



مشاوره حرفه‌ای اصول و روشها

محمد شلیله ✍️

بخش یازدهم

گزارش خدمات مشاوره

این نوشته که بخشهای اول تا دهم آن در فصلنامه حسابرس شماره‌های ۵۳ به بعد (به‌جز شماره‌های ۵۸ و ۶۲) به چاپ رسیده است، ترجمه همراه با تلخیص قابل توجه، و به اقتضای آن، برخی جابه‌جاییها در تنظیم متن کتاب اصول و روشهای مشاوره حرفه‌ای با مشخصات زیر است:

Stryker Steven, **Principles and Practices of Professional Consulting**, Government Institutes, USA, 2011

با اینکه شالوده و مضمون کتاب یادشده در نوشته حاضر دنبال می‌شود، به دلیل تلخیص و تغییرات قابل توجه پیشگفته، مسئولیت کامل آن با نگارنده به‌عنوان مترجم است. این رویکرد با این هدف پیش گرفته شد که از میان موضوعهای متنوع و تفصیلی کتاب که بیشتر به کار پژوهشگران این رشته می‌آید، تنها موضوعهایی که پیوند مستقیمتری با کار کسانی که به شغل مشاوره اشتغال دارند و از جمله با نیازهای حسابداران و حسابداران حرفه‌ای در مقام ارائه‌کنندگان خدمات مشاوره در دسترس قرار گیرد.

در بخشهای پیشین این مقاله به معرفی پیشینه مشاوره، دلایل استفاده، مبانی و نحوه ارزیابی خدمات مشاوره، ملاکهای انتخاب مشاور از دیدگاه کارفرمایان، مبنای قبول مشاوره از نظر مشاوران و موسسات مشاور، طرح و تنظیم پیشنهاد خدمات مشاوره، بررسی راهبردهای ارتباط و همکاری مشاور و کارفرما، بازتعریف مسئله و تشریح بازخورد، جلسه و اهمیت آن، تغییر و مقاومت در برابر آن، تعارض و حل آن و برنامه و اجرای طرح مشاور پرداخته‌ایم. در این بخش به «گزارش خدمات مشاوره» می‌پردازیم.

تنظیم گزارش

مضمون گزارشهای مشاور تخصصی و تکنیکی است؛ به بیان روشن تر برقراری ارتباط با کارفرما به زبان تکنیکی است. از این رو تنظیم گزارش اثربخشی که بتواند مورد استفاده کارفرما و همکاران او قرار گیرد کاری پیچیده است. با این وصف، گزارشی اثربخش است که مخاطبان خود را به عرضه اظهار نظر و بازخورد برانگیزد تا راهنمای اقدامات بعدی مشاور گردد و در برگیرنده داده‌های تحلیلی معنی دار برای استفاده کنندگان مشخص تعریف شده باشد. چنین گزارشی باید ویژگیهای زیر را داشته باشد:

- پیشینه موضوع را به طور مستند توضیح دهد؛
- اطلاعات مربوط به پیشرفت کارها تا زمان گزارش را در برگیرد؛
- در برگیرنده نتایج تحلیل اطلاعات به صورتی که تصمیم گیری را امکان پذیر سازد، باشد؛ و / یا
- با پیشنهاد اقدامات بعدی و پیش بینی نتایج آنها همراه باشد؛
- گزارشهای مشاور باید بر حقایق و واقعیتهای استوار باشد و تحقق نیازها و انتظارات توافق شده با کارفرما را به شیوه‌ای موثر دنبال کند؛ شفاف و روشن و به آسانی قابل درک باشد. افزون بر این گزارشهای مشاور باید از نظر محتوا، شکل ارائه و اندازه، طراحی و برنامه ریزی شده باشد.

