

العنوان:	اعداد التقارير
المصدر:	مجلة المال والتجارة
الناشر:	نادي التجارة
المؤلف الرئيسي:	الجندي، محمد عبدالرحيم
المجلد/العدد:	مج 15, ع 170
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1983
الشهر:	يونيو
الصفحات:	47 - 51
رقم MD:	94608
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	هيكل التقرير، اعداد التقارير، التقارير الادارية، الادوات الادارية، التقارير المكتوبة، التقارير الدورية، كتابة التقرير
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/94608

إعداد التقارير

محمد عبد الرحيم الجندي
مستشار الكفاية الإنشائية

مقدمة :

الاتصال يمكن أن تتم بالكامل بطريق الاتصال الشخصي المباشر .

ومن هنا كانت أهمية التقارير كوسيلة للاتصال بين مستويات الإدارة الأعلى والأدنى تخدم وظائف التخطيط والرقابة وأصبحت التقارير تستخدم فعلا في قياس نتائج التشغيل ومستوى الانجاز وفي الرقابة على النفقات ولتوفير البيانات اللازمة للتخطيط الطويل الاجل وجدولة العمليات الجارية ولمراجعة الداخلية اللازمة للتحقيق من سير العمل للسياسة المرسومة ونظم التنفيذ المقررة ولتسهيل التنسيق بين العمليات المنفصلة من حيث المواقع الادارية للتنفيذ كما تستخدم التقارير لتسجيل التطورات والاحداث والبيانات التي قد يلزم الرجوع اليها في المستقبل .

وقد تزايدت أهمية التقارير كأداة من أدوات الإدارة بعد تزايد نسبة الاستشاريين الى التنفيذيين في تركيب القوة العاملة في المشروعات الحديثة .

ونتيجة هذه التطورات فقد أصبحت اقامة نظام رسمي متكامل للتقارير بأنواعها بما يكفل تغذية الإدارة بأقصى قدر من البيانات في أدنى وقت ممكن لمزيد كفاءة عمليات التخطيط والمراقبة - معيارا من معايير كفاية الإدارة .

كما تزايدت الحاجة الى التقارير كوسيلة للاتصالات العرضية بين الإدارات الواقعة على نفس المستوى الإداري تيسيرا لعملية التنسيق بينها بدلا من أن ترفع كل هذه البيانات من مختلف الإدارات الى رئاسة واحدة تكون مركز توزيع واستلام لهذه البيانات مما يزيد عبء التفاصيل على الرئاسات ويعقد سير العمل .

أنواع التقارير :

يمكن تصنيف التقرير بأنه مستند يتناول بالفحص مشكلة ما بغرض نقل المعلومات أو اظهار حقائق وبيانات ثم تقديم أفكار جديدة ومقترحات أو توصيات في بعض الاحيان .

وقد تعددت التقارير التي تخدم الإدارة حتى أصبح من الضروري والمفيد تقسيمها على عدة أسس تبعاً للغرض والمضمون والمصدر وغيرها من الاعتبارات .

تخدم التقارير اهدافا عديدة كما يستخدمها عدد كبير من الافراد فهي تستخدم كأساس للقرارات التي تصدرها الإدارة في الوحدات الانتاجية وبالتقارير تقدم المعلومات المطلوبة وتعلم الافراد ما يجب عمله وسجل ماتم من أعمال .

فالتقارير هي وسيلة من وسائل نقل المعلومات والبيانات والقرارات بين الجهات المختلفة اما شفويا واما تحريريا وهي على أنواع تختلف باختلاف موضوعها أو مناسبتها أو الأشخاص المعنيين بها .

وقد وصف لنت أبسون Upson فكرة التقارير بوصفها وسيلة ادارية للاتصال بأنها اكتشاف ولدتها الحاجة لدى أول مدير وجد ان العمل قد يجعل ممكنا باستمرار أن يعمل مرؤسيه تحت بصره مباشرة وكان لابد من وسائل اتصال بديلة لنقل البيانات من المستويات الأدنى الى المستويات الأعلى للتنظيم القائم ويصبح لازما أن ترجع الوحدات الواقعة على المستويات الأدنى الى تلك التي تعلوها . وقد اعتمدت عملية الرجوع أو الرفع هذه على التبليغ الشفوي ثم زادت حصة التقارير المكتوبة تبعا لتطور التنظيم .

