

الفصل الثامن

إعداد وكتابة التقارير الإدارية

المحتويات

- المقدمة .
- فوائد ومزايا التقارير الإدارية .
- شكل التقارير .
- أنواع التقارير .
- تقارير الأداء والرقابة .
- تقارير التخطيط .
- التقارير المحاسبية والمالية .
- تقارير المبيعات .
- تقارير الإنتاج .
- التقارير الإخبارية .
- التقارير الخاصة .
- عرض المعلومات في التقارير .
- الخلاصة .

المقدمة (*)

تعتبر النظم الحديثة لكتابة التقارير إحدى نتائج النمو الحديثة للشركات . فعندما كانت الشركات صغيرة والموظفون قليلون وكل الوظائف الإدارية والإنتاجية تقع فى مكان واحد كادت الحاجة أن تكون منعدمة أو نادرة لكتابة التقارير ، وكانت المجابهة الشخصية هى القاعدة المعترف بها . والمدير الذى كان يحتاج للمعلومات ما كان عليه إلا أن يقوم من مكتبه ويسأل الموظف المختص مباشرة . وبذلك يحصل على إجابات شفوية لاسئلته لا على تقرير مكتوب .

ولما نمت حجم الشركات أصبح من الصعب الاستمرار فى إجراء المجابهة الشخصية . ففى الوقت الحاضر نشاهد أن مدير اليوم يعمل لشركة لها عدة فروع وتوظف آلاف من العاملين . وأصبح من العسير بل من المستحيل عليه معرفة أى من آلاف الموظفين هؤلاء يمكنه الإجابة على إستفساراته . وحتى إذا أمكنه معرفة المختص فإن هذا الموظف لابد بدوره من الرجوع إلى موظفين آخرين للحصول على كل عناصر إجابته . وصحب هذا بزوغ الإتجاه نحو التخصص الذى يقود أيضاً إلى تقسيم المعرفة والاختصاصات . ولكل هذه الأسباب أصبحت التقارير الرسمية المكتوبة مهمة جداً للشركات والمنظمات الحديثة .

والتقرير فى العادة ما هو إلا عرض رسمى للمعلومات الموصلة من مستوى إدارى إلى آخر أو من منظمة لأخرى ، ويظهر غالباً فى فترات مستمرة أو محددة . ويشتمل على معلومات إحصائية ومعلومات تتعلق بإجراءات العمل . وكل ذلك يعكس صورة توضح مثلاً مدى الاستفادة من المصادر أو حالة العمليات أو تقدم معلومات إدارية أخرى تفيد فى الحكم على مدى التقدم وتقرير السياسات وإتخاذ القرارات الإدارية وتوجيه العمليات وهكذا . وأصبحت تكنولوجيا الحاسبات الآلية وبرامج معالجة الكلمات أو تنسيق الكلمات تستخدم بكثرة لكتابة وطباعة التقارير وتخزينها بطريقة مقروءة آلياً ، ولإعادة طبعها عندما تستدعى الحاجة لذلك (انظر الفصل الأخير من هذا الكتاب) .

(*) محمد محمد الهادى « نظم المعلومات فى الشركات متمثلة فى التقارير الإدارية » نشرة الخريجين المدير العربى ، عدد ٢٠ (أبريل ١٩٦٨) ص ٣٨ - ٤٣ .

(*) محمد محمد الهادى . أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية . (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٥) .

فوائد ومزايا التقارير الإدارية

أصبحت التقارير وسيلة فعالة لا غنى عنها للإدارة إذ أنها :

- ١ - تعرّف الإدارة بكيفية سير العمل ، وبذلك يجب أن تقدّم معلومات فورية عن العمليات الجارية .
- ٢ - تساعد الإدارة فى إمكانية تحسين العمل عما هو جارى حالياً ، وبذلك تكون أداة هامة للتخطيط .
- ٣ - تمكن الإدارة من متابعة وتقييم نتائج أعمال الشركة أو المنظمة .
- ٤ - تعتبر أداة هامة لتوجيه ودفع الوحدة أو الشخص بأن يتبع بالضبط الخطة المحددة الموضوع .
- ٥ - تساعد فى ربط العمليات الجارية داخل الشركة بعضها مع بعض وفى تعاون العاملين على إنجازها ، مما يخلق جوّاً ملائماً لتحقيق أهداف الشركة .
- ٦ - توصل المعلومات التى تساعد الإدارة فى تحقيق أهداف الشركة ، فمثلاً تقارير الميزانية تشتمل على التخطيط المبدئى لكل سمات أنشطة الشركة . إذ أن الميزانية تعرف كل المستويات الإشرافية بتعليمات الإدارة للعمليات السريعة المستقبلية وتكون دليلاً مالياً يلتزمون بالعمل فى نطاقه .
- ٧ - تدفع الشركة بأن تعمل بطرق أكثر احتمالاً فى تحقيق الأغراض المحددة فيما يتعلق بخطط الحوافز ومقاييس العمل الفعالة وطرق الرقابة .
- ٨ - تساعد فى تقرير مدى جودة أداء الشركة ، فعن طريق تحليل نتائج العمليات تستطيع الإدارة أن تبين الأداء الناجح من غيره .
- ٩ - إن عملية إعداد وتحضير التقرير فى حد ذاتها تعمل على رفع مستوى العمل فى المنظمة أو الجهاز فمثلاً نجد أنه لكى يمكن إعداد وتحضير تقرير دقيق لا بد أن يقوم الجهاز أو المؤسسة - بالإضافة إلى جمع البيانات عن أوجه النشاط - بتحليلها وتفسيرها .

