

التقارير - الكاتب - والقارئ

التقارير هي وسيلة أساسية لتبادل المعلومات داخل المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات المختلفة. قد يجد البعض صعوبة في كتابة تقارير جيدة وخاصة في بداية الحياة العملية أو أثناء الدراسة الأكاديمية. كتابة التقارير تتشابه كثيرا مع كتابة الأبحاث العلمية من حيث المكونات الرئيسية. لذلك سوف نناقش هنا كتابة كل من التقارير والأبحاث

لماذا نكتب التقارير والأبحاث؟

لأننا نريد نقل معلومات ما إلى آخرين في الوقت الحالي أو في المستقبل أو كليهما. الموظف يكتب تقريراً لمديره ليطلع عليه على تطور العمل أو الأنشطة الأسبوعية أو الشهرية. المشرف على الإنتاج يكتب تقريراً لمديره ليخبرهم بأهم الأحداث التي تخص الإنتاجية والمعدات خلال اليوم السابق أو الأسبوع السابق. المهندس يكتب تقريراً ليوّضح مشكلة ما وأسلوب حلها أو ليقترح تطويراً ما. الطالب يكتب تقريراً ليوّضح موضوعاً ما لأستاذه كإثبات لفهمه للموضوع وقدرته على صياغة هذا الفهم في شكل تقرير. الباحث يكتب بحثاً ليدون فيه الخطوات التي اتبعها والنتائج التي توصل إليها.

ولماذا لا نكتفي بالتقارير والمحادثات الشفهية؟ لماذا يقوم الموظف بكتابة تقرير بدلاً من أن يخبر رئيسه شفهياً؟ التقارير الشفهية تستخدم كثيراً ولكنها لا تغني عن التقارير المكتوبة في كثير من الأحيان. هناك الكثير من

المميزات في التقارير المكتوبة التي تجعلها وسيلة الاتصال المناسبة في كثير من الأحيان مثل:

- التقرير المكتوب يمكن توزيعه على أكثر من شخص ليقرووه وبالتالي تتمكن من نقل المعلومة لمجموعة من الأشخاص الذين قد يكونون متواجدين في أماكن مختلفة بل وقد يكون توقيت عملهم مختلفاً
- التقرير المكتوب يمكن قراءته في أي وقت وبالتالي يمكن لمشرف الوردية الأولى كتابة تقرير في الصباح ثم يقرأه مشرف الوردية الثالثة في الليل. كذلك يمكن لقارئ التقرير أن يقرأه وقتما يريد وبالتالي يمكنه تنظيم وقته
- التقرير المكتوب يمكن الرجوع إليه في أي وقت بمعنى أن المدير قد يقرأه مرة ثم بعد ساعة يحتاج لاسترجاع معلومة ما فيرجع إلى التقرير
- التقرير المكتوب يحفظ المعلومة للمستقبل بعكس التقارير الشفهية وبالتالي فهو يساعدنا على تذكر أو معرفة أحداث حدثت في الماضي وما تم فيها. قد نقوم بدراسة تطوير ما تم يفشل وقد يفكر شخص ما بعد سنوات في القيام بنفس الدراسة. إن لم نسجل هذه التجربة في تقرير ويتم حفظه فإن نفس المحاولة قد تتكرر مراراً. كثير من التقارير تكون لها قيمة كبيرة بعد زمن طويل فمثلاً تقارير الحالة الصحية للمريض وأعمال الصيانة والإصلاح للمعدات يتم الرجوع إليها بعد زمن طويل للاستفادة منها.
- التقرير المكتوب يمكن قراءة أجزاء منه بمعنى أنه يمكن لقارئ التقرير قراءة الجزء الذي يهتم به ويُهمل الباقي بعكس التقارير الشفهية حيث يضطر المستمع للاستماع لكل التقرير.

● التقرير المكتوب يُمكن من الاستعداد لمناقشة موضوع ما، فيمكننا توزيع تفاصيل مشروع ما قبل الاجتماع لدراسته وبالتالي يكون الحاضرون على دراية بتفاصيل الموضوع.

● التقرير المكتوب يُمكننا من متابعة ودراسة أمور لا يمكن متابعتها شفهيًا، فليس من الممكن أن نستمع لتقرير شفهي يحتوي على أرقام عديدة ومعادلات وحسابات. بالطبع يمكننا الاستماع ولكن لا يمكننا تتبع الأرقام وفهم المعادلات ولا يمكننا بالتالي اتخاذ القرار السليم .

● التقرير المكتوب يكون مُنظماً ويحتوي على المعلومات الأساسية وتحليل الموضوع والتوصيات بشكل أفضل بكثير من التقارير والمحادثات الشفهية. ذلك راجع إلى أننا نأخذ وقتاً لإعداد التقرير المكتوب ومراجعته وصياغته بعكس التقارير الشفهية التي قد ننسى فيها ذكر معلومات مهمة أو يخوننا ترتيب الموضوع .

● التقرير المكتوب يمكننا من رؤية الحقائق والأسباب والنتائج بعكس التقارير الشفهية التي قد تعرض بعض النتائج في وقت وبعضها في وقت آخر. بل أحياناً تجد أنك بعد كتابة التقرير قد تفهمت الموضوع بشكل أفضل لأنك اضطررت لكتابة كل شيء في تقرير واحد بمعنى أن التفكير في استخدام الكتابة يساعدنا على تنظيم تفكيرنا. كذلك قراءة التقارير المكتوبة تساعدنا على دراسة الأمور بفكر أكثر تنظيماً.

