



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
إدارة أعمال - المستوى الرابع



www.cofe-cup.net

منتديات كوفي كوب

ملزمة جزئية الاختبار الفصلي

مقرر مهارات كتابة إدارية

المستوى الرابع - الفصل الاول ١٤٤٠ هـ

دكتور المقرر : اسماعيل عواد

الفصل الأول

مهارات الاتصال

قال تعالى:

(يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ).

(يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا).

(مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ)

اولا : التعريف

الاتصال: هي العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل افكار او معاني او معلومات على شكل رسائل كتابية او شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه و لغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الافكار الى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.

يتأثر الشخص المرسل بطريقة فهمه وحكمه على الرسالة وكذلك في خبرته على نقلها الى المستقبل، في حين ان المستقبل يتأثر في فهمه على محتوى الرسالة بحالته النفسية ومدى التطابق في الاطار الفكري بينه وبين المرسل، لذا فان من الشروط التي يجب توفرها في الرسالة لكي يتم فهمها هي: (الوضوح ، الاختصار ، السهولة ، الذوق ، اللباقة).

يعرف الاتصال الاداري بانه الاتصال الذي تتعامل به الادارات أثناء تنفيذ نشاطاتها اليومية، سواء تم داخل الادارة أو بينها وبين المجتمع المحيط بها. وقد يتم عبر وسائل اتصال مختلفة: اتصال شخصي، ندوة، اجتماع، البريد، تقارير عمل ميدانية، الانترنت ...

ما هي خطوات عملية الاتصال ؟

1. تكوين الفكرة لدى المرسل .
2. صياغة الفكرة بحيث يتم تنظيم الفكرة في رسالة عبارة عن مجموعة من الرموز التي تأخذ عادة شكل كلمات مكتوبة أو شفوية أو تعبيرية .
3. يقوم المرسل بارسال الرسالة أو الفكرة عن طريق الرموز الى المستقبل . وهنا يجب على المرسل اختيار القناة المناسبة و التوقيت الجيد .
4. تسلم الرسالة حيث يقوم المستقبل باستلام او تلقي الرسالة المرسله اليه.
5. تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى، وفقا لخصائصه الثقافية أو العلمية وظروفه النفسية والسياسية والمجتمعية وهنا يحاول المستقبل إدراك معنى الرموز وما تحويه من مضامين حتى يحصل على المعنى الذي قصده المرسل .
6. القيام بعمل أو تصرف ما (الاستجابة).
7. وبناء عليه يتم الرد (التغذية الرجعية).



ثانيا : العناصر الاساسية للاتصال.

1. المرسل : وهو الشخص الذي يمتلك فكرة او معلومات يريد نقلها الى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال .
2. الرسالة : تتضمن تعبيراً عن الفكرة التي يريد المرسل نقلها على هيئة عبارات ورموز وارقام وتعبيرات الوجه و الجسم و اليدين.
3. قناة الرسالة : وهي الوسيلة التي من خلالها تتم عملية الاتصال.
4. المستقبل : الشخص الموجه له الرسالة ويقوم بدوره بالرد على الرسالة.
5. التغذية الراجعة : وهو رد المستقبل للرسالة وتتأثر بمدى فهم المستقبل للرسالة.

ثالثا : طبيعة الاتصال

- مسبب (لا بد من وجود سبب لمزاولته)
- موجه (له هدف معين)
- حركي (مستمر)
- ضروري (مهم لكافة النشاطات الانسانية)
- تفاعلي (يرتبط بعلاقات التاثر والتاثير)
- نوعي (يختلف انواعه و صورته)
- مدفوع (مرتبط بالدوافع)
- اجتماعي (مرتبط بالسلوك الانساني)

رابعا : الجوانب الاساسية المؤثرة على عملية الاتصال

1. اللغة: اللغة المستخدمة يجب ان تلائم جميع المشاركين في عملية الاتصال بحيث ان تكون سهلة بسيطة عديمة التعقيد ولا تحتمل معانيها اكثر من تفسير.
2. الجانب الثقافي والاجتماعي: يجب مراعاة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع، ونبتعد عن الاستخدام السيء لبعض المصطلحات، ونراعي ما يتعارف عليه الافراد الذين نتصل بهم.
3. الجانب الانساني: توخي الصدق والاخلاص عند ممارسة الاتصال حيث نراعي الامانة في تسلم وتسليم رسالة دون نقص او زيادة

خامسا : اسباب فشل عملية الاتصال**1. اخطاء يقع فيها المرسل :**

- أ. عندما يعتقد ان الدوافع لا تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات.
- ب. عندما يعتقد ان سلوكه في كامل الموضوعية.
- ت. عندما يعتقد انه يدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.



ث. عندما يعتقد ان قيمه ومعتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات لديه.

ج. عندما يتحيز لطبيعة الامور والاحداث.

ح. عندما يستخدم كلمات ومصطلحات يعتقد ان المرسل مدرك لها.

خ. عندما يرسل رسالته في وقت يعتقد انه مناسب لمستقبلي الرسالة.

2. أخطاء يقع فيها المرسل في الرسالة :

أ. عدم انتقاء كلمات سهلة معبرة.

ب. لا يفهم معنى المعلومات لديه.

ت. يأتي بحركات جسدية تسيء للمعاني التي لديه.

ث. لا يحدد الهدف من الرسالة بدقة.

3. اخطاء في استخدام وسيلة الاتصال :

أ. استخدام وسيلة اتصال لا تتناسب مع موضوع الاتصال.

ب. استخدام وسيلة اتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال.

ت. استخدام وسيلة اتصال لا تتناسب مع الافراد القائمين بالاتصال.

ث. استخدام وسيلة اتصال لا تتناسب مع الاجراءات الرسمية للاتصال.

ج. استخدام الوسائل المكتوبة والشفوية للاتصال (حيث التشويه والتعميم و الحذف والاختزال)

4. أخطاء يقع فيها المستقبل

أ. عدم الانصات الجيد.

ب. وضع افتراضات مسبقة على المرسل للرسالة.

ت. التسرع في اشتقاق النتائج.

ث. انتقاء المعلومات التي تصله حسب ارادته، فينتقي منها ما يريد وأيهما الاخرى.

ج. اختلاف درجة النضج والفهم لديه عن الاخرين.



5. أخطاء في الرد على الرسالة :

- عدم الأخذ بعين الاعتبار الوسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.
- تركيز المرسل على الاهداف التي يسعى لاشباعها دون اهتمام بحاجات ودوافع المستقبل.

مصفوفة الاتصال

نقصد بمصفوفة الاتصال الحالات التي توضح موقف كل من المرسل و المستقبل من عملية الاتصال حيث أن كلاً منهما قد يعتبر نفسه محقاً او قد يعترف بخطئه وبذلك تتكون لنا مصفوفة فيها اربع حالات **وهي كما هي موضحة تالياً:**

أنا	أنا على حق	أنا على حق و أنت لست على حق المرسل لا يثق في الآخرين	أنا على حق و أنت على حق تمثل حالة النضوج والثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل
	لست على حق	أنا لست على حق و أنت لست على حق المرسل والمستقبل لا يثق كل منهما بالآخر وهو موقف يخيم عليه اليأس	أنا لست على حق و أنت على حق المرسل غير واثق من قدراته ويعتقد ان الآخرين افضل منه
	لست على حق	لست على حق	على حق
أنت			

ثانيا : متطلبات الاتصال الفعال

كل اتصال لكي يكون جيداً فإنه يتطلب من المرسل والمستقبل ان يلتزم ببعض الامور اهمها :

أ-المرسل عليه ان:-

- ✓ يحدد له هدفاً.
- ✓ ينظم افكاره بوضوح وبشكل مثير.
- ✓ يتذكر هدفه الرئيسي.



- ✓ يكن متجها نحو المستقبل ويدرك مدى اهتمامه والمامه بالموضوع.
- ✓ يتجنب ان يصبح اوتوقراطيا.
- ✓ يستخدم حقائق وادلة كافية.
- ✓ يأخذ في اعتباره تحيزات واتجاهات المستقبل ومدى قدرته على الفهم
- ✓ يكن متحمسا في عرض الموضوع
- ✓ اذا كان يريد ان يقترح تغييرا ما، فيذكر السبب وليكن واضحا ويتكلم ببطء
- ✓ يستخدم لغة يفهمها المستقبل
- ✓ ينظر دائما الى عيني المستقبل.
- ب- المستقبل عليه ان :-**
- ✓ يتوقع اولا موقف ورسالة المرسل
- ✓ يبحث عن الافكار الرئيسة للمرسل
- ✓ يحلل هدف المرسل
- ✓ يكن متجها نحو المرسل
- ✓ ياخذ بالاعتبار احقية المرسل في التحدث باوتوقراطية حسب موقعه
- ✓ يقوم الحقائق التي يذكرها المرسل ويحاول الربط بين الادلة والاستنتاجات
- ✓ يتجنب تحيزاته هو ويحاول فهم موقف المرسل
- ✓ يكن منتبها ويقظا
- ✓ يكن متفتح الذهن للافكار الجديدة ويتقدم باقتراحاته ويفكر قبل ان يجيب
- ✓ يحلل اللغة في اطار ما يعنيه المرسل
- ✓ دائما ينظر الى المرسل في عينيه

ثالثا : معوقات الاتصال الفعال

بالرغم من صعوبة التخلص من هذه المعوقات الا ان التقليل منها ما امكن يسهل عملية الاتصال و تزيد من فعاليتها، ومن اشد هذه المعوقات :

1- اصدار الاحكام قبل الالمام بقدر كبير من المعلومات .



► كثيرا ما يكون التسرع في التقييم مثار شكوى الكثير منا، اذ ان التسرع يؤدي الى اصدار التعليقات غير المفيدة والاحكام غير الناضجة لذا ينبغي علينا :-

• الالتزام بمبدأ التروي في اصدار الاحكام والاحتفاظ باستنتاجاتنا الى مناقشة جميع الافكار.

• التأني في توجيه الاسئلة الاستيضاحية.

• التأكد من معاني الحركات التعبيرية التي قد تلاحظها.

• التأكد من اننا قد استوعبنا الافكار كما يراها المقابل وليس كما نفهمها نحن.

2- العبارات التقريرية و التخصيصية.