ولاشك أن عملية التحليل والتفسير لهذه البيانات سوف تكشف للإدارة التى تعد التقرير عن طرق وإجراءات معينة تحتاج إلى تعديل وتحسين وتنعكس نتائجها على كفاية الإدارة بشكل يرفع من مستواها فى الأداء .

ويختلف كل تقرير عن الآخر فى فحوى المعلومات ومدى التفصيل وطرق العرض ، طبقاً لنوع وحجم الشركة أو الصفات الأخرى للمشروع أو أقسام ومستويات الإدارة التى تقدم لها المعلومات .

شكل التقارير

يجب أن يلائم شكل وفحوى التقارير بقدر الإمكان عقلية الشخص الذى يستخدمه ، إذ أن الإدارة تتكون من أشخاص مختلفى الطباع والتطلعات ، ولذلك يستحسن استبعاد فكرة التوحيد الجامدة فى العرض لكل التقارير ، بل يجب إحلال مبدأ المرونة فى عرض المعلومات المتضمنة فى التقارير . .

على أنه يجب تخطيط كتابة التقارير بطريقة فعالة تعرض المعلومات بوضوح . ومن الإعتبارات العامة المتصلة بإعداد وعرض المعلومات فى التقارير ما يلى :

- ١ - العنوان : كل تقرير يجب أن يحمل عنواناً دالاً عليه .
- ٢ - بيانات النشر والتوزيع : يجب أن يظهر التقرير بوضوح البيانات التالية :
 - (أ) إظهار حقبة الزمن التى يتعلق بها التقرير وذلك فى المكان المناسب على صفحة العنوان .
 - (ب) توضيح تاريخ توزيع التقرير على صفحة العنوان .
 - (ج) توضيح وحدات النقود والنقل والزمن . . . إلخ التى يعبر بها عن أى معلومات كمية ، وذلك فى جدول يلى قائمة المحتويات أو المقدمة مباشرة .
 - (د) إسم الوحدة أو أسماء الأشخاص المسئولين عن تقديم التقرير .
 - (هـ) إسم الشخص المقدم له التقرير .
 - (و) أسماء الأشخاص الآخرين الذين قد يستلمون نسخاً من نفس التقرير .
- ٣ - عبارة عن الأسباب التى من أجلها أعد التقرير .
- ٤ - النتائج التى توصل إليها التقرير .
- ٥ - المقترحات أو التوصيات الواجب إتخاذها لتصحيح أو لتحسين أوضاع العمل أو لتلافي أخطاء فى العمليات .

- ٦ - أما الأسلوب العام والخطة والكلمات التى يتضمنها التقرير ، فيجب أن تكون سهلة بقدر الإمكان حتى تزداد الفعالية التى يهدف إليها التقرير .
 - ٧ - تعتبر الاشكال البيانية مألوفة جداً فى التقارير ، فهى مفيدة وملائمة فى توضيح المقارنات والإتجاهات وتسمح بتقدير قيمة الحقائق السريعة والمضبوطة التى تعرضها .
واستخدام الطرق البيانية يحتاج إلى بعض المهارة والعناية وخاصة فيما يتعلق بالمقاييس المستخدمة ، فالمقاييس الرديئة يمكن أن ينتج عنها صورة مشوهة أو مضللة .
 - ٨ - يجب إعطاء بعض الاعتبارات للطريقة التى سوف يحفظ بها التقرير نهائياً ، فمثلاً يجب أن يكون للتقارير الروتينية حجم وشكل موحد . وسوف تساعد مثل هذه الإجراءات مستلمى التقارير على حفظها بطريقة تسهل الإطلاع والحفظ ، للرجوع السريع إليها عند اللزوم .
- هذه الاعتبارات المختلفة لشكل التقارير استعرضت بالتفصيل فى الفصلين العاشر والحادى عشر لإرشادات عرض وطباعة التقارير ، وتوثيق البحوث فى كتاب « أساليب إعداد وتوثيق البحوث »^(٢) .