وتعتبر التقارير هي البيانات التي يجمعها المدير من عملية المرور والملاحظة والمحاسبة والاخذ والرد بطريق الاتصال الشخصي بالقائمين بالتنفيذ والتواجد فعلا في موقع التنفيذ والمواجهة المباشرة في الموقف ولذا فأصل التقارير انها تبلغات شفوية من المرؤسين عن سير التنفيذ .

ولقد تعددت فعلا عملية الاتصال فكلما اتسعت قاعدة التنظيم تبعا لاتساع نطاق العمل وضرورة توزيعه بين عدد أكبر من الإدارات على نفس المستوى ، تعددت بالتالي مستويات الإدارة تبعا لاتساع نطاق الاشراف وضرورة اضافة مستويات جديدة . ويتعدد المستويات الادارية تطول خطوط الاتصال أي تطول المسافة التي تقطعها البيانات من المستويات الأدنى الى المستويات الأعلى وتطول بالتالي المسافة الاجتماعية أو التباعد الاجتماعي بين الواقعتين على مختلف المستويات فضلا عن التباعد المادي . ويصعب أن تتصور أن عملية

١ - التقارير الادارية أو تقارير النشاط
Activity or operating reports

أو تقارير التشغيل وهي تستخدم كأداة الاتصال داخل التنظيم القائم وتقارير العلاقات العامة والخارجية وهي التي تستخدم كوسيلة اتصال بين الشركة وبين المساهمين أو الحكومة أو غيرهم من الجهات الخارجية .

٢ - التقارير المكتوبة أو الشفوية .

٣ - التقارير الدورية المنتظمة أو المتكررة أو ذات طبيعة خاصة غير متكررة وقد تغطي التقارير الدورية فئات مختلفة الطول من سنوية الى نصف سنوية الى ربع سنوية أو شهرية أو اسبوعية أو يومية .

٤ - وتنقسم التقارير الى ثلاثة أنواع :

(أ) تقارير احصائية وتتضمن بيانات كمية عن العمليات يمكن تسجيلها وعرضها فى صورة كمية ولا تمثل بيانات تتوافر عادة فى حسابات الشركات .

(ب) تقارير مالية داخلية حيث أصبحت البيانات المالية جزءا من البيانات الكمية التي تتوفر تبعا لاقامة نظام متكامل للاحصاءات والمحاسبة الادارية وحسابات التكاليف والميزانيات التقديرية والنفقات المعيارية وهذان النوعان من التقارير تمثل ادارة رئيسية من أدوات الادارة فى عمليات التخطيط والمراقبة .

(ج) التقارير التفسيرية وتتضمن بيانات لا تعطيها التقارير الاحصائية والمالية مثل المعلومات الخاصة بوصف المواقف الانسانية أو لتكملة وتفسير التقارير الكمية .

٥ - وقد تكون التقارير نمطية وقد تكون فردية والاصل أن تقتصر التقارير النمطية على البيانات المعدة للتفريغ لغرض تحليلها ومقارنتها وفيما عداها فان التقارير الفردية تنقل بيانات الموقف ومعلومات عن المتبطين وتنعكس عليها العوامل الانسانية بدرجة أكثر من التقارير النمطية .

٦ - وقد يكون التقرير موجه Directive (يعد بناء على استفسارات أو أسئلة محددة) أو غير موجه Non-Directive حيث ينقل ما يعتبره مقدمه موضوعا حيويا .

٧ - ويمكن تقسيم التقارير حسب مصدرها فبعضها مصدرها خط التنفيذ ويقدمها التنفيذيون وتدور حول مشاكل التنفيذ وتتضمن البيانات اللازمة للمتابعة والمراقبة .

وتقارير أخرى تصدر عن الاستشاريين وهم يتجنبون

عمليات التنفيذ لدراسة مشاكل غير عادية أو مستقبلية أو أداء خدمات معينة تفيد التنفيذيين .

وقد تكون تقارير الاستشاريين من نوعين اما تقارير فنية Technical أو شعبية Popular أى يكتبها الفنى للرجل العام .

وظائف التقارير لخدمة الادارة :

تخدم التقارير القائمين بالادارة فى الاتجاهات الاساسية التالية :

١ - زيادة كفاءة عملية التخطيط بزيادة كمية وجود البيانات المتوفرة لدى الادارة عند اعداد الخطط الطويلة الاجل والقصيرة أو اتخاذ القرارات فى المسائل المعارضة .

٢ - تسهيل عملية التنسيق بين الادارات التي تترابط ووظائفها والتي لا يتيسر قيامها بوظائفها الا اذا توافرت لديها بيانات عن أعمال الادارات الاخرى .

٣ - تسهيل عملية المراقبة وهي عملية مستمرة وجارية مثل عملية التخطيط الا أنها أكثر عجلة وضغطا .

صفات التقرير الناجح :

ان كتابة التقرير تعتبر صورة خاصة من الاتصالات الكتابية وهي النافذة التي يطل منها القارئ على محتويات الدراسة فاذا ما أحسن كتابته وتبويه كان ذلك عاملا مساعدا على التشويق بما جاء فيه وتفهمه والعمل به . وكما هو الحال فى كل الكتابات العملية من الواجب الاهتمام بعدة قواعد أساسية عند اعداد التقرير:

- ١ - وضوح العناوين .
- ٢ - النتائج المحددة المضبوطة .
- ٣ - ربط الموضوع بحيث لا يكون به ثغرات .
- ٤ - الوضوح .
- ٥ - سهولة ووضوح قراءته وفهمه .
- ٦ - الدقة .
- ٧ - الايجاز .

وأحيانا قد يكون من الصعب الوصول اليها ببذل قدر من المجهود فى اعداد وكتابة التقرير وهناك مثل يقول « ان الجهد المبذول فى كتابة التقرير يوفر من الجهد اللازم لقراءته » .

ويعنى ذلك أنه يجب على كاتب التقرير أن يجتهد على الدوام لجعل مهمة القارئ سهلة بالقدر الذى يسمح به الموضوع .

هيكل التقرير :

يتكون هيكل التقرير من العناصر الآتية :

١ - صفحة عنوان التقرير :

ويوضح بها رقم التقرير وعنوانه وخطاب الاحالة الذى اعد على اساسه واسماء مقدمى التقرير وعدد صفحاته والتاريخ ثم الجهة أو الشخص الذى سيوجه اليه التقرير .

٢ - صفحة محتويات التقرير :

وتوضح الاقسام والموضوعات المختلفة وقائمة الجداول والرسوم البيانية والتوجيهية وأماكنها وتبدأ فى الغالب من هذه الصفحة بمقدمة تشمل ملخصا عاما لموضوع التقرير .

٣ - ملخص التقرير :

ويوضح مختصرا عما يحتويه التقرير والغرض منه والاجراءات التى تم اتخاذها والنتائج التى تم الوصول اليها والتوصيات التى اعدت على ضوء هذه النتائج والغرض منه هو تقديم خلاصة التقرير بشئ من التركيز وليس وصفا للتقرير حيث أن هناك بعض الاشخاص يقرأون فقط الملخص .

٤ - النتائج :

ويوضح مناقشة وعرض للنتائج التى أمكن الوصول اليها من واقع البيانات التى تم جمعها وتحليلها مع عرض ملخص لها والاسس التى وضعت عليها التوصيات .

٥ - التوصيات :

وتشمل كل التوصيات التى أمكن الوصول اليها ومبررات وضعها وما تغطيه من احتياجات .

٦ - التقرير التفصيلي :

٧ - الملاحق :

وتضم جميع الملاحق التى ورد ذكرها فى التقرير .

