

**البرنامج التدريبي :**

**مهارات إعداد التقارير والمراسلات  
الإدارية**

**إعداد وتقديم**

**سيف بن علي بن أحمد السعدي**

**مذكرة المتدرب**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## هذه بعض الأفكار لزيادة التفاعل

- \* احضر إلى المحاضرات والأسئلة معدة في ذهنك :
  - استعرض محتويات البرنامج ( جدول الأعمال ) قبل بدء العمل
  - دون المشكلات أو الأسئلة وقدمها للمناقشة .
- \* أنصت باضغاء واهتمام لأراء الآخرين :
  - ابذل كل جهد لمعرفة وجهات نظر الآخرين .
  - لا تقبل الأفكار التي تبدو غير منطقية ، ولكن خذها في اعتبارك ، فنادرا ما يكون هناك حل واحد صحيح .
- \* فكر بانطلاق :
  - لا تقيد فكرك تحرر من القيود الذاتية فهذا الاجتماع فرصتك لأن تعبر عن ما تؤمن به وتفكر فيه .
- \* الاتفاق مع الآخرين فن :
  - الاختلاف في الرأي شئ طبيعي ، ولكن عبر عن ذلك بطريقة ودية تجنب الجدل واحترام الرأي الآخر .
- \* لا تحتكر المناقشة :
  - عبر عن وجه نظرك في كلمات موضوعية واضحة .
  - لا تتكلم أكثر من دقيقة في كل مرة ، أعط الفرصة لغيرك ، تجنب الخطابة ، تحدث بصوت يسمعه الجميع .
- \* لا تجعل المناقشة تفلت منك :
  - لا تتردد في التعبير عن عدم استيعابك لنقطة معينة .
  - وجه الأسئلة المناسبة ، اطلب الأمثلة التوضيحية أو الحالات العلمية التي تزيد من استيعابك .
- \* لا تنشغل مع زميلك في محادثة جانبية :
  - لأن ذلك يؤدي إلى التشتت ، عدم التركيز ، ويفقدك فرصة متابعة الحوار .
  - أطرق الحديد وهو ساخن .

- لا تتردد فى عرض وجهات نظرك فى الوقت المناسب .
- إن الانتظار والتأجيل قد يجعل الفكرة غير مناسبة للمناقشة أو قد يؤدى لنسيانها .
- \* كن عمليا :
- أربط المناقشة دائما بالواقع العملى ، وفى ضوء خبراتك السابقة وتصوراتك عن المستقبل .
- \* وفوق كل هذا :
- نحى فى ذاتك فن الانصات هذا الفن النادر من فنون الإتصال بالآخرين .
- \* بعد المحاضرة :
- اسأل ما الذى قدمته وماذا استفدت .

## تقديم البرنامج

### ١- الهدف من البرنامج :-

المساهمة في تنمية قدرات المشاركين على إتباع الأساليب و الأسس العلمية في إعداد و كتابة التقارير ، و كذلك إكسابهم المهارات الفنية اللازمة لجمع المعلومات والبيانات وإعداد التقارير وصياغتها وإخراجها بكفاءة وفعالية ، بما يؤدي إلى تحسين أدائه في ذلك المجال.



### ٢- الفئات المستهدفة :-

- ١- شاغلي الوظائف العليا والمدراء
- ٢- التنفيذيين والمدراء الذين يبحثون عن التفوق والتميز.
- ٣- كافة المسؤولين من جميع الإدارات والوحدات المختلفة بالمنشآت والمنظمات الخاصة والحكومية.
- ٤- المسؤولون عن التخطيط والتطوير المستمر وقادة فرق العمل.
- ٥- منسوبي و أخصائي إدارة العلاقات العامة و الإعلام
- ٦- المرشحين لتولي هذه الوظائف من قيادات الصف الثاني.
- ٧- الموظفين الجدد في المنظمات.
- ٨- لكل من يرغب في التميز و تعلم أسرار القيادة الإدارية بفاعلية وكفاءة.

### ٣- مدة البرنامج :

٢٥ ساعة بواقع خمسة أيام تدريب.

#### ٤- أساليب التدريب :

المحاضرة - المناقشة - دراسة الحالة - التطبيق العملي.

#### ٥- أساليب التقييم

الاختبار القبلي والبعدي

#### ٦- محاور البرنامج :

- التقرير كوسيلة إتصال إداري فعالة::
  - ✓ مفهوم التقرير
  - ✓ مفهوم التقرير الإداري.
  - ✓ أهمية التقارير الإدارية.
- التقارير كوسيلة إتصال فعالة و خصائص مواصفات الكتابة الإدارية:
  - ✓ أهمية التقارير في عملية الإتصال الإداري
  - ✓ لمن سيرفع التقرير.
  - ✓ أنواع التقارير.
  - ✓ خصائص مواصفات الكتابة الإدارية.
- الهيكل العام للتقرير
  - ✓ الإطار التنظيمي للتقارير الإدارية
  - ✓ مهارات وقواعد الصياغة اللغوية في إعداد وكتابة التقارير

- ✓ مهارات المدير الفعال في كتابة التقارير (حالات عملي )
- المراحل الأساسية لإعداد وكتابة التقارير
  - ✓ الخطوات الفنية لكل مرحلة من مراحل إعداد وكتابة التقارير.
  - ✓ الخطوات الفنية والتنفيذية لمراحل الإعداد والكتابة.
- المهارات الفنية في إعداد التقارير الإدارية
  - ✓ مهارات جمع و تصنيف و ترتيب الأفكار و المعلومات و العرض البياني و الجدولي لها (حالات علمية)
- الأسس العلمية لكتابة الخطابات والمراسلات الإدارية
  - ✓ الأسس العلمية لكتابة الخطابات:
  - ✓ الأسس العلمية لكتابة المراسلات الإدارية.
  - ✓ تطبيقات إعداد وكتابة التقارير الإدارية في المنظمات الإدارية كبيرة الحجم على مستوى مجموعات العمل:
  - ✓ تطبيقات المراسلات الإدارية.
- أساليب إعداد وكتابة المذكرات
  - ✓ تعريف المذكرة
  - ✓ موضوع المذكرة
  - ✓ : أساليب المذكرات
  - ✓ الشكل العام للمذكرة
- نظم المعلومات الإدارية
  - ✓ مفهوم نظم المعلومات الإدارية.
  - ✓ عناصر نظم المعلومات الإدارية.

- ✓ خصائص نظم المعلومات الإدارية.
- ✓ وظائف نظم المعلومات الإدارية.
- ✓ تطور نظم المعلومات الإدارية.
- ✓ أنواع و فوائد نظم المعلومات الإدارية.
- مهارات العرض والتقديم الفعال.
- ✓ أولاً: مفهوم التقديم
- ✓ ثانياً : مبادئ عملية التقديم
- ✓ ثالثاً : أهمية مهارات العرض
- ✓ رابعاً : أنماط مهارات العرض
- ✓ خامساً : أنواع العروض
- ✓ سادساً: مهارات التقديم الفعال
- ✓ سابعاً : مهارات العرض الرئيسية
- ✓ ثامناً : تخطيط العرض
- ✓ تاسعاً : الإطار العام للعرض
- ✓ عاشراً: الترتيب المنطقي للمادة المعروضة
- ✓ حادي عشر : أجزاء العرض الرئيسية
- ✓ ثاني عشر : وسائل الإيضاح
- ✓ ثالث عشر : كيفية تقديم العرض
- ✓ رابع عشر : عناصر العرض التقديمي الجيد
- ✓ خامس عشر : المهارات السلوكية للعرض
- ✓ سادس عشر : وصايا مهمة حول مهارة الإلقاء

## الوحدة الاولى

### أساليب المتابعة وإعداد التقارير والمراسلات الإدارية

#### مقدمة

تحرص المنظمات بمختلف أنواعها على إيجاد وسائل اتصال فعّالة بين الإدارة والعاملين في مختلف الأقسام والدوائر الموجودة فيها؛ حتى تتمكن من تقييم سير العمل، والتأكد من تحقيق الأهداف المطلوب إنجازها، وتُعتبر التقارير الإدارية أحد وسائل الاتصال التي تهدف إلى عرض المعلومات اللازمة والضرورية حتى تُعين المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة، كما أنها تُوفّر معلومات يُعتمد عليها في التخطيط الفعّال، إضافةً إلى أنها تُعطي المؤسسات فرصة التنبؤ بحاجاتها المستقبلية، وإيجاد الطريق الصحيح لزيادة الكفاءة في إنجاز الأعمال، وتقييم الأداء بشكل عام ومراقبته. وتُعتبر التقارير الإدارية طريقة لعرض مجموعة من الحقائق والبيانات الخاصة بموضوع معين أو مشكلة ما، حيث يحتوي هذا العرض تحليلاً منطقياً ومعلومات يتم الاستفادة منها في التوصل إلى اقتراحات أو توجيهات أو توصيات؛ لمساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على ما كشف لهم ذلك التقرير.

## اهداف الوحدة :-

✓ مقدمة .

✓ تعريف المشاركين بمفهوم التقارير الإدارية والمفاهيم والمصطلحات الإدارية الهامة للممارسة الإدارية الصحيحة في مجال إعداد وصياغة وإخراج التقارير الإدارية .

✓ تعريف المشاركين بمفهومي البيانات والمعلومات والفرق الجوهرى بينهما وآليات جمعها وتدقيقهم .

✓ تعريف المشاركين بأهمية التقارير الإدارية في تحسين العمليات الإدارية ورفع القدرة على إتخاذ القرار الإداري السليم .

✓ تعريف المشاركين بالأدوات الإدارية المتضمنة لكل مرحلة من مراحل إعداد وكتابة التقارير الإدارية .

✓ تمكين المشاركين من ممارسة الأدوات الإدارية المستخدمة في إعداد وتصميم وكتابة وإخراج التقارير الإدارية بشكل عملي تطبيقي يساهم في إكتسابهم للمهارات اللازمة لإدارة لكتابة التقارير بفعالية وكفاءة

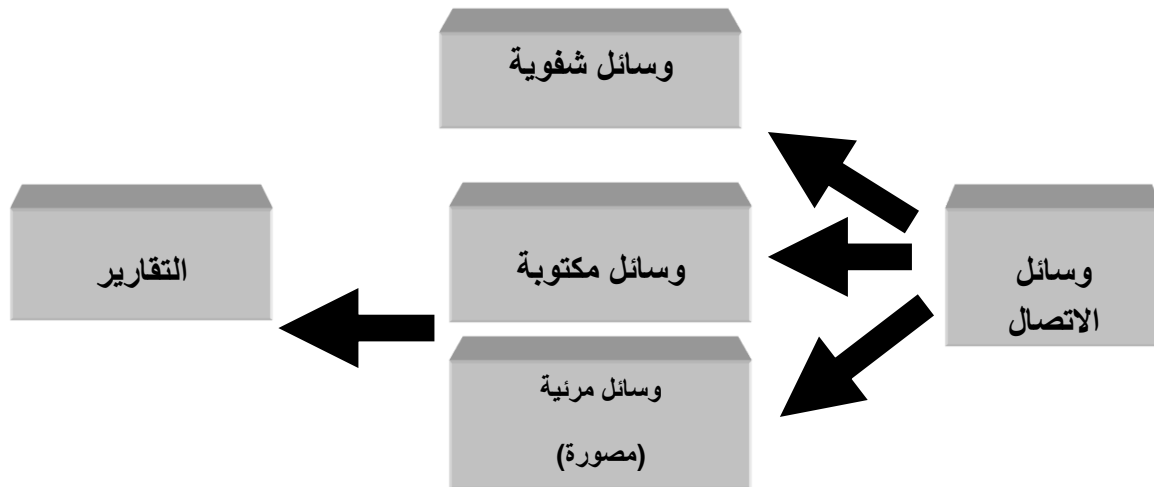


## التقارير كأدلة للاتصال:

الاتصالات من أهم نُظم التفاعل الاجتماعي ، فعندما يجتمع عدد من الأفراد لتحقيق هدف معين فإنهم يحتاجون إلي قدر ملائم من البيانات والمعلومات التي تمكنهم من أداء الأعمال اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

وتتدفق البيانات والمعلومات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال.

وهذه الوسائل يمكن حصرها في ثلاث أنواع رئيسية هي:



والتقارير تعتبر من أهم وسائل الاتصال المكتوبة التي يمكن من خلالها نقل وتبادل البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة الواحدة، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى.

وبما أن التقرير أداة اتصال، فيجب أن يتفق إعداداه مع المبادئ والمفاهيم الأساسية لعملية الاتصال الفعال والمتمثلة في:

الاتصال عبارة عن تفاعل (اجتماعي سلوكي) بين طرفين أو أكثر.

- ١ - الاتصال عملية هادفة ، يجب أن يتم بالطريقة التي يتحقق معها الهدف (موضوع التقرير).
- ٢ - الاتصال يصدر من المرسل (الذي أعد التقرير) إلي المستقبل (قارئ التقرير).
- ٣ - الاتصال يدور حول رسالة محددة (موضوع التقرير) تنتقل من المرسل إلي المستقبل.
- ٤ - الاتصال الفعال يشتمل على تغذية عكسية (إفادة نتيجة ما حققه التقرير لدى القارئ من قبول أو رفض).
- ٥ - الاتصال يبدأ كأفكار في ذهن المرسل تتحول إلي لغة تنقل هذه الأفكار إلي المستقبل.
- ٦ - حتى يكون التقرير فعالاً يجب اختيار اللغة التي تكون أكثر تعبيراً عن أفكار أطراف الاتصال.
- ٧ - كذلك يجب اختيار الوقت المناسب للاتصال.
- ٨ - من المهم تحاشي العوامل التي تعوق الاتصال وهي عوامل متعددة مادية ونفسية واجتماعية وغيرها.

## **مهارات إعداد وكتابة التقارير هي إحدى مهارات الاتصال الإداري**

### **تعريف الاتصال:**

- \* الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر لتحقيق هدف محدد
- \* نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات.
- \* تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال من شخص إلى آخر.

### **أنواع الاتصال:**

- \* الاتصال الكتابي
- \* الاتصال الشفوي
- \* الاتصال غير اللفظي

### **وظائف الاتصال:**

- تؤدي عملية الاتصال الوظائف الآتية :
- \* نقل الرسالة من طرف إلى آخر.
- \* استقبال البيانات والاحتفاظ بها.
- \* تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها.
- \* التأثير في العمليات الفسيولوجية للجسم وتعديلها.
- \* التأثير في الأشخاص الآخرين وتوجيههم.

## **أهمية الاتصال:**

- ١ - القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات
- ٢ - الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال الموظف اليومية
- ٣ - أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة
- ٤ - ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للجمهور والعاملين في المنظمة
- ٥ - وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة
- ٦ - وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المنظمة في مجال توجيه فعاليتهم وتحركاتهم

## **أقسام الاتصال:**

- شفوي أو مكتوب
- لفظي أو غير لفظي
- أفقي أو رأسي
- رسمي أم غير رسمي

## **مهارات الاتصال الإداري - الاتصال المكتوب:**

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

## **مميزات الاتصال المكتوب:**

- تتميز هذه الطريقة في الاتصال بكونها تمنح كلا من المرسل والمستقبل بإطاراً مرجعياً مكتوب، يمكن الرجوع اليه في أي وقت.
  - تعتبر طريقه منخفضة التكاليف، حيث يمكن توزيع الرسالة المكتوبة على عدد كبير من المستقبلين.
  - فعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالة.
  - تعتبر مرجعاً قانونياً للجهات المعنية في حالة حدوث أية مشكلات أو خلافات حول ما تحتويه عملية الاتصال.
- ويعتبر التقرير المكتوب احد أساليب الاتصال في منشآت الأعمال بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في اختصاصه، كما يعتبر بصفه عامه ضمن أساليب الاتصالات الإنسانية العالية، وهو ما يطلق عليه **Effective Human Communications** والتي تتلخص في:

**Interviewing**

المقابلات الشخصية

**Telephone**

المحادثة التلفونية

**Presentation**

التقديم والعرض

**Report writing**

كتابة التقارير

**Meetings**

الاجتماعات

**Questionnaires**

الاستقصاءات

**Observations**

الملاحظة ودراسة العينات

**Documents**

الوثائق والمستندات

**Referendum**

الاستبيان

**Computers**

أجهزه الحاسب الآلي

**Fax & Telex**

أجهزه الفاكس والتلكس

وتهدف أي من هذه الأساليب أما إلى تجميع معلومة أو إلى نقل وتوصيل معلومات، 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.

## ١ - تعريف التقرير

تعددت التعاريف التي قدمها الكتاب للتقرير وتباينت في محتواها على حسب غرض الكاتب من تعريفه للتقرير ، وعلى سبيل المثال نأخذ التعريفين التاليين لإيضاح معنى التقرير :

- يُعرّف بعض الكُتّاب التقرير بأنه : "عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً مُبسّطاً وإستخلاص النتائج ثم الاقتراحات والتوصيات التي تتمشى مع نتائج التحليل".
- وبالرغم من أن هذا التعريف يعطى مفهوماً واضحاً لمعنى التقرير إلا أنه من الملاحظ في الحياة العملية أن كثيراً من التقارير لا تحتوى أي اقتراحات أو توصيات.
- ويرى البعض أن التقرير عبارة عن "إتصال رسمي مكتوب ذو هدف محدد أو مجموعة أهداف يشتمل على وصف للإجراءات التي أثبتت لجمع البيانات والمعلومات والنتائج المُستقاة منها والتوصيات (إذا تطلب الأمر).

وبالرغم من أن هذا التعريف لا يشترط تقديم اقتراحات أو توصيات بالتقرير إلا إذا تطلب الأمر ذلك إلا أنه يغفل أن كثيراً من التقارير تكون شفوية خاصة في حالة الإستعجال حيث لا يكون هناك وقتاً كافياً لكتابة التقرير .

ولكي يكون تعريفنا للتقرير منطقي وعملي في نفس الوقت فإننا نرى أنه عبارة عن عملية اتصال بين طرفين : الأول شخص ( أو عدة أشخاص أو جهة ما ) لديه معلومات وحقائق عن موقف أو مشكلة معينة والثاني شخص آخر (أو عدة أشخاص أو جهة ما) يرغب في استخدام هذه المعلومات والحقائق ، وبهذا المعنى يندرج تحت التقرير كُلاً من الرسائل والمذكرات الداخلية المكتوبة أو الاتصالات الشفهية بين هؤلاء الأشخاص أو الجهات.

## ٢ - أنواع التقارير

هناك عدة تقسيمات للتقارير نستعرض أهمها فيما يلي:

### ١/٢ التقارير الشفهية والتقارير المكتوبة:

التقارير الشفهية تُستخدم بكثرة في داخل مجموعة العمل الواحدة حيث يقدم العامل تقريراً شفهياً عن إنجازاته للمهام الموكلة إلى رئيسه المباشر، وكما سبق أن أوضحنا يستخدم هذا النوع من التقارير في حالة الاستعجال وعدم وجود وقت يسمح بكتابة التقرير. أما التقارير المكتوبة فهي الصورة الغالبة للتقارير حيث يحقق كتابة التقرير العديد من المزايا أهمها إمكانية الإطلاع عليه أكثر من مرة ومن قبل أكثر من فرد أو جهة كما أنه يعطى صورة متكاملة ودقيقة عن الموقف أو المشكلة التي أُعد من أجلها لوجود الفرصة أمام مُعد التقرير لتنظيم الأفكار والمعلومات.

### ٢/٢ التقارير الداخلية والتقارير الخارجية:

قد يكون التقرير داخلياً أي يتم تداوله داخل قسم أو جهة معينة مثل التقارير التي ترفع من الموظفين إلى رؤساء أقسامهم أو مديري جهاتهم ، وقد يكون التقرير خارجياً أي يعد التقرير ليس بغرض تداوله داخل قسم أو جهة معينة ولكن يُرفع إلى جهات خارج هذا القسم أو الجهة مثل التقارير التي تعد وترفع إلى الوزارة التابعة لها هذه الجهة.

## ٣/٢ التقارير الإدارية والتقارير المالية:

التقارير الإدارية هي التى تُعد بواسطة المستويات الإدارية المختلفة لعرض المشاكل الإدارية بالجهة .

أما التقارير المالية فهي التى تتضمن البيانات المالية مثل التقارير عن إيرادات الجهة أو مصروفاتها أو التقارير عن المشتريات المحلية أو الخارجية للجهة .

## ٤/٢ التقارير الرسمية والتقارير الغير رسمية:

التقارير الرسمية هي التى يطلبها رسمياً رؤساء العمل والكثير منها ينص عليه في لوائح عن الجهات ، وتنقسم هذه التقارير إلى ثلاثة أنواع :

### ١/٤/٢ تقارير إخبارية:

وهى تقتصر على عرض الحقائق والمعلومات الخاصة بموضوع معين كما هو وغالباً ما يكون التقرير موجزاً .

### ٢/٤/٢ تقارير تحليلية:

وهى تحتوى على حقائق ومعلومات خاصة بموضوع معين مع تفسير وتحليل الحقائق وإبداء مقترحات وتوصيات ، ويكثر استخدام هذا النوع من التقارير من قبل المستشارين والخبراء بالجهة أو الذين يستعان بهم من الخارج .

### ٣/٤/٢ تقارير روتينية:

وهي غالباً تكون على شكل نموذج محدد سلفاً يُملأ بواسطة مُعد التقرير ويترك فيه خانة للتعليق من قبل الشخص أو الجهة التي تطلب التقرير ، وبعض التقارير الروتينية تكون دورية حيث تستخدم كل فترة زمنية معينة (يوم - أسبوع - شهر .. الخ ) وتستخدم التقارير الروتينية لتقارير التفتيش وتقارير أداء الموظفين .

أما التقارير غير الرسمية فهي التي تطلب بصفة غير رسمية من قبل الرؤساء بغرض مساعدتهم بالإحاطة بمجريات العمل وبالرغم من أهمية هذه التقارير ولجوء الكثير من الرؤساء لإستخدامها إلا أن لها الكثير من العيوب خاصةً إذا كان مُقدم التقرير عضو فعال في التنظيم غير الرسمي بالجهة .

## **٥/٢ من ناحية الهدف:**

### **١/٥/٢ تقارير متابعه:**

وهي التقارير إلي تكون مرتبطة بخطه موضوعة أو برنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنه بين ما هو واقع فعلا وما كان يجب أن يتم وفقا للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها وأحيانا ما تكون في شكل جدول به خانات تمثل الفعلي actual ويرمز لها بحرف a والتمثيل التقديري أو المخطط planned ويرمز لها بحرف p ، وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعية أو إعادة توزيع للمواد المتاحة.

### **٢/٥/٢ تقارير معلومات:**

وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة، وتسمى أحيانا تقارير إخبارية وقد تتضمن تعليقا يمثل 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 الأسعار العالمية لبعض المنتجات. ونادرا ما يترتب على مثل هذه النوعية من التقارير اتخاذ قرارات معينة، ففي معظم الأحوال

تهدف إلى الإحاطة فقط، إلا أنها يمكن أن تستخدم عن 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.

#### ٣/٥/٢ تقارير الدراسات:

وهي 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 إتباع سياسة تسويقية أو ترويجية معينة.

#### ٤/٤/٢ تقارير تقييم الأداء:

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

### ٣- أهمية التقارير:

إن الكثير من وقت العاملين يصرف في كتابة التقارير وغالبية وقت المديرين ينقضي في قراءة التقارير ومعالجة ما جاء بها، لذلك تمثل التقارير أهمية كبيرة في الجهة ،

كما يتضح فيما يلي:

#### **أولاً - معاونة الإدارة في أداء وظائفهم التي تتمثل في:**

##### **١. التخطيط:**

- يتطلب التخطيط الجيد توافر قدر كبير من البيانات والمعلومات، وهذا ما يجده المدير في التقارير المرفوعة إليه.

##### **٢. التنسيق:**

- أن زيادة عدد العاملين في الجهة يزيد من الأعمال والواجبات المكلفين بها وبذلك يصعب التنسيق لتحقيق الربط والتكامل بين وحدات الجهة مالم تتوافر طرق الاتصال السريعة الرسمية وغير الرسمية ، وتمثل التقارير إحدى طرق الاتصال التي تحقق هذا التنسيق.

##### **٣. التوجيه والإشراف:**

- يستطيع المدير من خلال التقارير المرفوعة إليه تكوين صورة متكاملة عن الأفراد العاملين معه وبذلك يسهل عليه توجيههم بالشكل المناسب من أجل تحقيق أهداف الجهة.

٤. المتابعة والتقييم (عرض الإنجازات وتحديد الانحرافات وتحليل أسبابها وكيفية تلافيها مستقبلاً).

## ثانيًا - تدريب وتنمية العاملين:

- تُمثل كتابة التقارير إحدى الطرق الفعالة لتدريب العاملين وتكوين رجال الإدارة للمستقبل حيث تنمى مقدرتهم على كيفية دراسة المواقف والمشاكل التي تعترض العمل وإبداء الرأي نحو معالجة هذه المواقف أو المشاكل.

## ثالثًا - مساهمة جميع العاملين في صنع القرارات:

- تُحقق التقارير التفاعل بين أفراد الجهة الواحدة لإحساس من قاموا بإعدادها بأنهم ساهموا في صنع القرار المنجز ، هذا من ناحية ، ومن الناحية الأخرى اطمئنان القائم باتخاذ القرار على أن قراره جماعي وليس فردي وبالتالي سيكون هذا القرار أكثر فائدة وأسهل تطبيقاً.

## رابعًا - وسيلة للتوثيق والتسجيل:

- وذلك لنشاط وإنجازات وأعمال تمت ونتائج تم التوصل لها ومشكلات واجهت العمل وأساليب معالجتها ، فنجد مثلاً التقارير التي تصدر كل سنة مالية في شكل ميزانيات توضح المركز المالي وتقارير نتائج الأعمال وتقارير سنوية للأداء وتقارير بالمعوقات التي تواجه المؤسسات.

## ٤ - خصائص التقرير الجيد:

- لكي يكون التقرير جيداً لابد أن يتوافر له أربعة خصائص أساسية هي الوضوح والإيجاز ، الإقناع والتوقيت ، ونتعرض لهذه الخصائص بشئ من الإيجاز فيما يلي:-

### ١/٤ الوضوح:

- يعتبر وضوح التقرير أهم خصائص التقرير الجيد حتى يمكن نقل ما يريده مُعد التقرير إلى قارئه دون لبث أو تضارب، ولتحقيق الوضوح في التقارير لابد أن يراعى مُعدة النقاط التالية:

- اختيار الألفاظ التي تؤدي إلى المعنى الذي ذكره مُعد التقرير ، وفي نفس الوقت تكون سهلة ومألوفة لقارئه.. فكثيراً ما تُرفع تقارير إلى المديرين مستخدماً ألفاظاً ومصطلحات فنية معقدة يعجز المدير عن اتخاذ قرار معين بمقتضاها إلا بعد الرجوع إلى مُعد التقرير مرة ثانية مما يعطل اتخاذ القرار.
- يجب أن يكون التقرير مُترابط في أفكاره وفقراته حتى يسهل على قارئه فهمه، ولا يخفى في هذا المجال أهمية إلمام معد التقرير لقواعد اللغة وآدابها.
- التركيز على النقاط الرئيسية حتى يجذب انتباه قارئه إليها وذلك بوضعها في فقرات واضحة ، واستخدام الوسائل الإحصائية والبيانية لتأكيدھا.

#### ٢/٤ الإيجاز:

يتلقى معظم رجال الإدارة العليا الكثير من التقارير علاوة على الأعمال الأخرى التي يقومون بها وبذلك يصبح وقتهم غير كاف لقراءة التقارير ما لم تكن موجزة.

ولتحقيق الإيجاز في التقرير فإنه يجب أن يعالج موقف أو فكرة رئيسية واحدة حتى يركز الإداري تفكيره بطريقة أفضل كما يجب استخدام الألفاظ المحددة المعنى والتعبيرات القصيرة التي تساعد على استيعاب التقرير في أقل وقت ممكن.

#### ٣/٤ الإقناع:

يجب أن يقنع التقرير قارئه ويتحقق ذلك إذا كان مُعد التقرير صادقاً وغير متحيز - مثلاً يجب ذكر إيجابيات وسلبيات الموضوع بأمانة كما يجب البعد عن البيانات غير الحقيقية.

وحتى يكون التقرير مقنعاً لقارئه يجب أن يكون مُعد التقرير مقتنعاً بما يكتبه وملماً بتفاصيل الموضوع الذي يتناوله.

#### ٤/٤ التوقيت :

إن اختيار التوقيت المناسب لتقديم التقرير يعتبر أحد عوامل نجاحه فكثيراً من التقارير لا يلتفت لها نظراً لأنها تأتي بعد اتخاذ القرار حيال موقف أو مشكلة معينة ومعد التقرير الواعي يُقدم تقريره في الوقت الذي يكون مناسباً لقارئ التقرير ومحتاجاً إليه ، ومن هنا يضمن نجاح الجهد الذي بذله في إعداده.

### هيكل التقرير

لا يوجد هيكل موحد لجميع التقارير فنجد التقارير تتباين في الجهة الواحدة ويرجع السبب إلى تنوع الأغراض التي ينشدها التقرير واختلاف قدرات من يقوم بإعداده ، ولكن بشكل عام يمكن أن تكون الأجزاء التالية هيكل التقرير:

#### ١ - الغلاف الخارجي للتقرير

يجب أن يكون الغلاف الخارجي من الورق المقوى لحمايته من التلف ويفضل أن يكون من الورق الناعم الملون حتى يعطى مظهراً جميلاً للتقرير ، وأهم ما يتضمنه الغلاف الخارجي للتقرير ما يلي:

- اسم الجهة المقدم إليها التقرير .
- موضوع التقرير (العنوان).
- اسم مقدم التقرير ووظيفته وجهة عمله.
- تاريخ إعداد التقرير .

ويجب عدم حشو الغلاف بالمعلومات حتى لا يفقد جاذبيته ، وكذلك يجب أن يُراعى فيها التنسيق والخط الواضح.

## ٢ - المقدمة :

وهى عبارة عن فكرة عامة عن المشكلة (موضوع التقرير) متضمنة التعريف بها وخلفية تاريخية عنها ، وذلك بدون تفصيل أو تحليل ، وبالإضافة إلى ذلك تتضمن:

- أهمية التقرير .
- الهدف من اختيارك لهذه المشكلة لتكون محور البحث والدراسة.
- التعريف بالمصطلحات الفنية المستخدمة في التقرير (إن وجد).
- المشكلات التى تعرض لها من قام بإعداد التقرير (إن وجد).
- نطاق أو (إطار) التقرير .

## ٣ - متن التقرير :

وهو أهم جزء في التقرير ويتضمن الأجزاء التالية:

### ١/٣ الوصف والتحليل:

وهو يحتوى على جميع التفاصيل المتعلقة بالموضوع أو المشكلة بداية من سرد البيانات والحقائق عنها ثم مناقشتها وتفسيرها وعرض لأسبابها على أن يكون عرض الأسباب مُدعماً بالحقائق التى تؤكدتها والهدف من ذلك تشخيص الوضع الراهن لهذا الموضوع أو المشكلة.

### ٢/٣ النتائج:

وفى هذا الجزء يسرد مُعد التقرير النتائج التى توصل إليها نتيجة للوضع الراهن ، وحتى تكون هذه النتائج منطقية فلا بد أن تتماشى مع الحقائق والمعلومات التى تم سردها في الجزء الأول (الوصف والتحليل) كما يجب دعمها بالأرقام والأدلة الواضحة.

