



نظام إدارة الجودة

ISO 9001:2015

جامعة مدينة السادات

دليل

إعداد الوثائق

مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر

معتمد مجلس إدارة المركز بتاريخ ١٧/١٢/٢٠٢٥





يقوم نظام إدارة الجودة في مجمله على التوثيق  
حيث تنطلق الجودة من مبدأ أساسى 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 المعاشرة 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	عاشرأ: 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 مقتراحات تحسين
٥٥	ثامن عشر: مدى 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. وتعتبر 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.

وتتضمن الأهداف الأساسية لتوثيق نظام إدارة الجودة ما يلي:

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



### أهمية التوثيق:

١. التوثيق جزء من الهيكلة البنائية لمواصفات نظم الإدارة المختلفة، مثل: نظام الإدارة البيئية ISO 14001:2015، نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001 والذى 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 المحتوى 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 المعتمد به في المنشأة.
٥. منع تداول المعلومات بطريق الخطأ أو إساءة استخدامها؛ لأن التوثيق يضمن التحكم في المعلومات ذات الصلة ويعزز 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 للتوضيح كيفية إنجاز مهام العمل. السجلات تُستخدم كدليل على حدث ما، وإثبات كيفية إنجاز العمل.  
(قد تتحول الوثيقة إلى سجل - الوثيقة نموذج فارغ إذا تم استيفاؤه 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 الازمة 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 وموজزة.
- 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 ومراجعة 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 والمنسوبة.

### 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 الالزامية لتنفيذ عملية معينة.
- **التعليمات:** تحدد كيفية تفزيذ 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، وتتوفر 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 تتبعها 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 برضاء 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 المعاشرة 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 معاشرة ISO 9001:2015، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا المثال هو إرشادي، وقد يختلف تبعًا 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.



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

- ٤-١ المراجع: قائمة بالمعايير والوثائق المرجعية المستخدمة.
- ٤-٢ سياسة الجودة

- ٤-١-١ نص سياسة الجودة: بيان التزام الشركة بالجودة ورضا العملاء والتحسين المستمر.

- ٤-٢-١ أهداف الجودة: تحديد أهداف الجودة الرئيسية للشركة.
- ٤-٢-٢ وصف نظام إدارة الجودة

- ٤-٢-٣ الهيكل التنظيمي: وصف الهيكل التنظيمي لنظام إدارة الجودة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.

- ٤-٢-٤ العمليات والإجراءات: وصف العمليات والإجراءات الرئيسية التي تشكل نظام إدارة الجودة، مثل:

- التصميم والتطوير.
- المشتريات.
- الإنتاج أو تقديم الخدمات.
- المراقبة والقياس.
- التدقيق الداخلي.

- ٤-٢-٥ التفاعلات بين العمليات: وصف التفاعلات بين العمليات المختلفة وكيفية تأثيرها على بعضها البعض.

#### ٤. الوثائق والسجلات

- ٤-٣-١ نظام التحكم في الوثائق: وصف نظام التحكم في الوثائق والسجلات، بما في ذلك إجراءات الإنشاء، والمراجعة، والتوزيع، والتخزين.

- ٤-٣-٢ قائمة الوثائق والسجلات: قائمة بالوثائق والسجلات التي تشكل جزءاً من نظام إدارة الجودة.





### ٥. الموارد

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

### ٦. القياس والتحليل والتحسين

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

### ٧. العمليات التشغيلية

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

### ٨. التدقيق الداخلي

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

### ٩. مراجعة الإدارة

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

### ١٠. الملاحق

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

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

## ملاحظات مهمة:

- يجب أن يكون الدليل وثيقة حية يتم تحريرها 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، وتحقيق 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 اجراءات 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 ومراجعة تجربتها باستمرار وتحديثها وقت الحاجة.



## أنواع الإجراءات:

هناك ثلاثة أنواع لإجراءات 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 ومتالي ابتداء من الخطوة الأول 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 وال نطاق

• 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 المسئول عن كل خطوة في الإجراء.

### ٣. وصف الخطوات التفصيلية

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

### ٤. تحديد المدخلات والمخرجات

- تحديد المدخلات الازمة 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 لتقدير 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 وملاءمتها.
- 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 ومتيناً.
- إجراء تعديلات على الإجراء بناءً على التغيرات في بيئة العمل أو متطلبات العملاء.



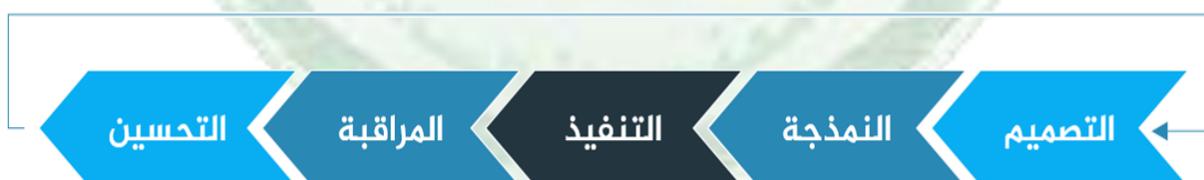
### أمثلة على محتوى الإجراء

- 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:



حل المشكلات لسد  
الفجوة بين الأداء  
الراهن والأداء المأمول

مراقبة التنفيذ  
وقياس الأداء  
باتباع الإجراء المصمم  
المُنْتَهِج

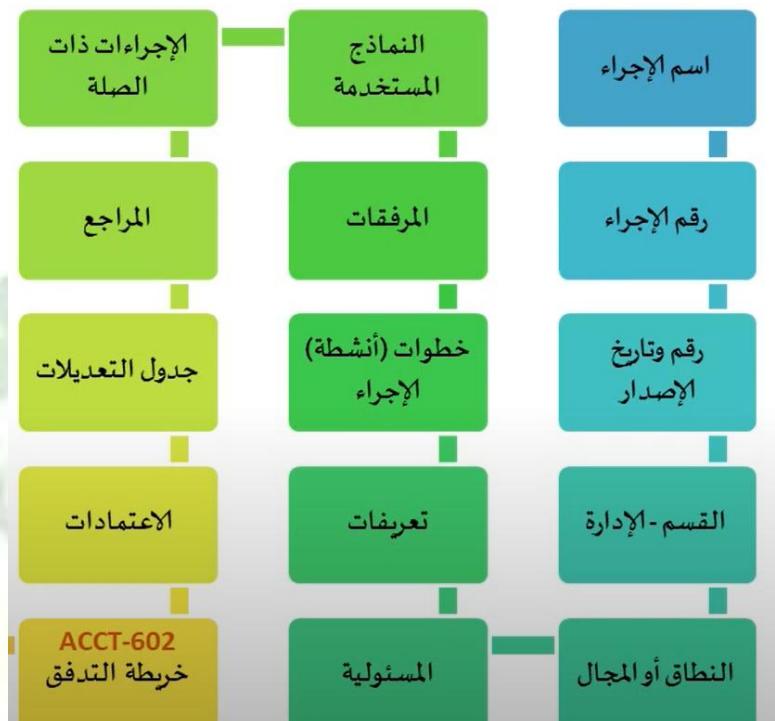
تنفيذ العمل اليومي  
باتباع الإجراء المصمم  
المُنْتَهِج

رسم الإجراء بلغة  
نمذجة واضحة

الاتفاق على الخطوات  
التي ينبغي أن ينفذ  
الإجراء بناءً عليها



## مكونات إجراءات العمل



### ملاحظات هامة:

- يجب أن يكون هذا الإجراء متوافقاً مع متطلبات مواصفة الأيزو ٩٠٠١:٢٠١٥.
- 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

الادارة / القسم : .....  
نوع المراجعة : .....  
مخططة رقم ( ) تاريخ : ...../...../.....  
غير مخططة رقم ( ) تاريخ : ...../...../.....  
ال التاريخ المفترض للمراجعة والتقويم من تقييم الاجراءات الصحفية: ...../...../.....  
عدد الاجراءات التصحيحية المحرر : .....(.....)

