

## الوحدة الأولى - المحاضرة (٢)

### الاتصال واثره في الادارة

#### مفهوم الاتصال:

- عرف الاتصال بمجموعة من التعريفات وكلها تلقي ضوءاً على جانب من جوانبه :
- نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.
- تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.
- عملية إرسال واستقبال وينتج عن ذلك تفاعل عام بين جميع الأطراف دون أن يستلزم ذلك بالضرورة وجود اتفاق بينهم .

#### عناصر الاتصال:

- ١- المرسل
- ٢- الرسالة
- ٣- المرسل اليه
- ٤- قناة الاتصال
- ٥- التأثير في السلوك



#### أهمية الاتصال:

الاتصال عملية أساسية ورتبسية في إدارة المنظمات وتحقيق الأهداف. للاتصال أهمية كبيرة لأي منظمة فهو:

- ١- وسيلة رئيسية لتوجيه سلوك الافراد تجاه الاهداف المرغوبية .
- ٢- توفر ونقل المعلومات الى مراكز اتخاذ القرار .
- ٣- يقرب بين الافكار والمفاهيم للعاملين ويوحد انماط العمل .
- ٤- ينقل افكار العاملين الى 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 او البيئه المحيطة.

#### أهمية الاتصال بالنسبة للعاملين:

\*قبل الثلاثينيات كان اهتمام الباحثين في مجال الإدارة هو ترشيد العملية الانتاجية عن طريق أفضل الوسائل والأساليب المادية دون مراعاة الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية في الإدارة.

\* في أوائل الثلاثينيات تحول الاهتمام للعنصر الإنساني وذلك بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية فقد نادت هذه المدرسة بدراسة السلوك البشري وتحليل الدوافع والحاجات الإنسانية والاجتماعية للقوى العاملة .

#### يتأثر مستوى الاداء بعاملين رئيسيين:

- ١- القدرة على الاداء
- ٢- مستوى الدافع والرغبة والاستعداد للعمل .

ويرتبط هذان العاملان ارتباطا وثيقا من حيث تأثيرهما على مستوى الاداء والانتاج .

مستوى اداء الفرد = القدره\* الدافع

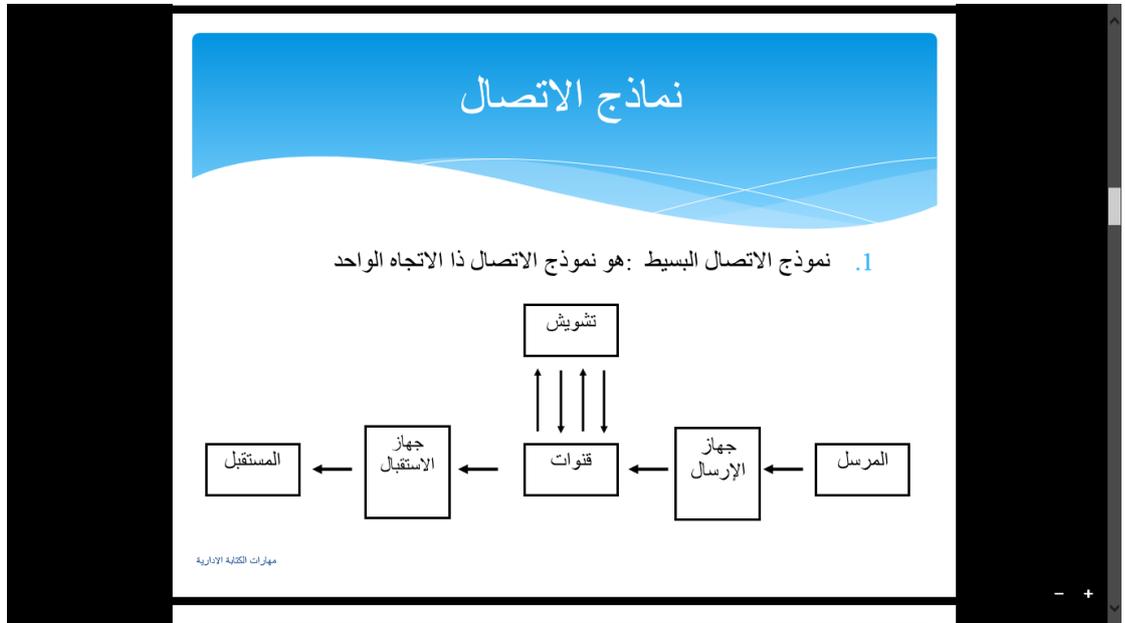
### أهمية الاتصال بالنسبة للإدارة:

الاتصال كنشاط أساسي للإدارة:

الأهداف	النتائج
<ul style="list-style-type: none"><li>الامداد بالمعلومات وفهمها وتبادلها</li><li>كأمر ضروري لجهود فريق العمل .</li><li>تنبيه الاتجاهات الذهنية والمعنوية</li><li>اللازمة للدافعية والتعاون والرضا الوظيفي .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الاتصال الفعال يؤدي الى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الرضا الوظيفي .</li></ul>

### نماذج الاتصال:

١- نموذج الاتصال البسيط : هو نموذج الاتصال ذا الاتجاه الواحد .



### النموذج البسيط للاتصال:

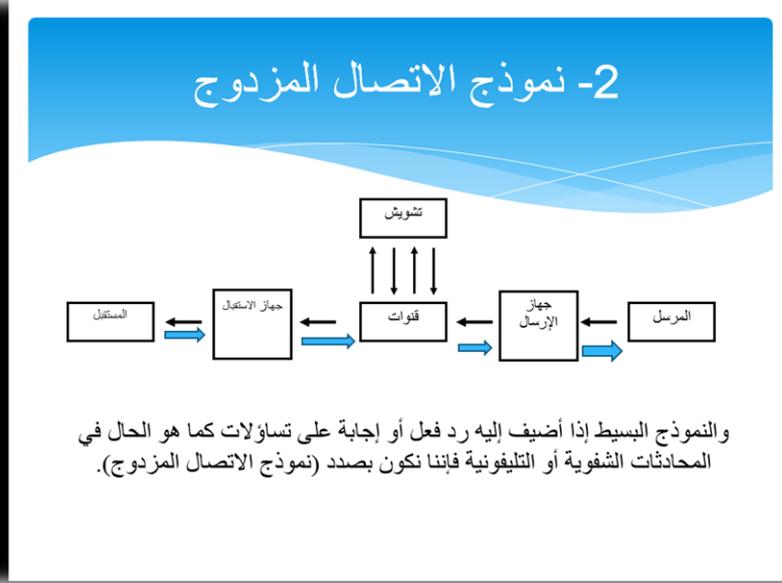
- ويقصد بمصادر التشويش أو الضوضاء هو ما تتعرض له الرسالة من حذف أو إضافة غير مقصودة أو متعمدة.
- ويرى البعض أن نموذج الاتصال البسيط ذا الاتجاه الواحد يتكون من ست خطوات هي :
  - ١- تكوين الفكرة لدى المرسل
  - ٢- تحويل الفكرة إلى رموز.
  - ٣- نقل الرسالة خلال قناة اتصال .
  - ٤- استلام الرسالة .
  - ٥- تفسير الرموز وتحويلها إلى رساله مرة أخرى .
  - ٦- القيام بعمل أو تصرف ما ( السلوك ) .

أمثلة على النموذج البسيط للاتصال:

- الرسائل البريدية

- الفاكس
- البريد الالكتروني
- التقارير المكتوبة
- البروشورات والنشرات
- الجرائد والمجلات
- البث الاذاعي والتلفزيوني

## ٢- نموذج الاتصال المزدوج:



### خطوات عملية الاتصال المزدوج:

- ١- التفكير من جانب المرسل .
- ٢- تنظيم الفكرة في رسالة .
- ٣- نقل الرسالة .
- ٤- استقبال الرسالة من المستقبل .
- ٥- فك الرموز وإدراك معنى الرسالة .
- ٦- الاستجابة : بعد فهم معنى الرسالة .
- ٧- استرجاع المعلومات : محاولة المرسل الحصول على ردود فعل من المستقبل حتى يتأكد ان الرسالة وصلتته على الشكل الصحيح .
- ٨- التغذية الامامية .

