

الرقم :
التاريخ :
المشروعات :



المملكة العربية السعودية
المجعية السعودية للتعليم
ص.ب. ٥٦٧

سياسة معايير وآليات تقييم العاملين واختيار الموظف المثالي

اعداد / اخوكم فهد بن عبدالله الشومر
عضوا مجلس الادارة

دراسة مقدمة لمجلس الادارة الموقر

2018/2019



المحتويات		
3	الاعتماد	
4	الرقابة	
5	الغرض من السياسة	1
	فروض السياسة	2
3	الأهداف الإستراتيجية للسياسة	3
4	علنية نظم تقييم الاداء	4
4	كيفية تقييم الاداء	5
5	الاساليب الفعالة فى تقييم الاداء	6
6	الاستفادة من نتائج تقييم الاداء الوظيفى	7
6	الاستفادة من نتائج تقييم الاداء الوظيفى	9
7	صرف الحافز للعاملين بالجمعية والمتطوعون	10
8	آليات اختيار الموظف المثالى	11
9	استمارة ترشيح الموظف المثالى	12
10	ارقام النماذج المستخدمة	13
11	استمارة ترشيح موظف مثالي /تقييم الاداء	14
12	استمارة الصفات و المهارات	15
13	استمارة الفعالية الادارية	16
14	نموذج تقديم مشروع او استشارة	17
15	الاجراء المطلوب تنفيذه لتحقيق هذه السياسة :	18
16	المسئوليات	19
	الخاتمة	20

تحذير :

ان هذه الوثيقة مراقبة الكترونيا وسيتم مراقبة النسخ الورقية على انها غير مراقبة ولا يمكن اعتبارها على انها هي النسخة الحالية للوثيقة.

النشاط	الاسم	الوحدة الوظيفية / الادارة	التوقيع/الاعتماد	ملاحظاتك على الوثيقة
منشاء الوثيقة و معد السياسة/الاجراء	فهد الشومر	ادارة الجودة والتخطيط		
مراجع اول	فردوس فلاته	مدير تنفيذي		
مراجع ثاني	عبد العزيز الجريد	الأمين العام		
اعتماد السياسة	د . عثمان ال عثمان	رئيس مجلس الادارة		

الغرض من السياسة

ان الجودة تفرض برنامج للتقييم والتحفيز حتى يؤدي الموظف و المتطوع عمله بحماس و حتى يحقق اهداف الادارة برغبة جامحة نتيجة تولد الانتماء و حب الكيان و هذا يدفع العملية التشغيلية للجمعية للنجاح و التائق وهذه السياسة حددت من يستحقون المثالية وهم :

1. مكافآت المشاركات في الانشطة المختلفة (العاملون و المتطوعون).
2. العمل الاضافي (للعاملين بالجمعية) فقط .
3. الخدمات التعليمية(العاملون و المتطوعون).
4. الاعمال ذات الطابع الخاص.
5. الاعمال ذات الجهود غير العادية(العاملون و المتطوعون).
6. مكافئات اعضاء مجلس الادارة.
7. مكافئات اعداد الموازنة .
8. مكافآت ادارة برامج الاستشارات و وقياس رضاء العملاء.
9. مكافآت للقيام بأعمال التنسيق الالكتروني وصيانة النظام
10. اختيار العامل المثالي في كل شهر والموظف الذي يستحق جائزة الجمعية للموظف المبدع المثالي في نهاية السنة..

فروض السياسة:

1. لابد من وجود نظام متكامل يضمن اداء سليما يتحقق من خلاله معايير كفاءة الاداء.
2. الموضوعية في تقييم الموظف و مكافاة المتطوع بعيدا عن الاهواء .
3. تعتبر عملية اداء المرؤسيين احدى الوسائل التي تكشف عن مستوى التوافق بين الوظائف لما لها من اهمية قصوى.
3. يؤدي التقييم الى نتائج تحسن الاداء او تعيد النظر في سياسات الجمعية.

