

إدارة مكتبية

مراسلات وتقارير

266 دار



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 التتموي، لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الأدوار 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 "مراسلات وتقارير" لمتدربي قسم "إدارة مكتبية" للكليات التقنية 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 ويطالب 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.



مراسلات وتقارير

الاتصالات

الوحدة الأولى: الاتصالات

الهدف العام :

معرفة الاتصالات ، وأهميتها.

الأهداف التفصيلية :

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

1. تعريف الاتصالات بشكل دقيق.
2. أهمية الاتصالات.
3. أنواع الاتصالات وأشكالها.
4. أساليب الاتصال

الوسائل المساعدة :

- المادة العلمية بهذه الحقيقة.

متطلبات المعرفة :

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

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : 60 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 ص13

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:

1. 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.

2. 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 14 - ص 17

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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. وبالاتصال الجيد يتم توطيد العلاقة بين المنظمة وبين أولئك الأفراد والقوى الاجتماعية الأخرى.

8. 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:

1. الاتصالات الرسمية

2. 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:

1. الاتصالات الكتابية.

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

2. الاتصالات غير اللفظية.

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

3. الاتصالات الشفهية.

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

4. الاتصالات التصويرية.

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

ونظراً لأن التركيز في هذه الحقيبة سينصب على الاتصالات الكتابية فسندتفي 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

1. يمكن الاحتفاظ بها للرجوع إليها وقت الحاجة.
2. غير قابلة للتحريف
3. قليلة التكلفة
4. واسعة الانتشار بحيث يسهل وصولها لكافة العاملين والمهتمين.

عيوب الاتصالات الكتابية.

1. بطيئة في الحالات التي تستدعي سرعة إيصال المعلومات
2. 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:
1. يؤدي الاتصال الجيد إلى رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للمنظمات الإدارية .
 2. الاتصالات عملية مستمرة من طرف واحد ألا وهو المرسل.
 3. تؤدي الاتصالات إلى تفهم الأفراد لطبيعة عملهم.
 4. بدون الاتصال لا يمكن للعاملين التعرف على أهم المشاكل التي تواجه العمل.
 5. يؤدي الاتصال الجيد إلى انتشار الشائعات بين العاملين في المنشأة.
 6. لا يمكن للاتصال من تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة.
 7. 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.
 8. 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 إبطاء 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.

مراسلات وتقارير

الكتابة الإدارية

الوحدة الثانية: 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 :

1. تعريف الكتابة الإدارية بشكل دقيق.
2. معرفة أهمية الكتابة الإدارية.
3. تحديد الشروط الواجب توافرها في الكاتب الإداري.
4. أنواع الكتابة الإدارية
5. تعريف الرسالة (الخطاب)
6. معرفة الجوانب الموضوعية والشكلية في الرسالة.
7. كيفية إعداد رسالة إدارية مراعيًا الجوانب الموضوعية والشكلية في الخطاب.
8. 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 *2000 windows* ، Word .
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الكتابة الإدارية

تنفق 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 لتتمة 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 وتعدددها لخدمة العمل المكتبي لتحسين إنتاجيته وزيادة فعاليته لتحقيق الأهداف المرجوة فستضل الكتابة الإدارية دائماً في المقدمة³.

والكتابة الإدارية يعرفها البعض⁴ بأنها "أسلوب تقريرى 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 الإدارية⁵

1. أسلوب تقرير مبسط يسيطر عليه المنطق.
2. لغة دقيقة بعيدة عن الاحتمالات.
3. أسلوب علمي لا يعبر عن اتجاهات الكاتب.
4. استخدام بعض الكلمات والعبارات الدالة على الاحترام والتقدير.
5. تلافي الكلمات والعبارات السلبية التي تعطي انطباعاً سيئاً.
6. تلافي الكلمات والعبارات غير الضرورية.
7. استخدام الجمل المبنية للمعلوم لأن وقعها أكبر.
8. التخلص من عبارات الحشو والإطناب دون الإخلال بالمعنى.
9. استخدام العبارات المختصرة وتجنب العبارات المطولة.
10. استخدام الكلمات ذات الدلالة المحددة لزيادة وضوح الرسالة دون إسهاب.
11. عدم استخدام المصطلحات القديمة والكلمات التي لا معنى لها.
12. تطبيق قواعد اللغة ومحاولة تجنب الأخطاء اللغوية والإملائية.
13. استخدام الاختصارات المتعارف عليها عند الحاجة إليها.

⁵ المرجع السابق

الشروط الواجب توافرها في الكاتب الإداري

1. صفاء الذهن.
2. التفكير المنطقي.
3. ضبط النفس.
4. هدوء الأعصاب.
5. التبصر بالعواقب.
6. اللباقة.
7. معرفة ما وراء الألفاظ والعبارات من مدلولات واحتمالات.

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

1. الإلمام بأجزاء وأشكال الأنواع المختلفة من المكاتبات الإدارية.
2. لمن يرفع كتابه؟ (مراعاة التسلسل الإداري).
3. من صاحب الصلاحية؟ (متخذ القرار).
4. ما هي المستويات التي يمكن له مخاطبتها؟
5. الإجراءات الإدارية التي تتبع في مثل هذه الموضوعات.
6. معرفة أنسب وسيلة اتصال.
7. المراحل المختلفة التي تمر بها المكاتبة.