### أمثلة 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

## الطرق الرئيسية للاتصال:

- ١- الاتصال الكتابي .
- ٢- الاتصال الشفوي .
- ٣- الاتصال غير اللفظي .

## الاتصال المكتوب:

- يمكن ان يتخذ شكل الخطابات والمذكرات والنشرات والأدلة والتقارير او لوحات الاعلانات.  
مميزات الاتصال المكتوب:
    - ١- وتتميز هذه الطريقة في الاتصال بكونها تمتد كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي يمكن الرجوع اليه في أي وقت .
    - ٢- تعتبر طريقة منخفضة التكاليف حيث يمكن توزيع الرسائل المكتوبة على عدد كبير من المستقبلين.
    - ٣- فعالية الرسائل المكتوبة تعتمد في المقام الاول على قدرة المرسل على صياغة الافكار وتوضيحها بطريقة فعالة .
    - ٤- يعتبر مرجعا قانونيا للجهات المعنية في حالة حدوث اية مشكلة او خلافات حول ما يحتوي هذا الاتصال .
    - ٥- يسهل الرجوع اليه لتحديد المسؤوليات .
    - ٦- يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل .
    - ٧- يضمن نقل بعض المعلومات والاجوبة لعدد كبير من العاملين  
من الامثلة على الاتصال المكتوب :  
التقارير - المذكرات - المنشورات - الشكاوي- اللوحات البيانية - وسائل الايضاح البصرية - الصحف .
- المآخذ على الاتصال المكتوب:

- ١- لاتمد المرسل بالتغذية الراجعة ( feedback ) المباشرة والحالية.
- ٢- قد يمر وقت طويل نسبيا قبل معرفة رد فعل لدى المستقبل بالنسبة للرسائل المكتوبة ومدى فهمها بالطريقة الصحيحة .
- ٣- امكانية تفسير الرسائل او الكتابة على غير محلها ومعناها المقصود.
- ٤- الاتصال المكتوب لايفيد كثيرا في تنمية العلاقات الانسانية وذلك بالمقارنة مع الاتصال الشفوي .

## ٣- الاتصال الشفوي:

- يأخذ هذا الشكل الحوار والاتصال التليفوني والمقابلات الشخصية والمؤتمرات المنقولة بالأقمار الصناعية والاجتماعات وتؤكد الدراسات الحديثة ان حوالي ٧٠% من المعلومات تتدفق من خلال الاتصال الشفوي .

### • أمثلة على الاتصال الشفوي :

- ١- المقابلات الشخصية .
- ٢- المكالمات الهاتفية .
- ٣- الاجتماعات .
- ٤- المؤتمرات .
- ٥- المحاضرات .

### مميزات الاتصال الشفوي:

- ١- الميزة الاساسية لهذه الطريقة في الاتصال انه ينمي تفاعل سريع ومباشر بين المرسل والمستقبل .
- ٢- تنمي قدرا كبيرا من العلاقات الانسانية والتفاعل .
- ٣- يعطي التغذية الراجعة المباشرة .
- ٤- يقوي روح التعاون والصداقة .
- ٥- يزيل التوتر والضغط نتيجة اخراج ما في الصدور .
- ٦- يشجع على تبادل الاسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم .
- ٧- يسرع عملية تبادل الافكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد .

المآخذ على الاتصال الشفوي:

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

### ٢- الاتصال الغير لفظي :

- طريقة اتصال مختلفة عن الاتصال الكتابي والشفهي مثل الفعل وحركات الوجه والجسم أي انه احيانا الأفعال تتحدث بصوت اعلى من الكلمات.

- من الأمثلة على الاتصال الغير اللفظي :

- الايماءات
- حركة الوجه
- السكوت والغضب والانفعال
- السلام باليد
- الابتسامة

مميزات الاتصال الغير لفظي:

- ١- تعتبر هذه الطريقة مهمة لجميع الناس بمختلف مستوياتهم وثقافتهم .
- ٢- يتم اللجوء اليها عند وجود ثقافات ولغات مختلفة وأشخاص من بيئات مختلفة.
- ٣- تعطي صورة واضحة عن انماط الاشخاص الذين تتعامل معهم .
- ٤- توضح ردود الفعل العكسية .
- ٥- مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث ان الافعال تتحدث بصوت اعلى من الكلمات احيانا .

المآخذ على الاتصال الغير لفظي:

- ١- يكشف انماط الاشخاص الذين يقفون امامنا وعيوبهم .
- ٢- يعدد تفسيرات السلوكيات التي تصدر عنه .
- ٣- عدم وصول الرسائل المراد توصيلها .

### العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب او طريقة الاتصال:

- ١- الهدف من الاتصال:
- تنمية التقاهم والعلاقات
- إشباع الحاجات المعنوية
- الحاجات الى توحيد أنماط العمل والإجراءات. يفضل الاتصال الكتابي

- توصيل التعليمات الدائمة .
- الثناء والتقدير أثناء تأدية العمل
- يفضل الاتصال غير اللفظي
- 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 فاعلية الاتصال:

- ١- التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الاسهاب الزائد او الايجاز الشديد .
- ٢- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الايضاح البصرية (أو السمعية أو الرسوم التوضيحية ، أو النماذج والبيانات )
- ٣- التعرف على ردود الفعل من جانب مستقبل الرسالة والتأكد من فهمها .
- ٤- عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.
- ٥- اختيار المكان المناسب لأبلاغ المعلومات .
- ٦- الثقة في مصدر الرسالة .
- ٧- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
- ٨- لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة .

الوحدة الثانية - المحاضرة ( ٣ )

التقارير الادارية .

المفهوم ، الأهمية ، الأهداف .

**المقدمة :-**

" تلعب التقارير دورا هاما في عمل ونشاط أي منظمة ، حيث يتم بواسطتها تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات في داخل المؤسسة أو بينها وبين الجهات والمؤسسات الأخرى ، التقارير كوسيلة من وسائل الأتصال تحقق التنسيق والتكامل بين أنشطة تلك المنظمة.

**مفهوم التقارير :-**

# تعني كلمة تقرير بالعربية ( يحمل إلى ) أو ( يرجع ) أو بعبارة أخرى يحمل شيء في طياته أو يرجع في طياته أو طياته أو يرجع إلى شئ ما في محتوياته .

# كلمة " تقرير " هي في الأصل مشتقة من الفعل قرّر بمعنى قرّر المسألة أو الرأي ، أي حقه ووضعه .

# وسيلة من وسائل الأتصال الفعال في منشآت الأعمال بين المستويات الإدارية ، المختلفة ، وبين وحدات النشاط كل في مجال أخصاها .

# عرض مكتوب لمجموعه من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة ، ويتضمن تحليل واقتراحات وتوصيات تتماشى مع نتائج التحليل .

# حقائق خاصة بمشكلة معينة ، تعرض عرضاً تحليلياً ، بطريقة مبسطة ، مع ذكر الاقتراحات التي يجب أن يجب أن تتمشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل .

# وثيقة تتضمن دراسة لمشكلة ما ، بهدف نقل واعطاء المعلومات والنتائج التي تسفر عنها الدراسة من اجل تقديم الأفكار والتوصيات .

# ( خلاصه القول : ان التقرير يعتبر وسيلة وليس غاية ) .

# التقرير هو وعاء يحمل بداخله شئ محدد هذا الشيء هو :

١-تسجيلات لأحداث سابقه

٢-توصيلا لمعلومات جديده

٣-تحليلا لقرار سابق

٤-توصية بأخذ قرار لاحق

**# فالتقرير الناجح :**

هو الذي يستطيع أن يخلط بين كمية الشيء المحدد وبين كفاءته بشكل متوازن .

# الكم ..... < الكيف .

**اهداف التقارير :-**

١-أعلام الغير بأمر من الأمور .

٢-تحريك سلوك الآخرين عن طريق الأقتناع .

