



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية

## المقررات الجامعية

---

Copyright © 2012. . All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright Law.

The  
Skills Necessary  
to Prepare and write  
Reports

EBSO Publishing : eBook Collection

(EBSCOhost) - printed on 6/11/2017

8:58 PM via SAUDI DIGITAL LIBRARY

AN: 801396 ; . . . ;

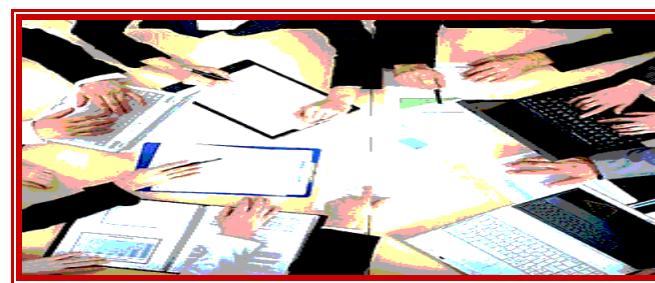
Account: ns224396

مهارات الموارد البشرية  
Human Resource Skills

# المهارات الالزمة لإعداد وكتابة ال்ஈ�رير



# المهارات الالازمة لإعداد وكتابة التقارير



إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

إشراف علمي

٥٩٥٥ عبد الفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية

المستشار التدريسي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر  
عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية  
عبدالفتاح، محمود أحمد  
المهارات الالازمة لإعداد وكتابة التقارير. إعداد: خبراء  
المجموعة العربية للتدريب والنشر. إشراف علمي:  
محمود أحمد عبد الفتاح  
ط1- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر  
ص: 29x21 سم.  
الت رقم الدولي : 978-977-6298-63-7  
1- كتابة التقارير      أ- العنوان  
رقم الإيداع : 2011/15307      ديوبي: 070,43

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2012



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر  
18 شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر  
تليفون: 00202 22739110 - 22759945  
الموقع الإلكتروني: [www.arabgroup.net.eg](http://www.arabgroup.net.eg)  
E-mail: [info@arabgroup.net.eg](mailto:info@arabgroup.net.eg)  
[elarabgroup@yahoo.com](mailto:elarabgroup@yahoo.com)

# المحتويات

## الصفحة

## الموضوع

7	مقدمة الناشر
11	أولاً: التقرير.. وسيلة فعالة
12	مقدمة
13	التقرير المكتوب والعرض الشفهي
14	المهارة في كتابة التقارير
17	ثانياً: التقارير.. أنواعها وفوائدها
18	أنواع التقارير
18	أولاً: من ناحية الزمن
20	ثانياً: من ناحية الهدف
22	ثالثاً: من ناحية المحتوى
23	رابعاً: من ناحية الشكل
24	خامساً: من ناحية التوجيه
24	فوائد التقارير

27	ثالثاً: مواصفات التقرير الجيد
28	1- البعد الزمني
28	2- الشمولية والارتباط بالموضوع
29	3- الدقة وصحة البيانات
29	4- مناسبة الحجم
30	5- القدرة على الإقناع
30	6- أسلوب العرض
31	رابعاً: مراحل إعداد وكتابة التقارير
32	أولاًً: مرحلة الإعداد
34	ثانياً: مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي
35	ثالثاً: مرحلة الكتابة
36	رابعاًً: مرحلة المراجعة
39	خامساً: الاختلافات الإدراكية وأثرها في العلاقة بين أطراف التقرير
40	المقصود بالإدراك
41	العوامل الذاتية التي تؤثر في الإدراك
42	أهم الفروض التي تساعد على تفسير عملية الإدراك
42	الجوانب الاجتماعية في الإدراك
43	الإدراك باعتباره نظاماً فرعياً
44	الخطأ في الإدراك

44	علاقة الإدراك بالتقارير الإدارية
47	<b>سادساً: مهارات الكتابة العادية</b>
48	أولاً: لغة التقرير
51	ثانياً: علامات الترقيم والوقف وأهميتها في الكتابة
54	ثالثاً: الهمزة
56	رابعاً: العدد وأحكامه
57	دور البيانات والمعلومات بالنسبة للمستويات الإدارية
59	<b>سابعاً: مهارات جمع وترتيب وعرض البيانات والمعلومات</b>
60	البيانات والمعلومات
62	التقارير وعلاقتها بالبيانات
63	أنواع البيانات
64	أساليب جمع البيانات
67	<b>ثامناً: أساليب إعداد وكتابة المذكرات</b>
68	مقدمة
68	أولاً: تعريف المذكرة
68	ثانياً: أساليب المذكرات
69	ثالثاً: الشكل العام للمذكرة
74	رابعاً: المذكرات التفسيرية
74	خامساً: خصائص المذكرة الجيدة

79

## تاسعاً: العروض الشفهية

80

مقدمة

81

1- الجداول

81

2- المنحنى البياني

82

3- الأعمدة

82

4- الدائرة البيانية

83

عاشرًا: التقارير ونظم المعلومات

## مقدمة الناشر

نحن نعني في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضاً على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عمالئنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علمياً وعملياً بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

### برامجنا التدريبية:

تغطي كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- **المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.**
- **المهارات السلوكية والقيادية.**

- المحاسبة بجميع فروعها وخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

### أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بها يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة

### أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

### برامج مركزية:

وهي البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي تقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك تتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

### برامج تعاقدية:

نظراً الصعوبة احتواء خطة البرنامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برنامج تعاقدية يتم تصديقها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

### مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع .. وهناك برامج تأهيلية وهي ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعاً تدريبياً وحسب ظروف الجهة الطالبة.

EBSCOhost®



## مقدمة:

أن الهدف الأساسي لكتابة التقارير هو نقل المعلومات، وفي بعض الحالات تستخدم التقارير كوسيلة لتقديم توصيات أو اقتراحات، وعلى ذلك فإنه يجب إتباع أسلوب في إعداد وكتابة التقارير يهدف إلى أن يكون التقرير:

- واضحًا: سهل فهمه واستيعابه.
- موجزاً: بما يكفي لخدمة الغرض منه.
- كاملاً: يغطي كافة جوانب الموضوع.
- دقيقاً: يحتوي على معلومات صحيحة.

ويعتبر التقرير المكتوب أحد أساليب الاتصال في منشآت الأعمال بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في اختصاصه، كما يعتبر بصفة عامة ضمن أساليب الاتصالات الإنسانية الفعالة، وهو ما يطلق عليه Effective Human Communications والتي تتلخص في:

- |                |  |
|----------------|--|
| Interviewing   | <input type="checkbox"/> المقابلات الشخصية       |
| Presentation   | <input type="checkbox"/> التقديم والعرض          |
| Report Writing | <input type="checkbox"/> كتابة التقارير          |
| Meetings       | <input type="checkbox"/> الاجتماعات              |
| Questionnaires | <input type="checkbox"/> الاستقصاءات             |
| Observations   | <input type="checkbox"/> الملاحظة ودراسة العينات |
| Documents      | <input type="checkbox"/> الوثائق والمستندات      |

وتهدف أي من هذه الأساليب إما إلى تجميع معلومات "Collect" أو إلى نقل وتوصيل معلومات "Tell"، أو الاثنين معاً وهو ما يطلق عليه "الاتصال ذو الاتجاهين"، إلا أن التقرير يعتبر اتصال في اتجاه واحد حيث يتم من خلاله نقل وتوصيل معلومات وليس تجميع معلومات.

