

# ملزمة مهارات كتابة إدارية

د. زياد تلجي

١٤٣٥ هـ - ٢٠١٤ م

تلخيص: امجد الغاصي

## الوحدة الأولى: الاتصال وأثره في الإدارة

مقدمه:

- البعض يبالغ بالقول أن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات ويسند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي ٨٠% من وقته في العمل بالاتصال.
- فالمدير يستمع ويتحدث ويكتب المذكرات والتقارير.
- وفي بحث آخر كانت النتيجة كما يلي:
- ٢٠% من وقت المدير أو الرئيس تنفق في اتصالات خارجية وداخليه بالعمل.
- ٣٠% اتصالات بالمرؤوسين والمنفذين.
- ٤٠% اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى.
- ١٠% تنفق في أداء أعمال فنيه.

### مفهوم الاتصال

(للاتصال مفهوم مادي أو ضيق): وهو استخدام وسائل الاتصال المادية في نقل البيانات أو المعلومات بين طرفين أو أكثر. أما المفهوم الواسع والشامل للاتصال: أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى، وقد عرف الاتصال بمجموعه من التعريفات وكلها تلقي الضوء على جانب من جوانبه.

- نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.
- تبادل الحقائق والأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.
- هو عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر، بقصد التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة.

### عناصر الاتصال:

- المرسل
- الرسالة
- المرسل إليه
- التأثير في السلوك (الاستجابة)

### أهمية الاتصال للمنظمة:

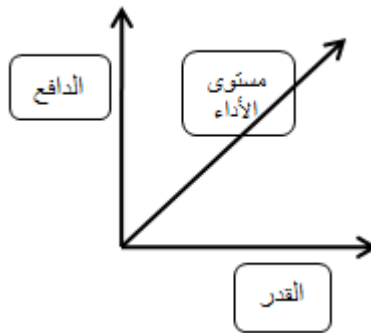
- ١- توجيه سلوك الأفراد تجاه الأهداف المرغوبة.
- ٢- توفر ونقل المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار.
- ٣- يقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين ويوجد أنماط عمل.
- ٤- ينقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرار.
- ٥- يربط بين مراكز وضع السياسات والأهداف والقرارات وفريق العمل مما يحقق الاندماج والمشاركة.
- ٦- يحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها في السوق أو البيئة المحيطة.

### أهمية الاتصال بالنسبة للعاملين:

- كان اهتمام الباحثين في مجال الإدارة قبل الثلاثينات من القرن الماضي هو ترشيد العملية الإنتاجية دون مراعاة الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية في الإدارة.
- ثم تحولت بعد ذلك لدراسة السلوك البشري وتحليل الدوافع والحاجات الإنسانية والاجتماعية للقوى العاملة لتحقيق الرضا الوظيفي الذي بدوره يعد أهم مقومات ترشيد العمليات الإنتاجية وزيادة الإنتاج.
- نتيجة لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي نادت بدراسة السلوك البشري وتحليل الدوافع والحاجات الإنسانية والاجتماعية للقوى العاملة دفعت هذه المدرسة الباحثين لدراسة الجانب السلوكي للأفراد.

### عوامل مستوى الأداء:

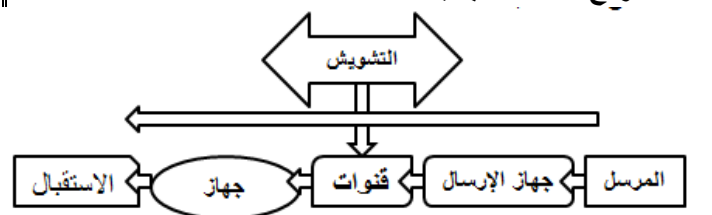
- ١- القدرة على الأداء.
  - ٢- مستوى الدافع والرغبة والاستعداد للعمل.
- مستوى أداء الفرد = القدرة \* الدافع



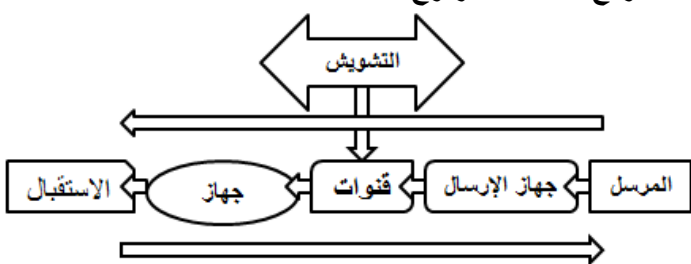
- أهمية الاتصال - الإمداد بالمعلومات كأمر ضروري لجهود فريق العمل.
- تنبيه الاتجاهات الذهنية والمعنوية اللازمة للدافعية والرضا الوظيفي.
- أما نتائج الاتصال الفعال يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود رضا وظيفي.

### نماذج الاتصال:

#### ١- نموذج الاتصال البسيط



#### ٢- نموذج الاتصال المزدوج:



في هذا النموذج من الاتصال يضاف إليه رد فعل أو استجابة على تساؤلات كما هو الحال في المحادثات الشفوية ويطلق عليه اسم اتصال

التشويش: ما تتعرض له الرسالة من حذف أو أضافه مقصوده أو غير مقصوده أثناء انتقالها من المرسل إلى المستقبل.

## خطوات الاتصال البسيط:

- 1- تكوين الفكرة لدى المرسل.
  - 2- تحويل الفكرة إلى رموز كتابية أو لفظية.
  - 3- نقل الرسالة خلال قنوات الاتصال.
  - 4- تسليم الرسالة.
  - 5- تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مره أخرى.
  - 6- القيام بعمل أو تصرف ما (السلوك).
- أمثلة على نموذج الاتصال البسيط: البريد - الفاكس - البريد الإلكتروني - التقارير المكتوبة - البروشورات والنشرات - الجرائد والمجلات - البث الإذاعي والتلفزيوني.
- 1- ذو اتجاهين.
  - خطوات عملية الاتصال المزدوج:
    - 1- التفكير من جانب المرسل.
    - 2- تنظيم الفكرة في رسالة.
    - 3- نقل الرسالة.
    - 4- استقبال الرسالة من المستقبل.
    - 5- فك الرموز وإدراك معنى الرسالة.
    - 6- الاستجابة: بعد فهم معنى الرسالة.
    - 7- استرجاع المعلومات: محاولة المرسل الحصول على ردود فعل من المستقبل حتى يتأكد أن الرسالة وصلت على الشكل الصحيح.
    - 8- التغذية الأمامية وتكون على أربعة مراحل.

## مراحل التغذية الأمامية:

- 1- تعريف المستقبل بما هو آت من اتصالات لاحقه.
  - 2- معرفة قابلية المستقبل واستعداده لاستقبال الرسالة.
  - 3- تتم عملية الاتصال بعد أن يستجيب المستقبل للتغذية الأمامية.
  - 4- يقوم المستقبل عند نقل المعلومات بدور المرسل: وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة فعل وردة فعل.
- أمثله على نموذج الاتصال المزدوج (ذو الاتجاهين): الاتصال الهاتفي - المقابلات الشخصية - المحاضرات - المؤتمرات - الاتصال المرئي من خلال الكمبيوتر - المحادثات الكتابية من خلال الانترنت - الاتصال الهاتفي من خلال الانترنت.
- عرفنا التغذية الأمامية فما هي التغذية الراجعة ؟

## الطرق الرئيسية للاتصال:

- 1- الاتصال الكتابي.
- 2- الاتصال الشفوي.
- 3- الاتصال الغير شفوي.

## الاتصال الكتابي:

يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات، يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل، يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين مثل:

التقارير - المذكرات المنشورات - الشكاوي - اللوحات البيانية - وسائل الإيضاح البصرية - جريدة العمال والجرائد الحائطية.

## الاتصال الشفوي:

يقوي روح التعاون والصدقة، يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور، يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم، يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد مثل:

المقابلات الشخصية - المكالمات التلفونية - اللجان والاجتماعات - والمؤتمرات والمحاضرات.

## الاتصال غير اللفظي:

يوضح ردود الفعل العكسية، مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفعال تحدث بصوت أعلى من الكلمات، له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافات العالية مثل:

الإيماءات - حركة الوجه - السكوت - الغضب - الانفعال - السلام باليد والابتسامة.

1- الاتصال المكتوب: يمكن أن يتخذ شكل الخطابات والمذكرات والنشرات والأدلة والتقارير أو لوحات إعلانية.

## مميزات الاتصال المكتوب:

- 1- تتميز هذه الطريقة في الاتصال بكونها تمتد كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي يمكن الرجوع إليه في أي وقت.
- 2- تعتبر طريقة منخفضة التكاليف حيث يمكن توزيع الرسالة المكتوبة على عدد كبير من المستقبلين.
- 3- فعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالية.
- 4- تعتبر مرجعا قانونيا للجهات المعنية في حالة حدوث أية مشكله أو خلافات حول ما يحتويه هذا الاتصال.

## المآخذ على الاتصال المكتوب:

- 1- لا تمد المرسل بالتغذية الراجعة (feedback) المباشرة والحالية
- 2- قد يمر وقت طويل نسبيا قبل معرفة رد فعل لدى المستقبل بالنسبة للرسالة المكتوبة ومدى فهمها بالطريقة الصحيحة.
- 3- إمكانية تفسير الرسالة أو الكتابة على غير محلها ومعناها المقصود.
- 4- الاتصال المكتوب لا يفيد كثيرا في تنمية العلاقات الإنسانية وذلك بالمقارنة مع الاتصال الشفهي.

## أمثله على الاتصال الكتابي:

التقارير - المذكرات - المنشورات - الشكاوي - وسائل الإيضاح البصرية - الجرائد والمجلات - جرائد الحائط.

## الاتصال الشفوي:

ويأخذ هذا الشكل الحوار والاتصال التلفوني والمقابلات الشخصية والمؤتمرات المنقولة بالأقمار الصناعية والاجتماعات وتؤكد الدراسات الحديثة أن حوالي 70% من المعلومات تتدفق من خلال الاتصال الشفوي.

## مميزات الاتصال الشفوي:

- 1- الميزة الأساس لهذه الطريقة في الاتصال انه ينمي تفاعل سريع ومباشره بين المرسل والمستقبل.
- 2- تنمي قدرا كبيرا من العلاقات الإنسانية والتفاعل.
- 3- يعطي التغذية الراجعة المباشرة.
- 4- يمكن أن يكون وجهها لوجه، رسمية أو غير رسمية مخططة أو ربما عرضيه.

## المآخذ على الاتصال الشفوي:

- 1- هذه الطريقة مكلفة نسبيا من ناحية الوقت.
  - 2- الاتصال الشفوي يمكن أن يؤدي إلى نفور المستقبل من بعض التصرفات والسلوكيات للمرسل.
- أمثله على الاتصال الشفوي:

المقابلات الشخصية - المكالمات الهاتفية - الاجتماعات - المؤتمرات - المحاضرات

٣- **الاتصال غير اللفظي:** من المتعارف عليه أن الفرد يستطيع الاتصال بالآخرين بواسطة طرق مختلفة فما يعبر عنه المرسل (كتابه أو شفويا) يمكن أن يسانده أو يعارضه سلوكه غير اللفظي في الاتصال (مثل الفعل وحركات الوجه والجسم) وغالبا ما ينسى المديرون أن ما يقومون به أو يفعلونه هو وسيلة مهمة من وسائل الاتصال التي يفسرها الآخرون والنقطة البالغة الخطورة في الاتصال غير اللفظي أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات على الأقل في المدى الطويل فالناس يؤمنون بالأفعال أكثر من إيمانهم بالكلمات أو بالصورة فالمدير يقول شيئا ويفعل شيئا آخر سيجد العاملين ينصتون أكثر إلى ما يفعله.

**مميزات الاتصال غير اللفظي:**

- ١- تعتبر هذه الطريقة مهمة لجميع الناس بمختلف مستوياتهم وثقافتهم.
- ٢- يتم اللجوء إليها عند وجود ثقافات ولغات مختلفة وأشخاص من بيئات مختلفة.
- ٣- تعطي صورة واضحة عن أنماط الأشخاص الذين تتعامل معهم.

**المأخذ على الاتصال غير اللفظي:**

- ١- يكشف أنماط الأشخاص الذين يقفون أمامنا وعبوبهم.
  - ٢- يعد تفسيرات السلوكيات التي تصدر عنه.
  - ٣- عدم وصول الرسالة المراد توصيلها.
- العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب أو طريقة الاتصال:**

١- الهدف من الاتصال:

- تنمية التفاهم والعلاقات. - إشباع الحاجات المعنوية.

**يفضل الاتصال الشفوي:**

**يفضل الاتصال الكتابي:**

- الحاجة إلى توحيد أنماط العمل والإجراءات. - توصيل التعليمات الدائمة.

**يفضل الاتصال غير اللفظي:**

- ١- إبلاغ الخطط والبرامج. - تبادل المشاعر والأحاسيس. - الثناء والتقدير أثناء تأدية العمل.
- ٢- الوقت المتاح للاتصال.
- ٣- نوعية المعلومات وأهميتها وسريتها.
- ٤- عدد الأشخاص المطلوب إبلاغهم بالرسالة.
- ٥- التكلفة.

٦- المستوى الثقافي والوظيفي للمستقبلين.

**عوامل تزيد من فعالية الاتصال:**

- ١- الثقة في مصدر الرسالة.
- ٢- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
- ٣- لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.
- ٤- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
- ٥- استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب (نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه)
- ٦- جذب الانتباه الكامل.
- ٧- التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.
- ٨- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات.
- ٩- التعرف على ردود الفعل من جانب مستقبل الرسالة والتأكد من فهمها.
- ١٠- عدم التسرع في اتخاذ القرارات، أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة الكاملة.
- ١١- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.
- ١٢- يجب أن يكون المرسل حساسا لوجهات نظر المستقبل وإطاره الفكري واتجاهاته، ودوافعه، وان يصوغ الرسالة بالأسلوب الذي يفهمه وينقلها إليه خلال القناة التي تناسبه في الوقت الذي يلائمه.
- ١٣- تنظيم الأفكار قبل عرضها.
- ١٤- الإنصات جيدا.
- ١٥- العلم بان وسيلة الاتصال غير اللفظي عادة تتحده بصوت أعلى من الكلمات.
- ١٦- تقدير احتياجات المستقبل والتحدث انطلاقا منها.

## الوحدة الثانية: التقارير الإدارية الأهمية والأهداف والمفهوم

### المقدمة:

تلعب التقارير دورا هاما في عمل ونشاط أي مؤسسة حيث يتم بواسطتها تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات في داخل المؤسسة أو بينها وبين الجهات والمؤسسات الأخرى والتقارير كوسيلة من وسائل الاتصال تحقق التنسيق والتكامل بين أنشطة المؤسسة.

### معنى التقرير:

تعني كلمة تقرير بالعربية (يُحمل إلى) أو (يُرجع إلى) أو بعبارة أخرى يحمل شيء في طبيعته أو يرجع إلى شيء ما في محتوياته. كلمة "تقرير" هي في الأصل مشتقة من الفعل قرر بمعنى قرر المسألة أو الرأي أي حققه ووضحه.

### ماهية التقرير:

وعاء - يحمل بداخله شيئا - لعرض لمعلومات موجهة لقارئ أو مجموعة من القراء - بهدف توصيل - سجل لإحداث سابقه - توصيل لمعلومات جديدة - تحليل لقرار سابق - توصية باتخاذ قرار لاحق له ارتباط وثيق بكمية الشيء المحدد (الكم) وكيفية الشيء المحدد (الكيف).

يتوقف تحقيق الهدف من التقرير على التأثير في القارئ

فالتقرير الناجح هو الذي يستطيع أن يمزج مزجا متوازنا بين كمية الشيء المحدد وبين كلفته

### التقرير Report:

هو عرض للبيانات والمعلومات والحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة ما عرضا تحليليا وبأسلوب مبسط منظم مع ذكر النتائج والاقتراحات التي تم التوصل إليها.

وبما أن التقارير تعتبر مستندات رسمية تتم قراءتها بواسطة الآخرين لذلك يجب أن تتصف دائما بالدقة والتركيز والوضوح. وثيقة تتضمن دراسة لمشكله ما بهدف نقل وإعطاء المعلومات والنتائج إلي تسفر عنها الدراسة من أجل تقديم الأفكار والتوصيات.

خلاصة القول: أن التقرير يعتبر وسيلة وليس غاية.

### أهداف التقارير:

- 1- إعلام الغير بأمر من الأمور.
- 2- تحريك سلوك الآخرين عن طريق الإقناع.
- 3- عرض نتائج البحث أو دراسة موضوع معين أو إيجاد حل لمشكلة ما.

التقرير يأخذ شكلين: (مكتوب) أو (شفوي)

### أ- التقرير المكتوب:

#### مميزاته:

- 1- موثق.
- 2- يعتبر مرجعا ومصدرا توثيقاً للمعلومات.
- 3- يمكن نقله لأكثر من جهة دون تغيير محتواه.
- 4- يمكن الرجوع إليه أكثر من مرة وحسب الحاجة.
- 5- يعتبر دليلا للموظفين الجدد.

#### عيوبه:

- 1- عرضة للتسريب وافتضاح المحتوى وخاصة إذا كان يحتوي على معلومات سريه.

#### شروطه:

- 1- يجب أن يكون مكتوبا بلغة واضحة وسليمة.
- 2- أن يعطي الوقت اللازم لإعداده وتنفيذه.
- 3- أن يكون شاملا (أن يقدم ما يتوقع منه أن يقدمه).
- 4- أن يقدم في وقت مناسب.

### ب- التقرير الشفهي:

#### مميزاته:

- 1- سهولة عرضه وتقديمه.
- 2- لا يعتبر مصدرا موثقا للمعلومات.
- 3- يمكن نقله لأكثر من فئة أو شخص في الوقت نفسه من خلال وسائل الاتصال المناسبة.
- 4- يكون غالبا بلغة المستقبل وبلغة مفهومة للطرفين.

#### عيوبه:

- 1- لا يمكن اعتماده كمرجع إلا إذا تم تسجيله.
- 2- صعوبة الرجوع إليه مرة أخرى.
- 3- كثيرا ما يتم الخلط بين التقارير الشفوية وتعليمات العمل.
- 4- إمكانية تغيير المضمون والمحتوى عند عرض التقرير الشفوي.

#### شروطه:

- 1- يجب أن يكون بلغة مفهومة وسليمة.
- 2- يجب أن يراعي حاجات المستقبلين وتوقعاتهم.
- 3- يجب أن يعرض بطريقة منظمه حتى لا تختلط الأمور على المستقبلين.
- 4- أن يقدم في وقت ومكان ملائمين.
- 5- أن تكون طريقة العرض جذابة وغير مُملة.

### أهمية التقارير:

قد يسرد التقرير حقائق متوفرة وهنا الغرض الأساسي منه هو توصيل المعلومات.

وقد يكون مبنيا على دراسة وتحليل وفي هذه الحالة يحتوي على التقرير على حيز الطرح توصيات متعلقة بموضوع وتحليل حقائقه.

في كلتا الحالتين يعتبر التقرير في التواصل الإداري أداة فعالة لنقل المعلومات وتوفير المداخلات اللازمة لصناعة القرار وتنفيذ المشروعات.

## الهدف الأساسي لكتابة التقارير:

نقل المعلومات، في بعض الحالات تستخدم لتقديم توصيات أو اقتراحات.

