



مهارة إعداد وكتابة التقارير الإدارية: مدخل لاتخاذ القرارات الرشيدة

The skill of preparing and writing administrative reports: an introduction to making rational decisions

Kaid Mohammed Aklan

*Researcher - Training and Population Studies Center
Sana'a University - Yemen*

قائد محمد عقلان

*باحث - مركز التدريب والدراسات السكانية -
جامعة صنعاء - اليمن*

الملخص:

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى بلوغ هدف رئيس هو تطوير خارطة طريق (Road Map) عملية لإعداد التقارير الإدارية وكتابتها بطريقة علمية منهجية منظمة من شأنها تحقيق اتصال إداري فاعل ومؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة؛ ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام منهجي: صنع القرار، والمنهج التحليلي الوصفي في بناء البحث متوصلاً إلى عدد من النتائج، أبرزها: إنَّ عملية إعداد التقارير الإدارية وكتابتها لم تعد مسألة اجتهادية صرفة بل هي عملية محكمة بالعديد من الخطوات التخطيطية والمنهجية والقواعد العلمية: الموضوعية والفنية التي ينبغي على المعنيين بإعداد التقارير الإدارية وكتابتها الإلمام بها؛ وذلك لضمان تحقيق اتصال إداري فاعل ومؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، وبالتالي التأكيد على أهمية الأخذ بخارطة الطريق التي وفرها البحث بهذا الخصوص.

الكلمات المفتاحية: إعداد التقارير الإدارية، كتابة التقارير الإدارية، اتخاذ القرار، صنع القرار.

Abstract:

Through this research, the researcher sought to achieve a main goal, which is to develop a practical road map for preparing and writing administrative reports in a scientific, systematic, and organized manner that would achieve effective and influential administrative communication in making rational administrative decisions. In order to achieve this, the two methods: decision-making and the descriptive analytical approach were used in constructing the research, reaching a number of results, the most prominent of which are: The process of preparing and writing administrative reports is no longer a matter of pure discretion, but rather is a process governed by many planning and methodological steps, and scientific rules: objective and technical, which those concerned with preparing and writing administrative reports must be familiar with. This is to ensure effective and influential administrative communication in making appropriate administrative decisions. Thus, emphasizing the importance of taking into account the road map provided by the research in this regard.

Keywords: preparing administrative reports, writing administrative reports, decision-making, decision-taking.

المقدمة:

الرشيدة، يكمن في أن الأخيرة تتخذ عادة في إطار رؤية ضيقة أو ضبابية وربما عشوائية للمسائل والأمر محل الاهتمام ولا تستلهم كل الخيارات أو الحلول الممكنة والمفاضلة بينها وصولاً للخيار الأكثر جدوى و صحة من غيره في حل الأمور العالقة، كما هو شأن مسار فعل القرارات الرشيدة. إذن، كيف يمكن لنا ضمان أن تكون قراراتنا الإدارية رشيدة لا عشوائية؟ إجابة ذلك السؤال، يمكن القول: إنه لا يوجد ضمانات كافية في علم الإدارة، يمكن أن يُوصى باتباعها في

الحياة بلغة علم الإدارة: هي ببساطة-عبارة عن قرارات يتخذها المرء باستمرار، سواءً أكان على المستوى الفردي أم على المستوى الاجتماعي. بعض من تلك القرارات تكون رشيدة، وتعزز في معظم الأحوال من سبل حياة الرخاء والتقدم، وبعضها الآخر تكون غير رشيدة، تقود في الغالب نحو الأسوأ بل أحياناً تكون ذات عواقب وخيمة ومدمرة على المستوى المجتمعي، لاسيما القرارات المؤسسية أو الإدارية موضوع بحثنا هذا. والفرق بين القرارات الرشيدة وغير

الاستفادة من هذه التقارير، في رفع كفاءة الأداء والتطوير المؤسسي.

وعلى الرغم من تعذر الباحث في الوقوف على بحث أو دراسة تتناول واقع كتابة التقارير الإدارية في مؤسسات العمل في اليمن، سواء الحكومية منها أم الخاصة، إلا أنه - استناداً إلى خبرات الباحث العملية والبالغة زهاء 23 عاماً، في مزاولة الأعمال الإدارية في القطاع الحكومي (جامعة صنعاء، والمعهد الوطني للعلوم الإدارية)، وتدرجه في مختلف المستويات الإدارية: التنفيذية، والوسطى، والعليا (1) - لوحظ:

أن هناك تدني في جانب مهارات إعداد التقارير الإدارية وكتابتها على نحو منهجي ومنظم بما يتفق مع قواعد كتابة التقارير وأصول إعدادها؛ الأمر الذي ينعكس - في الغالب - سلباً، على عملية اتخاذ القرار الرشيد على مستوى مختلف وظائف الإدارة الأساسية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والإشراف، والرقابة والتقييم. وذلك نتيجة للافتقار للمعلومات المتكاملة والدقيقة والمنظمة. وبالتالي تكون العشوائية والارتجال مسألة واردة - إلى حد كبير - في اتخاذ القرارات، وما يترتب على ذلك من آثار وخيمة، على مختلف جوانب عملية التنمية المنشودة.

صحيح أن هذه الملاحظة، هي محدودة، ولا يمكن تعميمها على بقية المؤسسات الحكومية الأخرى، بدون دليل علمي مثبت، وهو أمر - كما سبق الإيضاح - تعذر الحصول عليه، إلا أنه من المرجح، أن مشكلة تدني عملية إعداد التقارير الإدارية وكتابتها وفقاً لما سبق من توضيح، هي مشكلة تتقاسمها معظم المؤسسات الحكومية؛ كون هذه المؤسسات تتصف

كل الأحوال، لضمان أننا نسير في الاتجاه الصائب دوماً. وإنما يمكن القول: إن هناك مدخلاً إدارياً يتوجب اتباعه من قبل القادة الإداريين، قبل إقدامهم على اتخاذ القرار. وهذا المدخل يتجسد بإعداد التقارير الإدارية وكتابتها المرتبطة بالقضايا أو المشاكل محل الاهتمام؛ كون ذلك سيعمل على توسيع الرؤية تجاه تلك القضايا أو المشاكل، ويوفر الخيارات الممكنة للتعامل معها و تمكّن مُتخذ القرار من اتخاذ القرار الرشيد.

لذا لا غرابة أن نجد أن مسألة الكتابة عموماً، والكتابة العلمية خصوصاً ومنها كتابة التقارير الإدارية، ليست بالأمر اليسير فهي مسألة ربما تخيف حتى أفضل الكتاب؛ والسبب في ذلك يعود إلى أن كتابة التقارير الإدارية قبل أن تكون مسؤولية هي علم وفن محكوم بجملة من الخطوات والقواعد العلمية: الموضوعية والفنية، التي ربما لا يدركها الكثير من الناس على الوجه الصحيح.

فمن منظور علم الإدارة، تُعد كتابة التقارير (Report Writing)، من أبرز وسائل الاتصال الإداري المكتوبة التي تهدف إلى عرض المعلومات اللازمة والضرورية لمساعدة المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة. كما أنها تُوفّر معلومات للمؤسسة يُعتمد عليها في التخطيط الفعّال والتنبؤ بحاجاتها المستقبلية، وإيجاد الطّريق الصّحيح لزيادة الكفاءة في إنجاز الأعمال، وتقييم الأداء بشكل عام ومراقبته.