4. التقييم يدعم خطط التدريب المنفذة والموجهة لمختلف المستويات التنظيمية ومدى نجاحها وإخفاقها .
5. صقل المهارات وتنمية روح العمل
6. معرفة الاحتياجات التدريبية بدقة يدعم المسيرة العملية للموظفين
7. تطبيق نظام الحوافز فى الأداء يعتبر عاملا اساسيا فى تقدم وتطور الاداء.

الأهداف الإستراتيجية للسياسة:

1. المساهمة في إعداد دليل للجمعية للحصول على الاعتماد مستقبلا.
2. وضع النظم والمعايير والنماذج المختلفة التي تستخدم لتقييم أنشطة الجمعية الخيرية لصعوبات التعلم مستقبلا المختلفة، وتقييم الأداء الإداري وضمان جودة الاداء.
3. متابعة ودعم عمليات التطوير المستمرة من خلال اللجان لضمان الاستمرارية في التطوير ومواكبة المستويات المتلاحقة للجودة.
4. اكتساب ثقة المجتمع في مخرجات الجمعية.
5. التوعية بمفاهيم وثقافة الجودة والتأكيد على حتمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جميع الأنشطة والبرامج و المشاريع.
6. إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية .
7. تحقيق رضا جميع العملاء.
8. تطوير النظم الداخلية و تحقيق المتطلبات والمعايير التي تحسن الاداء بشكل عام.
9. دعم المشاركة المجتمعية .

عناية نظم تقييم الاداء:

من الضروري اعلان تقييم اداء اى عامل او موظف حتى يعرف مستوى ادائه والمتوقع منه لدفع كفاءته ومدى ما حققه من انجاز في عمله وبيان نقاط الضعف والقوة ومن الضروري ايضا الاشارة للاداء الجيد وتحفيز صاحبه حتى يستفيد منه الآخرون. اما الاداء الضعيف يحتاج صاحبه للتطوير معرفة نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها.

انواع الحوافز:

(1) مادية

تعزز الاداءات الجيدة وتقوى من الاداءات المتدنية ومن شأنها انها تحفز العاملين وتحثهم على الابداع والإنفاق وتجويد الاعمال.

(2) معنوية

المكافآت العينية تمنح للعاملين ومن درجاتها الثناء والشهادات و الدروع و خلاقه الحوافز ولا بد من ربط الحوافز بالأداء حتى نضمن اداء جيداً.

كيفية تقييم الاداء:

هناك مجموعتان من الطرق التي يمكن من خلالها تقييم العاملين بالجمعية كالاتي:

المجموعة الأولى: الانظمة التقويمية .

أ- التقارير الدورية الربع سنوية

- تم تصميم نموذج تقرير دورى يتم توزيعه على المجلس ومدراء الادارات و الاقسام ويكون هذا النموذج صادر من الشؤون الادارية .
- يتم تجميع التقارير وتحليلها ورفع نتائج التحليل لإدارة التطوير و الجودة اولا ومن ثم يرفع لادارة الاداء لاتخاذ الاجراءات التصحيحية المطلوبة.
- يتم ادخال نتائج التقارير السابقة على مدار اربع دورات على برنامج حاسب الى ومن خلالها يتم الحصول على منحنى رسم بيانى يمثل قياس مستوى اداء العامل على مدار العام.

ب- استخدام اسلوب المقارنة الزوجية

وفى هذا النظام يطلب من المديرين أو المشرفين مقارنة أداء الفرد مع الأداء الآخرين الذين يؤدون نفس العمل حيث يرتب المدير أو المشرف الافراد تصاعدياً من الأدنى فى ادائه الى الأعلى أداء أو تنازلياً أو يقوم بمقارنة عمل فرد مع جميع الأفراد الذين يخضعون للتقييم اذ يقيم الفرد (1) مع (2) ومن ثم مع (3) ومع (4) وهكذا لتحديد من هو الافضل وبعد ذلك يجرى ترتيب الافراد.