## الشروط العامة للتقرير:

- 1- **الوضوح:** يجب أن يكون التقرير سهل الفهم ويخاطب المستقبلين بلغة و أسلوب مشتركين.
- 2- **الإيجاز:** يجب أن يتجنب كاتب التقرير الإطالة التي لا تخدم هدف التقرير.
- 3- **الشمول:** يجب أن يشمل التقرير كافة المواضيع الأساسية التي يتوقع منه أن يغطيها.
- 4- **الدقة:** يجب أن يحتوي التقرير على معلومات صحيحة وذات مصداقية.

## التقارير المكتوبة ضمن أساليب الاتصال الإنسانية الفعالة والتي تتخلص في:

- 1- المقابلة الشخصية.
- 2- التقديم والعرض.
- 3- كتابة التقارير.
- 4- الاجتماعات.
- 5- الاستقصاءات أو استفتاءات الرأي.
- 6- الملاحظة ودراسة العينات.
- 7- الوثائق والمستندات.

## أهداف التقارير بشكل عام:

### الأهداف الأساسية للتقارير تشمل:

- 1- إعلام الغير بأمر من الأمور.
- 2- تحريك سلوك الآخرين عن طريق الإقناع.
- 3- عرض نتائج بحث أو دراسة أو موضوع معين.

### المهارة في كتابة التقارير:

- 1- القدرة على التفكير المنطقي.
- 2- القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور.
- 3- القدرة على التفسير وتبسيط الأمور.
- 4- القدرة على التعبير والصياغة.
- 5- التمكن من قواعد اللغة والإملاء.

### أهداف التقارير في الإدارة:

#### 1- معاونة الإدارة في الأداء الوظيفي:

أ- **التخطيط:** التخطيط يعتمد على المعلومات وكثير من المعلومات اللازمة للتخطيط ترد للإدارة عن طريق التقارير . هذه المعلومات قد تأخذ شكل عرض الانجازات السابقة و الإمكانيات المتاحة وتوصيات وأراء الموظفين .

ب- **الرقابة:** جوهر عملية الرقابة على الأداء هو مقارنة الانجاز الفعلي بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعية . التقارير المتعلقة بالانجاز والأداء الفردي هي وسيلة الإدارة لإجراء هذه المقارنة واتخاذ الإجراءات في ضوء نتائجها

2- **التوثيق والتسجيل:** يعتبر التقارير وسيلة فعالة لتوثيق وتسجيل معلومات مختلفة الأنواع، كالانجازات أو المشاكل أو التوصيات.

3- **تبادل المعلومات:** تعتبر التقارير وسيلة لتبادل المعلومات بين الوحدات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة وبالتالي تساهم في تحقيق الانسجام بين الوحدات المختلفة وبرامجها.

4- **توفير معلومات مرجعية.**

## الوحدة الثالثة: أنواع التقارير الإدارية والفنية

\* الاتصال التنظيمي من حيث الرسمية الاتصال ضمن المؤسسة نوعين:

أ- اتصال تنظيمي رسمي. ب- اتصال تنظيمي غير رسمي.

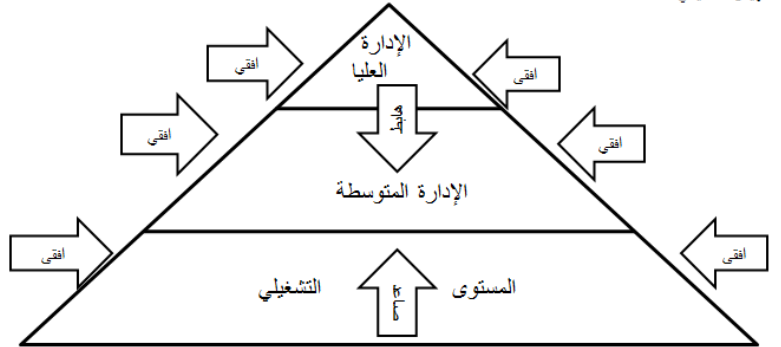
\* قنوات الاتصال ضمن المؤسسة نوعين:

أ- قنوات اتصال رسمي ب- قنوات اتصال رسمي

\* الاتصال من حيث الاتجاه الاتصال التنظيمي من حيث الاتجاه ثلاثة أنواع:

أ- الاتصال الهابط. ب- الاتصال الصاعد. ج- الاتصال الأفقي.

الهيكل التنظيمي:



١- الاتصال الهابط:

- يتجه الاتصال من أعلى إلى أسفل أي من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى.

- و هدفه العام توجيه سلوك الموظفين بما يخدم مصلحة المؤسسة وفقا لمنظور صاحب القرار.

٢- الاتصال الصاعد:

- هو الاتصال الذي يتم عبره نقل الرسائل من المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الإداري الأعلى.

- يعني استعمال وسائل اتصال ضمن قنوات معينة لنقل المعلومات و الأفكار من المستويات الأدنى إلى المستويات الإدارية الأعلى

٣- الاتصال الأفقي:

- هو الاتصال الذي يتم عبره نقل الرسائل بين أشخاص يحتلون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي.

- لم يكن هذا النمط من الاتصال يلقي تشجيعا في الماضي.

- أما اليوم فإن الفكر الإداري الحديث يدعم قنوات الاتصال الأفقي في المؤسسات.

- ما الهدف - في اعتقادك - من تشجيع الفكر الإداري الحديث لأشكال الاتصال الأفقي؟

المقدمة: التقارير ذات أنواع متعددة. ويمكن تصنيف التقارير حسب:

- طبيعته التقرير - الغرض من استخدامها - ومصدر التقارير وتوقيتها

- أما حسب طبيعتها فهي إما أن تخص الوظائف الإدارية فتسمى تقارير إدارية أو تخص نشاطات التشغيل فيطلق عليها التقارير التشغيلية، وأما من

حيث الغرض من استخدامها فيمكن تقسيمها إلى تقارير إحصائية وتقارير تحليلية، أما بالنسبة لمصدرها فهي إما أن تصدر عن الرؤساء التنفيذيين

فتسمى بالتقارير التنفيذية أو عن السلطات الاستشارية فتسمى بالتقارير الاستشارية.

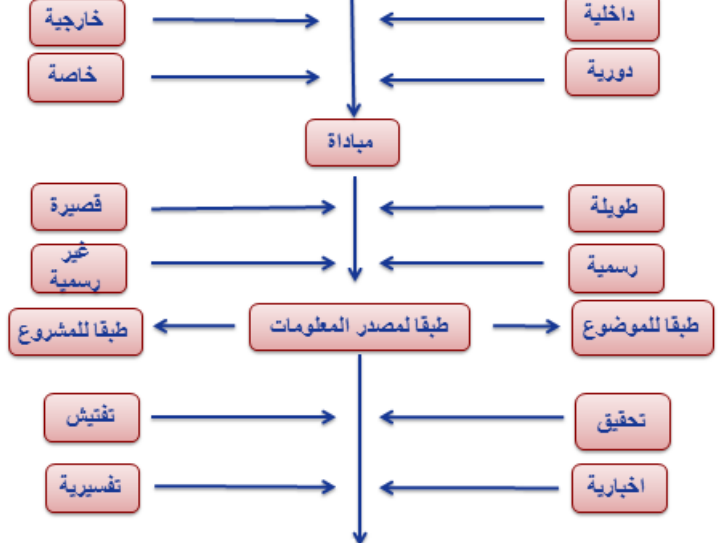
- ومن حيث توقيتها فهي إما أن تكون دورية وهي التي تصدر بشكل دوري منتظم أو أن تكون غير دورية لا ترتبط بوقت محدد وإنما تتعلق بحادث أو

بأمر من الأمور الطارئة.

- والواقع انه من الصعوبة وضع حصر شامل لأنواع التقارير فالتقارير الإدارية تأخذ العديد من الأشكال وتخدم أهدافا متنوعة وفيما يلي تعريف بأهم

أنواع التقارير وأكثرها شروعا.

أنواع التقارير:



١- التقارير الداخلية و الخارجية:

- من الممكن تصنيف التقارير حسب اتجاه حركتها إما داخل المؤسسة أو خارجها إلى تقارير داخلية و خارجية.

- **التقارير الداخلية:** هي التقارير التي يستقبلها أفراد داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتكون ضمن الاتجاهات التالية: الاتجاه الصاعد أو الاتجاه الأفقي

أو الاتجاه الهابط. لذلك فقد تكون هذه التقارير الداخلية صاعدة أو هابطة أو أفقية الحركة.

سؤال: ما هي الأهداف الأساسية للتقرير الداخلي في حال كان: (صاعداً - هابطاً - أفقياً)؟

- **التقرير الداخلي الصاعد:** الهدف العام منه هو أن تكون المستويات العليا في التنظيم على علم دائم بما يجري داخل المنشأة سواء من ناحية انجاز العمل أو من ناحية المشاكل التي تعيق سير العمل في المستويات الدنيا.

- **التقرير الداخلي الهابط:** النوع الثاني من التقارير الداخلية الإدارية.

- يتحرك من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفله وهذه عادة ما تكون موجهة من الإدارة إلى العاملين بالتنظيم أو من رئيس إلى رؤوسيه والمقصود من هذه التقارير هو إمداد العاملين والمؤوسين بالمعلومات اللازمة لانجاز الأعمال المنوطة بهم.

- كما أن بعض الرؤساء يستخدم هذه التقارير كوسيلة لرفع الروح المعنوية لمؤوسيه عن طريق إحاطتهم بما يجري في المستويات العليا.

- **التقرير الداخلي الأفقي:** هذه التقارير تتحرك أفقياً داخل التنظيم وهذه التقارير تكون بين قسم وقسم آخر أو بين مختص ومختص آخر... الخ ومثال هذه التقارير تلك التي يرسلها رئيس قسم الحسابات إلى رئيس قسم المبيعات بالمشأة يخبره فيها عن عدم جدية بعض العملاء في سداد الأقساط أو تلك التي يرسلها رئيس قسم المبيعات إلى رئيس قسم الحسابات يوضح له الشروط الواجب توافرها في عملاء البيع بالأجل (التقسيت) وهكذا.

- **التقرير الخارجي:** عادتاً ما يكون من الإدارات العليا في الشركة إلى الإدارات العليا في الشركات أو المؤسسات الأخرى.

- يمكن أن تفوض الإدارات العليا الإدارات في المستوى المتوسط صلاحية الاتصال مع المنظمات أو الشركات الخارجية.

- غالباً ما يمنع الاتصال الخارجي للمستوي التشغيلي إلا من خلال الإدارات المتوسطة والعليا.

## ٢- التقارير الدورية و التقارير الخاصة:

**التقارير الدورية:** هي تلك التي تعد على فترات منتظمة بهدف ضمان تدفق مستمر من المعلومات في فترات زمنية ثابتة ومن أمثلة هذه التقارير:

- تقارير سوق المال أو البورصة التي تعد كل ساعة.

- وتقارير المصروفات الأسبوعية.

- والتقارير الربع سنوية عن نشاط اللجان.

- والتقارير التي تعد كل ساعة أو يوم أو أسبوع يطلق عليها أيضاً التقارير الروتينية ويمكن القول أن كل موظف أو عامل في الجهاز الحكومي أو في القطاع الأعمال يقوم بإعداد هذه التقارير الروتينية بصورة أو بأخرى.

**التقارير الخاصة:** تعد عندما تظهر الحاجة إلى مزيد من المعلومات عن موقف ما كأن يقع حادث في مكان العمل ويرغب الشخص المسئول في معرفة تفاصيل دقيقة عن هذا الحادث.

**التقارير الخاصة:** لا ترتبط التقارير الخاصة بموعد صدور محدد كالتقارير الدورية بل بحدث معينة.

**التقارير الدورية:** مرتبطة بانقضاء زمن و تتعلق بما حدث خلاله

**التقارير الخاصة:** مرتبطة بحدث خاص وتعلق بتفاصيله و معطياته.

## صنف التقارير التالية إلى دورية أو خاصة.

- تقرير حول تفاصيل انتهاء العمل بتشيد جسر على طريق عام.

- تقرير حول معدلات التضخم في السعودية في السنة ٢٠١١.

- تقرير حول تحديد مستويات الفائدة في البنوك الأمريكية.

- تقرير حول إعداد و أحوال الطلبة المقبولين في الكلية في الفصل الأول.

- تقرير حول خلل ملحوظ في فاعلية خط إنتاج في مصنع.

## ٣- تقارير المبادأة:

هي التقارير التي يتطوع الموظف لإعدادها دون أن تطلب منه. و يكون السبب الأساسي لتطوع الموظف هو إحساسه بالانتماء للمؤسسة و شعوره بالرغبة في إحداث تغيير يخدم المصلحة العامة للمؤسسة أو موظفيها.

بعض المواضيع التي قد يتناولها تقرير المبادأة:

- المساعدة على زيادة جودة المنتج أو الخدمة.

- التقليل من الإنفاق.

- تحسين ظروف السلامة.

\* تعد تقارير المبادأة عندما يرى شخص ما أن هناك ضرورة لإعدادها دون أن يطلب منه ذلك فمثلاً إذا لاحظ احد العمال وجود اختناقات في خط الإنتاج فانه يعد تقريراً يرفعه إلى رؤسائه بملاحظاته وقد يتضمن تقريره ما يراه مناسباً لمواجهة الموقف

\* أيضاً إذا اكتشف احد موظفي البيع أن هناك منافذ جديدة للبيع يمكن استخدامها لزيادة عملاء الشركة فانه قد يعد تقريراً بهذا (دون أن يسأل من رؤسائه) يرفعه إلى مدير المبيعات.

## ٤- التقارير الطويلة و التقارير القصيرة:

\* مسألة تصنيف التقارير حسب الحجم و اعتبار التقرير طويلاً أو قصيراً هي مسألة نسبية و تعتمد بشكل أساسي على توقعات جمهور التقرير.

\* بشكل عام كلما تعقد تركيب التقرير و زادت النقاط التي يتناولها والتفصيل الذي يزوده كلما أعتبر تقريراً طويلاً.

\* بالرغم من انه يمكن تقسيم أو تصنيف التقارير على أساس طولها إلا انه من الصعب تحديد حجم التقارير الطويلة حتى يمكن إطلاق هذه الصفة عليها وبصفة عامة يطلق وصف تقرير طويل على ذلك التقرير الذي يحتوي على قائمة بالمحتويات ومرفقات وأقسام فرعية.

## ٥- التقارير الرسمية و التقارير غير الرسمية:

\* ترتبط التقارير الرسمية وغير الرسمية ارتباطاً وثيقاً بالتقارير الطويلة والقصيرة.

- **والتقرير الرسمي:** هو ذلك التقرير الذي يحتوي على قائمة بمحتويات التقرير ومقدمة وفهرس وقائمة مراجع وما شابه ذلك.

- **إما التقرير غير الرسمي:** مثل التقرير المكتوب لزميل عمل أو التقرير المطلوب إعداده في فترة قصيرة فغالباً لا يحتوي على الصفات السابقة وتجدر الإشارة إلى أن وصف التقرير بأنه غير رسمي لا يعني مطلقاً عدم الاهتمام بإعداده.

## ٦- تصنيف التقارير حسب الموضوع و مصدر المعلومات:

\* من أكثر الأسس المستخدمة في تصنيف التقرير شيوعاً هو التصنيف حسب موضوع التقرير. من أمثلة هذه التقارير:

١- التقارير الهندسية. ٢- التقارير المالية. ٣- تقارير الموارد البشرية.

٤- تقارير التكلفة. ٥- تقارير الميزانية.

\* المنظمات التي تتوخى الدقة في أعمالها نجد أنها تعمل على وجود تقارير أخرى مصنفة طبقاً للموضوع ولكن بتفصيل أكثر وعناوين أكثر تخصصاً مثل تقارير الميزانية وتقارير المراجعة وتقارير التكلفة وتقارير الضريبة.

- كما يمكن أن تصنف التقارير حسب مصدر معلومات التقرير:

- التقارير الميدانية (والتي يكون موقع العمل فيها هو المصدر الرئيس للمعلومات).



- التقارير المعملية (وفيها تكون التجارب العملية هي مصدر المعلومات).
- تقارير المقابلات (وتعد باستخدام معلومات يتم الحصول عليها عن طريق توجيه أسئلة).
- التقارير المكتبية (وهي التي تعتمد على استخدام المكتبة للحصول على المعلومات اللازمة).

#### ٧- تقارير المشروع:

- وهذه التقارير يتم إعدادها لبيان تطور العمل في مشروع ما فمثلا عند إنشاء احد المشروعات عادة ما تكلف مجموعة من الأفراد ببحث إمكانية تنفيذ هذا المشروع بعد إجراء الدراسات اللازمة تقوم هذه المجموعة بإعداد تقرير أولى يوضح كيفية الإعداد للمشروع حتى يمكن أن يحقق الهدف المحدد له.

- وكذلك كيفية اختيار وتدريب الأفراد الذين سيعهد إليهم بتنفيذ المشروع وبعد ذلك تقوم هذه المجموعة بإعداد تقارير دورية عن تقديم العمل في المشروع وغالبا ما تقوم هذه المجموعة بإعداد تقرير نهائي يوضح النتائج النهائية للعمل في المشروع.

#### ٨- تقارير التحقيق و التفتيش:

- **تقارير التحقيق:** هي نوعٌ من تقارير الأحداث الخاصة. حيث يقوم فريق عمل أو لجنة بدراسة الحدث الخاص و التحقيق في تفاصيله و من ثم إعداد تقرير يوضح نتائج التحقيق.

- **تقارير التفتيش:** قد تكون تقارير دورية أو خاصة و تقدم معلومات يتوصل لها فرد متخصص أو فريق أو لجنة من خلال معاينة حقيقية لنشاط معين.

\* عادة ما يتم إعداد تقارير التحقيق بعد وقوع حادث ذو أهمية للمنظمة أو المنشأة ومثال ذلك وقوع حادث لطائرة إحدى الشركات وتكليف "فريق عمل" أو "لجنة" بفحص الأساليب التي أدت إلى وقوع الحادث ودراستها وتقديم تقرير بنتائج الفحص ودراسة الأساليب التي أدت إلى وقوع الحادث وتقديم تقرير بنتائج الفحص والدراسة، أما تقرير التفتيش فيتم إعدادها وذلك عن سير الأعمال الروتينية في المنشأة بهدف تحديد نواحي القوة أو الضعف في هذه الأعمال و عادة ما يقوم الشخص المسئول عن أداة هذه الأعمال بإعداد تلك التقارير.

#### ٩- التقارير الإخبارية و التقارير التفسيرية:

- يوصف التقرير بأنه تقريرا إخباريا إذا اقتصر على ذكر الحقائق والمعلومات والتفاصيل المرتبطة بموضوعه.

- و يوصف التقرير بأنه تفسيريا إذا تعدى مرحلة سرد التفاصيل المتعلقة بموضوعه إلى مرحلة التفسير و إبداء الرأي الشخصي.

\* تجدر الإشارة إلى انه في جميع التقارير السابقة يجب أن نفرق بين ما إذا كان التقرير إخباريا أو تفسيريا، فالتقرير الإخباري يحتوي على ملاحظات كاتب التقرير فقط، أما التقرير التفسيري فهو يتعدى مرحلة الملاحظة ليشمل تفسير كاتب التقرير وآرائه ومن الأهمية بمكان أن يكون كاتب التقرير حريصا جدا عند إعداد التقرير بمعنى انه إذا طلب منه رئيسه إعداد تقرير بملاحظته عن موضوع ما فيجب أن يلتزم كاتب التقرير بهذا ولا يتعداه إلى مرحلة إبداء تفسيره ورأيه وإلا اعتبر هذا تجاوزا لحدود عمله.