٣- عرض نتائج البحث ، او دراسة موضوع معين ، أو ايجاد حل لمشكلة ما .

## تقرير يأخذ شكليين :

# مكتوباً أو شفهياً .

### التقرير المكتوب :-

# مميزات التقرير المكتوب .

١- موثوق .

٢- يعتبر مرجعاً او مصدراً توثيقياً للمعلومات .

٣- يمكن نقله لأكثر من جهة دون تغيير محتواه .

٤- يمكن الرجوع اليه اكثر من مرة وحسب الحاجة .

٥- يعتبر دليلاً للموظفين الجدد.

### التقرير المكتوب :-

عيوبه :-

عرضة للتسريب واقتضاح المحتوى وخاصة إذا كان يحتوي على معلومات سرية.

شروطه :-

١- يجب ان تكون مكتوباً بلغة واضحة وسليمة .

٢- ان يعطي الوقت اللازم لإعداده وتنفيذه .

٣- ان يكون شاملاً ( ان يقدم مايتوقع منه أن يقدمه ) .

٤- أن يقدم في وقت مناسب .

### التقرير الشفوي ( الشفهي ) :-

مميزاته :-

١- سهولة عرضه وتقديمه .

٢- لايعتبر مصدراً موثقاً للمعلومات .

٣- يمكن نقله لأكثر من فئة او شخص في الوقت نفسه من خلال وسائل الإتصال المناسبة .

٤- يكون غالباً بلغة المستقبل وبلغته مفهومة للطرفين.

عيوبه :-

١- لايمكن إعتماده كمرجع إلا اذا تم تسجيله .

٢- صعوبة الرجوع اليه مرة اخرى.

٣- كثيراً ما يتم الخلط بين التقارير الشفوية وتعليمات العمل .

٤- إمكانية تغيير المضمون .

### شروطه:-

- ١- يجب ان يكون بلغة مفهومة وسليمة .
- ٢- يجب ان يراعي حاجات المستقبلين وتوقعاتهم .
- ٣- يجب ان يعرض بطريقة منظمة حتى لا تختلط الأمور على المستقبلين .
- ٤- ان يقدم في وقت ومكان ملائمين .
- ٥- ان تكون طريقة العرض جذائية وغير مملتة .

### اهمية التقارير :-

# قد يسرد التقرير حقائق متوفره وهنا الغرض الأساسي منه هو توصيل المعلومات.  
# وقد يكون مبنياً على دراسة و تحليل وفي هذه الحالة يحتوي على التقرير على حيز لطرح توصيات متعلقة بموضوعه وتحليل حقائقه .

# في كلتا الحالتين يعتبر التقرير في التواصل الإداري أداة فعالة لنقل المعلومات و توفير المدخلات اللازمة لصناعة القرار وتنفيذ المشروعات .

# نقل المعلومات .

# في بعض الحالات تستخدم لتقديم توصيات أو اقتراحات .

### الشروط العامة للتقرير :-

- ١- الوضوح : يجب أن يكون التقرير سهل الفهم ويخاطب المستقبلين بلغة و اسلوب مشتركين .
- ٢- الإيجاز: يجب أن يتجنب كاتب التقرير الإطالة التي لاتخدم هدف التقرير .
- ٣- الشمول : يجب ان يشمل التقرير كافة المواضيع الأساسية التي يتوقع منه أن يغطيها .
- ٤- الدقة: يجب أن يحتوي التقرير على معلومات صحيحة وذات مصداقية .

### أساليب الاتصال الأنسانية الفعالة :-

# التقارير المكتوبة ضمن اساليب الاتصال الأنسانية الفعالة والتي تتخلص في :-

-المقابلة الشخصية .

-التقديم والعرض .

-كتابة التقارير .

-الأجتماعات .

-الأستقصاءات او استفتاءات الرأي .

-الملاحظة ودراسة العينات.

-الوثائق والمستندات .

### المهارة في كتابة التقارير:-

١-القدرة على التفكير المنطقي.

٢-القدرة على الأستنتاج والربط بين الأمور.

٣-القدرة على التفسير وتبسيط الأمور.

٤-القدرة على التعبير والصيغة.

٥-التمكن من قواعد اللغة والاملاء.

### اهداف التقارير في الإدارة:-

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

١-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 وتوصيات وآراء الموظفين .

٢-الرقابة:- جوهر عملية الرقابة على الأداء هو مقارنة الإنجاز الفعلي بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعية . التقارير المتعلقة بالإنجاز و الأداء الفردي هي وسيلة الإدارة لإجراء هذه المقارنه واتخاذ الإجراءات في ضوء نتائجها .

٣-التوجيه والإشراف: لا يستطيع الرئيس او المسئول أن يمارس وظيفة التوجيه والإشراف دون الحصول على معلومات عن سير العمل وأي مشكلات او معوقات تظهر أثناء التنفيذ ، ولا يتيسر ذلك إلا من خلال نظام للتقارير يمدده بشكل منتظم بالمعلومات اللازمة.

٤-المتابعة والتقييم:- تتطلب عملية متابعة الأنشطة المختلفة وتقييم أداء الأفراد و الوحدات الإدارية ضرورة وجود تقارير تعرض الانجازات وتساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعه وتحدد الأختلالات التي وقعت وتقدم تحليلاً لأسبابها وكيفية تلافيتها مستقبلاً.

#### ٢-التوثيق والتسجيل:-

تعتبر التقارير وسيلة فعالة لتوثيق وتسجيل معلومات مختلفة الأنواع كالإنجازات أو المشاكل أوالتوصيات .

#### ٣-تبادل المعلومات :-

تعتبر التقارير وسيلة لتبادل المعلومات بين الوحدات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة وبالتالي تساهم في تحقيق الإنسجام بين الوحدات المختلفة وبرامجها .

#### ٤-توفير معلومات مرجعية :-

هناك بعض التقارير التي تتضمن معلومات نحتاج دائماً للرجوع إليها ، مثال ذلك : تقييم الأداء التي توضح خطوات سير العمل والإجراءات المختلفة الواجبة الإتباع والنماذج التي تساعد مثل هذه المعلومات المرجعية في تدريب الموظفين الجدد أيضاً.

**فوائد استعمال التقارير :**

#هناك العديد من الفوائد الرئيسية التي تحققها المؤسسات من خلال استعمالها للتقارير منها :

- ١- إجراء تغيير في الإجراءات والسياسات ، فلسفة المؤسسة. حيث أن معظم التغييرات هي نتيجة اقتراحات قدمت في تقرير معين.
- ٢- التنبؤ بالحاجات :- حيث ان هناك تقارير تشير إلى وجود حاجات معينة يجب توفيرها للمنظمة.  
مثل الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينة ، او الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينة ، او الحاجة إلى تطوير إجراءات السلامة الصناعية داخل المؤسسة .
- ٣- مقارنة الأنجاز بمعايير الأداء :- وهذا يعني استعمال التقارير في الرقابة وخاصة في رقابة التكاليف .
- ٤- تخفيض التكاليف .

## الوحده الثالثه - المحاضرہ ( ٤ )

### أنواع التقارير الإدارية والفنية.

#### أنواع الاتصال من حيث درجة رسميته:

#### • الاتصال ضمن المؤسسة نوعين :

- ١- **اتصال رسمي** : وهو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة ويعتمد على الخطابات او المذكرات او التقارير.
- ٢- **اتصال غير رسمي** : وهو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار او وجهات النظر.