ولذلك، أصبحت عملية إعداد وكتابة التقارير الإدارية بكفاءة علمية ومهنية، تحظى باهتمام متزايد من قبل الخبراء والمختصين في مجال الإدارة بل وتُدرس في كثير من الجامعات؛ وذلك لضمان

الدولية والإعلام بدائرة العلاقات العامة بالجامعة، وأمين سر وعضو لجنة جائزة جامعة صنعاء للأستاذ الجامعي، ونائب عميد المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

(1) - من بين الوظائف الإدارية التي شغلها الباحث: ريس قسم السكرتارية والمتابعة بمكتب نائب رئيس الجامعة، وأمين سر اللجنة العلمية التابعة لمجلس الجامعة، ومدير عام العلاقات

- ما القواعد الموضوعية والفنية، التي ينبغي مراعاتها عند كتابة التقارير الإدارية، وإخراجها مطبعياً؟

الغاية والأهداف:

يسعى، الباحث من خلال هذا البحث إلى بلوغ غاية محددة، تتجسد ب: تطوير خارطة طريق (Road Map) عملية، لإعداد التقارير الإدارية وكتابتها بطريقة علمية منهجية منظمة من شأنها تحقيق اتصال إداري فاعل ومؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة. وذلك، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تعريف التقرير الإداري، والتقرير الإداري المكتوب.
- تقديم عرض للأنواع الرئيسة للتقارير الإدارية وشرحها.
- بيان أهمية التقارير الإدارية في حياة مؤسسات الأعمال.
- تعريف اتخاذ القرار.
- تعريف عملية صنع القرار، وتوضيح علاقتها باتخاذ القرار، وصلة ذلك بعملية إعداد التقارير الإدارية وكتابتها؟
- تعداد وتوضيح الخطوات الرئيسة التي يُنصح باتباعها عند التخطيط لإعداد التقارير الإدارية.
- تحديد الأجزاء الرئيسة التي يتكون منها التقرير الإداري وشرحها، وتوضيح تنظيمها وما يرتبط بها من مكونات فرعية.
- إظهار وشرح القواعد الموضوعية والفنية التي ينبغي مراعاتها عند كتابة التقارير الإدارية وإخراجها مطبعياً.

أهمية البحث:

بخصائص إدارية وتنظيمية وقيادية شبه متجانسة، وكذلك تنشط وسط بيئة متجانسة بمختلف أبعادها. لذا، يأتي هذا البحث لكي يسلط الضوء على هذه الخطوات والقواعد، وإيضاحها بطريقة منهجية وسلسة، لتكون مرجعية موحدة، يسترشد بها مختلف الكوادر الإدارية، خلال كتابة تقاريرهم الإدارية.

مشكلة البحث:

في ضوء ما تقدم من معطيات، فإن مشكلة البحث تتجسد، بالسؤال التالي:

كيف يمكننا إعداد التقارير الإدارية وكتابتها بطريقة علمية منهجية منظمة من شأنها تحقيق اتصال إداري فاعل ومؤثر يساعد على اتخاذ قرارات إدارية رشيدة؟ الإجابة عن ذلك السؤال، تجد طريقها - في واقع الأمر - من خلال الإجابة عن إطار أوسع من التساؤلات الفرعية الأخرى، لعل أبرزها، ما يلي:

- ما مفهوم التقرير الإداري، والتقرير الإداري المكتوب؟
- ما أنواع التقارير الإدارية؟
- ما أهمية التقارير الإدارية في حياة مؤسسات الأعمال؟
- ما مفهوم اتخاذ القرار؟
- ما مفهوم عملية صنع القرار، وما علاقتها باتخاذ القرار، وصلة ذلك بعملية إعداد التقارير الإدارية وكتابتها؟
- ما الخطوات الرئيسة، التي يُنصح باتباعها عند إعداد التقارير؟
- ما المكونات الرئيسة، التي يتكون منها التقرير الإداري، وكيف يتم ترتيبها؟

يُضاف إلى ذلك أن هذا الجهد العلمي المتواضع يلتقي مع النهج الجاري لحكومة الإنقاذ الوطني بصنعاء الرامي إلى إجراء إصلاح إداري ومالي شامل في مؤسسات الدولة؛ كون ضبط وتحسين عملية إعداد التقارير الإدارية، تُعد - باعتقاد الباحث - المدخل الإداري الصائب لتوجيه بوصلة مسار نهج الإصلاح وضمان نجاحه؛ كون التقارير الإدارية الجيدة ستوفر رؤية تحليلية واضحة ومدروسة، من شأنها مساعدة المسؤولين في مختلف المجالات والمستويات على اتخاذ قرارات وسياسات رشيدة، تتفق مع نهج الإصلاح المنشود.

مصادر المعلومات:

كون هذا البحث يسعى بشكل رئيس إلى تقديم منظومة عملية متكاملة ومتراصة، لموجهات عملية إعداد التقارير الإدارية وكتابتها؛ فقد اكتفي بالمصادر الثانوية (المكتوبة). وعلى نحو أدق المصادر الرصينة المتخصصة في مجال الإدارة التي تناولت بشكل مباشر عملية إعداد وكتابة التقارير أو تلك المصادر التي تُعنى بأصول وقواعد البحث العلمي؛ كون عملية إعداد التقارير الإدارية وكتابتها في مداها الكلي - سواء من حيث الخطوات أو المكونات الرئيسية (الهيكلية العامة) أو القواعد الموضوعية والفنية للكتابة، تكاد تكون - باستثناءات بسيطة - هي العملية ذاتها، المرتبطة بإعداد البحوث العلمية وكتابتها. بل إن متن أو صلب البحث العلمي، يُطلق عليه "تقرير البحث".

منهج البحث:

جرى بلورة هذا البحث وبنائه، استنادًا إلى منهجين رئيسيين من مناهج البحث العلمي، هما: منهج صنع القرار (decision-making Method)، ومنهج

يُعتقد أن لهذا البحث أهمية علمية مزدوجة: معرفية (نظرية)، وتطبيقية:

فمن الناحية المعرفية النظرية: يُعد هذا البحث إضافة معرفية لتعزيز المكتبات ومراكز نظم المعلومات اليمينية في جانب من جوانب المعرفة النظرية التي من شأنها تزويد الباحثين بمصدر من مصادر المعلومات المكتوبة والموثقة المرتبطة بعملية إعداد التقارير الإدارية وكتابتها التي من المرجح أن تلك المكتبات والمراكز بحاجة إليه.

أما من الناحية العملية: أصبحت مسألة إعداد التقارير الإدارية وكتابتها من "المهارات الناعمة" (Soft Skills) الأساسية التي ينبغي على الموظف المعاصر - لاسيما الموظفون الذين يشغلون وظائف قيادية وإشرافية - أن يجيدها مثلها مثل بقية المهارات الناعمة الأخرى: اللغوية، والحاسوبية، ومهارة التواصل مع الآخرين، ... إلخ. وذلك راجع، إلى أن التقارير الإدارية تُعد من أبرز وسائل الاتصال الإداري المكتوبة وأهمها سواءً أكان على مستوى الاتصال الداخلي أم الخارجي للمؤسسة التي تستند إليها الكثير من القرارات الاستراتيجية.

وبالتالي يستمد هذا البحث أهميته العملية، بوصفه دليلًا إرشاديًا، لمساعدة الكوادر الإدارية - بمختلف مستوياتها الإدارية، وفي مختلف مؤسسات العمل - لإعداد التقارير الإدارية وكتابتها المناطة بهم، وعلى نحو أفضل وأكثر فاعلية في تحقيق التواصل والتأثير الإداري المنشود من وراء تلك التقارير. كون هذا البحث، يتضمن أبرز الموجهات والمهارات الرئيسية، اللازمة لإعداد وكتابة التقارير الإدارية، على نحو منهجي ومنظم وفعال.

