

# دليل كتابة التقارير

إعداد مركز تطوير  
المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠١٥

(٩)

# دليل كتابة التقارير

٢٠١٥

## إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

### المكتب الرئيسي

ص.ب. ٢١٧٣ رام الله - فلسطين  
الرام - شارع القدس رام الله - عمارة ابو صبيح ط٣  
هاتف: +٩٧٠ ٢ ٢٣٤٧٧٧١ فاكس: +٩٧٠ ٢ ٢٣٤٧٧٧٦

### مكتب غزة

ص.ب. ٥٠١٨ غزة - فلسطين - غزة - الرمال  
شارع الرشيد - مقابل فندق فلسطين - عمارة الهيثم ٣ - الطابق الارضي  
هاتف: +٩٧٠ ٨ ٢٨٢٨٩٩٩ فاكس: +٩٧٠ ٨ ٢٨٤٩٩٢١  
البريد الالكتروني: info@ndc.ps  
الموقع الالكتروني: www.ndc.ps

## المحتويات

٣	١ . مقدمة .....
٣	١,١ الخلفية والسياق .....
٥	١,٢ أهداف الدليل .....
٥	١,٣ الفئة المستهدفة (مستخدمو الدليل) .....
٦	١,٤ تعليمات وإرشادات لاستخدام الدليل .....
٧	١,٥ قائمة بالمصطلحات الرئيسية .....
٩	٢ . الإعداد المؤسسي وأحكام عامة .....
١٠	٣ . قواعد وإجراءات تطوير التقارير .....
١٠	٣,١ أهداف كتابة التقارير .....
١٠	٣,٢ أهمية كتابة التقارير .....
١١	٣,٣ أجزاء التقرير .....
١٣	٣,٤ أنواع التقارير .....
١٥	٣,٥ خطوات إعداد التقرير الجيد .....
١٨	٤ . الملاحق .....

## ١. مقدمة:

### ١.١ الخلفية والسياق:

منذ عام ٢٠٠٧م، ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. يهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في تعزيز وترسيخ مبادئ عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي. جاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقي على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءً و استمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام ٢٠٠٦م من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذا الميثاق مبني على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وأن المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلاتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من ٢٠٠ مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم إقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في ٢٨/٢/٢٠٠٨م إذ قامت حوالي ٦٢٠ مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وقطاع غزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي ستنبأها بشكل اختياري - تلتزم بأن تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بأن تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وأن تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقيق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بأن مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقرر في ٢٩/٥/٢٠٠٢م والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

### حقيقية مصادر:

تمثل حقيقية مصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ المبيّنة في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الإلتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

لقد قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال عام ٢٠١٤م بعمل مراجعة لحقيقية مصادر وإضافة مجموعة جديدة من الأدلة التي تساعد مؤسسات العمل الأهلي على تطوير أدائها، حيث تحوي الحقيقية الجديدة على ثلاثة أدلة إضافية في مجال المناصرة ورسم السياسات، والمساءلة الاجتماعية وإدارة المتطوعين، إضافة إلى الأدلة الأخرى.

ومن هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالشكر لكل من ساهم في إعداد ومراجعة هذه الأدلة من شركات إستشارية وخبراء وموظفين ويخص بالشكر شركة الرؤيا الجديدة على إعدادها للطبعة الأولى من هذه الأدلة (عام ٢٠٠٧م) وشركة ريادة للإستشارات والتدريب على مراجعتها وتطويرها للطبعة الأولى وعلى إعدادها للأدلة الإضافية لحقيبة مصادر (عام ٢٠١٤م).

### تشمل حقيبة مصادر الأدلة التالية:

١. دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة
٢. دليل التخطيط الاستراتيجي
٣. دليل المناصرة ورسم السياسات
٤. دليل المساءلة الإجتماعية
٥. دليل الإجراءات المالية
٦. دليل التوريدات والمشتريات
٧. دليل إدارة الموارد البشرية
٨. الدليل الإداري
٩. دليل كتابة التقارير
١٠. دليل إدارة المتطوعين

### كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
- الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين
- الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني
- الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ولائحته التنفيذية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وألويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- الدليل الإرشادي حول المشاركة

### ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني «[www.ndc.ps](http://www.ndc.ps)»
- لارسال ملاحظاتكم وتوصياتكم حول حقيبة مصادر يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني «[code@ndc.ps](mailto:code@ndc.ps)»

يشكل هذا الدليل جزءاً من حقيبة مصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

## تم الإستناد في إعداد هذا الدليل التوجيهي والإرشادي إلى:

- قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وتعديله لعام ٢٠١١م.
- اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٤م.
- مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- الأنظمة الداخلية المستخدمة لدى بعض المؤسسات الأهلية.

تلعب التقارير دوراً هاماً في عمل ونشاط أي مؤسسة، حيث يتم بواسطتها تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات في داخل المؤسسة أو بينها وبين الجهات والمؤسسات الأخرى، والتقارير كوسيلة من وسائل الاتصال تحقق التنسيق والتكامل بين أنشطة المؤسسة المختلفة، ويأتي هذا الدليل في سبيل زيادة التواصل بين مختلف الوحدات الإدارية بالمؤسسة، وكذلك بعلاقة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى وخاصة التي تشرف على عمل المؤسسة.

## ١,٢ أهداف الدليل:

يهدف هذا الدليل إلى:

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

## ١,٣ الفئة المستهدفة (مستخدمو الدليل):

يستهدف هذا الدليل بشكل خاص المؤسسات الأهلية الفلسطينية بكافة مجالات عملها، وبشكل عام كافة مؤسسات المجتمع المدني العاملة بفلسطين، وهو يلقي الضوء على المهارات اللازمة لإعداد التقارير الناجحة حتى تتمكن المؤسسات من تسويق أنفسها وبما يتناسب مع متطلبات كافة الجهات ذات العلاقة داخليا (المناصب الإدارية العليا بالمؤسسة من هيئة عامة ومجلس إدارة ومدراء)، والخارجية (من وزارات اختصاص أو جهات تمويل)، وسيستخدم الدليل كافة المعنيين بهذه المؤسسات من:

- مدراء المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- مدراء الأقسام والإدارات العامة بالمؤسسات.
- مدراء المشاريع.
- منسقي المشاريع.