● التقرير المكتوب يمكننا من استخدام أدوات جيدة لعرض الموضوع مثل الجداول والرسومات البيانية والتخطيطية.

● التقرير المكتوب قد يستخدم كمستند رسمي في المستقبل عند حدوث مشكلة ما تحتاج معرفة مصدر الخطأ والمسئول عنه .

لذلك فإن الأمور البسيطة يُستخدم فيها التقارير والمحادثات الشفهية ، ولكن عندما نحتاج أن ننقل معلومات كثيرة فإننا نلجأ لكتابة التقارير وكذلك الحال في حالة الحاجة لحفظ المعلومة للمستقبل أو النواحي الرسمية. التقارير المكتوبة ليست غاية وإنما هي وسيلة وبالتالي إذا لم يكن هناك سبب لكتابة التقرير فلا داع لكتابته ولكن حين تكون هناك حاجة لكتابة التقرير فينبغي كتابته بصورة جيدة وبالحجم المناسب وأن يحتوي على المعلومات المهمة.

❦ ما هي سمات التقارير الجيدة؟

- تحتوي على المعلومات اللازمة لفهم الموضوع ؛
- منظمة ومقسمة إلى أقسام بحيث يسهل الوصول إلى أي معلومة ؛
- طويلة / قصيرة بالقدر الكافي والمعتاد في المؤسسة ؛
- لا تحتوي على تفاصيل لا علاقة لها بالموضوع أو معلومات لا تهم القارئ ؛
- موضح بها تاريخ إعداد التقرير والجهة التي أعدته ؛
- تستخدم الوسائل التوضيحية المناسبة والمقبولة في المؤسسة ؛
- مكتوبة بأسلوب واضح وبلغّة سليمة ومفهومة ؛
- مكتوبة بأمانة .

❦ ما أهمية كتابة التقارير بشكل جيد؟

التقارير المكتوبة بشكل جيد تمكن القارئ من الوصول إلى المعلومة التي يريدتها بسهولة وتُمكنه من فهم الموضوع وبالتالي تُساعدنا على اتخاذ القرارات السليمة. وكذلك فإن الأخطاء في كتابة التقارير تؤدي إلى مشكلات

عديدة مثل الحاجة إلى طلب معلومات إضافية أو طلب إعادة كتابة التقرير أو إضاعة وقت كبير في قراءة أو فهم التقرير أو فهم الموضوع بشكل خاطئ.

قد تؤدي عملك بشكل جيد ثم تعرض النتائج بتقرير سيئ فيؤخذ عنك انطباع سيئ على الرغم من اجتهادك في العمل. لذلك فإن كتابة التقارير قد تؤثر على مستقبلك الوظيفي لأنها أحد الأدوات الأساسية للاتصال بمديريك. إن لم تستطع تقديم تقارير واضحة وجيدة لمديريك فإن هذا لن يساعدهم على تأدية عملهم وبالتالي سينعكس على تقييمك وترقياتك .

هل مواصفات التقرير الجيد تختلف من مؤسسة لأخرى ؟

هناك أمور تختلف حسب ثقافة المؤسسة وهناك أمور لا تختلف. فوضوح التقرير واشتماله على المعلومات الأساسية وتوضيحه وتنظيمه هي من الأمور التي لا خلاف عليها. ولكن قد تجد بعض المؤسسات التي تفضل الإطالة في التقرير بينما مؤسسات أخرى تفضل التقارير القصيرة جداً. بعض المؤسسات قد تفضل استخدام حجم كبير للكتابة بحيث تكون واضحة والبعض الآخر يفضل الحجم الصغير. بعض الجامعات يكون لديها نظام موحد لشكل التقارير والأبحاث والأقسام التي تحتويها والتي قد تختلف عن جامعة أخرى. وبالتالي فإنه عند العمل أو التعامل مع مؤسسة ما فإننا نحاول إخراج التقرير بالشكل المقبول في هذه المؤسسة.

ما هي العناصر الرئيسية للتقارير والأبحاث ؟

العناصر الرئيسية للتقرير أو البحث قد تختلف حسب حجم التقرير ومتطلبات المؤسسة المقدم إليها البحث. ولكن بصفة عامة هناك عدد من العناصر الرئيسية التي يجب أن تتوفر عادةً أو يتوفر معظمها في التقارير

الطويلة والأبحاث الطويلة (أي المكونة من عشرات أو مئات الصفحات) مثل: صفحة العنوان والملخص والمقدمة وجدول المحتويات وقائمة الأشكال وقائمة الجداول وشرح المصطلحات والرموز ثم المقدمة ثم قلب التقرير أي المحتوى الأساسي للتقرير ثم الاستنتاج أو التوصيات ثم المراجع ثم المرفقات. التقارير القصيرة المكونة من ورقة أو بضعة أوراق يقل فيها عدد العناصر الرئيسية فلا يكون هناك حاجة لقائمة الأشكال ولا قائمة الجداول ولا جدول المحتويات وهكذا .