تقسيم البحث: استنادًا، إلى مشكلة البحث وأهدافه جرى تقسيم البحث إلى أربعة مباحث رئيسة، هي التقارير الإدارية، مفاهيم أساسية. خطوات إعداد التقارير الإدارية. تنظيم التقارير الإدارية. قواعد كتابة التقارير الإدارية. وذلك كما يلي:

أولاً- التقارير الإدارية: مفاهيم أساسية

تجري المحاولة في هذا المبحث لتقديم إطارًا نظريًا، من شأنه التركيز على أبرز المفاهيم الأساسية، اللازمة للتمهيد لموضوع إعداد وكتابة التقارير الإدارية، وهذه المفاهيم، هي: تعريف التقرير الإداري، وأنواع التقارير الإدارية، وتعريف التقرير الإداري المكتوب، وأنواع التقارير الإدارية المكتوبة، وتعريف كلٍ من: اتخاذ القرار وعملية صنع القرار، وتوضيح العلاقة بين المفهومين، وصلة ذلك بعملية إعداد وكتابة التقارير الإدارية، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، وتبيان أهمية التقارير الإدارية المكتوبة، وذلك كما يلي:

أ-تعريف التقرير الإداري:

من منظور عام، يمكن تعريف التقرير الإداري، أنه: وسيلة لتوصيل المعلومات والبيانات الأساسية من طرف إلى آخر، سواءً في إطار التواصل الداخلي أم الخارجي لمؤسسة العمل. وهو يتألف من حقائق وبيانات مهمة، مقدمة من خلال أدوات مكتوبة وشفوية وغير شفوية⁽³⁾.

ب-أنواع التقارير الإدارية:

التحليل الوصفي (Descriptive Analysis Method).

فمنهج صنع القرار: يقوم وفقًا لصيغته التقليدية على افتراض أن صناعة القرار الإداري هي عملية عقلانية ديناميكية تفاعلية؛ كونها تتم وفقًا لخطوات منطقية ومتربطة، وصولًا إلى القرار أو البديل الصائب، بما يتفق والأهداف المنشودة. بيد أن هذا الافتراض المثالي، جُوبه بانتقادات من قبل بعض الكتاب من أنصار المدرسة السلوكية الحديثة، لعل من أبرزهم هيربرت سايمون (H. Simon)، الذي رأى أن العقلانية التي يستند إليها الكتاب التقليديين في النظر لعملية صنع القرار، هي مسألة نسبية ومحدودة وليست مطلقة في كل الأحوال؛ كون عملية صنع القرار، هي عملية تنظيمية مركبة وتتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، وذاتية، واقتصادية، واجتماعية، والظروف غير المتوقعة... إلخ. وبالتالي يرى سايمون أن الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار، هو البحث عن مستوى الرضا (Satisfying) لدى القائد، بدلاً من استنزاف الجهد والوقت للحصول على أحسن وأفضل البدائل المتاحة⁽²⁾. وعلى الرغم من التباين القائم بين الرأيين، إلا أنهما متكاملين وليس متناقضين.

أما المنهج الوصفي: فقد تم الاعتماد عليه في تقديم تحليل ووصف دقيق لخطوات إعداد التقارير الإدارية بما يتفق وتسلسلها وترابطها. وكذلك تحليل ووصف مفصل للقواعد: الموضوعية والفنية المرتبطة بكتابة التقارير الإدارية.

(2) - مناهج صنع القرار، 2021/10/30، متوفر على الرابط: <https://almerja.com/reading.php?idm=159396>، تاريخ آخر وصول: 2024/2/19. كما يُعد، (ريتشارد سنايدر)، من أوائل علماء السياسة، الذين تحدثوا عن تحليل صنع القرار، حيث أشار إلى أنه مثلما طبق في دراسات السياسة الخارجية، يمكن أن يطبق أيضًا في مجال دراسة النظم السياسية. كمال المنوفي، أصول النظم السياسية المقارنة (شركة الربيعان للنشر والتوزيع، 1987)، ص 113.

(3)- Anjali J, "Management Report", October 29, 2021, The Investors Book, <https://theinvestorsbook.com/management-report.html> , The Last Access Date: 25/8/2023.

3-الاتصال الإداري الجسدي:

أما الاتصال الإداري الجسدي، فيتجسد بحركات الجسد وملامح وإيحاءات الوجه.

وفي ضوء ما تقدم من تصنيف لأنواع الاتصال الإداري، بحسب طريقة الاتصال، فعمل السؤال الذي يفرض ذاته هنا، هو: ما هو الاتصال الأفضل من بين تلك الأنواع للاتصال الإداري؟

في الواقع، لا توجد إجابة محددة يُوصى بموجبها، باتباع نوع معين من أنواع الاتصال الإداري المذكورة، لأنّها 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 رقم (1) المبين أدناه، يقدم بعضاً من جوانب المفاضلة بين أنواع التقارير الإدارية، بحسب طريقة الاتصال:

الإطار رقم (1)، يبين أنواع التقارير الإدارية، بحسب طريقة الاتصال.

استناداً إلى ما تقدم من تعريف للتقرير الإداري، يتبين لنا أن التقرير الإداري، يُعد وسيلة من وسائل الاتصال الإداري، ويمكن تحقيقه بطرق مختلفة: مكتوبة، وشفهية، وجسدية، وذلك كما يلي (4):

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.

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

(4) مركز تطوير الشباب اقتصادياً/ برنامج تطوير قدرات المؤسسات غير الحكومية والمجموعات الشريكة لتنسيق والمجموعات الأخرى والمجموعات الشبابية وآخرون في اليمن، "إعداد وكتابة التقارير"، متوفر على الموقع: <https://www.scribd.com/document/398429981/2023/9/4> ، تاريخ آخر وصول:

المكتوبة على عدد كبير من المستقبلين.

- فعالية الاتصال المكتوب، تعتمد في المقام الأول، على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالة.

معين أو مجموعة من الأشخاص يتم تكليفهم للقيام بهذه المهمة⁽⁵⁾.

كما يُعرف التقرير أيضًا، أنه: عرض كتابي أو تحليل للبيانات أو الظروف القائمة والأنشطة والحقائق والدراسات ونتائج البحث، وتسجيل الآراء والتوصيات المتعلقة بموضوع معين أو مشكلة معينة⁽⁶⁾.

وكتب 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⁽⁷⁾. كذلك، يُعرف التقرير الإداري المكتوب: أنه "عرض كتابي للبيانات والمعلومات والحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة ما عرضًا تحليليًا، وبأسلوب مبسط ومنظم، مع ذكر النتائج والاقتراحات التي تم التوصل إليها"⁽⁸⁾.

وعلى الرغم من أهمية ما تقدم من تعريفات للتقرير الإداري التي تؤكد الأسلوب المنهجي والبحثي للتقرير، 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.

المصدر السابق نفسه، ويتصرف من الباحث.

نستخلص مما تقدم، أن الاتصال الكتابي، يُعد من أهم مهارات الاتصالات الإدارية الرسمية. ومن أبرز أنواع الاتصال الكتابي الأكثر استخدامًا 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:

ج- 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:

طبقًا لمعجم أكسفورد (The Oxford English Dictionary)، التقرير من منظور عام، هو عبارة عن: "عرض منهجي لنتائج استقصاء أو بحث للحصول على معلومات محددة سلفًا، يقوم به شخص

<https://www.datapine.com/blog/management-reporting-best-practices-and-examples/>, The Last Access Date: 25/8/2023.

(8) - مركز تطوير المؤسسات الفلسطينية، دليل كتابة التقارير (فلسطين/رام الله: 2015) ص 7.

(5) - بشير عباس العلق، دليل كتابة التقارير (بيروت: الدار العربية للموسوعات، 1986) ص 14.

(6) - بشير عباس العلق، مصدر سابق، ص 14.