#### أنواع الاتصال من حيث اتجاهه :

- ١- **الاتصال الهابط** : وهو الاتصال من اعلى الى اسفل وهو الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة او المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ ومن اهم وسائل الاتصال الهابط : ( التوجيهات ، المعلومات ، الأوامر ، القرارات )
- ٢- **الاتصال الصاعد** : وهو الذي يبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه الى المستويات الإدارية العليا ومن وسائل الاتصال الصاعد : ( التقارير ، المذكرات ، الشكاوي ، الاقتراحات ، الأبحاث )
- ٣- **الاتصال الصاعد الهابط** : وهو الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين
- ٤- **الاتصال الافقي** : هو الاتصال بين افراد المؤسسة ممن هم على نفس المستوى التنظيمي ، وتزداد الحاجة للتواصل الافقي بازدياد تماسك المؤسسة وازدياد التعاون والتنسيق بين العاملين وهو يتيح الفرصه لتبادل المعلومات واثرائها ، والاتصال الافقي له عدة وظائف منها :
  - التنسيق بين الافراد والاقسام المختلفة وتبادل المعلومات .
  - حل المشكلات من خلال التواصل المباشر بين المرؤوسين دون الحاجة لتدخل المستويات القيادية العليا .
  - توفير المناخ النفسي الذي ينتج عن طريق التواصل بين المرؤوسين .

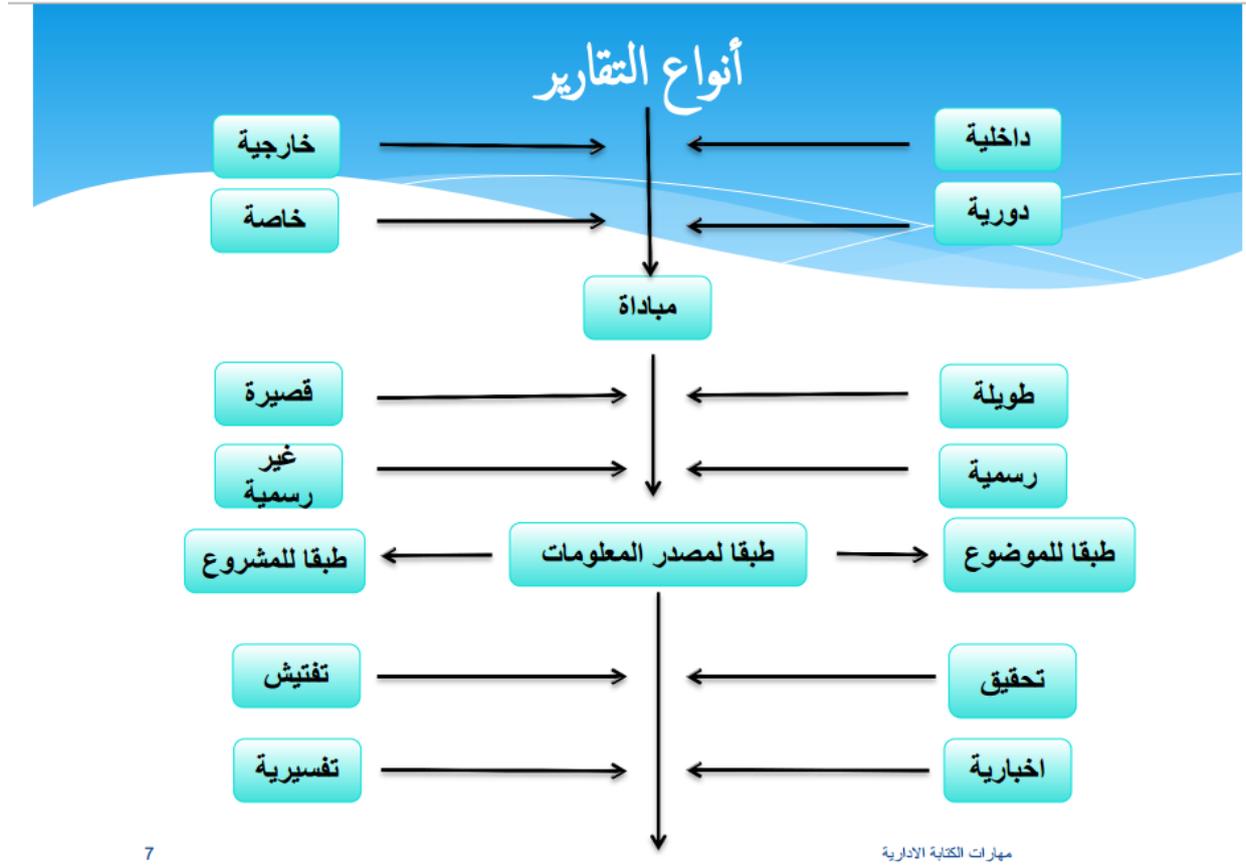
#### أهمية التقارير الإدارية :

- ١- زيادة عمليات التخطيط الإداري.
- ٢- تسهيل عملية التنسيق مع الجهات الأخرى.
- ٣- تيسير عملية المتابعة والرقابة مع جميع الجهات .
- ٤- توفير تغذية راجعة من الجهات الأخرى.
- ٥- وسيلة للاتصال بين المستويات الإدارية الأعلى والادنى لخدمة وظائف الإدارة .

#### تصنيف التقرير :

التقرير ذات أنواع متعددة ويمكن تصنيف التقارير حسب :

- ✚ طبيعة التقرير.
- ✚ الغرض من استخدامه التقرير .
- ✚ مصدر التقارير .



### ١- التقارير الداخلية والخارجية:

يمكن تصنيف التقارير حسب اتجاه حركتها اما داخل المؤسسة او خارجها الى تقارير داخلية وخارجية:  
**التقارير الداخلية:** هي التقارير التي يستقبلها افراد داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتكون ضمن الاتجاهات التالية:  
 الاتجاه الصاعد او الاتجاه الهابط او الاتجاه الافقي ، لذلك تكون هذه التقارير الداخلية صاعدة او هابطة او افقية الحركة .

### التقارير الخارجية:

- عادة ماتكون من الإدارات العليا في الشركة الى الإدارات العليا في الشركات او المؤسسات الأخرى.
- يمكن ان تفوض الإدارات العليا الإدارات في المستوى المتوسط صلاحية الاتصال مع المنظمات او الشركات الخارجية .
- غالبا مايمنع الاتصال الخارجي للمستوى التشغيلي الا من خلال الإدارات المتوسطة والعليا .

### ٢- التقارير الدورية والتقارير الغير دورية :

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

- تقارير سوق المال او البورصة التي تعد كل ساعة .
- تقارير المبيعات اليومية.
- تقارير المصروفات الأسبوعية .
- تقارير الإنتاج الشهرية.
- التقارير الربع سنوية عن نشاط اللجان .
- التقارير السنوية عن الميزانية.

**التقارير الغير دورية:** وهي التي تكون على فترات زمنية غير ثابتة وتختلف من تقرير لآخر، وعادة مايرتبط مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة ،مثل وصول رصيد المخزون لأحد الأصناف الهامة الى مستوى معين ، او حدوث عطل مفاجئ لاحدى الالات على خط الإنتاج .

وتسمى هذه التقارير أحيانا بالتقارير الخاصة او التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بامور غير عادية او نادرة الوقوع وتمثل مشكلة ل احد الأنشطة الرئيسية للمنشأة وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضا او استثنائية وقد تصدر تقارير عن بعض الموضوعات تجمع بين الصفتين معا .

- التقارير الغير دورية : لا ترتبط التقارير الغير دورية بموعد صدور محدد كالتقارير الدورية بل بحدث معين.
- التقارير الدورية مرتبطة بانقضاء زمن وتعلق بما حدث خلال هذا الزمن .
- التقارير الغير دورية : مرتبطة بحدث خاص وتعلق بتفاصيله ومعطياته .

**٣- تقارير المبادأة :** هي التقارير التي يتطوع الموظف لإعدادها دون ان تطلب منه ،ويكون السبب الأساسي لتطوع الموظف هو احساسه بالانتماء لمؤسسة او شعوره بالرغبة في احداث تغيير يخدم المصلحة العامة للمؤسسة او موظفيها . بعض المواضيع التي قد يتناولها تقرير المبادأة:

- المساعدة على زيادة جودة المنتج او الخدمة.
- التقليل من الانفاق.
- تحسين ظروف السلامة.

**٤- التقارير الطويلة والتقارير القصيرة :**

- مسألة تصنيف التقارير حسب الحجم واعتبار التقرير طويلا او قصيرا هي مسألة نسبية وتعتمد بشكل أساسي على توقعات جمهور التقرير.
- بشكل عام كلما تعقد تركيب التقرير قزادت النقاط التي يتناولها والتفصيل الذي يزوده كلما اعتبر تقريراً طويلاً .

