



MECA
MIDDLE EAST CHILDREN'S ALLIANCE



MIDDLE EAST CHILDREN'S ALLIANCE

دليل كتابة التقارير Report Writing Guide

إعداد

شركة جايدنس للإستشارات والتدريب وتكنولوجيا المعلومات



مقدم إلى

جمعية المستقبل للتنمية والبيئة

ممول من

مؤسسة تحالف أطفال الشرق الأوسط (MECA)

حقوق الطبع والنشر محفوظة ©

المحتويات

3	تمهيد
5	نبذة تعريفية عن الجمعية
5	تعريف الدليل
5	أهداف الدليل
6	مستخدمو الدليل
6	تعليمات وارشادات لاستخدام الدليل
7	الاعداد المؤسسي والأحكام العامة
8	قواعد وإجراءات تطوير التقارير
8	أهداف كتابة التقارير
8	أهمية كتابة التقارير
9	عناصر التقرير
16	أنواع وأشكال التقارير
20	مراحل وخطوات اعداد التقارير
28	الملاحق

تمهيد

تمثل حقيقة أدلة جمعية المستقبل للتنمية والبيئة وسيلة توجيه للأفراد والعاملين على اختلاف أبحامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ والقيم والتوجهات التي تتبناها الجمعية، فهي تزود الجمعية بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الإستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد الأفراد والعاملين بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للجمعية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للجمعية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل الجمعية، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين وتوضيحها بشكل مبسط.

يعتبر هذا الدليل أداة للتعلم وتنمية القدرات واستخلاص الدروس من احتياجات الأفراد والمجتمع وتعزز الاستدامة في الجمعية كما يشكل هذا الدليل أداة قوية وفاعلة لتمكين وحدة البرامج والمشاريع من خلال تمكين الكادر في تصميم وتنفيذ مشاريع نوعية ومتعددة لتحقيق أهداف للجمعية، وكذلك يوفر هذا الدليل نماذج متعددة يمكن استخدامها في تعزيز النهج التشاركي ما بين كافة الأفراد بما فيهم المستفيدين، وتركز عملية المشاركة على خلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، وإحداث التغيير المجتمعي الإيجابي وبما ينسجم مع رؤية وفلسفة الجمعية.

هناك الكثير من التحديات التي تواجهها الجمعية والتي تؤثر على نجاحها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها ورؤيتها، وتنقسم تلك التحديات إلى تحديات خارجية كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والبيئية والديموغرافية والتكنولوجية والقانونية وأخرى داخلية، مرتبطة بالبيئة الداخلية للجمعية من حيث نقاط القوة والضعف، والثقافة المؤسسية، ونمط القيادة السائد، كل هذه العوامل تتفاعل وتؤثر على أداء الجمعية وقدرتها على النمو والتطور، نظرا لصعوبة المرحلة السياسية والاقتصادية التي يعيشها الشعب الفلسطيني، ومحدودية الموارد التي يملكها شعبنا، واعتماده الكبير على الدعم الخارجي المحدود المقدم من المؤسسات المانحة، برزت الحاجة إلى تطوير مستوى المهنية والكفاءة والفاعلية لدى الجمعية ؛ لتمكين من



مواجهة تلك التحديات والمعوقات الداخلية منها والخارجية، من أجل الاستفادة القصوى من الموارد المحدودة المتوفرة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للفئات المجتمعية المهمشة والفقيرة، التي تستهدفها الجمعية .

لا يسعى الدليل ليقدم وصفات سحرية شافية للقضايا التي تحتاجها الجمعية كافة، بل يهدف أن يكون دليلا مفيدا وتوجيهيا ومرجعا جيدا بيد أعضاء مجلس الادارة والجمعية العمومية للجمعية والعاملين فيها، ليساعدهم في أداء واجباتهم وتنفيذ مسؤولياتهم بصورة أفضل وبزمن أقصر، ضمن الصلاحيات والسلطات التي يمنحها لهم القانون، والتي تنظمها اللائحة التنفيذية والنظم الداخلية للجمعية.

نبذة تعريفية عن الجمعية

جمعية المستقبل للتنمية والبيئة، وهي مؤسسة تنمية غير ربحية ذات جذور مجتمعية تأسست عام 2007، تهدف الى تمكين الشباب من أجل تقديم خدمات تطوعية للمجتمع والبيئة، مسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية وتحمل شهادة تسجيل رقم 7920.

تعريف الدليل

تلعب التقارير دورا مهما في عمل ونشاط أي جمعية حيث يتم بواسطتها تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف الاقسام والادارات داخل الجمعية او بينها وبين الجهات الاخرى والتقارير وسيلة من وسائل الاتصال تحقق التنسيق والتكامل بين أنشطة الجمعية المختلفة ويأتي هذا الدليل في سبيل زيادة التواصل بين مختلف الوحدات الادارية بالجمعية وكذلك العلاقة بالجمعية مع المؤسسات الأخرى وخاصة التي تشرف على عمل الجمعية.

أهداف الدليل

- تنظيم إدارة المعلومات داخل الجمعيات الأهلية.
- فرصة لزيادة القدرة على مراقبة أداء الموظفين.
- زيادة كفاءة الأداء المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
- زيادة المهارات الفنية والإدارية لدى الجمعية بعملية تحضير وإعداد وتصميم كتابة التقارير.
- عكس صورة إيجابية لدى الجمعيات الشريكة والممولة عن قدرات الجمعيات الأهلية.
- توحيد جهود القائمين على الجمعية بعملية مآسسة التواصل الكتابي من خلال تقديم التقارير بشكل دوري وبكفاءة عالية.

مستخدمو الدليل

يستهدف هذا الدليل بشكل خاص الجمعية بكافة مجالات عملها، وبشكل عام كافة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، وهو يلقي الضوء على المهارات اللازمة لإعداد التقارير الناجحة حتى تتمكن الجمعيات من تسويق أنفسها وبما يتناسب مع متطلبات كافة الجهات ذات العلاقة داخلياً، المناصب الإدارية العليا بالجمعية من هيئة عامة ومجلس إدارة ومدراء، والخارجية من وزارات اختصاص أو جهات تمويل وسيستخدم الدليل كافة المعين بهذه المؤسسات من:

- مدراء الجمعيات الأهلية الفلسطينية.
- مدراء الأقسام والإدارات العامة بالجمعيات.
- مدراء المشاريع - منسقي المشاريع.

تعليمات وإرشادات لاستخدام الدليل

لقد تم تصميم الدليل بطريقة سلسلة تتيح لمستخدميه سهولة الوصول للمعلومات المتعلقة بإعداد التقرير الجيد بأسرع الطرق لذا يجب استخدام الدليل بحسب الأجزاء المكونة له والترتيب المعد به هذا الدليل وحسب الترتيب التالي:

- الإعداد المؤسسي وأحكام عامة
- قواعد وإجراءات تطوير التقارير
- خطوات إعداد التقرير الجيد

ولقد تم وضع هذا الدليل بما يشمله من تعليمات ونماذج ليتناسب مع جميع الفئات والمستويات بهدف رفع مستوى الجمعيات الأهلية والجمعية وتحسين أدائها واكسابها المهارات اللازمة التي تمكنها من أداء دورها في المساهمة في عملية التنمية.