(7) - Bernardita Calzon, "Top 25 Management Reporting Best Practices To Create Effective Reports", The datapine Blog, Jul 7th 2023,

التي يتم استخدامه داخلياً، 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 أيضاً 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 أعما المؤسسة. وبموجب هذا النوع من التقارير، يمكن تتبع جميع الأنشطة المتعلقة بإكمال المشروع، ومعرفة مدى البعد عن الهدف النهائي، وما إذا كانت المهام تعمل وفقاً 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

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.

د- 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⁽⁹⁾:

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 أنواعاً 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: أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً. كما تشمل التقارير الداخلية أيضاً، أي نوع من التقارير

وخبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، اشراف علمي: محمود عبد الفتاح رضوان، المهارات اللازمة لإعداد وكتابة التقارير (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص 18 - 24

(9)- Bernardita Calzon, "A Guide To The Top 14 Types of Reports With Examples of When To Use Them", Nov 1st 2023. <https://www.datapine.com/blog/types-of-reports-examples/>, The Last Access Date: 18/2/2024, and Bernardita Calzon, "Top 25 Management Reporting Best Practices To Create Effective Reports", op.cit.

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 (10).

- 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 (11).

- تساهم التقارير في عملية التوثيق بداخل المؤسسة، إذ تُعد التقارير أداة من أدوات التوثيق للمعلومات والحقائق، التي تبرز السجل التاريخي للمؤسسة وأنشطتها وإنجازاتها المختلفة، وبطريقة يسهل الرجوع إليها (12).

- كما تُعد التقارير، مرجعة في غاية الأهمية، للجهات الإشرافية والرقابية والمساءلة، من أجل تقييم أداء المسؤولين ومؤسسات العمل المختلفة (13).

د-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).

هذه التقارير، يمكن تقديم تنبؤات واتجاهات، لتحسين عملية صنع القرار، بما من شأنه تحسين الأداء والابتكار، والتغلب على تلك المشاكل والتحديات.

6-التقارير الإستراتيجية:

تُعد الإستراتيجية عنصرًا حيويًا، في كل عمل مؤسسي، سواء أكان كبيرًا أم صغيرًا. ربما تكون أدوات التحليل الإستراتيجي، هي الأوسع والأكثر أهمية بين جميع أنواع التقارير الإدارية. فمن خلال هذا النوع من التقارير، يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات إستراتيجية، من شأنها:

- تحسين مختلف الخطط والإستراتيجيات، 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 والصحة 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.

ج-أهمية التقارير الإدارية:

(13)- Martin Dees, "The accountability objective of external reporting by public sector organizations", Paper presented to the 9th biennial CIGAR workshop Tilburg 2008, p 2.

(10) - Bernardita Calzon, "Top 25 Management Reporting Best Practices To Create Effective Reports", op.cit.

(11) - Anjali J, op. cit.

(12)- مركز تطوير المؤسسات الفلسطينية، مصدر سابق، ص 10.

ثانياً - مفهوم عملية صنع القرار، وما يرتبط بها من خطوات، تصب في جانب خطوات إعداد التقارير الإدارية وكتابتها لاسيما القرارات الأساسية أو الإستراتيجية، 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 ضوءها يتم تحديد تلك الأهداف والسياسات الإستراتيجية من قبل القيادة الإدارية⁽¹⁷⁾. كون وضع الإستراتيجية للمؤسسة، هي - بحسب خبير الإدارة الشهير: ريتشارد تمبلر - المهمة الأساسية للقيادة الإدارية⁽¹⁸⁾.

هـ- 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⁽¹⁹⁾:

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

ثانياً - خطوات إعداد التقارير الإدارية:

وبهذا الصدد، يُعرّف اتخاذ القرار، أنه: الاختيار الرشيد أو الواعي، لبدل محدد من بين عدة بدائل ممكنة، لمواجهة موقف محدد أو مشكلة معينة⁽¹⁴⁾.

أما عملية صنع القرار، فتُعرّف أنها: عملية عقلية منظمة، يتم من خلالها تحديد المشكلة، والبحث عن أفضل الحلول لها؛ عن طريق المفاضلة بين عدد من الخيارات المتاحة⁽¹⁵⁾.

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⁽¹⁶⁾:

- 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:

أولاً - مفهوم اتخاذ القرار، يُعد جزء 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.

تاريخ آخر وصول: 2023/98/8، وهشام ناصر، الإدارة المعاصرة: بين النظرية والتطبيق (عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع، 2005)، ص ص 76 - 78.

(18) - ريتشارد تمبلر، قواعد الإدارة: المرجع الشامل للنجاح الإداري، ط 2 (الرياض: مكتبة جرير، 2008)، ص 27.

(19) - لمزيد من التفاصيل في هذا الجانب، يُنظر: دلفوف سفيان، محاضرات في مادة: نظرية اتخاذ القرار (لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ قسم: العلوم الاقتصادية، 2022)، ص ص 8 - 9.

(14) - عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة (عمان: الدار العلمية، 2000)، ص 186.

(15) - عبد الجواد بكر، السياسات التعليمية وصنع القرار (الاسكندرية: دار الوفاء، 2002)، ص 80.

(16) - لمزيد من التفاصيل في هذا الجانب، يُنظر: محمد سليمان أبو عرار، "مستوى الأسلوب المعرفي (المخاطر - الحذر) في اتخاذ القرار لدى الطلبة في بنر السبع"، رسالة ماجستير (كلية العلوم التربوية والنفسية/ جامعة عمان العربية، 2013)، ص ص 23 - 24.

(17) - القرارات الإدارية، - كما هو شأن التقارير الإدارية - تُصنف إلى أنواع مختلفة من القرارات، وبحسب معايير مختلفة، للوقوف على ذلك، يُنظر: الفل يسمينة، "اشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار"، ص ص 13 - 14. متوفر على الرابط: https://www.spu.edu.sy/downloads/files/1551524324_2.pdf

في التخطيط - لأي مشروع - هو في الواقع تخطيط للفشل في مرحلة التنفيذ.

وبهذا الصدد، لا يوجد عدد محدد وثابت لهذه الخطوات، يمكن أن يُوصى بإتباعه في كتابة مختلف التقارير؛ 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:

- تصميم مخطط أو هيكلية التقرير.
- جمع البيانات والمعلومات.
- تحليل البيانات والمعلومات.
- استنتاج النتائج والتوصيات.
- تنظيم وكتابة التقرير، وفقاً للقواعد الموضوعية والفنية.

عملية إعداد التقارير الإدارية، في الواقع، ليست مسألة اجتهادية صرفة، وإنما هي مسألة تخطيطية، محكومة بالعديد من الخطوات المنهجية المتسلسلة والمتراصة، 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 إلى وضوح الرؤية، يُعد الضمان الحقيقي لإنجاز التقرير بنجاح. والفشل

- تحديد الموضوع أو المشكلة.
- صياغة عنوان التقرير.
- تحديد أهداف التقرير.
- تحديد الجمهور المستهدف.
- تحديد مصادر البيانات والمعلومات.
- تحديد منهجية التقرير.

أو مشكلة التقرير، تُعتبر 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 كُتاب 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

وعلى الرغم من تكامل هذه الخطوات وتربطها، 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، يُعد 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

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 (22). 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 عددًا 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، وقابلية 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 دائماً الوصول إلى جماهيرها المختلفة بشقيها: الجمهور الداخلي (الإدارة

إلى عرضها وتحليلها، ووضع المقترحات المناسبة لحلها(20).

وبناءً على ذلك، يُفضل 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 عنواناً دقيقاً وجيداً ومناسباً 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 (21).

