

نقش و اهمیت گزارش در پیشبرد اهداف سازمانی

۴- گزارش پیگیری

گزارش ضمن کار:

عبارت است از توضیحات نوشته شده ای که برای مدیریت به هر شکلی تهیه می شود تا مقدار برنامه اجرا شده را نشان دهد.

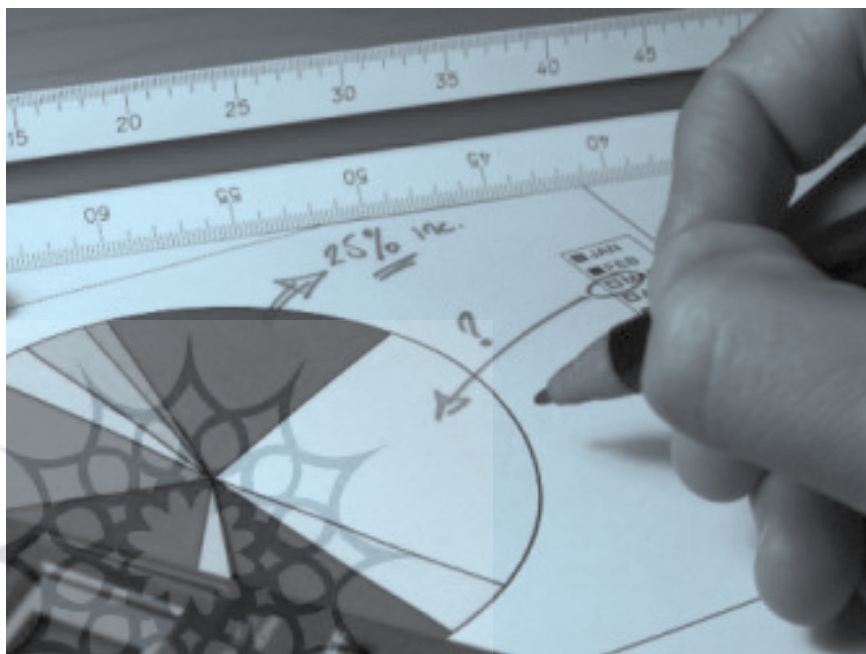
اهداف گزارش ضمن کار:

- ۱- ایجاد تفاهم مشترک بین کارشناسان بررسی و متصدیان واحدهای اجرائی مورد مطالعه.
- ۲- ثبت موارد اتفاق و اختلاف عقیده.
- ۳- تشخیص مسایل و حل آنها.
- ۴- تاکید و تجدید خاطره درباره دامنه فعالیت.
- ۵- مقدمات تهیه گزارشات نهائی.
- ۶- حفظ ارتباط با مدیران.

گزارش پیشرفت کار باید برای جلب اطمینان مدیریت باشد از این لحاظ که عمل بررسی در سطوح مختلف سازمان بطور محرمانه انجام گرفته، همچنین آشنا ساختن بعضی از اعضای واحد اجرائی غیر از گروه مدیریت با مشکلات آشکار و میزان پیشرفت در حل آنها، بعضی از اعضای واحد اجرائی غیر از گروه مدیریت با مشکلات آشکار و میزان پیشرفت در حل آنها، بعضی از اعضای واحد اجرائی غیر از گروه مدیریت با مشکلات آشکار و میزان پیشرفت در حل آنها؛ بدین منظور که اطمینان آنها جلب شود و پیشنهادهای نهائی را بهتر بپذیرند.

فواصل زمانی بین گزارشهای متوالی پیشرفت کار به سه عامل بستگی دارد. این عوامل عبارتند از: ۱- بزرگی و کوچکی طرح ۲- فواصل زمانی اخذ تماس با مدیران هنگام جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها ۳- ماهیت طرح.

گزارش ضمن کار یا گزارش پیشرفت کار ممکن



مقدمه

عیبی اشاره می کند، علت یا علل وجود آن را روشن سازد. گزارش خوب باید منعکس کننده قدرت تصور و تخیل، ابداع و ابتکار، درک و فهم وسیع در اقداماتی که گزارش برای آنها تهیه می شود باشد. بعلاوه از شیوه استدلالی قوی برای متقاعد کردن خواننده پیروی کند. در این مقاله سعی شده در حد امکان به شرح و توضیح در مورد گزارش نویسی، طرز ارائه گزارش، اصول و اشکال مختلف آن، کاربرد اصول مدیریت گزارشها و خصوصیات یک گزارش خوب پرداخته شود.

انواع گزارشها:

- ۱- گزارش ضمن کار یا پیشرفت کار
- ۲- گزارش ماهانه
- ۳- گزارش پایان کار

تسلیم گزارش به مدیریت از کارهای مهم کارمندان هر واحد سازمانی است زیرا مدیریت نه تنها از گزارش برای ارزیابی طرح مورد نظر استفاده می کند بلکه آن را وسیله مناسبی جهت ارزیابی اثرات فعالیت واحد گزارش دهنده قرار خواهد داد. گزارش: فن و تکنیک انتقال اخبار و اطلاعات و رویدادها و توضیح و تفسیر و در نهایت ارائه آنها به شخص خواهان می باشد. ارائه یک گزارش سست و ضعیف از نتایج بررسی چه بسا موجب مخالفت با پیشنهاد یک طرح منطقی و صحیح بشود. از طرف دیگر یک گزارش خوب و محکم، ممکن است منجر به تصویب تمام راههای پیشنهادی شود. یک گزارش خوب باید حاوی توضیحات روشن و واقعی باشد. در صورتی که به



تجزیه و تحلیل کند، ولی اگر در ارائه زحمات خود و بطور خلاصه در تهیه گزارش ضعف نشان دهد، ارزش کار خود را بکلی پایین خواهد آورد. بررسی موفقیت آمیز باید منتهی به یک گزارش جالب و مؤثر شده، اطلاعات و ارقام جمع آوری شده باید دقیق، کامل و مرتب باشد.

در تنظیم گزارش چهار مرحله به شرح زیر وجود دارد:

- ۱- جمع آوری اطلاعات.
 - ۲- تفکیک، جدول بندی و تجزیه و تحلیل ارقام و اطلاعات.
 - ۳- تهیه و تنظیم رئوس مطالب.
 - ۴- تعبیر و تفسیر و ارائه پیشنهادها و احیاناً انتقادهای و نظرها.
- جمع آوری اطلاعات
- برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز جهت تهیه گزارش باید بصورت زیر عمل کرد:
 - مطالعه طرح پروژه.
 - تنظیم برنامه دقیق برای هر قسمت.
 - شروع کارهای عملی.
 - یادداشت برداری دقیق از کلیه تماسها.
 - یادداشت کردن تاریخ و منابع کلیه مطالب و اطلاعات کلی بطور وضوح.
 - بررسی مجدد مطالب و اطلاعات.
 - جمع آوری این اطلاعات در یک پرونده.
 - علامت گذاری برای موضوعهای کلی و شماره گذاری هر صفحه.
- تفکیک، تنظیم و تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارقام جمع آوری شده:
- تفکیک اطلاعات بر حسب موضوع، مکان و غیره.
 - بررسی درباره کلیه نکاتی که در طرح پروژه منظور شده.
 - بررسی درباره لزوم یا عدم لزوم تهیه گزارش پیشرفت کار.
 - تجزیه و تحلیل اطلاعات.

کامل شده، طرحهای تصویب شده و طرحهای در دست اجرا، همچنین میزان صرفه جویی در هر کدام از آنها و بطور کلی مجموع صرفه جویی در طرحهای مصوب را باید در گزارش گنجانید.

گزارشهای نهایی و طرز ارائه آن:

گر چه برخی گزارشهای کتبی ممکن است در نهایت کمال و سادگی تهیه شده باشند ولی چه بسا فهم آنها مشکل بوده، برای قانع کردن مدیریت نسبت به موارد پیشنهادی کافی نباشند. برای رفع این قبیل اشکالات میتوان ضمائم نیز به گزارش افزود تا به کمک آنها بتوان مطالب پیچیده و دشوار را بصورت روشن تر و ساده تر ارائه داد.

بعضی از ضمائم مزبور ممکن است به صورت توضیحی ذیل باشد:

نمودارهای بصری، گرافها و ترسیمها که بوسیله آن می توان نکات گزارش را بصورت جالب تر، برای جلب توجه نشان داد. این قبیل نمودارها را می توان قبل از تنظیم گزارش تهیه کرد. با این عمل می توان حواس گزارش گیرنده را به یک قسمت از مشکل خاص در زمان معینی جلب کرد و بهبود یا نظرات را روی صفحه یا صفحات دیگری نشان داد. نکته مهمی که درباره تهیه گزارش نهایی حائز اهمیت می باشد، آنست که گر چه کارشناس ممکن است طرح مورد بررسی را به صورتی بسیار عالی به پایان رساند و اطلاعات لازم را به خوبی و با دقت کافی جمع آوری و سپس

است بصورت غیر رسمی مانند یادداشت یا نامه باشد یا آن که بصورت نمودارهایی برای تاکید مطالب مورد نظر ارائه شود.

مطالب مندرج در یک گزارش ضمن کار که به عنوان دستور جلسه به کار برده می شود، معمولاً شامل مطالب زیر است:

- ۱- نتایج مباحثات و مذاکرات قبلی.
- ۲- کارهای اجرا شده.
- ۳- کارهای باقی مانده.
- ۴- مسایل قابل بررسی.
- ۵- مصوبات لازم برای ادامه کار طرح.
- ۶- تغییرات مطلوب جهت رسیدن سریعتر به هدف.
- ۷- مقایسه زمان واقعی اجرای کار با زمان پیش بینی شده.

بطور خلاصه نوع گزارش ضمن کار و مندرجات آن با طرح و مجموع تجارب حاصله از آن، متناسب باشد.

گزارش ماهانه

اطلاعات لازم در مورد طرحهای مختلف و چگونگی پیشرفت آنها در مدت یکماه می باشد. کارشناس طرح این اطلاعات را تا روز قبل از پایان ماه به رئیس قسمت یا اداره کل تقدیم می کند. گزارش ماهانه باید شامل فهرست کاملی از طرحهای جدیدی که شروع شده است باشد و هدف و علت هر یک از آنها را بیان کند. طرحهای



- بحث و مذاکره با روسای ادارات و قسمتها در مورد اطلاعات و ارقام تجزیه و تحلیل شده.
- کسب و استفسار عقاید و نظرات .
- استدلالاتی اقناعی برای مجاب کردن و متقاعد ساختن گزارش گیرندگان نسبت به ارزش و لزوم اجرای پیشنهادها .
- تنظیم رئیس مطالب گزارش :
- رئوس مطالب باید بر پایه و اساس گزارش به ترتیب ذیل تهیه شود :
- هر یک از یادداشتهای مختلف را روی یک کارت جداگانه نوشت و انشای آن را بطور معقول و مناسب منظم کرد .
- عناوین اصلی موضوع مورد بررسی را روی یک ورقه کاغذ جداگانه منتقل کرد .

- عناوین اصلی قسمتهای فرعی را نیز در جای خود نقل کرد .
- عناوین اصلی اجزاء قسمتهای فرعی را نیز منظم کرد .
- اطلاعات اضافی را که به روشن و مستدل بودن گزارش کمک نمی کند، حذف کرد .
- در پایان اقدامات فوق باید کارتها را به ترتیب منطقی در سه دسته مجزا به شرح زیر از یکدیگر تفکیک کرد :

۱- شرح جزئیات بررسی

- طرز اجرای بررسی از آغاز تا پایان .
- روش فعلی .
- هزینه ها .
- مشکلات موجود .

۲- جزئیات پیشنهادها و نتایج

- تجزیه و تحلیل .
- شیوه جدیدی که پیشنهاد شده .
- صرفه جوییها و مزایای روش های پیشنهاد شده
- طرز پیاده کردن و بکار بستن روشهای پیشنهاد شده .

۳- ضمائم و نمودارها

- مطالعه زمان
- مطالعه نمونه گیری از کار
- طرح محل کار
- نمودارهای جریان کار

طریقه نوشتن گزارش

برای نوشتن گزارش باید اول عنوان آن و در صورت لزوم فهرست مندرجات را تهیه کرد . در تدوین گزارش بهتر است موارد ذیل در نظر گرفته شود :

- ۱- اساس و هدف .
- ۲- خلاصه پیشنهادها و نتایج .
- ۳- شرح جزئیات بررسی .
- ۴- جزئیات پیشنهادها و نتایج .
- ۵- نمودارها و ضمائم .

قسمت اول : اساس و هدف

این قسمت باید در صفحه اول گزارش قرار گیرد و از یک چهارم صفحه نباید بیشتر باشد. مطالب روشن و مختصر باشد و بطور خلاصه نکات زیر را مشخص کند : تقاضا کننده یا دستور دهنده – تاریخ تقاضا – هدف بررسی و گسترش آن .

قسمت دوم : خلاصه پیشنهاد و نتایج

که باید حداکثر در سه چهارم صفحه بصورت

واضح تهیه شود و شامل مطالب زیر باشد:

هزینه به کار بستن پیشنهادها _ میزان صرفه جویی سالانه _ عملیات و اقدامات لازم برای اجرای پیشنهادها _ موقع اجرای عملیات و اقدامات مربوط به پیشنهادها .

– قسمت سوم : شرح جزئیات بررسی

شرح جزئیات بررسی در واقع قسمت اصلی و عمده گزارش است و باید حاوی روش جمع آوری سیستماتیک اطلاعات و ارقام، کلیه تفصیلات مربوط به بررسی روشهای تجزیه و تحلیل ارقام و غیره باشد . طرز بیان مطالب در این قسمت باید کاملاً دقیق، واضح، مستدل و روشن باشد . نویسنده گزارش باید خواننده را به سهولت کامل به طرف نتیجه-گیری صحیح هدایت کند . بیشتر اوقات علت تصویب و یا عدم تصویب پیشنهادها را باید در طرز هدایت خواننده بسوی حقایق مطلوب جستجو کرد.

قسمت چهارم : شرح جزئیات

پیشنهادها و نتایج

تحت این عنوان باید تجزیه و تحلیل نهایی مطالب به تفصیل گنجانیده شود و درباره راههای مختلفی که مورد بحث قرار گرفته و همچنین



اصول مدیریت گزارشها، این امکان را خواهد داد که این اطلاعات در حد مطلوب و کافی جمع آوری و نگهداری شوند.

خصوصیات یک گزارش خوب

- ۱- صریح باشد، هر چه زودتر به اصل مطلب برسد.
- ۲- با کلیات شروع شود و با ذکر جزئیات رو به تکامل نهد.
- ۳- کلیه جوانب امر در آن ملحوظ شده و کامل باشد.
- ۴- هر نکته در مقام خود بطور واضح و روشن ذکر شود.
- ۵- همه مطالب مهم باشد.
- ۶- حتی المقدور کوتاه و مختصر باشد.
- ۷- از کلمات غیر ضروری عاری باشد.
- ۸- مراحل به ترتیب منطقی تعقیب شده باشد.
- ۹- خواننده را به مشاهده اصل موضوع ترغیب کند.
- ۱۰- حاکی واقعیات و حقایق باشد.
- ۱۱- اظهارات نامعلوم با نمونه های زنده و مشخص نشان داده شده باشد.
- ۱۲- مندرجات هر قسمت (پاراگراف) از صد کلمه بیشتر نباشد.
- ۱۳- جمله از بیست کلمه تجاوز نکند.
- ۱۴- از نمودارها، شکلها و ترسیمات استفاده شده باشد.

گزارشهای تعقیبی

پس از آنکه مدیریت، پروژه پیشنهادی را مورد تصویب قرار داد و موافقت خود را با اجرای برنامه اعلام کرد، اغلب لازم است که واحد پیشنهاد دهنده به تقاضای واحد ذی ربط در اجرای طرح کمک کند. این کمک ها ممکن است شامل آموزش روش جدید، اجرای کنفرانسها برای کسانی که می خواهند روش جدید را بکار بندند و کمک در حل مسائل مربوط باشد. بنابراین برای این موارد باید گزارش پیشرفت کار تهیه و تسلیم کرد. گزارش تعقیب کار باید خیلی خلاصه تنظیم شود و به نکات مهم حین اجرای برنامه اشاره کند. همچنین صرفه جوئیهایی که با اجرای طرح جدید بدست آمده و مرحله ای از طرح که هنوز اجرا نشده و بالاخره هر گونه تغییری که در برنامه تعقیبی داده شده است باید در گزارش ذکر شود.

مدیریت گزارشها

یکی از وظایف عمده هر سازمان جمع آوری اطلاعات است، بطوری که مدیران در سطوح سازمان بتوانند با استفاده از آن، تصمیم های صحیح اتخاذ کرده و اقدامات لازم به عمل آورند و برنامه های آینده را تنظیم کنند، مشکل اساسی در این مورد این است که از میان انواع متعدد اطلاعات موجود کدام یک مورد نیاز خواهد بود. بکار گرفتن

مقایسه آنها با یکدیگر را به تفصیل شرح داد و خصوصاً طرز بوجود آمدن پیشنهاد را ذکر کرد.

قسمت پنجم: جداول و ضمائم

فرمها، نمودارها، دیاگرام ها، جداول و سایر مطالب آماری که برای شرح و بسط مطلب متن گزارش، ضمیمه آن می شود باید در انتهای گزارش یا در جلسه دیگری تهیه شوند.

امضاءها

گزارش معمولاً با امضا پایان می یابد. مگر آنکه دستور دیگری در این مورد صادر شده باشد. نکات کلی که باید دقیقاً مورد توجه قرار گیرد:

- گزارش را قبل از ماشین کردن با دقت بررسی کنید.
- با سرپرستان ارشد واحدهای اجرایی درباره مطالب مندرج در گزارش مذاکره کنید.
- از اشتراک مساعی و خدماتی که دیگران برای تنظیم گزارش معمول داشته اند، در محل مناسبی یاد کنید.
- برنامه ای برای پیاده کردن پیشنهادها و موقع مناسب برای این کار را تدوین کنید.
- پیشنهادهای خود را مستدل، قابل قبول، متقاعد کننده و قابل ارائه تنظیم کنید.
- نامه روی گزارش را تهیه کنید و پس از کسب موافقت ماشین کرده ارسال دارید.

جهت کسب اطلاعات بیشتر:

- ماهنامه میثاق مدیران شماره ۴۳
- گزارش نویسی: نگارش، ویرایش و پژوهش: با تجدیدنظری فراگیر در زمینه های نشانه گذاری، شیوه خط فارسی، پایان نامه نویسی، ویراستاری،

انواع گزارش/مهدی ماحوزی / انتشارت زوار

<http://mkamali.com>

<http://sadegh56.blogfa.com>