

توجيه الموظفين الجدد
Guiding new Employees



الهدف العام للكورس

The overall goal of the course

إكساب المشاركين القدرة على التكيف والتفاعل بشكل إيجابي مع متطلبات العمل الجديد، والقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية، وبالشكل الذي يحقق أهداف جهة العمل.

النتائج المتوقعة من الكورس

Expected results of the course

في نهاية الكورس يتوقع أن يكون المشاركون قادراً على أن:

- يلتزم بأخلاقيات الوظيفة العامة في عمله.
- يمارس حقوق الوظيفة وفقاً للشروط المحددة.
- يخطط وينظم عمله بما يتناسب مع إنجاز العمل.
- يتقن مهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء.
- يستثمر وقت العمل بطريقة فعالة.
- يتقن أصول صياغة المذكرات الداخلية والتقارير الإدارية

موضوعات الكورس

Course themes

- مفهوم وأهمية الوظيفة العامة.
- أخلاقيات الوظيفة العامة وواجبات الموظف العام.
- حقوق الموظف العام.
- مواضيع عامة في الإدارة الحكومية.
- مهارات التعامل مع الآخرين.
- مهارات تنظيم الوقت.
- مهارات إعداد وكتابة المذكرات الداخلية والرسائل الحكومية.
- مهارات إعداد وكتابة التقارير.



المحاضرة الأولى



مفهوم وأهمية الوظيفة العامة

The concept and importance of the public office



أهداف المحاضرة

Lecture goals

يتوقع في نهاية المحاضرة أن يكون المشارك قادراً على أن:

- يتعرف على مفهوم الوظيفة العامة وأهميتها.
- يحدد صفة الموظف العام ومتطلبات ممارسته لمهامه.
- يتعرف على مختلف القوانين والأدوات التنظيمية الأخرى التي تنظم الوظيفة العامة والعلاقة بين الوظيفة العامة والموظف العام.



أهداف المحاضرة

Lecture goals

يتوقع في نهاية المحاضرة أن يكون المشارك قادراً على أن:

- يتعرف على واجبات الموظف العام في الأجهزة الحكومية.
- يتعرف على أخلاقيات الوظيفة العامة في الأجهزة الحكومية.
- يتعرف على حقوق الموظف العام في الأجهزة الحكومية.

الوظيفة العامة Public function

الوظيفة العامة:

خدمة وطنية تناط بالقائمين بها بهدف إدارة المرفق العام أو الجهة الحكومية التي يعمل بها، ويستهدف الموظف العام في أداء واجبات وظيفته المصلحة العامة وحدها.

- يتفق فقهاء الإدارة على اختلاف المدارس التي ينتمون إليها على تعريف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تحددها سلطة ذات اختصاص.
- قد تكون الوظيفة شاغرة أو مشغولة بشخص واحد تعينه سلطة مختصة لتأدية واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة بصفة دائمة أو مؤقتة مقابل أجر محدد، لا يتأثر مستوى الوظيفة في الهرم الإداري بكفاءة شاغلها، وطريقة أدائه لعملها.

الوظيفة العامة Public function

ويمكن الاستخلاص بأن الوظيفة العامة هي:

مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المحددة وفق اختصاصات ومهام وأهداف الجهة الحكومية أو الجهة الخاصة، يقوم على أدائها الموظف وفق القوانين والنظم التي تحكم المؤسسة لقاء راتب محدد في جدول الرواتب حسب الدرجة المالية للوظيفة.

أهمية الوظيفة العامة

The importance of the public function

- تحقق المصالح العامة لأفراد المجتمع.
- أساس عليه يقوم تنظيم الأجهزة الحكومية (الوزارات والمؤسسات العامة).
- كيان إداري تنظمه قوانين الدولة، ولا يجوز للأجهزة الحكومية ولا للموظفين مخالفتها.
- تنشأ وتنظم بمقتضى القوانين، ولا يجوز التغيير فيها أو التعديل فيها إلا بمقتضى القوانين.
- إطار لإسهام الفرد في نهضة مجتمعه.

مفهوم الموظف العام

The concept of the public Employee

من هو الموظف؟

- شخص يشغل وظيفة ما.
- شخص تم اختياره للعمل بالمؤسسة.
- شخص تم اختياره وفق مواصفات معينة لأداء عمل معين وفق شروط توظيف محددة ينظمها القانون.
- شخص يعاون في أداء العمل.
- شخص ارتضت الدولة أن توفر له فرصة لكسب الرزق.

السؤال: لماذا كان هذا اختيارك لتعريف الموظف؟

مفهوم الموظف العام

The concept of the public Employee

التعريف التطبيقي للموظف العام:

- الشخص الذي يساهم بصورة دائمة في تنفيذ نشاط مرفق عام إداري.

الموظف العام هو:

- كل شخص يمارس نشاطاً عاماً دائماً باسم إحدى الجهات العامة أو القائمة على النفع العام ولصالحها بناءً على سند قانوني أو ضرورة، سواء كان إسناد العمل إليه طوعية أو جبراً، بمقابل أو بدونه، بصفة دائمة أو لمدة محددة.

مفهوم الموظف العام

The concept of the public Employee

ويتضمن هذا التعريف العناصر الآتية:

أولاً: القيام بمهام ومسؤوليات نشاط عام.

ثانياً: مباشرة النشاط العام الدائم باسم ولصالح إحدى الجهات العامة أو القائمة على النفع العام.

ثالثاً: قانونية تولي الوظيفة العامة واستيفاء شروط شغلها.

رابعاً: الاعتراف بممارسة النشاط العام بغض النظر عن القبول أو الأجرة أو المدة.

متطلبات الموظف لأداء وظيفته

The employee's requirements to perform his job

- التعرف على قانون إنشاء المؤسسة الحكومية التي يعمل فيها.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وموقع الوظيفة في التنظيم الهيكلي، والعلاقات الوظيفية الرأسية والأفقية.
- الهيكل الوظيفي وتوصيف الوظائف.
- وجود وصف وظيفي يحدد مسؤوليات وواجبات الموظف وشروط شغل الوظيفة
- قانون إدارة الموارد البشرية والتشريعات الأخرى ذات العلاقة بالموظف العام.
- معرفة البيئة الاجتماعية للمؤسسة.

أخلاقيات الوظيفة العامة

Public office ethics

مفهوم الأخلاق:

- يعرف الخلق بأنه: صفة محمودة أو مذمومة مستقرة في النفس ذات آثار في السلوك.
- ويمكن تعريف الأخلاق بأنها: مجموعة القواعد والمبادئ المجردة توصف بالحسن أو بالقبح يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه إيجاباً وسلباً.

وعليه فإن أخلاقيات الوظيفة العامة هي:

القواعد والمبادئ والقيم والمعايير التي تعتبر أساس لسلوك العاملين المحمود والمستحب، والتي يجب عليهم الالتزام بها وعدم الخروج عنها.

مفهوم الأخلاق

The concept of ethics

- سمى العلماء الأخلاق الفاضلة بالفضائل والأخلاق السيئة بالردائل.
- وقال الماوردي: "إن الأخلاق نوعان، غريزية طبع عليها الإنسان ومكتسبة تطبع لها، وقال بعض الحكماء إن قواعد الأخلاق الفاضلة أربع يتفرع عنها ما سواها من الفضائل، وهي العقل والنجدة والعفة والعدل، وعرف الفضائل بأنها توسط محمود بين رذيلتين مذمومتين من نقصان يكون تقصي أو زيادة تكون إسراف فالعقل واسطة بين الدهاء والغباء، والحكمة واسطة بين الشر والجهالة، والسخاء واسطة بين التقتير والتبذير، والشجاعة واسطة بين الكبر ودناءة النفس".

أثر الأخلاق في الوظيفة

The impact of ethics on the job

- الخلق القويم يجعل سلوك الإنسان متصف بالثبات والتماسك، ونفسيته موصوفة بالتجانس والتوافق.
- الخلق القويم يحدث في الإنسان التحقق بمتطلبات الالتزام والضبط الاجتماعي وحسن التعامل مع الآخرين واحترامهم وأداء حقوقهم.
- الخلق القويم يوجد الإرادة القوية والعزيمة الماضية، مع الاختيار السلوكي الحسن الذي تبناه واقتنع به.
- الخلق القويم يوجد الالتزام والاحترام تجاه الذات بما يدفعها للأداء الفعال، والاتجاه بانتظام والاستمرار نحو الأفضل.
- تعزيز سمعة ومكانة المنظمة على مختلف المستويات والأصعدة.

الأخلاقيات الوظيفية التي يجب أن يتصف بها الموظف

The employee's must-have job ethics

الأخلاق الحميدة للموظف:

1. الأمانة:

لا تستقيم أمور الناس إلا بالأمانة، ومنها أن يحسن الانتفاع بوقته، وأن يحسن عمله، وأن يجتهد فيه، ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية.

2. الصدق:

أن يكون الموظف صادقاً مع مع نفسه وزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وعلى الموظف أن يتحرى الصدق في أقواله وأفعاله.

الأخلاقيات الوظيفية التي يجب أن يتصف بها الموظف

The employee's must-have job ethics

3. الصدق بالوعد والوفاء به:

فلا بد أن يكون الموظف دقيقاً في مواعيده ملتزماً بها سواء مع المراجعين أو مع زملائه أو مع رؤسائه.

4. تطوير الذات بالعلم:

فعلى الموظف أن يجد ويجتهد في تطوير ذاته، وسبيل ذلك العلم والمعرفة والاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عمله مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد.

الأخلاقيات الوظيفية التي يجب أن يتصف بها الموظف

The employee's must-have job ethics

5. الرفق واللين في المعاملة:

فعلى الموظف أن يرفق بالمراجعين خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن، وأن يكون ليناً في معاملته للجميع.

الأخلاقيات الوظيفية التي يجب أن يتصف بها الموظف

The employee's must-have job ethics

6. التعاون:

تقديم العون والمساعدة للآخرين والتعاون معهم في إنجاز المهام المطلوبة، وتنقل المعرفة اللازمة لمن حوله وبما يساعدهم على إنجاز مهامهم وواجباتهم.

7. العفو والصفح وسعة الصدر:

على الموظف أن يتحلى بسعة الصدر في جميع تعاملاته، ويكون قدوة للآخرين.

مصادر الأخلاقيات الوظيفية

Sources of job ethics

تمرين:

ما هي مصادر ومنابع الأخلاق من وجهة نظرك؟

مصادر الأخلاقيات الوظيفية

Sources of job ethics

- التنشئة والبيئة الاجتماعية:

إن بيئة المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو غيرها مجتمعة تشكل جزءاً من شخص الموظف وقيمة وعاداته، مما يؤثر في طبيعة سلوك الموظف داخل التنظيم، وتنعكس عليهم في ممارستهم لوظائفهم.

مصادر الأخلاقيات الوظيفية

Sources of job ethics

- التشريعات (القوانين والأنظمة واللوائح):

ومن أهمها قانون الموارد البشرية رقم (8) لسنة 2009 الذي يحدد وبشكل صريح وواضح الواجبات الوظيفية والأعمال المحظورة على الموظف، حيث حددت المادة (122) من القانون واجبات الموظف على النحو التالي:

واجبات الموظف العام

Duties of a public Employee

يجب على الموظف ما يلي:

- الالتزام بأحكام القوانين واللوائح والقرارات والنظم المعمول بها والعمل على تطبيقها.
- القيام بالعمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة، وإنجازه في المواعيد المناسبة طبقاً لمعدلات الأداء المقررة.



واجبات الموظف العام

Duties of a public Employee

يجب على الموظف ما يلي:

- الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، وتخصيص أوقات العمل لأداء واجبات وظيفته.
- المحافظة على كرامة الوظيفة وحسن سمعتها والظهور بالمظهر اللائق بالوظيفة.