### **التقرير المكتوب والعرض الشفهي:**

وحتى تزداد فعالية التقرير المكتوب كوسيلة للاتصال، فإنه غالباً ما يدعم بأسلوب آخر من أساليب الاتصال وهو التقديم والعرض، فمن الملاحظ في الحياة العملية أنه عادة ما يصاحب التقرير المكتوب عرض شفهي لمحوياته يتم من خلاله التركيز على النقاط الأساسية في التقرير، مثل النتائج التي يتم التوصل إليها أو التوصيات والاقتراحات المطلوب الأخذ بها، ولا يعني العرض عن التقرير - إلا أنه يساعد على تحقيق المزايا التالية:

- 1- إمكانية الإجابة على الاستفسارات التي قد يحتاجها القارئ في وقت قصير.
- 2- التركيز على النقاط الأساسية وإمكان الإسهاب في شرحها وتوضيحها.
- 3- استخدام القدرات الشخصية في التأثير والإقناع بوجهة النظر كاتب التقرير.
- 4- استخدام وسائل الإيصال السمعية والبصرية كأدوات للتشويق والإقناع.

ويجب أن يكون إجراء العرض الشفوي مسبوقاً بتقديم وتوزيعه، وذلك حتى تعطي فرصة للقارئ للإطلاع عليه وتحديد أي استفسارات أو

إيضاحات يحتاجها من كانت التقرير وتكوين رأي في النتائج أو التوصيات تناقش أثناء العرض، ويراعي أن تكون الفترة بينهما مناسبة للتعرف على ردود الفعل والاتجاهات العامة لدى القراء مما يسهل على الكاتب تجهيز الردود المناسبة للأسئلة المتوقعة، كما يتيح له فرصة استكمال بحث أي نقاط لم ترد في التقرير ويستشف حاجة القارئ إليها.

### المهارة في كتابة التقارير:

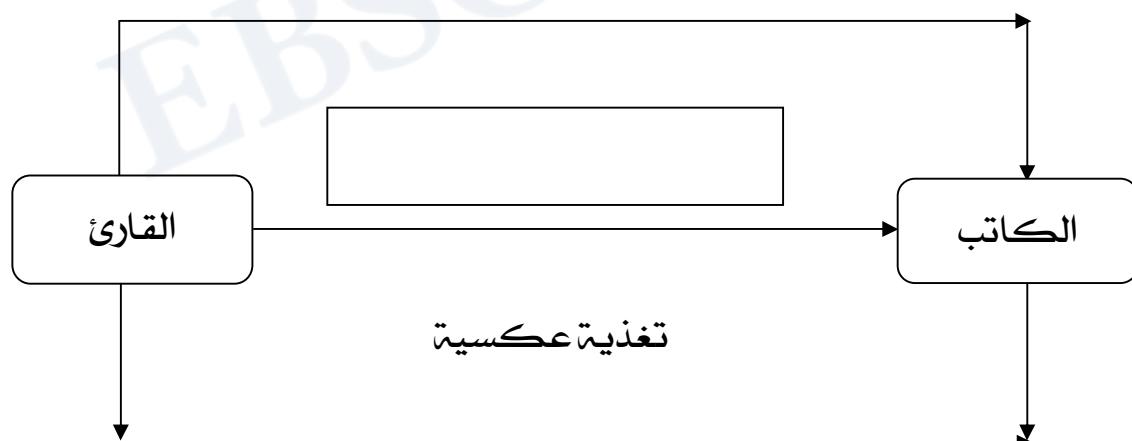
قد يعتقد البعض أن كتابة التقارير من الأمور السهلة أو البسيطة، إلا أنها في الواقع عملية لها أصول علمية يجب أن تراعي، كما أنها تتطلب مهارات في كاتب التقرير تساعد في زيادة فعالية التقرير مثل:

- 1- القدرة على التفكير المنطقي.
- 2- القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور.
- 3- القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والعبارات المناسبة.
- 4- التمكن من قواعد اللغة والإملاء.

ولا شك أن غياب هذه المهارات وعدم تربيتها لدى الأشخاص الذين تتطلب طبيعة عملهم كتابة تقارير كثيرة قد يؤدي إلى فشل الفرد في أداء عمله، فقد تكون الفكرة صائبة أو التوصية صحيحة أو الاقتراح في مكانه المناسب ويفتح العديد من الفوائد للمنشأة، إلا أن عدم القدرة على التعبير السليم والمقنع قد يحول دون موافقة القارئ عليه والأخذ به.

ومن هنا تظهر أهمية الإعداد السليم للتقارير، ومراعاة المبادئ العلمية لكتابتها، واكتساب المهارات الفردية الالزمة لذلك حتى تتحقق له الفعالية والتأثير المطلوبين، وكلما زاد الاتجاه نحو إشباع احتياجات القارئ من التقرير وتوقعاته ومخاطبته اهتمامه، كلما زادت فرصة نجاح التقرير كوسيلة اتصال، فالقارئ عنصر أساسي ومهم ي يجب أن يدرس بعناية قبل البدء في إعداد التقرير، كما يجب أن تدرس ملاحظاته وردود فعله أثناء وبعد إعداد التقرير، ويمكن تصور هذه العلاقة كما في الشكل التالي:

### معلومات مسبقة عن القارئ



EBSCOhost®



## أنواع التقارير

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

### أولاً: من ناحية الزمن:

#### 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.
- أسبوعية.
- شهرية.
- ربع سنوية (كل ثلاثة شهور).
- نصف سنوية (كل ستة شهور).
- سنوية.

وقد يصدر نفس التقرير بوحدة أو أكثر من هذه الدوريات، فهناك تقرير مبيعات يومي وأخر شهري يمثل إجماليات التقارير اليومية، وهكذا كما تؤثر العوامل التالية على تحديد دورية التقرير:

- أ- درجة حساسية الموضوع وتأثيره على بعض الأنشطة.
- ب- مدى الحادة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة.
- ج- ارتباط موضوع التقرير بموضوعات تقارير أخرى لها دورية ثابتة قد لا تستطيع المنشأة تغييرها.
- د- احتياجات ورغبات الإدارية.
- هـ- المستوى الإداري الذي يرفع له التقرير.
- وـ- اللوائح والقوانين.

## 2- تقارير غير دورية:

وهي التي تغطي فترات زمنية غير ثابتة، وتحتفل من تقرير لأخر، وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة، مثل وصول رصيد المخزون لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لأحد الآلات على خط الإنتاج.

وتسمى هذه التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بأمور غير عادية أو نادرة الوقوع وتمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية للمنشأة وتحتاج إجراءات خاصة أيضاً أو استثنائية، وقد تصدر تقارير عن بعض الموضوعات تجمع بين الصفتين معاً، فنجد في بعض المصانع مثلاً أن هناك تقريراً دوريًا عن حالة الآلات وأوقات التوقف وأسبابها (أعطال - صيانة - دورية - عدم توفر خامات...) يصدر أسبوعياً، كما يصدر تقرير فوري -

غير دوري – في بعض حالات التوقف لبعض الماكينات أو حالات التوقف الناتجة عن أنواع معينة من الأعطال.

### ثانياً: من ناحية الهدف:

#### 1- تقارير متابعة:

وهي التقارير 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 Actual ويرمز لها بحرف A، وتمثل التقديرية أو المخطط ويرمي لها بحرف P.

ومن أمثلتها تقارير متابعة تنفيذ المشروعات الإنسانية وخطط تطوير نظم المعلومات الآلية وخطط الإنتاج.

وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعية أو إعادة توزيع للموارد المتاحة.

#### 2- تقارير معلومات:

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، أو ما يطلق عليه البعض

"معلومات حقيقة" 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 الخطة المستقبلية أو عمليات التنبؤ التي تعتمد على السلسل الزمنية والتي تمثل أرقام فترات سابقة، كما تساعد على اكتشاف الموسمية وتحديد ظواهر معينة.

