

بهترین روش ها در برنامه ریزی استراتژیک

امیر انصاری

بهترین روش ها :

موسسه اتحادیه های اجتماعی (cas) و فونداسیون تحقیقات اتحادیه اجتماعی تصمیم گرفتند که تحقیق کنند و مثل یک سازمان برای اطلاعات مربوط به ابداعات و بهترین روش ها در مدیریت و خلق اتحادیه اجتماعی (گروهی) عمل نمایند. عملیات های مربوط به مناطق کارکردی متنوع اتحادیه های گروهی (شامل حفاظت و مدیریت و بررسی ذخایر و عملیات های مالی و طرح ریزی استراتژیک و روحیه و هارمونی اجتماع (انجمن و کارایی و راندمان و انرژی و تغییر) به عنوان بخشی از پروژه بهترین روش ها تولید شد و به عنوان یک دانلود مجانی یا برای فروش در کتاب فروشی CAS، در دسترس است.

بهترین روش ها کدامند؟

توسعه روش های برتر کارکردی در صنعت اتحادیه گروهی هدف CAS و فونداسیون تحقیقات اتحادیه گروهی در چند سال اخیر بوده است. فونداسیون اخیراً در حال توسعه و شکل دهی بهترین روش های انتخاب مناطق و حیطه های موضوعی با استفاده از یک سری منابع متعدد است شامل برندگان قبلی اتحادیه گروهی ملی جایزه سال و توصیه های متخصصان صنعتی و انواع کتاب های صنعتی و توصیه های مربوط به گروه های دارای امتیاز بالا در شاخص عملکرد گروهی می باشد ولی محدود به اینها نیست. مناطق موضوعی بهترین روش های اولیه متوسط بررسی CAS و فونداسیون در مورد رهبران ملی تحقیقات اتحادیه گروهی، انتخاب شد.

برآیند های پیش بینی شده پروژه بهترین روش ها به شرح زیر است :

- معیار مستند بهترین روش های کارکردی
 - مورد پژوهشی های مربوط به اتحادیه های گروهی که در حوزه های ویژه موفقیت داشتند
 - توسعه یک ویتترین در مورد بررسی گروه (اجتماع).
- فواید معیارزنی و بهترین روش ها به شرح زیر است : کیفیت بهتر و اهداف عملکردی بالا و کمک به غلبه بر این بی اعتقادی که اهداف طرح شده احتمالی و ممن هستند و موقعیت های هزینه ای تقویت شده در روش های ابداعی تر برای روش های عملیاتی و مدیریتی و تسریع تغییر فرهنگی توسط اجبار یک سازمان به نگاه کردن به بیرون

(نسبت به تمرکز بر درون)، و ذی حساب بودن شرکت به خاطر جزئی از پروسه اندازه گیری عملکرد بودن و اطمینان و تضمین بهبودهای مربوط به رهبران این زمینه ها .
این پروژه حاکی از توصیف متوالی بهترین روش ها در اتحادیه های گروهی است . سری های اول بهترین روش ها به صورت ردیفی نشان داده شده است و سپس تحقیقات هم افزایش یافت .

اصول طرح ریزی استراتژیک :

فلسفه و تعریف طرح ریزی استراتژیک :

طرح ریزی استراتژیک پیش از تضمین مالی دقیق و حفظ مخازن ذخایر شرکت تان (پروژه رسیدن به ذخایر در طول ۵، ۱۰، ۱۵ سال) و رسیدن به این ذخایر، می باشد. این یک پروسه اصولی طرح ریزی است که دارای یک سری مراحل شناسایی موقعیت موجود اتحادیه و کار و دید از آینده و مقادیر و ارزش های عملکردی نیازها(نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدید ها) و اهداف و اعمال و استراتژی های اولویت دار و طرح های اقدامی و طرح های بازبینی اتحادیه می باشد . طرح ریزی استراتژیک بنیان هر گروه و اجتماع با سود مشترک است . بدون طرح ریزی استراتژیک ، گروه هرگز مقصد خود را نمی شناسد (واگر هم به آن جا رفته باشد کمتر آن را می شناسد). یک مفهوم مهم طرح ریزی استراتژیک درک این موضوع است که برای دوام گروه هر فرد باید کار کند تا اهداف تیم حاصل شود . اعضای تیمی شامل همه مالکان اتحادیه و هیئت مدیره و مدیریت حرفه ای از خود شرکت یا یک شرکت مدیریتی) و افراد حرفه ای خدماتی مثل حسابداران و حرفه های ذخایری می باشد. این تیم باید مثل یک بدنه گروهی عمل کند تا موفق شود . بخشی از مفهوم تیم همان شکل گیری نقش های عوامل تیم می باشد. معمولاً تیم ها زمانی ضعیف عمل می کنند که هر فرد یا هیچ کس سعی کنند بازیکن خط حمله باشد .

بخش ۲: مدل های طرح ریزی استراتژیک :

طرح ریزی استراتژیک یک ژانر جدید از طرح ریزی بر اساس دو منبع است . دانشکده های کار و کسبی دارای یک سری رهبر و افراد برجسته در زمینه پروسه های طرح ریزی نهادی هستند که توسط تصمیم گیری و کنترل تولید شکل می گیرد. دانشکده های تجاری (کاروکسبی) در مورد مدل های طرح ریزی کاربرد زمین فیزیکی و طرح ریزی اجتماعی یک سری پرسنل طرح ریزی دارند . یک مدل کاروکسبی برای سازمان تسلسلی شکل می گیرد که دارای کنترل بالا به پایین است و اگرچه این امر در عصر dot.com ، نرم افزاری شده است. مدل طرح ریزی اجتماعی یا گروهی یک ساختار اتفاق آرا پایین و بالا و دارای ریشه های ناخالص است و برای دولت های محلی و سازمان های

غیرانتفاعی بهتر هستند . سازمان های غیر انتفاعی دارای جهت سودی و سهم بازاری است و دولت های محلی هم دارای جهت به نیاز قانونی و قدرتی هستند. در میان این دو، یک سری روش های ترکیبی وجود دارد.

مدل ۱ : سازمان های غیر انتفاعی (npo) :

brianw barry در مورد طرح ریزی استراتژیک برای npo ها در کتاب و رساله کتاب درسی طرح ریزی استراتژیک سازمان های غیر انتفاعی توضیح داده است .این کتاب درسی برای سازمان هایی مثل آشپزخانه های سوپی و گروه های همسایگی پیدایش یافته و دیگر گروه های خدمات انسانی، درست شده است . این کتاب شامل پروسه طرح ریزی استراتژیک است و برای شرکت های کوچک همراه با تمرکز محدود ساخته شده است و فرض می کند که همه سهامداران همراه با قدرت حرف می زنند و هیئت موسسان آنها هم مشابه است. برای کاربرد این مدل در اتحادیه های گروهی (اجتماعی) ، باید این مدل را اصلاح کنیم تا کارهای متعدد در شرکت های پیچیده تر، هماهنگ شود و خدمات متعددی همراه هیئت موسسان غیر مشابه ارائه گردد. سپس بدون توجه به solicit بازخورد و شکل گیری اتفاق آرا می باشد.