## ٤,١. 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 يشمل من تعليمات ونماذج لئتناسب مع جميع الفئات والمستويات بهدف رفع مستوى المؤسسات الأهلية والقاعدية وتحسين أدائها واكسابها المهارات اللازمة التي تمكنها من أداء دورها في المساهمة في التنمية.

## ١,٥ قائمة بالمصطلحات الرئيسية:

المصطلح	التعريف
التقرير	هو عرض كتابي للبيانات والمعلومات والحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة ما عرضاً تحليلياً، وبأسلوب مبسط منظم، مع ذكر النتائج والإقتراحات التي تم التوصل إليها.
التقارير المالية	عبارة عن التقارير التي توفر المعلومات المالية لمتخذ القرار وذلك من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة مثل تقديم التسهيلات والقروض أو التأكد من أن الخطط الموضوعية قد تم تحقيقها أو أن الأموال المقدمة للمؤسسة قد تم إنفاقها في المجالات المحددة.
الهيكل التنظيمي	الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات.
تقارير دورية	وهي تلك التقارير التي تعد بانتظام كل فترة زمنية محددة لتناول تحديد الموقف الحالي لنشاط أو عملية معينة.
تقارير غير دورية	وهي تلك التي تعد كلما دعت الحاجة إلى إعدادها نتيجة ظهور مشاكل معينة.
التقرير الشهري	تقرير يقدم كل نهاية شهر ويغطي فترة شهر ميلادي.
التقرير الربعي	تقرير يقدم كل نهاية ثلاثة شهور ويغطي فترة ثلاثة شهور ميلادية.
التقرير النصفى	تقرير يقدم كل نهاية ٦ شهور ويغطي فترة ٦ شهور ميلادية، ويطلق احياناً على نصف فترة المشروع أو المهمة.
التقرير السنوي	تقرير يقدم كل نهاية سنة ويغطي فترة ١٢ شهر ميلادية.
تقارير أولية	وهي تقارير تقدم عند بدء المشروع 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	وهي تقارير تقدم بنهاية المشروع وتعرض سرداً تفصيلياً (مالياً وفنياً) عن الأنشطة المنفذة خلال فترة المشروع، ويشمل التقرير المعوقات والتحديات والدروس والعبر المستفادة من المشروع.
جدول المحتويات	عبارة عن قائمة بالمواضيع الموجودة في التقرير، ويتضمن بصفة عامة رقم صفحة كل موضوع فيه، ويمكنك استخدام جدول المحتويات لإعطاء القراء نظرة عامة حول المواضيع أو لمساعدتهم في العثور على صفحة أو مقطع البداية للمواضيع.
قائمة الجداول	قائمة بالجدول التي وردت بالتقرير وتوضع في الأجزاء التمهيديّة بعد جدول المحتويات، والهدف منها التسهيل على القارئ الرجوع إلى جدول معين بشكل مباشر وسريع.



المصطلح	التعريف
قائمة الأشكال	قائمة بالأشكال التي وردت بالتقرير وتوضع في الأجزاء التمهيدية بعد جدول المحتويات، والهدف منها التسهيل على القارئ الرجوع إلى شكل معين بشكل مباشر وسريع.
متن التقرير	مصطلح يطلق على الأجزاء الرئيسية التي ترد بالتقرير من عرض للبيانات والحقائق ونقاشها والخروج بالنتائج.
الرسومات البيانية	رسم يبين العلاقات الحجمية بين الكميات الرقمية، ويستخدم في تقديم الحقائق في شكل تصويري لتكون أوضح وأسهل في الفهم.
الرسومات التخطيطية	معلومات أو أفكار توجد بينها صلة تظهر العلاقات المتداخلة بين المواضيع في تسلسل هرمي، وتقوم بتحسين التفكير والاتصال الواضح المترابط، مما يشجع على الإبداع وحل المشاكل.
المرفقات	المرفقات هي معلومات يتم إرفاقها أو إلحاقها بالتقرير وذلك لأن هذه المعلومات ليست أساسية لكي توضع في التقرير نفسه.
الاستنتاجات	وهي عرض واضح لنقاش وتحليل ما توصلت له نتائج التقرير وربطها بالمعلومات والبيانات والمؤشرات التي تم عرضها بالتقرير
التوصيات	وهي النقاط المحددة التي يتم صياغتها بشكل واضح لمعالجة ما تمخضت عنه نتائج التقرير

## ٢. الإعداد المؤسسي وأحكام عامة:

تعتبر التقارير بشكل عام أحد وسائل الاتصال الفعّال بين المستويات الإدارية بأية مؤسسة، فالوحدات الإدارية تتواصل فيما بينها من خلال التقارير سواء كانت تقارير شفوية ومن أمثلتها (الاتصال الشخصي، المكالمات الهاتفية،... الخ) وكذلك التقارير المكتوبة. وتلجأ الإدارة العليا بشكل عام، والمرؤوسين بشكل خاص، لاستخدام هذه التقارير في سبيل مراقبة أداء الأفراد والوحدات الإدارية وقياس مدى التقدم بالعمل وحجم الإنجاز حسب خطط المؤسسة الاستراتيجية والمرحلية بالإضافة إلى متابعة إنجاز الأعمال ومتابعة الجداول الزمنية لتنفيذ المشاريع والمهام المحددة. كذلك، تعتبر التقارير الموثقة وسيلة مهمة من أجل رصد واستخلاص الدروس والعبر وعكسها بمراحل التخطيط المستقبلي للمؤسسة.