### 3- تقارير الدراسات:

وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجري 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 تنوع المنتجات، أو دخول أسواق جديدة، أو إتباع سياسة تسويقية أو ترويجية معينة.

وقد يكون الهدف من الدراسة التعرف على أسباب مشكلة معينة وتحديد أنساب 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 مسئولة.

#### 4- تقارير تقييم الأداء:

وهي التقارير التي تقييم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعية مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعفاء درجات أو تقديرات عبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم، وعادةً ما تكون هناك قواعد لكتابة هذا النوع من التقارير وتحديد أسلوب لقياس ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير النمطية مثل 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 يكتفي أحياناً بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

#### ثالثاً: من ناحية المحتوى:

##### 1- تقارير مالية ومحاسبية:

وهي التقارير التي تعبّر عن موافق مالية، وتتضمن معلومات مالية ومحاسبية مثل الأرقام ومدعمة بتحليلات ومقارنات مع فترات سابقة، ومن أمثلة هذه التقارير حسابات المتجرة والأرباح والخسائر والميزانية والقوائم المالية ونتائج الاستثمارات والحسابات المقبوضة والمدفوعة، وحركة النقدية بالصندوق والبنوك.

وتتصدر هذه التقارير عادةً عن فترات دورية طويلة نسبياً قياساً بالأنشطة الأخرى، وقد يقوم بإعدادها أفراد من داخل المنشأة - الإدارية المالية - أو من خارجها مثل مراقبى الحسابات الخارجيين.

## 2- تقارير الأنشطة:

وهي التقارير التي تعكس الأنشطة المختلفة بالمنشأة، مثل الإنتاج أو المبيعات أو المشتريات أو حركة المخزون، 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.

## 3- تقارير الأفراد:

وتتضمن معلومات عن الأفراد، تمثل الجانب الشخصي والوظيفي، كذلك الجانب السلوكي، كما تتضمن معلومات عن نشاطه وإنتاجه خلال فترة معينة، ومن أمثلتها التقارير السنوية لتقدير الأفراد، وتقارير فترة الاختبار للمعینين الجدد.

## رابعاً: من ناحية الشكل:

### 1- تقارير وصفية:

ويطلق عليها Narrative Format ، وتكون محتوياتها في شكل فقرات وصفية وتكتب بأسلوب قصصي أو روائي، ومن أمثلتها دراسات الجدوى وتقارير دراسة السوق واتجاهات المستهلكين.

### 2- تقارير سابقة التصميم:

وتكون من شكل نماذج مطبوعة، وعلى كاتب التقرير أن يملأ بياناتها،

وعادة ما يترك بها مكان للتعليق أو إضافة بيانات ليس لها مدخل بالنموذج، ومن أمثلتها تقارير الحقائب المفقودة بالرحلات الجوية، وتقارير الصيانة الدورية للآلات، وتقارير تقييم أداء الأفراد، ويطلق على هذا النوع من التقارير **Rigid Format**.

#### خامساً: من ناحية التوجيه:

##### 1- تقارير داخلية:

وهي التقارير التي توجه لجهات داخلية، أي التي ترفع للمستويات الإدارية المختلفة داخل المنشأة أو لإدراك آخر داخل المنشأة أيضاً، ومن أمثلتها تقارير متابعة الإنتاج أو المخزون، وتقارير تحليل المبيعات وبعض التقارير المالية والمحاسبية وتقارير أداء الأفراد.

##### 2- تقارير خارجية:

وهي 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.

#### فوائد التقارير

تعتبر التقارير وسيلة فعالة للاتصال ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية ووحدات النشاط المختلفة داخل المنشأة، ويتحقق من استخدام التقارير الفوائد التالية:

## 1- معاونة الإدارة في أداء وظائفها المختلفة التالية:

### أ) التخطيط:

فالخطيط يبني على معلومات عن أوجه النشاط المختلفة، ترد إلى الإدارة في شكل تقارير تمثل الإنجازات السابقة والإمكانات المتاحة ووجهات نظر ووصيات القائمين على الأنشطة المختلفة بالمنشأة، مما يساعد على إصدار خطط موضوعية وعملية وقابلة للتنفيذ وتوافر لها إمكانيات ومقومات النجاح.

### ب) الرقابة:

أن جوهر وظيفة الرقابة يكمن في مقارنة الإنجاز الفعلي بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعة وحسب معايير الأداء المتفق عليها، وحتى تتمكن الإدارة من إجراء هذه المقارنة فإنه يلزمها دائماً معلومات في شكل تقارير عن الإنجازات التي تمت.

### ج) التوجيه والإشراف:

لا يستطيع الرئيس أو المسؤول أو يمارس وظيفة التوجيه والإشراف دون الحصول على معلومات عن سير العمل وأي مشكلات أو معوقات تظهر أثناء التنفيذ، ولا يتيسر ذلك إلا من خلال نظام للتقارير يمده بشكل منتظم بالمعلومات الالازمة.

### د) المتابعة والتقييم:

تتطلب عملية متابعة الأنشطة المختلفة وتقييم أداء الأفراد أو الوحدات الإدارية ضرورة وجود تقارير تعرض الإنجازات وتساعد على تحديد مدى

تحقيق الأهداف الموضوعة وتحدد الانحرافات التي وقعت تحليلاً لأسبابها وكيفية تلافيها مستقبلاً.

## 2- التوثيق والتسجيل:

تعتبر التقارير وسيلة للتوثيق والتسجيل، فهي تعبر عن نشاط وإنجازات وأعمال تمت ونتائج تم التوصل إليها، ومشكلات واجهت العمل وأساليب معالجتها، فنجد مثلاً أن مجموعة التقارير التي تصدر في نهاية كل سنة مالية، أنها تعتبر سجلاً لنشاط المنشأة خلال هذه الفترة معبراً عنه بالأرقام في شكل ميزانية توضح المركز المالي في نهاية الفترة وتقارير مالية تتضمن تحليلاً لنتائج الأعمال وتقارير تقييم لمستوى الأداء والمعوقات التي واجهتها المنشأة.

## 3- تبادل المعلومات:

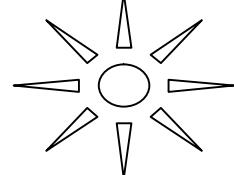
تعتبر التقارير وسيلة لتبادل المعلومات بين الوحدات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة، وبالتالي التأثير على خطط وبرامج هذه الوحدات بما يكفل تحقيق أهداف المنشأة، فإذا كانت الإنتاج مثلاً تستطيع أن تتعرف على الطلب المتوقع على الأصناف المختلفة من خلال دراسة تقارير إدارة المبيعات، وبالتالي تضع خطط الإنتاج التي تتناسب مع نتائج هذه التقارير وتحصيات رجال البيع.

## 4- معلومات مرجعية:

هناك بعض التقارير التي تتضمن معلومات تحتاج دائماً للرجوع إليها، مثل ذلك "كتيبات الأداء" التي توضح خطوات سير العمل والإجراءات المختلفة الواجبة الإتباع والنهاذج التي تستخدم لأداء نشاط معين. وتساعد مثل هذه المعلومات المرجعية في التدريب للموظفين الجدد أيضاً، كما تضمن وجود معايير وأنماط ثابتة للأداء داخل المنشأة.