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

Page 1 of 2



الدرجة	غير مطبق	مطبق مع وجود ملاحظات	مطبق	نتائج المراجعة	الوزن النسبي	أسئلة واستفسارات المراجعين الداخليين	بند المواصلة ISO9001-2015	م
					٣	إعداد خريطة تدفق العمليات المختلفة التي تقوم بتنفيذها الادارة/القسم مع توضيح المدخلات والخرجات عليها.	١-٨	١٤
					٥	المتعلقات القانونية والتشريعات التي تطبق على العمليات والأنشطة بالادارة/القسم (قوانين - لوائح ..... أخرى).	١-١-٥	١٥
					١٠	تتوجب تعليمات عمل، ويتم تطبيق نماذجها بدقة.	٢-٨	١٦
					٥	هل يوجد مقررات تحسين؟	٣-١٠	١٧
					١٠	مدى استخدام استطلاعات الرأي، والقيام بتحليلها؟	٢-١-٥	١٨
					٥	أرني من فضلك نموذج ادارة الفرص والمخاطر؟	٢-١-٦	١٩
					١٠	تتبع إجراءات عملية ( مهمة) من عمليات الادارة/القسم.	٨	٢٠
الدرجة الكلية				١٠٠	المجموع		نقط القوة والضعف:	

## نقطة القوة و التمرين :

رئيس فريق المراجعين .....  
الاسم: .....  
الوظيفة: .....  
التاريخ: .....

المرجع .....  
الاسم: .....  
الوظيفة: .....  
التاريخ: .....

الرجاء إدخال البيانات التالية:

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 مسؤولية 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، وتحبيب عن أسئلة: من نحن؟ ماذا نقدم؟ ومن نخدم؟ ولابد 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 المستقبلي 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 تغرس منفردة.



## دليل إعداد الوثائق



جامعة مدينة السادات  
مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر



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 competencies 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:**

- Developing the university according to the national and international Standards and Norms.
  - Adopting the mission, vision, strategic goals and core values.
  - Establishing an effective management system based on quality assurance standards and outstanding human resource performance.
  - Endorsing the continuous and sustainable improvement for the educational system and scientific research to qualify a graduate that meets the labor market needs;
  - Seeking creativity and uniqueness persistently and attaining professional, research and service excellence.
  - Embracing a methodology based on mechanism for assessing community future needs and gain its trust.
  - 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.
  - Combat corruption and enhancing the practices of integrity and transparency.
  - Continuous performance monitoring and assessment based on goals and core values of the strategic plan.
  - 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

Prof. Ahmed Bayomi

USC President

Date: 26/04/2017

Date: 26/04/2017

**سياسة الجودة**  
تسعى جامعة مدينة السادات أن تكون رائدة دولياً تكتمل في إنتاج المعرفة وتطبيقاتها، في إطار تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة، بما يحقق التطوير المستمر، إكساب الفريقيون جدران وظيفات سوق العمل من خلال التعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتحتفي على الابتكار والإبداع والتميز لإحداث التنمية المستدامة.

**لتتحقق سياسة جامعة مدينة السادات تم وضع الغايات والأهداف الاستراتيجية التالية:**

- تطوير الجامعة وفق المعايير والقواعد المحلية والدولية.
  - تبني رؤية ورسالة الجامعة والأهداف الاستراتيجية والقيم الأساسية.
  - إنشاء نظام فعال للإدارة على أساس ضمان الجودة و الموارد البشرية المؤهلة.
  - دعم نظم التطوير المستمر والمستدام لنظام التعليم والبحث العلمي لتأهيل الطلاب لمنظيمات سوق العمل.
  - السعى إلى الإجاع والإيمان لتحقيق التميز المنهجي والبحثي والحضري والخدمي.
  - تبني منهجية تقييم وتحليل احتياجات المجتمع لكتاب ثقافته.
  - تعزيز القيم الأساسية والأخلاق كالمتساوية والمرءونة والعادلة لتلبية احتياجات المستفيدين والمعنيين بالخدمات المقدمة من الجامعة.
  - مكافحة الفساد وتعزيز ممارسات النزاهة والشفافية.
  - مراقبة ورصد الأداء باستمرار والتقييم على أساس الأهداف والقيم الأساسية للخطة الاستراتيجية.
  - تبني منهجية التغير المهني على إدارة المخاطر.
- و الإدارة العليا لجامعة مدينة السادات سوف تنقل هذه السياسة إلى جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه وإداريين وطلاب بالجامعة وإلى جميع الأطراف المغنية وذو الصلة

د/ ماجدة محمد رفعت أبو الصفا

مدير مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر

التاريخ ٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

رقم الإصدار (٢) ٢٠١٧/٤/٢٩ تاريخ الإصدار

Issue No. (02)

Issue Date: 29/04/2017

٢٠١٧/٤/٢٩ تاريخ الإصدار

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢٦

٢٠١٧/٤/٢



## ثانياً: الأهداف الإستراتيجية للجامعة من خلال سياسة الجودة

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

يتم استخدام هذه الأهداف كمراجعة 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 سنويًا من مركز ضمان الجودة.
  - ٣- تساعد مديري الإدارات في توعية العاملين بالأولويات الكبرى للمؤسسة لتبنيها في أعمالهم.



ملاحظات	متابعة التنفيذ	مخطط	أهداف الهيكل الإداري للجامعة شاملة أهداف الجودة	الأهداف الإستراتيجية للجامعة النابعة من سياسة الجودة	م
			يمكن صياغة أهداف الادارة/ القسم في ضوء التالي:		
	بنابر - ديسمبر ٢٠٢٥		<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد إجراءات العمل بما يضمن تطبيق أعلى معايير ضمان الجودة</li> <li>- تيسير إجراءات العمل بما يضمن تطبيق أعلى معايير ضمان الجودة</li> <li>- تسرير إداء العمل بما يضمن تطبيق أعلى معايير ضمان الجودة</li> <li>- إعداد خطة عمل ومسعي لتحقيقها بما يضمن تطبيق أعلى معايير ضمان الجودة</li> </ul>	تعزيز فاعلية نظام الإدارة، وتطبيق أعلى معايير ضمان الجودة.	١
	بنابر - ديسمبر ٢٠٢٥		<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدريب والتعليم بما يحقق تعزيز مهارات القوى البشرية</li> <li>- إجراءات التواصل الفعال بما يحقق كسب ثقة المستفيدين</li> </ul>	تعزيز مهارات القوى البشرية.	٢
	بنابر - ديسمبر ٢٠٢٥		<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم خدمات مميزة بما يحقق التميز المهني والخدمي</li> </ul>	تحقيق التميز المهني والخدمي.	٣
	بنابر - ديسمبر ٢٠٢٥		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ابتكار آليات جديدة للقيام بالعمل</li> <li>- استخدام وحدات أو مكاتب أو لجنة لإذاء عمل مبتكر.</li> </ul>	تقديم الخدمات بابداع وابتكار.	٤
	بنابر - ديسمبر ٢٠٢٥		<ul style="list-style-type: none"> <li>- اطلاق مبادرات محفزة تحقق رضا العاملين</li> <li>- إعداد آليات تغذير وتطبيقاتها.</li> <li>- تحسين بيئة العمل بما يحقق رضا العاملين.</li> </ul>	توفير بيئة محفزة وفعالة تحقق رضا العاملين.	٥
	بنابر - ديسمبر ٢٠٢٥		<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام التطبيقات/ البرامج الالكترونية لتحسين إداء العمل</li> <li>- رقمنة إجراءات العمل</li> </ul>	توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل.	٦
	بنابر - ديسمبر ٢٠٢٥		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ابتكار آليات جديدة تطور العمل وتخدم المجتمع</li> <li>- استخدام وحدات تخدم المجتمع وتعزز التعاون</li> </ul>	تنوع مجالات التعاون مع مؤسسات المجتمع المحيط.	٧
	بنابر - ديسمبر ٢٠٢٥		<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد أدلة استرشادية تيسير العمل.</li> <li>- إعداد النشرات واللافتات والمجلات</li> </ul>	إعداد ميسرات العمل، ونشر نتائج.	٨
اعتماد			مراجعة		
مدير مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر			نائب مدير مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر		
اسم: أ.د/ عبد الحميد محمد عثمان			اسم: د/أحمد محمد الشاهد		
التاريخ: ٢٠٢٤/١٢/٣٠			التاريخ: ٢٠٢٤/١٢/٢٩		
نموذج رقم: SQ0000000F090002			ال تاريخ: ٢٠٢٤/١٢/٢٩		
الإصدار: (١٠)					

### ثالثاً: أهداف الإدارية/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 "حفظ 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 استفادة 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:



البند في النموذج	م
العام الجامعي	١
اسم الإدارة	٢
تاريخ الفعلي عن وضع الأهداف	٣
أهداف الهيكل الإداري شاملة أهداف الجودة	٤
الأهداف التي تم تخطيطها	٥
الفترة الزمنية المخططة (بداية ونهاية)	٦
الفترة الزمنية الفعلية (بداية ونهاية)	٧
الملحوظات	٨
مسؤول الإعداد (الاسم، التوقيع، التاريخ)	٩
مسؤول المراجعة (الاسم، التوقيع، التاريخ)	١٠
مسؤول الاعتماد (الاسم، التوقيع، التاريخ)	١١



