

كتابة التقارير الإدارية

أولاً: تعريف التقرير الإداري

من منظور عام، يمكن تعريف التقرير الإداري، أنه: وسيلة لتوصيل المعلومات والبيانات الأساسية من طرف إلى آخر، سواء في إطار التواصل الداخلي أم الخارجي لمؤسسة العمل. وهو يتألف من حقائق وبيانات مهمة، مقدمة من خلال أدوات مكتوبة وشفوية وغير شفوية.

ثانياً: أنواع التقارير الإدارية

استناداً إلى ما تقدم من تعريف للتقرير الإداري، يتبين لنا أن التقرير الإداري، يعد وسيلة من وسائل الاتصال الإداري، ويمكن تحقيقه بطرق مختلفة: مكتوبة، وشفوية، وجسدية، وذلك كما يلي:

1- الاتصال الإداري المكتوب:

الاتصال الإداري المكتوب يقوم على إرسال المعلومات والبيانات بشكل مكتوب، ويشمل كل من: التقارير الإدارية، والمذكرات، ومحاضر الاجتماعات، والبروشورات، واللوحات الحائطية، أو غير ذلك من وسائل الاتصال المكتوبة الأخرى، وبما يتفق والمستهدف/المستهدفين بعملية الاتصال وموضوع الاتصال.

2- الاتصال الإداري الشفهي:

الاتصال الإداري الشفهي، هو على عكس الاتصال الإداري المكتوب؛ كونه يعتمد على توصيل المعلومات للمستهدف/للمستهدفين، من خلال الحديث الشفهي أو اللفظي، ويتخذ أشكالاً عدة، لعل أبرزها: المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والاجتماعات المختلفة، والمحاضرات.

3- الاتصال الإداري الجسدي:

أما الاتصال الإداري الجسدي، فيتجسد بحركات الجسد وملامح وإيماءات الوجه. وفي ضوء ما تقدم من تصنيف لأنواع الاتصال الإداري، بحسب طريقة الاتصال، فلعن السؤال الذي يفرض ذاته هنا، هو: ما هو الاتصال الأفضل من بين تلك الأنواع للاتصال الإداري؟ في الواقع، لا توجد إجابة محددة يوصى بموجبها، باتباع نوع معين من أنواع الاتصال الإداري المذكورة آنفاً، بوصفها هي صالحة للاتصال في كل الأحوال والمواقف؛ كون المفاضلة بين طرق الاتصال السابقة، ترتبط بمتغيرات كثيرة، منها: نوع المعلومات والبيانات، وحجم المعلومات والبيانات وطبيعتها، ونوع وعدد المستقبلين للاتصال، والوقت المناسب لإجراء الاتصال. والإطار المبين أدناه، يقدم بعضاً من جوانب المفاضلة بين أنواع التقارير الإدارية، بحسب طريقة الاتصال.

الاتصال الإداري المكتوب	الاتصال الإداري الشفهي	الاتصال الإداري الجسدي
- يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. - يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. - يقدم إطاراً مرجعياً مكتوباً، يمكن الرجوع إليه في أي وقت. - يُعد طريقه منخفضة التكاليف، حيث يمكن توزيع محتوى الاتصال المكتوبة على عدد كبير من	- يقوي روح التعاون والصدقة. - يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور. - يشجع على تبادل الأفكار؛ ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم ووجهات النظر المختلفة. - عادة ما يستخدم هذا النوع من الاتصال، من أجل الإدارة الداخلية،	- يوضح ردود الفعل العكسية. - مؤثر في الروح المعنوية للموظفين. - له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية. - عادة ما يرتبط بالملاحظة المباشرة.

المستقبلين. - فعالية الاتصال المكتوب، تعتمد في المقام الأول، على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالة.	ورسم السياسات، وحل المشكلات المتعلقة بفريق العمل. وليس مناسباً لاتخاذ القرارات الحاسمة.	
--	---	--

نستخلص مما تقدم، أن الاتصال الكتابي، يعد من أهم مهارات الاتصالات الإدارية الرسمية. ومن أبرز أنواع الاتصال الكتابي الأكثر استخداماً في مؤسسات الأعمال: الرسائل، والتقارير، ومحاضر الاجتماعات.

ومع ذلك، لن يتم التطرق إلى كل تلك الأنواع من الاتصال الكتابي، وإنما سيقصر الحديث في هذا الجزء من البحث، على التقارير الإدارية المكتوبة، من حيث: التعريف، والأنواع، والأهمية، وذلك كما يلي:

ثالثاً: تعريف التقرير الإداري المكتوب

في الواقع، لا يوجد تعريف محدد للتقرير الإداري المكتوب، يحظى باتفاق مختلف الكتاب والمراجع العلمية، وإنما تتعد التعريفات بتعدد وجهات النظر لأولئك الكتاب والمراجع، ومن المفيد الوقوف على بعض من تلك التعريفات، ومناقشتها والخروج بما نستصوبه من تعريف للتقرير الإداري المكتوب، وذلك كما يلي:

طابقاً لمعجم أكسفورد (The Oxford English Dictionary)، التقرير من منظور عام، هو عبارة عن: "عرض منهجي لنتائج استقصاء أو بحث للحصول على معلومات محددة سلفاً، يقوم به شخص معين أو مجموعة من الأشخاص يتم تكليفهم للقيام بهذه المهمة." كما يعرف التقرير أيضاً، أنه: "عرض كتابي أو تحليل للبيانات أو الظروف القائمة والأنشطة والحقائق والدراسات ونتائج البحث، وتسجيل الآراء والتوصيات المتعلقة بموضوع معين أو مشكلة معينة."

وكاتب آخر، يرى أن تقارير الإدارة: هي أدوات تحليلية يستخدمها المديرون لإرشاد أداء الأعمال في العديد من المجالات والأقسام. يستخدم كبار المديرين التنفيذيين والقيادة التقارير الإدارية لدفع قراراتهم الإستراتيجية، ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية المهمة في الوقت الفعلي. كذلك، يعرف التقرير الإداري المكتوب: أنه "عرض كتابي للبيانات والمعلومات والحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة ما عرضاً تحليلياً، وبأسلوب مبسط ومنظم، مع ذكر النتائج والاقتراحات التي تم التوصل إليها." وعلى الرغم من أهمية ما تقدم من تعريفات للتقرير الإداري التي تؤكد الأسلوب المنهجي والبحثي للتقارير، إلا أنها تخلو من الإشارة إلى الخاصية التي تتميز بها التقارير الإدارية، عن غيرها من التقارير الأخرى، بوصف التقارير الإدارية وسيلة من وسائل الاتصال الإداري المكتوبة.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات مختلفة للتقرير الإداري، والملاحظة المتطرق إليها بخصوص ذلك، يمكن القول: إن التقرير الإداري وسيلة من وسائل الاتصال الإداري المكتوب، يقوم على عرض وتحليل منهجي للبيانات والمعلومات، المرتبطة بمختلف مؤشرات الأداء والقضايا والتحديات التي تواجهها مؤسسة العمل، بهدف تزويد المسؤولين المعنيين بالمعلومات والمقترحات الرئيسية المناسبة، التي من شأنها مساعدتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة، إزاء موضوع التقرير.

رابعاً: أنواع التقارير الإدارية المكتوبة

تتعدد التقارير الإدارية المكتوبة وتتفرع، وذلك بتعدد معايير التصنيف المنطلق منها، وهي مسألة غير حصرية، بل قابلة للنمو والتطور بتطور الإدارة الحديثة. ومن خلال الرجوع إلى عدد من المصادر،

نستخلص سبعة أنواع من التقارير الإدارية الأساسية الشائعة، التي يمكن اعتمادها لأغراض تحليلية مختلفة، وهذه التقارير هي:

1- التقارير الداخلية أو الإعلامية:

التقارير الداخلية أو الإعلامية، وهي تشير - كما يوحي اسمها - إلى أي مهمة إدارية يجب الإبلاغ عنها. وبالتالي تشمل هذه التقارير أنواعا مختلفة من تقارير تتبع الأداء، منها: تقارير الأداء الإداري، وتقارير النفقات. السمة المميزة لهذه التقارير، هي موضوعيتها. فهي تهدف في معظم الأحوال إلى الإعلام، ولا تتضمن أي مقترحات أو حلول، ويتم إعدادها بشكل دوري: أسبوعيا أو شهريا أو سنويا. كما تشمل التقارير الداخلية أيضا، أي نوع من التقارير التي يتم استخدامه داخليا، في التواصل بين مختلف الأقسام والإدارات، بهدف تبادل المعلومات وتحقيق الأهداف المشتركة.

2- التقارير الخارجية:

التقارير الخارجية، تستهدف أصحاب المصلحة الخارجيين، الذين يمكن أن يكونوا المستثمرين والموردين وغيرهم. يمكن أيضا استخدام هذه التقارير لتوفير سياق لشيء قد يؤثر على أداء الأعمال، على سبيل المثال، اتجاهات مجال نشاط المؤسسة.

3- التقارير التشغيلية:

يقع على عاتق هذه التقارير، تتبع كل التفاصيل ذات الصلة بالمهام التشغيلية للمؤسسة، مثل عمليات الإنتاج. وهي عادة ما تكون تقارير قصيرة المدى؛ كونها تهدف إلى رسم صورة من الحاضر. وعادة ما تستخدم هذه التقارير، لاكتشاف أي مشكلات تواجهها المؤسسة، وبالتالي يتم اقتراح الحلول المناسبة لها وتحسين كفاءتها التشغيلية.