أولاً: الإعداد المؤسسي وأحكام عامة

التقارير في جوهرها عبارة عن مستند قصير ومختصر ومباشر، يُكتب عادة لهدف معين وجمهور محدّد. غالباً ما يتطرّق التقرير إلى تحليل موقف أو مشكلة معينة، ويقدم توصيات لاتخاذ القرارات مستقبلاً. ويُعرف عنه أنّه ورقة حقائق لذا يجب أن تكون واضحة حسنة التنظيم. وتعتبر التقارير بشكل عام أحد وسائل الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية بأية الجمعية، فالوحدات الإدارية تتواصل فيما بينها من خلال التقارير سواء كانت تقارير شفوية مثل (الاتصال الشخصي، المكالمات الهاتفية، الخ) أو التقارير المكتوبة.

وفي الجمعيات الأهلية الفلسطينية، ونظراً لتباين المستويات والخبرات فيما بينها، فمن الطبيعي أن ينعكس بناؤها المؤسسي على وسائل الاتصال (وخاصة التقارير) بين وحداتها الإدارية، ولهذا ولضرورة تفعيل هذه الوسيلة وتطوير أدائها، فيتطلب ذلك الالتزام بالقواعد العامة التالية:

- وجود هيكل تنظيمي فعال لدى الجمعية .
- وجود أوصاف وظيفية لكل الوحدات الإدارية بالجمعية .
- أن تكون الاتصالات التنظيمية بالجمعية واضحة وبالتالي قنوات الاتصال محددة مسبقاً.
- يجب أن تكون التقارير مصاغة بشكل يمكن الاستفادة منها من قبل الإدارة في عملية المراقبة والتقييم وليس تسجيل أحداث وتوثيق معلومات فقط .
- يجب أن تكون الإدارة والمروّوسين لديهم القدرة الكافية على فهم التقارير وتحويلها إلى أفعال وقرارات ودروس وعبر، وعدم تركها بالأدراج فقط.

ثانياً: قواعد وإجراءات تطوير التقارير

1. أهداف كتابة التقارير

التقرير هو وسيلة فعالة في نقل البيانات المختلفة بين مستويات الإدارة المتنوعة في الجمعية، ومن أهم أهداف التقرير:

- تعتبر التقارير أحد أهم الأدوات التي تساعد الإدارة في مواكبة الأحداث و التطورات.
- المساعدة في العمل على تقدم حلول مختلفة للمشكلات وتعزيز مهارات العاملين داخل الجمعية وزيادة كفاءتهم.
- فهم التقارير يساعد المسؤولين عن اتخاذ القرار في إنجاز المهام وتوضيح نقاط القوة ووضع خطط للحفاظ عليها، ومعرفة نقاط الضعف ومحاولة تطورها.
- يعتبر التقرير أداة مهمة لتوثيق وتسجيل البيانات وحفظها وتساهم في عرض خطط وأفكار جديدة من شأنها تحسين جودة العمل وكذلك يشكل التقرير سجل تاريخي للجمعية.
- لذا تتلخص أهداف التقرير في التالي (التبليغ، التأثير، الاقناع، التغيير) والتقرير أو المقالة من حيث البناء الفني عبارة عن بحث مصغر يتطلب تطبيق مجموعة من الشروط، لكنه يختلف عن البحث بكونه عرض موجز، يقدم خلاصة لحدث أو عمل أوسع وأكثر تفصيلاً.

2. أهمية كتابة التقارير

التقارير المكتوبة بشكل جيد تُمكن القارئ من الوصول إلى المعلومة التي يريد بها بسهولة وتُمكنه من فهم الموضوع وبالتالي تُساعدنا على اتخاذ القرارات السليمة. وكذلك فإن الأخطاء في كتابة التقارير تؤدي إلى مشاكل 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، تتضح أهمية التقرير في كونه مظهر من مظاهر الحداثة، ووسيلة من وسائل الاتصال التقدم في

المجتمعات، ويمكن تحديد تلك الأهمية عند:

- توفر التقارير الوقت والجهد للشخص أو للجهة التي المخاطبة بالتقرير تتولى التقارير العلمية المدروسة دراسة علمية دقيقة توجيه المجتمعات من الناحية السلوكية أو الاجتماعية.
- تزود التقارير الجمعيات ملخص يساعدهم في التخطيط الذي يمكنهم من اتخاذ القرار.
- توفر التقارير الملخصة للدراسات والأبحاث وقتنا وجهدا على الباحثين في مجال البحث العلمي.
- تعتبر التقارير بمثابة وسيلة رقابية هامة لمعرفة ما تم إنجازه وما لم يتم، وتحدد العقبات والتحديات لسير العمل.
- يمكن للتقارير أن تشكل أساساً للتواصل والاتصال بني مكونات الجمعية من دوائر وأقسام ووحدات إدارية مختلفة.

3. عناصر التقرير

العناصر	محتواها
بداية التقرير	<ul style="list-style-type: none">• صفحة الغلاف• صفحة المحتويات• إجراءات التعديل• المقدمة (الأهداف، المجال)• ملخص الإدارة
صلب التقرير	<ul style="list-style-type: none">• عرض المعلومات والحقائق• الجداول• الدراسة والتحليل
خاتمة التقرير	<ul style="list-style-type: none">• النتائج• التوصيات• الملاحق

وفيما يلي تفصيل عناصر التقارير:

■ الغلاف

في حالة تقارير العمل الإدارية المعتادة قد لا يوضع غلاف أصلاً نتيجة أن تداول التقرير لن يكون عملية مستمرة لمدة طويلة وغالباً ما يُحتفظ بالتقرير في ملف وبالتالي لا يكون هناك خوف من تلف التقرير. قد يستخدم غلاف بلاستيك لتقارير العمل الكبيرة جداً أو التي سيتم حفظها لمدة طويلة بشكل منفصل -أي لن يتم حفظها داخل ملف مع تقارير أخرى- وقد يستخدم كذلك الغلاف السميكة في مثل هذه الحالات ، فمثلاً تقرير الزيارات اليومية سيكون بدون غلاف ، تقرير الأعمال السنوية أو الخطة السنوية قد يوضع له غلاف بلاستيكي بالطبع في حالة التقارير الإلكترونية لن يكون هناك غلاف .

في حالة استخدام غلاف فلا بد أن يكون من الممكن التعرف على بيانات التقرير الأساسية من الغلاف بدون الحاجة لفتح التقرير، بمعنى أنك يمكنك معرفة عنوان التقرير واسم الشخص أو الجهة التي أعدته وتاريخ إصداره أو إعداده.

في حالة استخدام غلاف سميكة فسيكون لزاماً أن تكتب هذه البيانات على الغلاف الخارجي، وفي حالة استخدام غلاف بلاستيك شفاف فسيكون من الممكن رؤية صفحة العنوان التي تلي الغلاف، وفي حالة عدم وجود غلاف فإن أول صفحة مرئية تكون صفحة العنوان وبالتالي يتم التعرف على اسم التقرير من هذه الصفحة.

■ صفحة العنوان

صفحة العنوان هي أول صفحة من صفحات التقرير الإداري وهذه الصفحة تمكننا من معرفة معلومات أساسية عن التقرير بسرعة. لذلك فإن صفحة العنوان لابد وأن تحتوي على:

- عنوان التقرير
- اسم مُعد التقرير.

- وظيفة مُعد التقرير

- اسم الجمعية التي صدر منها هذا التقرير

- تاريخ إصدار التقرير.

أما تقارير العمل القصيرة أي المكونة من صفحة أو صفحتين أو ثلاث لا يوضع صفحة للعنوان وإنما توضع هذه البيانات في أعلى الصفحة الأولى، وذلك لأن التقرير قصير ولا داعي لإضافة صفحة كاملة للعنوان، محتويات صفحة العنوان لا بد من وجودها في أي تقرير سواء وضعت في صفحة مستقلة أو في الصفحة الأولى.