هل استخدام نماذج لكتابة التقرير يفيدنا عن تعلم كتابة التقارير؟

في كثير من المؤسسات تكون هناك نماذج جاهزة لبعض التقارير ويقوم مُعد التقرير بملء النموذج بالبيانات الصحيحة. ولكن هذا لا يضمن لنا أن تكون التقارير جيدة لأن مُعد التقرير إن لم يكن على دراية بوظيفة كل حقل أو جزء من أجزاء التقرير فإنه لن يكتب فيه البيانات المناسبة أو قد يقوم بملء التقرير بطريقة لا تساعد على فهم الموضوع. بالإضافة لذلك فإن من يقوم بإعداد هذه النماذج وتحديثها هم العاملون أنفسهم وبالتالي فإنهم يحتاجون تفهم كيفية بناء نموذج مناسب. بناء نماذج التقرير بشكل جيد هي عملية مهمة لأن النموذج السيئ الذي يُستخدم يومياً يعني أننا نُصدر تقريراً سيئاً كل يوم. علاوةً على ذلك فإنه لا يمكن أن تكون هناك نماذج لجميع أنواع التقارير.

أهمية التقارير ومجالاتها :

تمثل التقارير في الهيئات والشركات والمنشآت الأخرى ، أساساً مهماً لإنجاز أعمال هذه الجهات. ويتضح ذلك في تعدد استخداماتها على النحو التالي :

١- تمثل التقارير ، الوسيلة المثالية لنقل المعلومات المتخصصة بين الخبراء والعاملين في كافة المجالات التي يمكن أن يدخل فيها الموضوع الذي يتناوله التقرير .

٢- يعتمد المديرون (التنفيذيون) عند اتخاذ قراراتهم ، على المعلومات التي تتضمنها التقارير المرفوعة إليهم من مختلف مناطق العمل .

٣- تعتبر التقارير ، بمثابة سجلات تحفظ بها المعلومات للسنوات المستقبلية. حيث يمكن استرجاع المعلومات منها عن فترات سابقة لخدمة فترة تالية- على النحو الذي نراه ، عند التنبؤ وعمل وتوقعات تتعلق بالمستقبل، خاصة عندما يزاول المدير نشاطه الإداري من حيث قيامه بالتخطيط لسياسات إدارته أو الجهة التي يعمل بها .

وحيث أن الاعتماد الكبير على كتابة التقارير عند اتخاذ القرارات ، يؤدي إلى تضخم عددها، لذلك ينبغي التركيز على تحقيق التقرير الجيد ولن يتأتى هذا إلا عن طريق وضع قواعد يمكن باتباعها الوصول إلى التقرير الجيد. الذي يؤدي إلى تخفيض الوقت المطلوب لقراءته .

ولن يكفي وضع القواعد لكتابة التقرير فقط وإنما ينسحب الاهتمام أيضاً على كاتب التقرير حيث أن شكوى الرؤساء تنصب على الموظفين الجدد الذين لا يجيدون كتابة التقرير . فربما لا يعرف الفرد منهم ما يجب أن يضمنه التقرير، وما لا يناسبه فيغفله . حيث لم يستطع استيعاب الموضوع تماماً. أو لم يستطع ترتيب عرض التقرير ترتيباً سليماً . ماذا يبدأ به ؟ ماذا يلي؟ ماذا ينتهي به؟

قد يرى الرئيس ، أن معاونه لا يستطيع كتابة التقرير بأسلوب سهل مقروء وقد يرى - أن هذا الموظف يحاول - فقط - استعراض ما تلقاه في

دراسته من معلومات قد لا يعرفها الرئيس ، بينما يغفل حقائق أساسية كان يتعين عليه إيرادها بالتقرير . كذلك قد يرى الرئيس أن معاونه يعرض التقرير بشكل شديد التلخيص مما يخل بالمعنى الذي يجب أن يوضحه التقرير . أو أنه يعرض هذه المعلومات بطريقة فجأة ليس فيها أية دلائل على استيعابها مسبقاً وعرضها على النحو المطلوب .

وفي النهاية ، يرى الرئيس - أن هذا الموظف الذي يحمل مؤهلاً ما ، ليس عنده حاسة إعداد التقرير . إنه لا يعرف ما يطلبه القارئ ، وماذا يجب أن يعرفه من التقرير .

كل هذه الجوانب ، التي يثيرها الرئيس . ما هو الدافع الرئيسي لها ؟ . ليست هناك أي إجابة ، إلا أن الأعمال اليومية في المنشأة تقوم أساساً على استخدام التقارير كوسيلة اتصال . ومن ثم فلا بد من أن يعد الكاتب نفسه إعداداً جيداً للتمرس على كتابة التقارير .

إن التنظيم الإداري لجهة ما - مصلحة أو وزارة أو مؤسسة أو شركة - يعتبر بمثابة شبكة عمل متداخلة تؤدي إلى قيام الاتصالات الرأسية والأفقية من أسفل إلى أعلى ، من اليمين إلى اليسار وبالعكس . مهمتها الأساسية الربط بين جهود العاملين على مستوى الجهة كلها .

