



راهنمای نگارش گزارش های راهبردی حوزه علوم انسانی

دفتر تخصصی علوم انسانی ، اجتماعی و هنر

تابستان ۱۴۰۰

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

در سال های اخیر بنا بر ظرفیت های موجود در ساختارها و وظایف پژوهشگران و لزوم همکاری با مدیران اجرایی در حل مسائل و مشکلات کشور، انجام طرح های پژوهشی کاربردی در دستور کار جهاددانشگاهی قرار گرفته و سمت و سوی برنامه ها براین هدف کلان متمرکز شده است. این امر در پاسخ به نیازهای جامعه و براساس اسناد فرادست و با شناخت پژوهشگران از جامعه انجام می شود. با توجه به مسئله محوربودن و جایگاه و نقش پراهمیت کاربران نتایج این طرح ها، در سال های اخیر تدوین گزارش های راهبردی مستخرج از طرح های پژوهشی، خروجی و تعهد بسیاری از شبکه برنامه های مصوب گروه های پژوهشی بوده است. مطابق این سیاست و به منظور ایجاد یک دستی در ساختار این گزارش ها متن پیش رو که حاوی برخی تعاریف و مفاهیم و نیز ساختار یک گزارش راهبردی است تهیه شده است. برای تهیه این محتوا از منابع مختلفی استفاده شده است اما با توجه به جایگاه مرکز بررسی های استراتژیک ریاست جمهوری در انجام مطالعات راهبردی و تهیه گزارشات سیاستی، کتاب "راهنمای نگارش گزارش های راهبردی در حوزه سیاستگذاری عمومی" که در این مرکز ترجمه شده است، به عنوان منبع اصلی مورد توجه بوده است که براساس اهمیت کتاب فوق، مطالعه آن نیز پیشنهاد می شود.

۱- گزارش راهبردی

۱-۱- تعریف و اهداف

واژه استراتژی که معادل فارسی آن راهبرد است. از واژه یونان (Strategos) به معنای ژنرال ارتش گرفته شده است. سالانه هر یک از ده قبیله یونان باستان یک Strategos انتخاب می کردند تا نیروها را هدایت کند. بعدها وظایف این شخص به امور قضایی و مدنی تعمیم داده شد. به این ترتیب تاریخچه برنامه ریزی استراتژیک به امور نظامی بازمی گردد.

راهبرد در مباحث مدیریتی در حوزه های مختلف اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی کاربرد بسیار متداولی دارد و به عنوان یکی از عناصر مهم مرتبط با مدیریت مطرح بوده و اساس تصمیم گیریهای مدیریتی محسوب می شود، به طوری که نمی توان آن را جدای از مدیریت پنداشت، چه بسا مدیریت موفق اغلب حاصل تدوین راهبردهای مناسب است.

گزارش راهبردی ابزار بسیار نیرومندی است و می توان در فرایند سیاستگذاری از آن برای مقاصد مختلف بهره برد. گزارش راهبردی خواه در محیط مطالعات راهبردی و یا در فضای تحلیل راهبردی تهیه شده باشد، یک ابزار مسئله گرا و ارزش محور است. به همین دلیل، هدف گزارش راهبردی، خواه مخاطب آن متخصصان سیاست گذاری یا افراد تصمیم گیرنده باشد، عبارت است از:

"ارائه استدلالی جامع و اقناع کننده برای موجه سازی پیشنهادات راهبردی که در گزارش آمده است و در نتیجه عمل کردن به مثابه یک ابزار تصمیم گیری برای مخاطبان مورد نظر و دعوت به عمل از آن ها".

گزارش راهبردی شامل دو بخش اصلی نکات مهم گزارش راهبردی و عناصر ساختاری گزارش است که توضیحاتی در مورد آن ها ارائه می شود.

