

برنامه ریزی موثر استراتژیک

پیمان حاجی زاده

- ۳..... برنامه ریزی موثر استراتژیک
- ۳..... شرکتتان را متمرکز و مدیریت شده نمایید.
- ۳..... مدیریت استراتژیک چیست:
- ۴..... مراحل اصلی برنامه ریزی استراتژیک
- ۵..... آماده سازی برای برنامه ریزی
- ۵..... چه موقع برنامه ریزی شود
- ۶..... کسب حمایت مدیریت سازمان
- ۶..... طراحی فرایندی مناسب برای سازمانتان
- ۶..... نقشهای برنامه ریزی
- ۸..... عناصر یک برنامه استراتژیک:
- ۹..... تعریف چشم اندازه، مأموریت، فعالیتهای و ارزشها
- ۱۰..... چشم انداز
- ۱۰..... مأموریت
- ۱۰..... فعالیتهای
- ۱۰..... بیانیه ساده فعالیتهای
- ۱۱..... ارزشها
- ۱۱..... بررسی محیط با بکارگیری یک تجزیه و تحلیل SWOT
- ۱۴..... شناسایی و اولویت بندی موضوعات استراتژیک
- ۱۵..... تعریف اهداف و مقاصد استراتژیک
- ۱۶..... استقرار یک طرح بکارگیر و کنترل
- ۱۸..... مطالعه موردی برنامه ریزی استراتژیک
- ۱۹..... برآورد کاری آنالیز SWOT
- ۲۷..... نمونه برنامه استراتژیک

۲۷	مأموریت
۲۷	اهداف و مقاصد عینی
۲۸	ارتباطات
۲۸	کنترل
۲۸	متغیرهای برنامه
۲۸	برنامه ریزی استراتژیک
۲۸	برگه کاری مربوط به آنالیز SWOT
۲۹	آنالیزی قوتها و ضعفهای داخلی
۳۰	روندهای پیمایش محیطی
۳۱	پیمایش محیطی-فرصتها و تهدیدات
۳۳	روندهای جمعیت هدف
۳۳	فرصتها و تهدیدات-جمعیت هدف
۳۴	اهداف و مقاصد عینی
۳۵	طرح کنترل و بکارگیری

برنامه ریزی موثر استراتژیک

شرکتان را متمرکز و مدیریت شده نماید.

مدیریت استراتژیک چیست:

مدیریت استراتژیک یک فرایند ضروری در آماده سازی برای دستیابی به مأموریت سازمانتان می باشد. یک برنامه ریزی استراتژیک موثر چارچوبی برای تصمیم گیری در مورد نحوه تخصیص منابع سازمانی، ارتباط با چالشها و دستیابی به مزایای فرصتهای حاصله ارائه می نماید.

برنامه ریزی استراتژیک اثربخش برای اعضای هیئت مدیره و پرسنلی سازمانهای ایجاد شده بود. این برنامه ریزی فرایند توسعه و شکل دهی برنامه استراتژیک یک سازمان را تشریح می نماید، از آماده سازی تا توسعه و بکارگیری. کاربرگهایی همراه با وظایف برنامه ریزی ارائه خواهد شد. این راهنما در بردارنده اطلاعاتی در مورد موارد زیر ارائه می دهد:

- ۱) چه موقع برنامه ریزی استراتژیک باید مدنظر قرار گیرد.
- ۲) چه کسی باید در آن مشارکت نماید.
- ۳) ۵ عامل و عنصر یک برنامه استراتژیک.
- ۴) یک مطالعه موردی از برنامه ریزی استراتژیک.
- ۵) چگونه برنامه را برای ارائه آماده نماییم.

سازمانهای توسعه اجتماعی غیر انتفاعی با مجموعه ای از چالشها و فرصتها در ضمن دستیابی به اهدافشان مواجه می شوند. اشتباه و شکست در شناسایی این چالشها یا فرصتها و برنامه ریزی براساس آنها، می تواند منجر به وقفه، افول و حتی شکست سازمان شود. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی ضروری در موفقیت هر سازمانی می باشد. برنامه ریزی استراتژیک بر تعیین جهت سازمانی، تعیین اولویتها و شناسایی موانع و فرصتها که ممکن شما را در دستیابی به مأموریت محدود نموده یا توانمند سازد تمرکز دارد.

از طریق یک فرایند بهره ور برنامه ریزی استراتژیک، رهبری سازمان شما مأموریت و ارزشهای سازمان را شفاف نموده و اظهار می نماید و نقش آن را جامعه تعریف می نماید. این فرایند همچنین قادر خواهد بود که چالشها و فرصتهای داخلی و خارجی که ممکن با آنها مواجه شوید را شناسایی نموده و به شما کمک نماید تا استراتژیهای مناسبی را برای مدنظر داشتن آنها تدوین نمایید.

برنامه ریزی استراتژیک ابزاری قوی برای توانمند سازی، متمرکز نمودن و موثر کردن سازمان شماست.

مراحل اصلی برنامه ریزی استراتژیک

مراحل اصلی که در فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید مدنظر قرار گیرد عبارت است از:

(۱) آمادگی برای برنامه ریزی

(۲) تعریف و بازنگری چشم انداز، مأموریت، فعالیتها و ارزشهای سازمان

(۳) انجام یک پیمایش محیطی یا آنالیز SWOT (توانمندیها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات)

(۴) شناسایی موضوعات استراتژیک

(۵) تدوین اهداف و مقاصد استراتژیک

(۶) ایجاد برنامه های کاربردی برای دستیابی به اهداف و تحقق مقاصد

(۷) کنترل و ارزیابی دوره ای و اعمال تنظیمات در صورت لزوم.

برنامه ریزی استراتژیک نباید با دیگر فرایندهای برنامه ریزی مثل برنامه ریزی کسب و کار، برنامه ریزی برنامه یا جامعه خلط شده و همچنین به عنوان یک برنامه ریزی کوتاه مدت مدنظر قرار گیرد.

طرحهای کسب و کار و طرحهای برنامه کاری اغلب محصولات فرعی فرایند برنامه ریزی استراتژیک می باشند. بعد از اینکه اولویتهای سازمانی تعیین شده و اهداف و مقاصد استراتژیک دسته بندی شدند، این برنامه ها و طرحها برای تشریح جزئیات بکارگیری استراتژیهای مختلف اعم از فعالیتهای تأمین سرمایه، کارمندیابی، منابع مالی و ارزیابی بکار می روند.

یک فرایند برنامه ریزی اجتماعی می تواند به سازمان در شناسایی موضوعات استراتژیک براساس آنالیزی از شرایط موجود در جامعه کمک نماید. این موضوعات اغلب در فرایند برنامه ریزی استراتژیک بکار می روند. یک طرح اجتماعی می تواند نقشهای بالقوه سازمان در جامعه را شناسایی نماید.

آماده سازی برای برنامه ریزی

قبل از مدنظر داشتن یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک، سازمان شما نیازمند تصمیم گیری در مورد زمان مناسب شروع چنین مقوله ای می باشد. تصمیم نهایی برای مشارکت در یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید توسط مدیریت یا هیئت مدیره اتخاذ شود. زمانی که تصمیم گیری صورت می پذیرد سازمان شما نیازمند تخصیص منابع مالی، مدیریتی، پرسنلی و زمان به فرایند برنامه ریزی بوده و فرایندی را طراحی می نماید که موقعیت شما تثبیت نماید.

