برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي

دليل المتدرب

البرنامج التدريبي مهندس تشغيل مياه

مهارة اعداد التقارير – الدرجة الثالثة

حقوق الطبع محفوظة

تم اعداد المادة بواسطة الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي
قطاع تنمية الموارد البشرية - الادارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي V1 1-7-2015

الفهرس

مهـــارة كتابـــة التقاريـــر	3
1. تعريف التقرير	3
1.1. اهمية التقرير الفني	4
2.1. أهـداف التقريـر	4
التخطيـط	5
الرقابـــة	5
التوجيه والإشراف	5
المتابعة والتقييم	5
2. التوثيـق والتسجيل	5
3. تبادل المعلومات:	6
4. معلومات مرجعية:	6
5. مواصفات التقرير الجيد	6
1.5. الاتصال وأهميتـه لإعداد التقارير	7
5.2. العوامل التي عظمت أهمية التقارير	7
6. مهارة كتابة التقارير	8
7. أنـواع الـتـقـاريـر	9
1.7. التقارير الداخلية	10
2.7. التقاريـر الدوريـة	10
3.7. التقارير غير دوريـة	11
4.7. التقاريـر الطويلـة والتقارير القصيرة	11
5.7. التقارير الرسمية	11
6.7. التصنيف طبقاً للموضوع	12
7.7. تصنيف التقارير طبقا للهدف	12
تقارير متابعه	12
تقارير معلومات	13
تقارير الدراسات	13
تقارير تقييم الأداء	13
8. كتابة التقارير	13
8.1. تحديـد الموضـوع:	15
2.8. تصميم مراحل انجاز التقرير	15

3.8. البحــث عن الحقائــق 16
4.8. تنظيــم الحقائــق 16
مهارات جمع وترتيب وعرض المعلومات: 17
5.8. التقارير وعلاقتها بالبيانات: 17
6.8. تفســير الحقائــق 18
9. محتوي التقرير 18
1. بداية التقرير 18
2. صلب التقرير أو هيكل التقرير 19
3. خاتمة التقرير 19
1.9. المراحل العملية لإعداد وكتابة التقرير 20
أولا: مرحلة الإعداد 20
ثانيا مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي 20
ثالثاَ مرحلة الكتابة: 21
رابعاً المراجعــة: 22
10. ســمات التقرير الجيــد 22
هدف أو غرض التقرير 22
الإيجــاز 22
الوضــوح 22
التوثيــق 22
التاريــخ 23
الإجراء الواجب اتخاذه 23
التوضيحـات 23
البعد الزماني 23
الشمولية والارتباط بالموضوع 23
الدقة وصحة البيانات 23
مناسبة الحجــم 24
القدرة على الإقناع 24
أسلوب العرض 24
الموضوعية 24
11. أشياء يجب تجنبها اثناء كتابة التقارير 25
12. نصائح ليكون تقريرك فعالاً: 25

مهــارة كتابــة التقاريــر

1. تعريف التقرير

هناك تعاريف مختلفة للتقارير وكل منها يأخذ وجهة نظر تتوافق مع التخصص والخبرة ومجال اصدار التعريف من تلك التعاريف ما يلي:

1. التقرير هو عرض مكتوب لمجموعه من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليل واقتراحات وتوصيات تتماشى مع نتائج التحليل.
2. التقرير وسيلة من وسائل الاتصال الفعال في منشآت الأعمال بين المستويات الإدارية، المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في مجال اختصاصه.
3. التقرير عبارة عن حقائق خاصة بمشكلة معينه، تعرض عرضاً تحليلياً، بطريقه مبسطه، مع ذكر الاقتراحات التي يجب أن تتمشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.
4. وثقيه تتضمن دراسة لمشكلة ما، بهدف نقل وإعطاء المعلومات والنتائج التي تسفر عنها الدراسة من اجل تقديم الأفكار والتوصيات.
5. إعلام الغير كتابياً بأمر من الأمور

وبصفة عامة يختلف التقرير باختلاف الهدف منه، سواءً كان تقريرا إداريا، أو فنيا، أو ماليا أو طبيا...الخ وتعتبر التقارير وسيلة اتصال هامه داخل دوائر الأعمال على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، وبدون التقارير يكون من الصعب على الإدارة السيطرة على المنشأة وقياداتها بفاعلية وكفائه، حيث تعتمد الإدارة على ما تتضمنه التقارير من المعلومات لمعرفة ما يجري داخل المنشأة واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة ورسم السياسات والخطط واختيار أسلوب العمل المناسب، كما تساعد التقارير في التعرف على وجهات نظر وأراء العاملين والتوصيات التي يقدمونها والحلول التي يقترحونها لمشكلات العمل.

إن الهدف الأساسي لكتابة التقارير هو نقل المعلومات، وفي بعض الحالات تستخدم التقارير كوسيلة لتقديم توصيات او اقتراحات، وعل ذلك يجب اتباع أسلوب في أعداد وكتابة التقارير.

يهدف إلى أن يكون التقرير:

1.1. اهمية التقرير الفني

للتقارير اهمية كبيرة في بيان الموقف الراهن والمستقبلي للحالة محل التقرير وعلي ذلك يمكن بيان اهمية التقارير فيما يلي:

1. اعطاء صورة واضحة ودقيقة عن سير العمل
2. يوضح التقدم نحو تحقيق النتائج
3. مقارنة التقدم الحادث بالمخطط
4. اداة للمتابعة لتحسين العمل والاداء
5. تمكين الادارة والجهات الرقابية بالمؤسسة من متابعة سير العمل
6. يساعد على اتباع الخطة الموضوعة والتهديدات التي تتعرض لها
7. تساعد في تحسين الاداء
8. الاستخدام الامثل للموارد من خلال تحليل ما يحدث في المؤسسة

2.1. أهداف التقرير

لابد أن يكون هناك هدف من وراء كتابة التقرير ومن أهم هذه الأهداف:

1. إعلام الغير بأمر من الأمور
2. تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر محدده
3. عرض نتائج بحث أو دراسة لموضوع معين أو مشكله مهمة، ليستفيد من قراءة هذا التقرير كل من اطلع عليه.