(٢) نسس المرجع السابق .

أبعاد التقارير

من الواضح أن التقارير يجب أن تكون واضحة وثابتة وملائمة ومفيدة لمستلميها .
وفيما يلي بعض الأبعاد المختلفة الواجب أن يتصف بها فحوى التقارير .

التوقيت ومدى الصدور

مدة صدور التقارير الروتينية تعتمد على عدة عوامل تعتبر خاصة بكل تقرير ، ومنها مدى الحاجة للمعلومات لدى مستلمي التقارير لإتخاذ الإجراءات الفعالة ، والفترة الزمنية الطبيعية للمعلومات الأساسية في وقت إعداد التقارير ؛ فمثلاً نجد أن الفواتير تستعمل شهرياً ، والأجور إما شهرياً أو إسبوعياً وهكذا .

الاختصار

يجب أن تعد وتنظم التقارير بحيث تقدم الحد الأدنى الزمني في إعدادها والإلمام بها .
وقد أدت ندرة الوقت المتوفر للمدير للدراسة المفصلة والإحصاءات المطولة التي قد تتصف بها التقارير ، إلى محاولة إيجاز واختصار هذه التقارير وعرضها في شكل ثابت وواضح وملائم لا ينقل أى حقيقة لا يجب ذكرها ولا يتضمن بيانات لا داعى للاستطراد فيها .

الدقة

يجب أن تكون المعلومات المضمّنة في التقارير دقيقة ومضببوطة بقدر الإمكان للاعتبارات الآتية :

- ١ - دقة المعلومات تساعد على التخطيط الواقعي وإتخاذ القرارات السليمة .
- ٢ - الدقة تقلل إلى حد كبير من الوقوع في الخطأ .

الإحصاءات

يجب أن تكون للمعلومات الإحصائية المتداولة في الشركة أساس متين ، كما يجب تنسيق البيانات والأشكال الإحصائية المستخدمة بواسطة الإدارات المختلفة . فإن استخدام

أشكال غير متصلة وغير منسقة يساعد على ظهور الأخطاء ويقلل الثقة من البيانات المعروضة .

المقارنات

يجب أن تعرض التقارير مقارنات واقعية بين الأداء الحالى وبين الأداء والمنجزات الماضية . كما أنه يستفاد فى كتابة التقارير من أحد الأنشطة بربطه بالأنشطة الأخرى أو المتغيرات المؤثرة ؛ فمثلاً يمكن إظهار العلاقة بين أداء أحد الأنشطة مع الميزانية ، أو مقارنة أداء إحدى الإدارات بالإدارات الأخرى سواء داخل الشركة أو خارجها . إذ أنه قد يتصل أحد عوامل الأداء بالعوامل الأخرى فى الأنشطة المختلفة مثل نفقات البيع مع المبيعات والتكاليف مع أثمان البيع وهكذا ...

إن عرض التقارير بهذه الطريقة يكسبها قيمة كبيرة فى المعنى . ولذلك وجب إعطاء عناية كبرى لاختيار وعرض الحالات السابقة تماماً مثل التقرير الرئيسى . ويجب أن تكون هذه المقارنات صحيحة ومعتدلة تلغى الأنظار إلى نقاط الاختلاف والتشابه . وفى كتاب « أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية » خصصنا فيه الفصل التاسع عن الكتابة الفنية لتقارير البحوث^(٣) التى يمكن أن تتوافق مع التقارير الإدارية . وحددنا فى هذا الإطار خصائص وشروط الكتابة الفنية ومراحلها المختلفة المتمثلة فى التخطيط والتصميم وإعداد المسودة والمراجعة .

(٣) نفس المرجع السابق .

أنواع التقارير

تقع التقارير الإدارية فى حدود التواصل داخل الشركة ، أى أن نظم التقارير الإدارية تنشأ وتحفظ بواسطة التنظيم الرسمى وتوجه أولاً للاستخدام داخل هذا التنظيم . وفى بعض الأحيان تزايد كمية التعليمات داخل حدود التنظيم لتطبيقها خارجياً ، ويمكن للشخص التمييز بين تقرير مراقب الحسابات إلى الإدارة العليا وتقرير الإدارة العليا إلى المصالح الحكومية المختصة .

والتقارير إما أن تكون منتظمة أو دورية أو خاصة غير دورية ، فالتقارير المنتظمة قد تغطى فترات متنوعة من الطول ، فمنها السنوى والنصف سنوى والربع سنوى أى الفصلى والشهرى والاسبوعى واليومية وهكذا .

ولكن التقارير الشهرية هى أكثر التقارير إستخداماً من غيرها . وفيما يلى بعض أنواع التقارير التى يكثر إعدادها والطلب عليها فى الشركات وهى مصنفة طبقاً للأغراض والأهداف التى تخدمها .