چه موقع برنامه ریزی شود

اگر شرکت شما در مراحل اولیه شکل گیری باشد، یک جلسه برنامه ریزی استراتژیک می تواند به مدیریت در انتخاب یک ناحیه که در آن توجه و منابع سازمانی متمرکز شوند، کمک نماید. همچنین به اهداف و خطوط غیرانتفاعی برنامه شما نیز کمک می نماید.

برای اغلب سازمانهای فصلی یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک اغلب زمانی نیاز می باشد که رهبر یا مدیر سازمان با انتقالی بزرگ در برنامه ها یا خدمات، یا تغییری عظیم در محیط یا جامعه (دولتی، در آماری، در تأمین سرمایه و غیره) که منجر به یک انتقال در تمرکز یا جهت گیری مجدد منابع شود، مواجه می شود. این فرایند همچنین زمانی که سازمان رشدی سریع را تجربه می نماید مهم می باشد.

فرایند برنامه ریزی استراتژیک نباید زمانی که سازمان شما در ضمن حل یک بحران می باشد یا در فرایند تغییر پرسنل کلیدی یا اعضای کلیدی هیئت مدیره است صورت پذیرد. اگر مدیریت بر حل یک بحران کوتاه مدت تمرکز نموده باشد، توجه و منابع کافی را در جهت فرایند برنامه ریزی استراتژیک بکار نمی گیرند. مقبولیت یا خرید سازمان به همراه مدیرانش برای بکارگیری موفق برنامه ضروری می باشد. همچنین برنامه ریزی نباید زمانی که مدیریت سازمان در حال تغییر است صورت پذیرد. مدیریت جدید ممکن برنامه ای که اولویتها و فلسفه های مدیریت قبلی را منعکس می نماید قبول نداشته باشد.

کسب حمایت مدیریت سازمان

قبل از فعالیت با یک برنامه استراتژیک، هیئت مدیره سازمان باید حمایت نماید تا فرایند آن تا تکمیل شدن مدنظر قرار گیرد. برنامه ریزی برای موفقیت بیشتر سازمان از مسئولیتهای هیئت مدیره می باشد. شکست در بدست آوردن حمایت و تعهد هیئت مدیره می تواند منجر به محدود شدن مشارکت و دخالت رهبریت سازمان شود. همچنین می تواند منجر به برنامه ای شود که کاملاً توسط رهبریت مقبول نیافتاده است. این احساس مالکیت حیاتی می باشد بخاطر اینکه اعضای هیئت مدیره مسئول بکارگیری برنامه خواهد بود.

طراحی فرایندی مناسب برای سازمانتان

زمان احتمالاً مهمترین عنصری می باشد که باید در طراحی فرایند برنامه ریزی مدنظر قرار گیرد. تقریباً سه تا نه ماه برای هدایت تمام وظایف مرتبط با فرایند مدنظر قرار دهید و زمان اضافی نیز برای بازنگری و پذیرش توسط فرماندهی و مدیریت کل مدنظر داشته باشد. همانطور که قبلاً نیز ذکر گردید اگر سازمان شما با بحرانی مواجه می باشد و نمی تواند زمان و توجه کافی به فرایند مبذول دارد، مدیریت ممکن نخواهد که فرایند را به تعویق اندازد. در طراحی فرایند برنامه ریزی، مدیریت نیازمند مدنظر داشتن اهدافی است که دنبال دستیابی به آن می باشد. علاوه بر عناصری که برنامه ایجاد می نماید (مانند واضح سازی مأموریت و چشم اندازه سازمانتان یا شناسایی اهداف و مقاصد استراتژیک) فرایند برنامه ریزی می تواند برای دستیابی به دیگر اهداف طراحی شده باشد. که شامل افزایش احساس مالکیت توسط هیئت مدیره در فعالیتهای جاری سازمانی، تقویت مشارکت با دیگر سازمانها یا نهادها، ایجاد حمایت عمومی و درک از سازمان بیشتر، و افزایش تعامل بین پرسنل و هیئت مدیره. در مراحل اولیه، برای بررسی توجه مدیریت به دیگر اهداف که برنامه ریزی نشده اند، به منظور دستیابی به آنها ممکن مفید واقع شود. دیگر فاکتورهایی که باید مدنظر قرار گیرند شامل در دسترس بودن زمان، ظرفیت داخلی و دستیابی به منابع خارجی.

نقشهای برنامه ریزی

برحسب مقاصد برنامه ریزی نشده، سازمان شما ممکن تصمیم به طراحی فرایندی با سطوح مختلف مدیریتی، پرسنلی و مشاوره ای و مشارکت کنندگان خارجی بگیرد. در هر صورت مدنظر داشته باشید که هیئت مدیره نهایتاً مسئول تصویب و تخصیص منابع برای بکارگیری برنامه می باشد. حداقل اینکه نیاز است کل هیئت مدیره از فرایند آگاه شوند. چارت زیر مزیتها و مضرات چند رویکرد به فرایند برنامه ریزی استراتژیک را لیست نموده است. یک فرایند انتخابی می تواند ترکیبی از این رویکردها باشد.

Plan Developed By:	Advantages	Disadvantages
Full Board of Directors	<ul style="list-style-type: none"> Ownership by leadership Board becomes more informed about programs and activities 	<ul style="list-style-type: none"> Time availability may be limited and scheduling difficult May not achieve staff ownership
Staff	<ul style="list-style-type: none"> Clear understanding of operations Time flexibility 	<ul style="list-style-type: none"> Limited board involvement and subsequent ownership May detract from other staff responsibilities
Committee	<ul style="list-style-type: none"> Manageable size Can include a variety of perspectives (such as board, staff, partners, constituents, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Full board may not feel sense of ownership of plan details Board perspectives may be excluded
Consultant	<ul style="list-style-type: none"> Good understanding of planning process Should produce timely and professional-looking plan 	<ul style="list-style-type: none"> Limited board and staff participation may lead to limited sense of ownership of plan details Limited board leadership development

بعد از انتخاب یک رویکرد برنامه ریزی، شما نیازمند شناسایی ظرفیت و منابع سازمانتان برای انجام وظایف برنامه ریزی می باشید. به عبارتی شما باید نقشهای زیر را اجرا نمایید.

رهبری: برای تحرک فرایند و اطمینان از اینکه افرادی که نیاز به مشارکت آنها وجود دارند شرکت نمایند. اغلب رئیس هیئت مدیره، رئیس کمیته برنامه ریزی استراتژیک یا مدیر اجرایی این نقش را انجام می دهد.

تسهیل کنندگی: برای کمک در مباحثات سخت و مناظرات داغ، و برای اینکه هر کسی را قادر سازد تا بر وظیفه در دست اجرا تمرکز نموده و در آن مشارکت نماید. مدنظر داشته باشید که توانایی تسهیل کننده برای تصمیم گیری محدود می باشد، بنابراین پرسنل و اعضای هیئت مدیره کلیدی ممکن بهترین گزینه برای انجام این نقش نباشند.

محققین، مصاحبه گر‌ها، نویسندگان: برای تحقیق، اجرای مصاحبه ها، انجام محاسبات و پروژه ها، و مستندسازی فرایند و ایجاد طرح نوشته شده. اگر امکانپذیر باشد این مورد نقشی است که پرسنل و مختارهای سازمان اغلب آن را انجام می دهند.

