



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

الاتصالات الكتابية

المبادئ المتعلقة بكتابة التقارير

المبادئ المتعلقة بكتابة التقارير

### الهدف العام :

معرفة المبادئ التي يجب مراعاتها عند كتابة التقرير .

### الأهداف التفصيلية :

في نهاية هذا الفصل يفترض أن يكون المتدرب لديه المعرفة وبشكل جيد في الآتي :

١. المبادئ التي تتعلق بكتاب التقرير .

٢. مبادئ إعداد وإخراج التقرير.

٣. مبادئ التحرير في 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 .

## مقدمة

التقرير وثيقة فنية ووسيلة اتصال كتابية هدفها نقل المعلومات والحقائق والأفكار وهناك أسس لا بد أن تراعى عند كتابة التقارير الفعالة وهي :

١. مبادئ تتعلق بكاتب التقرير .
٢. مبادئ إعداد وإخراج التقرير.
٣. مبادئ التحرير في التقرير .

## أولاً - مبادئ تتعلق بكاتب التقرير :

## ١ - اختلاف الكتابة الإدارية عن الكتابة الأدبية:

لا بد من مراعاة قواعد أصول اللغة في كل من الكتابة الإدارية والأدبية ، لأن كلاهما تهدفان إلى إيصال رسالة معينة إلى القارئ .  
واهم خصائص الكتابة الإدارية أنها أكثر تحديداً واختصاراً ، و تهدف إلى توصيل الفكرة مباشرة بعيداً عن التحسين اللفظي واللفظي والجمالي ، وعادة تفهم الرسالة في الكتابة الإدارية من المستقبلين بمستوى متقارب لكن الكتابة الأدبية قد تدرك وتفهم بطرق مختلفة.

وقد تخضع الكتابة الإدارية لأسلوب متعارف عليه في كتابة الخطابات والمذكرات والتقارير وغيرها .

## ٢ - تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة التي قد تكون في ذهن كاتب التقرير :

- التقرير يتعامل مع القارئ بصفته الرسمية لا بصفته الإنسانية.
- الكتاب يولدون ولا يصنعون .
- هناك طريقة واحدة للكتابة.
- الكاتب المحترف يستطيع الكتابة بشكل فعال من المرة الأولى .
- المعرفة بقواعد اللغة والصرف والبلاغة تجعل الكاتب محترفاً .

### ٣ - أهمية التخطيط للكتابة ، ثم الكتابة ، ثم المراجعة :

قلة من الناس من يقومون بالأعمال بشكل تلقائي وهم الموهوبين ، ومعظم الناس يقعون ضمن شريحة الوسط لذا يجب على الكاتب أن يعي أن أهم عنصر في الكتابة هو القارئ مما يحتم عليه ضرورة التخطيط للكتابة بوضع هدف عام للفكرة التي يرغب الكتابة عنها ثم أهداف تفصيلية يمثل كل هدف منها فكرة منفصلة ، يلي ذلك الكتابة الفعلية الأولية لتنفيذ المخطط المرسوم ، يلي الخطوة السابقة المراجعة والتقيح وتعني أن تتم قراءة ما تمت كتابته لمراجعته والتأكد أنه يحقق الهدف العام والأهداف التفصيلية للتقرير.

### ٤ - الكتابة الموضوعية والإنسانية :

ينبغي أن تتم الكتابة بلغة سهلة مختصرة وواضحة ، والابتعاد عن الجمل والتعبيرات المطولة ، ويمكن على سبيل المثال استخدام المضاف والمضاف إليه لجعل لغة الكاتب طبيعية وإنسانية كالقول " بحوث القسم " بدلاً من البحوث المقدمة من القسم " ، كذلك استخدام الأفعال بدلاً من المصادر مثل يتقن أكثر تحديداً من كلمة إتقان .

### ٥ - اللباقة :

تعني اللباقة السلوك الاجتماعي الذي يترك أثراً إيجابياً لدى الآخرين من خلال المجاملة والذكاء الاجتماعي في التصرف في المواقف المختلفة ، كذلك في الكتابة يستطيع كاتب التقرير أن يترك أثراً إيجابياً لدى القارئ باستخدام الجمل المهذبة التي لا تجرح مشاعر الآخرين.

### ٦ - إنهاء التقرير بعد البدء فيه :

يوصي المتخصصون في كتابة التقارير بأن لا يجعل الكاتب أسلوب الكتابة عائقاً له عن الاستمرار في الكتابة ، بحيث يصرف جهداً ووقتاً كبيرين في اختيار وانتقاء الكلمات المنمقة البراقة .

وإذا ما احتاج الكاتب لحقائق أو معلومات أو بيانات في فقرة ما ، فليترك لها فراغاً ويستكملها لاحقاً إذا كان ذلك متاحاً ، وينبغي على كاتب التقرير اختيار الوقت المناسب للكتابة بحيث يكون صافي الذهن ، ومستعداً نفسياً وبدنياً للكتابة .

## ٧ - المراجعة والتدقيق :

لابد أن تصبح المراجعة والتدقيق عادة لتحسين الكتابة ، ولا يعني أن الجزء المراجع والذي أعيد كتابته أنه جزء غير جيد ، بل قد يكون العكس ، وليراجع الكاتب ما كتبه للوقوف على تسلسل الأفكار ووضوحها ، وتحقيقها للهدف ، واللغة المستخدمة ، وأسلوب الكتابة من حيث الوضوح والبساطة . ويهدف تدقيق مسودة التقرير إلى التأكد من :

- خلوها من الأخطاء النحوية والإملائية والتركييبية.
- صحة وضع علامات الترقيم .
- مراعاة الأصول العلمية للتوثيق والاقتباس .
- ترابط الجمل في الفقرة الواحدة وترابط الفقرات .
- عدم وجود تفاصيل غير مهمة لا تضيف للمعنى شيئاً.

## ثانياً : مبادئ تتعلق بإعداد وإخراج التقرير :

## ١ - تنظيم التقرير بشكل مناسب :

لتنظيم التقرير يكون البدء من الفكرة الرئيسية أو المهمة عادة ، فالانطلاق منها يسهل عملية الكتابة ويحقق المتعة للقارئ ، ويجعله قادراً على متابعة الأفكار المتصلة بالفكرة الرئيسية أو المهمة.

ويوصى أن يكون التدرج في أسلوب الكتابة من المعلوم للمجهول ومن العام إلى الخاص ومن السهل إلى الصعب . ، ولتكن كل فقرة تعبر عن فكرة واحدة.

## ٢ - استخدام اللغة الفنية المتخصصة بحذر :

للمهنيين والمتخصصين لغة خاصة وتعبيرات ومصطلحات شائعة في مجال تخصصهم أو عملهم ، فالمحامي مثلاً يستخدم مصطلحات مفهومة ومحددة المعنى لمن يعمل في مهنة المحاماة ( جنحة ، قرينة ، جناية ، إدعاء عام ... الخ ) ولكن الشخص غير المتخصص يجد صعوبة في فهم المعنى المقصود منها ، لذا ينصح بالابتعاد ما أمكن عن استخدام المصطلحات الفنية في التقارير الموجهة للمستفيدين من التقرير إذا كانوا غير متخصصين.

### ٣ - استخدام وسائل الإيضاح :

إن استخدام الرسوم والأشكال التوضيحية يساعد على جعل الأفكار أكثر وضوحاً ، ويزيد من التشويق ويقلل الملل الذي قد ينتج من حشو الصفحات بالكتابة.

### ٤ - جمع البيانات وتصنيفها وعرضها وفق الطرق العلمية :

يمكن الحصول على الآراء والحقائق من عدة مصادر منها :

أ - المصدر التاريخي : من الوثائق المنشورة والمراجع العملية والكتابات السابقة في الموضوع.

ب - الملاحظة : يتم تسجيل الملاحظات من خلال المشاهدة الدقيقة المبنية على معايير واضحة وخطة دقيقة لما سوف يلاحظ.

ج - المقابلات الشخصية : وتعني المقابلة وجها لوجه مع من تريد الحصول على المعلومات منهم ، ويعيب هذه الطريقة ارتفاع التكلفة .

د - الاستبيانات : وهي عبارة عن قائمة من الأسئلة يمكن عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة.

وعند الانتهاء من عملية جمع البيانات نقوم بتصنيفها ونعني بالتصنيف ( جمع المعلومات والبيانات التي بينها خصائص مشتركة ) مثلاً إذا جمعنا بيانات عن السكان فيمكن تصنيف البيانات على حسب الجنسية ، أو فئات العمر.. الخ ، ثم نقوم بعرض البيانات وتفسير مدلولاتها واستخراج بعض المؤشرات الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والمدى ، والوسيط ، والانحراف المعياري ، وقد يلجأ كاتب التقرير إلى قياس العلاقة بين متغيرين من خلال معامل الارتباط الذي يوضح العلاقة بين متغيرين لكي يمكن التوصل للنتائج والتوصيات.

وقد يكون عرض البيانات على الأشكال التالية :

أ - الجداول :

عادة تستخدم الجداول لتمثيل البيانات التي تتضمن أرقاماً مثل الإحصائيات السنوية أو المقارنات مثل مقارنة أعداد المرضى في مستشفى حسب الجنس أو مقارنة بين مجموعة من المستوصفات.

ويجب الدقة في جمع البيانات وإدخالها ، وألا تكون كثيرة حتى لا يتشتت القارئ ، كما يوصى أن تكون المعلومات حديثة أو محدثة ، ويشار لمصدرها حتى تتصف بالمصداقية .

ب - الرسوم البيانية :

تستخدم الرسوم البيانية لتمثيل البيانات التي تتضمن مقارنات بين متغيرين أو أكثر في شكل خطوط أو منحني ويوضح في الرسم البياني عنوان الخط الأفقي و الرأسي ( X,Y ) ، ويمكن استخدام برنامج EXCEL ، ويفضل استخدام الألوان والأشكال بطرق مختلفة وسهلة ويجب ألا يستخدم أكثر من ثلاثة خطوط في الرسم الواحد حتى يسهل فهم الرسم وتحليل محتواه.

ج - الأعمدة :

يمكن تمثيل بيانات الرسم على شكل أعمدة لتوضيح المقارنات المختلفة بين متغيرات .

د - الدائرة :

قد تستخدم الدائرة البيانية لتمثيل البيانات ، بحيث تقسم الدائرة إلى أجزاء تمثل نسباً مئوية بحيث تكون الدائرة ١٠٠٪ ، ويمكن أن تكون هذه الوسيلة البيانية مهمة عندما نرغب في إظهار أجزاء أو أقسام من الحجم الكلي، مثلاً لو أردنا أن نعرف نسبة الجنسية (س) من إجمالي السكان ، مقارنة بباقي الجنسيات.

هـ - الخرائط التنظيمية :

وهي عبارة عن خرائط توضح الوظائف وخطوط السلطة والمستويات الإدارية في المنظمات.

و - خرائط تدفق العمل :

وهي خرائط توضح مستوى تدفق العمل في كل مرحلة من مراحلها وتبين أيضاً ما إذا كان هناك ما يسمى بعنق الزجاجة ويعني تراكم العمل وتأخره في تلك المرحلة.

