



# راهنمای تدوین گزارش عملکرد در سیستم بهداشتی

تهیه و تنظیم:

رفعت یاحقی

نرگس زمانی

کارشناسان واحد آموزش و ارتقای سلامت معاونت بهداشتی

شماره انتشارات کمیته ساماندهی رسانه‌های سلامت (G73)

## مقدمه:

هرگونه اخبار، اطلاعات، حقایق، تشریح مسائل و رویدادها در جهت آگاه ساختن رده‌های بالا، نهادهای قانونی مشخص یا بخش‌های ذی‌نفع از چگونگی و نتیجه‌ی انجام کار یا تحلیل و تشریح آن‌ها به صورت کتبی، گزارش نامیده می‌شود. گزارش‌دهی و گزارش‌گیری در سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای به‌عنوان وسیله بهینه‌سازی و تداوم امور بخش‌های مختلف داشته و فن، ابزار و وسیله‌ای اصلی در تنظیم چرخه‌ی کاری و بهینه‌سازی تداوم امور بخش‌های مختلف دولتی، نظامی و اداری تلقی می‌شود.

گزارش می‌تواند وضعیت عملکرد یک بخش یا فرآیند را نشان دهد و همچنین پشتیبان تصمیم‌گیری رده‌های گزارش‌گیرنده باشد. امروزه هیچ کاری در سازمان‌ها و مؤسسات ملی و دولتی بدون تنظیم و تهیه‌ی گزارش انجام نمی‌شود و از این رو این امر اهمیت خاصی پیدا کرده‌است. در یک سازمان از مدیر تا عضو ساده‌ی آن سازمان، از تهیه و تنظیم گزارش معاف نیستند و همه ناگزیرند با آموختن روش‌ها و نکات گزارش‌نویسی، پیام خود را به روشنی به مخاطبان مورد نظر منتقل کنند.

در سیستم‌های بهداشتی نیز، برای ارائه عملکرد کار واحدهای فنی و پشتیبانی، نیاز به تهیه و تدوین گزارش‌های متنوعی است که در پایان برنامه ابلاغی، برگزاری مراسم بهداشتی، مناسبت‌ها یا گزارش عملکرد در بازه زمانی خاصی تنظیم می‌شود. این قبیل گزارش‌ها، علاوه بر اطلاع‌رسانی به مدیران و مقام بالاتر، مستندسازی فعالیت‌های واحدها برای استفاده در سایر زمان‌ها و سایر همکاران در موقعیت‌های مشابه است و حافظه‌ای ماندگار برای سیستم ایجاد می‌نماید.

## اهمیت گزارش نویسی

گزارش نویسی یکی از مهارت‌های مهم در تولید محتوا است و تسلط یا عدم تسلط بر آن، می‌تواند سرنوشت فعالیت‌های سازمان را تغییر دهد. کمتر فعالیتی وجود دارد که بتواند در حد گزارش نویسی به رشد و پیشرفت شغلی کمک کند. هدف از گزارش نویسی، رساندن سریع پیام به خواننده، صحت و روشنی است به طوری که قادر باشد تصویر روشنی از فکر و هدف فرد را در ذهن خواننده ترسیم نماید.

دلایل مختلفی وجود دارد که برخی کارمندان تمایلی برای تدوین گزارش عملکرد یا برنامه واحد خود ندارند. موارد زیر را از جمله این دلایل می‌توان برشمرد:

- \* نوشتن گزارش کار اداری وقت‌گیر است.
  - \* گزارش نویسی کار بیهوده‌ای است و کسی از این گزارش‌ها استفاده نمی‌کند.
  - \* نوشتن گزارش سخت است و انرژی زیادی می‌گیرد.
  - \* همواره کارهای مهم‌تری نسبت به نوشتن گزارش وجود دارد.
  - \* حجم کارها و فعالیت‌های روزانه بالاست و زمانی برای نوشتن گزارش باقی نمی‌ماند.
  - \* کارمندان مهارت و تجربه لازم را برای این اقدام ندارند.
- با این حال، کارمندان و مدیران با ارائه و تنظیم گزارش‌های قوی می‌توانند فعالیت‌های خود را به شیوه‌ای اثربخش ارائه و معرفی کنند و اجازه ندهند که تلاش‌های ایشان در میان انبوه فعالیت‌های سازمان گم شود.

## هدف از گزارش نویسی

هدف از گزارش نویسی را می‌توان در چند بند خلاصه کرد که با ۴ هدف سازمانی «هماهنگی، کنترل، هدایت و رهبری» هم راستا است:

- برنامه‌ریزی آتی (هماهنگی)
- اطلاع از اجرای صحیح دستور (کنترل)
- آگاهی از پیشرفت کار (رهبری)

- آگاهی از وظایف و برنامه‌های واحدها (هدایت)
- اطلاع از روش انجام برنامه (کنترل)
- آگاهی از مشکلات اجرای برنامه (کنترل)
- ارزیابی توانمندی‌های مجموعه
- آگاهی از کمال یا نقص فرامین

## نکات کاربردی در تدوین گزارش

باید در نظر داشت که گزارش برای شخص دیگری تهیه می‌شود و مطالب باید طوری تهیه شود که حتی مخاطبی که از موضوع آگاهی کافی ندارد نیز بتواند روند کار را به راحتی درک نماید. برخی از موارد مهم در گزارش‌نویسی به شرح زیر می‌باشد:

- رعایت اصل اختصار و ساده‌نویسی بسیار ضروری است.
- از پرگویی و پرنویسی اجتناب و از قلم‌فرسایی، به کار بردن مترادف‌ها و نگارش ادبی پرهیز گردد.
- از اظهارات دو پهلو پرهیز گردد و منظور واضح بیان گردد.
- در تمام متن گزارش، هدف مشخصی دنبال شود.
- گزارش آن قدر خلاصه نباشد که مطالب مهم و لازم از قلم بیافتد.
- مطالب گزارش، از تازگی و جذابیت برخوردار باشد.
- غلط‌املائی و نگارشی در متن گزارش و حتی پیوست‌ها وجود نداشته باشد.
- گزارش باید از یک روال علت و معلولی پیروی کرده، روند منطقی داشته و از پراکنده‌گویی اجتناب شود.
- استفاده از «دسته‌بندی» در نوشتن مطالب گزارش بسیار **تأکید** می‌شود.
- برای ارائه مطلب از پاراگراف‌های مجزا استفاده شود. به کار بردن پاراگراف‌های کوتاه در متن خواننده را به خواندن ادامه گزارش تشویق می‌نماید.
- ارتباط پاراگراف‌ها نسبت به هم رعایت شود.

- متن‌هایی که یک‌سره نوشته شده و شماره‌گذاری یا بالت‌گذاری نگردند، خسته‌کننده می‌باشند.
- در گزارش‌های بزرگ، چند فصل ذیل یک عنوان یا بخش قرار می‌گیرد. در این صورت هر بخش باید عنوان جداگانه‌ای داشته و برای هر عنوان، صفحه‌ی جدیدی در نظر گرفته شود.
- متن گزارش به‌موقع تهیه و برای خواننده فرستاده شود.
- از به‌کارگیری جملات بلند خودداری شود و هیچ‌گاه کل پاراگراف در یک جمله گنجانیده نشود. دنبال کردن جملات بلند علاوه بر دشواری، از میزان علاقه خواننده به پی‌گیری ادامه مطلب می‌کاهد.
- در تایپ مطلب از فونت‌های خوانا استفاده شود. برخی از فونت‌ها خواناتر از بقیه هستند. برای تایپ مطالب فارسی Times New Roman ، 2 Mitra ، B Mitra و B Nazanin و B Titr و برای متون انگلیسی، فونت Times New Roman همواره انتخاب مطمئن و مناسبی است.
- موضوعات پیچیده در قالب لغات ساده توضیح داده‌شود. درحقیقت این کار درک موضوع را آسان‌تر می‌کند. لغات پیچیده و اضافی نه تنها ایجاد ابهام می‌کند، بلکه در بسیاری از موارد این امکان را به‌وجود می‌آورد که خواننده معنای لغات را نداند و برداشت مورد نظر نویسنده را نداشته‌باشد.
- از به‌کارگیری اصطلاحات و حروف اختصاری تا حد امکان پرهیز شود. در صورتی که نیاز به استفاده از اصطلاحات فارسی و انگلیسی وجود دارد، در پایین صفحه (در قسمت References, Insert Footnote) کلمه مورد نظر توضیح داده شود.
- بهتر است اطلاعات آماری در قالب نمودار نشان داده شود. این کار بررسی و تفسیر گزارش را برای مخاطب راحت‌تر می‌کند.
- گزارش کار اداری جای هنرنمایی‌های ادبی نیست. باید جملات کاملاً گویا و شفاف نوشته شود.

## اجزای گزارش کار اداری

هر گزارش کار اداری حرفه‌ای، از بخش‌هایی تشکیل شده‌است. این بخش‌ها باتوجه به موضوع و مطلب مورد نظر، ممکن است دچار تغییراتی شده و هر بخش مفصل‌تر یا خلاصه‌تر گزارش شود.