ج- طريقة الاحكام المطلقة

وفى هذه الطريقة يقوم المديرين بقياس مستوى أداء الأفراد اعتمادا على معايير الأداء الموضوعة لكل وظيفة لذا فانه ليست هناك مقارنة بين الأفراد بل ان المشرفين يقومون بترتيب الأفراد وفق المعايير المحدودة فى قوائم التقييم.

المجموعة الثانية: الانظمة المعتمدة على السلوكيات و السمات

♣ **نظام تقييم الاداء معتمداً على السمات** : يعتمد هذا النظام فى التقييم على خصائص الافراد والتي تؤثر بشكل كبير على ادائهم الوظيفى ومن طرق هذا النظام :

أ – طريقة الترتيب :

يقوم مديرى الادارات ورؤساء بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم ومن خلال مقارنة كل فرد منهم بزملائه، ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقويم أدائهم قليل.

ب- التقييم على اساس النتائج :

تقوم هذه الطريقة على أساس ما أحرزه الموظف من نتائج كأساس لتقويم أدائه حيث يشترك في هذه النتائج الرئيس ومرووسيه، وهذه الطريقة تخلق نوعا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية فتشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية التقويم .

♣ **نظام قياس السلوكيات**: يعتمد هذه النظام على سلوكيات الموظف مثل (الانتظام فى العمل والتعاون مع الاخرين والالتزام بمواعيد العمل) ومن طرق هذا النظام :

أ- طريقة قياس التدرج السلوكى:

يقوم مديرى الادارات ورؤساء بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج سلوكى من “ممتاز” إلى “غير مرضى”. وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة.

ب – طريقة مراقبة الاداء السلوكى :

فى هذه الطريقة يقوم مديرى الادارات والأقسام العلمية بملاحظة السلوكيات المتكررة للموظف على فترات متباينة ، حيث يتم قياس السلوك الفعلى .

ج - طريقة التعامل مع المواقف الحرجة :

تعتمد هذه الطريقة على السلوكيات الاساسية التى تساعد فى الاداء الفعال وتسجيل هذه المواقف بواسطة الرئيس المباشر بالسلب او الايجاب .

رابعاً : الاساليب الفعالة فى تقييم الاداء

من اجل تقييم ناجح لأداء الافراد يجب على الرؤساء اتباع اساليب فاعلة وقادرة على القياس الصحيح ومن المؤشرات التى يمكن اتباعها فى هذا التقييم الاتى :

♣ مؤشرات قياس مدى كفاءة الموظف فى اداء مهام العمل :

يتم قياس كفاءة الموظف بواسطة ما يسمى بالتقارير الدورية وتكون هذه التقارير مفيدة لكل من الرئيس المباشر وإدارة الجمعية وإدارات الشؤون الادارية والتنظيم والتدريب بالاضافة الى الموظف الذى يتم تقييمه ، وتكون النتائج المتوقعة :

● اداء الموظف الفعلى = الاداء المطلوب منه

● اداء الموظف الفعلى < الاداء المطلوب منه

● اداء الموظف الفعلى > الاداء المطلوب منه

♣ مؤشرات قياس الانضباط الوظيفى :

يستخدم هذا المؤشر فى قياس مدى انضباط الموظف من خلال نتائج المعايير الآتية :

● معدل التزامه بتعليمات الادارة .

● معدل تأخره عن العمل .

● معدل غيابه .

● معدل الاخطاء .

ارائه مناسبة و جذابه .

ومن خلال هذه المؤشرات يتم تكريم الموظف الذى يتسم ادائه بالاجيائية ، ومعالجة القصور من الموظف الذى ادائه اقل من المطلوب منه .

الاستفادة من نتائج تقييم الاداء الوظيفى

● تغيير الخطة الاستراتيجية فيما يتعلق باداء الجمعية وفق الملاحظات المتوفرة و المقنعة .