وفي حال أشارت التقارير الدورية إلى كون الإنجاز أقل من المعدل الذي تم التخطيط له، يمكن لإدارة المؤسسة أو المشروع في هذه الحالة أن تلجأ إلى إجراءات إضافية لتصحيح المسار والتسريع بالأعمال. كما تؤدي التقارير في العديد من الحالات إلى مراقبة جودة الأعمال والمخرجات المطلوبة، وفي المؤسسات التي تحدد معايير أو مؤشرات لمراقبة مخرجاتها يتم مراقبة هذه المخرجات والمؤشرات بشكل دوري حتى يتم معرفة تحققها أو عدمه.

وبما أن التقارير هي وسيلة اتصال بين الوحدات الإدارية كما ذكر سابقاً، فتعتمد درجة فعالية المشاركة بالمعلومات ونقلها عبر التقارير على أكثر من عامل ومنها طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث كونه هيكلاً أفقياً منبسطاً أو عمودياً. فالهيكلية المنبسطة تتيح الإتصال المباشر بين الإدارة والمرؤوسين وبالتالي يكون تداول التقارير أسرع مقارنة بالهيكل العمودي حيث تكون هذه العملية بالعادة أبطأ، وهذا يعتمد على طبيعة عمل وحجم كل مؤسسة، وبالتالي يجب تطوير نظام التقارير وتداولها بأفضل شكل يلائم هيكلية المؤسسة وطبيعة عملها وعدد العاملين فيها وقدراتهم الفنية.

وفي المؤسسات 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 فعّال لدى المؤسسة.
- وجود أوصاف وظيفية لكل الوحدات الإدارية بالمؤسسة.
- أن تكون الاتصالات التنظيمية بالمؤسسة واضحة وبالتالي قنوات الاتصال معروفة ومحددة 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 والمرؤوسين لديهم القدرة الكافية على فهم التقارير وتحويلها إلى أفعال وقرارات ودروس وعبر، وعدم تركها بالأدراج فقط.

## ٣. قواعد وإجراءات تطوير التقارير:

### ٣,١. أهداف كتابة التقارير:

يمكن تحديد أهم الأهداف لكتابة التقارير بكافة أنواعها ومسمياتها بما يلي:

- فهم التقارير يساعد قيادة المؤسسة في الحصول على المعلومات اللازمة حول وضع المؤسسة إدارياً وفنياً ومالياً وبالتالي يساعد على اتخاذ القرارات بدقة أكبر وموضوعية.
- تساعد التقارير بعملية تحليل وتشخيص ظروف وواقع المؤسسة من حيث نقاط القوة وسبل تطويرها، وكذلك نقاط الضعف وسبل معالجتها والحد منها.
- تساهم التقارير بإبراز وعرض إنجازات المؤسسة بشكل عام ودوائرها وأقسامها أو مشاريعها بشكل خاص، وهذا من شأنه أن يساعد بعكس صورة إيجابية عن المؤسسة أو أحد مكوناتها.
- تعتبر التقارير وسيلة للتفاعل داخلياً بين مكونات المؤسسة (من أقسام ووحدات إدارية)، وكذلك خارجياً مع المؤسسات التي يرتبط عملها بالمؤسسة من وزارات أو مؤسسات تمويل.
- تساهم التقارير بعملية التوثيق داخل المؤسسة حيث يعتبر التقرير أداة تسجيل وتوثيق للمعلومات والبيانات والحقائق، وكذلك يشكل التقرير سجل تاريخي للمؤسسة أو لأحد وحداتها الإدارية.

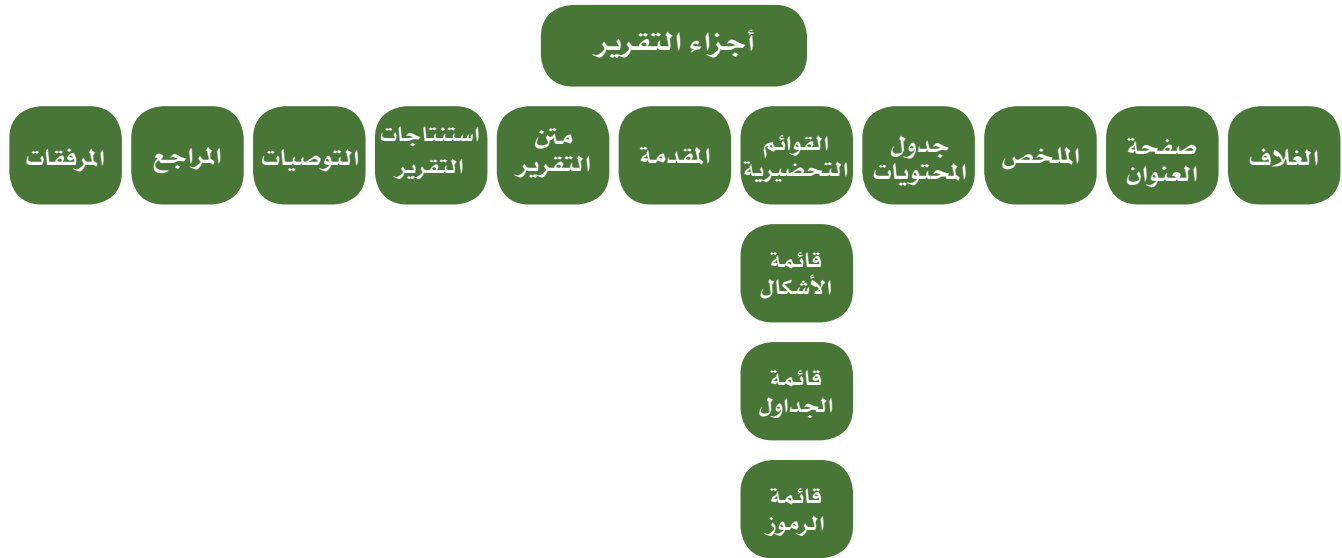
### ٣,٢. أهمية كتابة التقارير:

للتقارير في المؤسسات الأهلية أهمية كبيرة وذلك استناداً للنقاط التالية:

١. تقدم التقارير لقارئها أو متلقيها صورة واضحة عن واقع معين أو ظاهرة معينة بالمؤسسة، كتقرير شهري عن مشروع معين من حيث الإنجازات وسبل التطوير والمخاطر وسبل الحد منها، كما هو الحال بالنسبة للتقارير المالية لتبيان واقع مالي محدد من حيث المصروفات والإيرادات وارتباطها بالموازنة (ما تم تخطيطه). لذلك تساهم هذه التقارير برصد واقع معين لدى المؤسسة وتعطي صانع القرار قدرة أكبر على إنجاز قرارات أو توجهات محددة من شأنها تطوير عمل المؤسسة.
٢. تستخدم التقارير كوسيلة هامة في عملية وضع تصورات مستقبلية للمؤسسة، فمثلاً تقرير التقييم للمؤسسة بما يشمل من إنجازات وإخفاقات يمكن أن يشكل قاعدة أساسية للتخطيط للمستقبل بشكل أفضل مثل تنفيذ تغيير في طواقم العمل (بسبب تدني المستوى المهني مثلاً) أو تعديل في آليات ومنهجية التنفيذ، ومن شأن ذلك أن يشكل أداة تخطيط لأنشطة المؤسسة وسبل الحد من إخفاقاتها السابقة.
٣. يمكن للتقارير أن تشكل أساساً للتواصل والاتصال بين مكونات المؤسسة من دوائر وأقسام ووحدات إدارية مختلفة وكذلك على مستوى الأفراد، فمثلاً تقرير إداري سنوي يخلق نوع من التواصل مع صانع القرار أو رأس الهرم بالمؤسسة، ويكسر ذلك مدى الهوة بين المستويات المختلفة بالمؤسسة ويزيد القدرة على فهم متطلباتها، فحين يكون مطلوباً من إدارة المؤسسة تحقيق مجموعة من المتطلبات لصالح أفراد المؤسسة يساعد التقرير في دعمها وتأييد ما جاء فيها.
٤. تشكل التقارير وسيلة هامة في مراقبة ومتابعة عمل المؤسسة بشكل عام، وتحديد مدى الإنجاز بالنسبة لخطط عملها.

### ٣.٣. أجزاء التقرير:

حتى يؤدي التقرير الغاية التي وضع من أجلها، فيجب أن يحتوي على مجموعة من العناصر الأساسية، والتي تظهر بالشكل التالي:



وفيما يلي تفصيل لأجزاء التقارير:

#### ١. الغلاف:

وتعكس صفحة الغلاف الصورة الخارجية للتقرير، وبالتالي فإن الاهتمام بها من حيث الصياغة والمضمون قد يعكس إلى درجة ما طبيعة محتويات وجودة التقرير. ويكمن الهدف من الغلاف بإظهار التقرير بصورة ملفتة وعرضه بشكل يستشعر القارئ بضرورة قراءة محتواه. ويضم الغلاف العناصر الأساسية للتقرير من عنوان التقرير وتاريخ الإصدار والجهة المقدم لها التقرير، كما يؤدي الغلاف وظيفة حماية جسم التقرير كون الغلاف بالعادة يصنع من مادة خاصة كالورق المقوى أو البلاستيك وغيره، وبالعادة لا تحتوي كل أنواع التقارير على الغلاف وخاصة إذا كانت فترة دوريتها بالأسابيع أو الأشهر ويمكن اعتماد صفحة بيانات رئيسية موحدة لهذا النوع من التقارير الدورية، أما التقارير السنوية أو التقارير النهائية للبرامج أو المشاريع مثلاً فإنها تحتوي على صفحة غلاف من هذا النوع.

#### ٢. صفحة العنوان:

وهي الصفحة التي تلي مباشرة غلاف التقرير، وحسب طبيعة التقرير يتم تحضير صفحة العنوان والتي تحتوي على مجموعة من العناصر الأساسية للتقرير وتشمل:

- عنوان التقرير،
- اسم مُعد التقرير (فرد أو مؤسسة)،
- وظيفة معد التقرير،
- اسم المؤسسة التي صدر منها التقرير،
- اسم المؤسسة (الجهة) التي صدر من أجلها التقرير،
- تاريخ إصدار التقرير.

#### ٣. جدول المحتويات

يعتبر جدول المحتويات من الأجزاء الهامة بالتقرير ويعكس مدى تنظيم التقرير، وهو تبويب رقمي لمكونات التقرير، ويساعد على الوصول إلى أقسام ومواضيع معينة دون عناء البحث، ويعرض جدول المحتويات كافة أقسام وأجزاء وفصول التقرير سواء كانت رئيسية أو فرعية.

## ٤. الملخص

الملخص هو سرد لأهم محتويات التقرير بطريقة مختصرة، والغرض منه وضع القارئ بصورة أهداف ومنهجية ومخرجات التقرير وتوصياته بصورة سريعة وذلك بالتركيز على الأجزاء والنتائج والتوصيات الأكثر أهمية، فإذا رغب القارئ بالاستزادة ومعرفة التفاصيل، يقوم باستعراض جميع محتويات التقرير. بالعادة لا يتعدى الملخص أكثر من صفحتين، وهو يلي جدول المحتويات مباشرة

## ٥. 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: وهي قائمة تسرد كافة الأشكال من حيث العنوان ورقم الصفحة التي تشير أو تحتوي الشكل المحدد.
- قائمة الجداول: وهي سرد لكافة الجداول التي يغطيها التقرير.
- قائمة الرموز (المختصرات) أو قائمة المصطلحات: العديد من التقارير تحتوي على رموز أو مصطلحات والتي قد تكون غير واضحة أو مفهومة للقارئ، ولذلك تشكل قائمة الرموز والمصطلحات سرداً تفسيرياً أو توضيحياً لماهية وتعريف هذه الرموز والمصطلحات.

## ٦. المقدمة

وهي جزء تمهيدي لا بد منه وذلك لوضع القارئ بشكل منهجي تسلسلي بخلفية موضوع التقرير وأهدافه ومبررات كتابته، وقد تتطرق المقدمة لبعض مكونات التقرير دون الدخول بحيثيات النتائج والتوصيات، لأنه من المبكر التطرق لها دون عرض العديد من العناصر حيث من شأن ذلك خلق حالة من الإرباك لدى القارئ، ولذلك فالمقدمة هي عرض تمهيدي غير تفصيلي.

## ٧. متن التقرير

المتن هو جسم التقرير الرئيسي والذي يشكل أهم وأكبر عناصر التقرير، ومتن التقرير يضم مجموعة من المكونات الأساسية من أجزاء أو أقسام وفصول. ويعرض المتن هذه الأجزاء والمكونات بمستوى تفصيلي من الشرح والإسهاب، ويعتمد مدى التفاصيل والإسهاب على نوع وطبيعة التقرير.

## ٨. استنتاجات التقرير

وهي عرض واضح لنقاش وتحليل ما توصلت له نتائج التقرير وربطها بالمعلومات والبيانات والمؤشرات التي تم عرضها بالتقرير وخاصة بقسم المتن، وتشكل الاستنتاجات بعض الإجابات على فحوى أهداف التقرير ومبرراته، ودون الإشارة لذلك والربط بين البيانات والمؤشرات من جهة وبين النتائج من جهة أخرى، يبقى التقرير ضعيفاً بتركيبته ضحلاً بمستواه.

## ٩. التوصيات

وهي النقاط المحددة التي يتم صياغتها بشكل واضح لمعالجة ما تمخضت عنه نتائج التقرير وتشكل أساس التصورات المستقبلية لعلاج ما تم نقاشه والوصول إليه من استنتاجات، وهناك تحدي كبير لدى الجهة التي تكتب التقرير بصياغة التوصيات، حيث أنه مهما كانت جودة التقرير عالية، إلا أنه بدون توصيات محددة مرتبطة بالاستنتاجات، يبقى التقرير خاوياً لحد كبير أو غير مفيد.

## ١.١. المراجع

وهي التقارير أو الكتب أو الوثائق التي تم الاستناد إليها عند كتابة التقرير، وبالعادة لا يتم استخدام المراجع بشكل عام بكافة أنواع التقارير، ولكن العديد من التقارير الرسمية والتي تحتوي بيانات ومعلومات هامة وتم استخدامها من خارج المؤسسة، تتطلب الإشارة لقائمة المراجع التي تم الاستناد إليها واستخدامها.

## ١.١.١ المرفقات

وهي كافة الوثائق أو المستندات التي لا ضرورة لضمها لجسم التقرير ولكنها ضرورية للرجوع إليها للتعرف على بعض التفاصيل أو إظهار بعض الأجزاء المرتبطة بالتقرير مثل صور، قوائم حضور،... الخ.

## ٣,٤ أنواع التقارير:

يمكن تصنيف التقارير وتبيان أنواعها حسب مجموعة من المعايير المختلفة من حيث فترة تقديم التقرير، هدف التقرير، الجهة المقدم لها التقرير، ويمكن تقديم عرض مختصر لهذه الأنواع من خلال الشكل التالي:



ولعرض تفاصيل كل نوع، يمكن الإطلاع على التالي:

#### أ. التقارير حسب مدتها:

- **التقرير اليومي:** وهو يوضح أهم الأنشطة التي يتم تنفيذها من قبل المؤسسة 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 المؤسسة خلال الأسبوع وتكون تفصيلية مثل تقارير دوائر وأقسام المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية اليومية... الخ، وتكون عادة روتينية لا تحمل مؤشرات.
- **التقرير الشهري:** يوضح أهم الأنشطة التي تم تنفيذها خلال الشهر في أقسام المؤسسة ويكون أقل تفصيلاً مثل تقارير إجمالي الخدمات والأنشطة في المؤسسة، وتكون روتينية ولها دلالات ومؤشرات.
- **التقرير الربعي:** يوجز أنشطة المؤسسة خلال فترة ثلاث شهور ويعكس في طياته الإنجازات والأداء والمعوقات ويشير لدلالات ومؤشرات تساعد في اتخاذ القرار.
- **التقرير النصفى:** يوضح أنشطة المؤسسة خلال نصف سنة، ويعرض مجمل أداء المؤسسة 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 المؤسسة خلال العام في كافة أقسامها ويوصف الحالة الإدارية والفنية والمالية باستخدام وسائل شرح متعددة ويحدد توصيات.

تستخدم التقارير الواردة أعلاه (حسب فترة التقديم) بكافة المؤسسات الأهلية ولكن مع اختلاف شموليتها حسب طبيعة عمل كل مؤسسة، فمثلاً المؤسسات بشكل عام تتعامل مع تقارير شهرية وسنوية، ولكن المؤسسات الكبيرة وخاصة المؤسسات القائمة على مشاريع ممولة من جهات خارجية، تستخدم نسبياً تقارير يومية وأسبوعية وشهرية.

#### ب. 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 ببرنامج 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 الموضوعة 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 يكفي أحياناً بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.
- **تقارير الأنشطة:** ويتم التركيز بهذا النوع من التقارير على الأنشطة من حيث عناصرها وآليات تنفيذها والمعوقات في سبيل القيام بها.
- **تقارير مالية ومحاسبية:** وهي التقارير التي تركز على وضع المؤسسة أو المشروع مالياً من حيث المصروفات والإيرادات والمركز المالي، وتظهر هذه التقارير العجز أو الربح المتحقق.

### ت. 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.

### ث. التقارير من حيث الجهة التي تصدر من أجلها:

- تقارير داخلية: وهي التقارير الموجهة لمستويات إدارية بالمؤسسة ذاتها مثل المدير العام أو مجلس الإدارة.
- تقارير خارجية: وهي التقارير الموجهة لطرف خارجي عن المؤسسة مثل جهة تمويل أو وزارة اختصاص محددة، والأطراف الخارجية تتمثل ب:

١. جهات رسمية: كوزارة الاختصاص مثل وزارة الداخلية أو الشؤون الاجتماعية أو الثقافة، وتنص المادة ١٣ من قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية على ضرورة تقديم الجمعية أو الهيئة للوزارة المختصة تقريرين معتمدين من الجمعية العمومية في موعد لا يتعدى أربعة أشهر من نهاية السنة المالية وهما:

- ✓ تقرير سنوي يحتوي على وصف كامل لنشاطات الجمعية أو الهيئة خلال العام المنصرم (مرفق نموذج من التقرير المطلوب تقديمه).
- ✓ تقرير مالي مصدق من قبل مدقق حسابات قانوني ويتضمن بشكل تفصيلي كامل إيرادات ومصروفات الجمعية أو الهيئة حسب الأصول المحاسبية المعمول بها.

٢. جهات تمويل: وتتمثل بالجهات التي تشرف على إدارة التمويل للمؤسسة أو الممول ذاته، وتكون طبيعة التقارير ودوريتها حسب متطلبات جهات 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.

### ج. التقارير من حيث توقيتها:

هناك مجموعة من التقارير تصنف حسب التوقيت وهي كما يلي:

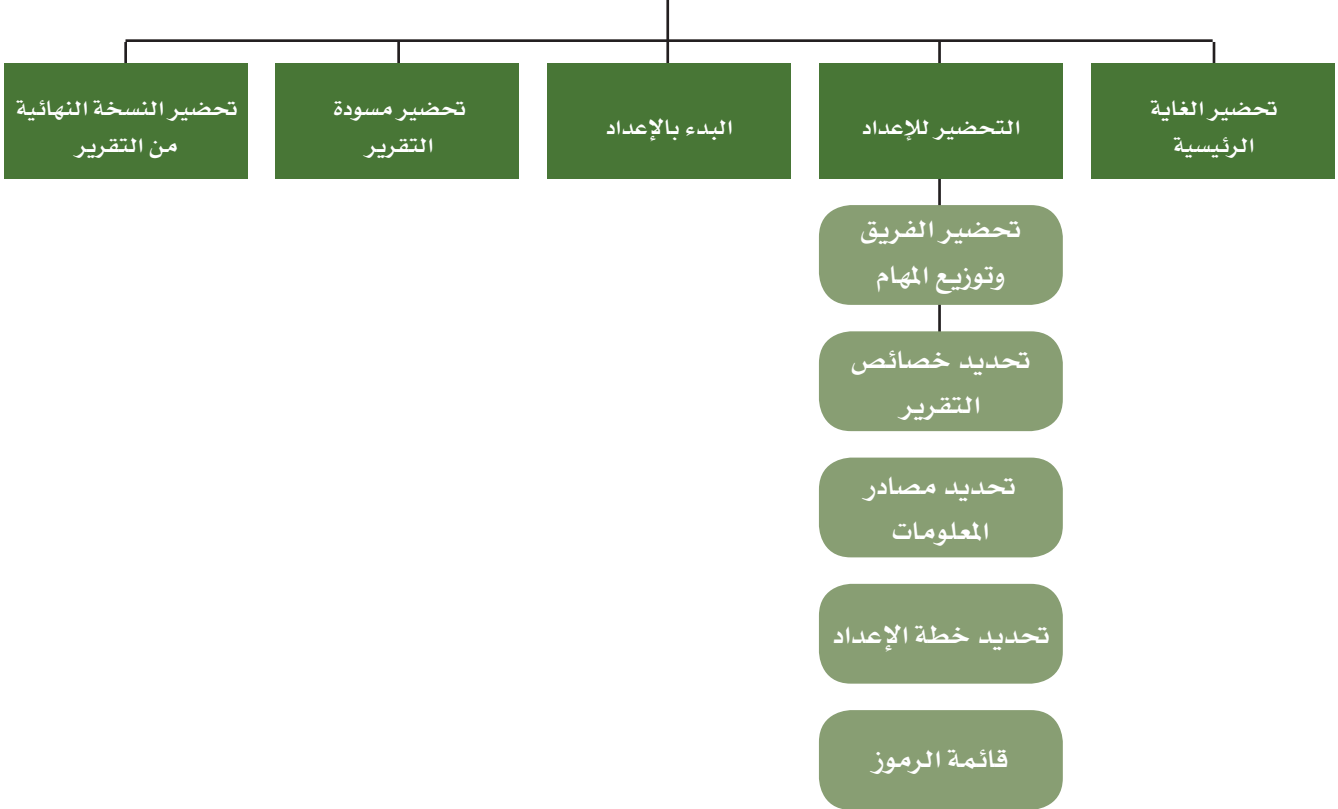
- تقارير أولية: وهي تقارير تقدم عند بدء المشروع أو النشاط أو المهمة وتتضمن معلومات عن الطاقم وخطة ومنهجية العمل.
- تقارير مرحلية: وهي تقارير تقدم بفترة تنفيذ المشروع وقبل الإنتهاء منه وتتضمن معلومات وبيانات فنية ومالية حول الأنشطة المنفذة وخطة العمل والمعوقات التي تواجه عملية التنفيذ.
- تقارير نهائية: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

## ٣.٥ خطوات إعداد التقرير الجيد:

إستناداً لطبيعة عمل المؤسسات الأهلية، وبالرجوع لأهداف كتابة التقارير، فيمكن تحديد أهم الخطوات الواجب إتباعها أثناء كتابة التقارير ذات المستوى الجيد كما يظهر بالشكل التالي:



## خطوات إعداد التقرير



وفيما يلي تفاصيل لهذه الخطوات:

١. **تحديد الغاية الرئيسية من كتابة التقرير:** ويأتى ذلك من خلال معرفة طبيعة التقرير المطلوب تحضيره، وما هو مبرر إعداده، والجهة المطلوب تحضيره لها، ويرتبط ذلك مباشرة بنوع التقرير ومكوناته، فمثلاً تحضير تقرير مالي يعني معرفة الإيرادات والمصاريف وما يرتبط بها ومعرفة مركز مالي للمؤسسة أو مشروع محدد، وكذلك تحضير تقرير تقييم يعني معرفة مدى الإنجازات وسبل تطويرها وحجم الإخفاقات وطرق الحد منها وما يرتبط بها من دروس وعبر.

٢. **التحضير للإعداد:** ترتبط عملية التحضير للتقرير بطبيعة التقرير والهدف منه، فالتقارير السنوية للمؤسسة أو النهائية لبرنامج أو مشروع محدد تتطلب تحضيراً يختلف إلى حد كبير عن تحضير تقرير يومي أو أسبوعي، ويمكن تحديد أهم العناصر التي يتم التحضير لها لإعداد 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:** أحياناً يكون هناك متطلبات لجهات معينة ترتبط بنوع الخطوط المستخدمة، 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 المؤسسة ذاتها (مثلاً إعداد تقرير تقييم لأثر المشروع على الفئات المستفيدة، وهذا الأمر يتطلب استخدام وسائل عديدة للحصول على المعلومات ومنها المقابلات أو الاستبيان)، ولذلك فإن إعداد التقارير يحتاج لمعرفة مكان المعلومات وسبل الحصول عليها قبل البدء لأن ذلك قد يتطلب جهداً ومالاً.

- **تحديد خطة الإعداد:** حيث يقوم فريق العمل بوضع تصور زمني لخطوات الإعداد مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الكلية المتاحة لإعداد التقرير.

٣. **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 علاجها لأن العملية تكاملية وتتأثر بشكل واضح على بقية أعضاء الفريق. وخلال فترة الإعداد يتم الأخذ بعين الاعتبار مستوى الصلاحيات الممنوحة لكل عضو، وخاصة بالتقارير الهامة لأن بعضها يتطلب سرية تامة، ومن العناصر الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند كتابة التقرير ما يلي:

#### أ. من حيث الشكل:

- استخدام نمط محدد بالكتابة وهذا يصبح لاحقاً جزء من خصائص المؤسسة، فمثلاً بمعظم التقارير الرسمية يستخدم في صف المتن العربي «الخط العربي المبسط (Simplified Arabic)»، كذلك يتم كتابة عناوين الأبواب الرئيسية والملاحق باستخدام النمط الأسود الثقيل (Bold) بمقاس ١٤ لغة على أن تتوسط أعلى الصفحة للعناوين ومقاس (١٢) 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 (قائمة الأشكال والجداول والمختصرات).
- ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً على أن يتوسط الرقم أسفل الصفحة في حالة إعداد التقرير باللغة العربية.
- أي صور أو شكل يعتبر كبيراً نسبياً فيفضل إدراجه ضمن الملاحق، حتى لا يؤثر على سلامة وتركيبية التقرير.

#### ب. من حيث المضمون:

- مراجعة الترابط بين العناوين الرئيسية والفرعية من جهة، وبين العناوين وما يليها من شرح وتفاصيل.
- التأكد من وجود العناصر الأساسية للتقرير كالمقدمة ومتن التقرير... الخ.
- الاستفادة من الصور والأشكال التوضيحية لأنها تثري التقرير وتثبت المعلومات بشكل أوضح.
- فحص مدى الانسجام والترابط بين الإستنتاجات أو التوصيات مع الحقائق والنتائج التي تم الإستناد إليها في التقرير.
- ربط التوصيات بأهداف ومبررات إعداد التقرير.
- عرض أي مصادر أو مراجع تم الإقتباس منها بوضوح، وتضمنين مصادر التفصيلية بقائمة للمراجع كمرفق للتقرير.

٤. **تحضير مسودة التقرير:** بعد الإنتهاء من كافة أجزاء التقرير وتجميعها ومراجعتها من كافة النواحي (لغوياً وفتياً)، يتم تحضير المسودة الأولى للتقرير والتي قد لا تحتوي العديد من الأجزاء مثل الغلاف وصفحة العنوان والمراجع والملاحق، وهي الأجزاء التي يتم إنهاؤها وتحضيرها بالمراحل النهائية لإعداد التقرير.

٥. **تحضير النسخة النهائية من التقرير:** بعد مراجعة الجهة المقدم لها التقرير سواء من داخل المؤسسة (مثلاً: مجلس الإدارة) أو من خارج المؤسسة (مثلاً: جهات التمويل)، وبعد أخذ الملاحظات وتبويبها، يتم الرجوع لفريق إعداد التقرير، والذي بدوره يقوم بمراجعة الملاحظات والعمل على تنفيذها وتضمنين التعديلات اللازمة، وعند الإنتهاء من كافة الملاحظات، يتم إضافة كافة الأجزاء المتبقية من التقرير كالملاحق والمراجع وغيرها ليصبح تقريراً متكاملًا ومن ثم تقديمه للجهة/ات المعنية.

## ٤. الملاحق

ملحق (١) - نماذج التقارير:

نموذج تقرير مرحلي لمشروع تنفذه المؤسسة:

صفحة الغلاف الرئيسي

شعار المؤسسة/شعار المؤسسة الممولة

اسم المؤسسة: .....

تقرير مرحلي لمشروع: .....

تمويل: .....

مقدم من: .....

التاريخ (شهر/سنة)

## جدول المحتويات

معلومات عامة عن المؤسسة	
	اسم المؤسسة مقدمة التقرير:
	مجال عمل المؤسسة:
	عنوان المؤسسة:
	ممثل المؤسسة (مدير عام/رئيس مجلس إدارة):
	شخص الاتصال بالمؤسسة:
	مجال عمل المؤسسة:
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 للمؤسسة:
	قيمة مساهمة المؤسسة:
	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

## 0. مقدمة التقرير

- خلفية:

- أهداف المشروع:

- الفئة المستهدفة:

- مراحل المشروع الرئيسية

## ٦. إنجازات المشروع

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

## ٧. المشاكل والتحديات التي واجهت المشروع

ملاحظات	آليات التغلب عليها	المشاكل والمعوقات	الفعاليات والأنشطة

## ٨. الصرف المالي خلال فترة التقرير

ملاحظات	الصرف الفعلي	القيمة	البند المالي
			المجموع الكلي

## ٩. ملاحظات:

### ١. مرفقات

١.

٢.

٣.

٤.

٥.

# نموذج تقرير نهائي لمشروع تنفذه المؤسسة

## صفحة الغلاف الرئيسي

شعار المؤسسة/شعار المؤسسة الممولة

اسم المؤسسة

تقرير نهائي لمشروع: .....

تمويل: .....

مقدم من: .....

التاريخ (شهر/سنة)



## جدول المحتويات

معلومات عامة عن المؤسسة	
	اسم المؤسسة مقدمة التقرير:
	مجال عمل المؤسسة:
	عنوان المؤسسة:
	ممثل المؤسسة (مدير عام/رئيس مجلس إدارة):
	شخص الاتصال بالمؤسسة:
	مجال عمل المؤسسة:
معلومات عامة عن المشروع	
	اسم المشروع:
	رقم المشروع:
	موقع/مواقع المشروع:
معلومات عن التمويل	
	اسم الجهة الممولة:
	قيمة المنحة المقدمة للمؤسسة:
	قيمة مساهمة المؤسسة:
	مساهمات من جهات اخرى:
	قيمة الدفعات الاجمالية:
معلومات عن الاتفاقية	
	تاريخ توقيع الاتفاقية:
	تاريخ انتهاء المشروع حسب الاتفاقية:
	مدة المشروع حسب الاتفاقية:
	تاريخ بدء التنفيذ الفعلي:
	تاريخ انتهاء التنفيذ الفعلي:
	مدة المشروع الفعلية:



## ٦. مقدمة التقرير

خلفية:

.....

.....

.....

.....

أهداف المشروع:

.....

.....

.....

.....

الفئة المستهدفة:

.....

.....

.....

.....

مراحل المشروع الرئيسية:

.....

.....

.....

.....

## ٧. إنجازات المشروع

ملاحظات	المخرجات الرئيسية	المراحل والأنشطة

## ٨. آثار المشروع على الفئة المستهدفة

الآثار متوسطة المدى (Outcomes)

.....

.....

.....

.....

الآثار بعيدة المدى (Impact)

.....

.....

.....

.....

## ٩. المشاكل والتحديات التي واجهت المشروع

ملاحظات	آليات التغلب عليها	المشاكل والمعوقات	الفعاليات والأنشطة



## ١١. دروس وعبر مستفادة من المشروع

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ١٢. استنتاجات وتوصيات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ١٣. مرفقات

- ١.
- ٢.
- ٣.
- ٤.
- ٥.

## 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 \_\_\_\_\_

أهم القرارات	عدد الحضور	تاريخ انعقاد اجتماع الهيئة العامة	
			.١
			.٢
			.٣
			.٤
			.٥

### اجتماع مجلس الإدارة

الرقم	تاريخ انعقاد الجلسة	عدد الحضور	الرقم	تاريخ انعقاد الجلسة	عدد الحضور
.١			.٥		
.٢			.٦		
.٣			.٧		
.٤			.٨		



## تقييم النفع العام الذي توفره الجمعية أو الهيئة

الأهداف الرئيسية للجمعية أو الهيئة	
	.١
	.٢
	.٣
	.٤
	.٥

وصف آلية تنفيذ الأهداف	
	.١
	.٢
	.٣
	.٤
	.٥

المشاكل التي واجهتها الجمعية	الآلية التي اتبعت لحل الجمعية	
		.١
		.٢
		.٣
		.٤
		.٥
		.٦

جهات التمويل:	
	.١
	.٢
	.٣
	.٤
	.٥

اسم البنك/الفرع	رقم الحساب	
		.١
		.٢
		.٣
		.٤

النشاطات التي قامت بها المؤسسة في السنة السابقة:	التاريخ	الشركاء	

يمكنك إضافة ملحق إذا لم تكفِ هذه الصفحة

## التعديل على النظام الأساسي :

المادة بعد التعديل	المادة قبل التعديل	رقم المادة المعدلة	النسبة %	عدد الحضور	تاريخ انعقاد اجتماع الهيئة العامة	
						.١
						.٢
						.٣
						.٤

اسم مدير الفرع	عنوان الفرع	فروع الجمعية	
			.١
			.٢
			.٣

المؤهل	اسم الموظف	الموظفين العاملين بالجمعية	
			.١
			.٢
			.٣
			.٤
			.٥
			.٦
			.٧
			.٨

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- أحمد، عمر. «إعداد وكتابة التقارير»، ٢٠٠٤م.
- المركز الوطني للتنمية المستدامة. «دليل إعداد التقارير الناجحة لإرشاد كوادر المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة جنين»، ٢٠٠٩م.
- الإدارة العامة لمنح البحوث «إعداد وكتابة التقارير الإدارية»، ١٤٣١ هـ.
- برنامج تطوير قدرات المؤسسات غير الحكومية والمجموعات-اليمن «كتابة وإعداد التقارير الإدارية»، ٢٠٠٩م.
- العكش، علاء «فن كتابة التقارير وعرض البيانات»، ٢٠٠٩م.
- العلاق، بشير «دليل كتابة التقارير»، مؤسسة الدراسات العربية-بيروت، ٢٠١٠م.
- عبد الحميد، ممدوح «مهارات إعداد وكتابة التقارير والمذكرات والمراسلات»، ٢٠١١م.
- خلف، رامي «كتابة التقارير والمراسلات الإدارية»، ٢٠١١م.

### المراجع الإنجليزية:

- Dobrin, Sidney I., Weisser, Christian R. and Christopher J. Keller. "Technical Communication in the Twenty-First Century". 2010.
- Locker, Kity O. and Kyo Kaczmarek, Stephen. "Business Communication". 2004.
- Fellows, John. "A Decent Proposal". 2002.













[www.ndc.ps](http://www.ndc.ps)