أنواع الكتابة الإدارية

للكتابة الإدارية أنواع متعددة من أهمها:

1. الرسالة (الخطاب)
2. التقارير
3. النماذج

4. 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

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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 لأية 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 وطبيعة المراسلات التي يقوم العاملون بإعدادها وذلك وفق مواصفات محددة من حيث:

1. 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.

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

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

والمواصفات التي حددتها الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس للرسائل هي كما يوضحه الجدول التالي⁷.

الرمز	المقاس	الاستعمال
أ 3	297 × 420 مم	كتابة المراسلات المطولة
أ 4	210 × 297 مم	كتابة المراسلات المطبوعة الحكومية والتجارية
أ 5	148 × 210 مم	كتابة المراسلات والمطبوعات الحكومية والتجارية إذا كان حجم الرسالة قصيراً
أ 6	105 × 148 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 والأخر تتراوح ما بين 5 إلى 9 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/1984/271

الـ tab على لوحة المفاتيح وهو ما يمثل 10 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 الرئيسة العليا والسفلى والجانب الأيمن والجانب الأيسر، وقد حدد جهاز الحاسب الآلي مسافة تلك الهوامش بشكل معياري وذلك على النحو التالي:

- الهامش العلوي 2.54 سم
- الهامش السفلي 2.54 سم
- الهامش الأيمن 3.17 سم
- الهامش الأيسر 3.17 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

لرسالة 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

1. خطاب الاستفسار
2. خطاب الرد على الاستفسار
3. خطاب الشكوى
4. خطاب إعطاء التوجيهات والتعليمات
5. خطاب الاعتذار
6. خطاب توجيه دعوة
7. خطاب الرد على الدعوة
8. خطاب التقديم أو التزكية
9. خطاب طلب وظيفة
10. خطاب الإرفاق (يرفق به مطبوعة أو نشرة أو مادة معينة).
11. خطاب طلب بضاعة
12. خطاب الإشعار بوصول البضاعة أو استلام قيمتها.
13. 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.

1. النقطة (.)

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

2. 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: البسمة، اسم المرسل وعنوانه والشعار الخاص به، الرقم والتاريخ والمشفوعات، الموضوع.....الخ.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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!

7. 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".

8. القوسان (())

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

9. 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.

10. 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 .

تدريبات الوحدة الثانية

التدريب الأول :

- أ - عرّف الاتصالات الكتابية ؟
 - ب - اذكر الشروط الواجب توافرها في الكاتب الإداري؟
 - ج - اذكر أنواع الكتابة الإدارية.
 - د - بين باختصار أهم الجوانب الموضوعية والشكلية في الرسالة
 - هـ - أجب بعلامة (صح) أمام العبارة الصحيحة ، وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة في كل مما يأتي:
1. تبرز أهمية الكتابة الإدارية بأنها تقوم مقام التخاطب الرسمي الكتابي وبكلفة أقل ووقت أقصر.
 2. يجب على الكاتب أن يكون ملماً بأجزاء وأشكال الأنواع المختلفة من المكاتبات الإدارية.
 3. يمكن للكاتب الإداري مخاطبة أي مستوى من المستويات الإدارية داخل المنشأة.
 4. من المواصفات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند القيام بالمكاتبات الإدارية تجنب الكلمات والعبارات السلبية التي تعطي انطباعاً سيئاً.
 5. من الشروط الواجب توافرها في الكاتب الإداري انشغال الذهن.
 6. الاختصار والوضوح إحدى الجوانب الشكلية في إعداد الرسالة.

التدريب الثاني :

لكي تتسم عملية الكتابة بالسهولة وعدم التعقيد ينبغي للكاتب تطبيق بعض المهارات الأساسية المتخصصة التي يمكن اكتسابها بسهولة تامة من خلال اتباع أربع خطوات رئيسية.

أذكر هذه الخطوات موضعاً بشكل مختصر نبذة عن كل منها؟.

التدريب الثالث (عملي) :

أنت تعمل في إحدى الشركات الكبرى في مجال بيع وتسويق المعدات الثقيلة سكرتيراً تنفيذياً لمدير عام المبيعات والتسويق، وطلب منك المدير العام إعداد رسالة إدارية للرد على استفسار لإحدى الشركات التجارية التي تتعامل معها الشركة.

قم بإعداد المطلوب مراعيًا بذلك الجوانب الشكلية والموضوعية في الرسالة على أن تكون خالية من الأخطاء النحوية والإملائية والمطبعية.

(ملاحظة: ضع البيانات المطلوبة من عندك).

