

مهارات كتابة إدارية

مستوى رابع - جامعة الدمام

وصف المقرر

يتناول هذا المقرر المهارات والمعلومات والأساليب المستخدمة في كتابة التقارير على اختلاف أشكالها، وكتابة المذكرات، والخطابات بهدف تعميق قدرات الطلاب على الكتابة الوظيفية والإبداعية الصحيحة، والتغلب على مشكلات الكتابة من خلال التعلم الذاتي والتعاوني في بيئة تنمي الإبداع والحوار والمناقشات والتفكير الناقد، وتعزز طرق التعبير الكتابي، بما يساعد في اكتساب المعرفة وبناء الوعي الثقافي، وسيتم تقييم الطلاب من خلال أدوات متنوعة تركز على إظهار مهارات الكتابة لدى الطلاب.

الوحدة الأولى: الاتصال وأثره في الإدارة

❖ البعض يبالغ بالقول إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات. ويسند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي 80% من وقته في العمل بالاتصال.

❖ فهو يستمع ويتحدث ويقرأ ويكتب المذكرات والتقارير، وفي بحث آخر كانت النتيجة كما يلي:

❖ 20% من وقت المدير أو الرئيس تنفق في اتصالات خارجية خاصة بالعمل.

❖ 30% اتصالات بالمرؤوسين والمنفذين.

❖ 40% اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى.

❖ 10% تنفق في أداء أعمال فنية.

الأهداف:

❖ التعرف على مفهوم الاتصال

❖ التعرف على أهمية الاتصال

❖ توظيف هذه المعرفة في تحقيق أهداف العمل

❖ ادراك علاقة الاتصال بإعداد التقارير وعرضها

مفهوم الاتصال

❖ للاتصال مفهوم مادي أو ضيق وهو استخدام وسائل الاتصال المادية في نقل البيانات او المعلومات بين طرفين او اكثر

❖ اما المفهوم الواسع والشامل للاتصال

أي سلوك يؤدي الى تبادل المعنى

❖ وقد عرف الاتصال بمجموعة من التعريفات وكلها تلقي الضوء على جانب من جوانبه

❖ نقل وتبادل المعلومات التي على اساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

❖ تبادل الحقائق او الافكار او الآراء او المشاعر من خلال عمليات الارسال والاستقبال.

❖ هو عملية انتاج ونقل وتبادل وتفهم المعلومات والافكار والآراء والمشاعر من شخص الى اخر، بقدر التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة.

عناصر الاتصال



1. المرسل
2. الرسالة
3. المرسل إليه
4. التأثير في السلوك

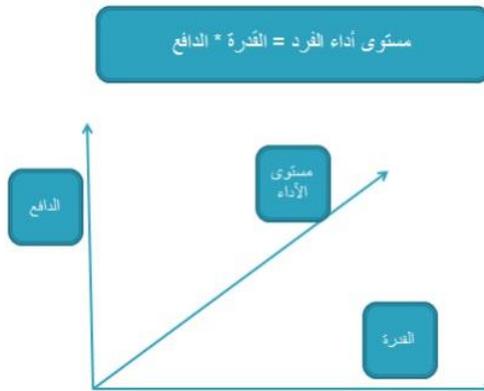
أهمية الاتصال للمنظمة

- ❖ توجيه سلوك الافراد تجاه الاهداف المرغوبة
- ❖ توفر ونقل المعلومات الى مراكز اتخاذ القرار
- ❖ يقرب بين الافكار والمفاهيم للعاملين ويوحد انماط العمل
- ❖ ينقل افكار العاملين الى مراكز اتخاذ القرار
- ❖ يربط بين مراكز وضع السياسات والأهداف والقرارات وفريق العمل مما يحقق الاندماج والمشاركة
- ❖ يحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها في السوق او البيئة المحيطة

أهمية الاتصال بالنسبة للعاملين

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

عوامل مستوى الاداء



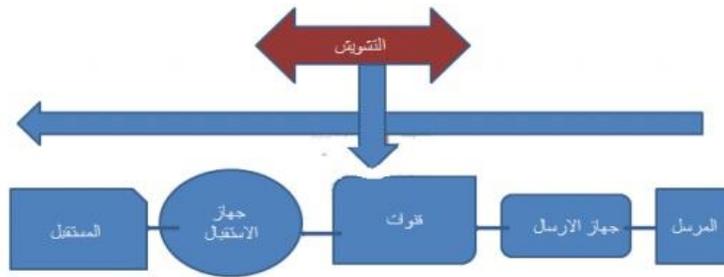
- ❖ القدرة على الاداء
- ❖ مستوى الدافع والرغبة والاستعداد للعمل

اهمية الاتصال بالنسبة للإدارة

- ❖ الامداد بالمعلومات كأمر ضروري لجهود فريق العمل
- ❖ تنبيه الاتجاهات الذهنية والمعنوية اللازمة للدافعية والرضا الوظيفي
- ❖ اما ناتج الاتصال الفعال فانه يؤدي الى انجاز افضل للعمل مع وجود رضا وظيفي

نماذج الاتصال

1. نموذج الاتصال البسيط



التشويش

- ❖ ماتتعرض له الرسالة من حذف او اضافة مقصودة او غير مقصودة اثناء انتقالها من المرسل الى المستقبل