4- تقارير التقدم أو الحالة:

تقوم هذه التقارير، على تتبع التقدم المحرز في أي مشروع من مشاريع أعمال المؤسسة. وبموجب هذا النوع من التقارير، يمكن تتبع جميع الأنشطة المتعلقة بإكمال المشروع، ومعرفة مدى البعد عن الهدف النهائي، وما إذا كانت المهام تعمل وفقا للجدول الزمني المخطط لها.

5- التقارير التحليلية أو البحثية:

يستخدم هذا النوع من التقارير، البيانات الكمية والنوعية، لتحليل وتقييم أداء استراتيجيات المؤسسة، وبحث المشاكل والتحديات التي تواجهها. وفي ضوء هذه التقارير، يمكن تقديم تنبؤات واتجاهات، لتحسين عملية صنع القرار، بما من شأنه تحسين الأداء والابتكار، والتغلب على تلك المشاكل والتحديات.

6- التقارير الاستراتيجية:

تعد الاستراتيجية عنصرا حيويا، في كل عمل مؤسسي، سواء أكان كبيرا أم صغيرا. ربما تكون أدوات التحليل الاستراتيجي، هي الأوسع والأكثر أهمية بين جميع أنواع التقارير الإدارية. فمن خلال هذا النوع من التقارير، يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات استراتيجية، من شأنها:

- تحسين مختلف الخطط والاستراتيجيات، لتحقيق أفضل عائد ممكن.
- تعزيز الاتصال الداخلي، وتحسين طريقة عمل الإدارات المختلفة.
- خلق مساحة أكبر للابتكار، والتفكير الإبداعي.

7- تقارير الامتثال أو القانونية:

تقارير الامتثال أو التقارير القانونية، هي تقارير مالية وغير مالية، تقوم المؤسسات بإعدادها لإظهار التزامها بالقوانين الإدارية والمالية، وتقديم صورة دقيقة عن الأداء ولصحة المالية، سواء للجهات

الرقابية الرسمية، أم للمستثمرين وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين. وهي تقارير على درجة عالية من الدقة والأهمية؛ لأن أي خطأ يمكن أن يؤدي إلى تداعيات خطيرة على المؤسسة.

خامسا: أهمية التقارير الإدارية

- تحظى التقارير الإدارية الجيدة، بأهمية كبيرة في مختلف مؤسسات الأعمال، ومن عدة وجوه، يمكن إيجازها، من خلال النقاط التالية:
- تقديم التقارير الإدارية في الوقت المناسب، يوفر نظرة ثاقبة عن كيفية أداء المؤسسة، وبالتالي، تمكين صناع القرار من العثور على المسار الصحيح، لزيادة كفاءة التشغيل واتخاذ القرارات ذات الصلة للحفاظ على كفاءة الأداء وقدرتها التنافسية.
- كون التقارير الإدارية، تسلط الضوء على التباين بين الأداء الفعلي والأداء المخطط/المدرج في الميزانية على فترات منتظمة. وبعد ذلك، تطبيق التدابير التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء.
- تساهم التقارير في عملية التوثيق بداخل المؤسسة، إذ تعد التقارير أداة من أدوات التوثيق للمعلومات والحقائق، التي تبرز السجل التاريخي للمؤسسة وأنشطتها وإنجازاتها المختلفة، وبطريقة يسهل الرجوع إليها.
- كما تعد التقارير، مرجعة في غاية الأهمية، للجهات الإشرافية والرقابية والمساءلة، من أجل تقييم أداء المسؤولين ومؤسسات العمل المختلفة.

سادسا: تعريف اتخاذ القرار:

فيما يخص تعريف اتخاذ القرار، عادة ما يميز الخبراء والمختصين في مجال الإدارة، بين مصطلحين، هما:

- اتخاذ القرار (Decision Taking)، وصنع القرار (Decision Making).
- وبهذا الصدد، يعرف اتخاذ القرار، أنه: الاختيار الرشيد أو الواعي، لبديل محدد من بين عدة بدائل ممكنة، لمواجهة موقف محدد أو مشكلة معينة.
- أما عملية صنع القرار، فتعرف أنها: عملية عقلية منظمة، يتم من خلالها تحديد المشكلة، والبحث عن أفضل الحلول لها؛ عن طريق المفاضلة بين عدد من الخيارات المتاحة.
- وأن عملية صنع القرار، تمر بعدد من الخطوات الرئيسية، تختلف من حيث العدد والمسميات والترتيب، وذلك باختلاف وجهة نظر الكتاب، إلا أنه يمكن إيجاز تلك الخطوات، بما يلي:
- تحديد المشكلة.
- جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.
- تحديد الخيارات الممكنة لحل المشكلة.
- المفاضلة بين هذه الخيارات، واختيار الأنسب منها لحل المشكلة.
- تنفيذ القرار، ومتابعته وتقييمه.
- ومن خلال ما تقدم من تعريف لاتخاذ القرار، وكذلك عملية صنع القرار وما يرتبط بها من خطوات، نستنتج:

أ - مفهوم اتخاذ القرار يعد جزءا من عملية صنع القرار، ويشير إلى الخطوة ما قبل الأخير من خطوات صنع القرار، والمتجسدة في اختيار الخيار الأفضل، من بين الخيارات الممكنة لحل المشكلة، والتي يقوم بها القائد الإداري، المعني باتخاذ القرارات.

ب - مفهوم عملية صنع القرار، وما يرتبط بها من خطوات، تصب في جانب خطوات إعداد التقارير الإدارية وكتابتها لاسيما القرارات الأساسية أو الاستراتيجية، وعلى وجه الخصوص، تلك القرارات

المرتبطة بالأهداف والسياسات العامة، والمشاكل المعقدة التي تواجهها المؤسسة؛ كون ذلك يتطلب توفير معلومات وتحليلها بدقة، والخروج بخيارات محددة. وتلك المهمة، تقع عادة على عاتق التقارير الإدارية، التي في ضوئها يتم تحديد تلك الأهداف والسياسات الاستراتيجية من قبل القيادة الإدارية. كون وضع الاستراتيجية للمؤسسة، هي - بحسب خبير الإدارة الشهير: رتشارد تمبلر - المهمة الأساسية للقيادة الإدارية.

سابعاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري

إلى جانب نظام المعلومات المتوفر لدى المؤسسة، تتأثر القرارات الإدارية، بالعديد من العوامل الأخرى، التي يمكن إيجازها، بما يلي :

- العوامل التنظيمية بداخل المؤسسة وإمكانيتها المتاحة.
- العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، التي تنشط فيها المؤسسة.
- العوامل الذاتية: النفسية، والشخصية، والخبرة، التي يتصف بها متخذ القرار.

ثامناً: خطوات إعداد التقارير الإدارية

عملية إعداد التقارير الإدارية، في الواقع، ليست مسألة اجتهدية صرفة، وإنما هي مسألة تخطيطية، محكومة بالعديد من الخطوات المنهجية المتسلسلة والمترا بطة، والتي تشكل معاً ما يمكن وصفه بخارطة طريق (Road Map)، تتضمن عناصر التفكير اللازمة لبلورة الرؤية العملية (Practical Vision، اللازمة للقيام بعملية كتابة التقارير الإدارية بصورة منظمة وهادفة. ذلك يعني، أن مرحلة الإعداد لكتابة التقارير الإدارية، مثلها مثل أي عمل آخر، بحاجة إلى تخطيط مسبق؛ وذلك لأن التخطيط السليم المستند الى وضوح الرؤية، يعد الضمان الحقيقي لإنجاز التقرير بنجاح. والفشل في التخطيط - لأي مشروع - هو في الواقع تخطيط للفشل في مرحلة التنفيذ. وبهذا الصدد، لا يوجد عدد محدد وثابت لهذه الخطوات، يمكن أن يوصى باتباعه في كتابة مختلف التقرير؛ كون المسألة تتباين من تقرير إلى آخر، بتباين طبيعة كل تقرير وأهدافه ومستواه التنظيمي المؤسسي. ومع ذلك يمكن من منظور أوسع، سرد إحدى عشر خطوة من الخطوات، اللازمة لكتابة التقارير الإدارية، التي من المعتقد أنها تستجيب - إلى حد كبير - لمتطلبات مختلف التقارير الإدارية، وهذه الخطوات، هي:

- تحديد الموضوع أو المشكلة.	- تصميم مخطط أو هيكلية التقرير.
- صياغة عنوان التقرير.	- جمع البيانات والمعلومات.
- تحديد أهداف التقرير.	- تحليل البيانات والمعلومات.
- تحديد الجمهور المستهدف.	- استنتاج النتائج والتوصيات.
- تحديد مصادر البيانات والمعلومات.	- تنظيم وكتابة التقرير، وفقاً للقواعد الموضوعية والفنية.
- تحديد منهجية التقرير.	

وعلى الرغم من تكامل هذه الخطوات وترابطها، إلا أن ذلك لا يعني مطلقاً أنه من الضروري أن تسير هذه الخطوات، خطوة إثر أخرى وفقاً لنظام محكم التخطيط، بل تتسم هذه الخطوات من حيث التنفيذ، بالانفتاح والمرونة وإمكانية التقديم والتأخير والتزامن في تنفيذ بعضها.

وفيما يلي توضيح لتلك الخطوات:

أ- تحديد الموضوع أو المشكلة:

تحديد الموضوع أو المشكلة المرتبطة بالتقرير، يعد أول خطوة من خطوات كتابة التقارير الإدارية، إذ يصعب الحديث عن تقرير ما، من دون وجود موضوع أو مشكلة محددة مبررة أو مسوغة له؛ كون موضوع أو مشكلة التقرير، تعتبر محور الارتكاز الذي ستستند إليه عملية كتابة التقرير، بمختلف أجزائه

أو مكوناته، وتفرعاتها المختلفة: بدءاً بعنوانه، مروراً بأهدافه ومنهجيته، وانتهاءً بنتائجه وتوصياته. لذا، لا بد من قيام كاتب أو كتاب التقرير، بتحديد موضوع أو مشكلة التقرير، والتعبير عن ذلك بشكل واضح ومحدد لا لبس فيه ولا غموض.

وبهذا الصدد، يمكن القول: إن مفهوم المشكلة في سياق كتابة التقارير الإدارية، هي: عبارة عن سؤال أو تساؤلات جوهرية مرتبطة بأداء المؤسسة، وما يجابهها من تحديات مختلفة، ويسعى كاتب التقرير إلى عرضها وتحليلها، ووضع المقترحات المناسبة لحلها. وبناءً على ذلك، يفضل أن يتم صياغة المشكلة، على شكل سؤال أو أكثر (سؤال رئيسي وأخرى فرعية). شريطة أن تكون هذه الأسئلة: مختصرة ومركزة، وواضحة، وقابلة للنقاش، ومن شأنها توجيه التقرير في اتجاه إيجاد حلول للمشكلة.

ب- صياغة عنوان التقرير:

بعد تحديد موضوع أو مشكلة التقرير، تأتي الخطوة الثانية من خطوات كتابة التقارير الإدارية، وهي صياغة عنوان التقرير في ضوء موضوع أو مشكلة التقرير، وهي خطوة في غاية الأهمية في عملية إعداد التقارير الإدارية؛ كون عنوان التقرير، هو من سيتصدر الواجهة الخارجية للتقرير، ويجذب أنظار القراء والمهتمين. لذا يتوجب على كاتب التقرير، الحرص الشديد على اختيار عنوانا دقيقا وجيادا ومناسبا لموضوع تقريره.

إذن ما العنوان الجيد للتقرير؟ وما شروطه؟

يمكن القول: إن العنوان الجيد للتقرير هو: عبارة عن وصف موجز لمحتوى التقرير في أقل عدد ممكن من الكلمات، دون إسهاب أو اقتضاب. ولذا فعند إعداد عنوان التقرير، يجب على كاتب التقرير، أن يختار مفردات العنوان بعناية فائقة، وصياغة هذه المفردات مع بعضها بشكل جيد ومعبر عن موضوع التقرير.

ج- تحديد أهداف التقرير:

عملية إعداد التقارير الإدارية تسعى لتوفير معلومات محددة، الهدف منها هو مساعدة صناع ومتخذي القرارات في المؤسسة، على اتخاذ القرارات المناسبة، إزاء الموضوعات أو المشاكل محل التقرير. لذا يتوجب على كاتب التقرير، أن يبدأ بالنهاية المرجوة من تقريره في ذهنه. بتعبير آخر، يجب أن يواجه كاتب التقرير نفسه بسؤال: ما الحاجة إلى إعداد هذا التقرير؟

الإجابة عن ذلك السؤال، يتطلب من كاتب التقرير، أن يقوم بصياغة عددا من الأهداف صياغة واضحة ومحددة. تبين الغاية من وراء تقريره. كون الأهداف هي من ستوجه عملية كتابة التقرير في مختلف مراحلها وجوانبها وصولاً إلى النتائج، التي يجب أن تكون متسقة مع هذه الأهداف. على أن تتوفر في صياغة أهداف التقرير الشروط التالية:

- عدم التعارض أو التناقض مع أهداف المؤسسة.
- أن تكون واضحة ومحددة بدقة وغير مركبة.
- الموضوعية، والقابلية للقياس للتأكد من مدى تحققها.
- الواقعية، وقابلة للتحقق، في ضوء القدرات والإمكانات المادية والزمنية المتاحة.
- أن تستند إلى موضوع أو مشكلة التقرير ولا تحيد عن ذلك.

د- تحديد الجمهور المستهدف:

من المعلوم، أن مختلف مؤسسات العمل الحكومية وغير الحكومية، تستهدف دائما الوصول إلى جماهيرها المختلفة بشقيها: الجمهور الداخلي (الإدارة العليا في المؤسسة، ومختلف العاملين في

المؤسسة)، والجمهور الخارجي (الجهات الإشرافية العليا، والمستفيدين أو المستهلكين، والموردين،... إلخ)، والتقارير الإدارية تعتبر إحدى وسائل الاتصال الإداري المكتوبة. وبالتالي يتوجب على كاتب التقرير في هذه الخطوة، القيام بتحديد الجمهور أو الجماهير المستهدفة بالتقرير، أي لمن سيوجه التقرير؟

وفي كل الأحوال سواء أكان التقرير موجها لمسؤول في الإدارة العليا أم لجمهور خارجي واسع أم محدود، وخصائصهم الذاتية، ومدى المامهم بموضوع أو مشكلة التقرير، وكذلك ادراك ميولهم واهتماماتهم العملية، ومراعاة ذلك في كتابة وتنظيم التقرير، وبما لا يخل بمبدأ الأمانة العلمية والموضوعية تلك الاعتبارات، التي يتوجب على كاتب التقرير مراعاتها عند كتابة التقرير، لا ينبغي النظر إليها من منظور ضيق، بوصفها ضرب من ضروب المجاملة أو التزلف. لا هي ليست كذلك إطلاقاً، وإنما هي عبارة عن مدخل نفسي وموضوعي، لضمان تحقيق اتصال فاعل ومؤثر بذلك المسؤول أو صاحب القرار ينبغي على كاتب التقرير أن يستحضر الشخص/الشخصيات الموجه له/لهم التقرير، وأن يستلهم سماتهم بما يتفق مع الغرض من كتابة التقرير.

هـ- تحديد مصادر البيانات والمعلومات:

لا ينبغي النظر لمسألة كتابة التقرير بمختلف أنواعه، بوصفها مسألة ارتجالية أو إنشائية كما يعتقد البعض، وإنما هي من الأمور العلمية بالغة الأهمية، وهي أيضاً مسؤولية إدارية وقانونية. لذا ينبغي على كاتب التقرير قبل الشروع في كتابة التقرير، أن يفكر ويحدد ما هي مصادر البيانات والمعلومات التي سيستند إليها في كتابة التقرير؟

وكذا تحديد الأداة أو الأدوات المناسبة لجمع المعلومات من هذه المصادر، بأقل جهد وأقصر وقت، وتحقيق الحصول على أفضل وأكثر المعلومات المطلوبة.

وفي هذا السياق، يوجد نوعان من المصادر: أولية، وأخرى ثانوية، وذلك كما يلي:

* المصادر الأولية:

المصادر الأولية: تشير إلى الشخص/الأشخاص، أو الجهة/الجهات، أو الشيء/الأشياء، المبحوثة مباشرة المتواجدة في بيئاتها الميدانية سواء الاجتماعية أو الطبيعية. وأن كاتب التقرير سيقوم بالرجوع إلى هذه المصادر للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لكتابة تقريره. وذلك من خلال استخدام الأداة المناسبة، مثل: الاستبانة، أو المقابلة، أو الملاحظة، أو غير ذلك من الأدوات الأخرى.

* المصادر الثانوية:

أما المصادر الثانوية، فتشير إلى مختلف الأوعية الفكرية، التي تتضمن معلومات وبيانات مدونة أو مكتوبة مرتبطة بموضوع أو إشكالية التقرير، مثل: التقارير الإدارية السابقة، والوثائق بمختلف أنواعها، والكتب المختلفة، والأبحاث العلمية المنشورة في الدوريات، والدراسات السابقة عن الموضوع، والإحصائيات، والتسجيلات الصوتية، والأفلام الوثائقية، والصور الفوتوغرافية، والمواقع الإلكترونية (الإنترنت) وفي الغالب يتم اللجوء للمصادر الأولية، إلا إذا لم يكن هناك معلومات متوفرة عن موضوع أو إشكالية التقرير.

و- تحديد منهجية التقرير:

من الضروري أن تشمل التقارير الإدارية، على توضيح لمنهجية التقرير. والمنهجية هنا، تشير إلى مجموعة القواعد والإجراءات والخطوات المنطقية والمنظمة، التي قام الكاتب باتباعها في بناء التقرير. بمعنى آخر، ينبغي على كاتب التقرير، القيام بتحديد لمختلف الخطوات والإجراءات المنهجية، وطريقة تحليل البيانات والمعلومات، التي سيتبعها في كتابة التقرير.

ز - تصميم مخطط أو تقسيم التقرير:

عندما يحدد كاتب التقرير موضوع أو مشكلة التقرير وما يرتبط به من منهجية بشكل دقيق وواضح، يكون في مقدوره وضع مخطط أو تقسيم مبدئي، يوضح فيه التقسيمات الرئيسية التي سيتبعها في بناء التقرير (الفصول والمباحث) وبلورته وهي مسألة تختلف باختلاف طبيعة كل تقرير وأهدافه.

ح- جمع البيانات والمعلومات:

فيما سبق من خطوات تعد في الواقع خطوات تحضيرية نظرية تحديداً، أما هذه الخطوة (جمع البيانات والمعلومات)، والتي يقوم فيها كاتب التقرير بعملية جمع البيانات والمعلومات من مختلف المصادر التي قد سبق وأن حددها عبر الأدوات المحددة أيضاً، وبما يتفق والمعلومات المطلوبة لكتابة التقرير، فتعد في الواقع الخطوة التنفيذية أو العملية الأولى، في سبيل كتابة التقرير.

ط- تحليل البيانات والمعلومات:

بعد استكمال عملية جمع البيانات والمعلومات، يقوم كاتب التقرير في الشروع في الخطوة التنفيذية الثانية على صعيد كتابة التقرير، وهي عملية تصنيف وتبويب وعرض وتحليل البيانات والمعلومات المجمعة، وذلك وفاقاً للمنهجية التي قد سبق وأن حددها في خطوة سابقة.

وفي الواقع، تشكل عملية عرض المعلومات والبيانات أو الأدلة وتحليلها، أبرز جزء من أجزاء التقرير (متن التقرير)؛ إذ تحتوي التقارير الإدارية عادةً، على معلومات وإحصاءات وتفاصيل أخرى، مرتبطة بموضوع التقرير الذي قد يكون متعلق بمنحى سير العمل خلال فترة زمنية معينة، أو مرتبط بتقييم أداء الإدارات والأقسام والموظفين في المؤسسة.

لذا، يتوجب على كاتب التقرير في هذه الخطوة، القيام بعملية تصنيف وتنظيم للمعلومات والبيانات وعرضها وتحليلها أو مناقشتها، بشكل منطقي وإبداء الرأي فيها.

وتأطير ذلك في إطار التقسيمات الرئيسية والفرعية للتقرير (الفصول والمباحث)، وفي إطار عناوين دالة تعكس طبيعة هذه البيانات والمعلومات، وإخراجها على شكل معلومات جديدة، تجيب عن الأسئلة المطروحة في التقرير، وذلك وفقاً للمنهجية المحددة لكتابة التقرير.

لذلك، يصعب تقديم إرشادات معينة لكتاب التقارير في هذا الجانب؛ نظراً للتنوع الكبير في التقارير وأنواع البيانات وطرق العرض والتحليل. إذ يمكن أن تستخدم النصوص، أو الجداول، أو الأشكال البيانية، لعرض البيانات وتحليلها، من خلال المناقشة والتعليق على المؤشرات التي تظهرها وتقديم المعلومات. وفي كل الأحوال يجب مراعاة الدقة والوضوح والتسلسل المنطقي للأفكار، وكذلك توثيق المصادر المستند إليها لما يتم عرضه من معلومات.

ك- الخاتمة (استنتاج النتائج والتوصيات):

الخاتمة، أو الاستنتاجات والتوصيات، هي الخطوة ما قبل الخطوة الأخيرة من خطوات كتابة التقرير، وتعتبر أكثر أجزاء التقرير جاذبية للمعنيين بالتقرير؛ كونها تدمج بأبرز تفاصيل التقرير وإنجازاته. لذا يجب على كاتب التقرير أن يصوغها بدقة وإيجاز في تقريره، من خلال الاكتفاء بتجميع وتدوين النقاط المهمة، التي أسفرت عنها عملية تحليل البيانات والمعلومات، وفقاً لما تم تقديمه في الجزء السابق (المتن)، الخاص بعرض البيانات والمعلومات وتحليلها. ويجب أن ترتبط الاستنتاجات، ارتباطاً وثيقاً بالأسئلة الأساسية التي أثارها موضوع أو مشكلة التقرير.

أما من حيث التوصيات، فيشترط فيها ما يلي:

- أن تكون ذات صلة وثيقة بالنتائج، بمعنى عدم التطرق لأي توصية ما لم تكن مدعومة بنتيجة، والعكس صحيح. أي لا ينبغي ألا تكون هناك نتيجة مهمة تم التوصل إليها، ويغفل الباحث ذكر توصية تخصها.

- أن تكون واقعية، أي تأخذ في الاعتبار إمكانية الأخذ بها وتطبيقها.
- أن تصاغ بأسلوب واضح، وأن تشمل على تفاصيل كافية، على نحو يمكن للجهات المعنية أن تستوعبها وأن توضعها موضع التنفيذ.
وبذلك، تكون عملية كتابة التقرير من الناحية العملية قد انتهت، إذا ما نظرنا إليها من زاوية كاتب التقرير؛ كون كاتب التقرير قد قام بكل الخطوات المطلوبة لكتابة التقرير، وتوصل إلى النتائج المفسرة لأسباب وأبعاد الموضوع أو المشكلة التي تصدى لها التقرير.
لكن من المعلوم أن كاتب التقرير، لم يقدّم بكتابة التقرير لنفسه، وإنما قام به من أجل الاتصال بالآخرين، لتحقيق أهداف محددة. وبالتالي ينبغي على كاتب التقرير، أن يقوم بخطوة أخيرة لإكمال عملية كتابة التقرير. وهذه الخطوة، هي: الالتزام بشروط عملية الاتصال الكتابي الجيد بالآخرين، من حيث التنظيم والقواعد الموضوعية والفنية، المتعارف عليها في تنظيم وكتابة التقارير، وذلك في سبيل خدمة القراء ليتمكنوا من قراءة التقرير بكل يسر وثقة.

وكون عملية تنظيم التقارير وكتابتها من الناحية الموضوعية والفنية، هي مسألة متشعبة نسبياً، وذات تفاصيل كثيرة إلى حد ما، فمن المستحسن تناولها في إطار عنوان مستقل بها، وذلك كما يلي:

تاسعاً: تنظيم التقارير الإدارية (الهيكل العام للتقرير)

عملية تنظيم التقارير، تشير إلى المكونات أو الأجزاء الرئيسية، التي يتكون منها التقرير (الهيكل العام للتقرير). وفي هذا السياق، يمكن القول: على الرغم من تباين وجهات نظر ال كتاب، فيما يخص الأجزاء أو المكونات الرئيسية للتقرير وتفصيلاتها زيادة أو نقصان، وفقاً لطبيعة التقرير وأهدافه والمؤسسات المهنية والعلمية القائمة عليه، إلا أن الاتجاه الغالب بهذا الخصوص هو: أن التقارير الإدارية من حيث مكوناتها الرئيسية، تتكون - من منظور أوسع - من ستة أجزاء رئيسية، مترابطة ومتسلسلة بشكل منطقي، وكل جزء من هذه الأجزاء يتكون من عدد من العناصر. وهذه الأجزاء ت عد بمثابة الهيكل العام الأساسي للتقارير الإدارية في صورتها النهائية، وهذه الأجزاء هي:

- الصفحات التمهيدية.

- المقدمة.

- المتن أو صلب التقرير.

- الخاتمة.

- قائمة المصادر والمراجع.

- الملاحق.

- شرح الصفحات التمهيدية من حيث الشكل والمضمون

الصفحات التمهيدية، هي تلك الصفحات التي تنصدر لا التقرير وتشكل الجزء الأول منه، وهذه الصفحات من حيث العدد قد تزيد أو تقل، وذلك تبعاً لطبيعة التقرير وأهدافه ومستواه التنظيمي والمؤسسي. ومن منظور أوسع، يعتقد أنه يستجيب لمعظم التقارير بمختلف مستوياتها التنظيمية والمؤسسية، يمكن الحديث عن عشر من هذه الصفحات وبالتسلسل التالي:

- صفحة العنوان.

- صفحة البسملة.

- صفحة أو قائمة المحتويات.

- صفحة الشكر والتقدير.

- صفحة أو قائمة الجداول.

- صفحة أو قائمة الأشكال والرسوم.

- مستخلص التقرير.

وفيما يلي، بعض شرح موجز لهذه الصفحات:

* صفحة العنوان:

صفحة العنوان، هي الغلاف الخارجي للتقرير، وتتضمن المكونات الآتية:
الترويسة الخاصة بمؤسسة العمل: وتكتب في الركن الأيمن من صفحة الغلاف، وتتضمن اسم المؤسسة وشعارها.

عنوان التقرير: من الناحية الفنية، يكتب عنوان التقرير في منتصف الثلث الأول من الصفحة، وبخط عريض قياساً ببقية العناصر الأخرى المكونة للغلاف.

اسم كاتب التقرير: يلي عنوان التقرير، اسم كاتب (فراداً أو عدد من آلاف ا رد وصفته/صفاتهم، أو مؤسسة). ومن بعده، اسم المسؤول وصفته أو الجهة المقدم إليها التقرير. وبالصيغة التالية: تقرير مقدم من ...إلى:.... تاريخ إنجاز التقرير: بمعنى تدوين تاريخ إنجاز التقرير.

وفي كل الأحوال، يتوجب مراعاة التنسيق والإخراج الفني، عند طباعة هذه العناصر، من حيث حجم الخط، والهوامش.

* صفحة البسملة:

صفحة البسملة، تتضمن البسملة " بسم الله الرحمن الرحيم " ، وتطبع في وسط الصفحة، وبخط واضح.

* قائمة المحتويات:

بعد صفحة البسملة، تأتي قائمة المحتويات، وهي تتضمن مختلف محتويات التقرير: الصفحات التمهيدية، والمقدمة، والفصول وما تتضمنه من مباحث أو عناوين رئيسية، وقائمة المصادر، وقائمة الجداول والأشكال، والملاحق، موضحاً أمامها رقم الصفحة أو الصفحات التي ترد فيها هذه المحتويات، بحسب تسلسلها الوارد في التقرير. وذلك بهدف التسهيل للقارئ الاطلاع على مكونات التقرير، والرجوع ببسر لما يريد الرجوع إليه من هذه العناوين.

* صفحة الشكر والتقدير:

تتضمن هذه الصفحة، تسجيلاً للشكر والتقدير والاعتراف بالجميل، من قبل كاتب التقرير للأشخاص والجهات، التي ساعدته بأي شكل من الأشكال في إنجاز التقرير، بعد الله سبحانه وتعالى، مع توكي الموضوعية وعدم المبالغة في تسجيل عبارات الشكر لمختلف الأشخاص والجهات ذات العلاقة.

المرجع:

قائد محمد عقلا، مهارة إعداد وكتابة التقارير الإدارية: مدخل لاتخاذ القرارات الرشيدة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 2024، (بتصرف).

د. الشريف مرزوق