ج- تحديد أهداف التقرير:

(20) - يُقارن بما ورد في: نوقان عبيدات و[آخرون]، البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه (عمان: دار الفكر، 1984)، ص 64.
(21) - روبرت. أ. داي، وباربرا جاستيل، كيف تكتب بحثاً علمياً وتشره، ترجمة: محمد إبراهيم حسن و[آخرون]، مراجعة وتقديم: محمد فتحي عبد الهادي (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008)، ص 67.

(22) - hotmart, "How to structure a management report for your business", 26/6/2023 <https://hotmart.com/en/blog/how-to-do-a-management-report>, The Last Access Date: 25/8/2023.

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، وتحقق الحصول على أفضل وأكثر المعلومات المطلوبة.

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

1- 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.

2- 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، إذا لم يكن هناك معلومات متوفرة عن موضوع أو إشكالية التقرير.

و- تحديد منهجية التقرير:

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 سواءً أكان التقرير موجه لمسؤول في الإدارة العليا أم لجمهور خارجي واسع أم محدود، ينبغي على كاتب التقرير أن يستحضر الشخص/الشخصيات الموجه له/لهم التقرير، وأن يستلهم سماتهم وخصائصهم الذاتية، ومدى الماهم 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، وبما 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

المجموعة، وذلك وفقاً 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. وتأتي 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 لكُتاب 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

من الضروري أن تشمل التقارير الإدارية، على توضيح لمنهجية التقرير. والمنهجية هنا، تشير إلى مجموعة القواعد والإجراءات والخطوات المنطقية والمنظمة، التي قام الكاتب بإتباعها 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، فتُعد 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

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 لئتمكنوا 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:

ثالثاً-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 الكتاب، 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 تُعد بمثابة الهيكل العام الأساسي للتقارير الإدارية في صورتها النهائية، وهذه الأجزاء هي:

- الصفحات التمهيديّة.
- المقدمة.
- المتن أو صلب التقرير.

أكثر أجزاء التقرير جاذبية للمعنيين بالتقرير؛ كونها تدمهم 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⁽²³⁾.

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 تُصاغ بأسلوب واضح، وأن تشمل على تفاصيل كافية، على نحو يمكن للجهات المعنية أن تستوعبها وأن توضعها موضع التنفيذ⁽²⁴⁾.

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

(24) - نياض البداية، المرشد إلى كتابة الرسائل الجامعية (الرياض: أكاديمية نانف العربية للعلوم الأمنية، 1999م)، ص 160.

(23) - ديوبولد ب فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرين، مراجعة: سيد أحمد عثمان (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1997)، ص 525.

- الخاتمة.

- قائمة المصادر والمراجع.

- الملاحق.

وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأجزاء، من حيث الشكل والمضمون:

أ-الصفحات التمهيدية:

الصفحات التمهيدية، هي تلك الصفحات التي تصدر 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، يُعتقد أنه يستجيب لمعظم التقارير بمختلف مستوياتها التنظيمية والمؤسسية، يمكن الحديث عن عشر من هذه الصفحات وبالتالي التسلسل 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:

1-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 (فرداً أو عدد من الأفراد 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.

2-صفحة البسملة:

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

3-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.

4-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.

5-قائمة الجداول:

7-مستخلص التقرير:

المستخلص (Abstract)، هو: تلخيص مركز للمعلومات الواردة في التقرير. وهو يختلف من حيث الحجم، بحسب حجم التقرير، وهو في المتوسط في حدود 200 إلى 250 كلمة، ويكتب بلغة الماضي؛ كونه يشير إلى أعمال تم إنجازها ويرد قبل قائمة المحتويات مباشرةً. ويتعين أن يقدم المستخلص ملخصاً موجزاً للتقرير، من حيث: العنوان، والمشكلة، والأهداف، والمنهجية، وأبرز النتائج والتوصيات المتوصل إليها.

والهدف من المستخلص، هو تقديم صوة موجزة للتقرير، لغرض القراءة السريعة، بحيث يمكن للمسؤولين إلقاء نظرة سريعة على التقرير لفهم محتوياته واتخاذ قراراتهم⁽²⁵⁾.

ب-المقدمة:

تشكل المقدمة الجزء الثاني من تقرير البحث، والتي تأتي بعد الصفحات التمهيديّة وتسبق متن أو صلب التقرير.

والمقدمة بهذا الوصف، هي في غاية الأهمية كونها تشكل المدخل العام للتقرير، أو الوجه الكاشف عن العناصر الجوهرية لخطة التقرير ومحتوياته، التي من خلالها يتمكن القارئ من الاطلاع وعلى نحو موجز، على طبيعة التقرير، وإشكاليته، وأهدافه، ومنهجيته، ... إلخ. وهذه المسائل تعد من المعايير البالغة الأهمية في تقييم التقرير، والحكم على مدى أصالتها وجودتها.

ج-المتن أو صلب التقرير:

قائمة الجداول، هي تمثيل للبيانات بشكل مختصر ومرتب. وإذا كان التقرير يتضمن عددًا من الجداول، يُفضل في هذه الحالة أن يقوم كاتب التقرير، بتخصيص صفحة أو قائمة، تتضمن أرقام هذه الجداول وأسمائها، وأرقام الصفحات الواردة فيها هذه الجداول، وذلك وفقاً لثلاثة مربعات نصية متقابلة. على أن يراعى التسلسل الرقمي لهذه الجداول، وبحسب كل فصل على حدة، على نحو يُعطى كل جدول رقمًا مزدوجًا (1/1)، يشير الرقم الأول لرقم الجدول، بينما يشير الرقم الثاني لرقم الفصل الوارد فيه الجدول، وذلك كما هو مبين في النموذج رقم (1) الموضح أدناه:

نموذج رقم (1) يبين قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1/1
1/2
2/1
2/2

6-قائمة الاشكال والرسوم:

ما ذكر أنفاً فيما يخص قائمة الجداول، ينطبق على هذا القائمة، وذلك كما هو موضح في النموذج رقم (2) المبين أدناه:

نموذج رقم (2) يبين قائمة الأشكال والرسوم

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1/1
1/2
2/1
2/2

(25)- SkillsYouNeed, How to Write a Report, <https://www.skillsyouneed.com/write/report-writing.html> , The Last Access Date: 18/2/2024.

رابعاً-قواعد كتابة التقارير الإدارية:

عملية كتابة التقارير الإدارية، لم تُعد عملية اجتهادية صرفة، بل أسفرت كثير من التجارب ذات الصلة بكتابة التقرير الإدارية والبحثية، عن جملة من القواعد: الموضوعية، والفنية شبه الموحدة، التي ينبغي مراعاتها عند كتابة التقارير الإدارية، مع الاختلاف في بعض التفاصيل. في هذا الجزء الختامي من البحث، سيُسلط الضوء على هذه المحطة النهائية، من عملية إعداد وكتابة التقارير الإدارية، من خلال تقديم استعراض منهجي ومفصل، للقواعد الموضوعية والفنية، التي ينبغي مراعاتها عند كتابة التقارير الإدارية، وذلك وفقاً لمسارين إثنين هما: القواعد الموضوعية لكتابة التقارير، والقواعد الفنية أو الشكلية لكتابة التقارير وإخراجها طباعياً، وذلك كما يلي:

أ-القواعد الموضوعية لكتابة التقارير الإدارية: تتجسد القواعد الموضوعية، لكتابة التقارير الإدارية في جانبين إثنين، هما: أسلوب الكتابة، وضوابط الكتابة، وذلك كما يلي:

1-أسلوب الكتابة:

لعل من المقومات الأساسية لكتابة التقارير الإدارية الجيدة، من حيث الأسلوب، تتجسد في النقاط التالية: **الوضوح والدقة في التعبير:**

ينبغي على كاتب التقرير، أن يتذكر أنه يكتب للتواصل مع الآخرين، وليس بهدف التأثير فيهم. إن قارئ التقارير الإدارية، يتطلعون إلى معرفة ما هو العمل الذي قام به كاتب التقرير، وما الذي توصل إليه، وما هي تفسيراته لذلك⁽²⁶⁾. وبالتالي، ينبغي تجنب كثرة الكلام، فمهام المسؤولين عديدة؛ ويرغبون في قراءة سريعة واتخاذ قرارات سريعة.