مراحل كتابة التقرير :

هناك أربع مراحل اساسية لكتابة التقرير هي :

١ - المرحلة الاولى - الاعداد والتجهيز .

٢ - المرحلة الثانية - الترتيب والتنسيق .

٣ - المرحلة الثالثة - الكتابة .

٤ - المرحلة الرابعة - المراجعة .

وفيما يلى شرح لكل من هذه المراحل :

المرحلة الاولى :

١ - الغرض :

(أ) اعرف بالضبط ما أنت مطالب بعمله .

(ب) وخذ الموضوع فى ذهنك بوضوح من حيث مجال التقرير والغرض الذى من أجله كتب .

وغالبا ما يكون الغرض من التقرير بعض أو كل من الآتى :

● اعطاء معلومات سواء عامة أو تفصيلية .

● كتابة تقرير عن استنتاجاتك .

● عرض أفكار جيدة .

● تقديم اقتراحات وكيفية اتخاذ القرار بشأنها .

٢ - القارىء :

عليك أن تتساءل :

(أ) ماذا يريد قارىء التقرير أن يعرف ؟

(ب) ماذا يعرف هذا القارىء مسبقا ؟

(ج) كيف يمكن توصيل المعلومات الجديدة اليه لكى

تضاف الى ما عنده من معلومات ؟

(د) أى من المصطلحات الفنية يستطيع أن يفهم ؟

(هـ) كيفية استخدامه للتقرير ؟

وتذكر أنه عليك أن تلبى احتياجات قارىء معين وظيفته وسلطاته قد تكون تنفيذية أو ادارية أو فنية أو علمية .

٣ - المادة العلمية للتقرير :

(أ) اجمع الحقائق والأفكار عن الموضوع سواء بالتجارب أو المشاهدة المباشرة أو الحوار أو القراءة . وربما كان هذا العمل أشق بكثير من الكتابة الفعلية للتقرير .

(ب) راجع بدقة كل ما حصلت عليه من حقائق .

ثم دون كتابة كل ما حصلت عليه من حقائق وأفكار .

المرحلة الثانية :

الترتيب والتنسيق

هناك عدة نقاط هامة يجب مراعاتها ليكون التقرير فى النهاية دقيقا منظما منطقيا وموجزا وهي :

١ - اكتب الغرض من التقرير فى عبارة واحدة موجزة - وهذا بمثابة اختبار لمدى فهمك لعملك . كما أنه سيفيدك فى استبعاد ما هو غير هام بالنسبة للتقرير بعد ذلك اختر عنوانا يجعل الغرض منه واضحا .

٢ - تأمل ما جمعت من حقائق وأفكار واحذف منها ما تجده - بعد ذلك - ليس مفيدا أو ضروريا لخدمة

غرضك ثم احتفظ بملاحظات على ما تجده منها أساسيا أو مرغوبا فيه .

٣ - راجع التقسيمات المبدئية للتقرير بدقة - وغيرها إذا كان ذلك ضروريا .

٤ - حدد التسلسل الذى سوف تقدم به التقسيمات الأساسية . ورقم رؤوس هذه التقسيمات لكى يمكن الإدارة للرجوع إليها بسهولة عند مناقشة التقرير .

٥ - رتب المادة داخل كل قسم بانتظام بحيث تسمح للقارئ بسهولة على أن تنقله خطوة خطوة خلال التقرير .

٦ - تأكد أن استنتاجاتك ومقترحاتك فى مستوى ما تحت يديك من حقائق وعليك أن تقرر ما إذا كنت ستجمعها فى قسم منفصل يمثل الخلاصة النهائية للتقرير أو توزعها على الأقسام المختلفة التى تتبعها .

وربما استخدمت الطريقتين معا ، أى تذكر مقترحاتك واستنتاجاتك لكل قسم على حدة ، ثم إعادة تجميعها وذكرها بتركيز وإيجاز فى الخلاصة النهائية للتقرير .

٧ - راجع بدقة العنوان الرئيسى للتقرير وكذا رؤوس التقسيمات الأساسية بحيث لا تتشابه ولكى تعطى وصفا للموضوع الذى يليها والإيجاز عامة - مستحب - ولكن ثلاث أو أربع كلمات دقيقة وذات مدلول واضح أحسن بكثير من كلمتين غامضتين مبهمتين .

٨ - استخدم وسائل الإيضاح Illustration التى يمكن الاستعانة بها مع الكلمات أو أحلالها مكانها . (رب رسم واضح أفضل بكثير من صفحة كتابه) .

وأم الوسائل السمعية والبصرية التى تستخدم هى :

(أ) الصور الفوتوغرافية Photographs

(ب) الرسوم التخطيطية Diagrams

وباستخدام هذه الرسومات يمكن اظهار الافكار المعقدة أو الميكانيزمات بسرعة وسهولة ووضوح .

(ج) الجداول : TABLES

وتستخدم الجداول أساسا لظهار البيانات الاحصائية حيث تسهل عملية المقارنة وتساعد على العرض بطريقة منظمة .

(د) الخرائط : CHARTS

وتستخدم كبديل للجداول وليس من المستحب تقديم نفس البيانات بالخرائط والجداول معا .

(هـ) الرسوم البيانية : CURVES

ويتحتم استخدامها فى كثير من الاحيان .

٩ - انظر فى امكانية استخدام ملاحظات فى نهاية الصفحة Footnotes فربما تحتم استخدامها للآتى :

١ - عرض مصادر مراجع الاقتباس .

٢ - تحديد جهة أو مصدر المعلومات المضافة .

٣ - توضيح خط السير خلال صفحات التقرير والذى قد لا يكون واضحا لبعض القراء .

١٠ - انظر فى امكانية نقل بعض الحقائق التفصيلية من أقسام التقرير الى الملحقات (المرفقات) .

المرحلة الثالثة :

كتابة التقارير

١ - الأسلوب :

قرر أى وتيرة سوف يكون عليها أسلوب كتابتك ، مع مراعاة أن العرض الواضح العملى المتزن هو المطلوب دائما فى تقارير الاعمال والتقارير العلمية والفنية .

٢ - الترتيب والتنسيق :

انظر فى امكانية مساعدتك للقارئ بتمييز وترقيم المقاطع والاجزاء المختلفة داخل كل قسم .

مع مراعاة أن هذا الترقيم فى حد ذاته منفصل عن أى تقسيم آخر للتقرير الى أقسام أو أجزاء أو فصول (أى أنه تقسيم داخلى فى الاقسام) .

٣ - وسائل الايضاح :

فكر فى أنسب وسائل الايضاح أثناء الكتابة بحيث يكون الارتباط بين وسيلة الايضاح والمادة المكتوبة قويا .

٤ - مقدمة التقرير :

وسوف يحتاج تقريرك الى مقدمة وهى تكتب فى العادة بعد الانتهاء من التقرير - وهذه المقدمة هى النافذة التى يطل منها القارئ بنظرة عامة سريعة وواسعة على مادة تقريرك .

ويجب تجنب التفاصيل التى يستحسن ورودها فى أقسام التقرير أو المرفقات كما يراعى فى مقدمة التقرير ما يلى :

(أ) ذكر اسم الشخص الذى يرسل اليه التقرير وموعد تسليمه اليه (تقريبا) وإذا كان التقرير سيسلم الى أكثر من شخص فتوضع اسماؤهم بالترتيب وفقا لتسلسل وظائفهم وسلطاتهم من ناحية اتخاذ القرارات أو مجرد الاحاطة بمحتوياته .

(ب) كتابة التاريخ على التقرير .

(ج) استخدم المصطلحات - سرى - خاص - عندما

تستدعى الضرورة ذلك .

(د) عرف موضوعك ووضح ابعاده ومكوناته ومغزاه باستفاضة .

(هـ) اكتب بعض المعلومات عن الماضي ، مثل تتابع الاحداث التي أدت الى وجود المشكلة الحاضرة والتي ربما احتاجها القارئ ولا يعرفها أو يعرفها ويتذكرها جيدا .