# مواصفات التقرير الجيد

3



هناك بعض الموصفات التي يجب أن تتوافر في التقرير حتى يمكن اعتباره تقريراً جيداً، كما أنها تستخدم أيضاً كمعايير للحكم على جودة أي تقرير وكفاءة ومهارة معد التقرير، وتتلخص هذه الموصفات فيما يلي:

#### 1- البعد الزمني:

ويقصد به العلاقة بين الفترة التي يعطيها التقرير ووقت عرض التقرير، فكلما قرب وقت العرض من نهاية فترة التغطية كلما أعتبر التقرير أكثر جودة نظراً لارتفاع فائدته وإمكانية الانتفاع به، فماذا تستفيد الإدارة من تقرير عن الفاقد على خط الإنتاج خلال أسبوع معين، يعرض بعد ثلاثة أسابيع مثلاً من نهاية هذا الأسبوع؟ هل تستطيع الإدارة تجنب خسائر نفاذ المخزون من صنف معين، إذا تسلمت تقريراً عن ذلك بعد أسبوع من وقوعه؟

إن التقرير الذي يتحدث عن أحداث أو إنجازات يوم واحد يجب أن يعرض في الساعة الأولى من صباح اليوم التالي، والتقارير الأسبوعية يجب أن تعرض في نهاية اليوم الأول أو بداية اليوم الثاني من الأسبوع التالي، أما التقارير الشهرية فيجب أن تعرض في الأسبوع الأول من الشهر التالي... وهكذا.

#### 2- الشمولية والارتباط بالموضوع:

ويقصد بالشمولية أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع ويحيب على كل التساؤلات المحتملة للقارئ وذلك توفيرًا لوقت القارئ و وقت معد التقرير، فال்�تقرير غير الشامل يتبعه اتصالات شفهية أو كتابية بين الطرفين لاستكمال الصورة وتغطية كافة الجوانب.

كما يجب أن تكون المعلومات المعروضة في التقرير لها علاقة مباشرة بالموضوع الرئيسي ولا تتضمن أجزاء لا تهم القارئ، فإذا كنا نعد تقريراً عن تطور حركة نقل الركاب في أحد المطارات تمهيداً لإعادة تنظيم خدمات الجوازات، فلماذا نعرض بيانات عن حركة نقل البضائع مثلاً؟

### 3- الدقة وصحة البيانات:

تعتبر دقة وصحة البيانات التي يتضمنها التقرير عاملًا أساسياً في الحكم على مدى جودته، ويطلب ذلك من كاتب التقرير التأكد من المعلومات التي يعرضها، والإشارة أحياناً إلى مصدرها، وذلك حتى يكسب ثقة القارئ ويوفر له إمكانية الاعتماد على التقرير في اتخاذ قرار معين.

### 4- مناسبة الحجم:

بحيث لا يكون أصغر أو أكبر من اللازم، ويتوقف حجم التقرير على عدة عوامل منها:

- أ- الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير.
- ب- المستوى الإداري الذي يرفع له.
- ج- الموضوع الذي يتحدث عنه التقرير.
- د- شعور كاتب التقرير بمدى الحاجة إلى الإسهاب أو الاختصار.

وهناك اعتقاد خاطئ يسود بين البعض، أنه كلما كان التقرير كبيراً وزادت عدد صفحاته، كلما يعطي ذلك أحساساً بالأهمية ويعكس الجهد

المبدول في أعداده، والعبارة هنا بالفائدة التي يحصل عليها القارئ ومدى إشباع التقرير لحاجته من المعلومات، بغض النظر عن عدد صفحاته.

#### 5- القدرة على الإقناع:

كلما كان التقرير قادرا على إقناع القارئ بوجه نظر أو توصيات كاتبة، كلما زادت درجة جودته، ويساعد على ذلك كفاءة الكاتب وقدرته على التحليل والاستنتاج وعرض الأفكار، ولا شك أن لغة الأرقام هي دائما الأقدر على الإقناع فلا يكفي الإشارة إلى ارتفاع عدد الركاب المستمر لأحدى شركات الطيران كنتيجة لتحسين مستوى الخدمة، وإنما يجب أن يدعم ذلك بجدول يوضح عدد الركاب خلال الخمس سنوات السابقة مثلا ويظهر معدلات الزيادة السنوية.

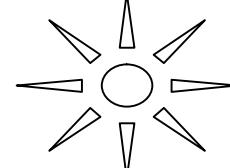
#### 6- أسلوب العرض:

يعتبر أسلوب العرض عاملا هاما في الحكم على جودة التقرير، حيث يساعد بشكل مباشر في تسهيل مهمة قارئ التقرير والاستفادة منه، فلا شك أن التتابع المنطقي للأفكار والتكوين الهيكلية للتقرير وجود عناوين رئيسية وفرعية وطريقة ثابتة للترقيم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كل ذلك تعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة وأسلوب عرض التقرير.

# مراحيل إعداد وكتابه التقارير

رابعا

4



❖ 31 ❖

تم عملية إعداد وكتابة التقارير بأربعة مراحل أساسية هي:

- 1- مرحلة الإعداد: والتي يتم فيها تحديد أهداف التقرير والتعرف على القارئ والاستخدامات المتوقعة للتقرير.
- 2- مرحلة التنظيم والبناء والهيكل: ويتم فيها تحديد ترتيب عرض المعلومات ووضع تصور لتنظيم التقرير والبناء والهيكل له.
- 3- مرحلة الكتابة: ويتم خلالها صياغة المعلومات المتاحة ووضعها على الورق وفقاً للشكل السابق تصميمه للتقرير.
- 4- مرحلة المراجعة: حيث تتم مراجعة التقرير وتصحيح الأخطاء التي دائماً تقع أثناء الكتابة، وفيما يلي نتناول بالتفصيل ما يجب أن يقوم به كاتب التقرير في كل من المراحل السابقة حتى يخرج التقرير واضحاً وموجاً وكاملاً ودقيقاً.

**أولاً : مرحلة الإعداد:**

قبل الدخول في الأنشطة التفصيلية لإعداد التقرير، يجب على الكاتب أن يعرف ويحدد ما يلي:

**1- الإطار العام للتقرير:**

ويشمل تحديد الموضوع بوضوح وتحديد المجالات التي يغطيها التقرير ويجب على الكاتب أن يتأكد من موافقة الإدارة أو الجهة Subject and Scope

التي سيرفع لها التقرير على ذلك التحديد، بحيث يضمن ألا تكون متوقعة شيء آخر غير الذي يجري إعداده، ويجب عند تحديد المجال الإشارة بوضوح إلى ما يدخل ضمن التقرير وما لا يدخل، فمثلاً يجب أن يعرف القارئ أن التقرير يغطي أنشطة الإنتاج والمخزون ولا يغطي أنشطة البيع والترويج، أو أن الدراسة تشمل إدارات المالية والمبيعات ولا تشمل إدارة خدمات العملاء ... وهكذا.

## 2- الهدف من إعداد التقرير:

ويجب أن يكون واضحاً ومحدداً في جملة واحدة، مثل: "الهدف من إعداد هذا التقرير هو تقديم توصيات بشأن أسلوب العمل في المرحلة القادمة لمواجهة التوسعات المختلفة في نشاط الشركة"، أو قد يكون: "الهدف من هذا التقرير توضيح الأسباب التي أدت إلى تراجع مبيعات الشركة في الأشهر الأخيرة... وهكذا.

ويجب أن يقابل هذا الهدف اهتمام مشتركاً لكل من القارئ والكاتب ويوصي بأنه يخدم أغراض كل منهم.

## 3- من هو قارئ التقرير:

وماذا يحتاج أن يعرف بحكم وظيفته، وماذا يعرف مثلاً عن موضوع التقرير، وما هي المصطلحات أو أسلوب الكتابة الذي يناسبه، وماذا يفعل بالتقرير أو ما هي الإجراءات التي ستتخد ببناء عليه.

#### 4- معلومات التقرير:

هل هي كاملة وصحيحة ومرتبطة تمام بالموضوع وتساعد على تحقيق الهدف من إعداده، وهل تقع كلها تحت سيطرة كاتب التقرير ويمكّنه البدء في الكتابة.

**ثانياً: مرحلة التنظيم والبناء الهيكلية:**

يتم في هذه المرحلة تصميم وتحديد ما يلي:

1. **المنطق العام للتقرير Overall Logic** والأفكار الرئيسية وارتباطها بموضوع التقرير، ووضع العناوين الرئيسية المناسبة والعناوين الفرعية لكل عنوان رئيسي والتأكد من تسلسلها المنطقي داخل التقرير وارتباط النتائج التي تم الوصول إليها بالحقائق المجمعة.

2. **الهيكل العام للتقرير Overall Structure** الذي يجب أن يتضمن ثلاثة أجزاء أساسية:

أ- **بداية التقرير**، وتشتمل على:

1- **صفحة الغلاف.**

2- **صفحة المحتويات.**

3- **قائمة توزيع النسخ.**

4- **إجراءات التعديل** (بعض التقارير).

5- **المقدمة.**

6- **ملخص الإدارية.**

ب- صلب التقرير: وتحتلت محتوياته باختلاف موضوع التقرير، ففي

تقارير متابعة نشاط معين مثلاً:

1- الإنجازات الحالية.

2- مقارنة بالمعايير أو الخطة الموضوعة.

3- تحليل لأسباب الانحرافات أن وجدت.

ج- الخاتمة: وتشتمل على:

1- التوصيات.

2- الفهرس.

3- الملحق.

ـ 3- مراجعة المادة وتقرير:

ـ أ- ماذا يعرض في صلب التقرير؟

ـ ب- ماذا يعرض في الملحق؟

ـ ج- درجة التلخيص المناسبة.

**ثالثاً: مرحلة الكتابة:**

على الرغم من أهمية مرحلتي الإعداد والبناء الهيكلية للتقرير، إلا أنها غير كافيتين لضمان إنتاج تقرير جيد من المحاولة الأولى، وعادة ما يتطلب الأمر من كاتب التقرير كتابة مسودة أو أكثر قبل الوصول للشكل النهائي للتقرير، ولعل أصعب مهمة دائماً هي كتابة المسودة الأولى، وتسهيلها على

الكاتب فإنه ينصح بعدم أعطاء اهتمام كبير في هذا الوقت بقواعد اللغة أو أسلوب الكتابة، حيث أنه من المرجح أن تخضع هذه المسودة لتعديلات كثيرة.

**ويجب أن يراعي كاتب التقرير في مرحلة الكتابة ما يلي:**

- 1- أن يكون التقرير واضحاً وملخصاً وكمالاً ودقيقاً.
- 2- أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعاً واحداً.
- 3- أن يكون الانتقال من فقرة لأخرى بسلامة ويسر.
- 4- اختيار أسلوب الكتابة المناسب للقارئ.
- 5- استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي ت تعرض.

#### **رابعاً: مرحلة المراجعة:**

هناك الكثير من القراء الذين يحكمون على التقرير ليس فقط وفقاً لمحاتوياته ولكن أيضاً وفقاً لمظهره، وأحياناً ما تؤثر بعض الأخطاء الهجائية البسيطة أو في طريقة العرض على قرار قبول أو رفض التوصيات الواردة في التقرير، وعلى ذلك فإنه ينصح دائمًاً بمراجعة التقرير مراجعة دقيقة، وخاصة في المراحل التالية:

- 1- عند إعادة كتابة المسودة الأولى، حيث يجب التأكد من:
  - أ- مناسبة أسلوب الكتابة للقارئ.
  - ب- تطبيق القواعد العامة للكتابة.

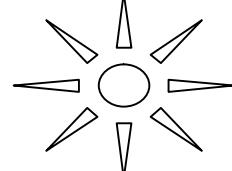
- ج- وضوح القواعد العامة للكتابة.
- د- منطقية وتنظيم التقرير.
- ه- صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة.
- و- تركيب الجمل والفقرات.
- ز- الترقيم وعنونه الأجزاء.
- ح- إتباع المعايير النمطية للكتابة الموجودة بالمنشأة.
- 2- قبل طباعة المسودة الأخيرة، حيث يجب التأكد من:
- أ- وضوح العناوين الرئيسية والفرعية.
- ب- ترقيم الصفحات.
- ج- صحة استخدامات العلامات (الفصلة، النقطة، علامة التعجب، علامة الاستفهام، الخ).
- د- صحة صفحة المحتويات.
- ه- وجود عناوين الأشكال والرسومات والجداول.
- و- الإشارات المرجعية الداخلية.
- 3- قبل توزيع التقرير: حيث يجب التأكد من:
- أ- جودة الإخراج والشكل العام للتقرير.
- ب- جميع النسخ كاملة وتحتوي على الملاحق.
- ج- أرفاق خطاب أو مذكرة داخلية مع كل نسخة يحدد بها بوضوح المطلوب من القارئ حسب موضوع التقرير فقد يكون:

- الإطلاع أو العلم أو الإحاطة.
- الحفظ والاستفادة منه عند اللزوم.
- إبداء الرأي أو الإفادة.
- الموافقة على التوصيات أو المقترنات.
- الدراسة تمهيداً للمناقشة.

5



الاختلافات العدراكيّة  
وأثرها في العلاقة  
بين أطراف التقرير



## المقصود بالإدراك:

الإدراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الإنسان تمهدًا لترجمتها إلى معانٍ ومفاهيم تعاون في اختيار السلوك، وبمعنى أكثر تحديدًا فإن عملية الإدراك المتكاملة تتم كالتالي:

- أ- يشعر الإنسان بالثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الأساسية.
- ب- يخزن الإنسان في ذاكرته معلومات ومعانٍ كثيرة نتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق استشعارها.

يقارن الإنسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعانٍ المخزنة في ذاكرته، ومن ثم يكتشف معانٍ جديدة لها ويصفها في تكويناتها المناسبة.

لاحظ ما يلي..

- 1 أن استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما يتبع عنه انخفاض الإحساس أو الشعور بذلك المصدر.
- 2 تتأثر عملية تحويل المشاعر إلى معانٍ عدة عوامل منها: البيئة المادية والاجتماعية للفرد، التركيب الفسيولوجي للإنسان، رغبات وحاجات الفرد - تجارب الفرد وخبراته الماضية.

وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة في مدركات الأفراد المختلفين، إلا أن هناك بعض الأسس العامة والمشتركة فيما يدركون.

فالأشخاص جميعاً لهم نفس الجهاز العصبي، كما أن كثيراً منهم يشتركون في الحاجات والرغبات التي يشعرون بها، كما أن الأفراد قد يواجهون ذات المواقف والمشاكل، وعلى هذا نرى أن العالم الإدراكي للأفراد من ثقافة معينة يميل إلى التشابه.

وفي سبيل دراسة العالم الإدراكي للأفراد المختلفين يفترض معد التقارير دائمًا صعوبة الوصول إلى المدركات الشخصية للأطراف الأخرى من وجهة نظرهم وليس كما يتصورها هذا المعد.

### **العوامل الذاتية التي تؤثر في الإدراك:**

تتأثر عملية الإدراك بعوامل عديدة ومتعددة، ورغم ما للعوامل الاجتماعية والبيئية من تأثير واضح على تحديد الإدراك، إلا أنها يمكن أن نحدد العوامل الذاتية الأساسية التي تؤثر في عملية إدراك الأفراد عموماً في:

- 1. الحالة الذهنية.
- 2. التوقع.
- 3. الخبرة الماضية.
- 4. الرغبات.
- 5. الدور الاجتماعي.
- 6. المركز الاجتماعي.
- 7. الحالة المزاجية.

## أهم الفروض التي تساعد على تفسير عملية الإدراك:

تطورت دراسة الإدراك والتفكير تطويراً سريعاً في السنوات الأخيرة ونتج عن ذلك عدّة فروض أساسية على تفسير تلك العملية العامة والمؤثرة على سلوك الأطراف الأخرى للتقرير ومنها:

- أ - ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية.
- ب - يميل الفرد إلى تنظيم مدركاته في مجموعات متناسقة.
- ج - أن صفات أو خصائص أي جزء مما يدركه الفرد إنما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التي تضم هذا الجزء.
- د - أن التغيير في المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغيير في المعلومات التي يحصل عليها الفرد والتغيير في حاجاته.
- ه - التغيير في المدركات يتأثر جزئياً بخصائص المدركات الحالية.
- و - يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية.

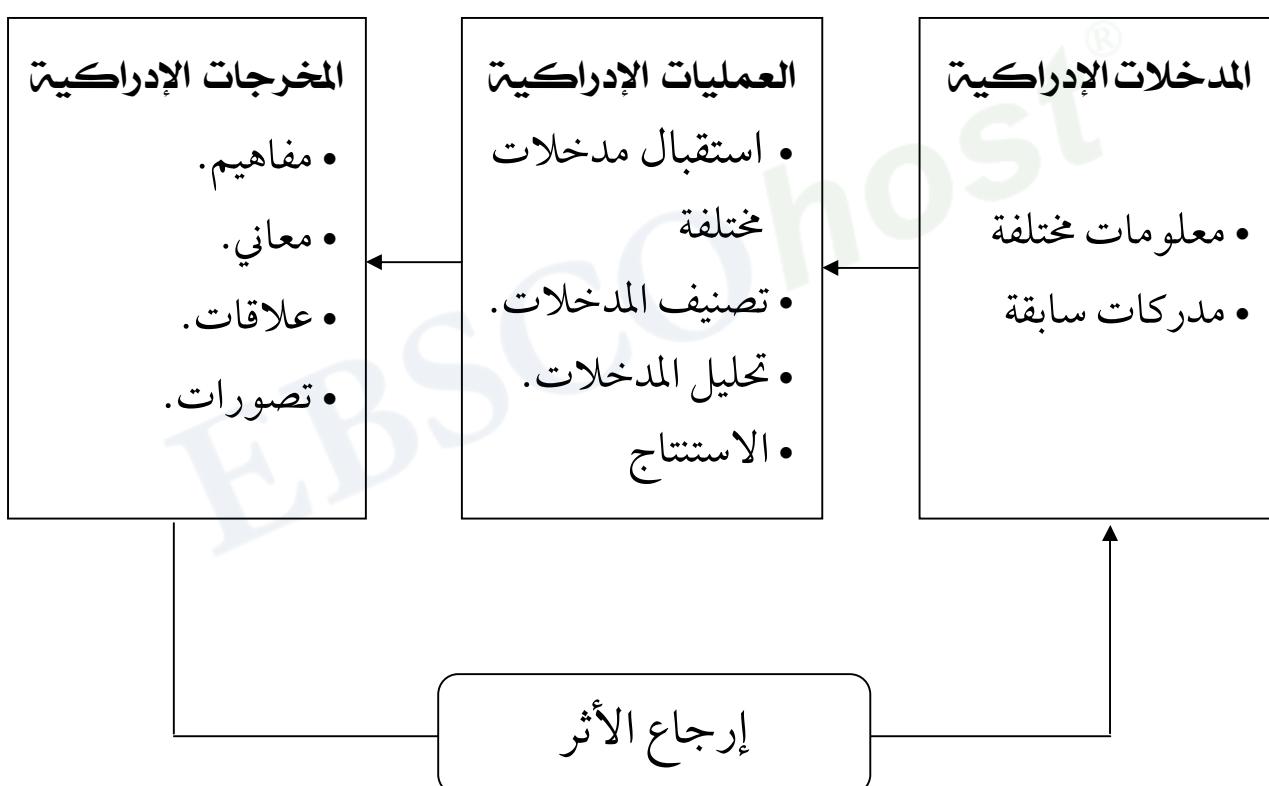
## الجوانب الاجتماعية في الإدراك:

يتأثر إدراك الفرد بعوامل ذاتية وعوامل اجتماعية، وتأدي العوامل الاجتماعية دور مزدوجاً في تكوين المجال الإدراكي للفرد، الدور الأول أنها تمثل مصدراً للمعلومات، والدور الثاني أنها تساعد الفرد في تحفيض الغموض الذي يعانيه من بعض المدركات فيضطر إلى أراء الآخرين وتجاربهم لتفسير معاني المدركات.

### الإدراك باعتباره نظاما فرعيا:

يمكن التعبير عن الإدراك في شكل نظام فرعي يختص بعمليات سلوكية محددة ويتفاعل مع نظم فرعية أخرى داخل النظام السلوكي الآلي.

ويكون نظام الإدراك شأنه شأن أي نظام آخر من أجزاء ثلاث هي: المدخلات ، العمليات ، المخرجات، كما هو واضح في الشكل التالي:



## الخطأ في الإدراك:

على ضوء ما تقدم عرضه، يتضح أنه إذا أخطأ الفرد في إدراك واحداً أو أكثر من المدخلات الواردة إلى نظامه الإدراكي (المعلومات الواردة في التقرير) فإن النتيجة هي تكوينه لفاهيم ومعانٍ وتصورات وعلاقات خاطئة، ومن ثم فإن أنماطه السلوكية سيعترف بها في النهاية أوجه عديدة للقصور، وهو ما لا يساعد على تحقيق ما ينشده من تطلعات وآمال.

## علاقة الإدراك بالتقارير الإدارية:

يترجم الأشخاص الشيء نفسه لطرق مختلفة حسب خبرتهم السابقة، ومثال ذلك المشرف الذي يلاحظ بعض العاملين يضحكون، فبالنسبة للمشرف الذي يعتقد أن العمل يجب أن يكون مؤلماً حتى يكون منتجاً، فإن الضحك يعني أن الوقت يضيع سدي وربما أن العمل الموكول إلى هؤلاء العاملين بسيط جداً.

وبالنسبة للمشرف الذي يعتقد أن العاملين الراضين بجد أكبر فإن الضحك يعني أنه ناجح في عمله كمدير، وبالنسبة للمشرف الذي يكون غير مطمئن شخصياً على مركزه، فإن الضحك يعني استهزاء العمال به.

ومن ناحية أخرى فإن المجموعة التي يتتمي إليها الشخص تميل إلى تحديد تفسيره للمعلومات الواردة في التقارير التي ترفع إليه، وهذا ما يوضح عيب الاتصالات التي تقوم بها الإدارة عن طريق الشعارات والملصقات

وغيرها لتبنيه العامل إلى ناحية الأمان الصناعي أو تقليل خسائر العوادم أو تقديم الاقتراحات أو غيرها، لأنه تكون موجهة إلى العاملين كأفراد في حين أن المعتقدات ووجهات النظر الإنسانية تحددها المجموعة، ولذلك إذا رأى زملاء العامل أن المشرف غير عادل ومتعسف فإن الاحترام القوي هو أن العامل سينتتمي إلى هذا الرأي.

ولما كانت العوامل الفردية تختلف بين الأفراد، فمن المتوقع أن يتباين إدراكيهم وأن تختلف معاني الأشياء لديهم فيصبح أمامه عقبة في سبيل فهم المعلومات التي تتضمنها التقارير المختلفة وبالتالي عقبة في سبيل الاتصال.

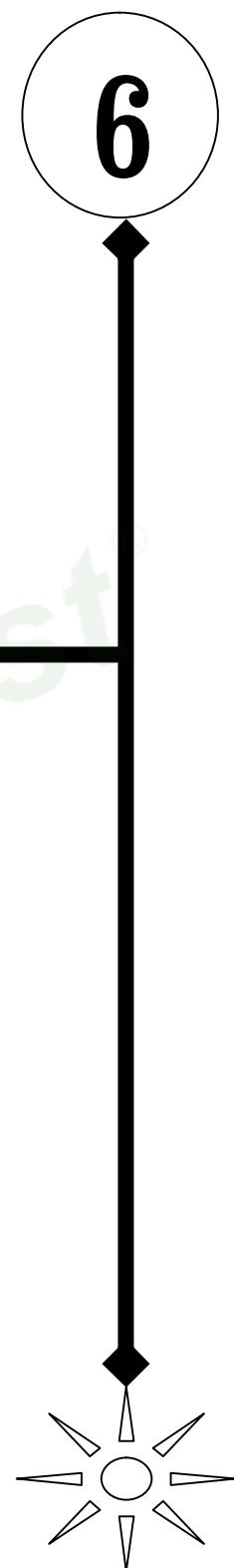
وكم من مواقف اختلفت فيها الإدارة العليا من العاملين في أدنى المستويات التنظيمية، ولا شك أنه كلما زاد البعد بين الإدارة العليا والعاملين كلما زاد التباين في إدراكيهم للأشياء والأمور، ومن ثم فإن التقرير بينهما عن طريق الاتصال الحر من أهم وسائل الاتصال التي تعمل على نقل سياسات الإدارة وأهدافها إلى العاملين، كما تعمل على تحقيق التفاعل بين فئات العمل المختلفة فتصبح هناك لغة مشتركة يتفاهم بها أفراد المنظمة.

EBSCOhost®



# الكتاب الجديدة

## مغارات



## أولاً : لغة التقرير:

التقرير وصف لحالة معينة، قد يكتب في صيغة أسطر، وقد يحتاج إلى دراسة مطولة، وهو في كلتا الحالتين لابد أن يستوفي حظه من اللغة السليمة والكتابة الصحيحة حتى يتمكن كاتبه أن يؤدي به المعنى المطلوب، وإلا أصبح ألفاظ غامضة لا تعبر عن شيء، فكلما كانت لغة التقرير سليمة كان التقرير واضحاً ومؤدياً لمعناه.

ولكي تكون لغة التقرير سليمة، ولكي يكون واضحاً لابد من توافر العناصر التالية:

- 1- الخط الحسن.
- 2- الالتزام بقواعد علم النحو.
- 3- تحاشي الأخطاء الإملائية.
- 4- البعد عن الصياغة الانفعالية غير الدقيقة غير المحددة.  
مثال: ضخمة .. كارثة ... مغالي ... رهيبة ... فادحة.
- 5- الابتعاد عن الألفاظ الصعبة أو غير الشائعة عند كتابة التقرير، فكل كلمة صعبة أو غير شائعة عادة ما يوجد ما يعادلها أو ما يساويها من الكلمات البسيطة الشائعة.
- 6- تجنب تكرار بعض الكلمات دون داع و خاصة في أول الفقرات الجديدة التي يتضمنها التقرير.

مثلاً: كان تبدأ كل فقرة بكلمة: الواقع .. أو / والحقيقة .. حيث أن .. هذا يؤدي إلى ملل القارئ.

7- الفصاحة والبلاغة.. ولا يعني هذا اللجوء إلى الكلمات الأدبية المنمرة وإنما تعني الفصاحة الواضح التام بحيث لا يلتبس معنى بمعنى، أما البلاغة فهو وضع الكلام في مكانه المناسب.. كما يقال: "تناسب الكلام مع مقتضي الحال".

8- الطول المناسب للتقرير، فلا يجب أن يكون تقريرك طويلاً مملاً أو قصيراً مثلاً، فيجب أن يكون لكل جملة وظيفتها التي تؤديها ولكل كلمة معناها.

9- تجنب الأخطاء الشائعة.. ومن أمثلتها:  
أ- عدم إرجاع الضمائر إلى أصحابها كأن تقول: أن المدير والسكرتير قد تقابلا فقال له حدث كذا وكذا.. هنا من الذي قال من؟

ب- الطول في الجمل، فقد يذكر الكاتب أول الجملة ولا ينتهي منها إلا بعد كلام طويل يكون القارئ قد نسي كلامه، ما هو المقصود من هذا الكلام.

ج- استبدال حرف بآخر قريب منه في المنطق ولكنه يبعد عنه في المعنى، مثلاً كلمة (ذكي) بالذال تختلف عن كلمة (زكي) فال الأولى تعني توقد الدهن، والثانية تعني الطهارة والغفاف والنظافة...، وأيضاً التزكية، التذكية، فال الأولى تعني التأييد والشهادة، والثانية تعني الذبح الشرعي للطير والحيوان.

د- عدم وضع نقطتين على تاء التأنيث المربوطة لتمييزها عن الهاء التي هي ضمير المفرد الذكر.

مثلاً: أعطيت فلانا الأمر كتابة، فإذا لم تضع نقطتين كان المعنى كأنك أعطيت فلانا كتابه.

هـ- بالإضافة إلى ما سبق فهناك كثير من الكلمات والأخطاء الشائعة مثلاً: (يعتذر فلان عن حضور الجلسة) والصحيح أن يقال: (يعتذر فلان عن عدم حضوره الجلسة) لأن عدم الحضور هو السبب في الاعتذار وليس الحضور نفسه.

## ثانياً: علامات الترقيم والوقف وأهميتها في الكتابة:

وهي تستخدم لتمييز أجزاء الكلام المكتوب بعضه عن بعض أو لتنويع الصوت عند قراءته.. وأهم هذه العلامات وكيفية استخدامها هي:

الاستخدام	العلامة
<p>لتمييز الكلام عن بعض في الجمل المتصلة. مثلاً: أشتري التاجر البضاعة، ثم حملها إلى مخزنه، بعد أن دفع الثمن، ... وهكذا.</p>	<p>الفصلة (،)</p>
<p>وتوضح بين الجمل الطويلة، خاصة بين جملتين تكون أحدهما سبباً في حدوث الأخرى. مثلاً: وأصر أحد الشركاء على ألا يتصرف قبل توقيع عقد الشركة؛ ليثبت حقه في كل معاملاتها؛ حفاظاً على أمواله.</p>	<p>الفصلة المقطعة (؛)</p>
<p>وتعني الوقف وتوضع في نهاية الجمل التامة دلالة على تمام المعنى.</p>	<p>النقطة (.)</p>
<p>وتوضعان لتوضيح ما بعدهما وتمييز ما قبلهما. مثلاً: قال الرئيس لرؤوسيه: ..... كتب إلى إدارة الشركة يقول: .....</p>	<p>النقطتان (:)</p>

الاستخدام	العلامة
<p>توضع في نهاية الجمل الاستفهامية مثل: كم عدد الركاب على خطوط الشركة هذا الشهر؟</p>	<p>علامة الاستفهام (?)</p>
<p>توضع في نهاية الجمل التي تعبّر بها عن فرح أو خوف أو تعب أو دعاء. مثلاً: عجباً لما تقول! هل صرفت الشركة كل هذا المبلغ!</p>	<p>علامة التعجب (!)</p>
<p>توضع بينهما الجمل المعرضة خارج السياق. مثلاً: قال رسول الله ﷺ ..... و تستخدَم أيضاً للتَّحذير والتَّفسير.. مثلاً: - تركت الرسالة (وإياك ألا تردها) في درج مكتبي. - لقد طفح الكيل (أي زاد بصورة لا تحتمل).</p>	<p>القوسان ( )</p>
<p>ويوضع بينها كلام ينقل بنصه.</p>	<p>علامات التنصيص (" ")</p>
<p>وتوضع بين ركبي الجملة إذا طال الجزء الأول. مثلاً: وتقديم السادة رؤساء الأقسام والساسة الموظفون وعدد كبير من العمال - ليعطى كل منهم صوته في الانتخابات العامة.</p>	<p>الشرطه (-)</p>

الاستخدام	العلامة
<p>كما توضع في تنسيق الحوار بين أثنيين مثل:</p> <p>قال رئيس الشركة للمندوب التجاري:</p> <p>..... - ألم</p> <p> فأجابه المندوب:</p> <p>..... -</p>	
<p>وتوضع بينهما الجمل الاعترافية.</p> <p>مثلاً: قام السيد رئيس مجلس الإدارة – تنفيذاً لبنود اللائحة – باعتهاد...</p>	<p>الشرطتان</p> <p>( - )</p>
<p>وتوضع مكان المحدود من الكلام لاقتصار على المهم</p> <p>منه، مثل:</p> <p>..... - نظراً للسوء معاملته وعدم مواظبيه على العمل</p> <p>و ..... إلخ فقد تقرر حرمانه من الأرباح.</p>	<p>علامة الحذف (....)</p>

### ثالثاً: الهمزة:

تقع الهمزة في أول الكلمة أو في وسطها أو في آخرها، وهي تكتب إما على (ألف) أو (واو) أو (ياء) أو (مفردة).

#### 1- الهمزة في أول الكلمة:

إذا وقعت في أول الكلمة كتبت ألفاً مطلقاً (أي في جميع الأحوال) سواء كانت همزة قطع (أي يراعي في نطقها تحقيق الهمزة) مثل أخذ، أمر، أمين أو همزة وصل (يراعي تحقيق الهمزة في نطقها) مثل العلم، اتحاد، استسلام، استفهم، ويراعي ذلك في الأفعال والأسماء والمحروف على السواء.

#### 2- الهمزة في وسط الكلمة:

تكتب إما على ألف، أو واو، أو ياء، أو مفردة، وتعد الكسرة من أقوى الحركات تليها الضمة تليها الفتحة.

أ- فإذا وجدت الكسرة على الهمزة أو على الحرف الذي قبلها، كانت الغلبة للكسرة فتكتب الهمزة على ياء مثل: (أسئلة، مئذنة).

ب- وإذا وجدت الضمة على الهمزة أو على الحرف الذي قبلها، كانت الغلبة للضمة فتكتب الهمزة على واو مثل: (مؤمن، التثاؤب، ... الخ).

ج- إذا وجدت الفتحة على الهمزة أو على الحرف الذي قبلها تكون

الغلبة للفتحة فتكتب الهمزة على ألف مثل: (سؤال - يسأل - يألف - مأرب - مسألة).

د- ما تكتب مفردة:

• الهمزة المضمونة أو المفتوحة بعد واو ساكنة أو مشددة مثل: (إن وضوئك).

• المفتوحة بعد ألف مد مثل: (تساءل - تفأل - تضاءل - عباءة).

• المفتوحة بعد ساكن صحيح وما بعدها ألف التثنية أو ألف التنوين مثل (رداهاته - براءات .. الخ).

### 3- الهمزة في آخر الكلمة:

تكتب الهمزة المتطرفة على حرف مناسب لحركة ما قبلها:

- المفتوح ما قبلها تكتب على ألف (قرأ - نبأ من سبأ).
- والمضمون ما قبلها تكتب على واو مثل (يحرؤ - يناظر).
- والمكسور ما قبلها تكتب على ياء مثل: (لم يجيء).
- والساكن ما قبلها تكتب مفردة (جزء - شيء - رداء - وضوء .. الخ).
- والواو المشددة المفتوحة تكتب الهمزة على ألف مثل: (بدأ .. الخ).

#### رابعاً: العدد وأحكامه :

هناك عدد من القواعد التي تحكم كتابة الأرقام وهذه القواعد هي:

العدد 1 ، 2

لا يذكر المعدود بعدهما: فلا يقال واحد ريال ولا اثنان ريالات وإنما يقال ريال وريالان اثنان، وليرة واحدة، وليرتان اثنان، وتحب فيها: مطابقة المعدود في التذكير المعدود ويصح أن نستغني عنه فنقول ريال فقط وريالان فقط.

من 3 إلى 10 :

تخالف المعدود في التذكير والتأنيث ويأتي المميز بعدها جمعا مضافا إليه العدد : ثلاثة جنيهات ، تسعة جنيهات (فجنيه مذكر والعدد مؤنث)، ثلاث ليرات، تسع ليرات (فليرة مؤنث والعدد مذكر).

11 ، 12 :

يطابقان المعدود في التذكير والتأنيث ويكون المميز بعدد مفردا منصوبا: أحد عشر جنيهها: فأحد مذكر وعشر مذكر وجنيها مذكر، أحد عشر ليرة: فأحد مذكر وعشرة مؤنث وليرة مؤنث، أثنا عشر جنيهها: أثنا مذكر وعشر مذكر أثنتا عشر ليرة: أثنتا مذكر وعشرة مؤنث وليرة مؤنث.

من 13 إلى 19 :

الاسم الأول يخالف المعدود والثاني يوافق ويذكر المميز بعد العدد المركب مفرداً منصوباً: 313 ثلاثة عشر جنيهاً (3 يخالف 10 دقائق) ، 19 تسعة عشرة ليرة (9 تخالف و 10 توافق).

من 20 إلى 90 :

لا تتغير لتأنيث المعدود أو تذكره ويكون المميز بعدها مفرداً منصوباً: 20 عشرون جنيهاً، 30 ثلاثون ليرة، 50 خمسون جنيهاً ، 90 تسعون ليرة ، وإذا ذكرت الآحاد معها قدمت وعطفت عليها العقود وتعطي الآحاد هنا حكمها مفردة: 21 واحد وعشرون جنيهاً، 21 إحدى وعشرون ليرة، 22 اثنان وعشرون جنيهاً، 22 اثنان وعشرون ليرة، 25 خمسة وعشرون جنيه ، 25 خمس وعشرون ليرة.

من 100 إلى 1000 :

لا يتغير لفظها ويذكر المميز بعدهما مفرداً مضافاً إلى العدد، مائة جنيه، مائة ليرة، ألف جنيه، ألف ليرة.

## دور البيانات والمعلومات بالنسبة للمستويات الإدارية

تحتاج جميع المستويات الإدارية في المنظمة إلى بيانات ومعلومات متنوعة لخدمة أغراضها في التخطيط والتنظيم والرقابة وصنع القرارات في مختلف المجالات الوظيفية كالإنتاج والتسويق والأفراد، وللربط بينها وبين البيئة المحيطة.

غير أن تلك الاحتياجات من البيانات والمعلومات تختلف طبقاً للمستويات الإدارية للمنظمة (إدارة عليا – إدارة تنفيذية – إدارة عمليات)، فكلما تدرجنا إلى المستويات الإدارية العليا في التنظيم كلما احتجت الإدارة إلى بيانات ومعلومات مركزة وملخصة في شكل تقارير حتى تتمكن الإدارة من تفهمها واتخاذ التصرفات والقرارات المناسبة بأقصى سرعة ممكنة.

ومن ناحية أخرى تزداد درجة التفصيل في المعلومات كلما اتجهنا إلى المستويات الإدارية.