

خطة التقارير والاجتماعات مع مؤشرات قياس الأداء لدى الشركة



المقدمة

من المعروف أن الاجتماعات والتقارير جزء ضروري من مرحلة التخطيط للمشروع وإن المتبع لدي شركة صفوة الرياض من خلال خطتها في إدارة المشروع هو الاعتماد في استخدام التقارير والاجتماعات التي تسمح بمشاركة الملفات وتخصيص المهام وتبادل الأفكار ، لكي تقدم تصور لموقف المشروع خلال مراحل تنفيذه المختلفة ، على أن تحتوي هذه التقارير والاجتماعات على مناقشات وتوضيح الايجابيات والسلبيات المتعلقة بمراحل التنفيذ ، وعرض وجهات النظر والأفكار والمقترحات والصعوبات التي تضع الشركة والمالك والاستشاري وتجعلهم في إطلاع دائما على كافة مجريات تنفيذ المشروع، وهذه هي الطريقة الانسب للتعرف ما إذا كان المشروع يسير حسب خطة إدارة المشروع المقدمة من الشركة أم لا، واستخراج التقارير بشكل متواصل من خلال برنامج إدارة المشروع يساعد في التعرف ما إذا كان تخصيص الموارد فعلاً وتجعل الجميع يتيقن من سير المشروع في مساره الصحيح ليحقق الأهداف ومواعيد التسليم المقررة وفي حدود الميزانية الموضوعة.

شركة صفوة الرياض المحدودة

للمقاولات العامة



خطة الاجتماعات لدي الشركة

الهدف من الاجتماعات

- الاجتماعات هي وسيلة لتحقيق غاية أو هدف للشركة، وهي وسيلة بناءة لصنع القرارات وتوجيه الجهد لتحقيق الهدف الذي من أجله تم عقد الاجتماع، والتي يمكن من خلاله تحقيق الأمور التالية:
1. تحقيق توازن إيجابي في موقع المشروع حيث تحقق الحاجة إلى الاجتماعات توازنا إيجابيا في حياة المشروع، من خلال تبادل المعلومات والآراء، مما يجعل القرار الصادر عن الاجتماعات متوازنا مع مقدار المعلومات التي بني عليها.
 2. التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة داخل موقع المشروع، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات فريق العمل داخل المشروع ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي مع الشركة والاستشاري والمالك.
 3. التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز وفقدان الخبرة.
 4. التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود وبين فريق العمل أو مع الاستشاري والمالك.
 5. سيولة تداول البيانات والوفر في الوقت حيث تعتمد إدارة شركة صفوة الرياض على سهولة تداول المعلومات بين العاملين بها وعلى جميع المستويات الإدارية المختلفة من خلال الاجتماعات الدورية، حيث لا بد من أن يلتقي المهندسون مع رؤوسهم بين الحين والآخر في مناقشات هادفة وموضوعية.
 6. الالتزام بالقرارات الصادرة إذ تكون الاجتماعات عند كل من الحاضرين فيها التزاما نحو القرارات التي تصدر عنها والأهداف التي تتوخاها.

أهمية الاجتماعات :

- تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها لدورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة المشروع سواء على مستوى الجهاز الفني والإداري أو على مستوى الاستشاري والمالك، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:
1. التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة ، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات أعضاء المشروع ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.
 2. التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.
 3. التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل الشركة أو مع الاستشاري والمالك.



٤. إتاحة الفرصة لفريق العمل حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة في مثل هذه المشاريع.
٥. إتاحة الفرصة للفريق الفني والاستشاري والمالك المشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلي بعضهم البعض.
٦. رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات

كيفية إجراءات عقد الاجتماع

١. تحديد جدول أعمال الاجتماع الخاص بالمشروع.
٢. التقارير والتوصيات وما تم فعله في الاجتماع السابق.
٣. وقائع جلسة الاجتماع.
٤. تدوين حيثيات جلسة الاجتماع بمعرفة (الشركة أو الاستشاري أو المالك).
٥. النقاش العام.
٦. ما يستجد من أعمال داخل المشروع.

كيفية تنظيم الاجتماع

يساهم حجم العناية المعطاة لتنظيم الاجتماع في إنجاحه إلى حد كبير وهناك أمور أساسية لابد من تحديدها للاجتماع الجيد ومنها: -

١. جدول أعمال الاجتماع
٢. المشاركون في الاجتماع
٣. مكان وزمان الاجتماع
٤. كيفية إدارة الاجتماع

أولاً: جدول الاعمال

يجب أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال وهو عبارة عن وثيقة عمل يعمل بها كدليل يحدد مسار الاجتماع ويبدأ بمناقشة الموضوعات المهمة وصولاً إلى الموضوعات الصعبة التي تتعلق بالمشروع

ثانياً : المشاركون في الاجتماع

تقاس جودة الاجتماعات بجودة المشاركون فيها وكلما زاد عدد المشاركون تطلب ذلك مزيد من السيطرة وحسن إدارة الاجتماع، وفي حالات معينة يتم مشاركة عدد كبير من الاشخاص لكامل فترة الاجتماع أو للمساهمة في جزء معين من الاجتماع ثم المغادرة وتتحدد ضرورة المشاركة في الاجتماع بالعوامل التالية:

- مدى المشاركة في صنع القرار وتنفيذ الإجراءات.
- مدى المشاركة في جمع المعلومات خلال الاجتماع.



• توفير معلومات جيدة.

ثالثاً : مكان وزمان عقد الاجتماع

يجب أن يتوافر في مكان عقد الاجتماع عدة مواصفات من أهمها

- من الأفضل أن يكون الاجتماع داخل موقع المشروع.
- وجود عدد مقاعد مماثل لعدد المشاركين.
- يجب أن يكون كل مشارك في الاجتماع قادراً على مشاهدة المشارك الآخر.
- يجب أن تتاح الفرصة لرئيس الاجتماع إمكانية الاتصال البصري بالمشاركين.

رابعاً : كيفية إدارة الاجتماع

فور انعقاد الاجتماع توجد اعتبارات هامة لا بد من اتباعها:

1. من الضروري الترحيب بالأعضاء الجدد وتعريف الحضور بأسمائهم قبل مناقشة أول بند في جدول الأعمال.
2. مراجعة جلسة الاجتماع السابق.
3. الالتزام بالمدة المحددة.
4. بدء الاجتماع في الوقت المحدد حتى ولو لم يصل بعض المشاركين.
5. تمضية استراحة زمنية قصيرة إذا كان الاجتماع طويلاً.
6. مراعاة الزمن المحدد لكل بند من بنود الاجتماع قدر الإمكان.
7. إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد أو قبله إذا تم الانتهاء من جدول العمال بسهولة
8. توجيه النقاش بحيث يقوم مدير الاجتماع بتوجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه ويتم ذلك بالتالي:

- الالتزام بجدول العمال عند النقاش
- توجيه الاجتماع ليعود إلى الأهداف الأصلية
- استغلال خبرات الآخرين
- وضع الاقتراحات
- دعم آراء المشاركين في الاجتماع
- 9. تلخيص الاجتماع لاتخاذ الإجراءات التنفيذية وإعلان النتائج بوضوح وهذا لا يترك أي شك عما تم إقراره من المشاركين مع تحديد المهام والحدود الزمنية لتنفيذها.
- 10. إنهاء الاجتماع بتوجيه الشكر للمشاركين على حضورهم ومشاركتهم

أهمية نجاح الاجتماعات

حيث تحمل الاجتماعات أهمية قصوى في خطة تنفيذ المشروع فإن نجاحها لا يقل أهمية لتحقيق الهدف المنشود من هذه الاجتماعات والأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن، وإنجاحها كوسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الشركة والاستشاري والمالك ووضع الدراسة العلمية للموضوعات والمشاكل المطروحة للنقاش داخل المشروع.

أنواع الاجتماعات

هناك عدة أنواع من الاجتماعات داخل شركة الصفوة وذلك تبعاً لتعدد أسس تصنيفها، وفيما يلي أهم أنواع هذه الاجتماعات:

من حيث المدة أو الزمن:

- أ. اجتماعات دورية: وهي التي تعقد بصورة دورية أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه.
- ب. اجتماعات غير دورية: وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدتها) وذلك لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

من حيث الشكل

- أ. اجتماعات رسمية: وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها وزمانها ومكانها وجدول أعمالها أما الاستشاري أو الجهة المالكة.
- ب. اجتماعات غير رسمية: وهي التي لا يحكم تكوينها قرارات أو جهة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

من حيث المستوى

- أ. اجتماعات على مستوى الشركة أو مجموعة الصفوة: مثل اجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات إدارة المشاريع واجتماعات الإدارة المالية واجتماعات الشركات الشقيقة.
- ب. اجتماعات على مستوى جهات خارج الشركة: مثل اجتماعات الجهة المالكة لمشاريع الشركة واجتماعات الاستشاري والاجتماعات مع الشركات الأخرى والمقاولين والموردين.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة، حيث أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء انعقاد الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد .

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع. تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور من أهمها

١. تحديد الهدف من الاجتماع
 ٢. المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع
 ٣. تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه)
 ٤. يجب توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمهما.
- أ. أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.



٨. الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش
٩. الالتزام بأداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

ثانياً: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع

١. مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.
٢. أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي:
 - أ. تشكيل الاجتماع (مرحلة البدء بالاجتماع): وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضاً ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.
 - ب. المرحلة العاصفة (مرحلة النقاش والرد): وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.
 - ت. مرحلة التطبيع (مرحلة العمل بإنتاجية): وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.
 - ث. مرحلة الأداء (مرحلة النتائج) وفيها يولد المجتمعون إجماعاً ويحصلون على النتائج.
٣. افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية: الترحيب بالمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.
٤. اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.
٥. طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
٦. إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع
٧. توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة الخ)
٨. حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.
٩. فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح ألي فرد بالانحراف عنها.
١٠. اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، المتعالي، المتعصب، الثرثار، والمنطوي الخ).
١١. بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أول بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن أقرب النتائج المحتملة للاتفاق.
١٢. اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك:
 - إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها.
 - تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات.
 - توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه.
 - تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام.



• إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي

أولاً: توثيق الاجتماع

1. يجب فور انتهاء الاجتماع، إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية:
2. عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.
3. قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
4. اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.
5. اسم رئيس الاجتماع.
6. جدول الأعمال.
7. ملخص عما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.
8. خالصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.
9. تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكيد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

ثانياً: تقييم الاجتماع

يعتبر تقييم الاجتماع من قبل رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين خطوة هامة وهي تهدف إلى التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة. والطريقة البسيطة للقيام بذلك، هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

- هل كان هذا الاجتماع مفيداً لك؟ (نعم / لا)
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع؟ (نعم / لا)
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع؟ (نعم / لا)
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع؟ (نعم / لا)
- هل لديك أي تعليقات أخرى؟ (نعم / لا)



خطة التقارير

تعريف التقرير

هو تصور لموقف عملي تنفيذي يتعلق بالمشروع وعادة يهتم بتوضيح الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بهذا الموقف، وهو نشاط يستطيع مدير المشروع أو مهندس الموقع أن يمارسه لعرض وجهة نظره وأفكاره للشركة أو الاستشاري أو المالك.

خطة التقرير الزمنية وتنفيذها

وهي عبارة عن عرض مرتب منظم موضوعي واقعي الهدف منها توضيح وعرض مدى التحقق أو الإضافة في إنجاز خطة تنفيذ المشروع وفقاً للتالي :-

١. عرض الخطة كاملة وجميع أهدافها.
٢. عرض ما تم إنجازه منها مع الإثبات بالصور والمستندات.
٣. عرض ما لم يتم إنجازه وبيان الأسباب التي أدت إلى عدم الإنجاز.
٤. ما تم إضافته من أعمال مع التوثيق بالصور والمستندات.
٥. مدى تحقق الرضا مما تم إنجازه خلال المدة الزمنية المنقضية من عمر المشروع.
٦. وضع تصورات للخطة القادمة حسب إمكانيات وحاجات المرحلة التنفيذية والمشروع عموماً.

كتابة وإعداد التقارير للمشروع

تكون إعداد وكتابة التقارير أهمية قصوى بالنسبة لكل المعنيين (مدير المشروع - الشركة - الاستشاري - المالك) من حيث مضمونها وأهدافها التالية:

- إعلام إدارة الشركة أو الاستشاري أو المالك بأمر من الأمور داخل المشروع.
- عرض النتائج اليومية لمراحل التنفيذ المختلفة داخل المشروع، لتستفيد منها الشركة والاستشاري والمالك.
- وسيلة من وسائل الاتصال الفعال أثناء تنفيذ المشروع بين المستويات الإدارية المختلفة (الشركة - الاستشاري - المالك) وبين فريق التنفيذ كل في مجال اختصاصه.



- تكوين عرض مكتوب لمجموعه من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، يتضمن تحليل واقتراحات وتوصيات تتماشى مع نتائج تنفيذ المشروع على ارض الواقع.
- تتضمن حقائق خاصة بمشكلة معينة، تعرض عرضاً تحليلياً، بطريقه مبسطه، وتقديم الاقتراحات التي يجب أن تتمشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل داخل موقع التنفيذ.
- تعتبر التقارير توثيق دراسة لمشكلة ما بهدف نقل وإعطاء المعلومات والنتائج التي تسفر عنها الدراسة من اجل تقديم الأفكار والتوصيات مع الاستشاري والمالك.
- تهدف التقارير الي تكوين عرض نتائج بحث أو دراسة موضوع معين أو إيجاد حلول لمشكلة ما أثناء التنفيذ.

ويختلف التقرير باختلاف الهدف منه سواءً كان تقرير إداري أو فني وتعتبر هي وسيلة اتصال هامه داخل دوائر المشاريع على اختلاف أنواعها وتخصصاتها وبدون التقارير يكون من الصعب على الإدارة السيطرة على المشروع وجهازه التنفيذي بفاعلية وكفائه ، حيث تعتمد الشركة والاستشاري والمالك على ما تتضمنه التقارير من المعلومات لمعرفة ما يجري أثناء تنفيذ مراحل المشروع مع اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة ومعالجة المشاكل وتلافي الأخطاء ورسم السياسات والخطط واختيار أسلوب العمل المناسب في تنفيذ كافة بنود المشروع ، كما تساعد التقارير في التعرف على وجهات نظر و آراء العاملين في المشروع والتي يقدمونها والحلول التي يقترحونها المشكلات.

إن الهدف الأساسي لكتابة التقارير هو نقل وتوثيق المعلومات للاستشاري والمالك، وتكون في بعض الحالات وسيلة لتقديم توصيات أو اقتراحات، ولذا تحرص شركة الصفوة في أسلوب إعداد وكتابة التقارير على ما يلي: -

- أن يكون واضحاً سهلاً فهمه واستيعابه.
- أن يكون موجزاً بما يكفي لتحقيق الغرض منه.
- أن يكون كاملاً يغطي كافة جوانب الموضوع.
- أن يكون دقيقاً يحتوي على معلومات صحيحة ودقيقة.
- أن يكون موثق لدي الاستشاري أو المالك

ويعتبر التقرير المكتوب أحد أهم أساليب الاتصال بيننا وبين الاستشاري والمالك وبين الجهاز الفني والإداري للمشروع كل في اختصاصه، كما يعتبر بصفة عامة 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

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

أهداف اعداد التقارير بالنسبة للمشروع

إن الهدف من إعداد التقرير يجب أن يكون واضحاً ومحدداً 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:

١. الهدف الأساسي من كتابة التقارير بالدرجة الأولى هي نقل المعلومات، ويمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
 - معاونه الإدارة في أداء وظائفها المختلفة
 - التوثيق والتسجيل
 - تبادل المعلومات
 - تكوين معلومات مرجعية
٢. تعتبر التقارير مصدراً دائماً للمعلومات يمكن الرجوع إليها في أي وقت.
٣. تساعد التقارير أكثر من وسائل الاتصال الأخرى، على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق.
٤. تعتبر التقارير القاعدة الأساسية التي تتخذ القرارات بناء عليها

٥. تتميز التقارير بالاعتدال في إعدادها إذا قورنت ببعض أساليب الاتصال الأخرى.
٦. تعتبر التقارير المكتوبة من أهم وسائل الاتصال بين الموقع والإدارة والاستشاري والمالك.

ومن بين العوامل التي عظمت أهمية التقارير أثناء تنفيذ المشاريع

١. النمو في كثير من العمليات في مجال الأعمال وتعقدتها في المدى الطويل.
 ٢. تنامي الحاجة لطرق أفضل لقياس أداء البرنامج الزمني للمشروع.
 ٣. التطور السريع في أجهزه ومعدات إنتاج المعلومات ذات الكفاءات الأكبر
- وكثيرا ما يترتب على التقرير قرارات معينة أثناء تنفيذ المشروع مثل توقف العمل او الاستئناف أو تعديل التصاميم أو توسيع بالمشروع أو تحجيمه أو استبعاد أحد الجهاز الفني والإداري، لذا ينبغي مراعاة ما يلي عند كتابة التقرير:

- تحري الدقة والموضوعية
- التأكد من صحة المعلومات
- الصدق في الإدلاء بالمعلومات
- عدم تداخل المصالح الشخصية في كتابه التقرير

معاونه الإدارة في أداء وظائفها المختلفة التالية

- ❖ التخطيط: يبني على معلومات عن أوجه النشاط المختلفة، ترد إلى الإدارة في شكل تقارير تمثل الانجازات السابقة والإمكانات المتاحة ووجهات نظر وتوصيات القائمين على مشاريع الشركة المختلفة للإدارة مما يساعد على إصدار خطط موضوعية وعلمية وقابلة للتنفيذ وتتوفر لها مقومات النجاح.
- ❖ الرقابة: أن جوهر وظيفة الرقابة يمكن في مقارنة الانجاز الفعلي بما كان يجب أن يتم في ضوء الجدول الزمني وحسب معايير الأداء المتفق عليها، وحتى تتمكن الإدارة من إجراء هذه المقارنة فإنه يلزمها دائما معلومات في شكل تقارير عن الانجازات التي تمت.
- ❖ التوجيه والإشراف: لا يستطيع الاستشاري أو المالك 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 يمد به بشكل منتظم بالمعلومات اللازمة.

- ❖ **المتابعة و التقييم:** تتطلب عملية متابعة المشاريع المختلفة وتقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية ضرورة وجود تقارير تعرض الانجازات وتساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعه وتحدد الاختلالات التي وقعت وتقدم تحليلا لأسبابها وكيفية تلاقيها مستقبلاً.
- ❖ **التوثيق 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 سنة ماليه، تعتبر سجلا لنشاط المنشأة خلال هذه الفترة الزمنية، وتقارير تتضمن تحليلا لنتائج الأعمال وتقارير تقييم لمستوى الأداء والمعوقات التي واجهتها المنشأة.
- ❖ **تبادل المعلومات:** تعتبر التقارير وسيلة لتبادل المعلومات بين مواقع العمل والشركة والاستشاري والجهة المالكة للمشروع، وبالتالي التأثير على خطط وبرامج المشروع بما يكفل تحقيق أهداف المنشأة.
- ❖ **معلومات مرجعية:** هناك بعض التقارير التي تتضمن معلومات نحتاج دائماً للرجوع إليها مثل تقييم الأداء التي توضح خطوات سير العمل والإجراءات المختلفة الواجبة الإتباع والنماذج التي تساعد مثل هذه المعلومات المرجعية.

فوائد استعمال التقارير

- هناك العديد من الفوائد الرئيسية التي تحققها الشركات جرا استعمالها للتقارير منها:
١. إجراء تغيير في الإجراءات والسياسات (فلسفه الشركة) حيث أن معظم التغييرات هي نتيجة اقتراحات قدمت في تقرير معين.
 ٢. التبوء بالاحتياجات: حيث أن هناك تقارير تشير إلى وجود احتياجات معينة يجب توفيرها للمشروع مثل الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في موقع معين، أو الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينة أو الحاجة إلى تطوير إجراءات السلامة الصناعية داخل الشركة.
 ٣. مقارنة الانجاز بمعايير الأداء: وهذا يعني استعمال التقارير في الرقابة وخاصة في رقابة التكاليف
 ٤. تخفيض التكاليف: المفروض أن تشير التقارير إلى ضرورة تخفيض التكاليف في المشروع أو تشير إلى الوافرات الممكن تحقيقها نتيجة تطبيق التوصيات والمقرحات التي تضمنها التقرير.

أنواع التقارير

تنقسم التقارير إلى أنواع عديدة مثل:



❖ حسب موضوعاتها ومنها:

١. التقارير اليومية عن خط سير العمل في الموقع.
 ٢. التقارير التحليلية أو تقارير البحث والفحص.
 ٣. التقارير السنوية
 ٤. التقارير المالية
 ٥. تقارير دورية اشرافيه تتناول موضوعات معينه
 ٦. تقارير إحصائية وتضمن بيانات في صورة إحصائية كمية
 ٧. تقارير إدارية وتتعلق بعرض ومناقشة مشكلات إدارية معينة
- ❖ أنواع التقارير حسب درجة شكليتها رسمية أو غير رسمية:

١. تقارير رسمية
 ٢. تقارير غير رسمية
- ❖ أنواع التقارير حسب الصورة التي تخرج عليها ومنها:

١. تقارير شفوية
٢. تقارير مكتوبة

❖ أنواع التقارير حسب الجهة الصادرة إليها ومنها:

١. تقارير داخلية
٢. تقارير خارجية

كما ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع أخرى وفقاً لما يلي:

أولاً: من ناحية الزمن

١. تقارير دورية: وهي التي تغطي فترات زمنية ثابتة، عادة ما تحددتها نظم العمل بالمنشأة أو قد يحددها القانون في بعض الحالات، وقد تكون هذه التقارير:

❖ يومية

❖ أسبوعية

❖ شهرية



- ❖ ربع سنوية (كل 3 أشهر)
- ❖ نصف سنوية (كل 6 شهور)
- ❖ سنوية

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

أ. درجة حساسية الموضوع وتأثيره على بعض الأنشطة
ب. مدى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة
ت. ارتباط موضوع التقرير بموضوعات تقارير أخرى لها دورية ثابتة قد لا تستطيع الشركة تغييرها

ث. احتياجات ورغبات إدارة الشركة

ج. المستوى الإداري الذي يرفع له التقرير

ح. اللوائح والقوانين

٢. تقارير غير دورية: وهي التي تغطي فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير لآخر وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة مثل وصول التأخير في الجدول الزمني إلى مستوى معين، أو حدوث توقف مفاجئ في تنفيذ أحد بنود المشروع، أو حدوث عطل مفاجئ لإحدى الآلات ومعدات الموقع.

وتسمى هذه التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بأمر غير عادية أو نادرة الوقوع وتمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية للمنشأة وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضاً واستثنائية، وقد تصدر تقارير عن بعض الموضوعات تحمل الصفتين معاً، فنجد في بعض المشاريع مثلاً أن هناك تقريراً دورياً عن حالة الآلات وأوقات التوقف وأسبابها (أعطال، صيانة دورية، عدم توفر خامات،... الخ) يصدر أسبوعياً، كما يصدر تقرير فوري غير دوري في بعض حالات التوقف لبعض المعدات أو حالات التوقف الناتجة عن أنواع معينة من الأعطال.

ثانياً: من ناحية الهدف

١. تقارير متابعة: وهي التقارير التي تكون مرتبطة بخطة إدارة المشروع أو البرنامج الزمني للمشروع أو خطة إدارة المخاطر وفي جميع المشاريع الجاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنه بين ما هو واقع فعلا وما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها وأحياناً ما تكون في شكل جدول به خانة 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 المخططات أو الخطط الموضوعة أو الجدول الزمني أو إعادة توزيع الجهاز الفني والإداري للمشروع.

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 (مدير المشروع أو مهندس الموقع) ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق أو ما يطلق عليه البعض معلومات حقائقية مثل تقرير التنفيذ اليومي في مواقع المشروع، أو تقرير توريدات المواد داخل الموقع ، ونادرا ما يترتب على مثل هذه النوعية من التقارير اتخاذ قرارات معينة، ففي معظم الأحوال تهدف إلى الإحاطة فقط، إلا أنها يمكن أن تستخدم عند 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 في دورة تنفيذ المشروع.

٣. **تقارير الدراسات:** وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجرى داخل الشركة أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من الشركة أو جهات أخرى متخصصة، مثل تقرير تنويع المواد المطلوب توريده للمشروع ، أو دخول مشاريع جديدة مع جهات اخري مختلفة، أو إتباع سياسة تنفيذية أو تسويقية أو ترويجية معينة.

٤. **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.

ثالثاً: من ناحية المحتوى

١. تقارير مالية ومحاسبية

٢. تقارير الأنشطة

٣. تقارير الأفراد (الجانب الشخصي، الوظيفي، السلوكي، التقييم) .

رابعاً: من ناحية الشكل

١. تقارير وصفية: تقارير دراسات الجدوى، تقارير دراسة السوق واتجاهات الموردين.



٢. تقارير سابقة التصميم: مطبوعة وعلى مدير المشروع أو مهندس الموقع أن يملا بياناتها مثل:
التقارير المتعلقة بالصيانة، المتعلقة بتقييم الأداء للعاملين.

خامساً: من ناحية التوجيه:

١. تقارير داخلية

٢. تقارير خارجية

خصائص التقرير الجيد

هناك عدة خصائص يتميز بها التقرير الجيد من أهمها:

١. هدف أو غرض التقرير: كل تقرير فعال يجب أن يكون هناك سبب لكتابته.
٢. الإيجاز: كلما كان التقرير موجزاً كلما كان أفضل، يجب أن يكون مختصراً، مباشراً، وألا يكون الإيجاز على حساب الشمول والكمال.
٣. الوضوح: يجب أن يكون التقرير واضحاً ومفهوماً وبلغه غير غامضة
٤. التوثيق: يجب أن يكون التقرير موثقاً قدر الإمكان ومدعماً بمعطيات موضوعية، والغرض من التوثيق هو تمكين القارئ (الاستشاري - المالك) من اتخاذ قرار سريع.
٥. التاريخ: يجب أن يكون للتقرير تاريخ، وان تحدد الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير
٦. الإجراء الواجب اتخاذه: يجب أن تتضمن التقارير توصيه بما يجب عمله كنتيجة معطيات الوارد ذكرها في التقرير.
٧. التوضيحات: يقال " الصورة أفضل من ألف كلمة" ولذلك فإن التقرير الذي يتضمن خرائط ورسوماً بيانية توضيحية أفضل من التقرير الذي يتضمن مجرد كلمات.

مواصفات التقرير الجيد

هناك بعض المواصفات التي يجب أن تتوفر في التقرير حتى يمكن اعتباره تقريراً جيداً، كما أنها تستخدم أيضاً كمعايير للحكم على جودة وكفاءة ومهارة معدة وتتلخص هذه المواصفات فيما يلي:

١. البعد الزمني: 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.



٢. الشمولية والارتباط بالموضوع: ويقصد بالشمولية أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع ويجب على كل التساؤلات المحتملة من المالك والاستشاري، وذلك توفيراً لوقتهم ووقت معد التقرير.

٣. الدقة وصحة البيانات: تعتبر دقة وصحة البيانات التي يتضمنها التقرير عاملاً أساسياً في الحكم على مدى جودته، ويتطلب ذلك من معد التقرير (مدير المشروع) التأكد من المعلومات التي يعرضها، والإشارة أحياناً إلى مصدرها، وذلك حتى يكسب ثقة (الشركة أو المالك أو الاستشاري) ويوفر لهم إمكانية الاعتماد على التقرير في اتخاذ قرار معين.

٤. مناسبة الحجم: يجب ألا يكون أصغر أو أكبر 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 التقرير بمدى الحاجة إلى الإسهاب أو الاختصار

وهناك اعتقاد خاطئ يسود بين البعض، بأنه كلما كان التقرير كبيراً وزادت عدد صفحاته، كلما أعطى ذلك إحساساً بالأهمية وعكس الجهد المبذول في أعداده، والعبرة هنا بالفائدة التي تحصل عليها الجهة ومدى إشباع التقرير لحاجتها من المعلومات.