## ٥- الاقتباس والتوثيق

يتمتع كاتب التقرير الجيد بالقدرة على كتابة التقرير مع مراعاة الأسس والجوانب الفنية المطلوبة ، مثل الاقتباس والتوثيق ، وإعداد قائمة المصادر والمراجع التي تم الاعتماد عليها ، وطباعة التقرير أو كتابته .

والاقتباس هو نقل نص حريفي من مرجع مع وضعه بين علامتي تنصيص "قوسين مزدوجين" وإدراج الاقتباس عادةً يكون إما لتقرير رأي أو لنقل خبر ، أو الاستشهاد وتحتم الأمانة العلمية الإشارة إلى المراجع التي تم الاقتباس منها.

وقد يكون الاقتباس غير مباشر أو استيعابي وعادة يكون غير حريفي بمعنى أن يتم نقل فكرة ولكن ليس بشكل حريفي وإنما مختصرة أو أعيد صياغتها .

وقد يتم الحذف من الجملة المقتبسة أحياناً بشرط ألا يشوه الحذف الفكرة أو يجعلها ناقصة ، ويستعاض عن الجزء المحذوف بثلاث نقط على السطر (... ) ، وفي حالات الاقتباس غير المباشر يتم ترقيم الجزء المقتبس وكتابة الرقم في الهامش وأمامه المرجع .

## ٦- كتابة المصادر والمراجع :

المصدر هو المستند الذي وصل إلينا من الشيء الذي ندرسه ، وقد يكون ذلك كتاباً أو أثراً أو وثيقة مكتوبة. أما المرجع فهو ما كتب عن عصر بعد انقضائه .

ولابد أن تحتوي قائمة المصادر جميع المصادر التي اعتمد عليها الكاتب واستعملها واستعان بها في إعداد التقرير سواءً كانت كتب أو دوريات أو تقارير أو وثائق.

ويجب عند ترتيب المراجع أن يكون الترتيب أبجدياً حسب الاسم الأول للمؤلف باللغة العربية ، وحسب الاسم الأخير في اللغات الأجنبية ، أما الأشخاص المعنويين كشركة مثلاً فيتم الترتيب أبجدياً بإهمال أل التعريف .

## ٧ - الاهتمام بالجوانب الشكلية في التقرير :

- بدء السطر الأول من كل فقرة بالدخول بمقدار tap أو خمس مسافات تقريباً .
- كتابة عناوين المحتويات كما وردت في التقرير سواء بنص الجمل أو الصفحات.
- إدراج قائمة بالجدول وأخرى بالأشكال البيانية أو الصور والإمام بالأصول الفنية عند إعداد الجداول أو الأشكال كما وردت سابقاً.
- احتواء مقدمة التقرير على الموضوع وهدفه والإطار العام له ، وخاتمة ، وتوصيات ، أو نتائج.
- المراجع والهوامش تكون في صفحة منفصلة ، وكذلك الملاحق وقائمة المحتويات والخلاصة والمخلص لكل منها صفحة مستقلة.
- ترقيم كل من الصفحات التالية ( صفحة الغلاف ، و صفحة المحتويات ، و صفحة الخلاصة ) إما هجائياً أو أبجدياً أو بالأحرف الرومانية الصغيرة ، واستخدام الأرقام الحسابية لترقيم باقي الصفحات .
- خلو التقرير من الأخطاء الإملائية والمطبعية ومراجعته للتأكد من ذلك .
- الاهتمام بنوع الورق المستخدم ، والحبر ، ونوع الخط ، والتنسيق الداخلي ، والغلاف الخارجي ، بشكل غير مبالغ فيه .

## ثالثاً : مبادئ تتعلق بلغة التقرير وعلامات الترقيم :

- ١ - اختيار الطريقة المناسبة لترتيب الجمل ، واستخدام الجمل القصيرة والواضحة .  
وهي كالتالي :  
أ - الترتيب المنطقي :  
نبدأ بالمعلومات والحقائق ثم نصل للنتائج ، وتبدأ هذه الطريقة من المعلومات البسيطة إلى المعلومات الأكثر تعقيداً وصعوبة .  
ب - الترتيب السيكلوجي :  
عكس الطريقة المنطقية وهي أن تبدأ بالنتيجة ثم تدعمها بالمعلومات والبيانات والحقائق التي أدت إليها.  
ج - الترتيب الزمني :  
وهي سرد الأحداث حسب تاريخ وقوعها ولا يكون هناك تحليل أو نتائج إنما سرد تاريخي وصفي.  
د - الترتيب المنطقي السيكلوجي :

وهو يجمع بين الطريقتين السابقتين مثلاً كأن يتم وضع عناصر للموضوع ثم التحدث عن كل عنصر ثم الخلاصة في نهاية التقرير لتثبيت المعلومات في ذهن المستفيد.

## ٢ - استخدام لغة سهلة.

وتعني استخدام مفردات سهلة وواضحة في الكتابة وقريبة إلى ذهن القارئ وتوصل للهدف مباشرة ، وينبغي الابتعاد عن الكلمات المزخرفة والألفاظ المنمقة والكلمات المقعرة لأنها قد تجهد القارئ في فهمها مما يؤثر على ما يريد الكاتب سلباً ، فوظيفة اللغة أساساً هي التوضيح ونقل الأفكار والمشاعر والمعلومات ، فليست اللغة ألقاظاً عالية الرنين ، ولا كلمات وعبارات جوفاء مبهمه خالية من المضمون ، بل هي وسيلة للتعبير والإبانه والبلاغة والفصاحة في حسن تأدية المعني ، فكم من رأي جيد ضاع وسط إسهاب ممل وأسطر طويلة أجهضته عبارات مخلة ، لهذا يجب الاستعانة باللغة في تقديم معلومات وآراء بشكل واضح وبكلمات قليلة وعبارات موجزة لتوفير الوقت لدى المدير .

وينبغي استخدام كلمات سهلة ومألوفة والابتعاد عن الشاذة الغريبة ، وعدم ذكر كلمات مثل ( هناك ) أو ( من الملاحظ ) وذلك لعدم دقتها العلمية ، فمثلا عندما نقول هناك ، قد يتساءل القارئ ( أين ؟ ) . ونورد الجدول التالي الذي يوضح بعض الأخطاء التي يقع فيها بعض الكتاب عند التحرير :

### بعض الأخطاء اللغوية أثناء الكتابة

من الخطأ أن نقول :	والصواب :
نرفق لكم كذا وكذا ، تجدون برفقه ، المرفقات هي ...	تجدون مصحوبا بهذه الرسالة كذا وكذا ، أو تجدون معها.
أشير إلى رسالتنا الآنفة الذكر	أشير إلى رسالتنا المذكورة آنفا.
تشكلت اللجنة من أربعة أعضاء	قال تعالى (حتى إذا خرجوا من عندك قالوا للذين أوتوا العلم ماذا قال آنفا).
لا بد و أن نفعل كذا وكذا	تكونت أو تألفت اللجنة من أربعة أعضاء. لأن التشكل في هذا الموضع غير صحيح وتعني تغير لونها أو شكلها. ، وشكلت الكتاب أي ضبطته بالشكل فتشكل .
كلما شجعت الموظف كلما ازداد نشاطاً	لا بد أن نفعل كذا وكذا ( بدون واو العطف).
سابق و أن بعثنا إليكم رسالة بهذا الموضوع	كلما شجعت الموظف كلما ازداد نشاطاً ( تحذف كلمة كلما الشرطية في جواب الشرط لأنه بإضافة كلما تحتاج إلى جواب شرط ، وبما أن جواب الشرط غير موجودا فإن الجملة تصبح مبتورة .
سابق و أن بعثنا إليكم رسالة بهذا الموضوع	جمادى الأولى
سوف لا أقوم بهذا العمل ، سوف لن افعل هذا.	سابق أن .... ( بدون واو العطف )
سوف لا أقوم بهذا العمل ، سوف لن افعل هذا.	لا أقوم بهذا العمل ، لن أفعل هذا
أرسلت برسول ، أرسلت بهدية	أرسلت رسولاً ، أرسلت هدية
هؤلاء الرجال ثقة	هؤلاء الرجال ثقات
١٥ صفر	١٥ من صفر ( الخامس عشر من صفر )
الترتيب ( الغير ) أبجدي	الترتيب غير الأبجدي – غير لا تأخذ أ ل التعريف.

## تدريبات الوحدة السادسة

### التدريب الأول :

- أ - ما هو الاختلاف بين الكتابة الإدارية ، و الكتابة الأدبية؟  
 ب - ماذا يعني التخطيط للكتابة؟ ضع خطة لكتابة موضوع ما من اختيارك؟  
 ج - اشرح كيف تكون الكتابة موضوعية وإنسانية ولبقة؟

### التدريب الثاني :

- اجب بعلامة ( صح ) أمام العبارة الصحيحة ، وعلامة ( خطأ ) أمام العبارة الخاطئة:  
 ١. عند تنسيق التقرير لابد أن تكون المراجع والهوامش في صفحة منفصلة ، وكذلك الملاحق وقائمة المحتويات والخلاصة والملخص لكل منها صفحة مستقلة.  
 ٢. عند كتابة التقرير ، ينبغي الإكثار من الكلمات المزخرفة والألفاظ المنمقة لأنها تزيد جمالاً .  
 ٣. الترتيب المنطقي يعني أن نبدأ بالمعلومات والحقائق ثم نصل للنتائج ، وتبدأ هذه الطريقة من المعلومات البسيطة إلى المعلومات الأكثر تعقيداً.  
 ٤. الاقتباس هو نقل نص حري في من مرجع مع وضعه بين علامتي تنصيص "قوسين مزدوجين"

### التدريب الثالث :

- اكتب تقريراً بحثياً عن برنامج التدريب الوطني المشترك في حدود ١٥ صفحة يتضمن الآتي :
- نبذة عن الجهات المشاركة بالبرنامج؟
  - أهداف البرنامج؟
  - برنامج السكرتير التنفيذي؟

مع مراعاة الشروط الشكلية والموضوعية في التقرير ، على أن يتم تقسيم التقرير حسب الأجزاء التي درستها سابقاً.



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

الاتصالات الكتابية

التقارير لحل المشاكل

التقارير لحل المشاكل

### الهدف العام :

القدرة على كتابة التقرير لحل المشاكل بكفاءة.

### الأهداف التفصيلية :

- بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون الطالب قادراً على ما يلي وبكفاءة:
- الشعور بالمشكلة وتحديدتها وتحليلها.
  - تحديد هدف التقرير وإطارة العام المرتبط بالمشكلة وبشكل دقيق .
  - تهيئة وتنظيم البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها بأسلوب علمي.

### 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 .

## مقدمة

كتابة التقرير تتطلب اتباع خطوات متسلسلة ومنطقية وعلمية ، بعيدا عن الارتجال والسرعة والعشوائية في الكتابة . وقد تستغرق كتابة التقرير وقتاً طويلاً إذا كان التقرير لعلاج مشكلة ما ، أما إذا كان التقرير يعالج جوانب أخرى كتزويد متخذ القرار بمعلومات أو بيانات ، أو كان التقرير على شكل نموذج لتنفيذ إجراء معين مثل تقرير طبي ، أو تقرير سير العمل وغيرها من التقارير ففي هذه الحالة لا تتطلب هذه التقارير جهداً و وقتاً كبيرين .

