

به نام خدا

با سلام و احترام

این جزوه صرفاً برای شرکت کنندگان ارجمند در دوره گزارش نویسی شهرداری زنجان (آذر ۱۴۰۳) تنظیم و تقدیم شده و هر نوع انتشار یا بارگذاری آن غیرمجاز است!
سپاس که امانت داری می فرماید.

مباحثی از آیین گزارش نویسی اداری

- ✓ گزارش دادن یعنی انتقال پاره‌ای از اطلاعات به کسی که از آن بی‌خبر است. وسیله‌ای ارتباطی بین کسی که اطلاعاتی دارد و کسی که به آن اطلاعات نیازمند است و می‌خواهد از آن اطلاعات استفاده کند.
- ✓ بیان‌های رسمی از نتایج پژوهش درباره مسئله مورد بررسی.
- ✓ ثبت دیده‌ها، شنیده‌ها، پژوهش‌ها و بررسی درباره یک موضوع.

چند رکن اساسی گزارش:

- مخاطب یا گزارش‌خواه
- موضوع
- هدف
- نویسنده یا گزارش‌دهنده
- محتوا و متن گزارش

فواید گزارش برای مدیران

- از اجرای دستور اطمینان پیدا می‌کنند.
- از پیشرفت کارها، طرح‌ها و فعالیت‌ها آگاهی می‌یابند.
- با مسائل و مشکلات جاری سازمان یا محیط کار آشنا می‌شوند.

کارکردهای گزارش

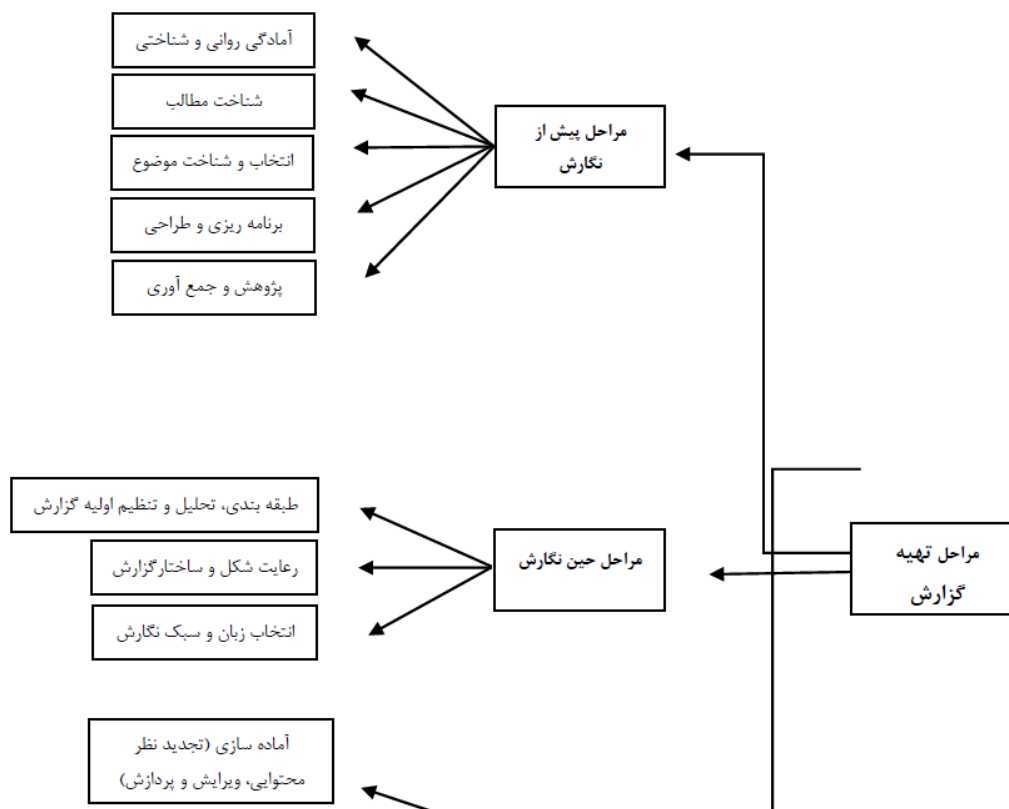
- ❖ رساندن پیام به صورت سریع، واضح و روشن؛
- ❖ مبادله اطلاعات بین مدیران سازمانی؛
- ❖ سهولت در تصمیم گیری و تقویت انسجام عملکردها؛
- ❖ تقویت کار هدفمند و پژوهش بنیان در سازمانها؛
- ❖ افزودن بر آگاهی مدیران برای اقدام آگاهانه بر مبنای گزارش.

