

گزارش‌های وکزارش‌خواهی در مدیریت

کم و کیف امور در واحدهای مرکزی و در سراسر شبکه اختیار و حوزه نظارت، نسبت به مسائل جاری و عمومی، آگاهی‌های لازم را داشته باشد. امروزه مقامات و مدیران مسئول بیش از هر وسیله ارتباطی دیگر، در جهت رسیدن به هدفهای سازمانی، از گزارشها استفاده‌های لازم را بعمل می‌آورند، گزارشها به هر شکلی که نقل شود، پایه و مایه‌ای برای اتخاذ تصمیمات اداری، مالی، استخدامی و سایر بخش‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی خواهد بود و آثار ناشی از آن بستگی کامل با نوع و اعتبار اطلاعاتی دارد که ارائه می‌شود.

در سازمانها غالباً کارکنان، نتیجه کار و فعالیت خود را به صورت گزارش به اطلاع مقامات بالاتر می‌رسانند و مسئولان سطوح بالا نیز براساس اهمیت و چگونگی گزارش‌ها تصمیمات لازم را اتخاذ می‌کنند و در نهایت به تعیین خط‌مشی، سیاست‌گذاری – تصویب و صدور مجوز، منجر می‌گردد که براساس آن، با برخی از پیشنهادها موافقت می‌کنند یا پیشنهاد متقابلی ارائه می‌دهند. با توجه به اهمیت موضوع، گزارشها باید دقیق تهییه شود و نکات تاریک و مبهم موضوع روشن گردد. اعم از اینکه گزارش بر حسب دستور و یا وظایف

در ساخت تشکیلاتی نظام جمهوری اسلامی، مدیریت امروز قلمرو گسترده فعالیتهای دولت را در رابطه با هماهنگی نظامهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی در محدوده اختیار و مسئولیت، جهت تحقق بخشیدن به هدفها، از وظایف و حوزه عمل خود می‌داند. زیرا شناخت و آگاهی مدیریت از کم و کیف و نحوه اجرا و انجام امور، در زمان خاص ممکن نمی‌باشد و با توجه به روند زایی که ساخت تشکیلاتی نظام اداری در گذشته و حال داشته، روابط پیچیده و دشواری در قلمرو جغرافیایی ایجاد نموده است که مسئولان و مدیران نمی‌توانند در اندک زمان، مستقیم و یا غیرمستقیم در مسیر امور جاری و فعالیتهای گسترده در اقصی نقاط کشور، قرار گیرند.

سازمانهای مرکزی به لحاظ ماهیت وظایف و گسترده‌گی فعالیتها، ناگزیر قسمتی از مسئولیتها را جهت بهبود و توسعه و سرعت عمل بخشیدن در کار، به استانها، شهرستانها، بخشها و روستاهای تفویض می‌کنند. لذا نقش سازمان مرکزی – که تعیین‌کننده سیاستها، خط‌مشی‌ها و تصمیم‌گیرنده نهایی در رابطه با حل مسائل و مشکلات و تأمین‌کننده نیازهای واحدهای تابعه می‌باشد – ایجاب می‌کند که از

می‌پذیرد که بیش و کم با نحوه گزارش‌دهی و گزارش‌گیری آشنا هستند و تا کنون گزارش‌های مختلفی به اعتبار، تجربه موقعیت سازمانی یا نوع وظیفه‌ای که دارند بطور مختصر یامفصل و به صورت کتبی، شفاهی یا نمایشی به مقامات بالاتر ارائه نموده‌اند. در نتیجه گزارش‌دهی و گزارش‌گیری در سازمانها به مثابه جریان‌خون در بدن به سازمانها پویایی و حرکت می‌بخشد. در اینجا ضرورت دارد که قادر مدیریت با چگونگی و نحوه تهیه و ارائه گزارش بیشتر آشنا گردد و آمادگی پیدا کند تا بتواند بررسی‌ها و پژوهش‌های خود را در قالب گزارش‌های مفید و سودمند بیان دارد.

