

## "كتابة التقارير"

### مقدمة:

تشكل عملية كتابة التقرير أداة اتصال بين طرفين أحدهم الكاتب والآخر القارئ. فالتقرير هو أداة الاتصال التي تربط بين هذين الطرفين. وتتوقف عملية الاتصال على نقل بعض المعلومات، الأفكار والآراء بين القارئ والكاتب.

### فعادة ما يقول الناس:

- ☞ " أنا مشغول جداً بتنفيذ نشاطات البرنامج لكي أكتب التقارير".
  - ☞ " التقارير هي في اهتمامات المسؤولين/ الجهة المانحة، وليست في مصلحتي أن أكتب تقاريراً كونها تشغلني عن اهتماماتي وأولوياتي".
  - ☞ هذه التعليقات شائعة وهذه الوثيقة هي لاقتراح آليات لوضع نظام للتقارير داخل المؤسسة ولضمان الحصول على نتائج تضمن إيجاد تقارير تصل المانحين أو المسؤولين.
  - ☞ وتضمن التقارير خلفية توثيقية للمؤسسة كما أنها توفر رصيد للمؤسسة يمكن استخدامه عند تنفيذ النشاطات لصالح العلاقات العامة أو لتجنيد الأموال.
- فالمعلومات التي تشملها التقارير يمكن استخدامها في وثائق المؤسسة الأخرى، وهذا يوفر على المؤسسة عملية إعادة دوران العجلة وتكرار ذلك. فالتقرير السنوي ببساطة يمكن أن يتم الحصول عليه بتجميع التقارير الدورية للمؤسسة. وبنفس الطريقة فإن المعلومات عن نشاطات المؤسسة وبرامجها وتقييماتها يمكن أن تمثل مصدراً واقعياً ومنطقياً للفرقات الأساسية عند كتابة المشاريع. بالإضافة لذلك فإن مواداً مثل إصدارات وبروشورات المؤسسة وتعريفات عن برامج المؤسسة يمكن أن يتم تطويرها من خلال معلومات تتضمنها التقارير الدورية.
- ☞ عند كتابة التقارير يجب أن تضع نصب عينيك بأنك تعمل على وضع نظام يؤمن " ذاكرة ومرجعية للمؤسسة" "Institutional memory"، فمثلاً لو نوى العاملون في المؤسسة تركها غداً، فأنى للمؤسسة أن تحتفظ بما يثبت ويدلل على العمل الهام الذي اضطلعت به؛ ولو كان الأمر كذلك فإن الوضع سيكون كما لو كانت ثقافة المؤسسة في رأس شخص واحد. فمثلاً لو كان هناك قانون يقيد المنظمة الأهلية ويلزمها بكتابة تقارير من أجل الرقابة على النشاطات، فماذا كنت ستفعل لكي تبقى ملتزماً مع روح هذا القانون. فكل الظروف السابقة تدلل على ضرورة وجود نظام يضمن استمرارية كتابة التقارير لصالح المؤسسة من أجل توثيق عملها وتوثيق التأثير الإيجابي للمؤسسة على المجتمع.

## ماذا يستخدم الكاتب في صياغة تقريره؟؟

### المهارات الواجب توفرها لدى كاتب التقرير:

#### **1. مهارات الاتصال وتمثل في:**

- Ⓒ القدرة على التفكير والتفسير والاستنتاج والصياغة والكتابة.
- Ⓒ القدرة على رسم الجداول والرسوم البيانية.
- Ⓒ توفر ثروة لغوية كافية للتعبير عما يريد الكاتب.
- Ⓒ معرفة قواعد اللغة التي سيتم الكتابة بها.
- Ⓒ اختيار اللفظ المعبر عن المعنى بدون تعقيد.

#### **2. الاتجاهات والمواقف:**

يمتلك كاتب التقرير اتجاهات معينة تؤثر عليه من حيث الطريقة التي يصاغ بها التقرير. إذ يظهر هذا الاتجاه عندما يتولد لدى الشخص شعور معين نحو نفسه أو نحو شخص آخر أو نحو مادة التقرير ذاتها، وقد تكون الاتجاهات إيجابية أو سلبية وهي توجد بدرجات متفاوتة من شخص لآخر.

#### **3. مستوى المعرفة:**

يعتبر مستوى المعرفة الشخصية عنصراً آخرًا لتحديد مدى فعالية الاتصال بواسطة التقارير. فكاتب التقرير يتأثر مستوى معرفته بعدد من الأمور وتتنظم كتابة التقرير ذاتها أن يكون الكاتب:

- Ⓒ ملماً إماماً كافياً بجوانب الموضوع الذي سيتضمنه التقرير.
- Ⓒ معرفة بالأشخاص الذي سيتلقون التقرير حتى يمكن إدراك الطريقة التي سيستجيبون بها.

### **ما هي المهارات التي يجب أن تتوفر في قارئ التقرير؟؟**

توفير مهارات الاتصال المتعلقة بالقراءة والتفكير والتفسير وغيرها، وإلا فإنه لن يتمكن من إدراك المعاني التي يحاول الكاتب إرسالها في تقريره.

إن احتمالات النجاح تزداد إذا ما كانت عملية الاتصال بواسطة التقرير موجهة نحو القارئ بصورة أكبر مما هي مركزة على توقعات الكاتب وحده. فالناس على استعداد للاستجابة للمقترحات التي تبدو أنها من أجل صالحهم أو نطاق اهتماماتهم؛ مما يؤدي إلى تحقيق الهدف المشترك حسب وجهة نظرهم.

### **لماذا نستخدم التقارير؟؟**

لم تعد التقارير وسيلة توثيق لمعلومة فقط، بل تعدت ذلك لتصبح أداة من أدوات التخطيط في المؤسسة. على أية حالة أصبحت التقارير تساعد على:

- ⊙ تعريف الإدارة بكيفية سير العمل.
- ⊙ تساعد الإدارة في إمكانية تحسين العمل عما هو جاري حالياً.
- ⊙ تمكين الإدارة من تقويم أنشطة المؤسسة.
- ⊙ تعتبر أداة توجيه.
- ⊙ تساعد في إعداد التقارير السنوية.
- ⊙ تساعد في ضبط المهام والمسؤوليات لكل من موظفي المؤسسة.
- ⊙ تساعد في التعرف على مدى جودة الأداء.

### من سيقراً التقرير؟؟

بالتأكيد إن صانعي القرار هم أكثر الأشخاص بحاجة إلى قراءة هذه التقارير لكي تساعدهم على أخذ القرارات المناسبة في الأوقات والظروف المناسبة. إلا أن هناك آخرين بحاجة لقراءة هذه التقارير مثل المانحين، الدوائر الحكومية، والمهتمين بعمل المؤسسة. لذا يجب دائماً أن تحرص المؤسسة على جودة إعداد هذه التقارير بما ينسجم ورؤيتها وأهدافها المجتمعية.

### ما هو التقرير؟؟

هو المنتج المادي الفعلي للجهود التي بذلها الكاتب، إذ تتكون محتويات التقرير من كلمات ورموز لها معنى ودلالة لشخص ما. ونظراً لأن التقرير يمثل حلقة وصل بين الكاتب والقارئ، فإن دوره حيوي لنجاح الاتصال. إذ يقوم المصطلح أو الرمز المستخدم بدور المعنى الحقيقي الذي يقصده الكاتب كما يحدد هذا المصطلح أو الرمز المعنى الذي يحصل عليه القارئ. لذا ينبغي أن تكون المصطلحات والرموز ملائمة لكل من القارئ والكاتب وأن تعبر عن وجهة نظر الكاتب تعبيراً صحيحاً وأن لا تكثر في التقرير الشوائب التي تحد من عملية الاتصال.

### أنواع التقارير:

هناك العديد من التقارير التي تنتج وتتداول داخل المؤسسات المختلفة، وتختلف هذه التقارير باختلاف توقيت إصدارها ومحتوياتها والشكل الذي تظهر به بما يخدم الهدف منها ويحقق احتياجات قارئها أو المستفيد منها ويمكن تقسيم التقارير إلى ما يلي:

## 1. من حيث الزمن:

تقارير دورية: وهي التي تغطي فترات زمنية ثابتة، عادة ما تحددها نظم العمل في المؤسسة أو ما يحددها القانون.

تقارير غير دورية: وهي تغطي فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير إلى آخر وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة.

## 2. من ناحية الهدف:

تقارير متابعة: وهي التقارير 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، وعادة ما يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطة الموضوعة أو إعادة توزيع الموارد المتاحة.

تقارير معلومات: وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة (تقارير إخبارية/ وصفية) وقد تتضمن تعليماً مثل وجهة نظر كاتب التقرير.

تقارير الأبحاث: وهي التقارير التي تعرض نتائج الأبحاث التي تجري داخل المؤسسة أو البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المؤسسة أو جهات خارجية متخصصة.

تقارير تقييم الأداء: وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعة مسبقاً.

## 3. تقارير من ناحية المحتوى:

تقارير مالية ومحاسبية: وهي تقارير تعبر عن مواقف مالية وتتضمن معلومات مالية ومحاسبية ممثلة بالأرقام ومدعمة بتحليلات ومقارنات مع فترات سابقة.

تقارير الأنشطة: هي التقارير التي تعكس الأنشطة المختلفة بالمؤسسة ويطلق عليها تقارير إدارية.

تقارير الأفراد: وتمثل الجانب الشخصي والوظيفي للفرد.

## 4. تقارير من ناحية الشكل:

تقارير وصفية: وتكون محتوياتها في شكل فقرات وصفية وتكتب بأسلوب قصصي أو روائي.

تقارير سابقة التصميم: وتكون في شكل نماذج مطبوعة، وعلى كاتب التقرير أن يملأ البيانات، وعادة ما يترك بها مكان للتعليق أو إضافة بيانات ليس لها مدخل بالنموذج.

## 5. من ناحية التوجيه:

**تقارير داخلية:** وهي التقارير التي توجه إلى جهات داخلية، عادة ترفع للمستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

**تقارير خارجية:** التقارير التي توجه إلى جهات خارجية، مثل جهات الرقابة الحكومية المختلفة والأجهزة المركزية والإحصائية والممولين.

### محتويات التقرير:

كما أسلفنا سابقاً بأن التقرير وثيقة تتضمن دراسة لمشكلة بهدف اعطاء ونقل المعلومات، والنتائج التي تسفر عنها الدراسة، وتقديم الأفكار والتوصيات. لذا فإن هناك قواعد أساسية يجب اتباعها عند إعداد التقرير لتعطي مضموناً ومحتوى يفي بحاجة قارئ التقرير. وتكمن هذه القواعد في الدقة، الإيجاز، والوضوح. على أية حال يجب أن يلائم شكل وفحوى التقرير بقدر الإمكان عقلية الشخص الذي يستخدمه، حيث أن الإدارة تتكون من أشخاص مختلفي الطباع والتطلعات لذلك يستحسن استبعاد فكرة التوحيد الجامدة في العرض لكل التقارير، بل يجب إحلال مبدأ المرونة في عرض المعلومات المتضمنة في التقرير. ومن الاعتبارات الهامة المتصلة بإعداد وعرض المعلومات في التقرير ما يلي:

1. العنوان.
2. بيانات النشر.
3. الأسباب التي من أجلها أعد التقرير.
4. عرض التقرير.
5. النتائج التي توصل إليها التقرير.
6. المقترحات أو التوصيات الواجب اتخاذها لتصحيح أو تحسين أوضاع العمل أو لتلافي أخطاء في العمليات.
7. الأقسام الرئيسية والملاحق.
8. الخاتمة.

لذا يجب مراعاة سهولة الأسلوب العام والخطة والكلمات التي يتضمنها التقرير بقدر الإمكان حتى تزداد الفاعلية التي يهدف إليها التقرير.

### الخصائص الفنية لكتابة التقارير:

- من أجل إعداد تقارير ذات جودة عالية يتطلب من كاتب التقرير معرفة الخصائص الفنية للتقرير والتي تتمثل في:
1. حدد المشكلة.
  2. حدد الغرض من التقرير.
  3. تعرف على قارئ التقرير وحدد احتياجاته.

4. حدد الإطار العام للتقرير.
5. اجمع المعلومات.
6. رتب محتويات التقرير.
7. أكتب التقرير.
8. استخدم وسائل الإيضاح.

### دور الموظفين في كتابة التقرير:

يعتبر دور الموظفين من أهم الأسباب التي تؤدي لنجاح التقرير ويتمثل هذا الدور في:

- . تبادل المعلومات.
- . صحة إدارة الملفات.
- . تحديث المعلومات.
- . المهارات الفنية الفائقة.
- . غير ذلك.

### مواصفات التقرير الفعال:

هناك بعض المواصفات التي يجب أن تتوفر في التقرير حتى يمكن اعتباره تقريراً جيداً، كما أنه يستخدم كمعيار للحكم على جودة أي تقرير وكفاءة ومهارة معد التقرير، وتتلخص هذه المواصفات فيما يلي:

- . البعد الزمني.
- . الشمولية والارتباط بالموضوع.
- . الدقة وصحة البيانات.
- . مناسب للحجم.
- . القدرة على الإقناع.
- . أسلوب العرض.
- . ودي وشيق.

### الصعوبات التي تواجه معدي التقارير:

- . عدم امتلاك مهارات خاصة بذلك.
- . عدم امتلاك معرفة كافية.
- . عدم القدرة على العمل بروح الفريق.

. عدم القدرة للوصول إلى المعلومات المطلوبة.

## **استغلال الوقت من خلال كتابة التقارير:**

**الحفاظ على سجل متجدد للنشاطات:** إنه من السهل جداً الكتابة عن النشاطات وتأثيرها في الحال بعد إتمام تنفيذها مباشرة عنه في حالة القيام بذلك بعد شهور عديدة.

ويمكن القيام بذلك لو قمت بقضاء (20 - 30) دقيقة في تدوين ملاحظات يمكن اعتبارها نسخة أولية للتقرير وبهذا لا يمكن فقدان المعلومات المفصلة والدقيقة عن هذه النشاطات.

ولاحقاً عندما يأتي الوقت لكتابة التقرير الرسمي يمكن الاستعانة بتلك المسودة كمصدر للتقرير الرسمي حيث يتم فقط إعداد المعلومات الموجودة فعلياً وإخراج التقرير النهائي. إن التقارير التي يتم كتابتها في اللحظة الأخيرة غالباً ما تكون ناقصة وغير كاملة وتضع المؤسسة في ضغط هي في غنى عنه.

**التقارير تفعل الطاقم أجمع في العملية ولا تقصرها على المدير فقط:** فكتابة مسودات التقارير يُنظر إليها كنتاج

عمل مؤسسة خصوصاً تلك المؤسسات التي تنفذ نشاطات عديدة ومختلفة. إن بعض الفقرات

والجوانب في التقرير يمكن كتابتها بواسطة أعضاء عديدين من الطاقم وهذه طريقة لضمان

تسجيل معلومات مفصلة ومهمة عن النشاطات أكثر مما لو قام المدير بكتابة كل التقرير.

بالإضافة إلى إعلام جميع الطاقم بالمعلومات الطازجة والنهائية حول نشاطات المؤسسة الكلية.

**تحليل نشاطات البرنامج:** حاول قدر الإمكان الميل إلى التحليل من كونك تقوم بكتابة وصفية للنشاطات، وبالتحديد

يجب عليك تسجيل تفاصيل مثل (عدد المشاركين في النشاطات، أجندة ورشة العمل ومكانها

وتاريخها) وذلك لمدى الأهمية الكامنة وراء تسجيل مدى تأثير هذه النشاطات واستنباط التغذية

الراجعة من المشاركين. إن الربط بين مثل هذه التحليلات في تقريرك يمكنك من تحديد حاجات الناس

واهتماماتها الأمر الذي سيسهل عليك إكمال عملية التقييم المطلوبة منك في نهاية تنفيذ المشروع.

## **الإطار العام للتقرير:**

فيما يلي الإطار العام لأي تقرير متضمناً للعناوين الرئيسية التي يجب أن يتضمنها التقرير وهي:

**" خلفية، ملخص، النشاطات، التقييم "**

## الخلفية Background:

لخص حالة الوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي العام الذي تعمل خلاله والذي يؤثر على نطاق عملك بحيث تُعطي تصوراً للوضع العام الذي تعمل فيه. عليك أن تفكر كيف تقدم وصفاً للوضع العام بحيث يفهم أي شخص لا يعيش معك جوانب البيئة العامة التي تعيش وتعمل فيها.

زوّد القارئ بصورة عن الوضع بجانبها الإيجابي والسلبي، فمثلاً لو كان هناك هجوم من جانب الحكومة على عمل الصحافة وأنت تقوم بعمل ذي طابع صحفي فدوّن ذلك حيث أن عملك يتأثر بهذا الوضع، وفي نفس الوقت لو كان البرلمان يعمل على تشريع ينظم عمل NGO's فلا بد من ذكره كونه يدعم عملك بشكل إيجابي.

## ملخص Summary:

سجّل على هيئة عناوين رئيسة الإنجازات الرئيسية الهامة للفترة التي يغطيها التقرير، هذه الصورة تمكنك من الكتابة عن هذه العناوين في الفقرة التي تليها وهي "النشاطات" إن هذه العناوين تزودك بهيكلية مجدولة يمكنك الحديث عنها بتسلسل عند وصف النشاطات. فعلى سبيل المثال يمكنك صياغة الملخص كما يلي:

### في هذا التقرير:

- التنسيق مع 17 مؤسسة وجهة رسمية من المجتمع المحلي.
- عقد 23 لقاءً مركزاً و 27 زيارةً بيتية.
- عقد 5 اجتماعات عامة.
- تشكيل لجنة محلية من الأهالي في المنطقة رقم (4).
- طرح قضية القطعة (101) على أجندة البلدية وسلطة البيئة.
- المشاركة في ورشة عمل حول " العلاقة بين المواطن والحكم المحلي".

لاحظ بأن الملخص السابق يحتوي على مختصر للنشاطات، اللقاءات، بالإضافة إلى ما تم إنجازه في مجال التطوير الفردي أو المؤسساتي، وعليه فإن كل ما سبق تعتبر من الإنجازات التي تهتم بها المؤسسة وتعمل على توثيقها.



## نشاطات البرنامج *Program Activities*

يمكنك الكتابة بتفصيلات متناهية عن النشاطات في هذا الجزء من التقرير، إن وصفك للنشاطات التي قمت بها أو قامت بها مؤسستك في الفترة التي يغطيها التقرير لابد أن يأخذ **الطابع الوصفي** من خلال كمية هذه النشاطات وماهيتها، **والطابع التحليلي** من خلال نوعية هذه النشاطات وتأثيرها. هذه العملية هي جزء من إسهامك في إنشاء نظام توثيقي وذاكرة للمؤسسة.

### فكر في الأمر من ناحية أخرى:

" لو طُلبَ منك القيام بكتابة تقرير نهائي عن نشاطك لفترة انقضت، فستجد أنه من السهل عليك كتابته لو استعنت بتقارير أخرى شهرية وأسبوعية تحتوي على أدق التفاصيل".  
إن كتابة التقرير عن نشاطات البرنامج شاملةً الموقع، عدد المشاركين... الخ، تزودك بفرصة من خلالها يمكنك المقارنة والتقييم بين ما جرى في هذه النشاطات وبين مدى تحقق أهداف البرنامج، فعلى سبيل المثال، لو زاد عدد المشاركين في لقاء من منطقة لأخرى فإن ذلك سيكون لك مدعاة للبحث عن سبب تخلف المشاركين في تلك المنطقة وبالتالي العمل على وضع بدائل وحلول لتلك العقبات الأمر الذي سيمكنك من تحقيق الأهداف بصورة أفضل، أو العمل على التغيير في استراتيجيتك لتحقيق تلك الأهداف.

وتكمن أهمية كتابة التقرير بشكل مفصل في كونها تحقق للطاقم فرصة المشاركة في كتابته كُلاً حسب اختصاصه ونطاق عمله ومسؤولياته؛ لاسيما في المؤسسات التي تقوم بتنفيذ نشاطات متعددة ووفيرة. وفي مثل هذه الحالة يصعب على جميع أفراد طاقم المؤسسة أن يكون على علم بما يجري في مختلف الأصعدة وزوايا العمل المختلفة. إن كتابة تقرير نهائي عن عمل المؤسسة على قاعدة مشاركة الجميع في صياغة تقرير متكامل يُعد بمثابة فرصة ذهبية لتوحيد المعلومات والمصادر لجميع العاملين كما لو كانوا يشربون أو ينهلون من نفس المصدر.

## التقييم *Evaluation*

إن هذا الجزء من التقرير هو أهم أجزاء التقرير وهذه حقيقة غير قابلة للنقاش. فمن خلال التقييم يمكنك تبيين أو تخمين النشاطات التي قمت بتنفيذها بمنتهى الموضوعية والصدق مع النفس من حيث النجاح أو الفشل أو التحديات التي واجهتها. هذا الجزء من التقرير يوفر لك معلومات عن اتجاه النشاطات المستقبلية كما يمكنك الاستعانة به كمرجعية لوثائق أخرى معتمدة عليه مثل التقرير النهائي. كما ويمكنك كتابة التقييم في التقرير بصورة كمية ونوعية من خلال التأكيد على ما جرى في النشاطات؛ فمثلاً يمكنك القيام به كما يلي:

✍ **عقد 3 ورش عمل شارك بكل منها 25 مشارك/ة.**

فهذا تقييم كمي لمدى نجاحك في عقد ورش عمل كما تم التخطيط لها، مع نفس عدد المشاركين المقترح أو ما يزيد على ذلك العدد.

### **أما التقييم النوعي فإنه يمكنك القيام به كما يلي:**

• "أبدى المشاركون ارتياحهم من المشاركة في ورشات العمل حول عملية تحسين البيئة وقاموا باقتراح تشكيل لجنة أهالي من سكان الحي تعمل على مراقبة قطع الأراضي الفضاء ومتابعتها، وقد وجه الأهالي لنا خطاباً موقِعاً ومذنباً بأسماء اللجنة المقترحة".

إن الناس عادة ما يترددون في الكتابة عن النشاطات التي لم تكن ناجحة كما كان متوقعاً لها تحت طائلة الخوف من قيام المسؤول نتيجة الفشل بمعاقتهم أو توبيخهم، أو قيام الجهة المانحة بتعليق أو وقف الدعم. ففي مثل هذه الحالة لو حافظت على صلة مع الجهة الموجه إليها التقرير وأبقيتها على إطلاع على حقيقة ما يجري فإنه سيكون هناك الفرصة والمكان لفحص إمكانية التعديل في شكل البرنامج واستراتيجية تنفيذه. فمن المتعارف عليه بأن التغيير في هيكلية وشكل النشاطات بشكل يمس بجوهرها أو بالأفكار والفرضيات الأصلية التي قامت على أساسها النشاطات الأساسية للمشروع هي بمثابة معضلة ويمكن لها أن تتسبب في تأثير سلبي على نشاطاتكم كمؤسسة وعلى تطور البرنامج، ولكن ذلك أفضل ألف مرة من قيامك بالانتظار ريثما ينتهي المشروع للإفصاح عن ذلك أو اكتشاف المسؤولين للحقيقة التي أخفيها.

### **معلومات إضافية ومرفقات:**

يمكنك القيام بإضافة مطبوعات أو مواد تبرهن وتوضح النشاطات التي قمت بتنفيذها وعملت على توثيقها في تقريرك.

إن ذلك قد يشمل صوراً، أجندة ورشة العمل، مقالات صحفية غطت نشاطاتك، إن هذه المرفقات يمكن أن توفر جانباً مفقوداً لم تتمكن من تزويده للقارئ في تقريرك. كما أن هذه المواد يمكن إعادة صياغتها واستثمارها فيما بعد في عملية انتشار المؤسسة وبناء شبكة علاقاتها عند القيام بالعلاقات العامة من خلال التقرير السنوي أو إصدارات المؤسسة.