وتتحدد خطوات التقرير لحل المشاكل بالآتي:

### أولاً : الشعور بالمشكلة وتحديداتها وتحليلها :

الشعور بالمشكلة هو إحساس المسؤول بوجود خلل ما في جانب معين في التنظيم ، وينبغي أن يكون هذا الشعور مبنياً على مؤشرات ودلائل تشير لوجود الخلل ، فمثلاً عندما يكثُر الغياب في المنظمة فقد يكون هذا مؤشراً على عدم الرضا الوظيفي ، أو عدم الارتياح من بيئة العمل المادية ( إضاءة ، مكاتب ، تكييف ونحو ذلك ) ، أو العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ( مثل عدم تعاون الأفراد داخل التنظيم ووجود صراعات بينهم لتضارب الأهداف ) ، أو طبيعة العمل ( مثل أن تكون المهام الموكلة للفرد داخل التنظيم مهام مملة أو روتينية ، وأحياناً يكون عدم وضوح الدور المطلوب من الفرد عائقاً كبيراً لأداء العمل بشكل جيد ) .

وقد لا نشعر بالمشكلة لأننا نتعايش معها بشكل يومي مما يفقدنا الإحساس بوجودها ، ولكن قد يراها شخص من الخارج بشكل أوضح ومثال ذلك أن يكون العملاء هم المرآة الحقيقية لتحسس المشكلة.

وتحديد المشكلة يجب أن يكون دقيقاً وذلك بصياغتها بشكل جيد وتحديد أطرافها ، والتفريق بين المشكلة الأساسية وأعراضها ، وقد يكون تحديد المشكلة صعباً للغاية عندما تكون مرتبطة بجوانب معنوية غير ملموسة ، مثل انخفاض الروح المعنوية وقد يكون انخفاض الروح المعنوية نتيجة وليس مشكلة.

## ثانياً : تحديد هدف التقرير وإضاره العام :

عند ظهور الحاجة لكتابة تقرير يجب أن نجيب على التساؤل الآتي :  
ما هو الهدف من التقرير ؟ هل هدف التقرير إخباري ، أم تحليلي ، أم عقد مقارنات ، أم لإقناع المسؤول  
أم انه يحتوي الأهداف السابقة جميعاً ؟

وإذا لم يحدد الهدف بدقة فإن المخرج النهائي لن يكون مرضياً للمدير ولن يتوافق مع توقعاته ، وسيقول  
هذا التقرير ليس التقرير الذي أريده ؟

وقد يثار تساؤل من هو المخطئ في أن يكون التقرير كـمخرج نهائي لا يتوافق مع ما طلبه المدير ؟  
فقد يكون السبب الموظف بضعف قدراته ، وقد يكون المدير بعدم توضيحه للمطلوب بشكل دقيق ،  
وقد يكون بسبب ضعف مصادر البيانات التي اعتمد عليها التقرير وبالتالي خرج التقرير ضعيفا لا يرقى  
لتطلعات المدير وتوقعاته.

وبغض النظر عن من هو المخطئ فإن هناك جهداً ووقتاً كبيرين قد أهدرا لعدم تحديد الهدف بشكل  
دقيق . وسأورد قصة توضح أهمية تحديد الهدف ، ضاع رجل في غابة كبيرة ولم يستطع أن يحدد وجهته  
، فقابل رجلاً آخر وقال له : أنا تائه ؟ في أي اتجاه يجب أن أذهب ؟  
فقال الرجل الآخر : إلى أين أنت ذاهب ( الهدف ) ؟  
فقال : لا أدري ؟

فقال الرجل الآخر : لا يهم أي طريق تسلك طالما أنك لا تعرف إلى أين أنت ذاهب .

ويجب أيضا أن يتم تحديد هيكل أو إطار عام للتقرير لتحقيق الفوائد التالية :

١. عرض منظم ومنطقي للأفكار التي يتضمنها التقرير .
٢. إعطاء اهتمام بكل أجزاء التقرير تتوافق مع أهميتها النسبية.

ويجب أن يتم تحديد العديد من الجوانب قبل البدء في التقرير منها :

- تحديد الوقت اللازم لإنهاء التقرير .
- تحديد متطلبات إنهاء التقرير ( مادية ، بشرية ، فنية ) .

- تحديد البنود الرئيسية والفرعية بوضوح ، والتأكد من عدم وجود تعارض أو ازدواجية بينها.
- ترتيب البنود الرئيسية والفرعية وفقاً لمستوى أهميتها في تحقيق أهداف التقرير.

### ثالثاً : تهيئة وتنظيم البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها :

يقصد بالبيانات تلك المعلومات الخام التي لا تعبر عن شيء بذاتها ولكن بعد تحليلها يمكن استخلاص منها معلومات متعددة ، والمعلومات والبيانات هي الحقائق والآراء التي تخدم التقرير وتتعلق بالموضوع بشكل مباشر للتوصل للنتائج المطلوبة

ولتحقيق هذه الخطوة لابد من القيام بالتالي :

أ - تحديد مصادر البيانات والمعلومات وهي متعددة ومنها :

الوثائق والمراسلات السابقة ، واللوائح والأنظمة والقرارات والتعليمات.

الكتب والمطبوعات التي تصدر عن المنظمة وغيرها من المنظمات ، والصحف والمجلات والدوريات. البحوث والدراسات السابقة في نفس الموضوع. المتخصصون في موضوع التقرير .

ب - تحديد طرق جمع البيانات والمعلومات :

ينبغي اختيار الطريقة المناسبة من بين الطرق التالية لجمع البيانات والمعلومات :

#### ١ - القراءة

وهي من أهم الطرق لجمع البيانات والمعلومات لأنها تحقق لكاتب التقرير الفوائد التالية :

- الانطلاق من حيث انتهى الآخرون وعدم تكرار ما تمت دراسته .
- إعطاء الكاتب خلفية جيدة عن موضوع التقرير .
- الاستفادة من النتائج التي توصلت لها التقارير السابقة.

#### ٢ - الملاحظة

وتعني الملاحظة العلمية المعتمدة على النقاط التي يجب ملاحظتها مع التسجيل المباشر بعد عملية الملاحظة.

### ٣ - المقابلة الشخصية

تعني المقابلة مع الطرف الآخر أو من نريد جمع معلومات منه وجهاً لوجه ، وهي من الطرق الشائعة لجمع البيانات والمعلومات وتصلح عندما يكون الأشخاص الذين نرغب بجمع بيانات منهم لا يجيدون القراءة والكتابة ، وعندما تكون المقابلة الشخصية مع شخص متخصص فإن جدواها يكون كبيراً إذا تم الإعداد لتلك المقابلة بشكل جيد وأخذت وقتاً كافياً للحصول على جميع المعلومات المطلوبة .

تحدد نوعية المعلومات التي نرغب في الحصول عليها في طريقة المقابلة فقد تكون مقابلة فردية بين باحث ومبحوث ، ومقابلة جماعية بين باحث وأكثر من مبحوث في نفس الوقت ، ومقابلة مقننة يتم فيها تحديد الأسئلة مسبقاً للمبحوث ، ومقابلة حرة لا يتم فيها تحديد الأسئلة ، ومقابلة استطلاعية تهدف إلى الحصول على معلومات أولية ، ومقابلة متعمقة تهدف إلى الحصول على مزيد من المعلومات التفسيرية لموضوع ما.

### ٤ - الاستبانة

هو أحد طرق الاتصال الكتابي ، وجمع المعلومات والبيانات ، وتتضمن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة ، ويتطلب من المبحوث الإجابة عنها كتابة ، ويعتبر أكثر طرق جمع البيانات والمعلومات انتشاراً ، ويشترط القدرة على الكتابة والقراءة في المبحوث كما يشترط لتحقيق الهدف من الاستبانة إثارة الدافع لدى المبحوث لإعطاء قدر كافي من الاهتمام والحرص والدقة عند الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة .

### ج - تنظيم وترتيب البيانات والمعلومات

والتنظيم يشمل تصنيف البيانات وهو كما ذكرنا سابقاً جمع البيانات المتشابهة التي لها خصائص مشتركة مع بعضها البعض ، والتأكد منها واستبعاد البيانات الخاطئة أو المتناقضة.

### د - العرض البياني للمعلومات

تساعد الرسوم البيانية في توضيح وفهم المعلومات ، واختصار الوقت والجهد للاطلاع على الأرقام التي قد تكون مزعجة للقارئ ، ولكن من خلال الرسم وبمنظرة واحدة يمكن رؤية ما لا نراه في البيانات الخام.

ويمكن الاستعانة بالحاسب الآلي وتحديد برنامج EXCEL رسوم بيانية واختيار أحد الأشكال المتاحة في البرنامج سواء كانت أعمدة أو دائرة أو خطوط أو منحنيات لتوضيح البيانات المراد عرضها.

ويشترط في الشكل البياني المدرج أن يكون واضحاً وبسيطاً ، كما يتضمن شرحاً توضيحياً ، وأن يكون له عنوان عام للمحور س ، ص ، وأن يوضح مصدر البيانات.

#### هـ - تفسير البيانات وتحليلها

عند تفسير البيانات يجب أن يكون التفسير واضحاً ومعتمداً على مصادر مرجعية ، وأن يكون التفسير منطقياً وموضوعياً ، بعيداً عن التحيز والتأثير الشخصي لكاتب التقرير .

#### رابعاً : كتابة التقرير وتحديد طرق العرض

أ - تحديد الجدول الزمني لإنهاء التقرير :

يمثل الجدول الزمني الخطوة الأخيرة في سلسلة إجراءات التخطيط لإعداد التقرير ، إذ تبدأ بعدها مباشرة كتابة التقرير ، ويتضمن الجدول الزمني تحديد الزمن المناسب للانتهاء من كل خطوة وجمع زمن كل خطوة تحدد الفترة الاجمالية.

ب - كتابة التقرير :

عند البدء بكتابة التقرير ينبغي على كاتب التقرير مراعاة النقاط الآتية :

- وضوح العنوان وتحقيقه لهدف التقرير .
- أن تشمل المقدمة على تعريف بموضوع التقرير ، وعرض المشكلة التي سوف يعالجها التقرير ، وهدف التقرير ، والدافع أو الجهة مصدر التكليف بالتقرير ، والمنهج الذي سوف يستخدمه الكاتب في التقرير ، وكذلك الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات .
- التسلسل في عرض البيانات والمعلومات بحيث يكون هناك عناوين رئيسية وعناوين فرعية ، والربط بينها بطريقة علمية ومنطقية وسهلة ، وواضحة ومقنعة للقارئ.
- إيضاح النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها إذا كان التقرير تحليلياً .

- تلخيص ما جاء في التقرير والنتائج التي تم التوصل إليها بشكل موجز، والمقترحات المطروحة لحل المشكلة.
- استخدام أسلوب لغوي سليم واختيار الألفاظ المناسبة .