■ جدول المحتويات

جدول المحتويات هو جدول يوضح رقم الصفحة التي يبدأ بها كل قسم من أقسام التقرير، بحيث يكون من السهل الوصول إلى أقسام معينة مباشرة. جدول المحتويات يوضح كذلك للقارئ الأقسام المختلفة للتقرير.

جدول المحتويات يحتوي أسماء أقسام أو فصول البحث أو التقرير كما هي مكتوبة داخل التقرير. ينبغي إتباع أسلوب ثابت في عرض الأقسام الفرعية أو العناوين الفرعية في جدول المحتويات جدول المحتويات لا يستخدم عادةً في التقارير القصيرة لأنه في هذه الحالة يكون تصفح التقرير أمراً سهلاً.

■ الملخص

ملخص لما يحتويه التقرير الإداري، وللملخص وظيفتان:

أولاً: أن يعلم قارئ التقرير إن كان يحتاج أن يقرأ هذا التقرير أم لا.

ثانياً: أن يعرف القارئ المعلومات الأساسية جداً في التقرير مثل طبيعة الزيارات التي نفذت والنتائج (الاستنتاجات) والتوصيات، وبالتالي قد يكتفي به عن قراءة باقي التقرير، أو يقرر قراءة جزءٍ محدد من التقرير.

قد يوضع في صفحة العنوان إذا كان قصيراً لأن هذا يساعد القارئ على الاطلاع عليه سريعاً. أما في حالة التقارير الطويلة التي يكون فيها الملخص في صفحة منفصلة فالبعض يفضل وضع الملخص بعد صفحة العنوان والبعض يفضل وضعه بعد جداول المحتويات وقوائم الجداول

والأشكال والرموز أي وضعه قبل المقدمة. في حالة عدم وجود تفضيل لدى الجهة التي يُقدّم لها التقرير فمن الأفضل وضع الملخص بعد صفحة العنوان مباشرة لأنه ليس هناك سبب لأن يقوم القارئ بتقليب صفحات جداول المحتويات وقوائم الأشكال لكي يصل إلى الملخص الذي قد يعرف منه أنه لا يحتاج قراءة التقرير أو قد يستغني بما في الملخص عن قراءة التقرير.

▪ القوائم التحضيرية

وهي مجموعة من القوائم التي تلخص بعض العناصر الهامة الواردة بالتقرير والهدف منها التسهيل على القارئ عناء البحث عن هذه العناصر ومنها:

◀ قائمة الأشكال

عندما يحتوي التقرير على عدد كبير من الأشكال التوضيحية (خمسة أو أكثر) يكون من المفضل وضع قائمة خاصة للأشكال، قائمة الأشكال مشابهة لجدول المحتويات غير أنها توضح رقم الصفحة الموجود بها كل شكل.

◀ قائمة الجداول

قائمة الجداول مشابهة تماما لقائمة الأشكال ولكنها توضح رقم الصفحة الموجود بها كل جدول، أحيانا يتم وضع القائمتين في نفس الصفحة تحت مسمى قائمة الأشكال والجداول. قائمة الجداول والأشكال تساعدان على الوصول إلى جدول ما أو شكل ما بسرعة بدلا من تصفح التقرير أو جزء منه للوصول إلى شكل ما أو جدول ما، وهي مطلوبة غالباً في تقارير العمل الطويلة والتي قد تستخدم لمدة طويلة مثل دراسات الجدوى والتخطيط الاستراتيجي وما إلى ذلك.

◀ قائمة الرموز أو قائمة المصطلحات

قائمة الرموز تستخدم في التقارير الإدارية التي تحتوي على الكثير من الرموز كاستخدام "س" للتعبير عن السرعة و "م" للتعبير عن المسافة وهكذا، وخاصة في حالة التعامل مع جمعيات.

▪ المقدمة

المقدمة يجب أن توضح ثلاثة أشياء وهي: موضوع التقرير وخلفيته، الهدف من التقرير، حدود التقرير. يمكن أن تشتمل المقدمة أيضاً على شرح موجز لأقسام التقرير، المقدمة لا تحتوي على أي نتائج أو توصيات أو تفاصيل التقرير، فالمقدمة لا بد أن تكون قصيرة بالنسبة لحجم التقرير فمثلاً قد يكون طول المقدمة في حدود 3% من طول التقرير. فالتقارير المكونة من عشرات الصفحات قد تكون المقدمة فيها صفحة أو اثنتين، والتقارير المكونة من ثلاثة أو أربعة صفحات تكون مقدمتها بضعة أسطر.

■ متن التقرير

متن التقرير هو أكبر عناصر التقرير وهو يتكون عادة من عدة أجزاء أو أقسام، لاحظ أنه لا يوضع عنوان باسم "قلب التقرير" وإنما هو مصطلح مستخدم هنا لتسمية الأجزاء الوسطى في التقرير. قلب التقرير يشرح الموضوع بشيء من التفصيل، ويوضح ما تم فعله لحل المشكلة ويوضح كذلك النتائج وتحليلها. أقسام قلب التقرير تختلف حسب طبيعة التقرير، تقارير العمل التي تشرح ما تم عمله لحل مشكلة أو تحسين شيء ما تتضمن: "شرح المشكلة بالتفصيل، الخطوات التي تم إتباعها، نتائج هذه الخطوات ومدلولاتها" أقسام متن التقرير تختلف حسب طبيعة البحث أو التقرير ولكن لنستعرض أمثلة لبعض الأقسام المعتادة لمتن التقارير:

◀ تقارير العمل التي تشرح ما تم عمله لحل مشكلة أو تحسين شيء ما:

1. شرح المشكلة بالتفصيل.
2. الخطوات التي تم إتباعها.
3. نتائج هذه الخطوات ومدلولاتها.

◀ تقارير العمل التي تقترح تغيير عملية ما:

1. شرح الوضع الحالي.
2. اشرح الوضع المقترح.

3. شرح النتائج المتوقعة أو مقارنة الوضع المقترح بالوضع الحالي.

◀ تقارير دراسات الجدوى:

1. شرح المشروع.
2. شرح المعلومات المتوفرة عن السوق والمنافسين واحتياجات العملاء والمنتجات البديلة.
3. شرح التكاليف المختلفة والمبيعات المتوقعة.
4. عرض التحليلات الاقتصادية.
5. العمل التي تعرض بيانات المبيعات أو الإنتاجية: يتم التقسيم حسب المنتجات. كما يوجد أنواع أخرى من التقارير والتي قد يكون لها تقسيمات أخرى ولتقسيم الموضوع إلى أقسام فإن علينا أن نحاول تقسيم الموضوع بشكل متسلسل وهذا التسلسل قد يأخذ أشكالاً عديدة مثل:

1. تسلسل منطقي أو فكري

مثل التسلسل المذكور أعلاه في الأبحاث العلمية حيث نبدأ بدراسة الأبحاث السابقة ثم نقوم استخدام طريقة ما لدراستنا ثم نحصل على نتائج ثم نحللها.

2. تسلسل زمني

مثل التسلسل الذي نستخدمه لتقديم تقرير علمي عن أي كائن حي فإنه من الطبيعي أن نبدأ بنشأته وأماكن تواجده ثم نتحدث عن تطوره أو نموه ثم قد نتحدث عن طبيعته وتأثيره على

الكائنات الأخرى ثم قد ننتهي بمكافحته (إن كان من الجراثيم أو الحشرات) أو وفاته التسلسل الزمني يستخدم كذلك عند شرح حدث تاريخي.