علاوه بر یافتن منابع داخلی و خارجی برای انجام نقشهای فوق، منابع زیر نیز باید شناسایی شوند: منابع مالی: تأمین سرمایه برای هزینه های مشاور و تسهیل کننده، رهن فضای کافی برای جلسات برنامه ریزی، و مواد و حمایت‌های مورد نیاز برای فرایند برنامه ریزی.

مهارت‌ها، دانش، تخصص: داشتن افرادی با دانش و تخصص در زمینه های مرتبط با برنامه ها یا فعالیتهای انجام شده توسط سازمان شما می تواند مفید باشد. این حرفه ها عبارتند از وکلا، بانکدارها، توسعه دهندگان مستغلات، حرفه ای های منابع انسانی و غیره . اگر سازمان شما تخصص های مورد نظر را در داخل ندارد، دانشکده ها و دانشگاه های بومی، گروه ها و باشگاههای بومی، و اتاق بازرگانی محلی را چک نمایید.

بعد از تمام مولفه های فوق که در برنامه شناسایی شد، طرح کامل باید توسط رهبری سازمان پذیرفته شده و با مشارکت کنندگان در فرایند برنامه ریزی به اشتراک گذاشته شود.

عناصر یک برنامه استراتژیک:

- پنج عنصر در یک برنامه استراتژیک مشمول می شوند
- (۱) تعریف مأموریت، چشم انداز، فعالیتهای و ارزشها
 - (۲) بررسی محیط با بکارگیری یک آنالیز SWOT
 - (۳) شناسایی و اولیت بندی موضوعات استراتژیک
 - (۴) تعریف اهداف و مقاصد استراتژیک
 - (۵) استقرار یک طرح و برنامه بکارگیری

تعریف چشم اندازه، مأموریت، فعالیتها و ارزشها

اساس و پایه برنامه ریزی استراتژیک مأموریت، چشم اندازه، فعالیتها و ارزشهای سازمان می باشد. زمانی که در بیانات رسمی فصل بندی شوند، چارچوبی برای شناسایی اهداف استراتژیک ارائه خواهند داد. جملات چشم اندازه یا اهداف مدنظر سازمان را ارائه می دهند تا آنچه سازمان انجام می دهد و دلیل آن را تعریف نماید. آنها باید به عنوان اولین مرحله فرموله کردن برنامه استراتژیک سازمان تدوین و بازنگری شوند.

بیانیه چشم اندازه نوع جامعه یا جهان بینی که سازمان برای خودش به عنوان نتیجه کار سازمان تعریف می نماید را به همه بیان می دارد.

بیانیه چشم اندازه تشریح می نماید که سازمان چه چیزی باید انجام دهد، چه کسی آن را انجام خواهد داد و سازمان چگونه به چشم اندازه خواهد رسید. بیانیه مأموریت اغلب تنها بیانیه ای می باشد که افراد زیادی درباره سازمان خواهند خواند.

یک بیانیه فعالیتها، کسب و کار یا فعالیتهای عمومی که شما برای دستیابی به مأموریت سازمان بکار می برید را تشریح می نماید.

یک بیانیه ارزشها اصول و اعتقاداتی را تشریح می کنند که فعالیتهای سازمان را می نمایند.

این بیانیه ها فیلتری فراهم می آورند که از طریق آنها تصمیمات مهم سازمان و استانداردها ارزیابی اثربخشی برنامه ها و فعالیتهای شما می تواند پیمایش شود.

به عنوان مالک یا نمایندگان عضو سازمان، هیئت مدیره مسئول ایجاد و تعدیل بیانیه های مأموریت، چشم اندازه، و فعالیتها و ارزشهای سازمان خواهد بود. اعضای پرسنلی نیز می توانند مشارکت نمایند بخاطر اینکه مسئول فعالیتهای روزانه بوده و می توانند یک نگرش بارزشی از کار ارائه نمایند.

قبل از اینکه چشم اندازه، مأموریت، فعالیتها و ارزشهای شرکتتان را ایجاد و بازنگری نمایید، به بازنگری تاریخچه سازمانتان بپردازید. این کار به بازنگری خاطرات بلند مدت اعضای هیئت مدیره قبلی سازمان کمک می نماید و اساسی مناسب برای اعضای جدیدتر ارائه می نمایند. یک عقبگرد و بازنگری را به ترتیب زمانی وقوع از زبان اعضای سازمان در مورد رویدادهای بزرگی که منجر به ایجاد سازمان شده اند، افرادی که نقشهای قابل ملاحظه ای را بازی کرده اند، پیروزیها و برنامه های تکمیل شده، منابع سرمایه و دیگر حامیان، و تمرکز سازمانتان بر موضوعات مختلف در طول زمان را طرح ریزی نمایید.

بازنگری از تاریخچه سازمان به اعضای هیئت مدیره سازمان احساسی جمعی و کلی از نقشی که سازمان در گذشته داشته می دهد و می تواند به آنها در تصمیم گیری در مورد اینکه این نقش در آینده چه می تواند باشد کمک نماید.

چشم انداز

حتی اگر سازمان شما بیانیه فعالیتها، مأموریت، چشم انداز را دارا می باشد، بهتر که بررسیهایی را انجام دهید که موبد بیانیه های موجود باشد یا اینکه پایه ای برای تعدیل آنها باشد.

برای تدوین چشم انداز اعضای هیئت مدیره باید به سوالات زیر پاسخ دهند.

۱) در نتیجه کار سازمان، به چه نحوی جامعه یا زندگی افراد تشکیل دهنده سازمان تغییر خواهد نمود؟

۲) جامعه به چه خواهد ماند؟ اعضای جامعه چگونه تعامل خواهند داشت؟

چشم انداز شما به عنوان هدف کلی استراتژیهای که ایجاد خواهند شد عمل می نماید.

یک بیانیه ساده چشم انداز: ایجاد جامعه ای که در آن تمام افراد خانه ایمن و با کیفیت داشته بدون توجه به درآمد خانواده.

مأموریت

بیانگر رویکردی می باشد که سازمان برای دستیابی به چشم انداز بکار می گیرد. برای تعیین مأموریت اعضای هیئت مدیره باید به سوالات زیر پاسخ دهند.

۱) سازمان برای دستیابی و تکمیل چشم انداز چه خواهد کرد؟

۲) سازمان چه نوع سرویس یا محصولی ارائه خواهد داد؟(مشاوره املاکی، ساخت و نوسازی سازمان، خدمات آموزشی، خدمات توسعه اقتصادی و غیره)

۳) ذینفعان اولیه این فعالیتها چه کسانی خواهد بود؟

بیانیه ساده مأموریت: افزایش میزان تحویل خانه و مالکیت آن . و کمک به ساکنین برای دستیابی به زندگی بهتر.

فعالیتها

فعالیتهای سازمان تشریح کننده آنچه سازمانتان باید انجام دهد تا به مأموریتش برسد می باشد، که باید در یک جمله خلاصه شود. اعضای هیئت مدیره باید بنحوی خاص کسب و کار یا فعالیتی که سازمان غیر انتفاعی آنها باید برای دستیابی به مأموریتش بکار برد را بررسی نمایند؟ و اینکه چرا این فعالیت را بکار می رود؟

بیانیه ساده فعالیتها

ایجاد خانه های قابل ارائه و قابل تحویل و دیگر خدمات، مانند مراقبت از کودکان و آموزش شغل، و کمک به ساکنین برای دستیابی به خدمات ما.