التدريب الرابع :

المعلم سيد الموقف التعليمي وأقدر الناس على إدراك الظروف المحيطة به لذلك لا بد من أن يهتم به المشرفون بملاحظة معلمهم في بعض المواقف التعليمية بغية التحقق من معرفتهم بمادة الدرس وأساليب التدريس واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة وتوظيفها في المواقف التعليمية المختلفة ومن أبرز مجالات الإشراف رسم سياسة للعاملين في المؤسسات التعليمية بناءً على مستوياتهم ومؤهلاتهم وتقويمهم السابق سواءً بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية أو رسم برامج التدريب أو ممارسة أساليبه المختلفة أو متابعة المتدربين وتقويمهم فلا عجب أن يتزايد الاهتمام به لضمان فاعليته

إن محاور العملية التعليمية ثلاثة هي المعلم والطالب والمنهج فهل من الممكن تجاهل دور المعلم لا سيما وأنه الوسيلة التي من خلالها برأيي يتم نقل معلومات المنهج لذهن الطالب

المطلوب

قم بإعادة نسخ القطعة السابقة موضحاً علامات الترقيم المناسبة التي تستخدم بين الكلمات والجمل مستعيناً بذلك بما درسته في هذه الوحدة.



مراسلات وتقارير

التقرير

الوحدة الثالثة: التقرير

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 :

1. تعريف التقرير بشكل دقيق.
2. الأهداف العامة للتقرير.
3. الشروط الشكلية والموضوعية للتقرير.
4. أطراف الاتصال في التقرير .
5. 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 : 120 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 الاتصالات 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 المرؤوس للرئيس.

وقد عرف التقرير بمجموعة من التعاريف نتطرق لبعضها :

1. " 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".
2. " وسيلة لنقل المعلومات من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر".
3. " 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".
4. " 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 :

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

ثانياً : الأهداف العامة للتقرير :

1. تزويد المسؤول بمعلومات وبيانات لازمة لتسيير العمل .
2. تفسير ظاهرة معينة قد يرتبط بها مستقبل العمل .
3. عرض أفكار جديدة مفيدة مجال العمل .
4. دراسة مشكلة محددة في مجال العمل .
5. توفير المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذ القرار .
6. تحريك سلوك العاملين من خلال إقناعهم بالتقارير .
7. 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 :

1 – 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 واضحا 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 .

2- الشروط الموضوعية للتقرير :

- التجرد والحيادية وعدم تأثر التقرير برأي الكاتب .
- الصياغة اللغوية السليمة للعبارة وعدم وجود أخطاء إملائية .
- أسلوب كتابة التقرير من حيث والبساطة وتسلسل الأفكار أثناء العرض والدقة .
- استخدام الوسائل التفسيرية المساعدة عند عرض التقرير .
- التوثيق وثبات 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 أحياناً 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:

1. تحديد الهدف من التقرير بشكل واضح ومحدد.
2. العرض بطريقة سهلة وواضحة ومحددة.
3. تجنب الإسهاب والتفصيل في نقاط ثانوية .
4. التأكيد على الأفكار الرئيسة في الموضوع.
5. جذب انتباه القارئ للتقرير من خلال عرض الرسومات والصور والعرض بطريقة سلسلة.
6. 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 :

1. الإلمام التام بقواعد اللغة والإملاء وبأصول النحو والصرف والتحرير العربي.
2. الذهن الصافي أثناء الكتابة .
3. عدم الكتابة تحت ضغوط مثل ضغوط الوقت أو أطراف خارجية.
4. القدرة على الدفاع عن وجهة نظره و توضيحها من خلال التقرير .
5. الموضوعية في كاتب التقرير بحيث يستطيع الفصل بين الاتجاهات والقيم الشخصية وبين الحقائق.
6. القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتجاوز مرحلة العرض لبيانات خام لا تساعد الإدارة في حل المشكلة .
7. الالتزام بالإطار العام لموضوع التقرير .
8. 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:

1. من أهداف التقرير تزويد المسؤول بمعلومات وبيانات لازمة لتسيير العمل.
2. من المهم توفر الشروط الموضوعية في التقرير ، أما الشروط الشكلية فلا بأس من التغاضي عنها.
3. أحد الشروط الموضوعية في التقرير هو مراعاة قواعد التنسيق في الكتابة.
4. 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 " مراعيًا 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 الرئيسية 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 2000 م = 76 موظفاً وعدد المستقلين 64 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 ؟.

مراسلات وتقارير

أهمية التقارير في المنظمات

الوحدة الرابعة : 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 :

1. أهمية التقارير بالنسبة للإدارة .
2. النتائج التي تحققها التقارير للإدارة .
3. أهمية التقارير كمصدر للمعلومات.
4. التقرير وسيلة مساعدة في تشخيص وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات .
5. أهمية التقرير كوسيلة اتصال.
6. 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 *2000 windows* ، Word ، Excel.
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : 120 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 :

1 - 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 ، وتربط الإدارة بالحدث وتربط البيئة الداخلية للتنظيم بالبيئة الخارجية .

2 - 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 .

3 - 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.

4 - تمكن التقارير الإدارة من التنبؤ بحاجات المنظمة كانهخفاض 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 .

5 - 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 :

1 - 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.

2 - 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 .

3 - 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 المحددة 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.

4 - 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 صامتة 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 .

1 - 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 .

2 - 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).