وبشكل عام يتكون التقرير من العناصر التالية :

أ - الجزء التمهيدي ويتضمن ما يلي:

١. صفحة الغلاف .
٢. صفحة بيضاء في أول التقرير وآخره.
٣. العنوان .
٤. رسالة التفويض .
٥. قائمة المحتويات .
٦. الافتتاحية أو التمهيد .

ب - جسم التقرير ، ويتضمن ما يلي :

١. المقدمة .
٢. المناقشة والتحليل .
٣. النتائج والتوصيات .
٤. المخلص .

ج - الجزء المكمل :

١. ويتضمن ما يلي :
٢. الملاحق والجداول والأشكال .
٣. المراجع .
٤. الفهرس .

## تدريبات الوحدة السابعة

### التدريب الأول :

اكتب تقريراً يتضمن مشكلة ما واجهتك خلال فترة التحاقك بالبرنامج الوطني المشترك ، مع الأخذ بعين الاعتبار عند كتابة التقرير مراعاة النقاط التالية:

- الشعور بالمشكلة وتحديد ما بشكل دقيق وتحليلها بشكل علمي.
- تحديد هدف التقرير وإطاره العام المرتبط بالمشكلة وبشكل دقيق.
- تهيئة وتنظيم البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها بأسلوب علمي.

### التدريب الثاني :

#### حالة عملية

محمد مدير في مصنع لإنتاج الأخشاب يعمل به خمسون عاملاً ، لاحظ في الفترة الأخيرة الملاحظات التالية أثناء سير العمل :

- تأخر بعض العاملين عن بداية الدوام لمدة خمس دقائق من كل يوم .
- عدم لبس العمال ملابس بها اشتراطات السلامة مثل الأحذية المناسبة ، أو خوذات العمل ، أو القفازات الواقية ، وعدم توفر صيدلية إسعافات أولية.
- رائحة كريهة تنبعث من المصنع .
- إصابة ستة عمال أثناء الدوام الرسمي بإصابات مختلفة قطع إصبع من منشار الخشب ، سقوط بعض الخشب على رأس عامل مما أدى إلى شج رأسه ، وجروح مختلفة.
- خروج بعض الموظفين أثناء الدوام الرسمي لمدة لا تزيد عن عشر دقائق.

### المطلوب :

اكتب تقريراً متكاملاً عنها مراعيًا الشروط الشكلية والموضوعية في التقرير عن المشكلة الرئيسية في المصنع ومراعيًا.

١. تحدد المشكلة الرئيسية في العمل .
٢. تحليل المشكلة وذلك بتحديد أسبابها وأعراضها والنتائج والتوصيات.



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

الاتصالات الكتابية

تصميم ومراقبة النماذج

### الهدف العام :

القدرة على تصميم نموذج بشكل مبسط ويحقق الغرض بكفاءة

### الأهداف التفصيلية :

بنهاية هذا الفصل يفترض أن يكون المتدرب لديه المعرفة وقادرا على القيام بكفاءة بالآتي:

١. معرفة أهداف النماذج.
٢. القدرة على تصميم النماذج.
٣. تجربة النماذج .
٤. قواعد تصميم النموذج .
٥. مراقبة النماذج.
٦. النماذج وعلاقتها بالإجراءات .

### 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 .

## مقدمة :

النموذج هو أحد الوسائل المساعدة في الأعمال المكتبية سواءً في القطاع العام أو الخاص ، فهو ضروري للقيام بالأعمال وإنجاز المعاملات بسرعة وكفاءة ، ويساعد في التقليل من المجهود الذهني للموظفين والتفكير فيما يجب عمله ، في كل مرحلة من مراحل المعاملة ، ويتحقق ذلك بتوفر المعلومات والحقائق المطلوبة ، وبتحديده للخطوات التفصيلية الواجب اتباعها لإنجاز المعاملة. والمنظمات سواءً في القطاع الأهلي أو العام ، تستعمل العديد من النماذج للقيام بأعمالها منها على سبيل المثال: نماذج شؤون الموظفين ، كنموذج طلب الوظيفة ، ونموذج وصف الوظيفة ، ونموذج إيصال استلام نقود ... الخ .

## أولاً : تعريف النموذج .

هو أي ورقة مطبوعة آلياً تحتوي على معلومات ثابتة ومحددة وبها فراغات لتعبئة البيانات والمعلومات الأخرى لاستخدامها كجزء من إجراءات إنجاز المعاملة أي كان نوعها.

## ثانياً : أهداف النماذج.

تحدد الأهداف العامة للنماذج بما يلي :

١. توفير الوقت والجهد في كتابة المعلومات المتكررة والثابتة في كل مره مثل ( اسم وعنوان المنظمة في نموذج رسالة خارجية للشركة ، أو اسم ورقم الموظف وعدد الأيام وتاريخ بدء الإجازة وانتهائها في كل مره يقدم فيها الموظف إجازة مثلاً).

٢. إيضاح المعلومات الواجب جمعها ، والتسلسل للخطوات التفصيلية لإجراءات المعاملة.

٣. وسيلة رقابية عند تنفيذ مختلف المعاملات لضمان تسجيل المعلومات المطلوبة في المكان الصحيح واكتمالها.

٤. تسهل عملية الحفظ بتوحيد حجمها.

### ثالثاً : تصميم النماذج :

عادة ما تتم عملية تصميم النماذج باقتراح من الموظف بالاستعانة بخبرته ، وحيث إن هذه الطريقة قد يكون فيها ارتجالية في التصميم لذا لابد من مراعاة قواعد وأسس علمية يتوجب مراعاتها عند تصميم النماذج ، لذا قبل البدء في تصميم النموذج لابد من مراعاة النقاط التالية:

١. **تحديد استعمالات النموذج:** لابد من دراسة أهمية و أهداف واستعمالات النموذج ومدى تكرارها والصور اللازمة منه ، قبل البدء في تصميمه.

٢. **تحديد المعلومات التي سيتضمنها النموذج:** لابد من تحديد المعلومات الثابتة (مثل الاسم ، تاريخ الميلاد ، الحالة الاجتماعية .. الخ ) وأماكنها في النموذج ، وتقدير المعلومات المتغيرة لترك فراغات كافية لها لتعبئتها من المستفيد.

٣. **تحديد الحجم المناسب للنموذج:** آخذاً في الاعتبار اسم وعنوان المنظمة إذا تطلب النموذج ذلك ، واسم النموذج ورقمه ، والتعليمات الموضحة للنموذج ، والفراغات التي ستترك ، والصور التي ستوزع .

٤. **أقسام النماذج الخمسة هي :**

#### القسم الأول :اسم ورقم النموذج

يجب إدراج رقم واسم النموذج ليسهل التعرف عليه، ويستحسن أن يكون الاسم في الجزء العلوي من النموذج وموسطاً ، أما الرقم فيفضل أن يكون في الزاوية اليمنى. وتستعمل بعض الإدارات رقماً متسلسلاً مثل نموذج رقم ( ١٤٩ ) تحت اسم الإدارة.

#### القسم الثاني : العلميات

والهدف منها توضيح كيفية تعبئة النموذج ،لذا يستحسن أن تكون واضحة ومختصرة وأن توزع بين أقسام النموذج المختلفة لتلائم تسلسل الإجراءات.

### القسم الثالث : مقدمة النموذج

تتضمن المقدمة معلومات تمهيدية تساعد في تهيئة معبئ النموذج ، ويفضل أن تكون المعلومات التمهيدية في الجزء العلوي مثل طلب توظيف (اليوم ، التاريخ ، الاسم ، رقم الموظف ، الإدارة).

### القسم الرابع : جسم النموذج

وهو الجزء الرئيسي في النموذج ويتضمن المعلومات الثابتة والضراغات المتروكة لها لتعبأ فيها المعلومات المتغيرة سواء كانت كتابة أو تأشير مثل ( نعم ) أو ( لا ) ، ويراعى تسلسل الإجراءات.

### القسم الخامس :خاتمة النموذج

وتتضمن أحيانا إقراراً من معبئ النموذج بصحة المعلومات المعبأة في النموذج وبتوقيعه على ذلك أو المصادقة من قبل الرئيس على صحة المعلومات المعبأة وتوقيعه إذا تطلب الأمر ذلك.

### إدارة الموارد البشرية نموذج رقم ١٤٩/

( نموذج طلب استئذان )

اليوم : ..... التاريخ : .....

الاسم : ..... رقم الموظف : .....

نظرا لظروفي الخاصة والتي تتطلب خروجي أثناء الدوام ، أمل التكرم بالسماح لي بالخروج

من الساعة : ..... إلى الساعة : .....

الرئيس المباشر : موافق ( ) غير موافق ( ) .

توقيع الرئيس المباشر :

- صورة لقسم مراقبة الدوام
- صورة لرئيس القسم للمتابعة.

### رابعاً : لون النموذج :

إن استعمال ألوانا مختلفة للنماذج يساعد في التعرف عليها بسهولة وبسرعة ، ويجنبنا الكثير من الأخطاء في الاستعمال ، لذا يستحسن تحديد ألوان مختلفة خصوصاً عندما ترسل صور من النماذج المعبأة إلى جهات متعددة.

ويستحسن اختيار الألوان على النحو التالي :

النسخة الأصلية ببيضاء اللون .

والصورة الأولى خضراء فاتحة ، والصورة الثانية حمراء فاتحة ، والصورة الثالثة صفراء فاتحة ، والصورة الرابعة زرقاء فاتحة .

### خامساً : قواعد تصميم النموذج :

من المتطلبات الأساسية لتصميم النماذج أن تكون النماذج واضحة وتسهل قراءة محتوياتها وما تتضمنه من أسئلة العمليات ، وتسهل تعبئتها ، وتعطي انطباعاً جيداً عن المنظمة.  
القاعدة الأولى :

#### أن يكون للنموذج هوية واضحة من خلال الآتي :

- اسم مختصر وواضح يبين الغرض من استخدامه.
- رقم خاص بالنموذج.
- اسم المنظمة ، أما النماذج التي تستخدم داخل المنظمة فليس هناك ضرورة لذكر اسم المنظمة عليها.

### القاعدة الثانية :

أن يتضمن النموذج التعليمات اللازمة لتعبئته ، وتوضع في الأماكن المناسبة لها على النموذج .

### القاعدة الثالثة :

إدراج مقدمة تحتوي بعض البيانات الأساسية عن معبئ النموذج وتكون في أعلى النموذج .

#### **القاعدة الرابعة:**

ترتيب البيانات والمعلومات داخل النموذج بحيث تصنف المعلومات الخاصة بغرض معين وحسب الاستفادة التي ستحقق من تلك المعلومات في المستقبل.

#### **القاعدة الخامسة:**

تسهيل مهمة تعبئة النموذج سواء باليد أو آلياً بترك الفراغات المناسبة والكافية لتعبئة المعلومات والبيانات المطلوبة.

#### **القاعدة السادسة:**

إبراز المعلومات المهمة بشكل أكثر وضوحاً من المعلومات الأقل أهمية.

