

## الفصل الرابع

### إعداد المذكرات والتقارير

أولا : المذكرات

- تعريف المذكرة وأهدافها
- الواجبات التي يجب مراعاتها عند إعداد المذكرة
- أنواع المذكرات
- نموذج تدريبي ( كيفية كتابة مذكرة )

ثانيا : التقارير

- تعريف التقرير وأهميته وأهدافه
- تصنيف التقارير الإدارية وخصائصها
- مراحل وخطوات إعداد التقرير
- كتابة التقرير في صورته النهائية
- تصميم التقرير الإداري
- هيكل التقرير
- ملخص التقرير
- نموذج تدريبي ( كيفية كتابة تقرير )



## الفصل الرابع

### إعداد المذكرات والتقارير

أولا : المذكرات :

#### تعريف المذكرة

المذكرة عبارة عن تقرير صغير الحجم مرفوع من موظف في مستوى أدنى إلى الرئيس المباشر يعرض فيه مشكلة أو موضوعا معينا بأسلوب مختصر مقترحا فيها بعض الآراء أو الحلول الخاصة بالمشكلة أو الموضوع .

#### أهداف المذكرة

من أهداف عرض مشكلة ما أو موضوع معين على الرئيس في صورة مذكرة مايلي :

1. الحصول على موافقة الرئيس على ما جاء بالمذكرة من اقتراحات وحلول .
2. الحصول على رأى الرئيس وتوجيهاته في الموضوع المعروض عليه .
3. إعلام الرئيس بما يحدث من أمور مهمة في العمل .
4. إعلام الرئيس بما تم من إجراءات تم اتخاذها بالنسبة لموضوع أو مشكلة معينة .
5. مطالبة الرئيس باتخاذ إجراءات معينة في موضوع المذكرة .
6. استخدامها كوسيلة إتصال بين المستويات الإدارية داخل المؤسسات الكبيرة .

#### الواجبات التي يجب مراعاتها عند إعداد المذكرة

حتى تكون المذكرة التي تعرض على الرئيس جيدة وتؤدي الغرض منها،

فيجب عند إعداد المذكرة مراعاة مايلي :

1. دراسة الموضوع دراسة وافية والامام بكل جوانبه .

٢. جمع كل البيانات والحقائق المناسبة بالموضوع محل المذكرة وذلك قبل البدء في كتابتها .
٣. استخدام الاسلوب البسيط واللغة المناسبة عند الكتابة بحيث تكون المذكرة على قدر كاف من التوضيح بالنسبة للأفكار التي تتضمنها .
٤. الاختصار في كتابة المذكرة فلا تطويل ممل أو تقصير مخل بالمعنى .
٥. عرض المعلومات والبيانات والحقائق في شكل ميسر ويسهل على قارئ المذكرة استيعابها .
٦. تضمين المذكرة في نهايتها توجيها للمطلوب اتخاذ بشأن ما جاء بها .
٧. خلو المذكرة من الأخطاء الهجائية واللغوية حتى لا يقلل من قيمتها ومن كاتبها في عين المسئول الذي ترفع إليه المذكرة .
٨. كتابة المذكرة بالكمبيوتر بصورة منسقة .
٩. إعادة قراءة ومراجعة المذكرة بعد كتابتها بالكمبيوتر لتلافي أخطاء الكتابة والتي قد تغير من معنى أو مضمون المذكرة .
١٠. إثبات تاريخ تحرير المذكرة وكذلك وظيفة الشخص الذي أعد المذكرة متبوعة باسمه كاملا وبتوقيعه .

### أنواع المذكرات

يمكن تقسيم المذكرات إلى نوعين :

- ١- المذكرة التفسيرية : وهي عبارة عن مذكرة تصحب صدور القرارات الوزارية والقوانين وتهدف إلى شرح وتفسير ما أوجزه القرار الوزاري أو القانون .

٢- المذكرات الإدارية : وهى تلك المذكرات التى تتناول وجهة نظر معينه فى مشكلة ما أو موضوع معين تم بحثه ودراسته تمهيدا للبت فيه، وهى ترفع من موظف فى مستوى أدنى إلى رئيسه أو تقدم من هيئة إلى أخرى .

وفيما يلى تقدم نموذج لكيفية كتابة مذكرة إدارية :

## كيفية كتابة مذكرة مذكرة

مذكرة للعرض على : .....

بشأن : .....

١. ....

٢. ....

٣. ....

موضوع المذكرة :

.....

.....

والأمر معروض على سيادتكم برجاء :

١- التكرم بالعلم او النظر

٢- إتخاذ اللازم

٣- التوجيه وإبداء الراى

٤- بالموافقة

التاريخ ٢٨ / ٥ / ٢٠٠٦م

التوقيع

( )

الاسم : .....

الوظيفة : .....

## ثانيا : التقارير

### مقدمة :

تعتبر " التقارير الإدارية " إحدى وسائل الإتصال المكتوبة التى تستخدم على نطاق واسع فى مختلف منشآت الأعمال ، والتقارير الإدارية يطلق عليها البعض تقارير الأعمال وهى جزء هام مما يسمى فى مجال الاتصالات بالاتصالات اللفظية التى لايمكن أن يستغنى عنها المدير فى أعماله اليومية إلى جوار وسائل الاتصال الأخرى .

ومن الضرورى على القائمين بأعمال السكرتارية التنفيذية إتقان إعداد هذه التقارير ومعرفة كيفية صياغتها وكتابتها بالأسلوب الذى يخدم العمل ويسهل عمل المدير خاصة فيما يتعلق بالوصول إلى الحقائق والمعلومات التى تمكنه من إتخاذ القرارات السليمة والصحيحة ، هذا بالإضافة إلى إعتبار التقارير الإدارية وسيلة لإقرار الحقائق وطرحها ومناقشتها وتحليلها للوصول إلى نتائج محددة .

لقد أصبح للتقارير أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فى العصر الحديث نتيجة للتطور السريع وازدياد حجم الأعمال المكتبية خاصة أنها تتعامل أساسا مع المعلومات التى أصبح لاغنى عنها فى اتخاذ القرارات المهمة فى مختلف أنشطة المؤسسات التجارية والحكومية .

فالتقرير إذن عبارة عن عملية إتصال بين طرفين لدى أحدهما معلومات وحقائق عن موضوع ما أو مشكلة معينة ويرغب الطرف الآخر الاستفادة من هذه المعلومات والحقائق فى حل المشكلة .

### تعريف التقرير :

التقرير عبارة عن عرض تحليلي تفصيلي للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة بأسلوب بسيط متضمنا الاقتراحات التى تتفق وتتجاوب مع النتائج التى تم التوصل إليها بالدراسة والبحث والتحليل .

## أهمية التقرير

للتقرير أهميته الأساسية في أنه :

١. يعتبر من أهم طرق ووسائل الاتصال داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطها
٢. اعتماد الإدارة على المعلومات التي تتضمنها التقارير في معرفة حقيقة مايجرى داخل المؤسسة .
٣. اعتماد الإدارة على المعلومات التي تتضمنها التقارير في رسم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات داخل المؤسسة
٤. اعتماد الإدارة على المعلومات الواردة بالتقارير في اختيار الأسلوب الأمثل في إدارة العمل داخل المؤسسة .
٥. تساعد الإدارة في التعرف على الحلول المقدمة من العاملين داخل المنشأة للمشكلات التي تعترض العمل والانتاج .
٦. تسهيل عملية التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة الواحدة
٧. تساعد في احكام عمليات الرقابة الإدارية للتأكد من إتمام تحقيق الأهداف المرجوة في الخطة .

## أهداف التقرير

من أهم أهداف التقرير مايلي :

١. إعلام الرؤساء بأمر من أمور العمل .
٢. إحاطة الرؤساء بالعلم بآراء ووجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالنسبة للموضوعات والمشاكل الخاصة بالعمل .
٣. تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشئى معين أو بوجهة نظر محددة

٤. خدمة الغير بالاستفادة بما يتضمنه التقرير من عرض معلومات ونتائج بحث أو دراسة موضوع معين أو مشكلة معينة .

### تصنيف التقارير الإدارية

نظرا لتتوع الموضوعات التي تتضمنها التقارير المستخدمة حاليا فى مختلف المؤسسات ، ونظرا لكثرتها فإنه يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع :

النوع الأول : تقسم التقارير على أساس الموضوع إلى :

١. التقارير الاخبارية : هى تلك التقارير التى تعرض بالتفصيل الحقائق والمعلومات والبيانات الخاصة بموضوع التقرير دون تقديم أية مقترحات أو وجهة نظر معينة بهذه المعلومات ويكون الغرض منها هو إعطاء صورة حقيقية عن موضوع معين أو مشكلة معينة ، ومن أمثلة هذه التقارير تلك التى يعدها رؤساء الإدارات لتقديمها إلى المديرين .

٢. التقارير التحليلية أو البحثية : هى تلك التقارير التى لاكتفى فقط بعرض المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع معين إنما تقوم بتحليلها ودراستها وبحثها وتقديم المقترحات بشأنها ، ومن أمثلة هذه التقارير مايقدمه المستشارون والخبراء بشأن موضوع أو مشكلة تعترض العمل والانتاج .

٣. التقارير السنوية : هى تلك التقارير التى تقدم عن عام مضى لعرض وشرح جميع الأعمال التى قامت بها المؤسسة خلال العام طبقا للخطة المقررة حيث يكون موضوع التقرير عرض ماتم إنجازه من أعمال وماتم إنفاقه عليها ، وكذلك توضيح العقبات الفنية والمالية التى صادفت العمل والجهد الذى بذل للتغلب على تلك العقبات مع بيان ماهو مطلوب لتنفيذ مشروعات واعمال العام المقبل ، ومن أمثلة ذلك التقارير التى يقدمها مجلس إدارة أى مؤسسة إلى الجمعية العمومية كل عام .

٤. التقارير المالية : هي تلك التقارير التي يكون موضوعها الأساسى متعلقا بالجوانب المالية والمحاسبة ، وقد زادت أهمية هذه التقارير بعد أن أصبحت البيانات المالية وطرق المحاسبة المختلفة تمثل أداة رئيسية من أدوات الإدارة فى رقابة وتخطيط الأعمال بالمؤسسة .

٥. التقارير الاحصائية : هي تلك التقارير التي تعرض البيانات والمعلومات عن نشاط المؤسسة فى صورة رقمية كمية .

٦. التقارير الإدارية : هي تلك التقارير التي يكون موضوعها عرض مشكلة إدارية معينة بهدف إعلام المستويات الإدارية الأعلى بها للعمل على حلها ، ويقوم بإعداد هذه التقارير مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة .

٧. التقارير التفسيرية : هي تلك التقارير التي تهتم بالربط بين العلاقات المختلفة وعرض التفسيرات التي أدت إلى بعض المواقف التي واجهت المؤسسة فى جميع مجالات العمل والانتاج ، ومن أمثلة هذه التقارير تلك التقارير التي يقدمها مدير المبيعات مثلا لتفسير الأسباب الطارئة التي أدت إلى إنخفاض المبيعات بشكل ملحوظ .

٨. تقارير روتينية : وهي غالبا ماتكون على شكل نموذج محدد سلفا يملأ بواسطة معد التقرير ويترك فيه خانة للتعليق من قبل الشخص أو الجهة التي تطلب التقرير ، وبعض التقارير تكون دورية حيث تستخدم كل فترة زمنية معينة ( يوم - أسبوع - شهر - ٠٠٠ الخ ) وتستخدم التقارير الروتينية بكثرة لمعرفة مدى تقدم العمل والعقبات التي تواجهه ، ومن أمثلة هذه التقارير تقارير الفنيين وتقييم أداء الموظفين .

النوع الثاني : تقسم التقارير حسب درجة شكليتها إلى :

١- تقارير رسمية : وهى التى يطلبها رؤساء العمل رسميا والكثير منها

ينص عليه فى اللوائح والقوانين الرسمية .

٢- تقارير غير رسمية : وهى التى يطلبها الرؤساء بغرض الاطمئنان على

حسن سير العمل .

النوع الثالث : تقسم التقارير حسب الصورة التى تخرج إليها :

١- التقارير الشفهية : وهى التى تستخدم بكثرة داخل مجموعة العمل الواحد

حيث يقدم العامل تقريرا شفويا عن إنجازة للمهام الموكلة له إلى رئيسه المباشر

أورئيس قسمه .

٢- التقارير المكتوبة : وهى الصورة الغالبة للتقارير حيث يحقق كتابة التقرير

العديد من المزايا أهمها إمكانية الأطلاع عليه أكثر من مرة ، ومن أكثر من فرد

أو جهة ، كما أنه يعطى صورته متكاملة ودقيقة عن الموقف المشكل التى أعد من

أجلها لوجود الفرص أمام معد التقرير لتنظيم الأفكار والمعلومات .

النوع الرابع : تقسم التقارير حسب الجهة الموجهة إليها :

١- التقارير الداخلية : وهى تلك التى يتم تداولها داخل قسم أو جهة معينة مثل

التقارير التى ترفع من الموظفين إلى رؤساء أقسامهم أو مديرى إداراتهم .

٢- التقارير الخارجية : وهى التى تعد داخل قسم أو إدارة معينة وترفع إلى

الوزارة المسؤولة أو الجهة الإدارية الأعلى .

ويوجد تصنيف آخر للتقارير الإدارية يمكن عرضه على النحو التالى :

١. من حيث الوقت : يومية - أسبوعى - شهرى - سنوى .

٢. من حيث الحجم : مطول - مختصر .

٣. من حيث النشاط : إنتاجى - تسويقى - قانونى - مالى .

٤. من حيث الهدف : استراتيجى - تخطيطى - رقابى .
٥. من حيث الأداء : دورى - متابعة .
٦. من حيث المستوى التنظيمى : إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة مباشرة .
٧. من حيث الحدث : خطير - مفاجئ - عرضى - موسمى .
٨. من حيث السرية : سرى - سرى للغاية .
٩. من حيث المجال : فنى - إحصائى - محاسبى .
١٠. من حيث شخصية المدير : مركز - موجز - خصوصى .
١١. من حيث الأهمية : عادى - عاجل .

وتتداخل تلك التصنيفات بحيث يمكن أن نجد فى إحدى المؤسسات تقرير

يتصف بعدة صفات .

### خصائص التقرير الجيد

لما كانت التقارير تعتبر من إحدى الوسائل المهمة للإتصال داخل المؤسسات على إختلاف أنواعها وأنشطتها لدرجة أنه أصبح من الصعب إدارة أية مؤسسة بفاعلية وكفاءة بدون هذه التقارير ، لذا يجب أن يكون التقرير جيداً حتى يحقق أهدافه وأغراضه .

وتوجد عدة خصائص يجب مراعاتها فى التقرير الإدارى لأنه الأساس الذى يستند عليه المدير فى الوصول إلى الحقائق والتعرف على سير الأعمال وإتخاذ القرار المناسب ، وفيما يلى نقدم أهم تلك الخصائص :

١. المصداقية : بمعنى أن تكون المعلومات المدونة فى التقرير حقائق صادقة وغير مشكوك فى صحتها، وأن يكون التقرير مقنعاً وصادقاً فيما يعرضه من معلومات وبيانات بحيث يمثل الحقيقة والواقع بدون مبالغة أو تحيز أو تهويل أو تخويف .

٢. الدقة : بمعنى عدم المبالغة أو الإقلال من شأن الحقائق والتزام الدقة فى عرض المعلومات .
٣. الوضوح : بمعنى أن يكون التقرير واضحا ومفهوما ومحققا لهدفه ويتطلب ذلك إختيار الألفاظ التى تؤدى المعنى الذى يريده معد التقرير ، وأن يكون التقرير مترابطا فى أفكاره ومقترحاته .
٤. التسلسل : بمعنى أن يبدأ التقرير من نقطة ويتبعها بنقطة أخرى ثم ثالثة ورابعة فى تسلسل مدروس وسليم بمعنى ان يكون منطقيا متسلسلا فى عرضة للمعلومات .
٥. الاحتواء الجيد : بمعنى عدم إغفال أى نقطة ذات أهمية فى الموضوع ، ويكون واضحا ومفهوما ولايتضمن أى غموض .
٦. الإرشاد : ويقصد بها إرشاد كاتب التقرير إلى النقاط الهامة أو الأكثر أهمية
٧. استخدام المصطلحات : لكل نشاط أو نوعية عمل مصطلحاته الخاصة ورموزه الدارجة التى لا يعرفها سوى الممارسين ويلزم إستخدامها ، ولذا ينبغى ان يعرض التقرير تعريف المصطلحات الجديدة فى الموضوع .
٨. البعد عن التحيز : من الضرورى أن يبتعد كاتب التقرير عن التحيز ومحاولة فرض الرأى الذى يراه أو فرض وجهه نظره .
٩. التعبير الصحيح : إنتقاء الألفاظ الأكثر ملائمة وأكثر توضيحا للحقيقة والأبتعاد عن الألفاظ مزدوجة المعنى .
١٠. عدم المصادرة : بمعنى عدم محاولة مصادرة رأى قائم أو معروف أو سبق طرحه من قبل ، وإنما عرض الرأى بحياد تام دون إيماء أو فرض .

١١. التنبؤ أو التوقع : إذا كانت هناك بعض التنبؤات أو التوقعات لما يمكن أن يحدث في المستقبل فمن المفضل إظهارها أو عرضها للإستدلال أو المساعدة في الوصول إلى الحل .

١٢. الاقتناع : يجب أن يكون مقنعا لمن يقرأه حيث يتوفر فيه عنصر الصدق وعدم التحيز .

١٣. التوقيت : يجب أن يقدم التقرير في الوقت المناسب لقارئه بما يتفق ومناخ العمل ، ومن هنا يضمن نجاح الجهد الذى بذل فى إعداده .  
شروط التقرير الجيد

توجد عدة شروط ينبغى مراعاتها فى التقرير الجيد من أهمها :

١. أن يعرض التقرير الرسالة التى يريد توصيلها للقارئ فى سهولة وبساطة بلا تطويل ممل أو تقصير مخل .

٢. أن يكتب التقرير بأسلوب يشوق القارئ ويدفعه إلى متابعة قراءته .

٣. أن يتضمن التقرير شرح واف لكل مصطلح جديد فى الموضوع .

٤. أن يتضمن التقرير جميع الوسائل المعينة على تتبع معلومات التقرير مثل الصور والرسوم البيانية .

٥. أن يكون التقرير منسقا ومنظما بحيث يبرز النقاط والأفكار الرئيسية مدعما بالنصوص القانونية بقدر الامكان .

٦. أن يعرض التقرير المقترحات والتوصيات بحيث تكون متماشية مع البيانات والمعلومات التى يتضمنها التقرير ، وأن تكون التوصيات والمقترحات واقعية وعملية وقابلة للتنفيذ .

٧. أن يستخدم اللغة التى تناسب المتخصصين والخبراء فى مجال التقرير .

٨. أن يكون حسن التنظيم تبرز فيه النقاط والأفكار الرئيسية وتعطى حقها من التأكيد اللازم من كاتب التقرير .

٩. أن يكون هناك فصل بين وجهة نظر كاتب التقرير وبين الحقائق الواردة في التقرير .

مراحل وخطوات إعداد التقرير :

التقرير هو الشكل النهائى والأخير الذى يخرج فى صورة مكتوبة عن مشكلة أو موضوع تم بحثه ودراسته ، وحتى يكون التقرير جيدا ومحققا لأهدافه يجب أن يسبق إخراجه عدة خطوات لابد من مراعاتها عند إعداد التقرير وقبل كتابته فى صورته النهائية نجملها فيما يلى :

١. تحديد المشكلة وبحثها ودراستها وفهمها جيدا .

٢. وضع خطة للبحث وطرق جمع البيانات .

٣. تجميع كل مايمكن جمعه من معلومات وحقائق خاصة بموضوع المشكلة .

٤. تنظيم وتفسير ماتم جمعه من حقائق ومعلومات والوصول إلى نتائج واستنتاجات .

٥. وضع الاقتراحات والتصورات للحلول الممكنة للمشكلة .

٦. وضع تخطيط للصورة التى سوف يكون عليها التقرير النهائى .

٧. البدء فى كتابة مسودات التقرير .

٨. إعادة قراءة ماتم كتابته وإدخال التعديلات عليه إذا لزم الأمر .

٩. كتابة التقرير فى صورته النهائية بالكمبيوتر ثم مراجعة هذه الكتابة .

كيفية كتابة التقرير فى صورته النهائية

تتضمن عملية إعداد التقرير ثلاث مراحل أساسية تشمل إثنتا عشر خطوة

يمكن بيانها على النحو التالى :

## المرحلة الأولى : قبل البدء فى كتابة التقرير

تمر مرحلة البداية بثلاثة خطوات أساسية هى :

١- تحديد الأهداف : يجب التحديد الدقيق للأهداف ، وإستخدام لغة سهلة وواضحة ، وتعتمد على مصادر موثوق فيها وأولية .

٢- فرض الفروض : ويقصد بها الإهتمام بصياغة فروض أساسية للتقرير والتي يجب أن يجاب عليها فى متن التقرير ، ويجب أن ترعى الفروض العديد من المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل ومجاله .

٣- جمع المعلومات : يجب الإهتمام بجمع المعلومات المرتبطة بالموضوع وتكون من مصادر أصلية وموثوق فيها حتى نضمن أن تكون نتائج التقرير إيجابية ومحقة لأهدافه ، ومن أهم مصادر المعلومات للتقرير مايلى :

- الأصدقاء والزلاء

- سجلات المؤسسة والبيانات الوظيفية للعاملين

- المكتبات العامة

- الجامعات

- العلاقات العامة

- التقارير الدورية

- الحلقات الدراسية والندوات وورش العمل

## المرحلة الثانية : أثناء عملية الكتابة

تمر المرحلة الثانية من مراحل إعداد التقرير بأربعة خطوات أساسية

يمكن توضيحها فيما يلى :

٣- تحديد المصطلحات الأساسية فى التقرير : يجب تحديد المصطلحات الأساسية التى ترد فى متن التقرير وفقاً لطبيعة المجال فذلك سيسهم فى أن يكون التقرير ذا قيمة وفائدة عظيمة إذا كان واضحاً ومفهوماً .

٤- عرض الأفكار: يجب عرض الأفكار وتقديمها بشكل أكثر فاعلية ، وهذا يؤدى إلى إيصال الرسالة كما تريد ، وحتى يتحقق ذلك يمكن إتباع الأتى :

- البدء بالنقطة الأكثر أهمية ثم ننقل للأقل أهمية وهكذا .

- عرض الأفكار والأحداث وفق تسلسلها الزمنى .

- عرض المفاهيم والأفكار بشكل منظم ومتسلسل .

- نبدا من السهل والمعلوم إلى الصعب والمجهول .

- ضرورة إتباع منهج وأسلوب علمى مناسب لطبيعة الموضوع والمجال .

٥- كتابة عبارات وفقرات قصيرة : يجب كتابة التقرير بعبارات وفقرات قوية ومعبرة ، والتأكد من أن العبارة تؤدى إلى تقديم فكرة هامة فى كل فقرة وذلك باستخدام الأفعال الإيجابية بدلاً من إستخدام الأفعال السلبية ، والتوزيع فى العبارات من حيث الطول والقصر .

٦- مراعاة الدقة والوضوح : يجب ان تستخدم كلمات بسيطة ودقيقة وواضحة ومختصرة ومفهومة تسهم فى توصيل الرسالة بسهولة ويسر ، ويجب المحافظة على إنسجام أسلوب الإعداد للتقرير مع الموضوع .

المرحلة الثالثة : كتابة المسودة الأولى للتقرير

تتضمن هذه المرحلة خمسة خطوات أساسية يمكن عرضها على النحو التالى :

١- مراجعة ماكتب : وتتضمن هذه الخطوة عمليات التنقيح والحذف والإضافة

على المسودة الأولى للتقرير بحيث يظهر فى صورة جيدة وموضوعية .

٢- تحديد المواد التوضيحية : بمعنى تحديد مايجب أن يتضمنه التقرير من جداول وخرائط ورسومات واشكال بيانية وهندسية أو أى صور توضيحية اخرى .

٣- تحديد شكل بنية التقرير : هنا يجب تحديد الشكل النهائى للتقرير من حيث عدد الصفحات ، والعناوين الرئيسية والفرعية ، والهوامش والمراجع .

٤- اعادة الكتابة مره ثانية بعين فاحصة وناقدة : فى هذه الخطوة يجب على معد التقرير مراجعة ماكتبه مره أخرى بعين فاحصة وناقدة للموضوع ليتعرف على موضوعية التقرير ومدى تسلسله وصحة المعلومات الواردة فى متن التقرير .

٥- تصحيح الأخطاء المطبعية (إطبغ بشكل نهائى - غلف - وزع) من الأفضل أن يقوم شخص آخر غير الذى كتب التقرير بمراجعته بهدف تصحيح الأخطاء المطبعية فى الطباعة النهائية للتقرير ، وبعد عملية المراجعة والتصحيح النهائية للطباعة يتم طبع النسخ اللازمة من التقرير وتغليفها بشكل جيد وتوزيعها على من يهمهم الأمر أو نوى الاختصاص .

إن كتابة التقرير فى صورته النهائية يعتبر آخر مرحلة من مراحل إعداد التقرير ، وهو من الأعمال الشاقة حيث يتطلب كتابة التقرير لغة خاصة تناسب إمكانيات وقدرات القارئ وتنظيم معين لتحديد جوانب التقرير واطهار مكوناته وتحديد اسلوب البحث وتحليل النتائج ، ومن الأمور المستحبة فى كتابة التقرير أن يتضمن فى نهايته ملخصا لكل ما جاء به مع التركيز على المشكلة أو الموضوع الذى يدور حوله التقرير ، كذلك التركيز على النتائج مع إبراز التوصيات والمقترحات التى يتضمنها التقرير .

وهناك عدة اعتبارات يجب على كاتب التقرير مراعاتها عند كتابة التقرير فى صورته النهائية منها :

١. يكتب التقرير على ورقة أو أكثر من الحجم العادى .
٢. تكتب البسملة " بسم الله الرحمن الرحيم " فى وسط الورقة .
٣. يتبع التنسيق والتنظيم المناسب فى الكتابة .
٤. يكتب اسم الوزارة أو المصلحة أو الهيئة على الجانب الأيمن .
٥. يكتب الغرض من التقرير تحت اسم الوزارة أو المصلحة أو الهيئة .
٦. أن تكون الكتابة على وجه واحد من الورقة .
٧. ترقم أوراق التقرير إبتداء من الورقة الثانية .
٨. كتابة اسم ووظيفة وتوقيع من قام بإعداد التقرير فى نهاية التقرير .
٩. كتابة التاريخ فى الجهة اليسرى من التقرير وفى مواجهة التوقيع .

#### تصميم التقرير الإدارى :

يحتوى التقرير الإدارى على أجزاء رئيسية وأخرى فرعية أو إضافية حسب الموضوع ودرجة الحاجة إلى الإيضاح والتفسير السليم للواقع أو الحدث أو الموضوع ،

وتصميم التقرير الإدارى ليس له شكل واحد متفق عليه بين جميع المديرين ولكن المهم أن بعض المديرين لا يفضلون الاطالة نظرا لزحمة العمل وكثرة المهام والمسؤوليات وبالتالي يلجأون إلى الاختصار والتركيز وخير الكلام ماقل ودل .

ومن الضرورى أن يتضمن تصميم التقرير الإدارى بعض العناصر الأساسية وهى :

١. التقديم الكافى للموضوع .

٢. العرض الأمين والدقيق للموضوع .
٣. الاسناد الصحيح لمصادر المعلومات .
٤. الخلاصة والنتائج .
٥. التوقيع .
٦. الفراغ المناسب للتأشير .
٧. التنسيق والتنظيم الجيد .
٨. الملاحق .

وهناك نقطة هامة ألا وهى أن لكل منشأة نظامها ونماذجها الخاصة التى تختارها لتلائم مع طبيعة النشاط ، وحجم البيانات والمعلومات .

**هيكل التقرير :**

لا يوجد شكل موحد لجميع التقارير ، بل نجد التقارير تتباين فى الجهة الواحدة ، ويرجع ذلك إلى تنوع الأغراض التى ينشدها التقرير وإختلاف قدرات من يقوم بإعداده ، ولكن بشكل عام يمكن أن يتكون التقرير من الأجزاء الأتية :

**١- الغلاف الخارجى للتقرير**

يجب أن يكون الغلاف الخارجى من الورق المقوى لحمايته من التلف ، ويفضل أن يكون من الورق الناعم الملون حتى يعطى مظهرا جميلا للتقرير ، ومن أهم مايتضمنه الغلاف الخارجى للتقرير مايلى :

- إسم الجهة .
- موضوع التقرير .
- تاريخ إعداد التقرير ورقمه .
- تصنيف التقرير ( سرى \_ سرى للغاية - خاص ) .
- محتويات التقرير .

- المشكلات التي تعرض لها من قام بإعداد التقرير .

## ٢- متن التقرير

وهو أهم جزء في التقرير ويتضمن الأجزاء التالية :

- الوصف والتحليل : وهو يحتوى على جميع التفاصيل المتعلقة بالموضوع أو المشكلة بداية من سرد البيانات والحقائق عنها ثم مناقشتها وتفسيرها ، والهدف من ذلك تشخيص الوضع الراهن لهذا الموضوع أو المشكلة .

- النتائج : وفي هذا الجزء يسرد معد التقرير النتائج التي توصل إليها نتيجة تحليله للوضع الراهن ، وحتى تكون هذه النتائج منطقية فلا بد أن تتماشى مع الحقائق والمعلومات التي تم سردها في الجزء الأول الوصف والتحليل ، كما يجب دعمها بالأرقام والصور والرسوم التوضيحية .

- المقترحات : في كثير من الأحيان يكلف طالب التقرير معده بوضع توصيات أو مقترحات لمعالجة الموضوع أو المشكلة التي يتناولها التقرير ، وفي هذه الحالة يجب أن يراعى معد التقرير سهولة توصياته ومقترحاته ووضوحها ومرونتها وواقعيتها حتى يمكن ترجمتها إلى قرارات يسهل تطبيقها .

٣ - ملخص التقرير : إذا كان التقرير كبيرا يجب إعداد ملخص له بحيث إذا إقتصر عليه القارئ إستطاع أن يلم بمحتوى التقرير الكبير، وفي العادة فإن معظم المديرين يفضلون التقارير الصغيرة أو التقارير الكبيرة التي تحتوى على ملخص لها .

٤- الملاحق : وهى ترفق بالتقرير لتدعيمه وإذا حذفنا لتؤثر عليه ، وتوضع الملاحق فى نهاية التقرير حتى لايقطع تسلسله ، ولكن يجب الإشارة إلى أى ملحق فى متن التقرير ، ومن أمثلة الملاحق الإستقصاءات ، والجداول ، والصور، والرسوم الهندسية ، والرسوم البيانية... إلخ .

## ملخص التقرير :

لما كانت التقارير تقوم بعرض الحقائق والمعلومات والبيانات الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً تفصيلياً ، ونظراً للعدد الكبير من التقارير المستخدمة حالياً في مختلف المؤسسات فكثيراً ما يضيق وقت المدير عن الاطلاع على كل هذه التقارير وما تحتويه من تفاصيل وخاصة المديرين الذين يشغلون مناصب إدارية عليا فقد ظهرت أهمية تلخيص التقارير والدور الذي يقوم به السكرتير في تلخيص هذه التقارير ، وعرض الملخص على الرئيس مرفقاً بالتقرير الأصلي .

## تلخيص التقرير :

يقصد بتلخيص التقرير هو التركيز على البيانات والمعلومات والأفكار المختلفة التي يتضمنها التقرير الأصلي وعرضها وإيرازها في كلمات قليلة غير مظة بالمعنى بهدف إعطاء القارئ لمخلص التقرير فكرة واضحة وسليمة عن موضوع التقرير الأصلي في وقت قصير .

## أهمية ملخص التقرير :

تكمن هذه الأهمية فيما يلي :

١. يعرض بإيجاز كل المعاني والأفكار التي يتضمنها التقرير الأصلي .
٢. يمكن الرئيس من الإلمام بالأفكار والموضوعات الرئيسية التي يتضمنها التقرير الأصلي في وقت قصير .
٣. يوفر وقت وجهد القارئ الذي يرغب في الاطلاع على التقرير أكثر من مرة .
٤. التأكيد على النتائج التي تم التوصل إليها والمقترحات المقدمة في التقرير لحل المشكلة المعروضة .

وفيما يلي نقدم نموذج لكيفية كتابة التقرير :

( نموذج تدريبي )

كيفية كتابة تقرير

---

الهدف : إعداد تقرير إدارى عن أحداث مختلفة يختار حدث واحد منها وفقا

لظروف وطبيعة العمل الذى يعمل فيه ( مشكلة - ظاهرة )

جامعة عين شمس

كلية البنات

قسم اصول التربية

مكتب رئيس القسم

---

الرقم / /  
التاريخ ٢٨ / ٥ / ٢٠٠٦ م

---

- الموضوع :

- الهدف :

- العناصر الأساسية :

- العرض
- الوصف
- التحليل
- التفسير
- النتائج
- التوصيات والمقترحات
- ملخص التقرير
- المراجع
- الملاحق