- تطوير أداء العاملين
- توزيع الحوافز التشجيعية والاستثنائية بشكل عادل
- رفع الدوافع لدى العاملين.

الحوافز التي تصرف للعاملين :

● مكافآت المشاركات في الأنشطة المختلفة : يتم صرف مكافآت لجميع الموظفين والذين اشتركوا بالقيام (ايجابية) في احد الأنشطة الفاعلة (برنامج او مشروع) وتقدر قيمة المكافأة بناءً على المعادلة الحسابية الآتية :

الاجر الاساسي x (عدد المشاريع التي تحت اشراف الجمعية) % x عدد المبادرات/15 يوم , اذا كان متطوعا تصرف له مكافأة مقطوعة تقرر من المجلس وفقا لجهده و خدماته و نجاحاته.

- الاجر الاضافي : يحصل الموظفين او المتطوعين على قيمة الاجر الاضافي بحيث لا يقل تواجد الموظف عن 10 أيام من العمل الفعلي وتعادل العشرة الايام 3/1 الراتب الاساسي .
- الخدمات التعليمية : يحصل العاملين /المتطوعين على مكافأة مقطوعة لا تقل عن الف ريال و لا تزيد عن 5000 ريال وفقا لنموذج الاداء و ما يقره مجلس الادارة وفقا لمعايير الاداء الموضحة بالنماذج

1. النموذج الاول (تقييم المهارات و الصفات) (PR001).

2. النموذج الثاني (فعالية الاداء) (PR002).

● مكافآت الوحدات ذات الطابع الخاص:

تصرف مكافآت كل اربعة أشهر تقدر حسب ساعات العمل للموظفين والعمال القائمين بالأعمال ذات الطابع الخاص في غير أوقات العمل الرسمية الى جانب عملهم الاصلى .

● مكافآت عن أعمال ذات جهود غير عادية من قبل الموظف او المتطوع:

يتم صرف مكافأة للعاملين بالجمعية نظير القيام بأعمال اضافية ذات جهود غير عادية وذلك حسب طلب مدير الادارة وموافقة الرئيس التنفيذي و تقرر المكافأة من قبل المجلس .

● مكافآت اعضاء مجلس الادارة نتيجة الابحاث او الدراسات التي تقدم لتطوير اعمال الجمعية .

يحصل عضو المجلس على مكافأة مقطوعة يقرها المجلس بالتصويت تتراوح بين الحد الأدنى 5000 ريال و الحد الاعلى 40000 ريال حسب الدراسة و اهميتها و مساهمتها في تطوير اعمال الجمعية.

● مكافآت إعداد الموازنة .

يتم صرف مكافأة للعاملين بالحسابات عند القيام بأعداد الميزانية وتتراوح قيمتها ما بين 1000 ريال و 3000 ريال حسب تقرير مدير الشؤون المالية وموافقة المجلس من خلال التصويت على المكافأة .

● مكافآت ادارة برنامج الاستشارات و وقياس رضاء العملاء.

يحصل الموظفون الذين يعملون في خدمة العملاء على مكافأة مقطوعة (الحد الأدنى 1000 ريال والحد المتوسط 2500 والحد الأعلى 5000) وهذه المكافأة تربط بنسبة رضاء العملاء (مشروع قياس الرضاء) ويحدد الحد المطلوب اقراراً وفقاً لتقرير صادر من نائب الرئيس لشئون المناطق و الرئيس التنفيذي ومعتمد من رئيس المجلس .

● مكافآت للقيام بأعمال التنسيق الالكتروني وصيانة النظام.

يحصل العاملون المكفون بإعداد التنسيق الالكتروني ومتابعة صيانة النظام (عدم تعطل النظام او اعادة النظام للخدمة باسرع وقت وبذل جهود واضحة في تحسين عمليات النظام) يحصل على مكافأة لا تزيد عن نصف شهر من الراتب الاساسي وذلك بموافقة نائب الرئيس للشئون المالية و الادارية و الفنية والرئيس التنفيذي ورئيس المجلس من خلال تقرير يعد لذلك ويرفع للمجلس للحصول على الموافقة النهائية..