فرضها در تهیه گزارش

فرضهای حاکم بر تهیه گزارشهای گوناگونی که در طول انجام خدمات مشاور ضرورت می یابد، عبارتند از:

- ساختار همه اشکال کتبی گزارش، مانند گزارش پیشرفت کار و گزارش موارد خاص، همسان، و مراحل تهیه آنها تقریباً یکسان است.
- محتوای گزارشها در هر مرحله از پیشرفت کار مشاوره براساس نیازهای اطلاع رسانی در آن مرحله و از جنبه تکنیکی و تحلیلی و نیازهای تصمیم گیری مربوط با هم متفاوت است.
- گزارشهای مشاور در هر مرحله باید در برگیرنده توضیح یافته‌ها و تغییرات انجام شده در زمینه موضوع گزارش تا زمان تنظیم آن و اقدامات و تغییرات پیش بینی شده بعدی باشد.
- گزارشها باید مکتوب، روشن گر، به طور کامل مرتبط با موضوع و مرحله پیشرفت کارها در برگیرنده رهنمودهای مورد نیاز کارفرما برای تصمیم گیری باشد.
- درک و قضاوت در مورد گزارشها با نگرش کارفرما که تصمیم گیرنده نهایی در مورد محتوای گزارشهای مشاور است پیوند دارد. قبول این فرض از تعیین کننده ترین هدایتگرهای تهیه گزارشهای مشاور به کارفرما است.



گزارشی اثربخش است که

مخاطبان خود را

به عرضه اظهار نظر و

بازخورد

برانگیزد



تنظیم

گزارش اثربخشی که

بتواند مورد استفاده

کارفرما و همکاران او

قرار گیرد

کاری پیچیده است

ساماندهی گزارش اثربخش

ساماندهی گزارش اثربخش با توجه به تصمیم‌گیری در موارد زیر امکان‌پذیر است:

هدف: مشاور در این زمینه باید به پرسشهای زیر پاسخ دهد و در صورت نیاز، انتظارات کارفرما را نیز خواستار شود:

- آیا ارائه گزارش ضرورت دارد؟
 - حاصل گزارش چه خواهد بود؟
 - آیا طریق بهتری برای رسیدن به همان نتیجه وجود دارد؟
 - آیا زمان برای عرضه گزارش مناسب است؟
- مخاطب:** پاسخ به پرسشهای زیر می‌تواند به مشخص ساختن مخاطبان گزارش کمک کند:

- آیا مخاطب گزارش فرد خاصی است یا افراد متعددی؟
- میزان دانش و سطح آگاهی مخاطبان متعدد گزارش از فرایند خدمات مشاور و تغییرات انجام گرفته یا پیش‌بینی شده تا چه اندازه همسان و یا در چه طیفی از هماهنگی قرار دارد؟
- میزان هماهنگی یا درجه تفاوت انتظارات مخاطبان تا چه اندازه است؟

نوع: این چگونگی را در پاسخ پرسشهای زیر می‌توان جستجو کرد:

- کدام گزارش برای کدام مرحله ضروری و مناسب است؟
- آیا می‌توان گزارشی واحد را برای استفاده مخاطبان متعدد فراهم آورد یا گزارشهایی درخور هر یک یا هر گروه از

مخاطبان باید تنظیم کرد؟

• کدام یک از شیوه‌های گزارشگری مناسبتر است؛ شیوه «توضیحی»، با ارائه آنچه که انجام شده یا تغییر یافته؛ شیوه «متقاعد (مجاب)کننده»، با ارائه علل و عواملی که سبب شده‌اند جریان فعالیتها یا پیشرفت کارها به صورتی که گزارش می‌شود، پیش رود و یا شیوه «استدلالی» که با عرضه دلائل و تحلیلهای کارشناسی

پشتیبانی گردد؟

- کدام اطلاعات و به چه میزان در هر گزارش باید ارائه شود؟
- گزارش با چه نوع ادبیات و کدام واژگان تنظیم شود؟
- تا چه اندازه باید به پیشینه موضوع مورد گزارش پرداخت؟
- تا چه سطح باید وارد جزئیات شد؟

