

السكرتير التنفيذي

الحقيبة الأولى

الاتصالات الكتابية



مقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد وعلى آله وصحبه، وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التكنولوجي، لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي متطلباته، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية "الاتصالات المكتبية" لمتدربي برنامج "سكرتير تنفيذي" لمراكز التدريب المهني موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، وبالإستعانة بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب هذه المهارات.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه، إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

تمهيد

تعتبر الاتصالات الكتابية من أهم المصادر التي تعبر عن واقع ونشاط المنشأة وحجم ذلك النشاط، ولكي تكون العمليات الداخلة والخارجة للمنشأة ذات معنى ومصداقية، يجب أن توثق بمخاطبات رسمية تتم بين المنشأة والمنشآت الأخرى التي تتعامل معها.

طبقاً لهذا ينبغي العناية بالاتصالات الكتابية من حيث الشكل والمحتوى والمضمون لكي تعبر تلك المخاطبات عن واقعها الصحيح تفادياً لحدوث ما يسيء فهم تلك العمليات الأمر الذي يسبب هدراً كبيراً في الوقت والجهد والمال.

سنستعرض من خلال هذه الحقيبة التدريبية أهمية الاتصالات الكتابية وأنواعها ووسائلها المتعددة والأسلوب الأمثل في إعدادها لتكون رافداً للسكرتير التنفيذي يستتير به عند قيامه بمهام عمله لا سيما وأن جل وقت السكرتير التنفيذي يقضيه في إعداد الاتصالات الكتابية.

ثم سنركز في نهاية هذه الحقيبة على تناول موضوع التقارير بصفتها نوع من أنواع الاتصالات الكتابية التي يتعامل معها السكرتير التنفيذي بصفة دورية ومستمرة ويطلب بإعدادها بين حين وآخر غير مغفلين لأنواع الاتصالات الكتابية الأخرى كالنماذج والمذكرات مؤملين أن نكون قد وفقنا في تسليط الضوء على ما يهم المتدرب ويمكنه من تطبيقها في عمله بكل يسر وسهولة.



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

الاتصالات الكتابية

الاتصالات

الهدف العام :

معرفة الاتصالات ، وأهميتها.

الأهداف التفصيلية :

بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب لديه المعرفة الجيدة بالآتي :

١. تعريف الاتصالات بشكل دقيق.

٢. أهمية الاتصالات.

٣. أنواع الاتصالات وأشكالها.

٤. أساليب الاتصال

الوسائل المساعدة :

- المادة العلمية بهذه الحقيقة.

متطلبات المعرفة :

- القدرة على الطباعة .
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ٦٠ د .

الاتصالات

تعتبر الاتصالات في وقتنا الراهن وعلى مختلف أشكالها عصب حياة الإنسان الذي لا ينكف عنه رغبة في التواصل مع الآخرين لكي يشبع فضوله في التعرف عليهم وعلى ما يدور في أذهانهم وما يحملون من توجهات وآراء. وفي نفس الوقت ينقل إليهم ما لديه من أفكار ومعتقدات.

طبقاً لهذا فالالاتصالات عبارة عن عملية يتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات وتأثير ذلك في سلوك وأنماط البشر واتجاهاتهم.

والمنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة. فكلما كان أسلوب الاتصال الإداري المتبع في المنظمة ذا كفاءة كلما أدى ذلك إلى نجاح الجهاز الإداري في أداء مهمته وقدرته على تحقيق أهدافه.

يتضح مما سبق أن لعملية الاتصال الجيد دوراً هاماً في أداء تلك المنظمات وبالتالي رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية لها. وذلك من خلال تأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوك العاملين فيها من جهة ودوافعهم للعمل بنشاط وهمة وتقبلهم وتبنيهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة من جهة أخرى.

نتيجة القول بأن الاتصال الفعال يلعب دوراً بارزاً في إيضاح كافة ما يمكن للعاملين من معرفته حاضراً ومستقبلاً الأمر الذي يتيح تفاعل كافة العاملين لتحقيق معدلات عالية من الأداء تكفل التوصل إلى نتائج مشجعة.

تعريف الاتصالات

قام بتعريف الاتصالات عدد من الكتاب¹ فذكر الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي بأنها "عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما" وعرفها الدكتور

¹ د. فهد بن سعود العثيمين، الاتصالات الإدارية ماهيتها أهميتها أساليبها ص ١٣

حنفي سليمان بأنها "عملية إرسال المعلومات ذات المعنى المحدد من فرد لآخر بهدف التأثير على سلوك الثاني"

وعليه فالاتصالات عملية مستمرة تتطوي على الأقل على مرسل ومرسل إليه.

أهمية الاتصالات

يقضي المديرون جل وقتهم في عملية الاتصال بالآخرين. نصف هذا الوقت يشغل في كتابة الخطابات والقرارات والمذكرات وقراءتها.

وتظهر أهمية الاتصالات كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية²:

١. تفهم الأفراد لطبيعة عملهم:

يساهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا والمتعلقة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لذا يتم إطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا تجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها كي يضمن تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.

٢. التعرف على أهم المشاكل التي تواجه العمل:

يساعد الاتصال على إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى، وبالتالي يمكن الإدارة العليا من تفهم ومعايشة المشاكل المحيطة مما يساعد على حلها وتذليل العقبات الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين مما يحسن من مستوى أدائهم.

² المرجع السابق ص ١٤ - ص ١٧

٣. تنمية العلاقات الإنسانية:

يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ويرفع الروح المعنوية للفريق الواحد في العمل، وبالتالي يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، مما يترتب عليه تحقيق نتائج إيجابية على المنظمة والعاملين.

٤. تحقيق التنسيق في العمل:

يحقق الاتصال الفعال بين العاملين التقارب في وجهات النظر المختلفة، مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكافة جوانب العملية الإدارية ويقلل سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

٥. الحد من الشائعات:

إن سهولة الاتصالات بين العاملين في المنظمة تساعد في تفهم كل فرد لطبيعة عمله وعمل الآخرين وإطلاعه على كل ما يجري في كافة مجالات العمل. وهذا يساهم في الحد والتقليل من الشائعات المغرضة التي تؤثر على الفاعلية الإدارية.

٦. تدعيم المركز التنافسي للمنظمة:

يساهم قسم الدعاية والعلاقات العامة في التعريف بالمنظمة ونشاطها والترويج لأعمالها ومنتجاتها لدى عملائها والمتعاملين معها، ويتم ذلك عن طريق الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها وهذا يكسب المنظمة الثقة الكبيرة والسمة الطيبة مما يساعد في توطيد مركزها التنافسي بين المنظمات.

٧. توطيد العلاقة مع المجتمع:

تعمل الاتصالات على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية ذات الفاعلية مثل النقابات العمالية والاتحادات التجارية والبلديات والأجهزة الحكومية الأخرى والتي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، وعن طريق الاتصالات الفعالة مع هذه القوى يتم كسب تأييدها وتشجيعها. وينطبق ذلك أيضاً على الأفراد في المجتمع، حيث يتم توعيتهم بأهداف المنظمة ونشاطاتها والتطورات التي تحصل في مجال الإنتاج، وذلك عن طريق النشرات والكتيبات والندوات والمؤتمرات والمعارض. وبالالاتصال الجيد يتم توطيد العلاقة بين المنظمة وبين أولئك الأفراد والقوى الاجتماعية الأخرى.

٨. تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة:

تأتي أهمية الاتصالات في علاقتها المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات. فالتخطيط إذا لم يكن قائماً على معلومات وإحصاءات وبيانات صحيحة ودقيقة ونظام اتصال فعال لنقل هذه المعلومات والإحصاءات بين القائمين على التخطيط في جميع المستويات فقد أهميته وفاعليته. أما دور الاتصالات في عملية الرقابة فكبير، لأن فاعلية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته، فالمدیر لا يستطيع أن يؤدي عمله بطريقة جيدة ما لم يكن هناك وسيلة اتصال فعالة تربط بين أجزاء التنظيم. وعن طريق الاتصال يتمكن المسؤول من توجيه المرؤوسين وإحاطتهم بالأوامر والتعليمات والتعرف على ما لديهم من مشاكل ومقترحات وآراء والتي في ضوءها يتم حل المشاكل وتذليل العقبات والمصاعب. أما علاقة الاتصالات باتخاذ القرارات فتتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذ ومثاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية ومدى تأثيرها على تصرفاتهم وسلوكهم.

أنواع الاتصالات

تنقسم الاتصالات في مجملها إلى قسمين رئيسيين هما:

١. الاتصالات الرسمية

٢. الاتصالات غير الرسمية

أولاً: الاتصالات الرسمية.

وهي الاتصالات التي تتم ضمن إطار حدود السلطة الرسمية المعتمدة والمبلغة بموجب اللوائح والأنظمة المكتوبة. وهي إما داخلية بحيث تعبر عن وسيلة التواصل داخل نطاق المنظمة، أو خارجية بحيث تعكس طبيعة العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو الأفراد.

ويتم التعامل بالاتصالات الرسمية عبر ثلاثة أشكال رئيسية هي:

❖ اتصالات نازلة:

هي ذلك النوع من الاتصالات التي تتدفق من أعلى إلى أسفل أي من قمة الهرم الإداري إلى أسفله وتتم عادة ما بين الرؤساء للمرؤوسين بهدف تبليغ الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات التي تفسر سياسات وأهداف الإدارة العليا وتوجهاتها.

❖ اتصالات صاعدة:

هي ذلك النوع من الاتصالات التي تنتقل من أسفل إلى أعلى أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإشرافية وتتم عادة ما بين المرؤوسين للرؤساء ويأخذ هذا النمط من الاتصال أشكالاً عدة كالتقارير والأبحاث والمذكرات والمقترحات والأفكار والشكاوي والآراء الخ. بحيث تعبر هذه الأشكال عن كافة مجريات الأمور التي ينبغي إحاطة الإدارة العليا بها.