ارزشها

ارزشها اعتقادات و اصول اصلی شما می باشند. آنها دلیل شما در انجام مأموریتتان و طریقی که این کار را انجام می دهد را تعریف می نمایند و به ایجاد اهداف استراتژیک و طرحها و برنامه های کاری کمک می نمایند. برای تعریف ارزشهای سازمانتان، اعضای هیئت مدیره باید به سوالات زیر پاسخ دهند:

(۱) چرا این ارزشها برای سازمانتان برای انجام فعالیتهایش مهم می باشد؟

(۲) در تمام فعالیتهای سازمان، اصول اساسی و موکد چه باید باشد که تعارض نداشته باشد؟

بیانیه ساده ارزشها: ساکنین همسایه باید در تصمیمات کلیدی که زندگی آنها را تحت تأثیر قرار می دهد مشارکت نمایند.

در بسیاری از سازمانها بیانیه های مأموریت، چشم انداز، فعالیتها و ارزشها در یک بیانیه فراگیر مأموریت یکپارچه می شوند. دیگر سازمانها ترکیبی از دو بیانیه را بکار می گیرند. اگر شما تصمیم داشته باشید که یک بیانیه داشته باشید، مهم که تمام عناصر چشم انداز، مأموریت، فعالیتها و ارزشها در آن تعبیه شوند. به نحوی برابر مهم که این بیانیه بصورتی واضح نوشته شده و کوتاه و مستقیم باشد، بخاطر اینکه بیانیه مأموریت شما در اکثر پروپوزالها و اغلام انتشار شده شما خواهد آمد.

بررسی محیط با بکارگیری یک تجزیه و تحلیل SWOT

بعد از تعریف و ارائه چشم انداز، مأموریت، فعالیتها و ارزشها مرحله بعدی شناسایی موضوعات استراتژیک می باشد. برای انجام این وظیفه، هیئت مدیره باید شرایط و روندهای محیطهای فیزیکی، اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی که ممکن تأثیری مثبت یا منفی بر توانایی سازمانتان در دستیابی به چشم انداز و انجام مأموریتش داشته باشد را مدنظر قرار دهد. آنها همچنین باید توانمندیها و ضعفهای داخلی را بررسی نمایند.

این نوع از ارزیابی در صنعت به عنوان آنالیزی SWOT مدنظر است. این آنالیز توانمندیها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات را بررسی می نماید. یک آنالیز SWOT می تواند متشکل از ترکیبی از مصاحبه های فردی، بررسیها، گروه های متمرکز، جستجوی روندهای اقتصادی اجتماعی متناسب و یک ارزیابی درون سازمانی از ظرفیتهای اجرایی و مرتبط با برنامه از سازمان باشد. روشهای بکار رفته توسط سازمان برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای آنالیز SWOT مبتنی بر منابع انسانی و مالی در دسترس خواهد بود.

محدوده کلی این آنالیز مبتنی بر مأموریت شما خواهد بود. برای مثال یک سازمان توسعه اجتماعی غیر انتفاعی با مأموریت توسعه خانه های قابل تحویل، ممکن است که علاوه بر پیش بینی های بازار مسکن بومی و محلی، محیط

بیرونی را نیز برای شناسایی روندها در فدرال یا سیاست مسکنی دولت، سرمایه های آتی در دسترس برای فعالیتهای مرتبط با مسکن سازی را بررسی نماید.

شرکت ممکن همچنین روندهای صنعت ساخت و ساز که متوجه هزینه ها و تکنولوژیهای ساخت، شرایط بازار سرمایه تغییرات در فعالیتهای وام دهی بانکها، روندهای اقتصادی-اجتماعی و آماری، و فعالیتهای برنامه ریزی شده برای آینده که ممکن اثری مثبت یا منفی بر شرایط حوزه هدفی یا فعالیتی سازمان داشته باشند را بررسی نماید. هدف کلی آنالیز SWOT شناسایی فاکتورها یا شرایطی می باشد که در آن سازمانها می توانند پاسخهای استراتژیک را تهیه بینند. آنالیزی درونی سازمان باید ظرفیت و عملکرد سازمانتان را در زمینه های زیر بازنگری و ارزیابی نماید.

(۱) روندهای و سیاستهای اجرایی

(۲) ترکیب، ظرفیت و عملکرد اعضای هیئت مدیره

(۳) ظرفیت پرسنل

(۴) ظرفیت افزایش سرمایه

(۵) مشخصه های مالی

(۶) سیستمهای مدیریت مالی

(۷) منابع آزاد

(۸) تسهیلات

(۹) عملکرد و اثربخشی برنامه

(۱۰) تصویر عمومی

در انجام این آنالیز شما ممکن تمام یا ترکیبی از منابع زیر را مدنظر داشته باشید:

(۱) مشتریان و سازندگان

(۲) رهبران اجتماعی

(۳) منابع تأمین مالی خصوصی یا عمومی

(۴) قانون گذاران، رسومات دولتی و آژانسهای دولتی در فدرال، دولت، کشور و سطح بومی.

(۵) آژانسهای برنامه ریزی بومی و منطقه ای

(۶) دپارتمانهای تحقیق دانشگاه های بومی

(۷) سازمانهای بومی مشارکت کننده در فعالیتهای مشابه

(۸) مدافعین یا گروه های با علاقه مندی عمومی متمرکز بر موضوعات مرتبط

(۹) نهادهای همکار و مجاور

۱۰) و دیگر موثرین کلیدی

در جمع آوری اطلاعات برای این آنالیز بکارگیری یک فرمت ثابت مهم می باشد، به ویژه اگر محققان و داده پردازان متنوع استفاده شوند. یک فرمت ثابتی هم باید برای هدایت مصاحبه ها بکار رود. مجموعه ای از سوالات مصاحبه را طراحی نمایید تا توسط تمام مصاحبه کنندگان که جلسات انفرادی یا گروه متمرکز را اداره می نمایند استفاده شود. سوالات را بدون مقدمه نمایید مثل:

- ۱) سازمان چه فعالیتهای مناسبی را انجام می دهد؟
 - ۲) سایر نیازهای مشتریان که قبلاً سازمان برطرف می شد کدامها بودند؟
 - ۳) آیا سازمانهای دیگری وجود دارند که خدمات بهتری به مشتریان ما ارائه دهند؟
- بعد از جمع آوری تمام داده ها از منابع متنوع آنها را در آنالیز SWOT توزیع نمایید، سعی نمایید که یافته ها را تحت مشخصه های مشابه دسته بندی یا گروه بندی نمایید، مانند:

- اقتصادی (مشخصه های تغییرات تعریف شده در استخدام بومی و دیگر بازارهای مناسب و متناسب)
 - قانونی و سیاسی (شرایط جاری و آتی)
 - بومی یا منطقه ای (مشخصه های مهم موثر بر تمام حوزه ها)
 - تکنولوژیکی (تأثیر جاری و آتی تکنولوژی)
 - جمعیتی (روندهای گسترده موثر بر بازار هدف)
 - رقابت (مشخصه ها و وضعیتهای جاری و تعیین شده آتی عرضه کنندگان و محصولات و خدمات مشابه)
 - اجتماعی (فاکتورهای اجتماعی جاری و تعیین شده بومی مانند حضور گروه های اجتماعی و سطح همبستگی اجتماعی)
 - فیزیکی (فاکتورهای جاری و تعیین شده موثر بر ساخت محیط)
- دسته بندی بیشتری از یافته های جمعیتی تحت مشخصه های زیر به عمل آورید:
- آمارها (سن، جنسیت، مذهب، ناحیه و اندازه خانواده)
 - نیازها، خواسته ها و علایق (ترجیحات مشتری خاص بازار هدف)
 - ارزشها و سبک زندگی (انتخابهای گسترده تر که عملکردهای مشتری خاصی را مدنظر قرار می دهد)
 - مشخصه و وضعیتهای اقتصادی-اجتماعی (براساس اندازه خانواده، درآمد و ارزش)

در این دسته بندیها، فرصتهای بالقوه و محدودیتهای ممکن در دستیابی به مأموریت سازمان را شناسایی نمایید. در انتهای این کتابچه چند صفحه کاری ارائه شده تا سازمان را در جمع آوری و گروه بندی یافته در این آنالیز کمک نماید.