وعلى ذلك تعد التقارير من أهم مساعدات عملية الاتصال في هذا الشأن ، حيث تقدم فائدة كبيرة في مجال الاتصالات الكتابية . وعلى كاتب التقرير أن يعد نفسه لعرض الحقائق والآراء فقط . أو تحليلها للوصول إلى استنتاجات محددة . تمثل التقارير في هذه الحالة نظاماً يوجه النظر إلى أمور على مستوى كبير من الأهمية لصالح الجهة التي يعمل بها . قد تتضمن التقارير

معلومات مهمة نابغة من فكر الشخص ذاته أو حتى من أوراق متروكة لم يلتفت إليها أحد قبله . وبذلك يبعث فيها النشاط من جديد .

وهي في هذه الحالة تؤدي إلى توفير معلومات موجهة من القاعدة إلى القمة. تعرض فيها دراسات ومعلومات على جهة الإدارة . حيث يكون لها أثرها في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الجهة وأعمالها . على هذا فالنقد لا يكفي بتوصيل المعلومات فقط وإنما يقدم الحقائق والاستنتاجات التي يصل إليها المتخصصون في مجالات عملهم أو بحثهم .

وحتى نضمن أن نضم رأي القارئ في صف التقرير - خاصة وأن القارئ هو الذي يحدد أهمية التقرير ومدى الانتفاع به - باعتبار أن البيانات والمعلومات التي يتضمنها التقرير تمثل أساساً لما يمكن أن يحققه من استنتاجات ، فإن الحقائق التي يوردها التقرير لا بد أن تهدف إلى تحقيق إشباع حاجات قارئ معين ، على النحو الذي لاحظناه في تسهيل مهمة الإدارة في اتخاذ القرارات .

من هنا نلاحظ أن التقرير له عدد من القراء تختلف نوعياتهم ومستوياتهم. فمثلاً نرى المهندس يوجه تقريره في العمل إلى رئيس متخصص . كذلك فإن رئيسه يوجه تقريره إلى الإدارة العليا أو رئيس مجلس الإدارة وقد يكون أقل تخصصاً في هذه الناحية . وهكذا حتى نصل إلى رئيس مجلس الإدارة الذي يقدم تقريره إلى المساهمين في اجتماع الجمعية العمومية.

ونظراً لأن غالبية التقارير تقدم إلى جهات رئاسية ، لذلك لا يجوز أن يحمل التقرير طابع الطنطنة والدعاية ، وأن يبتعد عن المبالغات غير المنطقية . وإنما يهدف إلى تحري الدقة في العرض والوضوح واستخدام

المنطق والتجريب في الوصول إلى الاستنتاجات ، لجذب انتباه القارئ إلى التقرير .

فإذا تحقق كل هذا - فإن التعليق الذي يمكن أن نتوقعه من القارئ ، لن يخرج عن : " إنه تقرير موضوعي ، يقوم على أسانيد واضحة مدعم بالخبرة التي يكتسبها الكاتب"

من هذا العرض - يتضح لنا أن قواعد الكتابة التي يمكن أن تتبع في كتابة التقارير ، لن تكفي وحدها لتحقيق اعتبار التقرير وسيلة اتصال ناجحة . حيث لا بد أن نتعرف على باقي العوامل المؤثرة في ذلك وأهمها ، الطرفين الأساسيين في عملية الاتصال:

- كاتب التقرير (المرسل) .
- قارئ التقرير (المستقبل) .

فما التقرير إلا وسيلة اتصال تساعد على نقل وجهة نظر الكاتب إلى القارئ بنفس المعنى المقصود ، لديه . ولا ضمان لهذا ، إلا بالتعرف على كل منهما بالإضافة إلى اتباع قواعد الكتابة الصحيحة المناسبة .

٥ طرفا الاتصال في التقرير :

كاتب التقرير :

يختلف اعتماد كاتب التقرير - على التقرير باعتباره أحد نظم الاتصال الضرورية في الجهة (وزارة أو مصلحة أو غير ذلك) - وفقاً لمستواه في التنظيم الإداري فكلما ارتفعت مكانته وتضاعفت مسؤولياته ، كلما زاد تركيزه على كتابة التقارير أو تلقي التقارير، وبفرض أساساً أن كل من يعمل بجهة ما ، أو بأي منشأة كبيرة ، لا بد من أن يجيد كتابة التقارير .

وعلى ذلك نجد أن المتخصصين فيهم مثل : المحاسبين ، والمحامين ، والمهندسين، ورؤساء شئون الأفراد... إلخ، لا بد لهم من إجادة كتابة التقارير حيث تمثل جزءاً مهماً من أعمالهم - ويعتمدون عليها في توصيل وجهة نظرهم إلى جهة الإدارة . ومن ثم فبدون إجادتهم لكتابة هذه التقارير سوف يفاجأون بأنهم قد أضاعوا جهودهم هباءً ، نظراً لأن الإدارة لم تتمكن من استيعاب ما تضمنته هذه التقارير من أفكار واقتراحات .

كذلك فإن المديرين (التنفيذيين) ، يهتمون بالتقارير باعتبار أنها العامل الأساسي في توصيل ما يريدونه إلى رؤسائهم على مختلف المستويات ، ابتداء من الرئيس المباشر إلى الإدارة العليا . ومن هنا فإنهم يهتمون بالتمرس على:

١- قراءة تقارير معاونيهم واستيعابها وتلخيصها تلخيصاً جيداً .

٢- استخلاص المعلومات التي تتضمنها هذه التقارير ، ووضعها في الشكل المناسب الذي يمكن عن طريقه اتخاذ القرارات اللازمة في شأن الموضوع الذي تتناوله التقارير .