لذلك فان الهدف من إعداد التقرير يجب أن يكون واضحا ومحددا في جملة واحدة، مثل: (الهدف من هذا التقرير معرفه ما تم انجازه في جهة ما والأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق وانجاز ما هو مستهدف خلال فتره معينه)... وهكذا

ويمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

1. معاونه الإدارة في أداء وظائفها المختلفة مثل:

التخطيـط

يبنى على معلومات عن أوجه النشاط المختلفة، ترد إلى الإدارة في شكل تقارير تمثل الانجازات السابقة والإمكانيات المتاحة ووجهات نظر وتوصيات القائمين على الأنشطة المختلفة للإدارة، مما يساعد على إصدار خطط موضوعية وعلمية وقابله للتنفيذ وتتوفر لها مقومات النجاح.

الرقابــة

أن جوهر وظيفة الرقابة يمكن في مقارنة الانجاز الفعلي بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعة وحسب معايير الأداء المتفق عليها، وحتى تتمكن الإدارة من إجراء هذه المقارنة فانه يلزمها دائما معلومات في شكل تقارير عن الانجازات التي تمت.

التوجيه والإشراف

لا يستطيع الرئيس أو المسئول أن 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 اللازمة.

المتابعة والتقييم

تتطلب عملية متابعة الأنشطة المختلفة وتقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية ضرورة وجود تقارير تعرض الانجازات وتساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعة وتحدد الاختلالات التي وقعت وتقدم تحليلا لأسبابها وكيفية تلاقيها مستقبلاً.

2. التوثيـق والتسجيل

تعتبر التقارير وسيلة للتوثيق والتسجيل، فهي تعبر عن نشاط وانجازات وأعمال تمت ونتائج تم التوصل إليها، ومشكلات واجهت العمل وأساليب معالجتها، فنجد مثل أن مجموعة التقارير التي تصدر نهاية كل سنه ماليه، تعتبر سجلا لنشاط المنشأة خلال هذه الفترة الزمنية، وتقارير تتضمن تحليلا لنتائج الأعمال وتقارير تقييم لمستوى الأداء والمعوقات التي واجهتها المنشأة.

3. تبادل المعلومات:

تعتبر التقارير وسيله لتبادل المعلومات بين الوحدات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة، وبالتالي التأثير على خطط وبرامج هذه الوحدات بما يكفل تحقيق أهداف المنشأة.

4. معلومات مرجعية:

هناك بعض التقارير التي تتضمن معلومات نحتاج دائما للرجوع إليها، مثال ذلك: تقييم الأداء التي توضح خطوات سير العمل والإجراءات المختلفة الواجبة الإتباع والنماذج التي تساعد مثل هذه المعلومات المرجعية في تدريب الموظفين الجدد أيضا.

5. مواصفات التقرير الجيد

هناك مواصفات لابد ان يتصف بها التقرير كي يكون وسيلة فعالة لتأدية الغرض من تحريره من حيث ايصال المعلومة والوصول بنتائج ذات اعتبار منها:

1. وضوح الاسلوب واللغة وسهولة القراءة
2. التسلسل المنطقي لمحتوياته
3. الدقة والنتائج المحددة وعدم ترك القارئ في حيرة لاستنتاجها
4. الايجاز بالقدر الذي لا يعطي فرصة للتأويل
5. الحداثة والمصداقية للمعلومات
6. التشويق
7. فقرات التقرير يجب أن يتكون مرتبطة ببعضها في بناء متكامل

1.5. الاتصال وأهميتـه لإعداد التقارير

يعتبر الاتصال الوسيلة الهامة للحصول علي المعلومات اللازمة لكتابة تقرير جيد كما انه ضمن أساليب الاتصالات الإنسانية العالية، ويشمل:

- المقابلات الشخصية Interviewing
- المحادثة التلفونية Telephone
- التقديم والعرض Presentation
- كتابة التقارير Report writing
- الاجتماعات Meetings
- الاستقصاءات Questionnaires
- الملاحظة ودراسة العينات Observations
- الوثائق والمستندات Documents
- الاستبيان Referendum
- أجهزه الحاسب الآلي Computers
- أجهزه الفاكس والتلكس Fax & Telex

وتهدف أي من هذه الأساليب أما إلى تجميع معلومة أو إلى نقل وتوصيل معلومات، أو الاثنين معاً وهو ما يطلق عليه (الاتصال ذو الاتجاهين).