♣ معايير وآليات اختيار الموظف المثالي

تهدف عملية اختيار الموظف المثالي الى تشجيع الموظفين بالجمعية على تطوير ادائهم بما يحقق التطوير المستمر لزيادة كفاءة وفاعلية الجمعية .
معايير اختيار الموظف المثالي :
المواصفات التي يجب ان يتمتع بها الموظف المثالي :

أ- الاداء الوظيفي

- ◆ لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب.
- ◆ لديه المهارة في المتابعة والتوجيه.
- ◆ يتمتع بالمهارة في التنسيق وتوزيع العمل.
- ◆ لديه القدرة على التخطيط.
- ◆ لديه القدرة على تقييم وتطوير الأداء.
- ◆ يحافظ على أوقات العمل.
- ◆ المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.
- ◆ المعرفة بأهداف ومهام الوظيفة.
- ◆ القدرة على التغلب على صعوبات العمل.
- ◆ يمكنه تحمل مسؤوليات أعلى.
- ◆ يتابع ما يستجد من اعمال.
- ◆ المشاركة الفعالة في الاجتماعات.
- ◆ لديه المهارة في اعداد التقارير.

◆ يساهم في تقديم الافكار والمقترحات.

ب – الصفات الشخصية

- ◆ لديه القدرة على الحوار وعرض الرأي
- ◆ تقدير المسؤولية
- ◆ حسن التصرف
- ◆ يتقبل التوجيهات من رؤسائه ولديه الاستعداد لتنفيذها
- ◆ الاهتمام بالمظهر

ج - العلاقات مع الاخرين

- ◆ يمتلك علاقات طيبة مع زملائه بالعمل ورؤسائه
- ◆ يتعاون مع زملائه لانجاز العمل بطريقة صحيحة
- ◆ يشارك في الانشطة والمناسبات الاجتماعية.
- ◆ يجيد العمل في مجموعات بطريقة منظمة

♣ آليات اختيار الموظف المثالي :

- ◆ يُرسل نموذج ترشيح الموظف المثالي من قبل نائب الرئيس للتطوير و الجودة الى ادارات الجمعية و يزود رئيس المجلس و الرئيس التنفيذي بصورة منه لترشيح الموظفين المثاليين .
- ◆ يُرشح موظف من كل ادارة او قسم طبقا للمعايير الموضحة بالنموذج بمعرفة رؤساء الاقسام و مديري الإدارات.
- ◆ تُشكل لجنة لاختيار الموظف المثالي تضم رئيس المجلس وعضويين من المجلس وموظف من ادارة التطوير و الجودة و مدير ادارة الاداء.
- ◆ تقوم اللجنة المشكلة بفحص استمارات جميع المرشحين ووضع الترتيب النهائي ورفع ذلك للامين العام لعرضة على المجلس بخطاب موقع من قبل نائب الرئيس للتطوير و الجودة و صورة من الخطاب لرئيس المجلس.(سري جدا)

- هناك موظف مثالي مرشح في كل راس شهر ميلادي.
- هناك موظف مثالي في كل سنة .

◆ اعلان النتائج النهائية في حفل التفوق والتقدير في نهاية السنة



علما بان المكافاة عبارة عن شهادة تقدير شهريا و 1000/في الشهر و 10000 ريال/في السنة و شهادة و درع للموظف المثالي و ويرشح من فاز بالجائزة الشهرية على الاقل ثلاث مرات مرات في السنة و ممكن تحجب اذا لم يتحقق هذا الشرط.

ارقام النماذج المستخدمة:

نموذج رقم (أج 001) تقييم المهارات و الصفات

نموذج رقم (أج 002) تقييم الاداء(الموظف المثالي

نموذج رقم (أج 003) فعالية اداء الموظف

نموذج رقم (أج 004) تقرير عن انجازات موظف.