٣- التعليق على تقارير المساعدين عند رفعها للإدارة العليا .

ولا شك أن معرفة كيفية كتابة التقارير ، تعطي ميزة واضحة للشخص عن زميله في العمل . وذلك لأنه يقلل من الوقت والمجهود المطلوب من الغير لقراءة التقرير فهو يعلم كيف يطور هذه المعلومات التي يتضمنها تقريره ، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تشوب التقرير ذاته. وبالتالي يعرف ماذا يتعين أن يتضمنه التقرير ، وماذا يتعين أيضاً تركه جانبا.

من هنا فإن كاتب التقرير الجيد يظل متميزاً عن غيره - مكتسباً احترام رؤسائه طالما يستطيع جذب انتباههم إلى ما تتضمنه تقاريره .

وعلى العكس من ذلك ، فإن بعض العاملين يكون لديه المادة الجيدة للتقرير ويعلم تماماً ماذا يريد أن يعرضه . إلا أنه لا يستطيع أن يوصل هذه المعلومات والأفكار إلى قارئه . ومن ثم لا يكون لتقريره أثر يذكر .

من هنا - نقول إن كاتب التقرير الجيد - لا بد أن تتوفر فيه الاشتراطات التالية :

- أن يعرف كيف يعرض المعلومات بطريقة توفر وقت وجهد قارئه.
 - أن يتجنب ما يمكن أن يشوب تقريره من نقاط ضعف ويعمل على تأكيد نقاط القوة .
 - أن يحافظ على جذب انتباه قارئه بالعرض الشيق والمعلومات الجديدة .
 - أن يستطيع توصيل معلوماته عن طريق التقرير ، بتعرفه على كيفية الكتابة الصحيحة و الملائمة.
- وكاتب التقرير لن يستطيع توصيل معلوماته إلا بالتعرف على قارئه . وبالتالي - فهو يسأل نفسه . من سيقراً تقريرى هذا ؟

أ- التعرف على قارئ التقرير:



إذا نظرنا إلى طرفي الاتصال في التقرير، نجد أن القارئ - الذي يمثل الطرف الآخر من عملية الاتصال - شخص يتميز بنوعية خاصة . فهو إما إداري (منفذ) أو متخصص وبالتالي فهو ينتظر أن يحمل

له التقرير شيئاً معيناً على مستوى مناسب من الأهمية . وبالرغم من هذا التوحد في وجهات نظر القراء تجاه التقارير المعروضة عليهم ، نجد أن التقرير الذي يعد مناسباً لمدير معين قد لا يناسب المدير الآخر - وهذا مرجعه إلى اعتبارات الاختلافات الشخصية بينهم . إلا أن هناك بعض السمات المشتركة، تتمثل في الآتي:

● إن جميع المديرين (قراء التقارير) - يهتمهم بالضرورة أن ينتهوا من التقرير سريعاً . ولذلك فإنه كلما كان التقرير موجزاً ، كلما سعد المدير كثيراً . ولكن هذا لا يعني ألا يحصل على ما يريده من التقرير . فهو أساساً يبحث في التقرير عما يطلبه هو ، وما يعتبره مفيداً في نظره . ولكن يهتم أيضاً أن يحصل عليه في سهولة ويسر .

● إن الجميع لا يهتمهم أن يقرأوا تقريراً يتناول نقطة جانبية في الموضوع . ولكن يهتمهم أن يركز التقرير على صلب الموضوع ذاته .

هذا بالنسبة للسمات المشتركة في قراء التقارير . ولكن لو نظرنا إلى نوعياتهم نجد أن هذه التقارير - في الواقع - يتناولها أكثر من نوعية واحدة للقارئ . فقد تجد أنه في الوقت الذي يقدم التقرير إلى المدير - باعتباره القارئ الأصلي للتقرير - نجده يقدم هذا التقرير إلى أحد مستشاريه . وبالتالي يكون لدينا نوعية أخرى من القراء وهو القارئ الثاني .

والمقصود بالقارئ الأصلي هنا : أن الشخص المرفوع له التقرير هو في العادة يكون رئيس العمل أو مدير الإدارة - ومن الطبيعي أن يوجه التقرير إليه بصفة أصلية .

أما القارئ الثاني أو التالي : فهو الشخص الذي قد يحال إليه التقرير لإبداء الرأي فيما تضمنه من وقائع واستنتاجات . على نحو ما نراه في

مكاتب المستشارين الذين يستعين بهم رئيس الهيئة أو الوزير في توجيه سياسة الهيئة أو الوزارة بالنسبة للمشكلات التي تعترض سير العمل.

وعلى هذا الأساس - فإن التقرير لا بد أن يكون واضحاً للمدير - حيث يمكن للمدير استيعاب ما يتضمنه التقرير تماماً . بالإضافة إلى ذلك ، فإن التقرير لا بد أن يؤخذ في الاعتبار عند إعداد مسألة العرض على المستشارين . وبالتالي لا بد أن يحتوى على الوقائع والأدلة ودعمه بالمصطلحات الفنية التي تتوافق مع المستوى المتخصص للمستشارين أو المتخصصين الذين يحتل عرض التقرير عليهم ، لإبداء المشورة الفنية فيما يتعلق بالنتائج التي توصل إليها .