قبل از ورود به متن اصلی گزارش لازم است نکات و ویژگی‌هایی که در تهیه گزارش ضروری به نظر می‌رسد گزارش‌دهنده با تمرکز فکری، خود را در معرض برخی از سئوالات که در تهیه و تنظیم گزارش بشرح زیر مفید به نظر می‌رسد، قرار دهد:

۱. موضوع گزارش باید به چه نحوی تعیین گردد؟

۲. در گزارش، کدام هدف دنبال می‌شود؟
۳. چه نوع گزارش‌هایی باید تهیه گردد؟
۴. در گزارش‌ها، اطلاعات لازم، باید از کدام منابع نقل گردد؟

۵. گزارش‌دهنده چه کسی است؟
۶. گزارش‌گیرنده کدام فرد و سازمان می‌باشد؟

۷. شکل ارائه گزارش باید چگونه باشد؟

۱. موضوع گزارش باید به چه نحوی تعیین گردد؟

اصولاً تهیه گزارش به دو حالت امکان‌پذیر است: حالت دستوری و وظیفه‌ای

الف: حالت دستوری گزارش این است که

سازمانی تهیه شده باشد یا گزارشگر رأساً به تهیه و تنظیم آن مبادرت کند. تاگیرنده گزارش با توجه به محتوی آن بدون هیچگونه ابهامی دستور مقتضی صادر و تصمیم لازم را اتخاذ نماید.

به عنوان مثال هرگاه کارمندی گزارش خود را در زمینه مشکلاتی که ناشی از روش‌های غلط و نادرست می‌باشد، تهیه کند، باید جواب نام را مورد بررسی و تحقیق قرار دهد و آگاهی‌های لازم را آنچنان که هست، تنظیم کند، تا مقام مافوق با توجه به محتوی گزارش و پیشنهادها تصمیم مناسب و مقتضی را صادر نماید. در غیر این صورت چاره‌اندیشی و اتخاذ تصمیم نتیجه دلخواه را نخواهد داشت.

در نظام اداری هدفهای اصلی از هدفهای فرعی ضمن اینکه با هم متصل است از هم تفکیک شده است و سازمانها از جهت نوع و ظایف و فعالیتها و ترکیب نیروی انسانی و مقررات حاکم و روش‌های انجام کار بایکدیگر متفاوت است و تابع خطمشی‌ها و سیاستهای خاص خود می‌باشند، بنابراین حیطه عمل و نظارت سازمان معمولاً از هسته مرکزی شروع می‌شود و تا دورترین نقاط کشور امتداد پیدا می‌کند و به وسیله گزارش‌ها بهم پیوند می‌خورد و دقیقترین ارتباط را میان منابع خبری و نیازمندان به خبر که به شیوه‌های گوناگون انجام می‌گیرد، برقرار می‌سازد.

همانطوری که دستگاه مرکزی بدن انسان توسط رشته‌های عصبی، اطلاعات جهان خارج را توسط حواس مختلف می‌گیرد و مغز بر اساس نیاز بدنی حکم صادر می‌کند، دستگاه مرکزی سازمان نیز به منزله بدن انسان، اطلاعات مورد نیاز را از داخل و خارج سازمان (یعنی واحدهای تابعه) کسب و حکم غائی و نهایی را صادر می‌نماید بدینه است این مهم توسط کارمندان، کارشناسان و مدیرانی انجام

د: از یک طرف به میزان توان، دانشها و علاقه کارکنان نسبت به انجام دادن وظایف محوله و پویایی واحدها پی بردند و از طرف دیگر به ضعفها، سستی‌ها، بی‌تفاوتی‌ها، کم‌کاری‌ها، زیان و ضررها که به صورت مرئی یا نامرئی از جانب فرد یا واحدها متوجه سازمان متبع می‌گردد، آگاه می‌شوند.

ه: مدیریت با دریافت گزارشها، می‌تواند هماهنگی لازم و ارتباط معقول را بین واحد‌های تابعه سازمان برقرار نماید.

و: مدیریت در شرایط خاص و معین، می‌تواند از گزارشها به عنوان سند و مدرک جهت بهبود فعالیتها و رسیدن به هدفهای اساسی سازمانی استفاده کند.

ز: مدیریت بر مبنای گزارشها، می‌تواند در تغییر و تحول سیاستهای تولیدی، خدماتی، طرحها و برنامه‌های جاری سازمان و همچنین در برنامه‌ریزی‌های آینده حداکثر استفاده را بنماید.