ساختار: ساختار گزارش با محتوای آن پیوند دارد. راههای گوناگونی وجود دارد که بتوان مفاد گزارش را به‌گونه‌ای سامان داد که تمرکز اصلی آن بر چگونگی پیشرفت خدمات مشاوره معطوف به هدفهای سازمان کارفرما و بر نیازهای مخاطبان و استفاده‌کنندگان از گزارش در طیفهای گوناگون باشد. وقتی که ساختار مناسب گزارش آماده می‌شود، قدم بعدی طراحی اجزای اصلی آن و تعیین نوع اطلاعات گزارش و شیوه عرضه آنهاست. بر این اساس گزارش مشاور در هر مورد از اجزای زیر تشکیل می‌شود:

صفحه عنوان؛ در برگیرنده نام گزارش، پدیدآورنده یا

- موضوعهای مرتبط با سرفصلهای مندرج در فهرست مطالب به روشنی و با تفصیل بسنده توضیح داده شود؛
 - مبنای برنامه‌ریزی‌ها، اقدامات و تغییرات انجام‌شده به همراه نتایج واقعی آنها تشریح گردد؛
 - موضوعهای کانونی گزارش به قدر کفایت و به‌صورتی قانع‌کننده ارائه گردد؛
 - چارچوبهای مفهومی اقدامات انجام گرفته و نتیجه آنها به طرز قابل درکی عرضه گردد؛
 - پیوند موضوعهایی متفاوتی که در گزارش می‌آید با هم مورد توجه قرار گیرد؛
 - دیدگاههای حاکم بر طراحی مشاور به‌همراه شواهد پشتیبانی‌کننده ارائه گردد؛
 - اطمینان حاصل شود که گزارش عاری از هرگونه تناقض و ابهام است؛
 - از اینکه موضوعهای اضافی و غیرمرتبط با موضوع کانونی گزارش، جز در مواردی که ممکن است ذکر موضوعی از جهت تاکید ضرورت داشته باشد پرهیز شده باشد؛
 - نتیجه‌گیری‌ها (جمع‌بندی) از هر حیث با محتوای گزارش انطباق داشته باشد؛
 - پیشنهادات مضمون گزارش با نتیجه‌گیری‌های (جمع‌بندی) گزارش سازگار باشد؛
 - اطمینان حاصل شود که هدف تهیه گزارش تامین شده باشد؛
 - از اینکه اطلاعات مورد نیاز مخاطبان در گزارش آمده است اطمینان حاصل شود.
- ضمیمه‌ها؛** این بخش برای عرضه مجموعه داده‌ها، اسناد و مدارک پشتیبانی‌کننده یا اصول و موازین و تکنیکهای مورد استفاده تنظیم گزارش در نظر گرفته می‌شود، که آوردن آنها در متن به روانی و یکدستی و استفاده موثر از گزارش و دنبال کردن روان و پیوسته متن گزارش آسیب می‌رساند. در حالی که قرار دادن آنها در بخش ضمیمه‌های گزارش دسترس به آنها را امکان‌پذیر و داده‌ها و توضیحاتی متن گزارش را به کفایت مستند می‌سازد. ضمیمه‌ها به‌طور معمول دربرگیرنده اطلاعات و آمارهای جامع، قوانین و مقررات مورد استناد متن، مصادیق حروف اختصاری (اختصارات)، تعاریف، کتابشناسی، برخی داده‌های تحلیلی عمیقتر، نمودارها و

پدیدآوردگان آن (که ممکن است موسسه مشاور یا همکاران مشاور که ممکن است کارشناسان یا موسسه‌های همکار مشاور باشند)؛ نام کارفرما که گزارش برای استفاده او تهیه شده است؛ شماره قرارداد و تاریخ گزارش.

فهرست مطالب؛ شامل سرفصل بخشهای گزارش همراه با شماره صفحه‌ای که هر بخش از آنجا آغاز می‌شود.

فهرست طرحها، تصاویر و جدولها؛ که راهنمای صفحاتی است که هر طرح و تصویر یا جدول در آن قرار گرفته است.