3. تسلسل مكاني أو إداري

مثل التسلسل الذي نستخدمه لعرض أنشطة الإدارات المختلفة بعرض كل إدارة على حدة أو تقرير عن نتائج مدن أو دول مختلفة بعرض نتائج كل مدينة أو كل دولة على حدة.

4. تسلسل موضوعي

مثل أن نعرض أداء جميع الدول في الصحة ثم أداء جميع الدول في الاقتصاد ثم أداء جميع الدول في التعليم وهكذا.

5. تسلسل أهمية أو قيمة

مثل تقارير العمل التي تعرض العديد من المقترحات أو تتحدث عن العديد من الأنشطة فقد يتم العرض بترتيب الأهمية أو القيمة المالية.

6. ترتيب أبجدي أو رقمي

مثل التقرير الذي يتحدث عن توزيع جوائز على أشخاص على نفس المنزلة فنلجأ لترتيب الأبجدي أو الترتيب بالرقم الكودي أو ما شابه ذلك، هذه بعض أساليب تقسيم قلب التقرير وبالطبع قد يكون هناك تسلسل آخر ومُعد التقرير عليه اختيار التقسيم المناسب.

■ استنتاجات التقرير

هي المعلومات التي استنبطناها من بيانات التقرير، هذا القسم لابد أن يحتوي الإجابة على السؤال الأساسي للتقرير وأن تكون الإجابة نابعة من إجراءات العمل. فمثلا التقارير الإدارية قد توضح تحسن الأداء أو وجود فرص للاستثمار في صناعة ما. ينبغي ألا تحتوي الاستنتاجات بيانات لم يتم ذكرها في التقرير أو استنتاجات ليست نابعة من نتائج التقرير.

■ التوصيات

هي الأشياء التي نوصي بأن يتم إجراؤها بناءً على ما استقدناه واستنتجناه من التقرير. فمثلاً التقرير الذي يوضح خطة إستراتيجية ينتهي بتوصية بإتباع إستراتيجية من الاستراتيجيات التي عرضت في التقرير، والتقرير الذي يقترح حلاً لمشكلة يجب أن ينتهي بتوصية بتنفيذ أحد الحلول.

■ المراجع

يشتمل هذا الجزء على قائمة بجميع المراجع التي وردت في متن التقرير مرتبة ترتيباً أبجدياً وفقاً لأسماء عائلة المؤلفين، مع مراعاة الفصل بين المراجع العربية والأجنبية . وتكتب جميعها بنوع الخط المستخدم في كتابة متن التقرير.

■ الملاحق المرفقات

يتم اختصار الملاحق إلى أقل حجم ممكن، وتشمل الملاحق البيانات والإحصاءات الأصلية للبحث قبل تحليلها، كما تشمل أي بيانات أخرى استخدمها الباحث ولم تضمّن في النص، وذلك يسهل على القارئ الاستمرار في القراءة ومتابعة الأفكار الواردة بالتقرير دون معوقات، وينبغي الإشارة إلى الملاحق في متن النص، والمرفقات تحتوي بيانات تفصيلية أو بيانات هامشية.

4. أنواع وأشكال التقارير

تنقسم التقارير إلى أنواع عديدة وهي كالتالي:
أولاً: أنواع التقارير من حيث الفترة الزمنية:

- التقرير اليومي

وهو يوضح أهم الأنشطة التي يتم تنفيذها من قبل الجمعية خلال اليوم وتكون تفصيلية مثل تقارير الأنشطة وتقارير حضور وانصراف الموظفين اليومي... الخ، وتكون عادة روتينية لا تحمل مؤشرات.

- التقرير الأسبوعي :

وهو يوضح أهم الأنشطة التي يتم تنفيذها في الجمعية خلال الأسبوع وتكون تفصيلية مثل تقارير دوائر وأقسام الجمعية الإنتاجية أو الخدمية اليومية... الخ، وتكون عادة روتينية لا تحمل مؤشرات.

- التقرير الشهري

يوضح أهم الأنشطة التي تم تنفيذها خلال الشهر في أقسام الجمعية ويكون أقل تفصيلاً مثل تقارير إجمالي الخدمات والأنشطة في الجمعية، وتكون روتينية ولها دلالات ومؤشرات.

- التقرير الربعي

يوجز أنشطة الجمعية خلال فترة ثلاث شهور ويعكس في طياته الإنجازات والأداء والمعوقات ويشير لدلالات ومؤشرات تساعد في اتخاذ القرار.

- التقرير النصفى

يوضح أنشطة الجمعية خلال نصف سنة، ويعرض مجمل أداء الجمعية بمكوناتها المالية والإدارية والفنية وتستخدم به وسائل شرح مثل الرسوم البيانية والجداول والأشكال التي تدعم حقائق وأرقام ويحتوي على توصيات.

- التقرير السنوي

يظهر نتائج أعمال الجمعية خلال العام في كافة أقسامها ويوصف الحالة الإدارية والفنية والمالية باستخدام وسائل شرح متعددة ويحدد توصيات.

ثانياً: أنواع التقارير من حيث طبيعة إعدادها نوعان:

- نوع تلخيصي أو اختياري
- هي التقارير التي تقدم بشكل ملخص لدراسات موسعة.
- نوع تأليفي أو تكويني:
- وهي التقارير التي تقدم من باب استطلاع أو طرح رأي معين أو مقالة علمية أو صحفية.
- ثالثاً: التقارير من حيث للطول والقصر
- هناك تقارير تغطي برنامجاً أو مشروعاً أو ظاهرة أو مؤتمراً من المؤتمرات كما أن هنالك تقارير قصيرة تتراوح بين الصفحة وعدد من الصفحات.

رابعاً: التقارير حسب المحتوى

والمقصود هنا محتوى أو موضوع التقرير، لأن التركيز يستند إلى المحتوى أكثر من دورية أو فترة التقرير ومن هذه الأنواع:

• تقارير المراقبة والمتابعة

وهي التي تكون مرتبطة بخطة موضوعة أو برنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع فعلاً وما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها، وأحياناً ما تكون في شكل جدول به خانات تمثل الفعلي والمخطط. ومن أمثلتها تقارير متابعة تنفيذ المشروعات التنموية وخطط التطوير المؤسسي، وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعية أو إعادة توزيع للموارد المتاحة.

• تقارير تقييم الأداء

وهي التقارير التي تقيّم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعة مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم. ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الأفراد، أو تقييم أداء إدارات معينة أو وحدات

نشاط، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكتفي أحياناً بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

- تقارير الأنشطة
ويتم التركيز بهذا النوع من التقارير على الأنشطة من حيث عناصرها وآليات تنفيذها والمعيقات في سبيل القيام بها.
- تقارير مالية ومحاسبية
وهي التقارير التي تركز على وضع الجمعية أو المشروع مالياً من حيث المصروفات والإيرادات والمركز المالي، وتظهر هذه التقارير العجز أو الربح المتحقق.

خامساً: التقارير من حيث تكرارها

- تقارير دورية: وهي التي يتم إصدارها بشكل متكرر ضمن فترات زمنية محددة.
- تقارير غير دورية: وهي تقارير تصدر لحاجة معينة أو بناءً على طلب محدد دون وجود ضابط زمني لصدورها، ومثال عليها تقرير حول مشكلة إدارية أو مالية أو فنية محددة.