(و) اذكر بايجاز ما توصلت اليه من نتائج واستنتاجات وتوصيات .

(ز) اظهر بوضوح كيفية ترتيبك لاقسام التقرير .
(حـ) عرف التعبيرات والكلمات التي استخدمتها للدلالة على معان خاصة ومن المهم أن تجعل مقدمة التقرير مشوقة بقدر الامكان وذلك باظهار النقاط ذات المدلول المالى والعملى لكى تجذب انتباه القارئ مع الحذر من مس الحقائق أو تحريفها .

٥ - اقسام التقرير الرئيسية - والمرفقات :

ركز على كتابة جزء واحد أو مرفق واحد من التقرير فى وقت واحد ، على أن توفى النقاط التالية - كلها أو بعضها فى كل جزء تكتبه :

(أ) اذكر ما حصلت عليه من حقائق مع تحديد مصدرها .

(ب) حلل هذه الحقائق .

(ج) اذكر استنتاجك وتوصياتك بتركيز .

(د) أشر الى المادة التي وضعتها كاملة بالمرفقات وصفها بايجاز مع ملاحظة أن وضع التقرير فى شكل انسيابى - خلال هذه المرحلة أهم من العناية بدقة قواعد التعبير .

٦ - الخلاصة أو الخاتمة :

يجب أن تتناول الخاتمة بعض أو كل مما يلي :

(أ) تلخيص ما سرد فى اقسام التقرير .

(ب) ايجازما وجد وما استنتج .

(ج) وضع توصيات مركزة على ما استنتج أو استخلص .

(د) ذكر القرار الواجب اتخاذه بوضوح كنتيجة للتوصيات والشخص الذى عليه اصداره .

(هـ) أشر بايجاز الى أن آفاق أوسع خارج حدود التقرير قد تستند اليها هذه الدراسة .

وإذا كنت قد ذكرت موجزا للاستنتاجات والتوصيات فى المقدمة فعليك عندئذ أن تعيد ذكرها كاملة فى الخاتمة .

أما إذا كنت قد أوردتها مفصلة فى المقدمة فعليك أن تقرر ضرورة اعادتها ثانية فى الختام أم لا .

٧ - قائمة المراجع :

يجب أن تعطى قائمة كاملة بالمراجع التى استعنت بها .

٨ - جدول فهرس المحتويات :

قد يرغب بعض الناس فى قراءة العناوين الرئيسية دون الاسترسال فى قراءة التقرير . ولهذا كان لزاما وجود هذا الفهرس الذى يحتوى فى العادة على الآتى :

(أ) عناوين لجزء التقرير المختلفة وأرقام صفحاتها أن وجدت .

(ب) قائمة خاصة بالجدول ووسائل الايضاح - إذا كانت ضرورية .

(ج) ترك ساعات لترقيم صفحات التقرير تملؤها كاتبة الآلة الكاتبة .

٩ - ملخص التقرير :

ربما كان مفيدا أن تقدم ملخصا وافيا للتقرير قبل جدول (فهرس) المحتويات والمقدمة .

وربما ساعدك وضعك - قبل ذلك - لغرضك فى جملة واحدة موجزة على أن يكون ملخصك للتقرير موجزا وسديدا .

المرحلة الرابعة :

المراجعة

عند انتهائك من كتابة مسودات التقرير اتركها جانبا لمدة يوم أو يومين إذا كان الوقت يسمح بذلك . ثم عد اليها وحاول أن تنقدها موضوعيا كما لو كانت من اعداد شخص آخر .

وبهذه الخطوات السابقة يمكن القول انك تستطيع أن تكتب تقريرا مثاليا يمكن قراءته والاستفادة به .

الراجع

— Technical Report Writing by James W. Sonther.

— Writing Handbook.

International Cources Bouwcentrum Weena 700.

Rotterdam Netherlands.

— Business report rwriting :

The Written word in industry and commerce

by Elizabeth Sidney

— Report Writing

— British Association for Commercial and Industry .