۱-۲- نکات گزارش های راهبردی

در بررسی گزارش راهبردی نکات کلی را در نظر داشت:

۱-۲-۱- گزارش راهبردی به عنوان ابزارهای تصمیم سازی، ارتباطی مسئله محور و ارزش محور مورد توجه هستند. یعنی این که با هدف توجیه پیشنهادات ارائه شده، به عنوان یک ابزار تصمیم سازی تدوین می شوند و دارای مولفه های زیر می باشد:

۱- تعریف و توصیف دقیق یک مساله راهبردی

۲- برشمردن شیوه ها و بدیل های مختلف مواجهه با آن مسئله

۳- ارزیابی برآیندهای محتمل هریک از این گزینه ها

۴- انتخاب یک گزینه راهبردی (ارائه پیشنهادهاى راهبردى) و ارائه استدلالى قوى در توجیه این که چرا این گزینه بهترین گزینه ممکن است.

۱-۲-۲- گزارش هاى راهبردى ماهیت کاربردى دارند و نه آکادمیک.

در این قبیل گزارش ها یافته هاى پژوهش باید در مواجهه با مسئله مورد نظر و نیز توجیه ارائه یک سلسله پیشنهادها جهت حل آن مسئله به کار گرفته شوند و توازن میان ضرورت ارائه توصیف جامعى از مسئله و بحث پیرامون گزینه هاى راهبردى موجود در چارچوب سیاست گذارى هاى جارى و گنجانیدن دانش و داده هاى مرتبط با مساله مورد نظر در حد استدلال ضرورى.

۱-۲-۳- فهرست برنامه ریزى

برای طراحی یک راهبرد موثر به نکات و پرسش هاى زیر باید توجه نمود:

مخاطب شما چه کسانی هستند (سیاستمداران ، سازمان هاى غیردولتى ، شهروندان)؟

دلیل برقرارى ارتباط با این افراد در خصوص موضوع راهبردى مورد نظرتان چیست؟

این افراد به چه نحو درگیر موضوع مورد نظر شما هستند؟

آن ها از قبل چه چیزهاىی در مورد این موضوع مى دانند؟

مى خواهید درمورد کدام عناصر کلیدى گزارش خود با آن ها گفتگو کنید؟

مخاطبان برای درک پیام شما و پذیرش آن باید چه چیزهاىی را در مورد موضوع مورد نظر بدانند؟

برای رساندن پیام خود به گروه هدف کارآمدترین شیوه موجود چیست (جلسات توجیهی شخصی ، سخنرانی هاى گروهی ، اطلاعات مطبوعاتی ، برگزاری کنفرانس با حضور رسانه ها، برگزاری میزگرد)؟

۱-۳- عناصر ساختارى و متنى گزارش راهبردى

عناصر ساختارى زیر به عنوان اجزای متداول گزارش راهبردى مشخص شده اند ، استفاده از این اجزا به این شکل روش رایجی است که بسیاری از نویسندگان این حوز از آن تبعیت می کنند توجه نمایید این عناصر ساختارى و متنى بایستی در گزارشى با حداقل ۵ و حداکثر ۱۵ صفحه نگاشته شوند.

۱-عنوان

- عنوان نمایانگر رویکرد و ترجیح منحصر به فرد نویسنده و مقاصد گزارش راهبردی است و باید دارای ویژگی های زیر باشد:
- توصیف گر و گویا باشد
 - تا حد ممکن روشن و واضح باشد.
 - تا حد ممکن موجز و مختصر باشد.
 - جذاب باشد.
 - عنوان ها حتما نباید جمله کامل باشند.
 - گاهی کلمات کلیدی در عنوان برجسته می شود.

۲- فهرست مطالب

بخش فهرست مطالب ، پیکربندی محتوای گزارش را نشان میدهد. در نوشتن فهرست مطالب بایستی دستورالعمل های استاندارد بکار گرفته شود

۳- خلاصه مدیریتی

خلاصه مدیریتی ، تصویری فشرده و اجمالی از کل گزارش است. اما فراتر از یک کپی برداری صرف از بدنه اصلی گزارش می باشد.