#### **القاعدة السابعة:**

يراعى قدر الإمكان تصميم النموذج بشكل يساهم في تقليل الكتابة عن طريق استخدام مربعات للتأشير عليها.

#### **القاعدة الثامنة:**

جعل البيانات والمعلومات الختامية في آخر النموذج مثل التوقيع والتاريخ .

#### **القاعدة التاسعة:**

الأخذ بعين الاعتبار طريقة حفظ النموذج عند الرغبة في حفظه بحيث تتلاءم مع الملفات المستخدمة للحفظ.

#### **القاعدة العاشرة:**

أن يخدم النموذج الإجراءات بشكل واضح من خلال الاستخدام والصور المرسله للجهات ذات العلاقة بحيث يحقق الغرض منه بكفاءة .

### إدارة الموارد البشرية

نموذج رقم ٤٤

#### نموذج طلب إجازة

نوع الإجازة : إجازة سنوية ( ) - إجازة اضطرارية ( ) إجازة مرضية ( ) إجازة بدون مرتب ( )

اسم الموظف : ..... الرقم الوظيفي : .....

الإدارة : .....

عدد أيام الإجازة : ..... كتابة ..... من ..... إلى .....

.....

توقيع الرئيس المباشر : ..... توقيع مدير الإدارة

.....

-----

---

إجراءات إدارة الموارد البشرية : ( لا تعبأ بواسطة الموظف ) .

إدارة الموارد البشرية . إشعار عودة من إجازة

نموذج رقم ٤٥

اسم الموظف : ..... الرقم : ..... الإدارة :

.....

تاريخ ابتداء الإجازة : ..... تاريخ انتهاء الإجازة ..... عدد أيام

التأخير : .....

الموظف باشر العمل في : ..... الرئيس المباشر :

.....

مدير الإدارة : .....

### خامساً : النماذج وعلاقتها بالإجراءات :

نعني بالإجراءات : الطرق المتبعة لإنجاز عمل ما ، وهي الخطوات التفصيلية للطريقة التي يتم بها الإنجاز وتشمل المراحل التي تمر فيها المعاملة من البداية حتى النهاية.

والإجراءات بوجه عام ، ماهي إلا وسائل مساعدة للقيام بالأعمال المختلفة في المنظمات ، إلا أنه قد يساء استخدام الإجراءات فتتحول من وسيلة مساعدة إلى عامل معطل ، وهذا يحدث عندما تطول الإجراءات وتتعدد .

وترتبط الإجراءات ارتباطاً وثيقاً بالنماذج ، فالإداري يضع الإجراءات أولاً على ضوء السياسة العامة للمنظمة ثم يحدد العمليات الكتابية والمعلومات والبيانات الواجب الحصول عليها لإنجاز معاملة ما ، وبعدها يقرر ما إذا كانت هناك حاجة لتصميم النماذج للمساعدة في سرعة الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.

فهي تسهل تنفيذ الخطوات التي تمر فيها المعاملات ، وتيسر عملية إنجاز المعاملات بسرعة وإتقان وترشد النماذج صاحب المعاملة والموظف إلى الخطوات المتسلسلة الواجب اتباعها لإنجاز العمل .

## تمارين الوحدة الثامنة

### التدريب الأول :

صمم نموذجاً للاتصالات الهاتفية الواردة يتضمن اسم المتصل وعنوانه والغرض من الاتصال ..  
وأذكر أي معلومات أخرى ترى أنها يجب أن تذكر في النموذج مع مراعاة قواعد تصميم النماذج .

### التدريب الثاني :

#### حالة عملية

يرد للإدارة معاملات كثيرة جداً حوالي عشرون معاملة يوميا ، ثم يقوم المدير بالشرح عليها للموظفين المختصين لكن المدير يواجه مشكلة تتمثل في الآتي :

بعد فترة لا يستطيع المدير أن يتذكر ما هي المعاملات التي أحيلت لكل موظف .

كما أن المدير لا يعرف هل تم الرد على المعاملة الواردة أم لا ؟ .

#### المطلوب :

تصميم نموذجاً لمتابعة المعاملات الواردة والصادرة بحيث يحقق الأهداف التالية :

- ١ - معرفة جميع المعاملات التي تمت إحالتها للموظفين .
- ٢ - معرفة الفترة التي استغرقتها المعاملة حتى تم الرد عليها .
- ٣ - معرفة المعاملات المنجزة .
- ٤ - معرفة المعاملات التي لم تنجز حتى الآن و ما هي الأسباب التي أدت لعدم إنجازها؟ .
- ٥ - معرفة أولوية المعاملة في الإنجاز ( عاجل وهام ..... عاجل ..... هام ..... عادي ) .



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

## الاتصالات الكتابية

### تقارير الاداء

**الهدف العام :**

معرفة الطرق المختلفة في تقييم الأداء .

**الأهداف التفصيلية :**

بنهاية هذا الفصل يفترض أن يكون المتدرب لديه المعرفة وقادراً على القيام بكفاءة بالآتي:

١. تعريف تقويم الأداء وأهميته.
٢. أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة .
٣. خطوات عملية تقويم الأداء .
٤. طرق تقويم الأداء.
٥. المشكلات التي تواجه عملية التقويم والأخطاء التي تحدث في هذه العملية.
٦. كيفية تجنب مشاكل تقويم الأداء ؟
٧. من يقوم بعملية التقويم ؟
٨. توقيت عملية تقويم الأداء .
٩. العوامل المؤثرة في نتائج التقويم .

**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 .

**مقدمة :**

شاع استخدام النماذج في المنظمات لأغراض مختلفة ، منها تسهيل الإجراءات ، أو تقييم الأداء ، ومهما يكن الهدف منها إلا أن استخدامها ساعد في تحقيق المنظمة لأهدافها المتعلقة بالإجراءات . إن تحقيق أهداف المنظمة لن يتأتى إلا بقياس نتائج عمل الموظف ومقارنتها بالمعايير المحددة سابقاً . وتحتاج الإدارة إلى معلومات مرتدة عن أداء الموظفين لتقويم وتصحيح الانحرافات عن مستوى الأداء المطلوب ، وقد يتحفظ بعض المدراء في عملية التقويم ويعتبرها غير ضرورية لما تسببه من إحراج وإرهاصات .

إلا أننا نجد أنه ومع كل العقبات التي تعيق عملية تقويم الأداء فإنه يجب التركيز عليها كأحدى وسائل الرقابة على الأداء وتحقيق أهداف المنظمة .

**أولاً : تعريف تقويم الأداء وأهميته .****يعرف تقويم الأداء**

بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم .

أو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به مقارنة بالمعايير الموضوعه سابقاً .

وتبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية التقويم لأنها تعود على المنظمة بالفوائد التالية:

- ١ - تحقيق العدالة بين الموظفين ، بشكل موضوعي موثق يعتمد على معايير قياس دقيقة .
- ٢ - الاستفادة من التقييم في عملية الترقيية حيث يبين التقييم الموظفين المتميزين .
- ٣ - تطوير أداء الموظف بالتعاون مع رئيسه من خلال اكتشاف نقاط الضعف لديه ومعالجتها ، ونقاط القوة وتعزيزها .

### ثانياً: أهداف عملية تقييم الأداء واستخداماتها المختلفة .

تخدم البيانات والمعلومات التي تتحقق من عملية قياس الأداء عدة أهداف منها ما هو إداري ، ومنها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد ومنها ما هو لأغراض البحث العلمي ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:

#### الأهداف الإدارية :

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة .
- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية .
- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية .
- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.

#### أهداف التوجيه والإرشاد:

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين .
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل .
- استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل .

#### أهداف البحث العلمي :

- التحقق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار .
- تقييم البرامج التدريبية .
- تقييم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي .

### ثالثاً : خطوات عملية تقييم الأداء .

تختلف خطوات تقييم الأداء من منظمة لأخرى ، ولكن يمكن وضع إطار عام لهذه الخطوات على النحو التالي:

#### ١ - تحديد متطلبات التقييم وأهدافه.

تحدد في هذه المرحلة المهارات والمعارف والسلوكيات و النتائج المراد تقييمها وقياسها ، ويمكن تحديد معايير التقييم من الوصف الوظيفي والذي يفترض أن يوضح الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها الموظف ، وقد تندرج المتطلبات في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز ، والتعاون مع الرؤساء والزملاء ، والمبادرة والابتكار في الأداء .

وعادة يتم تحديد العناصر المراد قياسها والتي تختلف من وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى حسب رأي المسؤولين في العناصر المحددة لعملية التقييم وما هو الهدف منها ، ومدى ارتباط عملية التقييم بالأهداف الأساسية للمنظمة.

#### ٢ - تحديد الطريقة المناسبة للتقييم.

تتعدد طرق التقييم وتختلف من منظمة لأخرى ، وقد لا تصلح طريقة محدد لاستخدامها في كافة المنظمات ، إن اختيار طريقة التقييم أمر مهم لأنه يركز عليه علاقة الموظف برئيسه . ولا غرابة أن تتعدد نماذج التقييم داخل المنظمة الواحدة لاختلاف طبيعة الأعمال وطرق القياس فيها . على سبيل المثال: تقييم الإداريين يختلف عن تقييم الفنيين .

#### ٣ - تدريب المشرفين والرؤساء المباشرين.

لا بد أن يتم تدريب الرؤساء والمشرفين بشكل مباشر على طريقة التقييم العادلة ، وتجاوز العقبات والصعوبات التي تعترض عملية تقييم الأداء ، حيث إن أي خلل في عملية التقييم أو مصداقيتها سيعود ذلك بأثر سلبي على الموظفين وروحهم المعنوية ورضاهم عن التنظيم وعلى إنتاجيتهم .

ويؤثر الخلل أيضا بشكل سلبي على الخطوات التالية لعملية التقييم مثل منح العلاوات والمكافآت والحوافز والترقيات وتخطيط القوى العاملة مستقبلاً ، فقد يتم الاستغناء عن مجموعة من الموظفين أظهرت نتائج تقييمهم أنهم غير صالحين للعمل .

٤ - مناقشة طرق التقييم مع الموظفين .

لا بد قبل البدء بعملية التقييم أن تتم مناقشة المرؤوسين حول الطريقة المستخدمة في عملية التقييم وأهدافها والعناصر التي سيرتكز عليها التقييم وفوائد هذا التقييم وانعكاساته على الوظيفة.

وتساعد عملية إشراك العاملين في عملية التقييم ضمان فهم الموظفين لمعايير التقييم بشكل أفضل ، مما ينعكس على أدائهم بشكل إيجابي أحياناً لمعرفة عناصر التقييم وسعيهم للحصول على نقاط عالية.

٥ - تحديد معايير مسبقة للمقارنة.

يهدف تقييم الأداء ضمان ما هو كائن أن يوافق ما يفترض أن يكون ويعني قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل ومعاييره الكمية والنوعية والزمنية.

وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل لا بد وأن يستند على المعايير السابقة وألا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي تأثير في عملية التقييم.

٦ - مناقشة نتائج التقييم مع الموظف .