حالة عملية: فيما يلي استيفاء النموذج لإدارة الاستحقاقات

ادارة الاستحقاقات بالإدارة العامة للموارد البشرية					
م	أهداف الهيكل الإداري للجامعة لعام شاملة أهداف الجودة	أهداف الإدارة العامة / الإدارة			
		متابعة التنفيذ	ملاحظات	منفذ	مخطط
١	ميكانيكا إجراءات العمل	إنشاء أرشيف الكتروني لـ ١٠٠٪ من استثمارات الممتلكات والمكافآت للعام المالي ٢٠٢٥/٢٠٢٤ خلال ستة أشهر		٢٠٢٥/٧/١ إلى ٢٠٢٥/١٢/٣١	
٢	التدريب والتعليم بما يحقق تعزيز مهارات القوى البشرية	توعية جميع موظفي إدارة الاستحقاقات بالجامعة بأحدث الكتب الدورية والفنانين والتطبيقات الصادرة من وزارة المالية ذات الصلة بصرف المستحقات خلال ستة أشهر		٢٠٢٦/١/١ إلى ٢٠٢٦/٧/٣١	
٣	إعداد أدلة استرشادية تيسّر العمل.	إعداد دليل استرشادي شامل لإجراءات صرف جميع أنواع المستحقات (مرتبات، مكافآت، بدلات، مدنات، ...) للإدارة، وتدريب ١٠٠٪ من موظفي الإدارة على محتواه، خلال ستة أشهر		٢٠٢٣/٤/١ إلى ٢٠٢٦/٦/٣٠	
مراجعة			إعداد		
اسم : أ/ عصام رفعت			اسم : أ/ انتصار عبد الفتاح		
التوقيع : .....			التوقيع : .....		
التاريخ : ٢٠٢٥ / ٧ / ١			التاريخ : ٢٠٢٥ / ٧ / ١		
نموذج رقم: SQ0000000F090002 ٢٠٢٤/٠٧/٣٠ الإصدار(٢٠٠)					

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 "المُسؤول" بالاسم عن كل خطوة، مما يلغى العائمة في المسؤوليات.

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



### أهمية استيفاء بند المخطط الكامل لتنفيذ الأهداف ومتابعتها:

- 1- ينقل الأهداف من حيز التمني إلى حيز الواقع عبر تحديد خطوات تسلسلية واضحة (من البداية للنهاية).
- 2- يحدد بدقة "من" المسوّل عن كل خطوة، "وما هي" الموارد المادية والبشرية المطلوبة لإنجازها.
- 3- يسمح بمقارنة التواریخ "المخططية" مع "المنفذة فعلياً"، مما يسهل رصد التأخير أو الانحرافات وتدوين أسبابها لمعالجتها.

### كيفية استيفاء النموذج:

يتم استيفاء النموذج التالي لكل هدف مخطط في النموذج المعتمد (نموذج رقم SQ0000000F090003)، ويجب مراعاة استيفاء البيانات التالية بدقة، مع ملاحظة ضرورة الانتهاء من استيفاء النموذج واعتماده قبل البدء في تنفيذ الأهداف:

متابعة تنفيذ تحقيق هدف							
ملاحظات	متابعة التنفيذ			المسؤول	الموارد المطلوبة	خطوات التنفيذ	م
	منفذ	مخطط	مراجعة				
	نهاية	بداية	نهاية	بداية			
١٠			٩		٨	٧	٦

اعتماد

اسم : .....  
التوقيع : .....  
ال تاريخ : ..... / -- / --

١٣

مراجعة

اسم : .....  
التوقيع : .....  
ال تاريخ : ..... / -- / --

١٢

إعداد

اسم : .....  
التوقيع : .....  
ال تاريخ : ..... / -- / --

١١

نموذج رقم: SQ0000000F090003  
الإصدار: ٢٠١٧/٧/٣٠ (٢٠)



الم	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	يُكتب اسم الإدارة أو القسم المُعد للنموذج.
٣	رقم الهدف	يُكتب رقم الهدف وفقاً لموضعه في النموذج السابق (بند رقم ٥).
٤	الأولوية	يُكتب رقم الأولوية في تنفيذ الأهداف المخططة
٥	التاريخ	يُكتب التاريخ الفعلي لانتهاء الإدارة من وضع 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	المُسؤول	يُكتب من هو المسئول عن تنفيذ كل خطوة من خطوات التنفيذ.
٩	متابعة التنفيذ	يُكتب 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 إنتهاء 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)	يُكتب اسم المسئول عن إعداد النموذج وتوقيعه وتاريخ الإعداد، مع التأكيد من إتمامه قبل البدء في التنفيذ.
١٢	مسئول المراجعة (الاسم، التوقيع، التاريخ)	يُكتب اسم المسئول عن مراجعة النموذج والتأكد من توافقه مع الأهداف الإستراتيجية، وتوقيعه وتاريخ المراجعة.
١٣	مسئول الاعتماد (الاسم، التوقيع، التاريخ)	يُكتب 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

ملاحظات	متابعة التتفقد				المسؤول	الموارد المطلوبة	خطوات التتفقد	م
	منفذ		مخاطب	بداية				
	بداية	نهاية						
	٢٠٢٥/٧/٣١	٢٠٢٥/٧/١	٢٠٢٥/٧/٣١	٢٠٢٥/٧/١	مدير الإداره	موارد مادية	توفير جهاز كمبيوتر ومساحة ضوئي بمواصفات عالية.	١
	٢٠٢٥/٧/٣٠	٢٠٢٥/٧/١	٢٠٢٥/٧/٣٠	٢٠٢٥/٧/١	المختصين بالإدارة	موارد بشرية	حصر وتصنيف مستندات الإدارة لعمل أرشيف الكتروني لها.	٢
	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٥/٩/١	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٥/٩/١	المختصين بالإدارة	موارد بشرية	تحخيص مواد في نهاية كل يوم لعمل أرشيف المستندات.	٣
	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٥/٩/١	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٥/٩/١	المختصين بالإدارة	موارد بشرية	سحب مستندات على جهاز الماسح الضوئي بدقة عالية مع الحفاظ على جودتها الأصلية.	٤
	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٥/٩/١	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٥/٩/١	المختصين بالإدارة	موارد بشرية	التأكد من جودة الملفات المسموحة قبل تخزينها.	٥
	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٥/٩/١	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٥/٩/١	المختصين بالإدارة	موارد بشرية	تسوية وتوكيد الملفات باسماء واضحة ومرتبة تتضمن تاريخ الماستند ونوعه ورقمها.	٦
	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٥/٩/١	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٥/٩/١	المختصين بالإدارة	موارد بشرية	تخزين الملفات على الكمبيوتر في المجلدات المخصصة لها وفقاً للهيكل الذي تم تحديده.	٧
	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٥/٩/١	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٥/٩/١	المختصين بالإدارة	موارد بشرية	تحديد جدول زمني ذوري (أسبوعي/شهري) لعمل نسخ احتياطية للملفات المؤرشفة والتتحقق من إمكانية استرجاعها.	٨

اعداد	مراجعة	اعتماد
اسم : أ/ حسام رفعت	اسم : أ/ انتصار عبد الفتاح	اسم : محمود المصري
التوقيع : ..... التاريخ : ٢٠٢٥/٧/١	التوقيع : ..... التاريخ : ٢٠٢٥/٧/١	التوقيع : ..... التاريخ : ٢٠٢٥/٧/١

نموذج رقم: SQ0000000F090003 الإصدار: (٢٠١٧/٧/٢٠)
---

#### خامساً: الهيكل التنظيمي للجامعة/الكلية

الهيكل التنظيمي هو الخريطة الرسمية التي توضح مفاصيل 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 (المرؤوسين).