**٥- التقارير الرسمية والتقارير غير الرسمية:**

- تصنيف التقرير كتقرير رسمي او غير رسمي يعتمد على توثيقه في السجلات الرسمية فبعض التقارير تحفظ وتوثق في أرشيف المؤسسة ويمكن الرجوع اليها حتى بعد فترات طويلة من الزمن وبعضها تختفي لزوال سبب بقائها او عدم الحاجة لها.
- اما التقرير غير الرسمي مثل التقرير المكتوب لزميل عمل او التقرير المطلوب اعداده في فتره وتجدر الإشارة الى ان وصف التقرير بانه غير رسمي لا يعني مطلقا عدم الاهتمام باعداده.

**٦- تصنيف التقارير حسب الموضوع ومصدر المعلومات :** من اكثر الطرق المستخدمة في تصنيف التقرير شيوعا هو التصنيف حسب موضوع التقرير ومن أمثلة هذه التقارير :

- التقارير الهندسية .
- التقارير المالية.
- تقارير الموارد البشرية.
- تقارير التكلفة .
- تقارير الميزانية .

كما يمكن تصنيف التقارير حسب مصدر معلومات التقرير الى :

- التقارير الميدانية ( والتي يكون موقع العمل فيها هو المصدر الرئيس للمعلومات )
- التقارير العملية ( وفيها تكون التجارب العملية هي مصدر المعلومات )
- تقارير المقابلات ( وتعد باستخدام معلومات يتم الحصول عليها عن طريق توجيه الأسئلة)
- التقارير المكتبية (وهي التي تعتمد على استخدام المكتبة للحصول على المعلومات اللازمة)

**٧- تقارير المشروع:**

- وهذه التقارير يتم اعدادها لبيان تطور العمل في مشروع معين ، فمثلا عند انشاء احد المشروعات عادة يكلف مجموعة من الافراد ببحث إمكانية تنفيذ هذا المشروع بعد اجراء الدراسات اللازمة تقوم هذه المجموعة باعداد 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 باعداد تقارير دورية عن تقديم العمل في المشروع وغالبا ماتقوم هذه المجموعة باعداد تقرير نهائي يوضح النتائج النهائية للعمل في المشروع.
- أيضا يتناول أمور متعلقة بإنجاز هذا المشروع كالتخطيط وخطوات العمل ومستلزمات العمل والمشاكل المتوقعة

والطائفة ومدى الإنجاز والنتائج النهائية للمشروع.

#### ٨- تقارير التحقيق والتفتيش:

- تقارير التحقيق هي نوع من تقارير الاحداث الخاصة حيث يقوم فريق عمل او لجنة بدراسة الحدث الخاص والتحقيق في نفاصله ومن ثم اعداد تقرير يوضح نتائج التحقيق.
- تقارير التفتيش قد تكون تقارير دورية او خاصة وتقدم معلومات يتوصل لها فرد متخصص او فريق او لجنة من خلال معاينة حقيقية لنشاط معين.

#### ٩- التقارير الاخبارية والتقارير التفسيرية:

- **التقارير الاخبارية:** هي التقارير التي تبثها أجهزة الاعلام من اذاعه وتلفزيون وصحافة ومثال على ذلك التقارير السياسية. ويوصف التقرير بانه تقرير اخباري اذا اقتصر على ذكر المعلومات الحقائق وواللتفاصيل المرتبطة بموضوع التقرير.
- **التقارير التفسيرية:** هي تقارير لا تقتصر على الوصف فقط بل تعقد المقارنة وتعلل الأسباب وتقدم الحلول ، ومثال على ذلك (ما يقدمه الاخصائي الاجتماعي حول تأخر الطلاب الدراسي ، والتقارير الرياضية التي تقارن بين أداء فريقين ، أو أداء فريق مقارنة بالمواسم السابقة ) ، ويوصف التقرير بانه تفسيرية اذا تعدى مرحلة سرد التفاصيل المتعلقة بموضوعه الى مرحلة التفسير وابداء الرأي الخاص .

#### ١٠- تقارير الدراسات:

- وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجري داخل المنشاه او في البيئه الخارجية وقد يقوم بها افراد من المنشاه او جهات أخرى متخصصة مثل تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية لانشاء خط انتاجي جديد بمصنع او تنوع المنتجات ، او دخول أسواق جديدة ، او اتباع سياسيه تسويقية ، او ترويجية معينة.
- قد يكون الهدف من الدراسة التعرف على أسباب مشكله معينة وتحديد انسب الحلول لها .
- عادة ما تتضمن مثل هذه التقارير توصيات او اقتراحات او تحليل لبدائل معينة ودائما ما تتطلب اتخاذ قرار من مستوى اداري اعلى او من جهة مسؤولة.

#### ١١- تقارير تقييم الأداء:

- وهي التقارير التي تقييم مستوى الأداء قياسا بمعايير موضوعه مسبقا وتهدف هذه التقارير الى الحكم على الكفاءة او إعطاء درجات او تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فتره التقييم وعادة ماتكون هناك قواعد لكتابة هذا النوع من التقارير تحدد أسلوب القياس ومقارنته الأداء الفعلي بالمعايير المنطقية لمثل هذا العمل .
- ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الافراد او تقييم أداء إدارات معينة او وحدات نشاط ، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حاله وجود انحرافات كبيرة ، او قدي يكتفي أحيانا بالتوجيه او تصحيح بعض المسارات .

#### ١٢- تقارير الافراد:

وهي التقارير التي تتضمن معلومات عن الافراد تمثل الجانب الشخصي والوظيفي للفرد كذلك الجانب السلوكي كما تتضمن معلومات عن نشاطه ونتاجه خلال فترة معينة ومن أمثلتها ( التقارير السنوية لتقييم الافراد ، وتقارير فترة الاختيار للمعينين الجدد )

#### ١٣- تقارير سابقة التصميم:

وتكون في شكل نماذج مطبوعه وعلى كاتب التقرير ان يملأ بياناتها وعادة ما يترك بها مكان للتعليق او إضافة بيانات ليس لها مدخل بالنموذج ، ومن أمثلتها: ( تقارير الحقائق المفقودة بالرحلات الجوية ، وتقارير الصيانة الدورية ، وتقارير أداء الافراد )

### طرق تقديم التقرير:

- ١- تقارير شفوية: تعرض بصورة شفوية في اجتماع سواء منفردة او مع تقارير مكتوبة او معروضه .
- ٢- تقارير مكتوبة: تعرض في شكل مكتوب من نسخ ورقية .
- ٣- تقارير معروضه: تعرض على وسائل إيضاح حديثه مثل الشفافيات او باستخدام الكمبيوتر وجهاز العرض .

### مفهوم الكتابة:

- هي وسيلة ( وسيط ) ارسال يوظفه الانسان في نقل أفكاره ورائه ومشاعره واحاسيسه الى الآخرين.
- هي نوع من القدرة او المهارة العقلية واليدوية في نفس الوقت التي تحتاج الى بعض الابداع في طريقة العمل.
- هي عملية انتقاء ( اختيار ) الكلمات المناسبة من بين البيانات التي تجمعها او ترتبها وتحولها الى معلومات مناسبة تضمن الوفاء بالمعنى ، ثم عرضها بأساليب وصفية تفصيلية او تفسيرية .
- هي اجراء يهدف الى تثبيت اللغة المنطوقة والاحتفاظ بها لاجل ضمان استمرار فكر الانسان وثقافته ووسيلة للوصول الى التراث الثقافي بلغة معينة.

### الكتابة الإدارية :

هي الكتابة التي تخدم صاحبها في إيصال طلب او فكرة او منفعة عامة كانت او خاصة غرضه اتصال الناس ببعضهم لقضاء حاجاتهم وتنظيم شؤونهم وكثيرا ماتستخدم في الأمور الإدارية والمكاتب الرسمية والتقارير والمعاملات والبحوث العلمية والمراسلات الدولية والخطابات في الشركات والبنوك وغيرها ، لذلك لا تخضع لاساليب التجميل اللفظي والخيال ، بل للدقة والتوثيق والموضوعية .