چهارمولفه هدف گزارش ، تعاریف و توصیفات مربوط به معضل سیاستی، ارزیابی گزینه های راهبردی و جمع بندی و پیشنهادها در خلاصه مدیریتی گنجانده می شود که با ساختار بدنه اصلی گزارش نیز مطابقت دارد.

۴- مقدمه

محتوای اصلی مقدمه ، آنچه در ادامه در متن اصلی گزارش می آید را پایه گذاری و تبیین می کند . مقدمه پیش زمینه اصلی پژوهش را تشریح می کند. در مقدمه بستر معضل سیاستی ، شرح معضل سیاستی ، هدف ، روش و محدودیت های تحقیق و نقشه راه گزارش شرح داده می شود.

۵- شرح و بیان مسئله

بیان مسئله به تشریح معضل مورد نظر در فضا و بستر خود آن می پردازد. بیان مساله ضمن آن که ماهیت مورد نظر را شناسایی ، تعریف و تبیین می کند ، باید خوانندگان را قانع کند که موضوع مورد نظر مستلزم اقدام دولت است و بر روی طرح مسئله در درون فضای مربوط به

خود تمرکز کند نه روی فضای کلی موضوع و همچنین چارچوبی را ایجاد نماید که در درون آن گزینه های سیاستی به طور جامع قابل بررسی باشد.

در بیان مساله به دو ویژگی آن یعنی پس زمینه مسئله (تاریخچه معضل مورد نظر، علت های آن، گروه های متاثر از آن، گذشته های حقوقی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، سیاست هایی که در گذشته برای حل آن اجرا شده و پیامدهای آنها) و مسئله در فضای سیاست جاری (شرایط فعلی حقوقی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و تاثیر آن، گروه های افراد متاثر از آن، سیاست هایی که در حال حاضر برای حل مسئله اجرا می شوند، موفقیت و شکست رویکرد فعلی) بایستی توجه نمود

۶- گزینه های سیاستی

پس از این که ماهیت مسئله با جزئیات کافی مشخص شد، اولین گام در تلاش برای پرداختن به موضوع مورد نظر روشن ساختن راه حل های ممکن، یعنی گزینه های راهبردی است. برای برساختن بدیل های مناسب، لازم است آنچه را که اکنون در حال انجام است، پیشنهادات دیگر افراد و نیز نظرات خود در این زمینه مدنظر باشند. که شامل ارائه استدلال برای گزینه های سیاستی برگزیده براساس ارزیابی همه راه حل های ممکن است. در این بخش بایستی گزینه های سیاستی ممکن به طور کلی مرور، ارزیابی و مقایسه شده و استدلال قانع کننده برای راه حل سیاستی برگزیده ارائه شود. این بخش همچنین بایستی یک پل ارتباطی روشن، منسجم و منطقی با بخش نتایج و پیشنهادات گزارش راهبردی ایجاد نماید. در این بخش بایستی چارچوب تحلیل مشخص شده و راه حل های سیاستی ارزیابی شود.

۷- نتیجه گیری و پیشنهادات

نتیجه گیری، نقش گزارش راهبردی را به عنوان یک ابزار تصمیم سازی تکمیل می کند. ترکیب نتایج مهم و عمده (ترکیب دقیق نکات اصلی از عناصر شرح مشکلات و سیاست گزینه است)، مجموعه پیشنهادات سیاست گذاری (اقدامات پیشنهادی برای حل معضل سیاستی مورد نظر به صورت خلاصه)، نتیجه گیری از توضیحات و نظرات، سه ویژگی ساختاری این بخش است.

۸- ضمائم

منظور از ضمائم در اینجا، منابع ، روش بررسی و ... نیست بلکه نکات بسیار مهمی است که احتمالاً در هیچ بخش دیگری امکان گنجاندن آن وجود نداشته و نبودن آن می تواند در ارائه گزارش راهبردی نکته منفی تلقی شود.

۹- یادداشت ها