#### \* أمثلة على بعض أنواع التقارير

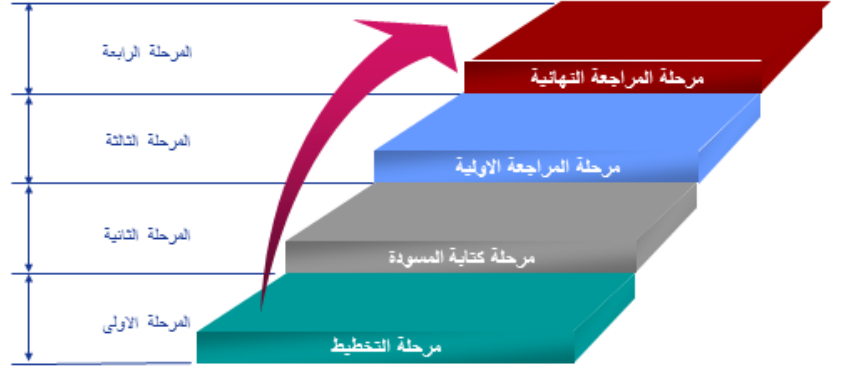
#### - التقرير القصير:



## الوحدة الرابعة: مراحل الكتابة الإدارية

**المقدمة:** قد تبدو عملية الكتابة صعبة ومعقدة لكثير من الناس ولكنها في واقع الأمر غير ذلك إذ أنها لا تحتاج إلى أكثر من تطبيق بعض المهارات الأساسية المتخصصة التي يمكن تعلمها بسهولة. وستصبح الكتابة سهلة للغاية إذا تمكنا من هذه المهارات واستوعبنا الموضوع وعرفنا أهدافه ومستويات المتلقين أو الذين سيقروون ما نكتب. وهناك أربع خطوات مهمة يجب إتباعها عند مباشرة عملية الكتابة وهذه الخطوات هي:

**مراحل الكتابة:**



### أ) التخطيط:

- تبدأ الكتابة عادة بالتخطيط والتخطيط يعني التفكير فيما يمكن كتابته عن الموضوع باستعمال ورقة وقلم أو حاسوب.
- ويعني هذا أن تدون الملاحظات التي تخطر ببالك وتكتب قائمة بالموضوعات التي تمثل صلب الموضوع أو تساعد على بلورته.
- ويعني كذلك أن تكتب مسودة تحتوي على النقاط العريضة أو العناصر للأفكار التي تود طرحها. ولكي لا تنس أي بند أو نقطة اكتب أفكارك بدون اهتمام بالترتيب أو التنظيم اكتب جميع أفكارك وادعمها بالتفاصيل.
- أن عملية التفكير المنظم ورفع الصوت أحيانا عند الكتابة وعملية التخيل قبل بدء الكتابة كلها تعتبر آليات مهمة ووسائل مساعده على بلورة الموضوع ولم شمله.

### ب) كتابة المسودة:

- ابدأ بكتابة مسودة موجزة لا تستعمل كلمات غير ضرورية وتجنب الكلمات الغامضة التي تشوش ولا تساعد على إيصال المعلومة بطريقة صحيحة للقارئ.
- الوضع في الحسبان مقدرة القارئ على استيعاب الأفكار التي تود إيصالها له أن استخدامنا للأمثلة التوضيحية سيساعد كثيرا في فهم الأجزاء الصعبة.
- وتأكد بأن الوقت الذي تقضيه في كتابة المسودة لا يعتبر وقتا ضائعا وإنما يعتبر وقتا مستغلا بطريقة صحيحة ولذلك خصص وقتا معقولا لكتابة المسودة ما دام أنها تمثل أساس الكتابة بعد الانتهاء من كتابة المسودة قم بمراجعتها للتأكد من العناصر والأفكار والأسلوب المستخدم حتى تتمكن من تنقيحها في مرحلة المراجعة يمكنك شطب بعض الأجزاء من المسودة أو حتى إلغاء المسودة بالكامل إن لم تكن ترقى للمستوى المطلوب أو كنت غير مقتنع بأنها تحقق الهدف من كتابتها.
- وعند الكتابة الأولية للمسودة لا تقلق على اختيار الكلمات أو التعبير أو تنظيم الجمل فقط اكتب واكتب ويكون الترتيب والتنظيم وتنسيق العبارات في فترة لاحقة.

### ج) المراجعة الأولية:

- الفائدة من عملية المراجعة هي تحسين المسودة وحذف التفاصيل غير الضرورية بالإضافة إلى توضيح الأفكار الغامضة يجب ألا تعتبر عملية المراجعة أداة لتثبيت المسودة الأولى بل يجب أن تكون المراجعة وسيلة لتحديد الشكل النهائي للكتابة ومن الطبيعي في هذه المرحلة أن يتم تغيير أجزاء رئيسية من المسودة كالأسلوب أو وجهة النظر.
- ولا تتردد في حذف الكلمات أو العبارات غير المناسبة أو تعديلها وفي هذه المرحلة أيضا عليك ألا تتردد في حذف كل النقاط التي تشوش على القارئ أو لا تخدم غرض الكتابة.

### د) المراجعة النهائية:

- عندما يتم تجهيز المسودة النهائية بعد مراجعتها لعدة مرات ابدأ في إعداد النسخة النهائية ثم قم بمراجعة الأخطاء النحوية والإملائية أن وجدت وقم بوضع علامات التقييم كالنقاط والفواصل... الخ. وعلامات الوقف يجب أن يكون لديك قاموس وكتاب نحو كمراجع سريعة تلجأ إليها عند الضرورة ويمكن الاستعانة بتقنية المعلومات الحديثة وما يوفره الحاسوب من إمكانات في هذا المجال.
- ويجب أن نضع لأنفسنا القاعدة التالية:
- إن لم يكن لدينا وقت كافٍ لمراجعة ما نكتب فيجب علينا ألا نكتب ابتداءً.

## الوحدة الخامسة: كتابة عناصر الموضوعات

كتابة عناصر موضوعات التقرير:

\* فوائد كتابة عناصر الموضوعات: أن كتابة موضوعات التقارير وعناصره قبل مباشرة عملية كتابة التقرير نفسه لها فوائد كثيرة حيث تسهل عملية الكتابة وتوفر الكثير من الوقت والجهد وتكون عناصر الموضوعات في الغالب أما تلخيصاً موجزاً لبند بعينه أو ملخصاً مكتملاً لمواضيع كاملة. - ليكن لديك مخطط مطبوع لكيفية كتابة العناصر وتنظيمها وسوف تلاحظ من الوهلة الأولى التحسن الذي سيطرأ على طريقة كتابتك. - مخطط العناصر المطبوع يسهل عليك التعرف بسرعة على المواضيع المتنوعة ووجهات النظر المختلفة ويساهم في إثراء مداركك واهتماماتك الثقافية ويوفر عليك الكثير من الجهد والوقت.

شكل ترتيب العناصر: نظم البنود بشكل مرتب بحيث يتم وضع العناوين الرئيسية والعناوين الجانبية والعناوين الفرعية... الخ. وقد وضعنا لك نموذج مقترحاً حسب الموضح في الصفحة التالية:

قائمة ترتيب العناصر:

- ١- المقدمة: أ- الموضوع. ب- الأهداف والأغراض من الكتابة. ت- الأهمية.
  - ٢- موضوعات التقرير: أ- الفكرة الرئيسية الأولى: ١- فكرة ثانوية. ٢- فكرة ثانوية. ٣- فكرة ثانوية.
  - ب- الفكرة الرئيسية الثانية: ١- فكرة ثانوية. ٢- فكرة ثانوية. ٣- فكرة ثانوية.
  - ٣- الخاتمة: أ- مختصر بالموضوع. ب- النتائج. ت- التوصيات والاقتراحات.
- نظام الحروف والأرقام التي يمكن استعمالها لإعداد العناصر:

نظام الحروف:	نظام الأرقام:	الأرقام كتابة مع رموز الأرقام:	الأرقام كتابة مع الحروف:
١- _____ أ- _____ ب- _____ (١)	١- _____ ١-١ _____ ٢-١ _____ (٢)	أولاً ..... ١. _____ ٢. _____ ٣. _____ ثانياً ..... ١. _____ ٢. _____ ٣. _____	أولاً ..... أ. _____ ب. _____ ت. _____ ثانياً ..... أ. _____ ب. _____ ت. _____
٢- _____ أ- _____ (١)	١-٢-١ _____ ٢-٢-١ _____ ٢- _____ ١-٢ _____ ١-٢-٢ _____ ٢-٢ _____ ٣-٢ _____	أولاً ..... ١. _____ ٢. _____ ٣. _____ ثانياً ..... ١. _____ ٢. _____ ٣. _____	أولاً ..... أ. _____ ب. _____ ت. _____ ثانياً ..... أ. _____ ب. _____ ت. _____
ب- _____			

عند كتابة الحروف يمكن استخدام الترتيب التالي:

١- الترتيب الألف باء:

أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص  
ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن ه و ي

٢- ترتيب أبجد هوز:

أ ب ج د ه و ز ح ط ي ك ل م ن  
س ع ف ص ق ر ش ت ث خ ذ ض ظ غ

تسويق العناصر: مهما كان النظام الذي تتبعه في ترتيب العناصر فلا بد من المحافظة على الديمومة في مثل هذا الترتيب في كل أعمالك ودراساتك حتى يصبح هذا النمط وبسرعة عادة لك مما يساعدك في التفكير بطريقة أفضل وبالتالي زيادة ثقتك بنفسك التخطيط المنظم للعناصر والاستمرار على ذلك يترك للعقل مساحة للتفكير في أشياء إبداعية أخرى كما يساعدك أيضاً على معرفة توقيت إكمال أعمالك ويساهم في تعويدك على التفكير بطريقة منطقية ودقيقة.

طول العناصر: يعتمد طول العناصر على الهدف ثم طبيعة الموضوع المراد التطرق إليه فإذا كنت تريد عمل دراسة مكثفة عن موضوع ما فعليك أن تخطط لأكبر عدد ممكن من النقاط المناسبة ويجب أن تكون كل النقاط واضحة ومختصرة ويسهل تعيين مواضعها في التقرير. إعداد عناصر التقرير: تطبيق عملي اختر موضوعاً لإعداد تقرير حوله ثم قم بإعداد عناصره كن مختصراً قدر الإمكان من نصف صفحة إلى صفحة فقط.

\* موضوع التقرير: (تلوث الماء): ضع في مخيلتك العناصر الرئيسية التالية:

أ- المقدمة. ب- عرض الموضوع. ج- الخاتمة.

قائمة ترتيب العناصر:

- أ- المقدمة: ١- الموضوع.
- ب- عرض الموضوع: ١- أفكار رئيسية. ٢- أفكار فرعية الخاتمة.
- ج- الخاتمة: ١- مختصر بالموضوع. ٢- النتائج. ٣- التوصيات والاقتراحات.

### المحاضر الثامنة

#### الفصل السادس: خطوات إعداد التقرير

\* خطوات إعداد التقرير: التحديد الواضح والدقيق للمشكلة أو الموضوع المطلوب إعداد تقرير بشأنه.

- تحليل المشكلة أو الموضوع بهدف تحديد نطاق التقرير، وتحديد الأسئلة التي يهدف التقرير إلى الإجابة عنها.

- يساعد التحليل الدقيق للمشكلة أو الموضوع على تحديد نوع البحث والدراسة اللازمة لإعداد التقرير.

- وضع خطة أو جدول عمل أو برنامج للخطوات التي تتبع لإعداد التقرير (يأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم).

- القيام بالأبحاث والدراسات اللازمة (البحث عن الحقائق).

- تنظيم الحقائق التي أسفرت عنها الأبحاث والدراسات السابق إجراؤها. ويلاحظ انه بدون تنظيم هذه الحقائق يكون من الصعب تفسيرها سواء بواسطة الشخص المكلف بإعداد التقرير أو بواسطة أشخاص آخرين.

- تفسير الحقائق إذا كان التقرير تفسيرياً.

- إعداد المسودة الأولى.

- كتابة التقرير في صورة النهائية.

**أولاً: تحديد المشكلة أو الموضوع:**

- باستثناء تقارير المبادأة، يبدأ التقرير بتفويض من الرئيس أو من عملاء المنشأة أو من منظمة أخرى (كهيئة حكومية مثلاً) أو يكون مصدر التقرير إحدى سياسات المنشأة التي تلزم كل مسئول بإعداد تقرير عن العمل الذي يقع في دائرة اختصاصه.

- التفويض هو بداية تحديد المشكلة ولكنه لا يكفي لتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، ولهذا يقع على عاتق الشخص المكلف بإعداد التقرير مسؤولية البحث والتنقيب حتى يمكنه تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً.

**\* التحديد الدقيق لمشكلة أو موضوع التقرير يستلزم إتباع ما يأتي:**

١- قراءة مستند التفويض بعناية.

٢- إذا لم يكن مستند التفويض كافياً لإعطاء صورة واضحة عن الموضوع المطلوب إعداد تقرير بشأنه، فيجب على الشخص المكلف بإعداد التقرير مناقشة الشخص الذي طلب منه إعداد التقرير (من المفضل أن تكون المناقشة وجها لوجه حتى يمكن الحصول على التوضيحات اللازمة).

٣- إذا كان موضوع التقرير يتطلب معرفة متخصصة، فيجب استشارة المتخصص المناسب داخل المنشأة.

٤- يجب أن يسأل الشخص المكلف بإعداد التقرير نفسه خمسة أسئلة، وهي: \* من \* ماذا \* أين \* متى \* لماذا وبهذه الأسئلة يكون الموضوع قد تحدد تحديداً دقيقاً.

**ثانياً: تصميم جدول عمل:**

قبل القيام بالدراسات اللازمة لجمع الحقائق المتعلقة بموضوع التقرير يجب وضع جدول أو برنامج عمل يوضح الأعمال المتبقية الواجب إتمامها والوقت اللازم لانجاز هذا العمل.

**ويجب أن يحدد الشخص المكلف بالتقرير ما يلي:**

١- الوقت المطلوب فيه التقرير في صورته النهائية.

٢- الإمكانات البشرية التي يمكن الاستعانة بها سواء من داخل المنشأة أو من خارجها.

٣- الإمكانات الفنية المتاحة (آلات كتابة أو طباعة) والوقت المتاح فيه هذه الإمكانات.

**ثالثاً: البحث عن الحقائق:**

- هذه الحقائق قد يتم جمعها من قبل بواسطة أشخاص آخرين، و في هذه الحالة يطلق على الدراسات التي يقوم بها الشخص المكلف بإعداد التقرير اسم "دراسات و أبحاث ثانوية".

- كما يمكن أن يطلق على هذه الدراسات اسم "دراسات و أبحاث مكتبية". و ذلك لأن هذه الدراسات عادة ما يتم القيام بها داخل المكتبة.

\* أما إذا كان موضوع التقرير يتعلق بمشكلة راهنة لم يتعرض لدراستها أحد من قبل، فعادة ما تكون الدراسات و الأبحاث الثانوية وحدها غير كافية لإعداد التقرير المطلوب. في هذه الحالة يجب على الشخص المكلف بإعداد التقرير القيام بأبحاث و دراسات أولية " وقد تتخذ هذه الدراسات صورة ملاحظات أو تجارب أو استجواب.

**رابعاً: تنظيم الحقائق:**

- تنظيم الحقائق و المعلومات يعني تصنيفها في مجموعات تهدف إلى مساعدة الشخص المكلف بإعداد التقرير في التأكد من أنه جمع البيانات و المعلومات اللازمة، و كذلك مساعدته في اكتشاف العلاقات بين المعلومات المختلفة حتى يمكنه الوصول إلى توصيات محددة.

**هناك أربعة أنواع رئيسية من المعلومات يمكن التصنيف على أساسها وهي:**

معلومات نوعية - معلومات كمية - معلومات زمنية - معلومات جغرافية.

- أهمية تنظيم المعلومات في حالة التقرير الإخباري ؛ هي الوسيلة الوحيدة لضمان عرض التقرير و تقديمه بصورة لائقة.

- أهمية تنظيم المعلومات في حالة التقرير التفسيري ؛ تضمن سلامة التفسير من جانب الشخص المكلف بإعداد التقرير.

**خامساً: تفسير الحقائق:**

- تهدف عملية تفسير الحقائق إلى بيان ماذا تعني و ما هي فائدة هذه المعلومات للمنشأة.

- و يتوقف اختيار طريقة التفسير على نوعية المشكلة أو الموضوع المراد إعداد تقرير عنه.

- أسباب الوصول نتائج خاطئة (الأخطاء التي يقع فيها الكثير من كتابي التقارير):

وضع افتراضات خاطئة ← الوصول إلى توصيات متسارعة ← الإعتماد على إحصائيات غير سليمة ← افتراض أسباب خاطئة لبعض ظواهر موضوع البحث والملاحظة ← إهمال بعض العوامل والمتغيرات عند تفسير الحقائق والمعلومات.

**سادساً: التقرير في صورته الأولى:**

- تأتي المرحلة قبل الأخيرة في إعداد التقرير و هي "كتابية". و مهما كانت جودة العمل الذي قام به الشخص المكلف بإعداد التقرير، فإن كل شيء يتوقف على الطريقة التي يكتب بها التقرير.

- و يتلخص في إعداد المسودة الأولى للتقرير بمراعاة الأمور التالية:

المقدمة ← بناء هيكل التقرير وتطويره ← الخاتمة

**سابعاً: كتابة التقرير في صورته النهائية:**

- ثم بعد ذلك كتابة التقرير في صورته النهائية الذي سيتم دراسته لاحقاً بنوع من التفصيل.

## الفصل السابع: إعداد المسودة الأولى

إعداد المسودة الأولى: عناصر كتابة مسودة التقرير عندما تبدأ عملية الكتابة عليك أن تضع ثلاثة عناصر رئيسية:

- 1- المقدمة.
  - 2- بناء هيكل التقرير.
  - 3- الخاتمة.
- 1- المقدمة: توضح المقدمة بكل بساطة الهدف من الكتابة وأهمية الموضوع لا تضيع وقتاً طويلاً في التفكير بالمقدمة، اكتب بوضوح وبساطة السبب الذي دفعك للكتابة فمثلاً:

- لتقديم معلومات طلبها شخص ما.

- لتقديم معلومات تعتقد بان الناس في حاجة إليها.

- لتوفير معلومات تريدها أنت.

- لتقنع الأشخاص بوجهة نظر ما.

- لتشجيعهم أو تمكينهم من عمل شيء ما.

2- كتابة هيكل التقرير: ينصح أثناء كتابة هيكل التقرير ما يلي:

- التأكد تماماً من النقاط التي تريد كتابتها.

- التأكد من الترتيب للنقاط في النص.

- لا تهتم كثيراً بالأخطاء الإملائية وعلامات الترقيم لأنك سوف تقوم بتصحيحها لاحقاً.

- لا تتوقف عن الكتابة لتبحث عن كلمة أو جملة فقط قم بكتابة علامة تذكرك بذلك.

- ضع علامة استفهام بين قوسين على أي نقطة تريد تعديلها.