### الكتابة الإبداعية :

هي الكتابة التي تعبر عن شخصية الكاتب وراؤه ،وميوله واهتماماته ومايصاحبها من انفعالات وتجارب إنسانية من وجدانه وعقله ،وهي كما قيل : ( الكتابة الإبداعية ابتكار لا تقليد وتأليف لا تكرار تختلف من شخص لآخر حسب مايتوفر لكل منهم مهارات خاصة وخبرات سابقة وقدرات لغوية ومواهب أدبية وهي تبدأ فطرية ثم تنمو بالتدريب والممارسة وكثرة الاطلاع .

### أهمية الكتابة الإدارية :

- تتبع أهمية الكتابة الإدارية ( الوظيفية ) من كونها تعد الأداة التي توثق المعارف الإنسانية والعملية في جميع مناحي الحياة حيث يمكن نقلها زمانيا لتصبح المعلومات في متناول الجميع .
- وسيلة للاتصال بالآخرين .
- الكتابة السليمة احدي شروط النجاح في العمل الإداري .

### خطوات هامة في عملية الكتابة الإدارية :

- اكتب ملاحظات او قائمة بالموضوعات التي تساعد على كتابة الفكرة .
- اكتب مسودة موجزة بالأفكار .
- راجع الخطاب مراجعة أولية .
- استخدم كلمات وجمل بسيطة .
- تذكر انك تكتب لتحقيق هدف محدد .
- التزم بالقواعد النحوية .
- تجنب الأخطاء الاملائية والطباعية .
- استخدم علامات الترقيم .
- راجع الخطاب مراجعه نهائية قبل ارساله للتوقيع والتصدير .

### أهداف الكتابة الإدارية :

- ✓ تستخدم الكتابة الإدارية في العديد من الأغراض ، وتحقق أهدافا عدة ، من أبرزها :
- ✓ تعتبر حلقة وصل رسمية بين العاملين في مجال الإدارة بمختلف المستويات .
- ✓ تعمل على توثيق المعرفة زمانيا ومكانيا والاستفادة منها في المستقبل .
- ✓ تساعد المديرين على ممارسة أعمالهم .
- ✓ تربط الجمهور الداخلي للمنظمة بالجمهور الخارجي من خلال المراسلات .

- ✓ نشر المعرفة بين المتخصصين .
- ✓ تعتبر أداة لحل المشكلات الإدارية .
- ✓ تستخدم لتوضيح بعض القرارات الإدارية .

## العوامل المشتركة بين الكتابة الإدارية والكتابة الإبداعية :

- الموضوع : لا بد لأي كتابة من موضوع تناقشه سواء كانت كتابة إدارية أو إبداعية.
  - الهدف: لكل من الكاتبين من هدف معين وطريقة محددة بتوصيل المعلومة للمستقبلين.
  - التكامل: ان تكون جميع عناصر الكتابة موجودة ومتكاملة بطريقة متناغمة بحيث يعبر العنوان عن الموضوع وتسجل المقدمة مع جسم النص.
  - الإحكام: يقصد به إعطاء كل جانب أو جزء في الكتابة ما يستحق من معالجة وشرح.
- الفرق بين الكتابة الإدارية والكتابة الإبداعية:

تتميز الكتابة الإدارية عن الكتابة الإبداعية بعدة مميزات أي لكل منهما خصائص ،

**فما خصائص كل منهما ؟**

### خصائص الكتابة الإدارية:

- أنها كتابة موضوعية حيث يقوم الكاتب بنقل الواقع دون تدخل شخصي .
- انها كتابة واقعية وتقريرية ، يتم فيها نقل الحدث دون استخدام محسنات بديعية.
- انها كتابة يومية تتعلق بموضوعات غير متجانسة (رواتب ، اجازات ، شكاوي ، تعليمات ، اجتماعات ... الخ)
- انها كتابة تنتهي الغاية منها بانتهاء عملية ارسالها.
- ان الهدف منها توصيل معلومة للمستقبل.
- انها جهد تراكمي على مستوى الإدارات والعمل المؤسسي .
- انها تتبع منهجا محددًا ، ولها ظوابط وحدود واسس معينة .

### خصائص الكتابة الإبداعية:

- التعبير عن الذات واطلاق العنان للخيال من ابرز سماتها.
- تستخدم فيها التحسينات البديعية.
- الكتابة الإبداعية تصور أشياء غير موجودة على أرض الواقع وأحيانًا غير قابلة للوجود .
- قد تتناول احداث تاريخية قديمة جدا لا علاقة لها بالواقع اليومي .
- لا تنتهي الغاية من كتابة القصة أو الرواية بنشرها ، بل قد تزدهر ولا يمل الناس من تكرارها عدة عقود.
- الكتابة الإبداعية لا تتابع منهجا محددًا ، فكل كاتب طريقته وأسلوبه الخاص في الكتابة.
- الكتابة الإبداعية جهد شخصي غير تراكمي .
- الكتابة الإبداعية لها اهداف جمالية.

## مراحل عملية الكتابة :

- قد تبدو عملية الكتابة صعبة ومعقدة لكثير من الناس ، ولكنها في واقع الامر غير ذلك ، اذ انها لا تحتاج الى اكثر من تطبيق بعض المهارات الأساسية المتخصصة التي يمكن تعلمها بسهولة.
- وستصبح الكتابة سهلة للغاية اذا تمكنا من هذه المهارات واستوعبنا الموضوع وعرفنا أهدافه ومستويات المتلقين او الذين سيقروون ما نكتب.
- وهناك اربع خطوات مهمة يجب اتباعها عند مباشرة عملية الكتابة وهذه الخطوات هي التالي:
  - المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط .
  - المرحلة الثانية: مرحلة كتابة المسودة .
  - المرحلة الثالثة: مرحلة المراجعة الأولية.
  - المرحلة الرابعة: مرحلة المراجعة النهائية.

### ١- التخطيط:

- تبدأ الكتابة عادة بالتخطيط والتخطيط يعني التفكير فيما يمكن كتابته عن الموضوع باستعمال ورقه وقلم او حاسوب.
- يعني التخطيط ان تدون الملاحظات التي تخطر ببالك ، وتكتب قائمة بالموضوعات التي تمثل صلب الموضوع ، او تساعد على بلورته.
- ويعني التخطيط ان تكتب مسودة تحتوي على النقاط العريضة ، او العناصر للأفكار التي تود طرحها .
- ولكي لا تنسى أي بند او نقطة اكتب افكارك بدون اهتمام للترتيب او التنظيم اكتب جميعا افكارك وادعها بالتفاصيل ان عملية التفكير المنظم ورفع الصوت أحيانا عند الكتابة وعملية التخيل قبل بدء الكتابة كلها تعتبر اليات مهمة ووسائل مساعده على بلورة الموضوع ولم شمله .

### ٢- كتابة المسودة:

- ابدأ بكتابة مسودة موجزة.
- لا تستعمل كلمات غير ضرورية وتجنب الكلمات الغامضة ، التي تشوش ولا تساعد على إيصال المعلومة بطريقة صحيحة للقارئ وضع في الحسبان مقدرة القارئ على استيعاب الأفكار التي تود ايصالها له ان استخدمنا للأمثلة التوضيحية سيساعد كثيرا في فهم الأجزاء الصعبة.
- تأكد بان الوقت الذي تقضيه في كتابة المسودة لا يعتبر وقتا ضائعا وانما يعتبر وقتا مستغلا بطريقة صحيحة ولذلك خصص وقتا معقولا لكتابة المسودة مادام انها 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 او حتى الغاء المسودة بالكامل ان لم تكن ترقى للمستوى المطلوب او كنت غير مقتنع بانها تحقق الهدف من كتابتها .
- عند الكتابة الأولية للمسودة لا تقلق على اختيار الكلمات او التعابير او تنظيم الجمل فقط اكتب واكتب واكتب ويكون الترتيب والتنظيم وتنسيق العبارات في فترة لاحقة.