واجبات الموظف العام

Duties of a public Employee

- التعاون مع رؤسائه وزملائه في العمل.
- القيام بأي أعباء وظيفية يكلف بها ولو في غير مواعيد العمل الرسمية - متى اقتضت مصلحة العمل ذلك.
- المحافظة على أموال الجهة الحكومية الثابتة والمنقولة، وحسن استخدام الأدوات اللازمة لأداء الوظيفة.
- استعمال وسائل الوقاية المخصصة للعمل والالتزام بإرشادات السلامة، للمحافظة على حياته وصحته وحياة وصحة الغير وممتلكاتهم.

واجبات الموظف العام

Duties of a public Employee

بالإضافة إلى ما تقدم يجب على الموظف العام أن يلتزم بواجباته في مجال حماية وسرية وأمن المعلومات، وذلك على النحو التالي:

- على جميع موظفي المنظمة اتخاذ كافة الإجراءات والاحتياطات المناسبة اللازمة لحماية المعلومات ضد أية اختراقات أو أشخاص غير مخولين بمعرفتها.

واجبات الموظف العام

Duties of a public Employee

- يجب على الموظف الحفاظ على كلمات السر وأسماء المستخدمين الخاصة بأجهزة الحاسب في العمل وعدم إعطائها لغير المخولين بذلك.
- يجب التأكد من شخصية الجهة التي تطلب أية معلومات تخص جهة عمله.
- عند انتهاء خدمة الموظف وقبل تسليمه إخلاء الطرف، فإنه يتوجب عليه إعادة كل ما في عهده وما هو خاص بالشركة.

ما يحظر على الموظف العام

The Public employee is prohibited to..

كما حددت مواد قانون العمل بعض المحظورات التي يجب على الموظف العام تجنبها على النحو التالي:

يحظر على الموظف ما يلي:

1. مخالفة القوانين واللوائح والقرارات والنظم المعمول بها.
2. إتيان أي فعل أو الامتناع عن فعل عن عمد أو إهمال، يتعارض مع مقتضيات وواجبات أو مسؤوليات وظيفته، أو يترتب عليه ضياع أي حق للدولة أو إحدى الجهات الحكومية.
3. إفشاء أي معلومات يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبيعتها أو بموجب تعليمات تقضي بذلك دون إذن كتابي من الرئيس، ويظل هذا الالتزام قائماً بعد ترك الخدمة.

ما يحظر على الموظف العام The Public employee is prohibited to..

4. الاحتفاظ لنفسه بأصل أي ورقة رسمية أو نزع هذا الأصل من الملفات المخصصة لحفظه، ولو كانت خاصة بعمل ألف به، أو الاحتفاظ بصورة أي وثيقة رسمية أو ذات طابع سري.
5. التوقيع على عرائض أو رسائل من شأنها النيل من سمعة الدولة أو الانتماء إلى أي منظمة أو هيئة أو جماعة محظورة.
6. أداء عمل للغير بمقابل أو بغير مقابل، ولو في غير أوقات العمل الرسمية دون إذن كتابي مسبق من الرئيس التنفيذي.

ما يحظر على الموظف العام

The Public employee is prohibited to..

- ومع ذلك يجوز للموظف أن يتولى براتب أو مكافأة أعمال القوامه أو الوصاية أو الوكالة عن الغائبين إذا كانت تربطه بالمحجور عليه أو القاصر أو الغائب صلة قربي أو نسب حتى الدرجة الرابعة، وأن يتولى النظارة على الوقف إذا كان مستحقاً فيه أو مشروطاً له بالنظارة من الواقف، وكذلك أعمال الحراسة على الأموال التي يكون شريكاً أو ذا مصلحة فيها، أو تكون مملوكة لمن تربطه به صلة قربي أو نسب حتى الدرجة الرابعة.
- وفي جميع الأحوال المتقدمة يجب على الموظف أن يخطر الجهة التي يعمل بها بذلك، ويحفظ الإخطار في ملف خدمته.



ما يحظر على الموظف العام The Public employee is prohibited to..

7. الجمع بين أكثر من وظيفة بالجهات الحكومية بالدولة دون أخذ موافقة من رئيس مجلس الوزراء.
8. مزاولة أي أعمال أو تجارة تتعارض مع واجباته كموظف بالجهة الحكومية أو مع مصلحة الجهة الحكومية أو من شأنها أن تنشئ للموظف مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في أي عقود أو أعمال أو مناقصات تتصل بنشاط الجهة الحكومية، أو تكون الجهة الحكومية طرفاً فيها.

ما يحظر على الموظف العام The Public employee is prohibited to..

9. استغلال نفوذه والتأثير على رؤوسيه، أو تحريضهم على مخالفة أحكام القوانين واللوائح والقرارات والنظم المعمول بها.



10. قبول الهدايا أو الهبات أو الإكراميات أو المنحأو المبالغ النقدية أو غيرها، بنفسه أو بواسطة الغير، من أي شخص مقابل أو بسبب عمل يتعلق بوظيفته لتحقيق مصلحة للغير.



تضارب المصالح Conflict of interest

ما هو تضارب المصالح؟

هو الوضع أو الموقف الذي تتأثر فيه موضوعية واستقلالية قرار الموظف أثناء أدائه لوظيفته بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمة هو شخصياً، أو تهم أحد أقاربه، أو أصدقائه المقربين، أو عندما يتأثر أداءه لوظيفته باعتبارات شخصية مباشرة أو غير مباشرة، أو بمعرفته بالمعلومات التي تتعلق بالقرار.

مصادر تضارب المصالح

Sources of conflicts of interest



- المهنية والشخصية المباشرة للموظف: الرغبة في التطور الوظيفي والمهني على المستويين العمودي والأفقي وإن كان على حساب مصالح الزملاء واستحقاقاتهم.
- الاجتماعية: والمتمثلة في المحاباة الناتجة عن علاقات القرابة والنسب أو الصداقة أو الزمالة أو الجنس أو الأصل أو العرق أو الدين أو الرأي السياسي أو غيرها من الاعتبارات.

مصادر تضارب المصالح

Sources of conflicts of interest



- المالية: والمتمثلة في تحقيق مكاسب مالية غير مشروعة من خلال مخالفة القوانين والأنظمة في تأدية مهام العمل وقبول الرشوة.
- الحقد وعلاقات العداوة والكراهية: حيث يعتمد بعض الموظفين إلى التضييق وتعطيل مصالح الأشخاص الذين تجمعهم بهم عداوات سابقة، أو مشاعر بغض وكره وعنصرية لأي سبب من الأسباب.

تضارب المصالح Conflict of interest

نصت بعض المواد في قانون الموارد البشرية:

على الموظف تجنب أي عمل من شأنه وقوع تضارب في المصالح بين أنشطته الخاصة ومصالح الجهة الحكومية ومشروعاتها، أو أن يكون من شأنه أن يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في مصلحة له أو لأحد أقاربه حتى الدرجة الرابعة.

تضارب المصالح

Conflict of interest

وفي هذا المجال يجب على الموظف:

- الامتناع عن القيام بأي نشاط من شأنه أن يؤدي إلى نشوء تضارب حقيقي أو ظاهري أو محتمل بين مصالحه الشخصية من جهة، وبين مهامه ومسؤولياته الوظيفية من جهة أخرى.
- الامتناع عن القيام بأي نشاط لا يتناسب مع أدائه الموضوعي والمتجرد لمهامه، أو يمكن أن يؤدي إلى معاملة تفضيلية لأي أشخاص في تعاملاتهم مع الشركة.

تضارب المصالح

Conflict of interest

وفي هذا المجال يجب على الموظف:

- إعلام الرئيس المباشر بشكل فوري في حال وجود تضارب بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة، أو تعرض الموظف لضغوط تتعارض مع مهامه الرسمية، مع إيضاح طبيعة العلاقة وكيفية التضارب.
- الإفصاح عن وجود علاقة شخصية مع أي جهة خارجية قبل المشاركة في اتخاذ قرار أو توصية تخص هذه الجهة.

المظهر العام للموظف

General appearance of the employee

يجب على جميع الموظفين التنبه إلى أنهم يمثلون الجهة التي يعملون بها أمام الغير، وأن مظهرهم وتصرفاتهم خلال ساعات العمل تؤثر إلى حد كبير على نظرة الغير للجهة الحكومية؛ لذا يتعين على جميع الموظفين الحفاظ على المظهر الشخصي والعام بطريقة مقبولة وبما يتوافق مع الأعراف السائدة في المجتمع.

المظهر العام للموظف

General appearance of the employee

ويتسع مفهوم المظهر العام ليشمل:

- جهة العمل ككل.
- المظهر العام للموظف ذاته.
- مكان العمل الذي يمارس فيه الموظف مهام ومسؤوليات عمله اليومي، فمن ضمن العناصر المحفزة للعمل أن يكون مكان العمل مرتباً ونظيفاً ولا توجد أوراق مبعثرة على أسطح المكاتب، وهكذا.
- الأنماط السلوكية التي ينتهجها الموظف في تعاملاته سواء مع الزملاء أو متلقي الخدمة أو المراجعين لجهة العمل.

حقوق الموظف Employee rights

ومن جهة أخرى فإن حقوق الموظف العام تم النص عليها صراحة ومضموناً
في أحكام قانون الموارد البشرية على النحو التالي:



حقوق الموظف العام

Public employee rights

(الراتب، والعلاوات، والبدلات)

حقوق الموظف العام

Public employee rights

يتوقع في النهاية أن يكون المشارك قادراً على أن:

- يتعرف على مختلف حقوق الموظف العام الواردة في قانون الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالحقوق المالية.
- يتعرف على كيفية التمييز ما بين الحقوق الوظيفية.
- يتعرف على شروط استحقاق هذه الحقوق.

حقوق الموظف العام

Public employee rights

تعريف الراتب:

- هو الراتب الأساسي المقرر للدرجة المالية مضافاً إليه العلاوات الدورية المستحقة دون غيرها من العلاوات أو البدلات أو المكافآت مما يتقاضاه الموظف.

حقوق الموظف العام

Public employee rights

أنواع الرواتب:

1. الراتب الأساسي: ويعرف على أنه راتب بداية مربوط كل درجة مالية.
 2. الراتب: هو الراتب الأساسي مضافاً إليه العلاوات الدورية فقط دون غيرها من العلاوات والبدلات والمكافآت.
 3. الراتب الإجمالي: هو الراتب مضافاً إليه كل العلاوات والبدلات والمكافآت المقررة بموجب القانون أو عقد التوظيف فيما عدا بدل العمل الإضافي وبدل استخدام سيارة خاصة.
- مع الإشارة إلى أنه يستحق الموظف عند التعيين بداية الراتب المقرر للدرجة المعين عليها، ويجوز التعيين براتب أعلى لا يتجاوز متوسط الدرجة إذا كان له مؤهلات وخبرات وظيفية أعلى.

حقوق الموظف العام

Public employee rights

العلاوات والبدلات:

وتعرف على أنها يقصد بها المبالغ المالية التي تضاف إلى الراتب الأساسي أو يستحقها الموظف بحكم وظيفته وذلك وفقاً للشروط القانونية المقررة لاستحقاقها.

وتختلف العلاوات وتتنوع بحسب طبيعة استحقاقها:

- **العلاوة الدورية:** وتمنح بعد مرور سنة من التعيين أو تاريخ استحقاق العلاوة السابقة بنسبة 1% إلى 10% من الراتب وفقاً لمستوى تقييم الأداء.

حقوق الموظف العام

Public employee rights

العلاوات والبدلات:

- العلاوة الدورية الاجتماعية.
- بدل السكن.
- بدل التنقل.
- الإشرافية.
- بدل الأثاث.
- بدل التمثيل.

حقوق الموظف العام

Public employee rights

العلاوات والبدلات:

- بدل العمل الإضافي.
- بدل أمانات صندوق.
- بدل هاتف.
- بدل طبيعة العمل.
- بدل شحن جوي.

حقوق الموظف العام

Public employee rights

العلاوات والبداوات:

- نفقات السفر.
- المكافأة التشجيعية.
- المكافأة السنوية
- المكافأة نهاية الخدمة.
- علاوة الترقية.