ویژگی های گزارش نویسی

- توانایی برقراری ارتباط متقابل؛
- احساس مسئولیت و اعتماد به نفس شغلی؛
- آگاهی از ساختار و فنون و آیین نگارش گزارش نویسی؛
- آشنایی کافی با ساختار اداری یا سازمانی (دانش، تجربه، انگیزه)؛
- داشتن دقت، نظم فکری و عملی، نکته سنجی و زیرکی؛
- دیدگاه بی طرف به موضوع گزارش، روحیه پژوهشگری؛
- و....

اصول و ویژگی های یک گزارش مطلوب

- وحدت موضوع یا د برداشتن یک موضوع مستقل؛
- گویایی و مختصر و مفید بودن مطالب؛
- کامل بودن مباحث؛
- رعایت درست نویسی، ساده نویسی و سلامت نوشتاری؛
- امانت داری و رازداری؛
- پژوهش محوری و روشمندی گزارش؛
- تهیه در زمان مناسب و سرعت عمل در کار.



روش های جمع آوری داده ها و اطلاعات گزارش اداری

- مشاهده
- مصاحبه (پرسش نامه ای)
- مطالعه یا کتابخانه ای

مشاهده ✓

این شیوه، سریع ترین و قابل اعتمادترین راه برای کسب اطلاعات است. در این روش جمع آوری اطلاعات، گزارشگر به سبب اینکه بی واسطه به مشاهده رفتار و مشخصات موضوع می پردازد، تسلط بیشتری به موضوع و ثبت آن خواهد داشت.

✓ مصاحبه

مصاحبه یکی از راه‌های مهم جمع‌آوری اطلاعات است که در آن به صورت حضوری و یا غیرحضوری از افراد یا گروهی از طریق پرسش و پاسخ به دست می‌آید. نکته مهم آن است که پرسش‌های مصاحبه از پیش اندیشیده و تعیین شده است.

در یک تقسیم‌بندی کلی مصاحبه می‌تواند به دو شیوه تنظیم شود:
مصاحبه شفاهی و مصاحبه کتبی.

در مصاحبه شفاهی به سبب ارتباط حضوری مصاحبه‌گر می‌تواند تا دست‌یابی به پاسخ قانع‌کننده و قطعی به سوالات خود ادامه دهد. اما در مصاحبه کتبی پرسشگر سوالاتی از پیش طرحی شده را برای پرسش‌شونده ارسال می‌کند.

نکاتی مهم که در انجام مصاحبه باید به آن‌ها توجه داشت:

- گفت‌وگو با زبان شخص مصاحبه‌شونده؛
- دخالت‌ندادن تمایلات شخصی؛
- جلب اعتماد مصاحبه‌شونده؛
- رعایت مقام و موقعیت اجتماعی افراد؛
- بیان توضیحات کافی قبل از شروع مصاحبه؛
- رعایت اصول فنی مصاحبه و اهداف سازمانی؛
- در جریان مصاحبه از افراد مطلع استفاده کنیم؛
- پرسش‌ها را از پیش آماده کنیم؛
- در حین مصاحبه (البته با هماهنگی) گفته‌ها را ضبط یا یادداشت کنیم؛
- پرسش‌ها باید مرتبط و مکمل یکدیگر باشند.

تهیه پرسش‌نامه

یکی از ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، استفاده از پرسش‌نامه‌هاست. پرسش‌نامه، شامل دسته‌ای از پرسش‌هاست که بر طبق اصولی خاص تدوین شده است و به صورت کتبی به افراد ارائه می‌شود و پاسخ‌گو بر اساس تشخیص خود، جواب‌ها را می‌نویسد. بر این اساس، برای مصاحبه کتبی باید از قبل پرسش‌نامه‌ای جامع و گویا تهیه شود. پرسش‌نامه‌ای که مقدمه‌ای رسا، جذاب و واضح داشته باشد، پرسش‌های طولانی، وقت‌گیر و دوپهلوی نداشته باشد، دقیق و گویا باشد و همه اهداف گزارش را در بر بگیرد.

نکته:

نوع پرسش نامه با توجه به موضوع تحقیق می تواند به صورت چند گزینه ای، کوتاه پاسخ، تشریحی یا ترکیبی از هر سه تهیه شود.

✓ مطالعه یا کتابخانه ای

نوع سوم روش تدوین و تهیه گزارش اداری، روش مطالعه یا تحقیق کتابخانه ای و منابعی است. برخی از آگاهی ها درباره موضوع گزارش ممکن است از لابه لای مدارک و اسناد، کتاب ها، روزنامه ها، مجلات، سال نامه ها، نقشه ها، پایان نامه ها و... به دست آید. مثال: تهیه گزارش از مقایسه تحقق برنامه های مختلف یک دستگاه اجرایی یا میزان تولید یک شرکت در مقایسه با سال یا سال های گذشته که به مراجعه به کارپوشه ها، گزارش ها و دفترهای آمار و ارقام نیاز دارد. نکته: مهم ترین ابزار در روش مطالعه، یادداشت برداری است.

برای نوشتن گزارش از کجا شروع کنیم؟

منظور از گزارش نویسی گردآوری، طبقه بندی، ثبت و ارائه درست آن است. به طوری که بتواند به هدف اصلی که اطلاع دادن به مخاطب است، برسد. برای اینکه بتوانید یک گزارش خوب بنویسید، باید مراحل نوشتن را از آغاز تا پایان دنبال کنید و سپس با تمرین در نوشتن گزارش مهارت کسب کنید.

مطالعه و بررسی کنید

یکی از اقدامات مقدماتی، مطالعه و بررسی راه های تهیه گزارش است. برای مثال؛ اینکه از محل بازدید، با اشخاص مصاحبه کنید یا پرونده هایی را بررسی کنید. پس از این مشاهدات و بررسی ها، نکات مهم را پیدا کنید و به جمع آوری آمار، عکس، اسناد و نوشتن گفته های افراد مشغول شوید.

پیش نویس تهیه کنید

برای اینکه قالب اصلی گزارش را شکل دهید ابتدا یک پیش نویس بنویسید. تمام نکات قابل ذکر را بنویسید و به نوع جمله ها و کلماتی که استفاده می کنید، توجه کنید و سبک گزارش را پیدا کنید.

نگاهی به ساختار گزارش تحلیلی

- ✓ صفحهٔ عنوان
- ✓ فهرست مطالب
- ✓ مقدمه و اهداف
- ✓ و ضرورت‌ها
- ✓ متن اصلی
- ✓ آمار و تحلیل
- ✓ نتیجه و پیشنهاد
- ✓ پیوست‌ها و فهرست‌ها

طبقه بندی گزارش های اداری بر حسب نوع و شکل کلی:

گزارش ها بر حسب نوع و شکل کلی به دو دسته یا طبقه تقسیم می شوند:

- دسته اول: گزارش های رسمی کوتاه شامل موضوعاتی ساده و حداکثر در سه صفحه.
- دسته دوم: گزارش رسمی بلند شامل موضوعات علمی - اجتماعی و ... در بیش از سه صفحه.

طبقه بندی گزارش های اداری به لحاظ دوره و مدت:

(۱) گزارش ادواری: دارای شیوه وهدف مشخص

(۲) گزارش اتفاقی: برحسب نیاز

گزارش های ادواری و اتفاقی خود به دو صورت تهیه می گردند :

(۱) فردی

(۲) گروهی

اجزای گزارش تحلیلی:

الف - عنوان بالای گزارش

ب - متن گزارش ، شامل:

(۱) خلاصه

(۲) مقدمه

(۳) توضیح مسأله

(۴) بیان حقایق

(۵) استنتاج

(۶) توصیه یا پیشنهاد

مزایای گزارشهای کتبی:

- امکان استفاده از وقت و زمان به اندازه کافی .
- امکان استفاده عمومی از گزارشها از طریق تکثیر و انتشار آنها .
- امکان ضبط و بایگانی برای سالها و بلکه قرن‌ها.
- مستند ساختن آن با اسناد، مدارک، آمار، تابلو رنگی، تصاویر و سایر امکانات .
- گویا ساختن آن از راه استفاده از حروف نازک، سیاه، خطوط رنگی و سایر تزئینات چاپی .
- امکان فصل بندی و طبقه‌بندی (می‌توان تهیه و تنظیم بخش‌ها یا فصولی از گزارش را بر عهده افراد کاردان گذاشت).
- فراهم آوردن اعتماد و اطمینان بیشتر .
- استفاده از آن برای معرفی و تبلیغ در موارد لازم .

مشکلات گزارشهای کتبی:

- احتیاج بصرف وقت زیاد در بسیاری از موارد .
- صرف هزینه زیاد برای تهیه کاغذ، وقت ماشین نویس و تأمین نیروی انسانی متخصص برای انجام این کار (به همین دلیل بعضی از مؤسسات بزرگ کار تهیه و تنظیم گزارشها را بر عهده‌ی مؤسسات دیگر می‌گذرانند، که آنهم معمولاً بدون اشکال نخواهد بود).
- دشواری استفاده از تمام اصول گزارش‌نویسی و مبادله اطلاعات .
- عدم استقبال عمومی افراد از تهیه گزارش به دلیل سختی کار و ترس از مقدرات خود .
- عدم امکان دریافت فوری نتایج گزارش‌های کتبی در غالب موارد .

باید های محتوای گزارش:

- مستند باشد (اسناد)
- مستدل باشد (منطقی)
- منظم باشد (ترتیبی - اولویت بندی)
- معتبر باشد (اسناد معتبر باشد)
- جامع باشد (۶ عنصر - سئوالات اصلی)
- صریح باشد (بدون ابهام - یا آمار و ارقام)
- ساده باشد (کلمات غیر پیچیده و جملات کوتاه)
- مختصر باشد (با کمترین کلمات و جملات زاید)

مراحل چهارگانه گزارش نویسی:

- ۱) مرحله برنامه ریزی، تدارکات و تهیه ملزومات
- ۲) مرحله تنظیم و ساماندهی گزارش - " طرح ربط منطقی مطالب"
- ۳) مرحله نگارش
- ۴) مرحله تجدید نظر و اصلاح و تهیه متن نهایی

پاراگراف یا بند:

وظایف مهمه پاراگراف یا بند در گزارش:

- ۱) جلب توجه خواننده به موضوع و فکر اصلی نوشته.
- ۲) پرورش فکر اصلی نوشته به کمک بندها (پاراگراف ها) برای جلوگیری از انحراف فکر خواننده و قطع علاقه او.
- ۳) اعلام نتیجه.

فواید استفاده از پاراگراف (بند):

- ۱) شکستن یکتاختی:
- ۲) کمک به درک تقسیم بندی موضوعی:
- ۳) مشخص ساختن جزئی از کل موضوع:
- ۴) گذاشتن فاصله سفید برای بهتر دیدن:
- ۵) جلب توجه خواننده به تغییر موضوع با موضوع های فرعی:
- ۶) آسانی مراجعه به هر مطلب .