نموذج رقم (أج 005) عرض على مجلس الادارة بخصوص مشروع او استشارة.

استمارة ترشيح موظف مثالي

تقييم الاداء

نشكركم لحسن مساعدتكم في تكريم المتميزين من موظفينا عن طريق ملئ تلك الاستمارة وتسليمها لادارة التطوير و الجودة والاعتماد علما بان هذه المعلومات ستحظى بالسرية التامة من قبلنا.

م	المعايير	1	2	3	4	5
1	لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب					
2	لديه المهارة في المتابعة والتوجيه					
3	يتمتع بالمهارة في التنسيق وتوزيع العمل					
4	لديه القدرة على التخطيط					
5	لديه القدرة على تقييم وتطوير الأداء					
6	يحافظ على أوقات العمل					
7	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته					



الرقم : _____

التاريخ : _____

المشروعات : _____

نموذج (أ)

				المعرفة بأهداف ومهام الوظيفة	8
				يساهم في تقديم الأفكار والمقترحات	9
				يتقبل التوجيهات من رؤسائه ولديه الاستعداد لتنفيذها	10
				الاهتمام بالمظهر	11
				يملك علاقات طيبة مع زملائه بالعمل ورؤسائه	12
				تعاونه مع زملائه لانجاز العمل بطريقة صحيحة	13
				يجيد العمل في مجموعات بطريقة منظمة	14
				يملك مهارات عالية للاتصال بالآخرين	15
				لديه المهارة في إعداد التقارير	16
				يلتزم بمواعيد الحضور والانصراف	17
				لديه مبادرات جيدة تخدم الاداء	18

ج002



الرقم : _____
التاريخ : _____
المشروعات : _____

حساب معايير الصفات = س * 18 + (10)
حيث ان س درجة الاداء (الدرجة من 1-5) ويمثل ذلك ممتاز- جيد جدا - جيد - مقبول

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المسمى الوظيفي:

الاسم:

تاريخ التعيين:

الادارة أو القسم:

اعتماد/نائب الرئيس للتطوير و الجودة

نموذج رقم (أج 003)

استمارة فعالية الاداء

مؤشر الاداء

الرسم لبياني للفعالية

	أ						
		ب					
			ج				
				د			

مؤشر المهارات و الصفات
100 90 80 70 60 50 40 30 20

مؤشر الاداء

الحد الاعلى
للمهارات و الصفات
73
61
49
20

الحد الادنى
للاداء
أ 79
ب 69
ج 49
د 20

توصيات السنة السابقة

توصيات السنة القادمة

اهتمامات الموظف

:

خطة التطوير الوظيفي (خلال 24 شهرا القادمة)

السنة الرمز العمل الموصى به و موقعه المصطلحات

يبقى
تحويل
نقل تكليفي
ترفع

المسمى الوظيفي:

اسم مديره المباشر:

المسمى الوظيفي

توقيع المدير

رئيس المراجعة

اعتماد/نائب الرئيس للتطوير و الجودة

ص 16 من 19

مستوى الاطلاع : جميع العاملين بالجمعية

الاصدار الثاني

تقييم المهارات و الصفات

نموذج رقم (أ ج 001)