وهذا الأسلوب ذاته - الأسلوب المتخصص الذي يتضمن المصطلحات الفنية- هو ذاته الأسلوب الذي يناسب ، عند رفع التقرير إلى الرئيس المباشر أو إلى مجموعة من الزملاء العاملين ، في نفس هذا المجال المتخصص . ففي الوقت الذي نرى فيه أن التخصص ليس مطلوباً في المحل الأول بالنسبة للمديرين ، نجد أن هذا التخصص في الأسلوب مطلوب عند رفع التقرير إلى الرئيس المباشر . حيث لديه خلفية تعاونه على فهم المصطلحات الفنية الداخلة في صميم عمله . بينما نجد لدينا نوعاً آخر يتمثل في المديرين الذين لا يتعلق عملهم - بهذا الجزء المتخصص من موضوع التقرير . وبالتالي فليس لديهم الخلفية المناسبة التي تعاونهم على استيعاب المصطلحات المتخصصة . يستلزم هذا النوع من المديرين جهداً كبيراً من الكاتب لتطويع المصطلح للغة العادية التي تناسب هؤلاء المديرين . وهذا الأمر في حد ذاته لا بد أن يهتم به كاتب التقرير ويحاول إيجاده بمختلف طرق التدريب والتعلم.

نخلص من هذا - إلى أن شكل ولغة التقرير تتدخل فيهما نوعية القارئ بصفة أساسية :

● فإذا كان المدير يعتبر أن المشكلة التي يتناولها التقرير - على مستوى كبير من الأهمية فإنه لا بد أن يهتم ويرغب في معرفة كافة التفاصيل . ومن ثم ينتج تقريراً مفصلاً .

● والعكس صحيح . فإذا كان ينظر إليها نظرة أقل أهمية فمن الطبيعي أن يكتب التقرير باختصار .

● إذا كان المدير أو رئيس العمل متخصصاً ، فلا شك أنه يريد معرفة كافة الأساليب التي اتبعت في البحث . وقد يرغب أيضاً في التعرف على البيانات الإحصائية المتعلقة بالموضوع . ومن هنا يتطلب الأمر كتابة تقرير مطول .

● علينا أن نعرف اللغة التي تناسبه . فإذا كان متخصصاً فهو يفضل أن يتضمن التقرير المصطلحات المتخصصة المتداولة في مجال العمل . أما لو كان غير متخصص ، فإن على كاتب التقرير عبء الترجمة إلى اللغة العادية كما أسلفنا .

● أخيراً علينا التعرف على ، ما هو الشكل الذي يتوقعه المدير للتقرير؟ . هل يتوقع تقريراً إخبارياً . أو يفضل تقريراً تحليلياً ؟

كل هذه الأسئلة تتلخص في سؤال واحد هو: "من يقرأ التقرير؟"

ولا شك أن الإجابة الصحيحة على هذا السؤال ، لا بد أن تفيد تماماً في اختيار شكل ولغة التقرير المناسبة للقارئ الذي لا يستند في حكمه على التقرير إلا بما حصله من معلومات وأفكار يمكن أن تفيده في اتخاذ قراراته

في العمل . فإذا تحقق ذلك كان التقرير جيداً ، أما إذا تحقق هذا في وقت أقل وبجهد أقل أصبح التقرير في نظره ممتازاً فالتقرير في نظره لا يساوي شيئاً أكثر مما يتضمنه ، وما يحصله منه ، في الوقت الذي يناسبه .

أنواع التقارير

قبل أن نستعرض أنواع التقارير والأسماء المختلفة لكل منها - لا بد لنا من التعرض لتعريف التقرير . وبالرغم من كثرة التعاريف التي يتم تداولها في مختلف حالات كتابة التقارير سواء على المستوى الرسمي الدقيق أو غير الرسمي إلا أنه يمكن لنا أن نتفق على تعريف يمكن أن نجتمع فيه - إلى حد ما - المفاهيم المتعددة للتعريفات .

أ . تعريف التقرير :

من أهم وظائف التقرير أنه أحد وسائل الاتصال التي تنقل المعلومات بين المستويات الإدارية للجهة - وعلى ذلك فهو يتضمن معلومات منقولة من مستوى إلى مستوى آخر والمستوى الآخر له صلاحية اتخاذ القرار . ولذلك يعتمد عليها في تقرير السياسات التي يتعين اتباعها لحل مشكلات العمل أو التخطيط للمستقبل ، إذ أن كفاية الإدارة العليا تتوقف على كمية المعلومات التي تصلها ودقتها ونوعيتها سواء للتخطيط للمستقبل أو في تقييم خطة العمل الحالية . حيث يمكنها عن طريق التقارير التي تصلها ، مراقبة نتائج الأعمال التي تنفذها إدارات الهيئة أو الشركة .

من هذا يمكن أن نعرض التعريف التالي :

" التقرير - أحد وسائل الاتصال المكتوبة بمعرفة أحد المسؤولين المتخصصين في المجال الذي يبحث فيه التقرير . ويوجه أساساً إلى قارئ معين أو مجموعة معينة . وقد يتضمن التقرير تحليلاً لمشكلة موضع البحث أو أن يتضمن بعض التوصيات كنتيجة لما توصل إليه البحث .