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

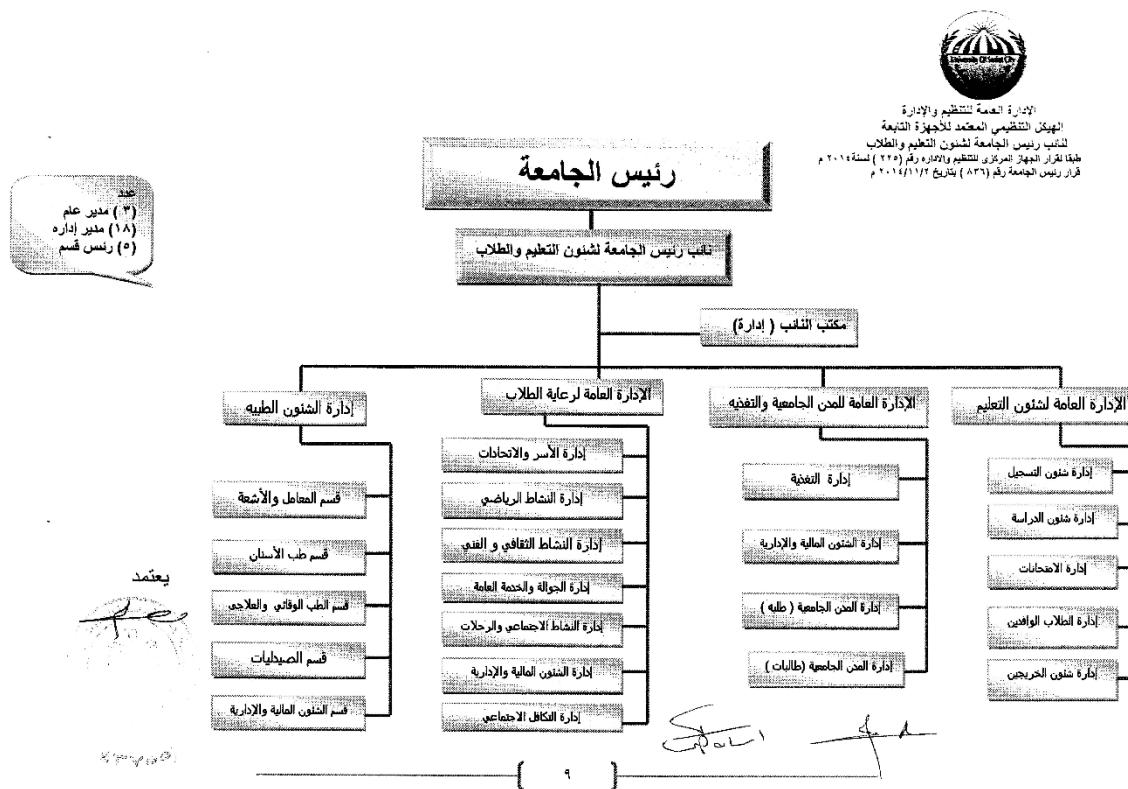
يُعد وجود هذا الهيكل ضروريًا لتحديد نطاق الإشراف والسلطة. فهو يمنع تداخل الاختصاصات ويحل النزاعات الإدارية حول "من يملك صلاحية إصدار الأوامر"، كما أنه متطلب أساسي في توصيف الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية للعاملين.



## 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

ترجم 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 بأسمهم تمثل تدفق العمل: سهم خارج (مخرجات الإدارة للغير) وسهم داخل (مدخلات من الغير للإدارة).

يتم ترقيم كل سهم برقم محدد، ويُلحق بالرسم جدول توضيحي يفّاك 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 ترسیخ 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:**

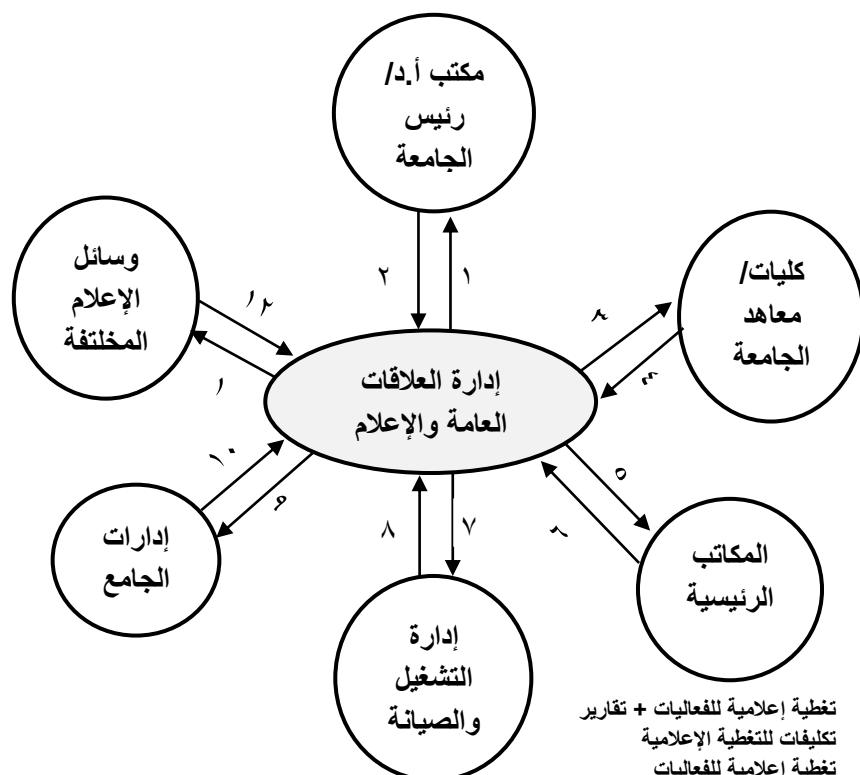
- ١- تحدد بدقة طبيعة العلاقة (مدخلات ومخرجات) بين الإدارة والجهات الأخرى (داخلية أو خارجية).
- ٢- ترسم مسارات العمل (أسهم ذهاب وعودة) لضمان عدم ضياع المسؤوليات في المناطق المشتركة
- ٣- تضمن تكامل الأدوار بدلاً من تكرارها أو التنازع عليها، مما يسهل انسجامية العمليات



## حالة عملية للعلاقات التبادلية لإدارة العلاقات العامة والإعلام:

جامعة  
садات  
ادارة اسرع - العامة

العلاقات التبادلية بين إدارة العلاقات العامة والإعلام والإدارات الأخرى



مراجعة/اعتماد

الاسم:  
التوقيع:  
التاريخ:

إعداد

الاسم:  
التوقيع:  
التاريخ:



## سابعاً: 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، الإداره 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، وتحميه من التوصل من المسئولية بحجة "عدم الاختصاص".

### أهمية استيفاء بند بطاقات التوصيف الوظيفي:

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



# حالة عملية للتوصيف الوظيفي لوظيفة محام:



جامعة مدينة السادات  
ادارة العامة للتنظيم وإدارة

الوظائف المخصصة  
المجموعة الم Crowley : لوظائف القانون  
الدرجة : الثالثة

اسم الوظيفة : محام

### الوصف العام :-

- تقع هذه الوظيفة بادارة الشئون القانونية بالجامعة
- تختص هذه الوظيفة ب القيام بالأعمال القانونية المسندة اليه.

### الواجبات والمسؤوليات :-

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر من المدير المختص .
- يباشر الدعوى 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 وقرارات اللوائح وغيرها .
- يبدى الرأي في الموضوعات القانونية التي تتناسب وقدراته .
- يفحص الشكاوى والتظلمات وإبداء الرأي في المقاوى التي تحال اليه .
- يقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة .

### شروط شغل الوظيفة :-

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



٥٢

# 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 الوظيفية: سكرتير  
الوصف العام:

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

### الواجبات والمسؤوليات:

- ١- إدارة وتنظيم جدول أعمال المدير، بما في ذلك تحديد المواعيد والاجتماعات وتنسيق الأجندة اليومية والاسبوعية.
- 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 وسرتها.
- ٤- التجهيز للاجتماعات (حجز القاعات، تجهيز العروض والأدوات)، وتوثيق محاضر الاجتماعات ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة.
- ٥- الإشراف على إدارة المخزون والموروث المكتبي 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 مسؤوليات وسلطات مدير الإداره/ القسم في حالة تغيبه عن العمل لأي سبب من الأسباب

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

يجب أن يكون التفويض محدداً وواضحاً، وليس مطلقاً. يتم استخدام نموذج رسمي يحدد: اسم المفوض، اسم المفوض 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 الإداره أن طلباتهم لن تتعطل بانتظار عودة المدير.

### **أهمية استيفاء بند سلطة تفويض المسؤوليات:**

- 1- تضمن عدم توقف العمل أو تعطل مصالح المستفيدين في حالة غياب المدير لأي سبب طارئ.
- 2- تمنح الموظف المفوض الحق الرسمي في ممارسة مهام المدير (مثل التوقيع) بشكل قانوني ومنظم.
- 3- توضح بدقة ما هي المهام التي تم تفويضها وما هي الاستثناءات (مثل الشؤون المالية) لضبط الرقابة.

