



جمهوری اسلامی افغانستان
وزارت تحصیلات عالی افغانستان
ریاست امور محصلان خصوصی
مؤسسه تحصیلات عالی خواجه عبدالله انصاری (د^ه)



طرز العمل گزارش دهی کارمندان و استادان

زمستان ۱۳۹۹

مقدمه

مؤسسه تحصیلات عالی خواجه عبدالله انصاری به عنوان یک نهاد علمی و آکادمیک که حافظ تدریس و ترویج دانش می باشد به منظور بهبود وضعیت و تشریح اطلاعات دقیق و به موقع جهت تقویت مدیریت و تصمیم گیری مؤثر گزارش گیری و گزارش دهی یک امر ضروری می باشد. این موضوع سبب می گردد تا با ایجاد شفافیت و حساب دهی، زمینه موفقیت در تطبیق پلان استراتژیک، پلان عملیاتی و پلان های انفرادی به وجود آید. سیستم گزارش دهی این نهاد به عنوان یکی از وظایف مشترک مدیریت این نهاد زمینه ساز روند پیشرفت و تحلیل ارزیابی های این موسسه شده، دقیق و سریع برای مدیریت برنامه های این نهاد مؤثر می باشد.

با در نظر داشت وظایف این نهاد سیستم گزارش دهی ایجاب می نماید تا این نهاد اقدام به معیاری سازی این سیستم نماید، بدین لحاظ این طرز العمل من حیث یک سند به منظور ایجاد تسهیلات لازم در روند گزارش دهی معیاری، مبتنی بر شواهد، موثق و مرتبط، تصمیم گیری را در تمام سطوح مختلف تقویت نماید.

بنابراین این نهاد به منظور کاهش چالش ها و تقویت نقاط قوت و دریافت نقاط ضعف لازم می داند که تمام گزارش ها دقیق، موثق و مبتنی بر واقعیت ها باشد.

ماده اول. مبنا

این طرز العمل به تاسی از قانون کار و ماده ۱۶ قانون کارکنان خدمات ملکی وضع گردیده است.

ماده دوم. هدف

هدف از این طرز العمل ایجاد یک سیستم واحد و پایدار برای جمع آوری، توحید، تجزیه و تحلیل، ترتیب و ارائه گزارش با داشتن یک شکل (فرمت) مشخص می باشد که ادارات این موسسه آن را تعقیب نمایند. این سند ادارات این موسسه را قادر خواهد ساخت تا با ارائه گزارش های مؤثر و معیاری، روند تصمیم گیری برای مدیریت را بهبود بخشد.

ماده سوم. ساحه تطبیق

این طرز العمل بالای انواع گزارش ها اعم از گزارش های تطبیق پلان ها (پلان عملیاتی، پلان انفرادی و پلان استراتژیک)، گزارش های پیشرفت کار، گزارش های از تطبیق مصوبات و اوامر و گزارش های استادان در برنامه ها و محافل شرکت کرده و از آن گزارش تهیه می نماید.

ماده چهارم. تشریح طرز العمل

هدف از نوشتن گزارش‌ها در موسسه، رساندن اخبار، پیام‌ها، موضوعات و معلومات در ارتباط به انجام فعالیت‌ها، تطبیق مصوبات شوراهای علمی و انجام پلان‌ها با در نظر داشت معیارهای لازم آن می‌باشد. در ترتیب گزارش‌های یادشده مهم است که نویسنده گزارش، قادر باشد تصویر روشن از وضعیت موجود را با شواهد لازم در ذهن مراجع ذی‌ربط ترسیم و مجسم نماید.

بنابراین با توجه به موارد فوق تهیه گزارش به یکی از این دو شکل مربوط می‌شود:

الف. از شخص یا یک اداره تقاضا می‌شود که گزارش تهیه نماید.

ب. خود شخص یا اداره به تهیه گزارش اقدام می‌نماید.