ح: گزارشها می‌تواند، مدیریت را در تصمیمات فوری و ضروری برحسب اولویت‌های مربوط به طرحها و برنامه‌های نیمه تمام یاری نماید.

مضافاً اینکه از طریق دریافت گزارشها، در پیگیری دستورها و اتخاذ تصمیم‌های به موقع یک سرعت عمل جهت رسیدن به هدفهای غایی سازمان حاصل می‌شود که بهره‌گیری از آن سرمایه‌گذاری مجدد برای آن دستگاه خواهد بود.

۳. چه نوع گزارش‌هایی باید تهیه گردد؟

نوع گزارش معلوم می‌دارد که گزارش درباره چه مسئله باید تدوین شود و گزارش دهنده از این جهت که گزارش جنبه دستوری دارد یا برحسب وظایفه‌ای شغلی، اقدام به تهیه

رئیس یا مقام مسئول بر اساس نیازی که دارد کارشناس یا کارمند را مكلف می‌سازد، گزارش را پیرامون مسئله مشخصی تهیه کند و ارائه دهد.

ب: حالت وظیفه‌ای گزارش این است که کارشناس یا کارمند بدون دستور مقام مسئول، براساس وظایف محوله و عرف اداری به تهیه گزارش‌های روزانه، هفتگی، ماهانه یا سالانه در مورد مسائل جاری سازمان اقدام کند.

به حال گزارش، خواه به حکم دستور باشد یا وظیفه، انتقال یک رشته اطلاعات بر مبنای نیاز گیرنده گزارش می‌باشد.

۴. در گزارش کدام هدف دنبال می‌شود؟

غالباً کارمندان دولت، نتیجه کار و فعالیت خود را به صورت گزارش‌های مختلف به اطلاع مقامات و مسئولان بالاتر می‌رسانند و مقامات سطوح بالاتر نیز بر مبنای همین گزارش‌ها تصمیمات لازم را می‌گیرند و دستورهایی صادر می‌نمایند.

مسئولان اجرایی از طریق دریافت گزارشها به نتایجی می‌رسند که اداره امور را تسهیل می‌کند و مدیریت به نحو مطلوب به امور جاری سازمان می‌پردازد و نتایجی که مدیران به آن می‌رسند، عبارتند از:

الف: مدیریت به نوعه اجرای دستورها به وسیله واحدهای تحت نظارت اطلاع حاصل می‌کند و مطمئن می‌شود که دستورها به صورت کامل و بدون نقص انجام پذیرفته است.

ب: به کم و کیف و چگونگی پیشرفت امور و فعالیتهای سازمانی آگاهی می‌یابد.

ج: مدیران با تنگناها و مشکلات جاری سازمان در رابطه با مسائل تشکیلاتی، محیطی، پرسنلی، قوانین، مقررات و روش‌های انجام کار آشنا می‌گردند.

۴- نتیجه حاصل به عنوان یک فکر جدید در معرض افکار قرار گیرد.
۴. در گزارشها، اطلاعات لازم، باید از کدام منابع نقل گردد؟

در تهیه گزارش، تعیین نوع اطلاعات و منابع از اهمیت خاصی برخوردار است، بنابر این گزارشگر در صورت نیاز به اطلاعات از متابع دیگر لازم است که با توجه به موضوع بحث و سطح اطلاعات - کمی و کیفی - در تعیین منابع دقت نظر اساسی به عمل آورد.

زیرا منابع گستردگی و متنوع است و گاهی در انتخاب، محقق و گزارشگر را دچار شک و تردید می‌سازد، لذا برحسب ضرورت و نیاز، از منابع زیر می‌توان استفاده کرد:

الف - منابع ممکن است کتابخانه-کتابهای مرجع یا عادی - و یا مجله، روزنامه، بروشور، و طرحهای تحقیقاتی باشد.

ب - اشخاص مجرب، مطلع، متخصص و صاحبنظر در یک موضوع خاص باشد.

ج - ممکن است گزارشها و تحقیقاتی که با موضوع گزارش، ارتباط نزدیک دارد، منبع قرار گیرد.

د - استناد و مدارک و پروندهای موجود در آرشیو و بایگانی وزارتاخانه‌ها و سازمانها به عنوان یک منبع با ارزش می‌باشد.

