل خطوة مثل: موارد مادية، بشرية،
٨	المسئول	يكتب من هو المسئول عن تنفيذ كل خطوة من خطوات التنفيذ.
٩	متابعة التنفيذ	يكتب في العمود المحدد (مخطط) التاريخ المخطط للبدء في تنفيذ الخطوة وتاريخ الانتهاء من التنفيذ، وفي العمود المحدد (منفذ) التاريخ الفعلي الذي تم البدء في تنفيذ الخطوة وكذلك التاريخ الفعلي الذي تم إنهاء الخطوة.
١٠	ملاحظات	تُدون الملاحظات إن وجدت أثناء أو بعد تنفيذ الهدف، مثل: توضيح أسباب عدم البدء في التاريخ المخطط، أو أسباب عدم اكتمال التنفيذ، أو الانحرافات الإيجابية/السلبية.
١١	مسئول الإعداد (الاسم، التوقيع، التاريخ)	يكتب اسم المسئول عن إعداد النموذج وتوقيعه وتاريخ الإعداد، مع التأكد من إتمامه قبل البدء في التنفيذ.
١٢	مسئول المراجعة (الاسم، التوقيع، التاريخ)	يكتب اسم المسئول عن مراجعة النموذج والتأكد من توافقه مع الأهداف الإستراتيجية، وتوقيعه وتاريخ المراجعة.
١٣	مسئول الاعتماد (الاسم، التوقيع، التاريخ)	يكتب اسم المسئول الأعلى عن الاعتماد (مدير عام الإدارة/العميد/نائب رئيس الجامعة) وتوقيعه وتاريخ الاعتماد، مما يعطي الوثيقة الصبغة الرسمية للتنفيذ.

حالة عملية: فيما يلي استيفاء النموذج لإدارة الاستحقاقات




متابعة تنفيذ تحقيق هدف

اسم الهدف: إنشاء أرشيف إلكتروني لـ ١٠٠٪ من استمارات المرتبات والمكافآت للعام المالي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ خلال ستة أشهر

إدارة الاستحقاقات بالإدارة العامة للموارد البشرية رقم الهدف: (١) الأولوية: (١) التاريخ: ٢٠٢٥ / ٧ / ١

م	خطوات التنفيذ	الموارد المطلوبة	المسؤول	متابعة التنفيذ		ملاحظات
				مخطط		
				بداية	نهاية	
١	توفير جهاز كمبيوتر وماسح ضوئي بمواصفات عالية	موارد مادية	مدير الإدارة	٢٠٢٥/٧/١	٢٠٢٥/٧/٣١	
٢	حصر وتصنيف مستندات الإدارة لعمل أرشفة إلكترونية لها	موارد بشرية	المختصين بالإدارة	٢٠٢٥/٨/١	٢٠٢٥/٨/٣٠	
٣	تخصيص موعد في نهاية كل يوم لعمل أرشفة للمستندات	موارد بشرية	المختصين بالإدارة	٢٠٢٥/٩/١	٢٠٢٥/٩/٣١	
٤	سحب المستندات على جهاز الماسح الضوئي بدقة عالية مع الحفاظ على جودتها الأصلي	موارد بشرية	المختصين بالإدارة	٢٠٢٥/٩/١	٢٠٢٥/٩/٣١	
٥	التأكد من جودة الملفات المسحوبة قبل تخزينها	موارد بشرية	المختصين بالإدارة	٢٠٢٥/٩/١	٢٠٢٥/٩/٣١	
٦	تسمية وتكوين الملفات بأسماء واضحة ومرتبطة بتاريخ المستند ونوعه ورقمه	موارد بشرية	المختصين بالإدارة	٢٠٢٥/٩/١	٢٠٢٥/٩/٣١	
٧	تخزين الملفات على الكمبيوتر في المجلدات المخصصة لها وفقاً للهيكل الذي تم تحديده	موارد بشرية	المختصين بالإدارة	٢٠٢٥/٩/١	٢٠٢٥/٩/٣١	
٨	تحديد جدول زمني دوري (أسبوعي/شهري) لعمل نسخ احتياطية للملفات المؤرشفة والتحقق من إمكانية استرجاعها	موارد بشرية	المختصين بالإدارة	٢٠٢٥/٩/١	٢٠٢٥/٩/٣١	

اعتماد

اسم : محمود المصري

التوقيع :

التاريخ : ٢٠٢٥ / ٧ / ١

مراجعة

اسم : أ/ انتصار عبد الفتاح

التوقيع :

التاريخ : ٢٠٢٥ / ٧ / ١

إعداد

اسم : أ/ عصام رفعت

التوقيع :

التاريخ : ٢٠٢٥ / ٧ / ١

نموذج رقم: SQ0000000F090003
الإصدار (٠/٢) ٢٠١٧/٠٧/٣٠

خامساً: الهيكل التنظيمي للجامعة/الكلية

الهيكل التنظيمي هو الخريطة الرسمية التي توضح مفاصل المؤسسة. يجب على الإدارة الحصول على صورة معتمدة من الهيكل التنظيمي للجامعة أو الكلية، ويكون موضحاً عليها بوضوح موقع الإدارة أو القسم. ويوضح هذا الهيكل لمن يتبع مدير الإدارة (الرئيس المباشر) ومن يتبع المدير (المرووسين).

في حال كانت الإدارة مستحدثة أو لا يوجد هيكل معتمد، يقع على عاتق مدير الإدارة واجب تصميم هيكل مقترح ورفعته للإدارة العليا لاعتماده. يجب أن يعكس الهيكل التقسيمات الداخلية للإدارة (وحدات، أقسام فرعية) بما يخدم انسيابية العمل.

يُعد وجود هذا الهيكل ضرورياً لتحديد نطاق الإشراف والسلطة. فهو يمنع تداخل الاختصاصات ويحل النزاعات الإدارية حول "من يملك صلاحية إصدار الأوامر"، كما أنه يتطلب أساساً في توصيف الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية للعاملين.

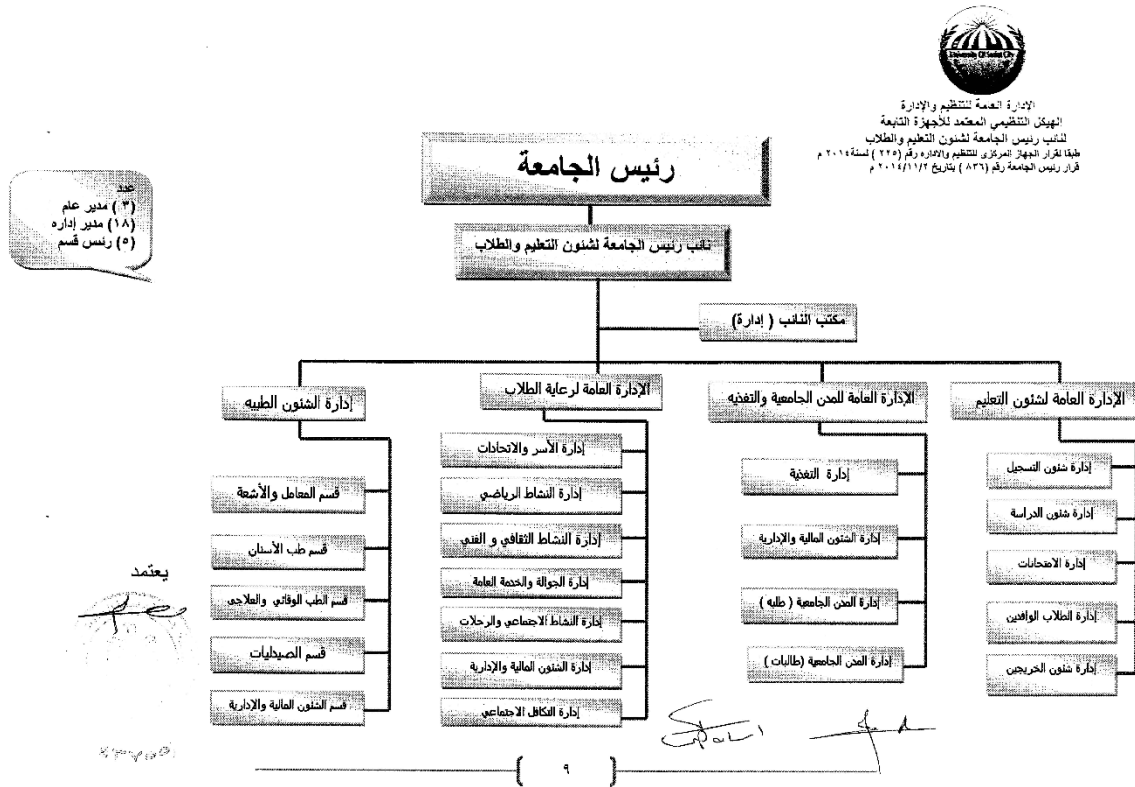
أهمية استيفاء بند الهيكل التنظيمي للجامعة/الكلية:

١- يرسم الإطار الرسمي الذي يوضح أدوار ومسؤوليات الإدارة وموقعها ضمن المنظومة الكلية.

٢- يهدف إلى ضمان سير العمل بكفاءة من خلال توضيح خطوط السلطة والتبعية الإدارية.

٣- يمثل وثيقة معتمدة من الإدارة العليا توضح العلاقات الرسمية، وهو ضروري في حال عدم وجود هيكل سابق.