پاراگراف خاتمه گزارش (نتیجه گیری):

- این پاراگراف نباید جنبه تفننی داشته، بلکه باید بر اعتبار گزارش بیفزاید .
- باید احساس شود که این پاراگراف بخشی جدائی ناپذیر از کل مطالب گزارش است .
- این پاراگراف نباید دربرگیرنده مطالب تازه باشد، بلکه باید نتایج بدست آمده را مورد تأکید قرار دهد یا پیشنهادهایی مفید ارائه کنند.
- این پاراگراف باید گویای صریح تحقق هدف باشد و خواننده دریابد که، کاری که آغاز شده بدرستی پایان پذیرفته و مقصود نویسنده حاصل شده و پرسشی که در آغاز یا مقدمه گزارش مطرح شده به روشنی پاسخ داده شده و اگر پژوهشی موضوع گزارش بوده، انجام شده و نظر نهایی ارائه گردیده است .

تنظیم گزارش از جنبه پذیرش یا عدم پذیرش آن از سوی گزارشخواه

الف- در مورد خواننده ای که احتمال می رود گزارش و نتایج آن را بپذیرد و یا نسبت به نتایج و پیشنهادات قضاوتی کند، باید از روش قیاسی Deductive استفاده کرد یعنی پیشنهادات اصلی و فواید آن ذکر گردد و سپس بقیه متن گزارش صرف ارایه دلایل، اسناد، آمار و اطلاعات برای تأیید پیشنهادات گردد.
ب- در مورد خواننده ای که گمان می رود در برابر قبول نتایج و پیشنهادات مقاومت ورزد باید از روش استقرایی Inductive استفاده گردد بدین قرار که بدو آمار، اطلاعات ارایه می شود و پس از تجزیه و تحلیل آنها و استنتاجات لازم، پیشنهادات و راه حلها مطرح می گردد.
بنابراین شناخت قبلی از نگرشها، سوابق، طرز تفکر و نحوه برخورد گزارشخواه با مسائل و شخصیت او در نحوه تنظیم گزارش عاملی بسیار مهم بشمار می رود.

شش مرحله روش علمی گزارش پژوهش محور

(مراحل برنامه ریزی برای گزارش)

(۱) تعریف مسئله به صورت مشخص و براساس معیار منطقی تعریف؛ (مثال: بررسی علل غیبت زیاد کارکنان در «واحد الف»)

(۲) طرح مقدماتی گزارش؛

(۳) انتخاب روشی مناسب برای تهیه گزارش؛

(۴) گردآوری داده ها و اطلاعات؛

(۵) تحلیل و تفسیر؛

(۶) نتیجه گیری براساس داده ها و تفسیرها.

الگوی ارائه گزارش

پس از آن که مستندات و اطلاعات، دسته بندی و تجزیه و تحلیل شد، گزارشگر می تواند براساس تجزیه و تحلیل آماری، به کشف حقایق و پیشنهاد راه حل برسد. برای آن که گزارشگر به عمق مطلب برسد و در پاسخ به مشکل، موفق شود، لازم است که استدلال خود را کاملاً مشخص نماید.

نکته: با انواع الگوها و روش های مختلف استدلال و نتیجه گیری آشنا باشیم.

الگوی قیاسی / الگوی استقرایی / الگوی تقدّم زمانی / الگوی گزارش بر حسب ترتیب اهمیت / الگوی قدم به قدم / الگوی مسئله - راه حل / الگوی معیار - اقدام / الگوی علت - معلول / ...

الگوی قیاسی

در الگوی قیاسی، ابتدا نکته های اصلی، تحلیلی، استنادها و مهم ترین پیشنهادات ارائه می شود، سپس جزئیات و توضیحات و اسناد و دلایل تأیید کننده به دنبال آن می آید.

الگوی استقرایی

در الگوی استقرایی برعکس الگوی قیاسی، اول آمار و اطلاعات و حقایق ارائه می‌شود، سپس بر پایه آنها استدلال و نتیجه‌گیری می‌شود و نهایتاً پیشنهاد یا راه‌حل مسئله مورد نظر ارائه می‌شود.

از پرکاربردترین انواع نمودارها

- نمودارهای ستونی
- نمودارهای میله‌ای
- نمودارهای دایره‌ای
- نمودارهای خطی
- نمودارهای مقایسه‌ای

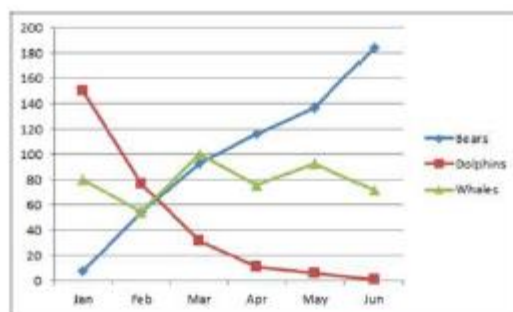
نمودار ستونی:

برای مقایسه متغیرها مورد استفاده قرار می گیرد. مثلا وقتی می خواهیم آمار ورودی دانشگاه را در سال های مختلف با هم مقایسه کنیم .



نمودار خطی:

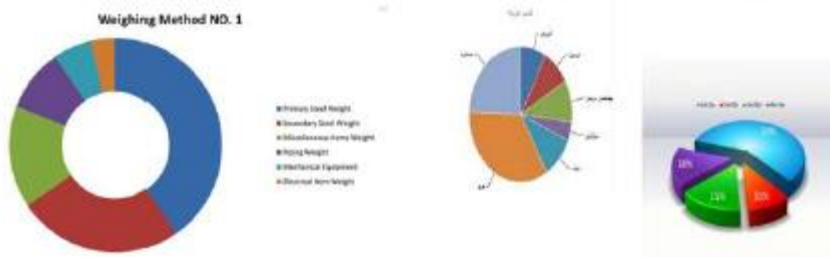
برای نشان دادن نحوه رشد یک متغیر در طول زمان بکار می رود. مثلا بررسی میزان تغییرات امانت کتاب در طول ماه های سال



نمودار دایره ای یا حلقه ای:

نمودار دایره ای:

برای مقایسه داده ها و متغیرها استفاده می شود .



- نمودارها و جدول ها مهیج هستند؛ چون که به چشم می آیند. اما:
- الف) اضافه کردن نمودارهای غیر ضروری سبب بی ارزش شدن نمودارهایی می شوند که بر مهمترین نکات تأکید کرده اند.
- ب) خود را جای خواننده گزارش بگذارید و فکر کنید و تنها آن ابزار گرافیکی را استفاده کنید که:
- اطلاعات پیچیده را به سادگی و روشنی نمایش می دهند.
- بر نکات مهم در بحث تأکید می کنند.

ویژگی‌های کلی گزارش‌های اداری

- گزارش باید صرفاً حقیقت را منعکس کند و هیچ‌گونه بزرگ‌نمایی و یا دخالت نظر شخصی نباید در آن وجود داشته باشد؛
- گزارش باید فاقد غلط‌های املائی و خطاهای نگارشی باشد و باید تمام جزئیات را شامل شود؛
- در نوشتن گزارش اداری نباید به تشریح موارد بی‌اهمیت پرداخت و فقط موارد مهم، اما با بیان جزئیات ذکر شود؛
- گزارش اداری، نه باید خیلی طولانی و مفصل باشد و نه باید خیلی کوتاه و مختصر؛
- گزارش باید به دور از حدس و احتمال نویسنده و یا سایر افراد نوشته شود؛
- گزارش نباید دربردارنده اظهارنظر قطعی درباره مسائل احتمالی باشد؛
- در نوشتن گزارش اداری، باید نقل قول‌ها بدون کم‌وزیاد، همراه ذکر منبع آورده شود؛
- گزارشی کاربردی و اثرگذار است که در خدمت توسعه فردی و سازمانی باشد.

مهم‌ترین نقاط ضعف یک گزارش

- ✓ وجود تناقض در بخش‌های مختلف
- ✓ ضعف در متن نویسی، رایانه‌نویسی و جمله‌نویسی
- ✓ اظهارنظرهای بدون ارائه جدول، نمودار و غیرمرتبط با آن
- ✓ آشفتگی در عنوان‌ها، فصل‌بندی و پاراگراف‌بندی مطالب
- ✓ نداشتن ساختار و روشی مشخص در تدوین و تهیه آن
- ✓ بی‌حوصلگی نویسنده یا نداشتن مهارت لازم یا تجربه نوشتن