يُعد المتن أو صلب التقرير، الجزء الثالث من الأجزاء الرئيسية للتقرير، وهو الجزء الذي يلي المقدمة ويسبق النتائج، وهو أيضاً يُعد الجزء الأكبر في التقرير، كما سبق الإيضاح.

د-الخاتمة (الاستنتاجات والتوصيات):

الخاتمة أو الاستنتاجات والتوصيات، هي موضوع الجزء الرابع من التقرير، والذي يُخصص العرض النتائج والتوصيات المتوصل إليها في التقرير، وبالتالي يُعد الجزء الأكثر أهمية في التقرير.

هـ-قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع، هي الجزء الخامس من التقرير، الذي يلي الخاتمة ويسبق الملاحق، وفي هذا الجز من التقرير، يقوم كاتب التقرير بتوثيق كافة المصادر والمراجع، التي أُستند إليها في الحصول على المعلومات والبيانات المستخدمة في التقرير.

و-الملاحق:

الملاحق (إن وجدت)، هي آخر جزء من أجزاء التقرير، يخصصه كاتب التقرير، لوضع ما لا يمكن أن يضعه في المتن، وكذلك أي وثائق إضافية تمت الإشارة إليها في متن التقرير. ويجب ترقيم الملاحق وتسميتها بحيث يسهل على القارئ الربط بينها وبين المعلومات الواردة بشأنها في المتن. ومن أمثلة الملاحق ما يلي:

- ملحق بأدوات جمع البيانات والمعلومات.
- ملحق بنصوص القوانين والأنظمة واللوائح.
- ملحق بأي وثائق، أو مستندات يريد كاتب التقرير إطلاع القراء عليها، بقصد دعم حجته، أو تعزيز رأيه في قضية من القضايا الواردة في التقرير.
- ملحق بالخرائط.

(26) - عبد الحكيم أحمد الخزامي، التقارير: كيف تكتب تقريراً علمياً وإدارياً ومهنياً بنجاح؟ (القاهرة: دار الطلائع، 2009)، ص 4.

استخدام التعابير أو الصيغ ذات الطابع التعميمي أو القطعي الدلالة، مثل: دائماً، وأبداً، وإطلاقاً، وكُل، باستثناء الحقائق التي يمكن القطع فيها، وفقاً لطبيعة التقرير. لأن كاتب التقرير يتعامل مع أدلة ومؤشرات، هي في معظمها ذات طبيعة نسبية وليست حقائق مطلقة. وعضواً عن ذلك يمكن لكاتب التقرير، اللجوء إلى المصطلحات والتعابير النسبية، مثل: بشكل عام، يُعتقد، يغلب...إلخ. وكذلك، تجنب استخدام الكلمات التي تثير الشك، أو القابلة للتأويل.

2-ضوابط الكتابة:

المقصود بضوابط الكتابة هنا، ليس الضوابط النحوية والإملائية على وجه التحديد على الرغم من أهميتها، وإنما تشير في المقام الأول إلى تلك الضوابط التي يمكن وصفها بالقواعد التنظيمية للكتابة، التي يجب التقيد بها في كتابة التقرير، والتي هي كثيرة لعل من أبرزها: التقيد بالفقرات والجمل وترابطها، وعلامة الترقيم، وتشكيل الكلمات، وكيفية كتابة الأعداد والأرقام والتواريخ، وذلك كما يلي:

التقيد بالفقرات والجمل وترابطها:

يعرض كاتب التقرير تقريره، بموجب الصيغ التي توصل إليها، مترابطة متماسكة شارحة وموضحة وفقاً لكلمات وجمل وفقرات مترابطة (29).

علامة الترقيم:

علامات الترقيم: عبارة عن مجموعة من الإشارات أو الرموز اللغوية الاصطلاحية، تستخدم أثناء الكتابة بين الجمل، أو بين الكلمات، لتسهيل عملية الإفهام من قبل الكاتب، والقراءة والفهم من قبل القارئ، مثل: (.

وهذا يعني أن التقرير الإداري، ينبغي أن يكون تقريراً وصفيًا، للجهود التي بذلها الكاتب، والخطوات التي سلكها، والنتائج التي توصل إليها. ومن مقتضيات الدقة والوضوح أيضًا، استعانة الكاتب بالجدول والأشكال التوضيحية في عملية العرض، بما يتفق وطبيعة التقرير.

الموضوعية والأمانة العلمية:

الموضوعية والأمانة العلمية، يقصد بها هنا التقيد بالأسلوب العلمي في الكتابة، القائم على العرض المنطقي والموضوعي الواضح للأدلة، وتحليلها، والابتعاد عن الجدال العقيم أو العاطفي. فليس من مهمة كاتب التقرير أن يسلي القارئ، أو يسره أو يقنعه بكلام بليغ منمق، أو أن يطلق لنفسه العنان في عرض آرائه فيما يتعلق بالموضوع أو المشكلة المبحوثة، أو يقترح حلولاً، أو يجادل بناء على ملاحظات عامة. وإنما المطلوب منه أن يشرح ويثبت بالدليل صحة النتائج المتوصل إليها، بكل صدق وأمانة (27).

والأسلوب العلمي في الكتابة يقتضي أيضاً من كاتب التقرير، الإيجاز والدقة في التعبير الخالي من التكلف والألفاظ العامية والدارجة، والمبهم، والإطناب والإسهاب والتكرار. كما لا يحبذ استعمال الكلمات أو العبارات باللغات الأجنبية في الكتابات العربية، إلا إذا كانت اصطلاحية (Technical Terms) على أن توضع بين قوسين (28).

توخي الحذر في التعميم والإطلاق في التعبير:

لغة العلم في معظمها، هي لغة نسبية لا مطلقة؛ وبالتالي يتوجب على كاتب التقرير، توخي الحذر في

(27) - ديوبولد ب فان دالين، مصدر سابق، ص 537 .

(28) - أحمد شلبي، كيف تكتب بحثاً أو رسالة: دراسة منهجية لكتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، ط 21 (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1992)، ص 93.

(29) - أحمد عبد المنعم حسن، أصول البحث العلمي: الجزء الأول: المنهج العلمي وأساليب كتابة البحوث والرسائل العلمية (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1996م)، ص 65.

- تطبع عناوين المباحث والمطالب والعناوين الفرعية، بحجم 14-16 أسود غامق.
- يطبع المتن بحجم 14-16 أسود عادي.
- تطبع الهوامش بحجم 12 أسود عادي.
- ضبط المسافات البادئة (وضع افتراضي).
- مراعاة توازن الفصول والمباحث من حيث الحجم والتقسيم.
- ترقيم صفحات التقرير بالكامل، في أسفل منتصف كل صفحة.

2-تنسيق الجداول والأشكال:

بالإضافة إلى عملية تنسيق الجداول والأشكال، من حيث الشكل والبناء أو التقسيم، يجب أن تشمل عملية التنسيق أيضا ترقيم هذه الجداول والأشكال بشكل متسلسل. ويفضل أن تكون عملية الترتيب للجداول والأشكال، بحسب كل فصل من فصول التقرير على حدة، على أن تقترن عملية الترتيب هذه بعناوين، توضح الهدف من الجدول أو الشكل والبيانات التي يتضمنها كل واحد منهما، يكتبها في أعلى الجدول أو الشكل وفي منتصفهما. ومن فوئد الترتيب للأشكال والجداول، تسهيل الإشارة إليها في متن التقرير وقائمة الجداول والأشكال⁽³¹⁾.