❖ اتصالات أفقية:

وهي ذلك النوع من الاتصالات التي تتم بين المستويات الإدارية الواحدة أو تلك التي تقع في نفس المستوى التنظيمي بحيث يتم من خلالها تبادل المعلومات بما يحقق التنسيق بين أعمالها.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية

هي التي تخضع للعلاقات الشخصية والاجتماعية وتكون خارج نطاق اللوائح والأنظمة الرسمية كالمعلومات التي يتم تبادلها بين المسؤولين في المناسبات الخاصة. وينبغي أخذ الحيطة عند حدوث هذا النوع من الاتصال إذ إن المعلومات التي يمكن الحصول عليها قد تكون ناقصة أو مضللة أحياناً.

أساليب الاتصالات

للاتصالات أساليب ووسائل عدة منها:

١. الاتصالات الكتابية.

ومن أشكالها (التقارير، المذكرات، المنشورات، الشكاوي، اللوحات البيانية، الجرائد، المطويات، الاقتراحات المكتوبة).

٢. الاتصالات غير اللفظية.

ومن أشكالها (حركات الوجه، الإيماءات، المصافحة، الابتسامة، السكوت، الغضب، الانفعال).

٣. الاتصالات الشفهية.

ومن أشكالها (المكالمات الهاتفية، اللجان، الاجتماعات، المؤتمرات، المحاضرات، المقابلات الشخصية).

٤. الاتصالات التصويرية.

ومن أشكالها (التلفزيون، الأفلام السينمائية، الصور الفوتغرافية).

ونظراً لأن التركيز في هذه الحقيبة سينصب على الاتصالات الكتابية فسنكتفي في هذه الوحدة على إيضاح مزايا وعيوب الاتصالات الكتابية دون الخوض في مزايا وعيوب وسائل الاتصال الأخرى ليقيننا بأن هذا الموضوع سيتم تغطيته في حقائب تدريبية أخرى.

مزايا الاتصالات الكتابية

١. يمكن الاحتفاظ بها للرجوع إليها وقت الحاجة.
٢. غير قابلة للتحريف
٣. قليلة التكلفة
٤. واسعة الانتشار بحيث يسهل وصولها لكافة العاملين والمهتمين.

عيوب الاتصالات الكتابية.

١. بطيئة في الحالات التي تستدعي سرعة إيصال المعلومات
٢. إمكانية تفسير الرسالة على غير مبتهاها ومعناها الحقيقي.

تدريبات الوحدة الأولى

التدريب الأول :

- أ - عرّف الاتصالات ؟
- ب - عدد مزايا وعيوب الاتصالات الكتابية
- ج - أجب بعلامة (صح) أمام العبارة الصحيحة ، وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة في كل مما يأتي:
- ١ . يؤدي الاتصال الجيد إلى رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للمنظمات الإدارية .
 - ٢ . الاتصالات عملية مستمرة من طرف واحد ألا وهو المرسل.
 - ٣ . تؤدي الاتصالات إلى تفهم الأفراد لطبيعة عملهم.
 - ٤ . بدون الاتصال لا يمكن للعاملين التعرف على أهم المشاكل التي تواجه العمل.
 - ٥ . يؤدي الاتصال الجيد إلى انتشار الشائعات بين العاملين في المنشأة.
 - ٦ . لا يمكن للاتصال من تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة.
 - ٧ . الاتصالات النازلة هي ذلك النوع من الاتصالات التي تنتقل من أسفل إلى أعلى أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإشرافية وتتم عادة ما بين المرؤوسين للرؤساء.
 - ٨ . من أشكال الاتصالات الشفوية (التقارير، المذكرات، المنشورات، الشكاوى، اللوحات البيانية، الجرائد، المطويات، الاقتراحات المكتوبة)

التدريب الثاني :

تظهر أهمية الاتصالات كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في جوانب عدة.
أذكر هذه الجوانب موضعاً بشكل مختصر طبيعة كل منها؟.

التدريب الثالث : (حالة عملية)

حققت شركة (س) خسارة فادحة غير متوقعة للعام الحالي علماً بأن الشركة قد حققت عدة نجاحات خلال فترة تواجدها في السوق ومنذ إنشائها. أقلقت هذه الخسارة كافة العاملين في الشركة وتسربت أنباء بأن الشركة عاقدة العزم على تصفية بعض العاملين بها للتقليل من خسائرها في محاولة منها لخفض مصاريفها المستقبلية الأمر الذي ساهم في إحباط الكثير من العاملين وأثر على إنتاجيتهم وحماسهم تجاه العمل. ولم يرد من المسؤولين في الشركة أي بيان بذلك.

من خلال ما تعلمته في هذه الوحدة، حدد بدقة الخطأ الذي وقعت به الشركة وما هو برأيك الخطوة التي ينبغي القيام بها؟ ولماذا؟.

التدريب الرابع : (حالة عملية)

عبدالمجيد ناصر أحد العاملين المميزين في شركة ذات ريادة في إنتاج المواد الغذائية وتسويقها في المملكة ودول الخليج العربي ويعمل منذ ثلاث سنوات مندوباً للمبيعات في المنطقة الوسطى، ونتيجة لتفانيه وإخلاصه في العمل وإنتاجيته العالية التي حققت أرباحاً كبيرة للشركة قرر نائب الرئيس للعمليات ترقيته على وظيفة مدير إدارة التسويق خلفاً لرئيسه الذي أحيل للتقاعد وأصدر قراراً بذلك تم تعميمه على كافة الإدارات العامة في الشركة والإدارات الإقليمية.

من خلال ما تعلمته في هذه الوحدة، حدد ما يلي:
شكل الاتصال الذي قام به نائب الرئيس للعمليات
أسلوب الاتصال.



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

الاتصالات الكتابية

الكتابة الإدارية

الهدف العام :

معرفة الكتابة الإدارية ، وأهميتها ، والشروط الواجب توافرها في الكاتب الإداري

الأهداف التفصيلية :

بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب لديه المعرفة الجيدة بالآتي :

١. تعريف الكتابة الإدارية بشكل دقيق.
٢. معرفة أهمية الكتابة الإدارية.
٣. تحديد الشروط الواجب توافرها في الكاتب الإداري.
٤. أنواع الكتابة الإدارية
٥. تعريف الرسالة (الخطاب)
٦. معرفة الجوانب الموضوعية والشكلية في الرسالة.
٧. كيفية إعداد رسالة إدارية مراعيًا الجوانب الموضوعية والشكلية في الخطاب.
٨. معرفة علامات الترقيم وكيفية استخدامها.

الوسائل المساعدة :

- المادة العلمية بهذه الحقيقة.
- الحاسب الآلي - برنامج Word .

متطلبات المهارة :

- القدرة على الطباعة .
- القدرة على التعامل مع برنامج *windows ٢٠٠٠* ، Word .
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الكتابة الإدارية

تتفق معظم المنشآت والهيئات والمنظمات والمصالح الحكومية والأهلية أموالاً طائلة على الاتصالات الكتابية لأهميتها البالغة باعتبارها وسيلة من أهم وسائل الاتصالات وأكثرها شيوعاً.

وتعتبر الاتصالات الكتابية بكافة أنواعها (خطابات، رسائل، مذكرات، تقارير... الخ). مرآة لكتابها، كما أنها تعبر عن وجهة نظره ووجهة نظر عمله، لذا تسعى المنظمات جاهدة لتنمية مهارات الكتابة الإدارية لدى العاملين بها لضمان استيفائهم للشروط الفنية واستكمالاً للمقومات العلمية والإدارية عند قيامهم بالكتابة الإدارية على اختلاف أنواعها بالشكل المنسق، والأسلوب الواضح المهذب، والإعداد الجيد، والإخراج المميز. واختيار نوع الورق المناسب يؤثر في نسبة المتعاملين بدرجة عالية لا تقل عن أثر الإعلان أو الصحافة. وبالرغم من التطور التكنولوجي الهائل في مجال وسائل الاتصال وتعددتها لخدمة العمل المكتبي لتحسين إنتاجيته وزيادة فعاليته لتحقيق الأهداف المرجوة فستظل الكتابة الإدارية دائماً في المقدمة³.

والكتابة الإدارية يعرفها البعض بأنها "أسلوب تقرير يسيطر عليه المنطق وتفصيلات الأحداث الواقعية في لغة دقيقة. وهي فن له قواعد وأصول ويحتاج للدقة وسعة الأفق واللباقة والهدوء والاتزان وإلى كثرة المران والثروة اللغوية التي تعين الكاتب على توضيح أفكاره في عبارات واضحة خالية من التكرار وضعف العبارة والأخطاء النحوية والصرفية".

أهمية الكتابة الإدارية

تبرز أهمية الكتابة الإدارية بأنها تقوم مقام التخاطب الشخصي وبكلفة أقل وانتشار أوسع، بالإضافة إلى أنها تتيح للكاتب تنظيم أفكاره للتعبير عنها بكل دقة وموضوعية وبأسلوب حاسم، كما يمكن الرجوع إليها كوثائق محفوظة عند الحاجة.

³ د. عبدالرحمن توفيق مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الاتصالات التحريرية.

⁴ المرجع السابق.

مراحل عملية الكتابة

لكي تتسم عملية الكتابة بالسهولة وعدم التعقيد ينبغي للكاتب تطبيق بعض المهارات الأساسية المتخصصة التي يمكن اكتسابها بسهولة تامة.

وهناك أربع خطوات رئيسة يجب اتباعها عند الرغبة في القيام بعملية الكتابة وهي:

أ. التخطيط

يعني التخطيط التفكير فيما يمكن كتابته عن الموضوع المراد الكتابة بشأنه وذلك باستعمال الأدوات اللازمة من أوراق أو أقلام وخلافه. وتشمل عملية التخطيط استعراض كافة الموضوعات التي تلزم لاستخدامها في الموضوع ويتم تدوينها على هيئة خطوط عريضة دون ترتيب أو مراعاة للأهمية ليضمن الكاتب عدم نسيان أي معلومة قد يحتاجها عند الكتابة. وبهذه الطريقة يتمكن الكاتب من بلورة الموضوع ولم شمله.

ب. تحرير المسودة

في هذه المرحلة يتم حيك عناصر الموضوع التي سبق تدوينها في المرحلة السابقة على هيئة نص مقروء. وينبغي في هذه المرحلة استعمال العبارات المباشرة والضرورية مع تجنب استخدام الكلمات والعبارات المبهمة التي قد يصعب على القارئ فهمها (يجب أن تدرك بأن ما يسهل عليك فهمه قد يستصعب على الآخرين).

