



دورة كتابة التقارير الادارية

اعداد د. شكري
عبدالنبي



لماذا التقارير الادارية؟؟؟



محاور الدورة



في نهاية الدورة ستصبح قادرا على

01 تحديد عناصر وأجزاء وأشكال التقارير الإدارية والرسائل والمذكرات.

02 تطبيق خطوات إعداد تقرير إداري جيد وكتابة رساله فاعله.

03 تطبيق المهارات الفنية في إعداد وتصميم كتابة التقارير والمراسلات.

04 التعرف على المهارات والقواعد اللغوية في كتابة المراسلات المختلفة.

إعداد وكتابة التقارير



مهارات إعداد وكتابة التقارير هي إحدى مهارات
الاتصال الإداري



تعريف الاتصال



نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر،
وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات

تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من
خلال عمليات الإرسال والاستقبال من شخص إلى آخر



أنواع الاتصال



الاتصال غير اللفظي



الاتصال الشفوي



الاتصال الكتابي



وظائف الاتصال



1 نقل الرسالة من طرف إلى آخر

2 استقبال البيانات والاحتفاظ بها

3 تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها

4 التأثير في العمليات الفسيولوجية للجسم وتعديلها

5 التأثير في الأشخاص الآخرين وتوجيههم



أهمية الاتصال



1 القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات

2 الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية

3 أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات
والمفاهيم عبر القنوات المختلفة

4 ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي
والجماعي للجمهور والعاملين في المنظمة

5 وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة
المختلفة للمنظمة

6 وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المنظمة في مجال
توجيه فعاليتهم وتحركاتهم



اقسام الاتصال





س: تخيل انك تعمل مديراً في مؤسسة وفي نفس اليوم :

-ارسلت تعميماً مكتوباً للموظفين ؛والقيت تعليمات
شفوية فى الاجتماع ؛ ولاحظت ان بعض الموظفين
فهموا التعليمات من تعبيرات وجهك ونبرة صوتك ؛
كما ناقش الموظفون التعليمات فيما بينهم داخل القسم
واشتكى أحد الموظفين لك رسمياً عبر البريد. برأيك
ما أنواع الاتصال التي حدثت في هذا الموقف؟



ويعرف التقرير بأنه

وسيلة من وسائل الاتصال الفعال في منشآت الأعمال بين المستويات الإدارية، المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في مجال اختصاصه

1

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

2

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

3



ويعرف التقرير بأنه

وثقيه تتضمن دراسة لمشكلة ما، بهدف نقل وإعطاء المعلومات والنتائج التي تسفر عنها الدراسة من أجل تقديم الأفكار والتوصيات

4

إعلام الغير كتابياً بأمر من الأمور

5

عرض نتائج بحث، أو دراسة موضوع معين، أو إيجاد حلول لمشكلة ما

6



يهدف إلى أن يكون التقرير

سهل فهمة واستيعابه

واضحاً

Report

بما يكفي لغرض منه

موجزأ

Report

يغطي كافة جوانب
الموضوع

كاملاً

Report

يحتوي على معلومات
صحيحة

دقيقأ

Report



Effective Human Communications





ما هي أهمية التقارير

أهداف التقرير



إعلام الغير بأمر من الأمور

1

تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر
محدده

2

عرض نتائج بحث أو دراسة لموضوع معين أو مشكله مهمة، ليستفيد
من قراءة هذا التقرير كل من اطلع عليه

3



الهدف من هذا التقرير معرفه ما تم انجازه
في جهة ما والأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق
وانجاز ما هو مستهدف خلال فتره معينه





معاونته الإدارة في أداء وظائفها المختلفة التالية



فوائد استعمال التقارير



مقارنة الانجاز بمعايير الأداء

إجراء تغيير في الإجراءات والسياسات

الفوائد

تخفيض التكاليف

التبوء بالحاجات



أنواع التقارير



حسب موضوعاتها





حسب درجة شكليتها
رسمية أو غير رسمية



شكائيتها

تقارير غير رسمية

تقارير رسمية



حسب الصورة التي
تخرج عليها ومنها



الصورة

تقارير مكتوبة

تقارير شفوية



حسب الجهة الصادرة إليها ومنها



الجهة

تقارير خارجية

تقارير داخلية



تقسيم التقارير إلى أنواع أخرى



من ناحية الزمن



الزمن

تقارير غير دورية

وهي التي تغطي فترات
زمنية غير ثابتة،
وتختلف من تقرير لآخر
وعادة ما يرتبط إصدار
مثل هذه التقارير بوقوع
أحداث معينة

تقارير دورية

وهي التي تغطي فترات
زمنية ثابتة، عادة ما
تحددها نظم العمل
بالمنشأة أو قد يحددها
القانون في بعض
الحالات



من ناحية الهدف



الهدف

تقارير معلومات

تقارير متابعه

وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينه، وتسمى أحيانا تقارير إخبارية وقد تتضمن تعليقا يمثل وجهة نظر كاتب التقرير، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق

وهي التقارير إلي تكون مرتبطة بخطة موضوع أو برنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنه بين ما هو واقع فعلا وما كان يجب أن يتم وفقا للخطة أو البرنامج الموضوع



الهدف

تقارير تقييم الأداء

تقارير الدراسات

وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعية مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعفاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فتره التقييم

وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجرى داخل المنشاه أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المنشاه أو جهات أخرى متخصصة



من ناحية المحتوى





تقارير الأفراد



تقارير الانشطة



تقارير مالية ومحاسبية



من ناحية الشكل



الشكل

تقارير سابقة
التصميم

تقارير وصفية

مثل

تقارير المتعلقة
بالرحلات الجوية،
الصيانة، تقييم الأداء
للعاملين

مثل

تقارير دراسات
الجدوى، تقارير دراسة
السوق واتجاهات
المستهلكين



من ناحية التوجيه



التوجيه

تقارير خارجية

تقارير داخلية



خصائص التقرير الجيد



يتميز التقرير الجيد بالآتي



مواصفات التقرير الجيد



يتميز التقرير الجيد بالآتى

البعد الزمني

01

الشمولية والارتباط بالموضوع

02

الدقة وصحة البيانات

03

مناسبة الحجم

04



القدرة على الإقناع

05

أسلوب العرض

06

الموضوعية

07



المهارة في كتابة التقارير



قد يعتقد البعض أن كتابة التقارير من الأمور السهلة أو البسيطة، إلا أنها في الواقع عملية لها أصول علمية يجب أن تراعى، كما أنها تتطلب مهارات لدى كاتب التقرير تساعد على زيادة فعالية التقرير، مثل

القدرة على التفكير المنطقي

01

القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور

02

القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار

03

القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ
والتعبيرات المناسبة

04



الهيكـل العام للتقـرير



بداية التقرير

صفحة الغلاف

صفحة المحتويات

إجراءات التعديل

المقدمة (الأهداف، المجال)

ملخص الإدارة



صلب التقرير

عرض المعلومات والحقائق

الجداول

الرسوم البيانية

الدراسة والتحليل



خاتمة التقرير

النتائج

التوصيات

الملاحق





تمر عملية إعداد وكتابة التقارير بخمس مراحل

مرحلة الإعداد



يتم في هذه المرحلة تحديداً الآتي

الإطار العام للتقرير

01

معرفة الهدف من كتابة التقرير

02

ما الذي أريد تحقيقه من هذا التقرير؟

03



يتم في هذه المرحلة تحديداً الآتي

من الذي طلب التقرير؟ من الذي يحتاج إليه؟

04

الاستخدامات المتوقعة من التقرير

05

معلومات التقرير

06



مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي



يتم في هذه المرحلة تحديداً الآتي

المنطق العام للتقرير

01

الهيكل العام للتقرير

02

مراجعة مادة التقرير

03



مرحلة الكتابه



يجب على الكاتب أن يراعي الآتي في مرحلة الكتابه

01 أن يكون التقرير واضحا وملخصا وكاملا ودقيقا

02 أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعا واحدا

03 أن يكون الانتقال من فقره إلى أخرى بسلاسة ويسر

04 اختيار أسلوب الكتابه المناسب للقارئ

05 استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض



مرحلة المراجعة



يجب التأكد من مناسبة أسلوب الكتابه للقارئ،
تطبيق قواعد الكتابه (المقدمة، الخاتمة)، وضوح
القواعد العامة للكتابة، منطقيه وتنظيم التقرير،
صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة



مرحلة الطباعة، والإخراج العام للتقرير



دورة حياة البيانات



دورة حياة البيانات

توليد البيانات

تشغيل البيانات

استخدام البيانات



خطوات كتابة التقرير



جمع وتنظيم المعلومات

01

تحديد الأفكار الرئيسية

02

كتابته المسودة الأولى للتقرير

03

إعادة كتابة المسودة

04



قياس قابلية التقرير للقراءة

05

التدقيق

06

تصحيح الطباعة

07





عشر نصائح ليكون تقريرك فعالاً

أن يكون كاملاً ، دقيقاً وصادقاً

01

أن يكون مختصراً بقدر الإمكان وبسيطاً

02

أن يكون موضوعياً غير محكوم بأرائك ورغباتك وأحكامك الشخصية

03

له بداية ووسط ونهاية

04

له ترتيب وتتابع منطقي وتقسيم وترقيم الأجزاء

05

أن يكتب في لغة واضحة ومباشرة

06

أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (الملائم)

07

استخدام الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك ممكنا

08

أن تكون له خلاصه تعبر عن معطيات التقرير

09

خاليا من الأخطاء

10

الرسائل



العوامل المساعدة في وضوح هدف ومعنى الرسالة

01 استخدام الجمل القصيرة والسهولة وإستبعاد الألفاظ الصعبة وتجنب الأخطاء اللغوية

02 الإبتعاد عن التكرار دون داع والإبتعاد عن الكلمات غير المحددة

03 تسلسل الأفكار وترابطها

04 استخدام الوسائل الميكانيكية مثل وضع خط تحت الكلمات أو الفقرات المراد التأكيد عليها



العوامل المساعدة في وضوح هدف ومعنى الرسالة

مراعاة التنسيق عند الطباعة

05

مراجعة الرسالة بعد طباعتها وتصحيح الأخطاء

06



اجزاء الرسالة



التاريخ

محتوى
الرسالة



التوقيع



الإشارة
(الرقم)

عنوان
موضوع
الرسالة

نسخة
أصحاب
العلاقة



عنوان
المرسل
إليه



التحية
الإفتتاحية

المرفقات



المذكرات الداخلية



المذكرة هي أكثر وسائل الاتصال الكتابية شيوعا في مجال الأعمال والصناعة ، وحتى وقت قريب كان استخدام المذكرة مقصور على المراسلات الداخلية في الشركات والمصالح والهيئات . أما الآن فإنها تستخدم بدرجة أكبر بين الشركات المختلفة وبين المصالح والهيئات



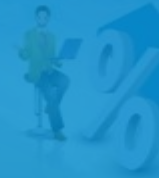
الفارق بين المذكرة والرسالة



والفارق الرئيسي بين المذكرة والخطاب أن المذكرة تتسم بأسلوب يحاول التجرد من العلاقات الشخصية ، يجب أن تشتمل المذكرة على المعلومات الآتية



الهدف الرئيسي للمذكرة



هو توفير الوقت حيث تتم كتابة معظم المذكرات في ظل ضغط العمل حيث يكون على الكاتب أن يحل رسالة أو موقف بسرعة وأن يرد بدقة . ويقوم الكاتب بتقديم معلومات وحقائق مباشرة ومحددة مصحوبة بتعميمات وتوصيات (كلما كان ذلك مناسباً) بهدف تقديم خلفية تكفي للوصول إلى قرار مناسب وإجراء ضروري



المذكرة



وفي عرض المذكرة ...يتبع الأسلوب التالي

تقديم الرسالة الرئيسية

01

تقديم خلفية الموضوع

02

تقديم التفاصيل

03



قم بمراجعة النقاط التالية عند كتابة المذكرات

01 ضع النقاط الأكثر أهمية في البداية ، وبتتابع منطقي ،
وخصوصاً اسم المرسل إليه ، ولماذا تكتب له والنتائج

02 استخدم العناوين والقوائم والصور عندما يكون ذلك ممكناً

03 راجع المذكرة بعد ذلك بدقة للتأكد من وضوحها



أخطاء لغوية



كثير من العبارات التالية يتم استخدامها بصورة آلية ،
وغالباً ما تغني عن كل منها واحدة أكثر تأثيراً

في تاريخ لاحق

لاحقاً

في حالة ما إذا

إذا

استناداً إلى حقيقة أن

لأن

يضع في الاعتبار

يراعي

من أجل تحقيق غرض

بغرض



الأكلشيهات هي تعبيرات استخدمت بإفراط لدرجة الابتذال

في القريب العاجل

في طي النسيان

تغيير بنود الاتفاق

نتمسك بموقفنا

مجموعة إجراءات

فحص دقيق

نستطيع المواصلة بالكاد

يبدل قصارى جهده

في هذه اللحظة

ضالع في مسألة

لا تكن كسولاً ، وابحث عن بدائل . تجنب العبارات
المبتذلة ، واستبدلها بأخرى

مرفق معه

مرفق مع هذا الخطاب

شكرا

ولهذا فنحن نقدر

أعتقد أن

من وجهة نظري الشخصية



مثال على الوضوح



هل تستطيع تبسيط هذا المثال ؟

هذا المثال مأخوذ من دليل للهاتف

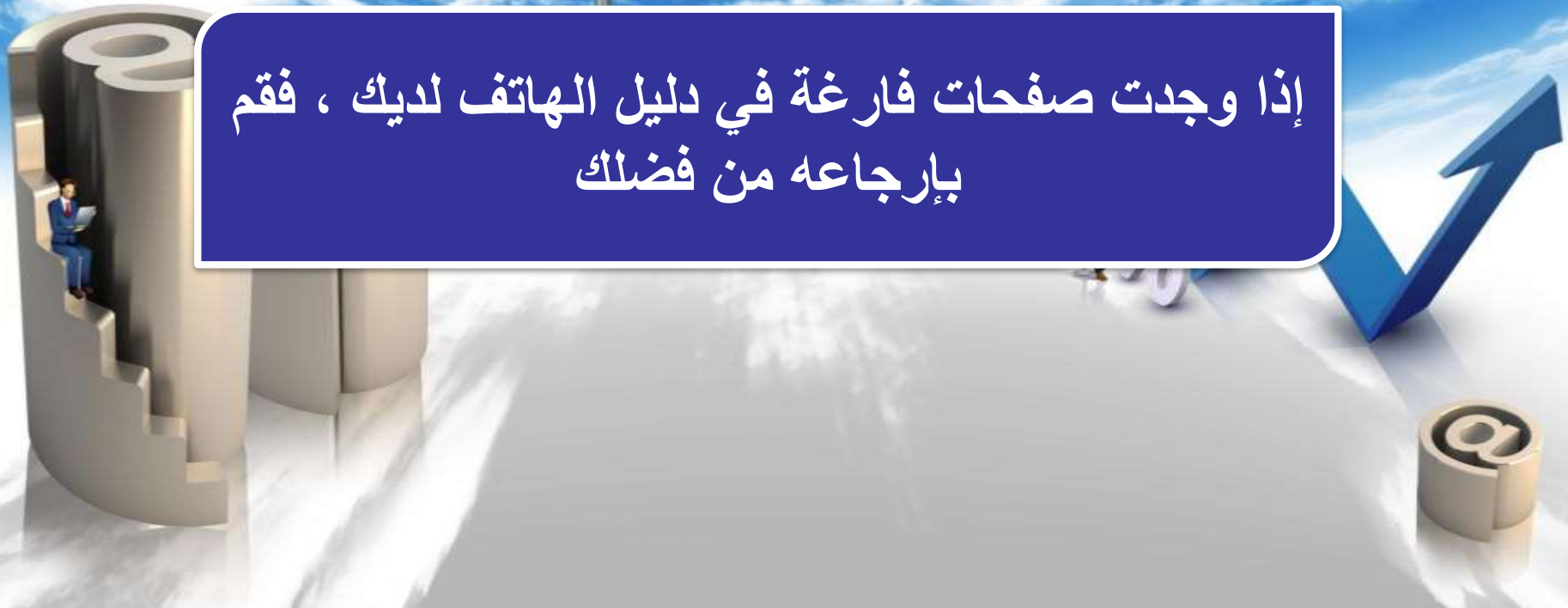
أوضح فحص لعدد من أدلة الهاتف التي تم اختيارها
بشكل عشوائي أن بعضاً منها على صفحات فارغة
، في ضوء ما سبق ، يرجى من كل مستخدم
مراجعة الدليل الخاص به والتأكد مما إذا كان كاملاً
أو لا ، وفي حالة ما إذا كان الدليل غير مكتمل ،
يجب على المستخدم إرجاعه إلى مصدره لاستبداله



بدلاً مما سبق

جرب الجمل التالية

إذا وجدت صفحات فارغة في دليل الهاتف لديك ، فقم
بإرجاعه من فضلك





عشر نصائح ليكون رسالتك فعالة

أن يكون كاملاً ، دقيقاً وصادقاً

01

أن يكون مختصراً بقدر الإمكان وبسيطاً

02

أن يكون موضوعياً غير محكوم بأرائك ورغباتك وأحكامك الشخصية

03

له بداية ووسط ونهاية

04

له ترتيب وتتابع منطقي وتقسيم وترقيم الأجزاء

05

أن يكتب في لغة واضحة ومباشرة

06

أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (الملائم)

07

استخدام الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك ممكنا

08

أن تكون له خلاصه تعبر عن معطيات التقرير

09

خاليا من الأخطاء

10



نلتقاكم في دورات أخرى

د. شكري عبدالنبي

دكتوراة إدارة الأعمال