ه - نوارهای کاست، ویدئو و کامپیوتر جزو منابع علمی و تحقیقاتی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

و - کلیه محیط‌های مورد بازدید، منابع مفیدی خواهد بود که در تهیه گزارش بسیار با ارزشند.

۵. گزارش‌دهنده چه کسی است؟
در سیستم اداری، اصل بر این است که

گزارش‌ها به شرح زیر می‌نماید.
الف: آیا گزارش ساده و مختصر است و جنبه اطلاعی دارد و باید به صورت یک نامه انشائی تهیه گردد؟ در این صورت چه نکاتی باید مورد توجه قرار گیرد؟ چگونگی گزارش‌های ساده ایجاب می‌کند که ابتدا موضوع مورد بحث، به صورت مسئله بیان شود، آنگاه حقایق پیرامون آن توجیه گردد و سرانجام اگر پیشنهادی مورد نظر است، ذکر شود.

ب: آیا گزارش نیمه مبسوط است؟ و نیاز به تحقیق دارد، به این اعتبار که مجموعه اطلاعات ذهنی فرد جوابگو نمی‌باشد، لازم است از متابع دیگر، اطلاعاتی را به دست آورد تا به موضوع گزارش بها داده شود. در گزارش‌های نیمه مبسوط اطلاعات به دست آمده باید به ترتیبی تنظیم گردد که خواننده را در مسیر وقایع و توالی منطقی اطلاعات قرار دهد. در این رابطه ابتدا می‌توان مسئله را با توجه به اطلاعات به دست آمده بیان نمود و سپس حقایق پیرامون آن را به ترتیبی که جمع‌آوری شده عنوان کرد و نتیجه حاصل از بررسی را که با موضوع و هدف گزارش ارتباط مستقیم دارد، جمع‌بندی و در نهایت پیشنهاد لازم را اگر ضرورت داشت، مطرح گردد.

ج: آیا گزارش تحلیلی است؟ در این گزارش، گزارشگر باید تجربه و اطلاعات قبلی را همراه با تحقیق از متابع مختلف تلفیق نماید به ترتیبی که اطلاعات به دست آمده باید با یک دید تحلیلی تجزیه و تحلیل گردد و سرانجام در تنظیم آن موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

- ابتدا باید خود مسئله بیان شود.

- حقایق مربوط به آن بررسی شود.

- عوامل مؤثر در حل مسئله تجزیه و تحلیل گردد.

- با بحث، صحت و سقم مسئله شکافته شود.

سازمان و یا سازمانهای دیگر باشد که از لحاظ سطح گزارش میزان توقع و انتظار و استفاده از گزارشها متفاوت خواهد بود.

الف: در صورتیکه فرد باشد، یاسن پرست مستقیم گزارشده‌نده از قبل قصد و نیاز خود را از دریافت گزارش مشخص کرده و یا گزارشده‌نده رأساً بر حسب وظیفه اقدام به تهیه و ارسال گزارش می‌کند و از لحاظ کمی و کیفی گزارش بر مبنای انتظار سرپرست تهیه می‌شود.

ب: معمولاً اگر مدیریت سازمان باشد، گزارش‌های سازمان به صورت ادواری از طرف افراد مسئول یا واحدهای تابع طی طول هفته، ماه و سال تنظیم و ارسال می‌گردد و یا مورد خاصی را به شخصی معین تکلیف می‌کند. اج: در صورتی که خارج از سازمان باشد، دو حالت دارد: یکی اینکه طرحها و برنامه‌های صورت گزارش جهت ارائه فعالیتها و یا اظهار نظر به سازمان ذیرپذیر ارسال شود و دیگر اینکه سازمانهای مسئول، فعالیتها و پیشرفت کار و نتیجه عملکرد سازمانهای وابسته خود را با سیاستها و خطمشی‌های اساسی هماهنگ سازند.

۷. شکل ارائه گزارش‌ها باید چگونه باشد؟

معمولًا گزارشها را می‌توان به سه نوع ارائه کرد که هریک از ویژگی خاصی برخوردار است و معايب و معاسبی دارد که در فصل مربوط به آن، مفصلًا بحث خواهد شد ولی مقدمتاً لازم است درباره هریک مواردی یادآوری گردد:

۶. گزارش‌گیرنده کدام فرد و سازمان می‌باشد؟

در مدیریت، هر سازمانی بر حسب ضرورت، روزانه شاهد گزارش‌های شفاهی به صورت

کارها براساس توان و مهارت‌های افراد با توجه به عوامل تحصیلی و موقعیت سازمانی محول شود. مثلاً اگر حسابدار، کارحسابداری نکرده یا با رشته تحصیلی او مربوط نباشد، نمی‌توان از او انتظار داشت که در تنظیم اسناد مالی و دفاتر، امور محوله را به نحو مطلوب انجام دهد.