ج. المراجعة الأولية

تبرز أهمية المراجعة الأولية في تحسين النص الذي سبق كتابته في المسودة، عن طريق حذف العبارات غير الضرورية وإيضاح العبارات الغامضة. والنظر في مدلولات العبارات وما يمكن فهمه من

صياغتها وتغييرها إن كان يفهم منها خلاف معناها الحقيقي. وفي هذه المرحلة يجب عدم التردد في حذف أي عبارة قد تشوش على ذهن القارئ.

د . المراجعة النهائية

في هذه المرحلة ينبغي على الكاتب إعداد النسخة النهائية، لذا يجب على الكاتب مراجعة الأخطاء النحوية والإملائية إن وجدت مع وضع علامات الترقيم كالفواصل وعلامات الاستفهام والنقط.

مواصفات الكتابة الإدارية^٥.

١. أسلوب تقرير مبسط يسيطر عليه المنطق.
٢. لغة دقيقة بعيدة عن الاحتمالات.
٣. أسلوب علمي لا يعبر عن اتجاهات الكاتب.
٤. استخدام بعض الكلمات والعبارات الدالة على الاحترام والتقدير.
٥. تلافي الكلمات والعبارات السلبية التي تعطي انطباعاً سيئاً.
٦. تلافي الكلمات والعبارات غير الضرورية.
٧. استخدام الجمل المبنية للمعلوم لأن وقعها أكبر.
٨. التخلص من عبارات الحشو والإطناب دون الإخلال بالمعنى.
٩. استخدام العبارات المختصرة وتجنب العبارات المطولة.
١٠. استخدام الكلمات ذات الدلالة المحددة لزيادة وضوح الرسالة دون إسهاب.
١١. عدم استخدام المصطلحات القديمة والكلمات التي لا معنى لها.
١٢. تطبيق قواعد اللغة ومحاولة تجنب الأخطاء اللغوية والإملائية.
١٣. استخدام الاختصارات المتعارف عليها عند الحاجة إليها.

⁵ المرجع السابق

الشروط الواجب توافرها في الكاتب الإداري

١. صفاء الذهن.
٢. التفكير المنطقي.
٣. ضبط النفس.
٤. هدوء الأعصاب.
٥. التبصر بالعواقب.
٦. اللباقة.
٧. معرفة ما وراء الألفاظ والعبارات من مدلولات واحتمالات.

ولكي تعتبر الكتابة الإدارية متميزة يجب على الكاتب أن يلم ببعض الأمور الهامة التالية:

١. الإلمام بأجزاء وأشكال الأنواع المختلفة من المكاتبات الإدارية.
٢. لمن يرفع كتابه؟ (مراعاة التسلسل الإداري).
٣. من صاحب الصلاحية؟ (متخذ القرار).
٤. ما هي المستويات التي يمكن له مخاطبتها؟.
٥. الإجراءات الإدارية التي تتبع في مثل هذه الموضوعات.
٦. معرفة أنسب وسيلة اتصال.
٧. المراحل المختلفة التي تمر بها المكاتبة.

أنواع الكتابة الإدارية

للكتابة الإدارية أنواع متعددة من أهمها:

١. الرسالة (الخطاب)
٢. التقارير
٣. النماذج

٤. المذكرات

ونظراً لأن هذه الوحدة ستتناول موضوع الرسالة الإدارية فسينصب تركيزنا على تناول كافة جوانبها وستترك الأنواع الأخرى في الوحدات التدريبية القادمة.

الرسالة (الخطاب)

تعتبر الخطابات أو الرسائل من أهم وسائل الاتصالات الكتابية التي تلجأ إليها المنظمات عادة للاتصال بالغير سواءً كان داخل المنظمة نفسها أو خارج حدودها، كما أن أصحاب العلاقة بالمنظمة من عملاء وموردين ومتعاملين يلجئون إليها كوسيلة من وسائل الاتصال الهامة بالمنظمة.

تعريف الرسالة الإدارية

يقصد بالرسالة الإدارية كافة الرسائل التي يتم إرسالها إلى أحد المسؤولين في جهة حكومية أو أهلية وهي وسيلة لنقل المعلومة أو الخبر.

وقد عرف البعض⁶ الرسالة على أنها " عبارة عن ورقة مكتوبة يكون لها صفة التراسل الحالي والشخصي، ويكون مرسلها شخصاً عادياً وشخصاً معنوياً".

وتمثل الرسالة الإدارية أهمية كبرى إذ إنها تعطي القارئ الانطباع الأول عن شخصية الكاتب وأسلوب تفكيره وعرضه للأمور، ولا يقتصر الاهتمام عند إعداد الرسالة الإدارية على مضمون الرسالة فحسب، بل ينبغي العناية بالشكل الخارجي لها.

الجوانب الموضوعية في الرسالة الإدارية (الخطاب)

لكي تكون الرسالة معبرة وقادرة على ترك الانطباع الجيد للقارئ، يجب أن يتوفر بها أربع خصائص رئيسية هي:

⁶ أحمد محمود أبو الرب، المراسلات التجارية الحكومية، ص7

١. الاختصار

يعني الاختصار ضرورة استخدام القدر الكافي من العبارات دون إسهاب أو حشو يبعد القارئ عن مضمون الرسالة، وعندما يقال القدر الكافي فينبغي الإدراك بأن العبارات المستخدمة لإعداد الرسالة الإدارية يجب أن تكون وافية المعلومات دون تقليل منها قد يؤدي إلى الإخلال في المعنى.

٢. الوضوح

يجب أن تتميز الرسالة الإدارية بالوضوح بحيث لا تترك للقارئ فرصة لفهم محتواها حسب أهواءه ورغباته أو أن تتيح للقارئ البحث عن ما يقصده الكاتب. وبمعنى آخر يجب أن تكون محددة العبارات غير قابلة لترك الانطباعات والتفسيرات المتعددة.

٣. السهولة

يقصد بالسهولة أن تحتوي الرسائل عند إعدادها على جمل وعبارات سهلة الفهم، فاستخدام العبارات والجمل المعقدة قد يفقدها المسار الذي أعدت من أجله وتعطي مدلولات أخرى يفقدها بريقها.

٤. الذوق واللباقة

ينبغي أن يتوفر بالرسالة الإدارية القدر الكافي من الذوق واللباقة مهما كان مضمون الخطاب أو نوعه حتى وإن استلزم الأمر تكرار مضمونه للمرسل إليه غير المستجيب له، فالعبارات المهذبة مطلب لتأكيد شخصية كاتبها ووصفه بالاتزان فاستخدام العبارات المؤكدة لوجوب الاستجابة بعبارات صارخة قد تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية.

كيف نحكم على جودة الرسالة (الخطاب)

بعد أن ينهي الكاتب الرسالة الإدارية التي أعدها يجب أن يسأل نفسه هذه الأسئلة وهو يستعرض الرسالة التي فرغ منها:

أولاً: هل توفر بالرسالة كافة المعلومات والبيانات المطلوبة التي يفترض أن يتم تضمينها في الرسالة؟

ثانياً: هل المعنى واضح وهل يمكن لقارئه إدراك معناه الحقيقي دون غموض أو لبس؟

ثالثاً: هل تعتبر الرسالة سهلة الصياغة؟

رابعاً: هل تفتقد الرسالة لأيّة أخطاء نحوية أو إملائية أو طباعية إذا كانت الرسالة منسوخةً بجهاز الحاسب أو الآلة الكاتبة؟

إن كانت الإجابة على كافة الاستفسارات السابقة بنعم، فهذا يمكن لنا التأكيد بأن الخطاب قد حقق الجودة المطلوبة وفي هذه الحالة يمكن إرساله لمستقبله دون تأخير.

الجوانب الشكلية في الرسالة الإدارية (الخطاب)

الجوانب الشكلية في الرسالة الإدارية هي التي تعكس الانطباع الجيد لدى قارئها وهي مكملة للجوانب الموضوعية. من خلالها تبرز قدرة الكاتب على إضفاء لمسات فنية في الرسالة تساهم في الحكم على كفاءة وقدرة الكاتب والمنظمة التي ينتمي إليها. وتشمل الجوانب الشكلية الورق المستخدم والمسافات والهوامش وأجزاء الرسالة وعلامات الترقيم.

أ. الورق المستخدم

ينبغي أن تختار المنظمة الورق الملائم للاستخدام والذي يتناسب مع مكانتها وطبيعتها المراسلات التي يقوم العاملون بإعدادها وذلك وفق مواصفات محددة من حيث:

١. اللون: ويفضل استخدام الألوان الفاتحة مثل الأبيض والتي يسهل من خلال هذا اللون قراءة الرسالة بكل وضوح ، كما أنه أقل تكلفة وتغيراً مع مرور الزمن.

٢. النوع: ويفضل اختيار الورق القوي الجيد ذو الملمس الناعم وغير القابل للتلف.

٣. مقاس الورق: تخضع الرسالة إلى مقاسات محددة طبقاً للمواصفات الدولية،

والمواصفات التي حددتها الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس للرسائل هي كما يوضحه الجدول التالي^٧.

الرمز	المقاس	الاستعمال
٣ أ	٢٩٧ × ٤٢٠ مم	كتابة المراسلات المطولة
٤ أ	٢١٠ × ٢٩٧ مم	كتابة المراسلات المطبوعة الحكومية والتجارية
٥ أ	٢١٠ × ١٤٨ مم	كتابة المراسلات والمطبوعات الحكومية والتجارية إذا كان حجم الرسالة قصيراً
٦ أ	١٠٥ × ١٤٨ مم	كتابة المراسلات والمطبوعات الحكومية والتجارية إذا كان حجم الرسالة قصيراً

ب. المسافات

ينبغي عند إعداد الرسالة مراعاة المسافات بين الكلمات والأسطر والفقرات وأجزاء الرسالة ، فالمسافة بين الكلمة والأخرى هي مسافة واحدة على مسطرة المسافات، بينما المسافة بين السطر والآخر تتراوح ما بين ٥ إلى ٩ ملم ، بينما يترك سطر فارغ بين الفقرة والأخرى. وعند بداية الفقرة يتم الضغط على زر

⁷ الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس رقم م ق س/٢٧١/١٩٨٤

الـ tab على لوحة المفاتيح وهو ما يمثل ١٠ مسافات على مسطرة المسافات. بينما ينبغي ترك سطر فارغ بين كل جزء وآخر من أجزاء الرسالة. والهدف من ترك هذه المسافات هي ضمان إضفاء رونقاً وشكلاً جميلاً للرسالة.