العبارات التقريرية هي التي تفيد التقرير والحسم، مثل هذه العبارات تدفع الآخرين الى اتخاذ موقف الدفاع والمقاومة كأن تقول مثلا ((دائما تأتي متأخرا)) بهذا الشكل فانك تكون بموقف المهاجم فيضطر الى الدفاع عن نفسه وسيجهد ليبين الكثير من المواقف التي لم يتأخر فيها فتضيع الرسالة الاساسية التي تود ان توصلها اليه، لذا فعلينا :

أ- تحاشي مثل هذه العبارات التقريرية كلما امكن.

ب- استخدام العبارات التقريرية خلال التعبير عما تريد كأن تقول ((يبدو لي انك سجلت كثيرا في كشوف المتأخرين)) أو ان تقول ((يبدو انك هذه الايام مشغول الى حد كبير يؤخرك عن الدوام)) مثل هذه العبارات توصل له الرسالة الاساسية ولا يتخذ منها موقف المدافع.

ت- الاستشهاد ببعض المواقف التي تؤيد ملاحظتك التقريرية.

3- مقاطعة الآخرين

► مقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك وبالتالي تكون النتيجة قليل من المعلومات و كثير من الضوضاء، والخطر من ذلك هو الاثر النفسي الذي ينتاب الآخرين، فهي تعني لهم عدم الاكتراث بهم وعدم الاهتمام بافكارهم.

► لذا فعلينا ان نتجنب مقاطعة الآخرين ونضع تركيزنا على ما يقولون، وننصت لهم جيدا لكي نلخص وجهة نظرهم قبل ان ندلي بما نريد، وكذلك علينا ان لا تكون طريقة جلوسنا مستفزة بحيث توحى اننا متحفزون للرد، ايضا نقوم بتوجيه بعض الاسئلة الاستيضاحية حتى نبدو راغبين في الاستماع لافكار الآخرين ومتفهمين لوجه نظرهم.

4- الغضب عند مقاطعة الآخرين لنا.

► وهو ان تصدر منا افعال و اقوال عند تعرضنا للمقاطعة والاستفسار وهذه تنتج عنها تقليل فاعلية الاتصالات، وبما انه من الطبيعي ان نغضب اذا ما قوطعنا لذا فعلينا أن ننفس عن غضبنا باستخدام التعليقات غير المباشرة مثل: (لا تقلق بشأن تلك المسألة اعتقد انها ستكون اكثر وضوحا عندما انتهي من الحديث)

وغيرها من التعليقات غير المباشرة التي تمكننا من معالجة المقاطعة بطريقة اقل هجومية، و يمكنك ايضا ان تستخدم نغمة هادئة واستفسارية عندما تستوضح مدى فهم الطرف الاخر، وكذلك نستخدم التلخيص واعادة الصياغة حتى نزيد من فهمهم،



والاهم من ذلك كله وحتى نتحاشى المقاطعات اصلا نتوقف عن الحديث بين الفكرة والاخرى ومنتظر برهة ونسأل عن مدى فهم ووضوح الفكرة.

5- الاستئثار بالحديث

► من المهم جدا ان نترك للآخرين فرصة الحديث، فلو اننا امطرناهم بوابل من الحديث والجميل المتتالية فاننا اضافة الى سلبهم حق الكلام نشعرهم بعدم الاهتمام بما سيقولون، ويجب ان لا ننسى اننا بحاجة الى افكار الآخرين ومعلوماتهم وخبراتهم كي نتوصل الى قرارات صائبة، لذا فينبغي علينا أن:

- أ- لا نعتلي منبر الحديث لوحدها.
- ب- نستخدم الاسئلة المفتوحة كي نشجع الآخرين على الحديث.
- ت- نركز تعليقاتنا ولا نكرر انفسنا.
- ث- الاستعانة بالامثلة و الحكم الموجزة التي تفيد في توضيح ما نريد.

6- اسئلة الاستدراج

► وهي الاسئلة التي لا تترك مجالاً للاختيار وبذلك تخلق مواقف اضطرارية تشعر مستقبلها بالتأمر والغضب، ان مثل هذه الاسئلة تؤدي الى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معنا فيما نبديه من آراء وحلول ومن امثلة تلك الاسئلة

اعتقد انك لا تظن بي ذلك ؟ لقد كانت غلطتك. اليس كذلك ؟

لذا فيجب علينا أن نخبر ما نريد بعبارات صريحة، ولا نكثر من الاسئلة المباشرة بل نجعل اسئلتنا مفتوحة، ولا نطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما نطرحه من قضايا، كما أنه يتعين علينا أن نستعين بمهاراتنا في الاستماع جيدا.

7- التهكم والسخرية

► كثيرا ما يستخدم البعض منا تعليقات تحمل في مضمونها الاستهزاء بأفكار أو ذكاء الآخرين، وقد نعتقد ان هذه التعليقات عابرة ولا غبار عليها ما دامت تمر في موجة من الضحك، لكن ينبغي ان نعرف ان هذه التعليقات الساخرة تقطع الطريق على وصول الرسالة الى المستقبل بالشكل المطلوب وقد تصل مشوهة اصلا لذا فلا بد :

- أ- ان نتجنب السخرية تماما.
- ب- نعبر عما نريد بعبارات بسيطة وبكلمات مباشرة.
- ت- نضع انفسنا مكان الطرف الآخر ونفكر فيما يمكن ان يكون عليه شعورنا.
- ث- نسال انفسنا هل يمكن ان نصوغ ملاحظاتنا في شكل اسئلة بعيدة عن السخرية.
- ج- نحلل محتويات الطرفة قبل طرحها فاذا كانت تساعد على اوصول الرسالة و توضيح المعنى او انها فقط للدعابة فليس هناك مشكلة بشرط ان لا نسوقها مجرد السخرية من الشخص المقابل.



ما هي مهارات الاتصال الفعال

في القسم السابق تعرفنا على مفهوم الاتصال وعناصره الأساسية والمتطلبات الأساسية للاتصال وأهم المعوقات التي تقف في طريق الاتصال الفعال وطرق التخلص منها. وقلنا في نهاية حديثنا أن كل ما ذكرناه لم يكن إلا مقدمة لموضوع مهارات الاتصال الفعال، وفي هذا الجزء سنتطرق إلى أهم المهارات المطلوبة لكي تجعل اتصالاتنا فعالة مع الآخرين ومع ذواتنا وكيفية تنميتها.

المهارة الأولى : مهارة التحدث

تعد هذه المهارة إحدى أوجه الاتصال اللفظي، وهي عبارة عن رموز لغوية منطوقة تقوم بنقل أفكارنا ومشاعرنا إلى الآخرين وذلك عن طريق الاتصال المباشر كالمناقشات وغيرها وعبر وسائل اتصال مختلفة (تلفزيون، إذاعة، هاتف، تحدث مباشر).

وللحديث أربع عناصر أساسية :-

1. **المعرفة** : وتعني ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه
 2. **الاخلاص** : حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمناً بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الإيجابية
 3. **الحماس** : حيث يجب أن يكون المتحدث تواقاً للحديث عن الموضوع ويعطى هذا الحماس انطباعاً لدى المستمع بأهمية الرسالة
 4. **الممارسة** : فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين .
- لكي نكون متحدثين جيدين فإن هناك مجموعة من السمات ينبغي أن تتوفر فينا، هذه السمات منها شخصية و منها صوتية ومنها اقناعية وهي كما يلي :-

السمات الشخصية

1. **الموضوعية** : وتعني قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار أحكام غير متحيزة لعنصر أو رأى أو سياسة أو العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة
2. **الصدق** : ويعني أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعني أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته .
3. **الوضوح** : ويعني القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقياً
4. **الدقة** : وتعني التأكد أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية
5. **الاعتزان الانفعالي** : ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وأن يكون متحكماً في انفعالاته .



6. **المظهر** : ويعنى ان يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه . كما يحدد الطريقة التى ينظر بها الآخرون اليه ويشكلون احكامهم عنه . ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.

السمات الصوتية :

تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل: (النطق بطريقة صحيحة، وضوح الصوت، سرعة الحديث، استخدام الوقفات).

السمات الإقناعية

القدرة على التحليل والابتكار، القدرة على العرض والتعبير، القدرة على الضبط الانفعالي، القدرة على تقبل النقد



الفصل الثاني

طرق تأدية الاتصال الإداري

ما هية الاتصال؟

الاتصال هو المصطلح الرئيسي الذي يمثل النشاط الأساسي الذي تندرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والإعلاني والإداري، فهو العملية الرئيسية التي يمكن أن تنطوي بداخلها عمليات فرعية أو أوجه نشاط متنوعة قد تختلف من حيث أهدافها ولكنها تتفق جميعاً فيما بينها في أنها عمليات اتصال بالجمهور.

الأنشطة التي تمارس فيها عملية الاتصال: الإعلام، المعلومات، الدعاية، الإعلان، العلاقات والحياة العامة.

حيث تستهدف كل منها تحقيق غايات وأهداف معينة في مجالات متنوعة إلا أن المتغير الرئيسي الذي يربطها كونها عمليات اتصال تستخدم فنون الاتصال ووسائله وتقنياته في تحقيق أهدافها.

أنواع الاتصال

توجد تقسيمات عديدة لأنواع الاتصال أهمها :

1. التقسيم حسب الوسائل المستخدمة.
2. التقسيم حسب درجة الرسمية .
3. التقسيم حسب الاتجاه .
4. التقسيم حسب درجة التأثير.

أولاً : حسب الوسائل المستخدمة

الاتصال الكتابي، الاتصال اللفظي/ الشفوي، الاتصال غير اللفظي.

الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال غير اللفظي
يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين.	يقوي روح التعاون والصدقة. يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور. يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم. يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد.	يوضح ردود الفعل العكسية. مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تحدث بصوت أعلى من الكلمات. له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية.
مثل التقارير- المذكرات. المنشورات- الشكاوى. اللوحات البيانية. وسائل الإيضاح البصرية.	مثل المقابلات الشخصية. المكالمات التليفونية. اللجان والاجتماعات والمؤتمرات. المحاضرات.	مثل الإيماءات. حركات الوجه. السكوت- الغضب والانفعال. السلام باليد. الابتسامة.



الاتصال الكتابي: يمكن أن يتخذ أشكالاً متنوعة مثل: الخطابات والمذكرات والنشرات والأدلة والتقارير أو لوحات الإعلانات

مميزات الاتصال الكتابي:

- أ- تتميز هذه الطريقة في الاتصال بكونها تدمج كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي مكتوب، يمكن الرجوع إليه في أي وقت.
- ب- تعتبر طريقه منخفضة التكاليف، حيث يمكن توزيع الرسالة المكتوبة على عدد كبير من المستقبلين.
- ت- فعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالة.
- ث- تعتبر مرجعاً قانونياً للجهات المعنية في حالة حدوث أية مشكلات أو خلافات حول ما تحتويه عملية الاتصال.

عيوب- مآخذ - الاتصال المكتوب

- 1- لا تمد المرسل بالتغذية الراجعة المباشرة والحالية.
- 2- قد يمر وقت طويل قبل معرفة رد الفعل لدى المستقبل.
- 3- إمكانية تفسير الرسالة على غير محلها ومعناها المقصود.
- 4- الاتصال المكتوب لا يفيد كثيراً في تنمية العلاقات الإنسانية بالمقارنة مع الاتصال الشفهي .
- 5- يمكن تسريبه وافتضاح محتواه.

الاتصال اللفظي/ الشفوي

والذي يستخدم فيه اللفظ كوسيلة تمكن المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل، يأخذ هذا النوع شكل الحوار والاتصال التلفزيوني والمقابلات الشخصية وتؤكد الدراسات الحديثة أن حوالي (70%) من المعلومات يتدفق من خلال الاتصال الشفوي.

مميزات الاتصال الشفوي :

- 1- انه ينمي تفاعل سريع بين المرسل والمستقبل.
 - 2- تنمي قدراً كبيراً من العلاقات الإنسانية والتفاعل.
 - 3- يعطي التغذية الراجعة المباشرة.
- عيوب- مآخذ - الاتصال الشفوي :**
- 1- هذه الطريقة مكلفة نسبياً من حيث الوقت.
 - 2- يمكن أن يؤدي إلى نفور المستقبل من بعض التصرفات والسلوكيات للمرسل.



الاتصال غير اللفظي

عبارة عن تعبيرات منظمة تشير إلى مجموعة معاني يستخدمها الإنسان مثل لغة الصمت. والتعبيرات الحسية والفسولوجية والتعبيرات الحركية، واللغة الرمزية – لغة المظهر العام والإشارات.

طريقة اتصال مختلفة عن الاتصال الكتابي والشفهي مثل الفعل وحركات الوجه والجسم أي انه أحيانا الأفعال تتحدث بصوت اعلى من الكلمات .

مميزات الاتصال غير اللفظي :

- 1- تعتبر طريقة مهمة لجميع الناس بمختلف مستوياتهم وثقافتهم .
- 2- يتم اللجوء إليها عند وجود ثقافات ولغات مختلفة.
- 3- تعطي صورة واضحة عن أنماط الأشخاص الذين تتعامل معهم.

عيوب- مآخذ - الاتصال غير اللفظي :

- 1- يكشف أنماط الأشخاص الذين يقفون أمامنا وعيوبهم.
- 2- يحدد تفسيرات السلوكيات التي تصدر منه.
- 3- عدم وصول الرسالة المراد توصيلها.

ثانياً : أنواع الاتصال من حيث درجة رسميته

أ- **الاتصال الرسمي**: وهو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير

ب – **الاتصال غير الرسمي**: وهو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر.

ثالثاً: أنواع الاتصال من حيث اتجاهه

الاتصال الهابط: وهو الاتصال من أعلى إلى أسفل وهو الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ ومن أهم وسائل الاتصال الهابط (التوجيهات، المعلومات، الأوامر ، القرارات).

الاتصال الصاعد: وهو الذي نبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤسين لنتجه إلى المستويات الإدارية العليا ومن وسائل الاتصال الصاعد (التقارير، المذكرات، الشكاوي، الاقتراحات، الأبحاث).



الاتصال الصاعد الهابط: وهو الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين.

الاتصال الأفقي: هو الاتصال الذي يحدث بين افراد المؤسسة ممن هم على نفس المستوى التنظيمي، وتزداد الحاجة للتواصل الأفقي بازدياد تماسك المؤسسة وازدياد التعاون والتنسيق بين العاملين وهو يتيح الفرصة لتبادل المعلومات واثرائها والاتصال الأفقي له عدة وظائف: التنسيق بين الافراد والاقسام المختلفة، تبادل المعلومات، حل المشكلات من خلال التواصل المباشر بين المسؤولين دون الحاجة لتدخل المستويات القيادية العليا. توفير المناخ النفسي الذي ينتج عن طريق التواصل بين المسؤولين

الاتصالات الشبكية: يتم هذا النمط من الاتصالات في كل الاتجاهات من الرئيس الى المسؤولين ومن المسؤولين الى الرؤساء ، وما بين رؤساء الاقسام وبينهم وبين المستويات ما دونهم وفوقهم، ولهذا الاتصال عدد من الاهداف:

اشباع الحاجة الى العلاقات الشخصية من غير العاملين في نفس المستوى التنظيمي

التغلب على حالة الملل والروتين التي تنشأ عن انماط التواصل الرسمي

محاولة التأثير في سلوك الآخرين

توفير مصادر للمعلومات لا توفره قنوات التواصل الرسمي

رابعاً: أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره

الاتصال الجماهيري: هو اتصال منظم ومدرّس يقوم على إرسال رسالة علنية وعامة وصادرة عن مؤسسة للاتصال بالجماهير وترسل الرسالة الإعلامية عبر وسيلة إعلامية آلية تتميز بقدرتها على صنع نسخ كثيرة من الرسالة الأصلية لتوزع على جمهور عديد ومتفرق ويهدف الاتصال الجماهيري إلى تحقيق أغراض مختلفة.

الاتصال المباشر: وهو الاتصال الشخصي والاتصال الجماعي ويعرف بأنه: عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخبار التي تتم بين الأشخاص دون وجود قنوات أو عوامل وسيطة.

أهمية الاتصالات

المشكلة الأولى في العملية الإدارية هي مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتعرض فيما يلي لأهمية الاتصالات من عدة جوانب هامة هي:

أهمية الاتصال في ممارسة المدير لوظائفه

أهمية الاتصالات في زيادة الإنتاجية

أهمية الاتصالات في اتخاذ القرارات

أهمية الاتصال في ممارسة المدير لوظائفه



إحدى صفات المدير الناجح تخصيص جزء كبير من وقته للاتصالات بصورها المختلفة، وحتى يتيح الفرصة لتدفق أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات التي تمكنه من ممارسة وظائفه

الاتصال وعلاقته بالتنظيم والإدارة.

فالتخطيط يحتاج للبيانات والمعلومات المتدفقة من جميع جوانب المنظمة ومن البيئة المحيطة بها ، حتى يمكن تحديد الأهداف ورسم السياسات بالكفاءة المطلوبة.

والتنظيم يحتاج إلى الاتصالات لجميع بيانات ومعلومات حتى تتم ممارسته بطريقة مرتبة من حيث : تحديد الهدف وتقسيم العمل إلى أنشطة جزئية ، وتجميع الأنشطة في مجموعات وتحديد الوجبات التي يجب علي كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة أدائها ، وإسناد المهام إلي الأفراد المؤهلين ، وتفويض السلطة اللازمة لهم.

والتوجيه هو أكثر الوظائف التي تحتاج إلى استخدام الاتصالات، نظرا لانه يهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم لتحقيق أغراض المنظمة والرقابة لا تتم إلا بواسطة جمع البيانات والمعلومات التي تستخدم لتحديد المعايير الصحيحة ، وقياس ما تم تنفيذه ، لاكتشاف أي انحرافات ، والقيام بالاتصالات لمعرفة أسباب تلك الانحرافات ، وكيفية تصحيحها أو تعديل الخطأ في المستقبل.

والرقابة: تعدّ الرقابة الإدارية من الوظائف المهمّة في المنشآت بكافة أنواعها، يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية ويصف Robert J. الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.

أهمية الاتصالات في زيادة الإنتاجية

تلعب الاتصالات دورا كبيرا في زيادة الإنتاجية بالمنظمة. إلا أن نجاح الاتصال في زيادة الإنتاجية لا يتم بمجرد تبادل البيانات والمعلومات، ولكن لابد أن يكون هناك وضوح في اتجاه الاتصال بحيث يكون صحيحا ومحددا، علاوة على وجود علاقة بين مضمون الاتصال بين الهدف المحدد له.

أهمية الاتصالات في اتخاذ القرارات

إن الفارق بين الإدارة الفعالة والإدارة غير الفعالة ما هو إلا انعكاس للفارق بين قدرة الإدارة الفعالة على اتخاذ القرار السليم وعدم قدرة الإدارة غير الفعالة على اتخاذه، ويتوقف اتخاذ القرار بالشكل السليم علي كمية ودقة البيانات والمعلومات المتاحة، والاتصالات الجيدة هي الأسلوب الفعال لتوفير هذه البيانات والمعلومات، وبالتالي يمكن القول أن جوهر اتخاذ القرارات هو الاتصالات التي يستخدمها متخذ القرار في جميع خطواته.

فالاتصال عملية يتم من خلالها توصيل معلومات من أي نوع من عضو إلى آخر في الهيكل التنظيمي بغرض أحداث تغيير. والاتصال وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستويات الإدارة العليا إلي مستوى التنفيذ وكذلك نقل المعلومات والبيانات والآراء من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا في شكل تقارير ومذكرات واقتراحات وغيرها.



العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب أو طريقة الاتصال

- 1- الهدف من الاتصال (تنمية روح التفاهم والعلاقات، اشباع الحاجات المعنوية، توحيد أنماط العمل، توصيل التعليمات، ابلاغ الخطط والبرامج، تبادل المشاعر والاحاسيس، الثناء والتقدير اثناء تأدية العمل).
- 2- الوقت المتاح للاتصال.
- 3- نوعية المعلومات وأهميتها وسريتها.
- 4- عدد الأشخاص المطلوب إبلاغهم بالرسالة.
- 5- التكلفة .
- 6- المستوى الثقافي والوظيفي للمستقبلين .

عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات

- ❖ الثقة في مصدر الرسالة.
- ❖ المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
- ❖ لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.
- ❖ اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
- ❖ استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب(نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).
- ❖ جذب الانتباه الكامل.
- ❖ التحدث بطريقة مشوقة، وتجنب الاسهاب الزائد.
- ❖ عدم التسرع في اتخاذ القرارات.
- ❖ اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.
- ❖ تنظيم الأفكار قبل عرضها.
- ❖ الانصات الجيد.
- ❖ الثبات على تطبيق مبدأ في السياسات الإدارية .
- ❖ الحرص على التعامل بالعدل بين الإدارة والأفراد.