تعتبر هذه الخطوة مثاراً للجدل فبعض المدراء يؤيدها والبعض الآخر يتجنبها غير أن هذا يجب ألا يحدث ، فمن حق الموظف أن يعرف نتيجة التقييم الخاص به وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه ويناقشها بحرية تامة مع رئيسه على أن يكون الطرح في المناقشة على مستوى راق في التعامل وبطريقة تجعل الموظف لا يشعر بأن هناك تحيزاً أو ظلماً وقع عليه ، فيفضل أن يبدأ المدير بالنقاط الإيجابية ثم يطرح الملاحظات ( نقاط الضعف ) ويختم حديثه بنقاط إيجابية أخرى وهذا ما يسمى بأسلوب الساندويتش SANDWICH METHOD .

لكن هناك تساؤل : لماذا يتردد الرؤساء والمشرفون في مناقشة تقييم أداء الموظفين ؟

قد يكون السبب :

- الخوف من مواجهة الموظفين بأخبار غير سارة .
- ضعف شخصية المدير .
- عدم موضوعية معايير التقييم.

٧ - تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً .

بعد أن تتم عملية مناقشة التقييم ، يحدد الرئيس بوضوح الطريقة التي ستتم بها تطوير الموظف وتجاوز نقاط الضعف لديه من أجل رفع كفاءته في العمل ، وعادة تتحدد جوانب التطوير في أحد الجوانب التالية:

- الجانب الفني .
- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء .
- رفع كفاءة الاتصالات.
- رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

#### رابعاً : طرق تقييم الأداء.

تتعدد طرق تقييم الأداء في المنظمات وعادة يقوم الرئيس أو المشرف بتقييم أداء الموظفين ، ويقوم السكرتير بتجهيز نماذج تقييم الأداء ثم يعبئ الخانات الخاصة ببيانات الموظفين فقط ويترك باقي الخانات فارغة حتى يقوم المسؤول بتعبئتها .

وتعبأ النماذج من واقع ملفات الموظفين بدقة تامة ، أو من الحاسب الآلي إذا كانت بيانات الموظفين تحفظ في قواعد البيانات، وبعد أن يقوم المدير بتعبئة نماذج تقييم الأداء ، يقوم السكرتير بدوره برفعها إلى الجهة المختصة وهي إدارة الموارد البشرية.

وسنستعرض أهم تلك الطرق :

#### ١ - طريقة التدرج البياني .

وتعتمد هذه الطريقة على وضع معايير عامة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر ، التعاون ، وتحدد الدرجات على أساس ١ - ٥ أو من ١ - ٣ .

وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً لكنها ليست دقيقة وموضوعية ، ورغم سهولة هذا الأسلوب وانخفاض تكلفة إعداده إلا أن له جوانب سلبية منها:

- افتراض أوزان موحدة لكل عناصر التقييم ( الأداء ، المظهر .. الخ).
- احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقييم.
- قد لا ترتبط الخصائص الموضحة في النموذج بمهام الوظيفة المراد القيام بها من قبل شاغلها.
- المعايير قد لا تكون واضحة للمقيم عند التقييم.

## نموذج طريقة التدرج البياني في التقييم

اسم الموظف :..... مسمى الوظيفة: ..... التاريخ : .....					
القسم : ..... المسؤول القائم بالتقييم : .....					
درجات التقييم					العناصر
متميز ٥	جيد جدا ٤	جيد ٣	مرضي ٢	ضعيف ١	
بارز بشكل ملفت للنظر	يتفوق على الحد المطلوب للأداء	يقابل الحد المطلوب للأداء	يقابل الحد الأدنى للأداء	يمكن الاستغناء عنه	نوعية الأداء ( الدقة والموضوعية).
					حجم الأداء
					الحاجة للإشراف والتوجيه والتصحيح
					المواظبة / المصدقية ، الانتظام ، الفورية.
					القدرة على الحكم والابتكار
					التعاون مع الزملاء والرؤساء ، والعملاء .
					اتباع التعليمات والأنظمة
رئيس القسم : ..... التاريخ : ..... التوقيع : .....					
الاعتماد : ..... التوقيع : .....					

## ٢- طريقة الترتيب .

وهذه الطريقة هي أسهل الطرق إذ يقوم رئيس القسم ، أو المشرف بالخطوات التالية :  
إعداد قائمة بجميع المرؤوسين في القسم الذين نرغب في تقييم أدائهم.

تستبعد الأسماء التي لا يستطيع المقوم تقييمها لكونها جديدة ، أو لا تنطبق عليها شروط الفترة الزمنية  
( حسب كل منظمة ربع سنوي ، أو نصف سنوي ، أو سنوي ).

يتم اختيار الموظف الذي يعتقد أنه أفضل أفراد القائمة أداءً وعطاءً ويوضع اسمه على رأس قائمة مستقلة  
منفصلة ثم يشطب اسمه من القائمة التي حددناها في البداية ثم نختار أقل الموظفين أداءً ، ويوضع في  
قائمة أخرى.

ثم نعود للقائمة التي اخترنا منها أقل الموظفين أداءً ، وأفضل موظفين ونختار بالتناوب أفضل موظف وأقل  
موظفين أداءً ، ويوضعون بالقائمتين ( الأفضل ) ، ( الأقل أداءً ).

مثال :

بيان بأقل الموظفين أداءً .	بيان بأفضل الموظفين أداءً
١١	١ الموظف الأفضل أداءً .
١٢	٢
١٣	٣
١٤	٤
١٥	٥
١٦	٦
١٧	٧
١٨	٨
١٩	٩
٢٠ الموظف الأقل أداءً .	١٠

إذا عملية الاختيار تتم على النحو التالي : رقم ١ ، ثم رقم ٢٠ ، ثم رقم ٢ ، ثم ١٩ ، ٣ ، ١٨ ... الخ.  
ومن مزايا هذه الطريقة أنها سهلة وسريعة.

ومن سلبياتها:

- لا توضح نقاط القوة والضعف عند الموظف.
- معيار التقويم واحد لجميع أفراد الإدارة (الأفضل ، الأقل أداءً).
- لا تحدد معيار التفريق بين الموظفين .
- عندما يكون العدد كبيراً تصعب عملية التقويم.
- تتأثر كثيراً برأي المدير الشخصي الذي قد يكون غير مبنياً على معايير موضوعية عادلة.

### ٣- طريقة الوقائع الحرجة.

وتعتمد هذه الطريقة على سلوكيات الموظف أثناء العمل ، والهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة ، ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف ، وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذا الملف ومن ثم يصدر حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة الوقائع والأحداث المسجلة طوال الفترة الزمنية الخاضعة للتقويم.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى ، ولكن هذه الطريقة قد تواجه بعض الصعوبات عند التطبيق مثل :

- الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف .
- نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع .
- يتطلب هذا الأسلوب نوع من الملاحظة الدائمة والرقابة المستمرة على أداء الموظف.

### ٤- طريقة قائمة الاختيار.

وتعتمد هذه الطريقة على " قائمة مراجعة " بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف ، ويقوم المسؤول المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات ( دون علم القائم بالتقويم ) وفقاً لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة .

ويبين الشكل التالي هذه الطريقة .

التعليمات : ضع علامة ( × ) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف .		
اسم الموظف : ..... مسمى الوظيفة : ..... التاريخ : .....		
القسم : ..... المسؤول القائم بالتقييم : .....		
الوزن النسبي لأهمية السؤال	العبارات والأسئلة	ضع العلامة في المكان الذي يعبر عن أداء الموظف
( )	١ - يقوم الموظف بأعمال خارج وقت الدوام إذ اطلب منه ذلك .	لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/>
( )	٢ - يحرص الموظف على تنظيم ونظافة طاولة العمل .	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
( )	٣ - يساعد الموظف زملائه في العمل عند الحاجة .	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
( )	٤ - يخطط الموظف مسبقاً ، للأعمال التي سيقوم بها .	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
( )	٥ - يتبع الموظف القواعد والتعليمات .	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
( )	٦ - الموظف لديه القدرة على المبادرة والابتكار ؟	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
( )	مجموع الدرجة المعطاة	

ومن مميزات هذه الطريقة سهولة استخدامها ، وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف . غير أن أبرز عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال ، وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارات مختلفة . ، كما أن بعض الإجابة ليست بالضرورة أن تكون إما نعم أو لا .

### ٥- طريقة الاختبار الإجمالي .

هذه الطريقة تقوم على مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحني التوزيع السائد للظواهر ، حيث تتركز نتائج التقييم في منطقة الوسط وتقل في الأطراف العليا والدنيا من التوزيع .  
والهدف من هذه الطريقة هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقييم إذ قد يلاحظ ثلاث احتمالات لتقييم الأداء هي:

التساهل المطلق ، ومن ثم يحظى كل المرؤوسين بتقديرات عالية .

التشدد المطلق ، ومن ثم يحظى كل المرؤوسين في مرتبة وسط دون اعتبار لجوانب القوة والضعف في أي منهم .

وتتم هذه العملية على النحو التالي:

تتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة ، تحمل اسماً على كل بطاقة .

يطلب من المشرف أن يوزع البطاقات على خمس مجموعات كالآتي :

المجموعة الأولى : ضعيف أو غير مرضي.

المجموعة الثانية : مرضي .

المجموعة الثالثة : جيد .

المجموعة الرابعة : جيد جداً .

المجموعة الخامسة : متميز .

يقوم المشرف بعد ذلك بإعطاء التقديرات حسب النظام التالي :

المجموعة الأولى : ١٠ ٪ من إجمالي البطاقات ( ضعيف ) .

المجموعة الثانية : ٢٠ ٪ من إجمالي البطاقات ( مرضي )

المجموعة الثالثة : ٤٠ ٪ من إجمالي البطاقات ( جيد )

المجموعة الرابعة : ٢٠ ٪ من إجمالي البطاقات ( جيد جداً )

المجموعة الخامسة : ١٠ ٪ من إجمالي البطاقات ( متميز )

ويمثل الشكل التالي تصوراً لهذه الطريقة لقسم به عشرين موظفاً .

### نموذج تقويم الأداء بطريقة التوزيع الإجباري في مؤسسة ( س ) .

إدارة المواد والمشتريات ( قسم المناقصات ) . رئيس القسم : محمد عبد الله				
فترة التقويم : من ٢٠٠١/١/١ حتى ٢٠٠١/١٢/٣١ م . التاريخ : ٢٠٠٢/١/١ م				
التعليمات : ابدأ بالمستويات المتميزة في الأداء ، ثم جيد جداً ... وهكذا يجب ألا تزيد الأسماء تحت أي تقدير عن العدد الذي تسمح به النسب المئوية المحددة.				
التقديرات والنسب				
متميز ١٠٪	جيد جداً ٢٠٪	جيد ٤٠٪	مرضي ٢٠٪	غير مرضي ١٠٪
أحمد سعيد فهد صالح	ناصر تركي عبد الملك سعد شاهر علي سعيد عواض	فهد مشاري ناصر صالح منصور محمد ياسر ناصر مطلق سعد شايع إبراهيم	أحمد علي عمر سعود مروان سليمان	سعد منصور سلطان صالح

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة ولكن يعاب عليها تحديد جدولاً لما يجب أن تكون عليه النتائج ، الأمر الذي قد لا يتفق فعلاً مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقويم ، كما أن هذه العملية تصبح صعبة التطبيق إذا قل عدد المرؤوسين عن ما ينطبق عليه معيار التوزيع الطبيعي ( أقل من ١٠ موظفين ) .