تدريبات الوحدة الرابعة

التدريب الأول :

أ - لماذا يعتقد بعض المديرين أن التقارير ليست ذات جدوى ؟ وأين يكمن الخلل في عدم الاستفادة منها؟

ب - ماهي النتائج التي يمكن أن تحققها التقارير للإدارة ؟

التدريب الثاني :

أ - كيف يساعد التقرير في اتخاذ القرار المناسب ؟

ب - اذكر أنواع التقارير من حيث (الموضوع ، الزمن ، وظيفة التقرير ، الحجم ، درجة الرسمية ، المحتوى ، الجهة المستفيدة، العمليات الإدارية ، ومراحل العمل) ؟

التدريب الثالث :

طلب منك المدير أن تقوم بجمع بيانات عن الحالة الاجتماعية للموظفين فحصلت على البيانات التالية عن الحالة الاجتماعية لـ (72) موظف :

أعزب ، أرمل ، مطلق ، أعزب ، أعزب ، متزوج ، أرمل ، مطلق ، مطلق ، متزوج ، أرمل ، أعزب ، أرمل ، متزوج ، متزوج ، متزوج ، أرمل ، مطلق ، مطلق ، مطلق ، متزوج ، أرمل ، متزوج ، أعزب ، أرمل ، مطلق ، مطلق ، متزوج ، أرمل ، متزوج ، متزوج ، متزوج ، أرمل ، مطلق ، مطلق ، متزوج ، أرمل ، متزوج ، متزوج ، أرمل ، مطلق ، مطلق ، متزوج ، أرمل ، متزوج ، متزوج ، أرمل ، مطلق ، مطلق ، متزوج ، أرمل ، متزوج ، متزوج ، أرمل ، مطلق ، مطلق ، متزوج ، أرمل ، متزوج ، متزوج ، أرمل .

المطلوب :

أ - اعرض البيانات أعلاه بشكل مبسط قبل أن تقدمها للمدير ؟

ب - استخدام أشكالاً بيانية لتبسيط البيانات .

ج - استنتج بعض المعلومات من واقع البيانات التي جمعتها.

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:

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

مراسلات وتقارير

أجزاء التقارير

الوحدة الخامسة: 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:

1. ما يحتويه غلاف التقرير من بيانات ومعلومات.
2. صفحة الغلاف وما تتضمنه من معلومات .
3. المقدمة وما تحتويه من معلومات.
4. قائمة المحتويات وكيفية إعدادها.
5. جسم التقرير بما يحتويه من عرض وتحليل و نتائج وتوصيات.
6. قائمة التوضيحات وتحتوي على جزأين:
الجزء الأول : فهرس الجداول ، والجزء الثاني : فهرس الأشكال .
7. جسم التقرير.

الوسائل المساعدة :

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

متطلبات المهارة :

- القدرة على الطباعة .
- القدرة على التعامل مع برنامج 2000 windows ، Word ، Excel.
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : 120 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 جزأين :

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 .

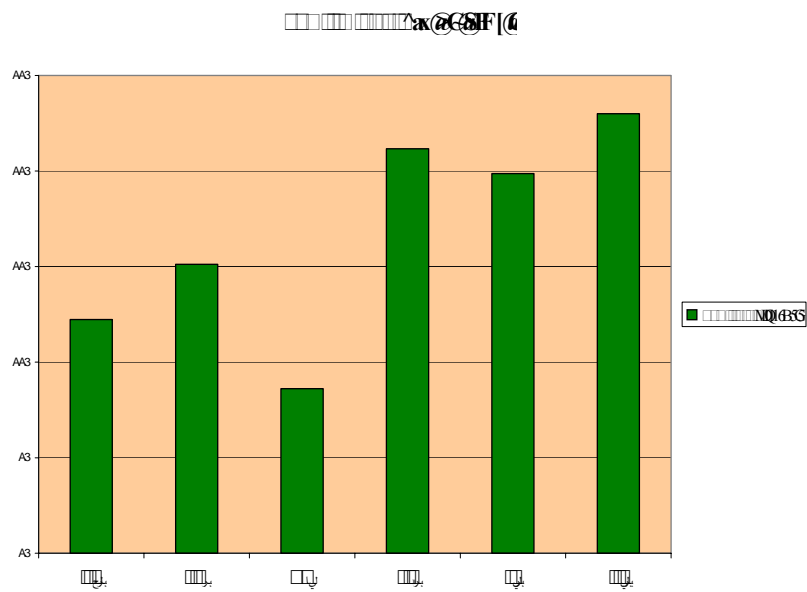
ويمكن تقسيم جسم التقرير إلى جزأين هما :

أ - العرض والتحليل والرسوم البيانية :

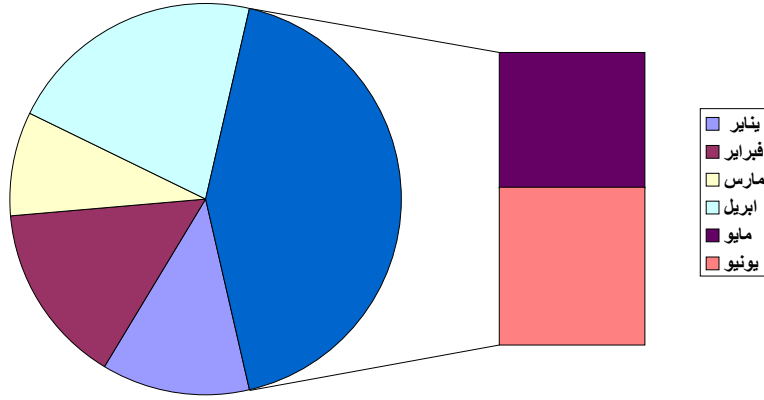
يعتبر الجزء الخاص بالعرض والتحليل هو صلب التقرير ويشغل الجزء الأكبر منه سواء بالكم أو الوقت ، أو الجهد ، ويتم عرض البيانات والمعلومات بربطها بالمشكلة أو موضوع التقرير .

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 2000م.

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 (1)



شكل رقم (2)

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 بتحليل 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 لا بد 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 2002م وهي على النحو التالي :

- دورة التخطيط الاستراتيجي لمدير إدارة التخطيط فهد علي ، بمبلغ 3000 ريال من 2002/1/1م حتى 2002/1/10م.
- ونفذت في مركز (آكت) للتدريب.
- دورة مهارات السكرتارية للسكرتير محمد علي بمبلغ 2000 ريال من 2002/2/30م حتى 2002/3/15م ، ونفذت بواسطة معهد الإدارة العامة بالرياض .
- دورة في الدوائر الكهربائية للمهندس سعود محمد من قسم الصيانة بمبلغ 2000 ريال من 2002/3/23م حتى 2002/4/21م ، ونفذت بواسطة مركز التدريب بالشركة بالرياض .
- دورة في الحاسب الآلي لمحلل البيانات تركي الصالح بمبلغ 3000 ريال ، من 2002/5/24م ، حتى 2002/6/21م ، ونفذت بواسطة معهد الحاسب الآلي العالمي بدبي .
- دورة في الإشراف والمتابعة لرئيس قسم العلاقات العامة ناصر عبد الله من 2002/6/21م ، حتى 2002/8/22م بمبلغ 4000 ريال ونفذت في الشركة العربية للإدارة ببيروت .
- دورة في مهارات الاتصال لمدوب المبيعات عبد العزيز منصور من 2002/8/18م ، حتى 2002/9/10م ، بمبلغ 3400 ريال ونفذت في مركز التميز للإدارة والتنمية - الخبر .
- دورة في محاسبة التكاليف لموظف قسم الحسابات صالح ماجد من 2002/8/10م ، حتى 2002/9/17م بمبلغ 5990 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 .

مراسلات وتقارير

المبادئ المتعلقة بكتابة التقارير

الوحدة السادسة: 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 :

1. المبادئ التي تتعلق بكتابة التقرير .
2. مبادئ إعداد وإخراج التقرير.
3. 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 *2000 windows* ، Word ، Excel.
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : 120 د .

مقدمة

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

1. مبادئ تتعلق بكاتب التقرير .
2. مبادئ إعداد وإخراج التقرير.
3. مبادئ التحرير في التقرير .

أولاً - مبادئ تتعلق بكاتب التقرير :

1 - 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 واللغوي 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 .

2 - 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 .

3 - 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.

4 - 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 .

5 - 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.

6 - 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 .

7 - المراجعة والتتقيح :

لابد أن تصبح المراجعة والتتقيح 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 والاقْتباس .
- ترابط الجمل في الفقرة الواحدة وترابط الفقرات .
- عدم وجود تفاصيل غير مهمة لا تضيف للمعنى شيئاً.

ثانياً : مبادئ تتعلق بإعداد وإخراج التقرير :

1 - 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.

2 - 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 ، جنائية ، 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.

3 - 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 بالكابة.

4 - 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 منحى ويوضح في الرسم البياني عنوان الخط الأفقي و الرأسى (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 100% ، 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.

5- 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 أحيانا بشرط إلا 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 .

6 - 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 آل التعريف .

7 - 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 والإلمام 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 والملخص 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 ومراجعتها 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 :

1 - 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.

2 - 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 ألفاظاً عالية الرنين ، ولا كلمات وعبارات جوفاء مبهمة خالية من المضمون ، بل هي وسيلة للتعبير والإبانة والبلاغة والفصاحة في حسن تأدية المعنى ، 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 ، فمثلاً 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 تغيير لونها أو شكلها.، وشكلت الكتاب أي ضبطته بالشكل فتشكل .
كلما شجعت الموظف كلما ازداد نشاطاً	لا بد أن نفعل كذا وكذا (بدون واو العطف).
كلما شجعت الموظف كلما ازداد نشاطاً	كلما شجعت الموظف 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 .
جماد الأول	جمادى الأولى
سبق و أن بعثنا إليكم رسالة بهذا الموضوع	سبق 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 رسولا ، أرسلت هدية
هؤلاء الرجال ثقة	هؤلاء الرجال ثقات
15 صفر	15 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:

1. عند تسيق التقرير لابد أن تكون المراجع والهوامش في صفحة منفصلة ، وكذلك الملاحق وقائمة المحتويات والخلاصة والملخص لكل منها صفحة مستقلة.
2. عند كتابة التقرير ، ينبغي الإكثار من الكلمات المزخرفة والألفاظ المنمقة لأنها تزيد جمالاً .
3. الترتيب المنطقي يعني أن نبدأ بالمعلومات والحقائق ثم نصل للنتائج ، وتبدأ هذه الطريقة من المعلومات البسيطة إلى المعلومات الأكثر تعقيداً.
4. الاقتباس هو نقل نص حريفي من مرجع مع وضعه بين علامتي تنصيص "قوسين مزدوجين "

التدريب الثالث :

اكتب تقريراً بحثياً عن برنامج التدريب الوطني المشترك في حدود 15 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.

مراسلات وتقارير

التقارير لحل المشاكل

الوحدة السابعة: 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:

1. الشعور بالمشكلة وتحديدتها وتحليلها.
2. تحديد هدف التقرير وإطارة العام المرتبط بالمشكلة وبشكل دقيق .
3. 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 *2000 windows* ، Word ، Excel.
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : 120 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 وتحديدها 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 وإطاره 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 ضعيفاً 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 أيضاً أن يتم تحديد هيكل أو إطار عام للتقرير لتحقيق الفوائد التالية :

1. عرض منظم ومنطقي للأفكار التي يتضمنها التقرير .
2. 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 :

1 - 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.

2 - الملاحظة

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

3 - 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.

4 - 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 وتحديدًا 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 منطقيًا وموضوعيًا ، 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 تشتمل 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:

1. صفحة الغلاف .
2. صفحة بيضاء في أول التقرير وآخره.
3. العنوان .
4. رسالة التفويض .
5. قائمة المحتويات .
6. الافتتاحية أو التمهيد .

ب - جسم التقرير ، ويتضمن ما يلي :

1. المقدمة .
2. المناقشة والتحليل .
3. النتائج والتوصيات .
4. المخلص .

ج - الجزء المكمل :

1. ويتضمن ما يلي :
2. الملاحق والجداول والأشكال .
3. المراجع .
4. 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 وتحديدتها بشكل دقيق وتحليلها بشكل علمي.
- تحديد هدف التقرير وإطارة 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 متكاملًا عنها مراعيًا الشروط الشكلية والموضوعية في التقرير عن المشكلة الرئيسة في المصنع ومراعيًا.

1. تحدد المشكلة الرئيسة في العمل .
2. تحليل المشكلة وذلك بتحديد أسبابها وأعراضها والنتائج والتوصيات.

مراسلات وتقارير

تصميم ومراقبة النماذج

الوحدة الثامنة: 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:

1. معرفة أهداف النماذج.
2. القدرة على تصميم النماذج.
3. تجربة النماذج .
4. قواعد تصميم النموذج .
5. مراقبة النماذج.
6. النماذج وعلاقتها بالإجراءات .

الوسائل المساعدة :

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

متطلبات المهارة :

- القدرة على الطباعة .
- القدرة على التعامل مع برنامج *2000 windows* ، Word ، Excel.
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : 120 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 أيا كان نوعها.

ثانياً : أهداف النماذج .

تحدد الأهداف العامة للنماذج بما يلي :

1. 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).

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

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

4. 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:

1. **تحديد استعمالات النموذج:** لابد من دراسة أهمية و أهداف واستعمالات النموذج ومدى تكرارها والصور اللازمة منه ، قبل البدء في تصميمه.
2. **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.
3. **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 .
4. **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 (149) 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 والفراغات 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 /149**

(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 بيضاء 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 التعليمات ، 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 بفرض معين وحسب الاستفادة التي ستحقق من تلك المعلومات في المستقبل.

القاعدة الخامسة :

تسهيل مهمة تعبئة النموذج سواء باليد أو آليا 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 44

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 45

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 وتتعد .

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 أحييت 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 :

- 1 - معرفة جميع المعاملات التي تمت إحالتها للموظفين .
- 2 - معرفة الفترة التي استغرقتها المعاملة حتى تم الرد عليها .
- 3 - معرفة المعاملات المنجزة .
- 4 - معرفة المعاملات التي لم تتجز حتى الآن و ما هي الأسباب التي أدت لعدم إنجازها؟.
- 5 - معرفة أولوية المعاملة في الإنجاز (عاجل وهام عاجل هام عادي) .

مراسلات وتقارير

تقارير الأداء

الوحدة التاسعة : تقارير الأداء

الهدف العام :

معرفة الطرق المختلفة في تقييم الأداء .

الأهداف التفصيلية :

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

1. تعريف تقييم الأداء وأهميته.
2. أهداف عملية تقييم الأداء واستخداماتها المختلفة .
3. خطوات عملية تقييم الأداء .
4. طرق تقييم الأداء.
5. المشكلات التي تواجه عملية التقييم والأخطاء التي تحدث في هذه العملية.
6. كيفية تجنب مشاكل تقييم الأداء ؟
7. من يقوم بعملية التقييم ؟
8. توقيت عملية تقييم الأداء .
9. العوامل المؤثرة في نتائج التقييم .

الوسائل المساعدة :

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

متطلبات المهارة :

- القدرة على الطباعة .
- القدرة على التعامل مع برنامج *2000 windows* ، Word ، Excel.
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : 120 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 لتقييم وتصحيح الانحرافات عن مستوى الأداء المطلوب ، وقد يتحفظ بعض المدراء في عملية التقييم ويعتبرها غير ضرورية لما تسببه من إحراج وإرهاصات.

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

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

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

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

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

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

ثانياً : أهداف عملية تقويم 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 .
- تقويم البرامج التدريبية .
- تقويم 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:

1 - 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.

2 - 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 .

3 - 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 .

4 - مناقشة طرق التقييم مع الموظفين .

لابد 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.

5 - 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 لابد وأن يستند على المعايير السابقة وألا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي تأثير في عملية التقييم.

6 - 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.

7 - 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 يعيى 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 :

1 - طريقة التدرج البياني .

وتعتمد هذه الطريقة على وضع معايير عامة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر ، التعاون ، وتحدد الدرجات على أساس 1 - 5 أو من 1 - 3 .

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 التقويم

اسم الموظف : مسمى الوظيفة : التاريخ :				
القسم : المسؤول القائم بالتقييم :				
درجات التقويم				
ضعيف 1	مرضي 2	جيد 3	جيد جدا 4	متميز 5
يمكن الاستغناء عنه	يقابل الحد الأدنى للأداء	يقابل الحد المطلوب للأداء	يتفوق على الحد المطلوب للأداء	بارز بشكل ملفت للنظر
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 :				

2- 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
11	1 الموظف الأفضل أداءً.
12	2
13	3
14	4
15	5
16	6
17	7
18	8
19	9
20 الموظف الأقل أداءً .	10

إذا عملية الاختيار تتم على النحو التالي : رقم 1 ، ثم رقم 20 ، ثم رقم 2 ، ثم 19 ، 3 ، 18 ... 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.

3- 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.

4- 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
()	1 - يقوم الموظف بأعمال خارج وقت الدوام إذ اطلب منه ذلك .	لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/>
()	2 - يحرص الموظف على تنظيم ونظافة طاولة العمل .	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	3 - يساعد الموظف زملائه في العمل عند الحاجة .	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	4 - يخطط الموظف مسبقاً ، للأعمال التي سيقوم بها .	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	5 - يتبع الموظف القواعد والتعليمات .	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	6 - 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 .

5- طريقة الاختبار الإجابري .

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 كالاتي :

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 : 10 % من إجمالي البطاقات (ضعيف) .

المجموعة الثانية : 20 % من إجمالي البطاقات (مرضي)

المجموعة الثالثة : 40 % من إجمالي البطاقات (جيد)

المجموعة الرابعة : 20 % من إجمالي البطاقات (جيد جداً)

المجموعة الخامسة : 10 % من إجمالي البطاقات (متميز)

ويمثل الشكل التالي تصوراً لهذه الطريقة لقسم به عشرين موظفاً .

نموذج تقويم الأداء بطريقة التوزيع الإجمالي في مؤسسة (س) .

إدارة المواد والمشتريات (قسم المناقصات) . رئيس القسم : محمد عبد الله				
فترة التقويم : من 2001/1/1 حتى 2001/12/31م . التاريخ : 2002/1/1م				
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 10%	جيد جداً 20%	جيد 40%	مرضي 20%	غير مرضي 10%
أحمد سعيد فهد صالح	ناصر تركي عبد الملك سعد شاهر علي سعيد عواض	فهد مشاري ناصر صالح منصور محمد ياسر ناصر مطلق سعد شايح 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 10 موظفين) .

6- طريقة التقرير الحقل (الميداني) .

هذه الطريقة تختلف عن الطرق السابقة في أن القائم بعملية التقويم ليس الرئيس المباشر للموظف وإنما 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 .

7- 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 إنجازه 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 :

1 – 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) .

2 – 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 .

3 – الميل للوسطية .

يميل بعض الرؤساء والمديرين على تركيز نتائج تقويمهم لأداء مرؤ سيهم في منطقة الوسط ، متجنبين 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 يناه في قاعدة التوزيع الطبيعي للظواهر ، وقد يوقع الإدارة في حرج كبير عند الترقيات أو منح العلاوات التشجيعية.

4 – 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 .

5 – التطرف في التقويم (التشدد والليونة) .

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

6 – 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 تقويم 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 التقويم.

سابعاً : من يقوم بعملية التقويم .

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

1 - الرئيس المباشر .

يعتبر الرئيس المباشر للموظف أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقويم 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 وتقويم 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؟

2 - 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 تقويم الأداء.

وقد تكون وجهة نظر الذين يرون بضرورة اعتماد ومراجعة المدير لعملية التقويم ، 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.

3- 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.

4 - 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 .

5 - 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 تقويم الأداء .

- ما هو الوقت المناسب للقيام بعملية تقويم الأداء ؟
- في الغالب يتم التقويم 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 :
- 1 - فترة تقويم أداء الموظف الذي تحت التجربة .
 - 2 - فترة التقويم التي تعقب الانتهاء من مشروع معين.
 - 3 - عندما ينخفض أداء الموظف بشكل ملفت للانتباه ، فهنا يتوقف المشرف عن عملية التقويم ويبحث في أسباب انخفاض مستوى أداء الموظف.
 - 4 - عندما يكون التقويم 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 التقويم :

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

1 - 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 المقدرة .
- نقص المستوى التعليمي ومستوى المعرفة .
- الحالة الذهنية.
- الطاقة الجسدية والناحية الصحية .
- عدم القدرة على الإدراك.

2 - وجود القدرة مع غياب الرغبة لأداء مهام الوظيفة :

تتشأ 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 :

- 1 - عرف عملية تقويم الأداء و اشرح أهميته.
- 2 - ماهي أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة؟
- 3 - اذكر باختصار خطوات عملية تقويم الأداء ؟

التدريب الثاني :

حالة عملية

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

المطلوب :

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

التدريب الثالث :

اشرح باختصار النقاط التالية :

1. المشكلات التي تواجه عملية التقويم والأخطاء التي تحدث في هذه العملية:
2. كيفية تجنب مشاكل تقويم الأداء ؟
3. من يقوم بعملية التقويم؟
4. توقيت عملية تقويم الأداء ؟
5. العوامل المؤثرة في نتائج التقويم ؟

مراسلات وتقارير

محاضر الاجتماعات

الوحدة العاشرة: محاضر الاجتماعات

الهدف العام :

معرفة محاضر الاجتماعات والإجراءات المتبعة عند إعدادها

الأهداف التفصيلية:

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

1. تعريف محاضر الاجتماع.
2. معرفة عناصر المحاضر
3. معرفة الخطوات الإجرائية لتدوين المحاضر.
4. إعداد نموذج محاضر اجتماع.

الوسائل المساعدة :

- المادة العلمية بهذه الحقيبة.

متطلبات المعرفة :

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

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : 60 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:

1. زمن ومكان عقد الاجتماع.
2. غرض الاجتماع.
3. اسم ومسمى وظيفته رئيس الاجتماع.
4. عدد و أسماء الحضور المشاركين في الاجتماع ومسمى وظائفهم.
5. عدد و أسماء المتغيين عن حضور الاجتماع ومسمى وظائفهم.
6. قائمة بالموضوعات المدرجة ضمن جدول الأعمال.

ثانياً: صلب المحضر

يحتوي صلب المحضر على كافة ما تم تداوله في الاجتماع بكل دقة أي كافة النقاشات والمداومات 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

1. الحصول على جدول الأعمال لما له من فائدة في حصر الموضوعات الرئيسية التي تساعد معد المحضر على تنظيم نقاط المحضر وأفكاره.
2. بتسجيل كافة المعلومات المتعلقة بمقدمة المحضر والتي سبق الإشارة إليها.
3. كتابة عنواناً رئيساً لكل بند أو موضوع ليتمكن القارئ من الوصول إليه بكل يسر وسهولة
4. 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.
5. 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
6. في حالة التصويت على بند من البنود يتم احتساب عدد الأصوات المؤيدة وعدد الأصوات المعارضة وعدد الأصوات الممتنعة عن التصويت.
7. 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 .
8. يجب صياغة المحضر بأسلوب موجز ومناسب ويرفق معه تقارير الأعضاء واللجان الفرعية إن وجدت .
9. يذيل المحضر بالخاتمة التي سبق التعرض لها
10. 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 المعلومات التي ينبغي توفرها في كل عنصر؟.
- ج. ما هي الخطوات الإجرائية لتدوين المحضر؟.

التدريب الثاني (عملي) .

إليك المعلومات التالية :

- موعد عقد الاجتماع يوم السبت 1423/8/27 هـ الساعة التاسعة صباحاً واستمر لمدة ثلاث ساعات.
- اسم اللجنة المجتمعة (لجنة تطوير برامج ومناهج العلوم التجارية)
- الاجتماع الدوري رقم 6
- مكان عقد الاجتماع: قاعة الاجتماعات الرئيسية رقم 1 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 1423/9/4 هـ في تمام الساعة العاشرة صباحاً بقاعة الاجتماعات الرئيسة رقم 1 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

المحتويات

.....	مقدمة
.....	تمهيد
1	الوحدة الأولى: الاتصالات
10	الوحدة الثانية: الكتابة الإدارية
26	الوحدة الثالثة: التقرير
34	الوحدة الرابعة: أهمية التقارير في المنظمات
44	الوحدة الخامسة: أجزاء التقارير
52	الوحدة السادسة: المبادئ المتعلقة بكتابة التقارير
63	الوحدة السابعة: التقارير لحل المشاكل
71	الوحدة الثامنة: تصميم ومراقبة النماذج
80	الوحدة التاسعة: تقارير الأداء
99	الوحدة العاشرة: محاضرات الاجتماعات

تقدر المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الدعم
المالي المقدم من شركة بي آيه إي سيستمز (العمليات) المحدودة
GOTEVOT appreciates the financial support provided by BAE SYSTEMS

BAE SYSTEMS