تقارير الأداء والرقابة

إن تقارير الأداء تقيس الأداء المحقق مقابل المعايير المتفق عليها . ويميز فى أحيان كثيرة بين تقارير الأداء أو النشاط التى يغطى وحدة معينة أو المصنع أو الإدارة ، وبين التقارير المشابهة التى تعملها وحدة المراقبة مثل المراجع الداخلى أو مدير الميزانية وهكذا . . .

وفيما يتعلق بتقارير الرقابة فإننا نلاحظ ما يلى :

١ - إن رأى الأساسى فى الرقابة يشتمل على إتمام أنشطة الشركة مع نظام المعلومات ، ويتضمن هذا فكرة الرقابة الداخلية التى تبين درجة الاعتماد الممكن أن يضعها المدير على المعلومات . فهى طريقة لتقليل الأخطاء والغش . وعندما يربط نظام التقارير مع الأنشطة العادية للشركة ؛ يهتم المدير بمنع مزاوله الأعمال التى قد تكون ناقصة وخاطئة مما يقلل من المصروفات الغير ضرورية . ويعمل على تعبئة استخدام إمكانيات الشركة بكل طاقاتها ، حتى يمنع الخسائر التى قد تنجم نتيجة للتعطيل والجهل أو الغش ،

ويراقب أنشطة المبيعات المتعلقة بالطلب ، ويراجع أوامر المشتريات والوثائق الأخرى .
وعلاوة على ذلك فإنه يختص بالمسئولية المثبتة للنتائج حتى يرى كيف أثرت أعمال
وقرارات المديرين في المؤسسة . وبإختصار فإن الرقابة الداخلية هي من وسائل أعمال
المتابعة والتوجيه على برامج وسياسات الإدارة ، فهي توضح كيف وإلى أى مدى
أنجزت برامج الإدارة .

٢ - إن تقارير الرقابة تساعد المدير على معرفة وتقويم العمليات الجارية وتخطيط أوجه نشاط
المؤسسة أو الشركة ، سواء للمدى القصير أو الطويل .

تقارير التخطيط

تعمل التقارير لكل من التخطيط الطويل أو القصير المدى . فتوجه تقارير التخطيط
الطويل المدى إلى حقبة زمنية قد تكون في حدود خمسة أو عشر سنوات في المستقبل . وهذه
التقارير تختص بتعريف المشاكل المتوقعة وتعرض طرق بديلة لمواجهتها ، وتوصي بإتخاذ
إجراءات سريعة أو مستقبلية لتعويض بديل أو أكثر . أما تقارير التخطيط قصير المدى فهي
شائعة الاستخدام وتعد في الغالب سنوياً لتعويض طلبات الميزانية .

من ذلك نرى أن كل المعلومات التي يحتاج إليها المديرون التنفيذيون في الشركة أو
المنظمة يمكن إعدادها في تقارير الأداء والتخطيط . ولكن بعض المعلومات لا تترجم مباشرة
أو مطلقاً في ألفاظ ثابتة للأداء أو التخطيط .

التقارير المحاسبية والمالية

تظهر التقارير المحاسبية في ألفاظ مالية تبين الزيادات والنقص والاستثمارات والحسابات
المستلمة والمدفوعة والمخازن والأجور والمرتبات وحسابات الميزانية والأرباح والخسائر . . .
إلخ . وفي هذه التقارير يحاول المحاسبون أن يلخصوا الإنجاز الكمي في المشاكل الإدارية .

ويعتمد هذا الإنجاز على تقرير الوضع المالي مع التركيز على البيانات المجمعة والمحللة
المكتملة إلي حد ما بواسطة التفسيرات الموضوعية . فالنظام المحاسبي يمد البيانات لأغراض
الأداء والمتابعة لأنشطة الشركة أو المنظمة كما توفر هذه البيانات للأجهزة الرقابية الخارجية
التي تراقب وتحاسب الشركة أو المنظمة على أعمالها .

وتشتمل التقارير المالية على تقارير الميزانية والتحليل المالى والاستثمارى والحسابات الختامية التى تمد المديرين بالمعلومات عن حالة الشركة وتوضح العلاقة بين الربح ورأس المال المستثمر .

إذ أن معدل الربح لرأس المال يعتبر مقياساً لبيان فعالية العملية الإنتاجية ، حيث أنه لايتأثر باختلافات فى التركيب المالى أو المزايا والعيوب فى الوضع والعلاقة بين الضرائب والدخل .