### ٦ - طريقة التقرير الحقل ( الميداني ) .

هذه الطريقة تختلف عن الطرق السابقة في أن القائم بعملية التقويم ليس الرئيس المباشر للموظف ، إنما مندوباً من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج ، ويتولى هذا الخبير جمع معلومات محددة من الرئيس المباشر للموظف ، أو من الذين يعرفون مستوى أدائه في العمل من زملائه أو الرؤساء الآخرين ، وبعد أن يقوم الخبير بتوثيق هذه المعلومات والتزود بجميع المستندات اللازمة حول طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف يبدأ في إعطاء درجة التقويم لأداء الموظف وعلى نحو مبسط يتمثل في :

- أداء متميز .
- أداء مرضي .

- أداء غير مرضي .

ومن أهم مزايا هذه الطريقة :

- التغلب على عامل التحيز من الرئيس المباشر .

وأبرز عيوب هذه الطريقة :

- تأخذ وقتاً طويلاً لتنفيذها .
- ارتفاع تكلفتها وخاصة عند الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة .

#### ٧- طريقة الإدارة بالأهداف .

وتتضمن هذه الطريقة الخطوات التالية :

- مراجعة واجبات الوظيفة .
- تحديد الأهداف المطلوبة .
- وضع خطة العمل .
- المراقبة الذاتية .
- المراقبة الدورية .

وتتميز طريقة الإدارة بالأهداف بأنها تحدد بموضوع المطلوب إنجازَه من الموظف ، وكيف يمكن قياس هذا الإنجاز ، كما أنها تتضمن التعاون والتفاهم المسبق بين المدير والموظف على تحديد الإنجاز المطلوب ، وطريقة قياس هذا الإنجاز ،

غير أن من أبرز عيوب هذه الطريقة هو ما تتطلبه من وقت وجهد كبيرين من المدير ومن الموظفين المعنيين بعملية التقويم .

#### رابعاً : مشكلات تقويم الأداء :

احتمالات الخطأ والتحيز وعدم الموضوعية من الأمور المتوقعة عند عملية التقويم ، لأن المقومين بشر معرضين للخطأ والصواب .

### خامساً : المشكلات التي تواجه عملية التقويم والأخطاء التي تحدث في هذه العملية :

#### ١- عدم وضوح معايير التقويم .

يختلف الأفراد في مفاهيمهم وتفسيرهم للألفاظ والعبارات المستخدمة للتقييم، على سبيل المثال: قد لا يحدد المقوم الفرق بين درجة التقويم ( مرضي ) و ( جيد ) .

#### ٢- تأثير الهالة .

ويعني تعميم أحد عناصر تقويم الأداء على جميع العناصر الأخرى، وتظهر هذه الهالة عندما تكون العلاقات مع المدير جيدة أو سيئة فقد يعممها على باقي العناصر .

#### ٣- الميل للوسطية .

يميل بعض الرؤساء والمديرين على تركيز نتائج تقويمهم لأداء مرؤ سيهم في منطقة الوسط ، متجنين بذلك أقصى درجات التقويم وأدناها . فيقوم الرئيس بوضع معظم الموظفين ( جيد ومرضي ) وهذه الميل للوسطية يعني أن معظم الموظفين هم في درجة الوسط ، وهذا بطبيعة الحال يناهز قاعدة التوزيع الطبيعي للظواهر ، وقد يوقع الإدارة في حرج كبير عند الترقيات أو منح العلاوات التشجيعية.

#### ٤- التحيز الشخصي .

قد تظهر صفة التحيز الشخصي وعدم الموضوعية عند بعض القائمين بالتقويم بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين ، وقد تكون أسباب هذا التحيز نفسية ، اجتماعية ، أو دينية ، أو عرقية ، أو سياسية ، وقد تكون تجاه الجنس أو العمر .

#### ٥- التطرف في التقويم ( التشدد والليونة ) .

قد يكون هناك رؤساء على طرفي نقيض عند التقويم ولكل من هؤلاء فلسفته في طريقة التقويم.

#### ٦- التأثير الإداري .

تؤثر العلاوات والترقيات أحياناً على طريقة الرئيس في عملية التقويم ، عند عدم الرغبة في منحهم علاوات تشجيعية خاصة إذا كانت تقديرات الأقسام الأخرى عالية.

**سادساً : كيفية تجنب مشاكل تقييم الأداء ؟**

- الاعتراف الفعلي بالمشاكل المطروحة مسبقاً .
- اختيار الطريقة المناسبة للمنظمة أو الإدارة .
- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر .
- فتح باب التظلم للموظفين عند إحساسهم بالظلم وعدم العدالة والموضوعية في عملية التقييم.

**سابعاً : من يقوم بعملية التقييم .**

قد يعتقد للوهلة الأولى أن الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم عادة بعملية التقييم الدوري للأداء ، لكن هناك أطراف أخرى في علمية التقييم ، وإن كان الرئيس المباشر هو أهم الأطراف.

**١ - الرئيس المباشر .**

يعتبر الرئيس المباشر للموظف أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته ومهاراته ونقاط الضعف والقوة في الموظفين الذين يرأسهم . ونظرا لمهارة وأقدمية الرئيس أحيانا فإن الموظفين لا يترددون في استشارته وطلب المعلومات المتعلقة بالعمل ، لهذا لن يكون لديهم مانع في أن يكون هو المرجع الأول في تقدير وتقييم إنجازاتهم .

وتطلب إدارة المنظمة من الرئيس التأكد من الجوانب التالية:

ما هو مستوى أداء الموظف؟

هل الموظف يستطيع شغل وظيفة أعلى بكفاءة أم أنه يحتاج إلى مهارات ومعارف أكبر؟

ما هي البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظف للارتقاء بقدراته حالياً ومستقبلاً؟

هل يمكن الاستغناء عن الموظف؟ أم أن هناك فرصة لتدريبه وتطوير قدراته وتحسين سلوكه الوظيفي؟

**٢ - مدير الرئيس المباشر .**

هو المدير الذي يأتي في المستوى الإداري الأعلى من الرئيس ويرتبط به الرئيس مباشرة ، وقد تطلب بعض المنظمات أن يقوم بعملية مراجعة وتصديق نموذج تقييم الأداء.

وقد تكون وجهة نظر الذين يرون بضرورة اعتماد ومراجعة المدير لعملية التقييم ، هو أن الرئيس عادة يكون ملماً بأهداف القسم وقد لا ينظر إليها بشكل تكاملي مع أهداف الأقسام الأخرى مما يجعله ينجح هو وموظفيه في تحقيق أهداف القسم بمعزل عن تكامل تلك الأهداف مع الإدارات والأقسام الأخرى.

**٣- اللجان .**

قد تنفذ عملية التقييم لجنة تتكون من مجموعة من رؤساء الأقسام الذين لهم ارتباط مباشر بالموظف وعلى علم تام بعلمه وأدائه خلال فترة التقييم ، وقد تكون هذه اللجنة من مستويات إدارية مختلفة كأن تكون رئيس قسم ، مدير إدارة ، نائب مدير عام .

وإذا كان تكوين اللجنة يهدف أساساً إلى تحقيق العدالة والحياد في التقييم فإن احتمالات التحيز الشخصي من بعض أفراد اللجنة يظل قائماً ، كما أن الوقت الذي تستغرقه أعمال هذه اللجان تشكل عيباً من عيوب استخدامها.

**٤ - الإشراف المتعدد الرؤوس .**

هناك حالات يكون فيها للموظف أكثر من رئيس فمثلاً عند اختيار الموظف في فريق عمل لإنجاز مشروع معين ففي هذه الحالة يكون للموظف رئيسين هما رئيسه المباشر ، ورئيسه في فريق العمل الذي يعمل بقسم آخر .

وعادة تسند المنظمات مهمة تقييم الموظف إلى رئيسه الأول بالرغم من بعده خلال تلك الفترة عنه ، ونرى في هذا الأسلوب إجحافاً للموظف إذا كان متميزاً ضمن فريق العمل ، ولحل هذه الإشكالية تلجأ بعض المنظمات إلى إسناد مهمة تقييم الموظف للجنة تتكون من مجموعة من الأعضاء من بينهم ممثلين من إدارة الموارد البشرية ، وممثلين من جهات خارجية يقومون بجمع المعلومات والبيانات عن الموظف من رئيسه المباشر ومن رئيسه في فريق العمل الذي انضم إليه .

**٥ - خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية ( أو خبراء خارجيين ) .**

يتعاون كل من الخبراء الخارجيين والموكل إليهم عملية التقييم مع إدارة الموارد البشرية ، في مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها ، ويشترط في هؤلاء الخبراء بطبيعة الحال أن يكونوا على معرفة واطلاع بطبيعة الوظيفة المراد تقييم الموظف من خلالها ، ثم يتولى الرؤساء المباشرين تنفيذ الخطوات العملية في التنفيذ.

### ثامناً : توقيت تقييم الأداء .

- ما هو الوقت المناسب للقيام بعملية تقييم الأداء ؟
- في الغالب يتم التقييم بشكل دوري ربع سنوي ( كل ثلاثة أشهر ) ، أو نصف سنوي ( كل ستة أشهر ) ، أو سنوي ، وعادة تطبق فترة واحدة .
- ولكن لا يمكن جعل الفترة منتظمة في جميع الأحوال :
- ١ - فترة تقييم أداء الموظف الذي تحت التجربة .
  - ٢ - فترة التقييم التي تعقب الانتهاء من مشروع معين.
  - ٣ - عندما ينخفض أداء الموظف بشكل ملفت للانتباه ، فهنا يتوقف المشرف عن عملية التقييم ويبحث في أسباب انخفاض مستوى أداء الموظف.
  - ٤ - عندما يكون التقييم غير رسمي بحيث يكون مباشر عند الانتهاء من أي عمل سواءً كان العمل جيداً أو غير ذلك ، فتتم التغذية العكسية مباشرة .

### تاسعاً : العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقييم :

هناك مجموعة من المؤثرات على أداء الموظف ، فقد يكون الموظف عديم الرغبة في العمل أو عديم القدرة أو بهما معاً .:

#### ١ - حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء :

قد يكون هناك عوائق ترتبط بالقدرة على أداء المهام المطلوبة في وظيفة معينة منها :

- نقص التجربة والخبرة .
- عدم توفر القدرة .
- نقص المستوى التعليمي ومستوى المعرفة .
- الحالة الذهنية.
- الطاقة الجسدية والناحية الصحية .
- عدم القدرة على الإدراك.

## ٢ - وجود القدرة مع غياب الرغبة لأداء مهام الوظيفة :

تنشأ هذه الحالة نتيجة لتواجد بعض الظروف المؤقتة التي تحيط بالموظف وتزول عدم الرغبة بزوال المؤثرات ، مثل الظروف الناشئة عن طبيعة العمل ، أو الأنظمة والقواعد ، أو ظروف شخصية خاصة ، وأمثلة هذه الظروف أو العوامل ما يلي :

- عدم وضوح الأهداف ، أو معايير الإنجاز .
- عدم وضوح الدور المطلوب من الموظف.
- عدم تناسب السلطة مع المسؤولية ( عدم كفاية الصلاحيات للقيام بمهام الوظيفة ).
- تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الفرد.
- عدم تطبيق مبدأ وحدة الأمر .
- عدم وجود نظام حوافر ، أو عدم كفايته.
- الصراعات الإدارية.
- عدم الاقتناع الشخصي بالوظيفة .
- الضغوط بشكل عام سواءً في العمل أو خارجه.
- عدم القدرة مع التكيف مع الزملاء في العمل.
- فلسفة العمل في المنظمة وقيمها .

## تدريبات الوحدة التاسعة

### التدريب الأول :

- ١ - عرف عملية تقييم الأداء و اشرح أهميته.
- ٢ - ماهي أهداف عملية تقييم الأداء واستخداماتها المختلفة؟
- ٣ - اذكر باختصار خطوات عملية تقييم الأداء؟

### التدريب الثاني :

#### حالة عملية

تخيل أن الطلاب الذين معك في القاعة هم موظفين يعملون عندك ...

### المطلوب :

تقييم الأداء الخاص بهم بطريقة التوزيع الإجباري مع تصميم النموذج الخاص بالتقييم مع وضع المعايير اللازمة للتقييم .

### التدريب الثالث :

#### اشرح باختصار النقاط التالية :

- ١ . المشكلات التي تواجه عملية التقييم والأخطاء التي تحدث في هذه العملية:
- ٢ . كيفية تجنب مشاكل تقييم الأداء ؟
- ٣ . من يقوم بعملية التقييم؟
- ٤ . توقيت عملية تقييم الأداء ؟
- ٥ . العوامل المؤثرة في نتائج التقييم ؟



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

الاتصالات الكتابية

محاضر الاجتماعات

محاضر الاجتماعات

### الهدف العام :

معرفة محاضر الاجتماعات والإجراءات المتبعة عند إعدادها

### الأهداف التفصيلية :

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

١. تعريف محضر الاجتماع.
٢. معرفة عناصر المحضر
٣. معرفة الخطوات الإجرائية لتدوين المحاضر.
٤. إعداد نموذج محضر اجتماع.

### الوسائل المساعدة :

- المادة العلمية بهذه الحقيبة.

### متطلبات المعرفة :

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

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ٦٠ د .

## مقدمة

تعتبر محاضر الاجتماعات من الوثائق والمستندات الهامة التي ينبغي العناية بها نظراً لأنها تعبر عن القرارات والإنجازات التي اتخذتها المنظمات وقامت بها. إضافة إلى أنها تمثل قالباً معلوماتياً يمكن الرجوع إليه في أي وقت كان. لذلك لا غرابة إن قلنا بأن المنظمات تبحث دائماً عن الأشخاص المؤهلين ذوي الخبرة والثقة لتوليهم هذه المهمة.

## تعريف محضر الاجتماع

هو مستند قانوني يدون فيه كافة المعلومات الخاصة بالاجتماع وينتج عنه إما توصيات ينبغي الأخذ بها أو قرارات ملزمة التنفيذ بحسب طبيعة وصلاحيات الأعضاء المجتمعين.

## عناصر المحضر

للمحضر ثلاثة عناصر أساسية هي:

- مقدمة الموضوع
- صلب الموضوع
- الخاتمة

## أولاً: مقدمة الموضوع

تشمل مقدمة الموضوع عدداً من العناصر الأساسية التي ينبغي إبرازها في مقدمة محضر الاجتماع منها

على سبيل المثال لا الحصر:

١. زمن ومكان عقد الاجتماع.

٢. غرض الاجتماع.

٣. اسم ومسمى وظيفته رئيس الاجتماع.

٤. عدد و أسماء الحضور المشاركين في الاجتماع ومسمى وظائفهم.

٥. عدد و أسماء المتغييبين عن حضور الاجتماع ومسمى وظائفهم.

٦. قائمة بالموضوعات المدرجة ضمن جدول الأعمال.

## ثانياً: صلب المحضر

يحتوي صلب المحضر على كافة ما تم تداوله في الاجتماع بكل دقة أي كافة النقاشات والمداولات التي تمت وكذلك القرارات أو التوصيات التي تمت بشأنها. وأفضل طريقة لكتابة صلب المحضر هو اتباع أسلوب تسلسل الموضوعات كما هي مدرجة ضمن جدول الأعمال وذلك على النحو التالي:

الموضوع الأول: تمت مناقشة .....

النتيجة: قرر المجتمعون أو قررت اللجنة..... أو يوصي المجتمعون أو توصي اللجنة.

كما تجدر الإشارة إلى أن جدول الأعمال يمثل الموضوعات التي سيتم مداولتها أثناء الاجتماع ويتم إعداد الجدول بواسطة رئيس الاجتماع أو من يفوضه قبل الاجتماع ويوزع على كافة أعضاء اللجنة قبل موعد عقد الاجتماع ليتمكنوا من التجهيز والاستعداد له .

وفي بعض الحالات يحتوي صلب المحضر على ما يلي:

1. أسماء ووظائف جميع الذين تقدموا بتقارير في الاجتماع مع ذكر ملخص لتقاريرهم ويفضل إرفاق التقرير الأصل إن كان مكتوباً.
2. أسماء كافة المتحدثين في الاجتماع وملخص لأقوالهم
3. ذكر نتيجة التصويت وعدد الذين صوتوا بنعم أو لا وعدد الممتنعين عن التصويت.

## ثالثاً: الخاتمة

1. ينبغي أن تتضمن الخاتمة خمسة عناصر رئيسية هي:
2. موعد نهاية الاجتماع بالساعة والدقيقة
3. موعد عقد الاجتماع القادم إذا كانت اجتماعات اللجنة دورية أو إذ لم تستكمل مناقشة بنود وموضوعات الاجتماع الحالي.
4. اسم ووظيفة وتوقيع كاتب الاجتماع ومن قام بنسخه.
5. توقيعات الأعضاء الحضور

### الخطوات الإجرائية لتدوين المحضر

١. الحصول على جدول الأعمال لما له من فائدة في حصر الموضوعات الرئيسية التي تساعد معد المحضر على تنظيم نقاط المحضر وأفكاره.
٢. بتسجيل كافة المعلومات المتعلقة بمقدمة المحضر والتي سبق الإشارة إليها.
٣. كتابة عنواناً رئيساً لكل بند أو موضوع ليتمكن القارئ من الوصول إليه بكل يسر وسهولة
٤. كتابة الاقتراحات المقدمة من كافة الأعضاء بكل دقة وللتسهيل يمكن الطلب من رئيس الاجتماع بالحصول على المقترح المكتوب من العضو الذي تقدم به للرجوع إليه زيادةً في التوثيق.
٥. تدوين النقاش الذي تم عن كل بند أو مقترح ثم القرار الذي اتخذ بشأنه. وينبغي عند إصدار القرار إيضاح المسؤوليات الموكلة للأطراف المعنية بمتابعة تنفيذ القرار ، كما ينبغي تحديد الوقت اللازم للتنفيذ
٦. في حالة التصويت على بند من البنود يتم احتساب عدد الأصوات المؤيدة وعدد الأصوات المعارضة وعدد الأصوات الممتنعة عن التصويت.
٧. عدم التأخر في إعداد المسودة الأولية، بحيث يفضل كتابة مسودة المحضر بعد انتهاء الاجتماع مباشرة لأن الذاكرة لازالت تحتفظ بالكثير من المعلومات الضرورية التي قد تنسى مع مرور الزمن .
٨. يجب صياغة المحضر بأسلوب موجز ومناسب ويرفق معه تقارير الأعضاء واللجان الفرعية إن وجدت .
٩. يذيل المحضر بالخاتمة التي سبق التعرض لها
١٠. يتولى رئيس الاجتماع توزيع مسودة الاجتماع لكافة الأعضاء للمصادقة عليها ، أو إبداء ما لديهم من آراء أو اقتراحات أو ملاحظات.

## تدريبات الوحدة العاشرة

### التدريب الأول :

- أ. عرف محضر الاجتماع.
- ب. عدد عناصر المحضر ذاكراً للمعلومات التي ينبغي توفرها في كل عنصر؟.
- ج. ما هي الخطوات الإجرائية لتدوين المحضر؟.

### التدريب الثاني ( عملي ) .

#### إليك المعلومات التالية :

- موعد عقد الاجتماع يوم السبت ٢٧/٨/٢٣هـ الساعة التاسعة صباحاً واستمر لمدة ثلاث ساعات.
- اسم اللجنة المجتمعة ( لجنة تطوير برامج ومناهج العلوم التجارية)
- الاجتماع الدوري رقم ٦
- مكان عقد الاجتماع: قاعة الاجتماعات الرئيسية رقم ١ الدور الرابع بمقر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج.
- موضوع الاجتماع يدور حول المحاور التالية: استعراض الحقائق التدريبية لمهنة السكرتير التنفيذي، مناقشة جدول التحليل الوظيفي لمهنة مسؤول علاقات حكومية، مراجعة تحليل المهام لمهنة مشرف الإسكان.
- ترأس الاجتماع سعادة الأستاذ / فهد صالح وحضر الاجتماع كافة الأعضاء السبعة عدا محمد منصور الذي تغيب نتيجة لتعرضه لوعكة صحية.
- في الموضوع الأول المدرج على جدول الأعمال تم التوصل بالإجماع إلى إقرار الحقائق التدريبية الخاصة بمهنة السكرتير التنفيذي.

• في الموضوع الثاني تقدم عضو اللجنة الأستاذ / ناصر محمد بمقترح مكتوب يتضمن ضرورة إعادة عقد ورشة العمل الخاصة بمهنة مسؤول علاقات حكومية نظراً لعدم احتواء الجدول الحالي على كثير من المهام والواجبات المطلوبة لهذه المهنة وعند التصويت أيد هذا المقترح أربعة أعضاء في حين امتنع خالد عبدالرحمن عن التصويت بينما اعترض عبدالله جميل على مضمون المقترح.

• في الموضوع الثالث وبعد نقاش مستفيض تم اكتشاف بعض الملاحظات على تحليل مهام مهنة مشرف الإسكان وقد أوكل رئيس اللجنة لكل من طارق سعيد و عمر عبدالسلام و زياد ابراهيم مهمة تدارك هذه الملاحظات وعرضها في اجتماع اللجنة القادم الذي تقرر عقده يوم السبت القادم الموافق ١٤٢٣/٩/٤هـ في تمام الساعة العاشرة صباحاً بقاعة الاجتماعات الرئيسية رقم ١ الدور الرابع بمقر الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج.

من البيانات السابقة قم بإعداد محضر الاجتماع ونظمه بطريقة صحيحة مستعيناً بذلك على ما درسته في هذه الوحدة.

**ملاحظة: استكمل باقي البيانات الناقصة من عندك**