وتنسب التقارير - أساساً - من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه . ولكن لا يخلو الأمر من انسيابها إلى أسفل للقيام بعملية الإحاطة بسياسات الإدارة والسياسات العامة المنظمة للمنشأة والتي ترى الإدارة العليا إحاطة العاملين بها . كذلك فإن التقارير تنساب على المستوى الأفقي على النحو الذي نراه بين إدارات الجهة الواحدة .

وينسحب هذا التعريف على كافة الأشكال والأنواع التي نتداولها خلال العمل اليومي . ولتعدد هذه الأنواع والأشكال يطلق على بعض التقارير أسماء متعددة بينما مضمونها واحد . وهذا ما سنتناوله في أنواع التقارير .

ب . تصنيف التقرير :

يكتب أكثر من تقرير في غرض واحد . ولذلك نجد أنه يطلق على التقارير التي تتناول تحليل مشكلة ما عدة مسميات مثل : تقرير فحص ، تقرير تحليلي ، تقرير بحث .. إلخ .

كذلك فقد نرى أنه يطلق على التقارير اليومية اسم : قائمة استقضاء أو مذكرة بينما كلها تتبع شكل التقرير القصير .

وعلى هذا نلاحظ أن غرض التقرير وشكله ، وأهمية المشكلة التي يناقشها التقرير وأهمية القارئ ، هي التي تحدد طول وشكل التقرير . بينما لا يمكن أن تحدد اسم واحد لعدة تقارير تتناول مضمونا واحداً .

ونعرض هنا لبعض الأساليب التي تستخدم في تصنيف التقارير .

١ - التصنيف وفقاً للغرض من التقارير :

وتتصدر هذه الأغراض في تحليل المشكلة موضع البحث أو الإحاطة أو التوجيه باتخاذ إجراء معين . ومن الطبيعي أن تختلف طريقة كتابة التقرير وطوله حسب المشكلة التي يتناولها .

٢ - التصنيف وفقاً لطبيعة ونوع التقرير :

وتكتب هذه الأنماط من التقارير لتوضيح التقدم الذي أحرزته الخطة في مشروع معين وفي زمن معين . أو لتوضيح معلومات متخصصة في هذا المشروع ومن هذه الأنواع : تقارير المتابعة الدورية ، تقارير الفحص ، تقارير التوصية .

٣ - التصنيف وفقاً لشكل التقرير :

ولا ينتج عن هذا الأساس إلا الشكل القصير والطويل للتقرير . ويلاحظ أن أنماط هذه التقارير على هيئة : المذكرات ، وتقارير المتابعة ، والتقارير الدورية وهذه كلها تدرج تحت التقرير القصير . بينما تدرج تقارير الفحص والتوجيه تحت التقرير الطويل .

٤ - التصنيف وفقاً لمجال التقرير :

ومن الطبيعي أن كل مجال من هذه المجالات يستخدم التقارير وفقاً للمسميات السابقة ولكنها في مجالات متخصصة محددة مثل تقارير المحاسبين والمهندسين والتقارير التسويقية .

٥ - التقارير ذات النوعية الخاصة :

وتتميز هذه التقارير بأنها لا تكتب إلا في المناسبات الخاصة وتندرج تحتها التقارير السنوية إلى الجمعية العمومية . كذلك فإن التقارير التي تعدها الحكومة لتوجيهها إلى الجماهير وهو ما تسميه بالبيان الصادر عن الحكومة. كذلك أيضاً تقارير الأبحاث التي توضح نتائج تجارب عملية . وبمعنى شامل هي التقارير ذات النوعية المهمة التي ترتبط بأمر مهم وترفع لمستوى مهم .

وعلى ذلك - فإننا نلاحظ أن التقرير الواحد يمكن أن يندرج تحت أكثر من اسم نتيجة لاتباع هذه الأسس في تصنيف التقارير . ومن ثم فإن اختلاف أسمائها ليس هو المهم . ولكن المهم هو ما يتضمنه التقرير من بحث وتحليل للمعلومات والتقييم الموضوعي لنتائج هذا البحث والعرض الواضح للحقائق والأساليب التي استند إليها البحث في التوصل لهذه النتائج .

وبالرغم من هذا الاختلاف على مسميات التقارير إلا أننا يمكن أن نذكر أنواعها بشكل عام دون التعرض لما يمكن أن يطلق عليها من أسماء مختلفة.

٦ - أولاً : التقارير الدورية أو الفترية :

وهذه التقارير تعد بصفة دورية وفقاً لانتهاء مدة محددة سواء كانت هذه المدة مقدرة بالشهر أو السنة أو بجزء من السنة . بحيث تغطي هذه الفترة

بشكل مقارنة بفترة مماثلة سابقة على النحو الذي نراه في تقارير الإنتاج أو تقارير شئون العاملين التي ترفع للإدارة العليا . وعلى ضوء هذه التقارير فإن الإدارة العليا يمكن أن تضع سياساتها وخططها للفترة المستقبلية .

وينبغي أن تتسم هذه التقارير بالوضوح والدقة ومراعاة أن الإدارة العليا ليست متخصصة في كل مجالات التقارير التي تقدم إليها . إلا أنه في الوقت نفسه لا بد من الأخذ في الاعتبار أن الإدارة العليا قد تحيل هذه التقارير إلى الخبراء المتخصصين الذي يعاونونها بصفة مستشارين، ومن ثم لا بد أن يراعي التقرير مثل هذا الاتجاه .

وعلى ذلك يجب أن يتوافر في هذا النوع من التقارير:

- ١- الملاحق التي تحتوي على البيانات الإحصائية التي يمكن الرجوع إليها لمراجعة النتائج المحققة.
- ٢- عرض هذه البيانات في شكل رسومات بيانية وجدول مقارنة مع التعليق عليها لتوضيح أسباب الزيادات المفاجئة أو النقص غير المتوقع .
- ٣- الاهتمام بالناحية الشكلية للتقرير من حيث العناوين الرئيسة والفرعية ونظام الترقيم المتبع في التقرير .

٥٢ ثانياً : تقارير متابعة الأعمال :

والهدف من هذه التقارير هو تغطية التقدم الذي يحدث في أحد المشروعات التي لم تتم بعد . مثل إنشاء الوحدات الإنتاجية والمباني ... إلى غير ذلك . وهذه التقارير تعطي صورة للمنجزات التي تتم أولاً بأول حتى يمكن مقارنتها بالخطة التقديرية وبالتالي تحديد كيفية تفادي تكرار هذه المشكلات عند تنفيذ الأجزاء التالية من الخطة . ومن ثم فهي تعطي صورة

كاملة عن العملية منذ بدايتها إلى نهايتها يمكن أن تكون أساساً للتقرير النهائي عن العملية . بل وتعتبر مرجعاً أساسياً للتخطيط لعملية مماثلة جديدة يتم فيها التأكيد على نقاط القوة التي أظهرتها التقارير الدورية في الخطوة السابقة وتلافي حدوث نقط الضعف التي تعرضت لها هذه التقارير .

وتتضمن هذه التقارير في العادة :

- ١- الهدف ، وملخص لما تم إنجازه .
- ٢- كافة التفاصيل عن الفترة التي يغطيها التقرير من حيث ما تم إنجازه ، والأساليب المستخدمة ، والمشكلات التي تعترض سير العمل .
- ٣- التوصيات التي يطلب التقرير الأخذ بها وعرض للخطوة التالية في برنامج العمل والتاريخ المتوقع لانتهائها .

ثالثاً : تقارير الفحص (التفتيش) :

وتتناول الحقائق التي يتم اكتشافها من خلال الملاحظة والتجربة ورصد هذه القراءات وتحليلها للوصول إلى نتائج محددة . تكون أساساً لحل مشكلة أو اتخاذ قرار بمعرفة الإدارة العليا .

وتتضمن هذه التقارير :

- بيانات عن التقرير: العنوان **Heading** ، ويرد في بداية التقرير : من الكاتب، إلى عضو الإدارة العليا، موضوع البحث . ولا بد أن يدل رأس الموضوع بوضوح عما يتضمنه التقرير .
- ملخص شامل لما يتضمنه التقرير بحيث يعطي نظرة شاملة لمخرجات التقرير وما تصل إليه نتائج البحث .

- نبذة عن سبب إجراء البحث وما يستهدف منه .
- مجال البحث في التقرير حتى يكون واضحاً باستمرار أمام الكاتب .
- بعد الانتهاء من صلب التقرير يتدرج إلى النتائج التي تم التوصل إليها من عرض الحقائق والمعلومات الواردة بصلب التقرير .

وتتراوح مجالات تقارير الفحص بين : فحص وتقييم نتائج استخدام أساليب عمل قائم مثل ، نظام حفظ الملفات ، أو نظام المرور ، أو نظم أخرى.

كما تتناول مجالات المقارنة بين نظامين مختلفين من حيث النتائج المحققة على النحو الذي نراه ، عند النظر في استخدام الحاسب الإلكتروني . يتناول أيضاً - هذا النوع من التقارير - البحث عن أسباب الظواهر القائمة سواء كانت هذه الظاهرة سالبة أو موجبة مثل زيادة دوران العاملين أو انخفاض إنتاجية العامل ... إلخ .

رابعاً : تقارير التوصية :

ويهدف هذا النوع من التقارير إلى تقديم التوصيات اللازمة لتعديل وضع قائم ، وطرق تنفيذ هذه التوصيات ، وكيفية الاختيار بين البدائل المناسبة لهذا التعديل . وقد يهدف التغيير لتحسين نظام العمل بقصد رفع الكفاءة الإنتاجية أو حل مشكلة من المشكلات اليومية التي تعترض سير العمل .

كذلك يختلف هذا النوع من التقارير عن تقارير الفحص التي يكتفي فيها بالتحليل والمقارنة بين اتجاهين ، لحل مشكلة أو الأخذ بأحد الوسائل الجديدة لإنجاز العمل على النحو سالف الذكر . وهذا الاختلاف يتضح في أن تقارير

التوصية تزيد على ذلك الاقتراحات والبدائل التي تعرضها لحل المشكلة وما يتعين اتباعه بشأن تنفيذ هذه التوصيات .

من هنا فإن تقارير التوصية تمثل نوعاً من الخبرة الاستشارية التي تساعد الإدارة على اتخاذ قراراتها بشأن تغيير الأوضاع القائمة في العمل أو لحل مشكلة معينة ، نتيجة لإتاحة الفرصة أمامها للاختيار بين عدد من البدائل المعروضة ، مما يحقق لها فرصة واسعة للاختيار بما يتناسب وحاجة العمل الفعلية لهذه التغييرات .

