



%



# دورة كتابة التقارير الإدارية

## إعداد د. شكري عبدالنبي



# لماذا التقارير الادارية ؟؟؟



# محاور الدورة



في نهاية الدورة ستصبح قادراً على

01 حديد 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



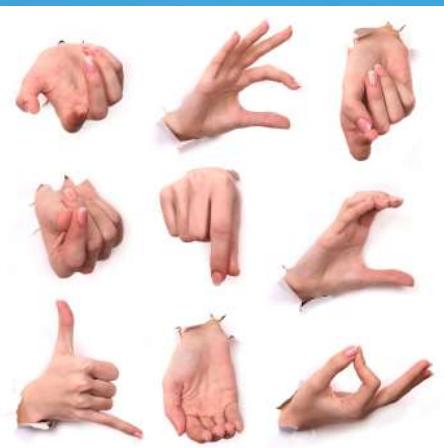
# أنواع الاتصال



الاتصال غير اللفظي

الاتصال الشفوي

الاتصال الكتابي



# وظائف الاتصال



- ١ نقل الرسالة من طرف إلى آخر
- ٢ استقبال البيانات والاحتفاظ بها
- ٣ تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها
- ٤ التأثير في العمليات الفسيولوجية للجسم وتعديلها
- ٥ التأثير في الأشخاص الآخرين وتوجيههم



# أهمية الاتصال



1

القدرة على إنجاز 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 توجيهه وتغيير السلوك الفردي  
والجماعي للجمهور والعاملين في المنظمة

5

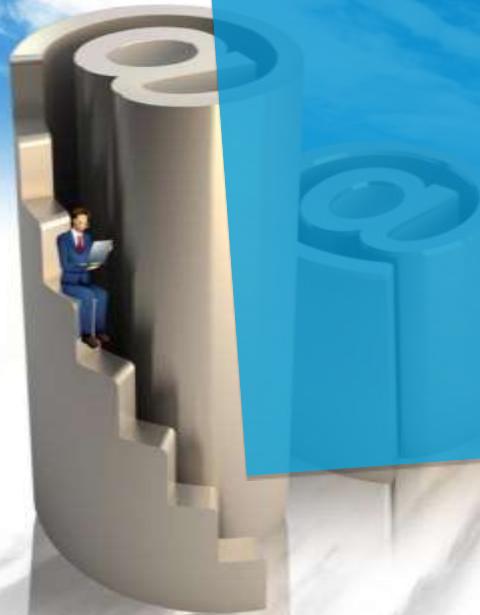
وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للانشطة  
المختلفة للمنظمة

6

وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المنظمة في مجال  
توجيه فعالياتهم وتحركاتهم



# اقسام الاتصال



شفوي  
/  
مكتوب

أفقي  
/  
راسي

لفظي  
/  
غير لفظي

رسمي  
/  
غير رسمي



**س: تخيل انك تعمل مديرًا في مؤسسة وفي نفس اليوم :**

- ارسلت تعميماً مكتوباً للموظفين ؟ واقتصرت تعليمات  
شفوية في المجتمع ؟ لاحظت أن 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 ووصيات تتماشى مع نتائج التحليل

2

حقائق خاصة بمشكلة معينه، تعرض عرضاً تحليلياً، بطريقه مبسطه، مع ذكر الاقتراحات التي يجب أن تتمشى 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

واضحاً

Report

موجزاً

Report

كاماً

Report

دقيقاً

Report

سهل فهمة واستيعابه

بما يكفي لغرض منه

يغطي كافة جوانب  
الموضوع

يحتوي على معلومات  
صحيحة

# Effective Human Communications







ما هي أهمية التقارير

# أهداف التقرير



1

إعلام الغير بأمر من الأمور

2

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

3

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

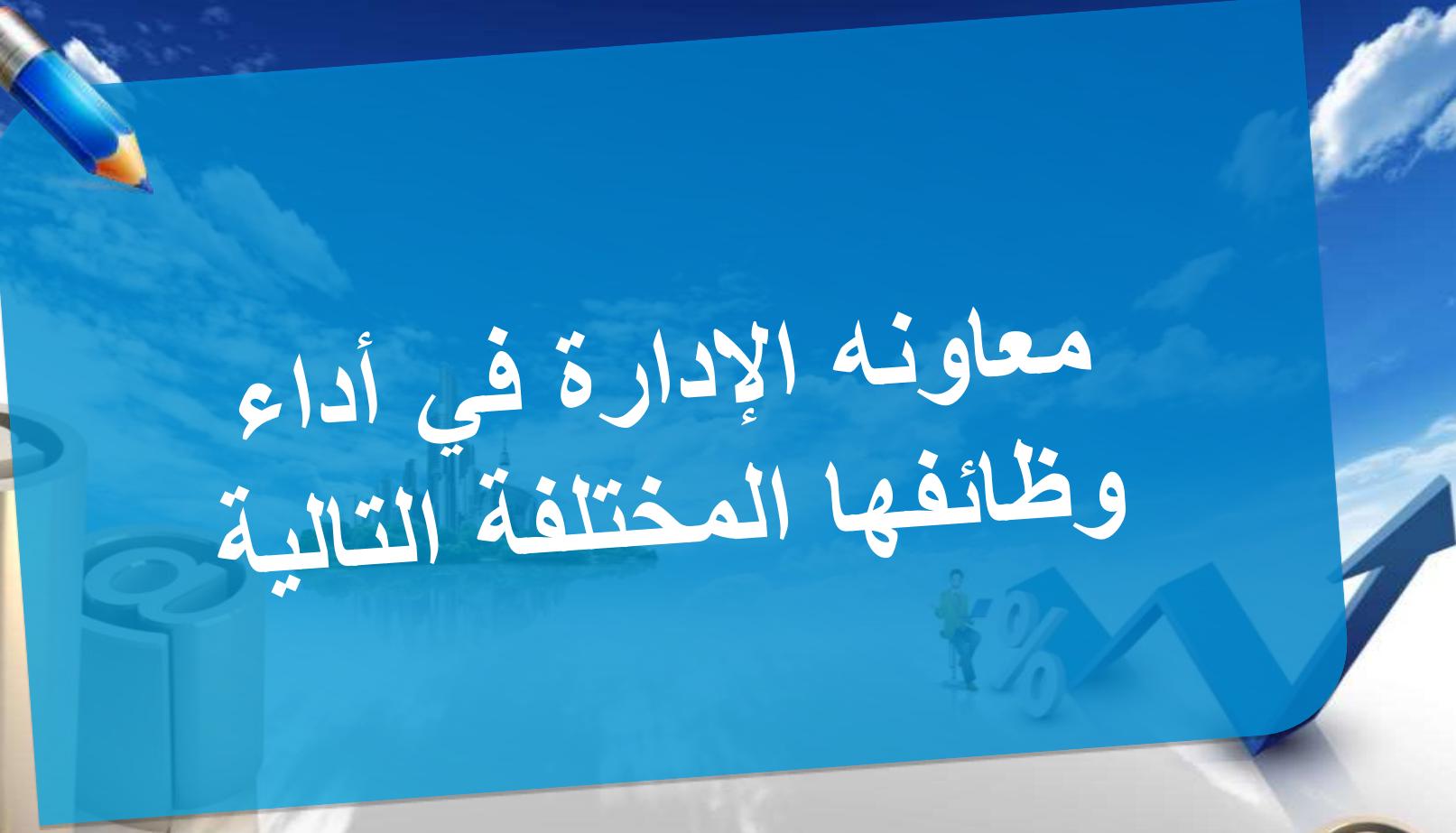
%



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



معاونه الإدارية في أداء  
وظائفها المختلفة التالية





# فوائد استعمال التقارير



إجراء تغيير في الإجراءات والسياسات

الفوائد

تخفيض التكاليف

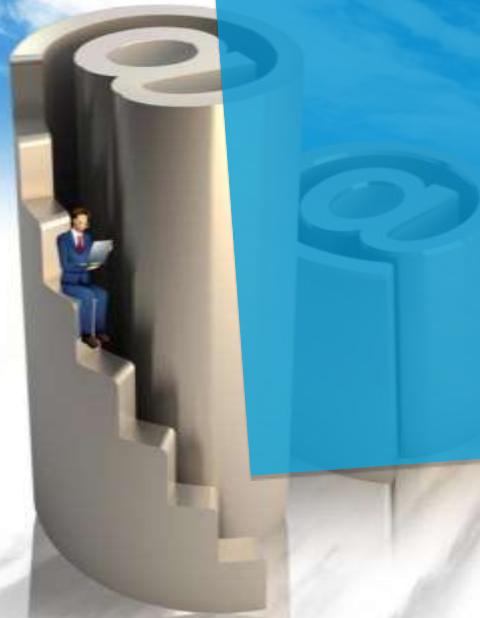
التبؤ بالحاجات

مقارنة الانجاز بمعايير الأداء

%



# أنواع التقارير



حسب موضوعاتها





حسب درجة شكليتها  
رسمية أو غير رسمية



## شكلاتها

تقارير غير رسمية

تقارير رسمية

%



حسب الصورة التي  
تخرج عليها ومنها



## الصورة

تقارير مكتوبة

تقارير شفهية



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، وتحتفل من تقرير لأخر 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 متابعة

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

وهي التقارير التي تكون مرتبطة بخطه موضوعة أو برنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع فعلاً وما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج الموضوع

%



# الهدف

تقارير تقييم الأداء

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 فترة التقييم

تقارير الدراسات

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

من ناحية المحتوى





تقارير الأفراد



تقارير الأنشطة



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



التجيي

تقارير خارجية

تقارير داخلية



# خصائص التقرير الجيد



# يتميز التقرير الجيد بالآتي



# مواصفات التقرير الجيد



01

البعد الزمني

02

الشمولية والارتباط بالموضوع

03

الدقة وصحة البيانات

04

المناسبة الحجم



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 تساعده على زيادة فعالية التقرير، مثل

01

القدرة على التفكير المنطقي

02

القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور

03

القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار

04

القدرة على التعبير والصياغة و اختيار الألفاظ  
والتعبيرات المناسبة



# الهيكل العام للتقرير



# بيان التحقيق

صفحة الغلاف

صفحة المحتويات

إجراءات التعديل

المقدمة (الأهداف، المجال)

ملخص الإدارية



# الاستatistics

عرض المعلومات والحقائق

الجدوال

الرسوم البيانية

الدراسة والتحليل



# بيان النهاية

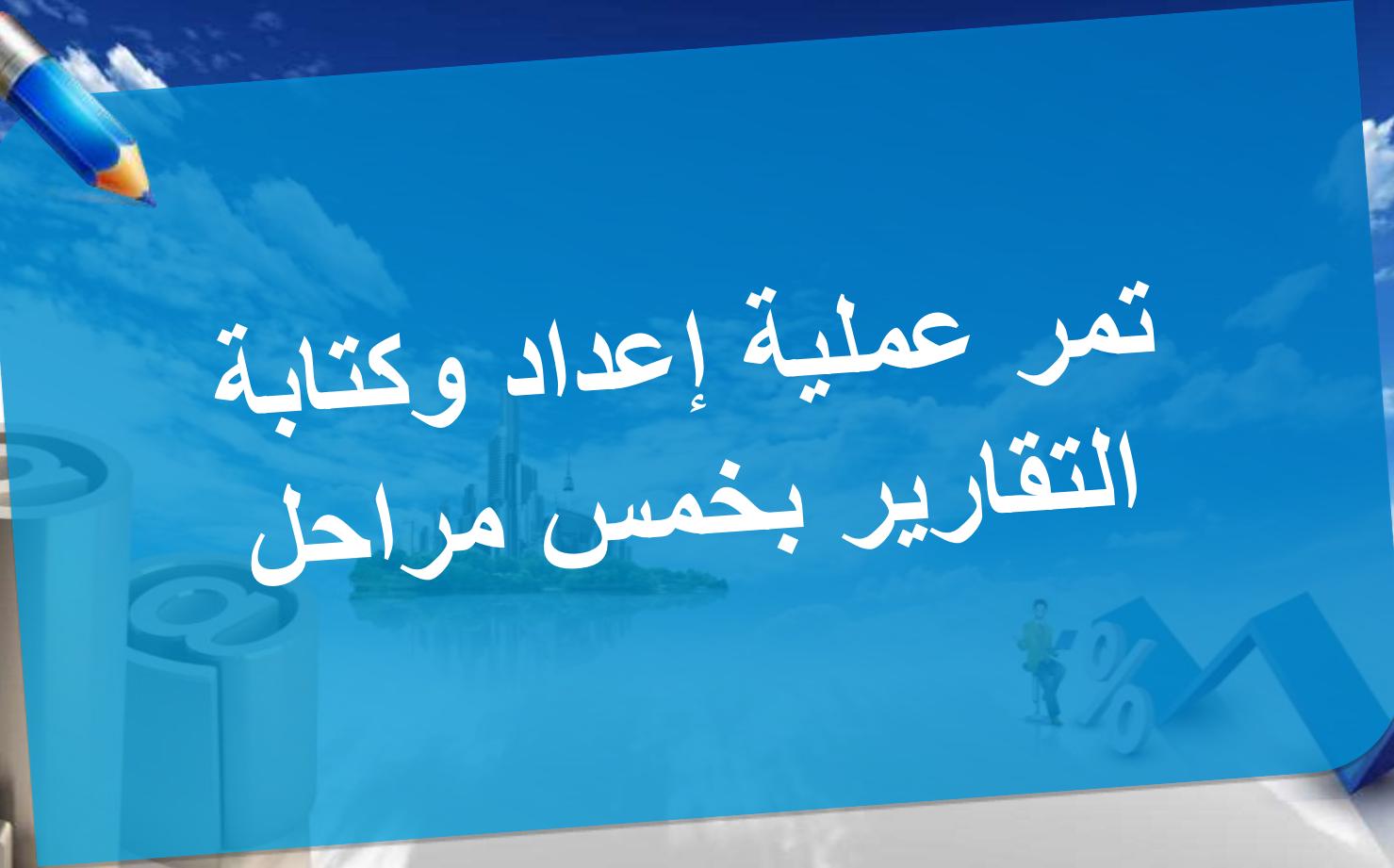
النتائج

الوصيات

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 الهيكل



يتم في هذه المرحلة تحديداً الآتي

المنطق العام للتقرير

01

الهيكل العام للتقرير

02

مراجعة مادة التقرير

03

%



## مرحلة الكتابة



# يجب على الكاتب أن يراعي الآتي في مرحلة الكتابة

أن يكون التقرير واضحاً وملخصاً وكاملاً ودقيقاً

01

أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعاً واحداً

02

أن يكون الانتقال من فقرة إلى أخرى بسلاسة ويسر

03

اختيار أسلوب الكتابة المناسب للقارئ

04

استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي ت تعرض



## مرحلة المراجعة



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



## مرحلة الطباعة، والإخراج العام للتقرير



%



# دورة حياة البيانات



# بيانات الbiz

توليد البيانات

تشغيل البيانات

استخدام البيانات



# خطوات كتابة التقرير



01

جمع وتنظيم المعلومات

02

تحديد الأفكار الرئيسية

03

كتابه المسودة الأولى للتقرير

04

إعادة كتابة المسودة

%



قياس قابلية التقرير للقراءة

05

التدقيق

06

تصحيح الطباعة

07

%





عشر نصائح لِيكون  
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 ومبشره

06

أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمها فيه ( الملائم )

07

استخدام الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك ممكنا

08

أن تكون له خلاصه تعبر عن معطيات التقرير

09

حاليا من الأخطاء

10

# الرسائل



# العوامل المساعدة في وضوح هدف ومعنى الرسالة

01

استخدام الجمل القصيرة والسهلة وإستبعاد الألفاظ الصعبة  
وتجنب الأخطاء اللغوية

02

الإبعاد عن التكرار دون داع والإبعاد 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

05

مراجعة التنسيق عند الطباعة

06

مراجعة الرسالة بعد طباعتها وتصحيح الأخطاء

%



# اجزاء الرسالة





# المذكرات الداخلية



المذكورة هي أكثر وسائل الاتصال الكتابية شيوعا في مجال الأعمال والصناعة ، وحتى وقت قريب كان استخدام المذكورة 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

الراسل

Note

المرسل إليه

Note

الاسم ، الوظيفة

التاريخ

Note

موضوع المذكرة

الموضوع

Note

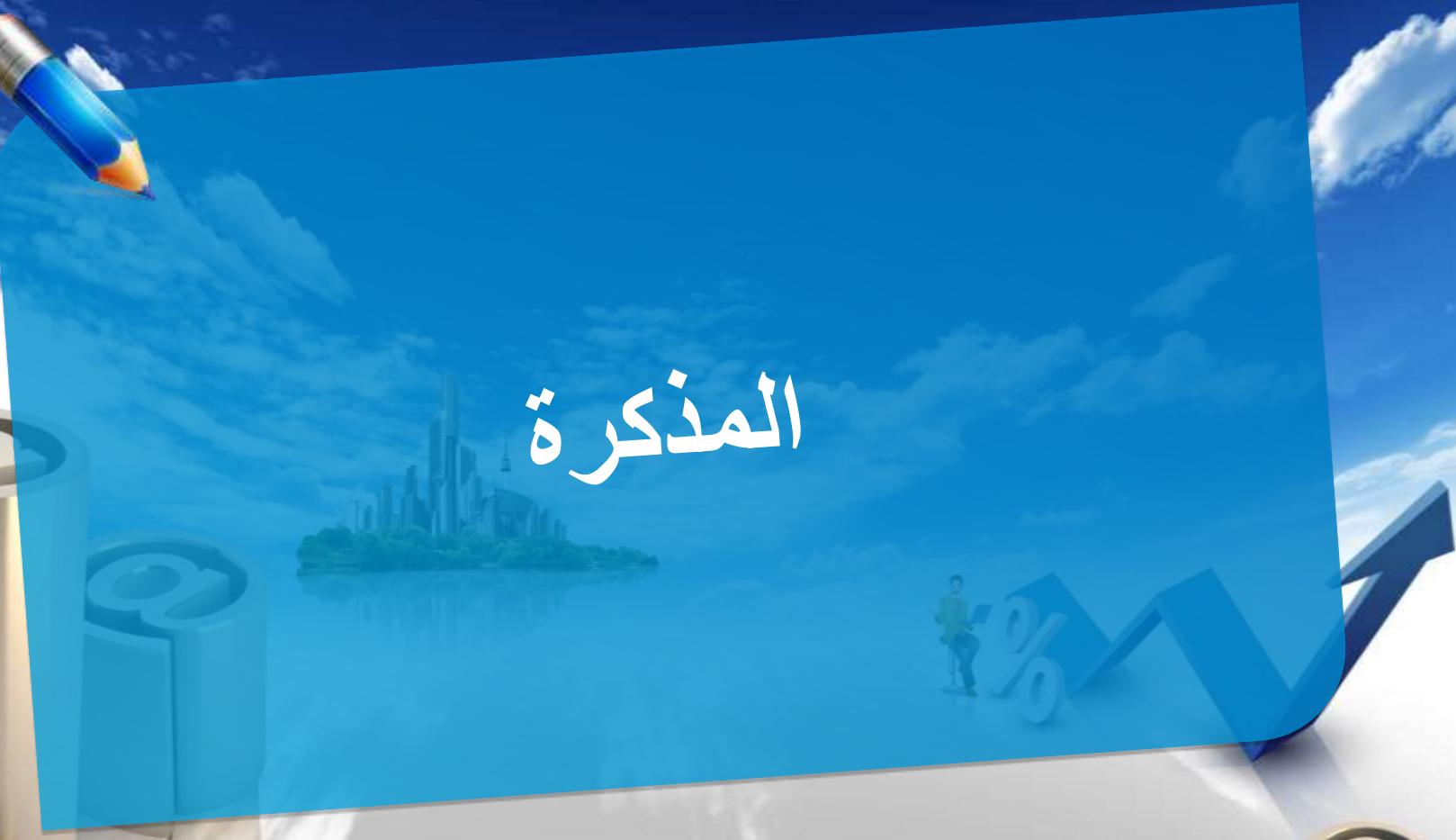


# الهدف الرئيسي للمذكرة

هو توفير الوقت حيث تتم كتابة معظم المذكرات في ظل ضغط العمل حيث يكون على الكاتب أن يحلل رسالة أو موقف بسرعة وأن يرد بدقة . ويقوم الكاتب بتقديم معلومات وحقائق مباشرة ومحددة مصحوبة بتع咪يات ووصيات ( كلما كان ذلك مناسبا ) 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 بمراعاة النقاط التالية عند كتابة المذكرات

01

ضع النقاط الأكثر أهمية في البداية ، ويتتابع منطقيا ،  
وخصوصاً اسم المرسل إليه ، ولماذا تكتب له والنتائج

02

استخدم العناوين والقوائم والصور عندما يكون ذلك ممكنا

03

راجع المذكرة بعد ذلك بدقة للتأكد من وضوحها

%



# أخطاء لغوية



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

لاحقاً

في تاريخ لا حق

إذا

في حالة ما إذا

لأن

استناداً إلى حقيقة أن

يراعي

يضع في الاعتبار

بفرض

من أجل تحقيق غرض



# الأكليشيهات هي تعبيرات استخدمت بإفراط لدرجة الابتذال

في القريب العاجل

في طي النسيان

تغير بنود الاتفاق

نتمسك بموقفنا

مجموعة إجراءات

فحص دقيق

نستطيع المواصلة بالكاد

يبذل قصارى جهده

في هذه اللحظة

ضالع في مسألة



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

مرفق معه

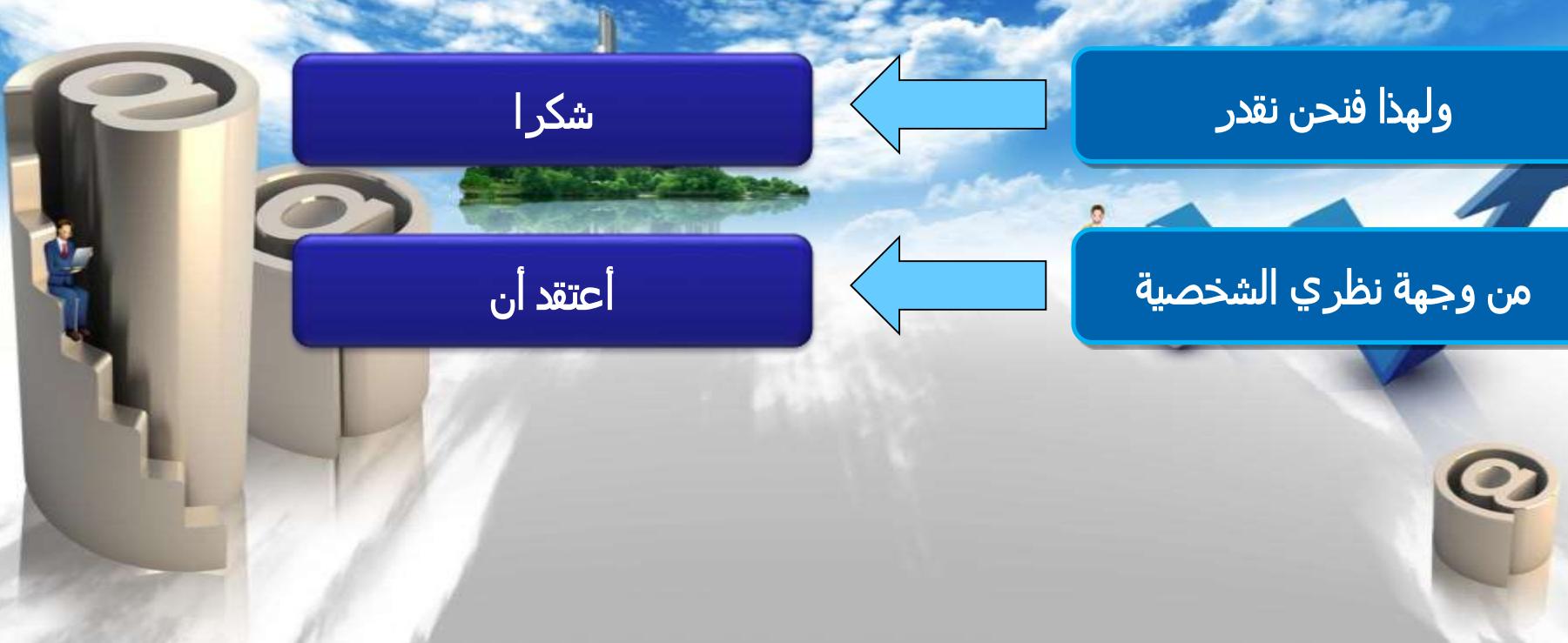
مرفق مع هذا الخطاب

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 ومبشره

06

أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمها فيه ( الملائم )

07

استخدام الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك ممكنا

08

أن تكون له خلاصه تعبر عن معطيات التقرير

09

حاليا من الأخطاء

10

# نفاكم في دورات أخرى

د. شكري عبدالنبي

دكتوراه إدارة الأعمال