### **حالة عملية لتفويض المسؤوليات بإدارة الاستحقاقات:**

	
جامعة مدينة السادات	
الادارة العامة للموارد البشرية	
ادارة الاستحقاقات	
<b>تفويض</b>	
أفوض أنا مدير إدارة الاستحقاقات السيد/ محمد علي – مسئول المراجعة بالإدارة بالقيام بكل مهام الإداره في حالة تغيبه عن العمل باستثناء اعتماد استمرارات الصرف.	
المفوض إليه	المفوض
الاسم:	الاسم:
التوقيع:	التوقيع:
التاريخ:	التاريخ:



## تاسعاً: 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، وتفریغها 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"المسؤول عن الحفظ" بالاسم أو الوظيفة.

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

### أهمية استيفاء بند حصر سجلات الجودة:

- يضمن توثيق كافة الملفات والسجلات لمنع ضياع المعلومات وتسهيل الرجوع إليها.
- يحدد بدقة "مكان الحفظ"، "مدة الحفظ"، و"المسؤول عن الحفظ" لكل ملف، مما يقضي على فوضى الأوراق.
- 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.

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



دليل إعداد الوثائق



حصر سجلات الجودة

التاريخ : - / - / -

١ .....الادارة العامة /الادارة / القسم :

مدير عام الادارة / مدير الادارة/ القسم

الاسم: -----

التوقيع :

التاريخ : - / - / -

مسئول سجلات الجودة

الاسم: \_\_\_\_\_

التوقيع: -----

التاريخ : - - - / - - - / - - -

نموذج رقم: SO000000DF030001

الإصدار (٢٠) / ٣٠ / ٠٧ / ٢٠١٧





## حالة عملية لحصر السجلات بمركز ضمان الجودة والتطوير المستمر:

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	تسلیمات 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 ٣	٣ سنوات	سكرتير المركز
١٠	التدريب لعام ٢٠٢٦/٢٠٢٥	الدولاب رقم ٣	٣ سنوات	سكرتير المركز
١١	المهام الشهرية لوحدات الجودة بالكليات	الدولاب رقم ٣	٣ سنوات	سكرتير المركز

مدير مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر  
الاسم: أ/ عبد الرحمن بسيوني  
التوقيع: \_\_\_\_\_  
التاريخ: ٢٠٢٥ / ٧ / ١

مسئول سجلات الجودة  
الاسم: أ/ أحمد حسن  
التوقيع: \_\_\_\_\_  
التاريخ: ٢٠٢٥ / ٧ / ١

نموذج رقم: SQ000000DF030001  
الإصدار (٣٠/٠٠/٢٠١٧)

### عاشرًا: حصر كامل بامكانيات الإدارية/القسم من البنية التحتية

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



لا يقتصر الحصر على العدد فقط، بل العنصر الأهم هو تقييم "الحالة الفنية" (جيد، متوسط، سيء/كهنة). هذا التقييم الواقعي يمكن الإداره 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 للإداره العليا. فعندما تطلب الإداره 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:

- 1-يوفر قاعدة بيانات دقيقة بجميع الأجهزة والأثاث والمعدات الموجودة بالإداره.
- 2-يوضح "حالة" كل أصل (جيد، متوسط، إلخ)، مما يساعد في اتخاذ قرارات الصيانة أو التكهن.
- 3-يساعد الإداره في المطالبة باحتياجاتها المستقبلية بناءً على حصر فعلي ودقيق للنقص أو العجز.

**حالة عملية:** فيما يلي حصر بامكانيات إدارة شئون العاملين من البنية التحتية

حصر كامل بامكانيات الإدارة من البنية التحتية			
الحالة	العدد	البيان	م
متوسط	٨	جهاز كمبيوتر	١
متوسط	٤	طابعة	٢
جيد	٧	مكتب	٣
متوسط	١	ماكينة تصوير	٤
جيد	٣	وحدة أرفف	٥
جيد	٢	راوتر	٦
جيد	٨	كرسي	٧

مدير الإداره

الاسم: \_\_\_\_\_

التوقيع: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

إعداد

الاسم: \_\_\_\_\_

التوقيع: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

## حادي عشر: تقييم الأداء لأنشطة ، الإدارية/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 تفويتها باللحظة (مثل: مراجعة التقرير).

بالنسبة للخطوات القابلة لـ"القياس" ، 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 كمياً (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 تحديه عند وجود بيانات جديدة.

المقدمة	بيان المعايير	بيان المعايير
١	بيان المعايير	بيان المعايير
٢	بيان المعايير	بيان المعايير
٣	بيان المعايير	بيان المعايير
٤	بيان المعايير	بيان المعايير
٥	بيان المعايير	بيان المعايير
٦	بيان المعايير	بيان المعايير



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



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

تسلسل الأنشطة والمراقبة والمتابعة والقياس				
م	تسلسل العمليات	عملية يمكن قياسها	عملية يمكن مراقبتها ومتابعتها	تعليمات عمل
١	تقديم طلب محمد من عميد الكلية/المعهد لوحدة المكتبة الرقمية	✓		نموذج رقم: SQ0000000F100001 إعده: د. محمد جمال مدير وحدة المكتبة الرقمية التاريخ: ٢٠٢٥/٧/١
٢	مراجعة الطلبات الواردة لوحدة المكتبة الرقمية	✓		
٣	إعطاء الطالب إذن دفع لدفع الرسوم المقررة بالخزينة 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 الإقادة في حالة عدم تسجيل البحث على موقع اتحاد مكتبات الجامعات المصرية	✓		

الإسم:	الوظيفة:	التاريخ:
أ/ أحمد حلمي	مسئول براءات التسجيل	٢٠٢٥/٧/١

نموذج رقم: SQ0000000F100001  
الإصدار: (٢٠١٧/٠٧/٣٠) (٠٢)

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.



الم	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 لقياس.
٦	المستهدف	يكتب بشكل كمي المخطط والمراد الوصول إليه 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	تدون الملاحظات إن وجدت أو أسباب الحيود وكيفية معالجتها.
١٠	إعداد	يُكتب اسم المسئول بالإدارة عن إعداد النموذج ووظيفته وتوقيعه وتاريخ الإعداد.
١١	مراجعة/اعتماد	يقوم المسئول بالإدارة بمراجعة البيانات ويكتب وظيفته وتوقيعه ويدون التاريخ.



## دليل إعداد الوثائق



### سجل قياس العمليات وتقدير الأداء

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

٢ الإدارية العامة / الإدارية / القسم :  
٣ إسم العملية :  
٤ التاريخ : -- / -- / --

ملاحظات والأجراء المطلوب اتخاذة	الحيود	المنفذ الفعلي	المستهدفت (المخطط) للتنفيذ	مؤشرات القياس	م
٩	٨	٧	٦	٥	

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

نموذج رقم: SQ0000000F100002  
الإصدار (٢٠١٧/٠٧/٢٠) (٠/٢)



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



#### سجل قياس العمليات وتقدير الأداء

خلال الفترة من ٢٠٢٥/٩/٣٠ إلى ٢٠٢٥/٧/٣٠

وحدة المكتبة الرقمية بمركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية

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

التاريخ: ٢٠٢٥/٩/٣٠

م	مؤشرات القياس	ال المستهدف (المخطط) للتنمية	المتفق الفعلي	الحصوه	ملاحظات والأجراء المطلوب اتخاذها
١	تقديم طلب معتمد من عميد الكلية/المعهد لوحدة المكتبة الرقمية	استلام ١٠٠٪ من طلبات المعتمدة فور ورودها	استلام عدد طلاب ٨٥	٪٠	لا يوجد حلود.
٢	دفع الرسوم المقررة بالخزينة 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 الطلب بعد مواعيد العمل الرسمية
٣	البحث داخل اتحاد مكتبات الجامعات المصرية لمعرفة إذا كان مسجل أو غير مسجل من قبل	إتمام البحث لـ ٩٥٪ من الطلبات خلال ١+ يوم (٥٪ من الطلبات)	إتمام البحث لـ ٩٥٪ من الطلبات خلال ٢ يوم، و ٥٪ خلال ٣ أيام.	١+ يوم	توقف 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/الطالبة في غضون ٢ يوم عمل من انتهاء البحث.	تم استخراج وتسليم ١٠٠٪ من الإفادات في الوقت المحدد، وقد تم تسليم عدد إفادة خلال ٨٥٪ من الفترة.	٪٠	لا يوجد حلود.

مراجعة/اعتماد	إعداد	
د/ محمد جمال	أ/ أحمد حلبي	الإسم :
مدير وحدة المكتبة الرقمية	مسئول براءات التسجيل	الوظيفة:
٢٠٢٥/٩/٣٠	٢٠٢٥/٩/٣٠	التاريخ:

نموذج رقم: SQ0000000F100002  
٢٠١٧/٠٧/٣٠ (٠٢٠)



## ثاني عشر: استخدام الإحصائيات بالإدارة/القسم

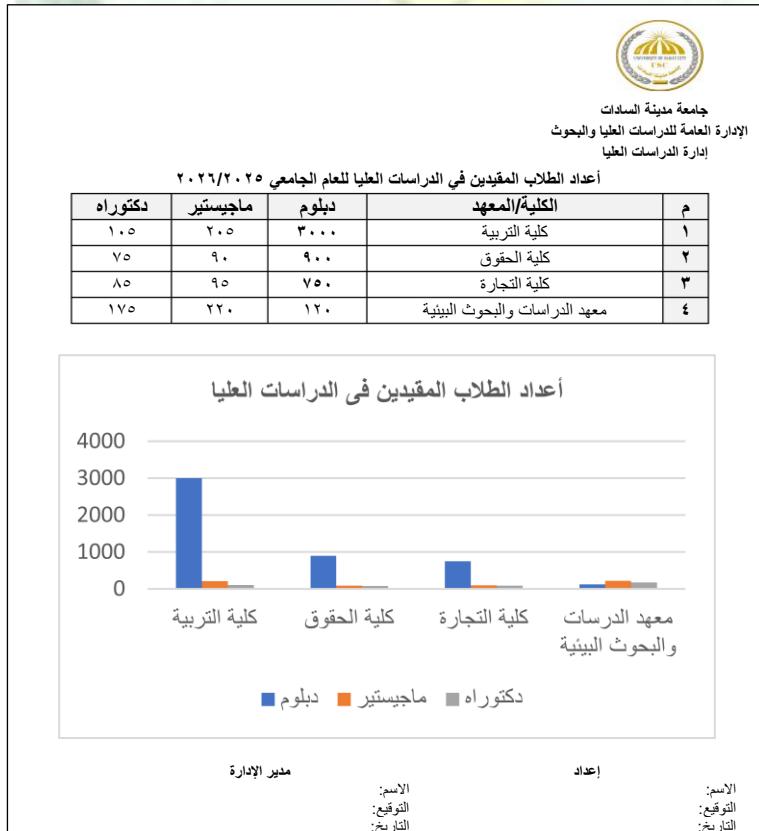
لا قيمة للبيانات إذا ظلت حبيسة الأدراج. يتطلب هذا البند تجميع البيانات الرقمية الخاصة بأنشطة القسم (مثل: أعداد الطلاب، عدد الشكاوى، نسب الإنجاز) ووضعها في جداول زمنية منظمة.

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

- 1- يحول البيانات الجامدة إلى أرقام ومؤشرات واضحة تعكس حجم الإنجاز.
- 2- استخدام الرسوم البيانية (Excel) يسهل فهم البيانات واستيعاب الموقف الحالي للإدارة بنظرة سريعة.
- 3- 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 بامكانيات 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 الحاسوب الآلي، يصبح هذا دليلاً لحاجة الإدارة لتدريب عاجل في هذا المجال.

يتم تحديث هذه القائمة كلما طرأ تغيير (تعيينات جديدة، نقل، ترقيات) 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 المتوفرة بالإدارة وسمياتهم 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

حصر كامل بامكانيات الإدارة من الموارد البشرية		
الوظيفة	الاسم	م
مدير الإدارة	أ/ يسري رمضان	١
مسئول المراجعة	أ/ محمد علي محمود	٢
محاسب	أ/ منال رفعت	٣
محاسب	أ/ سها عصام	٤
كاتب شطب	أ/ مرسي جميل	٥

مدير الإدارة	إعداد
الاسم: التوقيع: التاريخ:	الاسم: 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.

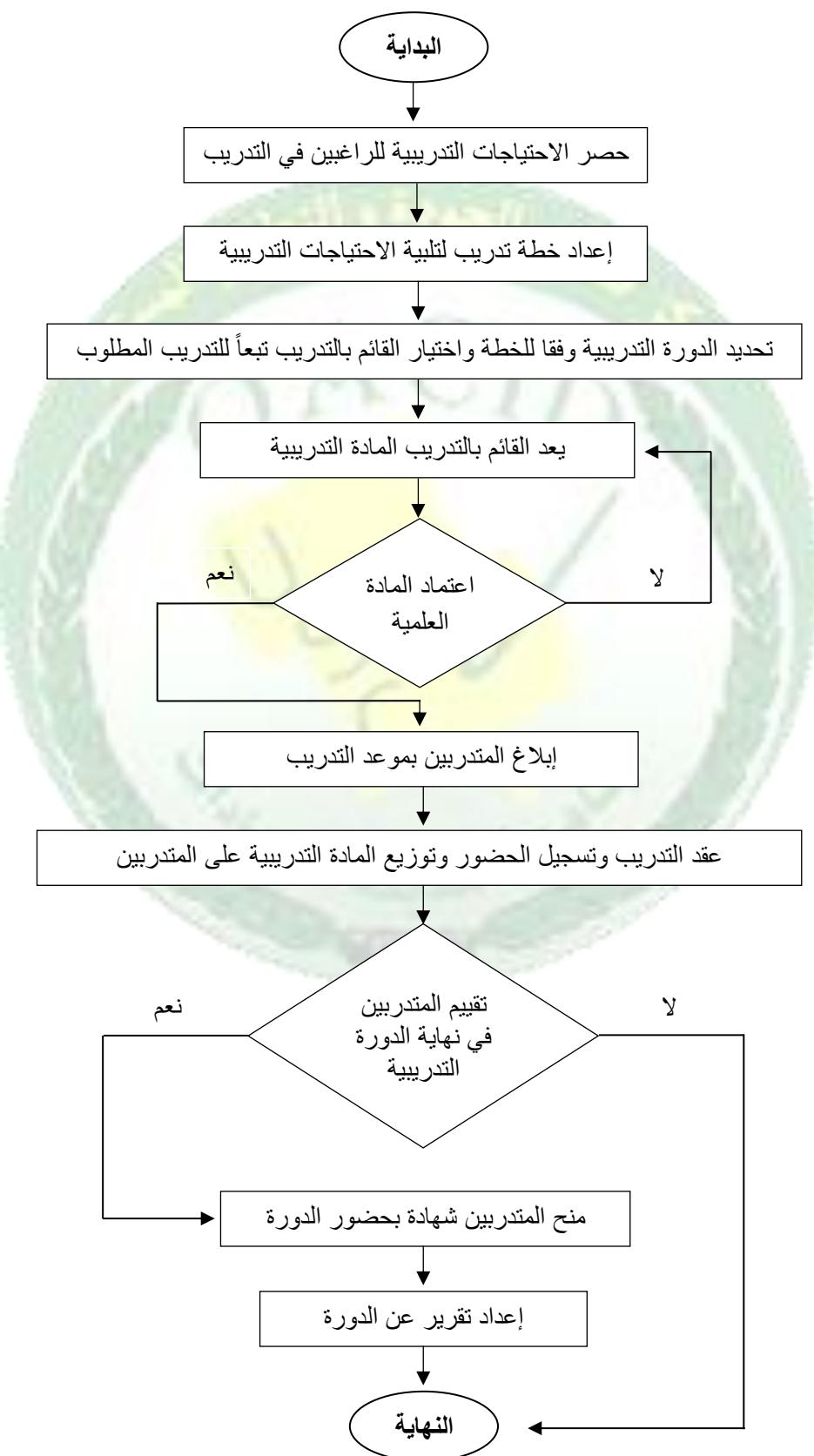
تُستخدم هذه الخرائط كأداة تدريبية بصرية للموظفين الجدد، حيث يمكنهم فهم دورة العمل كاملة في دقائق بدلًا من قراءة صفحات من التعليمات. كما أنها تساعد المحللين في اكتشاف الخطوات الزائدة أو حلقات التكرار التي يمكن حذفها لتبسيط الإجراءات.

## أهمية استثناء بند إعداد خريطة تدفق العمليات:

- ١- توضح تسلسل الخطوات بشكل رسمي (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 التخطي.
  - ٣- تضمن أن جميع العاملين يفهمون سير العملية بنفس الطريقة، وتسهل تدريب الموظفين الحدد.



## 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 محاكمة بالقوانين. لذا، يجب حصر كافة القوانين، واللوائح التنفيذية، والقرارات الوزارية، وقرارات رئيس الجامعة التي تنظم عمل الإدارة وتأثير 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**



جامعة مدينة السادات  
الإدارة العامة للمشتريات والمخازن  
إدارة المشتريات

### **حصر القوانين واللوائح**

م	الاسم	الرقم	تاريخ الإصدار	مكان الحفظ
١	قانون ٤ بشأن تنظيم الجامعات المصرية	١٩٧٧ لسنة ٤٩	١٩٧٢	الإدارة
٢	اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات	١٩٧٥ لسنة ٨٠٩	١٩٧٥	الإدارة
٣	قانون تنظيم التعاقدات	٢٠١٨ لسنة ١٨٢	٢٠١٨	الإدارة
٤	قرار رئيس الجامعة	٢٠١٤ لسنة ٦٠٠	٢٠١٤	الإدارة
٥	قانون الخدمة المدنية	٢٠١٦ لسنة ٨١	٢٠١٦	الإدارة

مدير الإدارة

الاسم:  
التوقيع:  
التاريخ:

إعداد

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 التلاعُب بها أو الخلط بين النسخ.

تلزيم هذه الوثائق بهيكل قياسي صارم يتضمن ٧ عناصر: الغرض، مجال التطبيق، المسئولية، 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 اجتهادية. هذا التنميط (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 وتكييفها رسمياً من مركز ضمان الجودة، مما يعطيها صفة الإلزامية والمرجعية.

## حالة عملية: فيما يلى تعليمات العمل لإدارة رقابة المخزون السلعى

	إصدار / التعديل رقم : (٢٠٢٣) تاريخ التعديل: ٢٠٢٣-٠٦-٠١ صفة رقم : ٩٢	<b>التعديلات</b> <b>ادارة رقابة المطروشات السنعي</b> <b>كود رقم SR00000101100100</b>		
التعديل	ملخص التعديل	رقم الصحفات المعددة	التاريخ	رقم التعديل
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

## دليل إعداد الوثائق

	المدخل (٢) / المدخل رقم : (٢٠٢٣) تاريخ التحدين : ..... صحة رقم : ٩٤٥	<b>بيانات المخزون</b> إدارة رقابة المخزون المسلح كود رقم : SR000000101100100		
<b>جامعة مدينة السادات</b> <b>إدارة رقابة المخزون المسلح</b>				
<b>جدول زيارات وحدات الجامعة</b>				
م	اسم الوحدة	موعد الزيارة	القائم بالزيارة	ملاحظات
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
<b>مدير إدارة رقابة على المخزون المسلح</b>				
<b>يعتمد : .....</b>				
<b>أمين عام الجامعة (وكيل الوزارة)</b>				
نموذج رقم : SR000000101102 المدخل (٢) / ..... (٢٠٢٣)				



## دليل إعداد الوثائق



	الصدار / تحفظ رقم: (٠٣٧) تاريخ التحفظ: ٢٠٢٣/١٢/٢٠ صفحات: ٩٧٩	<b>خطيبات</b> <b>جامعة مدينة الصادقين</b> <b>ادارة رقابة المخزون العلمي</b> <b>كود رقم 01100100</b> 														
 <b>جامعة مدينة الصادقين</b> <b>ادارة رقابة المخزون العلمي</b> <b>أمر توريد نقدية</b>																
<b>يقبل توريد المبالغ الموضحة فيما بعد</b> <b>من السيد / .....</b> <b>وبيانها كالتالي :</b>																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">البيان</th> <th style="width: 50%;">المبلغ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>فقط</b></td> <td style="text-align: right;"><b>.....</b></td> </tr> </tbody> </table>			البيان	المبلغ	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	<b>فقط</b>	<b>.....</b>
البيان	المبلغ															
.....	.....															
.....	.....															
.....	.....															
.....	.....															
.....	.....															
<b>فقط</b>	<b>.....</b>															
<b>تحريرا في / ..... / .....</b>																
<b>المختص</b> ..... <b>مراجع الحصولات</b> ..... <b>مدير الحصولات</b> ..... 																
<b>نموذج رقم: SR000001001006</b> <b>إصدار (٣) / ٢٠٢٣/١٢/٢٠</b>																



## سابع عشر: هل يوجد مقترنات 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 "مقترنات حلول" واقعية لكل مشكلة تم رصدها. مثلاً، إذا كانت المشكلة "بطء الإنترن特"، يكون المقترن "شراء أجهزة قوية إشاره" وليس مجرد "نرجو حل المشكلة".

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

### أهمية استيفاء بند مقترنات التحسين

- ١-توفر آلية منهجية لرصد المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل فعلياً.
- ٢-تنقل الإدارة من مجرد الشكوى إلى تقديم "مقترنات 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 شئون الدراسة**

المشكلات والصعوبات بالإدارة ومقترنات الحلول		
مقترنات الحلول	المشكلات	م
توفير عدد (٣) للمساهمة في إنجاز أعمال الإدارة	نقص عدد العاملين بالإدارة	١
استبدال الأجهزة والطابعات المستخدمة في الإدارة قديمة الطراز وتحتاج إلى استبدال	الأجهزة والطابعات المستخدمة في الإدارة قديمة الطراز وتحتاج إلى استبدال	٢
توفير شبكة إنترنوت قوية	ضعف شبكة الإنترنوت بالإدارة	٣

<b>مدير الإدارة</b> الاسم: التوقيع: التاريخ:	<b>إعداد</b> 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) لتقدير تجربتهم.

المرحلة الأهم هي "التحليل الإحصائي" للنتائج. يتم تجميع الاستبيانات وتقريرها 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 المستفيدين من "سوء المعاملة"، يتم وضع خطة لتدريب الموظفين على مهارات التواصل. هذا يضمن أن التطوير موجه لحل مشاكل حقيقة 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 (المعالجتها) 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

 		<b>استطلاع رأي المستفيدين من الخدمات المقدمة من إدارات/أقسام [الجامعة] الإدارة/القسم [المؤشر] لـ [الإسم] [العنوان] [الرقم] التاريخ: ٢٠١٧/١١/١٩</b>			
<b>السيد الفاضل ،،،</b> <b>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.</b>					
<b>الإسم (الختاري):</b> <b>.....</b>		<b>الوظيفة:</b> <b>.....</b>		<b>نوع الخدمة:</b> <b>.....</b>	
<b>العنوان:</b> <b>.....</b>		<b>البريد الإلكتروني:</b> <b>.....</b>		<b>الטלفون:</b> <b>.....</b>	
<b>موضوعات الاستبيان</b>					
١	لا أوفق بشدة	لا أوفق	أوفق	أوفق بشدة	السلوك المهني
٢	يحسن العاملون التعامل مع المترددين.				
٣	يسهل الوصول إلى الموقف الفنّي بتقديم الخدمة.				
٤	يتعامل العاملون بإيجابية وحماس لتقديم الخدمة.				
٥	يقدم العاملون الحلول للمعوقات أو المشكلات.				
٦	يؤدي العاملون عملهم بدقة.				
٧	يحبب العاملون على كافة الاستفسارات بالشكل المطلوب.				
٨	يستدعي العاملون البيانات بالسرعة المطلوبة.				
٩	ينجز العاملون المهمة في أسرع وقت ممكن.				
١٠	يتزامن العاملون بالموايد في إنجاز المعاملة.				
١١	لا يدخل العاملون بالتجويف والإرشاد.				
<b>ميسرات العمل</b>					
١٢	تتنوع الإعلانات عن الأوراق المطلوبة وكيفية تقديمها.				
١٣	تتوفر اللوحات الإرشادية المنظمة للعمل.				
١٤	تغطي اللوحات الإرشادية احتياجات المترددين.				
<b>أماكن الاستقبال</b>					
١٥	تناسب المساحة مع أعداد المترددين.				
١٦	التبوية مناسبة.				
١٧	الإضاءة مناسبة.				
<b>مقررات التحسين</b> <b>.....</b>					
<b>شكراً لمساهمتك في تطوير خدماتنا</b>					
<b>نموذج رقم: SQ0000000F100911 الإصدار (٤٠/١٩/٢٠١٧)</b>					



تحليل					
استطلاع رأي المستفيدين من الخدمات المقدمة من إدارة الدراسات العليا خلال الفترة من ٢٠٢٥/٩/٣٠ إلى ٢٠٢٥/٩/٧					
موضوعات الاستبيان					
السلوك المهني	أوافق بشدة	أوافق	الي حد ما	أوافق	لا أوافق بشدة
١	يحسن العاملون التعامل مع المترددين.	١٢	٢٧	٣١	
٢	يسهل الوصول إلى الموظف المعنى بتقديم الخدمة.	١١	٢٨	٣١	
٣	يتعامل العاملون بيجابية وحماس لتقديم الخدمة.	١١	٢٢	٢٦	
٤	يقدم العاملون الحلول للمعوقات أو المشكلات.	١١	٢٣	٢٤	
٥	يؤدي العاملون عملهم بدقة.	١١	٢٣	٢٥	
٦	يجيب العاملون على كافة الاستفسارات بشكل المطلوب.	١١	٢٣	٢٥	
٧	يستمع العاملون للبيانات بالسرعة المطلوبة.	١١	٢٤	٢٤	
٨	ينجز العاملون المهمة في أسرع وقت ممكن.	١١	٢٣	٢٥	
٩	يذلل العاملون بأوعيدهم في إنجاز المهمة.	١١	٢٤	٢٤	
١٠	لا يدخل العاملون بالتجويه والإرشاد.	١١	٢٩	٣٠	
ميسرات العمل	أوافق بشدة	أوافق	الي حد ما	أوافق	لا أوافق بشدة
١١	تنوع الإعلانات عن الأوراق المطلوبة وكيفية تقديمها.	١٤	٢٣	٢٢	
١٢	توافق اللوحات الإرشادية المنظمة للعمل.	١٤	٢٢	٢٢	
١٣	تفعيل اللوحات الإرشادية لاحتياجات المترددين.	١٢	١١	١٨	٢١
أماكن الاستقبال	أوافق بشدة	أوافق	الي حد ما	أوافق	لا أوافق بشدة
١٤	تناسب المساحة مع أعداد المترددين.	١٥	٢٣	٢٢	
١٥	التهوية مناسبة	١٧	٢٦	٢٧	
١٦	الاضاءة مناسبة	١٧	٢٣	٢٢	
١٧	أماكن الانتظار مناسبة	٩	١٧	٢٣	٢٢
نقطات القوة:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يحسن العاملون التعامل مع المترددين.</li> <li>- يسهل الوصول إلى الموظف المعنى بتقديم الخدمة.</li> <li>- لا يدخل العاملون بالتجويه والإرشاد.</li> <li>- التهوية مناسبة.</li> <li>- الإضاءة مناسبة.</li> </ul>					
نقطات الضعف:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفعيل اللوحات الإرشادية لاحتياجات المترددين.</li> <li>- تنوع الإعلانات عن الأوراق المطلوبة وكيفية تقديمها.</li> <li>- توافق اللوحات الإرشادية المنظمة للعمل.</li> <li>- تناسب المساحة مع أعداد المترددين.</li> <li>- يتعامل العاملون بيجابية وحماس لتقديم الخدمة.</li> </ul>					
مقررات التحسين:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اللوحات الإرشادية: العمل على تطوير اللوحات الإرشادية للتأكد من أنها تغطي احتياجات المترددين بشكل كامل وفعال.</li> <li>- الإعلانات عن الأوراق المطلوبة: زيادة جود الإعلان لضمان أن تنوع الإعلانات عن الأوراق المطلوبة وكيفية تقديمها.</li> <li>- توافق اللوحات الإرشادية: التأكد من توافق اللوحات الإرشادية المنظمة للعمل في جميع الأماكن المطلوبة وبشكل واضح.</li> <li>- أماكن الاستقبال: مراجعة وتعديل ترتيب أو تخصيص أماكن الاستقبال لضمان أن تتناسب المساحة مع أعداد المترددين.</li> <li>- التعامل الإيجابي: تقديم حواجز أو تدريب للعاملين لضمان أن يتعامل العاملون بيجابية وحماس لتقديم الخدمة بصورة مستمرة.</li> </ul>					
إعداد					
مدير الإدارة					

## تاسع عشر: أرني من فضلك نموذج إدارة الفرص والمخاطر

تتبني المعاصفة القياسية (ISO 9001:2015) منهجية "التفكير المبني على المخاطر". يتطلب هذا البند من الإدارة استشراف المستقبل وتحديد أمرتين: "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 (الجهة



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

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

## أهمية استيفاء بند إدارة الفرص والمخاطر:

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

١ فاعلية الإجراءات المتخذة للتعامل مع الفرص والتهديدات (إدارة المخاطر) في الفترة من ..... إلى .....																																									
<b>٢ أولى الفرص المتاحة لإدارة</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>م</th> <th>الفرص</th> <th>درجة التأثير</th> <th>استثماراتها</th> <th>مسنون التنفيذ</th> <th>ما تم تنفيذه</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>١</td><td>٣</td><td>٤</td><td>٥</td><td>٦</td><td>٧</td></tr> <tr><td>٢</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>٣</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>٤</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>٥</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>						م	الفرص	درجة التأثير	استثماراتها	مسنون التنفيذ	ما تم تنفيذه	١	٣	٤	٥	٦	٧	٢						٣						٤						٥					
م	الفرص	درجة التأثير	استثماراتها	مسنون التنفيذ	ما تم تنفيذه																																				
١	٣	٤	٥	٦	٧																																				
٢																																									
٣																																									
٤																																									
٥																																									
<b>ثانياً: التهديدات المتوقعة لعمل إدارة</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>م</th> <th>التهديدات</th> <th>درجة التأثير</th> <th>معلحتها</th> <th>مسنون التنفيذ</th> <th>ما تم تنفيذه</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>١</td><td>٨</td><td>٩</td><td>١٠</td><td>١١</td><td>١٢</td></tr> <tr><td>٢</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>٣</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>٤</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>٥</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>						م	التهديدات	درجة التأثير	معلحتها	مسنون التنفيذ	ما تم تنفيذه	١	٨	٩	١٠	١١	١٢	٢						٣						٤						٥					
م	التهديدات	درجة التأثير	معلحتها	مسنون التنفيذ	ما تم تنفيذه																																				
١	٨	٩	١٠	١١	١٢																																				
٢																																									
٣																																									
٤																																									
٥																																									
<b>١٥ اعتماد</b> ..... <b>١٤ مراجعة</b> ..... <b>١٣ إعداد</b> .....																																									
<b>نموذج رقم:</b> SQ0000000F190001 <b>٢٠١٨/٥/٢٦</b> <b>الإصدار (٠/١)</b>																																									

## 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.



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

## حالة عملية: فيما يلي استيفاء نموذج إدارة المخاطر لإدارة التدريب



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

**أولاً: الفرص المتاحة لإدارة التدريب**

الفرص	درجة التأثير	استثمارها	مسؤول التنفيذ	ما تم تنفيذه
اهتمام الجامعة برفع كفاءة العاملين وتوفير ميزانية مناسبة لتنفيذخطط التدريبية	عال	إعداد خطة تدريبية سنوية وتنفيذها	مدير الإدارة	إعداد خطة تدريبية للعام المالي الحالي
توفر كفاءات تدريبية داخلية ذات خبرة واسعة	عال	استلام معظم البرامج التدريبية إلى مختصين مؤهلين من داخل الجامعة	مدير الإدارة	إنشاء فاحدة بيانات للمدربين
تعدد التخصصات داخل الجامعة مما يؤدي إلى توسيع قاعدة المحالات التدريبية	متوسط	توعية البرامج التدريبية	مدير الإدارة	إعداد خطة ذات برامج تدريبية متنوعة

**ثانياً: التهديدات المتوقعة لإدارة التدريب**

التهديدات	درجة التأثير	معالجتها	مسؤول التنفيذ	ما تم تنفيذه
التأخير في اعتماد الميزانية المخصصة للتدريب، مما يؤدي إلى تأجيل البدء في البرامج المخطط لها	عال	المتابعة المستمرة والكلفة مع الشئون المالية ومكتب رئيس الجامعة لسرعة الاعتماد	مدير الإدارة	إرسال مذكرة استعجال رسمية موجهة للإدارة العليا
تعطل تنفيذ برنامج تدريبي لعدم اكتمال التجهيزات التدريبية	متوسط	توفير خطة بديلة لتقديم التجهيزات التدريبية والإعداد السليم	مدير الإدارة	إعداد خطة بديلة لتقديم التجهيزات التدريبية
البرامج التدريبية المتأخرة	صيف	التنسيق المباشر مع مديري الإدارات لتحديد الاحتياجات الفعلية	مدير الإدارة	عقد اجتماعات تنسقية مع مديري الإدارات لتوسيع برامج التدريب

إعتماد

مراجعة

إعداد

أ/

أ/

أ/

نموذج رقم: SQ0000000F190001  
٢٠١٨/٥/٢٦ (١٠/١)

ISO  
9001  
CERTIFIED

59



مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر – جامعة مدينة السادات