یک گزارشگر نیز تا زمانی که عملاً وارد این کار نشده باشد، هیچ‌گاه با مطالعه اصول و روشهای مربوط به تهیه گزارشها، نمی‌توان از او گزارش دلخواه را انتظار داشت. ولی می‌توان از قبل ویژگی‌های خاصی را برای او تعیین کرد که مشخصات زیر را دارا باشد:

- گزارشگر باید به تمرکز فکر چنان عادت کند که بتواند موضوع بحث را در قالب هدفها، تدوین نماید.

- واقعیت‌های موجود را به خوبی دریابد و مسائل را موافق با آن، مورد بررسی قرار دهد تا بتواند درست نتیجه‌گیری کند.

- فروتن باشد و خود را خطاطپذیر بداند و با دقت و امعان نظر با مسائل برخورد نماید.

- نسبت به تهیه گزارش، احساس مسئولیت نموده صراحة کلام داشته باشد، به این اعتبار که در صحت و سقم مطالب گزارش، خود را مسئول بداند و از مطالب متضاد و ابهام‌آور بپرهیزد تا مدیریت را در شک و تردید قرار ندهد.

- چون در مدیریت، گزارش یک وسیله ارتباطی است میان کسی که به یک موضوع آگاهی دارد و کسی که به آن نیاز دارد، باید به نیاز گزارش گیرنده توجه نماید و از مطالب تکراری و حواشی بپرهیزد.

۶. گزارش‌گیرنده کدام فرد و سازمان می‌باشد؟

گزارش‌گیرنده ممکن است فرد یا مدیریت

و سنگین‌ترین نوع آن است که می‌تواند ارتباط واحدهای سازمانی را در داخل و یا با واحد‌های خارج از کشور برقرار نماید.

ج: گزارش‌های نمایشی (تصویری)

تعدادی از افراد یا واحدهای سازمانی، وزارت‌خانه‌ها، کشورها نتیجه عملکرد و پیشرفت‌های کار خود را هر چند ماه یک بار به نمایش می‌گذارند تا علاقه‌مندان و نیازمندان به تکنیک و آگاهی‌های علمی از طریق بازدید و مشاهده این قبیل نمایشها، بتوانند در جهت بهبود خدمات و یا تولید فعالیت‌های سازمانی از قانون و روش‌های پیشرفت‌های حداکثر استفاده را بینمایند. هریک از موارد هفتگانه‌ای که در این مختصر به عنوان ویژگی‌ها و شناخت عوامل مؤثر در تهیه گزارش‌ها اشاره گردید، در قسمت‌های بعد مسائل فنی و تخصصی مربوط به هر یک و اصول آن مشروح ذکر خواهد شد.

حضوری، تلفنی، رادیوئی و تلویزیونی هستیم که به طور رسمی و یا غیر رسمی از سطوح پائین سازمانی به سطوح بالا انجام می‌گیرد و همواره کارکنان، نتیجه فعالیت خود را به مدیریت اطلاع می‌دهند و یا آگاهی خاصی از آنان خواسته می‌شود که در اسرع وقت با ارتباط کلامی صورت می‌پذیرد.

ب: گزارش‌های کتبی

گزارش کتبی، یکی از وسائل ارتباطی مفید و مؤثر است که نیاز خواننده را در رابطه با آگاهی از مسائل و مشکلات اداری و سرعت بخشیدن در تصمیم‌گیری پیرامون امور جاری واحدها تأمین می‌کند، به طوری که مدیریت سازمان، گزارش کتبی را وسیله مناسبی جهت ارزیابی فعالیت‌های واحدها در سراسر شبکه اختیار و مسئولیت خود می‌داند. گزارش کتبی در عین حال که رایج‌ترین و معمول‌ترین نوع گزارش‌ها محسوب می‌شود، یکی از پرمحتوا‌ترین