أما فيما يخص توثيق بيانات المصدر المقتبس منه الجدول أو الشكل، فيتم تدوينه في منتصف أسفل الجدول أو الشكل، وإذا كان أين منهما من إعداد كاتب التقرير يتم الإشارة إلى ذلك في المكان ذاته.

3-ترقيم صفحات التقرير:

عملية ترقيم التقرير، تشير في الغالب، إلى الجوانب التالية:

و، و؛ و " و؟ و... إلخ). وعلامات الترقيم بهذا الوصف، هي أشبه بإشارات المرور الضوئية، فإذا غابت اضطربت القراءة وشاب الفهم بعض اللبس والغموض.

ب-القواعد الفنية أو الشكلية لطباعة التقرير وإخراجه طباعياً(تنسيق الطباعة):

بعد انتهاء كاتب التقرير من إعداد المسودة النهائية لتقريره، وفقاً للقواعد الموضوعية ومراجعتها بدقة كما سبق الإيضاح، تأتي مرحلة طباعة التقرير. وبهذا الصدد يفضل من حيث المبدأ أن يتولى كاتب التقرير طباعة تقرير بنفسه، إلا أنه يمكن أن يستعين بشخص آخر، ولكن في كل الأحوال ينبغي عليه أن يتذكر دائماً أن التقرير يحمل اسمه، وتقع عليه كامل المسؤولية عن أي أخطاء سواء كان هو السبب فيها، أو تسبب فيها أي شخص آخر استعان به. وبهذا الصدد هناك جملة من القواعد الفنية أو الشكلية التي يتوجب على كاتب التقرير مراعاتها عند طباعة تقريره، لعل من أبرزها ما يلي:

1-تنسيق الطباعة:

عملية تنسيق الطباعة، تشير على ما يلي⁽³⁰⁾:

- تخطيط الصفحات: بمعنى تحديد الهوامش الأربعة للصفحة.
- توحيد الخط: يتم التقييد باستخدام نوع موحد من الخط على مدار التقرير، على سبيل المثال: (Simplified Arabic).
- ضبط حجم خط الطباعة (الفونت):
- تطبع صفحة عنوان التقرير وعناوين الفصول، بحجم 46-48 لون أسود غامق.

⁽³¹⁾ - لمزيد من التفاصيل في هذا الجانب، يُنظر: سلامة محمود المهدي وعمار كريم البحراني، دليل كتابة تقارير احصائية سهلة الاستخدام (العراق: الجهاز المركزي للإحصاء، 2014)، ص ص 13-20.

⁽³⁰⁾ - عبد الرشيد بن عبد العزيز حافظ، أساسيات البحث العلمي (المملكة العربية السعودية/جدة: جامعة الملك عبد العزيز، 2012م)، ص ص 76 - 80.

- التأكد من صحة المعلومات والبيانات وحدائتها واكتمالها - الأسماء، التواريخ، الأرقام، اللوائح والأنظمة.
- تصويب أخطاء الإملاء وعلامات الترقيم، والأخطاء النحوية.
- إجراء التعديلات التنسيقية النهائية.
- يفضل في هذه المرحلة أن يستعين كاتب التقرير بآخرين، لمساعدته لإنجاز هذه المرحلة، كون الآخرين سيكونون أكثر قدرة في التنبيه للأخطاء المطبعية من الباحث، لأن قراءة الكاتب يغلب عليها القراءة الذهنية، بمعنى أنه يقرأ النصوص وفقاً لما هي في ذهنه، أكثر من ما هي مدونة في الورق.

الخاتمة:

النتائج:

- استناداً، إلى ما تقدم من معطيات في سياقات البحث المختلفة، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- التقرير الإداري المكتوب، من حيث التعريف، هو: 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 المناسبة، التي من شأنها مساعدتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة، إزاء موضوع التقرير.
- والتقرير الإداري بذلك الوصف، يتعدد من حيث الأنواع، بتعدد معايير التصنيف. ومع ذلك، تبقى التقارير الإدارية بمختلف أنواعها، تشكل إطاراً للتحليل لتحقيق أغراض مختلفة، باختلاف موضوع أو الغرض من التقرير.

ترقيم الصفحات التمهيدية:

أما من حيث الترقيم للصفحات التمهيدية، فهناك صفحات لا ترقم مثل: صفحة العنوان أو الغلاف الخارجي والمستخلص. أما بقية الصفحات التمهيدية الأخرى فترقم عادة بالحروف الهجائية (أ، ب، ج، ... الخ).

ترقيم المقدمة:

أما فيما يخص ترقيم المقدمة، إذا كانت المقدمة مكونة من عدد قليل من الصفحات، فترقم ضمن الصفحات التمهيدية، بمعنى أن أول صفحة في المقدمة تأخذ الحرف الهجائي الذي يلي آخر حرف مرقم به آخر صفحة من الصفحات التمهيدية.

أما إذا كانت المقدمة، تشكل فصلاً كاملاً، فلا بد من ترقيمها برقم (1)، أي أنها تكون منطلقاً لبداية ترقيم التقرير بأكمله.

4-مراجعة الطباعة وإخراج التقرير:

بعد الانتهاء من عملية الطباعة، لا بد من مراجعة التقرير بدقة، للتأكد من أن كل شيء قد تم على الوجه الصحيح، وهذه المرحلة النهائية هي الأكثر استهلاكاً للوقت، لذا لا ينبغي على كاتب التقرير أن ينزعج منها، بل يتوجب عليه أن يوليها كل الاهتمام، وأن يركز خلال هذه المرحلة على ما يلي:

- ضمان وجود هيكل واضح ومنطقي، وسهل المتابعة.
- إضافة المعلومات الناقصة.
- إزالة المعلومات غير الضرورية أو المتكررة.
- التأكد من سلامة عملية التوثيق للمصادر.
- التأكد من أن جميع الفقرات مترابطة والجملة متسلسلة منطقياً.
- إزالة الجملة المعقدة أو إعادة صياغتها.

التقارير الإدارية، التي في ضوئها يتم تحديد تلك الأهداف والسياسات الإستراتيجية من قبل القيادة الإدارية.

ذلك، كان فيما يخص أبرز النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري من البحث، أما فيما يخص أبرز النتائج المرتبطة بالجانب العملي من البحث، فقد كشف البحث: أن عملية إعداد وكتابة التقارير الإدارية، لم تعود مسألة اجتهادية صرفة، بل هي عملية محكومة بالعديد من الخطوات التخطيطية والمنهجية، والقواعد العلمية: الموضوعية والفنية، التي ينبغي على المعنيين بإعداد وكتابة التقارير الإدارية الإلمام بها؛ وذلك لضمان تحقيق اتصال إداري فاعل ومؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

وبهذا الصدد، تم التطرق - بالشرح المفصل - لأبرز تلك الخطوات والقواعد، بطريقة علمية منهجية سلسلة، محققاً بذلك الغاية المنشودة من وراء إجراء هذا البحث، وهي: تقديم خارطة طريق (Road Map)، عملية ومفصلة، لإعداد وكتابة التقارير الإدارية، من شأنها مساعدة الكوادر الإدارية - بمختلف مستوياتها الإدارية، وفي مختلف مؤسسات العمل - لإعداد التقارير الإدارية وكتابتها المناطة بهم، وعلى نحو أفضل وأكثر فاعلية، في تحقيق التواصل والتأثير الإداري المنشود من وراء تلك التقارير.