ج. الهوامش

الهامش هو المساحة الفارغة بين حافة الورقة وحد الكتابة من كافة جوانب الرسالة الرئيسية العليا والسفلى والجانب الأيمن والجانب الأيسر، وقد حدد جهاز الحاسب الآلي مسافة تلك الهوامش بشكل معياري وذلك على النحو التالي:

- الهامش العلوي ٢,٥٤ سم
- الهامش السفلي ٢,٥٤ سم
- الهامش الأيمن ٣,١٧ سم
- الهامش الأيسر ٣,١٧ سم

وتلعب الهوامش دوراً بارزاً في تنسيق الرسالة وإظهارها بمظهر جذاب، كما أنه يحافظ على الرسالة من التلف خاصة إذا تعرضت الرسالة لتمزق أطرافها من كثرة الاستعمال والتداول، وأخيراً تسهل الهوامش عملية حفظ الرسالة في الملفات بعد تخريمها من دون تعرض مضمونها للتلف.

د. أجزاء الرسالة

للمراسلة الإدارية أجزاء عدة، ولا تكون الرسالة مكتملة الإطار إلا إذا اشتملت عليها جميعاً وهذه الأجزاء هي: البسملة، اسم المرسل وعنوانه والشعار الخاص به، الرقم والتاريخ والمشفوعات، الموضوع، اسم المرسل إليه ولقبه وعنوانه، التحية الافتتاحية، موضوع الرسالة، التحية الختامية، التوقيع، الرموز، النسخ.

والنموذج التالي يوضح المكان المناسب لكل جزء من أجزاء الرسالة

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم:
التاريخ:
المشروعات:شعار
المرسل

اسم المرسل وعنوانه

الموضوع:

اسم المرسل إليه ولقبه وعنوانه

التحية الافتتاحية

موضوع الرسالة

.....
.....
.....
.....

التحية الختامية

الاسم
التوقيعالرموز وتشمل الأحرف الأولى لاسم
محرر الرسالة وناسخها بينهما خط مائل

النسخ

رقم الهاتف والفاكس والعنوان البريدي

نماذج من الرسائل الإدارية المتعارف عليها

١. خطاب الاستفسار
٢. خطاب الرد على الاستفسار
٣. خطاب الشكوى
٤. خطاب إعطاء التوجيهات والتعليمات
٥. خطاب الاعتذار
٦. خطاب توجيه دعوة
٧. خطاب الرد على الدعوة
٨. خطاب التقديم أو التزكية
٩. خطاب طلب وظيفة
١٠. خطاب الإرفاق (يرفق به مطبوعة أو نشرة أو مادة معينة).
١١. خطاب طلب بضاعة
١٢. خطاب الإشعار بوصول البضاعة أو استلام قيمتها.
١٣. خطابات دورية

هـ. علامات الترقيم

الترقيم في الكتابة يعني وضع رموز متعارف عليها بين الكلمات والجمل بهدف تبسيط عملية الفهم للكاتب والقارئ على حد سواء وإيضاح معنى عبارات الرسالة. وفيما يلي سنستعرض لأهم علامات الترقيم المستخدمة في الكتابة الإدارية.

١. النقطة (.)

تستخدم النقطة للدلالة على انتهاء الجملة التامة المعنى، أو الفقرة.

٢. الفاصلة (،)

تستخدم الفاصلة بين الجمل أو أجزاء الجمل ذات المعنى المتصل، أي أنها تدل على أن معنى ما قبلها مرتبط بما بعدها سواءً كانت جملاً أو جزءاً من الجملة. مثال على ذلك، أجزاء الرسالة: البسملة، اسم المرسل وعنوانه والشعار الخاص به، الرقم والتاريخ والمشفوعات، الموضوع.....الخ.

٣. الفاصلة المنقوطة (؛)

تستخدم الفاصلة المنقوطة بين جملتين بينهما علاقة في المعنى، أو بين جملتين بينهما مشاركة في المعنى، أو بين جملتين تربطهما علاقة سببية، فتكون ما قبلها سبباً لما بعدها. مثال على ذلك، ليست مشكلة كتابة الرسائل الإدارية نابعة فقط من عدم الاهتمام بالنواحي الشكلية، أو النواحي الموضوعية، أو الأخطاء النحوية؛ إنما المشكلة تتبع من عدم توفر الخبرة الكافية للبعض لإعدادها بالشكل الذي يليق بها.

٤. النقطتان (:)

وتسميان النقطتين الرأسيتين. وتستخدمان للتقسيم، فتدلان على أن ما بعدهما تفصيل أو تفريع أو تفسير لما قبلهما. وتأتي عادة بعد فعل القول (قال، قالت، قلت ...)، أو بعد الفعل سأل وما اشتق منه إذا تلاه استفهام صريح. وتستخدم في أوضاع أخرى بعد الكلمات الدالة على التقسيم، والكلمات الدالة على التمثيل، وأخيراً تستخدم النقطتان بين الكلمة وتفسيرها.

٥. علامة الاستفهام (؟)

تستخدم علامة الاستفهام في ختام الجملة الاستفهامية التي يقصد بها الاستفهام المباشر، كما تستخدم بعد الجمل أو الكلمات أو التواريخ أو الأرقام المشكوك في صحتها أو التي بقيت مجهولة بعد البحث كتواريخ الميلاد أو الحوادث.

٦. علامة التعجب (!)

تستخدم علامة التعجب في العبارات التي يكثر فيها التعجب والدهشة أو الاستغراب أو الفرح أو الحزن أو الدعاء أو الاستغاثة ونحو ذلك...مثال على ذلك، ما أقسى ظلم القريب! يا لروعة هذا المبنى!

٧. علامة التنصيص (")

تستخدم علامة التنصيص عند اقتباس نص بلفظه لا يعتبر من كلام الكاتب، أو عند ذكر عناوين كتب أو مقالات أو أبحاث. مثال على ذلك، حكى أن الأحنف بن قيس أنه قال: "ما عاداني أحد قط إلا أخذت في أمره بإحدى ثلاث خصال: إن كان أعلى مني عرفت له قدره، وإن كان دوني رفعت قدره عنه، وإن كان نظيري تفضلت عليه".

٨. القوسان ()

يستخدم القوسان قبل وبعد الأرقام الحسابية، أو العبارات التي تتطلب لفت الانتباه.

٩. الشرطة (-)

تستخدم الشرطة المزدوجة (- -) للدلالة على الجمل والعبارات الاعتراضية، أما الشرطة بمفردها فتأتي بعد الحروف والأرقام التي تأتي في بدايات الفقرات، وتستخدم أيضاً بين الأرقام مشيرةً إلى عبارة من - إلى.

١٠. علامة الحذف (...)

تستخدم هذه العلامة وهي ثلاث نقط متتالية للدلالة على الحذف في مكان الكلام المحذوف لعدم رغبة الكاتب في إيضاحه كأن تكون العبارة معروفة .



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

الاتصالات الكتابية

التقارير

الهدف العام :

معرفة التقرير ، والأطراف المشتركة فيه ، والشروط اللازمة لإخراجه بشكل جيد.

الأهداف التفصيلية :

بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب لديه المعرفة الجيدة بالآتي :

- ١ . تعريف التقرير بشكل دقيق.
- ٢ . الأهداف العامة للتقرير.
- ٣ . الشروط الشكلية والموضوعية للتقرير.
- ٤ . أطراف الاتصال في التقرير .
- ٥ . الصفات والمهارات الواجب توفرها في كاتب التقرير.

الوسائل المساعدة :

- المادة العلمية بهذه الحقيقة.

متطلبات المعرفة :

- القدرة على الطباعة .
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ١٢٠ د .

مقدمة :

تعتمد منظمات القطاع الخاص أو العام بشكل كبير على التقارير كإحدى وسائل الاتصال الفعالة ، فالإدارة الحديثة تتخذ قراراتها استنادا على المعلومات والبيانات المتدفقة من خلال التقارير من أسفل الهرم التنظيمي لأعلى .

وبالترتيب المنطقي للمعلومات والبيانات وعرضها بشكل بسيط و واضح يتسنى لمتخذ القرار إصداره قرارا بناء على تلك المعلومات والبيانات ، لأنه بغيابها أو عدم دقتها يكون اتخاذ القرار تحت المخاطرة *Decision under risk* .

وسوف نتطرق في هذه الوحدة إلى الإتصالات المكتوبة وأهدافها وأطراف الاتصال فيها وسنستعرض لمفهوم التقارير.

أولاً : تعريف التقرير

ترجع كلمة تقرير Report إلى الأصل اللاتيني Reportare بمعنى يستعيد To carry back ، وهذا يعني أن التقرير عادة هو معلومات مرتدة feed back من المستويات الدنيا في التنظيم إلى المستوى الأعلى أي أن التقرير يرفع من الرؤوس للرئيس.

وقد عرف التقرير بمجموعة من التعاريف نتطرق لبعضها :

١. " عرض كتابي أو شفوي للحقائق والبيانات الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة وقد يمتد هذا العرض إلى التحليل العلمي واستخلاص النتائج ، ومن ثم التوصل إلى توصيات ومقترحات تتعلق بالموضوع الذي تم عرضه وتحليله ، أو إلى حل مشكلة قائمة".

٢. " وسيلة لنقل المعلومات من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر".

٣. " عرض لفظي ، عادة ما يكون مكتوباً أحياناً يكون شفويًا ، لظروف أو أحداث أو أحوال معينة تسود منظمة ما ، أو عرض لنتائج بحث ، أو دراسة لمشكلة محددة ، وتقديم مقترحات تؤدي إلى حل هذه المشكلة".

٤. " وثيقة إدارية للاتصال الكتابي بين مختلف المستويات الإدارية ، تتضمن عرضاً وافياً للمعلومات المتعلقة بموضوع معين".