شناسایی و اولویت بندی موضوعات استراتژیک

بعد از اینکه تمام داده ها در آنالیز مربوطه جمع آوری و دسته بندی شد، تمام هیئت مدیره بایستی جمع شده تا یافته ها بازنگری شوند. براساس فرصتهای و محدودیتهای شناسایی شده، هیئت مدیره باید تصمیم گیرد که کدام یک از این شرایط یا موقعیتهای بیشترین تأثیر را بر توانمندی سازمان در جامعه عمل پوشانیدن به چشم انداز سازمان دارد و کدام فرصت باید بلافاصله برای دستیابی به چشم انداز سازمانی بکارگرفته شود.

برای انتخاب موضوعات استراتژیک، هیئت مدیره باید بر هزینه تخمینی عدم استفاده از موضوعات استراتژیک شناسایی شده، برحسب منابع مالی یا از دست دادن اعتبار عمومی و توانایی سازمان در تماس موفق با هر کدام از این موضوعات توجه داشته باشد. هیئت مدیره همچنین باید توانمندیهای داخلی را بازنگری نماید. هیئت مدیره باید موضوعات استراتژیک شناسایی شده را اولویت بندی نماید تا منابع محدود را بنحوی کارتر برای مدنظر قرار دادن موضوعات استراتژیک شناسایی شده تخصیص دهد.

قوانین پایه ای زیر را برای انتخاب موضوعات استراتژیک بکارگیرید:

(۱) بیش از ۵ مورد انتخاب نشود: لیست خودتان را کوتاه نمایید. موضوعات غیر قابل شمارشی وجود دارند که سازمان شما را تحت تأثیر قرار می دهند، هر قدر شما بخواهید کمتر می توانید بر آنها پیگیری کنید که مهمترین تمرکز نمایند.

(۲) انتخاب موضوعاتی که می توانید آنها را تحت تأثیر قرار دهید: کمبود درآمد در جامعه شما می تواند تأثیری قوی بر ساکنین داشته باشد، اما اگر سازمان شما شغل ایجاد ننماید یا از طرفی دیگر شرایط اقتصادی بومی را بهبود نبخشد، کمبود درآمد موضوع شما نخواهد بود. به این فکر کنید که شما چه چیزی را می توانید تغییر دهید، آیا تغییر نیاز است، و در این ارزیابی واقع بین باشید.

(۳) علایق کمک کنندگان به موضوعات مربوط می باشد، اما از همه موضوعات مهمتر نیست: زیرساختها، آژانسهای دولتی و دیگر کمک کنندگان دستورالعملها و اولویتهای خودشان را دارا می باشند. دانستن اینکه اینها چه می باشند مهم است، اما تنها به عنوان ورودی ای به تصمیمات سازمان.

۴) هر موضوع خارجی بنحوی درونی منعکس می شود: ظرفیتهای درونی برای تأثیر موضوع خارجی مورد نیاز است. موضوع خارجی شامل توسعه برنامه یا ارتباطات می باشد، موضوعات داخلی قابلیت جاری و تخصیص منابع آتی می باشند.

۵) بازگشت به مأموریت: هر موضوع استراتژیک باید مستقیماً به بیانیه مأموریت سازمان مرتبط شود. فرصتها این امکان را دارا می باشند که توانایی سازمان را برای دستیابی به چشم انداز ارتقا بخشند، در حالی که تهدیدات امکان کاهش توانایی سازمان در دستیابی به مأموریت را فراهم می آورند.

بعد از شناسایی و اولویت بندی موضوعات استراتژیک، هیئت مدیره ممکن کمیته های فرعی موضوع استراتژیک را شکل داده تا آنالیز و تعریف بیشتر هر کدام از موضوعات را صورت دهد، و اهداف و مقاصد استراتژیک را برای هیئت مدیره اصلی به منظور بازنگری و تصویب تدوین نماید. این کمیته ها می توانند شامل اعضای هیئت مدیره، پرسنل، سازندگان و متخصصین خارجی باشند.

تعریف اهداف و مقاصد استراتژیک

اهداف استراتژیک نتیجه مطلوب بررسی موضوعات استراتژیک می باشد. هر کدام از اهداف استراتژیک باید نتیجه مستقیم یک موضوع استراتژیک باشند، که هر کدام مستقیماً به بیانیه مأموریت سازمان مرتبط می باشد. مقاصد عینی و دقیق استراتژیک وظایف و فعالیتهایی که باید برای دستیابی به یک هدف استراتژیک مدنظر قرار گیرد را خلاصه می نماید. جایی که اهداف ممکن کلی بیان شده باشند، مقاصد عینی اغلب قابلیت کمی دارند. یک سازمان توسعه اجتماعی نرخ مالکیت خانه پایین را در بین ساکنین به عنوان یک موضوع استراتژیک که مانع دستیابی سازمان به چشم اندازش یعنی جامعه ای سالم، فعال و قدرتمند می شود، می داند. هدف استراتژیک سازمان چیست؟

افزایش نرخ مالکیت خانه در بین ساکنین با درآمد پایین و متوسط منطقه

مقاصد عینی استراتژیک برای سال که مرتبط با این هدف می باشد، ممکن:

- ۱) نام نویسی ۱۵۰ خانوار در کلاسهای آمایش مالکیت منزل
- ۲) نوسازی ۵۰ ساختمان متروکه برای اقشار با درآمد متوسط و کم
- ۳) ایجاد ۲۵ خانه جدید و فروش آنها به اقشار کم درآمد و با درآمد متوسط

اهداف و مقاصد عینی استراتژیک می توانند دروناً متمرکز باشند.

مثال:

یک سازمان توسعه اقتصادی ظرفیت محدود توانایی سازمانش در پیگیری دقیق و گزارش نرخ کارایی مشتریان در فرصتهای استخدامی دائمی موفق را در خود شناسایی نموده است. این سازمان به عنوان یک هدف استراتژیک مواضع زیر را دارد:

به روز رسانی ظرفیت مدیریت اطلاعات سازمان.

مقاصد عینی مرتبط با این هدف استراتژیک عبارتند از:

۱) به روز رسانی تجهیزات موجود یا اکتساب تجهیزات جدید برای افزایش ظرفیت مدیریت موارد.

۲) استخدام پرسنل برای مدیریت فعالیتهای سیستم اطلاعات مدیریت و آموزش پرسنل برای کار با تکنولوژی جدید.

۳) توسعه سیستم ها و الگوهای داخلی برای تهیه گزارشات منظم برای هیئت مدیره، منابع تأمین مالی و دیگر مراودات.

مقاصد عینی می تواند منجر به ایجاد طرحهای کاری برای تشریح وظایف با جزئیات بیشتر شوند. نتیجه نهایی باید دستیابی به اهداف عینی باشد. طرحهای کاری مشروح باید توسط پرسنل تهیه شده و اگر نیاز باشد توسط اعضای هیئت مدیره بازنگری شود.