التوصيات:

يُوصى الباحث بأن تقوم مختلف الجامعات اليمنية: الحكومية وغير الحكومية، التي لا يتم فيها تدريس إعداد التقارير الإدارية وكتابتها بإدراج مقرر "إعداد وكتابة التقارير والمراسلات الإدارية"، ضمن المقررات الدراسية المرتبطة بالكليات والأقسام، المعنية بالإدارة العامة وإدارة الأعمال. وذلك، لتعزيز قدرات وكفاءة

ومن حيث الأهمية، تحظى التقارير الإدارية الجيدة، بأهمية بالغة في مختلف مؤسسات العمل، إن قُدمت في الوقت المناسب؛ بوصفها مدخلاً مهماً لاتخاذ القرارات الرشيدة؛ كونها تُشكل أداة لنقل المعلومات والبيانات الأساسية والموثقة، التي من شأنها تمكين صناع القرار، من اتخاذ القرارات الرشيدة في مختلف الجوانب الإدارية: التخطيطية، والتنظيمية، والتوجيهية والإشرافية، والرقابية، بما يضمن تصويب مسارات العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

أما من حيث تعريف اتخاذ القرار، فيُعرّف، بأنه: الاختيار الرشيد أو الواعي، لبدل محدد من بين عدة بدائل ممكنة، لمواجهة موقف محدد أو مشكلة معينة. واتخاذ القرار بذلك الوصف، يُعد جزءاً من عملية أوسع، هي عملية صنع القرار، التي هي: عملية عقلية منظمة، يتم من خلالها تحديد المشكلة، والبحث عن أفضل الحلول لها؛ عن طريق المفاضلة بين عدد من الخيارات المتاحة. بتعبير آخر، اتخاذ القرار، يُعد جزء 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 القرار.

مفهوم عملية صنع القرار، وما يرتبط بها من خطوات، تصب في جانب إعداد وكتابة التقارير الإدارية، بل هي عملية صنع القرار ذاتها، لاسيما في حالة القرارات الأساسية أو الإستراتيجية، 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

- [3] حافظ، عبد الرشيد بن عبد العزيز، أساسيات البحث العلمي (المملكة العربية السعودية/جدة: جامعة الملك عبد العزيز، 2012م).
- [4] بن حبتور، عبد العزيز صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة (عمان: الدار العلمية، 2000).
- [5] حسن، أحمد عبد المنعم، أصول البحث العلمي: الجزء الأول: المنهج العلمي وأساليب كتابة البحوث والرسائل العلمية (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1996م).
- [6] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، اشراف علمي: محمود عبد الفتاح رضوان، المهارات اللازمة لإعداد وكتابة التقارير (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012).
- [7] الخزامي، عبد الحكيم، التقارير: كيف تكتب تقريراً علمياً وإدارياً ومهنيًا بنجاح؟ (القاهرة: دار الطلائع، 2009).
- [8] دالين، ديوبولد ب فان، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرين، مراجعة: سيد أحمد عثمان (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1997).
- [9] داي، روبرت أ.، وباربرا جاستيل، كيف تكتب بحثاً علمياً وتنشره، ترجمة: محمد إبراهيم حسن وآخرون، مراجعة وتقديم: محمد فتحي عبد الهادي (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008).
- [10] ريتشارد تمبلر، قواعد الإدارة: المرجع الشامل للنجاح الإداري، ط 2 (الرياض: مكتبة جرير، 2008).
- [11] سفيان، دلفوف، محاضرات في مادة: نظرية اتخاذ القرار (لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ قسم: العلوم الاقتصادية، 2022).
- [12] شلبي، أحمد، كيف تكتب بحثاً أو رسالة: دراسة منهجية لكتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، ط 21 (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1992).

خريجها، بما يتواءم ومتطلبات سوق العمل، في مجال العلوم الإدارية.

يُوصى بأن تقوم الوزارات والمؤسسات الحكومية اليمنية، بالاهتمام بموضوع إعداد التقارير الإدارية وكتابتها من خلال تدريب كوادرها الإدارية المعنيين بإعداد التقارير الإدارية وكتابتها على مهارات إعداد التقارير الإدارية وكتابتها بهدف تعزيز المعرفة والمهارة اللازمة، لإعداد وكتابة التقارير الإدارية المناطة بهم، على نحو أفضل وأكثر فاعلية، في تحقيق التواصل والتأثير الإداري، وبما يعزز من عملية صنع واتخاذ القرارات الرشيدة.

وذلك، تماشيًا مع نهج عملية الإصلاح الإداري والمالي القائم في حكومة الإنقاذ الوطني بصنعاء، والذي ينبغي أن يتجاوز المسار الروتيني، القائم على تغيير الأشخاص، ليشمل إلى جانب ذلك، تغيير أساليب التفكير وطرق الأداء. والاهتمام بإعداد وكتابة التقارير الإدارية، تُعد من المسائل البالغة الأهمية في هذا المسار التحديثي.

يُوصى، الباحثين المتخصصين والمهتمين بالعلوم الإدارية، ببحث موضوع واقع عملية إعداد وكتابة التقارير الإدارية، في مؤسسات العمل الحكومية. وبهذا الصدد، يمكن لهذا البحث أن يُتخذ - من منظور المنهج الوصفي المقارن - مرجعية معيارية، لمقارنة ما هو قائم بهذا الخصوص.

المصادر والمراجع:

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- [1] البدائية، ذياب، المرشد إلى كتابة الرسائل الجامعية (الرياض: أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية، 1999م).
- [2] بكر، عبد الجواد، السياسات التعليمية وصنع القرار (الاسكندرية: دار الوفاء، 2002).

- [13] عبيدات، ذوقان و[آخرون]، **البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه** (عمان: دار الفكر، 1984).
- [14] أبو عرار، محمد سليمان، "مستوى الأسلوب المعرفي (المخاطر - الحذر) في اتخاذ القرار لدى الطلبة في بئر السبع"، رسالة ماجستير (كلية العلوم التربوية والنفسية/ جامعة عمان العربية، 2013).
- [15] العلاق، بشير عباس، **دليل كتابة التقارير** (بيروت: الدار العربية للموسوعات، 1986).
- [16] كمال المنوفي، **أصول النظم السياسية المقارنة** (شركة الريعان للنشر والتوزيع، 1987).
- [17] مركز تطوير الشباب اقتصادياً/ برنامج تطوير قدرات المؤسسات غير الحكومية والمجموعات الشريكة لنسيج والمجموعات الأخرى والمجموعات الشبابية وآخرون في اليمن، "إعداد وكتابة التقارير"، متوفر على الموقع: <https://www.scribd.com/document/398429981/429981-2023/9/4> ، تاريخ آخر وصول: 2023/9/4
- [18] مركز تطوير المؤسسات الفلسطينية، **دليل كتابة التقارير** (فلسطين/ رام الله: 2015).
- [19] مناهج صنع القرار، 2021/10/30، متوفر على الرابط: <https://almerja.com/reading.php?idm=159396> ، تاريخ آخر وصول: 2024/2/19
- [20] المهدي، سلامة محمود، وعمار كريم البحراني، **دليل كتابة تقارير احصائية سهلة الاستخدام** (العراق: الجهاز المركزي للإحصاء، 2014).
- [21] ناصر، هشام، **الإدارة المعاصرة: بين النظرية والتطبيق** (عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع، 2005).
- [22] يسمينة، القفل، "اشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار"، متوفر على الرابط: https://www.spu.edu.sy/downloads/file_s/1551524324_2.pdf ، تاريخ آخر وصول: 2023/98/8

المصادر والمراجع باللغة الانجليزية: