

دليل إعداد التقارير الناجحة

لإرشاد كوادر المنظمات الأهلية الفلسطينية

في محافظة جنين

إعداد

م. مازن غنام

مستشار في المركز الوطني للتنمية المستدامة

الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية في محافظة جنين PCS

2009\2008

هذا الدليل يستهدف المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، ومؤسسات المجتمع المدني، وهو يلقي الضوء على المهارات اللازمة لإعداد التقارير الناجحة حتى يتمكنوا من تسويق منظماتهم بما يتناسب مع متطلبات الجهات التمويلية .

وهذا الدليل يعتبر جزءاً من سلسلة منشورات مشروع بناء قدرات المؤسسات الأهلية «قدرات» والذي تنفذه الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية في محافظة جنين PCS ، بتمويل من القنصلية الفرنسية في القدس عبر صندوق التنمية الاجتماعية FDS.

كما وتشمل السلسلة على المواضيع التالية لتأهيل الكوادر في المؤسسات الأهلية

الفلسطينية :

- كتابة مقترحات المشاريع وإدارتها
- إعداد الخطط الإستراتيجية
- تحديد الاحتياجات التدريبية

الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية في محافظة جنين PCS



الضفة الغربية . جنين ، شارع حيفا \ عمارة الأريج ط 5 \

تلفاكس: 0097242501989

www.psc-palestine.org

psc.jenin@gmail.com



تم طباعة هذا الدليل بتمويل من

القنصلية الفرنسية في القدس

عبر صندوق التنمية الاجتماعية (FSD)

دليل إعداد التقارير الناجحة

المحتويات

1. مفهوم التقارير ومتطلباتها.

2. أنواع التقارير وخطوات إعدادها.

3. أجزاء التقرير.

4. قوة اللغة.

5. المظهر الصحيح للتقرير.

دليل إعداد التقارير الناجحة

هدف الدليل

تنمية وتزويد المهتمين
بالمعارف والمهارات اللازمة
لإعداد التقارير الناجحة
حسب الأصول وبالشكل الصحيح

1. مفهوم التقارير ومتطلباتها

«ما هو التقرير»

التقرير هو:

- وسيلة لنقل المعلومات.
- عرض كتابي أو شفهي للحقائق والبيانات الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، وقد يمتد هذا العرض إلى التحليل واستخلاص النتائج ومن ثم التوصل إلى توصيات ومقترحات تتعلق بالموضوع الذي تم عرضه وتحليله، أو إلى حل مشكلة ما.

إعداد التقارير أحد المهارات الأساسية في الإدارة

«الفرصة»

كل تقرير يسند إليك يشكل فرصة ولكن كما هو معروف فإن الفرص تأتي

في الغالب متنكرة على شكل عمل صعب.

«مطالب محددة»

تذكر انك قارنا وليس كاتباً...تذكر العناصر الأساسية للتأكد من أن ما كتب هو:

- موجز / بقدر ما يسمح به المحتوى والهدف.
- واضح ومفهوم.
- دقيق يقول ما تريد.
- لغته جيدة وحسب المستوى اللائم.
- بسيط وليس معقد.
- منظم وفق هيكلية منطقية.
- وصفي على نحو ملائم.

«لماذا التقارير»

- الإبلاغ و / أو الشرح.
- التوصية.
- التحفيز.
- إحداث تغيير.
- الإقناع.
- التعزيز (مناقشات سابقة / اتصالات) .
- وصف شيء ما ...الخ.

«أهداف التقارير»

لا تحدد الأهداف ما تريد قوله وإنما ما تريد بلوغه من خلال قوله.
تحتاج التقارير إلى أهداف واضحة وذلك لتقليل الوقت والجهد والتكاليف
اللازمة... ومن المفيد تذكر الصفات التي تجعل الأهداف الجيدة ذكية :

- محددة.
 - ممكن قياسها.
 - ممكن إنجازها.
 - واقعية.
 - زمنية.
- × قد يكون تحديد الهدف بشكل مكتوب غير ضروري عندما يكون التقرير من نوع التقارير الدورية المنتظمة مثل التقرير الشهري للإدارة.

«تذكر دوما قراء التقرير»

- شباب أو كبار سن.
 - ذوي خبرة / مستوى خبراتهم أو معرفتهم بالموضوع.
 - رداً فعلهم ومواقفهم المحتملة / هل سيجدون التقرير مهم أو غير مهم أو جديد بالنسبة لهم.
 - وظائفهم ومناصبهم.
- × تذكر انك تكتب التقرير للآخرين وليس لنفسك.

«المعلومات هي القوة»

من الضروري وجود كل ما يلزم من معلومات لكتابة التقرير في متناول

اليد قبل المباشرة في كتابة أي شيء على الورق.

البحث الصحيح عن المعلومات يقلل وقت الكتابة.

2. أنواع التقارير وخطوات إعدادها

«أنواع التقارير»

تقارير دورية: مالية، إدارية، تقارير المبيعات... الخ.

تقارير غير دورية:

- تقارير دراسات وأبحاث.
- تقارير تقدم العمل / الإنجاز.
- تقارير التوصية / تتسم بالإقناع.
- تقارير إخبارية / عادة لاتقدم مقترحات.
- تقارير تحليلية / تعتمد على سرد الحقائق والمعلومات.
- تقارير نهائية... الخ.

محضر الاجتماع : هو المحضر الذي يدون فيه جميع الوقائع والقرارات التي تمت داخل

الاجتماع وهو دليل قاطع على ما حدث داخل الاجتماع.

ما يجب توفره في محضر الاجتماع :

- الإيجاز والدقة والوضوح.
- الأمانة في التدوين دون حذف أو تغيير.
- الفهرسة والترتيب بحيث يسهل الرجوع إلى أي موضوع .

مكونات محضر الاجتماع :-

- نوع الاجتماع.
- رقم الاجتماع.
- المكان والزمان.
- أسماء الحضور ومناصبهم.
- الغياب بعذر/ بدون عذر.
- جدول الأعمال.
- وقائع الاجتماع.
- القرارات.
- التواقيع.

تقرير محضر الاجتماع: عبارة عن ملخص بسيط وواضح لما حدث في الاجتماع ويجوز استخدام الرسوم التوضيحية والأشكال البيانية لشرح وتحليل بعض البنود والاقتراحات والنتائج ويجوز توزيعه ونشره.

المذكرة : هي وثيقة إدارية تستخدم في المؤسسات الكبيرة بشكل دائم وينظر إليها كتقرير موجز وتتكون من أربعة أجزاء : إلى ، من ، التاريخ ، الموضوع ؛ ويجب أن تكون:-

- مختصرة.
- واضحة وخالية من الغموض.
- تخلو من الشكليات.
- تناقش موضوع واحد.

الرسالة: عبارة عن إطار مكتوب يحمل معلومات من المرسل إلى المستقبل، من قواعد كتابتها الإشارة إلى الرسالة السابقة، الرد على الاستفسارات حسب ترتيب ورودها، كتابتها في وقتها الصحيح، عدم الشطب.

أجزاء الرسالة :-

1. الترويسة .
2. الرقم(الإشارة).
3. التاريخ.
4. اسم المرسل إليه ومركزه وعنوانه.
5. التحية الافتتاحية.
6. موضوع الرسالة.
7. جسم (متن) الرسالة.
8. التحية الختامية.
9. توقيع المرسل واسمه ومركزه.
10. المرفقات.
11. نسخ أصحاب العلاقة.
12. الرموز (الأحرف الأولى من اسم كاتب الرسالة وطابعها).

أنواع الرسائل:-

عديدة جدا حسب الغرض منها مثل:

- الاستفسار.

- الرد على الاستفسار.
- العرض.
- الطلب .
- الشكوى .
- الرد على الشكوى...الخ.

مواصفات الرسالة الجيدة:

- بنائها وإعدادها بشكل جيد من حيث توفر كافة العناصر اللازمة.
- تجنب التكرار.
- الالتزام بقواعد اللغة.
- الوضوح والاختصار.

«خطوات إعداد التقارير»

1. إعداد القائمة / بكلمات مختصرة أو مفتاحيه.

2. الفرز:-

ما يأتي أولا ثم ثانياالخ .

ما يرتبط منطقيا ببعضه وكيفية ذلك.

ما يعطي دليلا أو مثلا أو توضيحا.

3. الترتيب.

4. المراجعة خاصة لما هو مهم أو معقد.

5. الكتابة / تذكر:-

اختيار الوقت الملائم.

مواصلة الكتابة كي يستمر تدفق الأفكار.

6. التحرير.

× مما تقدم نلاحظ أن كتابة التقارير عملية تسلسل منطقي بحيث يتم تنظيم

المعلومات في فئات كأساس لبنية التقرير، ترتيب الفئات في تسلسل منطقي،

تنظيم المعلومات منطقيا ضمن كل فئة.

3- أجزاء التقرير

«أجزاء التقرير»

مبدأ الاتصالات يقول اخبرهم، اخبرهم، اخبرهم:

- اخبر الناس بما سوف تخبرهم/ مقدمة التقرير أو بدايته.
- اخبرهم بالتفاصيل/ صلب التقرير أو وسطه.
- اخبرهم ما أخبرتهم إياه/ خلاصة التقرير أو نهايته.

البداية أو المقدمة:

- تحديد المشهد وهذا يشمل الربط بمواضيع أو مناقشات سابقة...الخ.
- توضيح الموضوع والفكرة الرئيسية.
- تحديد الأهداف.
- الشروع في عملية الوصول إلى الموضوع وإنشاء رابط ممكن للقارئ اتباعه.

يلجئ البعض إلى كتابة ملخص تنفيذي من صفحة واحدة في بداية تقارير الدراسات والأبحاث وهو يوضح باختصار ما يقوله التقرير كامل وليس خاتمة استنتاجيه وذلك بهدف إعطاء بداية ملائمة وممتعة للتقرير للتشجيع على متابعة القراءة.

وسط أو صلب التقرير :-

- تحديد الوضع.
 - وصف التضمينات / الإيضاحات والبراهين.
 - مراجعة الإمكانيات.
 - الخيارات وأيها افضل من ناحية التكلفة والوقت والمواصفات.
- × إن هذا التسلسل قد يتشابك مع البداية التقليدية أو النهاية (أو يحل مكانها) أو يمكن تكيفه بالشكل المناسب.

مجموعة من العناصر تساعدك في إبقاء صلب التقرير مترابطا:

- هيكلية منطقية.
- الإبلاغ المسبق عن النوايا / معرفة الخطوط العريضة لما سوف يلي / كالقول مثلا

سوف نراجع ثلاثة عناصر من المشروع: التوقيت، التكلفة، الموظفين / أولاً: الوقت.

- استعمال العناوين الرئيسية والفرعية
- اللغة الملائمة/ مهمة لكل المراحل.
- استعمال الرسوم البيانية/ أشكال الإيضاح/ الطباعة السميكة... الخ.

نيل الموافقة على التقرير هدف مهم يمكن مسانده في عدد من الطرق مثل:

1. الارتباط بمجموعات محددة:- كالقول:-
لأولئك الجدد في المؤسسة.
أولئك الموجودون في قسم المبيعات.
2. توفير البرهان.
3. استباق المعارضة / تجاهل النقاط السلبية ليس ميزة إذا كنت متأكدا من حدوثها لأنها تضعف النقاط الإيجابية، لذا يفضل استباقها والإبلاغ عنها مسبقا.

النهاية أو خلاصة التقرير وتوصياته:

تجنب ما يلي :

- النهاية الزائفة / مثل تكرار استخدام كلمة أخيرا في نهاية التقرير.
- تجاوز الهيكلية والاستطراد غير الملائم.
- × في نهاية التقرير يفضل دائما الحديث بلغة نهاية إيجابية .
- × يجب أن لا ننسى إضافة الملاحق وحسب الحاجة لها.
- × تكون بنية وتنظيم التقارير الطويلة كما يلي :-

الجزء التمهيدي، ويضم:

- صفحة الغلاف.
- خطاب التقديم.
- قائمة المحتويات.
- قائمة التوضيحات.
- المقدمة.

جسم التقرير، ويضم:

- العرض والتحليل.

- النتائج ومناقشتها.

الخلاصة والتوصيات.

الملاحق.

× وتكون بنية وتنظيم تقارير الدراسات والأبحاث كما يلي :

- المشكلة والهدف.

- المنهجية.

- النتائج ومناقشتها.

- الاستنتاجات والتوصيات.

«ما يتوقعه قارئ التقرير»

1. مفهوم :-

- استعمال الكلمات الصحيحة:- الأهداف / الخيارات / التوصيات ...الخ.
- استعمال العبارات الصحيحة:- ما هي بالضبط خدمة أل 24 ساعة مثلا.
- اختيار الكلمات وترتيبها لضمان وصول المعنى:- فالقول مثلا في هذه المرحلة الحل هو ... يعني ذلك انه سيكون لاحقا شيئا آخر أو القول عن شيء انه حوالي 15.3%...هل هو تقدير بسبب وجود كلمة حوالي أم هو دقيق جدا.
- × يفضل إرفاق قائمة توضح الاختصارات والمصطلحات والكلمات الغير مألوفة والمبهما.

2. صالح للقراءة / مترابط ومتصل .

3. صريح:- ينصح باستعمال :-

- العبارات القصيرة: لا تقل في هذا الوقت... إذا كنت تعني الان، أو اعبرك عن

شكري باحترام... فيما يمكن القول ببساطة أشكرك.

- الجمل القصيرة: معدل الكلمات في الجملة الواحدة 20 كلمة ولا ينصح بزيادتها
- عن 40 كلمة وإلا وجب اختصار هذه الجملة أو تفكيكها إلى جملتين أو أكثر.
- الفقرات القصيرة: يجب عدم التغاضي عن استخدام العناوين والنقاط والفواصل.

4. طبيعي:- إذا كتبت الأشياء مثلما تقولها ثم حسنتها تكون النتيجة افضل من كتابة شيء يمكن وصفه بكتابة الأعمال الرسمية.

5. موجز:- لكن الإيجاز ليس هدف بحد ذاته.

6. بليغ:- طول النص يجب أن يكون مرتبط بفجواه.

7. دقيق:- تقول تماما ما تقصد، احرص على عدم استعمال كلمات أو عبارات مثل على وشك أو اعتقد أو ربما عندما تريد التحدث عن شيء محدد.

« ما يبغضه قارئ التقرير »

1. التعالي أو استعمال كلمة أنا أو نحن بكثرة.
2. التحيز عند طلب الرأي.
3. الترقيم السيئ / الترقيم القليل يصعب القراءة خصوصا في الجمل الطويلة والترقيم الكثير يبدو مزعجا.

« لا تقل ... »

1. لا تقل... دعني أكون صادقا تماما/ يعني ذلك انك لم تكن صادقا في السابق.
2. لا تقل... جيد أو سيئ إلى حد بعيد ... إلى أين ...؟
3. لا تقل ... باهظ نوعا ما ... كم يعني ذلك ...؟
4. لا تقل ... تأجيل خفيف ... هل هو للحظة أو لشهر. ؟
5. لا تقل ... مرفق لتمعن فيه أو مرفق لفائدتك ... تكفي كلمة مرفق لوحدها.
6. لا تقل... عملية شديدة السرعة ... سريعة تكفي.
7. لا تقل ... عن حدث وشيك ... قريب ملائمة اكثر.
8. لا تقل ... تصدير خارجي ... وانما فقط تصدير.
9. لا تقل ... تخطيط مستقبلي ... وانما فقط تخطيط.
10. لا تقل... لا أقوم أبدا بالتوقع... لا أتوقع افضل.

5. المظهر الصحيح للتقرير

«المظهر الصحيح للتقرير»

الهدف من العرض الجيد للتقرير هو التأثير في مستقبل التقرير على نحو إيجابي من خلال جعل التقرير اكثر قابلية للقراءة فتزداد بالتالي فرصة بلوغ هدفه المرجو.

لذا لا بد من النظر إلى أربعة أمور:

1. الشكل والعناصر (وكيفية ترتيبها):

- ورقة الغلاف: عنوان التقرير، رقم التقرير و الفترة التي يغطيها، تاريخ إعداد التقرير، المرجع، اسم معد التقرير.
- صفحة المحتويات: بالنسبة للتقارير الطويلة أو المعقدة.
- الفهرس: التقارير الطويلة أو المعقدة جدا تحتاج إلى فهرس في النهاية إضافة إلى صفحة المحتويات.
- الملاحق: توضع بشكل منفصل في نهاية التقرير.

2. طباعة الصفحات:

- تذكر الهوامش والفراغات بين الأسطر والفقرات والأقسام.
- النموذج الطباعي للصفحات:- العناوين كبيرة و موضوعة في الوسط... الخ .
- شكل الحروف وحجمها:- لا ينصح بمزج الكثير من أشكال الحروف وينصح باختيار الشكل الذي تسهل قراءته.
- التشديد أو التركيز:- مثل الكتابة بحروف مائلة أو كبيرة أو سميكة أو تحتها خط لابرز المعنى أو وضع فقرات داخل مربعات، مع الإشارة إلى انه ينصح باعتماد الحروف السميكة لابرز شيء ما ضمن الجملة أو الفقرة.
- فواصل الفقرات.
- الترقيم: للصفحات، والعناوين الرئيسية والفرعية وحسب الحاجة.

3. استعمال وسائل العرض :

- الصورة توازي مئات الكلمات أحيانا لذا ينصح باستخدام الجداول والرسومات البسيطة.

4. الرزمة الإجمالية للتقرير:

يجب ملاحظة ما يلي:-

- التقرير القصير والموزع داخل المؤسسة لا يحتاج اكثر من دبوس واحد في

الزاوية.

- افضل أنظمة التجليد هي التي تتيح قلب الصفحة وابقائها مسطحة.
- يستحسن وضع غلاف مطبوع أو ورقة من البلاستيك الشفاف تتيح لعنوان الصفحة التحدث عن نفسه.

إذا كان محتوى التقرير ملائماً فان التجليد يؤدي دوراً مهماً
ولكن التجليد لا يستطيع أن يعوض عن المحتوى غير الملائم.

«تذكر.....»

1. تذكر المخاطر.
2. تذكر الفرصة.
3. تذكر القواعد ومرورها.
4. تذكر الهدف.
5. تذكر انك قادر على إعداد تقارير جيدة.
6. تذكر انك تكتب التقرير لغيرك وليس لنفسك.