خطوات الاتصال البسيط

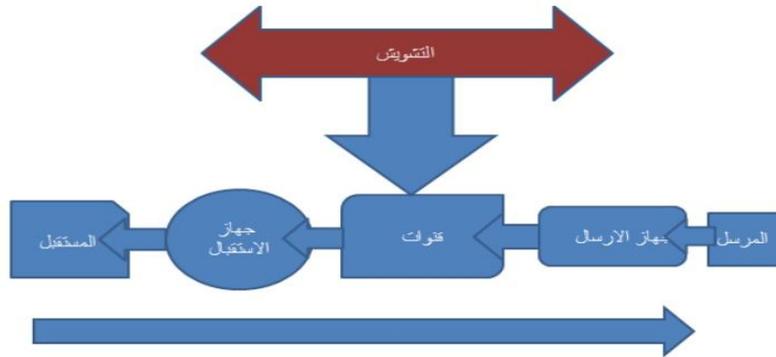
1. تكوين الفكرة لدى المرسل
2. تحويل الفكرة الى رموز كتابية او لفظية
3. نقل الرسالة خلال قنوات الاتصال
4. تسليم الرسالة
5. تفسير الرموز وتحويلها الى رسالة مرة اخرى
6. القيام بعمل او تصرف ما (السلوك)

أمثلة على نموذج الاتصال البسيط

- ❖ الرسائل البريدية
- ❖ الفاكس
- ❖ البريد الالكتروني

- ❖ التقارير المكتوبة
- ❖ البروشورات والنشرات
- ❖ الجرائد والمجلات
- ❖ البث الاذاعي والتلفزيوني

2. نموذج الاتصال المزدوج



❖ في هذا النموذج من الاتصال يضاف اليه رد فعل او استجابة على تساؤلات كما هو الحال في المحادثات الشفوية ويطلق عليه اسم اتصال ذو اتجاهين

خطوات عملية الاتصال المزدوج

1. التفكير من جانب المرسل
2. تنظيم الفكرة في رسالة
3. نقل الرسالة

4. استقبال الرسالة من المستقبل

1. فك الرموز وإدراك معنى الرسالة
2. الاستجابة: بعد فهم معنى الرسالة

3. استرجاع المعلومات: محاولة المرسل الحصول على ردود فعل من المستقبل حتى يتأكد ان الرسالة وصلته على الشكل الصحيح.

4. التغذية الامامية وتكون على اربعة مراحل

مراحل التغذية الامامية

❖ تعريف المستقبل بما هو آت من اتصالات لاحقة

- ❖ معرفة قابلية المستقبل واستعداده لاستقبال الرسالة
- ❖ تتم عملية الاتصال بعد ان يستجيب المستقبل للتغذية الامامية
- ❖ يقوم المستقبل عند نقل المعلومات بدور المرسل: وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة فعل ورد فعل.

امثلة على نموذج الاتصال المزدوج (ذو الاتجاهين)

- ❖ الاتصال الهاتفي
- ❖ المقابلات الشخصية
- ❖ المحاضرات
- ❖ المؤتمرات
- ❖ الاتصال المرئي من خلال الكمبيوتر
- ❖ الاتصال الهاتفي من خلال الانترنت
- ❖ المحادثات الكتابية من خلال الانترنت
- ❖ عرفنا التغذية الامامية فما هي التغذية الراجعة

الطرق الرئيسية للاتصال

1. الاتصال الكتابي
2. الاتصال الشفوي
3. الاتصال غير الشفوي

الاتصال الكتابي

- ❖ يسهل الرجوع اليه لتحديد المسؤوليات
- ❖ يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل
- ❖ يضمن نقل بعض المعلومات والاجوبه لعدد كبير من العاملين مثل: التقارير- المذكرات - المنشورات - الشكاوي - اللوحات البيانية - وسائل الايضاح البصرية - جريدة العمال والجرائد الحائطية

الاتصال الشفوي

- ❖ يقوي روح التعاون والصدقة.

❖ يزيل التوتر والضغط نتيجة اخراج مافي الصدور.

❖ يشجع على تبادل الاسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم.

❖ يسرع عملية تبادل الافكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد

مثل:- المقابلات الشخصية – المكالمات التلفونية – اللجان والاجتماعات والمؤتمرات المحاضرات

الاتصال غير اللفظي

❖ يوضح ردود الفعل العكسية

❖ مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث ان الافعال تتحدث بصوت اعلى من الكلمات

❖ له اثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافات العالية

مثل: الایماءات – حركة الوجه – السكوت والغضب والانفعال والسلام باليد والابتسامه

الاتصال المكتوب

يمكن ان يتخذ شكل الخطابات والمذكرات والنشرات والأدلة والتقارير او لوحات الاعلانات

مميزات الاتصال المكتوب:

- 1- وتتميز هذه الطريقة في الاتصال بكونها تمد كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي يمكن الرجوع اليه في اي وقت.
- 2- تعتبر طريقة منخفضة التكاليف حيث يمكن توزيع الرسالة المكتوبة على عدد كبير من المستقبلين.
- 3- فعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الاول على قدرة المرسل على صياغة الافكار وتوضيحها بطريقة فعالة.
- 4- تعتبر مرجعا قانونيا للجهات المعنية في حالة حدوث اية مشكلة او خلافات حول ما يحتويه هذا الاتصال.

المآخذ على هذه الطريقة:

- 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- امكانية تفسير الرسالة او الكتابة على غير محلها ومعناها المقصود.
- 4- الاتصال المكتوب لا يفيد كثير في تنمية العلاقات الانسانية وذلك بالمقارنة مع الاتصال الشفهي.