-
- ❖ سيطرة الإدارة على النزاعات الداخلية والقدرة على التحكم فيها.
 - ❖ حرص الإدارة على استخدام وسائل التقنية الحديثة لرفع كفاءة الأداء.
 - ❖ تنمية مهارات وقدرة القيادات الإدارية من خلال برامج ذات مستوى رفيع.
 - ❖ الحرص الكافي على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - ❖ وضع نظام جيد لتقييم الأداء في العمل.
 - ❖ الاهتمام بتنمية مهارات الاتصال لدى منسوبي المنظمة بما يعود بالفائدة المشتركة على الأفراد والهيئة
-



الفصل الثالث

الكتابة الإدارية ومشكلاتها

مفهوم الكتابة

هي وسيلة (وسيط) إرسال يوظفه الإنسان في نقل أفكاره وآرائه ومشاعره وأحاسيسه إلى الآخرين.

هي نوع من القدرة أو المهارة العقلية، واليدوية في نفس الوقت التي تحتاج الى بعض الإبداع في طريقة العمل.

هي وسيلة تواصل بين الأشخاص تتطلب الوضوح والسرعة.

هي إجراء يهدف الى تثبيت اللغة المنطوقة، والاحتفاظ بها لأجل ضمان استوارار فكر الانسان وثقافته، ووسيلة للوصول الى التراث الثقافي بلغة معينة.

مفهوم الكتابة الإدارية

هي الكتابة التي تخدم صاحبها في إيصال طلب أو فكرة أو منفعة، عامة كانت أو خاصة، غرضه اتصال الناس ببعضهم لقضاء حاجاتهم وتنظيم شؤونهم، وكثيرا ما تستخدم في الأمور الإدارية والمكاتبات الرسمية، والتقارير، والمعاملات، والبحوث العلمية، والمراسلات الدولية، و الخطابات في الشركات والبنوك وغيرها؛ لذلك لا تخضع لأساليب التجميل اللفظي والخيال بل للدقة والتوثيق والموضوعية.

وهي عملية انتقاء (اختيار) الكلمات المناسبة من بين البيانات التي تجمعها أو ترتبها وتحولها الى معلومات مناسبة تضمن الوفاء بالمعنى، ثم عرضها بأساليب وصفية تفصيلية أو تفسيرية، حيث تحول البيانات الى معلومات تساعد الفرد على اتخاذ القرارات.

البيانات: هي حقائق غير منظمة، وتعتبر المادة الخام للمعلومات.

وتعرف بأنها: مجموعة الحقائق والقياسات والملاحظات التي تكون على شكل أرقام وحروف ورموز وأشكال خاصة، تختص بفكرة وموضوع معين، والبيانات لا يكون لها معنى، ولهذا يتم تجميعها حتى يتم استخدامها.

المعلومات: هي البيانات التي تمت معالجتها بطرق علمية لتحقيق هدف معين.

هي نتاج معالجة البيانات، فالمعلومات عبارة عن البيانات التي تم معالجتها بتصنيفها وتنظيمها وتحليلها، وأصبح لها معنى لتحقيق هدف معين وتُستعمل لغرض معين حتى توفر ما يسمى المعرفة، ولغويًا المعلومات كلمة مشتقة من كلمة العلم، أي المادة الغنية بالكثير من المعاني، وهي تعني أيضاً ما يتم إيصاله أو تلقّيه، أي المعلومات هي بيانات جاهزة.

الكتابة الإبداعية:

هي الكتابة التي تعبّر عن شخصيّة الكاتب وآرؤه، وميوله واهتماماته، وما يصاحبها من انفعالات ، وتجارب إنسانية تنصهر من وجدانه وعقله ، وهي كما قيل: (الكتابة الإبداعية ابتكار لا تقليد، وتأليف لا تكرار، تختلف من شخص لآخر حسب ما يتوفر لكل منهم مهارات خاصة، وخبرات سابقة، وقدرات لغوية، ومواهب أدبية، وهي تبدأ فطرية ، ثم تنمو بالتدريب والممارسة وكثرة الاطلاع.



أهمية الكتابة الإدارية

تتبع أهمية الكتابة الإدارية (الوظيفية) من كونها

- ✓ تعد الأداة التي توثق المعارف الانسانية والعملية في جميع مناحي الحياة، حيث يمكن نقلها زمانياً، لتصبح المعلومات في متناول الجميع.
- ✓ وسيلة للاتصال بالآخرين.
- ✓ الكتابة السليمة احدى شروط النجاح في العمل الاداري.

السكرتارية في العمل الاداري

► السكرتير هو الموظف الذي يقوم بمساعدة رئيسه في حفظ اسراره وترتيب أعماله، وتسجيل معلوماته، وتنظيم وقته بشكل دقيق وسهوله وبسر.

أنواع السكرتارية:

- 1- السكرتارية الخاصة: يختاره رئيسة لحفظ ملفاته واعماله واستقبال زواره وترتيب مواعيده.
- 2- السكرتارية المتخصصة: هو الذي يقوم بعمل معين في إحدى المجالات (سكرتير طبي، اعلامي، قانوني ...).
- 3- السكرتارية العامة: هي وحدة إدارة المكتب بشكل عام، تقوم بجميع الأعمال المكتبية (وارد، صادر، تنظيم المقابلات والاجتماعات والمؤتمرات).

خطوات هامة في عملية الكتابة الادارية

- اكتب ملاحظات أو قائمة بالموضوعات التي تساعد على كتابة الفكرة.
- اكتب مسودة موجزة بالأفكار.
- راجع الخطاب مراجعة أولية.
- استخدم كلمات وجمل بسيطة.
- تذكر أنك تكتب لتحقيق هدف محدد.
- التزم بالقواعد النحوية.
- تجنب الأخطاء الإملائية والطباعية.
- استخدم علامات الترقيم.
- راجع الخطاب مراجعة نهائية، قبل ارساله للتوقيع والتصديق.

أهداف الكتابة الادارية

تستخدم الكتابة الادارية في العديد من الأغراض، وتحقق أهدافاً عدة، من أبرزها:

- ❖ تعتبر حلقة وصل رسمية بين العاملين في مجال الادارة بمختلف المستويات.
- ❖ تعمل على توثيق المعرفة زمانياً ومكانياً، والاستفادة منها في المستقبل.
- ❖ تساعد المديرين على ممارسة أعمالهم.
- ❖ تربط الجمهور الداخلي للمنظمة بالجمهور الخارجي من خلال المراسلات.
- ❖ نشر المعرفة بين المتخصصين.
- ❖ تعتبر أداة لحل المشكلات الادارية.



❖ تستخدم لتوضيح بعض القرارات الادارية.

العوامل المشتركة بين الكتابة الادارية والكتابة الابداعية

الموضوع: لا بد لأي كتابة من موضوع تناقشه سواء كانت كتابة ادارية او ابداعية.

الهدف: لكل من الكاتبين من هدف معين وطريقة محددة بتوصيل المعلومة للمستقبلين.

التكامل: أن تكون جميع عناصر الكتابة موجودة ومتكاملة بطريقة متناغمة بحيث يعبر العنوان عن المضمون، وتتسجم المقدمة من جسم النص.

الإحكام: يقصد به إعطاء كل جانب أو جزء في الكتابة ما يستحق من معالجة وشرح.

الفرق بين الكتابة الادارية والكتابة الابداعية

تتميز الكتابة الادارية الوظيفية عن الكتابة الابداعية بعدد من المميزات، أي أن لكل منهما خصائصها.

فما هي خصائص كل منهما؟

أولاً: خصائص الكتابة الادارية

- ❖ أنها كتابة موضوعية، حيث يقوم الكاتب بنقل الواقع دون تدخل شخصي.
- ❖ أنها كتابة واقعية وتقريرية، يتم فيها نقل الحدث دون استخدام محسنات بديعية.
- ❖ أنها كتابة يومية، تتعلق بموضوعات غير متجانسة (الرواتب، الاجازات، الشكاوي، التعليمات، الاجتماعات).
- ❖ أنها كتابة تنتهي الغاية منها بانتهاء عملية إرسالها.
- ❖ أن الهدف منها توصيل معلومة للمستقبل.
- ❖ أنها جهد تراكمي على مستوى الادارات والعمل المؤسسي.
- ❖ أنها تتبع منهجاً محدداً، ولها ضوابط وحدود وأسس معينة.

ثانياً: خصائص الكتابة الإبداعية

- ❖ التعبير عن الذات وإطلاق العنان للخيال من ابرز سماتها.
- ❖ تستخدم فيها التحسينات البديعية.
- ❖ الكتابة الابداعية تصور أشياء غير موجودة على أرض الواقع، وأحياناً غير قابلة للوجود.
- ❖ قد تتناول أحداثاً تاريخية قديمة جداً لا علاقة لها بالواقع اليومي.
- ❖ لا تنتهي الغاية من كتابة القصة أو الرواية بنشرها، بل قد تزدهر ولا يمل الناس من تكرارها عدة عقود.
- ❖ الكتابة الابداعية لا تتبع منهجاً محدداً، فلكل كاتب طريقته واسلوبه الخاص في الكتابة.
- ❖ الكتابة الابداعية جهد شخصي غير تراكمي.
- ❖ الكتابة الابداعية لها أهداف جمالية.



مشكلات الكتابة الإدارية

الاطناب والحشو.

النماذج والتعابير النمطية.

التعابير المبهمة.

العبارات السلبية.

إهمال القارئ.

غياب الالتزام.

البناء للمجهول.

أولاً: الاطناب والحشو

تعريف الإطناب : زيادة اللفظ على المعنى لفائدة، أو هو تأدية المعنى بعبارة زائدة عن متعارفٍ أو ساطٍ البلغاء، لفائدةٍ تقويته وتوكيده. نقول أطنب في الكلام: أي بالغ فيه. زيادة اللفظ على المعنى لفائدة، أو هو تأدية المعنى بعبارة زائدة.

زيادة اللفظ على المعنى المراد وذلك بأن تأتي بجملة تؤكد معنى الجملة السابقة للإطناب أو تقرّر معناه وتوضحه. وعكسه الإيجاز بلا إطنابٍ مُملّ ولا إيجازٍ مُخلّ

نقول أطنب في الكلام: أي بالغ فيه. أي أن يأتيك المعنى الواحد بجملتين مختلفتين في اللفظ والتركيب؛ بعد أن يكون قد اكتمل المعنى في الجملة الأولى فتعقبها الثانية تأكيداً.

«هو كلّ كلام أدخل فيه لفظ أو مركب لو سقط لبقى الأول على حاله» .

تعريف الحشو: خليط من الكلام والأفكار، مادة غير ضرورية يحشى بها نص لإطالته.

أمثلة على الاطناب

نقول ... ولا نقول

لا تقل:

بالإشارة الى النقاش الذي دار بيننا، بهذا نقر بتسلمنا لخطابكم في التاريخ الموضح أعلاه.

ولكن قل:

تسلمنا خطابكم بتاريخ 1 / 7 / 1435 حسب النقاش الذي دار بيننا.



لا تقل: في هذه الرسالة حاولنا الاجابة على جميع أسئلتك، ونأمل ألا تتردد بالاتصال بنا إذا كانت لديك أسئلة أخرى مهما كانت.

ولكن قل: إذا كانت لديك أسئلة أخرى، نرجو الاتصال بنا.

بسط العبارات التالية:

في حال حدوث : (.....)، نتيجة لذلك: (.....)، إن دل إنما يدل على: (.....)،
أرفق لكم بطي خطابي هذا: (.....)، على اساس يومي: (.....)، ليس لدي أدنى شك:
(.....)

تخلص من الحشو في العبارات التالية:

نحيط سعادتكم علماً (.....)
وتقبلوا عاطر التحيات (.....)
يصلك بطي خطابي هذا (.....)
قد جرى العلم بمضمونها (.....)
في القريب العاجل (.....)

ثانياً: النماذج والتعابير النمطية

تجنب النماذج والتعابير النمطية التالية:

- ▶ الرجاء الرد على جناح السرعة.
- ▶ الرجاء الرد للأهمية.
- ▶ وتقبلوا من أحيكم فائق الاحترام والتقدير.
- ▶ ولا يفوتني في هذه المناسبة.
- ▶ عطفاً على خطابكم الموقر.

ثالثاً: التعابير المبهمة

▶ الكلمات والتعابير المبهمة هي الكلمات أو التعابير التي تؤكد الآراء ظاهرياً، وتوحي للقارئ بحيادية العبارة، لكنها لا توفر مصادر موثوقة لمصدر المعلومات. تعرض مثل هذه التعابير رأياً أو وجهة نظر دون أن تسمح للقارئ بالتحقق من مصداقية مصدر هذا الرأي.



«تجنب استخدام عبارات مثل «يُعدُّ»، «يعتقد بعض الناس» (أو «يعتقد أغلب الناس») أو «يُعتبر» وما يشبهها، إلا في الاقتباسات.

لا تقدم الكلمات المبهمة وجهة النظر المحايدة، لكنها قد تُستخدم لستر وجهة النظر غير المحايدة بكلمات لا معنى لها أو نشر القيل والقال والإشاعات. من الأفضل دعم الآراء عن طريق الاستشهاد بمصادر يمكن التحقق من أنها موثوقة بدل نسبها إلى «مصدر» غير مسمى لا يمكن التحقق منه. ويفضل الابتعاد عن التعابير المبهمة، لذلك؛ كن دقيقاً ومحدداً في عباراتك. لا تستعمل تعبيراً لست متأكداً منه تماماً

الخلاصة: تجنب استعمال كلمات مثل «يُعدُّ» و«يُعتبر».

يمكن تحسين الموضوعات التي تتضمن عبارات مبهمة إما بتسمية مصدر المعلومات أو بتغيير صيغة العبارة المبهمة إلى عبارة متماسكة.

رابعاً: العبارات السلبية

تجنب العبارات السلبية..... استعمال العبارات الايجابية.

العبارات السلبية والايجابية فيما يلي:

- يؤسفنا ابلاغك بأن هذا البرنامج غير متوفر لدينا. (عبارة سلبية)
- البرنامج المطلوب غير متوفر لدينا الآن. (عبارة ايجابية)
- اذا لم تسدد الفاتورة الآن فإنه سيتم قطع الخدمة عنك فوراً. (عبارة سلبية)
- استمرار الخدمة مرتبط بتسديد الفاتورة. (عبارة ايجابية)

رسائل ايجابية لحياتنا اليومية

بعض الرسائل الإيجابية التي تمنحك ثقة بالنفس وتعينك على برمجة عقلك بمخزون إيجابي جديد يضفي حيائك ويجعل من إرادتك نافذة :

- | | |
|---|------------------------------|
| اعمل من أجل نفسك وواجه الحقيقة | " تحمل المسؤولية " |
| اكتب في قلبك: أنا أحب نفسي كما أنا | " قدر ذاتك " |
| السعادة في الحياة أن تقتنع أنك محبوب لذاتك . | " ثق بنفسك " |
| أنا على صواب طالما أخطائي لا تتكرر . | " تخطي الفشل " |
| طالما أفكر وأتعلم وأعمل ، ستظل حياتي مثيرة ودافئة. | " حياة متجددة " |
| حياة جديدة تبدأ أمامنا مع كل ثانية. | " إنجازات متتالية " |
| مع كل بزوغ فجر جديد، اجتهد واغتنم فما زال لديك فرصة للتغيير | " مازلت تملك وقتاً للتغيير " |
| ابتسامتك هي أفضل ما يجدد حياتك. | " راحة نفسية " |



استبدال العبارات السلبية الآتية بعبارات ايجابية:

- ▶ تغلق مكاتبنا الساعة الثالثة مساءً
- ▶ يؤسفنا التعامل مستقبلاً
- ▶ لا يمكننا تقديم هذه الدورة قبل شهر رمضان القادم
- ▶ وصلتنا شكاكم فيما يتعلق بتأخير الفواتير
- ▶ لقد أخطأت في حساب هذه الفواتير

خامساً: اهمال القارئ

- ✓ ينبغي على الكاتب أن يحترم قواعد النحو والصرف وتجنب الأخطاء الإملائية، مع استخدام علامات الترقيم، لتجعل القارئ يفهم ما يقرأ بسهولة ويسر، إضافة الى أنها تجعله يهتم بالموضوع.
- ✓ تعرف على القارئ وخاطبه حسب الظروف (الاسم والمنصب).
- ✓ تجنب صيغ الجمع.
- ✓ اكتب من وجهة نظر القارئ.
- عبارات يمكن اهمالها من القارئ
- ▶ نتطلع لاستضافتكم في المؤتمر.
- ▶ السادة شركة خبراء التقنية.

سادساً: غياب الالتزام

- تجنب استخدام العبارات غير المحددة، مثل: نوعاً ما، على الأصح، الى حد ما، ربما ...
- لا تقل: نحن مسرورون نوعاً ما، بل على الأصح: مبهجون بوصول الأجهزة الجديدة؛ بل قل: (نحن مسرورون بوصول الاجهزة الجديدة).
- لا تقل: وصول المبلغ اليكم مرتبط ببعض الاجراءات المالية المتبعة في القسم؛ بل قل: (سيصل إليكم المبلغ حال توقيع رئيس القسم عليه).

سابعاً: المبني للمعلوم والمبني للمجهول

- المعلوم: ما ذكر معه فاعله، مثل: فَتَحَ مُحَمَّدٌ البابَ .
- المجهول: ما حذف فاعله، وأنيب غيره: فَتِحَ البابُ.



البناء للمجهول:

- إذا كان ماضياً كسر ما قبل آخره، وضم كل متحرك قبله: عَلِمَ: فُهْمَ: فُهْمَ.
- إذا كان مضارعاً فُتِحَ ما قبل آخره وضمَّ أوله: يَكْتُبُ : يَكْتُبُ ، يَسْتَعْمِلُ: يَسْتَعْمِلُ.
- إذا كان ما قبل آخر الماضي ألفاً قلبت ياء وكسر ما قبلها: باع: بَيْعَ.
- إذا كان ما قبل آخر المضارع واواً أو ياء قلبت ألفاً: يَصُومُ: يُصَامُ، يَبِيعُ: يُبَاعُ.
- لا يُبنى للماضي إلا إذا كان نائب الفاعل مصدرًا أو ظرفًا أو جارًا ومجرورًا: وَقَفَ أَمَامَ البابِ.

يحذف الفاعل بسبب الآتي:

- للجهل به.
- رغبة في إخفائه.
- بسبب شهرته.
- عدم تعلق غرض بذكره.
- لا يُبنى فعل الأمر للمجهول مطلقاً.

حول الجمل التالية من المبني للمجهول الى المبني للمعلوم:

المبني للمجهول	المبني للمعلوم
وَقَعَ الشَّيْخُ.	
ضُرِبَتِ الْكَرَّةُ مِنْ قَبْلِ أَحْمَدَ.	
طُبِعَتِ الرِّسَالَةُ.	
يَجِبُ أَنْ تُقَدَّرَ جُهُودُ الْمُوظَّفِ.	
عُيِّنَ الْمُسْتَشَارُ مِنْ قَبْلِ الْوَزِيرِ.	



الفصل الرابع

أشكال الكتابة الإدارية

المحور الأول: التقارير أهميتها وأهدافها وأنواعها

تعريف التقرير

التقرير هو مستند يتناول خلاصة موضوع ما، بغرض نقل معلومات، أو إظهار حقائق وبيانات، ثم تقديم أفكار جديدة أو مقترحات أو توصيات في بعض الأحيان. وهو محتوى يصف حالة ما وصفاً دقيقاً محايداً يتطلب توفير كماً مناسباً من البيانات والمعلومات، كما يتضمن بجانب وصف الحالة قدراً مناسباً من الاقتراحات.

عبرة عن عرض للحقائق أو الأفكار المتعلقة بموضوع معين أو مشكلة معينة بطريقة سلسلة سهلة، ثم وضع الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع، بغرض مساعدة الجهات أو الأفراد الذين يحتاجون إليها في عملية اتخاذ القرارات.

علاقة التقرير بالقرار

القرار هو العزم على فعل معين أو الأعراض عنه أو الأمر به أو النهي عنه وقد نصل إلى هذا العزم بعد استعراض مجموعة من البدائل ودراستها من كافة جوانبها واختيار البديل المناسب أو الأمثل وهو الذي يمثل العزم على الفعل أو القرار.

أما **التقرير** فهو إما أن يكون تلك الدراسة التي أدت إلى اتخاذ القرار أو ما يصف تلك الأحداث والوقائع التي أدى إليها تنفيذ القرار وكذلك ما يحدد نتائج هذه الأحداث والوقائع.

فإذا كانت القرارات ترتبط بالعزم على فعل حدث ما أو إنشاء واقعة معينة فإن التقارير قد تتناول دراسة وتحليل وتفسير عدد من الوقائع والأحداث التي نتجت عن تنفيذ قرارات معينة وقد تربط بينها في إطار معين يؤدي إلى هدف معين يسعى إليه معد التقرير.

لذلك فإن موضوع التقارير يرتبط في أي منشأة أيا كان حجمها أو نشاطها بنظم المعلومات والسجلات، فنظام المعلومات ما هو إلا مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقاً لقواعد وإجراءات محددة بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في إعداد التقارير اللازمة لتسيير المنشأة.

علاقة التقرير بالسجلات

السجلات هي مخازن للمعلومات والبيانات التي تتعلق بالأحداث والوقائع التي تمر بها الوحدة الإدارية أو المنشأة نتيجة تفاعل مكوناتها داخلياً

أو تلك التي تتعرض لها نتيجة تعاملها مع البيئة الخارجية (خارج الوحدة الإدارية أو المنشأة) فموقعها تماماً كمخازن الأدوات والمهمات والمواد . فالمنشأة تقوم بتخزين المواد والمعدات اللازمة للإنتاج. والمخزون في المنشأة ينقسم إلى قسمين رئيسيين هما المواد والمعدات من ناحية والمعلومات والبيانات من ناحية أخرى. والمعلومات والبيانات هما من أهم مدخلات أو مصادر إعداد التقارير. وتوجد مخازن المعلومات والبيانات في المنشأة في مكانين أساسيين:



❖ **الأول :** وهو المكتبة وهي تمثل مخزن المعلومات والبيانات التي تتعلق غالباً بالبيئة الخارجية بالمنشأة (فيما يتعلق بالأنشطة التي تدخل في نطاق أعمالها).

❖ **والثاني :** وهو الإدارة المكتبية أو المحفوظات أو الأرشيف الذي يحتوي على السجلات والملفات التي تتمثل غالباً بمخزن المعلومات والبيانات التي تقوم بتسجيل الوقائع والأحداث التي تمر بها المنشأة.

علاقة التقارير بالاتصالات

يمكن أن ننظر إلى التقارير على أنها وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والقرارات بين الجهات المختلفة أما شفهيًا وأما تحريريًا، وبالتالي فهي وسيلة إدارية للاتصال، ولدتها الحاجة لدى أول مدير وجد أن العمل قد لا يكون ممكنًا باستمرارية أن يعمل مرؤوسيه تحت بصره مباشرة لذلك كان لابد من وسائل اتصال بديلة لنقل البيانات من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى للتنظيم القائم.

فالتقارير هي البيانات والمعلومات التي يجمعها المدير عن عملية المرور والملاحظة والمحاسبة وتبادل الآراء عن طريق الاتصال الشخصي بالقائمين بالتنفيذ ومن خلال الوجود الفعلي في مواقع التنفيذ وعن طريق المواجهة المباشرة للمواقف والمشاكل. لذلك فأصل التقارير أنها تبليغات شفوية أو رسائل من المرؤوسين عن سير التنفيذ وموقفه.

فكلما اتسعت قاعدة التنظيم نتيجة اتساع نطاق العمل ظهرت الضرورة إلى توزيع العمل بين عدد أكبر من الإدارات والوحدات على نفس المستوى وكلما زاد المستوى الواحد عن حد يعجز نطاق الإشراف عن تغطيته تعددت المستويات الإدارية وكلما تعددت المستويات الإدارية تعقدت عملية الاتصال نتيجة طول المسافة التي تقطعها البيانات من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى، وبالتالي قد يصعب أو يستحيل أن تتم عملية الاتصال بالكامل عن طريق الاتصال الشخصي المباشر.

ومن هنا كانت أهمية التقارير كوسيلة للاتصال بين المستويات الإدارية الأعلى والأدنى لخدمة وظائف التخطيط والرقابة.

أصبحت التقارير تستخدم في قياس نتائج التشغيل ومستوى الإنجاز وفي الرقابة وفي توفير البيانات اللازمة للتخطيط الطويل الأجل وفي جدولة العمليات الجارية وللمراجعة الداخلية اللازمة، وذلك؛ للتحقق من سير العمل للسياسة المرسومة ونظم التنفيذ المقررة ولتسهيل التنسيق بين العمليات المنفصلة من حيث المواقع الإدارية للتنفيذ كما تستخدم التقارير لتسجيل التطورات والأحداث والبيانات التي قد يلزم الرجوع إليها في المستقبل.

أهمية كتابة التقرير بشكل عام

لكتابة التقرير أهمية كبيرة في حياتنا العملية، و تلك الأهمية تكمن في الأسباب التالية:

أ- يُعد مصدراً من مصادر المعلومات.

ب- يُعد أداة مراقبة وتقييم للأعمال والأنشطة .

ت- يوضح المستجدات.

ث- تقدم للقارئ صورة واضحة لموضوع معين أو دورتدريبية معينة أو أي مشروع وما تم فيه وما انتهى إليه، لمساعدته على التقييم والدراسة والتخطيط للمستقبل.



أهمية كتابة التقارير الإدارية

- زيادة كفاءة عمليات التخطيط الإداري.
- تسهيل عملية التنسيق مع الجهات الأخرى.
- تيسير عملية المتابعة والرقابة مع جميع الجهات.
- توفير تغذية راجعة من الجهات الأخرى.
- وسيلة للاتصال بين المستويات الإدارية الأعلى والأدنى لخدمة وظائف الإدارة.

أنواع التقارير

أنواع التقارير حسب الموضوع

التقارير الأكاديمية: وهي تقارير عن البحوث العلمية، و تصدر حسب الحاجة.

التقارير الوصفية: وهي التقارير التي تصف ظاهرة كما هي واضحة، وهذه التقارير دائماً تجيب على الأسئلة: كيف؟ ومتى؟ ومن؟ وماذا؟ و مثال على ذلك: تقارير الرحلات، و التقارير التي يعدها شرطي المرور.

التقارير الإخبارية: وهي التقارير التي تبثها أجهزة الإعلام من إذاعة و تلفزيون و صحافة، و مثال على ذلك التقارير السياسية.

التقارير التحليلية: وهي تقارير لا تقتصر على الوصف فقط بل تعقد المقارنة، و تعلق الأسباب، و تقترح الحلول، و مثال على ذلك: ما يقدمه الأخصائي الاجتماعي حول تأخر الطلاب الدراسي، و التقارير الرياضية التي تقارن بين أداء فريقين، أو أداء فريق مقارنة بالمواسم السابقة.

التقارير الإحصائية: وتتميز هذه التقارير عن غيرها بالأرقام، و قد ترمز هذه الأرقام لبشر أو أموال أو أشياء أخرى، و مثال على ذلك: ما تقدمه البنوك و المؤسسات المالية سنوياً عن أوضاعها.

التقارير الإدارية: وغالباً ما تكون مطبوعة وبنودها واضحة و تحتاج إلى ملء فراغات بعبارات مناسبة، و مثال على ذلك: تقارير المديرين عن الموظفين.

أنواع التقارير حسب الزمن

هناك العديد من التقارير التي تنتج وتتداول داخل منشأتنا المختلفة، وتختلف هذه التقارير باختلاف توقيت إصدارها ومحتواها والشكل التي تظهر به، بما يخدم الهدف منها ويحقق احتياجات قارئها أو المستفيد منها. ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع كما يلي:-

1- تقارير دورية: وهي التي تغطي فترات زمنية ثابتة، عادة ما تحددها نظم العمل بالمنشأة أو قد يحددها القانون في بعض الحالات. وقد تكون هذه التقارير :

- يومية: تخطيط المهمة / المشروع
- أسبوعية: بداية المشروع
- شهرية: نهاية المشروع / المهمة
- ربع سنوية: كل ثلاثة شهور.



- نصف سنوية: كل ستة شهور .
- سنوية

وقد يصدر نفس التقرير بوحدة أو أكثر من هذه الدورات، فهناك تقرير عن الأداء اليومي ثم يجمع و يقدم شهرياً للإدارة أو من يهمه الأمر أي يمثل إجماليات التقارير اليومية، وهكذا.

2- تقارير غير دورية: وهي التي تكون على فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير لآخر، وعادة ما يرتبط مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة، مثل وصول رصيد المخزون لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لإحدى الآلات على خط الإنتاج.

وتسمى هذه التقارير أحياناً بالتقارير الخاصة أو التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بأمور غير عادية أو نادرة الوقوع وتمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية للمنشأة وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضاً أو استثنائية، وقد تصدر تقارير عن بعض الموضوعات تجمع بين الصفتين معاً.

أنواع التقارير من ناحية الهدف :-

تقارير متابعة: وهي التي تكون مرتبطة بخطة 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، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها، وأحياناً ما تكون في شكل جدول به خانات تمثل الفعلي والتقديري أو الخطط . وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعة أو إعادة توزيع للموارد المتاحة.

تقارير معلومات: وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة، وتسمى أحياناً تقارير "إخبارية"، وقد تتضمن تعليقاً مثل وجهة نظر كاتب التقرير، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق، أو ما يطلق عليه البعض "معلومات حقائقية" مثل تقرير المبيعات الشهري لفروع الشركة أو تقرير الصيانة الدورية للآلات، أو تقرير الأسعار العالمية لبعض المنتجات.

ونادراً ما يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات معينة، ففي معظم الأحوال تهدف إلى الإحاطة فقط، إلا أنها يمكن أن تستخدم عند إجراء الدراسات أو وضع الخطط المستقبلية أو عمليات التنبؤ التي تعتمد على السلاسل الزمنية والتي تمثل أرقام فترات سابقة، كما تساعد على اكتشاف الموسمية وتحديد ظواهر معينة.

تقارير الدراسات: التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجرى داخل المنشأة أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المنشأة أو جهات أخرى متخصصة، مثل تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية لإنشاء خط إنتاجي جديد بمصنع أو تنويع المنتجات، أو دخول أسواق جديدة، أو اتباع سياسة تسويقية أو ترويجية معينة.

وقد يكون الهدف من الدراسة التعرف على أسباب مشكلة معينة وتحديد أنسب الحلول لها. وعادة ما تتضمن مثل هذه التقارير توصيات أو اقتراحات أو تحليل لبدائل معينة، ودائماً ما تتطلب اتخاذ قرار من مستوى إداري أعلى أو من جهة مسؤولة.

تقارير تقييم الأداء: هي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعة مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم، وعادة ما تكون هناك قواعد لكتابة هذا النوع من التقارير تحدد أسلوب القياس ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المنطقية لمثل هذا العمل.



ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الأفراد، أو تقييم أداء إدارات معينة أو وحدات نشاط، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكفي أحياناً بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

أنواع التقارير من ناحية المحتوى :-

تقارير مالية ومحاسبية: هي التقارير التي تعبر عن مواقف مالية، وتتضمن معلومات مالية ومحاسبية ممثلة بالأرقام ومدعمة بتحليلات ومقارنات مع فترات سابقة، ومن أمثلة هذه التقارير حسابات المتاجرة والأرباح والخسائر والميزانية والقوائم المالية ونتائج الاستثمارات والحسابات المقبوضة والمدفوعة، وحركة النقدية بالصندوق والبنوك. وتصدر هذه التقارير عادة على فترات دورية طويلة نسبياً قياساً بالأنشطة الأخرى. وقد يقوم بإعدادها أفراد من داخل المنشأة -الإدارة المالية- أو من خارجها مثل مراقبي الحسابات الخارجيين.

تقارير الأنشطة: هي التقارير التي تعكس الأنشطة المختلفة بالمنشأة، مثل الإنتاج أو المبيعات أو المشتريات أو حركة التخزين. ويطلق عليها البعض "تقارير إدارية" للتمييز بينها وبين التقارير المالية، وتتضمن معلومات تفيد في التعرف على سير العمل في الأنشطة والإدارات المختلفة وتساعد في أعمال الرقابة والتخطيط.

تقارير الأفراد: هي التقارير التي تتضمن معلومات عن الأفراد، تمثل الجانب الشخصي والوظيفي للفرد، كذلك الجانب السلوكي، كما تتضمن معلومات عن نشاطه وإنتاجه خلال فترة معينة ومن أمثلتها التقارير السنوية لتقييم الأفراد، وتقارير فترة الاختيار للمعينين الجدد.

أنواع التقارير من ناحية الصيغة أو الأسلوب:

تقارير وصفية : تكون محتوياتها في شكل فقرات وصفية وتكتب بأسلوب قصصي أو روائي، ومن أمثلتها دراسات الجدوى وتقارير دراسات السوق واتجاهات المستهلكين.

تقارير سابقة التصميم: تكون في شكل نماذج مطبوعة، وعلى كاتب التقرير أن يملأ بياناتها، وعادة ما يترك بها مكاناً للتعليق أو إضافة بيانات ليس لها مدخل بالنموذج، ومن أمثلتها تقارير الحقائق المفقودة بالرحلات الجوية، وتقارير الصيانة الدورية لآلات، وتقارير أداء الأفراد.

أنواع التقارير من ناحية التوجيه:-

❖ **تقارير داخلية:** وهي التقارير التي توجه إلى الجهات الداخلية، أي التي ترفع للمستويات الإدارية المختلفة داخل المنشأة. ومن أمثلتها تقارير متابعة الإنتاج أو المخزون. وتقارير تحليل المبيعات وبعض التقارير المالية والمحاسبية وتقارير أداء الأفراد.

❖ **تقارير خارجية:** التقارير التي توجه إلى جهات خارج المنشأة، مثل جهات الرقابة الحكومية المختلفة، والأجهزة المركزية والإحصائية. ومن أمثلتها تقارير تطور العمالة وتقارير الإنتاج والمخزون وبعض التقارير المالية.

أنواع التقارير من النواحي الشكلية

❖ تقارير تلتزم بقدر كبير من النواحي الشكلية: تلتزم بقواعد معينة من حيث الكتابة و عرض المعلومات مثل رسائل الماجستير والدكتوراة .

❖ تقارير لا تلتزم بالشكليات في إعدادها وهي تقارير غير رسمية أو غير شكلية.

أنواع التقارير حسب طريقة تقديمها:

❖ تقارير شفوية: تعرض بصورة شفوية في اجتماع سواء منفردة أو مع تقارير مكتوبة أو معروضة.



-
- ❖ تقارير مكتوبة: تعرض في شكل مكتوب من نسخ ورقية.
 - ❖ تقارير معروضة: تعرض على وسائل إيضاح حديثة مثل الشفافيات أو باستخدام الكمبيوتر وجهاز العرض.

أنواع التقارير حسب الجهة المستفيدة منه

- ❖ تقارير داخلية: تستفيد منها الإدارات المختلفة داخل المنشأة.
- ❖ تقارير خارجية: تستفيد منها الجهات المختلفة خارج المنشأة.

أنواع التقارير حسب درجة سريتها:

- ❖ تقارير سرية.
 - ❖ تقارير علنية.
-



أشكال الكتابة الادارية

المحور الثاني: التقارير مكوناتها ومحدداتها ومواصفاتها

مفهوم التقرير

هو أحد أساليب الاتصال في منشآت الأعمال وهو أسلوب لعرض مجموعة معلومات كمية أو مالية أو وصفية في صورة مكتوبة أو شفوية بهدف توصيلها إلى مستخدم محدد في وقت محدد.

من هنا يتضح أن التقرير:

أ- وسيلة اتصال و ليس غاية في حد ذاته.

ب- يحتوي على معلومات كمية أو مالية أو وصفية.

ج- في صورة مكتوبة أو شفوية.

د- يتم تقديمه إلى شخص محدد وهو المستفيد.

هـ - يتم اعداده في وقت محدد ومناسب.

أهداف التقارير الإدارية:

- المساعدة على اتخاذ القرار من خلال التزويد بالمعلومات.
- التنسيق والاتصال بين موظفي المؤسسة.
- المتابعة لأنشطة المؤسسة والمشاريع المنفذة.
- الرقابة وتقييم الأداء.
- إعطاء معلومات إدارية لازمة للعمل .
- تفسير ظاهرة مرتبطة بمستقبل العمل .
- عرض أفكار جديدة لتحسين العمل .
- دراسة مشكلة محددة في بيئة العمل.
- توثيق أنشطة المؤسسات والمشروعات.



وظائف التقارير

- أ-وظيفة التخطيط
- ب-وظيفة التوثيق والتسجيل
- ج-وظيفة الاتصال
- د-وظيفة الرقابة و تقييم الأداء
- هـ- وظيفة تبادل المعلومات

مكونات التقرير بشكل عام

صفحة العنوان: وتشتمل على العنوان والجهة المقدم إليها واسم معد التقرير والتاريخ، و يُفضل أن تكون صفحة العنوان على غلاف متين، و أن يكون حجمها متناسباً مع حجم الورق الموجود داخل التقرير.

مقدمة التقرير: وتوضح الهدف من التقرير والمشكلة التي يبحثها، والمكان والزمان و الجهة التي طلبت إعداد التقرير.

منهجية التقرير: وهي الطريقة التي تم فيها إعداد التقرير، أي هل كانت مشاهدة؟ أم مقابلة؟ أم مراجعة وثائق؟

التحليل: وهو الجزء الأكبر من التقرير، ويحتوي على عرض وتحليل كافة المعلومات و البيانات، أي يتناول جوانب المشكلة و أبعادها وآثارها.

النتائج و التوصيات: أي عرض النتائج التي توصل إليها التقرير، ورأي كاتب التقرير، والتوصيات المناسبة.

ما هي عناصر التقارير الإدارية؟

***- صفحة الغلاف**

- في حالة تقارير العمل الإدارية المعتادة قد لا يوضع غلاف أصلاً نتيجة أن تداول التقرير لن يكون عملية مستمرة لمدة طويلة وغالباً ما يُحفظ بالتقرير في ملف وبالتالي لا يكون هناك خوف من تلف التقرير.
- قد يستخدم غلاف بلاستيك لتقارير العمل الكبيرة جداً أو التي سيتم حفظها لمدة طويلة بشكل منفصل - أي لن يتم حفظها داخل ملف مع تقارير أخرى.



• وقد يستخدم كذلك الغلاف السميكة في مثل هذه الحالات، فمثلاً تقرير الزيارات اليومية سيكون بدون غلاف، تقرير الأعمال السنوية أو الخطة السنوية قد يوضع له غلاف بلاستيكي، بالطبع في حالة التقارير الإلكترونية لن يكون هناك غلاف. في حالة استخدام غلاف فلا بد من التعرف على بيانات التقرير الأساسية من الغلاف بدون الحاجة لفتح التقرير؛ بمعنى أنك يمكنك معرفة عنوان التقرير واسم الشخص أو الجهة التي أعدته وتاريخ إصداره أو إعداده. في حالة استخدام غلاف سميكة فسيكون لازماً أن تكتب هذه البيانات على الغلاف الخارجي، وفي حالة استخدام غلاف بلاستيك شفاف فسيكون من الممكن رؤية صفحة العنوان، وفي حالة عدم وجود غلاف فإن أول صفحة مرئية تكون صفحة العنوان وبالتالي يتم التعرف على اسم التقرير والبيانات المتعلقة فيه من هذه الصفحة.

*- صفحة العنوان

• - صفحة العنوان هي أول صفحة من صفحات التقرير الإداري الضخم وهذه الصفحة تمكننا من معرفة معلومات أساسية عن التقرير بسرعة، لذلك فإن صفحة العنوان لابد وأن تحتوي على :

(عنوان التقرير - اسم مُعد التقرير - وظيفة مُعد التقرير - اسم المنظمة التي صدر منها هذا التقرير - تاريخ إصدار

التقرير)

أما تقارير العمل القصيرة - أي المكونة من صفحة أو صفحتين أو ثلاث - لا يوضع صفحة للعنوان وإنما توضع هذه البيانات في أعلى الصفحة الأولى وذلك لأن التقرير قصير ولا داعي لإضافة صفحة كاملة للعنوان، محتويات صفحة العنوان لابد من وجودها في أي تقرير سواء وضعت في صفحة مستقلة أو في الصفحة الأولى.

*- الملخص

الملخص هو كل ما يتضمنه التقرير من أهداف وإجراءات ونتائج وتوصيات، وللملخص وظيفتان:

أولاً : أن يعلم قارئ التقرير إن كان يحتاج أن يقرأ هذا التقرير أم لا.

ثانياً: أن يعرف القارئ المعلومات الأساسية جداً في التقرير مثل طبيعة الزيارات التي نفذت والنتائج (الاستنتاجات) والتوصيات وبالتالي قد يكتفي به عن قراءة باقي التقرير أو يقرر قراءة جزء محدد من التقرير.

- الملخص قد يوضع في صفحة العنوان إذا كان قصيراً لأن هذا يساعد القارئ على الاطلاع عليه سريعاً.

- أما في حالة التقارير الطويلة التي يكون فيها الملخص في صفحة منفصلة فالبعض يفضل وضع الملخص بعد صفحة

العنوان والبعض يفضل وضعه بعد جداول المحتويات وقوائم الجداول والأشكال والرموز أي وضعه قبل المقدمة.



- في حالة عدم وجود تفصيل لدى الجهة التي يُقدَّم لها التقرير فمن الأفضل وضع الملخص بعد صفحة العنوان مباشرة لأنه ليس هناك سبب لأن يقوم القارئ بتقليب صفحات جداول المحتويات وقوائم الأشكال لكي يصل إلى الملخص الذي قد يعرف منه أنه لا يحتاج قراءة التقرير أو قد يستغني بما في الملخص عن قراءة التقرير.

- يوجد نوعان من الملخصات : الملخص المعلوماتي والملخص الوصفي.
الملخص المعلوماتي - يستخدم أكثر من الملخص الوصفي وقد يوضع في صفحة العنوان إذا كان قصيراً لأن هذا يساعد القارئ على الاطلاع عليه سريعاً
الملخص الوصفي - يعطي فكرة سريعة عن ما يحتويه التقرير ولكنه لا يلخص البحث نفسه ولا يوضح النتائج.

*- جدول المحتويات

- جدول المحتويات هو جدول يوضح رقم الصفحة التي يبدأ بها كل قسم من أقسام التقرير بحيث يكون من السهل الوصول إلى أقسام معينة مباشرة، وهو يوضح كذلك للقارئ الأقسام المختلفة للتقرير.
- جدول المحتويات يحتوي أسماء أقسام أو فصول البحث أو التقرير كما هي مكتوبة داخل التقرير، وينبغي إتباع أسلوب ثابت في عرض الأقسام الفرعية أو العناوين الفرعية في جدول المحتويات.
- جدول المحتويات لا يستخدم عادةً في التقارير القصيرة لأنه في هذه الحالة يكون تصفح التقرير أمراً سهلاً.

*- قائمة الأشكال

- عندما يحتوي التقرير على عدد كبير من الأشكال التوضيحية (خمسة أو أكثر) يكون من المفضل وضع قائمة خاصة للأشكال.

- قائمة الأشكال مشابهة لجدول المحتويات غير أنها توضح رقم الصفحة الموجود بها كل شكل

*- قائمة الجداول

- قائمة الجداول مشابهة تماماً لقائمة الأشكال ولكنها توضح رقم الصفحة الموجود بها كل جدول .. أحياناً يتم وضع القائمتين في نفس الصفحة تحت مسمى قائمة الأشكال والجداول.
- قائمة الجداول والأشكال تساعدان على الوصول إلى جدول ما أو شكل ما بسرعة بدلاً من تصفح التقرير أو جزء منه للوصول إلى شكل ما أو جدول ما، وهي مطلوبة غالباً في تقارير العمل الطويلة والتي قد تستخدم لمدة طويلة مثل دراسات الجدوى والتخطيط الاستراتيجي وما إلى ذلك.



***- قائمة الرموز أو قائمة المصطلحات**

تستخدم في التقارير الإدارية التي تحتوي على الكثير من الرموز كاستخدام “س” للتعبير عن السرعة و “م” للتعبير عن المسافة وهكذا، وخاصة في حالة التعامل مع مؤسسات أخرى.

***- المقدمة**

- المقدمة يجب أن توضح ثلاثة أشياء وهي : موضوع التقرير وخلفيته، الهدف من التقرير، حدود التقرير.
- يمكن أن تشتمل المقدمة أيضاً على شرح موجز لأقسام التقرير، المقدمة لا تحتوي على أي نتائج أو توصيات أو تفاصيل التقرير.
- المقدمة لابد أن تكون قصيرة بالنسبة لحجم التقرير .. فمثلاً قد يكون طول المقدمة في حدود 3 % من طول التقرير. فالتقارير المكونة من عشرات الصفحات قد تكون المقدمة فيها صفحة أو اثنتين، والتقارير المكونة من ثلاثة أو أربعة صفحات تكون مقدمتها بضعة أسطر .

***- قلب التقرير**

- قلب التقرير هو أكبر عناصر التقرير وهو يتكون عادة من عدة أجزاء أو أقسام.
- عادة لا يوضع عنوان باسم “قلب التقرير” وإنما هو مصطلح مستخدم هنا لتسمية الأجزاء الوسطى في التقرير.
- قلب التقرير يشرح الموضوع بشيء من التفصيل ويوضح ما تم فعله لحل المشكلة ويوضح كذلك النتائج وتحليلها.
- أقسام قلب التقرير تختلف حسب طبيعة التقرير، تقارير العمل التي تشرح ما تم عمله لحل مشكلة أو تحسين شيء ما تتضمن : (شرح المشكلة بالتفصيل - الخطوات التي تم إتباعها - نتائج هذه الخطوات ومدلولاتها).

***- الاستنتاجات**

- الاستنتاجات هي المعلومات التي استنبطناها من بيانات التقرير، هذا القسم لابد أن يحتوي الإجابة على السؤال الأساسي للتقرير، وأن تكون الإجابة نابعة من إجراءات العمل.

فمثلاً التقارير الإدارية قد توضح تحسن الأداء أو وجود فرص للاستثمار في صناعة ما.

- ينبغي أن لا تحتوي الاستنتاجات بيانات لم يتم ذكرها في التقرير أو استنتاجات ليست نابعة من نتائج التقرير

***- التوصيات**

هي الأشياء التي نوصي بأن يتم إجراؤها بناءً على ما استفدناه واستنتجناه من التقرير.

فمثلاً التقرير الذي يوضح خطة إستراتيجية ينتهي بتوصية بإتباع إستراتيجية من الاستراتيجيات التي عرضت في التقرير، والتقرير الذي يقترح حلاً لمشكلة يجب أن ينتهي بتوصية بتنفيذ أحد الحلول.

الهيكل العام للتقرير

يحتوي التقرير على ثلاثة أجزاء رئيسية: بداية التقرير، صلب التقرير، خاتمة التقرير.

بداية التقرير: وتشتمل على:

- أ- اسم الشركة والإدارة والقسم.
- ب- عنوان التقرير بشكل مختصر وواضح.
- ج- الشخص أو الشركة المقدم لها التقرير.
- د- اسم الشخص المعد للتقرير.
- هـ- تاريخ تحرير التقرير.

صلب التقرير: يشمل صلب التقرير

- أ- مقدمة تعرض طبيعة المشكلة أو غرض إعداد التقرير.
- ب- مقدمة تاريخية لموضوع التقرير.
- ج- المبررات التي من أجلها يعد هذا التقرير.
- د- الهدف من إعداد التقرير.
- هـ- نطاق إعداد التقرير.
- و- تعريف المصطلحات الخاصة التي تستخدم في التقرير.
- ز- محتوى التقرير.
- ح- رسوم أو جداول تشرح محتويات التقرير.



نظام الترقيم المقترح استخدامه في التقرير

النظام الأول:

أولاً:

1-

أ-

ب-

2-

أ-

ب-

ت-

ثانياً:

النظام الثاني:

1-

1 / 1

2 / 1

1/2/1

2/2/1

3/2/1

خاتمة التقرير

تشمل خاتمة التقرير:

أ- أهم التوصيات و النتائج التي تم التوصل إليها.

ب- فهرس لمحتويات التقرير.

ت- فهرس للجداول الموجودة بالتقرير.

ث- فهرس للأشكال والرسوم البيانية.



مهارات الصياغة اللغوية في إعداد وكتابة التقرير

يجب الالتزام بالقواعد التالية في لغة التقرير:

- ❖ الالتزام بقواعد النحو.
- ❖ تحاشي الأخطاء الإملائية.
- ❖ الابتعاد عن الألفاظ الصعبة وغير المتداولة.
- ❖ تجنب تكرار كلمات التقرير بدون داع.
- ❖ البعد عن الصياغة الانفعالية غير الدقيقة.
- ❖ تجنب الأخطاء الشائعة.
- ❖ صياغة التقرير في شكل فقرات لكل فقرة موضوع محدد تناقشه.

محددات التقرير الناجح

ذكرنا سابقاً أن كتابة التقرير تعتبر صورة خاصة من الاتصالات الكتابية فهي النافذة التي يطلع فيها القارئ على محتويات الدراسة، فإذا ما أحسن معد التقرير كتابته وتبويبه كان ذلك عاملاً مساعداً على التشويق بما جاء فيه وتفهمه والعمل به. وكما هو الحال في كل الكتابات العلمية من الواجب الاهتمام بعدة قواعد أساسية عند إعداد التقرير.

مواصفات التقرير الناجح

- ✓ واضح ، يسهل فهمه و استيعابه.
- ✓ موجز ، بما يكفي لخدمة الغرض منه.
- ✓ كامل ، يغطي كافة جوانب الموضوع.
- ✓ دقيق ، يحتوي على معلومات صحيحة.
- ✓ محدد، تكون النتائج محددة ولا يترك مجال للقارئ بأن يستخلصها.
- ✓ متسلسل، ترتبط المقدمات بالنتائج والفقرات التي يتكون منها التقرير في بناء متكامل.

المهارات التي ينبغي أن تتوفر في كاتب التقرير

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 في كاتب التقرير تساعد على زيادة فاعلية التقرير مثل:

1. القدرة على التفكير المنطقي.
2. القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور.



3. القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار.
4. القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة.
5. التمكن من قواعد اللغة والإملاء.

فوائد التقارير ... لماذا نكتب التقارير؟

1. لتشخيص واقع معين.
2. لنقل معلومات أو إقرار برنامج ما لعمل ما.
3. لتقرير واقع يضم الحقائق كما هي دون حذف أو إضافة.
4. للإرشاد : بغرض تقديم إيضاح، أو تفسير لاتباع نظام جديد في العمل، وذلك بغرض الاسترشاد بما يجري في مجال العمل أو موضوع التقرير.
5. لتوصيل معلومة بهدف نشر محاولة أو عمل بغرض الإقناع بأفكار معينة، بمعنى أن التقرير يمكن أن يقود إلى اتخاذ قرار معين.
6. بيان الجهود التي بذلت.
7. التعرف على مدى تحقق الهدف.
8. تقييم الوسائل والأساليب المستخدمة والنتائج.
9. التعرف على السلبيات والإيجابيات ونقاط الضعف والقوة والاستفادة منها في المستقبل.