وإذا جاز لي أن أعرف التقرير في المنظمات :

هو وسيلة اتصال شفوية أو كتابية بين طرفين أو أكثر في المستويات الإدارية وعادة يكون من أسفل التنظيم للأعلى لتحقيق هدف معين.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج بعض النقاط الهامة عن التقرير :

١. التقرير قد يكون مكتوباً وقد يكون شفويا لتحقيق هدف معين ، مثل حل مشكلة أو تزويد المدير بالبيانات والمعلومات .
٢. التقرير يتضمن حقائق ومعلومات وتوصيات ومقترحات ، كما قد يتجاوز عرض البيانات بشكل جامد كأرقام ليس لها دلالات وتحتاج إلى التحليل والاستنتاج .
٣. التقرير له هدف معين عند تقديمه للمستفيد.
٤. التقرير وسيلة جيدة للتأثير على الآخرين و إقناعهم من خلال العرض الجيد للحقائق .
٥. التقرير وسيلة اتصال بين طرفين أحدهما بحاجة للمعلومات والآخر مزود للمعلومات .

ثانياً : الأهداف العامة للتقرير :

١. تزويد المسؤول بمعلومات وبيانات لازمة لتسيير العمل .
٢. تفسير ظاهرة معينة قد يرتبط بها مستقبل العمل .
٣. عرض أفكار جديدة مفيدة مجال العمل.
٤. دراسة مشكلة محددة في مجال العمل .
٥. توفير المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذ القرار .
٦. تحريك سلوك العاملين من خلال إقناعهم بالتقارير.
٧. عرض نتائج موضوع ما ، أو دراسة حالة معينة للتوصل إلى قرار بشأنها .

ولتحقيق الأهداف العامة والخاصة من التقرير لابد أن تتوفر فيه الشروط الشكلية والموضوعية أهمها :

١- الشروط الشكلية للتقرير :

- نوع الورق المستخدم للتقرير والغلاف الخارجي يعكس جانبا شكليا مهما في التقرير ويؤثر في نفس قارئه ويعطيه انطباع جيد عن التقرير .
- الحبر المستخدم فإذا كان الحبر واضحاً والطباعة على مستوى عالي من الوضوح فإن هذا يضيفي للتقرير لمسة جمالية تشعر قارئه بالراحة .
- مراعاة قواعد التنسيق والعرض ، و عدم وجود الأخطاء المطبعية في التقرير.

- إضافة الأشكال والرسومات البيانية والصور التي تساعد على فهم البيانات والمعلومات الواردة في التقرير .

٢- الشروط الموضوعية للتقرير :

- التجرد والحيادية وعدم تأثر التقرير برأي الكاتب .
- الصياغة اللغوية السليمة للعبارات وعدم وجود أخطاء إملائية .
- أسلوب كتابة التقرير من حيث والبساطة وتسلسل الأفكار أثناء العرض والدقة .
- استخدام الوسائل التفسيرية المساعدة عند عرض التقرير .
- التوثيق وإثبات المراجع والمصادر ، والالتزام بقواعد علمية محددة .

ثالثاً : أطراف الاتصال في التقرير :

أ- كاتب التقرير (المرسل) :

وهو من يقوم بإعداد التقرير وكتابته وتجهيزه ، ويفترض أنه كلما كان مركز الموظف في التنظيم عالياً ، كلما زاد اهتمامه في الشروط الشكلية والموضوعية في التقرير .
وتجدر الإشارة إلى أهمية الاهتمام بطريقة عرض التقرير وأنه يحقق الهدف لأننا نستطيع فهم التقارير التي نكتبها ، لكننا قد نعجز أحيانا عن توصيل المعلومة للطرف الآخر من خلال التقرير وذلك لافتقارنا للمهارات اللازمة توفرها في كاتب التقرير لذا لا بد من مراعاة النقاط التالية عند كتابة التقرير:

١. تحديد الهدف من التقرير بشكل واضح ومحدد.
٢. العرض بطريقة سهلة وواضحة ومحددة.
٣. تجنب الإسهاب والتفصيل في نقاط ثانوية .
٤. التأكيد على الأفكار الرئيسية في الموضوع.
٥. جذب انتباه القارئ للتقرير من خلال عرض الرسومات والصور والعرض بطريقة سلسلة.
٦. إذا كان التقرير على شكل نموذج فيجب استخدام نموذج التقرير المناسب ، وذلك بتعبئته بدقة ويقدم للمدير بالوقت المناسب ، أو يرسله للمستفيدين بعد اخذ الأذن من صاحب الصلاحية.

ب - الصفات والمهارات الواجب توفرها في كاتب التقرير :

١. الإلمام التام بقواعد اللغة والإملاء وبأصول النحو والصرف والتحرير العربي.
٢. الذهن الصافي أثناء الكتابة .
٣. عدم الكتابة تحت ضغوط مثل ضغوط الوقت أو أطراف خارجية.
٤. القدرة على الدفاع عن وجهة نظره و توضيحها من خلال التقرير .
٥. الموضوعية في كاتب التقرير بحيث يستطيع الفصل بين الاتجاهات والقيم الشخصية وبين الحقائق.
٦. القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتجاوز مرحلة العرض لبيانات خام لا تساعد الإدارة في حل المشكلة .
٧. الالتزام بالإطار العام لموضوع التقرير .
٨. إدراك الكاتب لمستوى الاستفادة من التقرير العلمي والأدبي والاجتماعي .

ج - قارئ التقرير (المستقبل) :

ويمثل قارئ التقرير الطرف الآخر في عملية الاتصال الكتابي ، وينتظر أن يقوم التقرير بمساعدته في جانب معين في عمله ، كاتخاذ القرار أو التخطيط أو التنظيم ، ويركز كثير من المديرين عند قراءة التقرير الانتهاء بسرعة من قراءة التقرير لذا يوصى بأن يكون التقرير موجزا من غير إخلال بالمحتوى ، وان يكون التقرير مركزاً على صلب الموضوع .

تدريبات الوحدة الثالثة

التدريب الأول :

أ - عرّف التقرير ؟

ب - أجب بعلامة (صح) أمام العبارة الصحيحة ، وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة في كل مما يأتي:

١. من أهداف التقرير تزويد المسؤول بمعلومات وبيانات لازمة لتسيير العمل.

٢. من المهم توفر الشروط الموضوعية في التقرير ، أما الشروط الشكلية فلا بأس من التغاضي عنها.

٣. أحد الشروط الموضوعية في التقرير هو مراعاة قواعد التنسيق في الكتابة.

٤. من المهم أن يكون التقرير مكتوباً بشكل واضح ومفهوم وخالي من الأخطاء الإملائية واللغوية.

التدريب الثاني :

اكتب تقريراً في حدود صفحتين عن " كيفية التحاقك ببرنامج السكرتير التنفيذي " مراعيماً فيه الشروط الشكلية والموضوعية ، ومستفيداً من المعلومات الواردة في هذه الوحدة ، ومراعياً للنقاط التالية :

- تحديد الهدف من التقرير بشكل واضح ومحدد.
- العرض بطريقة سهلة وواضحة ومحددة.
- تجنب الإسهاب والتفصيل في نقاط ثانوية .
- التأكيد على الأفكار الرئيسة في الموضوع.
- جذب انتباه القارئ للتقرير من خلال عرض الرسومات والصور والعرض بطريقة سلسلة.

التدريب الثالث: حالة عملية

محمد موظف متخصص درس في أمريكا ويجيد اللغة الإنجليزية بطلاقة ولديه إلمام بمفاهيم الإدارة ، أما مديره سعد فهو خريج لغة عربية و يتحدث الإنجليزية بشكل ضعيف .
ظهر انخفاض في الأداء العام للمنظمة مما استدعى أن يقوم المدير سعد بتكليف الموظف محمد أن يقوم بدراسة في المنظمة لتحديد أسباب انخفاض الأداء العام
قدم محمد التقرير التالي المبسط للمدير عن المناخ التنظيمي في المنظمة مكتوباً بخط اليد:

تقرير عن المناخ التنظيمي في المنظمة

يسود جو المنظمة مناخ من التوازن في العلاقات بين الموظفين في الإدارات إلا أن الإدارات تسعى to achieve لتحقيق أهدافها بمعزل عن الإدارات الأخرى مما قد يؤدي إلى عمل غير متكامل بين الإدارات and that will lead to negatively ستأثر في تحقيق هدفها العام . كما أن هناك مؤشر أن المناخ التنظيمي قد يكون غير صحيحاً وهو الـ average العالي لدوران العمالة والإحصائيات التالية تثبت ذلك .

عدد المعينين عام ٢٠٠٠ م = ٧٦ موظفاً وعدد المستقيلين ٦٤ موظفاً.

كما أن حالات عدم الرضا dissatisfaction بين العاملين كثيرة وهذا ما يظهره عدد الشكاوى وحالات التذمر بين العاملين ، ويحاول الموظفون إيجاد فرص عمل بديله لأعمالهم في المنظمة.

من قراءتك للتقرير أعلاه أجب على الأسئلة التالية:

- برأيك ما هي نقاط الضعف الشكلية والموضوعية في تقرير محمد ؟
- أين تكمن مشكلة التقرير في المرسل أم المستقبل أم قناة الاتصال؟
- برأيك كيف يمكن لمحمد أن يجعل تقريره يظهر بشكل أفضل ؟.



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

الاتصالات الكتابية

أهمية التقارير في المنظمات

الهدف العام :

معرفة أهمية التقارير والنتائج المتحققة من خلالها بشكل جيد .

الأهداف التفصيلية :

بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب لديه المعرفة الجيدة بالآتي :

- ١ . أهمية التقارير بالنسبة للإدارة .
- ٢ . النتائج التي تحققها التقارير للإدارة .
- ٣ . أهمية التقارير كمصدر للمعلومات .
- ٤ . التقرير وسيلة مساعدة في تشخيص وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات .
- ٥ . أهمية التقرير كوسيلة اتصال .
- ٦ . أنواع التقارير وعوامل تصنيفها .

الوسائل المساعدة :

- المادة العلمية بهذه الحقيقة .
- الحاسب الآلي - برنامج Word ، Excel .