5.2. العوامل التي عظمت أهمية التقارير

1. النمو في كثير من العمليات في مجال الأعمال وتعقدها في المدى الطويل
2. تنامي الحاجة لطرق أفضل لقياس أداء الإداريين
3. التطور السريع في أجهزه ومعدات إنتاج المعلومات ذات الكفاءات الأكبر

4. تحليل المشكلات التي قد تطرأ علي العمليات داخل المؤسسة ووضع التصورات الخاصة بالحل

وكثيرا ما يترتب على التقرير قرارات معينة، لذا ينبغي مراعاة ما يلي عند كتابة التقرير:

- تحري الدقة والموضوعية
- التأكد من صحة المعلومات
- الصدق في الإدلاء بالمعلومات
- عدم تدخل الأغراض الشخصية في كتابه التقرير (كالصداقة والبغض والمصلحة)

6. مهارة كتابة التقارير

الواقع أن كتابة التقارير من الأمور الهامة التي تتسم بدرجة من الصعوبة لما لها من أصول علمية يجب أن تراعي، كما أنها تتطلب مهارات خاصة في كاتب التقرير من معلومات صحيحة وكذا امتلاك مفردات اللغة المعبرة، مثل:

1. القدرة على التفكير المنطقي.
2. القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور.
3. القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار.
4. القدرة على التعبير والصياغة، واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة.
5. التمكن من قواعد اللغة والإملاء.

وعلي كاتب التقرير القيام بما يأتي:

1. التفكير في عمومية إعداد التقرير
2. اسعى لتقييم الحدث أو الموقف
3. جمع البيانات والمعلومات الموثقة.
4. تنظيم وترتيب البيانات والمعلومات بالتسلسل الذي يساعد علي السرد المتتابع.
5. كتابة التقرير بشكل واسلوب واضح مع مراعاة:

- حجم الكتابة (الفونط) بحيث يكون مريحا للقارئ.
- حجم الهوامش بما يسمح بتجميع اوراق التقرير وترقيم الصفحات.
- الصياغة في صورة فقرات (برجرافات) مع ترك سطر فارغ اعلي واسفل كل فقرة لكسر ملل القارئ جراء تتابع الكتابة دون وجود فاصل.

- استخدام انواع مختلفة من الخطوط والفونطات وخاصة للعناوين الرئيسية والفرعية.

6. قبل نشر التقرير يجب على المعد مراجعته للتأكد من عدم وجود أخطاء إملائية أو نحوية.
7. الطباعة يجب ان تكون واضحة وبالالوان ان امكن.

7. أنواع التقارير

توجد أنواع متعددة من التقارير والتي يمكن تصنيفها حسب طبيعتها والغرض من استخدامها ومصدرها وتوقيتها، والواقع انه من الصعوبة وضع حصر شامل لأنواع التقارير: فالتقارير الادارية تأخذ العديد من الأشكال وتخدم أهدافاً متنوعة وعلي ذلك فأنواعها بإيجاز كالتالي:

- **من حيث الرسمية**

- رسمية (وظيفية)
- غير رسمية (شخصية)

- **من حيث الحجم**

- طويلة (البحوث، تقارير الاداء والرقابة)
- قصيرة (المذكرات، سير العمل)

- **من حيث التوقيت**

- دورية (يومية، اسبوعية، شهرية ،سنوية،...، الخ)
- غير دورية
- طارئة

- **من حيث أهميتها / درجة خطورتها**

- سرية
- غير سرية (عادية)

- **من حيث الهدف منها**

- تحقيق
- اخبارية

- **من حيث المشروع**

- تفتيش.
- تفسيرية

- **التقاريـر ربما تكون**

- داخليـة
- خارجيـة

1.7. التقارير الداخلية

وهي التقارير التي تتحرك داخل المؤسسة سواء الى أعلى (مستوي القيادة) حتي تكون المستويات العليا في التنظيم على علم دائم بما يجري داخل المنشأة أو تتحرك الى أسفل (مستوي المرؤوس) أي من أعلى الهيكل التنظيمي الى أسفله وتكون موجهه من الادارة الى العاملين بالتنظيم أو من رئيس الى مرؤوسيه أو أفقياً (نفس مستوي الاداري) داخل التنظيم تكون عادة ما بين قسم وآخر مثال التي يرسلها مدير ادارة المشروعات الى مدير ادارة العقود بالشركة يخبره فيها عن عدم جدية بعض العملاء في تنفيذ التزاماتهم التعاقدية

2.7. التقارير الدوريـة

وهي تلك التقارير التي تعد على فترات زمنية منتظمة بهدف ضمان تدفق المعلومات في فترات زمنية معينة مثال تقارير الشئون التجارية بالشركة فيما يتعلق بالتدفقات النقدية او الموقف التنفيذي للمشروعات وغيرها.

وعليه قد تكون هذه التقارير:

- يوميـة
- أسبوعية
- شـهرية
- ربـع سنوية(كل 3 أشهر)
- نصـف سنوية (كل 6 شهور)
- سنوية

وتؤثر العوامل التالية على تحديد دورية التقرير:

أ. درجة حساسية الموضوع وتأثيره على بعض الأنشطة

ب. مدى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة

ج. ارتباط موضوع التقرير بموضوعات تقارير أخرى لها دورية ثابتة قد لا تستطيع المنشأة تغييرها

د. احتياجات ورغبات الإدارة

هـ. المستوى الإداري الذي يرفع له التقرير

و. اللوائح والقوانين

3.7. التقارير غير دورية

تعد عند ظهور الحاجة الى مزيد من المعلومات عن موقف معين أو مشكلة معينة لها تأثير واضح علي الأداء. وتسمى هذه التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بأمور غير عادية أو نادرة الوقوع وتمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية للمنشاة وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضا واستثنائية

4.7. التقارير الطويلة والتقارير القصيرة

لا يمكن تقسيم أو تصنيف التقارير على أساس طولها حيث يطلق وصف تقرير طويل اذا كان يحتوي قائمة بالمحتويات ومرفقات وأقسام فرعية.