٥. القدرة على الإقناع: كلما كان التقرير قادراً على إقناع القارئ بوجهة نظر أو توصيات كاتبه، كلما زادت درجة جودته، ويساعد على ذلك كفاءة مدير المشروع وقدرته على التحليل والاستنتاج وعرض الأفكار، ولا شك أن لغة الأرقام هي دائماً الأقدر والأفضل على الإقناع خاصة لمراقبة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة.

٦. 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 وفعالية وطريقته ثابتة للترقيم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كل ذلك يعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة وأسلوب عرض التقرير.

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



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

١. القدرة على التفكير المنطقي

٢. القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور

٣. القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار

٤. 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.

الهيكل العام للتقرير

<ul style="list-style-type: none"> ❖ صفحة الغلاف ❖ صفحة المحتويات ❖ إجراءات التعديل ❖ المقدمة (الأهداف، المجال) ❖ ملخص الإدارة 	بداية التقرير
<ul style="list-style-type: none"> ❖ عرض المعلومات والحقائق ❖ الجداول ❖ الرسوم البيانية ❖ الدراسة والتحليل 	صلب التقرير
<ul style="list-style-type: none"> ❖ النتائج ❖ التوصيات ❖ الملاحق 	خاتمة التقرير

تمر عملية إعداد وكتابة التقارير بخمس مراحل:

١. مرحلة الإعداد

٢. مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي
 ٣. مرحلة الكتابة
 ٤. مرحلة المراجعة
 ٥. مرحلة الطباعة، والإخراج العام للتقرير
- أولاً: مرحلة الإعداد

ويتم في هذه المرحلة تحديداً الآتي:

١. الإطار العام للتقرير (الموضوع أو المجالات التي يغطيها التقرير)
٢. معرفة الهدف من كتابة التقرير
٣. ما الذي أريد تحقيقه من هذا التقرير؟
٤. من الذي طلب التقرير؟ من الذي يحتاج إليه؟
٥. الاستخدامات المتوقعة من التقرير
٦. معلومات التقرير

ثانياً: مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي

يتم في هذه المرحلة تصميم وتحديد ما يلي:

١. 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
٢. الهيكل العام للتقرير: الذي يجب أن يتضمن ثلاثة أجزاء أساسية:

- بداية التقرير
- صلب التقرير
- الخاتمة

٣. مراجعة مادة التقرير: ماذا يعرض التقرير، وماذا يعرض في الملاحق؟ وكذلك درجة التلخيص المناسبة

وعند صياغة التقرير يجب مراعاة ما يلي:



- لا بد من مقدمة يبين فيها الكاتب الدوافع التي دعت إلى كتابته التقرير والمعلومات التي استعملها في اتخاذ قراراته
- عرض مسلسل ومرتب للبيانات التي يراها مهمة في توضيح آرائه ومعلوماته
- خاتمه موجزه يوضح فيها كاتب التقرير راية حيال موضوع التقرير
- إعادة قراءة التقرير قراءة متأنية لاستدراك ما فاتته أو تصحيح ما أخطأ فيه سهوا

ثالثاً : مرحلة الكتابة

على الرغم من أهمية مرحلتي الإعداد والبناء الهيكلي للتقرير إلا أنهما غير كافيتين لضمان جودة التقرير وغالبا ما يتطلب الأمر من كاتب التقرير كتابة مسودة أو أكثر قبل الوصول للشكل النهائي للتقرير ولعل أصعب مهمة هي كتابة المسودة الأولى ولتسهيل ذلك على الكاتب فإنه 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 مدير المشروع أن يراعي الأتي في مرحلة الكتابة:

١. أن يكون التقرير واضحا وملخصا وكاملا ودقيقا
٢. أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعا واحدا
٣. أن يكون الانتقال من فقره إلى أخرى بسلاسة ويسر
٤. اختيار أسلوب الكتابة المناسب للقارئ
٥. استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض

رابعاً : المراجعة

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

مهارات جمع وترتيب وعرض المعلومات

البيانات والمعلومات: 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 الشركة وإخراجها في شكل له معنى للمستفيد (الشركة - المالك - الاستشاري) مثل معدل التنفيذ، نسبه تقدم الجدول الزمني... الخ.

ولا بد أن تتوفر في المعلومات الخصائص التالية:

أ. الدقة

ب. ارتباطها باحتياجات المالك والاستشاري

ت. الشمول

ث. التوقيت المناسب

المعلومات	البيانات
• حقائق منظمه تفيد مباشرة في صنع القرارات	• حقائق غير منظمة لا تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات
• بمثابة المنتج في نظام المعلومات	• بمثابة مادة خام في نظام المعلومات
• مخرجات لنظام المعلومات	• مدخلات لنظام المعلومات

دورة حياة البيانات

- **توليد البيانات:** وهي المرحلة التي يتم فيها خلق البيانات ويمكن توليد البيانات بواسطة مدير المشروع من خلال الملاحظة الفعلية بالموقع أو مهندسي المواقع.
- **تشغيل البيانات:** بمجرد توليد البيانات يتم إجراء مجموعة من الخطوات اللازمة لتشغيلها منها: التخزين، التحويل إلى صور أو وسائل للعرض، النقل من مصادر ها إلى التخزين ثم إلى التشغيل ثم إلى الاستخدام، فالتخزين مرة أخرى، التشغيل، (التصنيف والفرز وأجراء العمليات الحسابية والتسجيل والتجميع)
- **استخدام البيانات:** يتم إرجاع المعلومات التي تم الحصول عليها إلى مراكز اتخاذ القرار حسب احتياجاتها، وترتكز القيمة الفعلية للبيانات عندما يتم تشغيلها وتحويلها إلى معلومات، تعتمد فائدتها على المعايير التالية: دقة المعلومات، درجة الاعتماد عليها، توقيت الحصول عليها، تكلفه تخزينها، وعلى ذلك فنهالك حاجة مستمرة إلى مراجعة محتويات ملفات البيانات لحذف البيانات غير الهامة.

التقارير وعلاقتها بالبيانات

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

وتتمثل مراحل إعداد التقرير في:



١. جمع البيانات المرتبطة به
٢. تفريغ البيانات وتبويبها
٣. تحليل البيانات
٤. استخراج النتائج والتوصيات
٥. كتابة التقرير

مراحل (خطوات كتابة التقرير):

١. جمع وتنظيم المعلومات
٢. تحديد الأفكار الرئيسية
٣. كتابه المسودة الأولى للتقرير
٤. إعادة كتابة المسودة
٥. قياس قابلية التقرير للقراءة
٦. التدقيق
٧. تصحيح الطباعة

كيف يكون التقرير فعالاً

تعتمد شركة الصفوة وتوصي جميع منسوبيها في إعداد تقاريرهم على العناصر المهمة التي تجعل التقرير فعالاً وهي:

- أن يكون التقرير كاملاً ودقيقاً وصادقاً.
- أن يكون التقرير مختصراً بقدر الإمكان وبسيطاً.
- أن يكون موضوعياً غير محكوم بأرائك ورغباتك وأحكامك الشخصية.
- أن يكون له بداية ووسط ونهاية.
- أن يكون له ترتيب وتتابع منطقي وتقسيم وترقيم الأجزاء.
- أن يكتب في لغة واضحة ومباشرة.
- أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (الملائم).
- استخدام الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك ممكناً.
- أن تكون له خلاصه تعبر عن معطيات التقرير.
- أن يكون خالياً من الأخطاء.



مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs)

مؤشرات

الأداء

الرئيسية



مؤشرات قياس الأداء

تضع شركة الصفوة في اعتبارها جيداً أن مؤشرات قياس الأداء (KPI) من أهم الركائز الرئيسية في الإدارة والتخطيط وأهم الوسائل التي تضمن لها تحقيق أهدافها وإنجازها لمشاريعها وتساعدنا على التركيز وعدم التشتت والانتباه الدائم.

وهذه المؤشرات هامة جداً في قياس أداء (الأفراد - أداء الشركة - أداء الخطط - وأيضا أداء البرامج والتقنية) وكل شيء أو أمر يحتاج إلى التقييم والمتابعة بشكل عام، ولهذا فإن مؤشرات قياس الأداء من الركائز الرئيسية في العمليات الإدارية والتخطيطية والتنفيذية لدى شركة الصفوة.

ومن هنا سوف نطرق لبعض النقاط الهامة ومنها:

- ما هي مؤشرات قياس الأداء؟
- أهمية مؤشرات قياس الأداء
- كيفية وضع المؤشرات والنماذج الخاصة بها

أولاً: ماهي مؤشرات قياس الأداء؟

هي مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية التي من خلالها يمكن للشركة تقييم أداء كل ما يحدث سواء في الشركة ككل أو تقييم أداء الموظفين والأقسام أو الخطط (خطة تنفيذ المشروع - خطة إدارة المخاطر- خطة الاجتماعات والتقرير- خطة اعتمادات توريدات المشروع ... الخ) أو لتقييم الأهداف والمهام لدى الشركة وفي مشاريعها المختلفة، ودورها في التأكد من أن الشركة ومشاريعها مازالت في مسارها الصحيح.

والمؤشرات توفر للشركة وللاستشاري والمالك نقاط قياس رئيسية يستطيعوا من خلالها متابعة وتقييم الأداء بالمقارنة بين النقاط المطلوبة وبين الجهد الفعلي الذي تم بذله، ولهذا هي مهمة جداً في الإدارة الاستراتيجية لإن من خلالها يمكننا أن نتعرف على معدل التطور والنمو والنجاح للمشروع وأيضا قياس مدى فعالية خطة تنفيذ المشروع، وهذا يعني أننا نتكلم عن الأمور التي من الممكن أن تؤثر بشكل قوي جداً على أداء المشروع والخطة ككل وليس العمل اليومي داخل المشروع.

فهناك مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية.

مثال للتوضيح:

اليوم تم تحقيق نسبة إنجاز في المشروع ٢٪ أقل من أمس بمعدل ٤٪ هذا مؤشر أداء ولكن لا يؤثر على مسار المشروع وخطة تنفيذ المشروع ولا يستوجب اللجوء إلى خطة إدارة المخاطر ولكن ينبهنا بضرورة الاهتمام بالتنفيذ.



ولكن لو كان معدل التنفيذ تراجع بنسبة ٤٠٪ هذا الشهر مقارنة بالشهر الماضي إذاً هناك خلل في خطة تنفيذ المشروع وفي الأداء أو في الجدول الزمني هناك مشكلة ويجب علاجها وربما نستدعي إدارة المخاطر بالشركة ونحتاج اللجوء لخطة إدارة المخاطر الخاصة بالمشروع. وهذا هو مؤشر الأداء الرئيسي الذي يجعل الشركة تغيير مسار الخطة ككل أو تعديلها أو تعيد كتابتها، حيث تعلم شركة الصفوة جيداً أن مؤشرات قياس الأداء هامة جداً في اتخاذ القرارات ووضع الخطوات والأهداف المستقبلية للشركة وجميع مشاريعها.

ثانياً: أهمية مؤشرات قياس الأداء

- الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة من الأهداف.
 - وضع الاستشاري والمالك في الصورة لما يجري علي أرض الواقع بالنسبة للمشروع.
 - تقييم أداء العاملين داخل المشروع.
 - تقييم أداء تنفيذ بنود المشروع بشكل مستمر.
 - التأكد من فعالية الخطط وفعالية الأهداف والمهام الموضوعه.
 - التأكد من تحقيق المعدلات المستهدفة مثل معدل الرضا – الجودة – الإنتاجية.
 - تحسين وتطوير كافة العمليات الداخلية والخارجية للمشروع.
 - وضع أنظمة للمساءلة لكافة العاملين في المشروع وعلى كافة المستويات.
 - الجدية في التعامل من التحذيرات والمؤشرات ومتابعة كافة الخطوات.
- وتكمن أهمية مؤشرات قياس الأداء في بعض النقاط سنحاول إيضاحها ومنها:
وما ذكرنا جزء فقط من أهمية مؤشرات قياس الأداء ولا يجب أن نتهاون في هذا الأمر أو تتكاسل عن وضع هذه

ثالثاً: كيفية وضع المؤشرات والنماذج الخاصة بها

- من الممكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أنواع عديدة منها حسب المؤشر رقمي : وهو المرتبط بعدد مثل توريد ٢٠ منتج من المواد المعتمدة للمشروع.
نوعي : المرتبط بأمر لا يمكن قياسها بعدد مثل تحسن أداء العاملين في المشروع.
ويمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء الرئيسية حسب التالي: -

١. حسب أعمال وبنود المشروع



مثل مؤشرات قياس الأداء للأعمال المدنية - مؤشرات قياس الأداء للأعمال الكهربائية - مؤشرات قياس الأداء للأعمال الميكانيكية - مؤشرات قياس الأداء لأعمال اللاند سكيب - مؤشرات قياس الأداء لتوريدات المواد وتشوينها بالموقع

٢. حسب إدارات وأقسام الشركة

مثل مؤشرات قياس الأداء لإدارة المشاريع - مؤشرات قياس الأداء للقسم الفني - مؤشرات قياس الأداء لإدارة المشتريات والعقود - مؤشرات قياس الأداء لإدارة الموارد البشرية - مؤشرات قياس الأداء للإدارة المالية.

٣. حسب بطاقة الأداء المتوازن

مثل مؤشرات قياس الأداء للموردين - مثل مؤشرات قياس الأداء لمقاولي الباطن - مثل مؤشرات قياس الأداء للمؤشرات المالية الخاصة بالمشروع

٤. حسب المسمى

مؤشرات قياس الأداء - مؤشرات قياس الأداء الرئيسية - مؤشرات قياس النتائج - مؤشرات قياس النتائج الرئيسية

ولهذا تحرص شركة الصفوة علي تحدد التقسيمة المناسبة مع أهداف خطتها ورؤيتها ونوعية المشاريع الخاصة بها، وكل الأنواع تؤدي إلى نتائج واحدة وهي القدرة على الرقابة والتقييم والمتابعة لمسار العمليات وخطة تنفيذ المشروع

طرق تحديد مؤشرات قياس الأداء

قبل أن نقوم بتحديد المؤشرات الخاصة بنا نحدد ونضع أولاً خطة إدارة المشروع ونحدد الرؤية المستقبلية للمشروع بعناية كما نحدد الأهداف التي نرغب في تحقيقها والوصول إليها.

وذلك لأننا ندرك أن مؤشرات قياس الأداء غير ثابتة تختلف باختلاف الغاية والهدف ونوعية الخطة.

فهنالك المؤشرات المرتبط بالخطة التنفيذية للمشروع مثل:

- رضا المالك والاستشاري عن طريقة سير العمل بالمشروع.
- زيادة معدل التنفيذ عن معدل المدة الزمنية في الجدول الزمني.
- كفاءة المعدات والآلات المتوفرة بموقع المشروع وأدائها.

وهناك مؤشرات مرتبطة بخطة تحسين المنتج مثل:

- جودة المنتجات المعتمدة في المشروع.
- فاعلية المنتجات والخدمات المقدمة في المشروع.

وهناك مؤشرات مرتبطة بقسم العاملين مثل:



- معدل الالتزام في المشروع.
 - معدل الإنتاجية والكفاءة.
 - معدل التطوير والتحسين واكتساب المهارات الجديدة.
 - استخدام التقنية والسرعة في أداء المهام.
- وهناك مؤشرات مرتبطة بخطة تنفيذ المشروع مثل:
- التقدم تجاه تحقيق الرؤية وخطة تنفيذ المشروع.
 - فاعلية الخطط التشغيلية في الوصول لما هو مطلوب تنفيذه.
 - تطور الشركة وتطور الأداء وتحسين الإنتاجية والربح.
- بعد تحديد الهدف من خطتنا الموضوعة لتنفيذ المشروع نقوم بوضع المؤشرات من خلال ثلاث خطوات رئيسية تعتمد عليها الشركة وهي:
- تحديد الأهداف التي نرغب في الوصول إليها.
 - تحديد الأهداف التفصيلية والمهام الخاصة بكل هدف.
 - ربط كل هدف أو مهمة داخل المشروع بمؤشر نقطة قياس واضحة نحققها عند انتهاء التنفيذ.
- مع حرص شركة الصفوة علي أن يكون المؤشرات التي اخترناها مؤشرات واقعية مما يعني أن تكون مرتبطة بما نستطيع تنفيذه فعلا داخل الموقع وليست معتمدة على ما نتمنى، وأن تكون مرتبطة بما تمتلك الشركة من مهارات وموارد بما يعني الدارسة والتحليل الواقعي جيداً قبل وضع مؤشرات قياس الأداء.
- وفي الختام تؤكد شركة الصفوة حرصها على خطة الاجتماعات وإعداد التقارير وعلى أهمية مؤشرات قياس الأداء وعدم التكاثر والتغافل عنها، فبدونها لنا نعرف هل قمنا بتحقيق أهدافنا أم لا؟ وهل نسير على الطريق الصحيح في تنفيذ مشاريعنا أم خطتنا تحتاج للتعديل وإعادة التخطيط.

هذا والله الموفق وهي يهدي السبيل ...

**شركة صفوة الرياض المحدودة
للمقاولات العامة**