استقرار یک طرح بکارگیر و کنترل

عامل و عنصر نهایی طرح استراتژیک، طرح و برنامه اجرا و کنترل می باشد. این طرح باید بخشهای مسئول تکمیل وظایف مرتبط با اهداف عینی استراتژیک را تشریح کرده و جدول زمانی ای را برای تکامل این وظایف ارائه دهد. طرح بکارگیری باید منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف، شناسایی منابع سازمانی موجود که باید تخصیص داده شوند را تشریح نمایند. استراتژیهای موردنیاز برای اکتساب منابع اضافی نیز باید تشریح شوند.

طرحی را برای کنترل دوره ای و ارزیابی پیشرفت سازمان در بکارگیری اهداف مختلف استراتژیک ایجاد نمایید. اگر شرایط داخلی و خارجی تغییر پیدا کردند، ممکن بازنگری فرایند برنامه ریزی و ارزیابی اعتبار اهداف و مقاصد عینی استراتژیک ضروری باشد.

ارائه برنامه :

طرح استراتژیک در اصل یک سند داخلی می باشد که برای راهنمایی و ارزیابی بکار می رود، در هر صورت بسیاری از منابع تأمین مالی از سازمانها می خواهند که این برنامه ها به آنها ارائه شود. بنابراین توجه به ارائه برنامه استراتژیک متوجه باشد. یک طرح با سازماندهی مناسب خواننده را قادر می سازد تا عناصر مهمتر آن را پیدا کرده و درک نماید. تا ممکن از بکارگیری اصطلاحات با رویکرد صنعتی پرهیز نمایید و آنهایی که ممکن منجر به ابهام خوانندگان غیر متخصص و نسلهای آتی رهبری که ممکن این طرحها را بازنگری نمایند شوند را تشریح نمایید.

قبل از انتشار مطمئن شوید که طرح استراتژیک شما شامل بخشهای زیر باشد:

- برگه کاور

مطمئن شوید که برگه کاور شما شامل

- نام سازمان، بخش یا برنامه ای که تحت تمرکز برنامه می باشد.
- کلمه برنامه استراتژیک در عنوان
- تاریخ تکمیل برنامه یا بازبینی

- خلاصه اجرایی

کمتر از ۲ برگ، این بخش باید بطور خلاصه تشریح کننده بخشهای زیر باشد:

- مهمترین عناصر برنامه
- هدف برنامه
- دوره اجرایی تعیین برنامه ریزی شده

همچنین باید اهداف استراتژیک را لیست کرده و مقاصد عینی را موکد نماید.

- جدول محتویات

بعضی از خواننده ها ممکن تنها به بخشهای خاصی علاقه مند باشند. هر صفحه را شماره گذاری کنید و اطمینان دهید که محتویات جدول دقیق است.

- پیوستها:

پیوسته‌های برنامه را بازنگری کرده و مطمئن شوید که شماره گزاری و حروف بندی شده و بخوبی به ترتیبی که در متن رفرنس دهی شده اند مرتب شده اند.

مطالعه موردی برنامه ریزی استراتژیک

دره سان رایز(طلوع آفتاب) مکانی بزرگ در یک شهر بزرگ می باشد. که در نزدیکی پایین شهر می باشد، زمانی یک اجتماع آمریکایی-آفریقایی با پتانسیلی بود، با دکترها، معلمین و کارگرهای ریزباف و بافت خانوادگی. ده گذشته با این دره مهربان نبود. شغل‌های مناسب کارخانه ای از بین رفت، خانواده های با درآمد بالا به حومه ها و اطراف تغییر مکان دادند و منزل و مسکن با سطح پایین بجای اینکه استثنایی باشد به یک نرم و الگو تبدیل شده است. بررسی خاطرات در مورد اینکه چه چیزی در این دره وجود داشته است، برای الهام یک تلاش برای بازگرداندن همه چیز صورت گرفت. یک شهردار جدید با چشم انداز بهبود که خودش یکی از ساکنین قبلی دره بوده با گروهی بزرگ، با نگرش پیشرفتی و مجاور برای ایجاد جامعه ای جدید همکاری نمود. همکاری اجتماعی سازمانی بود که برای هدایت این تلاش تأسیس گردید.

سه سال بعد از شروع به کار آن، هیئت مدیره همکاری تجاری تشخیص داد که سازمان به دستورالعملی که تدوین شده بود دست نیافته بود. بنابراین با یک آژانس همکار فنی برای دریافت کمک تماس گرفت. تا اطلاعاتی برای انجام یک آنالیز SWOT جمع آوری نماید و هیئت مدیره در جلسات برنامه ریزی استراتژیک هدایت نماید.

نتایج این تلاشها بصورت زیر می باشد.

برگه کاری آنالیز SWOT

انتخاب روش جمع آوری اطلاعات.

Method	# of People Interviewed or Surveyed	Topic or Issue Areas for Research	Who Will Do It?	Date to Be Completed By
Individual Interviews	31 — key staff, all board members, key foundation donors	All SWOT topics	Help Inc.	April 15
Small Group Interviews	6 — each work division interviewed as a group	Internal communication/ coordination, setting and monitoring goals	Help Inc.	March 31
Written Surveys	100 — community residents	CP communication, resident goals	Help Inc.	March 1
External Research	3 — community health, crime and job experts	Social indices	Help Inc.	March 1
Internal Research	None			

اطلاعات مورد نیاز برای برنامه ریزی استراتژیک از پنج منبع حاصل می گردد: ساکنین جامعه، اعضای هیئت مدیره سازمان، پرسنل سازمان، حامیان ساسی و کمک کنندگان به سازمان، و متخصصین با اطلاعاتی در مورد آمار اجتماعی (مانند سلامتی کودکان به دنیا آمده در دره).

آنالیز قدرتها و ضعفهای داخلی

خلاصه سازی نتایج آنالیز SWOT داخلی. شما باید نگرشهای داخلی و خارجی که مناسبند را مدنظر قرار دهید.

	Rank: 5=very good; 3=satisfactory; 1=poor				
	1	2	3	4	5
Admin. Policies and Procedures	X				
Governance		X			
Programs and Services		X			
Fund Raising					X
Financial			X		
Staffing			X		
Volunteers				X	
Image			X		
Facility		X			
Planning	X				
Evaluation	X				
Resident Participation		X			

این سازمان حمایت‌های سیاسی و مالی را بخوبی جمع آوری نمود، اما در تحویل نتایج این حمایتها موفق نبود. سازمان بنحوی موفق ساکنین را جذب کرده تا در برنامه های عمومی خود آزاد باشند، اما برای اینکار برنامه ریزی نکرده یا دستیافتهای این برنامه ها را کنترل نکرده است. همچنین تلاشهایش را در هدایت تلاش هیئت مدیره برای تغییر اجتماعی را ارزیابی نمی نماید. جامعه این سازمان را به این صورت می نگرند که توسط تأمین کنندگانش هدایت شده و در یک ناحیه ای کلیدی مسئول بازارهای ضعیف می باشد: مشارکت ساکن.

روندهای - پیمایش محیطی

اطلاعات جمع آوری شده در آنالیز SWOT را بکار گیرید، روندهای موثر بر محیط عمومی سازمانتان در هر یک از دسته های زیر خلاصه نمایید.