حالة عملية للهيكل التنظيمي لإدارات قطاع أ.د/ نائب شئون التعليم والطلاب



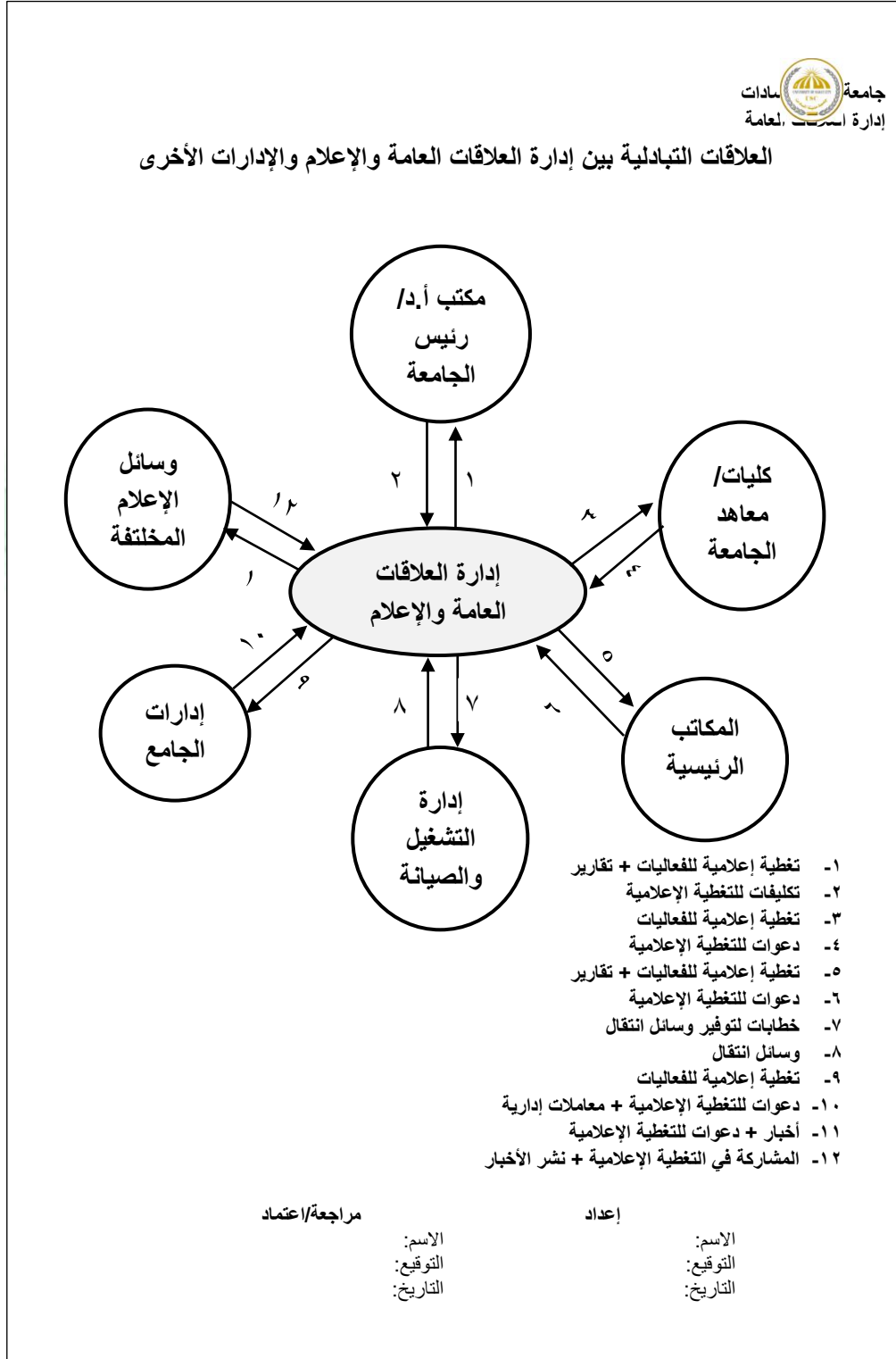
سادساً: العلاقات التبادلية بين الإدارة/القسم والإدارات الأخرى

تُترجم العلاقات التبادلية التفاعلات اليومية بين الإدارة ومحيطها. يتم تمثيل ذلك برسم بياني يوضع فيه اسم الإدارة في منتصف شكل بيضاوي، وحولها الجهات الأخرى (إدارات، كليات، جهات خارجية). يتم الربط بينهم بأسهم تمثل تدفق العمل: سهم خارج (مخرجات الإدارة للغير) وسهم داخل (مدخلات من الغير للإدارة).
يتم ترقيم كل سهم برقم محدد، ويلحق بالرسم جدول توضيحي يفك شفرة هذه الأرقام (مثلاً: رقم ١ يشير إلى "إرسال تقرير شهري"، رقم ٢ يشير إلى "استلام بيانات الطلاب").
هذا التوثيق الدقيق يمنع ضياع المعاملات في المناطق المشتركة بين الإدارات.
يساعد هذا البند في ترسيخ مفهوم "العميل والمورد الداخلي". فعندما تدرك الإدارة أن مخرجاتها هي مدخلات لإدارة أخرى، يزداد الاهتمام بجودة وتسليم العمل في الموعد المحدد؛ مما يرفع كفاءة السلسلة الإدارية للجامعة ككل.

أهمية استيفاء بند العلاقات التبادلية بين الإدارة والجهات الأخرى:

- ١- تحدد بدقة طبيعة العلاقة (مدخلات ومخرجات) بين الإدارة والجهات الأخرى (داخلية أو خارجية).
- ٢- ترسم مسارات العمل (أسهم ذهاب وعودة) لضمان عدم ضياع المسؤوليات في المناطق المشتركة
- ٣- تضمن تكامل الأدوار بدلاً من تكرارها أو التنازع عليها، مما يسهل انسيابية العمليات

حالة عملية للعلاقات التبادلية لإدارة العلاقات العامة والاعلام:



سابعا: بطاقات التوصيف الوظيفي لجميع العاملين بالإدارة/القسم

بطاقة التوصيف الوظيفي هي الوثيقة القانونية التي تحدد هوية الموظف داخل المؤسسة. يجب استلام التوصيفات المعتمدة من إدارة التنظيم والإدارة. النقطة الجوهرية هنا هي أن التوصيف يجب أن يعكس "المهام الفعلية" التي يمارسها الموظف في القسم، وليس مجرد الاعتماد على المسمى الوظيفي العام في قرار التعيين.

تحتوي البطاقة على: المسمى الوظيفي، الإدارة التابع لها، الوصف العام للوظيفة، وقائمة مفصلة بالواجبات والمسؤوليات، بالإضافة إلى شروط شغل الوظيفة (المؤهلات والخبرات). وفي حال عدم وجود توصيف، يجب إعداد قائمة بالمهام واعتمادها من السلطة الأعلى لتوفير الغطاء الرسمي للموظف.

تستخدم هذه البطاقات كمرجع أساسي عند تقييم أداء الموظف؛ حيث يتم محاسبته بناءً على ما ورد فيها من مهام. كما أنها تحمي الموظف من تكليفه بمهام لا تدرج تحت اختصاصه، وتمنع التنصل من المسؤولية بحجة "عدم الاختصاص".

أهمية استيفاء بند بطاقات التوصيف الوظيفي:

- ١- توثق المهام التي يقوم بها الموظف فعلياً في إدارته، وليس مجرد مسماه الوظيفي العام؛ مما يضمن دقة المحاسبة.
- ٢- تحدد بوضوح الواجبات والمسؤوليات وشروط شغل الوظيفة؛ مما يمنع "رمي المسؤولية" بين الموظفين.
- ٣- توفر غطاءً رسمياً لمهام الموظف من خلال اعتمادها من السلطة المختصة أو التنظيم والإدارة.

حالة عملية للتوصيف الوظيفي لوظيفة محام:

الوظائف التخصصية
المجموعة النوعية : لوظائف القنون
الدرجة : الثالثة

جامعة مدينة السادات
الإدارة العامة للتنظيم والإدارة

اسم الوظيفة : محام

الوصف العام :-

- ☐ تقع هذه الوظيفة بإدارة الشؤون القانونية بالجامعة
- ☐ تختص هذه الوظيفة بالقيام بالأعمال القانونية المسندة إليه.

الواجبات والمسئوليات :-

- ☐ يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر من المدير المختص .
- ☐ يباشر الدعاوى والمرافعة أمام المحاكم حسب درجة القيد .
- ☐ يقوم بأعمال التحقيقات في المخالفات المالية والإدارية عدا ما كان له أهمية خاصة .
- ☐ يعد وصياغة أو مراجعة مشروعات القوانين والقرارات واللوائح وغيرها .
- ☐ يبدي الرأي في الموضوعات القانونية التي تتناسب وقدراته .
- ☐ يفحص الشكاوى والتظلمات وإبداء الرأي في الفتاوى التي تحال إليه .
- ☐ يقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة .

شروط شغل الوظيفة :-

- ☐ ليسانس حقوق أو ما يعادله .
- ☐ القيد بالجدول العام للمحامين .

يعتمد
34

حالة عملية لقائمة بالمهام الوظيفية في حالة عدم وجود توصيف وظيفي معتمد لوظيفة سكرتير بمركز ضمان الجودة:



جامعة مدينة السادات
مركز ضمان الجودة

قائمة بالمهام الوظيفية

اسم الوظيفة: سكرتير

الوصف العام:

- ١- تقع هذه الوظيفة بمركز ضمان الجودة والتطوير المستمر بالجامعة.
- ٢- تختص هذه الوظيفة بالأعمال الإدارية الخاصة بسكرتير المركز.

الواجبات والمسئوليات:

- ١- إدارة وتنظيم جدول أعمال المدير، بما في ذلك تحديد المواعيد والاجتماعات وتنسيق الأجندة اليومية والأسبوعية.
- ٢- استقبال المكالمات الهاتفية والرسائل الإلكترونية والبريد، وفرزها وتوجيهها إلى الأطراف المعنية، والتعامل مع الاستفسارات العامة.
- ٣- إنشاء نظام فعال لحفظ وتنظيم الوثائق والملفات والسجلات، سواء كانت ورقية أو إلكترونية، مع ضمان سهولة الوصول إليها وسريتها.
- ٤- التجهيز للاجتماعات (حجز القاعات، تجهيز العروض والأدوات)، وتوثيق محاضر الاجتماعات ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة.
- ٥- الإشراف على إدارة المخزون والمواد المكتبية والتأكد من توفرها بشكل مستمر.
- ٦- الحفاظ على سرية المعلومات والوثائق التي يتم تداولها في نطاق العمل الإداري.
- ٧- ما يستجد من مهام.

مدير المركز

ثامناً: سلطة تفويض مسئوليات وسلطات مدير الإدارة/ القسم في حالة تغيبه عن العمل لأي سبب من الأسباب

التفويض هو إجراء إداري وقائي يهدف لتأمين سير العمل. يقوم مدير الإدارة بإصدار قرار كتابي يفوض فيه أحد العاملين (وعادة ما يكون الأقدم أو الأعلى كفاءة) للقيام بمهامه في حال غيابه لأي سبب (إجازة، مرض، مأمورية).

يجب أن يكون التفويض محدداً وواضحاً، وليس مطلقاً. يتم استخدام نموذج رسمي يحدد: اسم المُفوض، اسم المُفوض إليه، ونطاق التفويض (كافة المهام أو مهام محددة)، وأهم جزء هو "الاستثناءات". غالباً ما يتم استثناء المسائل المالية أو القرارات الإستراتيجية الحساسة من التفويض.

يتم توقيع النموذج من الطرفين وتدوين التاريخ ليكون وثيقة ملزمة قانوناً. هذا الإجراء يحمي الموظف البديل عند توقيعه على المعاملات الرسمية، ويضمن للمتعاملين مع الإدارة أن طلباتهم لن تتعطل بانتظار عودة المدير.

أهمية استيفاء بند سلطة تفويض المسئوليات:

١- تضمن عدم توقف العمل أو تعطل مصالح المستفيدين في حالة غياب المدير لأي سبب طارئ.

٢- تمنح الموظف المفوض الحق الرسمي في ممارسة مهام المدير (مثل التوقيع) بشكل قانوني ومنظم.

٣- توضح بدقة ما هي المهام التي تم تفويضها وما هي الاستثناءات (مثل الشؤون المالية) لضبط الرقابة.