5.7. التقارير الرسمية

وهي التي يكون لها صيغة معينة وتحتوي على قائمة بالمرفقات وقائمة بمحتويات التقرير. اما التقارير غير الرسمية مثل التقرير المكتوب لزميل عمل أو تقرير المطلوب أعداده في فتره قصيرة وهذا لا يعني مطلقاً عدم الاهتمام بالتقرير غير الرسمي أو عدم الاهتمام بإعداده.

6.7. التصنيف طبقاً للموضوع

- من أمثلة هذه التقارير: التقارير الهندسية، التقارير الاقتصادية وفي المنظمات التي تتوخي الدقة والحذر نجد انها تعمل على وجود تقارير مصنفة طبقاً للموضوع مثل تقارير الميزانية، تقارير المراجعة.
- يمكن تصنيف التقارير طبقاً للمصدر الذي استقصي منه كاتب التقرير معلومات مثال التقارير الميدانية، التقارير المعملية.
- هناك ايضاً تقارير المشروع يتم أعدادها لبيان تطور العمل في مشروع ما. وكذلك تقارير التحقيق والتي تعد بعد وقوع حادث ذو أهمية للمنظمة أو المنشأة.
- اما تقارير التفتيش فيتم أعدادها وذلك عن سير العمال الروتينية في المنشأة بهدف تحديد نواحي القوة أو الضعف في هذه الاعمال.
- هناك التقارير الاخبارية وهى التي تحتوي على ملاحظات كاتب التقرير فقط.
- أما التقرير التفسيري فهوى يتعدى مرحلة الملاحظة ليشمل تفسير كاتب التقرير وآرائه ومن الأهمية بمكان أن يكون كاتب التقرير حريصاً جداً عند إعداده التقرير بمعني اذا طلب منه رئيسه أعداد تقرير بملاحظته عن موضوع ما فيجب أن يلتزم كاتب التقرير بهذا ولا يتعداه الى مرحلة أبداء تفسيره ورأيه واعتبار هذا تجاوزاً لحدود عمله.

7.7. تصنيف التقارير طبقا للهدف

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.

تقارير معلومات

وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينه، وتسمى أحيانا تقارير إخبارية وقد تتضمن تعليقاً يمثل وجهة نظر كاتب التقرير، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق أو ما يطلق عليه البعض معلومات حقيقية مثل تقرير المياه المنتجة والمباعة 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 سابقه، كما تساعد على اكتشاف الموسمية وتحديد ظواهر معينه.

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 مشروع، أو دخول مشتركين جدد، أو إتباع سياسة تسويقية أو ترويجية معينة.

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 أحيانا بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

8. كتابة التقارير

ان كتابة التقارير تتطلب مجموعة مهارات خاصة سواء في مرحلة الإعداد للمعلومات والبيانات او مرحلة التحرير من ترتيب للموضوعات ثم الاستنتاج والتوصيات وعلي ذلك ما يلي يمثل الشكل البنائي للتقرير:

- يعتمد معد التقرير على الحقائق المجمعة من مصادر محددة تمليها طبيعة وموضوع التقرير.
- المعلومات المعروضة في التقارير ليست خاضعة لذوق ورأي الكاتب.
- كتابة التقارير تركز على وصف ونقل الوقائع والأحداث الفعلية للمشكلة أو الموضوع.

- النتائج في التقارير تستخلص من المعلومات التي تم جمعها أو وصف الواقعة أو الحالة التي يتوصل إليها معد التقرير من خلال التحليل العلمي.
- بناء على النتائج التي يتوصل إليها معد التقرير والمدعومة بالحقائق والمعلومات الموثقة بالتقرير، يتم استخلاص المقترحات أو التوصيات.
- اعداد التقرير بهدف توفير معلومة محددة الهدف منها مساعدة ومساندة متخذ القرار لمشكلة أو موضوع التقرير تحت الدراسة.

- تتلخص خطوات أو مراحل إعداد التقرير بما يلي:

1. تحديد الموضوع أو المشكلة وأبعادها.
2. تحليل المشكلة بهدف تحديد نطاق التقرير، وتحديد الاسئلة التي يهدف التقرير للإجابة عنها.
3. وضع خطة أو جدول عمل أو برنامج للخطوات التي تتبع لإعداد التقرير.
4. القيام بالأبحاث والدراسات للازمة (البحث عن الحقائق).
5. تنظيم الحقائق التي أسفرت عنها الابحاث والدراسات السابق إجراؤها.
6. تفسير الحقائق اذا كان التقرير تفسيرياً.
7. أعداد المسودة الاولى للتقرير.
8. واخير كتابة التقرير في صورته النهائية وتحريره بعد ادخال او حذف المطلوب.

8.1. تحديد الموضوع:

تختص هذه الخطوة بتحديد وتعريف الموضوع المراد اعداد تقرير بشأنه يبدأ التقرير بتفويض الرئيس حيث أن ذلك هو بداية تحديد المشكلة او الموضوع مبدئيا اما التحديد الدقيق فهذا تقع على عاتق الشخص المكلف بإعداد التقرير وكذا مسؤولية البحث والتنقيب حتى يمكنه تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً مثال على ذلك:

- استدعي مديراً إحدى الادارات مرؤوساً وطلب منه معرفة ما حدث في اجتماع الليلة الماضية وكتابة تقرير عن ذلك.