الإجازات Vacations

أما فيما يتعلق بموضوع الإجازات فقد حددها قانون الموارد البشرية على النحو التالي:

الإجازات (أنواعها وشروط استحقاقها)

Leaves (types and conditions of entitlement)

- الإجازة الدورية: تمنح سنوياً للموظف بعد الانتهاء من فترة الاختبار وفقاً للشروط والأنظمة الخاصة بكل مؤسسة حكومية.
- الإجازة العارضة: تمنح للموظف لمواجهة غياب عن العمل لسبب طارئ وفقاً لشروط استحقاقها.
- الإجازة المرضية: فترة إجازة (راحة) عن العمل تمنح للموظف في حالة مرض ألم به، يتم احتسابها وفقاً للشروط المحددة قانوناً.
- إجازة وضع: إجازة تستحقها الموظفة عند الوضع.

الإجازات (أنواعها وشروط استحقاقها)

Leaves (types and conditions of entitlement)

- إجازة الأمومة: تمنح للموظفة في حالة الرضاعة أو رعاية الأطفال دون سن السادسة عشر من ذوي الاحتياجات الخاصة وفقاً للشروط المحددة قانوناً.
- إجازة حج: تمنح للموظف المسلم ولمرة واحدة طوال حياته المهنية لأداء فريضة الحج وفقاً للشروط القانونية.
- إجازة زواج: تمنح للموظف براتب إجمالي لمدة خمسة عشر يوماً ولمرة واحدة طوال مدة خدمته وفقاً لشروط استحقاقها.
- إجازة العدة الشرعية: تمنح للموظفة المسلمة التي يتوفى عنها زوجها وفقاً للشروط القانونية.

الإجازات (أنواعها وشروط استحقاقها)

Leaves (types and conditions of entitlement)

- إجازة عزاء: تمنح للموظف براتب إجمالي في حالة وفاة أحد أقاربه من الدرجة الأولى أو الثانية.
- إجازة مرافقة زوج: إجازة بدون راتب يجوز منحها للموظف المصري لمرافقة الزوج الموظف إذا ألحق للعمل بإحدى البعثات التمثيلية للدولة بالخارج، أو إذا أعيير للعمل خارج الدولة، أو أوفد للخارج لمدة لا تقل عن سنة في بعثة دراسية أو تدريبية، أو إجازة دراسية وفقاً للشروط القانونية.
- إجازة محرم: تمنح للموظف المصري بدون راتب لمرافقة إحدى محارمه وفقاً لشروط استحقاقها.
- إجازة مرافقة مريض: تمنح للموظف لمرافقة مريض للعلاج بالخارج، مع مراعاة مقتضيات صالح العمل والشروط القانونية.

الإجازات (أنواعها وشروط استحقاقها)

Leaves (types and conditions of entitlement)

- **إجازة استثنائية:** إجازة تفرغ استثنائية تمنح بقرار من الرئيس إلى الموظف للمشاركة في الفرق الوطنية أو المسابقات أو الأنشطة الرياضية أو البرامج الاجتماعية أو الثقافية أو لأي أسباب أخرى مماثلة، وذلك وفقاً لشروط استحقاقها.
- **إجازة دراسية:** يجوز منحها للموظف الذي يبتعث للدراسة مع مراعاة صالح العمل والشروط القانونية المنصوص عليها في قانون البعثات الدراسية.
- **إجازة امتحانات:** تمنح للموظف الذي يدرس على نفقته الخاصة لأداء الامتحانات وفقاً للشروط القانونية.
- **إجازة بدون راتب:** يجوز منحها للموظف بقرار من الرئيس لمدة شهر بدون راتب للأسباب التي يبدئها الموظف ويعتمدها الرئيس.



المحاضرة الثانية



التنظيم الإداري في الجهات الحكومية

Administrative organization in governmental parties



أهداف المحاضرة

Lecture goals

يتوقع في نهاية المحاضرة أن يكون المشارك قادراً على أن:

- يتعرف على المعالم الرئيسة للعملية الإدارية.
- يتعرف على المعالم الرئيسة للتنظيم الحكومي.
- يتعرف على أهمية وضرورات التنظيم الحكومي.
- يتعرف على قنوات التنسيق الحكومي.

العملية الإدارية Administrative process

هي عمل يتضمن عدداً من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والأسس والقواعد الإدارية، يستعان بها في تسير العمل وإدارة شؤونه وتحقيق أهداف المنظمة.

مكونات العملية الإدارية:

(التخطيط - التنظيم - التوجيه - القيادة - الرقابة).

التخطيط Planning

هو الفعل المتعمد والمنسق الذي يقوم به المخططون في المنظمة هادفين من ورائه إلى تحديد الأهداف المراد تحقيقها، أو أغراض محددة من أجل مصلحة ومنفعة أفراد المنظمة، ورسم خط السير إليها، وتحديد وسائل ذلك السير، مع وضوح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات، ووضع ما يناسب ذلك من طرق التعامل مما بات يسمى بـ "الخطة والخطة البديلة".



العملية الإدارية Administrative process

التنظيم Organizing

عبارة عن "عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها، وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكينهم من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف".
فالهيكـل التنظيمي هو الذي يترجم عملية التنظيم الإدارية وهو أهم أركانها، وهما من التلازم ما قد يشار إلى أحدهما بالآخر.



العملية الإدارية Administrative process



التوجيه Guidance

هو "إصدار التوجيهات من المعنيين بالتخطيط إلى المنفذين لبدء العمل ولكيفية وآلية إنجازه".

العملية الإدارية Administrative process

الرقابة والتقويم Observation



تعتبر الرقابة والتقويم المرحلة الحساسة من مراحل العملية الإدارية والرقابة هي العملية التي تمتد الإدارة المسؤولة بالبيانات عن درجة التقدم في الأداء، والتقويم يقوم على تعديل الخطط وإعادة تحديد الأهداف الفرعية لتحقيق الهدف الرئيسي.

العملية الإدارية Administrative process

القيادة: (مفتاح التميز) Leadership

التميز في الأداء



القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، والقيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق المنظمة، وأخيراً فإن قلب العملية الإدارية يتمثل في اتخاذ القرار بكفاءة وفاعلية.

العملية الإدارية Administrative process

قلب العملية الإدارية يتمثل في كلمة واحدة:

1- الكفاءة Efficiency (فعل الشيء بطريقة صحيحة)

تقليل..... - تقليل..... - تقليل.....

أنهي الدراسة في أربع سنوات (أقل كم من المدخلات لإنتاج أكبر كم مخرجات).

2- الفاعلية Effectiveness (أشوف العميل عايز ايه)

بتقدير (فعل الشيء الصحيح).

(لازم تمشي بعضها في بعض).

أدي العمل المطلوب بشكل جيد.

الكفاءة والفاعلية





الهيكل التنظيمي

Organizational Structure

الهيكل التنظيمي

Organizational Structure

الهيكل التنظيمي هو شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه الوحدات التنظيمية في المؤسسة وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخلها، بحيث يمكن التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

كما يعرف الهيكل التنظيمي: "الإطار التنظيمي الذي يحدد ويعرف الأدوار والنشاطات التي تؤديها المؤسسة، ويبين الارتباطات التنظيمية بين تلك الأدوار والنشاطات لتحقيق أهدافها بما يحقق التوجه الاستراتيجي المرسوم".

الهيكل التنظيمي

Organizational Structure

عناصر الهيكل التنظيمي:

- وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة.
- وضوح التخصص والمهام.
- وضوح نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية.
- الاستفادة من التخصص.

بحيث يحقق الهيكل التنظيمي بعناصره التنسيق بين أعمال المنظمة، وفعالية الرقابة ومراعاة الظروف البيئية، وعدم الإسراف، وفاعلية الهيكل التنظيمي.

مرتكزات البناء التنظيمي

- حجم المنظمة.
- نشاط المنظمة واستراتيجيتها.
- دور حياة المنظمة.
- الموقع الجغرافي للمنظمة.
- درجة التخصص المطلوبة لأداء مهام المنظمة.

مرتكزات البناء التنظيمي

- الموارد البشرية.
- التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.
- توزيع القوة (السلطة) في المؤسسة
- تحديد الأدوار التنظيمية
- تحديد مسار انسياب المعلومات داخل المنظمة.

الخارطة التنظيمية Organizational map

وفيما تقدم يتم اختصار عناصر الهيكل التنظيمي على شكل الخارطة التنظيمية التي تعرف على أنها:

شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة، ووسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنظمة وتصوير هيكل التنظيم، ويوضح فيها الأنشطة الرئيسية والفرعية.

الخارطة التنظيمية Organizational map

- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية.
- عدد المستويات الإدارية.
- نطاق الإشراف.
- خطوط السلطة.
- مواقع الإدارات.
- مراكز اتخاذ القرار.
- المجالس واللجان الدائمة.

أهمية الهيكل التنظيمي

The importance of the organizational structure

- تجسيد التوجه الاستراتيجي للدولة ولوزاراتها ومؤسساتها وأجهزتها المتعددة.
- تبيان أدوار ونشاطات وزارات ومؤسسات وأجهزة الدولة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- يحدد الهيكل التنظيمي الارتباطات التنظيمية (العلاقات الرأسية والأفقية والعرضية) والتداخل التنظيمي المسموح بين الأدوار التنظيمية.

أهمية الهيكل التنظيمي

The importance of the organizational structure

- يقلل فرص التداخل والتعارض والازدواجية بين أداء الوزارات والمؤسسات والأجهزة الحكومية.
- يوجِد إطاراً للربط الموضوعي والتنسيق بين نشاطات كل وزارات ومؤسسات وأجهزة الدولة الأخرى.
- يقلل من التكلفة الكلية لتنفيذ النشاطات الخاصة بالوزارات والمؤسسات والأجهزة الحكومية.
- يسهل انسياب المعلومات بين مكونات القطاع الحكومي لتحقيق أهداف البلاد.

معوقات التنسيق التنظيمي

Obstacles to organizational coordination

- اختلاف الأهداف بين الجهات التي تنسق مع بعضها.
- اختلاف الأولويات بين الجهات التي تنسق مع بعضها.
- تخوف البعض من عمليات سحب البساط التي قد تحدث في عمليات التنسيق.
- ضعف قدرات الاتصال والحوار والإقناع لدى الجهات التي يتم التنسيق بينها.

معوقات التنسيق التنظيمي

Obstacles to organizational coordination

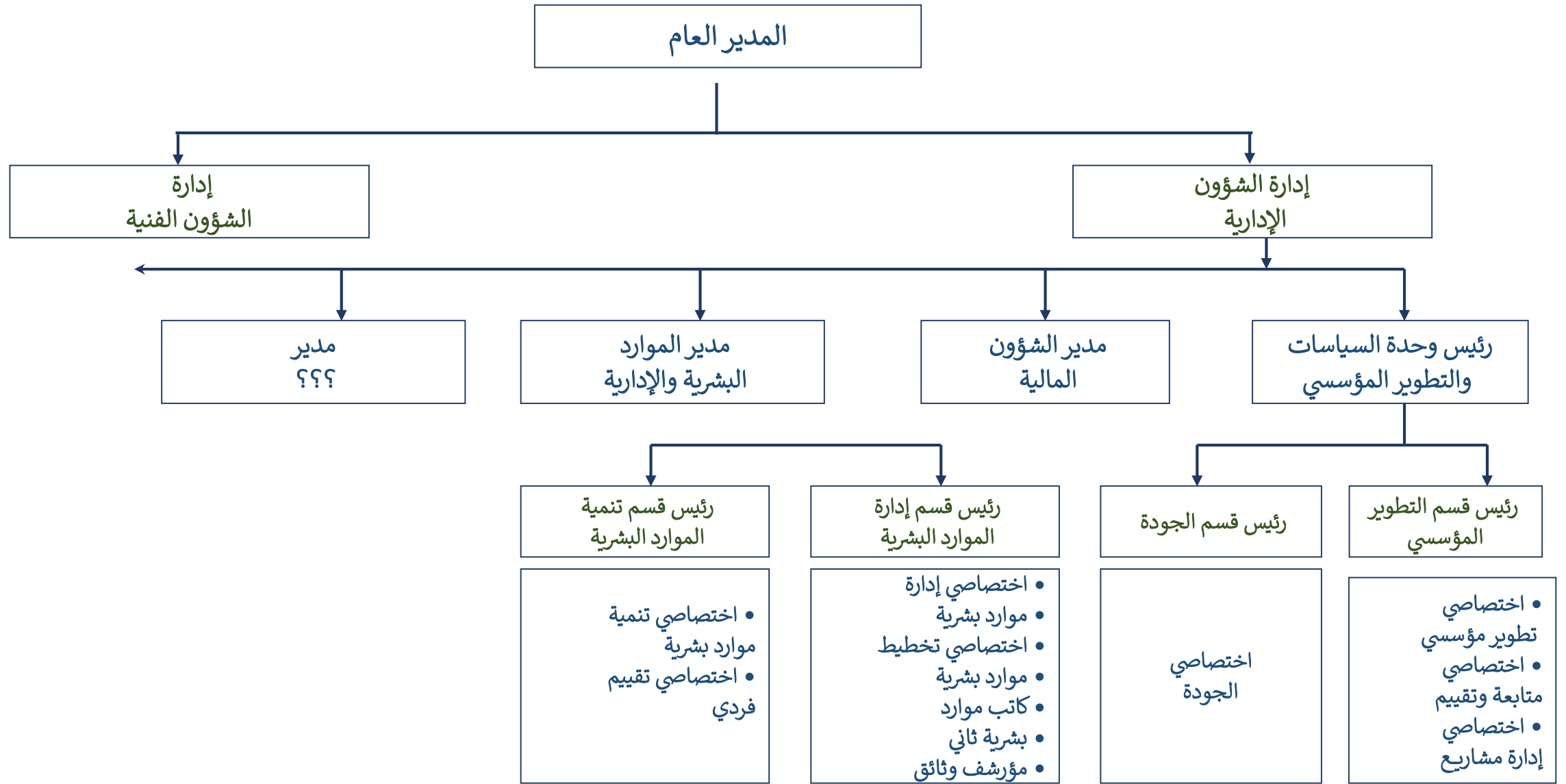
- التخصصية الضيقة في العمل تقود في كثير من الأحيان إلى أضعاف التعامل مع منظور تكامل الأدوار في العمل.
- ضعف تدريب العاملين خاصة في مجالات مهارات العلاقات الإنسانية ومهارات التفاوض.
- الاختلافات الشخصية بين الأفراد الذين يقومون بعملية التنسيق.

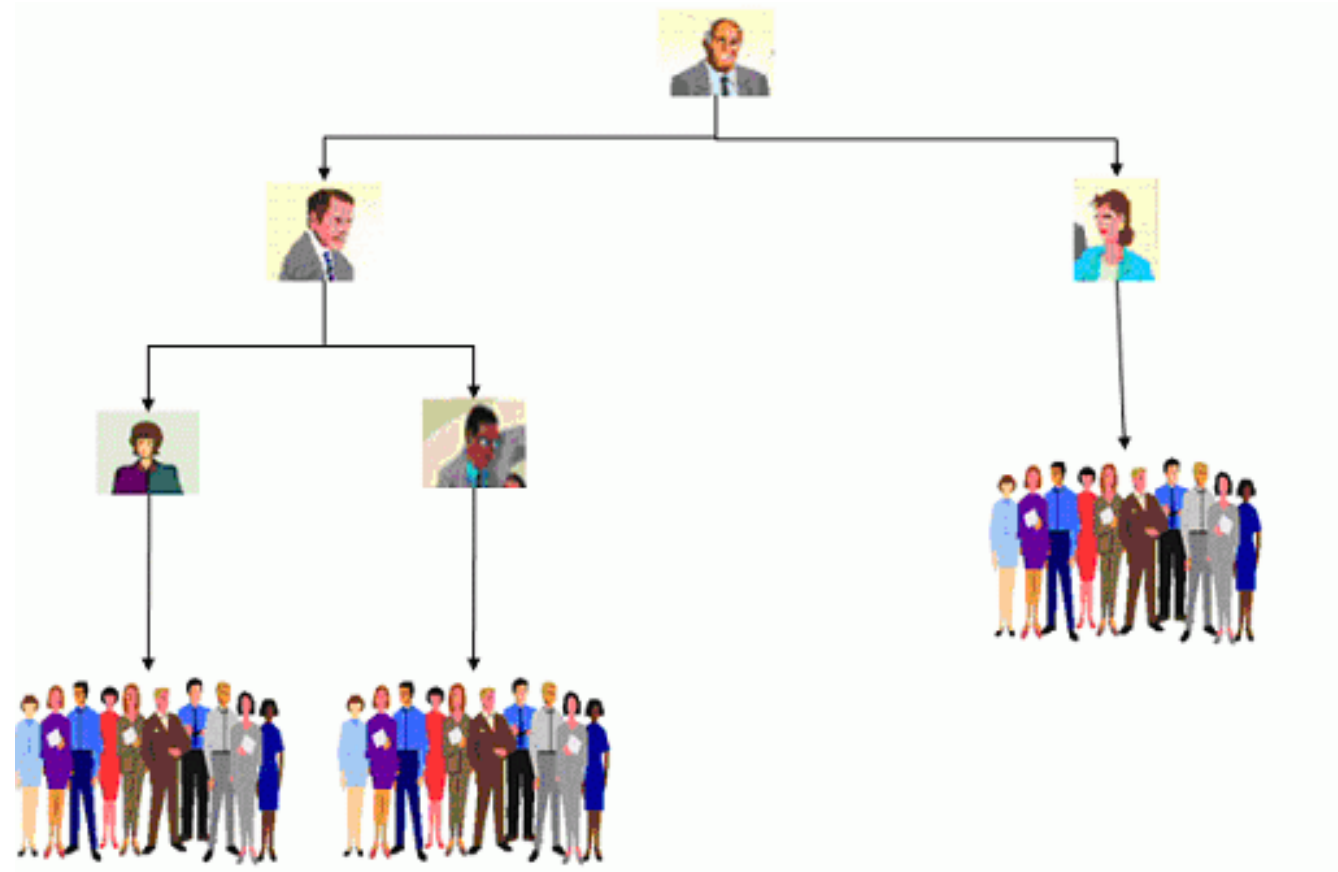
الدليل التنظيمي (البطاقة الشخصية للمنظمة):

- إن إعداد الدليل التنظيمي هو الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي، حيث أن الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة وأنظمتها وأنشطتها وفلسفتها، ويقوم الدليل التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل، ويعتبر مكماً للخريطة التنظيمية.
- والدليل التنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة والعنوان والرؤية والرسالة وأهدافها، يعرض موجز السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة، ويشمل الدليل أيضاً الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية وشرح لمهام الإدارات والمسؤوليات والسلطات، والهيكل الوظيفي الذي يتضمن المسميات الوظيفية في كل وحدة تنظيمية، وكذلك أسماء الرؤساء والمديرين، ويحدد وصف للوظائف المختلفة، ويعتبر الدليل التنظيمي البطاقة الشخصية للمنظمة.

الهيكل الوظيفي:

وينبثق عن الهيكل التنظيمي هيكل وظيفي يتم في ضوء تحديد الوحدات التنظيمية على الهيكل التنظيمي، وتوضيح مهامها، وتحديد المسميات الوظيفية المطلوبة لتنفيذ هذه المهام، ومن تسمية الموظفين من المنظمة المناسبين لإشغال هذه المسميات الوظيفية.







الوصف الوظيفي

Job Description

الوصف الوظيفي

Job Description

تمرين

ما هي أهم خمس واجبات رئيسية ترتبط بالوظيفة التي تشغلها؟

1.

2.

3.

4.

5.

سؤال: ما هي الآثار المترتبة على إهمالك أو تقصيرك بالقيام بأي واجب من هذه الواجبات؟

الوصف الوظيفي Job Description

وصف الوظائف (Job Description)

تحديد واضح ودقيق لكل من:

- المهام والواجبات والمسؤوليات والصلاحيات المناطة بكل وظيفة من الوظائف.
- المواصفات والمؤهلات الوظيفية التي يجب توفرها في شاغلي الوظيفة لتمكنه من تنفيذ تلك المهام والواجبات الوظيفية بكفاءة وفاعلية وتحقيق أهدافها.
- العلاقات الوظيفية داخل أو خارج المؤسسة.

الوصف الوظيفي Job Description

أهمية وصف الوظائف

- تحقيق التكامل بين أهداف ومهام واجبات الوظائف المشكلة للهيكل الوظيفي للوحدة الإدارية في المنظمة، وبشكل يدعم تحقيق أهداف ومهام تلك الوحدة.
- إلغاء التضارب والازدواجية في مهام الوظائف المختلفة المشكلة للهيكل الوظيفي في المنظمة.
- تحديد نقاط التنسيق بين الوظائف المختلفة بشكل يحقق انتظام وانسياب سير العمل بسهولة ويسر.
- تحديد مسؤوليات الوظيفية بشكل واضح يسمح لشاغليها بالاطلاع عليها وفهم أبعادها ونتائجها المتوقعة وبالتالي تقييم أدائه ومحاسبته على نتائج عمله.



وصف الوظائف أداة أساسية من أدوات إدارة الموارد البشرية

Job description is an essential human resource management tool

لماذا يعتبر وصف الوظائف أداة أساسية من أدوات إدارة الموارد البشرية؟

لكونه يعتبر المادة الأولية التي تعتمد عليها المنظمة في بناء أو تفعيل مختلف الأنظمة الإدارية الأخرى

الموجودة بالمنظمة، ومنها:

- تخطيط الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين.
- التدريب والتطوير.
- تقييم الأداء.

نموذج بطاقة الوصف الوظيفي

Job Description card form

المسمى الوظيفة					
رقم كود الوظيفة					
المجموعة العامة					
الوصف العام:					
واجبات الوظيفة					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
اشتراطات شغل الوظيفة:					
1. التأهيل العلمي والخبرة العملية:					
(يحدد مستوى ونوع التأهيل العلمي وفقا لمتطلبات شغل الوظيفة ومدة الخبرة البينية والخبرة الكلية:					
2. المعارف:					
3. القدرات والمهارات:					
4. البرامج والدورات التدريبية:					

كيف يتم تحديد الواجبات والمسؤوليات

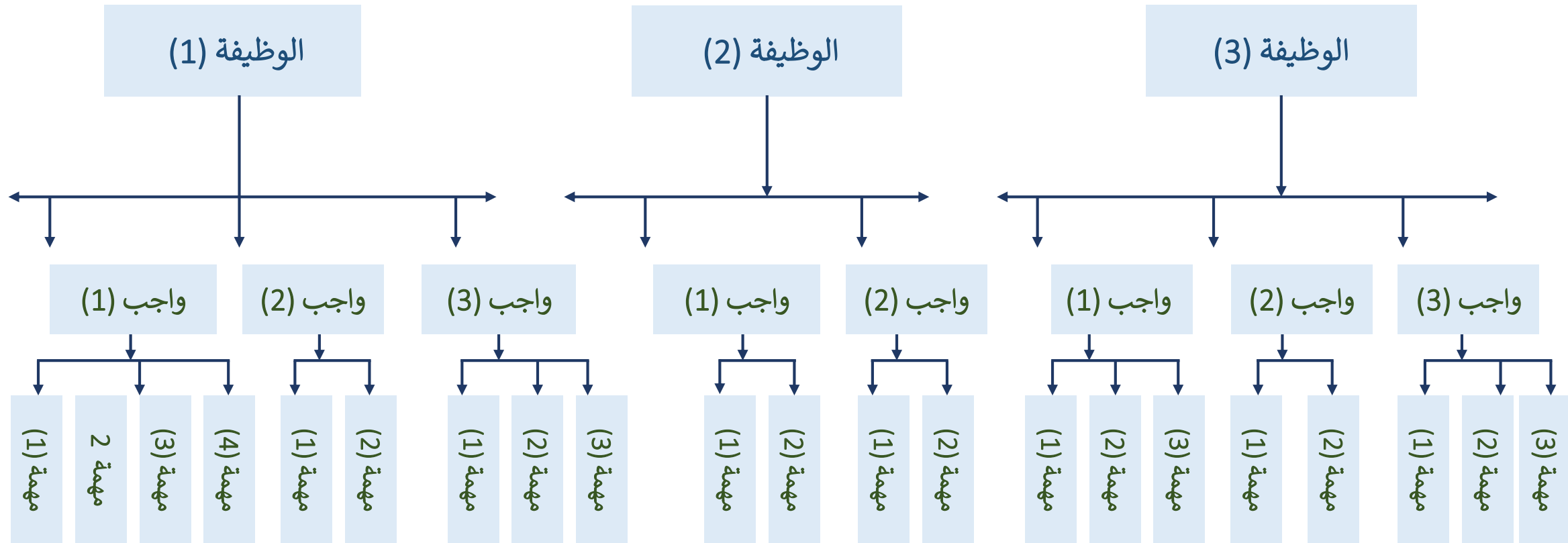
How are duties and responsibilities defined

- **الوظيفة:** مجموعة من الواجبات التي تؤدي بواسطة شخص ما، ولها صفة التكرار والتماثل، وتحتاج إلى تجانس في المؤهلات العلمية والعملية والمعارف والمهارات، وهي موجودة بصرف النظر عن وجود من يشغلها أو عدمه.
- **الواجب:** هي مجموعة من المهام المترابطة مع بعضها، ويعتبر الواجب جزء من العمل لوظيفة واحدة عندما يتم تجميع عدد من الواجبات توجد الوظيفة.
- **المهمة:** هي وحدة نشاط العمل التي تشكل جزء من الواجب، وهي واحدة من عمليات العمل التي تمثل خطوة منطقية وضرورية في أداء الواجب.