متطلبات المهارة :

- القدرة على الطباعة .
- القدرة على التعامل مع برنامج windows ٢٠٠٠ ، Word ، Excel .
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ١٢٠ د .

أولاً : التقارير وأهميتها للإدارة

مقدمة :

يشتكى كثير من المديرين من ضعف التقارير المكتوبة وأنها طويلة ومشوشة وغير مترابطة وتفتقر إلى المعلومات والاستنتاجات والتوصيات أحيانا ، فهي بالتالي مضيعة لوقت المدير لأنه لا يوجد لديه الوقت الكافي لقراءتها وإن وجد فالجدوى منها ضعيفة لكن التقارير تظل وثائق إدارية لا يمكن الاستغناء عنها ، ويكمن الضعف في كاتب التقرير أو قارئه وليس في التقارير نفسها .

ويعتبر التقرير وسيلة اتصال كتابية مهمة في المنظمات الحديثة ويمكن أن تحقق التقارير للإدارة النتائج التالية :

١ - تعتبر تغذية عكسية يمكن للإدارة عن طريقها معرفة وجهات نظر العاملين وآرائهم واتجاهاتهم في مختلف الجوانب الشخصية وعلى مستوى المنظمة كما تعرف الرؤساء على كفاءة المرؤوسين في كتابة التقارير ، فهي حلقة وصل رسمية بين الإدارة والعاملين ، وترتبط الإدارة بالحدث وترتبط البيئة الداخلية للتنظيم بالبيئة الخارجية .

٢ - تعتبر التقارير وسيلة هامة في التكامل بين الإدارات المختلفة في المنظمة كأن تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويد إدارة الدراسات بإعداد الموظفين الذين يتركون العمل و إعداد العاملين الذين يلتحقون بالعمل للقيام بدراسة تبحث عن أسباب دوران الموظفين في المنظمة .

٣ - تمكن التقارير من إجراء تغيير في إجراءات وسياسات التنظيم كأن يقدم تقرير من إدارة التنظيم والتخطيط يوضح أن هناك إطالة في الإجراءات المتبعة داخل الإدارة وبالتالي يتم اختصار الخطوات المنفذة لعمل ما دون الإحلال بالدورة المستندية للعمل ، أو أن يكون هناك تقرير يوضح نسبة السعودة السنوية في المنظمة والتي قد تكون منخفضة فتقوم الإدارة العليا بخطوات عملية لإحلال الموظفين السعوديين.

٤ - تمكن التقارير الإدارة من التنبؤ بحاجات المنظمة كإنخفاض المبيعات في الشهر القادم لأسباب يوضحها التقرير قد يكون منها على سبيل المثال دخول منافسين في السوق وبالتالي فإن المنظمة قد تقوم بحملة تسويقية مكثفة ، أو قد تبحث عن طرق فعالة لمواجهة هذا التحدي .

٥ - التقارير وسيلة رقابية هامة للأداء من خلال مقارنة الإنجاز بمعايير الأداء المفترضة ومن ثم التعرف على الانحرافات الإيجابية والسلبية ، والمعوقات التي يمكن أن تعالج مستقبلاً .
مثلا هناك تقرير يوضح انخفاض أداء العاملين في إنجاز المعاملات عن المعيار المطلوب وبالتالي هذا سيلفت انتباه الإدارة إلى تصحيح الانحراف الذي قد يكون في الموظفين أو في معيار الأداء.

وتبرز أهمية التقارير بشكل كبير في ثلاثة جوانب وهي :

- أ - التقرير مصدر للمعلومات .
- ب - التقرير وسيلة مساعدة في تشخيص وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات .
- ج - التقرير وسيلة اتصال.

أ- التقرير مصدر للمعلومات :

١ - أداة مساعدة لاتخاذ القرار .
المعلومات من خلال التقارير المرفوعة هي الدعامة الأساسية لعملية اتخاذ القرارات ، فبغياب المعلومات يصبح من الصعب اتخاذ القرار وإن تم اتخاذه فإنه يكون تحت المخاطرة .
فالمعلومات الدقيقة والمكتملة عن المشكلة تتيح لمتخذ القرار معرفة بعض البدائل فيقيمها ثم يختار منها البديل الأنسب .
ولا تكمن أهمية المعلومات فقط في المعلومات الواردة من داخل التنظيم ولكنها تتعداها إلى خارج التنظيم في البيئة الخارجية لأن المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة الخارجية فهو يؤثر ويتأثر بها وبالتالي لابد من توفر معلومات عن العملاء والسوق والمنافسين لكي تستطيع الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية تمكنها من البقاء والاستمرار والنمو.

وتتنوع تقارير المعلومات من حيث توقيت حدوثها إلى ثلاثة أنواع هي :

- تقارير تاريخية على سبيل المثال تقرير عن مبيعات الشركة في الخمس سنوات الماضية.
- تقارير عن الوضع الراهن على سبيل المثال تقرير عن معدلات الإنتاج الحالية.
- تقارير مستقبلية على سبيل المثال توقع إجمالي المبيعات في السنة القادمة.

٢ - جمع البيانات وتبويبها وفهرستها للاستفادة منها.

عادة ما يتم جمع البيانات عن البيئة الداخلية للمنظمة مثل: (أعداد العاملين ، نسبة الخروج عن العمل ، أعداد العاملين مقارنة بالأعمال ... الخ) كما تجمع البيانات عن البيئة الخارجية مثل: (السوق، المنافسين ، العملاء) .

وإذا لم تكن البيانات مبوبة ويسهل الوصول لها عن طريق الفهارس فإنها ستكون بيانات مشتتة تتطلب جهداً ووقتاً كبيرين للاستفادة منها ، كما تجدر الإشارة إلى أن جمع البيانات لا بد أن تكون له هدف محدد .

٣ - الخصائص الواجب توافرها بالتقرير لكي يكون مصدراً مفيداً للمعلومات :

● الدقة : وتقاس الدقة من خلال نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات المنتجة خلال فترة زمنية معينة .

● التوقيت السليم : لا قيمة للمعلومات الدقيقة إذا لم تصل في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الإدارية ، وقد تكون هناك صعوبة في تحقيق الدقة والتوقيت السليم معاً في أنظمة لا تستخدم أنظمة الحاسب الآلي لأن إيجاد معلومات دقيقة يتطلب وقتاً طويلاً إذا لم نستخدم التقنية وبالتالي قد تصل المعلومات في وقت غير مناسب لمتخذ القرار ولا بد من مراعاة التكلفة في إيجاد السرعة بالوقت المحدد بمعنى أنه إذا كانت المعلومات ستصلنا بالوقت المحدد ولكن بتكلفة عالية جداً فإن متخذ القرار قد يوازن ما بين السرعة والتكلفة .

● الشمول والاكتمال : وتعني احتواء التقرير على جميع المعلومات المطلوبة والتي يحتاجها المدير فقط دون الإسهاب في معلومات إضافية قد لا يكون لها فائدة على أن تترك للمدير حرية الاختيار من بين الكم الهائل من المعلومات والبيانات.

● الملاءمة : وهي التي تشبع احتياجات متخذ القرار وتساعد على اتخاذ القرار الأنسب ، وملاءمة المعلومات لمتخذ القرار هي العامل الرئيس في تحديد القيمة الاقتصادية للمعلومات ، فإذا كانت

المعلومات غير التي يحتاجها المدير فإن قيمتها تقارب الصفر وتكلفة جمعها تعتبر هدر في الموارد المالية وخسارة كبيرة.

٤ - تحليل احتياجات الإدارة للمعلومات والبيانات :

يجب التفريق بين المعلومات والبيانات فالفرق يكمن في أن البيانات هي مادة خام لا تعبر عن نفسها إنما هي أرقام مجردة صامته لا تعكس شيئاً لمتخذ القرار ، لكن المعلومات هي التي نستنتجها من البيانات بعد التحليل والتفسير .

ويجب أن تحظى خطوة تحليل المعلومات بالعناية و الصبر لأن فعالية تقرير المعلومات تتوقف إلى حد كبير على مدى وضوح احتياجات مستخدمي المعلومات .

ومن المفيد عند تحديد احتياجات الإدارة للمعلومات الإجابة على الأسئلة الآتية :

ماهي المعلومات التي يحتاجها المدير ؟:

- تغيير برنامج أو مشروع مثلاً .
- لتحديد الهدف .
- لتنفيذ مقترح أو خطة .

وبصفة عامة تحتاج المنظمة المعلومات للأغراض التالية:

- تحديد الأهداف والخطط طويلة وقصيرة الأجل .
- تحديد وسائل تحقيق الأهداف.
- تحديد أوجه النشاط التي يجب القيام بها لتنفيذ الأهداف .
- إعداد السياسات والقواعد والتعليمات ، وإعطاء توجيهات محددة للأفراد القائمين على التنفيذ.

وتظل هناك أسئلة يجب الإجابة عليها لتحقيق أقصى استفادة من المعلومات وهذه الأسئلة هي :

- ماهي طبيعة المعلومات المطلوبة؟ والغرض منها؟ ومن هم المستفيدين منها ؟
- ماهي الفترة الزمنية التي تغطيها المعلومات ؟ وهل هي عن الحاضر أو الماضي أو المستقبل؟
- ما هو مدى دورية التقارير (يومية - أسبوعية - شهرية) ؟

- ما هو مدى التفصيل فيها؟ هل هي مفصلة جدا؟ أم موجزة؟
- كيف يتم تفسير المعلومات؟ هل سيتم سرد الحقائق؟ أم سيتم التعليق عليها وتحليلها وكتابة توصيات بشأنها؟
- ما هو المدى الذي ستغطي المعلومات؟ مثلا معلومات شاملة لجميع الموظفين أم عينة منهم أم قسم؟
- ما هي محتويات التقرير؟ ولأي غرض ستستخدم؟
- ما هي درجة سرية المعلومات في التقرير؟
- ما هي طريقة ومكان عرض المعلومات في التقرير؟

ثانيا : التقرير كأداة لتشخيص وتحليل المشكلة الإدارية .

تكمن معظم المشاكل الإدارية في الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون ، أو الانحراف عن معايير الأداء المحددة .

وعند تقصير أحد أجزاء الإدارة في القيام بدوره في تحقيق الهدف تنشأ مشكلة ما . وقد يكون سبب المشكلة نفسياً أو بيئياً أو مادياً أو تنظيمياً أو بها كلها أو بعضها.

خطوات تشخيص المشكلة .

١ - اكتشاف المشكلة :

وقد تكتشف من أحد العاملين في المنظمة أو من المدير أو من جهات خارجية.

مثل : ملاحظة سلوك العاملين لاستشعار ما قد يكون غير مألوفاً ويعكس أعراض لمشكلات خفية مثل الغياب قد يكون مؤشراً لعدم الرضا في المنظمة .

٢ - تحديد المشكلة :

وينبغي على كاتب التقرير مراعاة التالي عند تحديد المشكلة :

أ - التمييز بين العوامل الرئيسة في المشكلة والعوامل الثانوية.

ب - التعرف على أعراض المشكلة وأسبابها.

ج - تحديد طبيعة المشكلة (طارئة ، تقليدية ، استراتيجية ..الخ).

د - تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة (حجم المعلومات ، مصدرها).

ثالثاً : التقرير كأداة اتصال.

- تساعد التقارير المدير في توصيل أفكاره والدفاع عن وجهة نظره سواء كان ذلك التقرير شفويًا أو تحريريًا ويساعد التقرير في عملية الاتصال في المنظمة ويمكن تعريف الاتصال بأنه :
- نقل المعلومات من شخص إلى آخر ، بما يضمن أن تكون مفهومة من قبل المستقبل .
 - إرسال واستقبال الأفكار والأحاسيس والمشاعر والاتجاهات بشكل لفظي أو غير لفظي ينجم عنها استجابة ما.

وإذا جاز لنا أن نعرف عملية الاتصال " فهي نقل المعلومات والبيانات بين مرسل ومستقبل بواسطة وسيلة اتصال لتحقيق هدف ما ، والاعتماد على التغذية المرتدة للتأكد من فعالية وفاعلية الاتصال"

رابعاً : تصنيف التقارير وأنواعها

تختلف التقارير باختلاف طبيعة ونوع التقرير والغرض الذي أعد من أجله ، فقد تكون تقارير فنية مثل: (تقرير عن حالة الأعطال الشائعة في الطائرات) ، وقد تكون علمية مثل: (تقرير عن الأمراض الشائعة في أفريقيا) ، وقد تكون تقارير إدارية مثل: (تقرير عن معدلات الشكاوى من العملاء) .

وعادة تكون التقارير الفنية والعلمية مكتوبة بلغة علمية متخصصة وتكتب لفئة معينة وبلغة ومصطلحات المهنة ، بينما تميل التقارير الإدارية إلى التبسيط وتبتعد غالباً عن استخدام المصطلحات الفنية التي يصعب فهمها من المستفيد من التقرير.

خامسا : عوامل تصنيف التقارير :

يعني التصنيف جمع العناصر المشتركة بخصائص معينة مع بعضها البعض ، ويمكن تصنيف التقارير حسب العوامل الآتية :

- أ - تقارير حسب الموضوع (تقارير مالية ، تقارير أداء ، تقارير مرضية ، تقارير مبيعات ... الخ).
- ب - تقارير حسب زمنية (طارئة ، دورية : تقرير يومي ، أو شهري أو ربع سنوي ، أو سنوي ... الخ).
- ت - تقارير حسب وظيفة التقرير وطبيعته (تقرير إخباري ، تقرير تحليلي ، تقرير تفسيري ..) .
- ث - تقارير من حسب درجة الرسمية (تقارير رسمية ، تقارير غير رسمية).
- ج - تقارير حسب الحجم (تقارير قصيرة ، تقارير طويلة).
- ح - تقارير حسب محتوى التقرير (تقارير كمية كأرقام مبيعات أو إنتاج ، أو تقارير وصفية).
- خ - تقارير حسب الجهة المستفيدة (داخلية أو خارجية).
- د - تقارير حسب العمليات الإدارية (تقارير للتخطيط ، تقارير للتنظيم ، تقارير للرقابة ، تقارير للتنسيق).
- ذ - تقارير حسب مراحل العمل (تقارير أولية ، تقارير نهائية).

التدريب الرابع : (حالة عملية)

خالد يعمل مسؤولاً للعلاقات الحكومية شاب نشط يقوم بإنجاز ما يوكل إليه من أعمال تتعلق بمراجعة الدوائر الحكومية بشكل جيد مثل تأشيرات الخروج والعودة للموظفين الأجانب ، وتجديد الإقامات قدم خالد إجازة للمدير وقال له أنه أنهى جميع الأعمال الخاصة به ، إلا أن المدير اكتشف فيما بعد أن خالد لم يستخرج تأشيرة خروج وعودة لبعض الموظفين الذين سيسافرون غداً.

لذا وقع مديره فهد في مشكلة تتركز في الآتي:

- ١ - لا يعرف فهد ما هو مدى حجم إنتاج خالد؟
- ٢ - لا يعرف المدير فهد كيف يراقب أداء خالد بشكل يومي؟
- ٣ - صمم نموذج تقرير لمراقبة أداء مسؤول العلاقات الحكومية يستطيع المدير فهد من خلاله معرفة الأداء اليومي للموظف خالد.



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

الاتصالات الكتابية

أجزاء التقارير

الهدف العام :

القدرة على كتابة تقرير بكفاءة مع مراعاة الشروط الشكلية والموضوعية.

الأهداف التفصيلية : بنهاية هذا الفصل

يفترض أن يكون المتدرب قادراً على كتابة التقرير بكفاءة ولديه المعرفة بأجزائه التالية:

١. ما يحتويه غلاف التقرير من بيانات ومعلومات.
٢. صفحة الغلاف وما تتضمنه من معلومات .
٣. المقدمة وما تحتويه من معلومات.
٤. قائمة المحتويات وكيفية إعدادها.
٥. جسم التقرير بما يحتويه من عرض وتحليل و نتائج وتوصيات.
٦. قائمة التوضيحات وتحتوي على جزأين:
- الجزء الأول : فهرس الجداول ، والجزء الثاني : فهرس الأشكال .
٧. جسم التقرير.

الوسائل المساعدة :

- المادة العلمية بهذه الحقيقة .
- الحاسب الآلي – برنامج Word ، Excel.

متطلبات المهارة :

- القدرة على الطباعة .
- القدرة على التعامل مع برنامج *windows ٢٠٠٠* ، Word ، Excel.
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ١٢٠ د .

أجزاء التقرير

تستخدم الكثير من المنظمات التقارير الطويلة والتي تحتوي على صفحات كثيرة ، ويختلف حجم التقرير من منظمة لأخرى ، ومن قطاع لآخر لكنها في الغالب تتفق إلى حد كبير في أجزاء التقرير وهي الجزء التمهيدي ثم جسم التقرير ثم الخلاصة ثم الملاحق .و أخيرا المراجع .

أولاً : الجزء التمهيدي :

أ- غلاف التقرير :

وعادة ما يتضمن كل أو بعض البيانات والمعلومات التالية:

- اسم الشخص أو الجهة التي قامت بإعداد التقرير .
- اسم الشخص أو الجهة المرفوع لها التقرير .
- موضوع التقرير .
- تاريخ التقرير .

ب- صفحة الغلاف .

وهي الصفحة التي تلي الغلاف وتتضمن اعتراف الكاتب بفضل وجهد الأفراد الآخرين الذين اسهموا بشكل كبير وفعال في إعداد التقرير ، ويمثل هذا نوعاً من الأمانة العلمية.

ج- المقدمة :

ومن خلال المقدمة يمكن شد القارئ إلى قراءة باقي أجزاء التقرير ، فهي توضح المشكلة وأهميتها ، وقد تعطي فكرة عن تقارير سابقة لها علاقة بالمشكلة الواردة في التقرير ، وينبغي أن تجيب المقدمة على سبب إعداد التقرير .وفي المقدمة يعرض معد التقرير موضوع التقرير والغرض منه والطريقة التي جمعت بها بيانات التقرير ، وفي حال عدم ذكر ملخص في نهاية التقرير فإنه يجب أن تكون المقدمة أكثر تفصيلاً ، أما إذا وجد الملخص فإن المقدمة عادة تكون مختصرة وتشتمل الآتي :

الجهة التي خولت سلطة إعداد التقرير ، وتحديد المشكلة التي أظهرت الحاجة إلى كتابة التقرير ، وتشمل أيضاً نطاق التقرير (الموضوعات التي سيتناولها) ، وحدود التقرير ، والمشكلات التي واجهت

معد التقرير والغرض من التقرير ، وطرق جمع البيانات ومصدرها وطرق التحليل وتعريف بالمصطلحات المستخدمة في التقرير ، ونتائج البحث والتوصيات وهيكل التقرير باختصار.

د - قائمة المحتويات :

وتعد هذه القائمة بعد الانتهاء من كتابة التقرير وتبين قائمة المحتويات فصول التقرير وأرقام الصفحات ، وقد يلي قائمة المحتويات جدولاً يبين الأشكال والرسوم البيانية الواردة بالتقرير ، وتعتبر قائمة المحتويات ضرورية عندما يتجاوز التقرير عشر صفحات لأن قائمة المحتويات تساعد القارئ في الوصول للمواضيع بسهولة وتطلعه على فكرة عامة عن التقرير .

هـ - قائمة التوضيحات وتحتوي على جزئين :

الجزء الأول : فهرس الجداول ، والجزء الثاني : فهرس الأشكال .

ثانياً : جسم التقرير :

وعادة يكون هذا الجزء أكبر أجزاء التقرير ، فيوضح فيه المشكلة موضوع التقرير ، ونطاقها وطريقة البحث ، ومصادر المعلومات ، وعرض البيانات التي تم جمعها وتحليلها واستخلاص النتائج منها والتوصيات .