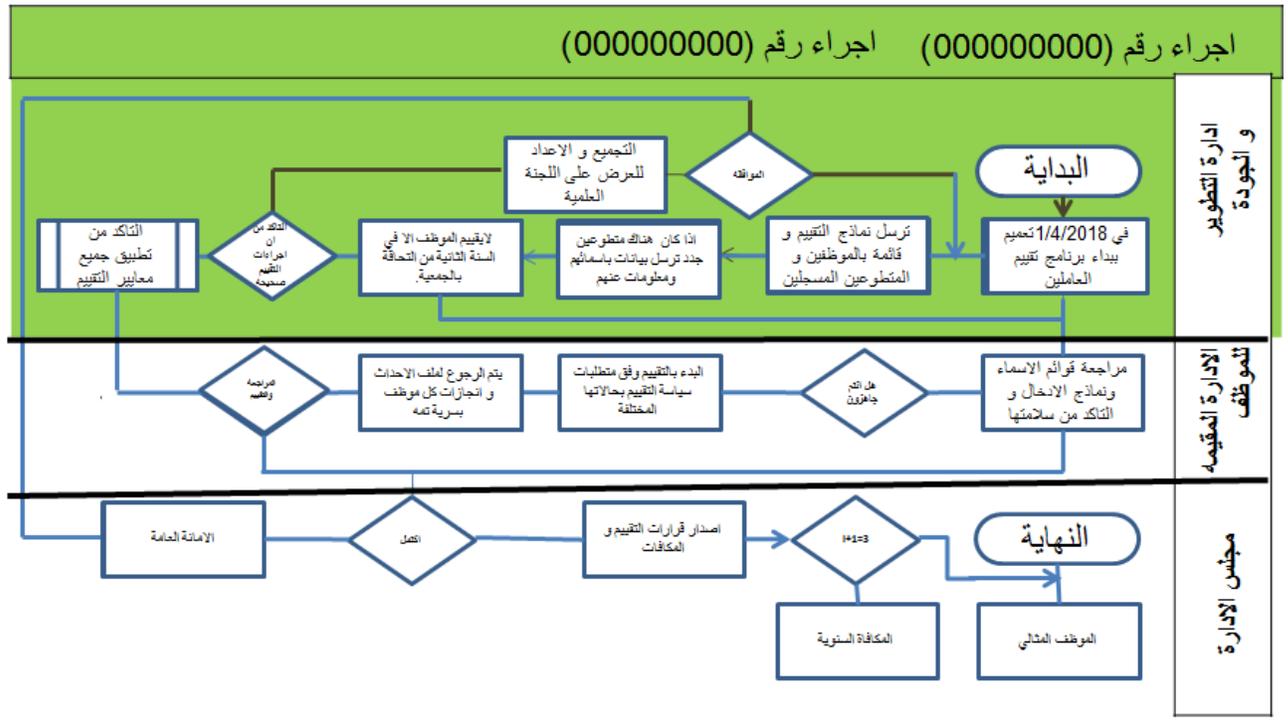
لخص ما يدل على كل مهاره او صفة في الفراغ المخصص لذلك ارسم دائرة حول الدرجة التي تعكس مقدار او درجة المهارة المعروضة ... اجمع الدرجات و اضربها في 2 لكي تحسب مؤشر الصفات و المهارات .

<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>	<u>القيادة</u>
<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>	<u>الاتصالات الشفهية</u>
<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>	<u>الاتصالات التحريرية</u>
<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>	<u>التنظيم و التخطيط</u>
<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>	<u>التجديد و الابتكار</u>
<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>	<u>اتخاذ القرارات</u>
<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>	<u>مقاومة الضغوط</u>
<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>	<u>المرونة</u>
<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>	

					السلوك و المواظبة	
1	2	3	4	5	*	
					الجهد و الاهتمام بالعمل	
مؤشر المهارات و الصفات						
النتيجة						
الدرجة الاجمالية = مجموع الدرجات * 2						

الاجراء المطلوب تنفيذه لتحقيق هذه السياسة :

دليل الاجراءات





المسئوليات (الالتزامات):

تنطبق هذه السياسة على جميع موظفي الجمعية الخيرية لصعوبات التعلم والمتطوعون و تنطبق على المتطوعين المبدعين و الذين يسلم لهم مكافاة مقطوعة تعادل مكافاة الموظف المثالي في حالتها الشهرية و السنوية(الموظف المثالي /المتطوع المثالي).-

المراجع:

- 1-سياسة الجودة المعتمدة دوليا.
- 2- لجنة البرامج و الانشطة.

الخاتمة

والله الموفق.