سادساً: التقارير من حيث الجهة التي تصدر من أجلها

- تقارير داخلية: وهي التقارير الموجهة لمستويات إدارية بالجمعية ذاتها مثل المدير العام أو مجلس.
- تقارير خارجية: وهي الإدارة التقارير الموجهة لطرف خارجي عن الجمعية مثل جهة تمويل أو وزارة اختصاص محددة، والأطراف الخارجية تتمثل ب:
جهات رسمية : كوزارة الاختصاص مثل وزارة الداخلية أو الشؤون الاجتماعية أو الثقافة.
جهات تمويل : وتتمثل بالجهات التي تشرف على إدارة التمويل الجمعية أو الممول ذاته، وتكون طبيعة التقارير ودوريتها حسب متطلبات الجهات التمويل، فبعض جهات التمويل

تطلب تقريراً مرحلياً بالمشروع (قد يكون شهرياً أو ربعياً... الخ) ، وبعض الممولين يطلب تقريراً مالياً وإدارياً مع كل مطالبة مالية ضمن المنحة المقدمة، والبعض الآخر يطلب تقريراً نهائياً عن المشروع فقط.

سابعاً: التقارير من حيث توقيتها

هناك مجموعة من التقارير تصنف حسب التوقيت وهي كما يلي:

- تقارير أولية: وهي تقارير تقدم عند بدء المشروع أو النشاط أو المهمة وتتضمن معلومات عن الطاقم وخطة ومنهجية العمل.
- تقارير مرحلية: وهي تقارير تقدم بفترة تنفيذ المشروع وقبل الانتهاء منه وتتضمن معلومات وبيانات فنية ومالية حول الأنشطة المنفذة وخطة العمل والمعيقات التي تواجه عملية التنفيذ.
- تقارير نهائية: هي تقارير تقدم بنهاية المشروع وتعرض سرداً تفصيلياً (مالياً وفنياً) عن الأنشطة المنفذة خلال فترة المشروع، ويشمل التقرير المعوقات والتحديات والدروس والعبر المستفادة من المشروع.

4. مراحل وخطوات إعداد التقارير

فيما يلي تفاصيل لهذه الخطوات:

1. تحديد الغاية الرئيسية من كتابة التقرير

ويأتي ذلك من خلال معرفة طبيعة التقرير المطلوب تحضيره، وما هو مبرر إعداده، والجهة المطلوب تحضيره لها، ويرتبط ذلك مباشرة بنوع التقرير ومكوناته، فمثال تحضير تقرير مالي يعني معرفة الإيرادات والمصاريف وما يرتبط بها ومعرفة مركز مالي للجمعية أو مشروع محدد، وكذلك تحضير تقرير تقييم يعني معرفة مدى الإنجازات وسبل تطويرها وحجم الإخفاقات وطرق الحد منها وما يرتبط بها من دروس وعبر.

2. التحضير للإعداد:

ترتبط عملية التحضير للتقرير بطبيعة التقرير والهدف منه، فالتقارير السنوية الجمعية أو النهائيةً يختلف إلى حد كبير عن تحضير تقرير يومي أو أسبوعي، ويمكن تحديد أهم لبرنامج أو مشروع محدد تتطلب تحضير العناصر التي يتم التحضير لها إعداد التقارير، ومنها:

- تحضير الفريق وتوزيع المهام: وهذا يعني تحديد الموارد البشرية المطلوبة لتحضير التقرير سواء طواقم فنية أو مالية أو إدارية، ومن ثم توزيع المهام لكل عضو بالفريق، ومن الضروري تحديد رئيس أو منسق فريق الإعداد قبل البدء وهو الشخص الذي يقع على عاتقه تنسيق جهود الفريق بمرحلة الإعداد.
- تحديد خصائص التقرير: أحيانا وكذلك الهوامش وعدد الصفحات وغير ذلك من شروط تحدد حجم التقرير، والعديد من جهات التمويل تحدد عدد من الصفحات الفرعية والإجمالية للتقرير.
- تحديد مصادر المعلومات والبيانات: بعض التقارير قد تحتاج لمعلومات وبيانات دقيقة ومن خارج الجمعية ذاتها "مثال" إعداد تقرير تقييم أثر المشروع على الفئات المستفيدة، وهذا الأمر يتطلب استخدام وسائل عديدة للحصول على المعلومات ومنها المقابلات أو الاستبيانات، ولذلك فإن إعداد التقارير يحتاج لمعرفة مكان المعلومات وسبل الحصول عليها قبل البدء لأن ذلك قد يتطلب جهدا ومالاً.
- تحديد خطة الإعداد: حيث يقوم فريق العمل بوضع تصور زمني لخطوات الإعداد مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الكلية المتاحة لإعداد التقرير.

3. البدء بالإعداد

بعد توزيع المهام على فريق إعداد التقرير، تبدأ عملية الإعداد من خلال متابعة ومراقبة أداء وإنجاز فريق الإعداد، من حيث الزمن وجودة المخرجات، وفي حالة وجود تأخير من جهة محددة بالفريق، يتم معرفة الأسباب مباشرة ومحاولة عالجهما لأن العملية تكاملية وتؤثر بشكل واضح على بقية أعضاء الفريق. وخلال فترة الإعداد يتم الأخذ بعين الاعتبار مستوى الصالحيات

الممنوحة لكل عضو، وخاصة بالتقارير الهامة أن بعضها يتطلب سرية تامة، ومن العناصر الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند كتابة التقرير ما يلي:

أ. من حيث الشكل

- استخدام تمط محدد بالكتابة وهذا يصبح لاحقاً جزء من خصائص الجمعية، فمثال بمعظم التقارير الرسمية يستخدم في صف المتن العربي (الخط العربي المبسط (Arabic Simplified) ، كذلك يتم كتابة عناوين الأبواب الرئيسة والملاحق باستخدام النمط الأسود الثقيل (bold) بمقاس 14 للغة على أن تتوسط أعلى الصفحة للعناوين ومقاس (12) للمحتوى.

- يجب على معد التقرير أن يقوم بإعطاء رقم لكل قسم من أقسام التقرير حتى يمكن الرجوع إليه في أي مراجعة أو مناقشة للتقرير.

- التركيز على تحضير جدول المحتويات والقوائم التحضيرية.

- أي صور أو شكل يعتبر كبيراً نسبياً فيفضل إدراجه ضمن الملاحق، حتى ال يؤثر على سلامة وتركيبه التقرير.

- ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً على أن يتوسط الرقم أسفل الصفحة في حالة إعداد التقرير باللغة العربية.

ب. من حيث المضمون

- التأكد من وجود العناصر الأساسية للتقرير كالمقدمة ومتن التقرير...الخ.

- مراجعة الترابط بين العناوين الرئيسية والفرعية من جهة، وبين العناوين وما يليها من شرح وتفاصيل.

- فحص مدى الانسجام والترابط بين الاستنتاجات أو التوصيات مع الحقائق والنتائج التي تم الاستناد إليها في التقرير.

- الاستفادة من الصور والأشكال التوضيحية التي تثري التقرير وتثبت المعلومات بشكل أوضح.

- عرض أي مصادر أو مراجع تم الاقتباس منها بوضوح، وتضمن مصادرها التفصيلية بقائمة للمراجع كمرفق للتقرير.

- ربط التوصيات بأهداف ومبررات إعداد التقرير.