لذلك فالموضوع محدد مبدئيا بأمر التكليف ومطلوب من المرؤوس ان يحدد هذا الموضوع بدرجة أكثر دقة، وهذا التحديد الدقيق قد يشمل ما حدث في الاجتماع بالتفصيل. وعليه فتحديد الموضوع يشمل:

- الاشخاص الذين حضروا الاجتماع.
- المناقشات التي تمت والقرارات التي اتخذت.
- الاشخاص الذين اعترضوا على هذه القرارات...الخ

لذلك ولتحديد الدقيق لمشكلة أو موضوع التقرير يلزم أتباع ما يلي:

1. لابد ان تكون الصورة واضحة عن الموضوع المطلوب اعداد تقرير بشأنه، من ثم يجب على الشخص المكلف بإعداد التقرير المناقشة مع الشخص الذي طلب منه اعداد التقرير ومن الافضل ان تكون المناقشة وجهاً لوجه حتى يمكن الوصول الى المطلوب تحديدا اعداده بالتقرير.
2. اذا كان الموضوع التقرير يتطلب معرفة متخصصة، فيجب استشارة المتخصص المناسب داخل المنظمة.

2.8. تصميم مراحل انجاز التقرير

قبل القيام بالدراسات اللازمة لجمع الحقائق المتعلقة بموضوع التقرير يجب وضع جدول عمل يوضح الاعمال المتبقية الواجب اتمامها والوقت اللازم لإنجاز كل هذه الأعمال وعند عمل هذا الجدول الزمني يجب أن يحدد الشخص المكلف بإعداد التقرير ما يلي:

1. الوقت المطلوب فيه التقرير في صورته النهائية.
2. الامكانات البشرية التي يمكن الاستعانة بها سواء من داخل المنشأة أو من خارجها لتحليل النتائج التي توصل اليها تفسيرها.
3. الامكانات الفنية المتاحة (الات الكتابة والطباعة وغيرها) والوقت المتاح فيه هذه الامكانات

3.8. البحث عن الحقائـق

بعد تحديد مشكلة التقرير وتحليلها تأتي مرحلة تجميع الحقائق المتعلقة بمشكلة أو موضوع التقرير ويلاحظ في هذا الشأن أن هذه الحقائق أحيانا تكون قد تم تجميعها من قبل بواسطة أشخاص اخرين وفي هذه الحالة يمكن أن يطلق على الدراسات التي يقوم بها الشخص المكلف بإعداد التقرير اسم دراسات وأبحاث ثانوية. كما يمكن أن يطلق على هذه الدراسات اسم دراسات أو أبحاث.

أما إذا كان موضوع التقرير يتعلق بمشكلة راهنة لم يتعرض لدراستها أحد من قبل فعادة ما تكون الدراسات والأبحاث الثانوية وحدها غير كافية لإعداد التقرير المطلوب في هذه الحالة يجب على الشخص المكلف بإعداد التقرير القيام بما يمكن أن يطلق عليه "أبحاث ودراسات أولية ".هذه الدراسات قد تتخذ صورة ملاحظات أو تجارب أو استجواب وقد تستخدم جميع هذه الصور للحصول على المعلومات اللازمة.

4.8. تنظيـم الحقائـق

بعد استكمال مرحلة البحث وجمع الحقائق والمعلومات اللازمة تأتي مرحلة تنظيم هذه الحقائق والمعلومات بشكل يعطيها معني وأهمية.

ان تنظيم الحقائق والمعلومات يعني تصنيفها في مجموعات تهدف إلى مساعدة الشخص المكلف بإعداد التقرير في التأكد من انه جمع البيانات والمعلومات اللازمة وكذلك مساعدته في اكتشاف العلاقات بين المعلومات المختلفة حتى يمكنه الوصول الى توصيات محددة.

وهناك أربعة انواع رئيسية من المعلومات يمكن التصنيف على اساسها وهي

1. معلومات نوعية.
2. معلومات كميـة.
3. معلومات زمنية.
4. معلومات جغرافيـة.

وتبدو أهمية تنظيم المعلومات في حالة التقرير الاخباري حيث ان تنظيم المعلومات هي الوسيلة الوحيدة لضمان عرض التقرير وتقديمه بصورة لائقة. اما اذا كان التقرير تفسيريا فان تنظيم المعلومات يضمن سلامة التفسير من جانب الشخص المكلف بإعداد التقرير.

مهارات جمع وترتيب وعرض المعلومات:

تشير البيانات إلى الحقائق والأرقام والحروف والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة أو شيء ما أو موقف محدد كأرقام المبيعات وأرقام الإنتاج.

أما المعلومات فهي حقائق منظمة تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات وتشير إلى ناتج تشغيل البيانات التي تصف إحداث العمليات التي تقع في المنظمة وإخراجها في شكل له معنى للمستفيد (الإدارة) مثل معدل دوران البضاعة، نسبه السيولة... الخ.

ولا بد أن تتوفر في المعلومات الخصائص التالية:

أ. الدقة

ب. ارتباطها باحتياجات المستفيدين

ج. الشمول

د. التوقيت المناسب

5.8. التقارير وعلاقتها بالبيانات:

تعتبر التقارير من أهم صور عرض البيانات بعد تحويلها إلى معلومات، ومن ثم فكلما أردنا تقريراَ كافياَ صالحاً ومفيداً وفنياً وشكليا وموضوعياً، كلما اقتضى الأمر جمع اكبر قدر من البيانات بطريقه صحيحة ثم عرضها في شكل مناسب.