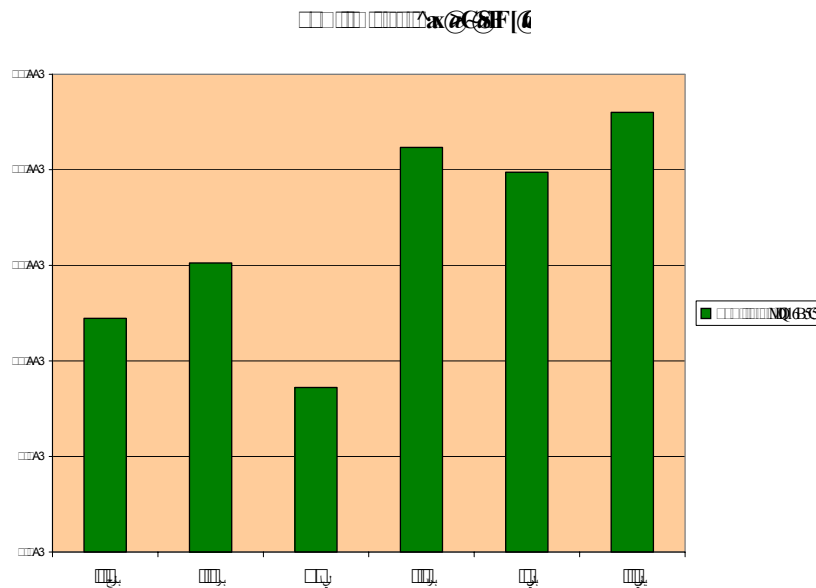
ويمكن تقسيم جسم التقرير إلى جزأين هما :

أ - العرض والتحليل والرسوم البيانية :

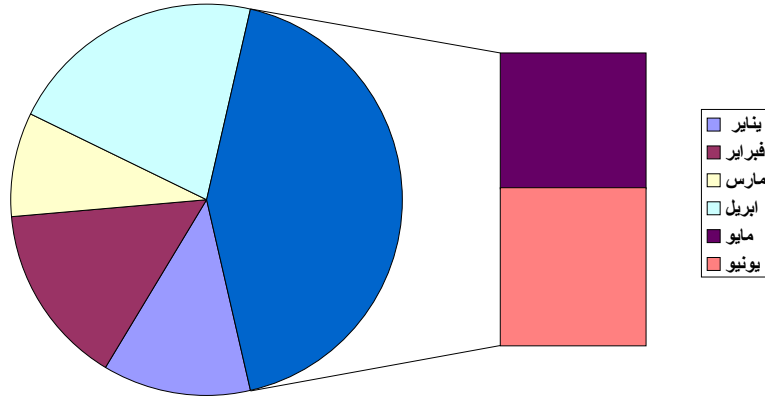
يعتبر الجزء الخاص بالعرض والتحليل هو صلب التقرير ويشغل الجزء الأكبر منه سواء بالكم أو الوقت ، أو الجهد ، ويتم عرض البيانات والمعلومات بربطها بالمشكلة أو موضوع التقرير .

وقد تستخدم الرسوم البيانية والمنحنيات في صلب التقرير لبعض البيانات ، مع الأخذ بعين الاعتبار عند عرضها ألا تعرض إلا إذا كان تضمينها سيسهم بشكل فعال في توضيح أو تبسيط عرض البيانات التي تمثلها ، فعلى سبيل المثال لو كان هناك جدولاً بسيطاً يبين حجم المبيعات في النصف الأول من سنة ٢٠٠٠م.

الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	الإجمالي
حجم المبيعات	4566	5646	3213	7899	7417	8585	37326
النسبة المئوية للشهر	12,23%	15,13%	8,61%	21,16%	19,87%	23,00%	100,00%



شكل رقم (١)



شكل رقم (٢)

ويجب أن تراعي القواعد التالية عند إدراج الرسوم البيانية .

- يكتب عنوان الشكل فوق الرسم ويكون مختصراً دالاً على محتواه .
- تكتب كلمة (شكل) أسفل الرسم متبوعة برقم ، ويذكر المصدر للشكل إن وجد.
- ترقيم الأشكال والرسوم حسب ورودها في التقرير ، وتعد قائمة الأشكال والرسوم من واقع أرقام وعناوين .
- يقوم معد التقرير بالتحليل للبيانات والمعلومات بعد عرضها.

ب - النتائج والتوصيات :

تعتبر النتائج والتوصيات من أهم أجزاء التقرير وبدونها قد تكون الفائدة المرجوة من التقرير أقل من التوقعات ، فالمدير يتوقع من معد التقرير أن يكتب نتائج ما توصل إليه ورأيه في هذا المجال لأنه متخصص .

ويجب أن تبنى التوصيات والنتائج على التحليل والتفسير المنطقي للبيانات الواردة في التقرير ، وقد تأتي النتائج على هيئة ملخص ، وقد تتخذ صورة تحليلية ، فإذا كانت ملخصاً فإن فقرة النتائج قد تكون تلخيصاً لما ورد من نقاط رئيسية وردت في الموضوع .

وتتمحور النتائج على الخطوات العملية والإجراءات التي يرى كاتب التقرير ضرورة اتخاذها بناءً على ما ورد في التقرير ، وينبغي أن تجيب التوصيات على الأسئلة التالية :

ما الذي يجب عمله ؟ ومن سينفذ العمل ؟ ومتى ؟ وأين ؟ وكيف ؟.

وعادة ما تأتي التوصيات في التقارير الطويلة في نهاية التقرير ، وهذا اختياري فقد تأتي التوصيات في بداية التقرير ، وقد تذكر بإيجاز في الخطاب المرفق بالتقرير ، أو في المقدمة ، أو في ملخص التقرير أو في ملخص مستقل ، وقد يورد الكاتب التوصيات في البداية إذا كان يعتقد أن قارئ التقرير لن يعترض على النتائج ، أما إذا كان كاتب التقرير يعتقد أن القارئ سيعارض النتائج ، فيفضل ذكرها في آخر التقرير بعد إعداد القارئ وتهيئته لكي يتقبل النتائج بالحجة والإقناع.

ثالثاً - الخلاصة والملخص :

التلخيص فن قد لا يتقنه الكثيرون ، كما أن التلخيص لابد أن يحتوي على بعض الجمل الواردة في التقرير وتطغى عليه ناهيك عن التقرير. دون الحاجة إلى قراءة التقرير كله وتبرز قدرة كاتب التقرير عندما يصيغه بأسلوب يتصف بالموضوعية والحياد ، فقد يستجيب الكاتب للأفكار الأكثر تشويقاً والتي تشد انتباهه بشكل أكبر .

ونخلص إلى أن ملخص التقرير هو عرض موجز للتقرير ، ويهدف الملخص إلى إعطاء فكرة واضحة عن الحقائق الأساسية في التقرير ، فالمدبر لا يملك الوقت الكافي لقراءة التقرير بأكمله ، وينبغي أن يحتوي التقرير حقائق موجزة عن المشكلة موضوع التقرير ، ووسيلة جمع البيانات والمعلومات ، والنتائج والتوصيات .

رابعاً - الملاحق :

تدرج الملاحق عادة في آخر التقرير لأنها بالعادة تمثل بيانات أو رسومات أو جداول أو إحصائيات أو استبانة ، ليست في صلب موضوع التقرير ، ولكي لا تقطع حبل أفكار القارئ فإنها تدرج في آخر التقرير ، ويجب أن يأخذ كل ملحق رقماً متسلسلاً تبعاً لوروده في التقرير . وتأتي بعد انتهاء المتن مباشرة وقبل قائمة المراجع ، وتستخدم الملاحق لتقديم المواد التكميلية.

خامساً - قائمة المراجع :

تأتي في نهاية التقرير وتعنون بـ (المراجع) وترتب أبجدياً.

تدريبات الوحدة الخامسة

التدريب الأول :

- أ - اذكر أجزاء التقرير ؟
 ب - ماهي البيانات التي يحتويها غلاف التقرير ؟
 ج - ماهي المعلومات التي ينبغي أن تتضمنها المقدمة ؟

التدريب الثاني :

البيانات التالية تمثل الدورات التي نفذت في الشركة خلال العام الحالي ٢٠٠٢م وهي على النحو التالي :

- دورة التخطيط الاستراتيجي لمدير إدارة التخطيط فهد علي ، بمبلغ ٣٠٠٠ ريال من ٢٠٠٢/١/١م حتى ٢٠٠٢/١/١٠م.
- ونفذت في مركز (آكت) للتدريب.
- دورة مهارات السكرتارية للسكرتير محمد علي بمبلغ ٢٠٠٠ ريال من ٢٠٠٢/٢/٣٠م حتى ٢٠٠٢/٣/١٥م ، ونفذت بواسطة معهد الإدارة العامة بالرياض .
- دورة في الدوائر الكهربائية للمهندس سعود محمد من قسم الصيانة بمبلغ ٢٠٠٠ ريال من ٢٠٠٢/٣/٢٣م حتى ٢٠٠٢/٤/٢١م ، ونفذت بواسطة مركز التدريب بالشركة بالرياض .
- دورة في الحاسب الآلي لمحلل البيانات تركي الصالح بمبلغ ٣٠٠٠ ريال ، من ٢٠٠٢/٥/٢٤م ، حتى ٢٠٠٢/٦/٢١م ، ونفذت بواسطة معهد الحاسب الآلي العالمي بدبي .
- دورة في الإشراف والمتابعة لرئيس قسم العلاقات العامة ناصر عبد الله من ٢٠٠٢/٦/٢١م ، حتى ٢٠٠٢/٨/٢٢م بمبلغ ٤٠٠٠ ريال ونفذت في الشركة العربية للإدارة بيروت .
- دورة في مهارات الاتصال لمندوب المبيعات عبد العزيز منصور من ٢٠٠٢/٨/١٨م ، حتى ٢٠٠٢/٩/١٠م ، بمبلغ ٣٤٠٠ ريال ونفذت في مركز التميز للإدارة والتنمية - الخبر .
- دورة في محاسبة التكاليف لموظف قسم الحسابات صالح ماجد من ٢٠٠٢/٨/١٠م ، حتى ٢٠٠٢/٩/١٧م بمبلغ ٥٩٩٠ ريال ونفذت في الدار العربية للاستشارات والتنمية الإدارية في جدة .

المطلوب :

إعداد تقرير من صفحة واحدة يبين الدورات التدريبية أعلاه ، مع مراعاة الشروط الشكلية والموضوعية في إظهار التقرير .