### ۱- صفحه عنوان

این صفحه شامل آرم، نام و عنوان گزارش، نام کامل نویسنده یا نویسندگان، سمت آن‌ها، تاریخ و شماره اختصاص یافته به گزارش است.

طراحی صفحه عنوان به خلاقیت نویسنده یا نویسندگان برمی‌گردد ولی باید در نظر داشت که خوانا بودن و جذابیت صفحه اول، تاثیر بسیار زیادی بر مخاطب گذاشته و در پذیرش آن نقش مهمی را ایفا می‌نماید. عنوان گزارش باید گویا، واضح و قابل فهم بوده و با محتوای گزارش منطبق باشد.

### ۲- سپاسگزاری

سپاس از افرادی که در آماده کردن گزارش کمک کرده، بودجه در اختیار قرار داده یا طرف مشورت بوده‌اند و به‌نوعی در اجرای برنامه سهیم بوده‌اند، در این قسمت می‌گنجد. تدوین این بخش اختیاری است.

### ۳- فهرست

تهیه فهرست، دسترسی به بخش‌های مختلف گزارش را برای مخاطب ساده‌تر کرده و به او کمک می‌کند بر محتوای گزارش مرور کلی داشته باشد. از طرفی فهرست‌نویسی، گزارش کار اداری را ساختاریافته و حرفه‌ای‌تر نشان می‌دهد. در برنامه‌های واژه‌پرداز می‌توان فهرست محتویات و سرتیترها را اضافه و صفحات را به‌طور خودکار، شماره‌گذاری کرد هم‌چنین این برنامه‌ها این قابلیت را دارند که وقتی گزارش ویرایش شده و بخش‌هایی به آن اضافه یا کم می‌شود به‌صورت خودکار به‌روز شوند.

#### ۴- چکیده

مهم‌ترین و تاثیرگذارترین بخش از کار گزارش‌نویسی، چکیده یا خلاصه گزارش است. چکیده، متنی مختصر و مفید از کل گزارش است. از آنجایی که ممکن است این صفحه، تنها صفحه‌ای باشد که خوانده می‌شود، باید چندین بار بازنویسی شود تا بهترین نتیجه ممکن از آن به دست آید. این قسمت باید مختصر، کامل و جامع بوده و خلاصه‌ای از اهم فعالیت‌های انجام شده شامل موضوع، هدف، روش اجرا و نتیجه‌گیری، در آن وجود داشته باشد. چکیده می‌تواند نیم تا یک صفحه باشد. هدف اصلی چکیده این است که به مدیران اجرایی این فرصت را بدهد نگاهی اجمالی به محتویات گزارش بیندازند. این قسمت باید طوری نگارش شود که بتوان از آن یک خبر برای ارسال در رسانه‌های گروهی تهیه کرد.

#### ۵- مقدمه

مقدمه در یک یا دو صفحه، شمای کلی درباره‌ی موضوع گزارش ارائه می‌دهد. مقدمه گزارش باید به‌گونه‌ای آغاز شود که خواننده از موضوع گزارش مطلع شود. برای نیل به این هدف مقدمه باید با جمله‌ای شروع گردد که چپستی و چرایی گزارش را بیان نماید. زمان و محل وقوع بازدید و هدف از آن نیز در مقدمه ذکر می‌گردد. به‌طور کلی مقدمه باید ۳ هدف را دنبال کند:

- گزارش را در ارتباط با موضوع به گونه‌ای مطرح کند که برای خواننده قابل فهم و با معنی باشد.
- در خواننده نسبت به موضوع ایجاد علاقه کند.
- باید به خواننده بگوید که از گزارش چه انتظاری باید داشته باشد.

#### ۶- متن یا بدنه اصلی گزارش

همان‌طور که از نام آن مشخص است، این بخش بدنه اصلی گزارش را تشکیل می‌دهد. متن یا بدنه اصلی گزارش محل ارائه توضیح در خصوص کارهای انجام شده و ارائه بیان توضیحات و نتایج آن‌ها از جمله اقدامات انجام شده، آمارها، داده‌ها و تحلیل و تفسیر آن‌ها و بیان معیارها است. بدنه‌ی اصلی گزارش باید به‌دقت و به‌گونه‌ای ساختار بندی شده باشد که خواننده را به‌خوبی در میان موضوعات ارائه شده، هدایت کند. برای هر موضوع باید نکات اصلی و قسمت‌هایی را که مورد

اختلاف هستند به صورت خلاصه و شفاف مورد بحث قرار داد. همچنین می‌توان نتایج تجربی را نیز در این بخش گزارش کرد. تمام اطلاعاتی که ارائه می‌شود باید به دستور کار و موضوع اصلی مورد بحث مرتبط باشند.