يجب عند تحديد الواجبات والمهام مراعاة الربط بين أهداف وواجبات شاغل الوظيفة وأهداف ومهام الوحدة التنظيمية التي تتبع لها الوظيفة، حيث أن تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية يكون من خلال تكامل أهداف وواجبات الوظائف المشكلة للهيكل الوظيفي لتلك الوحدات.

مهام الوحدة التنظيمية

The tasks of the organizational unit





المحاضرة الثالثة



مهارات التعامل مع الآخرين

Communication Skills



من هم الآخرون الذين نتعامل معهم؟ Who are the others we are dealing with?

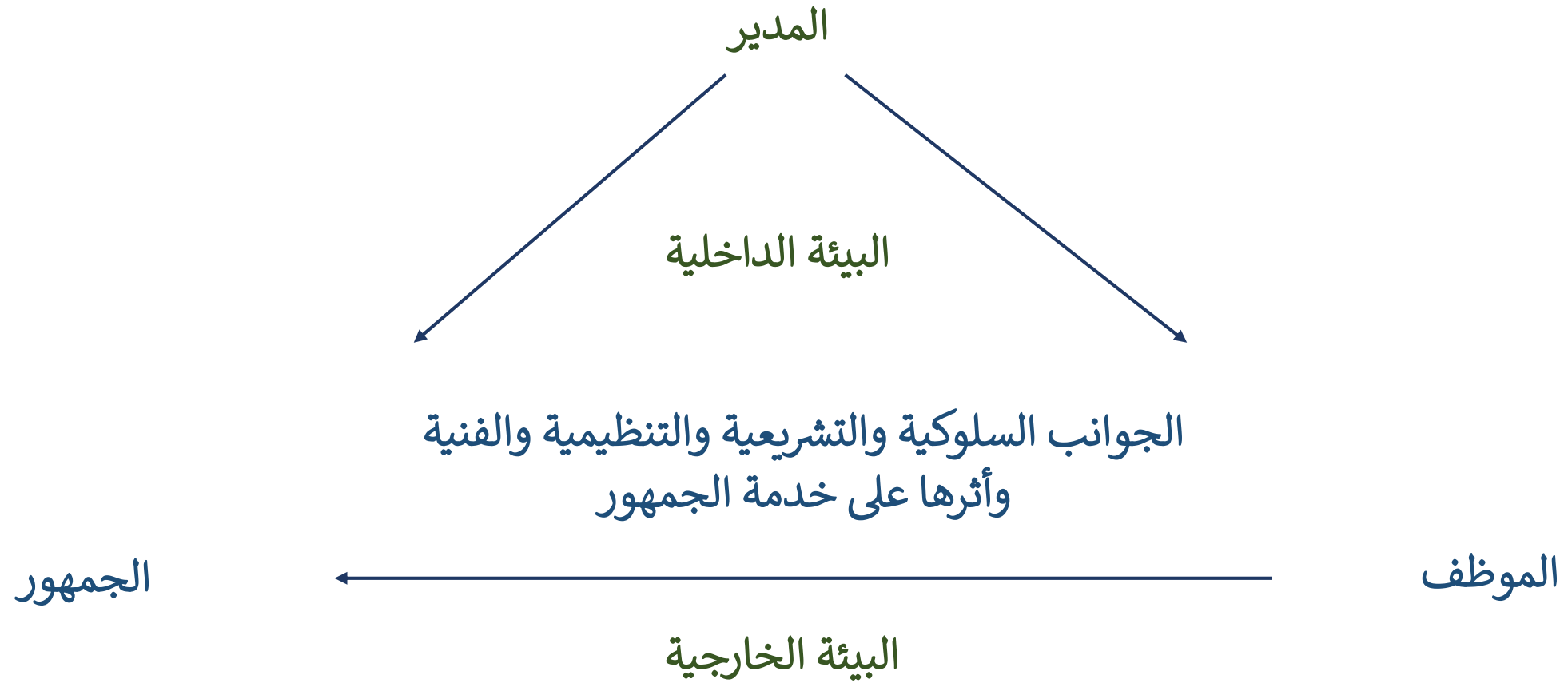
- **الجمهور الداخلي:** كافة موظفي المنظمة على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم ومواقعهم الوظيفية.
- **الجمهور الخارجي:** المراجعون والأفراد الذين تتعامل معهم المنظمة.

الموظف يتعامل مع: The employee deals with:

- رئيسه المباشر في العمل.
- زملائه في العمل.
- المراجعين والزائرين من داخل وخارج المنظمة.

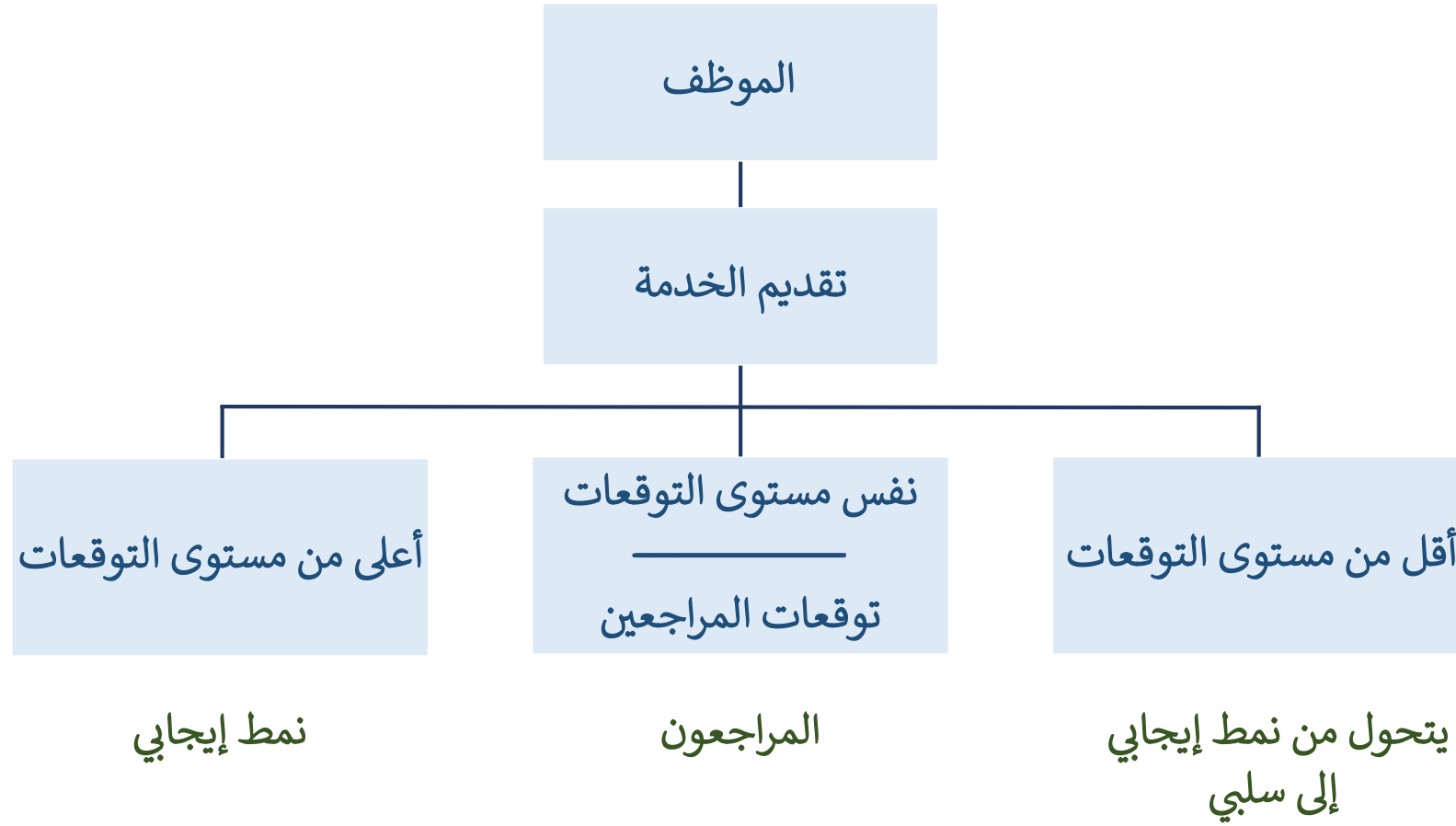
العوامل المؤثرة في خدمة جمهور المنظمة

Factors affecting serving the organization's audience



علاقة الموظف بالجمهور

The employee's relationship to the public





قواعد عامة للتعامل مع المراجعين

General rules for dealing with auditors

القاعدة الأولى: أنت موظف مدني، واجباتك الوظيفية تتطلب منك خدمة الآخرين فأنت خادم لهم لا سيداً عليهم.

القاعدة الثانية: الآخرون الذين تتعامل معهم ليسوا نمطاً وقالباً واحداً موحداً، بل هم ذوي أنماط وحاجات وقابليات وثقافات واتجاهات وشخصيات مختلفة.

القاعدة الثالثة: لا تتعامل مع المراجعين بنفس النمط والأسلوب لأنهم ذوي أنماط مختلفة.



قواعد عامة للتعامل مع المراجعين

General rules for dealing with auditors

القاعدة الرابعة: تعرف إلى نفسك ونمطك وقدراتك قبل التعرف إلى أنماط الآخرين: افهم نفسك أولاً.

القاعدة الخامسة: أسلوبك في التعامل مع الآخرين يحدد وبدرجة كبيرة أسلوبهم ونمطهم في التعامل معك، المراجعون في الغالب إيجابيون.

القاعدة السادسة: كلما كنت إيجابياً ومتعاوناً ومكرساً وقتك وجهدك لخدمة الآخرين؛ استطعت تقديم خدمة متميزة لهم.



عناصر التعامل الفعال بين الموظف ورئيسه

Elements of effective interaction between the employee and the boss

- الالتزام بالأوقات المحددة لإنجاز العمل أو الحضور له.
- الدقة في أداء العمل.
- الطاعة وتنفيذ الأوامر.
- عرض وجهة النظر بأسلوب لبق.
- عدم المجادلة.



عناصر التعامل الفعال بين الموظف ورئيسه

Elements of effective interaction between the employee and the boss

- استيعاب الأفكار وهضمها قبل عرضها على الرئيس.
- إتقان فن الإصغاء والإقناع.
- مراعاة آداب اللياقة في التصرفات مع الرئيس.
- الاطلاع على الأنظمة والإلمام بالقوانين ولوائح العمل.
- البشاشة والظهور بمظهر حسن.
- الجدية في العمل.



عناصر التعامل الفعال بين الزملاء

Elements of effective interaction between colleagues

- الدعم الإيجابي لهم والكف عن الدعم السلبي.
- المحافظة على علاقة حسنة مع الجميع، وعدم التحيز لمجموعة دون أخرى.
- التحدث بلغة رصينة جادة وعدم استخدام الألفاظ المحلية.
- معرفة شخصية المتعاملين معه وجمع معلومات عنهم لتساعده في عملية اتصاله بهم.
- عدم التحدث بالمشكلات الخاصة أمام زملائه أثناء العمل.



عناصر التعامل الفعال بين الزملاء

Elements of effective interaction between colleagues

- التأكيد على أهمية التفاعل مع الزملاء.
- عدم المغالاة في التوقعات منهم.
- عدم زرع البغضاء والخلافات وإثارة الحساسيات بينهم.
- التصرف بأعصاب هادئة في المواقف الانفعالية.
- الإصغاء الجيد عند التحدث مع الزملاء.
- عدم نسب الأعمال التي قام بها الزملاء إلى شخص آخر.



عناصر التعامل الفعال مع المراجعين

Elements of effective interaction with auditors

- الاستقبال الحسن للمراجعين.
- المحافظ على أسرارهم التي يعرفها الموظف بحكم عمله.
- عدم الاستهزاء بأسمائهم أو ألقابهم أو طلباتهم.
- الالتزام بالمواعيد التي يحددها لهم.
- رؤية الأشياء من وجهة نظر المراجع نفسه.
- تبسيط المعلومات لهم حتى يستطيعوا فهمها وتفهمها جيداً.



عناصر التعامل الفعال مع المراجعين

Elements of effective interaction with auditors

- تقليل توتر المراجع بالاستقبال الحسن الملائم.
- إعطاء المراجع الوقت الكافي لشرح ما يريد دون مقاطعة أو إهمال.
- الابتعاد عن سوء الظن وأسلوب التعميم.
- التأكد من الأخبار التي يروونها قبل إصدار الحكم بشأنها.
- شرح الفائدة من الإجراء، لا الإجراء نفسه.
- الابتعاد عن رفع الصوت قدر الاستطاعة.
- تقديم النصيحة المخلصة والتوجيه السليم لهم.

بعض أنماط المراجعين الشائعة

Some common reviewers' styles

- النمط الإيجابي المتعاون.
- النمط الشاكي الباكي المتذمر.
- النمط الثرثار المتكلم.
- النمط المتصيد للأخطاء والهفوات.
- النمط الخجول الصامت.
- النمط المتعجل المتسرع.
- النمط المدعي.



مهارات تنظيم الوقت

Time management skills

لماذا تنظيم الوقت؟

Why Time management?

- لتنفيذ المهام الهامة، ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل والاستجمام أيضاً.
- لتحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال.
- للاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله جيداً.
- للتغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل.

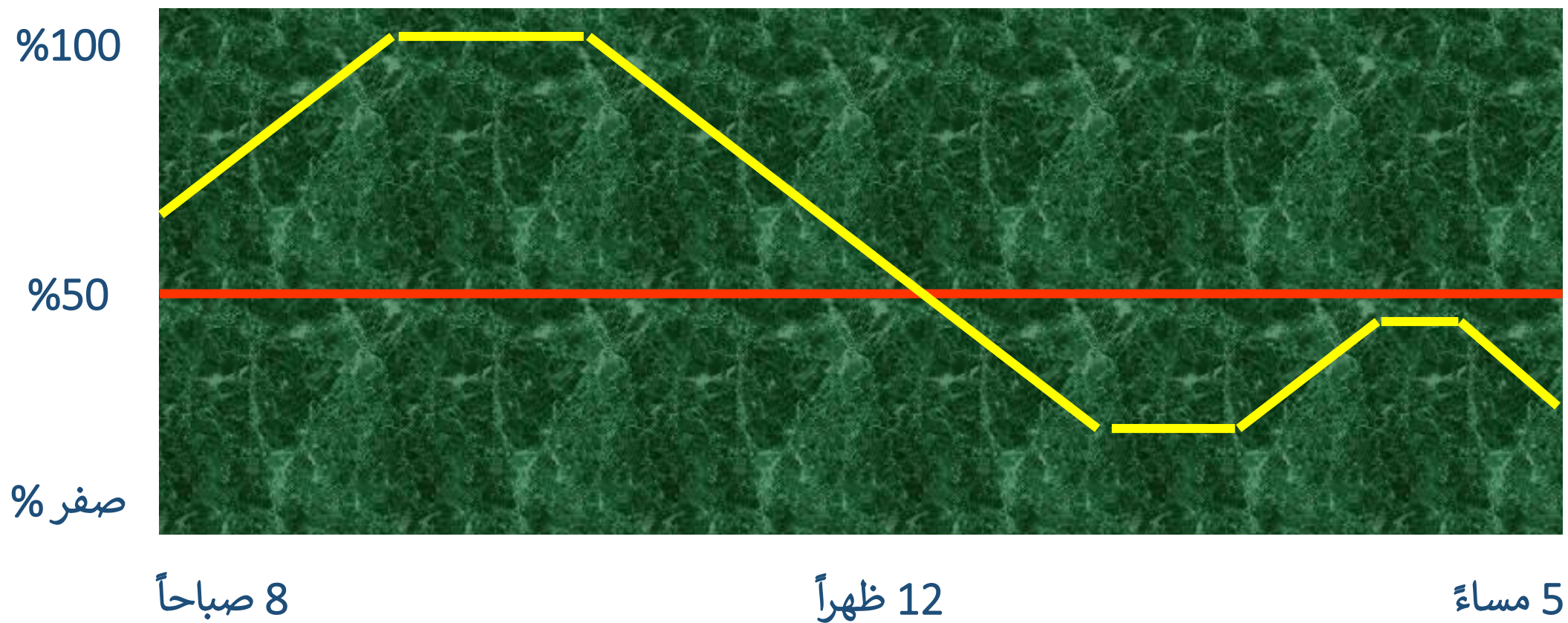
تذكر دائماً

Always Remember

- توقف عن أي مهمة غير ضرورية.
- ابحث عن أحد غيرك للقيام ببعض مهامك.
- قم بالمهمة بأكبر كفاءة ممكنة.

منحنى النشاط الطبيعي

Normal activity curve





- ضع خطتك الأسبوعية في متناول يدك أثناء الإعداد.
- ضع قائمتك في نفس الوقت من كل يوم.
- لا تضع أكثر من قائمة (صغيرة).
- أعد قائمتك الخاصة التي تناسبك.
- اكتب كل نشاطاتك في القائمة.
- قسم وقتك على مهامك حسب الأولوية (قاعدة 80/20).
- اجمع النشاطات المتشابهة والمتوازية.
- خصص لكل مهمة وقتاً محدداً لإنجازها.

إعداد قائمة الأعمال اليومية

Daily Business list preparation

- راجع مهامك اليومية (تخلص من غير الضروري وفوض بعضها).
- لا تَجِدول كل دقيقة في وقتك.. اترك وقتاً للطوارئ.
- تعامل جيداً مع الأمور الطارئة.
- اترك وقتاً للراحة، ولنفسك، ولأسرتك.
- ضع القائمة دائماً في متناول يدك.
- التزم بقائمتك.
- لا تفرط في التنظيم.

جدول ايزنهاور Eisenhower table

التنفيذ على أربع مراحل

مهم	عاجل	غير عاجل
مهم	أ	ب
غير مهم	ج	د

مهم وعاجل	←	أؤديه بنفسي
مهم وغير عاجل	←	أؤديه بنفسي أو أفوض
غير مهم وعاجل	←	أفوض
غير مهم وغير عاجل	←	اتركه

جدول ايزنهاور Eisenhower table

تذكر أن: عمل واحد (أ) أفضل من تسعة (د)

قانون باريكسون Baryson's Law

المهمة تتمدد لتشغل الوقت المتاح لها

تذكر Remember

- الواجبات دائماً أكثر من الأوقات.
- أنت لا تملك أكثر من 24 ساعة يومياً.
- المهام المفتوحة لا تنتهي أبداً.

نصائح عامة في التنفيذ

General Implementation Advice

- الق نظرة على قائمة أعمالك اليومية.
- التزم بقائمة أعمالك اليومية وابتعد عن الروتينيات.
- ابدأ في إنجاز مهامك.
- كن منجزاً، لا تتردد.

نصائح عامة في التنفيذ

General Implementation Advice

تعلم أن تقول لا

لا تقطع عملك:

- إذا بدأت في إنجاز مهمة لا تقطعها.
- وفر كل شيء قبل البدء في العمل.
- احذر الأفكار الطارئة.

نصائح عامة في التنفيذ

General Implementation Advice



- تعامل جيداً مع المهام الكبيرة.
- إذا جابهتك مهمة كبيرة لا تنزعج، تعامل معها جيداً.
- استخدم طريقة قطعة الجبن السويسري
- هل تعلم لماذا توجد فراغات في الجبن السويسري؟

نصائح عامة في التنفيذ

General Implementation Advice

ضِف ليومك وقتاً جديداً:

- ابذل مزيداً من الجهد دوماً.
- استخدم الأوقات الضائعة وأجزاء الوقت الصغيرة (أوقات الانتظار، المواصلات، الأوقات البينية).
- تعود أن تزيح حدود تعبك قليلاً.
- التزم بمواعيدك (الزيارة بمواعيد سابقة).
- انته من كل نشاط في موعده.
- ثابر على تنظيم وقتك.

تذكر

Remember

- لا شيء يغري بالانتهاء قدر الابتداء.
- لا شيء يغري بالنجاح قدر النجاح نفسه.
- فت المهام الصعبة والكبيرة.

ثانياً: احذر التسويف Second: Beware of procrastination

ما هو التسويف؟!

التسويف هو أن تقوم بمهمة ذات أولوية منخفضة بدلاً من أن تنجز مهمتك ذات الأولوية العالية.

لماذا يجب أن لا تسوف؟!

- لأنه أكثر مضيعات الوقت خطورة.
- لأنه يُخرج خطتك عن مسارها.
- لأنه يجعل العمل يتراكم.
- لأنه محبوب رغم أنه قاتل وخطير.

ثانياً: احذر التسويف

Second: Beware of procrastination

لماذا نسوف؟!

- الكسل.
- الأعمال غير المحببة.
- الأعمال الصعبة والكبيرة.
- التردد.
- الخوف من المجهول.
- انتظار الإبداع وساعة الصفاء.

إن أسهل طريقة لعلاج مشكلة التسويف هي ألا تدعها تبدأ.

كيف تقضي على التسويف؟

How do you eliminate procrastination

ضع وقتاً للانتهاء من كل مهمة

- تأكد أن الموعد واقعي.
- اكتب موعد الانتهاء أمام كل عمل.
- اجعله أمامك دائماً.
- اجعل أحداً غيرك يتابعك.
- خذ على نفسك عهداً (لعدم التسويف).
- شجع نفسك:
- اسأل نفسك عن مشكلات التأجيل.
- اجعل لنفسك حافظاً.

كيف تقضي على التسويف؟

How do you eliminate procrastination

- تعرف جيداً على مهامك.
- هل هي ضرورية؟
- هل لها وقت معين لنهايتها؟
- ما الفائدة من إنجازها؟
- تذكر حكمة الدقائق الخمسة.
- ما هي خطوات إنجازها؟
- ما هي العقبات وكيف تتغلب عليها؟
- ابدأ في العمل.. الآن.

كيف تقضي على التسويف؟

How do you eliminate procrastination

- انجز المهام التي تؤجلها دائماً أولاً.
- لا تتردد:
- تعلم وقت اتخاذ القرار.
- لا تنتظر نتائج مثالية.
- لا تخف من الخطأ.
- لا تقلق.

كيف تقضي على التسويف؟

How do you eliminate procrastination

- لا تنتظر الإيحاء أو المزاج الملائم.
- واجه المهام غير المحببة.
- فت المهام الصعبة والكبيرة.

ثانياً: احذر التسويف

Second: Beware of procrastination

هل تعلم أن تعلم التسويف سوف:

- يجعلك إنساناً كسولاً.
- يضيع لك وقتك.
- يجعل عملك يتراكم.
- يجعلك إنساناً فاشلاً.

ثانياً: احذر التسويف Second: Beware of procrastination

هل تعلم أن وقت اتخاذ القرار هو تلك اللحظة التي لا تؤثر بعدها
المعلومات الجديدة كثيراً في اتخاذ القرار.



التعامل مع مضيعات الوقت

Dealing with time wasters

التعامل مع مضيعات الوقت

Dealing with time waster

- ما هي مضيعات الوقت؟
- كيف تتعامل مع مضيعات الوقت؟
- أن ننفذ ما خططنا له، ونتغلب عليه.

التعامل مع مضيعات الوقت

Dealing with time waster

تصرف إيجابي
تجاه مضيعات الوقت

+

التنفيذ السليم
للخطة

+

التخطيط السليم
والتنظيم الدقيق للوقت

=

إدارة ناجحة
وفعالة للوقت

التعامل مع مضيعات الوقت

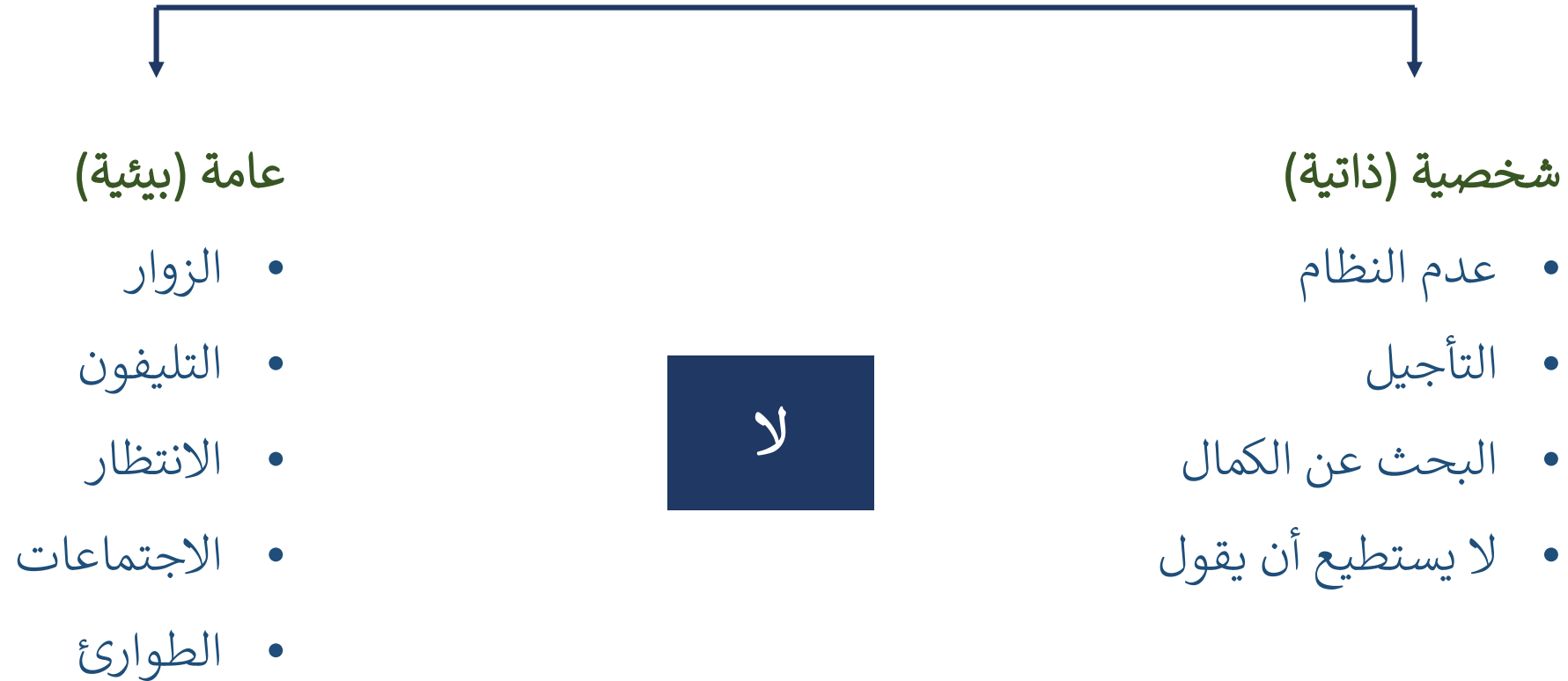
Dealing with time waster

ما هي مضيعات الوقت؟

- هي العوامل التي تحول دون أداء الأعمال الهامة ذات القيمة العالية.
- هي الأعمال التي تستهلك كمية كبيرة من الوقت لا تتناسب مع القيمة الناتجة عنها.
- هي الأعمال التي تشغلنا كثيراً، ولكنها تساهم مساهمة محدودة في تحقيق أهدافنا.

التعامل مع مضيعات الوقت

Dealing with time waster



أسباب عدم إدارة الوقت جيداً

Reasons for not managing time well

- الكسل والميل للراحة والتسويف.
- عدم ضبط المواعيد (الدقة).
- عدم كتابة الأهداف.
- تداخل المواعيد (سوء التنظيم).
- عدم تحديد الأولويات.
- عدم التخطيط.
- المفاجأة (سوء التعامل مع الطوارئ).



إعداد وكتابة المذكرات الداخلية والرسائل الحكومية

Preparing and writing internal memos and government letters



أولاً: الاتصال الكتابي

Written communication

أسئلة Questions

- ما هي الاتصالات الكتابية؟
- ما أهمية الاتصالات الكتابية؟
- ما هي المراسلات؟
- ما أهمية المراسلات؟
- ما هي أشكال المراسلات؟

مفهوم الاتصال بشكل عام

Concept of communication in general

الاتصال هو تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر وغيرها بين طرفين أو أكثر باستخدام وسيلة أو أكثر من أجل تحقيق هدف وتوصيل رسالة معينة.

عناصر عملية الاتصال

Elements of the communication process

- المرسل.
- الرسالة.
- الوسيلة.
- المستقبل.
- التغذية المرتدة.
- التشويش.
- البيئة.



أشكال الاتصال في المنظمات

Forms of communication in organizations

تنقسم الاتصالات حسب الوسيلة المستخدمة إلى:

- اتصالات كتابية.
- اتصالات لفظية.
- اتصالات غير لفظية.



مفهوم الاتصالات الكتابية

The concept of written communication

تبادل المعلومات والقرارات والمقترحات والأفكار والمشاعر بين طرفين أو أكثر باستخدام وسيلة مكتوبة
مثل: المذكرات، الرسائل، التعاميم، القرارات المكتوبة، البلاغات، التقارير،.. إلخ.



أهمية الاتصالات الكتابية

The importance of written communication

- حفظ المعلومات للرجوع إليها مستقبلاً.
- وسيلة هامة لتبادل المعلومات والمقترحات داخل وبين المنظمات.
- حفظ الحقوق وتحديد المسؤوليات.
- وسيلة هامة للتبليغ والإعلام.
- مصدر هام لاتخاذ القرارات باعتبارها وعاء للمعلومات والمقترحات.

أشكال الاتصالات الكتابية

Forms of written communication

- المذكرات الداخلية
- الرسائل
- القرارات
- التعاميم والبلاغات
- النماذج
- التقارير
- الأنظمة والمراسيم

مفهوم الرسائل Concept of messages

فن استخدام الكلمات المكتوبة لتوصيل معلومة أو فكرة أو رأي معين إلى القارئ على أفضل وجه، فتؤثر فيه وتحركه وتدفعه إلى القيام بعمل ما.

أهمية المراسلات

The importance of correspondence

- تغذية وتزويد إدارات وأقسام المنظمة والمنظمات الأخرى وجمهور المتعاملين بما يحتاجون إليه من بيانات ومعلومات، وهذا يؤدي بدوره إلى تسهيل سير العمل وحل المشاكل التي تعترضه.
- حفظ البيانات والمعلومات من الضياع بسبب قابلية الورق للحفظ لمدة طويلة في مختلف الظروف والأحوال البيئية مقارنة مع الوسائط الأخرى للحفظ.
- دليل إثبات للحقوق والالتزامات في حال قيام المنازعات، إذ يمكن استخدام الرسائل كحجة قانونية في حفظ حقوق الأفراد والدولة.

أهمية المراسلات

The importance of correspondence

- استخدام ما تتضمنه من معلومات وبيانات في عمليات اتخاذ القرارات.
- توفير الوقت والجهد والتكاليف لأن الرسائل من أرخص وسائل الاتصال.
- تأكيد الاتصالات الشفوية، إذ قد تتم عملية الاتصال عن طريق المخاطبة الشخصية أو عن طريق الهاتف، ولكن يتبع ذلك رسالة مكتوبة تؤكد الرسالة الشفوية.
- سجل تاريخي للمنظمة، حيث يمكن الرجوع إلى الرسائل مستقبلاً لأغراض البحث أو التقويم.

أنواع الرسائل Types of messages

- الرسائل الحكومية هي الرسائل التي يتم تبادلها بين الإدارات الحكومية، بعضها بعضاً، أو بينها وبين منظمات القطاع الخاص والأفراد.
- الرسائل التجارية.
- الرسائل الشخصية.



ثانياً: المذكرات الداخلية

Internal notes

تعريف المذكرة الداخلية

Definition of internal memo

- هي الرسائل التي تكون بين إدارة وإدارة أخرى داخل نفس المنظمة - الجهاز - الحكومية.
- فالرسالة الحكومية الداخلية هي وسيلة الاتصال التي يتم استخدامها بين إدارات وأقسام الجهاز الحكومي الواحد.

أشكال المذكرات الإدارية الداخلية

Forms of internal administrative notes

- **مذكرات إعلامية أو إخبارية:** من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية الأعلى وتنتهي دائماً بجملة (رجاء التكرم بالعلم).
- **المذكرات التحليلية:** (عرض مشكلة و تحليلها مع عدم إبداء الرأي بحلها وتكتفي بطلب التوجيه) وتنتهي بعبارة (رجاء التكرم بالتوجيه) أو (راجياً التكرم بالنظر) أو (راجياً اتخاذ اللازم).
- **مذكرة شاملة أو تفصيلية:** (عرض المشكلة وتحليلها وذكر بدائل الحلول للمشكلة) تنتهي بعبارة (رجاء التكرم بالموافقة).
- **المذكرة التفسيرية:** (شرح وتفسير نص قانوني أو قرار وزاري).

عناصر المذكرة الداخلية

Elements of the internal note

- اسم وشعار المنظمة.
- الترويسة: (إلى، من، الموضوع، التاريخ).
- متن المذكرة.
- تحديد المطلوب.
- التحية الختامية.
- التوقيع.



أمور تراعى في كتابة المذكرة الداخلية

Things taken into account in writing the internal memo

- التسلسل الرئاسي وعدم تجاوز المرجع.
- استخدام الألقاب الصحيحة.
- مخاطبة بالمسمى الوظيفي.
- ذكر المبررات وخلفية الموضوع قبل الطلب.
- استخدام الفقرات وعلامات الترقيم.



أمور تراعى في كتابة المذكرة الداخلية

Things taken into account in writing the internal memo

- الخلو من الأخطاء الإملائية والنحوية.
- استخدام لغة رسمية.
- البعد عن الشخصية في الكتابة.
- تذكر أنك تكتب مذكرة وليس استرحام أو استدعاء.
- تحية ختامية واحدة.
- الوضوح والاختصار.

مهارات كتابة المذكرات الداخلية (1)

internal Writing Skills (1)

قبل إعداد المذكرة (أو كتابتها):

- حدد الغرض من المذكرة.
- حدد الطرف أو الأطراف المرسل إليها المذكرة و إلى أي مستوى تنظيمي ينتمون.
- حدد الأفكار الرئيسية والفرعية التي ستطرحها في المذكرة.
- خاطب المرسل إليه باللغة التي يفهمها.

مهارات كتابة المذكرات الداخلية (2) internal Writing Skills (2)

أثناء الكتابة:

- حدد في أعلى الصفحة: الطرف المرسل، والمرسل إليه، والموضوع كما هو، والتاريخ، والمرجع.
- اختصر بقدر الإمكان.
- تخير الكلمات والجمل القصيرة والمتداولة؛ فليس هذا موقف لاستعراض مهاراتك اللغوية.
- ابتعد عن العبارات المعقدة أو التي تحتوي على أكثر من معنى.
- رتب أفكارك ترتيباً منطقياً.
- كون لنفسك أسلوباً معيناً في الكتابة يستطيع أن يفهمه الآخرون.



ثالثاً: إعداد وكتابة الرسائل

Preparing and writing letters

تعريف الرسائل Define messages

هي وسيلة من وسائل الاتصال المكتوب يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والطلبات والمقترحات
والمشاعر بين طرفين أو أكثر من خلال أوراق مكتوبة منسقة.

أنواع الرسائل Types of messages

- الرسائل الشخصية.
- الرسائل الحكومية.
- الرسائل التجارية.

مفهوم الرسائل الحكومية

The concept of governmental messages

الرسائل التي يتم تبادلها بين الإدارات الحكومية، بعضها بعضاً، أو بينها وبين الأفراد والجهات الأخرى. والهدف منها هو عملية الاتصال بين مؤسسات الدولة وإداراتها وتنسيق أعمالها من أجل الصالح العام، وكذلك تسهيل سير العمل وحل المشاكل التي تعترضه أولاً بأول من خلال الاستفسارات وتبادل الآراء وأخذ الموافقات عن طريق المراسلات المتبادلة بين مؤسسات الدولة وبعضها، أو بين العاملين في المؤسسة أو الوحدة الإدارية الواحدة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

أجزاء الرسالة الحكومية الخارجية

Parts of an external governmental message

- رأس الرسالة.
- التاريخ والرقم.
- مسمى وظيفة وعنوان المرسل إليه.
- التحية الافتتاحية.
- الموضوع.
- جسم (متن الرسالة).
- التحية الختامية.
- التوقيع.
- المرفقات (إن وجدت).

الشروط الشكلية للرسالة

The formal requirements for the letter

- **الورق المستخدم:** إن اختيار الورق المناسب من حيث اللون والنوع والمقاس يعطي الرسالة شكلاً جذاباً مريحاً لنفسية القارئ.
- **الهوامش:** هي عبارة عن الفراغ المتروك على جانبي الرسالة، عادة ما يكون الهامش الأيمن 3 سم والهامش الأيسر 2 سم.

الشروط الشكلية للرسالة

The formal requirements for the letter

- **المسافات:** يجب أن تكون المسافات المتروكة بين الأسطر منتظمة ومتناسقة مع حجم الرسالة، مما يكون له أفضل الأثر في إعطاء الرسالة مظهراً مقبولاً وشكلاً مريحاً للقارئ.
- **الفقرات:** يجب أن تقسم الرسالة إلى فقرات - خاصة إذا كانت الرسالة طويلة - مما يساعد في سرعة استيعاب وفهم الرسالة من الطرف الآخر.

الشروط الموضوعية للرسالة

The objective conditions of the message

- وضع جميع النقاط الأساسية التي يجب أن يحتويها الموضوع المراد إرسالها بحيث تكون شاملة ووافية للموضوع.
- وضع كل نقطة أساسية مع شرح موجز لها في فقرة مستقلة حتى تكون مفهومة من جانب الطرف الآخر بصورة واضحة لا تقبل الشك.
- صياغة الرسالة بلغة فصحي مع مراعاة قواعد اللغة واللباقة، وآداب السلوك في عباراتها.

الشروط الموضوعية للرسالة

The objective conditions of the message

- مراعاة التسلسل الإداري في الدولة عند صياغة الرسالة، فالرسالة التي توجه إلى مستوى إداري أعلى تختلف في صياغتها عن تلك التي توجه إلى مستوى إداري أدنى أو مشابه.
- مراعاة الاختصار المركز والمفيد دون إطالة أو تعقيد ودون نقص يكون سبباً في غموض الموضوع.
- مراعاة الصدق والصراحة دون موارد أو تعمد لإخفاء الحقائق.

أخطاء شائعة في إعداد وتنسيق الرسائل

Common mistakes in preparing and formatting messages

- عدم التنسيق لأجزاء الرسالة.
- الخطأ في مسمى وظيفة المرسل إليه.
- عدم مراعاة التسلسل الرئاسي.
- أخطاء في الألقاب.
- عدم تناسق حجم الخط.
- استخدام أرقام إنجليزية.
- مواقع غير صحيحة للتحية الافتتاحية والختامية.
- عدم استخدام علامات الترقيم.

أخطاء شائعة في إعداد وتنسيق الرسائل

Common mistakes in preparing and formatting messages

- صيغة (الأنا).
- مخاطبة المرسل إليه باسمه.
- أخطاء إملائية ونحوية.
- وضع الاسم قبل مسمى الوظيفة في التوقيع.
- فراغ كبير ومساحات بيضاء في الرسالة.
- موقع غير صحيح للمرفقات.
- كلمات وعبارات ركيكة.



إعداد وكتابة التقارير

Preparing and writing reports

ما هو التقرير؟ What is the report?

- هو وسيلة من وسائل الاتصال المكتوب يتضمن عرضاً تحليلياً للحقائق والمعلومات الخاصة بموضوع أو مشكلة ما بطريقة متسلسلة وواضحة.
 - وقد يتضمن تقديم المقترحات والتوصيات المتعلقة بالموضوع أو المشكلة.
- ماذا نستنتج من خلال هذا التعريف؟



لماذا التقارير مهمة في العمل الإداري؟

Why are reports important in administrative work?

- وسيلة اتصال مكتوب تعطي الإدارة العليا صورة واضحة عن واقع ومشكلات العمل.
- تمثل مصدراً هاماً للمعلومات والحقائق حول الأمور والقضايا المتعلقة بالعمل.
- تعد مصدراً لاتخاذ القرارات المختلفة فيما يتعلق بالتنظيم.



لماذا التقارير مهمة في العمل الإداري؟

Why are reports important in administrative work?

- تمثل واقع العمل في المواقع المختلفة.
- تقدم توصيات ومقترحات واقعية لحل مشاكل العمل.
- تعد مصدراً للأفكار لتطوير العمل.
- وسيلة لحفظ المعلومات للرجوع إليها مستقبلاً.

هل هناك نقاط أخرى تبرز أهمية التقارير؟

ما هي أهداف التقارير؟

What are the goals of reports?

- إعلام الغير بأمر من الأمور.
- تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر محددة.
- عرض نتائج بحث أو دراسة لموضوع معين أو مشكلة مهمة ليستفيد من قراءة هذا التقرير كل من اطلع عليه.
- معاونة الإدارة في أداء وظائفها المختلفة.

ما هي أهداف التقارير؟

What are the goals of reports?

- التوثيق والتسجيل: تعتبر التقارير وسيلة للتوثيق والتسجيل.
 - تبادل المعلومات: تعتبر التقارير وسيلة لتبادل المعلومات بين الوحدات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة.
 - معلومات مرجعية: هناك بعض التقارير التي تتضمن معلومات نحتاج دائماً للرجوع إليها.
- هل هناك أهداف أخرى للتقارير؟؟

ما هي أهداف التقارير؟

What are the goals of reports?

- معيار الهدف: إخبارية - تحليلية.
- معيار درجة السرية: علنية - سرية.
- معيار درجة التفصيل: تفصيلية - مختصرة
- معيار الاتجاه: داخلية - خارجية.
- معيار الدورية: دورية منتظمة - غير دورية.
- مطلوب أمثلة لكل نوع من الأنواع السابقة.



ما هي مراحل إعداد وكتابة التقارير؟

What are the stages of preparing and writing reports?

- مرحلة ما قبل الكتابة
- مرحلة جمع وتحليل البيانات.
- مرحلة كتابة التقرير.
- مرحلة المراجعة والتقديم والعرض.

المرحلة الأولى: ما قبل الكتابة

The first stage: pre-writing

- بروز فكرة كتابة التقرير وتطويرها.
- تحديد الموضوع بشكل دقيق.
- تحديد الهدف بشكل دقيق.
- تحديد قارئ التقرير.

المرحلة الأولى: ما قبل الكتابة

The first stage: pre-writing

- ما هي مصادر الأفكار للتقارير؟
- ما الفرق بين فكرة وموضوع التقرير؟
- لماذا من المهم تحديد قارئ التقرير قبل البدء بالتقرير؟



المرحلة الثانية: جمع وتحليل البيانات

The second stage: data collection and analysis

- تحديد مصادر البيانات المطلوبة.
- تحديد منهجية الوصول للبيانات.
- جمع البيانات المطلوبة من مصادرها.
- مراجعة البيانات وتصنيفها وتحليلها.



المرحلة الثانية: جمع وتحليل البيانات

The second stage: data collection and analysis

- ما الفرق بين البيانات والمعلومات؟
- ما هي مصادر بيانات التقارير؟
- أيهما أفضل المصادر الثانوية أم الأولية؟
- ما هي الأمور التي تراعى عند جمع البيانات؟



المرحلة الثالثة: تنظيم وكتابة التقرير

The third stage: organizing and writing the report

- كتابة مسودة التقرير الأولية.
- مراعاة استكمال كافة الشروط والعناصر الشكلية للتقرير.
- مراعاة كافة الشروط الموضوعية في الكتابة.
- البدء بكتابة التقرير بشكل نهائي.



المرحلة الرابعة: الكتابة النهائية والتقديم

Fourth stage: final writing and presentation

- مراجعة التقرير بشكل نهائي ومن جميع النواحي الشكلية والموضوعية.
- تقديم التقرير للجهة المعنية ومعرفة رأيها بالتقرير.
- الاستعداد لعرض التقرير إذا تطلب الأمر ذلك.

الشروط الموضوعية للتقرير

The objective conditions for the report

- الوضوح في صياغة وكتابة التقرير.
- المنطقية والتسلسل في عرض البيانات.
- الإيجاز غير المخل بالمعنى.



الشروط الموضوعية للتقرير

The objective conditions for the report

- الشمول لكافة العناصر المطلوبة.
- الدقة وصحة البيانات.
- الموضوعية في العرض والمناقشة.
- مناقشة الموضوع المطروح بشكل منظم.

الشروط الشكلية للتقرير

Formal conditions for the report

- تجاوز الأخطاء الإملائية والنحوية.
- ترك مسافات كافية بين السطور والفقرات.
- ترك هوامش مناسبة.
- الطباعة المنسقة بخط مناسب نوعاً وحجماً.

الشروط الشكلية للتقرير

Formal conditions for the report

- الشكل المرتب.
- ترقيم الصفحات.
- وجود عناوين رئيسية وفرعية.
- تقسيم التقرير إلى فقرات.

أجزاء التقرير القصير

Parts of the short report

- الترويسة: (إلى - من - الموضوع - التاريخ).
- مقدمة: التكليف - الهدف.
- المنهجية: طرق الحصول على البيانات بشكل واضح ومحدد.
- وصف وتحليل الوضع التنظيمي القائم.
- النتائج.
- التوصيات.
- التوقيع.

أجزاء التقرير الطويل

Parts of the long report

- صفحة العنوان: المنظمة- العنوان- مقدم ل- إعداد- المكان والزمان.
- المحتويات: عرض للموضوعات والصفحات.
- المقدمة: فكرة عامة- التكليف- الهدف- عرض موجز للمحتويات.
- المنهجية.

أجزاء التقرير الطويل

Parts of the long report

- دراسة ووصف الوضع القائم.
- تحليل الوضع القائم.
- النتائج.
- التوصيات.
- الملاحق.

شكراً لكم