

بسم الله الرحمن الرحيم
مهارات كتابة إدارية
د. حمزة الصمادي

المحاضرة الرابعة
الوحدة الثالثة
أنواع التقارير الإدارية والفضية

أنواع الاتصال من حيث درجة رسميته:

• الاتصال ضمن المؤسسة نوعين :

- 1- **اتصال رسمي** : وهو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة ويعتمد على الخطابات او المذكرات او التقارير.
- 2- **اتصال غير رسمي** : وهو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار او وجهات النظر.

أنواع الاتصال من حيث اتجاهه :

- 1- **الاتصال الهابط** : وهو الاتصال من اعلى الى اسفل وهو الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة او المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ ومن اهم وسائل الاتصال الهابط : (التوجيهات ، المعلومات ، الأوامر ، القرارات)
- 2- **الاتصال الصاعد** : وهو الذي يبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه الى المستويات الإدارية العليا ومن وسائل الاتصال الصاعد : (التقارير ، المذكرات ، الشكاوي ، الاقتراحات ، الأبحاث)
- 3- **الاتصال الصاعد الهابط** : وهو الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين
- 4- **الاتصال الافقي** : هو الاتصال بين افراد المؤسسة ممن هم على نفس المستوى التنظيمي ، وتزداد الحاجة للتواصل الافقي بازدياد تماسك المؤسسة وازدياد التعاون والتنسيق بين العاملين وهو يتيح الفرص لتبادل المعلومات واثرائها ، والاتصال الافقي له عدة وظائف منها :
 - التنسيق بين الافراد والاقسام المختلفة وتبادل المعلومات .
 - حل المشكلات من خلال التواصل المباشر بين المرؤوسين دون الحاجة لتدخل المستويات القيادية العليا .
 - توفير المناخ النفسي الذي ينتج عن طريق التواصل بين المرؤوسين .

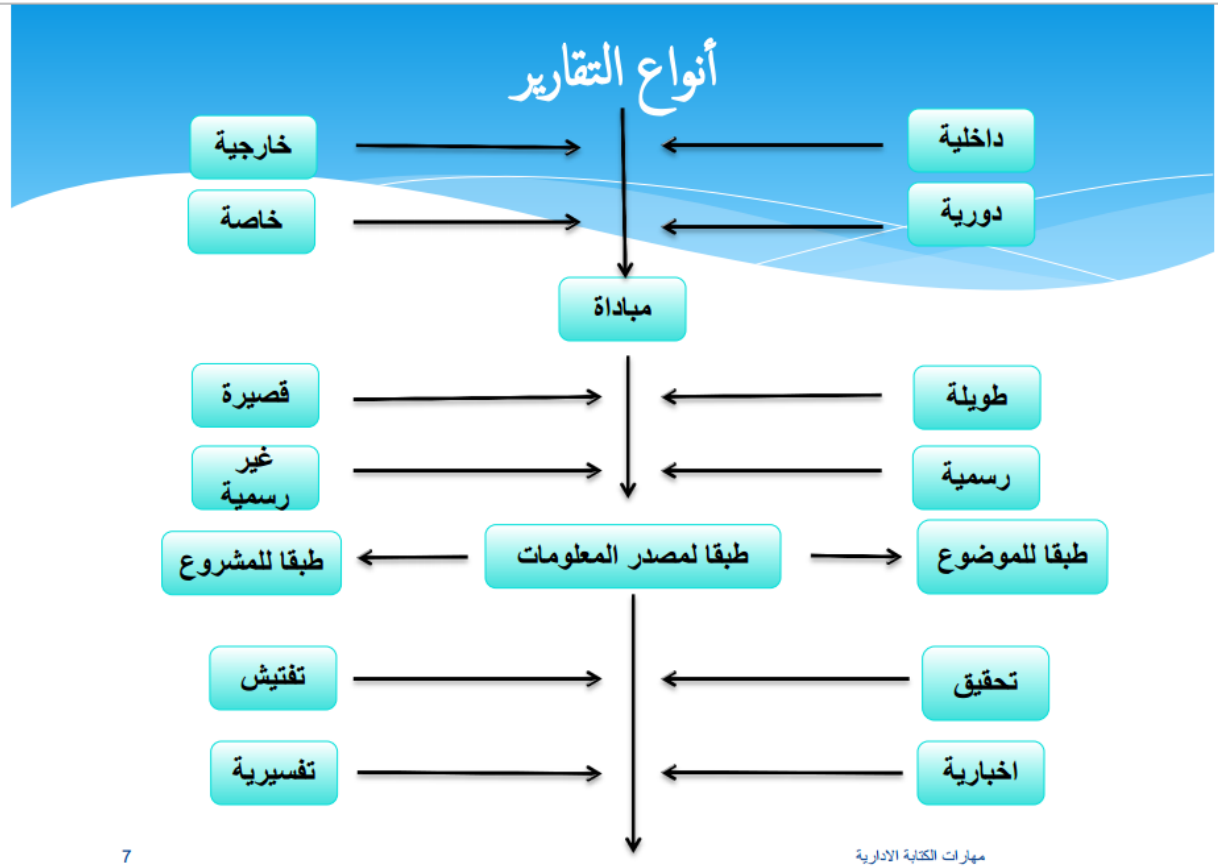
أهمية التقارير الإدارية :

- 1- زيادة عمليات التخطيط الإداري.
- 2- تسهيل عملية التنسيق مع الجهات الأخرى.
- 3- تيسير عملية المتابعة والرقابة مع جميع الجهات .
- 4- توفير تغذية راجعة من الجهات الأخرى.
- 5- وسيلة للاتصال بين المستويات الإدارية الأعلى والادنى لخدمة وظائف الإدارة .

تصنيف التقرير :

التقرير ذات أنواع متعددة ويمكن تصنيف التقارير حسب :

- طبيعة التقرير .
- الغرض من استخدامه التقرير .
- مصدر التقرير .



١- التقارير الداخلية والخارجية:

يمكن تصنيف التقارير حسب اتجاه حركتها اما داخل المؤسسة او خارجها الى تقارير داخلية وخارجية:
التقارير الداخلية: هي التقارير التي يستقبلها افراد داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتكون ضمن الاتجاهات التالية:
 الاتجاه الصاعد او الاتجاه الهابط او الاتجاه الافقي ، لذلك تكون هذه التقارير الداخلية صاعدة او هابطة او افقية الحركة .

التقارير الخارجية:

- عادة ماتكون من الإدارات العليا في الشركة الى الإدارات العليا في الشركات او المؤسسات الأخرى.
- يمكن ان تفوض الإدارات العليا الإدارات في المستوى المتوسط صلاحية الاتصال مع المنظمات او الشركات الخارجية .
- غالبا مايمنع الاتصال الخارجي للمستوى التشغيلي الا من خلال الإدارات المتوسطة والعليا .

٢- التقارير الدورية والتقارير الغير دورية :

التقارير الدورية: هي تلك التي تعد على فترات منظمة بهدف ضمان تدفق مستمر من المعلومات في فترات زمنية ثابتة ، ومن امثلة هذه التقارير :

- تقارير سوق المال او البورصة التي تعد كل ساعه .
- تقارير المبيعات اليومية.
- تقارير المصروفات الأسبوعية .
- تقارير الإنتاج الشهرية.
- التقارير الربع سنوية عن نشاط اللجان .
- التقارير السنوية عن الميزانية.

التقارير الغير دورية: وهي التي تكون على فترات زمنية غير ثابتة وتختلف من تقرير لآخر، وعادة مايرتبط مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة ،مثل وصول رصيد المخزون لأحد الأصناف الهامة الى مستوى معين ، او حدوث عطل مفاجئ لاحدى الآلات على خط الإنتاج .

وتسمى هذه التقارير أحيانا بالتقارير الخاصة او التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بامور غير عادية او نادرة الوقوع وتمثل مشكلة لاحد الأنشطة الرئيسية للمنشأة وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضا او استثنائية وقد تصدر تقارير عن

بعض الموضوعات تجمع بين الصفتين معا .

- التقارير الغير دورية : لا ترتبط التقارير الغير دورية بموعد صدور محدد كالتقارير الدورية بل بحدث معين.
- التقارير الدورية مرتبطة بانقضاء زمن وتعلق بما حدث خلال هذا الزمن .
- التقارير الغير دورية : مرتبطة بحدث خاص وتعلق بتفاصيله ومعطياته .

٣- تقارير المبادأة : هي التقارير التي يتطوع الموظف لإعدادها دون ان تطلب منه ،ويكون السبب الأساسي لتطوع الموظف

هو احساسه بالانتماء لمنسسته او شعوره بالرغبة في احداث تغيير يخدم المصلحة العامة للمنسسته او موظفيها.

بعض المواضيع التي قد يتناولها تقرير المبادأة:

- المساعدة على زيادة جودة المنتج او الخدمة.
- التقليل من الانفاق.
- تحسين ظروف السلامة.

٤- التقارير الطويلة والتقارير القصيرة :

- مسألة تصنيف التقارير حسب الحجم واعتبار التقرير طويلا او قصيرا هي مسألة نسبية وتعتمد بشكل أساسي على توقعات جمهور التقرير.
- بشكل عام كلما تعقد تركيب التقرير تزداد النقاط التي يتناولها والتفصيل الذي يزوده كلما اعتبر تقريراً طويلاً .

٥- التقارير الرسمية والتقارير غير الرسمية:

- تصنيف التقرير كـتقرير رسمي او غير رسمي يعتمد على توثيقه في السجلات الرسمية فبعض التقارير تحفظ وتوثق في أرشيف المنسسته ويمكن الرجوع اليها حتى بعد فترات طويلة من الزمن وبعضها تختفي لزوال سبب بقائها او عدم الحاجة لها.
- اما التقرير غير الرسمي مثل التقرير المكتوب لزميل عمل او التقرير المطلوب اعداده في فتره وتجدر الإشارة الى ان وصف التقرير بانه غير رسمي لا يعني مطلقا عدم الاهتمام باعداده.

٦- تصنيف التقارير حسب الموضوع ومصدر المعلومات : من اكثر الطرق المستخدمة في تصنيف التقرير شيوعا هو التصنيف

حسب موضوع التقرير ومن أمثلة هذه التقارير :

- التقارير الهندسية .
- التقارير المالية.
- تقارير الموارد البشرية.
- تقارير التكلفة .
- تقارير الميزانية .

كما يمكن تصنيف التقارير حسب مصدر معلومات التقرير الى :

- التقارير الميدانية (والتي يكون موقع العمل فيها هو المصدر الرئيس للمعلومات)
- التقارير العملية (وفيها تكون التجارب العملية هي مصدر المعلومات)
- تقارير المقابلات (وتعد باستخدام معلومات يتم الحصول عليها عن طريق توجيه الأسئلة)
- التقارير المكتتبية (وهي التي تعتمد على استخدام المكتتبة للحصول على المعلومات اللازمة)

٧- تقارير المشروع:

- وهذه التقارير يتم اعدادها لبيان تطور العمل في مشروع معين ، فمثلا عند انشاء احد المشروعات عادة يكلف مجموعة من الافراد ببحث إمكانية تنفيذ هذا المشروع بعد اجراء الدراسات اللازمة تقوم هذه المجموعة باعداد تقرير اولي يوضح كيفية الاعداد للمشروع حتى يمكن ان يحقق الهدف المحدد له.
- وكذلك كيفية اختيار وتدريب الافراد الذين سيعهد اليهم بتنفيذ المشروع وبعد ذلك تقوم هذه المجموعة باعداد تقارير دورية عن تقديم العمل في المشروع وغالبا ماتقوم هذه المجموعة باعداد تقرير نهائي يوضح النتائج النهائية للعمل في المشروع.
- أيضا يتناول أمور متعلقة بانجاز هذا المشروع كالتخطيط وخطوات العمل ومستلزمات العمل والمشاكل المتوقعة والطائرة ومدى الانجاز والنتائج النهائية للمشروع.

٨- تقارير التحقيق والتفتيش:

- تقارير التحقيق هي نوع من تقارير الاحداث الخاصة حيث يقوم فريق عمل او لجنة بدراسة الحدث الخاص والتحقيق في نواصيه ومن ثم اعداد تقرير يوضح نتائج التحقيق.

- تقارير التفتيش قد تكون تقارير دورية او خاصة وتقدم معلومات يتوصل لها فرد متخصص او فريق او لجنة من خلال معاينة حقيقية لنشاط معين.

٩- التقارير الإخبارية والتقارير التفسيرية:

- **التقارير الإخبارية:** هي التقارير التي تبثها أجهزة الاعلام من اذاعه وتلفزيون وصحافة ومثال على ذلك التقارير السياسية. ويوصف التقرير بأنه تقرير اخباري اذا اقتصر على ذكر المعلومات الحقائق وواللتفاصيل المرتبطة بموضوع التقرير.
- **التقارير التفسيرية:** هي تقارير لا تقتصر على الوصف فقط بل تعقد المقارنة وتعلل الأسباب وتقدم الحلول ، ومثال على ذلك (مايقدمه الاخصائي الاجتماعي حول تأخر الطلاب الدراسي ، والتقارير الرياضية التي تقارن بين أداء فريقين ، او أداء فريق مقارنة بالمواسم السابقة) ، ويوصف التقرير بأنه تفسيرية اذا تعدى مرحلة سرد التفاصيل المتعلقة بموضوعه الى مرحلة التفسير وابداء الراي الخاص .

١٠- تقارير الدراسات:

- وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجري داخل المنشاه او في البيئه الخارجية وقد يقوم بها افراد من المنشاه او جهات أخرى متخصصة مثل تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية لانشاء خط انتاجي جديد بمصنع او تنوع المنتجات ، او دخول أسواق جديدة ، او اتباع سياسيه تسويقية ، او ترويجية معينة.
- قد يكون الهدف من الدراسة التعرف على أسباب مشكله معينه وتحديد انسب الحلول لها .
- عادة ما تتضمن مثل هذه التقارير توصيات او اقتراحات او تحليل لبدائل معينه ودائما ما تتطلب اتخاذ قرار من مستوى اداري اعلى او من جهة مسؤوله.

١١- تقارير تقييم الأداء:

- وهي التقارير التي تقييم مستوى الأداء قياسا بمعايير موضوعه مسبقا وتهدف هذه التقارير الى الحكم على الكفاءة او إعطاء درجات او تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فتره التقييم وعادة ماتكون هناك قواعد لكتابته هذا النوع من التقارير تحدد أسلوب القياس ومقارنته الأداء الفعلي بالمعايير المنطقية لمثل هذا العمل .
- ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الافراد او تقييم أداء إدارات معينه او وحدات نشاط ، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حاله وجود انحرافات كبيرة ، او قدي يكتفي أحيانا بالتوجيه او تصحيح بعض المسارات .

١٢- **تقارير الافراد:** وهي التقارير التي تتضمن معلومات عن الافراد تمثل الجانب الشخصي والوظيفي للفرد كذلك الجانب السلوكي كما تتضمن معلومات عن نشاطه ونتاجه خلال فترة معينه ومن امثلتها (التقارير السنويه لتقييم الافراد ، وتقارير فترة الاختيار للمعينين الجدد)

١٣- **تقارير سابقة التصميم:** وتكون في شكل نماذج مطبوعه وعلى كاتب التقرير ان يملأ بياناتها وعادة مايترك بها مكان للتعليق او إضافة بيانات ليس لها مدخل بالنموذج ، ومن امثلتها: (تقارير الحقائق المفقودة بالرحلات الجوية ، وتقارير الصيانه الدورية ، وتقارير أداء الافراد)

طرق تقديم التقرير:

- ١- تقارير شفوية: تعرض بصورة شفوية في اجتماع سواء منفردة او مع تقارير مكتوبه او معروضه .
- ٢- تقارير مكتوبه: تعرض في شكل مكتوب من نسخ ورقية .
- ٣- تقارير معروضه: تعرض على وسائل إيضاح حديثه مثل الشفافيات او باستخدام الكمبيوتر وجهاز العرض .

انتهت المحاضرة