این بخش باید به گونه‌ای طراحی شده باشد که اطلاعات را با ساختار منظمی در اختیار خوانندگان قرار دهد و آن‌ها را قادر سازد تا اطلاعاتی را که به دنبالش هستند به آسانی و به سرعت پیدا کنند. متن گزارش اغلب طولانی است و نیاز به توضیح زیادی دارد. بهتر است که گزارش‌های طولانی به بخش‌های کوچک‌تری تقسیم شده و برای هر بخش عنوانی واضح و گویا انتخاب شود. این کار نه تنها گزارش را ساختاریافته نشان می‌دهد، بلکه خواندن و مرور کردن آن را برای مخاطب راحت‌تر می‌کند. از طرفی در مراجعات بعدی به گزارش، پیدا کردن مباحث مربوطه راحت‌تر است.

## ۷- نتیجه‌گیری

نتیجه‌گیری نشان می‌دهد که از اطلاعات ارائه شده چه برداشتی می‌شود. این قسمت باید خواننده را نسبت به دستاورد برنامه آگاه کند و مخاطب را سرگردان ننماید. به طور کلی انتظار ما از نتیجه‌گیری موارد زیر است:

- نتایج حاصل از اجرای برنامه
- مقایسه برنامه با برنامه‌های مشابه اجرا شده در خود واحد یا سایر واحدها
- انتقاد مجریان از برنامه و بیان نقاط ضعف و قوت کار
- دلایل رسیدن یا نرسیدن به اهداف برنامه

## ۸- پیشنهادات

یکی از مهم‌ترین قسمت‌ها در گزارش نویسی، پیشنهادات است. پیشنهادات، توصیه‌های مجری یا مجریان برای اجرای بهتر پروژه‌های بعدی یا تدارک موقعیت‌های بهتر و اثربخش‌تر را نشان می‌دهند. پیشنهاد باید این مشخصات را دارا باشد:

- دقیق و قابل اندازه‌گیری باشند.
- اگر پیشنهادات به موارد مالی مربوط می‌شوند، باید با هزینه‌های تخمینی مشخص شود.
- پیشنهاد باید با راهکار اجرایی آن همراه باشد و به صورت پیشنهاد خام، رها نشود.



## ۹- ضمائے و پیوستها

در جمع‌آوری اطلاعات گزارش، اغلب مستنداتى وجود دارند که باید در گزارش ذکر شوند تا در درک بهتر روند کار و سندیت بخشیدن به گزارش به نویسنده کمک نمایند. موارد زیر از جمله مواردی است که می‌تواند در ضمائے گنجانده شود:

- جداول
- نمودارها
- صورتجلسات درون بخشی و بین بخشی
- لیست حضور و غیاب
- نشریات تهیه شده
- عکس و فیلم (در مستندات فیزیکی می‌تواند در CD یا فلش باشد)
- نمونه مکاتبات و نامه‌ها
- اسناد

از آنجایی که این مستندات باعث طولانی‌شدن متن اصلی گزارش می‌شوند، بهتر است آن‌ها را به‌عنوان پیوست گزارش به مخاطب ارائه داد و در متن اصلی فقط اشاره‌ای به وجود آن در ضمائے یا پیوست نمود. البته گاهی برای ارائه بهتر مطالب و ایجاد درک عمیق‌تر در خواننده، به اجبار باید برخی از نمودارها و جداول در متن اصلی آورده شود. به‌طور مثال در گزارش عملکرد برنامه‌ها و شاخص‌های پایان سال، ارائه آمار و شاخص‌ها شالوده اصلی گزارش است و لازم است که نمودارهای مرتبط، در بدنه اصلی گزارش ذکر گردد.

باید توجه نمود که کلیه موارد مندرج در این بخش باید شناسنامه‌دار بوده و توضیحات خلاصه و کاملی برای درک مفاهیم آن در هر یک از پیوستها وجود داشته باشد.

## ۱۰- منابع و مؤاخذ

منابع و رفرنس‌های مورد استفاده در این قسمت با فرمت‌های معتبر رفرنس نویسی مانند ونکوور آورده شود.

## منابع

- آصفزاده سعید. "گزارش دهی در سازمان‌های بهداشتی درمانی" انتشارات دانشگاه علوم پزشکی قزوین. تابستان ۱۳۸۴
- دی، ر، "چگونگی نگارش و انتشارات گزارش‌های علمی" ترجمه : شریفی، جهاد دانشگاهی دانشگاه شهید باهنر کرمان ۱۳۷۹
- آصفزاده سعید. "آیین نگارش مقاله، پایان‌نامه، گزارش در علوم پزشکی" انتشارات معاونت پژوهشی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تهران زمستان ۱۳۷۹