طرح ریزی استراتژیک NPO شامل موارد زیر است :

- کاربرد مدیریت و دلالتان قدرت و سهامداران
- بررسی سابقه و موقعیت موجود شرکت
- بررسی و اصلاح و شکل دهی ماموریت شرکت
- شناسایی تهدید است و فرصت های شرکتی
- شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمانی
- شناسایی موارد مهم مربوط به هر فرصت و تهدید و نقاط قوت و ضعف سازمان
- تعیین هدف و رفع نقاط ضعف و تهدیدها و تصرف فرصت ها
- ارزیابی و انتخاب استراتژی های مربوط به عوامل قدرتمند
- نقد و بررسی طرح
- اصلاح اهداف و اجرای مجدد اهداف مناسب

مدل ۲: طرح ریزی استراتژیک کاربردی :

روش طرح ریزی استراتژیک کاربردی در رساله مقدمه ای بر طرح ریزی استراتژیک کاربردی توسط لئوناردو دی کودشتین و تیموتی نولان و ویلیام پیفیفر ، شرح داده شده. مجریان نظامی و کار کسبی از این مدل سود می برند. این مدل دارای تسلسل بالا به پایین و طرح و بخش های عملیاتی است و مسئول اجرای مدل ها و پرسنل اصلی و مناسب است و در آن یک سری اطلاعات مناسب و تصمیم گیری مدل سازی کاری وجود دارد که هر فرد با آن اهداف را می یابد و برنامه ها را اجرا می کند. این روش برای حل مسائل مناسب است و در اینجا هر عضو موسس دارای یک برنامه قابل شناسایی هستند و در نیاز به خدمات بهتر یکپارچه می شوند. این پروسه شامل بررسی راه حل های موقتی و محیط و شکل دهی یک جهت برای آینده است و به رفتار و محصولات دید در آینده نگاه می کند.

طرح ریزی استراتژیک کاربردی شامل موارد زیر است :

- شناسایی مشاوران، عوامل داخلی مهم
- حفاظت و حمایت CEO در بدست آوردن، شناسایی اهداف طرح ریزی استراتژیک و سهامداران
- بررسی فرهنگ و فلسفه و ارزش های شرکتی
- تعریف مجدد ماموریت شرکت
- شناسایی فرصت های سرمایه گذاری و آینده بعدی
- حسابرسی تهدید ها و فرصت ها و نقاط ضعف و قوت
- شناسایی فواصل برجسته میان مکان موجود شرکت و مکان و موقعیت آینده آن
- انتخاب استراتژی هایی برای گسترش ابزار فواصل عملکردی نزدیک
- اجرای استراتژی های اکتساب یا محروم شدن
- بازبینی اعمال و شرایط به روز سازی و آغاز مجدد چرخه

مدل ۳ : توسعه استراتژیک ICMA :

این مدل کمتر به طرح ریزی گروهی که بسیار اندک بر توسعه اقتصادی متمرکز، مربوط می باشد. مورد و مثال قوی ابداع تاسیسات و ظرفیت های موجود است. و شامل چند عنصر خوبی است که تفکر گروه طرح ریزی اتحادیه را در مورد ساختار اتفاق آرای ، شبیه سازی می کند. توسعه استراتژیک ICMA در کتاب توسعه اقتصادی : یک روش استراتژیک برای دولت های محلی (یک کتاب درسی دانشجویی و راهنمای مدیریتی ۶۳ صفحه ای) همراه با یک دوره اتحادیه مدیریت بخشی/شهری بین المللی (ICMA) ، شرح داده شده است .

توسعه استراتژیک ICMA به شرح زیر است :

- تکمیل ساختار طرح ریزی همراه با سهامداران
- اجرای یک بررسی محیطی در مورد شرایط گروهی و اجتماعی
- شناسایی و ارزیابی منابع اجتماعی
- شناسایی و درصد بندی فعالیت های کاری اجتماعی متنوع
- شناسایی برنامه ها و آژانس های توسعه گروهی متنوع
- اجرای یک فهرست موجودی از مقادیر متفاوت و دید ها در اجتماع
- تصویر دهی و شرح چشم انداز های چند وجهی از بخش های اقتصادی گروهی
- توسعه چشم انداز های رسیدن به هدف
- ارزیابی گزارش دهی و به روز سازی و تخصیص اهداف مورد نظر
- شرح مسئول و زمان عوامل و چگونگی و مکان نیاز منابع
- آغاز مجدد پروسه توسط استخدام یک گروه جدید و بررسی کردن آنها

فواید طرح بلند مدت

این اطلاعات از مسیر به آینده و اهمیت طرح ریزی دراز مدت Bernard steiner فراهم شده است:

- تفکر در مورد کاربرد بهتر منابع سازمان
- تخصیص مسئولیت و برنامه های کاری
- هماهنگی تلاش ها و کارها
- تسهیل کنترل و ارزیابی فعالیت های اتحادیه(ذی حساب بودن)
- مطلع بودن از موانع غلبه یافتن و موفقیت
- اجتناب از دام تفکر خطی
- شناسایی فرصت ها
- تسهیل توسعه تصاعدی اهداف اتحادیه

کاربرد استراتژیک ها در اتحادیه های اجتماعی(گروهی)

در ۱۹۹۹ ، گروه Radisson که در Baldwinsui در نیویورک قرار دارد و دارای بیش از ۲۱۰۰ واحد مسکونی است، یک طرح استراتژیک را شکل داد که از کتاب NPO و مواد مورد استفاده در شهر syracuse و توسط شهردار

قبلی و مدیر اجرایی و تجارت طرح ریزی و تحقیقاتی او یک طراح با آموزش قبلی، استفاده می کرد. بخش های توسعه استراتژیک ICMA و طرح ریزی استراتژیک کاربردی می تواند به تشریح موضوع و ساختار پروسه کمک کند: طرح استراتژیک Radisson دارای مراحل زیر است:

- کاربرد مدیریت اصلی و نماینده های گروه های متفاوت
- آموزش و انگیزه دار کردن و قدرت مند سازی گروه
- درک حالت اتحادیه، چگونگی و دلیل وجود آن
- تصور و درک چشم انداز های چند وجهی از آینده
- شناسایی فرصت ها و تغییرات اخیر و احتمالی
- شناسایی چیزهایی که گروه خوب انجام می دهد و آموزش های اصلی اش را تقویت می کند.
- دسته بندی استراتژی ها به شکل رهبران و نقاط قوت سازمانی
- شرح طرح برای تمام اعضای اتحادیه و توصیف استراتژی های متعدد
- تکرار طرح معروف، جستجوی اتفاق آرای وسیع برای آن و روشن سازی عوامل و بازخورد بیشتر
- تخصیص بخش های طرح در سازمان و طرح های عملکردی و بودجه ها و برنامه ها
- اولویت بندی اهداف - تخصیص و طرح ریزی کاربرد منابع
- بازبینی امور و روشن سازی و تصدیق مجدد اتفاق آرای در موارد باقیمانده
- آغاز مجدد پروسه شکل دهی چشم انداز با یک گروه از اعضای مورد علاقه - پایان دادن مرحله آغازین

طرح ریزی استراتژیک در گروه (اجتماع) تان:

اگر اتحادیه تان نمی تواند مدل های ذکر شده را ارزیابی کند و یک طرح استراتژیک ایجاد کند) بخش بعدی شامل تفکیک ساده طرح ریزی استراتژیک و اهداف گروهتان می باشد (.