- ركز اهتمامك على كتابة الأفكار الرئيسية بالإضافة إلى الحقائق التي تدعم أفكارك لأنك سوف تقوم بعمليات التجميل عندما تبدأ عمليات مراجعة التقرير وإعادة الكتابة.

- اترك مسافات بين الكلمات بمقدار حرفين إلى ثلاثة لتتمكن من إدخال أي كلمات تريدها أثناء المراجعة.

3- الخاتمة: في الخاتمة اشرح بوضوح ما سيتوقعه القارئ بعد قراءة التقرير أو خلاصة الموضوع للتقرير الذي كتبتة ويجب أن تكون الخاتمة:

1- غير مشتملة على أفكار جديدة.

2- غير مشتملة على أمثلة جديدة.

- تذكر بان الخاتمة لا يجب أن تخرج عن إطار الموضوع الأساسي وان الخاتمة يجب أن تمثل النهايات لذلك احرص على أن لا تكون طويلة وان تكون قوية.

مراجعة المسودة النهائية: يجب التركيز عند كتابة المسودة النهائية على ما يلي:

1- اعتمد على رضا العملاء أكثر من اعتمادك على اللغة الشخصية وتقديرك الذاتي .

2- تعلم القيام بالمراجعة بنفسك.

3- قبل التحرير قم بمراجعة ما كتبت وقارنه مع العناصر التي قمت بوضعها مسبقاً حتى تتأكد من أن كل ما أردت كتابته قد تضمنته للتقرير.

4- اترك التقرير - إذا كان لديك وقت كافٍ - ليوم أو يومين، قبل إعادة قراءة.

5- قم بعملية مراجعة المسودة الأولى على فترات مع مراعاة مراجعتها مع التعديلات.

6- قم بإدخال التعديلات على المسافات بين الأسطر وعلى الهوامش

7- قم بطباعة النسخة المعدلة

مراجعة المسودة النهائية:

1- الهيكل العام للتقرير:

أ- العنوان: هل يوضح الفكرة بالكامل أم لا.

هل يوضح الفكرة التي تريدها فقط أم يزيد عليها.

ب- المقدمة: هل تشرح الأهداف أو الأسباب التي دعت إلى كتابة التقرير؟ وهل توضح أهمية التقرير؟

ج- صلب الموضوع: 1- هل يتبع العناصر التي وضعتها.

2- هل هذا هو التسلسل المنطقي لأفكارك؟

3- هل تمت تغطية جميع النقاط التي قمت بوضعها ضمن العناصر؟

4- هل ترى بأن نقاطاً أخرى يجب إضافتها؟

5- هل تم وضع النقاط الجديدة في الأماكن المناسبة لها؟

6- ما هو النموذج المنطقي الذي تتبعه؟

هل الترتيب زمني أو التاريخي؟

هل الترتيب من العام إلى الخاص؟

هل هو من اقل الأهمية إلى الأكثر أهمية؟

هل لديك نموذج آخر؟

7- هل أنت ملتزم بنموذج واحد؟ إذا كانت الإجابة لا هل لديك أسباب منطقية تستدعي تغيير نموذجك السابق هل وضعت في تقريرك إرشادات تدل القارئ على التغيير في النموذج.

د- نهاية التقرير:

1- هل لديك حقائق جديدة أو أفكار جديدة إذا كانت الإجابة بنعم ووجدت أنها مؤثرة وذات علاقة بالفكرة الأساسية فقم بإدخالها في المكان المناسب.

2- هل هذه النهايات تبدو كإفادات مقنعة أم تجميع أم اقتراحات؟

2- المحتويات:

أ- الحقائق:

1- راجع الحقائق وتأكد منها هل هي حقائق معروفة للجميع ولا تحتاج إلى أدلة أم أنها تحتاج إلى أدلة وأمثلة تدعمها؟

إذا كان معظم التقرير يحتوي على حقائق لا تحتاج إلى أدلة فأسأل نفسك: هل الموضوع الذي كتبت عنه جديد ويستحق فعلاً الكتابة عنه؟

ب- الأفكار:

1- هل تحمل كل فكرة ما تقصده بالضبط؟

2- هل هناك أفكار مجردة لا تدعمها حقائق؟

3- هل هناك حقائق تحتاج إلى استنتاجات لم تقم بإضافتها؟ وهل يجب إضافتها.

4- هل هنالك بعض الأفكار ترتبط بأفكار أخرى لم تقم بإضافتها؟ وهل تركت بعض الخطوات دون إن تقوم بإضافتها.

5- هل هناك بعض الأفكار التي تقود إلى استنتاجات أخرى وربما تكون قد وضعتها في مكان غير مناسب في التقرير؟

6- هل قمت باختيار أفضل الحقائق لكل فكرة؟ إذا رأيت بان بعض الحقائق ضعيفة فابحث عن حقائق إضافية لتدعمها.

3- الآلية:

- الفقرة: يجب أن تكون معبرة بالكامل عن المعنى المطلوب.

- هل تحتوي كل فقرة على فكرة واحدة فقط؟ يجب أن تكون كل فقرة معبرة بالكامل عن المعنى المطلوب وإذا تعذر تغطية المعنى بفقرة واحدة فبإمكانك أن تستخدم عدة فقرات لتحقيق المطلوب.

## لا تنس عند كتابة الفقرات الأمور التالية:

- ١- ابدأ أول فقرة بالجملة الأساس التي تحمل الفكرة الرئيسية.
  - ٢- ادخل مباشرة في الفكرة الأساس كما لو أنها هي الجملة الأخيرة.
  - ٣- إذا وجدت بعد المراجعة بان الفقرة تحوي على أكثر من فكرة أساسية فقسّمها بحيث تشمل كل فقرة على فكرة واحدة.
- **الربط:** يجب ربط الأفكار ببعضها بطريقة جيدة فعند إحساسك بان هنالك فاصلا واضحا أو قفزا بين الجمل سواء كان ذلك الفاصل أو القفز منطقيًا أو لغويًا فاستعمل كلمات الربط.
- **الجمل:** يجب أن تكون متنوعة في تراكيبيها وأطوالها فهل الجمل التي استخدمتها تحقق هذا الشرط.
- ولا تنس أن الجمل القصيرة أفضل بكثير للتقرير لأنها:**
- ١- تساعدك في تحاشي الأخطاء النحوية.
  - ٢- تساعدك في عملية المراجعة والتنقيح.
  - ٣- تريحك من صعوبة التعامل مع علامات الترقيم الكثيرة ومشاكلها.
- **الكلمات:** اختيار الكلمات التي تعبر بإيجاز عن المعنى المقصود.
- **علامات الترقيم:** يجب أن تكون مناسبة وتعبر بدقة عن المطلوب.
- استخدام الأشكال والرسوم البيانية:**
- تستخدم الأشكال والرسوم البيانية كثيرا في التقارير وذلك لزيادة الإيضاح وتقريب المفاهيم وجعلها سهلة الاستيعاب والتذكر كما أن الأشكال والرسوم البيانية تساعد في موضوع المقارنات وإعطاء لمحة سريعة عن المعلومات.

## الفصل الثامن: التقرير وعلامات الترقيم

- **علامات الترقيم: الترقيم:** هو وضع علامات اصطلاحية في أثناء الكلام المكتوب أو آخره، بهدف تسهيل عملية الإفهام من جانب الكاتب، وعملية الفهم من جانب القارئ الذي يحتاج إلى علامات الترقيم في تنظيم قراءته للنص، وفهم المعنى المراد
- **فوائد علامات الترقيم:** علامات الترقيم تحقق التناسق والانسجام بين أجزاء الكلام، وتغني القارئ عن رؤية الكاتب، و نستطيع فهم انفعالاته ومشاعره ونبرات صوته وتعجبه واستفهامه، ولا يمكن ذلك إلا من خلال إشارات توضيحية تأخذ بيدنا إلى ذلك.
- ويرتبط الترقيم بالرسم الإملائي، لأن كليهما يؤدي إلى القراءة الصحيحة والكتابة الصحيحة أيضا.
- **مثلا نقول:** أكل محمد وصديقه في البيت.. فالمعنى أن محمداً أكل مع صديقه في البيت.
- **و إذا كتبنا:** أكل محمد، وصديقه في البيت.. فالمعنى أن محمداً أكل بينما كان صديقه في البيت، أي أنهما لم يأكلا سوياً.
- **مثال آخر لو كتبنا جملة:** ما أحسن العمل التطوعي.. دون أن تكون مشكولة لحار القارئ في أمرها.
- **أهي تعجب فتقرأ:** ما أحسن العمل التطوعي!
- **أم هي استفهام فتقرأ:** ما أحسن العمل التطوعي؟
- **إذا،** الذي يحدد المعنى المقصود - في حالة عدم وجود حركات إعرابية - هو علامات الترقيم.
- **علامات الوقف:** النقطة، الفاصلة، الفاصلة المنقوطة.
- **النقطة (.):** ١- بعد نهاية الجملة التامة المعنى. ٢- في نهاية الفقرة. مثال: آمنت بالله.
- ٣- بين الحروف المرموز بها للاختصار.
- ٤- في العناوين الداخلية والخارجية. مثال: مهارات الكتابة الإدارية. ١. التقارير. ٢. المذكرة. ٣. محضر الاجتماع.
- ٥- تكرر النقطة ثلاث مرات تدل على أن أجزاء من النص قد حذفت. مثال: من أنواع الفواكه التفاح والموز والبرتقال ...
- ٦- بعد عناصر الترتيب.
- مثال: ١. الأهداف بعد إكمال هذه الوحدة يتوجب على كل طالب أن
- أ. يتعرف على رسم علامات الترقيم ب. يتعرف استخدامات علامات الترقيم ج. يوظف هذه المعرفة في كتابة التقارير
- **الفاصلة (،):** تسمى أيضا الفصلة والفاصلة والفاصلة وهي تدل على ان معنى ما قبلها مرتبط بما بعدها، سواء أكان ما يحيط بها جمل أم أشباه جمل. وتستخدم في مواطن منها ما يأتي.
- ١- بين الجمل المتصلة المعنى.
- ٢- بين الجمل القصيرة المعطوفة المستقلة في معانيها.
- ٣- بين أنواع الشيء أو أقسامه.
- ٤- بعد لفظ المنادي المتصل.
- ٥- بين الشرط وجوابه إذا كانت جملة الشرط طويلة.
- ٦- بين القسم وجوابه.
- ٧- الجملة الحالية.
- ٨- قبل الجملة الوصفية.
- ٩- بعد حروف الجواب (نعم، لا، كلا، بلى).
- ١٠- قبل كلمتي (مثل) (نحو).
- ١١- بعد كلمات التأثر.
- ١٢- بين الأجزاء المتشابهة في الجملة كالأسماء والأفعال والصفات. مثال: كان العالم يكتب، ويقراء، ويختبر، ويقارن، دون راحة.
- **الفاصلة المنقوطة (؛):**
١. بين جملتين إحداها سبب حدوث الأخرى. مثال: لا تصاحب شريراً؛ لان صحبة الأشرار تردي.
- ٢- بين الأصناف الواردة في جملة واحدة عندما تتنوع أقسامها.
- مثال: من مملكة النبات: السرو؛ الصفصاف؛ الصنوبر؛ التفاح؛ الخوخ
- ٣- بين جملتين تامتين إذا جمعت بينها أداة ربط. مثال: حالما وصل الرجل، بدأ السرور على وجهه؛ أما امراته فكانت حزينة.
- **علامة الاستفهام (?):** تستخدم في المواطن التالية:
١. في ختام الجملة الاستفهامية التي يقصد بها الاستفهام المباشر. مثال: كم المسافة بين الدمام والرياض؟
- ٢- الجمل أو الكلمات أو التواريخ أو الأرقام المشكوك في صحتها أو التي بقيت مجهولة بعد البحث نحو تاريخ الميلاد أو الحوادث مثال: ولد الشاعر عنتر بن شداد العيسى سنة ٥٢٥م؟
- **علامة التعجب (!):**
١. وتأتي بعد عبارات التعجب.. مثال: ما أجمل البحر!
- ويفضل عدم الإكثار منها في الكتابات وتقرن مع علامة الاستفهام إذا قصد بالاستفهام الإنكار.
- **النقطتان (:):**
١. وتستعملان للتقسيم، فتدلان على أن ما بعدهما تفصيل أو تفريع لما قبلهما وتجيئان في مواطن الآتية..
- مثال: قسم العلماء اللغة إلى ثلاثة أقسام: اسم وحرف وفعل.
- ٢- بعد فعل القول (قال، قالت، يقول، قالوا).. مثال: قال أحد الحكماء: العلم أكثر من أن يؤتى.
- ٣- بعد الفعل سأل.. مثال: سألته: من أين لك هذا؟ فأجاب: من أبي.
- ٤- بين الشيء وأنواعه، أو أقسامه..
- مثال: أيام الدهر ثلاثة: يوم مضى لا يعود إليك، ويوم أنت فيه لا يدوم عليك، ويوم مستقبل لا تدري ما حاله.
- ٥- الكلام المجمل، والكلام الذي يتلوه موضعاً له.. مثال: المرء بأصغريه: قلبه، ولسانه.
- ٦- بعد الصيغ المختومة بألفاظ: " التالية"، " الآتية"، " ما يلي"، أو ما يشبهها..
- مثال: هذه نصيحتي إليكم تتلخص فيما يأتي: لا تستمعوا إلى مقالة السوء، ولا تجروا وراء الإشاعات، ولتكن ألسنتكم من وراء عقولكم.
- أجب عما يلي: من أنت؟ وكيف جئت إلى هنا؟ وماذا تريد؟
- ٧- قبل شرح معاني المفردات والعبارات؟ لتفصل بين المفردات أو العبارات ومعانيها..

مثال: المصدر: لفظ يدل على فعل في ذاته، وغير مقترن بزمن.

٨- قبل الكلام المقتبس.. مثال: من الأقوال المأثورة: " عند الشدائد يعرف الإخوان".

٩- في التحقيقات القضائية أو الإدارية، بعد حرفي "س" و"ج" الذين يرمزان إلى كلمتي: سؤال وجواب..

مثال: - س: ما اسمك؟ ج: سيد جمعة. س: عمرك؟ ج: ٤٠ سنة.

- علامتا التنصيص (" ") : تأتيان في المواطن الآتية:

١- في بداية المقتبس ونهايته مهما طال النص أو قصر..

٢- في أول جملة القول الصريح (المباشر) ونهايتها..

مثال: قال رئيس تحرير جريدة اليوم "إن جريدته تسعى للإثارة بمفهوم إثارة القضايا المحلية بهدف عرضها على المسؤولين لعلاجها واتخاذ ما يلزم".

٣- عند تحديد بعض الكلمات أو المصطلحات، إما لجديتها أو لاستعمالها من قبل الباحث استعمالاً مغايراً للمعتاد، أو لاستعمالها بشيء، من التحفظ..

مثال: تعمل بعض الأجهزة الكهربائية على "الغازولين".

- ويعمد بعض المؤلفين إلى استخدام القوسين بدلاً من علامتي التنصيص لبيان النصوص المنقولة. والأولى عدم فعل هذا؛ لأن للقوسين وظائف أخرى سيجيء الحديث عنها.

- القوسان: ١- تفسير كلمة أو بيان مرادفها في سياق الكلام نفسه.

مثال: وتعد العولمة (النظام الاقتصادي العالمي الجديد) أبرز سمات النظام الاقتصادي الجديد.

٢- التذكير بمعلومات ماضية هي مناط الحديث.

مثال: تهودت القدس بعد حرب ١٩٦٧ (الحرب التي قامت بين القوات العربية والجيش الصهيوني) وأصبحت بيد الصهاينة.

٣- ألقاظ الاحتراس؛ كالنتيجه إلى ضبط الكلمة، أو التنبيه على اختلاف بين المعلومات المسوغة والمعروفة عند القراء.

مثال: ورد كلمة (يُنحِكِم) في سورة الأنعام (بضم الياء وفتح النون) بمعنى ينقذكم من النار.

٤- يستعملان مع الآيات القرآنية في الطباعة العادية بدلاً من الهلالين المعروفين في الكتب والبحوث المنشورة.

٥- الإشارة إلى المصدر عند من يتبع طريقة الإشارة إلى المصدر في صلب النص.

٦- لخصر الأرقام أو الحروف التي في بداية الفقرات، وقد يكتب بقوس واحدة. (١) ..... (٢) ..... (١) ..... (٢) ..... (٢).....

٧- ويشتهر القوسان مع الشرطتين في بعض هذه الوظائف، ومن الأولى قصر الشرطتين على الجمل الاعتراضية.

- **المعقوفان [ ]**: ١- الاعتراض على شيء في النص المنقول، كخطأ في الأسلوب أو النحو أو الاسم أو التاريخ أو الطباعة. فيشار إلى أن عهدة الخطأ على المؤلف بوضع الإشارة الآتية [كذا] كان يشير إلى الخطأ النحوي في العبارة.

- قول المؤلف في ما غيّر فيه حرف الجر، من الاستعمالات الخاطئة قولهم: "ينبغي عليك الحضور، وينبغي عليك أن تستعدّ للاختبار..، وهذا الفعل تُستعمل معه (اللام)، [و على ذلك نقول: "ينبغي لك الحضور" و"ينبغي له أن يستعدّ للاختبار].

٢- إكمال النص المنقول أو المحقق؛ إما على الاعتماد على نسخ أخرى من المخطوطة أو بالاحتكام إلى سياق المقتبس.

٣- تصحيح خطأ ورد في النص المقتبس.

**الشرطة (-):** ١- أ- بعد الحروف والأرقام التي في بداية الفقرات (لتفقيير). ا- ب- ١- ٢- ٣-

٢- بين رقمين مشيرة إلى عبارة (من ٠٠ إلى) ويكثر استخدامها في التواريخ.

مثال: استمرت الحرب العالمية الثانية من عام ١٩٣٩-١٩٤٤ م.

٣- للنيابة عن أسماء المتكلمين بدلاً من: قال فلان؛ وقال الآخر ويكثر هذا العمل في الحوارات كما في الروايات والقصص والمقابلات.

**أما الشرطة المزدوجة (- ... -)** فوظيفتها حصر الجمل والعبارات الاعتراضية.

قال احد الشعراء مدحاً نفسه: ألم تعلمي - يا عمرك الله - أنني كريم، على حين الكرام قليل؟



## الفصل التاسع: مشكلات الكتابة

فيما يلي قائمة بسبع مشكلات في مجال قطاع الأعمال، يتبها وصف تفصيلي لكل مشكلة:

- ١- الأطناب والحشو
- ٢- النماذج والتعابير النمطية
- ٣- التعابير المبهمة
- ٤- العبارات السلبية
- ٥- إهمال القارئ
- ٦- غياب الالتزام
- ٧- البناء للمجهول

١- الأطناب والحشو: هو زيادة الألفاظ أو الكلمات على المعنى المراد توصيله.

الإيجاز: الإتيان بالمعنى في الألفاظ أو كلمات أقل.