سپاسنامه؛ در نظر گرفتن چنین جزئی در گزارشهای مشاوره کاملاً اختیاری است، اما این بخش از گزارش به سپاسگزاری از کسانی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در پدید آوردن گزارش مشارکت داشته‌اند اختصاص می‌یابد.



چکیده؛ گرچه در نظر گرفتن این بخش نیز اختیاری است، اما در جایی که درج آن در آغاز گزارش مناسب تشخیص داده شود باید هدف گزارش، روش‌شناسی پردازش اطلاعات و نتایج فعالیتهای موضوع گزارش در یک یا دو پاراگراف توضیح داده شود.

خلاصه؛ این بخش از نظر محتوای اطلاعاتی به اندازه متن گزارش اهمیت دارد از این جهت که احتمال بیشتری دارد که مخاطبان بیشتری آن را بخوانند.

متن؛ در متن گزارش باید:



گزارشهای مشاور باید

بر حقایق و واقعیتها

استوار باشد و

تحقق نیازها و انتظارات

توافق شده با کارفرما را

به شیوه‌ای موثر

دنبال کند

و تنوع بخشید.

در سطح پاراگراف: وقتی به سطح پاراگراف می‌رسیم وحدت و انسجام، کیفیت یک پاراگراف ویراسته را می‌سازد.

حفظ انسجام پاراگراف از نظر پیوند مفهومی جمله‌ها با هم می‌تواند بر اثرگذاری بر مخاطبان و ارتباط منطقی آنها با محتوای متن بیفزاید. در این راستا باید طریق اختصار پیش گرفت و جمله‌هایی را که به توضیح بیشتر اما به‌طور نسبی نالازم می‌پردازد حذف کرد. اگر چه در همین سطح طرحها و نمودارها نیز می‌توانند بر رسا کردن محتوای پاراگرافها و برخورداری از تفصیل موثر باشد.

پیش‌نویس گزارش

پیش‌نویس گزارش پیش از نهایی شدن باید برای کارفرما و همکاران تعیین شده‌اش و سایر گروههای ذیربط ارسال گردد. دیدگاههای مخاطبان در این مرحله و بحث و بررسی بیشتر براساس بازخوردهای آنها به بهبود و تکمیل و رفع کاستیهای گزارش یاری می‌رساند.



مانند اینهاست.

زبان: بعد از فراهم آمدن پیش‌نویس گزارش، بازبینی متن از جهات گوناگون دربرگیرنده تدقیق واژه‌ها، ساختار جمله‌ها و پاراگرافها و کلیت متن ضرورت می‌یابد تا آنکه متن صورتی معنی‌دار، بافتی منسجم و لحنی روان بیابد. این بازبینی باید در سطوح متفاوتی انجام گیرد که حداقل بازبینی‌ها در این زمینه عبارتند از:

در سطح واژگان: هر واژه معنی‌دار مرتبط با محتوای کانونی متن گزارش باید از این نظر که آیا می‌تواند حذف گردد، یا با واژه دیگری که رساتر، ساده‌تر و یا دقیق‌تر باشد، جایگزین شود یا نه، ارزیابی شود. به‌ویژه باید اطمینان حاصل کرد که از اصطلاح‌شناسی تخصصی و استاندارد مرتبط با موضوع با دقت و به‌درستی استفاده شده باشد.

در سطح جمله: هر جمله از نظر رسا بودن، عاری از ابهام بودن و در جهت اینکه گزاره محتوایی آن روشن و معنی‌دار است، اصلاح گردد و عبارت‌ها یا اجزای زائد جمله حذف گردد. جمله‌های پیچیده به‌نحوی ساده شوند که هر جمله ایده منحصر به‌فردی را بازتاب دهد. جمله‌های طولانی تا حد امکان به دو جمله یا گاه بیشتر شکسته شوند. جمله‌ها را می‌توان با تغییر واژه‌ها، ساختار جمله و یا طول جمله تغییر داد و از این طریق به لحن متن تحرک