بخش ۳: اجزای طرح ریزی استراتژیک:

۳ بخش اصلی طرح ریزی استراتژیک شامل توسعه طرح و اجرا و بررسی طرح می باشد. اکثر حیطه های کاربردی این ۳ جزء شبیه هستند و هر سه جزء به یک مفهوم تیمی بر اساس موارد زیر نیاز دارند: تضمین تعریف نقش های اعضا و آموزش اعضای تیم در مورد پروسه و کاربرد ارتباطات کیفی در زمان تعامل داشتن .

توسعه صرح:

توسعه طرح اولین جزء طرح ریزی استراتژیک است. در طول این دوره از مراحل زیر استفاده می شود:

۱) اقدامات برجسته و سابقه اتحادیه را ارزیابی کنید: یک سابقه و تاریخچه در مورد اتحادیه شکل دهید و معیارهای مهم اتحادیه را شرح دهید. برای کمک به تصور تغییر اتحادیه در طول سال های شامل موارد مهم و موثر بر عملیات اتحادیه مثل موارد زیر است: استخدام پرسنل اضافی و نرم افزار و سخت افزار کامپیوتری به روز و تغییر پروسه های مهم و افزایش تاسیسات اضافی و تاریخ های مقرر و ساخت و ابداع مجدد تاسیسات موجود غیره توسط کمیته ها و تاریخ/هزینه مناسب.

۲) موفقیت کنونی اتحادیه را ارزیابی کنید: موقعیت اخیر اتحادیه را توسط نگاه بر چیزهایی مثل حالت تاسیسات و زیرسازه عملیات و صورت های مالی و آمارگیری جمعیت و غیره تعیین کنید.

۳) ساختار نظارتی اخیر اتحادیه را ارزیابی کنید: عملیات های تعیین گر تخصیص مسئولیت ها را بررسی کنید و ارتباطات و مسئولیت ها را تعریف کنید. راهنماهای کاری و روش ها و خط مشی های تعیین گر زنجیره تقاضایی درون پرسنل اتحادیه و هیئت مدیریت و ارتباط میان شرکت مدیریت دارایی یا پرسنل و هیئت مدیره را بررسی کنید. یک امر مهم در اینجا به عدم تفاهم و تکثیر تلاش ها و چیزهای سقوط کرده توسط شیارها و غیره در قرار داد شرکت مدیریتی یا پرسنل مربوط است.

مسئولیت های هیئت مدیره را در برابر مسئولیت های شرکت مدیریت و پرسنلی تعیین کنید.

یک مثال از delineation مسئولیت های میانی شرکت مدیریتی یا پرسنلی و هیئت مدیره در در نظارت خط مشی نهفته است که می تواند کارکرد هیئت مدیره را به عنوان خط مشی سازی و تعیین موضوع، تحت پوشش قرار دهد ولی کارکرد شرکت مدیریت یا پرسنلی هم انجام خط مشی ها و چگونگی تعیین موضوع می باشد. برای شرح جزئیات در نظارت خط مشی ای به بهترین روش ها به گزارش #۲ بروید.

۴) یک سری ماموریت و چشم انداز شکل دهید. این چشم انداز یک حالت یا تصویر الهام بخش اتحادیه است و بر رویای موفقیت اتحادیه در یک زمان ویژه متمرکز است. ماموریت ها همان هدف شرکتی گفته شده در یک عبارت به یادماندنی است: به طور خلاصه ماموریت یک اتحادیه حاکی از شرح کاروکسب آن است و باید با اجرای هدف اتحادیه و نیت اتحادیه در اسناد نظارتی هماهنگ باشد. ماموریت ها و چشم انداز ها نباید یک لیست از اهداف باشد.

۵) ارزش های عملکردی را تعیین کنید: این ارزش ها همان اصول راهنما می باشند و به انتظارات و نیت اتحادیه اشاره دارند. آنها می توانند در مورد اقدامات و خط مشی های اتحادیه و رفتار فردی، قضاوت کنند. اتحادیه ها باید شامل ارزشهایی مثل زیر باشند: اهمیت صداقت و رفتار اخلاقی و تمامیت و شهروندی مشارکتی و احترام با کارگر و وظیفه اتحادیه در برابر کارمندان و اهمیت ایمنی و حمایت از محیط و غیره.

۶) یک صورت از الزامات و نیازها فراهم کنید: نیازهای اتحادیه را توسط حالت موجود به اجتماع (گروه) و اشاره به مواردی برجسته و شناسایی نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصت ها، تعیین کنید.

a) تعیین حیطه های اصلی برآیندی: انتظارات مشتری (اعضاء، تهیه کننده ها و کارمندان) از اتحادیه (به عنوان سهامداران) را مشخص کنید. انتظارات را به ۵ حیطه برآیندی تقسیم کنید.

۷) موارد برجسته را تعیین کنید: موارد مهم اتحادیه در مورد رسیدن به چشم انداز و ماموریت و کار را بر اساس نقاط ضعف و قوت و تهدید و فرصت ها، لیست بندی کنید.

a) ارزیابی نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصت ها (swot)

i) نقاط قوت: ویژگی های سازمانی ترفیع دهنده توانایی برآوردن چشم انداز و ماموریت اتحادیه را مشخص کنید

ii) نقاط ضعف: ویژگی های سازمانی از بین برنده توانایی برآوردن دید و ماموریت سازمان را لیست بندی کنید. برخی مثال ها شامل تکنولوژی غیر کافی و کاربرد تکنولوژی نامناسب و کمبود آموزش صلاحیت دار و خدمات ضعیف غیره می باشند.

iii) فرصت ها: عوامل داخلی و خارجی مربوط به برآورده شدن ماموریت و دید اتحادیه را مشخص کنید. برخی مثال ها شامل پیشرفت های تکنولوژیکی در مناطق لازم و تشریح کارکردها و غیره می باشند.

iv) تهدیدها: عوامل داخلی یا خارجی از بین برنده برآوردن و انجام دید و کار اتحادیه را شرح دهید. برخی مثال ها شامل درصد بالایی سلب حق رهن و خاموشی اعتصاب کارگران و تغییر تمرکز مدیریت و غیره می باشد چشم انداز نمونه:

تصور و چشم انداز اتحادیه (انجمن) گروهی جزیره kiawash در موارد زیرفعال است:

- فراهم آوری یک حس گروهی و کیفیت بالای زندگی برای اعضا
- تشویق اعضا به نقش نگهبانان خوب در مسئولیت های خود در مورد یکدیگر و یک گروه اجتماع بزرگتر در حول خودمان و حفاظت از ابعاد طبیعی غنی ساز وجود و محیط جزیره مان
- ارائه هر فرصت برای لذت بردن از رشد شخصی اعضا و احترام به میراث شان به عنوان گروه یا افراد
- تضمین بهزیستی با حفاظت سلامتی و شادی در زندگی در این جزیره
- همکاری مثبت در سرمایه گذاری اعضا، جزیره و مخصوصاً در ارزش های ملکی و دارایی
- بیشتر از همه ضمانت می شود که در مرحله برتری اتحادیه یک اصل راهنما موجود دارد.