الإطناب والحشو لاحظ الآتي في كتابة التقارير:

- ١- كلمة واحدة خير من كلمتين.
- ٢- اقصر عدد الكلمات على ١٧ كلمة في جملة أو أقل.
- ٣- استعمل أسلوب التنقيح بدقة
- ٤- الكلمات القصيرة أفضل من الطويلة.
- ٥- حاول أن تكون طبيعي في كتابتك.
- ٦- اقرأ كتابتك بصوت عال بعد الانتهاء من التقرير، يجب أن تكون طبيعية ومفهومة
- لا تقل: بالإشارة إلى النقاش الذي دار بيننا، بهذا نقر بتسلمكم لخطابكم في التاريخ الموضح أعلاه.
- ولكن: تسلمنا خطابكم بتاريخ ١٧ ديسمبر حسب النقاش الذي دار بيننا.
- ليس: في هذه الرسالة حاولنا الإجابة على جميع أسئلتك، ونأمل ألا تتردد في الاتصال بنا إذا كانت لديك أسئلة أخرى مهما كانت.
- ولكن: إذا كانت لديك أسئلة أخرى، نرجو الاتصال بنا.

أمثلة للإطناب والحشو:

- ١- أنه استمرار الإضاءة
- ٢- الالتزام برفع العائدات
- ٣- في الوقت من الزمن
- ٤- في حال حدوث
- ٥- نظراً لأن
- ٦- في وقت آخر
- ٧- تجاوز الحدود
- ٨- كل واحد منهم
- ٩- في رأيي الشخصي
- ١٠- هذا مرهون بحقيقة مفادها
- ١١- يتشبهت بالأمر بشدة
- ١٢- مكان ليس بقريب
- ١٣- في هذا الوقت من عدم الاستقرار الاقتصادي

٢- النماذج والتعابير النمطية: تجنب العبارات مثل:

٣- التعابير المبهمة:

- ١- كن دقيقاً ومحدداً في عباراتك .
- ٢- لا تستعمل تعبيراً لست متأكداً منه تماماً

\* العبارات السلبية:

- ١- تجنب الجمل والعبارات السلبية.
- ٢- استعمل الجمل والعبارات الإيجابية.
- ٣- بدلا من ذكر الأشياء التي لا تستطيع فعلها أو لا تملكها قدم أخباراً جيدة أو خيارات جديدة.
- لا تقل: يؤسفنا إبلاغك بان هذا البرنامج غير متوفر لدينا.
- ولكن: البرنامج المطلوب غير متوفر لدينا الآن ويمكن طلبه من الموزعين المرفقة أسماؤهم.
- لا تقل: إذا لم تسدد الفاتورة الآن ستقطع عنك الخدمة فوراً.
- ولكن: استمرار الخدمة مرتبط بالانتظام في تسديد الفواتير

٤- إهمال القارئ:

- ١- تعرف على القارئ وخطبه حسب الظروف (الاسم الكامل والمنصب)
- ٢- تجنب صيغ الجمع.
- ٣- اكتب من وجهة نظر القارئ.
- لا تكتب: نتطلع لاستضافتكم في المؤتمر .
- ولكن: ندعوك لحضور المؤتمر.
- لا تكتب: السادة شركة الرعيل الأول.
- ولكن: سعادة مدير شركة الرعيل الأول الأستاذ احمد العامر.
- ٥- غياب الالتزام:

١- اتخذ موقفاً وعبر عنه بوضوح.

٢- تجنب استخدام العبارات غير المحددة مثل: نوعاً ما، على الأصح، إلى حد ما، ربما...

لا تكتب: نحن مسرورون نوعاً ما، بل على الأصح مبتهجون بوصول الأجهزة الجديدة.

ولكن: نحن مسرورون بوصول الأجهزة الجديدة .

لا تكتب: وصول المبلغ إليكم مرتبط ببعض الإجراءات المالية المتبعة في القسم .

ولكن: سيصل إليكم المبلغ حال توقيع رئيس القسم عليه

البناء للمجهول:

- استعمل الأفعال المبنيّة للمعلوم، لأن المبني للمعلوم يكون في الغالب مباشراً ومختصراً وأقوى من المبني للمجهول

- عند مراجعة تقريرك اجعل جملة مبنيّة للمعلوم باتباع التالي :

١- حدد الفاعل في كل جملة .

٢- ضع فاعل كل جملة قبل المفعول به

- تركيب المؤلف للجملة في البناء للمعلوم (الفعل+الفاعل+المفعول به) مثل: ضرب احمد الكرة. إما في المبني للمجهول فان الفاعل يتأخر في الجملة أو يحذف تماماً.

**مبني للمجهول:** وقع الشيك. ضربت الكرة من قبل احمد. طبعت الرسالة. يجب أن تقدر جهود الموظف.  
**مبني للمعلوم:** وقع المدير الشيك. ضرب احمد الكرة. طبع السكرتير الرسالة. يجب أن يقدر الرئيس مجهود الموظف.  
**عشر نصائح للاتصال الكتابي الفعال:**

- ١- كن واضحا في كتابتك ومختصرا وبسيطا.
- ٢- ادخل في صلب الموضوع مباشرة.
- ٣- انتق كلماتك بحذر.
- ٤- ركز على الأفكار الأساسية.
- ٥- كن طبعيا.
- ٦- استعمل طريقة معينة للترتيب والتنظيم.
- ٧- تجنب العبارات الرنانة والغريبة.
- ٨- استخدم أفعال المبني للمعلوم، وتجنب المبني للمجهول.
- ٩- اتخذ موقفا والتزم بما تكتب، وتجنب العبارات غير المحددة.
- ١٠- تذكر القارئ دائما.
- ١١- كن محددًا تجنب الغموض.
- ١٢- تجنب العبارات الزائدة.
- ١٣- تذكر القارئ دائما.

#### الجوانب النحوية في كتابة التقارير:

- تشمل الجوانب النحوية مدى التزام التقرير بقواعد اللغة العربية فالكاتب الماهر هو الملم بالغة العربية وقواعدها والقادر على صياغة الرسالة بلغة سليمة خالية من الأخطاء النحوية والإملائية.  
- وسنحاول هنا التعرف على الأخطاء اللغوية الشائعة في كتابة التقارير والتي يجدر التعرف عليها والإلمام بها لكي نتجنبها ويمكن تلخيص هذه الأخطاء في النواحي التالية:

#### أولاً: الأخطاء النحوية:

- ١- جزم الفعل المضارع: يجزم الفعل المضارع إذا سبق بأداة الجزم مثل: (لا الناهية) و(لم النافية) والمضارع الصحيح يجزم بالسكون مثل: (لا تكتب الرسالة) والفعل المعتل الآخر يجزم بحذف حرف العلة مثل (لم يخش) ومن أدوات الجزم. أدوات الشرط الجازمة مثل: (كيفما. مهما. ان.....الخ) وهذه الأدوات تجزم فعلين بحيث الفعل الأول فعل الشرط والثاني جواب الشرط.
- **الأفعال الخمسة:** الأفعال الخمسة هي كل فعل مضارع اتصلت به (ألف الاثنين) أو (واو الجماعة) أو ياء (المخاطبة) مثل: (الوالدان ينصحان ابنهما). (المسلمون يؤدون الصلاة). (أنت تخلصين في عملك).
- وترفع الأفعال الخمسة بثبوت النون وتنصب وتجزم بحرف النون مثل: (الجناء لم يذهبوا إلى الحرب). (لا تهملوا العمل كي تنالوا الثواب).
- **المثنى:** المثنى هو ما دل على اثنين أو اثنتين بزيادة (الألف والنون) أو (الياء والنون) ويرفع بالألف وينصب ويجر بالياء وتقع الأخطاء عند المحررين أثناء تثنية الاسم المقصور والمنقوص والممدود وحالات التثنية في الحالات التالية:
- أ) تثنية الاسم الصحيح لا يحدث في مفردة أي تغيير مثل: (كتاب: كتابان أو كتابين).
- ب) في حال تثنية المقصور ينظر إلى ألفه فان كان ثلاثياً ردت إلى أصلها فقلت واو إذا كان أصلها الواو مثل: (عصا: عصوان أو عصوين) وقلت ياء إذا كان أصلها الياء مثل: (فتى: فتيان أو فتينين) أما إذا كانت ألفا مقصورة رابعة فصاعداً قلت ياء مثل: (الحسنى: الحسنيان أو الحسينين)
- ج) في حال تثنية المنقوص ينظر إلى يائه فإذا كانت موجودة بقيت مثل: (النادي: الناديان أو النادييين) وإذا كانت ياؤه محذوفة ردت مثل: (قاضي: قاضيان أو قاضيين).
- د) في حال تثنية الممدود ينظر إلي همزته فإذا كانت أصلية بقيت مثل: (مضاء: مضاءان أو مضاءيين) وان كانت منقلبة عن ياء أو واو بقيت همزة مثل: (بناء: بناءان أو بناءيين).

**العطف:** يعطف الاسم على الاسم ويعطف الفعل على الفعل بحروف تسمى حروف العطف وهي:

- أ. الواو: وتقيد الجمع بين المعطوف والمعطوف عليه في حكم واحد مثل (يعلم الله السر والجهر).
  - ب. الفاء: تقيد الترتيب والتعقيب مثل (أقبل الضابط فالجنود).
  - ج. ثم: تقيد الترتيب مع التراخي مثل (خرج احمد ثم فارس).
  - د. أو: تقيد التخيير أو الشك مثل (ادفع حوالة أو نقداً).
  - هـ. أم: تقيد تعيين لأحد شيئين مثل (تريد قهوة ام حليباً).
  - و. لا: تقيد اثبات الحكم للمعطوف عليه ونفيه عن المعطوف مثل (دعنا نرى طحنا لا جعجة).
  - ز. حتى: تقيد الغاية مثل (المتسابقون حتى الأخير بلغوا غاية السباق).
  - ح. بل: تقيد العدول عن أمر تبين الخطأ فيه وذلك إذا سبقها خبر مثبت أو أمر مثل (ركبت حماراً بل بغلاً).
  - ط. لكن: تقيد الاستدراك ولا بد أن يسبقها نفي أو نهي مثل (لا أحب البخل لكن الكرم).
- ثانياً: الأخطاء الإملائية:**

- من الأخطاء الشائعة في الأخطاء في النواحي الإملائية كتابة همزة وفيما يلي الحالات التي يخطئ فيها المحررون عند كتابة همزة في الرسائل. في حال كتابة همزة في أول الكلمة تكتب ألفاً سواء كانت همزة وصل أو همزة قطع مضمومة أو مفتوحة أو مكسورة. مثل: اب اخ احسان ابناء.

- في حالة كتابة همزة في وسط الكلمة فان لها أربع مواضع.

**أ) كتابة همزة في وسط وكتابتها على (ألف. منفردة. وعلى كرسي) تأتي على ست صور هي:-**

- ١- إذا كانت همزة ساكنة بعد الفتح مثل (كأس، رأس، مارب)
- ٢- إذا كانت همزة مفتوحة بعد الفتح مثل (نأى، سأل، قرأ)
- ٣- إذا كانت همزة مفتوحة بعد حرف صحيح ساكن مثل (امرأة، مسألة، فجأة).
- ٤- تكتب همزة منفردة إذا كان الساكن معتلاً بالياء مثل (تساءل، دناءة، مروءة)
- ٥- تكتب همزة على كرسي إذا كان الساكن معتلاً بالياء مثل (شيطان).
- ٦- إذا كانت همزة مضمومة أو مفتوحة بعد واو مشددة تكتب منفردة في حالتها الرفع والنصب مثل (ان تبوءك).

**ب) كتابة همزة في وسط الكلمة: تكتب على وأو في خمس مواضع:-**

- ١- إذا كانت ساكنة بعد ضم مثل (يؤمن، لؤلؤة، لؤم).
- ٢- إذا كانت مفتوحة بعد ضم مثل (نؤلف، يؤجل، سؤال).
- ٣- إذا كانت مضمومة بعد ضم مثل (شؤون: جمع شأن).
- ج) كتابة همزة في وسط الكلمة وكتابتها على ياء: تكتب همزة على ياء مثل (فئة، رئة، ناشئة، بئر).
- د) كتابة همزة على ياء وسط الكلمة: تكتب همزة على ياء مثل (بئر، فئة، رئة).

هـ) كتابة الهمزة في وسط الكلمة تكتب مفردة في موضعين:

١- إذا كانت الهمزة مفتوحة وقبلها حرف مد أو ساكن مثل (تقاؤل، السموع، قراءات).

٢- إذا وقع بعد الهمزة حرف مد مثل (سوءى، رءوف).

و) في حال الكتابة الهمزة في آخر الكلمة: تكتب على خمس مواضع هي:

١- تكتب ألفا إذا ما كان قبلها مفتوحا مثل (قرأ، ملجأ، صدأ، يتبوأ).

٢- تكتب ياء إذا ما كان قبلها مكسورا مثل (منشئ، برئ، مبتدئ).

٣- توضع الهمزة مفردة أيضا إذا ما كان قبلها واو مشددة مضمومة مثل (التبوء).

٤- توضع الهمزة مفردة إذا ما كان قبلها ساكنا مطلقا سواء كان صحيحا أو حرف علة مثل (جزاء، يسوء، بطاء، دني).

٥- تكتب واو إذا ما كان قبلها مضموما مثل (لؤلؤ، التباطؤ).

ثالثاً: الأخطاء في قواعد كتابة الأعداد:

- الأخطاء في كتابة الأعداد من الأمور الشائعة التي يخطئ فيها المحررون وفيما يلي بعض قواعد كتابة الأعداد والتي يجدر بكل كاتب إن يلم بها:

١- العددان (١-٢) يوافقان المعدود في التذكير والتأنيث ولا يذكر المعدود بعدهما مثل (كتاب واحد، كتابان اثنان) ولا يقال (واحد كتاب، اثنان كتابان) ويجوز أن يقال (كتاب فقط، كتابان فقط).

٢- الأعداد من (٣-١٠) تكون مخالفة للمعدود فتذكر مع المؤنث وتؤنث مع المذكر ويأتي المميز بعدها جمعا مضافا إلى العدد مثل (ثلاثة رجال) رجل مذكر والعدد مؤنث.

٣- الأرقام من (١١-١٢) يوافقان المعدود في التذكير والتأنيث مثل (اشتريت احد عشر ديكا، واثنني عشرة دجاجة).

٤- الأعداد من (١٣-١٩) يكون العدد الأول مخالفا للمعدود والثاني يوافقه في التذكير والتأنيث ويأتي المميز بعد هذا العدد مفردا منصوبا مثل (أربعة عشر جملا) أربعة تخالف المعدود وعشرة توافق المعدود وهكذا.

٥- الأعداد من (٢٠-٩٠) لا يقرأ عليه تغيير بتأنيث المعدود أو تذكيره ويكون المميز بعدها مفردا منصوبا مثل (عشرون رجلا، ثلاثون امرأة).

٦- الأعداد من (١٠٠-١٠٠٠) لا يتغير لفظهما ويذكر المميز بعدهم مفردا مضافا إلى العدد مثل (مئة قلم، ألف كراسة، ألف قلم).

فيما يلي قائمة بسبع مشكلات في مجال قطاع الأعمال، يتبها وصف تفصيلي لكل مشكلة:

- |                     |                              |                     |
|---------------------|------------------------------|---------------------|
| ١- الاطناب والحشو   | ٢- النماذج والتعابير النمطية | ٣- التعابير المبهمة |
| ٤- العبارات السلبية | ٥- اهمال القا                | ٦- غياب الالتزام    |
|                     |                              | ٧- البناء للمجهول   |

## الفصل العاشر: المراجعات النهائية للتقرير

### المراجعة الشخصية:

١. إذا قمت بمراجعة تقريرك بنفسك لتتقحه فعليك أن تبذل كل ما بوسعك لتحول وجهة نظرك لتصبح هي وجهة نظر القارئ.  
٢. إن أفضل طريقة لتحقيق ذلك هو أن تدع أوراقك جانبا يوما أو يومين قبل أن تقوم بتفتيحها ولكن هذا الأمر قد لا يتوفر دائما وهذا يضطرك لأن تصبح ناقدًا مستديماً لإعمالك التحريرية.

٣. تستطيع أن تقوم بكثير من أنواع التفتيح لو أعدت قراءة تقريرك مرتين أو ثلاث مرات مع إتباع الآتي:  
**١- القراءة الأولى: افحص المادة الموجودة في المسودة:**

- هل تحتوي على معلومات كافية؟
- هل الحقائق تحتاج إلى مزيد من التفسير؟
- هل تضمنت مادة زائدة عن القدر اللازم؟
- هل الأملات واضحة؟
- هل الارتباط بين المراحل واضحاً؟

**٢- القراءة الثانية:**

- هل التقرير سرد بطريقة واضحة؟
- هل الارتباط بين المراحل واضحاً؟

**٣- القراءة الثالثة: افحص تركيب العبارات والأسلوب والشكل العام للتقرير:**

- هل العبارات صحيحة ومؤثرة؟

- هل أمكنك تجنب الملل والرتابة عن طريق تغيير طول الجمل؟

- هل الكلمات صحيحة ودقيقة وواضحة أم هي من الكلمات الغامضة؟

- هل التقرير أو الدراسة متناسقة من ناحية تنظيمية؟

- هل يمكن تحسين العبارات بإجراء بعض الحذف للكلمات والجمل الزائدة وإجراء بعض التعديلات؟  
**المراجعة بواسطة زميل:**

- كل إنسان تقيده نواحي قصور معينة إذا قام بدور الناقد لكتابه الشخصية فقد تكون الكلمات المختارة صعبة الفهم أو تكون جملك طويلة المعقدة أو قد تمر عليك أخطاء دون تلاحظها فما العمل إذن؟

- **وكيف يمكن التغلب على ذلك؟** يمكن التغلب على ذلك من خلال المراجعة من خلال زميل لك تثق في قدراته وتطلب منه أن يأخذ دور القارئ غير المتحيز للموضوع.

- أنت لا تعمل وحدك في الشركة أو الهيئة بل تعمل مع آخرين في مكتبك أو في المكاتب المجاورة وعليه فيمكن أن تناول مسودتك إلى أي زميل تثق في قدرته وتطلب منه أن يأخذ دور القارئ غير المتحيز للموضوع.

- إذا لم يقل لك زميلك شيئاً أكثر من أن المعنى غير واضح فهو يلقي عليك بمسؤولية العثور على الأسباب التي جعلت المعنى لا ينفذ إلى هدفه ومن ثم يتطلب الأمر ضرورة معالجته بطريقة أخرى.

- أما إذا أخبرك أن التقرير غير منطقي أو أنك تكثر من الكلمات الزائدة عن الحاجة أو أن تنظيم الفكرة لم يتبع تسلسلاً طبيعياً فهو إذن ناقد مفيد.

- إن زميلك يستطيع أن يفعل ذلك كله دون تدريب معين للقيام بهذا العمل لأن ذلك هو مجرد الإحساس العام المتمشي مع المنطق.

- **الاقتراحات التي يمكن توجيه النظر إليها من قبل الزميل:**

**المعنى:** هل المعنى الذي يقصده كاتب التقرير واضح؟ إذا لم يكن كذلك اتخذ الآتي:

١- وضح لزميلك النقاط التي سببت لك اللبس؟

٢- أسأله: ما الذي تقصده؟

٣- جرب معه بعض العبارات التي تكون واضحة لكليهما؟

**التنظيم العام:** ربما تكون الصعوبة عند زميلك، هي في التنظيم العام للتقرير إذا كان الأمر كذلك فناقشه في الآتي:

١- ما الذي يحاول أن يقوله؟

٢- أسأله أن يضع الأفكار الرئيسية بشكل بارز؟

٣- هل نحتاج إلى تبديل بعض الفقرات بالكامل.