4. تحضير مسودة التقرير

بعد الانتهاء من كافة أجزاء التقرير وتجميعها ومراجعتها من كافة النواحي لغويا وفنياً، يتم تحضير المسودة الأولى للتقرير والتي قد تحتوي العديد من الأجزاء مثل الغلاف وصفحة العنوان والمراجع والملاحق، وهي الأجزاء التي يتم إنهاؤها وتحضيرها بالمراحل النهائية لإعداد التقرير

5. تحضير النسخة النهائية من التقرير

بعد مراجعة الجهة المقدم لها التقرير سواء من داخل الجمعية (مثلاً: مجلس الإدارة) أو من خارج الجمعية (مثالاً: جهات التمويل)، وبعد أخذ الملاحظات وتبويبها، يتم الرجوع لفريق إعداد التقرير، والذي بدوره يقوم بمراجعة الملاحظات والعمل على تنفيذها وتضمين التعديلات اللازمة، وعند الانتهاء من كافة الملاحظات، يتم إضافة كافة الأجزاء المتبقية من التقرير كالملاحق والمراجع وغيرها ليصبح تقرير متكامل ومن ثم تقديمه للجهة/ات المعنية.

○ رفع التقارير من منفذي الأنشطة للمنسقين.

نموذج تنفيذ النشاط

يعتبر نموذج تنفيذ النشاط المعد من كل منفذ أنشطة الأساس لمتابعة المنسق لإنجاز الأنشطة في تقرير تقدم العمل، نظراً للتشابه في الأنشطة عبر الأهداف المحددة العامة للبرنامج، فإن نماذج العمل قد صممت بحيث تتناسب مع كل نوع نشاط على حدة (يحتوي الملحق 1 على نماذج لتنفيذ العمل)، يجب أن يتسلم مسؤولي البرامج نماذج تنفيذ الأنشطة من المنفذين بحد أقصى أول يوم عمل بعد تنفيذ النشاط.

تقرير لتقدم عمل منفذ النشاط

يعتبر تقرير تقدم العمل المقدم من المنفذين الأساس عند رفع التقارير من منسقي البرامج لمسؤولي البرامج. يغطي تقرير تقدم العمل فترة أسبوع، يعتمد تقرير تقدم العمل أساساً على نماذج العمل، وتبدأ أول فترة للتقرير من تاريخ الالتزام بالعمل، يجب أن يتسلم منسقي البرامج تقارير تقدم العمل من المنفذين بحد أقصى آخر يوم عمل في فترة التقرير (المقصود هنا الفترة المطلوب كتابة التقرير عنها) ويحتوي الملحق علي نموذج عن تقرير تقدم العمل لمنفذ النشاط، يركز تقرير تقدم العمل للمنفذ على الأنشطة والعائد (المحصلة) قصير المدى على الفئة المستهدفة إن وجد، يجب أن تتم المقارنة بين التنفيذ الفعلي والخطة، وبين العائدات على الفئة المستهدفة قصيرة المدى مع تلك المخطط لها وفقاً للمؤشرات. أما بخصوص أي انحراف بين التقدم المخطط له والتقدم الفعلي، فيجب أن يصف التقرير أي تأثير سلبي لهذه الانحرافات على المشروع، ويحلل أسباب هذه الانحرافات ويقترح خطة عمل لكيفية التعامل معها، يجب أن يشتمل تقرير تقدم العمل لمنفذ النشاط علي معلومات عن رقم النشاط، ووصفه، ووصف للمدخلات الفعلية، العائدات علي الفئة المستهدفة قصيرة المدى، والانحراف عن الخطط، تعديلات مقدمة علي الأنشطة المخططة، محدداً التقدم نحو الوصول لمؤشرات الأنشطة من أجل عائدات قصيرة المدى، وفئة المستفيدين، ويجب على التقرير التطرق لسياق تنفيذ النشاط.

○ رفع تقارير تقدم العمل لمسؤولي البرامج

تعتبر تقارير تقدم العمل المعدة من منسقي البرامج لمسؤولي البرامج أساساً في رفع التقارير عن المشاريع للمدير العام، يغطي تقرير المنسق لتقدم العمل فترة أسبوعين، ويعتمد تقرير مسئول البرنامج لتقدم العمل على تقارير المنفذين لتقدم العمل.

تبدأ فترة التقرير الأولى من بداية الالتزام بالعمل، ويجب أن يتسلم مسؤولي المشروعات تقارير تقدم العمل من المنسقين بحد أقصى نهاية الأسبوع الأول والثالث من كل شهر زمني، ويجب أن تغطي الأنشطة عن الفترة المنتهية، يحتوي الملحق على نموذج لتقرير تقدم العمل، ويجب أن يتم مقارنة التنفيذ الفعلي مع الخطة، وكذلك المخرجات الفعلية (العوائد متوسطة المدى علي الفئة المستهدفة) مع المخرجات المخطط لها تماشياً مع المؤشرات علي مستوى

المخرجات، أما بالنسبة لأي انحرافات بين التقدم المخطط له والفعلي نحو المخرجات، فيجب أن يصف التقرير الآثار السلبية المحتملة للانحرافات على المخرجات، وتحليل أسباب هذه الانحرافات، واقتراح خطة عمل لكيفية التعامل مع هذه الانحرافات، يجب أن يحتوي تقرير المنسق لتقدم العمل على معلومات عن رقم المخرج، ووصفه، والإنجاز العام للأنشطة، والعوائد / النتائج متوسطة المدى، والمدخل الفعلي (الوقت والتكلفة) والانحراف بين المدخلات والمخرجات الفعلية وتلك المخطط لها، وتعديلات مقترحة على المدخلات والمخرجات، مع تحديد التقدم نحو الوصول للمؤشرات فيما يخص المخرجات والنتائج، ويجب أن يتطرق التقرير أيضا لسياق تنفيذ المخرج.

○ رفع التقارير من مسؤولي البرامج للمدير التنفيذي شهريا على صعيد التقدم في انجاز الأهداف

تعتبر تقارير تقدم العمل المعدة من منسق البرنامج لمسئول البرنامج الأساس عند رفع التقارير عن الأهداف المحددة للمدير التنفيذي، يغطي تقرير تقدم العمل فترة شهر، ويعتمد تقرير مسئول البرنامج لتقدم العمل على تقارير المنسقين لتقدم العمل، تبدأ فترة التقرير الأولى من تاريخ الالتزام بالعمل، ويجب أن يتسلم مسؤولي البرامج تقارير تقدم العمل من مسؤولي المشاريع بعد أقصى نهاية الأسبوع الأول من كل شهر زمني، ويجب أن تغطي الأنشطة عن الفترة المنتهية، يحتوي الملحق IV على نموذج لتقرير تقدم العمل، ويجب أن يقارن التقرير بين الأهداف المحددة الفعلية المنجزة مع تلك المخطط لها تماشياً مع المؤشرات على مستوى الأهداف المحددة، أما بالنسبة لأي انحرافات بين التقدم المخطط له والفعلي نحو الأهداف المحددة، فيجب أن يصف التقرير الآثار السلبية المحتملة للانحرافات على الهدف الاستراتيجي، وتحليل أسباب هذه الانحرافات، واقتراح خطة عمل لكيفية التعامل مع هذه الانحرافات، يجب أن يحتوي تقرير مسؤولي المشاريع لتقدم العمل على معلومات عن رقم الهدف المحدد، ووصفه، والإنجاز العام للمخرجات، وإنجاز الأهداف المحددة، والمدخلات الفعلية التراكمية (الوقت والتكلفة)، الكفاءة، الانحراف عن الأهداف المحددة المخطط لها، وتعديلات مقترحة على الأهداف المحددة، مع تحديد التقدم نحو الوصول للأهداف الاستراتيجية، ويجب أن يتطرق التقرير أيضا لسياق تنفيذ الأهداف المحددة.

○ رفع التقارير من مسئول البرنامج للمدير التنفيذي عن مدى التقدم في انجاز الأهداف الاستراتيجية

تعطي تقارير تقدم العمل المعدة من مسؤولي البرامج الأساس للمدير التنفيذي عند رفع التقارير عن الخطة الاستراتيجية لمجلس الإدارة والمانحين، يغطي تقرير المدير التنفيذي لتقدم العمل فترة ثلاثة أشهر، يعتمد تقرير المدير التنفيذي لتقدم العمل على تقارير مسؤولي البرنامج لتقدم العمل، تبدأ فترة التقرير الأولى من تاريخ الالتزام بالعمل، يجب أن يتسلم المدير التنفيذي تقارير تقدم العمل من مسؤولي البرامج بحد أقصى نهاية الأسبوع الثاني من شهر يناير وفبراير ويوليو وأكتوبر، ويجب أن يغطي النشاطات عن الفصل المنتهية.

يحتوي الملحق علي نموذج لتقرير تقدم الأهداف الاستراتيجية، يجب أن يقارن التقرير بين الإنجازات الفعلية للهدف الاستراتيجي مع تلك المخطط لها تماشياً مع المؤشرات علي مستوى الهدف الاستراتيجي ، أما بالنسبة لأي انحرافات بين الإنجازات المخطط لها والفعلية نحو الأهداف الاستراتيجية، فيجب أن يصف التقرير الآثار السلبية المحتملة للانحرافات على الخطة الاستراتيجية، وتحليل أسباب هذه الانحرافات، واقتراح خطة عمل لكيفية التعامل مع هذه الانحرافات ، يجب أن يحتوي تقرير مسئول البرنامج لتقدم العمل على معلومات عن رقم الهدف الاستراتيجي، ووصفه، والإنجاز العام للأهداف المحددة، وإنجاز الهدف الاستراتيجي، والمدخلات الفعلية للهدف الاستراتيجي (الوقت والتكلفة)، الكفاءة، الانحراف عن الأهداف الاستراتيجية المخطط لها، وتعديلات مقترحة على الأهداف الاستراتيجية، والأثر قصير المدى مع تحديد التقدم نحو رسالة الجمعية، يجب أن يتطرق التقرير أيضاً لسياق تنفيذ الهدف الاستراتيجي.

○ رفع التقارير من المدير التنفيذي إلى مجلس الإدارة والمانحين

التقرير الإداري للبرنامج (فصلي / ربع سنوي)

سيخدم التقرير المعد من كل مسئول برنامج كأساس للتقرير المقدم لمجلس الإدارة وكذلك للتقارير الإعلامية المقدمة للمؤسسات الشريكة، يحتوي الملحق VI على نموذج التقرير الإداري للبرنامج، يغطي هذا التقرير فترة ثلاثة أشهر زمنية ويحتوي على معلومات الصرف المالي، يجب أن يحتوي جزء الأداء المالي في التقرير على رقم الهدف الاستراتيجي، ووصفه، الموازنة، المنح

المستلمة (المصدر والقيمة) المصروفات، انحراف المصروفات عن الموازنة، المبررات، وتوصيات للتعديل ، أيضاً يحتوى التقرير على جزء فني يختص بالتحقق من تقدم العمل في المشروع بواسطة المدير التنفيذي، يقوم المدير التنفيذي برفع التقرير إلي مجلس الإدارة.

يجب أن يحتوي تقرير المدير الإداري لتقدم العمل على معلومات عن رقم الهدف الاستراتيجي، ووصفه، والإنجاز العام للأهداف المحددة، وإنجاز الهدف الاستراتيجي، والمدخلات الفعلية للهدف الاستراتيجي (الوقت والتكلفة)، الكفاءة، الانحراف عن الأهداف الاستراتيجية المخطط لها، وتعديلات مقترحة على الأهداف الاستراتيجية، والأثر قصير المدى، مع تحديد التقدم نحو رسالة الجمعية، يجب أن يتطرق التقرير أيضاً لسياق تنفيذ الهدف الاستراتيجي.

تقرير تقدم العمل (نصف السنوي والسنوي)

سيخدم التقرير المعد من المدير الفني كأساس لطلب الدفعات المالية الجمعية من الجهات المانحة، يحتوي الملحق ٧١ على نموذج لتقرير تقدم العمل، يغطي تقرير تقدم العمل فترة ستة أشهر زمنية، يمثل قسم طلب الدفعات المالية ملخص عن جميع العمليات المالية شاملاً مصروفات الأنشطة وكذلك مقارنة بين المصروفات الفعلية والمخطط لها تماشياً مع خطة تنفيذ المشروع، يجب وصف أي انحرافات عن خطة التنفيذ الأصلية مع تبريرها باستفاضة. يجب أن يحتوي التقرير المرحلي أيضاً علي معلومات عن التقدم نحو نتائج المشروع باستعمال مؤشرات القياس ، يجب أن يحتوي تقرير تقدم العمل على معلومات عن الخلفية، التقرير العام عن النتائج للفئة المستهدفة، المشكلات والتعديلات، الخدمات المقدمة، الضغط، الاستدامة، أنشطة المعلومات، تقييم المخاطر / الفرض، والدروس المستفادة ،يجب أن يقوم المدير التنفيذي بالتحقق من التقارير الإعلامية نصف السنوية والسنوية والتقارير المالية، ويقوم المدير التنفيذي برفع التقارير للمانحين الذين يقومون بدورهم بالتحقيق من قسم طلب الدفعات المالية والصرف، ويجب أن تقدم التقارير نصف السنوية لنقطة اتصال الجهة المانحة بحد أقصى ستة أسابيع من نهاية الفترة المنتهية.

تقرير نهاية المشروع

يجب أن يقدم المدير التنفيذي للمانحين تقريراً لنهاية المشروع، ويتم صرف الدفعة النهائية بناءً على تقرير نهاية المشروع، ويعتبر تقرير تقدم العمل أساساً لتقرير المدير التنفيذي عن نهاية المشروع المقدم للمانحين، يجب على المدير التنفيذي طلب المعلومات من مسؤولي البرنامج حسب هيكلية تقرير نهاية المشروع، حتى يتمكن من تقديم تقرير إتمام المشروع للمانحين، يجب أن يوثق تقرير نهاية المشروع أن المشروع قد انتهى حسب المعايير المحددة كما ذكرت في اتفاقية المنحة، تحدد الجمعية المصروفات النهائية للمشروع المكتمل في تقرير نهاية المشروع، ويجب أن يوثق التقرير مدى تحقيق النتائج مقارنة بالخطة الأصلية استناداً لمؤشرات النتائج، المشاكل التي مواجهتها والتعديلات التي تم عملها، الدروس المستفادة وإمكانات استدامة الفوائد، وإجراءات المتابعة المطلوبة.

تقرير المشروع الإعلامي

يجب أن يقدم المدير التنفيذي التقارير الإعلامية للجهات المعنية وبشكل أساسي الجمعيات ذات العلاقة، الفئات المستهدفة، المجتمع والإعلام، تأخذ هذه التقارير شكلاً روائياً عن النتائج المنجزة حتى تاريخه، يجب أن تكون هذه التقارير المروية مفهومة من قبل الذين ليس لديهم معرفة مسبقة عن الموضوع أو المشروع، ويجب أن يحتوي على معلومات مناسبة في سياق المشروع وأهدافه المحددة، يجب ألا تحتوي التقارير الروائية على أي معلومات سرية أو ذات حساسية تجارية.

6. الملاحق

نماذج التقارير

نموذج تقرير مرحلي لمشروع تنفذه الجمعية

صفحة الغلاف الرئيسي

شعار الجمعية / الجمعية الممولة

اسم الجمعية:

تقرير مرحلي لمشروع:

تمويل:



.....مقدم من:

التاريخ (شهر / سنة)

جدول المحتويات

معلومات عامة عن الجمعية	
	اسم الجمعية مقدمة التقرير
	مجال عمل الجمعية
	عنوان الجمعية
	ممثل الجمعية (مدير عام/ رئيس مجلس إدارة)
	شخص الاتصال بالجمعية
	مجال عمل الجمعية
معلومات عامة عن المشروع	
	اسم المشروع
	رقم المشروع
	موقع/ مواقع المشروع
	مدة المشروع
	التاريخ الفعلي لبدء تنفيذ المشروع
	التاريخ المحتمل لانتهاؤ المشروع
معلومات عن التمويل	
	اسم الجهة الممولة
	قيمة المنحة المقدمة للجمعية
	قيمة مساهمة الجمعية
	مساهمات من جهات أخرى
	قيمة الدفعات حتى تاريخ إعداد التقرير
معلومات عامة عن التقرير	
	طبيعة التقرير (مرحلي/شهري/ربعي)
	فترة التقرير
	رقم التقرير
	تاريخ تقديم التقرير

مقدمة التقرير

- خلفية
- أهداف المشروع
- الفئة المستهدفة
- مراحل المشروع الرئيسية
- إنجازات المشروع

ملاحظات	إجراءات إدارة المشروع	أسباب تأجيل أو عدم التنفيذ	النسبة المئوية للإنجاز الفعلي	المراحل والأنشطة

المشاكل والتحديات التي واجهت المشروع

ملاحظات	آليات التغلب عليها	المشاكل والمعوقات	الفعاليات والأنشطة



الصرف المالي خلال فترة التقرير

ملاحظات	الصرف الفعلي	القيمة	البند المالي
			المجموع

ملاحظات

مرفقات

.1

.2

.3

.4

.5



نموذج تقرير نهائي لمشروع تنفذه الجمعية
صفحة الغلاف الرئيسي
شعار الجمعية / شعار الجمعية الممولة

اسم الجمعية:

تقرير نهائي لمشروع:

تمويل:

مقدم:

التاريخ (شهر / سنة)

جدول المحتويات

	معلومات عامة عن الجمعية
	اسم الجمعية مقدمة التقرير
	مجال عمل الجمعية
	عنوان الجمعية
	ممثل الجمعية (مدير عام / رئيس مجلس إدارة)
	شخص الاتصال بالجمعية
	مجال عمل الجمعية
	معلومات عامة عن المشروع
	اسم المشروع
	رقم المشروع
	موقع / مواقع المشروع
	معلومات عن التمويل
	اسم الجهة الممولة
	قيمة المنحة المقدمة للجمعية
	قيمة مساهمة من جهات أخرى
	مساهمات من جهات أخرى



	قيمة الدفعات الإجمالية
	معلومات عن الاتفاقية
	تاريخ توقيع الاتفاقية
	تاريخ انتهاء الاتفاقية
	مدة المشروع حسب الاتفاقية
	تاريخ انتهاء التنفيذ الفعلي
	مدة المشروع الفعلية

ملخص تنفيذي

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



مقدمة التقرير

خلفية

.....
.....

أهداف المشروع

.....
.....

الفئة المستهدفة

.....
.....

مراحل المشروع الرئيسية

.....
.....
.....

إنجازات المشروع

ملاحظات	المخرجات الرئيسية	المراحل والأنشطة

آثار المشروع على الفئة المستهدفة

الآثار متوسطة المدى (Outcomes)

الآثار بعيدة المدى (Outcomes)

المشاكل والتحديات التي واجهت المشروع

ملاحظات	اليات التغلب عليها	المشاكل والمعوقات	الفعاليات والأنشطة

تقرير مالي المشروع

ملاحظات	الفروقات (الانحراف)	الصرف الفعلي	قيمة البند المالي المخطط	البند المالي
				المجموع الكلي

قيمة المساهمات الخارجية حسب المصدر			
	المصدر		القيمة
	المصدر		القيمة
	المصدر		القيمة
			المجموع



التعديلات المالية التي حصلت على بنود الصرف	
المبلغ المتفق عليه بعد التعديل	طبيعة المصروف أو التعديل
	المبلغ الإجمالي

دروس وعبر مستفادة من المشروع

.....

.....

.....

.....

استنتاجات وتوصيات

.....

.....

.....

.....

مرفقات

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

نموذج تقرير سنوي مقدم لوزارة الداخلية

نموذج التقرير الإداري لسنة:

اسم الجمعية: رقم التسجيل: تاريخ التسجيل:

عدد أعضاء الهيئة العامة الحالي:

عدد الموظفين في الجمعية:

عدد المتطوعين في الجمعية:

مدقق الحسابات: تاريخ تعيينه:

قطاع عمل الجمعية:

عدد أعضاء المجلس الإداري الحالي:

عدد أعضاء المجلس الإداري حسب النظام الأساسي:

عدد أعضاء الهيئة العامة لهذه السنة:

عنوان الجمعية/هاتف:

#	تاريخ انعقاد اجتماع الهيئة العامة	عدد الحضور	أهم القرارات
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			



اجتماع مجلس الإدارة

عدد الحضور	تاريخ انعقاد الجلسة	الرقم	عدد الحضور	تاريخ انعقاد الجلسة	الرقم
		.6			.1
		.7			.2
		.8			.3
		.9			.4
		.10			.5

تقييم النفع العام الذي توفره الجمعية أو الهيئة

الرقم	الأهداف الرئيسية للجمعية أو الهيئة
.1	
.2	
.3	
.4	
.5	



الأهداف الرئيسية للجمعية أو الهيئة	الرقم
	.1
	.2
	.3
	.4
	.5

الآليات التي تم اتباعها لحل المشاكل	المشاكل التي واجهتها الجمعية	الرقم
		.1
		.2
		.3
		.4
		.5
		.6



الرقم	جهات التمويل
.1	
.2	
.3	
.4	
.5	
.6	
.7	

الرقم	اسم البنك / الفرع	رقم الحساب
.1		
.2		
.3		
.4		
.5		
.6		
.7		
.8		

الرقم	النشاطات التي قامت بها الجمعية في	التاريخ	الشركاء
-------	-----------------------------------	---------	---------



السنة السابقة						
.1						
.2						
.3						
.4						
.5						
.6						
المادة بعد التعديل	المادة قبل التعديل	رقم المادة المعدلة	النسبة %	عدد الحضور	تاريخ انعقاد اجتماع الهيئة العامة	الرقم
						.1
						.2
						.3
						.4
						.5
						.6
						.7
						.8
						.9
						.10

اسم مدير الفرع	عنوان الفرع	فروع الجمعية	الرقم
----------------	-------------	--------------	-------



			.1
			.2
			.3
			.4
			.5

المؤهل	اسم الموظف	الموظفين العاملين بالجمعية	الرقم
			.1
			.2
			.3
			.4
			.5

ملاحظات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....