یک چشم انداز و ماموریت نمونه

فراهم آوری خدمات برای گروه و مالکان ملکی عضو توسط هیئت kica در واکنش به ترجیحات عضوی صورت گرفته است. در اینجا بر تلاش های ساخت حس قوی تر گروهی و مقاومت در برابر افزایش جمعیت و حفظ محیط تاکید شده است. این امر همراه با حفاظت از ارزش ها و خدمات و تاسیسات مشترک و یک وسیله برای حفاظت و مدیریت محدودیت ها و پیمان ها انجام شده است.

۸) نقش های عوامل اصلی را تعریف کنید :

چه کسی مسئول هر بعد از طرح استراتژیک است؟ به سوالات زیر جواب دهید :

سطوح کنترل هیئت مدیره چقدر است؟ آیا مدیر یک رهبر پیش گستر یا یک مجری پیش گستر است؟ آیا مالکان مثل اعضای کمیته فعال هستند یا کمتر دخالت دارند؟ تعریف نقش بسیار مهم است و بنابراین تلاش ها تکثیر نمی شوند (یا کاملاً نادیده گرفته نمی شوند). یک روش شکل دهی یک تیم و تعریف نقش ها کاربرد یک مدل مشابه با انجمن شهر و مدیریت شهری دولت می باشد. انجمن شهر (هیئت مدیره) یک سری خط مشی ایجاد می کنند و مدر مورد قرار دادها و مزایده ها رای می دهند و گوش و چشم های موجود جامعه یا گروه هستند. مدیریت شهر (مدیریت) هم باید بسیار آموزش دیده و پیش گستر و فعال باشد و عملیات های روزانه را مدیریت کند و برای مشکلات راه حل ارائه دهد و تعمیمات هیئت مدیره را اجرا کند. این مفهوم از نقش های تیمی عمیق تر از این بحث و مخصوصاً در حیطه های تطابق و بودجه و تعامل مالکان می باشد .

۹) طرح را اصولی کنید و با آن ارتباط برقرار نمایید : بدون ارتباط و آموزش اعضای تیم نمی توانند با یکدیگر تعامل یابند و نقش شان را اجرا کنند. مطمئن شوید که هر عامل دارای دانش اصلی و اسناد لازم اجرای موثر نقش می باشد. مطمئن شوید که با هم ارتباط دارند و درونداد دیگر این را بپرسید و به روز کنید. در صورتی که مدیریت تغییر کند، هیئت های تفکر اتحادیه باید مطمئن شوند که طرح های استراتژیک شان با مدیر جدید ارتباط دارد و در صورت لزوم ، آن را اصلاح کنید . اگر طرح استراتژیک همراه با مشارکت مدیریت باشد مطمئن شود که در قرار داد مدیریتی ذکر شده است .

۱۰) گوش کنید و یادداشت بردارید ، در طول پروسه طرح ریزی استراتژیک مهم است که تمامی طرفین به صورت فعال گوش کنند و نت بردارند. اکثر شخصیت های نوع A در اتحادیه می خواهند که به سرعت و آسانی موارد گروهی را حل کنند. اگر این کار را بدون گوش دادن به هیئت مدیره و مالکان و فروشندگان انجام دهند، حتماً در حال اجرای یک طرح ولی نه یک طرح استراتژیک کیفی ، هستند .

۱۱) اهداف طویل مدت را اولویت بندی کنید

اهداف طویل مدت را به منظور اشاره به موارد برجسته ارزیابی نیازها شکل دهید و سپس آنها را اولویت بندی کنید

- ۱۲) اهداف کوتاه مدت و طرح های اقدامی همراه با تاریخ تکمیل برنامه دار شکل دهید .
- ۱۳) پروسه پیشرفت را بررسی کنید ، یک پروسه بررسی برای ارزیابی موفقیت اهداف کوتاه و بلند مدت فراهم کنید .

اجرای طرح :

اجرای طرح مرحله دوم طرح ریزی استراتژیک است. در این مرحله اتحادیه به واسطه تخصیص منابع ، طرح اش را عملی می کند. این مرحله دارای ۳ جزء می باشد :

۱. برنامه ها _ برنامه های اتحادیه به عنوان معیار تغییر اهداف به واقعیت هستند.
 ۲. روش ها _ روش ها توالی کارهای لازم تکمیل برنامه ها هستند.
 ۳. بودجه ها _ یک اتحادیه باید بودجه های برنامه را فراهم کند .
- اکثر برنامه ها براساس بودجه شان شکل می گیرد و یک اتحادیه باید بر اساس استراتژی و نه بودجه باشد .

مشخصات یک طرح استراتژیک مفید :

یک طرح استراتژیک مفید دارای مشخصات متعددی مثل مورد زیر است :

۱. یک سری اولویت : اولویت های تنظیم طرح بر اساس منابع یا نیازهای متغیر را تنظیم کنید .
۲. اهداف قابل دسترسی و اندازه گیری و حساس به زمان : بدانید که انجام چند کار به صورت درست بهتر از انجام ضعیف کارهای متعدد است . طرح باید دارای اهدافی باشد که قابل اندازه گیری و موعد مقرر می باشد .
۳. قابل انعطاف و واکنشی بودن در برابر شرایط متغیر : این طرح یک نقشه مسیری است که شامل انحرافی های غیر قابل پیش بینی مثل بحران غیر قابل انتظار و فرصت های جدید و تغییرات منابع می باشد .
۴. ساده و کوتاه : طرح های شکل یک کتاب بر قفسه قرار می گیرند . بنابراین باید بر چیزهای مهمی تمرکز کرد تا انجام دهیم .
۵. یک واحد و نه یک منو (فهرست): یک طرح مفید یک کتاب آرزو نمی باشد. هر چیزی در طرح باید اجرا شود .
۶. ابزار یک هدف و نه خود هدف : طرح یک پروسه ای است که توسط آن به مقصدش می رسد (ولی مقصد نیست).
۷. وابسته بودن به دوره ۳ تا ۵ ساله : طرح استراتژیک باید یک سند زنده باشد که دارای اف ت یک ساله است و یک سال جدید هم اضافه می شود تا همان دوره زمانی پر شود .

یک نمونه برای جلسه طرح ریزی استراتژیک :

- معرفی و بررسی پروسه

- تاریخ و سابقه اتحادیه و معیارهای مهم آن
- بررسی گروه و اجتماع امروزی
- بررسی ساختار نظارتی موجود
- توسعه ماموریت و چشم انداز اتحادیه
- تنش ها و تهدیدهای مربوط به اتحادیه
- رده بندی و اولویت بندی
- اجرای پروژه : تخصیص های مسئولیت و نمودار زمانی
- خلاصه بندی و نتیجه گیری

بررسی طرح :

بررسی طرح می تواند سرح را بهبود و اجرای آن را تضمین کند . بخشی از بررسی طرح در زمان وجود یک مالک جدید و تغییرات قانونی به صورت طبیعی رخ می دهد . بررسی طرح باید زمان بندی شود تا تطابق آن با اهداف اجتماع تضمین شود . این امر توسط کنفرانس های بررسی مدیریت و بحث های موجود در جلسات ، انجام می شود . اگر اجتماع نتواند طرح را به روز کند، این طرح هم اجتماع را شکست خورده می کند. متخصصان صنعتی می گویند که اتحادیه ها و مدیران شان به صورت سالانه و کلی سرح های استراتژیک شان را بررسی می کنند و هر ۳ تا ۵ سال طرح ها را over load می نمایند .

کاربرد یک مشاور

یک مشاور بیرونی و خارج از شرکت و تسهیل گر حرفه ای می تواند برای متفاوت سازی تفاوت های ایده ای مهارت های تسهیلی و سوالات کنایه دار باید بی طرفی را شکل دهد. اتحادیه ها باید بدانند که مشاوران دارای روش های متفاوتی در برابر طرح ریزی استراتژیک هستند. در حالی که استخدام یک مشاور گران و پرهزینه است ولی این مشاور می تواند منحنی یادگیری اتحادیه را تسریع کند و به تکمیل کامل طرح ریزی استراتژیک کمک کند. اگر محدودیت های بودجه ای هم باشد ، اتحادیه ها در جلسات اولیه از کاربرد مشاور اجتناب می کنند و این در حالی است که در اینجا ارزیابی عینی موقعیت موجود اتحادیه یک امر ضروری است .

نقص های اجتناب شده در پروژه طرح ریزی طویل مدت :

- داخل شدن در مسائل موجود که در آن زمان غیر کافی صرف طرح ریزی طویل مدت شده است و پروژه هم بی اعتبار می شود .

- عدم کاربرد طرح ها به عنوان استاندارد اندازه گیری عملکرد
- رد و اجتناب ثابت مکانیسم طرح ریزی رسمی توسط تصمیم های شهودی مخالف با طرح طویل مدت رسمس
- عدم شکل گیری اهداف اتحادیه ای مناسب به عنوان اساس شکل دهی طرح های طویل مدت .

مورد پژوهی های طرح ریزی استراتژیک :

مورد پژوهی ۱: روستایی در اتحادیه مالکان coaing ranch روستا در اتحادیه مالکان craig ranch (vcr) یک اجتماع با سود مشترک است که از کنترل توسعه دهنده در سال ۱۹۹۸، منتقل شد. این اتحادیه دارای یک پارک ۵ هکتاری همراه با تجهیزات بازی بچه ها و عمارت تابستانی و یک منطقه پارکینگ RV و دو حیاط تنیس و دو سری دروازه عابر پیاده و وسیله نقلیه و منظره های پیرامونی و خیابان های خصوصی و یک منطقه پارکینگ می باشد. در پاییز ۱۹۹۸، هیئت مدیره تشخیص داد که این گروه دارای مشکلات جدی است. این اتحادیه دارای مخازن کمتر از ۵۰۰۰ دلار بود و دروازه ها هم دارای بیش از ۲ سال قدمت نبودند و گروه بدون کمیته های قوی می باشد و چند نقض ساختمانی مهم در خانه ها و مناطق عمومی وجود دارد. غفلت های کاری هم بیش از ۲۰۰۰۰ دلار است و بررسی ذخایر هم جدید نبود و شرکت مدیریتی و هیئت مدیره هم دارای روابط خصمانه بودند. تنها روش اتحادیه مشکل دهی و اجرای و بررسی یک طرح استراتژیک بود.

اولاً، اتحادیه یک شرکت مدیریتی جدید خرید. در طول پروسه بررسی و مصاحبه، هیئت مدیره شرایط اتحادیه را بررسی کرد و گفت که اتحادیه به کمک نیاز دارد. هیئت مدیره و مدیرانش با استخدام شرکت مدیریتی جدید سری جلسات را تشکیل داد تا موارد اجتماع توضیح داده شود و برای رفع مسائل یک طرح شکل گیرد. در این جلسات تیم اصلی هم توسعه تیم و بررسی نقش ها و مسئولیت های هر فرد یا عضو بود. ثانیاً، هیئت مدیریت و مدیر به ایده ها و نیازهای مالکان گوش داد. و هیئت مدیره هم دو جلسات را شگل داد که ۹۰ درصد از دستور کار آن به (توان) مالک مربوط بود. مدیریت و هیئت مدیره هم با این جلسات پروسه آموزش مالک را شروع کرد. بعد از آن این دو موارد و نیازهای اتحادیه را اولویت بندی کردند. اتحادیه با انواع متخصص (وکلا و فروشندگان حفاظت دروازه و حسابداران و توسعه دهندگان اتحادیه) مشورت کرد تا این پروسه انجام شود. مدیریت هم یک طرح پیش نویس ارائه داد و به هیئت مدیره ارائه داد و هیئت مدیره هم آن را تأیید کرد. گزارش مربوط نشان داد که حل موارد و مسائل مالکان به ۲ تا ۳ سال وقت نیاز دارد. این طرح در طول جلسه بعدی و یک نامه دارای تقاضای درونداد به مالکان ارائه شد.

با تمرکز هر فرد به طرح، تیم مرحله اجرا را شروع کرد. مدیریت به افراد کاندید برای انتخاب یک هیئت ۳ شخصی مشروع، تقاضا فرستاد. هیئت مدیره هم تصمیمات هیئت مدیره قبلی را تصویب کرد. هیئت یک کمیته اجتماعی خوش آمدگویی و یک کمیته توسعه قوانین و یک کمیته بررسی معماری شکل داد. مالکان در کمیته ها

شرکت کردند. کمیته اجتماعی و خوش آمدگویی ۳ حادثه اجتماعی مهم سالانه را طرح کرد و در تمام جلسات سر زنده بودند. کمیته توسعه قانون هم یک سری قوانین مشترک را فراهم نمود. یک خط مشی جمع آوری ارزیابی توسط یک وکیل مدافع شکل گرفت. در سال اول، غفلت کاری تا حد ۱۰۰۰۰ دلار کم شد. بعد از ۱۸ ماه نقض ساختمان مشترک حل شد. توسعه دهنده هم هزینه بررسی ذخایر مستقل را پرداخت و ذخایر اتحادیه را تامین نمود و موارد دروازه ای را ثابت نمود و بخش RV و خیابان ها را مهروموم کرد و منطقه RV را نمود و حفاظت های لازم دیگر را هم تامین مالی نمود. در کل اجرای طرح، شرکت مدیریت و مالکان و هیئت مدیره و دیگر فروشندگان هم، چندبار طرح را بررسی نمودند.

بواسطه این پروسه بررسی تیم از خطاهای پر هزینه اجتناب نمود. در طول پروسه بررسی، طرح های جدیدی اجرا شد. و بزرگترین موارد هم شامل شکل گیری یک کمیته چند منظوره برای تبدیل یکی از حیاطهای تنیس به یک حیاط ورزشی چند منظوره برای بچه ها بود. اخیراً اتحادیه در حال انجام کارهای مهمی است. ذخایر کاملاً به صورت صددرصد تامین وجه شده اند و حفاظت منطقه عمومی هم در بالای فهرست است و کمیته هایی در حال کارکردن هستند و ارزیابی ها هم انجام می شوند و حال، اعضای اتحادیه خوشحال تر هستند. البته همه چیز در اتحادیه کامل نیست ولی هیئت مدیره و مدیریت با هم ارتباط دارند و تیم را آموزش می دهند (بر اساس اهدافشان). همراه با طرح ریزی استراتژیک اتحادیه مالکان این روستا در craig ranch موفقیت اخیر و آینده آن را می دانند.

مورد پژوهی ۲ :

اتحادیه گروه و انجمن سواحل صحرائی :

این پروژه در سال ۱۹۸۸ شروع شد و دومین گروه طرح ریزی شده در لاس وگاس بود. صاحبان اصلی کل مفهوم را طراحی کردند و توسط ۲۲ سازنده (معمار) به دقت آن را نظارت نمودند. موارد ساختمانی شامل کلوپ ۱۵۰۰ فوت مربعی و یک استخر شنای ۲۰۰۰۰۰ گالنی است که توسط درختان خرما و یک ساحل شنی احاطه شده است. بهترین موارد شناخته شده، سواحل صحرائی شامل ۴ دریاچه ساخته شده توسط انسان است که ۶۰ هکتار است و کاملاً پر از ماهی است و برای قایق های پدالی و برقی کوچک طراحی شده است. این دریاچه ها با بیش از ۳۰ هکتار منطقه منظره دار و همراه با درختان و علف چمنی و بوته زار متعدد طراحی شده است. این پروژه از آغاز همکاری توسعه دهنده اصلی و مالکان داوطلب آموزش دیده در هیئت مدیره و انواع کمیته های مشورتی سود برد. وقتی توسعه دهنده این انجمن را به کنترل مالک سپرد، یک بروز سازی کامل و بررسی ذخایر شکل گرفت تا ثابت شود که ذخایر کاملاً تامین شده اند. هیئت مدیره با این تجربه تغییری از بررسی ذخایر طرح اصلی شان در چند سال بعد استفاده کردند. اتحادیه در ۷ سال اولیه اش sail شد و بر اساس استانداردهای اولیه، منطقه مشترک را حفظ کردند و از

هزینه های عملیاتی حمایت کرد و ذخایر را بدون افزایش ارزیابی ، تامین وجه نمود . در سال ۱۹۹۷ با افزایش هزینه های حفاظت منظره و جابجایی آن و مهم شدن بودجه و افزایش هزینه آب در بودجه عملیاتی ، آشکار شد که باید یک اقدامی کرد .

هیئت مدیره احساس کرد که به ارزیابی مجدد و چند طرح ریزی استراتژیک نیاز داریم . از مرحله اول در طرح ریزی استراتژیک استفاده شد (شناسایی مسئله) .

هیئت مدیره برای حفاظت محیط اجتماعی شان و تامین وجه ذخائر تا حد مناسب یک راهی پیدا کند . مرحله دوم هم تشکیل یک تیم برای ارزیابی مسئله بود . اعضای هیات مدیره در یک کمیته چندمنظوره همراه با دیگر مالکان با تجربه داوطلبی در کمیته های مربوط به اجتماع و اعضای پرسنل مدیریت همکاری کردند . آنها آخرین بروز رسانی بررسی ذخائر را بررسی نمودند و موقعیت مالی موجود اتحادیه را همراه با CPA قراردادی و رئیس حسابرسی تحقیق و بررسی کردند . آن ها با متخصصان طبیعت و پیمانکار منظره ای خود در مورد تغییر احتمالی در مواد و حفاظت ملاقات کردند و از خطی مشی بخش آب محلی سود بردند و به منظور حسابرسی آب زمین های عمومی از متخصصان شان کمک گرفتند . در جلسات همراه با اعضای کمیته و هیات مدیره و مدیریت و پیمانکار منظره نتایج بررسی مالی و حسابرسی آبی بررسی شد . این بررسی نشان داد که همراه با طرح ریزی بلند مدت ، سیستم آبیاری موجود و طراحی منظره باید بر اساس کارایی و راندمان آبی اصلاح شود و به طرح منظره ای مقاوم در برابر خشکسالی و تجهیزات بهتر تبدیل شود . این تغییر شکل با استفاده از ترکیب عملیات های بودجه ای و وجوه ذخیره ای و بدون افزایش ارزیابی ها انجام می شود . هیئت مدیریت تصمیم گرفت که این طرح را در یک منطقه به صورت پایلوت انجام دهد که در آن مسائل مربوط به حفاظت و ویرانگری می توانست هزینه را بیشتر و شدیدتر نماید . در طول این فرآیند یک سری مقاله در مورد افزایش هزینه های حفاظت منظره چمنی در خبرنگار گروهی منتشر شد و چند نامه حاوی اطلاعات هم به ساکنان داده شد . مالکان در مورد پیشرفت مطلع شدند و به منظور بررسی نتایج ، دعوت شدند . در حالی که شکایت کمی از طرف افراد ترجیح دهنده چراگاه های سبز به تاسیسات بیابانی و سنگی شکل گرفته در تاسیسات yeris cape (منظره خشک) ارائه شد ، ولی این تغییر یک موفقیت کلی در مورد ساکنان بود . حال سه سال بعد از اجرای طرح ، تقریباً یک سوم مناطق چمنی به منظره خشک تبدیل شده است .

این انجمن طرح را به بخش آب محلی داد و حدود ۱۵۰۰۰ دلار اعتبار گرفت . این همان ده درصد از هزینه کلی تا به امروز است . ولی این یک پاداش غیر قابل انتظار در مورد ذخیره آب و حفاظت بود . مرحله نهایی هر طرح استراتژیک ، ارزیابی است و در موفقیت چشمگیر این طرح در حال پیشرفت کمی شک وجود دارد . این امر همراه با تبلیغات حفاظتی آب در لاس وگاس و تغییر منظره ای اکثر مالکان بعد از مشاهده زیبا و شاداب بودن تاسیسات مقاوم در

برابر خشکسالی، رخ داد. هیئت مدیره و مدیریت همراه با پیمانکار منظره ای کارکردند تا مناطق تغییر این طرح جدید را مشخص نمایند. اخیراً بعد از ۱۲ سال، پروژه سواحل بیابانی در حال تجزیه مسائلی در مورد حفاظت و آسیب و جابجایی درختان بالغ در سراسر جامعه می باشد. اکثر درختان کاج مقاوم در بیابان به ارتفاع ۳۰ تا ۴۰ فوتی رسیده اند و چند مورد از آن ها در بادهای شدید متداول در این منطقه، افتاده اند. به علاوه، این درختان به سختی آراسته می شوند و سایه انداختنشان بر ملک مالکان یک آزار و اذیت محسوب می شود. این امر بررسی شد و یک طرح استراتژیک، در ۵ سال بعدی اجرا شد. از همین روش ۵ مرحله ای شناسایی مسائل و شکل دهی یک طرح و اجرای یک طرح، ارتباط با مالکان و ارزیابی نتایج در طرح استراتژیک بعدی استفاده شد.

مورد پژوهشی ۳: شرکت اتحادیه مالکیت مشترک خلیج pelican

در ماه ژوئیه سال ۱۹۸۹، هیئت مدیره اتحادیه مالکیت مشترک خلیج pelican یک کمیته طرح ریزی را شکل داد تا در مورد مسائل مربوط به مالکان و شکل دهی استراتژی های مربوط به این مسائل بحث کنند. در همان زمان این احساسات کلی وجود داشت که زمان، دشمن اتحادیه می باشد. زمین ها و ساختمان ها نادیده گرفته می شدند (سقف ها و پلکان ها و استخرها و درختان، شدیداً به توجه نیاز داشتند). کمیته هیئت مدیره به خاطر کمبود مدیریت و عدم حضور بررسی مالی غیر موثر بود. براساس یک سال جلسات هفتگی، کمیته طرح ریزی یک کتاب ۱۸ صفحه ای با نام طرح های یک و پنج ساله را به اعضا ارائه داد. در نتیجه این بررسی دقیق مدیریت جدیدی استخدام شد که باید نیاز های بعدی خلیج را در نظر بگیرد. کمیته طرح ریزی، یک طرح طویل مدت را در هر سال به عنوان یادآوری شکست اقدامات گذشته، انتشار می کرد. بررسی مالکان هر واحد منجر به درک ساکنان در مورد برآوردن نیازها توسط اتحادیه شد. این نتایج توسط کمیته گردآوری و بررسی شدند و اساس کار طرح سالانه قرار گرفتند. در سال های اخیر، پروژه های سرمایه ای بزرگ اتحادیه به عنوان موضوعات اصلی بود (جابجایی سقف و حفاظت آب و لارویی کردن بندر و غیره). اخیراً ایده ساخت یک کلوپ جدید در این ملک در موضوع در طرح است. این مقاله برای تاسیس بندر در اکثر ذهن های نیازمند این نوع ساختمان و حفاظت و حمایت فعالیت های این اجتماع شلوغ، کافی است. تاسیسات منتج در نوامبر ۲۰۰۰ به عنوان نتیجه طرح ریزی خوب، کامل شدند.

یکی از موارد جدید در مورد خلیج پلیکان به ارتباطات الکترونیکی مربوط است. چند صفحه از طرح طویل مدت سال ۲۰۰۰ به مطلع سازی ساکنان در مورد وابسته بودن این موضوع به آن ها، مربوط می شد. همراه یک قرارداد که در سال ۲۰۰۲ منقضی شد، اتحادیه باید به دنبال روش های جایگزین مثل تهیه کنندگان ماهواره ای باشد. آیا پذیرش بیشتر خواهد بود؟ آیا هزینه های کمتر می شود؟ آیا برنامه ریزی وسیع تری در دسترس خواهد بود؟ آیا نیاز به تعویض سیم پیچی داخلی داریم؟ این ها چند مورد از سوالات در کمیته طرح ریزی است که باید جواب داده

شود. این کمیته و بررسی طرح سالانه اش همان تکیه گاه های اصلی اجتماع (انجمن) هستند. این کمیته از تمرکز بر مسائل اصلی روبه روی کمیته به دنبال فراهم آوردن جواب های لازم حفاظت و حمایت و بهبود خلیج پلیکان می باشد.

مورد پژوهی ۴: اتحادیه بازآفرینی وسایل تفریحی و جاده (دریاچه بلوری)

در طول سال مالی ۲۰۰۰ - ۲۰۰۱، هیئت مدیره اتحادیه از کمیته طرح ریزی خواست که یک پروژه را با اهداف زیر شروع کند:

۱. تعیین موقعیت موجود با توجه به اسناد نظارتی و اهداف و تهدید های آن که ناشی از نیاز های این اسناد می باشد.
 ۲. شکل دهی یک ماموریت واقعی و دقیق
 ۳. توسعه یک چشم انداز دقیق و واقعی
 ۴. توسعه اهداف بلند و کوتاه مدت که چشم انداز را بیشتر کند.
 ۵. بررسی نیاز های آینده و اخیر براساس کارکرد های مربوط به حال و آینده
- بعد از چند ماه بررسی اولیه و جمع آوری اطلاعات توسط کمیته طرح ریزی، هیئت مدیره نتیجه گرفت که کمک یک شرکت مشاورتی حرفه ای برای تکمیل این پروژه، لازم است. این شرکت مدیره یک شرکت مشاورتی را استخدام کرد تا به تکمیل پروژه کمک کند و این امر بیش از ۸ ماه طول کشید. در طول این زمان، هر عضو هیئت مدیره، ۵۰ ساعت راضرف بررسی پروژه کرد. محصول نهایی این بررسی طرح کسب و کار اتحادیه و طرح موقعیت پرسنل بود که به هر عضو اتحادیه در ماه می ۲۰۰۱ فرستاده شد. این طرح ها مورد واکنش بسیار مثبت عضویت قرار گرفتند.

امروز، هر طرح کسب و کار منجر به چند نتیجه مثبت می شود:

۱. کارای و راندمان پرسنل توسط درک بهتر پرسنل و اعضای پرسنل در مورد اهداف شخصی شان در شرکت و اهداف ویژه اتحادیه، بهبود می یابد.
۲. یک عضو پرسنلی اضافی در سال ۲۰۰۱ همراه با نتایج اولیه مثبت موثر بود.
۳. تمام اعضای پرسنل بر اساس طرح ها موقعیت و اهداف اتحادیه شان ارزیابی شدند.
۴. اکثر اهداف کوتاه مدت ذکر شده طرح، اجرا شدند و پیشرفت مربوط به اجزای اهداف بلند مدت هم خوب بود.
۵. طرح بر حمایت گروهی بیشتر در بهبود تمام موارد نگران کننده توسط هیات مدیره و پرسنل متمرکز بود.

هزینه کلی پروژه مثل هزینه پست و کپی حدود ۱۰۰۰۰ دلار بود. اتحادیه در طول توسعه این طرح یک درس خوب یاد گرفت که وقتی باید به صورت حرفه ای عملیات را بررسی کنند و موفقیت اخیر و اهداف آینده تان را به صورت کتبی بیان کند. حس شما در مورد جهت و روحیه انجام این کارها بالا می رود. هیئت مدیره اتحادیه به منظور تعهدش در توسعه این طرح کسب و کار لایق تقدیر زیاد است و باید به خاطر تلاش هایش ستایش شود. اتحادیه خود را وقف بررسی سالانه و به روز رسانی طرح کرد تا حرکت و پویای خلق شده حفظ شود. درونداد عضویت به این به روز سازی بر حسب امیال هیئت مدیره بسیار برتر می باشد.

مورد پژوهی ۵:

شرکت اتحادیه گروهی (اجتماعی) siena

siena یک انجمن یا جامعه واجد سنی و طرح ریزی اصلی و پاسبانی شده با قدمت ۱/۵ سال است که درای خانه های جدا جدای تک خانواری است. این ها طرح های ۱۰۰ ساختار با سبک خانه شهر کوچک پیوسته می باشند. سازگاری این طرح ها شامل یک مرکز تناسب اندام و سلامت ۱۶۰۰۰ فوت مربعی و یک مرکز اجتماعی ۱۰۰۰۰ فوت مربعی و مناظر عمومی و یک فواره ورودی می باشد. در سال ۲۰۰۳، سازنده یک مرکز اجتماعی ثابت ۴۰۰۰۰ فوت مربعی ساخت. اتحادیه (انجمن) برای ساکنان خود فعالیت های متعددی مثل کلوپ بولینگ ایتالیایی و ایروبیک و کلاس های سرمیک و کامپیوتر و گردش و تفریح و رقص ارائه شد.

هدف طرح ریزی استراتژیک siena فراهم آوری یک ساختار مالی و مدیریت ثابت و تغییر موفق و کارآمد کنترل توسعه دهنده (مالک اصلی)، برای اتحادیه می باشد. اهداف اصلی شامل موارد زیر است:

اجتناب از ارزیابی های ویژه و اجتناب از افزایش ارزیابی ها بعد از تغییر شخص توسعه دهنده و اجتناب از مرافعه های مالک.

این اهداف ناشی از وجود تجربه زنده یک اتحادیه اجتماعی بدون استرس و راحت برای ساکنان است. برای رسیدن به این اهداف، اتحادیه باید یک بررسی ذخیره ای موقت و بررسی ذخیره را در زمان تکمیل ساختمان و ساخت و ساز و تامین مالی کامل ذخایر اتحادیه در زمان تغییر، انجام دهد.

قوانین ایالتی به این موارد نیاز دارند ولی این قصد اتحادیه است که مالکان در این پروسه استفاده کند و آن ها را به روز نماید به علاوه برخی مالکان در یک تیم تغییری می نشینند و با مسئولیت بررسی عملیات های مدیریت اتحادیه مشغول می شوند و یک سری توصیه ارائه می دهند. یک فایده طرح ریزی استراتژیک در این مثال این است که مالکان در مدیریت اتحادیه نقش دارند و این همان روش سازمان یافته جمع آوری درونداد مالک و آغاز یک روش واقعی و عینی است که توسط آن اتحادیه این درونداد را به دست می آورد.

مورد پژوهی ۶: روستای Tellico :

روستای Tellico یک گروه سرگرمی با ۴۳۰ ساکن و ۱۳۵ عضو پرسنلی و یک بودجه سالانه ۱۰ میلیون دلاری است. اتحادیه دارای ۳ زمین گلف و یک مرکز سرگرمی و یک رستوران کلویی مخصوص با ۰۰ بارانداز و یک بخش آتش نشانی داوطلبانه است.

۸ کمیته مالک لکی داوطلب وجود دارد که در موارد طرح ها و عملیات های مربوط به هیئت مدیره و مدیریت اتحادیه مشاوره ارائه می دهد. این اتحادیه سالانه یک سری هدف تنظیم می کند و یک طرح ۵ ساله ارائه می دهد. بر این اساس اعضای هیئت مدیره و مدیریت، اخیراً می گوید که اتحادیه به طرح ریزی بلند مدت وسیع تری نیاز دارد. طرح ریزی مهم است چون یک انجمن ثابت بالغ نیست بلکه عامل رشد و تغییر در ۱۵ تا ۲۰ سال آینده است و اتحادیه هم باید یک طرح ۲۰ ساله با نام چشم انداز ۲۰۲۰ را شکل دهد.

چشم انداز ۲۰۲۰: بر آیند ها و قصد و هدف :

هدف چشم انداز ۲۰۲۰ تعریف کردن گروه های موجود در اتحادیه در آینده است و شامل نیاز های بلند مدت و موارد و فرصت ها است و بنابر این اتحادیه باید برای عملکرد و روبرو شدن درست با آن ها یک سری استراتژی شکل دهد. چشم انداز ۲۰۲۰ به اتحادیه کمک می کند تا مطمئن شود که تصمیمات و استراتژی های کوتاه مدت بر اساس اهداف بلند مدت هستند و بنابراین وسیله بحث و تشریح مطلب مدیریت بلند مدت روستا می باشند.

این طرح شامل پروژه های مالی جزئیات دار بر اساس سال به سال است تا مطمئن شویم که این طرح از نظر مالی، ماندنی است. طرح های مالی شامل هزینه های عملیاتی و عوایدی و هزینه های سرمایه ای و جریان نقد و تعادل های ذخیره ای و سطوح پرسنلی است. برآیند چشم انداز ۲۰۲۰ شامل ۲۷ مرحله عملی و اقدامی توصیه شده است که حوزه ها و حیطة های مربوط به سازگاری اتحادیه و زیرساز اتحادیه و آمارگیری و ارتباطات و جهت یابی و مدیریت و مسائل مالی را تحت پوشش قرار می دهد. برآیند های چشم انداز ۲۰۲۰ در یک گزارش ۷ صفحه ای خلاصه شده و به تمام مالکان ملک فرستاده شد.

چشم انداز ۲۰۲۰: پروسه :

اتحادیه در آغاز از دو بخش و کمیته خواست که یک سری ماموریت و چشم انداز و استراتژی ارائه دهند. کمیته طرح ریزی بلند مدت، این صورت ها را ترکیب کرد و برای اتحادیه یک سری استراتژیک و ماموریت و چشم انداز کلی ارائه داد. سپس به هر بخش یک سری راهبرد وسیع داده شد و از آن ها خواسته شد که در ۲۰ سال آینده یک سری طرح های سال به سال ارائه دهند. این طرح شامل برنامه های عملیاتی مهم و پروژه های سرمایه ای و برخی اطلاعات مالی

بودند . سپس کمیته طرح ریزی بلند مدت طرح های مجزا را یکپارچه کرد و یک سری پروژه های مالی همراه با گزارش نهایی ارائه داد و به همه مالکان ارائه کرد . تقریبا ۱۰ جلسه همراه با اعضای کمیته و روسای بخش و هیئت مدیره و مالکان ملکی ساکن برای بررسی نتایج طرح ، انجام شد .

به افراد غیر مقیم هم نامه و ایمیل داده شد . هیئت مدیره و مدیریت سعی کردند که از طریق یک مقاله در روزنامه محلی به همه درونداد ها پاسخ دهند و این روزنامه همراه با نامه برای تمام مالکان فرستاده شد . دید ۲۰۲۰ یک سند زنده است و هر چند سال به روز می شود . اتحادیه احساس می کند که دید ۲۰۲۰ عامل یک سری اطلاعات مفید است که امروزه به تصمیم گیری خوب اتحادیه بر اساس نیاز های بلند مدت روستا ، کمک می کند .