### ٣/٣ المقترحات:

في كثير من الأحيان يكلف طالب التقرير مُعده بوضع توصيات ومقترحات لمعالجة الموضوع أو المشكلة التي يتناولها التقرير ، وفي هذه الحالة يجب أن يراعى مُعد التقرير سهولة توصياته ومقترحاته ووضوحها حتى يمكن ترجمتها إلى قرارات يسهل تطبيقها.

### ٤ - ملخص التقرير:

إذا كان التقرير كبيراً يجب إعداد ملخص له بحيث إذا اقتصر عليه القارئ استطاع أن يلم بمحتوى التقرير ، وفي العادة فإن معظم المديرين يفضلون التقارير الصغيرة أو التقارير الكبيرة التي تحتوى على ملخص لها.

### ٥ - الملاحق:

وهي ترفق بالتقرير لتدعيمه وإذا حذفت منه لا تؤثر عليه وتوضع الملاحق في نهاية التقرير حتى لا يقطع تسلسله ولكن يجب الإشارة إلى أي ملحق في متن التقرير.

### ❖ ومن أمثلة الملاحق:

الاستقصاءات ، الجداول ، الصور ، المراسلات ، الرسوم الهندسية ... الخ، وفي الوقت الحاضر تعتمد التقارير على استخدام الرسوم التوضيحية لتوضيح بعض الأفكار والنقاط التي وردت بها حيث يميل كثير من المديرين إلى الإطلاع على التوضيحات أكثر من البحث في المعلومات التوضيحية ، كما أن الرسوم التوضيحية تساعد في عقد المقارنات خاصة إذا كان التقرير عن فترة طويلة (مثلاً إنجازات جهة ما لفترة معينة).

## كيفية إعداد التقارير

هناك أربع خطوات أساسية في إعداد التقرير هي:

### الخطوة الأولى : تحديد الغرض من التقرير:

يبدأ إعداد التقرير بتحديد الغرض من كتابته وفي العادة تحدد الجهة الطالبة للتقرير الغرض منه، إما إذا لم تُحدد ذلك فتكون مهمة مُعد التقرير صياغته بالشكل الذي يفي بجميع الأعراض المحتملة من إعداده.

### الخطوة الثانية : تحديد الشخص أو الجهة الموجه إليها التقرير:

وهذه ليست بالمهمة السهلة لإختلاف إمكانيات وقدرات الأفراد الموجه إليهم التقرير مما يستلزم حكمة مُعدة في توصيل المعلومات تماماً لمتلقيها .

### الخطوة الثالثة : جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد التقرير

وفي هذه الخطوة يجب على مُعد التقرير التعرف على المصادر التي سيجمع منها البيانات والمعلومات واختيار أسلوب أو أكثر من أساليب جمعها، ومن المصادر التي يعتمد عليها مُعد التقرير لجمع البيانات والمعلومات :

- السجلات والوثائق الرسمية بالجهة والتي تحتوي على بيانات ومعلومات تفيد كثيراً في كتابة التقارير.
- الأفراد الذين لهم علاقة بالموضوع أو المشكلة التي يُعد عنها التقرير حيث يكون لديهم بيانات ومعلومات يمكن الاستعانة بها في إعداد التقارير.
- الكتب المتخصصة والبحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع حيث يمكن أن يستعين بها مُعد التقرير وربما تؤدي إلى تسهيل كتابة التقرير.

- خبرة مُعد التقرير حيث تلعب هذه الخبرة دوراً هاماً في إعداد التقرير الجيد خاصة إذا كانت مُدعمة بالتدريب.

وبالنسبة لطرق جمع البيانات والمعلومات يمكن استخدام أسلوب أو أكثر مما يلي:

- **القراءة:** وهى الإطلاع على الكتب المتخصصة والوثائق والمطبوعات المتوفرة بالجهة وهى أسلوب سهل ويوفر الوقت والجهد للحصول على البيانات والمعلومات، وتقيد القراءة في إعطاء خلفية عن موضوع التقرير والاستفادة من النتائج السابقة .
- **الملاحظة الشخصية:** وهى تعتمد على إدراك وذاكرة مُعد التقرير لتدوين بعض مشاهداته عن الموضوع أو المشكلة ومن الضروري أن يكون لدى مُعد التقرير قدرة على التمييز بين المعلومات الهامة لإعداد التقرير والتي تستحق التدوين والأخرى التى لا تكون ذات أهمية .
- **المقابلة الشخصية :** وهى تحتاج إلى مهارة فائقة من مُعد التقرير بحيث يخلق جواً من الصراحة بينه وبين الشخص (أو الأشخاص) الذي يقابله لكي يحقق الهدف من المقابلة .
- **الاستقصاءات :** ويلجأ إلى هذا الأسلوب إذا كانت المشكلة أو الموضوع المراد كتابة تقرير عنه يحتاج إلى جمع بيانات من أفراد كثيرين أو في مناطق متباعدة حيث يتعذر إجراء مقابلات شخصية معهم .

#### الخطوة الرابعة : وضع الإطار العام

بعد الانتهاء من الخطوة السابقة يجد مُعد التقرير أمامه كمية كبيرة من البيانات والمعلومات وبالتالي يكون محتاجاً لوضع إطار عام للتقرير يخرج بمقتضاه إلى كتابة تقرير جيد، وفى هذه المرحلة توجد ثلاثة مبادئ عامة يجب أن يسترشد بها مُعد التقرير .

- تذكر الفئة المستهدفة من التقرير باستمرار .
- التركيز على النقاط الهامة واستبعاد النقاط التى لا تقيد مُتخذ القرار .
- ترتيب الأفكار بشكل منطقي ومتوازن مع مراعاة تسلسلها الزمني إن كان ذلك مهماً.

## التطبيقات

١- بإعتبارك تعمل في وظيفة إشرافية ، وبحكم شغلك لهذه الوظيفة تتلقى تقارير من مرؤوسيك وترفع أخرى إلى رؤسائك .

ما هي ملاحظتك على هذه التقارير وفق ما تلقيته من تدريب أثناء هذا البرنامج؟

٢- إشتراك مع مجموعة من الزملاء في إعداد تقرير هام سيرفع للمدير العام ، وقد كان موضوع التقرير: "تبسيط الإجراءات بالمؤسسة" وقد علم الزملاء أنك تلقيت تدريباً على كتابة التقارير منذ فترة قصيرة .

### المطلوب :

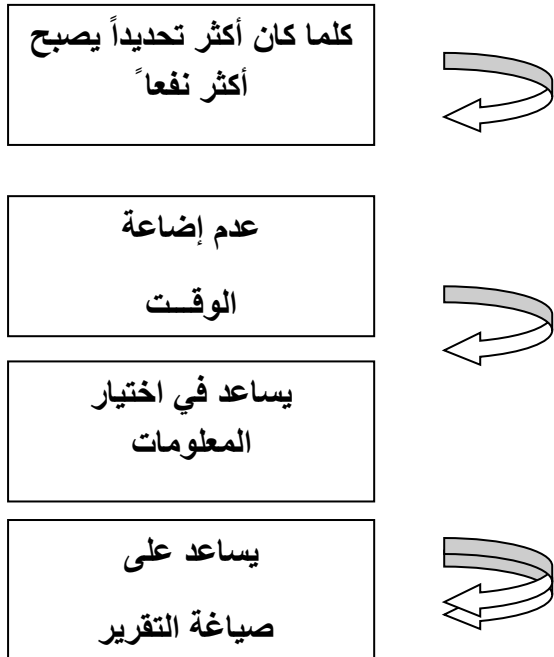
- وضع خطة يتقيد بها الزملاء لإعداد هذا التقرير .
- ما هو الاختلاف الذي تتوقعه بين فكرك عن إعداد هذا التقرير وفكر الزملاء لإعداد هذا التقرير .
- ٣- بعد عودتك من هذا البرنامج التدريبي استدعيت من قبل رئيسالقسم التذي تعمل به ، حيث أبدى ضيقه الشديد من ظاهرة تأخر إنهاء معاملات الجمهور المتردد على القسم لدرجة أنه يتلقى العديد من الشكاوى بل أن الأمر يتعدى ذلك حيث يتم الاتصال به من الجهات الأعلى لتحذيره من تعطيل معاملات الجمهور ، وفي نهاية اللقاء طلب منك أن تُقدم له تقريراً مفصلاً يحوى مقترحاتك لإنهاء هذه الظاهرة.
- ٤- بعد عودتك إلى مكتبك قررت أن تبدأ بعقد مقابلات شخصية مع المسؤولين بالأقسام المكلفة بإنهاء هذه المعاملات والمطلوب:
- لماذا اخترت أسلوب المقابلة لكتابة تقريرك ؟ (مزايا وعيوب المقابلات الشخصية).

- ما هي صورة المقابلات التى ستقوم بإجرائها ؟ (فردية أم جماعية أم أسئلة مُقننة أم أسئلة حرة) .

- ما هي العوامل التى ترى أنها تؤدي إلى نجاح مقابلاتك ؟ (اعتبارات يجب أن يراعيها الباحث ، إجراءات يجب إتباعها لتنفيذ المقابلة) .

## مراحل إعداد التقرير:

### ١. الإعداد وتحديد أهداف التقرير والغرض منه:



### ٢. التنظيم والبناء الهيكلي للتقرير:

- تحديد عرض المعلومات.
- وضع تصور لتنظيم التقرير.
- البناء الهيكلي للتقرير.

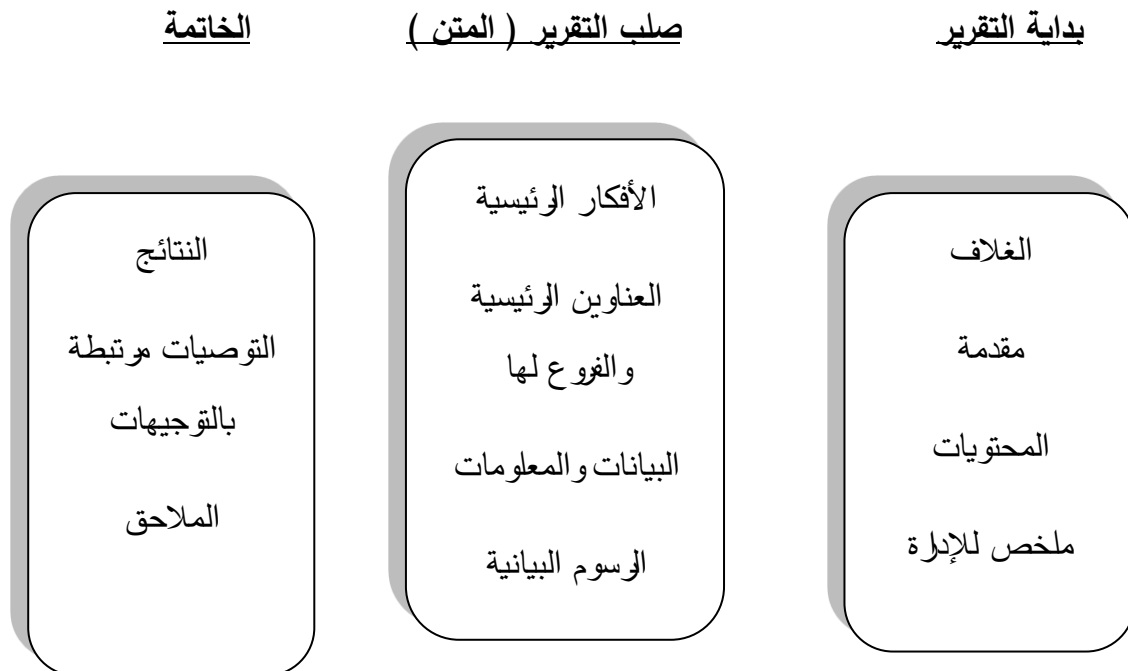
### ٣. الكتابة: صياغة المعلومات المتوفرة ووضعها على الورق.

### ٤. المراجعة: تصحيح الأخطاء التي حدثت أثناء الكتابة.

## أولاً- مرحلة الإعداد:

١. تحديد الموضوع... مثلاً : يغطي مقترحات التطوير أو أنشطة الإنتاج أو خدمة العملاء.
٢. يحدد الهدف من التقرير:
  - هل هو تقديم توصيات بشأن أسلوب العمل في المرحلة القادمة لمواجهة التوسعات في نشاط المنظمة.
  - هل هو توضيح الأسباب التي أدت إلي تراجع سمعة المنظمة في الأشهر الأخيرة.
  - من القارئ ؟... وظيفته حتى يتم تحديد الأسلوب المناسب.
  - تجهيز معلومات التقرير حيث لابد أن تكون صحيحة وتساعد على تحقيق الهدف من إعداده وتقع كلها تحت سيطرة كاتب التقرير حتى يمكن البدء في الكتابة.

## ثانياً- التنظيم والبناء الهيكلي:



### ثالثاً - مرحلة الكتابة:

على الرغم من أهمية مرحلتي الإعداد والبناء الهيكلي إلا أنهما غير كافيين لضمان إنتاج تقرير جيد من المحاولة الأولى وعادة ما يتطلب الأمر من كاتب التقرير مسودة أو أكثر قبل الوصول إلى الشكل النهائي للتقرير وفي هذه المرحلة ينصح بعدم إعطاء اهتمام كبير في هذا الوقت بقواعد اللغة وأسلوب الكتابة حيث تخضع هذه المسودة لتعديلات كثيرة ويجب أن يراعي كاتب التقرير في مرحلة الكتابة ما يلي:

١. أن يكون واضحاً ملخصاً وكاملاً ودقيقاً.
٢. أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوع واحد.
٣. أن يكون الانتقال من فقرة لأخرى بسلاسة ويسر.
٤. اختيار أسلوب الكتابة المناسب للقارئ.
٥. استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض.

### رابعاً - المراجعة:

هناك الكثير من القراء الذي يحكمون على التقرير ليس فقط وفقاً لمحتوياته ولكن وفقاً لمظهره وأحياناً ما تؤثر الأخطاء الهجائية البسيطة أو طريقة العرض على قرار قبول أو رفض التوصيات الواردة في التقرير لذلك فإنه ينصح دائماً بمراجعة التقرير مراجعة دقيقة وخاصة في المراحل التالية:

#### ١. عند إعادة كتابة المسودة الأولى يجب التأكد من:

- مناسبة الأسلوب للقارئ.
- منطقية وتنظيم التقرير.
- تركيب الجمل والفقرات.
- الترقيم وعنونة الأجزاء.

#### ٢. قبل كتابة المسودة الأخيرة:

- وضوح العناوين الرئيسية - ترقيم الصفحات.
- صحة استخدام العلامات (الفاصلة ، النقطة ، علامات التعجب ، الاستفهام).

- وجود عناوين الأشكال والرسومات والجداول.
- الإشارات المرجعية.

### ٣. قبل توزيع التقرير يجب التأكد من:

- وجود الإخراج والشكل العام.
- وجود الملاحق.
- إرفاق خطاب أو مذكرة داخلية يوضح المطلوب من القارئ حسب موضوع التقرير.
- العلم والإحاطة.
- الحفظ للإستفادة بها عند الحاجة.
- إبداء الرأي والإفادة.
- الموافقة على التوصيات.

## مهارات الكتابة الجيدة

### أولاً- لغة التقرير :

التقرير وصف لحالة معينة ، قد يكتب في صيغة أسطر ، وقد يحتاج إلي دراسة مطولة وهو في كلتا الحالتين لابد أن يستوفي حظه من اللغة السليمة والكتابة الصحيحة حتى يتمكن كاتبه من أن يؤدي به المعني المطلوب ، وإلا أصبحت ألفاظه 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:

١. الخط الحسن ( يفضل إلكتروني ) .
  ٢. الالتزام بقواعد علم النحو.
  ٣. تحاشي الأخطاء الإملائية.
  ٤. 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.
  ٥. تجنب تكرار بعض الكلمات دون داع وخاصة في أول الفقرات الجديدة التي يتضمنها التقرير.
- مثلاً: كأن تبدأ كل فقرة بكلمة : الواقع .. أو الحقيقة.. حيث أن.. هذا يؤدي إلي ملل القارئ.

٦. البعد عن الصياغة الانفعالية غير الدقيقة غير المحددة.

مثال: ضخمة .. كارثة .. مغالي .. رهيبة .. فادحة.

٧. الفصاحة والبلاغة .. ولا يعني هذا اللجوء إلي الكلمات الأدبية المنمقة وإنما تعني الفصاحة الوضوح التام بحيث لا يلتبس معني بمعني ، أما البلاغة فهو وضع الكلام في مكانه المناسب .. كما يقال: "تناسب الكلام مع مقتضي الحال".

٨. الطول المناسب للتقرير ، فلا يجب أن يكون تقريرك طويلاً مملاً أو قصيراً مخلاً ، فيجب أن يكون لكل جملة وظيفتها التي تؤديها ولكل كلمة ومعناها.

٩. تجنب الأخطاء الشائعة .. ومن أمثلتها :

- عدم إرجاع الضمائر إلي أصحابها كأن تقول: أن المدير والسكرتير قد تقابلا فقال له حدث كذا وكذا. هنا من الذي قال لمن ؟

- 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.

- إستبدال حرف بآخر قريب منه في المنطق ولكنه يبعد عنه في المعني . مثلاً كلمة (زكي) بالذال تختلف عن كلمة (زكي) فالأولي تعني توقد الذهن، والثانية تعني الطهارة والعفة والنظافة... ، وأيضاً التزكية والتذكية فالأولي تعني التأييد والشهادة ، والثانية تعني الذبح الشرعي للطير والحيوان.

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

مثلاً: أعطيت فلانا الأمر كتابة ، فإذا لم تضع النقطتين كان المعني كأنك أعطيت فلانا كتابه.

- بالإضافة إلي 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.

## أساليب إعداد وكتابة المذكرات

### مقدمة:

تعتبر المذكرات من أهم أنواع الكتابة الإدارية للاتصال داخل المؤسسات والمنظمات ويمكن وصف المذكرة بأنها رسالة موجزة تنقل بيانات وحقائق تتعلق بموضوع واحد من مستوى إداري إلى مستوى أعلى .

### أولاً: تعريف المذكرة :

المذكرة تمثل نوعاً من التقارير صغيرة الحجم عادة لا تتعدى صفحة أو صفحتين وهي شائعة الاستخدام في مختلف المنشآت على اختلاف أنواعها وعادة ما تُعد هذه المذكرات لكي ترفع إلى من يشغلون المناصب الإدارية العليا " رؤساء مجلس الإدارات " .

مثلاً: قد يرفع مديرة خدمة العملاء مذكرة إلى المدير العام مقترحاً فيها افتتاح فرعاً جديداً ، ويدعم المذكرة بالأدلة التي يمكن أن تقنع الإدارة العليا بفكرته ، وقد يرفع أحد المهندسين المقيمين المكلفين بتنفيذ مشروع معين مذكرة إلى مدير عام المحافظة أو رئيس مجلس الإدارة يشرح له فيها بعض المشكلات التي تواجه سير العمل .

## موضوع المذكرة:

١. المذكرات تتعامل مع عدد كبير من الموضوعات مثل توصيل معلومات لمن يشغلون المناصب الإدارية الأعلى... وفي هذه الحالة عادة ما تنتهي المذكرة بالعبارة التالية:

" للكرم بالعلم "

٢. قد تعرض المذكرة مشكلة ويقترح كاتب هذه المذكرة حلاً لها ، وعادة ما تنتهي هذه المذكرة بالعبارة التالية: " رجاء التكرم بالموافقة " أي الموافقة على ما جاء بالمذكرة من رأي أو حلول بخصوص المشكلة التي تتعامل معها المذكرة.

٣. وقد تتعرض المذكرة لموقف معين، ويرفعها كاتبها إلي الرئيس طالباً منه التوجيه فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع هذا الموقف أو هذه المشكلة... وفي هذه الحالة عادة ما تنتهي المذكرة بالجملة التالية:

" نرجو التكرم باتخاذ اللازم " أو " رجاءاً التوصية فيما يجب إتخاذ في مثل هذه الحالة ".

## ثانياً: أساليب المذكرات:

إن التبادل الشفوي للمعلومات قد يفقد الدقة في البيانات المنقولة ولا تسمح ظروف العمل الحالي بعده لقاءات شخصية لشرح وجهات النظر في الموضوعات التي يتطلبها سير العمل لذلك تعتبر المذكرات أفضل وسيلة في الوقت الحاضر لعرض الكثير من الموضوعات واقتراح الإجراء اللازم بشأنها.

### ثالثاً: الشكل العام للمذكرة:

يراعي بالنسبة للشكل العام للمذكرة ما يلي:

١. يكتب عنوان المذكرة في وسط الصفحة ويوضع فيه عادة الجهة أو الشخص الذي ترفع إليه المذكرة، وكذلك موضوع المذكرة.

٢. يأتي بعد ذلك صلب المذكرة (لب المذكرة) ويتكون عادة من عدد من السطور قد تصل إلي سطور قليلة وقد تصل إلي صفحة كاملة أو أكثر.

٣. تنتهي المذكرة عادة بتوقيع الشخص الذي أعد المذكرة على الجانب الأيسر من أسفل الورقة ، ويكتب تاريخ المذكرة على الجانب الأيمن.

ويجب أن تشتمل المذكرة على الأجزاء التالية:-

#### ١. اسم المنظمة

ويكون عادة مطبوعاً في أعلي الورقة المخصصة للمذكرة بحروف جميلة وشكل مناسب مع الوضوح وأرقام التليفون والفاكس وكل المعلومات الضرورية حتي يمكن الرد على هذا العنوان فإن ذلك يساعد على توجيهه إلي الجهة المختصة ويضمن عدم تأخيره أو صياغته.

## ٢. العنوان:

وهو الإدارة أو الجهة أو المسئول المرفوعة إليه المذكرة وتعني أن يكتب في المذكرة كالاتي:

### مذكرة

للعرض على الفاضل /

.....

## ٣. الموضوع:

(بشأن ..... ) أو (بخصوص ..... ) وهو بمثابة العنوان للموضوع ويجب أن يكون موجزاً ويعتبر الموضوع ملخصاً موجزاً للمذكرة وفائدته :-

- أ. يعطي القارئ فرصة طيبة لمعرفة الغرض من المذكرة (أي الناحية التي تبحثها ، وبذلك يمكن سرعة توجيهها إلي القسم المختص دون الحاجة إلي ضياع وقت في قراءتها)
- ب. سهولة إيداعها في الملف الخاص بها والرجوع إليها عند الحاجة.

## ٤. العرض:

وهي جسم المذكرة:

يجب أن تتناول المذكرة موضوعاً واحداً حتى يسهل حفظها في الملفات الخاصة إذ أن كل موضوع له ملف خاص ويجب الاهتمام بتحرير موضوع المذكرة اهتماماً كبيراً ، ومن مظاهر الاهتمام به:

- أ. الدقة.
- ب. الوضوح.
- ت. الإيجاز غير المُخل.
- ث. التعبير اللغوي الصحيح.

ج. تقسيم الموضوع إلى فقرات.

ح. وضع خطوط تحت الأفكار الهامة.

ويصل حجم المذكرة من سطور قليلة إلى صفتين.

## ٥. الرأي :

وهو نتيجة الدراسة التي توصل إليها الباحث من عرضه ، وبعض الإدارات تكتب هذه العبارة.

( والرأي مفوض لمعالكم ، رجاء التكرم بالنظر والتوجيه ) وهي عبارة يجب أن تختفي من المذكرات فهي لا تدل إلا على شيء واحد فقط وهو أن الباحث لم يخرج من بحثه بخلاصة معينة وقد ترك الأمر برمته للقيادة الإدارية العليا

والذي نراه أن يعطي محرر المذكرة رأيه ويترك الأمر للقيادة العليا ، فقد نري الموافقة أو عدمها أو تعديل الرأي أو نحو ذلك ،

ويمكن أن تكتب عند كلمة الرأي ما يأتي:-

ننشرف بالعرض رجاء التكرم بالموافقة على ما يأتي:

١- .....

٢- .....

٣- .....

## ٦. التوقيع:

التوقيع على المذكرة أمر لا بد منه ومعناه الإقرار بما جاء فيها ويجب أن يكون التوقيع بخط اليد ألكتروني وأن يكون واضحاً ويظهر في السطر الذي يلي التحية الختامية من الجانب الأيسر مع ملاحظة كتابة وظيفة الموقع أولاً ثم التوقيع ثانياً وحذا لو قَرَن الموقع توقيعه بالتاريخ . وإذا وقَّع شخص عن غيره يجب ذكر كلمة عنه ويجب التوقيع على الأصل والصورة ويستحسن كتابة الاسم واضحاً تحت التوقيع لأن التوقيع غالباً يكون صعب القراءة والتوقيع المطبوع ليست له قيمة قانونية في المذكرات وعلى كاتب المذكرة أن يوقع عليها أسفل المذكرة من ناحية اليمين.

## نموذج مذكرة

منظمة : .....

إدارة: .....

من : .....

إلى: .....

مذكرة

بشأن: .....

موضوع المذكرة

التكرم بالنظر

أو النظر

أو باتخاذ اللازم

أو بالتوجيه وإبداء الرأي

أو بالموافقة

والأمر معروض على معاليكم برجاء

التاريخ: / /

التوقيع

## وبلاحظ أن المذكرة قد ترفع إلى :

- أ- شخص مختص .
- ب- جهة معينة.
- ج- لجنة.
- د- تنظيم معين له وضع قانوني كمجلس إدارة مؤسسة.

### **رابعاً - المذكرات التفسيرية:**

هناك نوع من المذكرات يسمى المذكرة التفسيرية ، وهي عادة ما تصحب القرارات الوزارية و القوانين التي تصدر ، و الغرض منها شرح و تفسير ما أوجزه القانون أو القرار الوزاري بحيث تشرح روح القرار أو القانون والأسلوب الأمثل لتطبيقه بطريقة مبسطة و سلسلة والمسئول عن مثل هذه المذكرات التفسيرية هي جهات الإصدار نفسها ( مكتب الوزير - الجهة التشريعية مصدرة القانون).

### **خامساً - خصائص المذكرة الجيدة:**

لكي يصل الموظف الإداري إلى كتابة مذكرة جيدة يجب عليه مراعاة الآتي:  
يجب دراسة موضوع المذكرة دراسة وافية والإلمام بجميع جوانبه وجمع جميع البيانات والحقائق عن موضوع المذكرة.

يجب التجريد كلما أمكن ، أكتب عن الناس والأشياء والحقائق.  
لا تخشى من استخدام ضمير المتكلم بصيغة المفرد، وإذا كانت مذكرتك على سبيل المثال تعتمد على ملاحظتك وأحكامك الشخصية أفصح عن ذلك وأن قول " اعتقد... خير من قول " ومن المعتقد..."

أن يجعل كاتب المذكرة القارئ لمذكرته نصب عينه فعليه أن يستخدم اللغة المناسبة، وعليه أن يجعل المذكرة على قدر كاف من التوضيح بالنسبة للأفكار التي تتضمنها ، إذ أنه كثيراً ما

تكون المذكرة واضحة بالنسبة لكاكتبها لأنه يعايش الموضوع أو المشكلة التي تعالجها، و لكن هذه المذكرة لا تكون على نفس المستوى من الوضوح بالنسبة لغيره من قارئ المذكرة.

اجعل أسلوبك على اكبر قدر ممكن من الوضوح و البساطة والمباشرة.

أن يستخدم كاتب المذكرة العدد المناسب من الكلمات ليس أكثر أو اقل فلا تطويل ممل ولا تقصير محل في كتابة المذكرة.

استخدم في المذكرة الشائع من الكلمات.....

استخدام الأسئلة..... واجب عليها.

أن تكون معلومات المذكرة معروضة في شكل يسير و يسهل قراءتها فمثلاً أن نقسم المذكرة إلى بنود كل بند يتضمن فكرة معينة و أن يكون هناك تسلسل في الأفكار و البيانات التي تعرضها المذكرة و يمكن أن يعطى لكل بند رقم ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ..... وهكذا.

تجنب اللغة الاصطلاحية إذا كان من سيقراً غير مُلم بها فمثلاً عقب الأحداث المؤلمة لدولة الكويت الشقيقة كتب احد العلماء المتخصصين " بلغت نسبة الوفيات في الرصيد السمكي على شواطئ الكويت ١٠٠ % .... ومن الأفضل أن تكتب مذكرتك ماتت جميع الأسماك على شواطئ دولة الكويت.

أن تكون المذكرة مكتفية ذاتياً بالنسبة للقارئ بحيث لا يضطر المسئول الذي سيقراً المذكرة إلى الرجوع إلى مصادر أخرى للمعلومات إلا في الأحوال الملحة فمثلاً إذا تضمنت المذكرة استناداً إلى مادة معينة من قانون المباني لدولة ما .. مادة رقم ٢٥" بل يجب أن يوضع في صلب المذكرة نص المادة كلما أمكن ذلك حتى لا يضطر المسئول قارئ التقرير من البحث عن القانون للإطلاع على نص المادة المشار إليها في المذكرة المعروضة عليه.

أن يُفصل كاتب المذكرة رأيه واعتقاده الشخصي و أرائه الخاصة بالنسبة للمسائل التي تعرضها المذكرة عن الحقائق و المعلومات التي تتضمنها المذكرة حتى لا يختلط الأمر على قارئها.

أن تكون المذكرة خالية من أخطاء النحو و أخطاء الهجاء لأن ذلك يقلل من قيمة المذكرة و يخفض كثيراً من شأن صاحبها في عين المسئول الذي تُرفع إليه المذكرة.

أن تتضمن المذكرة في نهايتها توجيهها للمطلوب اتخاذ بشأن ما جاء بها.. وهذا يخفف العبء الملقى على المسئول الذي تعرض عليه المذكرة. وفي حالة عدم تمكن كاتب المذكرة حسم المشكلة أو أن الأمور التي تتضمنها المذكرة خارج حدود إمكانياته في هذه الحالة قد تنتهي المذكرة بعبارة رجاء التوجيه فيما يتخذ أو رجاء التكرم باتخاذ اللازم.

أن تكتب المذكرة كتابة جيدة على الحاسب الآلي فلا شك أن الكتابة المشوهة تخفض من صورة المذكرة في أعين قارئها كما أن إعادة قراءة المذكرة بعد كتابتها على الحاسب الآلي من جانب كاتب المذكرة الأصلي يعتبر من الأمور الهامة حتى يمكن تلاف أخطاء الطباعة التي تتضمنها والتي قد تشوه من بعض المعلومات والأفكار التي تحتويها المذكرة.

## الأسلوب العلمي لكتابة الرسائل الإدارية

تعتبر الرسائل أحد وسائل الاتصال الهامة بين المؤسسات والإدارات والأفراد لتبادل البيانات والمعلومات والخبرات.

### تعريف الرسالة:

هي مجموعة من التعبيرات والألفاظ توضع في جمل بسيطة قصيرة تعتبر عن مضمون الرسالة التي تحمل استفساراً أمنياً أو بيانات أو معلومات يتم تبادلها بين طرفين تفصل بينهما مسافة من الوقت أو مساحة من الأرض أو تباين في المسؤولية.

### أنواع الاتصال:

#### ١. الاتصال الهابط:

هو الاتصال الذي تنتقل عن طريقه البيانات والمعلومات من الإدارة العليا إلي المستويات التنفيذية والهدف منه إصدار التعليمات والأوامر اللازمة لحسن سير العمل وانتظامه وتنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ٢. الاتصال الصاعد:

هو الاتصال الذي يتجه من المستويات التنفيذية إلي المستويات **العليا**.

### الهدف منه:

- أ. إمام الإدارة العليا علي مدي تحقيق المستويات التنفيذية لسياسات وخطط المؤسسات.
- ب. الوقوف على الاقتراحات المفيدة التي تصل إلي الإدارة من العاملين.

ت. دفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إحساسهم بالانتماء.

### ٣. الاتصال الأفقي:

هو اتصال على نفس المستوى الإداري لتبادل البيانات والمعلومات اللازمة للتنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة للمؤسسات.

#### الشروط الشكلية للمراسلات:

- الورق المستخدم.
- اللون.
- السمك.
- المقاس.

#### • الورق المستخدم:

اختيار الورق المناسب من حيث اللون والنوع والمساحة يعطي الرسالة مظهرًا جذابًا مريحًا لنفسية القارئ.

#### • اللون الأبيض:

هو اللون المميز والمفضل استخدامه في المراسلات العادية حيث أنه مريح للأعصاب ولا يجهد أثناء القراءة.

رسائل كبار المسؤولين (الوزراء - رؤساء مجالس الإدارات) يفضل استخدام اللون الأصفر الفاتح أو الأخضر الفاتح لتمييز هذه المراسلات عن غيرها.

• السمك:

السمك يصعب طيها وتضخم الملفات كما أنها صعبة التخريم ولا يفضل استخدامها إلا في الوثائق الهامة المطلوب حفظها لفترة طويلة. ( شهادات الميلاد - المؤهلات العلمية - العقود طويلة الأجل)

• الرقيق:

لا تتحمل التداول أو الحفظ وتتمزق بسرعة إلا أنها سهلة الطي والتخريم ويستوعب عدد أكبر في الملف الواحد لذا لا يفضل استخدامها إلا في صور المراسلات غير الهامة وقليلة التداول والتي لا تحفظ مدة طويلة.

• المقاس:

يفضل استخدام ثلاثة أنواع من المقاسات:

- ٢١ × ٣٠ سم (كبير) يستخدم في كتابة المذكرات والتقارير.
- ٢١ × ١٥ سم (متوسط) يستخدم في الرسائل العادية.
- ١٥ × ١٠ سم (صغير) يستخدم في أعمال السكرتارية وتسجيل الأفكار.

• الهوامش:

- ترك ٤ سم على الجانب الأيمن و ٣ سم على الجانب الأيسر للصفحة.
- اترك مسافة بداية كل فقرة.
- ترك فراغ قبل كل فقره وأخري.

الشروط الموضوعية للمراسلات:

١. الإيجاز : يتم التركيز على الأفكار الرئيسية واستخدام الألفاظ المحددة والتعابير القصيرة التي تساعد على استيعاب مضمون الرسالة.

٢. **الوضوح:** يعتبر وضوح الرسائل أهم خصائص المراسلات الجيدة حتى يمكن نقل مضمون الرسالة إلي مستقبلها دون لبس أو تضارب والبعض على الألفاظ والمصطلحات الفنية المعقدة واستخدام الوسائل الإحصائية والبيانات التي تؤكد مضمون الرسالة.
٣. **الإقناع:** يجب أن تقنع المراسلات مستقبلها من خلال البيانات والمعلومات الحقيقية.
٤. **الشمول:** يجب أن تتضمن الرسالة تفاصيل الموضوع بإيجاز.
٥. **التوقيت:** إن اختيار الوقت المناسب للرسالة أحد عوامل نجاحها.

## مكونات الرسالة

### ١. بيانات الراسل:

اسم الجهة :  
رقم الصادر:  
اسم النشاط :  
المرفقات:

### ٢. التوجيه:

الفاضل / .....

### ٣. التحية الافتتاحية لتهيئة نفسية القارئ مثلاً :

تحية طيبة وبعد ..،، نهديكم عاطر التحية

- موضوع الرسالة (موجز عنها).

- نفرق بين كل من:

- أ. رسالة جديدة (تبدأ بكلمة بمناسبة ..... أو في إطار ....).
- ب. رداً على رسالة (تبدأ بكلمة إيماءً إلي ... بالإشارة إلي .....).

### ٤. الإحاطة : نحيطكم علماً بالآتي:

أ. ....

ب. ....

ت. ....

٥. الطلب : برجاء التكرم بالايغاز للمسؤولين باتخاذ اللازم تجاه .....

٦. التحية الختامية.

٧. التوقيع- يتضمن ٣ عناصر:

أ. المسمي الوظيفي.

ب. التوقيع.

ت. اسم شاغل الوظيفة الأصلي.

## مهارات العرض والتقديم الفعال

### أولاً: مفهوم التقديم

- كلمة يقدم تعني إعطاء الآخرين شيئاً ما ، ومعني ذلك أن المقدم يسخر إمكانياته لخدمة الآخرين مستعيناً بوسائل الاتصال مثل اللسان والبصر والجسد ، والمقدم عندما يري تأثيره في الناس يشعر بالمتعة والراحة النفسية ، وهذا يعني أن المقدم عليه أن يعمل على إثارة الآخرين حتى يكون مقبولاً لديهم، وهذا يتطلب أن يكون المقدم واثقاً من نفسه مقنعاً للآخرين ومسيطر عليهم .
- ونستطيع أن نقول أن التقديم أصبح فناً يخضع لأسس وقواعد علمية، وأن معظم المجالات أصبحت في أمس الحاجة إلى مقدمين بارعين يستطيعون تقديم المعلومات للآخرين بأسلوب سهل وميسر .

### ثانياً : مبادئ عملية التقديم

تهدف عملية التقديم إلى الوصول إلى المستهدفين والحصول على استجاباتهم، وهناك بعض المبادئ التي تساعد على الوصول إلى هذا الهدف نذكر من أهمها ما يلي :

- ١- العمل على إقناع المستهدفين: الناس يأتون إلى المقدم بحثاً عن إجابات مقنعة وشفافية لأسئلة تشغلهم ويودون الإجابة عنها من المقدم ، فإذا لم يعمل المقدم على إقناعهم فيكون بذلك قد أضاع وقتهم فيما لا يجدي ولا ينفع، حيث نجد أن بعض المقدمين تكون لديهم معرفة ، ولكنهم يفنقرون إلى مهارة التقديم وإلى التحلي بالثقة اللازمة لعملية التقديم ، ومثل هؤلاء عليهم أن يتدربوا حتى يكونوا مقدمين مقنعين للآخرين .

٢- معرفة رغبات الآخرين : المقدم الماهر هو الذي يعرف رغبات الآخرين ويدركها جيداً حتى يعمل على تلبيتها وتحقيقها ، وبالطبع فإن ذلك يتطلب التعرف على الجمهور المستهدف من التقديم حتى تستطيع أن يؤثر فيه بالإيجاب وحتى يتمكن من السيطرة عليهم من خلال تفهمهم لما يقدمه لهم .

٣- تقديم المعلومات التي تساعد على الإقناع : الناس لا يهتمون أن يعرفوا كل ما لديك من معلومات ولكن يهتمون أن تقدم لهم كل ما يتصل بالموضوع المحدد أو الرسالة المحددة حتى يقتنعوا بها وأي معلومات تزيد عن ذلك فإنها لن تؤثر في شيء ، وربما سببت المتاعب للحاضرين .

٤- التغلب على النسيان : النسيان من طبيعة البشر والإنسان لا يتذكر إلا المعلومات المهمة والضرورية بالنسبة إليه ، لذلك على المقدم أن يعمل على تفاعل المستمع معه عن طريق التكرار والاستعانة بالمعينات السمعية والبصرية المتوافرة لديه .

### ثالثاً : أهمية مهارات العرض

#### إن لمهارة العرض أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي :

- ١- جذب انتباه الآخرين .
- ٢- توفير الجهد والوقت .
- ٣- انتباه الذاكرة .
- ٤- التأكيد على وصول الرسالة .
- ٥- توضيح الرسالة .
- ٦- ترسيخ فكرة معينة .
- ٧- تنمية العلاقة والتجاوب بين المقدم والجمهور المستهدف .

## رابعاً: أنماط مهارات العرض

تتمثل أنماط مهارات العرض فيما يلي:

- ١- عرض يقوم على المناقشة وتوجيه الأسئلة والإجابة عنها.
- ٢- عرض يتم دون نقاش ويقتصر على التقديم فقط.
- ٣- عرض يجمع بين الأسلوبين السابقين.

## خامساً: أنواع العروض

تتمثل أنواع العروض فيما يلي :

- ١- عرض يهدف إلى التزود بالمعلومات .
- ٢- عرض يهدف إلى تغيير السياسات (مثل سياسات البيع أو الشراء أو الإنتاج).
- ٣- عرض يهدف إلى زيادة المعرفة.
- ٤- عرض يعرض الحقائق ويوضحها.
- ٤- عرض للتسلية والترفيه.

## سادساً: مهارات التقديم الفعال

### إن التقديم الفعال يتطلب عدة مهارات تتمثل فيما يلي :

١- الاتصال الجيد بالمستمعين يجعل المقدم يشعر بالرضا عن نفسه ، خصوصاً عندما يري مستمعيه يستمعون بالعرض وينصتون إليه ، وهذا الاتصال يتم من خلال :

١/١ لغة الكلمات .

٢/١ لغة الجسد ( الحركات ) .

٣/١ لغة العيون .

٢- الاتصال بعقول المستمعين للتأثير فيهم وإقناعهم بالرسالة المستهدفة ، والاتصال بعقول المستمعين لن يكون مؤثراً إلا إذا كان ملائماً لهم ، وهذا التلاؤم يعني حالة من التوافق والانسجام بين أجزاء الجسم والعقل الباطن لأن ذلك يشعر الآخرين بالصدق فيما تقول وفيما تعبر عنه ، ومن هنا فإنهم سوف يستجيبون لك .

٣- لوضع الجسم وحركاته أثناء التقديم تأثير كبير في التقديم الفعال ، فمثلاً الشخص الذي يسير بخطى ثابتة إلى مكان التقديم يدفع الناس إلى الاهتمام به وإلى تصديقه ، وأيضاً فإن حركات اليدين ونظرات العيون والإيماءة بالرأس كل هذه أمور لها دخل كبير في التأثير في الناس ، والمقدم الماهر هو الذي يستخدم حركات أجزاء الجسم استخداماً فعالاً ليصل إلى عقول الناس وقلوبهم ، وهو الهدف الأساسي من التقديم .

٤- العناية بالصوت والاهتمام به ، لأن الصوت هو الأداء الأساسية والفعالة في التقديم ، فعادة يحكم على شخصية المقدم من خلال إيقاع الألفاظ ، ومن خلال طبقة الصوت وشدته وسرعته وغير ذلك من هذه الأمور ، لذلك يفضل أن يقوم المقدم بتسجيل تقديمه حتى يحلل بعد ذلك العوامل التي تؤثر في صوته وأن يعرف الإيجابيات فينميها ويعرف السلبيات فيبتعد عنها .

٥- على المقدم أن يستخدم الكلمات التي تؤثر في الناس ويكون لها دور كبير في إقناعهم وينبغي اختيار الكلمات التي تخاطب شعور المستمع، واختيار العبارات المؤثرة ، ويبعد عن العبارات التي تؤدي إلى الملل والكآبة .

## ٦- هناك بعض الوصايا للتقديم الفعال نذكر من أهمها ما يلي :

- ١/٦ عدم القراءة من نص مكتوب .
- ٢/٦ حافظ على الوقت المخصص للتقديم .
- ٣/٦ لا تكن جامداً ولا كئيباً بل كن مرحاً .
- ٤/٦ تذكر دائماً أنك جئت من أجل الآخرين .
- ٥/٦ عامل الجمهور بما تحب أن تعامل به .
- ٦/٦ استند من الأجهزة والمعدات التي حولك .
- ٧/٦ استند من المواقف التي تتعرض لها أثناء التقديم .

## سابعاً : مهارات العرض الرئيسية

### تتمثل مهارات العرض الرئيسية فيما يلي :

- ١- جمع كل المعلومات والبيانات المتصلة بموضوع العرض .
- ٢- تحديد الهدف من العرض .
- ٣- تسجيل أهم النقاط في العرض .
- ٤- تسجيل الأفكار الرئيسية لكل نقطة .
- ٥- ترتيب النقاط والأفكار بأسلوب منطقي وعلى حسب أهميتها .
- ٦- الاستعانة بوسائل الإيضاح المتاحة والمناسبة لموضوع العرض .
- ٧- إعداد المقدمة لموضوع العرض .
- ٨- إعداد الخاتمة للموضوع .
- ٩- توقع وتخيل مجموعة من الأسئلة حول موضوع العرض ومن ثم إعداد الإجابة عليها .

## ثامناً : تخطيط العرض

من العناصر الأساسية لتخطيط العرض هو أن يسأل الشخص نفسه لماذا يقوم بعملية العرض ؟ وماذا يعرض ؟ ولن يستطيع الإجابة عن هذه الأسئلة إلا عندما يبدأ في تنظيم أفكاره في التخطيط الجيد للعرض .

ومن أهم عناصر التخطيط للعرض ما يلي :

١- تحديد الأهداف

٢- طريقة الإقناع

٣- المعرفة الجيدة للجمهور

### تاسعاً : الإطار العام للعرض

الإطار العام للعرض يعني :

١- أن يوجد نوع من الترابط المنطقي بين الأفكار المعروضة .

٢- أن يتكون العرض من أجزاء متسلسلة تربطها صلة مشتركة على الرغم من استقلال كل جزء بمكوناته .

٣- أن تربط كل الأجزاء بالهدف الكلي للعرض .

٤- أن تنظم موضوعات العرض وتنسق وترتب .

### عاشراً: الترتيب المنطقي للمادة المعروضة

حتى يكون ترتيب العرض منطقياً لابد أن يكون كالتالي :

١- أن يكون الترتيب على حسب أهمية الموضوعات .

٢- أن يكون الترتيب وفق التسلسل الزمني .

٣- أن يكون على وفق السبب في العرض .

٤- أن يكون على وفق التأثير في الجمهور .

## حادي عشر : أجزاء العرض الرئيسية

تتكون أجزاء العرض الرئيسية من ثلاث عناصر هي :

- ١- المقدمة : وهي التي تعتبر نقطة البداية للموضوع ، وينبغي أن تشمل المقدمة فكرة رئيسية عن الموضوع وعن أهدافه .
- ٢- صلب الموضوع : ويجب أن يتناول طرح الفكرة الرئيسية عن الموضوع بشيء من التفصيل غير الممل وبأسلوب يساعد الجمهور على فهم الموضوع .
- ٣- خاتمة الموضوع : وعادة ما تشمل تلخيص عن الفكرة الرئيسية ، أو تقديم مقترحات أو توصيات أو كل ما سبق .

## ثاني عشر : وسائل الإيضاح

١-أهم وسائل الإيضاح :

وسائل الإيضاح للمساعدة على عرض البيانات والأفكار أثناء العرض ومن أهم هذه الوسائل :

- |                       |                             |
|-----------------------|-----------------------------|
| ١/١ السبورة الورقية.  | ٢/١ سبورة الحائط .          |
| ٣/١ الشفافيات.        | ٤/١ النشرات الخاصة بالعرض . |
| ٥/١ الشرائح           | ٦/١ شاشات الحاسب الآلي .    |
| ٧/١ النماذج والمجسمات | ٨/١ الفيديو .               |

## ٢ - فوائد وسائل الإيضاح :

- ١/٢ جذب انتباه الجمهور .
- ٢/٢ المساعدة على فهم الموضوع .
- ٣/٢ عدم نسيان الموضوع .

## ٣ - إرشادات لاستعمال وسائل الإيضاح :

- ١/٣ استخدام أقل قدر من الوسائل .
- ٢/٣ الإعداد الجيد لها .
- ٣/٣ أن تكون مناسبة لموضوع العرض .
- ٤/٣ أن تكون متنوعة أثناء العرض
- ٥/٣ أن تكون الوسيلة جذابة للجمهور .

### ثالث عشر : كيفية تقديم العرض

حتى يتم العرض فعلاً ينبغي أن يقدم كما يلي :

١- عرض المقدمة.

٢- إجمالي العرض ويعني ذلك إخبار الجمهور بالرغبة في تقديم معلومة لهم .

٣- أخبرهم بالمعلومة .

٤- أشرح لهم المزايا .

٥- أخبرهم بأنك أعطيتهم المعلومة .

٦- أختتم الموضوع .

### رابع عشر : عناصر العرض التقديمي الجيد

حتى يكون العرض جيداً لابد أن تتوافر له مجموعة من العناصر هي كما يلي :

١- معرفة الهدف من العرض : وهذا يعني وضوح الفكرة في ذهن العارض وأنه يعرف جيداً الفكرة التي يرغب في توصيلها إلى الجمهور وإقناعه بها .

٢- المعرفة الجيدة بالجمهور وباهتماماته : لأن أي عرض ناجح لابد له من الإلمام بكافة المعلومات عن الجمهور المستهدف حتى يمكن إعداد المادة التي تؤثر فيه وتجعل العرض فعالاً .

٣- معرفة ما يتطلبه العرض التقديمي : فعلى قدر معرفة المقدم باحتياجات العرض ومتطلباته يكون نجاحه في العرض .

٤- تقديم الأدلة : إن أي عرض ناجح لابد أن يكون مقرونًا ومدعوماً بالدليل وبالبرهان وبالشرح الكافي حتى يكون مقبولاً ومحققاً للهدف منه .

٥- الاستعانة بالنماذج : لابد من الاستعانة ببعض النماذج التوضيحية التي تبرز الفكرة وتيسر فهم الموضوع .

### خامس عشر : المهارات السلوكية للعرض

#### ١- المهارات السلوكية أثناء العرض :

- ١/١ الصدق وعدم التكلف .
- ٢/١ كن متحمساً لموضوعك .
- ٣/١ أظهر الود وبشاشة الوجه والمرح .
- ٤/١ مرن نفسك على العرض مسبقاً .
- ٥/١ قدم العرض مرتباً ومتسلسلاً حسب الخطة .
- ٦/١ حافظ على مظهرك الجيد .
- ٧/١ اعتن بنظافة الجسم والملبس .
- ٨/١ اختر الألفاظ المناسبة .
- ٩/١ ابتعد عن الكلمات الحساسة .
- ١٠/١ قوم بزيارة مكان العرض مسبقاً .

## ٢ - المهارات السلوكية بعد العرض :

- ١/٢ استعد للنقاش والأسئلة .
- ١/٢ حاول أن تحصل على دعم الرؤساء .
- ٣/٢ لا تخجل من الرؤساء وكن شجاعا .
- ٤/٢ كن إيجابيا وجازما مع الزملاء .
- ٥ /٢ تعامل مع المرءوسين على أساس المعرفة المهنية .
- ٦ / ٢ كن واضحا وصادقا مع الجميع .
- ٧ / ٢ احرص على الاحترام المتبادل .
- ٨ / ٢ لا تضعف أمام الجمهور .
- ٩ /٢ اظهر مهاراتك وخبرتك .
- ١٠/٢ تعامل بإيجابية من وجهات النظر المخالفة .
- ١١ / ٢ كن واثقا بالله وبنفسك .

## سادس عشر : وصايا مهمة حول مهارة الإلقاء

١- إذا كنت تقرأ من ورقات حاول التفاعل مع كل كلمة تنطق بها حتى تحرك القلوب وتؤثر في المشاعر .

٢- إذا كنت ترتجل فلا تردد ولا تستطرد في غير محل الاستطراد أو تكرار بعض العبارات بصورة ملفتة للنظر .

٣- استقد من خبرات من سبقوك في هذا المجال .

٤- تعرف كيف ترتب الأفكار وتربط المعاني .

٥- تعرف إلى أساليب الوقف والاستفهام ، ومتى ترفع نبرة الصوت ؟ ومتى تخفضها ؟

٦- تحدث في حدود الوقت المتاح لك؛ بحيث لا تزيد عليه ولا تنقص منه .

٧- إذا كنت تتحدث لأول مرة فاحرص أن يكون الحضور ممن تألفهم ويألفوك.

## ٨- عند شعورك بإرباك افعل الآتي :

١/٨ إذا كان أمامك خريطة أو رسم بياني مثلاً أشر إلى جزء منها .

٢/٨ أسأل الحضور هل الصوت مسموع؟ وهل الموضوع واضح ؟

٨ / ٣ إذا كان أمامك أدوات مكتبية أو كتب مثلاً حركها من مكانها وضعها في مكان آخر .

٨ / ٤ إذا كان أمامك طاولة حاول أن ترجع إلى خلفها وأسند ظهرك .

٩- بعد الإلقاء اسأل من تثق به من الحضور عن أبرز السلبيات .

١٠- يفضل الاستماع إلى ملقى آخر يتعرض لنفس الموضوع أو لنفس الحضور حتى تستفيد من

إيجابياته فتتميتها ومن سلبياته فتبتعد عنها .

- ١١- احرص أن يكون الموضوع مفيداً للحضور .
- ١٢- ابتعد عن التكلف وعن الغموض عند الإلقاء .
- ١٣- استخدم لغة الجسم أثناء الإلقاء .
- ١٤- كن مرحاً ولكن غير متكلف أو متجاوز .
- ١٥- أحذر من الآتي :
- ١/١٥ عدم التخطيط الجيد لنقاط الموضوع .
- ٢/١٥ إطالة مقدمة الموضوع .
- ٣/١٥ الكلام عن اهتماماتك الخاصة .
- ٤/١٥ إلقاء الطرفة والنكتة في غير محلها .
- ٥/١٥ كثرة العبث أمام الحضور مثل العبث بالنظارة أو حك الرأس أو كثرة تقليب الأوراق ....
- الخ .

تمنيتي لكم بتمام التوفيق

تم بحمد الله