ماده پنجم. مراحل گزارش‌نویسی

گزارش‌نویسی مانند سایر روندهای مدیریت دارای مراحل مخصوص به خود می‌باشد. هرچند این مراحل در بسا موارد به خاطر تهیه یک سند کاربرد دارد. مراحل عمده گزارش‌نویسی شامل چهار مرحله است و لازم است که مراحل چهارگانه و ترتیب آن‌ها به خوبی درک شوند. همچنان الزامی پنداشته می‌شود که هیچ‌یک از مراحل نامبرده نباید حذف و یا بی‌اهمیت تلقی گردد. این مراحل شامل موارد ذیل است:

الف. مرحله برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی به عنوان مرحله نخستین تهیه گزارش‌ها از اهمیت بسزای برخوردار است. مقدمات و برنامه‌ریزی برای تهیه گزارش برحسب نوع آن متفاوت است. به خاطر حصول اطمینان در جهت برنامه‌ریزی درست برای تهیه گزارش‌ها در موسسه تحصیلات عالی خواجه عبدالله انصاری ضرورت است تا این روند را با در نظر داشت مراحل زیر انجام داد:



یک. جمع آوری اطلاعات

جمع آوری اطلاعات عبارت از گردآوری و به دست آوردن معلومات خام با استفاده از روش‌ها و ابزار جمع آوری ارقام بوده که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم می‌باشند.

دو. تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل عبارت از روند تبدیل نمودن ارقام با اطلاعات خام جمع آوری شده به معلومات قابل اثبات و تأییدشده می‌باشد که برای تجزیه و تحلیل مراحل اساسی زیر لازم است:

- (۱) طبقه‌بندی: عبارت از بخش‌بندی نمودن معلومات واصله از ادارات مربوطه می‌باشد.
- (۲) توحید: عبارت از یکجاسازی معلومات مرتبط با استفاده از اطلاعات واصله از مراجع مختلف می‌باشد.
- (۳) فشرده‌سازی: عبارت از خلاصه‌سازی معلومات توحید شده می‌باشد. لازم به ذکر است که در این عملیه باید مطالب غیرضروری و تکراری حذف‌شده و مطالب عمده و کلیدی به‌صورت موجز بیان گردد.

سه. استنتاج و مفهوم‌گیری

پس از آنکه اطلاعات دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل شد، مسئولین گزارش ده باید اطلاعات را توجیه منطقی نموده و به کشف و استنتاج راه‌حل دست یابد. در این مرحله باید مسئولین مربوط پس از ذکر مختصر درباره انجام فعالیت‌ها، دستاوردها، چالش‌ها، نقاط قوت، نقاط ضعف و راه‌حل نکات عمده و حقایق به‌دست آمده به نتیجه‌گیری کلی بپردازد.

ب. مرحله دوم: ترتیب و تنظیم ساختار

نحوه تنظیم گزارش عاملی مهم در پذیرش گزارش است. ساختار و تنظیم هر گزار به‌طور کلی بر سه اصل قرار دارد:

مقدمه
بدنه اصلی (متن)
نتیجه‌گیری

مقدمه گزارش: مقدمه گزارش باید به‌گونه‌ای آغاز شود که خواننده در راستای موضوع گزارش قرار گیرد؛ یعنی در همان دو، سه سطر اول بداند موضوع گزارش چیست، به‌طور کلی مقدمه باید سه هدف را دنبال کند: یک. گزارش را در ارتباط با موضوع به‌گونه‌ای مطرح سازد که برای خواننده قابل‌فهم و درک باشد. د. برای خواننده گزارش نسبت به موضوع علاقه ایجاد کند. سه. باید به خواننده بگوید که از گزارش چه انتظاری داشته باشد.

بدنه اصلی (متن) گزارش: بدنه اصلی گزارش محل ارائه آمارها، تحلیل و تفسیر آنها، بیان معیارها و اثبات مدعی است.

نتیجه‌گیری: نتیجه‌گیری شامل استنتاج، ارائه پیشنهادها و راه‌حل است.

ج. مرحله سوم: نوشتن گزارش

در این مرحله اطلاعات که قبلاً جمع آوری، تجزیه و تحلیل گردیده، درج ساختار با شکل مورد نظر می گردد. این مرحله مهم ترین مراحل گزارش نویسی است، زیرا به منزله سند محسوب می شود و بنابراین باید کوشیده شود تا این سند حتی الامکان بدون نواقص ترتیب گردیده و نقش خود را در پیشبرد هدفی که به خاطر آن گزارش تهیه شده، ایفا نماید. مسئولین گزارش دهی در موسسه جهت نحوه ی نوشتن درست گزارش باید موارد زیر را در نظر بگیرند:

- (۱) در حین نوشتن گزارش از بکار بردن لغات و عبارات مغلق بپرهیزد؛
- (۲) گزارش باید صرفاً انعکاس دهنده حقایق بوده و در هیچ موردی اطمینان بیجا و غیر مستند ندهند و احساس و سلیقه ی در آن مداخله نکرده باشد؛
- (۳) گزارش باید سرشار از اطلاعات لازم و کافی باشد و از هرگونه مطلب غیر ضروری، بی ربط و یا بی فایده دور باشد و به طور صحیح و منظم تقسیم بندی شده باشد؛
- (۴) گزارش نباید طولانی و مفصل و نه هم خیلی کوتاه و مختصر باشد، یعنی به اندازه ی که همه نکات لازم را دربر گیرد؛
- (۵) نوشتن گزارش از فونت های Badr/Bzar به اندازه ۱۴ استفاده گردد؛
- (۶) در تهیه متن گزارش ها باید شش سؤال کلیدی و هفت معیار نوشتن در نظر گرفته شود:

شش سؤال کلیدی
۱. چه چیز؟ موضوع بحث به صورت مشخص بیان گردد.
۲. چه کسی؟ فرد یا افراد یا ادارات دخیل در موضوع مورد بحث مشخص گردد.
۳. چگونه؟ چگونگی وقوع فعالیت یا برنامه به صورت موجز و مختصر بیان گردد.
۴. چه وقت؟ زمان انجام فعالیت یا برنامه به صورت مشخص ذکر گردد.
۵. کجا؟ محل انجام فعالیت در ارتباط به موضوع تذکر یابد.
۶. چرا؟ علت و علل مستقیم به صورت فشرده توضیح گردد.

هفت معیار برای نوشتن گزارش
۱. درست بودن: گزارش عاری از اغلاط املائی و انشائی بوده و در هنگام ارائه آمار و ارقام دقت لازم صورت گیرد.
۲. موجز و مختصر بودن: رساندن پیام با استفاده از حداقل کلمات در مدت زمان کمتری.

۳. واضح بودن: گزارش ساده نوشته شده و روی یک مقصد خاص تمرکز داشته باشد.
۴. مکمل بودن (زیبا): گزارش حاوی اطلاعات کافی و مطلوب بوده و ویژگی مشخص، قابل اندازه گیری، به دسترس (قابل دسترسی)، واقع بینانه و لزوم وقت در آن سنجیده شده باشد.
۵. رعایت آداب نوشتاری: در نوشتن گزارشها باید از کلمات موجب، رسمی و دور از توهین استفاده شود.
۶. استفاده از شواهد: گزارش باید منعکس کننده حقایق بوده و با استفاده از مدارک و شواهد موجب ایجاد اعتماد در خواننده شود.
۷. عطف توجه به خواننده: همیشه باید در نظر داشت که مخاطبان گزارش چه فرد، افراد و یا اداره است و در همه مراحل ترتیب و تنظیم گزارش باید خواننده را در نظر داشته باشد.

د. مرحله چهارم: مرور و تجدیدنظر

مدت زمانی که صرف بررسی، مرور و تجدیدنظر می شود، مرحله چهارم گزارش نویسی را شامل می گردد، بعد از آنکه کار نوشتن گزارش به پایان رسید پرسش های ذیل را با خود در جریان مرور و تجدیدنظر مطرح سازید.

(۱) آیا گزارش تهیه شده حاوی اطلاعات کافی /مطلوب می باشد؟

(۲) آیا متن گزارش عاری از اغلاط املائی و انشائی است؟

(۳) آیا مطالب درج شده مرتبط و دقیق هستند؟

(۴) آیا اصول گزارش نویسی مطابق به این طرز العمل مراعات شده است؟

(۵) آیا مطالب نوشته شده صریح، ساده، کوتاه و به طور فشرده بیان شده است؟

در صورت نواقص و کمبودی، به اصلاح آنها پرداخته شده تا گزارش تهیه شده خالی از مشکلات باشد. مراعات نمودن چهار مرحله گزارش نویسی این طرز العمل، اجتناب ناپذیر است. در صورتی که مسئولین گزارش های آنها را به صورت درست پیروی نموده و مرحله را با مرحله دیگر مخلوط نکنند، متوجه خواهند شد که گزارش تهیه شده از طرح و شکل خوبی برخوردار بوده و می تواند هدفی را که بدان منظور نوشته شده است، تحقق بخشد.

ماده ششم. وظایف مسئولین تهیه گزارش

تمام کارکنان مسئول در بخش گزارش دهی موسسه با در نظر داشت لایحه و وظایفشان مکلف اند تا به خاطر تهیه گزارش هر سه وظیفه کلیدی گزارش ده شامل: جمع آوری معلومات، تجزیه و تحلیل و استنتاج را خودشان انجام دهند. بعد از اینکه گزارش تهیه گردید، ایشان مکلف اند تا نظر به تقسیم اوقات میعاد زمانی گزارش های موسسه آن را به

اداره شخص موردنظر ارسال نمایند. قابل ذکر است که یکی دیگر از مکلفیت‌های مسئولین گزارش‌دهی اصلاحات گزارش‌ها در اسرع وقت بعد از دریافت نظریات از مراجع مربوطه می‌باشد.

ماده هفتم. وظایف دریافت‌کنندگان گزارش‌ها

اشخاص و ادارات که گزارش را دریافت می‌نمایند وظیفه دارند تا گزارش را به صورت دقیق مطالعه نموده و نظریات اصلاحی خویش را مطابق به جدول میعاد زمانی گزارش‌ها به مسئولین تهیه‌کننده گزارش‌ها ارسال نمایند. همچنان لازم پنداشته می‌شود که هدایات و تصامیم لازم در ارتباط به موضوع گزارش به مسئولین گزارش‌دهی شریک ساخته شود.



ماده هشتم. میعاد زمانی گزارش‌ها

نوع گزارش	مسئول تهیه گزارش	مسئول دریافت گزارش	زمان دریافت گزارش	زمان ارسال فیدبک
گزارش هفته‌وار	تمام ادارات و استادان	آمر مافوق اداره	پنجشنبه هر هفته	آخر هر ماه
گزارش ماهوار	تمام ادارات و استادان	آمر مافوق اداره	۱۸ هر ماه	۲۳ هر ماه
گزارش ربع‌وار	تمام ادارات و استادان	آمر مافوق اداره	۱۸ هر سه ماه	۲۵ هر سه ماه
گزارش سمس‌تروار	تمام ادارات و استادان	آمر مافوق اداره	روز دوم ختم هر سمس‌تر	روز ششم ختم هر سمس‌تر
گزارش سالانه	تمام ادارات و استادان	آمر مافوق اداره	۲۵ ماه حوت	۲۸ ماه حوت
گزارش توحیدی آمرین	آمرین دیپارتمنت و کمیته‌ها و مدیران تدریسی	رئیس دانشکده	۲۰ هر ماه	-----

-----	۲۳ هرماه	معاونت‌های علمی، محصلان و اداری	رئیس دانشکده	گزارش توحیدی دانشکده
-----	۲۶ هرماه	ریاست دانشگاه	تمام معاونت‌ها	گزارش توحیدی معاونت‌ها
۲۸ هرماه	۲۸ هرماه	مسئول ارائه فیدبک	تمام معاونت‌ها	ارائه فیدبک از طرف معاونت‌ها
		تمام معاونت‌ها		
-----	۳۰ هرماه	ریاست هیئت‌امنا	ریاست دانشگاه	توحید توسط ریاست
دوم هرماه بعد	دوم ماه بعدی	مسئول ارائه فیدبک	ریاست دانشگاه	ارائه فیدبک به معاونت‌ها
		تمام معاونت‌ها		
	۳۱ هرماه	ریاست هیئت‌امنا	ریاست دانشگاه	گزارش ریاست به هیئت‌امنا

ماده نهم. مرور طرز العمل گزارش‌دهی

این طرز العمل از تاریخ تصویب نافذ و قابل تطبیق بوده و تمام گزارش‌ها مطابق مفردات این طرز العمل ترتیب، تنظیم و ارائه می‌گردد.

ماده دهم. شیوه گزارش‌های ماهانه، ربعوار، سمسروار و سالانه

الف. مرجع ارائه و دریافت گزارش

هر گزارشی که تدوین می‌گردد توسط یک شخص تدوین شده و به مرجعی ارسال می‌گردد که باید در ابتدای گزارش مشخص گردد که گزارش‌دهنده و گزارش‌گیرنده کیست.