امثلة على الاتصال الكتابي:

❖ التقارير

- ❖ المذكرات
- ❖ المنشورات
- ❖ الشكاوي
- ❖ وسائل الايضاح البصرية
- ❖ الجرائد والمجلات
- ❖ جرائد الحائط

2- الاتصال الشفوي

ويأخذ هذا الشكل الحوار والاتصال التليفوني والمقابلات الشخصية والمؤتمرات المنقولة بالأقمار الصناعية والاجتماعات و تؤكد الدراسات الحديثة ان حوالي 70% من المعلومات تتدفق من خلال الاتصال الشفوي.

مميزات الاتصال الشفوي:

- 1- الميزة الاساس لهذه الطريقة في الاتصال انه ينمي تفاعل سريع ومباشر بين المرسل والمستقبل.
- 2- تنمي قدرا كبيرا من العلاقات الانسانية والتفاعل.
- 3- يعطي التغذية الراجعة المباشرة.
- 4- يمكن ان يكون وجها لوجه face to face، رسمية او غير رسمية مخططة او ربما عرضية.

المآخذ على الاتصال الشفوي

- 1- هذه الطريقة مكلفة نسبيا من ناحية الوقت.
- 2- الاتصال الشفوي يمكن ان يؤدي الى نفور المستقبل من بعض التصرفات والسلوكيات للمرسل.

امثلة على الاتصال الشفوي

- ❖ المقابلات الشخصية
- ❖ المكالمات الهاتفية
- ❖ الاجتماعات
- ❖ المؤتمرات
- ❖ المحاضرات

الاتصال غير اللفظي

من المتعارف عليه ان الفرد يستطيع الاتصال بالآخرين بواسطة طرق مختلفة. فما يعبر عنه المرسل (كتابه او شفويا) يمكن ان يسانده او يعارضه سلوكه غير اللفظي في الاتصال (مثل الفعل وحركات الوجه والجسم) وغالبا ما ينسى المديرون ان ما يقومون به او يفعلونه هو وسيلة مهمة من وسائل الاتصال التي يفسرها الآخرون و النقطة البالغة الخطورة في الاتصال غير اللفظي، ان الأفعال تتحدث بصوت اعلى من الكلمات على الأقل في المدى الطويل فالناس يؤمنون بالأفعال اكثر من ايمانهم بالكلمات او بالصور. فالمدير الذي يقول شيئا ويفعل شيئا اخر سيجد ان العاملين ينصتون اكثر الى مايفعله.

مميزات الاتصال غير اللفظي:

- 1- تعتبر هذه الطريقة مهمة لجميع الناس بمختلف مستوياتهم وثقافتهم.
- 2- يتم اللجوء اليها عند وجود ثقافات ولغات مختلفة وأشخاص من بيئات مختلفة.
- 3- تعطي صورة واضحة عن انماط الأشخاص الذين تتعامل معهم.

المآخذ على الاتصال الغير اللفظي:

- 1- يكشف انماط الأشخاص الذين يقفون امامنا وعيوبهم.
- 2- يعدد تفسيرات السلوكيات التي تصدر عنه.
- 3- عدم وصول الرسالة المراد توصيلها.

العوامل المؤثرة في اختيار الاسلوب او طريقة الاتصال:

1- الهدف من الاتصال:

- تنمية التفاهم والعلاقات.
- اشباع الحاجات المعنوية.

يفضل الاتصال الشفوي:

❖ يفضل الاتصال الكتابي:

- الحاجة الى توحيد انماط العمل والاجراءات؟
- توصيل التعليمات الدائمة.

❖ يفضل الاتصال الغير اللفظي:

- ابلاغ الخطط والبرامج.
- تبادل المشاعر والاحاسيس.
- الثناء والتقدير اثناء تأدية العمل.

- 2- الوقت المتاح للاتصال.
- 3- نوعية المعلومات وأهميتها وسريتها.
- 4- عدد الاشخاص المطلوب ابلاغهم بالرسالة.
- 5- التكلفة.
- 6- المستوى الثقافي والوظيفي للمستقبلين.

عوامل تزيد من فاعلية الاتصال

1. الثقة في مصدر الرسالة.
2. المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
3. لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.
4. اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
5. استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب (نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).
6. جذب الانتباه الكامل.
7. التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الاسهاب الزائد أو الايجاز الشديد.
8. ضرب الامثلة واستخدام وسائل الايضاح البصرية (أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات
9. التعرف على ردود الفعل من جانب مستقبلي الرسالة والتأكد من فهمها.
10. عدم التسرع في اتخاذ القرارات، أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.
11. اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.
12. يجب ان يكون المرسل حساسا لوجهات نظر المستقبل وإطارة الفكري واتجاهاته، ودوافعه، وان يصوغ الرسالة بالأسلوب الذي يفهمه وينقلها اليه خلال القناة التي تناسبه، ويرسلها في الوقت الذي يلائمه.
13. تنظيم الافكار قبل عرضها.
14. الانصات جيدا.
15. العلم بان وسيلة الاتصال غير اللفظي عادة تتحدث بصوت اعلى من الكلمات.
16. تقدير احتياجات المستقبل والتحدث انطلاقا منها.

تطبيق عملي

❖ اذكر ثلاث نقاط تعبر عن أهمية الاتصال شريحة 37.35.34

❖ ماذا نقصد بنموذج الاتصال البسيط، والمزدوج، ومالفرق بينهما شريحة رقم 38 - 46

❖ ماهي طرق الاتصال الرئيسية وما هي مميزات كل طريقة شريحة 48 - 61

❖ تؤثر بعض العوامل في اختيار الاسلوب او طريقة الاتصال اشرح هذه العبارة ومثل لذلك الشريحة 62 و 63

❖ هنالك عوامل تزيد من فعالية الاتصال، اذكرها الشريحة 64 - 67

الحد الأدنى	الدرجة					الحد الأعلى	العدد
	١	٢	٣	٤	٥		
أشعر بالضيق أحياناً عندما يعارض شخص رأبي.						أقبل معارضة رأبي بصدر رحب	١
أتمسك برأبي أحياناً بعناد خوفاً من أن أبدو ضعيفاً.						لا أتمسك برأبي عندما أقتنع بصواب الرأي الأخرى؟	٢
إن موقفي الشخصي من موضوع الحوار لا يتأثر كثيراً بما يقوله الآخرون؛ وخاصة أن هناك الكثيرين الذين يتحدثون حياً في الحديث.						أنتبه بتركيز شديد لكل الأفراد عند الحوار، وأستوعب موقف كل منهم بدقة مهما كان موقفي الشخصي من موضوع الحوار.	٣

الحد الأدنى	الدرجة					الحد الأعلى	العدد
	١	٢	٣	٤	٥		
أشعر بضيق شديد عندما تصل الغالبية في الجماعة إلى رأي مخالف لرأبي، وأعتبر أنني أخفقت في إقناع الآخرين بالرأي الذي أتيناؤ.						أقبل القرار الذي تصل إليه الغالبية في الجماعة عن طيب خاطر حتى لو كان رأبي مختلفاً مع ذلك القرار.	٤
أجدني أحياناً غير منته لما يقال من أفراد الجماعة وكأنني أحادث نفسي ولا أسمع سوى أفكاري الخاصة فقط.						أعتبر رأبي دائماً رأياً مبدئياً إلى أن أستمع للآخرين، ثم أقرر الرأي النهائي.	٥

الحد الأدنى	الدرجة					الحد الأعلى	العدد
	١	٢	٣	٤	٥		
أكرر الكلام نفسه الذي أقوله كلما سنحت لي فرصة الكلام.						أحرص ألا أكرر الكلام نفسه الذي أقوله أثناء الحوار حتى لو سنحت لي فرصة الحديث .	٨
أشعر بالخجل من نفسي إن كانت وجهة نظري غير سليمة.						إذا اقتضت بوجهة النظر المعارضة لرأيي أعترف بخطئي بسهولة.	٩

لا أكثر كثيرًا بالأبعاد الجديدة التي تذكر أثناء الحوار؛ لأن هذا من شأنه التوسع في الموضوع محور الحوار وبالتالي صعوبة الخروج بنتيجة...						أنصت بتركيز شديد للرأي المخالف لرأيي لأستوعب ما ينطوي عليه من حقائق قد تكون غائبة عني...	١٠
أشعر بالقلق الشديد عندما تزداد حدة الخلاف في الجماعة.						أؤمن بأن الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، وخاصة أن الخلاف في الرأي ما هو إلا إثراء للموضوع محور النقاش...	١١

لا يمكن ترك الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه؛ حيث إنه كثيرًا ما تتكرر الآراء تقسمها وتكون النتيجة هي مضیعة للوقت.						أمن لإتاحة الفرصة لكل فرد في الجماعة كي يعبر عن رأيه حتى أستوعب جميع الحقائق والآراء في موضوع النقاش .	١٤
أعتقد أن الرأي الفردي أكثر فاعلية على الأرجح من رأي الجماعة...						أعتقد أن رأيي الجماعة دائمًا أفضل من رأي الفرد...	١٥
أفضل الصمت إذا تبين أن رأيي سيرفض.						أفصح عن رأيي دائمًا حتى لو كنت متأكدًا أنه سيرفض من قبل الجماعة...	١٦

العدد	الدرجة					الحد الأعلى	الحد الأدنى
	١	٢	٣	٤	٥		
١٢						لا أعطي اهتمامًا كبيرًا للفرد الذي يتحول رأي معين حيث أن المحك هو الرأي الذي يصدر منه وليس انطباعاتي المسبقة ... عنه ...	أراني أحيانًا راضيًا لأراء بعض الأفراد حتى قبل أن يعبروا عنها.
١٣						الأفكار التي أبدأ بها الحوار ماضي إلا أفكار مبدئية قابلة للتعديل والتغيير أثناء الحوار... .	أشعر بأن أفكاري التي أبدأ بها الحوار لا تتأثر كثيرًا بالتقاش.

العدد	الدرجة					الحد الأعلى	الحد الأدنى
	١	٢	٣	٤	٥		
١٧						أتحاشى التعرض لذوات الأفراد الآخرين أو جرح إحساس أيًا منهم في التقاش ...	لا أحب كثيرًا بذوات الأفراد الآخرين أو أحاسيسهم مادام الرأي الذي أتبناه موضوعيًا.
١٨						أنا حريص ألا تتأثر علاقتي الشخصية نتيجة للتوتر الذي يلزم الحوار أحيانًا ...	تتأثر علاقتي الشخصية نتيجة التوتر الذي يحدث أثناء الحوار أحيانًا ...

١٩						أحرص في المناقشة أن يكون هناك توازن بين الرأي الذي أطرحه وموقف الآخرين.	أركز في الحوار على الموضوع وأقتاسي الأشخاص.
٢٠						أعتبر نفسي محاورًا ومناقشًا ناجحًا.	هناك العديد من الأسباب الموضوعية والشخصية التي لا تجعلني محاورًا ناجحًا دائمًا ...

تدريب عملي

1. حدد موقعك في الهيكل الإداري لشركتك

أ
ب

2. ماهي معوقات الاتصال بينك وبين رئيسك في الهيكل الإداري

أ
ب

3. ما الأسلوب الذي تستخدمه في الاتصال ؟ ولماذا

1. رئيسك في العمل

2. زميلك في العمل

3. مرؤوسيك

4. اسرتك في المنزل

ما هو نوع الاتصال بكل من الفئات التالية

الاتصال غير المنظمي (الجسدي)	الاتصال الكتابي	الاتصال المنظمي (الشفوي)	الفئة
			مدير عام الشركة
			رئيسك المباشر في العمل
			زملائك في القسم
			مرؤوسوك في العمل
			صديق قديم
			أسرتك

الوحدة الثانية: التقارير الإدارية الأهمية والأهداف والمفهوم

المحتويات

- ❖ اهداف الوحدة
- ❖ مفهوم التقارير
- ❖ اهداف التقارير
- ❖ مميزات ومآخذ التقرير الكتابي
- ❖ مميزات ومآخذ التقرير الشفوي
- ❖ اهمية التقرير كوسيلة اتصال
- ❖ المهارة في كتابة التقارير
- ❖ اهداف التقارير

اهداف الوحدة

- ❖ التعرف على مفهوم التقرير الاداري
- ❖ توظيف المعرفة عند اعداد التقارير الادارية والفنية وعرضها
- ❖ التعرف على مميزات وسينات التقرير الكتابي
- ❖ التعرف على مميزات وسينات التقرير الشفوي
- ❖ ادراك اهمية التقرير كوسيلة اتصال فعالة
- ❖ اكتساب المهارة في كتابة التقارير
- ❖ معرفة اهداف التقارير

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 (يحمل الى) او (يرجع الى) او بعبارة اخرى يحمل شيء في طياته او يرجع الى شيء ما في محتوياته.

❖ كلمة "تقرير" هي في الأصل مشتقى من الفعل قَرَّرَ بمعنى قرَّر المسألة أو الرأي، أي حَقَّقَه ووضَّحَه.

ماهية التقرير

❖ وعاء

❖ يحمل بداخله شيئاً

❖ عرض لمعلومات موجهه لقارئ او مجموعة من القراء

❖ بهدف توصيل

■ سجل لاحداث 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 ان يمزج مزجاً متوازناً بين كمية الشيء المحدد وبين كيفيته



مفهوم التقرير

❖ **التقرير : Report** هو عرض للبيانات والمعلومات والحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة ما عرضاً تحليلياً

، 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 دائماً بالدقة والتركيز والوضوح.

❖ وثيقة تتضمن دراسة لمشكلة ما بهدف نقل واعطاء المعلومات والنتائج التي تسفر عنها الدراسة من اجل تقديم الافكار والتوصيات.

❖ خلاصة القول: ان التقرير يعتبر وسيلة وليس غاية

❖ أهداف التقارير

❖ 1- اعلام الغير بأمر من الامور.

❖ 2- تحريك سلوك الآخرين عن طريق الاقتناع.

❖ 3- عرض نتائج البحث، او دراسة موضوع معين، او ايجاد حل لمشكلة ما.

❖ التقرير يأخذ شكلين:

❖ مكتوبا أو شفويا

❖ أ- التقرير المكتوب:

❖ مميزاته:

❖ 1- موثق

❖ 2- يعتبر مرجعا ومصدرا توثيقيا للمعلومات

❖ 3- يمكن نقله لأكثر من جهة دون تغيير محتواه

❖ 4- يمكن الرجوع اليه اكثر من مرة وحسب الحاجة

❖ 5- يعتبر دليلا للموظفين الجدد

❖ عيوبه:

❖ 1- عرضه للتسريب وافتضاح المحتوى وخاصة اذا كان يحتوي على معلومات سرية

❖

❖ شروطه:

❖ 1- يجب ان يكون مكتوبا بلغة واضحة و سليمة

❖ 2- أن يعطى الوقت اللازم لإعداده وتنفيذه

❖ 3- ان 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 الإتصال المناسبة

❖ 4- يكون غالبا بلغة المستقبل وبلغة مفهومة للطرفين

❖ عيوبه:

❖ 1. لا يمكن إعماده كمرجع إلا إذا تم تسجيله

❖ 2. صعوبة الرجوع اليه مرة أخرى

❖ 3. كثيرا ما يتم الخلط بين التقارير الشفوية وتعليمات العمل

❖ 4. إمكانية تغير المضمون والمحتوى عند عرض التقرير الشفوي

❖ شروطه:

❖ 1- يجب ان يكون بلغة مفهومة وسليمة

❖ 2- يجب ان يراعي حاجات المستقبلين و توقعاتهم

❖ 3- يجب ان يعرض بطريقة منظمة حتى لا تختلط الأمور على المستقبلين

❖ 4- ان يقدم في وقت ومكان ملائمين

❖ 5- ان تكون طريقة العرض جذابة وغير مملة.

❖ **أهمية التقارير**

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

❖ وقد يكون مبنيا على دراسة و تحليل و في هذه الحالة يحتوي على التقرير على حيز لطرح توصيات متعلقة

بموضوعه و تحليل حقائقه.

❖ في كلتا الحالتين يعتبر التقرير في التواصل الإداري أداة فعالة لنقل المعلومات و توفير المدخلات اللازمة لصناعة القرار و تنفيذ الشروط.

❖ الهدف الأساسي لكتابة التقارير

❖ نقل المعلومات

❖ في بعض الحالات تستخدم لتقديم توصيات أو اقتراحات

❖ الشروط العامة للتقرير

❖ 1. الوضوح: يجب ان يكون التقرير سهل الفهم و يخاطب المستقبلين بلغة و اسلوب مشتركين.

❖ 2. الإيجاز: يجب ان يتجنب كاتب التقرير الإطالة التي لا تخدم هدف التقرير.

❖ 3. الشمول: يجب ان يشمل التقرير كافة المواضيع الأساسية التي يتوقع منه ان يغطيها.

❖ 4. الدقة: يجب أن يحتوي التقرير على معلومات صحيحة و ذات مصداقية.

❖ التقارير المكتوبة ضمن اساليب الاتصال الانسانية الفعالة والتي تتلخص في:

❖ المقابلة الشخصية

❖ التقديم والعرض

❖ كتابة التقارير

❖ الاجتماعات

❖ الاستقصاءات او استفتاءات الرأي

❖ الملاحظة ودراسة العينات

❖ الوثائق والمستندات

❖ **أهداف التقارير بشكل عام**

❖ الاهداف الأساسية للتقارير تشمل:

❖ 1. أعلام الغير بأمر من الأمور.

❖ 2. تحريك سلوك الآخرين عن طريق الإقناع.

❖ 3. عرض نتائج بحث، أو دراسة أو موضوع معين.

المهارة في كتابة التقارير

❖ القدرة على التفكير المنطقي

❖ القدرة على الاستنتاج والربط بين الامور

❖ القدرة على التفسير وتبسيط الامور

❖ القدرة على التعبير والصياغة

❖ التمكن من قواعد اللغة والاملاء

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 الإنجازات السابقة و الإمكانيات المتاحة و توصيات وآراء الموظفين.

❖ ب. الرقابة: جوهر عملية الرقابة على الأداء هو مقارنة الإنجاز الفعلي بما كان يجب ان يتم في ضوء الخطة الموضوع

التقارير المتعلقة بالإنجاز والأداء الفردي هي وسيلة الإدارة لإجراء هذه المقارنة وإتخاذ الإجراءات في ضوء نتائجها.

❖ 2. التوثيق والتسجيل:

❖ تعتبر التقارير وسيلة فعالة لتوثيق و تسجيل معلومات مختلفة الأنواع

❖ كالإنجازات أو المشاكل أو التوصيات

❖ 3. تبادل المعلومات:

❖ تعتبر التقارير وسيلة لتبادل المعلومات بين الوحدات و الأنشطة المختلفة داخل المنشأة و بالتالي تساهم في تحقيق الإنسجا

بين الوحدات المختلفة و برامجها.

❖ 4. توفير معلومات مرجعية

❖ قارن بين التقرير الشفوي (اللفظي) والتقرير الكتابي من خلال المعايير التالية:

1. وقت العرض 2. وقت الاعداد 3. الفئات التي يعرض لها التقرير

❖ وقت الحاجة القصوى اليه

❖ تأثيره على السلوك اللحظي

❖ السلوك المتوقع

❖ انت مسؤول قسم الانتاج في مصنع للملابس وجدت بان المخزون يتكدس بكميات كبيرة ماذا تفعل؟

الوحدة الثالثة: أنواع التقارير الإدارية والفنية

تعرفنا في المحاضرة السابقة على

مفهوم التقارير 

اهداف التقارير 

مميزات ومآخذ التقرير الكتابي 

مميزات ومآخذ التقرير الشفوي 

اهمية التقرير كوسيلة اتصال 

المهارة في كتابة التقارير 

اهداف التقارير 

المحتويات:

اهداف الوحدة 

مقدمة الوحدة 

الاتصال التنظيمي 

اتجاه الاتصال 

انواع التقارير 

طريقة تدفق المعلومات 

أهداف الوحدة

التعرف على أنواع التقارير الادارية والفنية.

اكتشاف وتحديد نوع التقارير التي يتم اعدادها في ادارتك او عملك.

توظيف هذه المعرفة عند اعداد التقارير.

الإتصال التنظيمي من حيث الرسمية

الإتصال ضمن المؤسسة نوعين:

أ: إتصال تنظيمي رسمي

ب: إتصال تنظيمي غير رسمي

وقنوات الإتصال ضمن المؤسسة نوعين:

أ- قنوات اتصال رسمي

ب- قنوات اتصال غير رسمي

الإتصال من حيث الإتجاه

الإتصال التنظيمي من حيث الإتجاه ثلاثة انواع:

الإتصال الهابط

الاتصال الصاعد

الاتصال الافقي



1. 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.

2. الإتصال الصاعد

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

يعني استعمال وسائل اتصال ضمن قنوات معينة لنقل المعلومات و الافكار من المستويات الادنى الى المستويات الادارية الاعلى.

3. الإتصال الأفقي

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

لم يكن هذا النمط من الاتصال يلقى تشجيعا في الماضي.

أما اليوم فإن الفكر الاداري الحديث يدعم قنوات الاتصال الافقي في المؤسسات.

مالهدف – في إعتقادك – من تشجيع الفكر الإداري الحديث لاشكال الإتصال الأفقي؟

المقدمة

التقارير ذات انواع متعددة . ويمكن تصنيف التقارير حسب

طبيعته التقرير

الغرض من استخدامها

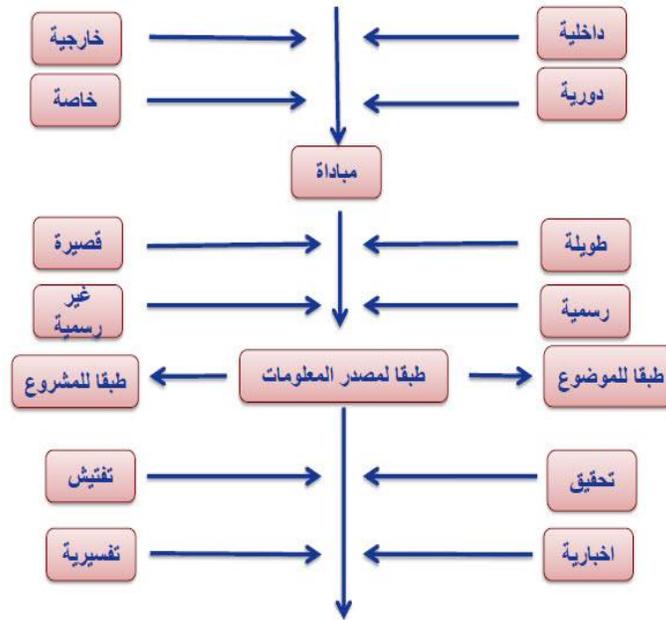
ومصدر التقارير وتوقيتها

أما حسب طبيعتها فهي اما ان تخص الوظائف الادارية فتسمى تقارير ادارية او تخص نشاطات التشغيل فيطلق عليها التقارير التشغيلية واما من حيث الغرض من استخدامها فيمكن تقسيمها الى تقارير احصائية وتقارير تحليلية اما بالنسبة لمصدرها فهي اما ان تصدر عن الرؤساء التنفيذيين فتسمى بالتقارير التنفيذية او عن السلطات الاستشارية فتسمى بالتقارير الاستشارية.

ومن حيث توقيتها فهي اما ان تكون دورية وهي التي تصدر بشكل دوري منتظم او ان تكون غير دورية لا ترتبط بوقت محدد وانما تتعلق بحادث او بامر من الامور الطارئة.

والواقع انه من الصعوبة وضع حصر شامل لأنواع التقارير فالتقارير الادارية تأخذ العديد من الاشكال وتخدم اهدافا متنوعة و فيما يلي تعريف بأهم انواع التقارير واكثرها شروعا.

أنواع التقارير



1. التقارير الداخلية والخارجية

- من الممكن تصنيف التقارير حسب اتجاه حركتها إما داخل المؤسسة أو خارجها إلى تقارير داخلية و خارجية. التقارير الداخلية: هي التقارير التي يستقبلها افراد داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتكون ضمن الاتجاهات التالية:
- الاتجاه

الصاعد او الاتجاه الافقي او الاتجاه الهابط. لذلك فقد تكون هذه التقارير الداخلية صاعدة أو هابطة أو افقية الحركة.

- سؤال: ماهي الأهداف الأساسية للتقرير الداخلي في حال كان

- أ- صاعدا ب- هابطا ج- افقيا ؟

التقرير الداخلي الصاعد: الهدف العام منه هو

- ان تكون المستويات العليا في التنظيم على علم دائم بما يجري داخل المنشأة سواء من ناحية انجاز العمل او من ناحية المشاكل التي تعيق سير العمل في المستويات الدنيا
- التقرير الداخلي الهابط: النوع الثاني من التقارير الداخلية الادارية

- يتحرك من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفل هذه عادة ما تكون موجهة من الإدارة إلى العاملين بالتنظيم أو من رئيس إلى مرؤوسيه والمقصود من هذه التقارير هو إمداد العاملين والمرؤوسين بالمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم.
- كما أن بعض الرؤساء يستخدمون هذه التقارير كوسيلة لرفع الروح المعنوية لمرؤوسيه 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 آخر..... الخ ومثال هذه التقارير تلك التي يرسلها رئيس قسم الحسابات إلى رئيس قسم المبيعات بالمنشأة 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 (التقسيط) وهكذا.

التقرير الخارجي

- ✍ عادةً 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 للمستوى التشغيلي إلا من خلال الإدارات المتوسطة والعليا.

2. 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 المبيعات اليومية
- وتقارير المصروفات الأسبوعية
- وتقارير الإنتاج الشهرية
- والتقارير الربع سنوية عن نشاط اللجان
- والتقارير السنوية عن الميزانية

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 الى مزيد من المعلومات عن موقف ما كأن يقع حادث في مكان العمل ويرغب الشخص المسؤول في معرفة تفاصيل دقيقة عن هذا الحادث.

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

التقارير الدورية: مرتبطة بإنقضاء زمن و تتعلق بما حدث خلاله.

التقارير الخاصة: مرتبطة بحدث خاص و تتعلق بتفاصيله و معطياته.

صنف التقارير التالية الى دورية أو خاصة.

تقرير حول تفاصيل انتهاء العمل بتشديد جسر على طريق عام.

تقرير حول معدلات التضخم في السعودية في السنة 2011.

تقرير حول تحديد مستويات الفائدة في البنوك الأمريكية.

تقرير حول أعداد و أحوال الطلبة المقبولين في الكلية في الفصل الأول.

تقرير حول خلل ملحوظ في فاعلية خط إنتاج في مصنع.

3. تقارير المبادأة

• هي التقارير التي يتطوع الموظف لأعدادها دون أن تطلب منه. ويكون السبب الأساسي لتطوع الموظف هو إحساسه بالإنتماء 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 او الخدمة

• التقليل من الانفاق

• تحسين ظروف السلامة

تعد تقارير المبادأة عندما يرى شخص ما ان هناك ضرورة لإعدادها دون ان يطلب منه ذلك فمثلا اذا لاحظ احد العمال وجود اختناقات في خط الانتاج فانه يعد تقريرا يرفعه الى رؤسائه بملاحظاته وقد يتضمن تقريره ما يراه مناسباً لمواجهة الموقف.

ايضا اذا اكتشف احد موظفي البيع ان هناك منافذ جديدة للبيع يمكن استخدامها لزيادة عملاء الشركة فانه قد يعد تقريرا بهذ (دون ان يسأل من رؤسائه) يرفعه الى مدير المبيعات.

4. التقارير الطويلة و التقارير القصيرة

- مسألة تصنيف التقارير حسب الحجم و اعتبار التقرير طويلا او قصيرا 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 او تصنيف التقارير على اساس طولها الا انه من الصعب تحديد حجم التقارير الطويلة حتى يمكن اطلاق هذه الصفة عليها وبصفة عامة يطلق وصف تقرير طويل على ذلك التقرير الذي يحتوي على قائمة بالمحتويات ومرفقات وأقسام فرعية.

5- التقارير الرسمية و التقارير غير الرسمية

- ترتبط التقرير الرسمية وغير الرسمية ارتباطا وثيقا بالتقارير الطويلة والقصيرة والتقرير الرسمي هو ذلك التقرير الذي يحتوي على قائمة بمحتويات التقرير ومقدمة وفهرس وقائمة مراجع وما شابه ذلك.
- اما التقرير غير الرسمي مثل التقرير المكتوب لزميل عمل او التقرير المطلوب اعداده في فترة قصيرة فغالبا لا يحتوي على الصفات السابقة وتجدر الإشارة الى ان وصف التقرير بأنه غير رسمي لا يعني مطلقا عدم الاهتمام بإعداده

6- تصنيف التقارير حسب الموضوع و مصدر المعلومات

- من أكثر الأسس المستخدمه في تصنيف التقرير شيوعا هو التصنيف حسب موضوع التقرير. من أمثلة هذه التقارير
- 1. التقارير الهندسية.
- 2. التقارير المالية.
- 3. تقارير الموارد البشرية.
- 4. تقارير التكلفة.
- 5. تقارير الميزانية.
- المنظمات التي تتوخى الدقة في اعمالها نجد انها تعمل على وجود تقارير اخرى مصنفة طبقا للموضوع ولكن بتفصيل اكثر و عناوين اكثر 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 اسئلة).

❖ التقارير المكتبية (وهي التي تعتمد على استخدام المكتبة للحصول على المعلومات اللازمة).

7. تقارير المشروع

وهذه التقارير يتم اعدادها لبيان تطور العمل في مشروع ما فمثلا عند انشاء احد المشروعات عادة ما تكلف مجموعة من الافراد ببحث امكانية تنفيذ هذا المشروع بعد اجراء الدراسات اللازمة تقوم هذه المجموعة بإعداد تقرير اولي يوضح كيفية الاعداد للمشروع حتى يمكن ان يحقق الهدف المحدد له.

وكذلك كيفية اختيار وتدريب الافراد الذين سيعهد اليهم 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.

8. تقارير التحقيق والتفتيش

- تقارير التحقيق هي نوع من تقارير الأحداث الخاصة. حيث يقوم فريق عمل أو لجنة بدراسة الحدث الخاص والتحقيق 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 او لجنة من خلال معاينة حقيقية لنشاط معين.

عادة ما يتم اعداد تقارير التحقيق بعد وقوع حادث ذو اهمية للمنظمة او المنشأة ومثال ذلك وقوع حادث لطائرة احدى الشركاء وتكليف "فريق عمل" او "لجنة" بفحص الاساليب التي ادت الى وقوع الحادث ودراستها وتقديم تقرير بنتائج الفحص ودراسة الاساليب التي ادت الى وقوع الحادث وتقديم تقرير بنتائج الفحص والدراسة اما تقرير التفتيش فيتم اعدادها وذلك عن سير الاعمال الروتينية في المنشأة بهدف تحديد نواحي القوة او الضعف في هذه الاعمال و عادة ما يقوم الشخص المسؤول عن اداة هذه الاعمال بإعداد تلك التقارير.

9. التقارير الإخبارية والتقارير التفسيرية

يوصف التقرير بأنه تقريرا إخباريا إذا إقتصرت على ذكر الحقائق و المعلومات و التفاصيل المرتبطة بموضوعه ويوصف التقرير بأنه تفسيريا إذا تعدى مرحلة سرد التفاصيل المتعلقة بموضوعه إلى مرحلة التفسير وإبداء الرأي الشخصي.

تجدر الإشارة الى انه في جميع التقارير السابقة يجب ان نفرق بين ما اذا كان التقارير اخباريا او تفسيريا فالتقرير الاخباري يحتوي على ملاحظات كاتب التقارير فقط اما التقرير التفسيري فهو يتعدى مرحلة الملاحظة ليشمل تفسير كاتب التقرير و

آرائه ومن الاهمية بمكان ان يكون كاتب التقرير حريصا جدا عند اعداده التقرير بمعنى انه اذا طلب منه رئيسه اعداد تقرير بملاحظته عن موضوع ما فيجب ان يلتزم كاتب التقرير بهذا ولا يتعداه الى مرحلة ابداء تفسيره ورأيه والا اعتبر هذا تجاوزا لحدود عمله.

امثلة على بعض انواع التقارير

التقرير القصير



التقرير الرسمي والتقارير الطويل

التقرير الدوري

التقرير الخاص

التقرير الداخلي

التقرير الاخباري