**اختيار الكلمات:** هل يستخدم كاتب التقرير كلمات ضخمة لإخفاء المعاني داخلها؟ إذا كان الأمر كذلك فاقترح عليه الآتي:

١- تغيير الكلمات الرنانة بكلمات أوضح وأبسط منها.

٢- استبعاد الكلمات الزائدة عن الحاجة وأي كلمات غامضة أخرى

**تركيب الجمل:** هل الجمل أطول من اللازم ومعقدة؟ إذا كان الأمر كذلك فاقترح عليه الآتي:

١- شطر العبارات الطويلة إلى جملتين قصيرتين أو أكثر.

٢- ضع الأفكار الرئيسية في عبارات منفصلة.

**الانتقال:** هل الأفكار تنتقل بسهولة من نقطة إلى أخرى؟ إذا كانت هناك فقرات مفاجئة اقترح عليه الآتي:

١- وضع كلمات أو عبارات تربط المعنى التالي بالسابق.

٢- إضافة عبارة كاملة بمثابة فقرة انتقالية كوسيلة ربط.

**التجريد:** إذا كانت هناك حاجة لشرح التعميمات الفكرية بالمزيد من الماديات الملموسة فاقترح عليه الآتي:

١- وضع المزيد من الأمثلة المحددة.

٢- اقتباس نصوص من النقات.

٣- إضافة كلمات ملموسة بدلاً من الكلمات التي تحمل معاني مجردة.

٤- إضافة كلمات ملموسة بدلاً من الكلمات التي تحمل معاني مجردة.

## الفصل الحادي عشر: الشكل النهائي للتقرير.

- الشكل النهائي للتقرير تقارير الأعمال أو التقارير الفنية القصيرة تكتب أحيانا كالمذكرات الإدارية الخاصة، عندما تكون ذات طبيعة روتينية.
- لكن التقارير الرسمية المطولة تحتاج إلى شكل مختلف تماما.
- وتقسم هذه التقارير إلى عدة أقسام منفصلة منها التالي:
- العنوان، الفهرست، قائمة الأشكال والجداول، المستخلص، المقدمة، صلب الموضوع، الخاتمة، الملاحق، المراجع.
- ١- **صفحة العنوان:** يكتب العنوان الرئيس أعلى هذه الصفحة بأحرف كبيرة وسميكة مقارنة بأحرف التقرير يجب أن يحمل العنوان مضمون التقرير ولو أمكن نوع التقرير (مقترحات، دراسة جدوى...).
- يكتب في الجزء الأسفل من الصفحة اسم الشخص أو الأشخاص الذين تم تجهيز هذا التقرير لهم واسم معد التقرير والتاريخ.
- ٢- **فهرس المحتويات:** الهدف من كتابة فهرس المحتويات هو تمكين القارئ من الاطلاع على محتويات التقرير بسرعة وبالتالي تحديد الموضوع الذي يود قراءته.
- اجعل بنود المحتويات الرئيسة والفرعية محددة ومعبرة بدلا من أن تكون مبهمه.
- يمكن التغاضي عن جدول المحتويات في حالة التقارير القصيرة.
- ٣- **قائمة الجداول والأشكال:** إذا كان لديك جداول وأشكال في تقريرك خصص لها صفحة خاصة تعرف ب فهرس الجداول والأشكال أو لكل صفحة بحيث يتم ترتيبها وفقا لترتيب ورودها في التقرير.
- يجب أن تتبع نفس التنظيم في فهرس الجداول والأشكال.
- إذا كان التقرير قصيرا ولا يحتوي على الكثير من الأشكال فباستطاعتك إلغاء هذه الجداول أو دمجها في صفحة واحدة.
- ٤- **المستخلص:** تحتاج بعض التقارير المطولة إلى كتابة مستخلص يكون في بداية التقرير ويعتمد طول المستخلص على حجم التقرير نفسه.
- ولا بد أن يوضح المستخلص الموضوع وأهدافه وما تم التوصل إليه من نتائج بلغة سهلة موجزة.
- ٥- **المقدمة:** تمثل تقدما لموضوع التقرير، ويمكن تقسيمها إلى قسمين أو ثلاثة أقسام اعتمادا على حجم التقرير.
- **وأقسام المقدمة هي:**
  - ١- تعريف مختصر بالموضوع.
  - ٢- أهداف كتابة التقرير.
  - ٣- قد تشمل على معلومات عن طالب التقرير أو الجهة المقدم إليها التقرير. مع ملاحظة انه يجب أن تكون المقدمة موجزة وكافية لإبصال ما تريد من معلومات للقارئ.
  - ٦- **صلب الموضوع:** يبدأ موضوع التقرير بعد المقدمة مباشرة ويقسم إلى عدة أجزاء رئيسة، وتحتوي الأجزاء الرئيسة على أجزاء فرعية، وتحمل كل الأجزاء سواء كانت الرئيسة أو الفرعية منها عناوين جانبية ذات مغزى.
  - وللعناوين أهمية خاصة في كتابة التقارير فهي التي تحدد العلاقة المنطقية بين الأفكار الأساس و الأقسام.
  - يجب استخدام طرق واضحة ومميزه لتوضيح العناوين كوضعها في صندوق أو بخطوط مختلفة.
  - ٧- **الخاتمة/ التوصيات:** يمثل هذا القسم ختام التقرير، إذ يمكن أن يحمل عنوانا وصفيا أو أن يحمل اسم الخاتمة أو التوصيات وهنالك ثلاثة عناصر رئيسة لهذا القسم وهي:
    - ١- فكرة مختصرة عن الموضوع.
    - ٢- ما تم التوصل إليه من نتائج.
    - ٣- التوصيات التي يود معد التقرير توصيلها.
- يختص هذا القسم بالمعلومات البحثية التي تدعم الأفكار الواردة في التقرير. أو ربما تحتوي على مواد مطولة أو كثيرة التفاصيل يصعب إدراجها داخل التقرير (مثل الاستبيانات و أسئلة المقابلات والمذكرات والجداول.....) ويمكن تضمين فهارس الأشكال في الملاحق أيضا.
- ٩- **المراجع:** بصورة عامة يتم ترتيب المراجع حسب النظام المتبع في البحوث الأكاديمية وسوف يتم الحديث عنها في موضوع منفصل إن شاء الله.
- الشكل النهائي للتقرير:** ومن الممكن أن تحتوي التقارير الرسمية مثل الغلاف و صفحة العنوان الداخلية وخطاب تفويض وكذلك خطاب موافقة وخطاب تحويل وقائمة المحتويات والمفردات والتفاصيل.
- عند كتابة التقرير ضع في بالك بانك تخاطب نوعيات متباينة من القراء في أقسام مختلفة.

## الفصل الثاني عشر: إعداد المذكرات الإدارية وصياغتها

**إعداد المذكرات الإدارية وصياغتها:** - تعريف المذكرة - موضوع المذكرة - الشكل العام للمذكرة - خصائص المذكرة الجيدة.  
**تعريف المذكرة:** تمثل المذكرة نوعاً من التقارير صغيرة الحجم، وعادة لا تتعدى صفحة أو صفحتين، وهي شائعة الاستخدام في مختلف المنشآت الحكومية والتجارية، على اختلاف أنواعها، وعادة ما تعد هذه المذكرات لكي ترفع إلى من يشغلون المناصب الإدارية الأعلى. فمثلاً: قد يرفع مدير المبيعات مذكرة إلى مجلس إدارة الشركة مقترحا فيها افتتاح فرع جديد، ويدعم المذكرة بالأدلة التي يمكن أن تقنع أعضاء مجلس الإدارة بفكرته.

- وقد يرفع مدير الشؤون المالية مذكرة إلى رئيس مجلس الإدارة أو إلى مجلس الإدارة يقترح فيها تعديل أسلوب دفع الأجور ويذكر الأسباب التي دفعته إلى التقدم بمثل هذا الاقتراح وميزاته وتطبيقه.

- أو قد يرفع أحد المهندسين المقيمين المكلفين بتنفيذ مشروع معين مذكرة إلى مدير الشركة أو رئيس مجلس الإدارة ليشرح بعض المشكلات التي تواجه سير العمل.

**موضوع المذكرة:** توصيل معلومات لمن يشغلون المناصب الإدارية الأعلى، وعادة ما تنتهي بعبارة مثل رجاء التكرم بالعلم، رجاء الإحاطة ...

- قد تعرض مشكلة ويقترح كاتب التقرير حلاً لها، وعادة ما تنتهي بالعبارة الآتية رجاء التكرم بالموافقة أي الموافقة على ما جاء في المذكرة من حلول للمشكلة.

- قد تتعرض لموقف معين أو مشكلة معينة، ويرفعها كاتبها إلى الرئيس طالبا منه التوجيه فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع هذا الموقف أو هذه المشكلة، وعادة ما تنهي بالجملة الآتية: رجاء التكرم باتخاذ اللازم أو رجاء التوجيه فيما يجب اتخاذه في مثل هذه الحالة.

**الشكل العام للمذكرة:**

- اسم وشعار الشركة:

- المقدمة: وتشتمل على مرسل المذكرة والمخاطب والتاريخ والرقم والموضوع والمرفقات.

- صلب الموضوع: ويتكون من عدة أسطر أو صفحة كاملة أو ربما أكثر من ذلك.

- المطلوب: ويوضح الإجراء المطلوب بناء على المعلومات المقدمة.

- التحية: وتستعمل بتعابير: مع التحية، ودمتم وتقبلوا تحياتي ...

- التوقيع: ويكون في الجانب الأيسر من الورقة.

**قد ترفع المذكرة إلى:** شخص مختص - جهة معينة - لجنة تنظيم معين له وضع قانوني كمجلس الإدارة.

**خصائص المذكرة الجيدة:**

- ألا يبدأ كتابة المذكرة إلا بعد دراسة الموضوع دراسة وافية وجمع كل البيانات والحقائق عن الموضوع الذي تتضمنه المذكرة.

- أن يجعل كاتب المذكرة القارئ نصب عينيه، فعليه أن يستخدم اللغة المناسبة، وأن يجعل المذكرة على قدر من التوضيح.

- أن يستخدم في المذكرة العدد المناسب من الكلمات فلا تطويل ممل ولا تقصير مخل.

- أن يستخدم في المذكرة الشائع من الكلمات. أن تكون معلومات المذكرة معروضة في شكل يسير ويسهل قراءتها.

- فمثلاً يمكن تقسيم المذكرة إلى بنود كل بند يتضمن فكرة أو معلومة معينة وان يكون هناك تسلسل في عرض الأفكار والبيانات.

- أن تكون المذكرة مكتفية اكتفاء ذاتياً بالنسبة للقارئ، أن لا يحتاج القارئ أن يرجع إلى مصادر أخرى للمعلومات إلا في حالات نادرة.

- أن يفصل كاتب المذكرة رأيه الشخصي بالنسبة للمسائل التي تعرضها المذكرة.

- أن تكون المذكرة خالية من الأخطاء اللغوية والإملائية.

- خصائص المذكرة الجيدة أن تتضمن المذكرة في نهايتها توجيهاً للمطلوب اتخاذه بشأن ما جاء بها.

- لكن قد يكون خارج قدرات الكاتب حسم المشكلة أو الأمور المطروحة واقتراح المناسب وفي هذه الحالة قد تنتهي بعبارة "رجاء التكرم بالتوجيه" أو "رجاء التكرم باتخاذ اللازم"

- أن تكتب المذكرة كتابة جيدة على الحاسوب.

- أن يكون كاتب المذكرة مستعداً لمناقشة أفكار المذكرة من جهة، والدفاع عن الأفكار والمعلومات والمقترحات، كما يجب أن يوضح ويوثق مصادر المعلومات الواردة في المذكرة.

- أن تقدم المذكرة في وقت مناسب من حيث الزمان والمكان للجهة المقدمة لها.

## الفصل الثالث عشر: إعداد الخطابات وصياغتها

**تعريف الخطاب:** تعتبر الخطابات من أهم وسائل الاتصال التي تلجأ إليها المنشأة للاتصال بالغير ، كما أن جمهور المنشأة الخارجي من عملاء وموردين يلجؤون إليها كوسيلة مهمة للاتصال بالمنشأة.

- في الواقع أن كل موظف يجب أن يكتسب مهارة خاصة في كتابة الخطابات أو ما يطلق عليها أيضا "الرسائل" وأن يكتسب المهارة في صياغته وإخراجها جيدا.

### شروط الخطاب الجيد الاختصار:

- **الاختصار:** يجب أن يستخدم في الخطاب القدر المناسب من الكلمات التي تمكن كاتبه من توصيل ما يريد توصيله من أفكار دون تطويل أو تقصير مخل بالمعنى.

- **الوضوح:** يجب أن يكون الخطاب واضحا بحيث لا يترك لقارئه الفرصة للتساؤل عما يقصده كاتب الخطاب.

- **السهولة:** يجب اختيار الكلمات البسيطة السهلة والجمل القصيرة غير المعقدة.

- **الذوق واللباقة:** يجب أن يراعى آداب اللباقة والذوق مهما كان مضمون الخطاب وظروفه

### الأصول التي يجب مراعاتها عند كتابة الخطابات:

- يجب أن يكون لدى كاتب الخطاب كل المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها.

- عند الرد على خطاب معين يجب الإشارة إلى الخطاب الذي تتعلق الإجابة به، عند الرد على خطاب معين، وكان الخطاب يتضمن عددا من

الموضوعات فيجب الرد على هذه الموضوعات بترتيب ورودها في الخطاب الأصلي.

- **كان يكتب:** إشارة إلى خطابكم رقم ٣١٤ بتاريخ ١٥-١٠-٢٠١٢ والخاص بطلب توريد بعض معدات الحفظ لشركتكم نحيط بسعادتكم علما بأنه ... عند الكتابة، لا بد من الانتهاء من الموضوعات المطلوب تعقيتها أولا بأول حتى لا يختلط الأمر على القارئ.

- عدم تكرار الفكرة أو المعلومات في خطاب واحد

- عدم تضمين الخطاب المرسل من منشأة إلى منشأة أخرى أية أوامر أو كلمات تحمل صيغ الأمر.

- الرجاء التكرم بسرعة إرسال كمية من الورق المطلوبة قبل نهاية سبتمبر سنة ٢٠١٢ حتى تتمكن من إعداد كراسات الامتحانات الخاصة بطلاب الكلية قبل امتحان آخر العام بوقت كاف.

- استخدام الكلمات الشائعة والسهولة والبساطة.

**نقاط للحكم على مستوى جودة الطالب:** بعد الانتهاء من كتابة خطاب معين يجب أن يسأل كاتب الخطاب نفسه الأسئلة الآتية وهو يقرأ الخطاب بعد كتابته:

١- هل أعطيت في الخطاب كل المعلومات والبيانات المطلوبة أو المفروض تضمينها ووصولها إلى الأفراد الموجه الخطاب إليهم.

٢- هل المعنى المقصود بالخطاب واضح؟ وهل يمكن لقارئ الخطاب إدراك هذا المعنى بسهولة دون غموض أو لبس؟

٣- هل الخطاب سهل الصياغة؟

٤- هل هناك في الخطاب أية أخطاء في النحو أو الإملاء أو الطباعة أو أخطاء فنية في كتابة الخطاب على الحاسوب تقلل من قيمته و تجعله غير صالح للإرسال؟

**أنواع الخطابات:** يمكن تقسيم الخطابات حسب الموضوع الذي تتعامل معه هذه الخطابات كالتالي:

- خطاب طلب بضاعة.	- خطاب الإشعار بوصول بضاعة أو تسليم قيمتها.	- خطاب الإرفاق.
- خطاب الاستفسار.	- خطاب الرد على استفسار.	- خطاب إعطاء التوجيهات والتعليمات.
- خطاب شكوى.	- خطاب الاعتذار.	- خطاب التقديم أو التزكية.
- خطاب الدعوة.	- خطاب الرد على دعوة.	- الخطابات الدورية

**خطاب طلب بضاعة:** يجب مراعاة الآتي: إعطاء كل البيانات عن البضاعة.

- عرض البضاعة المطلوبة وكمياتها وأسعارها وأرقامها في الكتالوج (إن وجد) في صورة جدول إن كان ممكنا .

- ذكر شروط التسليم والدفع المطلوب.

**خطاب الأشعار بوصول بضاعة أو تسليم قيمتها:**

- وعادة ما ترسل هذه الخطابات لمجرد الإعلام بوصول بضاعة مطلوبة، أو تسليم قيمة هذه البضاعة.

- ومع مثل هذه الخطابات: قد تستخدم بطاقة مطبوعة أو خطاب فردي.

- يرفق مع الخطاب ما يثبت وصول البضاعة أو إيصال بتسليم قيمة البضاعة المرسلة.

- يشار في الخطاب إلى رقم طلب العميل وتاريخ هذا الطلب.

**خطاب الإرفاق:** كثيرا ما ترسل المنشآت التجارية أو الحكومية أو غيرها مواد مطبوعة أو كتالوجات أو عينات أو محاضر اجتماعات معينة إلى من يعينهم الأمر، ويتم في هذه الحالة إرسال خطاب يرفق به هذه الأشياء

**خطاب الاستفسار:** هذا الخطاب عادة ما يتضمن استفسارا عن أمرا من الأمور وفي مثل هذا النوع من الخطابات يجب مراعاة:

- أن يكون الخطاب قصيرا ومركزا.

- أن يركز الخطاب على النقاط المطلوب الحصول على معارف بخصوصها دون غيرها من النقاط.

**خطاب الرد على استفسار:** يجب أن يكون الرد شاملا لجميع النقاط المستفسر عنها، وأن يكون متضمنا كل المعلومات الإضافية المتصلة بها، فخطاب الرد على الاستفسار يجب أن يتضمن ردا على كل الأسئلة المشار إليها في خطاب الاستفسار الأصلي وأضافه أية بيانات أخرى مرتبطة بهذه الأسئلة.

**خطاب إعطاء التوجيهات والتعليمات:** قد يكون الهدف من الخطاب إعطاء توجيهات أو تعليمات إلى بعض العاملين أو إلى وكلاء البيع أو إلى غيرهم . يجب أن يراعى الخطاب:

أ- توضيح ما هو مطلوب بدقة.

ب- شرح كل ما هو مطلوب عمله وتنفيذه وإعطاءه المعلومات والبيانات الكافية عنه .

**خطاب شكوى:** قد يكون موضوع خطاب الشكوى:

- التذمر من شيء معين، فقد يشكو العميل من أن السلع التي طلبها والتي وصلته كانت غير مطابقة للمواصفات.

- قد يشكو أحد عملاء الشركة من عدم إمكانية الحصول على قطع غيار لمنتجاتها.

- وفي خطابات الشكوى يجب مراعاة:

- الذوق واللباقة.

- ذكر الحقائق بوضوح ، مع تجنب ذكر بيانات غير ضرورية.

- تجنب ذكر أية معلومات إلا إذا كان صاحب الشكوى مستعدا لإثباتها.

**خطاب الاعتذار:** عادة ما يكون الاعتذار عن بعض الضرر أو الإساءة التي لحقت بفرد ما أو جهة معينة. وقد يكون الاعتذار عن:  
أ- وصول البضاعة متأخرة.

ب- تأخير المورد في الحصول على مستحقاته لدى الشركة.

ج- عدم تمكن الشركة من مواجهة طلبات عميل معين لبعض السلع.

**- في خطاب الاعتذار يجب مراعاة الآتي:**

أ- الرد على نقاط الشكوى واحدة بعد الأخرى ،مع عدم ترك أية واحدة منها.

ب- عدم الإكثار من الاعتذار وتبرير الأخطاء ، ولكن يجب التأكيد للشخص الشاكي على أن شكواه موضع دراسة واهتمام وأن إجراءات معينة ستتخذ بخصوصها، وأنه سيعمل على تلافي أسباب الشكوى مستقبلا.

**خطاب التقديم أو التزكية:** المقصود به: تقديم شخص معين إلى صاحب عمل أو جهة ما بهدف مساعدته في الحصول على عمل، أو اسناد بعض الأعمال إليه، كالوكالة أو غيرها.

**- يجب أن يتحقق في خطابات التقديم الآتي:**

أ- أن يذكر في الخطاب اسم الشخص موضوع التوصية.

ب- أن يتضمن الخطاب عرضا تفصيلا للشخص المستفيد: مؤهلاته وخبراته وميزاته... الخ ومدى معرفة الشخص كاتب خطاب التقديم بالشخص المستفيد.

**خطاب الدعوة:** قد يكون للدعوة:

- طابع الرسمية .وعادة ما تساغ باستعمال ضمير الغائب مثل يسرنا دعوة سعادتكم لحضور حفل تخريج دفعة من .....

- طابع الشخصية وعدم الرسمية.

**- يجب في خطابات الدعوة:** أن يذكر بوضوح الوقت واليوم والمكان بالتحديد حتى يبسر ذلك وصول المدعويين إلى مكان الاحتفال.

- أن يتضمن عنوان أو رقم تليفون معين يستخدمه الأشخاص المدعويين في حالة الرد على الدعوة وقبولها أوفي حالة الاعتذار.

**- خطاب الرد على دعوة:** من واجب اللياقة والذوق الرد على دعوة وصلت إلى شخص أو مسئول معين.

- يتضمن الرد: الشكر على توجيه الدعوة وحرص متلقى الدعوة على تلبيةها.

- أن يذكر في الخطاب ما إذا كان الفرد المتلقي سيكون قادرا على تلبيةها، أو الاعتذار عن ذلك، ذاكرا سبب عدم التمكن من تلبية هذه الدعوة.

- وهذا الاعتذار يعتبر من الأمور المهمة إذا كان الشخص المعتذر عن تلبية الدعوة من الشخصيات المطلوبة أو المهمة.

**خطاب طلب وظيفة:** يفضل أن يكون خطاب الوظيفة مكتوبا بخط يد طالب الوظيفة نفسه حتى يمكن التعرف على مستوى كتابته من ناحية الأسلوب والنحو ، وخاصة بالنسبة للأفراد الذين يتقدمون بطلبات التحاق بوظائف مكتبية أو من متطلباتها القيام بقدر كبير من الكتابة.

**- يجب أن يتضمن خطاب طلب الوظيفة الآتي:**

أ- سن طالب الوظيفة.

ب- تعليمه والمؤهلات الحاصل عليها: تواريخها وتقديراته فيها.

ج- خبراته السابقة قبل طلب الوظيفة مرتبة تاريخيا. مع ذكر مسؤوليات كل وظيفة باختصار.

د- الظروف الأسرية لطالب الوظيفة.

هـ- هواياته ونشاطاته خارج الوظيفة.

و- أسماء بعض الأفراد ووظائفهم وعناوينهم، والذين يمكن لجهة العمل المتقدم إليها الرجوع إليهم عند اللزوم للحصول على معلومات إضافية عنه.

**الخطابات الدورية:** أهداف الخطاب الدوري:

أ- توصيل معلومات إلى أكبر عدد من الأفراد.

ب- إقناع المتلقين لهذه الخطابات الدورية بموضوع أو أمرا من الأمور، مثلما يحدث في الخطابات الدورية التي ترسلها شركات التأمين لعملائها وأفراد الجمهور تخبرهم فيها بإصدار شهادات تأمين جديدة مع ذكر شروطها وميزاتها.



## الفصل الرابع عشر: التقارير الالكترونية

- عرض التقارير الالكترونية:** عرض التقارير من خلال الحاسب الآلي أصبح من الميزات الأساسية في مهارات العرض للمؤسسات المتقدمة، ويكاد لا يخلو اجتماع أو ندوة إلا ويستخدم الحاسب فيها لعرض البيانات والتقارير التي تطرح للنقاش.
- وهناك العديد من البرامج التي تستخدم في عرض البيانات والتقارير من خلال الحاسب الآلي، ومن أشهر هذه البرامج برنامج بوربوينت (power point) وهذا البرنامج يمكن من خلاله عرض التقارير التي يقوم معد التقرير بتصميمها.
- أهم المزايا التي يمكن التعامل بها لهذا البرنامج:**
- 1- إمكانية العرض الآلي بدون تدخل المحاضر أو مقدم التقرير، وهذا يكون من خلال توقيت شرائح (صفحات) التقرير، بحيث يحدد لكل شريحة أو صفحة الوقت المناسب لعرضها.
  - 2- إمكانية التحكم في عرض النصوص داخل الشريحة (الصفحة) الواحدة آليا أو يدويا حسب حاجة المستخدم.
  - 3- إمكانية إضافة أصوات أو أشكال تجذب اهتمام الحاضرين إلى العرض والبيانات المقدمة.
  - 4- إمكانية إضافة الحركات التي غالبا ما تساعد على جذب اهتمام الحضور.
  - 5- القدرة على التحكم والعرض والانتقال إلى بعض الشرائح حسب حاجة العرض واستفسارات الحضور.
  - 6- التحكم في طريقة العرض (اتجاه إظهار الشرائح والمحتويات).
  - 7- سهولة إعادة تنظيم وترتيب صفحات شرائح التقرير لعرضها.
  - 8- إمكانية التدقيق الإملائي وقواعد النصوص في أي وقت.
  - 9- إمكانية عرض التقرير في أكثر من موقع من خلال شبكات الحاسب وبالكفاءة نفسها.
- متطلبات العمل على هذا البرنامج:**
- 1- توفر جهاز كمبيوتر.
  - 2- توفر البرمجيات الخاصة والمناسبة للبرنامج (نظام تشغيل ويندوز).
  - 3- وجود البرنامج نفسه على الجهاز - عادة يكون تحميله مع تحميل برنامج ميكروسوفت أوفيس لأنه جزء منه.
  - 4- كتابة وإعداد التقارير على البرنامج أو البرامج المتوافقة معه.
  - 5- توفر التقنيات اللازمة للعرض لمجموعات كبيرة (شاشة عرض، مؤس طيار (بلوتوث)، كوابل ربط، جهاز عرض "بروجيكتور"
- تقارير الانترنت:** أصبحت معظم البيانات والإحصاءات العامة التي نحتاجها في إعدادنا للتقارير موجودة على الانترنت، يمكننا التنقل من موقع لآخر ومن صفحة لأخرى، نختار الموضوعات حسب احتياجاتنا ونقوم بترتيبها وتنظيمها في ملف خاص بنا نقوم بتنظيمه وترتيبه لاحقا على شكل التقارير التي نعددها في الشركة أو المكتب.
- يمكن أن نكتب بعض التقارير التي نرغب بنشرها على الانترنت من خلال أن نختار أن نخزن التقرير أو ملف التقرير على نمط (نوع) ملفات الانترنت وينتهي الأمر بنشر الملف على الإنترنت.
- كثيرا من التقارير يمكن إعدادها من قبل السكرتارية والأقسام المعنية بناء على المعلومات التي تصلنا من خلال الانترنت حول مجالات الاستثمار والتجارة الالكترونية، وتجارة الأسهم، والجرائد، والمجلات، والصحف، وغيرها
- تقارير البريد الالكتروني:** البريد الالكتروني أصبح من الأمور التي كثيرا ما تساعد الموظفين على تأدية أعمالهم وانجاز مهامهم بسرعة لم يكونوا يتوقعونها من قبل :
- خلال ثوان معدودة يمكنك بعث رسالتك إلى مديرِك ومساعدِه ورئيس مجلس الإدارة، الأمر لا يحتاج بعد كتابة الرسالة لأكثر من كتابة العنوان والضغط على زر الإرسال.
- وبإمكانك أن تقوم بإرسال تقريرك إلى رئيسك في العمل دون اللجوء إلى المرسلين.
- وبإمكانك أن تبعث تقريرك إلى مديرِك أينما كان في مكتبه، في منزله، في بلد آخر وفي أي وقت، وبنفس الوقت يمكنه الرد عليك وطرح مقترحاته ومناقشتك بها من خلال البريد الالكتروني.
- بإمكانك أن تقوم ببعث أية ملفات توضيحية أو رسومات أو حتى قوائم مخزنة في الحاسب دون الحاجة إلى إعادة كتابتها من خلال أن تربطها بعنوان البريد وترسلها .
- تقارير البريد الالكتروني دائما توضح لك مصدر البريد / التقرير ، وهذا يساعدك كثيرا في الرد والتعامل مع الحالات التي تحتاج إلى ردود خاصة.
- تجميع البيانات من ملفات الحاسب الآلي:** في هذه المرحلة من التقارير الالكترونية يمكنك أن تقوم بتجميع البيانات التي تحتاجها في إعداد تقريرك من ملفات مختلفة ومن برامج مختلفة.
- فمثلا:** يمكنك أن تقوم بنسخ فقرة من ملف وورد وقائمة بالأسماء من ملف إكسل.
- إضافة جداول وبيانات ورسوم إحصائية.
- إضافة صور.

## الفصل السادس عشر: تدوين محاضرات الاجتماع

**تدوين محاضر الاجتماع:** تعتبر المحاضر مستندات قانونية مهمة للقرارات والانجازات التي قامت بها الشركة أو المجموعة بالإضافة إلى أنها أدوات معلوماتية مهمة وعادة ما تعطى مسؤولية المحاضر للأشخاص المؤهلين والموثقين من قبل المنشأة.

**\* عناصر المحاضر:** للمحاضر ثلاث عناصر رئيسية هي: - مقدمة المحاضر، صلب الموضوع، الخاتمة.

١- **مقدمة المحاضر:** تأتي دائماً في مقدمة الصفحة وتحتوي على أهم المعلومات الواردة في المحاضر. وعلى سبيل المثال:  
- زمن و مكان وأغراض الاجتماع.  
- اسم وظيفة رئيس الاجتماع.

- عدد الحضور (خاصة في الهيئات التي تتطلب اجتماعاتها اكتمال النصاب القانوني لمناقشة الأعمال التجارية أو لتمرير اقتراحات).

- أسماء الحضور وشركاتهم ووظائفهم. (أسهل طريقة للحصول على هذه المعلومات هو ان تمرر ورقة ليكتب كل فرد اسمه ووظيفته وشركته).

٢- **صلب المحاضر:** يحتوي صلب المحاضر على ما تم تداوله في الاجتماع. القرارات التي تم اتخاذها والاقتراحات والمعلومات التي وردت وأفضل طريقة لكتابة صلب المحاضر هو اتباع تسلسل الموضوعات كما جاءت في جدول أعمال الاجتماع.

- وجدول الأعمال يمثل البنود التي سوف يتم مناقشتها في الاجتماع، ويقوم بتحضيرها قبل الاجتماع عادة رئيس الشركة أو من يفوضه بذلك، فإذا كان هناك جدول للاجتماع تأكد من حصولك على صورة منه قبل الاجتماع أو على الأقل في بداية الاجتماع، لكن يجب أن تكون مرناً إذ يمثل جدول الاجتماع نقاطاً إرشادية فقط ولا تعتبر بنوده معتمدة لأنها ربما تتغير نتيجة لبعض الاعتبارات.

- وفي بعض الحالات يحتوي صلب المحاضر على الآتي:

- أسماء ووظائف كل الذين قدموا تقارير في الاجتماع مع تلخيص لتقاريرهم، وإذا كان التقرير مكتوباً يمكن إرفاقه.

- أسماء المتحدثين الآخرين مع ملخص لأقوالهم.

- تسجيل نتيجة التصويت وعدد الذين صوتوا بـ نعم والذين صوتوا بـ لا وعدد الممتنعين عن التصويت.

٣- **الخاتمة:** تحتوي على أربع معلومات مهمة هي: - زمن نهاية الاجتماع. - اسم ووظيفة وتوقيع كاتب المحاضر.

- وإذا تمت طباعة المحاضر بواسطة شخص آخر يجب كتابة اسمه أيضاً.

- توافيق الاعضاء الذين حضروا الاجتماع.

**خطوات وإجراءات تدوين المحاضر:**

- جهز جدول عمل الاجتماع ، لأنه سيساعدك في الحصول على الأفكار الرئيسية. وبالتالي يساعدك في تنظيم نقاط المحاضر.

- ابدأ بتسجيل المعلومات المهمة الخاصة بمقدمة المحاضر: زمن ومكان الاجتماع. وعدد الحضور والهدف من عقد الاجتماع ... الخ.

- اكتب لكل بند عنوانه حتى يتسنى للقارئ الوصول إلى البند الذي يريده بسهولة يجب كتابة أي اقتراح بدقة وبنفس كلماته ولتتمكن من عمل ذلك يمكن ان يطلب الرئيس من كل من يقدم اقتراحاً أن يقوم بكتابته كاملاً.

- اكتب النقاش الذي تم عن كل بند ثم القرار الذي تم اتخاذه، وفي الواقع يتم في الاجتماعات عادة عمل شيئين هما توصيل المعلومات، واتخاذ

القرارات، فإذا كان الموضوع يتعلق بتوصيل المعلومات فانه يجب إضافة شكل محدد للمحاضر، ولكن لا يضمن المحاضر اما اذا كان الموضوع اتخاذ قرارات فيجب كتابة الآتي:

١- القرار المتخذ(ما هو).

٢- المسؤوليات الموكلة(لمن).

٣- التاريخ المحدد لإكمال المهمة(متى).

- إن كتابة كل ما يدور من نقاشات في الاجتماع أمر غير مفيد أحيانا وفي غاية الصعوبة بالإضافة إلى ان قراءة التفاصيل غير الضرورية تعتبر مضيعة للوقت ثم أنها لا تضيف شيئاً ذا أهمية للقرار المتخذ.

- في حال التصويت الشفهي على الاقتراحات بدون عد الأصوات يمكن تدوين ذلك في المحاضر بإيجاز: تمت الموافقة على الاقتراح أو رفض أما في حال حساب عدد الأصوات فيجب أن يحتوي المحاضر على عدد المؤيدين وعدد المعارضين والممتنعين عن التصويت.

- اكتب المسودة بعد انتهاء الاجتماع مباشرة وعندما تكون ذاكرتك ما تزال قريبة العهد بالمعلومات.

- يجب أن يكون المحاضر موجزاً ومناسباً ويجب ان تتم كتابة تقارير اللجنة إن وجدت وإحاقها بالمحاضر ضمن الملاحق.

- اختتم المحاضر بطريقة مهنية بالكتابة المختصرة لمعلومات مهمة مثل زمن نهاية الاجتماع. اسمك (كاتب المحاضر، توقيعك، اسم طابع المحاضر).

- يجب أن يقوم الرئيس بتوزيع مسودة المحاضر للمراجعة وبعد ذلك تحول إلى محامٍ قبل توزيعها النهائي للمصادقة عليها (هذه الخطوة ليست ضرورية في جميع الأحوال).

## الفصل السابع عشر: التقارير وكتابة المصادر والمراجع

قواعد عامة: بعض التقارير المطولة تحتاج إلى كتابة المصادر والمراجع وفي هذه الحالة يراعى الآتي:

- أن يفصل بين الهوامش والمراجع.
  - أن يقتصر في المتن على وضع أرقام متسلسلة للهوامش بين قوسين على أن تكون أعلى من السطر قليلاً وعند آخر اسم المؤلف أو آخر الفقرة.
  - أن تكون الهوامش والمراجع في آخر التقرير.
  - لا بأس أن تتضمن الهوامش بعض التعليقات مع إمكان ورود بعض المراجع التي تتم الإشارة إليها في المتن.
  - يمكن أن تكون المراجع على نوعين:
    - أ- مصادر أصلية أشير إليها في المتن.
    - ب- مصادر مساعدة تم الاطلاع عليها ولم يشير إليها في المتن.
  - أن تدون قائمة المصادر وفق الترتيب الأبجدي للاسم الأخير.
  - أن تفضل المصادر العربية عن المصادر الأجنبية وترتب كل منها حسب الترتيب الأبجدي.
  - تعامل المصادر المكتوبة بغير العربية وفق قواعد كتابة المصادر العربية.
- طريقة كتابة المصادر والمراجع:** المصادر متعددة: مجلات، دوريات، كتب، جرائد، برامج إذاعية وتلفزيون، مقابلات شخصية أو مكالمات هاتفية، وهذه نماذج لطريقة كتابتها:
- ١- القرآن الكريم: إذا اخذ نص من القرآن الكريم فيكتب رقم الآية والصورة القران الكريم ، صورة النحل الآية ١٨٤ .
  - ٢- الحديث النبوي الشريف: يتبع في الإشارة عليه ما يتبع في الكتب الأخرى مثل(البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، القاهرة: المطبعة الأميرية ١٣١٤ هـ )
  - ٣- الكتب: كتاب لمؤلف واحد: (العساف، صالح بن محمد. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر. ١٤١٩ هـ)
  - كتاب لمؤلفين اثنين: (اليوسف. محمد صالح. حنان عيسى سلطان. الاتجاهات المعاصرة في طرق تدريس علوم الحياة ومناهجها. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر. ١٤٠٢ هـ).
  - كتاب لأكثر من مؤلفين اثنين: (السنبلي. عبد العزيز عبد الله وآخرون. نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض. مطابع الفرزدق التجارية. ١٤٠٧ هـ)
- عند كتابة الهوامش يذكر اسم المؤلف ورقم الصفحة إن لم يكن له إلا مرجع واحد وإن كان له أكثر من مرجع فيذكر اسم المؤلف في البحث ومطلع عنوان الوثيقة.
- في حال الهوامش يذكر اسم السورة ورقم الآية مفصول بينهما بخط مائل.
- في حال كتابة الهوامش يذكر الكتاب والباب.
- في إمكان الباحث ان يضع خطأ تحت عنوان الكتاب أو يسود العنوان على نحو واضح.
- ٤- الكتب والتقارير الصادرة من المؤسسات والمنظمات: مكتب التربية العربي لدول الخلي، مركز المعلومات في جامعات الخليج العربي: نموذج مقترح، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1983 هـ
  - ٥- كتاب ضمن سلسلة: حمدان، محمد زياد، التربية العيادية (سلسلة التربية الحديثة \_ 27) عمان، دار التربية الحديثة 1408 هـ
  - ٦- كتاب مجهول المؤلف: الجمانة في إزالة الرطانة. تحقيق حسن حسني عبد الوهاب، القاهرة: المعهد الفرنسي للأثار الشرقية، ١٩٨٣
  - ٧- كتاب مجهول الناشر: فلاذيمير شتوف. ب. يا. حياة جنكيز خان الإدارية والسياسية والعسكرية، (ترجمة سعد محمد الغامدي) الرياض ١٩٨٣ م.
  - ٨- كتاب بدون تاريخ: قطب ، محمد ، دراسات في النفس الإنسانية، دار الأرقم، بدون تاريخ.
  - ٩- كتاب مترجم: تايلز ، أ، ليونا، الاختبارات والمقاييس (ترجمة سعد عبد الرحمن)، بيروت، دار الشروق، ١٤٠٣ هـ
  - ١٠- المؤتمرات والندوات العلمية: السلوم ، حمد إبراهيم (ترشيح اتجاهات طلاب التعليم العام لتأمين احتياجات التنمية) الندوة العالمية للتعليم ، الجزء الاول ، الرياض: وزارة التخطيط ، ١٤٣٠ هـ ص ١-١٦ \*\*\*\*\* في حال وجود مؤلف يتبع فيه ما سبق
  - ١١- كتاب محقق: النيسابوري، ابو الحسن مسلم، كتاب التمييز (تحقيق محمد مصطفى الاعظمي)، الرياض شركة الطباعة السعودية المحدودة ، ١٤٠٢ هـ
  - ١٣- رسالة او كتاب صدر من خلال حولية ذات مسمى متعارف عليه ومستمر: التوني ، مصطفى زكي ،"المدخل السلوكي لدراسة اللغة في ضوء المدارس والاتجاهات الحديثة في علم اللغة " حولية كلية الآداب ، جامعة الكويت ، الرسالة ٦٤ :الكويت ، ١٤٠٩ هـ.
  - ١٤- كتاب في طبعة غير طبعته الأولى: شلبي ، أحمد ، كيف تكتب بحثاً او رسالة ، القاهرة : مكتب النهضة المصرية ، ط١٦ ، ١٩٨٣ م.
  - ١٥- مقال في دورية: الهزاع، هزاع محمد " مدى ممارسة النشاط البدني لدى عينة من الشباب الجامعي "مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية ، عدد ٢ ، (١٤١٠ هـ) ، ص ٣٨٣-٣٩٦
  - ١٦- منشورات متنوعة: أ - عندما يكون المصدر مقالاً في دائرة المعارف:
    - أ- التحليل، دائرة معارف الناشئين،ترجمة فاطمة محمد محبوب،بيروت:دار القلم، بدون تاريخ.
    - ب- عندما يكون المصدر رسالة دكتوراه أو ماجستير غير منشورة: المفدى صالح بن سليمان، أهم مشكلات تدريس التربية الإسلامية في المدارس الابتدائية بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المنهاج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤٠٩ هـ.
    - ج- عندما يكون المصدر معجماً: البعلبكي، منير، بيروت، دار العلوم للملايين، ١٩٧٧ م
    - د - مكالمات هاتفية: أحمد، علي أحمد (مكالمة هاتفية) كلية الآداب، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، الساعة الثامنة صباحاً، ١٤١٠/١٩/٢٠ هـ
    - هـ - مقابلات شخصية: محمد، صالح محمد، (مقابلة شخصية)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، الساعة العاشرة صباحاً ١٤٠٩/٥/٢ هـ
    - و- برنامج إذاعي: إذاعة المملكة العربية السعودية البرنامج الأول برنامج نسيم الصباح، الساعة الثامنة صباحاً ١٤٠٩/٥/٥ هـ
    - ز - برنامج تلفزيوني تلفزيون المملكة العربية السعودية، برنامج النور والأمل، الساعة الثامنة مساءً، ١٤٠٨/١٧/١٤ هـ
    - ك - جريدة يومية: جريدة الشرق الأوسط، عدد(٤٤٥٥) ١٤١١/٧/٢٤ هـ، الرياض المملكة العربية السعودية.
    - ل - مجلة أسبوعية: مجلة اليمامة، عدد(١١٤٢) ١٤١١/٧/٢٢ هـ، ص٧٦-٧٧، الرياض المملكة العربية السعودية.
    - م - حينما يكون مصدر الاقتباس ليس المصدر الأساس بل مصدراً ثانوياً:
- يتم الإشارة إلى صاحب الدراسة الأصلية في المتن. أما عند كتابة المراجع فيجب تثبيت المصدر الذي أخذت منه هذه المعلومة حسب نوعيته(كتاب، بحث، ٠٠٠ الخ) طالما أنه ليس المصدر الأساس .

إذا قدمت المادة العلمية من شخص معين فيكون التدوين كما يلي:

- اسم الكاتب، عنوان المادة العلمية، اسم القناة، التاريخ
- في قائمة المراجع يذكر اسم الجريدة ومكان صدورها فقط
- \* تطبيق عملي : رتب المراجع التالية حسب الطريقة العلمية تاريخ المملكة العربية السعودية(كتاب) د. عبد الله بن محمد العثيمين، الطبعة الثانية، دار الناشر الدولي، الرياض، ١٤١٩هـ
- د. إبراهيم بن حمد القعيد، دليلك الشخصي للسعادة والنجاح، الرياض، الطبعة الأولى، ١٤١٨هـ،
- أهمية تقييم الأداء في الشركات والمؤسسات والمصانع السعودية، إعداد إدارة البحوث، الطبعة الثالثة، ربيع الآخر ١٤١٢هـ ، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض .
- جامعة أم القرى، مركز أبحاث الحج ، كتاب أبحاث وأوراق عمل المؤتمر العلمي الأول للخدمات التطوعية ، جمادى الآخر ١٤١٨هـ موضوع في الكتاب بعنوان وسائل استقطاب المتطوعين لكتابة د. إبراهيم حمد العقيد .
- التعليم في منطقة الخليج العربي ، ١٤١٩هـ الطبعة الأولى ، عبد العزيز الدايل، مكتب التربية لدول الخليج ، الرياض، المملكة العربية السعودية
- مجلة ترجمان، تصدرها مدرسة الملك فهد العليا للترجمة بطنجة جامعة عبد المالك السعدي المجلد ٣، العدد ٢، أكتوبر ١٩٩٤هـ (موضوع) عناصر سياق النص بين السكون والتفاعل ، باسم حاتم
- جريدة الشرق الأوسط ، جانيس تيري ، الاتجاه المتحيز للإعلام الأمريكي ضد العرب ، (١٤١٧\٤١٣هـ) عدد ٥٩٥٥
- الجزء الأول ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، الرياض (١٩٨٢م) جغرافية المملكة العربية السعودية.
- بدر الدين يوسف الأحمد وصالح عثمان المنيف ، مناخ مكة المكرمة ، قسم الجغرافيا بكلية العلوم الاجتماعية ، ١٤١٢هـ ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- اعداد وتحريـر د. سيد وقار حسين ، العلوم الفلكية في القرآن الكريم ، الطبعة الثانية ، ١٩٩٦م ، مكتبة دمشق ، دمشق ، الجمهورية العربية السورية

## الواجبات والاختبار الفصلي

الواجب الاول : مهارات كتابة ادارية

السؤال ١ : ان الفرق بين الاتصال البسيط والاتصال المزدوج هو ان الاول لا يحمل رد فعل او اجابة مباشرة.

صواب

خطأ

السؤال ٢ : الفاكسات مثال على نموذج الاتصال:

الرسمي .

المزدوج

المركب .

البسيط.

السؤال ٣ : المفهوم الضيق أو المادي للاتصال يعني أي سلوك يؤدي الى تبادل المعلومات.

صواب

خطأ

السؤال ٤ : من الامثلة على الاتصال غير اللفظي

الابتسام

جريد العمال

وسائل الايضاح البصرية

المقابلات الشخصية

السؤال ٥ : ان استخدام الاشكال والرسوم البيانية في التقرير يهدف الى:

استخدام الالوان والاشكال الجميلة في التقري

هنالك معلومات لا يمكن كتابتها

زيادة عدد الصفحات

لزيادة ايضاح وتقريب المفاهيم الى المستقبل

الواجب الثاني : مهارات كتابة ادارية

السؤال ١ : في خطوات اعداد التقرير هنالك خمسة اسئلة تعرف ب ( 5w's ) الهدف منها تنظيم الحقائق.

صواب

خطأ

السؤال ٢ : من كلمة متى (when) يتم تحديد ما يلي:

مدة المشروع في العمل

وقت بداية الدوام اليومي

وقت بداية التقرير وتاريخ تسليمه

نهاية العمل بالمشروع

السؤال ٣ : عند تنظيم الحقائق فان هنالك اربعة انواع من المعلومات الرئيسية يمكن التصنيف على اساسها واحدة مما يلي ليست من هذه

التصنيفات :

معلومات نوعية

معلومات كمية

معلومات زمنية

معلومات شخصية

السؤال ٤ : من مراحل تحديد المشكلة او الموضوع تنظيم الحقائق

صواب

خطأ

السؤال ٥ : هنالك عدة عوامل تؤثر في تفسير الحقائق سلبياً واحدة مما يلي ليست من هذه العوامل :

التحليل المفصل للمشكلة

الاعتماد على احصائيات غير سليمة

وضع افتراضيات خاطئة

الوصول الى توصيات متسرة

السؤال ٦ : عند تصميم الجداول يحدد الشخص المكلف باعداد الجداول الامكانات الفنية المتاحة من الآت كاتبة وآلات طباعة.

صواب

خطأ

السؤال ٧ : لماذا :تحدد اسباب طلب التقرير او ما الهدف الذي يسعى اليه المدير من طلب التقرير

صواب

خطأ

السؤال ٨ : التقارير التي يتوقع أن تصدر في وقت محدد و معلوم مسبقا هي:

التقارير الخارجية  
التقارير الخاصة.  
التقارير الإخبارية.  
التقارير الدورية.

السؤال ٩ : تقارير التفتيش يتم اعدادها عن سير الاعمال الروتينية في المنشأة بهدف تحديد نواحي القوة والضعف في هذه الاعمال

صواب

خطأ

السؤال ١٠ : (الخاتمة والتوصيات) لها ثلاثة عناصر واحدة مما يلي ليست من هذه العناصر:

التوصيات التي يود معد التقرير توصيلها

المراجع التي تم كتابة التقرير بناءً عليها

فكره مختصرة عن الموضوع

ما تم التوصل اليه من نتائج

السؤال ١١ : من مراحل الكتابة "المراجعة الاولية" ويتم فيها مراجعة الاخطاء الاملائية

صواب

خطأ

السؤال ١٢ : يطلق على التقرير "دراسات وأبحاث ثانوية" اذ تم تجميع الحقائق بواسطة اشخاص اخرون مسبقاً.

صواب

خطأ

السؤال ١٣ : التقرير غير الرسمي يجب ان يحتوي على مقدمة وعرض وخاتمة.

صواب

خطأ

الواجب الثالث : مهارات كتابة ادارية

السؤال ١ : لا يجوز استعمال كلمات الربط بين الجمل في الكتابات الادارية ويجب ان تكون كل جملة منفصلة لوحدها

صواب

خطأ

السؤال ٢ : ضع علامة الترقيم المناسبة مكان الاقواس الظروف الطبيعية القاسية (الصقيع الشديد ) الحرارة العالية.)

الفاصلة

الفاصلة المنقوطة

نقطتان

لا شى مما ذكر

السؤال ٣ : ضع علامة الترقيم المناسبة فيما يلي نعم ( ) !لا السؤال الاول

الفاصلة المنقوطة

نقطتان

نقطة

الفاصلة

السؤال ٤ : ضع علامة الترقيم المناسبة فيما يلي : من لا يدرس ( ) يخفق في الاختبار

نقطة

نقطتان

فاصلة

فاصلة منقوطة

السؤال ٥ : يمكن استخدام الاشكال والرسومات في المقارنات لانها لا تعطى لمحده سريعة عن المعلومات

صواب

خطأ

السؤال ٦ : عند كتابة الجمل يجب ان تكون الجمل متساوية في التراكيب حتى لاتحدث الملل عند القارىء

صواب

خطأ

السؤال ٧ : اذا كان التقرير لا يحتاج الى ادلة فان التقرير جدير بالاهتمام ويستحق فعلا الكتابة به

صواب

خطأ

السؤال ٨ : يجب ان يكون عنوان التقرير موضح لجزء من فكرة التقرير.

السؤال ٩ : ضع علامة التقييم المناسبة بين القوسين : ما اصعب ظلم القريب ( )

علامة سؤال

فاصلة

علامة تعجب

نقطة

السؤال ١٠ : ضع علامة التقييم المناسبة بين القوسين سألته ( ) كم عمرك قال لي ١٥ عشرة سنة

نقطة

فاصلة منقوطة

فاصلة

نقطتان

الواجب الرابع : مهارات كتابة ادارية

السؤال ١ : اذا كان كاتب المذكرة غير مخول باعطاء قرار في مشكلة معينة فان المذكرة تنتهي بعبارة :

واقبلوا فائق الاحترام

الرجاء التوجيه فيما يجب اتخاذه

لا شيء مما ذكر

الرجاء الاحاطة

السؤال ٢ : في الكتابة الادارية تجنب العبارات النمطية مثل (يصلكم بطيه).

صح

خطأ

السؤال ٣ : اذا كانت المذكرة تطرح حلا فانها عادة ما تنتهي بعبارة :

يرجى اجراء اللازم

التكرم بالموافقة

لا شيء مما ذكر

رجاء الاحاطة

السؤال ٤ : واحدة مما يلي ليست من عناصر المذكرة :

المقدمة

المراجع

التحية

المطلوب

السؤال ٥ : عناصر المذكرة هي اسم وشعار الشركة والمقدمة وصلب الموضوع والمطلوب والتحية والتوقيع فقط.

صح

خطأ

السؤال ٦ : اذا كانت المذكرة من اجل توصيل معلومات فقط فانها تنتهي بعبارة

رجاء الاحاطة

رجاء اتخاذ اللازم

رجاء التوجيه لطفا

لا شيء مما ذكر

السؤال ٧ : المقدمة في المحضر تشمل على خلاصة الموضوع والأهداف والأهمية.

صواب

خطأ

السؤال ٨ : في الخطابات الادارية نركز على استخدام فعل الامر لما له من اثر جيد في نفس قارئ الخطاب

صواب

خطأ

السؤال ٩ : يتم كتابة وقت بدء الاجتماع في محاضر الاجتماع في :

رأس الصفحة

مقدمة المحضر

خاتمة المحضر

لا شيء مما ذكر

خطأ

السؤال ٢: من الامثلة على الاتصال غير اللفظي

المقابلات الشخصية

وسائل الايضاح البصرية

جريد العمال

الابتناسمة

السؤال ٣: ان الفرق بين الاتصال البسيط والاتصال المزدوج هو ان الاول لا يحمل رد فعل او اجابة مباشرة.

صواب

خطأ

السؤال ٤: التغذية الامامية هي ارسال الرسالة من المرسل الى المستقبل

صواب

خطأ

السؤال ٥: من الامثلة على الاتصال البسيط ذو الاتجاه الواحد (لوحة الاعلانات)

صواب

خطأ

السؤال ٦: من عناصر الاتصال " التأثير في سلوك المستقبل والحصول على استجابة. "

صواب

خطأ

السؤال ٧: في خطوات اعداد التقرير هنالك خمسة اسئلة تعرف ب ( W's ) الهدف منها تنظيم الحقائق.

صواب

خطأ

السؤال ٨: يربط الاتصال بين مراكز وضع السياسات والأهداف والقرارات وفريق العمل مما يحقق الانتاج والمشاركة

صواب

خطأ

السؤال ٩: من مراحل الكتابة " المراجعة الاولى " ويتم فيها مراجعة الاخطاء الاملائية

صواب

خطأ

السؤال ١٠: من كلمة متى (when) يتم تحديد ما يلي:

مدة المشروع في العمل

وقت بداية الدوام اليومي

وقت بداية التقرير وتاريخ تسليمه

نهاية العمل بالمشروع

السؤال ١١: لماذا: تحدد اسباب طلب التقرير او ما الهدف الذي يسعى اليه المدير من طلب التقرير

صواب

خطأ

السؤال ١٢: من المأخذ على .....انها طريقة مكلفة نسبيا من حيث الوقت:

الاتصال الشفوي.

كل ما ذكر صحيح

الاتصال غير اللفظي .

الاتصال المكتوب.

السؤال ١٣: عند تصميم الجداول يحدد الشخص المكلف باعداد الجداول الامكانات الفنية المتاحة من الآت كاتبة وآلات طباعة.

صواب

خطأ

السؤال ١٤: (الخاتمة والتوصيات) لها ثلاثة عناصر واحدة مما يلي ليست من هذه العناصر:

ما تم التوصل اليه من نتائج

فكره مختصرة عن الموضوع

المراجع التي تم كتابة التقرير بناءً عليها

التوصيات التي يود معد التقرير توصيلها

السؤال ١٥: تقارير التفتيش يتم اعدادها عن سير الاعمال الروتينية في المنشأة بهدف تحديد نواحي القوة والضعف في هذه الاعمال

صواب

خطأ

السؤال ١٦: التقارير التي يتوقع ان تصدر في وقت محدد وعلوم مسبقا هي؟

التقارير الدورية

التقارير الاخبارية

التقارير الخاصة

التقارير الخارجية

السؤال ١٧: يطلق على التقرير "دراسات وأبحاث ثانوية" اذ تم تجميع الحقائق بواسطة اشخاص اخرين مسبقاً.

صواب



خطأ  
السؤال ١٨ : من ميزات ..... انه يعطي التغذية الراجعة المباشرة:

الاتصال الهابط

الاتصال غير اللفظي .

الاتصال المكتوب .

الاتصال الشفوي.

السؤال ١٩ : الفاكسات مثال على نموذج الاتصال:

البسيط.

المركب .

الرسمي .

المزدوج

السؤال ٢٠ : عند تنظيم الحقائق فان هنالك اربعة انواع من المعلومات الرئيسية يمكن التصنيف على اساسها واحدة مما يلي ليست من هذه

التصنيفات :

معلومات نوعية

معلومات كمية

معلومات زمنية

معلومات شخصية

السؤال ٢١ : من مراحل تحديد المشكلة او الموضوع تنظيم الحقائق

صواب

خطأ

السؤال ٢٢ : هنالك عدة عوامل تؤثر في تفسير الحقائق سلبياً واحدة مما يلي ليست من هذه العوامل :

التحليل المفصل للمشكلة

الاعتماد على احصائيات غير سليمة

وضع افتراضيات خاطئة

الوصول الى توصيات متسرعة

السؤال ٢٣ : المفهوم الضيق أو المادي للاتصال يعني أي سلوك يؤدي الى تبادل المعلومات

صواب

خطأ

السؤال ٢٤ : ان استخدام الاشكال والرسوم البيانية في التقرير يهدف الى

زيادة ايضاح وتقريب المفاهيم الى المستقبل

زيادة عدد الصفحات

هنالك معلومات لا يمكن كتابتها

استخدام الالوان والاشكال الجميلة في التقرير

السؤال ٢٥ : اي خلل او عيب في عملية الاتصال ونظامها يمكن ان يهدد بقاء المنظمة واستمرارها

صواب

خطأ

السؤال ٢٦ : عند تصميم الجداول يحدد الشخص المكلف باعداد الجداول الامكانات الفنية المتاحة من الآت كاتبة وآلات طباعة.

صواب

خطأ

السؤال ٢٧ : العلاقة بين الاتصال والإدارة "الادارة تحقق اهداف الاتصال ."

صواب

خطأ

السؤال ٢٨ : مدرسة العلاقات الانسانية تهتم ب:

التدخل في تامين العاملين طبيباً ومهنياً

اعطاء الموظفين الشهادات المهنية

دراسة المشاكل الاجتماعية

دراسة السلوك البشري وتحليل الدوافع والحاجات الانسانية والاجتماعية

السؤال ٢٩ : يمكن استخدام الاتصال البسيط في التغذية الامامية

صواب

خطأ

السؤال ٣٠ : للاتصال اهمية كبيرة لأي منظمة فهو يعالج البيانات والمعلومات وينقلها الى مركز اتخاذ القرار.

صواب

خطأ