وتساعد التقارير المحاسبية أو المالية فى إمداد كل المستويات الإدارية بالحقائق الأساسية عن أداء المنظمة أو الشركة ، ويقصد من هذه البيانات رقابة العمليات الأساسية والمساعدة فى تقرير الخطط والسياسات الطويلة الأجل . وحتى تكون هذه التقارير مفيدة وإعلامية يجب أن تغطى أرمئة طويلة نسبياً ، ولاتغطى فقط التنبؤ الأساسى للدخل والمنصرف المرتبط بالمسؤوليات ، ولكن يبين توزيعها أو تخصيصها بأقسام المنتج وأقسام التجارة وحدود البيع . وتعطى بيانات عن الإنجهاات فى تكاليف الإنتاج والمبيعات والأرباح فى عدة أجزاء من الأعمال .

ولإعداد هذه التقارير يجب على المحاسب أن يستخلص من سجلات العمل كل الحقائق ذات الأهمية المؤثرة على سياسات الشركة ، وعرضها للإدارة بصورة سهلة وواضحة وفورية كلما أمكن ذلك .

وتقسم هذه التقارير عادة إلى نوعين :

النوع الأول : تقارير الإنجاز التى تبين نتائج الأنشطة أو المهام المتشابهة التى تقارن فى مدى زمنى معين على أساس شهري أو سنوى لاستخلاص الحقائق التى توضح النمو أو الهبوط فى الحجم أو التغير فى المنتجات والاختلافات فى علاقة التكاليف والمصروفات بالمبيعات ... إلخ .

أما النوع الثانى : التقارير التحليلية التى تعمل المقارنات لنفس المدة الزمنية بين أنشطة مختلفة ، أو بين أنشطة متشابهة فى أماكن مختلفة ، أو مع سياسة أو أهداف مقننة ، رسمية أو غير رسمية .

وعلى ذلك فإن تقارير الإنجاز تحدد بميدان نشاط معروف وتغطي فترة زمنية طويلة ، أما التقارير التحليلية فتستخلص أهميتها من المقارنات المحددة بالوقت الحاضر ولكنها تغطي ميدان نشاط أوسع .

ويقوم المراجع فى الشركة بجمع البيانات الإحصائية والمالية لإظهار التكاليف التاريخية والتكاليف المعيارية والتباينات المالية . . إلخ .

وتقع تقارير التكاليف تحت تصنيفين واسعين هما تقارير الرقابة الجارية والتقارير المختصرة . وتبين تقارير الرقابة الجارية التناقضات والإهمال كما يحدث حتى يمكن إتخاذ إجراءات تصحيحية كلما أمكن ذلك . وحتى تكون هذه التقارير فعالة يجب أن تبين الاختلافات من المعايير والمواصفات المحددة ، وتعد هذه التقارير لتلبية الإحتياجات العملية للإدارة . أما التقارير المختصرة فتختص بالكاسب أو الخسائر خلال فترة زمنية أطول من الزمن الذى تغطيه تقارير الرقابة الجارية .

وتشتمل تقارير التكاليف على معلومات عن أغراض وأهداف الإدارة فى المنظمة والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأغراض والخطط المعروضة على الإدارة ، ويمكن للإدارة أن تستخدم بيانات التكاليف لتوجيه الأشخاص داخل المنظمة لتنفيذ هذه الخطط . وحتى يمكن إنجاز ذلك تصنف التكاليف طبقاً للأنشطة أو المسؤوليات الشخصية أو نوع المصادر المستخدمة لتنفيذ الخطط الموضوعية .

وتقارير الميزانية تعتبر طريقة لتوصيل المعلومات عن الإيرادات والمصروفات فيما يتعلق بهذه الوظائف .

تقارير المبيعات

هى تقارير دورية عن المبيعات الفعلية التى تحلل تحليلاً ملائماً وتقارن بالأداء المخطط وبذلك تظهر قياس الأداء . وتعتمد هذه التقارير على طلبات البيع المستلمة أو البضائع والفواتير المرسلة وقد يعبر عن النتائج بوحدات كمية للمنتج أو بالقيمة . وطريقة التحليل التى تستخدمها التقارير المالية هامة جداً وتعتمد على نوع الصناعة وتنظيم المبيعات وقد يكون التحليل وفقاً لما يلى :

- ١ - المنتجات النوعية أو مجموعة المنتجات .
 - ٢ - مندوبو المبيعات أو المتعهدون أو الموظفون المسؤولون .
 - ٣ - الأسواق مصنفة على أساس جغرافى أو أى أساس مناسب آخر ، أو عن طريق العملاء أنفسهم .
 - ٤ - طرق أخرى طبقاً للاحتياجات المحددة .
- وسوف يعتمد شكل العرض ومدى التفصيل فى كل حالة على مستوى الإدارة التى تستلم المعلومات .
- وتشتمل تقارير المبيعات على الأسعار والمصاريف الخاصة بالمخازن والمواصلات والتعبئة والشحن والناولون ... إلخ .
- وتهتم إدارة المبيعات بالمعلومات المتعلقة بحجم وأنواع الطلبات المستلمة ، ويظهر هذا الاهتمام أولاً من الحاجة إلى المعلومات عن المدى الذى تنجح فيه الإدارة بالاحتفاظ بمخزون ملائم من الإنتاج ، وثانياً لكى تكون إدارة المبيعات عندها علم كامل فيما يتعلق بفترات التسليم الجارية .