	Trends
Economic	Area continues to decline economically: few retail stores remain, unemployment is high
Legal and Political	Still strong local and regional political support
Regional	Regional economy strong
Technological	Neighborhood has just begun to have modern communications capacities
Demographic	Population is declining, but more working people are living here because of newly built housing
Competitive	Other neighborhoods resent political and funding focus on Sunrise Valley and have begun making their resentment known
Social	Strong neighborhood identity and numerous local volunteer groups such as PTAs, churches, clubs and civic organizations
Physical	Deteriorating infrastructure; vacant businesses and residences attract vandals and crime; aging buildings are expensive to maintain or renovate

جمعیت دره هنوز خیلی فقیر بوده، اما اخیراً مالکان منازل کلاس کاری در بخشهای تازه ساخت جامعه اضافه گردیده اند. رقابت برای حمایت سیاسی و مالی تقویت شده است، طبیعتاً دیگر بخشها و همسایه های شهر سرمایه هایی که این دره دریافت می داشت را خواستار بودند.

فرصتها و تهدیدها-پیمایش محیطی

اطلاعات جمع آوری شده در آنالیز SWOT و در روندهای صفحه قبل را بکارگیرید، فرصتها و تهدیدات ارائه شده توسط محیط عمومی سازمانتان را در هر یک از دسته های زیر خلاصه نمایید.

کمبود مشارکت قوی ساکنین در تصمیم گیری تهدیدی است تلاشهای غیرسازنده سازمان را در پی خواهد داشت و حمایتهای مالی و سیاسی را حل نکرده کنار می گذارد. مالکان منازل جدید فرصتی برای دمیدن زندگی جدید به سازمان می باشند، اما نیاز جمعیت کنونی به برنامه های اجتماعی در حال منحرف کردن سازمان از مسیر دستیابی به اهدافش می باشد.

	Opportunities	Threats
Economic	Strong regional economy creates jobs	
Legal and Political	Current political support enables CP to move forward	Lack of resident control; loss of political support to other neighborhoods
Regional	n/a	
Technological	A wired community communicates better	
Demographic	Newer population brings stability to Sunrise Valley	Needs of current population may overwhelm organization
Competitive	n/a	
Social	Strong sense of neighborhood	
Physical	Historic architecture	Decaying vacant buildings attract vandals, drug activity, and discourage investment

روندهای جامعه هدف

اطلاعات آنالیز مربوطه را برای خلاصه نمودن روندهای موثر بر مشتری، منابع تأمین سرمایه، و جامعه و سهامداران محلی بکار برید.

	Clients	Donors	Community and Regional Stakeholders
Demographic (Race, Ethnicity)	African-Americans		
Needs, Wants	Better opportunities, stronger community; self-sufficiency	Examples of success	Sunrise Valley to be a model for other communities
Values, Lifestyles	Less crime, more jobs, more playgrounds	Communications and children's issues	
Socioeconomic Status	Lower income, with an increase in working households		

مردم این دره در آنچه می خواهند شفاف می باشند: منزل بهتر، زمینهای بازی و باغهای بیشتر، خلافهای کمتر. کمک کننده ها و دیگر ذی نفعان خواهان اینند که این سازمان مدلی را برای توسعه اجتماعی فراگیر بکارگیرد.

فرصتها و تهدیدات جامعه هدف

فرصتها و تهدیداتی که مشتریان، منابع مالی، و جامعه و ذی نفعان سازمانتان را تحت تأثیر قرار می دهند خلاصه نمایید.

	Opportunities	Threats
Demographic (Race, Ethnicity)	Community strongly identifies itself as an African-American community	
Needs, Wants	Community wants more control; donors want results	CP not relevant to earlier vision
Values, Lifestyles	Churches, neighborhood associations, parents can be more broadly involved	CP operating programs that do not lead to self-sufficiency
Socioeconomic Status	Increased income revenue for the community	Problems of population too large to solve

تهدید بسیار شدید برای سازمان مربوطه اینکه، به اندازه کافی با چشم انداز تغییر اجتماعی مثبت که انجام آن توسط ساکنین جامعه صورت می پذیرد همخوانی ندارد. این سازمان برنامه های اجتماعی را انجام داده که مطمئناً چیز بدی نیستند، اما آنچه که انتظار می رفت که سازمان انجام دهد نبود- و آنها را بخوبی نیز مدیریت نکرده بود. به اضافه اینکه سازمان توسط کمبود کنترل ساکنین درک شده تهدید می شود، که می تواند منجر به تقلیل کمک کننده ها و حامیان ساسی شود.

از یک نظر بسیار مثبت، سازمانها و انجمنهای رسمی و غیر رسمی بسیاری در دره وجود دارند، از گروه های پدری تا کلیساها که ممکن آرزوی کار با سازمان مورد نظر در دستیابی به چشم انداز ساکنین توسعه اجتماعی را داشته باشند.

اهداف و مقاصد عینی

نتایج جلسات برنامه ریزی استراتژیک را به وسیله لیست کردن اهداف سازمانی و مقاصد عینی مرتبط خلاصه نمایید. بنحوی شفاف بین اهداف داخلی(برای مثال، مدیریت مالی قوی یا یک هیئت مدیره با تخصصهای متنوع) و اهداف خارجی (برای مثال افزایش خانه های رهنی قابل ارائه یا ارائه فرصتهای شغلی برای ساکنین منطقه).

Goals	Objectives
Internal Goal 1 More resident involvement in governance	Objective 1 Put more residents on board. Objective 2 Create advisory board for nonresidents.
Internal Goal 2 Monitor CP's implementation of strategic plan	Objective 1 Create benchmarks. Objective 2 Survey residents. Objective 3 Produce annual reports.
External Goal 1 Communicate to residents	Objective 1 Establish computer-based technology. Objective 2 Collect and distribute relevant information to residents. Objective 3 Prioritize communication within daily activities.
External Goal 2 Provide training for residents	Objective 1 Find local experts. Objective 2 Schedule and implement training with local experts. Objective 3 Train residents as trainers.

طرح کنترل و بکارگیری

هر کدام از وظایف بخصوص مربوط به تک تک مقاصد عینی توسعه یافته در فرایند برنامه ریزی استراتژیک را تعریف نمایید. برای هر کدام از وظایف، افراد مسئول، تاریخ شروع و اتمام مورد انتظار، میزان سرمایه، پرسنل و دیگر منابع تخصیص داده شده به هر کدام، را لیست نمایید.

Objective	Task	Whose Responsibility?	Timeline	Resource Allocation
More residents on board	Create board nominating committee	Board chair	Next meeting: July 13	
	Gather list of potential board members	Nominating committee	Within two weeks of board meeting: July 13-27	
	Contact potential members	Nominating committee	July 27-31	
	Interview potential members	Nominating committee	August 1-12	
	Recommend candidates to board	Nominating committee	August 14: board meeting	
	Select new board members	Board	August 14	
Advisory committee for stakeholders	Create advisory committee	Board	July 13	
	Select potential members	Executive committee	July 20	
	Contact potential members	Executive committee	July 21-August 10	
	Select advisory committee members	Board	August 14	

برنامه استراتژیک

کمیته برنامه ریزی استراتژیک هیئت مدیره، توسط یک تسهیل کننده حرفه ای که اطلاعات جمع آوری شده از آنالیز SWOT را ارزیابی می نماید کمک می شود. کمیته مأموریت، اهداف و مقاصد عینی خود را ضمن سه جلسه کاری تعریف می نماید. برنامه حاصله نوشته شده و توسط کمیته تصویب و به هیئت مدیره برای تصویب ارائه می شود. بخاطر اینکه سازمان موردنظر ما نماینده تمام جامعه ساکن دره می باشد، هیئت مدیره تصمیم گرفت تا برنامه را در جلسه ای علنی در حضور ساکنین ارائه نماید. مقدمه ای به برنامه اضافه گردید، و مفهوم و مفاد برنامه به ساکنین جامعه نشان شده است.

نمونه برنامه استراتژیک

برنامه استراتژیک سازمان مشارکت اجتماعی:

مقدمه

این سازمان برای کمک به مردم دره در دستیابی به چشم اندازش برای تغییر جامعه ایجاد شد. در طول سالها سازمان تمرکزش را از دست داد. سازما در جهت انجام برنامه های خدمات اجتماعی انحراف یافت- انجام کارهای ساکنین بجای اینکه به آنها کمک کنیم که خودشان فعالیت داشته باشند. هیئت مدیره مدیره سازمان یک برنامه استراتژیک سه ساله را تدوین کرد تا از آن به عنوان نقشه راهی برای کمک به گذار دره استفاده نماید.

مأموریت

این سازمان در همکاری با ساکنین دره دنبال اعمال گذار و تبدیلی مثبت می باشد- بصورت منطقی، احساس، معنوی و اقتصادی- برای تمام ساکنین و سراسر جامعه.

برای انجام این اهداف این سازمان باید

- ۱) یک هدایتگر جامعه، خدمت گرا، سازمانی با عملکرد حرفه ای
- ۲) یک منبع موثر توزیع منابع و اطلاعات
- ۳) حساس بودن به سختی تغییر برای افراد و جامعه
- ۴) پوشش کانال ارتباطی جامعه به اطلاعات کیفی و سازمان دهی موضوعاتی که می تواند مردم و جامعه قویتری ایجاد نماید.

اهداف و مقاصد عینی

اخیرا سازمان بطور گسترده مدیر برنامه های خدمات اجتماعی می باشد. که خواست آتی سازمان نیست. و سازمان خواهان بازگشت به نقش اصلی خود یعنی کاتالیزور ایجاد سرمایه در جامعه می باشد. سازمان جدید باید چهار هدف را دنبال نماید.

- ۱) جمع آوری و توزیع به موقع، اطلاعات مناسب از منابع در دسترس، به جامعه.
- ۲) تدریس، آموزش و دسته بندی برای آموزش موضوعاتی که بافت جامعه را بازیابی کرده، و ساکنین را برای ارتقای سلامت روحی و فیزیکی و حذف مصرف دارو و خلفها قدرتمند می سازد.
- ۳) کنترل عملکرد آژانسها، در دستیابی به اهداف قابل کنترل، تشریک نتایج با جامعه و یکپارچه سازی اصلاحات مناسب.

- ۴) به روز رسانی برنامه ریزی جامعه، بنابراین

- a. جامعه و دیگر مشارکت کنندگان در گذار ورودی ای داشته و بر کارش کنترل دارد.
- b. جامعه و دیگر مشارکت کنندگان نقش ها و مسئولیتهای خوش را در ارتباط با تصویری گسترده تر ادراک می نمایند.
- c. استاندارد یابی می تواند برای اندازه گیری پیشرفت و تنظیم آژانس بکار گرفته شود.

ارتباطات

این سازمان بنحوی فعال دنبال افزایش ارتباطات مثبت با تمام همکارانش در گذار جامعه ساکن در دره می باشد.

کنترل

سازمان ساختار کنترلی خویش را برای یکپارچه سازی بهتر نگرشها و علایق تمام ذی نفعان در گذار جامعه را تغییر می دهد.

متغیرهای برنامه

این سازمان دنبال این نیست که برای همیشه نهادی در دره باشد، موفقیت نهایی این سازمان می تواند بدین صورت سنجیده شود که آیا سازمان به قدرتمند شدن جامعه ساکن در دره در دستیابی به اهداف فردی و اجتماعی بدون کمک این سازمان و دیگر نهاده کمک کرده است یا نه.

برنامه ریزی استراتژیک

برگه کاری مربوط به آنالیز SWOT

SELECTING INFORMATION-GATHERING METHODS

Method	# of People Interviewed or Surveyed	Topic or Issue Areas for Research	Who Will Do It?	Date To Be Completed By
Individual Interviews				
Small Group Interviews				
Written Surveys				
External Research				
Internal Research				

آنالیزی قوتها و ضعفهای داخلی

خلاصه سازی نتایج آنالیز SWOT داخلی. شما باید نگرشهای داخلی و خارجی که مناسبند را مدنظر قرار دهید.

	Rank: 5=very good; 3=satisfactory; 1=poor				
	1	2	3	4	5
Admin. Policies and Procedures					
Governance					
Programs and Services					
Fund Raising					
Financial					
Staffing					
Volunteers					
Image					
Facility					
Planning					
Evaluation					

روندهای پیمایش محیطی

اطلاعات آنالیز مربوطه را برای خلاصه نمودن روندهای موثر بر مشتری، منابع تأمین سرمایه، و جامعه و سهامداران محلی بکار برید.

	Trends
Economic	
Legal and Political	
Regional	
Technological	
Demographic	
Competitive	
Social	
Physical	

پیمایش محیطی-فرصتها و تهدیدات

اطلاعات جمع آوری شده در آنالیز SWOT و در روندهای صفحه قبل را بکارگیرید، فرصتها و تهدیدات ارائه شده توسط محیط عمومی سازمانتان را در هر یک از دسته های زیر خلاصه نمایید.

	Opportunities	Threats
Economic		
Legal and Political		
Regional		
Technological		
Demographic		
Competitive		
Social		
Physical		

روندهای جمعیت هدف

	Clients	Donors	Community and Regional Stakeholders
Demographic (Race, Ethnicity)			
Needs, Wants			
Values, Lifestyles			
Socioeconomic Status			

فرصتها و تهدیدات-جمعیت هدف

فرصتها و تهدیداتی که مشتریان، منابع مالی، و جامعه و ذی نفعان سازمانتان را تحت تأثیر قرار می دهند خلاصه نمایید.

	Opportunities	Threats
Demographic (Race, Ethnicity)		
Needs, Wants		
Values, Lifestyles		
Socioeconomic Status		

اهداف و مقاصد عینی

نتایج جلسات برنامه ریزی استراتژیک را به وسیله لیست کردن اهداف سازمانی و مقاصد عینی مرتبط خلاصه نمایید. بنحوی شفاف بین اهداف داخلی (برای مثال، مدیریت مالی قوی یا یک هیئت مدیره با تخصصهای متنوع) و اهداف خارجی (برای مثال افزایش خانه های رهنی قابل ارائه یا ارائه فرصتهای شغلی برای ساکنین منطقه).

Goals	Objectives
Internal Goal 1	Objective 1 Objective 2 Objective 3
Internal Goal 2	Objective 1 Objective 2 Objective 3
External Goal 1	Objective 1 Objective 2 Objective 3
External Goal 2	Objective 1 Objective 2 Objective 3

طرح کنترل و بکارگیری

هر کدام از وظایف بخصوص مربوط به تک تک مقاصد عینی توسعه یافته در فرایند برنامه ریزی استراتژیک را تعریف نمایید. برای هر کدام از وظایف، افراد مسئول، تاریخ شروع و اتمام مورد انتظار، میزان سرمایه، پرسنل و دیگر منابع تخصیص داده شده به هر کدام، را لیست نمایید.