حالة عملية لتفويض المسئوليات بإدارة الاستحقاقات:

 جامعة مدينة السادات الإدارة العامة للموارد البشرية إدارة الاستحقاقات	
تفويض	
أفوض أنا مدير إدارة الاستحقاقات السيد/ محمد علي – مسئول المراجعة بالإدارة بالقيام بكافة مهام الإدارة في حالة تغيبه عن العمل باستثناء اعتماد استمارات الصرف.	
المفوض	المفوض إليه
الاسم:	الاسم:
التوقيع:	التوقيع:
التاريخ:	التاريخ:

تاسعا: حصر سجلات الجودة

سجلات الجودة هي الذاكرة المؤسسية التي تثبت أن العمل قد تم تنفيذه. يتطلب هذا البند إجراء رصد شامل لكل أنواع الملفات (الورقية والإلكترونية) الموجودة بالإدارة، وتفريغها في النموذج المعتمد (رقم SQ000000DF030001).

يجب أن يتضمن سجل الحصر تفاصيل دقيقة لكل ملف: "اسم السجل" (مثل: صادر، وارد، محاضر اجتماعات)، "مكان الحفظ" بدقة (مثل: الدولاب رقم ١، الرف ٢)، "مدة الحفظ" (سنة، ٥ سنوات، دائم) والتي تحددها اللوائح، و"المسئول عن الحفظ" بالاسم أو الوظيفة.

تساعد هذه العملية في سرعة استرجاع البيانات عند الحاجة أو عند زيارات المراجعة. كما أنها تضبط عمليات "التكهين" أو إعدام الملفات القديمة بحيث تتم وفق المدد القانونية المحددة؛ مما يحمي الإدارة من المساءلة القانونية نتيجة فقدان وثائق هامة.

أهمية استيفاء بند حصر سجلات الجودة:

- ١- يضمن توثيق كافة الملفات والسجلات لمنع ضياع المعلومات وتسهيل الرجوع إليها.
- ٢- يحدد بدقة "مكان الحفظ"، "مدة الحفظ"، و"المسئول عن الحفظ" لكل ملف، مما يقضي على فوضى الأوراق.
- ٣- يجعل عملية تحديث البيانات وإضافة سجلات جديدة عملية منظمة ومستمرة.

كيفية استيفاء النموذج:

يتم تدوين كافة السجلات والملفات الموجودة بالإدارة/القسم في النموذج المعتمد (نموذج رقم SQ000000DF030001)، ويجب مراعاة استيفاء البيانات التالية بدقة، مع ضرورة تحديثه عند وجود بيانات جديدة.

م	البند في النموذج	توضيح كيفية الاستيفاء
١	اسم الإدارة	يُكتب اسم الإدارة أو القسم المُعد للنموذج.
٢	التاريخ	يُكتب التاريخ الفعلي عند استيفاء النموذج.
٣	اسم السجل	يكتب كافة أسماء السجلات والملفات الموجودة بالإدارة/القسم.
٤	مكان الحفظ	يحدد مكان الحفظ لكل سجل أو ملف.
٥	مدة الحفظ	يكتب مدة حفظ السجل أو الملف.
٦	المسئول عن الحفظ	يوضح من هو المسئول عن حفظ كل سجل أو ملف.
٧	مسئول سجلات الجودة	يُكتب اسم المسئول عن إعداد النموذج وتوقيعه وتاريخ الإعداد.
٨	مدير الإدارة/القسم	يقوم مدير الإدارة/القسم بمراجعة البيانات ويوقع ويدون التاريخ.

حالة عملية لحصر السجلات بمركز ضمان الجودة والتطوير المستمر:




حصر سجلات الجودة

مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر التاريخ: ٢٠٢٥/٧/١

م	اسم السجل	مكان الحفظ	مدة الحفظ	المسئول عن الحفظ
١	وارد المركز لعام ٢٠٢٦/٢٠٢٥	الدولاب رقم ١	٣ سنوات	سكرتير المركز
٢	صادر المركز لعام ٢٠٢٦/٢٠٢٥	الدولاب رقم ١	٣ سنوات	سكرتير المركز
٣	محاضر زيارات الدعم الفني لعام ٢٠٢٦/٢٠٢٥	الدولاب رقم ١	٣ سنوات	سكرتير المركز
٤	تقارير زيارات الدعم الفني لعام ٢٠٢٦/٢٠٢٥	الدولاب رقم ١	٣ سنوات	سكرتير المركز
٥	إجراءات العمل	الدولاب رقم ٢	دائمة	سكرتير المركز
٦	تعليمات العمل	الدولاب رقم ٢	دائمة	سكرتير المركز
٧	المراجعات الداخلية	الدولاب رقم ٢	٣ سنوات	سكرتير المركز
٨	المراجعات الخارجية	الدولاب رقم ٢	٣ سنوات	سكرتير المركز
٩	مراجعة الإدارة	الدولاب رقم ٢	٣ سنوات	سكرتير المركز
١٠	التدريب لعام ٢٠٢٦/٢٠٢٥	الدولاب رقم ٣	٣ سنوات	سكرتير المركز
١١	المهام الشهرية لوحدة الجودة بالكليات	الدولاب رقم ٣	٣ سنوات	سكرتير المركز

مدير مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر

الاسم: أ.د/ عبد الرحمن يسري

التوقيع: _____

التاريخ: ٢٠٢٥ / ٧ / ١

مسئول سجلات الجودة

الاسم: أ/ أحمد حسن

التوقيع: _____

التاريخ: ٢٠٢٥ / ٧ / ١

نموذج رقم: SQ000000DF030001
 الإصدار (٠/٢) ٢٠١٧/٠٧/٣٠

عاشرا: حصر كامل بإمكانيات الإدارة/القسم من البنية التحتية

يتعلق هذا البند بإدارة الأصول المادية. يجب على الإدارة إعداد حصر تفصيلي يشمل كل ما تحتويه الإدارة من أجهزة (كمبيوتر، طابعات، ماسحات ضوئية) وأثاث (مكاتب، كراسي، دواليب) ومعدات أخرى.

لا يقتصر الحصر على العدد فقط، بل العنصر الأهم هو تقييم "الحالة الفنية" (جيد، متوسط، سيء/كهنة). هذا التقييم الواقعي يمكن الإدارة من تحديد الأجهزة التي تحتاج إلى صيانة دورية، أو تلك التي انتهى عمرها الافتراضي ويجب استبدالها. تستخدم هذه الوثائق كدليل قوي عند رفع طلبات الموازنة أو المشتريات للإدارة العليا. فعندما تطلب الإدارة أجهزة جديدة، يكون الطلب مدعوماً ببيانات دقيقة توضح العجز أو تهالك الأجهزة الحالية، مما يزيد من فرص الاستجابة للطلب.

أهمية استيفاء بند حصر البنية التحتية:

- ١- يوفر قاعدة بيانات دقيقة بجميع الأجهزة والأثاث والمعدات الموجودة بالإدارة.
- ٢- يوضح "حالة" كل أصل (جيد، متوسط، إلخ)، مما يساعد في اتخاذ قرارات الصيانة أو التكهين.
- ٣- يساعد الإدارة في المطالبة باحتياجاتها المستقبلية بناءً على حصر فعلي ودقيق للنقص أو العجز.

حالة عملية: فيما يلي حصر بإمكانيات إدارة شؤون العاملين من البنية التحتية



جامعة مدينة السادات
الإدارة العامة للموارد البشرية
إدارة شؤون العاملين

حصر كامل بإمكانيات الإدارة من البنية التحتية

م	البيان	العدد	الحالة
١	جهاز كمبيوتر	٨	متوسط
٢	طابعة	٤	متوسط
٣	مكتب	٧	جيد
٤	ماكينة تصوير	١	متوسط
٥	وحدة أرفف	٣	جيد
٦	راوتر	٢	جيد
٧	كرسي	٨	جيد

إعداد

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

مدير الإدارة

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

حادي عشر: تقييم الأداء لأنشطة الإدارة/القسم

لضمان جودة المخرجات، يجب تفكيك أنشطة الإدارة الرئيسية إلى خطوات عمل متسلسلة وتوثيقها في نموذج (رقم SQ0000000F100001). يتم في هذا النموذج سرد خطوات النشاط (من البداية إلى النهاية)، مع تصنيف دقيق لكل خطوة.

يتم التصنيف بوضع علامة أمام الخطوة: هل هي "عملية يمكن قياسها" (Measurement)؟ أي يمكن التعبير عنها برقم (مثل: الوقت المستغرق، عدد الأخطاء). أم هي "عملية يمكن مراقبتها" (Monitoring)؟ أي يتم التأكد من تنفيذها بالملاحظة (مثل: مراجعة التقرير).

بالنسبة للخطوات القابلة للقياس، يتم إنشاء "سجل قياس" منفصل (نموذج رقم SQ0000000F100002). يتم فيه تحديد "المستهدف" (الهدف الرقمي) و"المنفذ الفعلي"، وحساب "الحيود" (الفرق بينهما). هذا القياس الكمي هو الأساس لاتخاذ القرارات التصحيحية ومعالجة القصور في الأداء.

أهمية استيفاء بند تقييم الأداء للأنشطة:

- ١- تصنيف العمليات إلى ما يمكن قياسه كميًا (Measurement) وما يمكن مراقبته (Monitoring)، لضبط الجودة.
- ٢- يوثق خطوات تنفيذ كل نشاط بدقة؛ مما يكشف مواطن الخلل أو التأخير في الأداء.
- ٣- يسمح بمقارنة "المستهدف" مع "المنفذ الفعلي" وتحديد نسبة الانحراف (الحيود) لاتخاذ إجراءات تصحيحية.

كيفية استيفاء النماذج:

يجب مراعاة استيفاء البيانات التالية بدقة، مع ضرورة تحديثه عند وجود بيانات جديدة.

م	البند في النموذج	توضيح كيفية الاستيفاء
١	اسم الإدارة	يُكتب اسم الإدارة أو القسم المُعد للنموذج.
٢	اسم العملية	يُكتب اسم النشاط الرئيسي الناتج من مهام الإدارة
٣	التاريخ	يُكتب التاريخ الفعلي عند استيفاء النموذج.
٤	تسلسل العمليات	يتم إعداد خطوات التسلسل لتنفيذ النشاط من أول خطوة حتى آخر خطوة.
٥	عمليات يمكن قياسها	إذا كانت الخطوة يمكن قياسها كميًا، فيتم وضع علامة (✓) أمام الخطوة في العمود المخصص لذلك.
٦	عمليات يمكن مراقبتها ومتابعتها	وإذا كانت الخطوة لا يمكن قياسها كميًا، فيتم وضع علامة (✓) أمام الخطوة في العمود المخصص لذلك.

م	البند في النموذج	توضيح كيفية الاستيفاء
٧	تعليمات عمل	يوضح اسم وكود تعليمات العمل الخاصة بالإدارة التي تغطي النشاط.
٨	إعداد	يُكتب اسم المسؤول بالإدارة عن إعداد النموذج ووظيفته وتوقيعه وتاريخ الإعداد.
٩	مراجعة/اعتماد	يقوم المسؤول بالإدارة بمراجعة البيانات ويكتب وظيفته ويوقع ويدون التاريخ.




تسلسل الأنشطة والمراقبة والمتابعة والقياس

١

.....

:

القسم / الإدارة العامة

٢

.....

:

اسم العملية

٣

/

/

:

التاريخ

م	تسلسل العمليات	عملية يمكن قياسها	عملية يمكن مراقبتها ومتابعتها	تعليمات عمل
	٤	٥	٦	٧

م	إعداد	مراجعة/اعتماد
	٨	٩

م	إعداد	مراجعة/اعتماد
	٨	٩

الاسم :

الوظيفة :

التوقيع :

التاريخ :

نموذج رقم: SQ0000000F100001
 الإصدار (٠/٢) ٢٠١٧/٠٧/٢٠

حالة عملية: فيما يلي استيفاء نموذج تسلسل الأنشطة لوحدة المكتبة الرقمية




تسلسل الأنشطة والمراقبة والمتابعة والقياس

وحدة المكتبة الرقمية بمركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية
إسم العملية: استخراج براءات تسجيل عناوين (الماجستير/ الدكتوراه)
التاريخ: ٢٠٢٥ / ٧ / ١

م	تسلسل العمليات	عملية يمكن قياسها	عملية يمكن مراقبتها ومتابعتها	تعليمات عمل
١	تقديم طلب معتمد من عميد الكلية/المعهد لوحدة المكتبة الرقمية	✓		كود رقم وحدة المكتبة الرقمية SI000000L01100100 تعليمات
٢	مراجعة الطلبات الواردة لوحدة المكتبة الرقمية		✓	
٣	إعطاء الطالب إذن دفع لدفع الرسوم المقررة بالخرزينة براءة التسجيل	✓		
٤	البحث داخل اتحاد مكتبات الجامعات المصرية لمعرفة إذا كان مسجل أو غير مسجل من قبل	✓		
٥	الحصول على نتائج البحث داخل اتحاد مكتبات الجامعات المصرية		✓	
٦	استخراج الإفادة في حالة عدم تسجيل البحث على موقع اتحاد مكتبات الجامعات المصرية	✓		

الإسم :	إعداد	مراجعة/اعتماد
أ/ أحمد حلمي	د/ محمد جمال	
مسئول براءات التسجيل	مدير وحدة المكتبة الرقمية	
التوقيع :		
التاريخ: ٢٠٢٥ / ٧ / ١	٢٠٢٥ / ٧ / ١	

نموذج رقم: SQ0000000F100001
الإصدار (٠/٢) ٢٠١٧/٠٧/٣٠

بعد الانتهاء من إعداد نماذج تسلسل الأنشطة لكافة مهام الإدارة أو القسم، يتم عمل سجل قياس لكل نشاط للخطوات التي تقبل القياس فقط والتي تم تحديدها في النموذج السابق (كل نموذج تسلسل الأنشطة يتبعه نموذج سجل القياس)، ويتم وضعها في النموذج المعتمد (نموذج رقم SQ0000000F100002)، ويجب مراعاة استيفاء البيانات التالية بدقة، مع ضرورة قياس العمليات بشكل دوري لفترة ماضية.

م	البند في النموذج	توضيح كيفية الاستيفاء
١	الفترة	يكتب التاريخ لفترة ماضية
٢	اسم الإدارة	يُكتب اسم الإدارة أو القسم المُعد للنموذج.
٣	اسم العملية	يكتب اسم النشاط الرئيسي الناتج من مهام الإدارة
٤	التاريخ	يُكتب التاريخ الفعلي عند استيفاء النموذج.
٥	مؤشرات القياس	يتم وضع مؤشرات القياس بالترتيب الواردة في النموذج السابق أو كتابة نفس الخطوات التي تم تحديدها بأنها قابلة للقياس.
٦	المستهدف	يكتب بشكل كمي المخطط والمراد الوصول اليه لمؤشر القياس.
٧	المنفذ الفعلي	يكتب بشكل ما تم تنفيذ بالفعل من مؤشر القياس.
٨	الحيود	تدون نسبة الحيود إن وجدت بين المستهدف والمنفذ الفعلي.
٩	ملاحظات	تُدون الملاحظات إن وجدت أو أسباب الحيود وكيفية معالجته.
١٠	إعداد	يُكتب اسم المسؤول بالإدارة عن إعداد النموذج ووظيفته وتوقيعه وتاريخ الإعداد.
١١	مراجعة/اعتماد	يقوم المسؤول بالإدارة بمراجعة البيانات ويكتب وظيفته ويوقع ويدون التاريخ.



سجل قياس العمليات وتقييم الأداء

١ خلال الفترة من --- / -- / -- إلى --- / -- / --

٢ الإدارة العامة / الإدارة / القسم :

٣ اسم العملية :

٤ التاريخ : -- / -- / --

م	مؤشرات القياس	المستهدف (المخطط) للتحقيق	المنفذ الفعلي	الحيود	ملاحظات والأجراء المطلوب اتخاذ
	٥	٦	٧	٨	٩

إعداد	مراجعة/ اعتماد	
الاسم :	١٠	١١
الوظيفة :		
التوقيع :		
التاريخ : -- / -- / --		-- / -- / --

نموذج رقم: SQ0000000F100002
الإصدار (٠/٢) ٢٠١٧/٠٧/٣٠

حالة عملية: فيما يلي استيفاء نموذج سجل القياس لوحدة المكتبة الرقمية



سجل قياس العمليات وتقييم الأداء

خلال الفترة من ٢٠٢٥/٧/١ إلى ٢٠٢٥/٩/٣٠

وحدة المكتبة الرقمية بمركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية

إسم العملية: استخراج براءات تسجيل عناوين (الماجستير/ الدكتوراه)

التاريخ: ٢٠٢٥ / ٩ / ٣٠

م	مؤشرات القياس	المستهدف (المخطط) للتحقيق	المتحقق الفعلي	الحيود	ملاحظات والأجراء المطلوب اتخاذه
١	تقديم طلب معتمد من عميد الكلية/المعهد لوحدة المكتبة الرقمية	استلام ١٠٠٪ من الطلبات المعتمدة فور ورودها	استلام عدد ٨٥ طلبا	٠٪	لا يوجد حيود.
٢	إعطاء الطالب إذن دفع لدفع الرسوم المقررة بالخرزينة براءة التسجيل	إصدار إذن الدفع في نفس يوم استلام الطلب المعتمد (١٠٠٪).	إصدار إذن الدفع في نفس اليوم لـ ٩٨٪ من الطلبات.	٢٪	تأخر الطالب في تسليم العمل الرسمية
٣	البحث داخل اتحاد مكتبات الجامعات المصرية لمعرفة إذا كان مسجل أو غير مسجل من قبل	إتمام عملية البحث لكافة الطلبات بنسبة (١٠٠٪) خلال ٢ يوم عمل كحد أقصى من دفع الرسوم.	إتمام البحث لـ ٩٥٪ من الطلبات خلال ٢ يوم، و ٥٪ خلال ٣ أيام.	١+ يوم (٥٪) من الطلبات	التوقف المؤقت لشبكة المكتبات أثر على سرعة البحث في ٥٪ من الحالات.
٤	استخراج الإفادة في حالة عدم تسجيل البحث على موقع اتحاد مكتبات الجامعات المصرية	استخراج الإفادة وتسليمها للطالب/الكلية في غضون ٢ يوم عمل من انتهاء البحث (١٠٠٪).	تم استخراج وتسليم ١٠٠٪ من الإفادات في الوقت المحدد، وقد تم تسليم عدد ٨٥ إفادة خلال الفترة	٠٪	لا يوجد حيود.

إعداد	مراجعة/اعتماد
الإسم :	د/ محمد جمال
الوظيفة:	مدير وحدة المكتبة الرقمية
التوقيع :	
التاريخ:	٢٠٢٥ / ٩ / ٣٠

نموذج رقم: SQ0000000F100002
الإصدار (٠/٢) ٢٠١٧/٠٧/٣٠

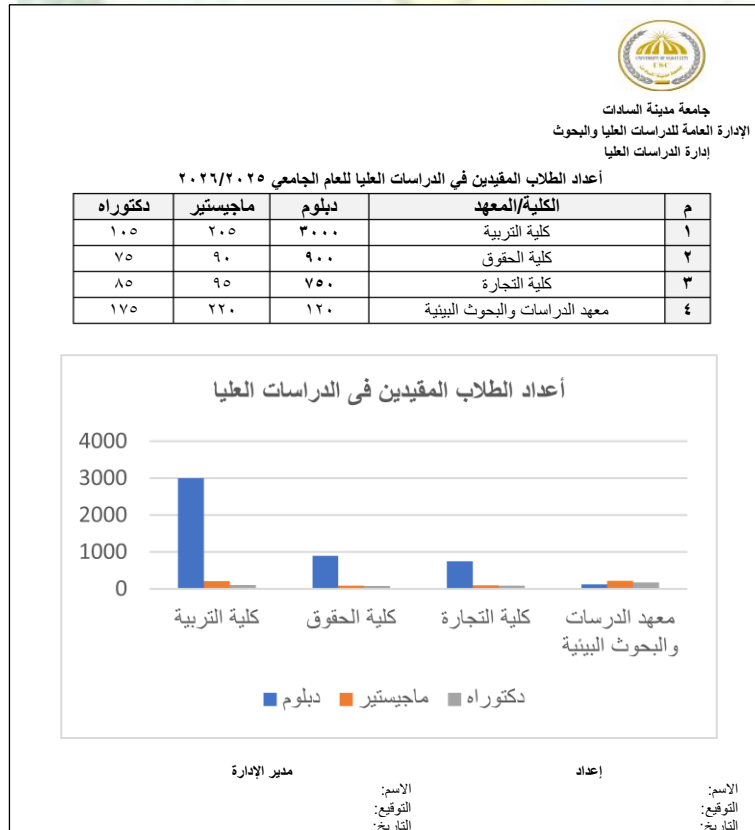
ثاني عشر: استخدام الإحصائيات بالإدارة/القسم

لا قيمة للبيانات إذا ظلت حبيسة الأدراج. يتطلب هذا البند تجميع البيانات الرقمية الخاصة بأنشطة القسم (مثل: أعداد الطلاب، عدد الشكاوى، نسب الإنجاز) ووضعها في جداول زمنية منظمة.

يتم بعد ذلك استخدام البرامج الإحصائية مثل: (Excel) لتحويل هذه الجداول الصماء إلى "رسوم بيانية" ومخططات بصرية (Charts). تهدف هذه الرسوم إلى تبسيط المعلومات المعقدة وعرضها بشكل يسهل فهمه بنظرة سريعة من قبل متخذي القرار.

يجب تحديث هذه الإحصائيات بشكل دوري، واستخدامها لعمل مقارنات مرجعية (Benchmarking) مع السنوات السابقة. فمثلاً: مقارنة أعداد الطلاب المسجلين هذا العام بالعام الماضي تكشف عن اتجاهات النمو أو التراجع، مما يساعد في التخطيط المستقبلي السليم. أهمية استيفاء بند استخدام الإحصائيات:

- ١- يحول البيانات الجامدة إلى أرقام ومؤشرات واضحة تعكس حجم الإنجاز.
 - ٢- استخدام الرسوم البيانية (Excel) يسهل فهم البيانات واستيعاب الموقف الحالي للإدارة بنظرة سريعة.
 - ٣- تتيح مقارنة الإنجازات الحالية بالفترات السابقة لمعرفة هل الأداء في تحسن أم تراجع.
- حالة عملية: فيما يلي إحصائية لإدارة الدراسات العليا



ثالث عشر: حصر كامل بإمكانيات الإدارة/القسم من الموارد البشرية ومستوياتهم الفنية

الموارد البشرية هي المحرك الأساسي للعمل. يتطلب هذا البند إعداد قائمة شاملة بجميع الموظفين في الإدارة، تتضمن: الاسم، الوظيفة الحالية. ويمكن إضافة عمود لتقييم "القدرة على أداء العمل" أو المستوى الفني (جيد جداً، جيد، متوسط).

يجب أن يكون هذا التقييم موضوعياً ومبنياً على الأداء الفعلي للموظف. الهدف من هذا الحصر ليس العقاب، بل هو أداة تشخيصية لاكتشاف "الفجوات المهارية". فإذا تبين أن معظم الموظفين مستواهم "متوسط" في استخدام الحاسب الآلي، يصبح هذا دليلاً لحاجة الإدارة لتدريب عاجل في هذا المجال.

يتم تحديث هذه القائمة كلما طرأ تغيير (تعيينات جديدة، نقل، ترقية) لضمان أن الإدارة لديها صورة واقعية عن قوتها البشرية وقدرتها على تنفيذ المهام الموكلة إليها. **أهمية استيفاء بند حصر الموارد البشرية:**

- 1- يوفر صورة كاملة عن القوة البشرية المتاحة بالإدارة ومسمياتهم الوظيفية.
- 2- يحدد "المستوى الفني" والقدرة على أداء العمل لكل موظف (جيد جداً، جيد، إلخ).
- 3- يساعد في اكتشاف الفجوات المهارية، مما يسهل وضع خطط تدريبية لرفع الكفاءة مستقبلاً.

حالة عملية: فيما يلي حصر للموارد البشرية بإدارة الحسابات الخاصة

 جامعة مدينة السادات الإدارة العامة للشئون المالية إدارة الحسابات الخاصة		
حصر كامل بإمكانيات الإدارة من الموارد البشرية		
م	الاسم	الوظيفة
١	أ/ يسري رمضان	مدير الإدارة
٢	أ/ محمد علي محمود	مسئول المراجعة
٣	أ/ منال رفعت	محاسب
٤	أ/ سها عصام	محاسب
٥	أ/ مرسى جميل	كاتب شطب

الاسم:	إعداد	مدير الإدارة
التوقيع:		
التاريخ:		

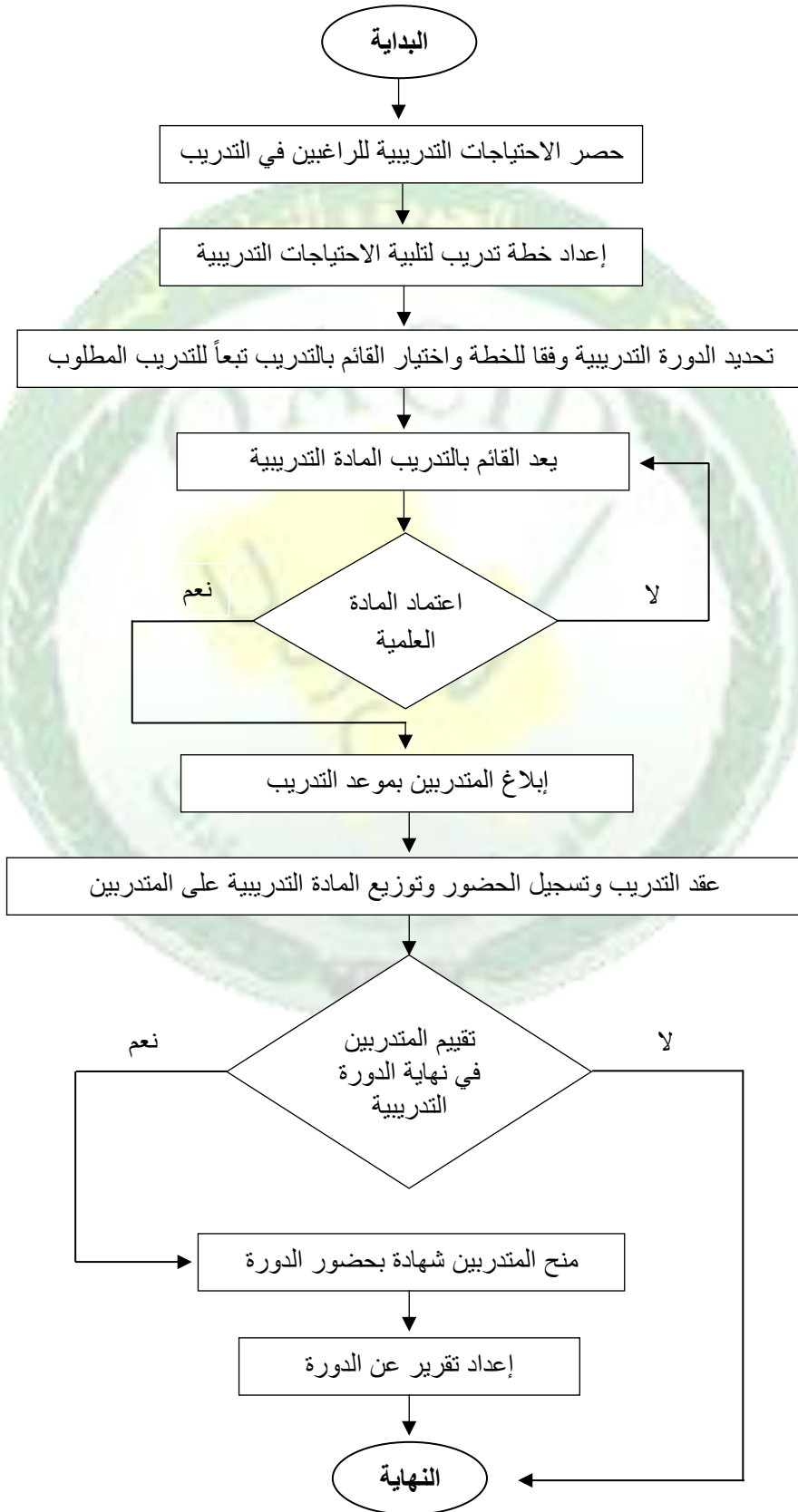
رابع عشر: إعداد خريطة تدفق للعمليات المختلفة التي تقوم بتنفيذها الإدارة/القسم مع توضيح المدخلات والمخرجات عليها

خرائط التدفق هي اللغة العالمية للجودة، حيث تحول النصوص الطويلة إلى رسومات سهلة الفهم. يتم رسم خريطة لكل نشاط رئيسي باستخدام أشكال قياسية: الشكل البيضاوي للبداية والنهاية، والمستطيل لخطوات العمل، والمعين لنقاط اتخاذ القرار. يعد شكل "المعين" هو الأخطر والأهم، حيث يخرج منه مساران (نعم / لا). هذا يوضح للموظف بدقة ماذا يفعل في حال استيفاء الشروط (المسار نعم) وماذا يفعل في حال عدم استيفائها (المسار لا)، مما يغلق الباب أمام الاجتهادات الشخصية الخاطئة. تُستخدم هذه الخرائط كأداة تدريبية بصرية للموظفين الجدد، حيث يمكنهم فهم دورة العمل كاملة في دقائق بدلاً من قراءة صفحات من التعليمات. كما أنها تساعد المحللين في اكتشاف الخطوات الزائدة أو حلقات التكرار التي يمكن حذفها لتبسيط الإجراءات.

أهمية استيفاء بند إعداد خريطة تدفق العمليات:

- ١- توضح تسلسل الخطوات بشكل رسومي (من البداية للنهاية)، مما يجعل فهم العملية أسهل وأسرع من النصوص.
- ٢- تبرز المحطات التي تتطلب اتخاذ قرار (نعم/لا) والمسارات المترتبة عليها، مما يمنع التخبُّط.
- ٣- تضمن أن جميع العاملين يفهمون سير العملية بنفس الطريقة، وتسهل تدريب الموظفين الجدد.

حالة عملية: فيما يلي إعداد خريطة تدفق لتنفيذ دورة تدريبية بإدارة التدريب



خامس عشر: المتطلبات القانونية والتشريعات التي تنطبق على العمليات والأنشطة بالإدارة/القسم (قوانين – لوائح أخرى).

تعمل الإدارات في بيئة محكومة بالقوانين. لذا، يجب حصر كافة القوانين، واللوائح التنفيذية، والقرارات الوزارية، وقرارات رئيس الجامعة التي تنظم عمل الإدارة وتؤثر عليه. يتم تدوين ذلك في جدول يوضح: اسم التشريع، رقمه، تاريخ إصداره، ومكان حفظ النسخة الورقية أو الإلكترونية.

الهدف من هذا الحصر هو ضمان "الامتثال القانوني". يجب أن يكون الموظفون على دراية بالمرجعية القانونية لكل إجراء يقومون به لتجنب ارتكاب مخالفات قد تعرضهم أو تعرض المؤسسة للمساءلة.

يجب تحديث هذا السجل باستمرار فور صدور أي قوانين أو تعديلات جديدة، والتأكد من التخلص من اللوائح الملغاة حتى لا يتم العمل بموجبها عن طريق الخطأ. وجود هذا السجل يسهل الوصول للمعلومة القانونية الصحيحة بسرعة عند الحاجة.

أهمية استيفاء بند المتطلبات القانونية والتشريعات

- ١- تؤكد أن جميع عمليات الإدارة تتم وفقاً للقوانين واللوائح السارية، مما يحمي الإدارة قانونياً.
- ٢- تحدد مكان حفظ كل قانون أو لائحة وتاريخ إصدارها لسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.
- ٣- تضمن حصر اللوائح والقوانين التي تنطبق تحديداً على أنشطة القسم، مما يرفع الوعي القانوني للموظفين.

حالة عملية: فيما يلي استيفاء القوانين واللوائح لإدارة المشتريات

<div style="text-align: right;">  جامعة مدينة السادات الإدارة العامة للمشتريات والمخازن إدارة المشتريات </div>				
حصر القوانين واللوائح				
م	الاسم	الرقم	تاريخ الإصدار	مكان الحفظ
١	قانون ٤٩ بشأن تنظيم الجامعات المصرية	٤٩ لسنة ١٩٧٢	١٩٧٢	الإدارة
٢	اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات	٨٠٩ لسنة ١٩٧٥	١٩٧٥	الإدارة
٣	قانون تنظيم التعاقدات	رقم ١٨٢ لسنة ٢٠١٨	٢٠١٨	الإدارة
٤	قرار رئيس الجامعة	٦٠٠ لسنة ٢٠١٤	٢٠١٤	الإدارة
٥	قانون الخدمة المدنية	رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦	٢٠١٦	الإدارة

إعداد
الاسم:
التوقيع:
التاريخ:

مدير الإدارة
الاسم:
التوقيع:
التاريخ:

سادس عشر: توجد تعليمات عمل، ويتم تطبيق نماذجها بدقة



تعليمات العمل هي "الكتالوج" التشغيلي للإدارة. تقوم الإدارة بالتنسيق مع مركز ضمان الجودة لإصدار وثائق تعليمات عمل موحدة، ويتم إعطاؤها "كود" رقمي مميز لضمان عدم التلاعب بها أو الخلط بين النسخ.

تلتزم هذه الوثائق بهيكل قياسي صارم يتضمن ٧ عناصر: الغرض، مجال التطبيق، المسؤولية، النماذج المستخدمة، التعريفات، خطوات التطبيق التفصيلية، والوثائق المرجعية. هذا الهيكل يضمن تغطية كافة جوانب المهمة وعدم ترك أي مجال للغموض.

بمجرد اعتماد التعليمات وتوزيع نماذجها، يصبح الالتزام بها إلزامياً. لا يجوز للموظف استخدام نماذج قديمة أو اجتهدية. هذا الترميز (Standardization) يضمن أن الخدمة تقدم بنفس الجودة والكيفية، سواء قام بها الموظف (أ) أو الموظف (ب)، وهو جوهر نظام الجودة. أهمية استيفاء بند تعليمات العمل:

- ١- تضمن تنفيذ المهام بنفس الطريقة والجودة بغض النظر عن الشخص الذي يقوم بها.
- ٢- توضح بدقة "كيفية التنفيذ" خطوة بخطوة، والمسؤوليات المباشرة، والنماذج المستخدمة.
- ٣- يتم اعتمادها وتكويدها رسمياً من مركز ضمان الجودة، مما يعطيها صفة الإلزامية والرجعية.

حالة عملية: فيما يلي تعليمات العمل لإدارة رقابة المخزون السلي



	إصدار / تعديل رقم: (٠٣) تاريخ التعديل: / / صفحة رقم: ٩ / ٢	تعليمات إدارة رقابة المخزون السلي كود رقم SR00000L01100100	
بيانات التعليمات			
الاعتماد	ملخص التعديل	رقم الصفحات المعدلة	التاريخ
			١
			٢
			٣
			٤
			٥


 <p>الهيكل الإداري لجامعة مدينة السادات</p> <p>تعليمات إدارة رقابة المخزون السلي كود رقم SR00000L01100100</p>			
البيان	إعداد	مراجعة	اعتماد
الاسم	أ/ محمود رمضان الصاوي	د/ أحمد حمدي عبد الخالق شريش	أ/ محمود رمضان الصاوي
الوظيفة	مدير إدارة المخزون السلي	مدير وحدة التطوير المؤسسي والرقمنة	مدير إدارة المخزون السلي
التوقيع	٢٠٢٥/٣/٠٣	٢٠٢٥/٣/٠٤	٢٠٢٥/٣/٠٤
التاريخ			
إصدار رقم: (٠٣)		نسخة رقم: ()	
تاريخ الإصدار: ٢٠٢٥/٣/٠٤		عدد الصفحات: (٠٩)	
تاريخ التوقيع: ٢٠٢٥/٣/٠٥			



دليل إعداد الوثائق



	إصدار / تعديل رقم : (٠/٣) تاريخ الصديق : -/-/-	تعليقات إدارة رقابة المخزون السلعي كود رقم SR00000L0F10010100	
---	---	---	---



جامعة مدينة السادات
إدارة رقابة المخزون السلعي

مخاطبة

..... / السيد

.....

تحية طيبة ... وبعد،،،

نحترق بان



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


وتفضلوا بعبادتك بقبول وافر التحية،،،

مدير إدارة الرقابة على المخزون السلعي أمين عام الجامعة (وكيل الوزارة)

نموذج رقم: SR00000L0F10010100
 (الصفحة ٢ / ٢) من ١ / ٢

	<p>إصدار: أغسطس ٢٠١٣ تاريخ التعديل: - محملة رقم: ٩ / ٢٠</p>	<p>تعليمات قائمة رقابية المصنوع شود رقم 100100</p>	
١- القصر:	توضيح: جدول رقم ١ ملحق بإذكرة رقابة المصنوع الشامي - جلعانة منطقة البسات.	٢- مجال التطبيق:	مخزون إبرة القلعة ووجداتها المحتشقة.
٣- المسؤولية:	١- مدير إبرة إبرة رقابة المصنوع الشامي	٤- التفتيش:	١-٤ مخبلة ٢-٤ جدول زيارات وحدات الجعة ٣-٤ التفتيش على المخزن ٤-٤ مخضر أسلم الكهنة ٥-٤ مخضر أسلم طيلة ٦-٤ أمر موزيد بغير
٥- التعريفات:	١-٤ مخضر أسلم ٢-٤ مخضر أسلم ٣-٤ مخضر أسلم ٤-٤ مخضر أسلم ٥-٤ مخضر أسلم ٦-٤ مخضر أسلم ٧-٤ مخضر أسلم ٨-٤ مخضر أسلم ٩-٤ مخضر أسلم ١٠-٤ مخضر أسلم ١١-٤ مخضر أسلم ١٢-٤ مخضر أسلم ١٣-٤ مخضر أسلم ١٤-٤ مخضر أسلم ١٥-٤ مخضر أسلم ١٦-٤ مخضر أسلم ١٧-٤ مخضر أسلم ١٨-٤ مخضر أسلم ١٩-٤ مخضر أسلم ٢٠-٤ مخضر أسلم ٢١-٤ مخضر أسلم ٢٢-٤ مخضر أسلم ٢٣-٤ مخضر أسلم ٢٤-٤ مخضر أسلم ٢٥-٤ مخضر أسلم ٢٦-٤ مخضر أسلم ٢٧-٤ مخضر أسلم ٢٨-٤ مخضر أسلم ٢٩-٤ مخضر أسلم ٣٠-٤ مخضر أسلم ٣١-٤ مخضر أسلم ٣٢-٤ مخضر أسلم ٣٣-٤ مخضر أسلم ٣٤-٤ مخضر أسلم ٣٥-٤ مخضر أسلم ٣٦-٤ مخضر أسلم ٣٧-٤ مخضر أسلم ٣٨-٤ مخضر أسلم ٣٩-٤ مخضر أسلم ٤٠-٤ مخضر أسلم ٤١-٤ مخضر أسلم ٤٢-٤ مخضر أسلم ٤٣-٤ مخضر أسلم ٤٤-٤ مخضر أسلم ٤٥-٤ مخضر أسلم ٤٦-٤ مخضر أسلم ٤٧-٤ مخضر أسلم ٤٨-٤ مخضر أسلم ٤٩-٤ مخضر أسلم ٥٠-٤ مخضر أسلم ٥١-٤ مخضر أسلم ٥٢-٤ مخضر أسلم ٥٣-٤ مخضر أسلم ٥٤-٤ مخضر أسلم ٥٥-٤ مخضر أسلم ٥٦-٤ مخضر أسلم ٥٧-٤ مخضر أسلم ٥٨-٤ مخضر أسلم ٥٩-٤ مخضر أسلم ٦٠-٤ مخضر أسلم ٦١-٤ مخضر أسلم ٦٢-٤ مخضر أسلم ٦٣-٤ مخضر أسلم ٦٤-٤ مخضر أسلم ٦٥-٤ مخضر أسلم ٦٦-٤ مخضر أسلم ٦٧-٤ مخضر أسلم ٦٨-٤ مخضر أسلم ٦٩-٤ مخضر أسلم ٧٠-٤ مخضر أسلم ٧١-٤ مخضر أسلم ٧٢-٤ مخضر أسلم ٧٣-٤ مخضر أسلم ٧٤-٤ مخضر أسلم ٧٥-٤ مخضر أسلم ٧٦-٤ مخضر أسلم ٧٧-٤ مخضر أسلم ٧٨-٤ مخضر أسلم ٧٩-٤ مخضر أسلم ٨٠-٤ مخضر أسلم ٨١-٤ مخضر أسلم ٨٢-٤ مخضر أسلم ٨٣-٤ مخضر أسلم ٨٤-٤ مخضر أسلم ٨٥-٤ مخضر أسلم ٨٦-٤ مخضر أسلم ٨٧-٤ مخضر أسلم ٨٨-٤ مخضر أسلم ٨٩-٤ مخضر أسلم ٩٠-٤ مخضر أسلم ٩١-٤ مخضر أسلم ٩٢-٤ مخضر أسلم ٩٣-٤ مخضر أسلم ٩٤-٤ مخضر أسلم ٩٥-٤ مخضر أسلم ٩٦-٤ مخضر أسلم ٩٧-٤ مخضر أسلم ٩٨-٤ مخضر أسلم ٩٩-٤ مخضر أسلم ١٠٠-٤ مخضر أسلم ١٠١-٤ مخضر أسلم ١٠٢-٤ مخضر أسلم ١٠٣-٤ مخضر أسلم ١٠٤-٤ مخضر أسلم ١٠٥-٤ مخضر أسلم ١٠٦-٤ مخضر أسلم ١٠٧-٤ مخضر أسلم ١٠٨-٤ مخضر أسلم ١٠٩-٤ مخضر أسلم ١١٠-٤ مخضر أسلم ١١١-٤ مخضر أسلم ١١٢-٤ مخضر أسلم ١١٣-٤ مخضر أسلم ١١٤-٤ مخضر أسلم ١١٥-٤ مخضر أسلم ١١٦-٤ مخضر أسلم ١١٧-٤ مخضر أسلم ١١٨-٤ مخضر أسلم ١١٩-٤ مخضر أسلم ١٢٠-٤ مخضر أسلم ١٢١-٤ مخضر أسلم ١٢٢-٤ مخضر أسلم ١٢٣-٤ مخضر أسلم ١٢٤-٤ مخضر أسلم ١٢٥-٤ مخضر أسلم ١٢٦-٤ مخضر أسلم ١٢٧-٤ مخضر أسلم ١٢٨-٤ مخضر أسلم ١٢٩-٤ مخضر أسلم ١٣٠-٤ مخضر أسلم ١٣١-٤ مخضر أسلم ١٣٢-٤ مخضر أسلم ١٣٣-٤ مخضر أسلم ١٣٤-٤ مخضر أسلم ١٣٥-٤ مخضر أسلم ١٣٦-٤ مخضر أسلم ١٣٧-٤ مخضر أسلم ١٣٨-٤ مخضر أسلم ١٣٩-٤ مخضر أسلم ١٤٠-٤ مخضر أسلم ١٤١-٤ مخضر أسلم ١٤٢-٤ مخضر أسلم ١٤٣-٤ مخضر أسلم ١٤٤-٤ مخضر أسلم ١٤٥-٤ مخضر أسلم ١٤٦-٤ مخضر أسلم ١٤٧-٤ مخضر أسلم ١٤٨-٤ مخضر أسلم ١٤٩-٤ مخضر أسلم ١٥٠-٤ مخضر أسلم ١٥١-٤ مخضر أسلم ١٥٢-٤ مخضر أسلم ١٥٣-٤ مخضر أسلم ١٥٤-٤ مخضر أسلم ١٥٥-٤ مخضر أسلم ١٥٦-٤ مخضر أسلم ١٥٧-٤ مخضر أسلم ١٥٨-٤ مخضر أسلم ١٥٩-٤ مخضر أسلم ١٦٠-٤ مخضر أسلم ١٦١-٤ مخضر أسلم ١٦٢-٤ مخضر أسلم ١٦٣-٤ مخضر أسلم ١٦٤-٤ مخضر أسلم ١٦٥-٤ مخضر أسلم ١٦٦-٤ مخضر أسلم ١٦٧-٤ مخضر أسلم ١٦٨-٤ مخضر أسلم ١٦٩-٤ مخضر أسلم ١٧٠-٤ مخضر أسلم ١٧١-٤ مخضر أسلم ١٧٢-٤ مخضر أسلم ١٧٣-٤ مخضر أسلم ١٧٤-٤ مخضر أسلم ١٧٥-٤ مخضر أسلم ١٧٦-٤ مخضر أسلم ١٧٧-٤ مخضر أسلم ١٧٨-٤ مخضر أسلم ١٧٩-٤ مخضر أسلم ١٨٠-٤ مخضر أسلم ١٨١-٤ مخضر أسلم ١٨٢-٤ مخضر أسلم ١٨٣-٤ مخضر أسلم ١٨٤-٤ مخضر أسلم ١٨٥-٤ مخضر أسلم ١٨٦-٤ مخضر أسلم ١٨٧-٤ مخضر أسلم ١٨٨-٤ مخضر أسلم ١٨٩-٤ مخضر أسلم ١٩٠-٤ مخضر أسلم ١٩١-٤ مخضر أسلم ١٩٢-٤ مخضر أسلم ١٩٣-٤ مخضر أسلم ١٩٤-٤ مخضر أسلم ١٩٥-٤ مخضر أسلم ١٩٦-٤ مخضر أسلم ١٩٧-٤ مخضر أسلم ١٩٨-٤ مخضر أسلم ١٩٩-٤ مخضر أسلم ٢٠٠-٤ مخضر أسلم ٢٠١-٤ مخضر أسلم ٢٠٢-٤ مخضر أسلم ٢٠٣-٤ مخضر أسلم ٢٠٤-٤ مخضر أسلم ٢٠٥-٤ مخضر أسلم ٢٠٦-٤ مخضر أسلم ٢٠٧-٤ مخضر أسلم ٢٠٨-٤ مخضر أسلم ٢٠٩-٤ مخضر أسلم ٢١٠-٤ مخضر أسلم ٢١١-٤ مخضر أسلم ٢١٢-٤ مخضر أسلم ٢١٣-٤ مخضر أسلم ٢١٤-٤ مخضر أسلم ٢١٥-٤ مخضر أسلم ٢١٦-٤ مخضر أسلم ٢١٧-٤ مخضر أسلم ٢١٨-٤ مخضر أسلم ٢١٩-٤ مخضر أسلم ٢٢٠-٤ مخضر أسلم ٢٢١-٤ مخضر أسلم ٢٢٢-٤ مخضر أسلم ٢٢٣-٤ مخضر أسلم ٢٢٤-٤ مخضر أسلم ٢٢٥-٤ مخضر أسلم ٢٢٦-٤ مخضر أسلم ٢٢٧-٤ مخضر أسلم ٢٢٨-٤ مخضر أسلم ٢٢٩-٤ مخضر أسلم ٢٣٠-٤ مخضر أسلم ٢٣١-٤ مخضر أسلم ٢٣٢-٤ مخضر أسلم ٢٣٣-٤ مخضر أسلم ٢٣٤-٤ مخضر أسلم ٢٣٥-٤ مخضر أسلم ٢٣٦-٤ مخضر أسلم ٢٣٧-٤ مخضر أسلم ٢٣٨-٤ مخضر أسلم ٢٣٩-٤ مخضر أسلم ٢٤٠-٤ مخضر أسلم		

	<p>إصدار / تعديل رقم : (٠٣)</p> <p>تاريخ الصديق : -/ -/ -</p> <p>صفحة رقم : ١ / ٦</p>	
---	---	---



جامعة مدينة الملك
إدارة رقابة المخزون العلمي

التفتيش على المخازن

السيد الأستاذ أمين كلية/معهد.....

تحية طيبة وبعد،،،

بناءً على مأمورية التفتيش على المخزون طرقتم فقد تلاحظ التالي:-

* رجاء التكرم بمعالجة الملاحظات وموافاتها بما تم في هذا الشأن.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

مدير الإدارة

الاسم:
التوقيع:
التاريخ:

المختص

الاسم:
التوقيع:
التاريخ:

يتمتع.....

نموذج رقم: SR00000LOI100100

إصدار (٢٠٢٢ / ٤ - ٠٣)

	إصدار / تعديل رقم : (٠ / ٣) تاريخ التعديل : -/-/- صفحة رقم : ٩ / ٥	تعليمات إدارة رقابة المخزون السلعي SR000001.BI100100 كود رقم		
<p>جامعة ممثلة المعاهدات إدارة رقابة المخزون السلعي</p> <h2 style="text-align: center;">جدول زيارات وحدات الجامعة</h2>				
م	اسم الوحدة	موعد الزيارة	القائم بالزيارة	ملاحظات
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

مدير إدارة الرقابة على المخزون السلعي

يتمتع،،،،،

أمين عام الجامعة (وكيل الوزارة)

نموذج رقم: SR000001.BI100102
 إصدار (٠ / ٣) - ٢٠٢٥



سابع عشر: هل يوجد مقترحات تحسين

التحسين المستمر هو قلب نظام الجودة النابض. يُطلب من الإدارة في هذا البند عدم الاكتفاء بتسيير العمل اليومي، بل التوقف لرصد "المشكلات والصعوبات" التي تعيق الأداء وتوثيقها في جدول مخصص.

لا يتوقف الأمر عند الشكوى، بل يجب تقديم "مقترحات حلول" واقعية لكل مشكلة تم رصدها. مثلاً، إذا كانت المشكلة "بطء الإنترنت"، يكون المقترح "شراء أجهزة تقوية إشارة" وليس مجرد "نرجو حل المشكلة".

يعد هذا السجل وثيقة حية ومتجددة. يتم مراجعتها دورياً للتأكد من تنفيذ المقترحات وحل المشكلات. هذا النهج يحول الإدارة من بيئة سلبية تنتظر التعليمات إلى بيئة إيجابية ومبادرة تساهم في تطوير نفسها بنفسها.

أهمية استيفاء بند مقترحات التحسين

- ١- توفر آلية منهجية لرصد المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل فعلياً.
- ٢- تنتقل الإدارة من مجرد الشكوى إلى تقديم "مقترحات حلول" عملية قابلة للتطبيق.
- ٣- تعتبر المحرك الأساسي للتطوير، حيث يتم تحديثها دورياً كلما طرأت مستجدات أو مشكلات جديدة.

حالة عملية: فيما يلي استيفاء الوثيقة لإدارة شؤون الدراسة



جامعة مدينة السادات
الإدارة العامة لشئون التعليم
إدارة شؤون الدراسة

المشكلات والصعوبات بالإدارة ومقترحات الحلول

م	المشكلات	مقترحات الحلول
١	نقص عدد العاملين بالإدارة	توفير عدد (٣) للمساهمة في إنجاز أعمال الإدارة
٢	الأجهزة والطابعات المستخدمة في الإدارة قديمة الطراز وتحتاج إلى استبدال	استبدال الأجهزة والطابعات المستخدمة في الإدارة
٣	ضعف شبكة الانترنت بالإدارة	توفير شبكة انترنت قوية

إعداد

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

مدير الإدارة

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

ثامن عشر: مدى استخدام استطلاعات الرأي، والقيام بتحليلها

استطلاعات الرأي هي أداة الإدارة لسماع "صوت العميل". يتم توزيع نماذج استقصاء معتمدة على المستفيدين من الخدمات (طلاب، أعضاء هيئة تدريس، عاملين، جمهور خارجي) لتقييم تجربتهم.

المرحلة الأهم هي "التحليل الإحصائي" للنتائج. يتم تجميع الاستبيانات وتفرغها لرصد الاتجاهات: ما هي البنود التي حصلت على أعلى الدرجات؟ (نقاط قوة يجب تعزيزها)، وما هي البنود التي حصلت على أقل الدرجات؟ (نقاط ضعف يجب معالجتها). بناءً على هذا التحليل، يتم وضع "خطة تحسين". إذا اشتكى المستفيدون من "سوء المعاملة"، يتم وضع خطة لتدريب الموظفين على مهارات التواصل. هذا يضمن أن التطوير موجه لحل مشاكل حقيقية يلمسها الجمهور، مما يرفع معدلات الرضا.

أهمية استيفاء بند استطلاعات الرأي:

- ١- تعتبر وسيلة فعالة لقياس مدى رضا المتعاملين عن الخدمات المقدمة من منظور خارجي.
- ٢- تحويل الآراء إلى نقاط قوة (لتعزيزها) ونقاط ضعف (لمعالجتها) بناءً على أرقام وليس انطباعات.
- ٣- تساعد نتائج التحليل في وضع خطط تحسين واقعية تلبي احتياجات المستفيدين الفعلية.

حالة عملية: فيما يلي استيفاء نموذج من استطلاع الرأي لإدارة الدراسات العليا وتحليل النتائج لمجموعة من الاستطلاعات




استطلاع رأي المستفيدين من الخدمات المقدمة من إدارات/ أقسام الجامعة
الإدارة/ القسم التاريخ: ٢٠١٩/١١/٢٠

السيد الفاضل ،،،،،

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تهدف إلى قياس رأيك عن ما تقدمه الإدارات من خدمات وذلك لأهميته في تطوير العمل، نرجو وضع علامة (✓) في خانة الاستجابة المناسبة .

الاسم (اختياري):	الوظيفة:	التليفون:
.....
نوع الخدمة:		البريد الإلكتروني:
.....	

موضوعات الاستبيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
السلوك المهني				
١ يحسن العاملون التعامل مع المترددين.	✓			
٢ يسهل الوصول إلى الموظف المعني بتقديم الخدمة.	✓			
٣ يتعامل العاملون بإيجابية وحماس لتقديم الخدمة.	✓			
٤ يقدم العاملون الحلول للمعوقات أو المشكلات.	✓			
٥ يؤدي العاملون عملهم بدقة.	✓			
٦ يجيب العاملون على كافة الاستفسارات بالشكل المطلوب.	✓			
٧ يستدعي العاملون البيانات بالسرعة المطلوبة.	✓			
٨ ينجز العاملون المهمة في أسرع وقت ممكن.	✓			
٩ يلتزم العاملون بالمواعيد في إنجاز المعاملة.	✓			
١٠ لا يبخل العاملون بالتوجيه والإرشاد.	✓			
ميسرات العمل				
١١ تتوفر الإعلانات عن الأوراق المطلوبة وكيفية تقديمها.	✓			
١٢ توافر اللوحات الإرشادية المنظمة للعمل.	✓			
١٣ تغطي اللوحات الإرشادية احتياجات المترددين.	✓			
أماكن الاستقبال				
١٤ تتناسب المساحة مع أعداد المترددين.	✓			
١٥ التهوية مناسبة	✓			
١٦ الإضاءة مناسبة	✓			
١٧ أماكن الانتظار مناسبة	✓			

مقترحات التحسين :
.....
.....

شكراً لمساهمتك في تطوير خدماتنا

نموذج رقم: SQ0000000F100911
الإصدار (٠/٤) ٢٠١٧/١١/١٩

موضوعات الاستبيان				
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
السلوك المهني				
١	٣١	٢٧	١٢	١١
٢	٣١	٢٨	١١	١١
٣	٢٦	٢٢	١١	١١
٤	٢٤	٢٣	١٢	١١
٥	٢٥	٢٣	١١	١١
٦	٢٥	٢٣	١١	١١
٧	٢٤	٢٤	١١	١١
٨	٢٥	٢٣	١١	١١
٩	٢٤	٢٤	١١	١١
١٠	٣٠	٢٩	١١	١١
مميزات العمل				
١١	٢٢	٢٣	١٤	١١
١٢	٢٢	٢٢	١٤	١٢
١٣	٢١	١٨	١١	٨
أماكن الاستقبال				
١٤	٢٢	٢٣	١٥	١٠
١٥	٢٧	٢٦	١٧	١٧
١٦	٢٧	٢٦	١٧	١٧
١٧	٢٢	٢٣	١٧	٩

نقاط القوة:

- يحسن العاملون التعامل مع المترددين.
- يسهل الوصول إلى الموظف المعني بتقديم الخدمة.
- لا يخل العاملون بالتوجيه والإرشاد.
- التهوية مناسبة.
- الإضاءة مناسبة.

نقاط الضعف:

- تغطي اللوحات الإرشادية احتياجات المترددين.
- تنوع الإعلانات عن الأوراق المطلوبة وكيفية تقديمها.
- توافر اللوحات الإرشادية المنظمة للعمل.
- تناسب المساحة مع أعداد المترددين.
- يتعامل العاملون بإيجابية وحسن لتقديم الخدمة.

مقترحات التحسين:

- اللوحات الإرشادية: العمل على تطوير اللوحات الإرشادية للتأكد من أنها تغطي احتياجات المترددين بشكل كامل وفعل.
- الإعلانات عن الأوراق المطلوبة: زيادة جهود الإعلان لضمان أن تنوع الإعلانات عن الأوراق المطلوبة وكيفية تقديمها.
- توافر اللوحات الإرشادية: التأكد من توافر اللوحات الإرشادية المنظمة للعمل في جميع الأماكن المطلوبة وبالشكل الواضح.
- أماكن الاستقبال: مراجعة وتعديل ترتيب أو تخصيص أماكن الاستقبال لضمان أن تناسب المساحة مع أعداد المترددين.
- التعامل الإيجابي: تقديم حوافز أو تدريب للعاملين لضمان أن يتعامل العاملون بإيجابية وحسن لتقديم الخدمة بصورة مستمرة.

إعداد: مدير الإدارة

تاسع عشر: أرني من فضلك نموذج إدارة الفرص والمخاطر

تتبنى المواصفة القياسية (ISO 9001:2015) منهجية "التفكير المبني على المخاطر". يتطلب هذا البند من الإدارة استشراف المستقبل وتحديد أمرين: "التهديدات" (المخاطر السلبية التي قد تعرقل العمل) و"الفرص" (المخاطر الإيجابية التي يمكن استثمارها).



يتم استخدام نموذج مخصص (SQ0000000F190001) لتوثيق ذلك، مع تحديد "استراتيجية التعامل" المناسبة. للتهديدات، نختار بين: التجنب (إلغاء النشاط)، النقل (لجهة

أخرى كالتأمين)، التخفيف (تقليل الضرر)، أو القبول. وللفرص، نختار: الاستغلال، المشاركة، أو التعزيز.

يجب تحديد "المسؤول عن التنفيذ" لكل إجراء، ومتابعة "ما تم تنفيذه" فعلياً. هذا النهج الاستباقي يجعل الإدارة مستعدة للأزمات قبل وقوعها، وجاهزة لاقتناص الفرص لتعزيز مكاسبها، بدلاً من العمل بمنطق "إطفاء الحرائق" ورد الفعل.

أهمية استيفاء بند إدارة الفرص والمخاطر:

- 1- تهدف إلى تقليل احتمالية حدوث المشكلات (التهديدات) قبل وقوعها، بدلاً من انتظار حدوث الأزمة (رد الفعل).
- 2- لا تكتفي بتجنب الخطر، بل تبحث عن "الفرص" المتاحة لتعزيز الاستفادة منها وتحسين الأداء.
- 3- تحدد استراتيجيات واضحة للتعامل (تجنب، نقل، تخفيف، قبول) مع المخاطر، وتحدد المسؤول عن التنفيذ.

فاعلية الإجراءات المتخذة للتعامل مع الفرص والتهديدات (إدارة المخاطر) في الفترة من إلى ١

أولاً: الفرص المتاحة لإدارة ٢

م	الفرص	درجة التأثير	استثمارها	مسؤول التنفيذ	ما تم تنفيذه
١	٣	٤	٥	٦	٧
٢					
٣					
٤					
٥					

ثانياً: التهديدات المتوقعة لعمل إدارة ٣

م	التهديدات	درجة التأثير	معالجتها	مسؤول التنفيذ	ما تم تنفيذه
١	٨	٩	١٠	١١	١٢
٢					
٣					
٤					
٥					

اعتماد

١٥

مراجعة

١٤

إعداد

١٣

نموذج رقم: SQ0000000F190001
الإصدار (٠١/٠١) ٢٠١٨/٠٥/٢٦

كيفية استيفاء النموذج:

يتم حصر فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع الفرص والتهديدات (إدارة المخاطر) في النموذج المعتمد (نموذج رقم SQ0000000F190001)، ويجب مراعاة استيفاء البيانات التالية بدقة، مع ضرورة تحديثه عند وجود بيانات جديدة.

م	البند في النموذج	توضيح كيفية الاستيفاء
١	الفترة	يكتب التاريخ لفترة مستقبلية
٢	اسم الإدارة	يُكتب اسم الإدارة أو القسم المُعد للنموذج.
٣	الفرص	يتم وضع الفرص المتاحة للإدارة/القسم.
٤	درجة التأثير	يكتب درجة تأثير لكل فرصة (قوية – متوسطة – ضعيفة)
٥	استثمارها	يكتب كيفية استثمار كل فرصة متاحة.
٦	مسئول التنفيذ	يحدد المسؤول عن تنفيذ كل فرصة.
٧	ما تم تنفيذه	يدون ما تم تنفيذه من كل فرصه.
٨	التهديدات	يتم وضع التهديدات المستقبلية التي تواجه الإدارة/القسم.
٩	درجة التأثير	يكتب درجة تأثير لكل فرصة (قوية – متوسطة – ضعيفة)
١٠	معالجتها	يكتب كيفية معالجة كل تهديد.
١١	مسئول التنفيذ	يحدد المسؤول عن تنفيذ إجراءات معالجة التهديد.
١٢	ما تم تنفيذه	يدون ما تم تنفيذه من إجراءات معالجة التهديد.
١٣	إعداد	يُكتب اسم المسؤول بالإدارة الذي قام بملء النموذج وتوقيعه.
١٤	مراجعة	يُكتب اسم المسؤول بالإدارة الذي قام بمراجعة النموذج وتوقيعه.
١٥	اعتماد	يُكتب اسم المسؤول بالإدارة الذي قام باعتماد النموذج وتوقيعه.

حالة عملية: فيما يلي استيفاء نموذج إدارة المخاطر لإدارة التدريب




إفاعة الإجراءات المتخذة للتعامل مع الفرص والتهديدات (إدارة المخاطر) في الفترة من يوليو ٢٠٢٥ إلى يونيو ٢٠٢٦

أولاً: الفرص المتاحة لإدارة التدريب

م	الفرص	درجة التأثير	استثمارها	مسئول التنفيذ	ما تم تنفيذه
١	اهتمام الجامعة برفع كفاءة العاملين وتوفير ميزانية مناسبة لتنفيذ الخطط التدريبية	عال	إعداد خطط تدريبية سنوية وتنفيذها	مدير الإدارة	إعداد خطة تدريبية للعام المالي الحالي
٢	توفر كفاءات تدريبية ذات خبرة واسعة	عال	استاد معظم البرامج التدريبية إلى متخصصين مؤهلين من داخل الجامعة	مدير الإدارة	إنشاء قاعدة بيانات للمدرسين
٣	تعدد التخصصات داخل الجامعة مما يؤدي إلى توسيع قاعدة المجالات التدريبية	متوسط	تنوع البرامج التدريبية	مدير الإدارة	إعداد خطة ذات برامج تدريبية متنوعة

ثانياً: التهديدات المتوقعة لإدارة التدريب

م	التهديدات	درجة التأثير	معالجتها	مسئول التنفيذ	ما تم تنفيذه
١	التأخر في اعتماد الميزانية المخصصة للتدريب، مما يؤدي إلى تأجيل البدء في البرامج المخطط لها	عال	المتابعة المستمرة والمكثفة مع الشؤون المالية ومكتب رئيس الجامعة لسرعة الاعتماد	مدير الإدارة	إرسال مذكرة استعجال رسمية موجهة للإدارة العليا
٢	تعطل تنفيذ برنامج تدريبي لعدم اكتمال التجهيزات التدريبية	متوسط	توفير خطط بديلة لتوفير التجهيزات التدريبية والإعداد المبكر	مدير الإدارة	إعداد خطة بديلة لتوفير التجهيزات التدريبية
٣	ضعف الإقبال من بعض الإدارات على البرامج التدريبية المتاحة	ضعيف	التسيق المباشر مع مديري الإدارات لتحديد الاحتياجات الفعلية	مدير الإدارة	عقد اجتماعات تنسيقية مع مديري الإدارات لتوعية بأهمية التدريب

اعتماد
أ

مراجعة
أ

إعداد
أ

نموذج رقم: SQ0000000F190001
الإصدار (٠/١) ٢٠١٨/٠٥/٢٦



مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر – جامعة مدينة السادات