تقارير الإنتاج

- يشتمل الإنتاج على كل الأنشطة المتصلة بإمداد واستخدام المواد والعمال والخدمات والادوات ، لتحقيق أهداف المنظمة أو الشركة من إنتاج السلع أو تقديم الخدمات . والتوجيه الفعال لتقارير الإنتاج يتطلب أن يشتمل التقرير على عبارة واضحة ودقيقة عن السلع والخدمات المنتجة ، ويبين مدى استخدام المواد والجهود والمصادر المتاحة . وبذلك تتطلب تقارير الإنتاج المعلومات الآتية :
- ١ - تلخيصات للطلبات على الإنتاج لكل مدة . والطريقة التى تعرض بها هذه البيانات تعتمد على نوع الصناعة ، وقد تقدم المعلومات نتيجة لتحليل ميزانيات المبيعات .
 - ٢ - تحليل أهداف الإنتاج من حيث المواد والأجزاء والخدمات ... إلخ . المطلوبة من أقسام تنظيم الإنتاج فى المؤسسة أو المنشأة .

وبذلك فإن تقارير الإنتاج تعتبر مهمة جداً فى تعريف الإدارة العليا بالمنظمة بمدى تعبئة المصادر المتاحة لتحقيق الأهداف المبتغاة من حيث الإنتاج النهائى للسلع والخدمات .

تقارير المشتريات

وفيما يتعلق بشراء المواد يجب أن تتضمن التقارير عن المواد المشتراة ، وعلاقتها ببرامج الإنتاج والمخزون وإمكانات التخزين وهكذا . وتزود إدارة المشتريات إدارة الإنتاج بهذه التقارير حتى تستفيد بما جاء فيها من معلومات عن المواد المتعاقد على شرائها ونسبتها وتاريخ تسلمها وما نفذ منها أو ما يصعب الحصول عليه منها وكل ما يعرف بإتجاهات السوق ، والتطورات الهامة به .

تقارير العمالة

يتمثل الهدف الذى تبغيه الإدارة فيما يتعلق بالعمالة فى توزيع القوى العاملة طبقاً لمدى القدرة والكفاءة مستعينة فى ذلك بمعايير مقننة تساعد الشركة أو المنظمة فى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل تكلفة .

ولذلك تشتمل التقارير الروتينية عن العمالة على معلومات تبين ما يلى :

- ١ - عدد وأنواع العمال طبقاً للجنس والسن والمستوى .
- ٢ - متوسط الأجور لكل فئة .
- ٣ - مدى الغياب والتأخير .
- ٤ - علاقة ساعات العمل المباشر وغير المباشر بالتكاليف .
- ٥ - علاقة العمل اليومى المباشر والعمل بالقطعة (مبينا عدد الساعات أو التكاليف) .
- ٦ - دقة العاملين .
- ٧ - الوقت الضائع .

ويجب أن تكون التقارير مفصلة أو مختصرة لتقابل احتياجات أى مستوى من المستويات الإدارية . وعند بيان التكاليف الحقيقية لكل منتج أو خدمة فى تقارير الإنتاج فلا بد من أن توضح درجة الدقة فى استخدام القوى العاملة ، وخاصة عندما يقارن ذلك بالميزانية والتقدير الموضوع أو التكاليف السابقة مع التركيز على البيانات الحديثة .

وعند بيان الوقت المستخدم والوقت الضائع يجب أن توضح الأسباب التى أدت إلى ذلك ، مثل قلة العمال أو النقص فى المواد وهكذا . . .

التقارير الإخبارية

بالإضافة إلى الأنواع المختلفة من التقارير التى ذكرت فيما سبق فإن هذه التقارير تستخدم لتفسير المعلومات التى تتضمنها التقارير المختلفة وخاصة الإحصائية والمالية منها .
والتقارير الإخبارية ما هى إلا تقارير للمعلومات الإضافية يفترض مقدمها أهميتها للإدارة لتفسير وتوضيح أخبار الوحدات والآراء المتعلقة بأداء الشركة .

التقارير الخاصة

تعمل التقارير الخاصة فى فترات غير منتظمة ، وتغطى أحداثاً بدلاً من فترات رمنية ، وتتعامل مع مسببات وحلول للمشاكل أو نتائج إتجاهات الآراء لدى العاملين أو لحملة إعلانية قد تكون مادة للتقارير الخاصة . وغالباً ما تسترعى تقارير الرقابة الانتباه للحالات التى تتطلب تقارير خاصة وتعتمد على دراسات مفصلة قد يتطلبها المديرون لكى يفحصوا بالضبط أحداثاً أو موضوعات معينة .

ومن الممكن أن تكون التقارير الخاصة فى أى شكل ، وتستخدم كأدوات مساعدة للتخطيط وللمعرفة مستقبل المنظمة .

وفيما يلى بعض الأمثلة للمجالات التى قد تتعرض لها التقارير الخاصة :

١ - التطورات السياسية والاقتصادية المحلية والأجنبية ؛ مثل الرسوم الجمركية والقيود على الواردات وتأميم الصناعات والرقابة على الأسعار والنقص فى المواد . . . إلخ .

٢ - نتائج تحليل السوق وبحوث المبيعات وتشتمل على طرق التوزيع .

٣ - المواد وتقارير المشترين عن مشاكل الشراء ، وتقارير المحاسبين عن تطور أسعار المبيعات .

٤ - التطورات التكنولوجية فى الصناعة ، والبراءات الصناعية للاختراعات .

٥ - معلومات عن المنتجات المنافسة .

- ٦ - الإنجازات المقارنة وتكاليف الإنتاج الحالى والآلات الأكثر حداثة .
- ٧ - العمال والأجور والخدمات الاجتماعية وطرق التدريب والنقابات العمالية .
- ٨ - الأمور الهامة التى تظهر من نظام التكاليف ، ووجود عدة طرق بديلة فى العمل .
- ٩ - تشريعات الضرائب وتأثيرها على الربح .
- ١٠ - تقارير الاستشارات الخارجية وتوصياتهم عن المشاكل المالية والإدارية فى الشركة ، وهكذا ...

وفيما يتصل بموضوع أنواع التقارير المستخدمة فى المنظمة يمكن الإطلاع على تفصيلات عنها فى إطار « نظم المعلومات الفرعية على مستوى المنظمة » وهو الفصل العاشر لكتابنا عن « نظم المعلومات فى المنظمات المعاصرة »^(٤) حيث استعرضنا التقارير المخرجة لنظم معلومات الأفراد ، النظم المالية ، الأجور والمرتبات ، تكلفة وإنتاجية العمالة ، تكلف الإنتاج ، الاعتمادات البنكية ، الاستثمارات ، الإنتاج أو الخدمات ، المعدات أو الآلات ، المخزون ، المبيعات أو التسويق ، إدارة المشروعات ، تقويم الأداء والمتابعة .. إلخ .

(٤) محمد محمد الهادى . نظم المعلومات فى المنظمات المعاصرة . (القاهرة : دار الشروق ، ١٩٨٩) ، ص ص ٣٥٧ - ٤٤١ .

عرض المعلومات فى التقارير

إن وظيفة نظام التقارير لاتعتبر كاملة ومفيدة إن لم تعرض المعلومات التى تشتمل عليها على المشرفين بطريقة مقبولة وفعالة .

فاختيار الطريقة المناسبة وتوقيت إصدار التقرير هام جداً للحد من التكاليف والحجم . لذلك كان من الضرورى التفكير فى شكل سهل مبسط للتقارير لكى تستخدمها الإدارة . فإن لم تتوصل التقارير إلى التعريف الدقيق والفورى والمناسب للمديرين فإنها تصبح عديمة الجدوى وتفقد القيمة الحقيقية للمعلومات .

ومعظم التقارير الإدارية التى تعد فى الشركة أو المنظمة يمكن وصفها بأنها عملية فى طبيعتها ، فهى تصف التقدم أو حالة المشروع وهكذا . وتبين أن الحالة عادية أو أحسن مما قدر لها أو أسوأ مما أمل فيها . فالحالات العادية من النادر أن تتطلب إتخاذ قرار أو عمل ما من جانب مستلم التقرير ولذلك لا يوجد سبب لاختباره بأن الأمور تسير طبقاً للخطة الموضوعية . وإذا كانت الأمور أحسن أو أقل من المتوقع فيجب أن ينصح مستلم التقرير حتى يمكنه إتخاذ الإجراءات التى يتطلبها الموقف .

وفيما يلى موجز لبعض المبادئ الواجب أن تتصف بها التقارير .

- ١ - كل تقرير يجب أن يشتمل على غرض واحد .
- ٢ - يجب تركيز التقارير الإدارية على الاستثناءات ، وخاصة فيما يتعلق بتقارير الرقابة حيث يجب توجيه الإهتمام إلى الاختلافات والتناقضات .
- ٣ - يجب تكييف التقارير للشخصيات التى تستلمها فإن مستلمى التقارير بشر لهم اختلافات متباينة من الحب والكراه والعواطف .
- ٤ - من الضرورى أن يبقى الشكل أو التركيب الأساسى للتقارير ثابتاً ، ويتغير فقط كلما دعت الضرورة ليعكس التغيرات الدائمة فى المؤسسة . وعلى أية حال يجب أن تشتمل التقارير على مادة كافية وجديدة لكى تحفظ الآراء الجديدة .