ب. مقدمه

هر گزارش دارای یک مقدمه است که هدف از نگارش مقدمه، بیان وضعیت به‌صورت کلی است که در مقدمه‌ی گزارش انعکاس یافته و خواننده از وضعیت موجود مطلع می‌گردد.

ج. هدف اصلی گزارش

هر گزارش دارای یک هدف اصلی و اساسی است که این هدف بر اساس هدف استراتژیک موسسه، دیپارتمنت و دانشکده در نظر گرفته می‌شود.

د. اهداف فرعی

گزارش تهیه‌شده ماهوار، ربعوار، سمسروار و سالانه دارای یک سلسله اهداف مشخص فرعی است که گزارش بر مبنای آن بنانهاده شده است.

هـ. اهداف پلان شده وظیفوی

منظور از اهداف پلان شده وظیفوی، اهداف تعریف شده‌ای است که برای رسیدن به آن برنامه‌های تنظیم شده و هدف-های تنظیم گردیده است.

و. فعالیت‌های وظیفوی اجرا شده

فعالیت‌های اجرا شده، فعالیت‌هایی‌اند که مطابق پلان انجام شده‌اند (ممکن است فعالیت‌ها ختم شده باشند و یا فیصدی مشخص که برای ماه، ربع یا سمستر و نهایتاً سال پلان شده بود، تحقق یافته باشد).

فعالیت‌های وظیفوی اجرا شده شامل برنامه‌های پلان شده استراتژیک است که در آن مسئول اجرا مشخصاً بر مبنای آن فعالیت‌های اجرا شده را در بخش‌های زیر اجرا کند:

(۱) نقش داشتن در حوزه بهبود تحقیق و تدریس

(۲) نقش داشتن در تعالی جامعه افغانستان

(۳) نقش داشتن در فعالیت‌های ملی و بین‌المللی

(۴) نقش داشتن در بهره‌گیری از فناوری و تکنولوژی

(۵) نقش داشتن در رشد اقتصادی و مالی

(۶) نقش داشتن در فعالیت‌های آکادمیک

(۷) سایر فعالیت‌های اجرا شده.

ز. تحلیل گزارش

هر مسئول مکلف‌اند برنامه‌های انجام شده‌ی خویش را بر اساس تجزیه و تحلیل مشخص انجام دهد که تحلیل‌ها بر اساس موارد زیر صورت گیرد:

(۱) دستاوردها و نتایج حاصل شده از اجرا آت خویش؛

(۲) مشکلات موجود در جریان فعالیت‌های وظیفوی؛

(۳) پیشنهادها حاوی راه‌حل برای بهبود فعالیت‌ها؛

(۴) موانع کاری که در جریان فعالیت‌های وظیفوی وجود دارد؛

(۵) توقعات برآورد شده‌ی که مرتبط به اهداف کاری است.

ح. نتیجه‌گیری

دستاوردها، نتیجه فعالیت‌های انجام شده است. نتیجه فعالیت‌ها تغییری است که در وضعیت رونما گردیده است؛ به عبارت دیگر فعالیت انجام شده کدام مشکل را حل کرده است. در این بخش به ترتیب اهمیت، مهم‌ترین نتیجه در

اول و به ترتیب نتایج دیگر نگاشته می‌شود. نتایج باید واضح و قابل‌اندازه‌گیری باشد. به این دلیل در بیان نتیجه باید مشخص شود که نتیجه چه تغییری، در کجا و برای کدام بخش به وجود آورده است. در این بخش از نگارش عبارات و کلمات نامشخص و عمومی خودداری می‌شود.

و. امضا ترتیب‌دهنده

به‌منظور تأیید گزارش، ترتیب‌دهنده گزارش را امضاء و به بخش مافوق خویش تحویل دهند.

ماده یازدهم. انفاذ

این طرز العمل طی یازده ماده تدوین شده و از زمان تصویب آن از سوی شورای علمی مؤسسه تحصیلات عالی خواجه عبدالله انصاری قابل‌اعمال می‌باشد.

طرز العمل گزارش کارمندان و استادان مؤسسه تحصیلات عالی خواجه عبدالله انصاری^(د) طی پروتکل شماره (۱۹) مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۳۰ شورای علمی مؤسسه تحصیلات عالی خواجه عبدالله انصاری مورد تصویب قرار گرفت.

دکتر اسدالله رادمند

مرئیس مؤسسه تحصیلات عالی خواجه عبدالله انصاری