### ٣- المراجعة الأولية:

- الفائدة من عملية المراجعة هي تحسين المسودة ، وحذف التفاصيل غير الضرورية بالإضافة الى توضيح الأفكار الغامضة .
- يجب الا تعتبر عملية المراجعة أداة لتثبيت المسودة الأولى بل يجب ان تكون المراجعة وسيلة لتحديد الشكل النهائي للكتابة.
- من الطبيعي في هذه المرحلة ان يتم تغيير أجزاء رئيسية من المسودة كالأسلوب او وجهة النظر.
- لا تتردد في حذف الكلمات او العبارات الغير مناسبة او تعديلها وفي هذا المرحلة أيضا عليك الا تتردد في حذف كل النقاط التي تشوش على القارئ او لا تخدم غرض الكتابة.

### ٤- المراجعة النهائية:

- عندما يتم تجهيز المسودة النهائية بعد مراجعتها لعدة مرات ابدأ في اعداد النسخة النهائية ثم قم بمراجعة الأخطاء النحوية والاملائية ان وجدت.
- قم بوضع علامات الترقيم كالنقاط والفواصل ... الخ وعلامات الوقف يجب ان تكون وسيلة للتأكد من خلو النص من الأخطاء الاملائية ويمكن الاستعانة بتقنيات المعلومات الحديثة وما يوفره الحاسوب من إمكانيات في هذا المجال.
- يجب ان نضع لأنفسنا القاعدة التالية:

ان لم يكن لدينا وقت كافي لان نراجع ما نكتب فيجب علينا ان نكتب ابتداء

## كتابة عناصر الموضوعات

### شكل ترتيب العناصر:

ان كتابة موضوعات التقارير وعناصره قبل مباشرة عملية كتابة التقرير نفسه لها فوائد كثيرة حيث تسهل عملية الكتابة وتوفير الكثير من الوقت والجهد وتكون عناصر الموضوعات في الغالب اما تلخيصا موجزا لبند بعينه ، او ملخصا مكتملا لمواضيع كامله 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 بسرعه على المواضيع المتنوعة ووجهات النظر المختلفة ويساهم في اثناء مداركك واهتماماتك الثقافية ، ويوفر عليك الكثير من الجهد والوقت .

### فوائد كتابة عناصر الموضوعات:

نظم البنود بشكل مرتب بحيث يتم وضع العناوين الرئيسية والعناوين الجانبية والعناوين الفرعية ... الخ وقد وضعنا لك نموذج مقترحا حسب الموضوع :

٢-٣-٢- الفكرة الرئيسية الثانية.

١-٢-٣- فكرة ثانوية.

٢-٢-٣- فكرة ثانوية.

٣-٢-٣- فكرة ثانوية.

١-٢-١- الفكرة الرئيسية الأولى.

١-١-٢- فكرة ثانوية.

٢-١-٢- فكرة ثانوية.

٣-١-٢- فكرة ثانوية

١- المقدمة

١-١- الموضوع

٢-١- الأهداف والاعراض من الكتابة.

٣-١- الأهمية.

ويمكن أيضا استعمال نظام الأرقام والحروف :

١- -----  
أ- -----  
ب- -----  
٢- -----  
أ- -----  
ب- -----  
ت- -----

### تنسيق العناصر:

مهما كان النظام الذي تتبعه في ترتيب العناصر فلا بد من المحافظة على الديمومة في مثل هذا الترتيب في كل اعمالك ودراساتك حتى يصبح هذا النمط وبسرعة عادة لك مما يساعدك بالتفكير في طريقة افضل وبالتالي زيادة ثققتك بنفسك التخطيط المنظم للعناصر والاستمرار على ذلك يترك للعقل مساحة للتفكير في أشياء ابداعية أخرى كما يساعدك أيضا على معرفة توقيت اكمال اعمالك ويساهم في تعويدك على التفكير بطريقة منطقية ودقيقة .

### خطوات إعداد التقرير

- كتابة التقارير تتطلب مجموعة مهارات خاصة في مرحلة الإعداد للكتابة :
- يعتمد معد التقرير على الحقائق المجمعة من مصادر محددة تملئها طبيعته وموضوع التقرير .
- المعلومات المعروضة في التقارير ليست خاضعة لذوق ورأي الكاتب .
- كتابة التقارير تركز على وصف ونقل الوقائع والأحداث الفعلية للمشكلة أو الموضوع .
- النتائج في التقرير تستخلص من المعلومات التي تم جمعها أو وصف الواقعة أو الحالة التي يتوصل إليها مع التقرير من خلال التحليل العلمي .
- بناء على النتائج التي يتوصل إليها معد التقرير والمدعومة بالحقائق والمعلومات الموثقة بالتقرير يتم استخلاص المقترحات أو التوصيات .
- التقرير يعد أساساً لتوفير معلومة محددة الهدف منها مساعدة ومساندة متخذ القرار لمشكلة أو موضوع التقرير تحت الدراسة .

### تتلخص خطوات أو مراحل إعداد التقرير بما يلي :

- ١- تحديد وتحليل الموضوع أو المشكلة وأبعادها .
- ٢- وضع خطة أو جدول عمل أو برنامج للخطوات التي تتبع لإعداد التقرير .
- ٣- القيام بالأبحاث والدراسات اللازمة ( البحث عن الحقائق ) .
- ٤- تنظيم الحقائق التي أسفرت عنها الأبحاث والدراسات السابق إجراؤها .
- ٥- تفسير الحقائق إذا كان التقرير تفسيريًا .
- ٦- إعداد المسودة الأولى للتقرير .
- ٧- وأخيرا كتابة التقرير في صورته النهائية وتحريه بعد إدخال أو حذف المطلوب .

### أولا : تحديد المشكلة أو الموضوع

- وتختص هذه الخطوة بتحديد وتعريف الموضوع المراد إعداد تقرير بشأنه يبدأ التقرير بالتفويض الرئيس أو من عملاء المنشأة ..... إلخ
- والتفويض أيا كان مصدره هو بداية تحديد المشكلة أو الموضوع تحديداً دقيقاً و لهذا تقع على عاتق الشخص المكلف بإعداد التقرير مسؤولية البحث والتنقيب حتي يمكنه تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً مثال على ذلك :
- استدعى مدير إحدى الإدارات مرؤوسا وطلب منه معرفة ما حدث في اجتماع الليلة الماضية وكتابة تقرير عن ذلك .
- لذلك مطلوب من المرؤوس الآن أن يحدد هذا الموضوع بدرجة أكثر دقة وهذا التحديد الدقيق قد يشمل ما حدث في الاجتماع بالتفصيل .

وتختص هذه الخطوة بتحديد وتعريف الموضوع المراد إعداد التقرير بشأنه ولتحديد الدقيق لمشكلة أو موضوع التقرير يستلزم اتباع ما يأتي :

- ١- قراءة مستند التفويض بعناية .
  - ٢- إذا لم يكن مستند التفويض كافياً لإعطاء صورة واضحة فيجب على الشخص المكلف بإعداد التقرير مناقشة الشخص الذي طلب إعداد التقرير .
  - ٣- إذا كان موضوع التقرير يتطلب معرفة متخصصة فيجب استشارة المختص المناسب داخل المنشأة .
  - ٤- يجب أن يسأل الشخص المكلف بإعداد التقرير نفسه خمسة أسئلة وهي :
    - ( من وماذا وأين ومتى ولماذا ) لأنه بهذه الأسئلة يكون موضوع التقرير قد تحدد تحديداً دقيقاً .
- مثال : طلب مدير فرع الشركة ما من أحد رؤوسه إعداد تقرير عن ردود الفعل العاملين بالفرع تجاه النظام الجديد لفترات الراحة ..**
- لتحديد موضوع التقرير تحديداً دقيقاً واضحاً يجب على المرؤوس أن يوجه لنفسه الأسئلة الخمس وهي :**
- ١- من ...؟
- من هم العاملون بالفرع الذين قصدهم المدير هل هم العمال فقط أم رؤساء الأقسام المختلفة بالفرع أم جميع العاملين بالفرع من عمال ورؤساء أقسام وموظفين دائمين والمؤقتين ..؟
- ٢- ماذا
- عندما طلب مدير الفرع تقريراً عن رأي العاملين بالفرع فيما يختص بالنظام الجديد لفترات الراحة هل كان يقصد معرفة رأي العاملين في النظام الجديد فقط أم رأيهم في النظام الجديد مقارنة بالنظام القديم وهل يريد رأيهم فقط أو رأيهم واقتراحاتهم بقصد إدخال تعديلات إذا لزم الأمر .
- ٣- أين ...؟
- طبعا في فرع الشركة .
- ٤- متى ...؟
- الآن يريد ذلك أم بعد مرور بعض الوقت حتي يمكن للعاملين التعود على النظام الجديد وكذلك متى يريد التقرير .
- ٥- لماذا ...؟
- ما الهدف الذي يسعى المدير إليه من معرفة رأي العاملين بالفرع .

### ثانياً: تصميم جدول عمل :

- قبل القيام بالدراسات اللازمة لجمع الحقائق المتعلقة بموضوع التقرير يجب وضع جدول عمل يوضح الأعمال المتبقية الواجب إتمامها والوقت اللازم لإنجاز كل هذه الأعمال وعند عمل هذا الجدول الزمني يجب أن يحدد الشخص المكلف بإعداد التقرير مايلي :
- ١- الوقت المطلوب فيه التقرير في صورته النهائية .
  - ٢- الإمكانيات البشرية التي يمكن الاستعانة بها - سواء من داخل المنشأة أو من خارجها - عند تحليل النتائج التي توصل إليها وتفسيرها .
  - ٣- الإمكانيات الفنية المتاحة ( الآت الطباعة ، آلا الكتابة ....) والوقت المتاح فيه هذه الإمكانيات .

### ثالثاً : البحث عن الحقائق

- بعد تحديد مشكلة التقرير وتحليلها تأتي مرحلة تجميع الحقائق المتعلقة بمشكلة أو موضوع التقرير ويلاحظ في هذا الشأن أن هذه الحقائق أحيانا تكون قد تم تجميعها من قبل بواسطة أشخاص آخرين وفي هذه

الحالته يمكن أن يطلق على الدراسات التي تقوم بها الشخص المكلف بإعداد التقرير اسم دراسات وأبحاث ثانوية .

- كما يمكن أن يطلق على هذه الدراسات اسم دراسات وأبحاث مكتبة . وذلك نظراً 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 والأبحاث الثانوية وحدها غير كافية لإعداد التقرير المطلوب في هذه الحالة يجب على الشخص المكلف بإعداد التقرير القيام بما يمكن ان يطلق عليه " أبحاث ودراسات أولية " . هذه الدراسات قد تتخذ صورة ملاحظات أو تجارب أو استجابات وقد تستخدم جميع هذه الصور للحصول على المعلومات اللازمة .

#### رابعاً: تنظيم الحقائق

- بعد استكمال مرحلة البحث وجمع الحقائق والمعلومات اللازمة تأتي مرحلة تنظيم هذه الحقائق والمعلومات بشكل يعطيها معنى وأهمية .
- وتنظيم الحقائق والمعلومات يعني تصنيفها في مجموعات تهدف إلى مساعدته الشخص المكلف بإعداد التقرير في التأكد من أنه جمع البيانات والمعلومات اللازمة وكذلك مساعدته في اكتشاف العلاقات بين المعلومات المختلفة حتى يمكنه الوصول إلى توصيات محددة .
- وهناك أربعة أنواع رئيسية من المعلومات يمكن التصنيف على أساسها وهي :
  - ١- معلومات نوعية
  - ٢- معلومات كمية
  - ٣- معلومات زمنية
  - ٤- معلومات جغرافية
- وتبدو أهمية تنظيم المعلومات في حالة التقرير الاخباري حيث أن تنظيم المعلومات هي الوسيلة الوحيدة لضمان عرض التقرير وتقديمه بصورة لائقة . أما إذا كان التقرير تفسيرياً فإن تنظيم المعلومات يضمن سلامة التفسير من جانب الشخص المكلف بإعداد التقرير .

#### خامساً : تفسير الحقائق

- يقصد بتفسير الحقائق والمعلومات اعطاء معنى لها وبعبارة أخرى تهدف عملية التفسير إلى بيان ماذا تعني ومافائدة هذه الحقائق والمعلومات للمنشأة هذا التفسير هو مايسعى إليه المدير من الشخص المكلف بإعداد التقرير وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى ان هناك العديد من الطرق لتفسير الحقائق والمعلومات ويتوقف اختيار طريقة التفسير على نوعية المشكلة او الموضوع المراد اعداد تقرير عنه.
- وفيما يلي بعض الأخطاء التي يقع فيها الكثير من كاتبي التقارير والتي تؤثر في كفاءة التقرير المعد:
  - ١- الوصول إلى توصيات متسرعة.
  - ٢- وضع افتراضات خاطئة لبعض الملاحظات.
  - ٣- الاعتماد على احصائيات غير سليمة.
  - ٤- افتراض أسباب خاطئة لبعض الظواهر موضوع البحث والملاحظة.
  - ٥- اهمال بعض العوامل والمتغيرات عند تفسير الحقائق والمعلومات.

#### سادساً: كتابة التقرير في صورته الأولية:

- بعد اجراء الدراسات والأبحاث اللازمة وبعد تنظيم وتفسير الحقائق والمعلومات التي تم الحصول عليها، تأتي المرحلة قبل الأخيرة في اعداد التقرير وهي كتابية ومهما كانت جودة العمل الذي قام به الشخص المكلف بإعداد التقارير، فان كل شيء يتوقف على الطريقة التي يكتب بها التقرير ويتلخص اعداد المسودة الأولى للتقرير بمراعاة الأمور التالية :

- ١- المقدمة.
- ٢- بناء هيكل التقرير وتطويره.
- ٣- الخاتمة.

سابعاً: كتابة التقرير في صورته النهائية سوف يتم التحدث عنه بفصل مستقل.

## أسس وقواعد يجب مراعاتها عند كتابة التقرير

- ١- يحتاج كل تقرير الى اهداف واضحة تساعد في تحديد المحتوى وأسلوب التقرير ( تقرير عن سير العمل - تقرير عن إنجازات معينة - تقرير عن مشكله واقتراح حلول لها ).
- ٢- لا بد من معرفة قارئ هذا التقرير وكيف يفكر؟ وما مستواه التعليمي والثقافي والوظيفي؟ ومدى معرفته السابقة بموضوع التقرير؟ وذلك لانتقاء المفردات والعبارات المناسبة.
- ٣- ان يتضمن التقرير مؤشرات ودلالات واضحة تؤكد موضوع التقرير (فان كان مثلاً تقرير عن مستوى أداء الخدمات بمشروع ما فيعزز بمعدلات ونسب النجاح ونتائج سابقة ).
- ٤- الالتزام بقواعد الاقتباس والتوثيق والاشارة الى المصادر والمراجع المستخدمة.
- ٥- بالنسبة للأسلوب يفضل استخدام الكلمات المباشرة الضرورية، والعبارات البسيطة سهلة الفهم، والابتعاد عن الأسلوب الخطابى والعبارات الانفعالية وغير الدقيقة، ومراعاة قواعد اللغة فيما يخص الفواصل والنقط واساليب الربط وغيرها.
- ٦- بالنسبة للصياغة يفضل عرض الموضوع بشكل مباشر دون مقدمات غير ضرورية، مع ابراز الأفكار الرئيسية، تجنب التكرار في العبارات والكلمات، وكذلك تجنب الجمل والعبارات الطويلة التي تتداخل بها الأفكار فيصعب فهمها.
- ٧- الاهتمام بشكل التقرير من الأمور الضرورية وتنظيمه بالشكل المطلوب والذي يعبر عن شخصية كاتبه ومدى اهتمامه بالموضوع.