٥ - يعتبر التنوع فى طرق إعداد التقارير هام جداً ، فالعرض البيانى والشفوى دائماً ما يكون أكثر فعالية من التقارير المكتوبة فى توصيل الحقائق للإدارة .

فمثلاً تعتبر اللوحات البسيطة التى تروق للأشخاص الذين يكرهون الأرقام أكثر فائدة وفاعلية . والعرض الشفوى والمناقشات هى إضافات طبيعية للتقارير المكتوبة وتستخدم بصورة كبيرة فى معظم الشركات الحديثة .

٦ - التوقيت المناسب لصدور التقرير يعتبر حيوى جداً ، فالتقديرات الإخبارية والإعلامية المؤقتة مفيدة جداً لحاجات إتخاذ القرارات .

الخلاصة

مع زيادة القدرة فى إعداد التقارير التى سهلت بدرجة كبيرة بواسطة استخدام الحاسبات الإلكترونية ، أصبح المديرون يطلبون تقريراً بعد آخر . مما أدى إلى ظهور مشكلة تضخم حجم التقارير والأوراق أمام المدير . وأصبح من الواجب عليه أن يكرس معظم وقته فى قراءتها وتحليلها .

وصارت التقارير من وجهة النظر الإدارية تختص بالأنشطة ونتائجها بدلاً من الوصف والرد العادى ، وبذلك إتسمت التقارير بأنها تخطيطية أكثر منها تاريخية تميل إلى تأكيد المشاكل والأغراض أكثر من الإجراءات ، وتركز على البيانات المناسبة بدلاً من الطرق المقبولة ، وتهدف إلى التوقيت السريع المتزامن مع الأحداث . وقد ساعد ذلك فى إمكانية الوصول إلى ملاحظات أو آراء عامة معينة عن البيئة الإدارية التى يجب على نظام المعلومات أن يؤدى وظيفته فيها بفعالية وكفاءة . ويستدعى ذلك شرح لماذا تصير الإدارة على وضع نظام تقارير أكثر فعالية ونجاحاً :

- ١ - فالشركة فى حاجة دائمة إلى توصيل نتائج نشاطها للبيئة الداخلية ممثلة فى العاملين وأعضاء مجالس الإدارة ، وإلى البيئة الخارجية من أجهزة الرقابة فى الدولة ، إلى جمهور العملاء المتفعين بخدمات الشركة .
- ٢ - كلما كانت الأهداف محددة ومقبولة ومعروفة بواسطة التقارير الإدارية ، كلما زادت جدية وفعالية العاملين .
- ٣ - عندما تفحص الأهداف بصورة منتظمة خلال التقارير ، تقود إلى البحث الدائب عن أحسن الوسائل لزيادة الكفاية وتحسين الأداء فى الشركة أو المؤسسة .
- ٤ - التخطيط المسفصل والمتكامل للأنشطة المتعددة فى الشركة ، يقود إلى ترابط العمليات بصورة أحسن .
- ٥ - حيث أن نتائج البرامج والقرارات يتنبأ بها خلال مرحلة التخطيط ، فمن الممكن أن تكتشف كثير من الأخطاء قبل وقوعها ومحاولة معالجة الأوضاع غير المرضية .

٦ - بالرغم من أن نظام التقارير يتطلب الاشتراك الجدى من الإدارة العليا ؛ فإنه يجعل فى الإمكان تفويض السلطة والمسئولية ويسمح بأقل إشراف روتينى وهذا يساعد الإدارة العليا فى التخطيط والعمل الجدى .

٧ - إن نظام المعلومات المتمثل فى التقارير سوف يركز جهود وأنظار كل المستويات الإدارية لمقابلة أهداف الشركة أو المنظمة .

إن نظام التقارير الإدارية فى الشركة سواء أكان بالطريقة الإلكترونية أو الميكانيكية أو اليدوية أو خليط من كل ذلك من المحتمل أن يكون ذو أغراض عديدة . وهو قد يكون سهلاً أو معقداً ولكنه سوف يكون متكاملًا ويخدم الأغراض الثلاثة الآتية :

- ١ - الإعلام الروتينى للإدارة ، لمعرفة وتخطيط ورقابة العمليات الجارية .
- ٢ - الإعلام الخاص للإدارة ، ويكون أساساً للتخطيط الطويل الأجل وإتخاذ القرارات الجديدة .
- ٣ - إعلام البيئة الخارجية المهمة بالشركات بالنتائج المالية للإدارة .