وتتمثل مراحل إعداد التقرير في:

1. جمع البيانات المرتبطة به
2. تفريغ البيانات وتبويبها
3. تحليل البيانات
4. استخراج النتائج والتوصيات
5. كتابة التقرير

وتظهر العلاقة التالية تطور استخدام البيانات للوصول لاتخاذ القرار:

بيانات ⟸ معلومات ⟸ تقارير = ⟸ قرار

6.8. تفسير الحقائق

يقصد بتفسير الحقائق والمعلومات اعطاء معنى لها وبعبارة اخرى تهدف عملية التفسير الى بيان ماذا تعني وما فائدة هذه الحقائق والمعلومات للمنشاة هذا التفسير هو ما يسعى اليه المدير من الشخص المكلف بإعداد التقرير وتجدر الاشارة في هذا الصدد الى ان هناك العديد من الطرق لتفسير الحقائق والمعلومات ويتوقف اختيار طريقة التفسير على نوعية المشكلة او الموضوع المراد اعداد تقرير عنه

وفيما يلي بعض الاخطاء التي يقع فيها الكثير من كاتبي التقارير والتي تؤثر في كفاءة التقرير المعد:

1. الوصول الى توصيات متسرعة.
2. وضع افتراضات خاطئة لبعض الملاحظات.
3. الاعتماد على احصائيات غير سليمة.
4. افتراض اسباب خاطئة لبعض الظواهر موضوع البحث والملاحظة.
5. اهمال بعض العوامل والمتغيرات عند تفسير الحقائق والمعلومات.

9. محتوي التقرير

بعد اجراء الدراسات والأبحاث اللازمة وبعد تنظيم وتفسير الحقائق والمعلومات التي تم الحصول عليها، تأتي المرحلة قبل الاخيرة في أعداد التقرير وهي كتابية، ومهما كانت جودة العمل الذي قام به الشخص المكلف بإعداد التقرير، فإن كل شيء يتوقف على الطريقة التي يكتب بها التقرير، ويتلخص إعداد المسودة الولي للتقرير بمراعاة الامور التالية:

1. بداية التقرير

- صفحة الغلاف

يجب ان تحتوي على:

اسم موضوع التقرير

كاتب التقرير ومركزه الوظيفي.

الجهة المرسل منها التقرير.

تاريخ كتابة التقرير.

- صفحة المحتويات (الفهرس)
- المقدمة (الأهداف، المجال) وهي تمثل المدخل لموضوع التقرير وتعتبر اساس تهيئة المتلقي لفهم المشكلة محل البحث من جوانبها المختلفة.

2. صلب التقرير أو هيكل التقرير

- عرض المعلومات والحقائق
- الجداول
- الرسوم البيانية

أي أنه يشمل البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها بشكل منهجي ومن الواجب ان يشمل هذا الجزء أيضا من التقرير الرسومات التوضيحية وكل ما يمكن من وسائل التوضيح.

3خاتمة التقرير

- النتائج
- التوصيات
- الملاحق

أي انها تتضمن النتائج التي توصل اليها البحث وما نتج من توصيات واضحة وقاطعة توطئة لصانع القرار من اصدار قراراته.

قد يعتقد البعض أن كتابة التقارير من الأمور السهلة أو البسيطة، إلا أنها في الواقع عملية لها أصول علميه يجب أن تراعى، كما أنها تتطلب مهارات لدى كاتب التقرير تساعد على زيادة الفعالية مثل:

1. القدرة على التفكير المنطقي
2. القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور
3. القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار
4. القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة

ومن هنا تظهر أهمية الإعداد السليم للتقارير، ومراعاة المبادئ العلمية لكتابتها، واكتساب المهارات الفردية اللازمة لذلك حتى تتحقق لها الفعالية والتأثير المطلوبين.

وتمر عملية إعداد وكتابة التقارير بخمس مراحل:

1.9. المراحل العملية لإعداد وكتابة التقرير

1. مرحلة الإعداد
2. مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي
3. مرحلة الكتابة
4. مرحلة المراجعة
5. مرحلة الطباعة، والإخراج العام للتقرير

أولا: مرحلة الإعداد

وفيها يتم الاتي:

1. الإطار العام للتقرير (الموضوع أو المجالات التي يغطيها التقرير)
2. معرفة الهدف من كتابة التقرير.
3. ما الذي أريد تحقيقه من هذا التقرير؟
4. من الذي طلب التقرير؟ من الذي يحتاج أليه؟
5. الاستخدامات المتوقعة من التقرير
6. معلومات التقرير

ثانيا مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي

يتم في هذه المرحلة تصميم وتحديد ما يلي:

1. المنطق العام للتقرير: الأفكار الرئيسية وارتباطها بموضوع التقرير ووضع العناوين الرئيسية المناسبة والعناوين الفرعية لكل عنوان رئيسي والتأكد من تسلسلها المنطقي داخل التقرير وارتباط النتائج التي تم التوصل إليها بالحقائق المجمعة
2. الهيكل العام للتقرير: الذي يجب أن يتضمن ثلاثة أجزاء أساسيه:
   - بداية التقرير
   - صلب التقرير
   - الخاتمة
3. مراجعة مادة التقرير: ماذا يعرض التقرير، وماذا يعرض في الملاحق؟ وكذلك درجة التلخيص المناسبة
4. وعند صياغة التقرير يجب مراعاة ما يلي:

- لابد من مقدمة يبين فيها الكاتب الدوافع التي دعت إلى كتابه التقرير والمعلومات التي استعملها في اتخاذ قراراته
- عرض مسلسل ومرتب للبيانات التي يراها مهمة في توضيح أرائه ومعلوماته
- خاتمة موجزه يوضح فيها كاتب التقرير راية حيال موضوع التقرير
- اعادة قراءة التقرير قراءة متأنية لاستدراك ما فاته أو تصحيح ما أخطا فيه سهوا

ثالثاَ مرحلة الكتابة:

على الرغم من أهمية مرحلتي الإعداد والبناء الهيكلي للتقرير إلا أنهما غير كافيتين لضما ن جودة التقرير وغالبا ما يتطلب الأمر من كاتب التقرير كتابة مسودة أو أكثر قبل الوصول للشكل النهائي للتقرير ولعل أصعب مهمة هي كتابه المسودة الأولى ولتسهيل ذلك على الكاتب فانه ينصح بعدم إعطاء اهتمام كبير في هذا الوقت بقواعد اللغة أو أسلوب الكتابة حيث انه من المرجح أن تخضع هذه المسودات لتعديلات كثيرة. ويجب على الكاتب أن يراعي الاتي في مرحلة الكتابة:

1. أن يكون التقرير واضحا وملخصا وكاملا ودقيقا
2. أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعا واحدا
3. أن يكون الانتقال من فقره إلى أخرى بسلاسة ويسر
4. اختيار أسلوب الكتابة المناسب للقارئ
5. استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض

رابعاً المراجعـة:

يجب التأكد من مناسبة أسلوب الكتابة للقارئ، تطبيق قواعد الكتابة وضوح القواعد العامة للكتابة، منطقيه وتنظيم التقرير، صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة.

ويراعى العناصر التالية أثناء المراجعة:

- ضبط صيغ وعبارات التقرير.
- التنسيق المنتظم لعناصر التقرير والعناوين والفقرات.
- ضبط مواقع وسائل الإيضاح والأشكال والجداول.
- ضبط المقدمة وتكامل عباراتها مع محتويات التقرير.
- مراجعة النتائج وتحليلها ومناقشتها.
- مراجعة التوصيات ومنهج العمل المستقبلي.
- ترتيب الملاحق.
- قائمة المراجع مسلسلة حسب ذكرها داخل جسم التقرير.

10. سمات التقرير الجيد

هناك عدة سمات للتقرير الجيد من أهمها:

هدف أو غرض التقرير

كل تقرير فعال يجب أن يكون هناك سبب لكتابته.

الإيجـاز

كلما كان التقرير موجزا كلما كان أفضل، يجب أن يكون مختصراً، مباشراً، وألا يكون الإيجاز على حساب الشمول والكمال.

الوضـوح

يجب أن يكون التقرير واضحا ومفهوما وبلغه غير غامضة

التوثيـق

يجب أن يكون التقرير موثقا قدر الإمكان ومدعماً بمعطيات موضوعية، والغرض من التوثيق هو تمكين القارئ من اتخاذ قرار غير متحيز.

التاريـخ

يجب أن يكو للتقرير تاريخ، وان تحدد الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير

الإجراء الواجب اتخاذه

يجب أن تتضمن التقارير توصيه بما يجب عملة كنتيجة معطيات الوارد ذكرها في التقرير.

التوضيحات

يقال "الصورة أفضل من ألف كلمة" ولذلك فأن التقرير الذي يتضمن خرائط ورسوما بيانية توضيحية أفضل من التقرير الذي يتضمن مجرد كلمات.

كما يجب ان يتصف

يجب أن تتوافر في التقرير صفات خاصة حتى يمكن اعتباره تقريراً جيداً تستخدم كمعايير للحكم على جودة وكفاءة ومهارة معدة وتتلخص هذه المواصفات فيما يلي:

البعد الزماني

الفترة التي يغطيها التقرير ووقت عرض التقرير، فكلما قرب وقت العرض من نهاية فترة التغطية كلما عظمت فائدة التقرير لإمكانية الانتفاع به عند التخطيط للمرحلة المستقبلية.

الشمولية والارتباط بالموضوع

ويقصد بالشمولية أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع ويجيب على كل التساؤلات المحتملة للقارئ، وذلك توفيرا لوقت القارئ ومعد التقرير.

الدقة وصحة البيانات

تعتبر دقة وصحة البيانات التي يتضمنها التقرير عاملا أساسيا في الحكم على مدى جودته، ويتطلب ذلك من معد التقرير التأكد من المعلومات التي يعرضها، والإشارة أحيانا إلى مصدرها، وذلك حتى يكسب ثقة القارئ ويوفر له إمكانية الاعتماد على التقرير في اتخاذ قرار معين.

مناسبة الحجـم

يجب الا يكون التقرير اصغر أو اكبر من اللازم، ويتوقف حجم التقرير على عدة عوامل منها:

- الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير
- المستوى الإداري الذي يرفع له
- الموضوع الذي يتحدث عن التقرير
- شعور معد أو معدي التقرير بمدى الحاجة إلى الإسهاب أو الاختصار

وهناك اعتقاد خاطئ يسود بين البعض، بأنه كلما كان التقرير كبيرا وزادت عدد صفحاته، كلما أعطى ذلك إحساسا بالأهمية وعكس الجهد المبذول في أعداده، والعبرة هنا بالفائدة التي يحصل عليها القارئ ومدى إشباع التقرير لحاجته من المعلومات.

القدرة على الإقناع

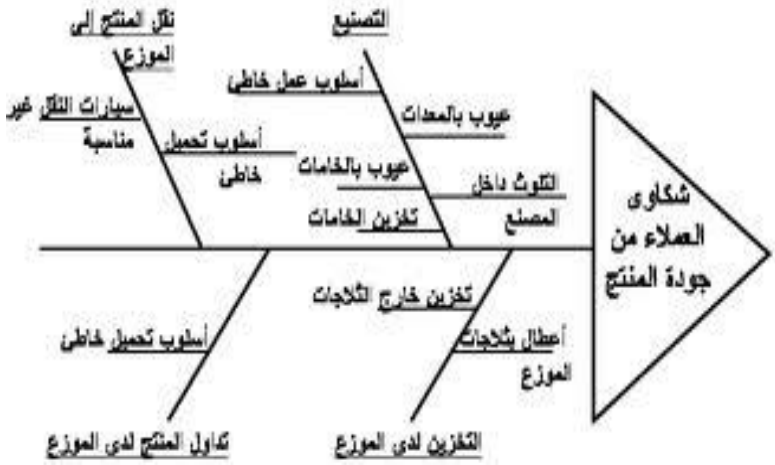
كلما كان التقرير قادراً على إقناع القارئ بوجهة نظر أو توصيات كاتبه، كلما زادت درجة جودته، ويساعد على ذلك كفاءة الكاتب وقدرته على التحليل والاستنتاج وعرض الأفكار، ولاشك أن لغة الأرقام هي دائما الأقدر والأفضل على الإقناع خاصة لمراقبة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة.

أسلوب العرض

يساعد أسلوب العرض بشكل مباشر في الحكم على جودة التقرير ويسهل مهمة القارئ، فلا شك أن التتابع المنطقي للأفكار والتكوين الهيكلي للتقرير ووجود عناوين رئيسية وفرعية وطريقه ثابتة للترقيم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كل ذلك يعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة وأسلوب عرض التقرير

الموضوعية

ومعنى ذلك البعد عن المؤثرات الشخصية عند عرض المعلومات والحقائق وتحليلها، ولا نسمح لمواقفنا وآرائنا الشخصية بان تحدد شكل وموضوع المعلومات التي يعرضها التقرير، فإن ذلك يضعفه في الحقيقة لا يقويه



11. أشياء يجب تجنبها اثناء كتابة التقارير

- تجنب استخدام الصفات التي قد تعني نوعاً من ا لجزم أو الحكم المطلق، مثال: الحل المثالي . الأسلوب الأمثل . نظام ممتاز . خسائر فادحة.
- تجنب الأحكام الشديدة والقاطعة، فقد تكون هناك بعض المعلومات التي لم تصل إليك والتي قد تغير الصورة.
- تجنب استخدام الكلمات المثيرة للمشاعر مثل: كارثة . نابغة . استحالة . خيالي . جنوني
- تجنب استخدام الضمير الأول (أنا).
- تجنب استخدام الجمل والتعبيرات المطولة والتي يمكن الاستعاضة عنها بكلمة واحدة أو جملة قصيرة مثال ذلك: (في هذه اللحظة من الزمن) بدلاً من (الآن)
- نجنب الألفاظ والتعبيرات الفنية وخاصة إذا كانت بلغة أخرى وكان القارئ لا يعمل في نفس المجال.
- نجنب الاختصارات دون ذكر الكلمة أو الجملة كاملة معها.
- تجنب جعل التقرير فني جداً، ولكن اجعله في مستوى مناسب للقارئ ومستواه الإداري والمهني.
- نجنب أن تدرج أكثر من فكرة في فقرة واحدة، واستخدم الجمل القصيرة.
- تجنب استخدام الكلمات والعبارات السلبية قدر الإمكان، مثل: لا يمكن قبول هذا الرأي أو الاقتراح.

12. نصائح ليكون تقريرك فعالاً:

- أن يكون كاملا، دقيقا وصادقا
- أن يكون مختصرا بقدر الإمكان وبسيطاً
- أن يكون موضوعياً غير محكوم بأرائك ورغباتك وأحكامك الشخصية

- له بداية ووسط ونهاية
- له ترتيب وتتابع منطقي وتقسيم وترقيم الأجزاء
- أن يكتب في لغة واضحة ومباشره
- أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (الملائم)
- استخدام الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك ممكنا
- أن تكون له خلاصه تعبر عن معطيات التقرير
- خاليا من الأخطاء

المراجع

- **تم الإعداد بمشاركة المشروع الألماني GIZ**
- **و مشاركة السادة :-**

➢ مهندس / محمد غنيم	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالبحيرة
➢ مهندس / محمد صالح	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالبحيرة
➢ مهندس / يسري سعد الدين عرابي	شركة مياه الشرب القاهرة
➢ مهندس / عبد الحكيم الباز محمود	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية
➢ مهندس / محمد رجب الزغبي	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية
➢ مهندس / رمضان شعبان رضوان	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بسوهاج
➢ مهندس / عبد الهادي محمد عبد القوي	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالجيزة
➢ مهندس / حسني عبده حجاب	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالجيزة
➢ مهندسة / إنصاف عبد الرحيم محمد	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بسوهاج
➢ مهندس / محمد عبد الحليم عبد الشافي	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالمنيا
➢ مهندس / سامي موريس نجيب	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالغربية
➢ مهندس / جويدة علي سليمان	شركة مياه الشرب بالأسكندرية
➢ مهندسة / وفاء فليب إسحاق	شركة مياه الشرب والصرف الصحي ببني سويف
➢ مهندس / محمد أحمد الشافعي	الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي
➢ مهندس / محمد بدوي عسل	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بدمياط
➢ مهندس / محمد غانم الجابري	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بدمياط
➢ مهندس / محمد نبيل محمد حسن	شركة مياه الشرب بالقاهرة
➢ مهندس / أحمد عبد العظيم	شركة مياه الشرب القاهرة
➢ مهندس / السيد رجب محمد	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالبحيرة
➢ مهندس / نصر الدين عباس	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بقنا
➢ مهندس / مصطفي محمد فراج	الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي
➢ مهندس / فايز بدر	المعونة الألمانية (GIZ)
➢ مهندس / عادل أبو طالب	المعونة الألمانية (GIZ)

للاقتراحات والشكاوى قم بمسح الصورة (QR)

حقوق الطبع محفوظة
الإدارة العامة للمسار الوظيفي - إدارة المشاريع
الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي