

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک برای جوامع محلی روستایی

ستاد برنامه‌ریزی و توسعه
شبکه خدمات بهداشتی روستایی کشور

مترجم
مرضیه رضایی درویشی

سرشناسه: رضایی درویشی، مرضیه، ۱۳۴۶ - گردآورنده و مترجم
عنوان و پدیدآور: راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک برای جوامع محلی
روستایی، [گردآورنده و] مترجم مرضیه رضایی درویشی؛ [برای] ستاد
برنامه‌ریزی و توسعه شبکه خدمات بهداشتی روستایی کشور.
مشخصات نشر: تهران، سازمان بهداشتی کشور، اداره کل روابط عمومی،
۱۳۸۵

مشخصات ظاهری: ۳۰ ص.: جدول، نمودار.

شابک: ۹۶۴-۰۶-۹۶۶۹-۲

یادداشت: فیپا

موضوع: برنامه‌ریزی استراتژیک.

موضوع: عمران روستایی - - برنامه‌ریزی.

شناسه افزوده: سازمان بهداشتی کشور. ستاد برنامه‌ریزی و توسعه.

شبکه خدمات بهداشتی کشور

شناسه افزوده: سازمان بهداشتی کشور. اداره کل روابط عمومی

رده‌بندی کنگره: HD۳۰/۲۸/۶ر۲

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابخانه ملی: ۸۵-۳۴۲۹۱م

❖ شناسنامه:

راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک برای جوامع محلی

گردآوری و ترجمه: مرضیه رضایی درویشی

ناشر: اداره کل روابط عمومی سازمان بهداشتی کشور

نوبت چاپ: اول، سال ۱۳۸۵

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

طرح روی جلد: سیده مریم صدر هاشمی

شابک: ۹۶۴-۰۶-۹۶۶۹-۲

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه.....	۷
فرآیند توسعه جامعه محلی.....	۸
چرا برنامه‌ریزی استراتژیک می‌کنید؟.....	۸
آغاز برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۹
(۱) سازمان هدایتگر را شناسایی کنید.....	۹
(۲) یک کمیته سازماندهی تشکیل دهید.....	۹
(۳) همه افراد را درگیر کنید.....	۱۰
(۴) منابع را فراهم کنید.....	۱۰
(۵) فرآیند را پی‌ریزی کنید.....	۱۱
(۶) جدول زمان‌بندی برنامه‌ریزی تهیه کنید.....	۱۱
مرحله اول: برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۱۲
(۱) شرح و توصیف رسالت.....	۱۲
(۲) جامعه خود را ارزیابی کنید.....	۱۳
(۳) منابع را تحلیل کنید.....	۱۶
(۴) مشکلات و فرصت‌ها را اولویت‌بندی کنید.....	۱۶
(۵) اهداف دراز مدت را تعیین کنید.....	۱۷
(۶) راهبردها را انتخاب کنید.....	۱۸
مرحله دوم: اجرای برنامه.....	۲۰
مرحله سوم: ارزشیابی.....	۲۲
(۱) درگیری مداوم و عموم.....	۲۳
(۲) گزارش پیشرفت.....	۲۳
(۳) مرور برنامه استراتژیک و پیشنهادات اصلاحی.....	۲۳
(۴) ارزشیابی مستمر.....	۲۴
فرآیند.....	۲۵

۲۵	برون دادها
۲۵	نتایج
۲۶	ارکان برنامه استرژیک
۲۶	(۱) تبیین رسالت
۲۶	(۲) ارزیابی جامعه
۲۶	(۳) اهداف کلی
۲۷	(۴) راهبردها
۲۷	(۵) فرآیند ارزشیابی
۲۹	Bibliography

مقدمه

جوامع محلی^۱ سالم نیاز به توجه و حمایت مداوم دارند. جوامع بر اساس آنچه که افراد در طی زمان‌های طولانی برای آن بر می‌گزینند، تغییر می‌کنند. جوامع با تصمیماتی که می‌گیریم یا در گرفتن آنها قصور می‌کنیم شکل می‌گیرند. برخی از تصمیمات با علم به تأثیراتشان گرفته می‌شوند، برخی منجر به نتایج غیرقابل پیش‌بینی می‌شوند، اما فقدان تصمیم‌گیری نیز عواقبی دارد.

برنامه استراتژیک^۲ ابزار مفیدی برای هر جامعه محلی است که تمایل به تغییر و رشد دارد. برنامه کمک می‌کند که ببینید کجا می‌خواهید بروید، تصمیم بگیرید و چطور به آنجا می‌رسید. این کتابچه راهنما به شما کمک می‌کند مسیری را برای جامعه محلی خود انتخاب کنید.

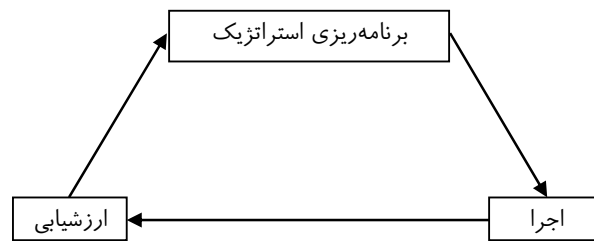
برنامه‌ریزی استراتژیک نخستین گام در فرآیند تغییر است. شما چشم‌اندازی از آنچه می‌خواهید جامعه‌تان در آینده مانند آن باشد، ترسیم می‌کنید، موانعی که از تغییر جلوگیری می‌کنند و فرصت‌هایی را که باعث پیشرفت می‌شوند شناسایی می‌کنید و تصمیم می‌گیرید که چه اقداماتی مورد نیاز است تا دیدگاه شما را به واقعیت تبدیل کند. فرآیند توسعه جامعه متشکل از سه مرحله

-
1. Community
 2. Strategic plan

۸ راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک برای جوامع محلی روستایی

است: برنامه‌ریزی استراتژیک اجرا^۱ و ارزشیابی^۲. برنامه‌ریزی استراتژیک طرح کلی را بررسی می‌کند و کمک می‌کند تصمیم بگیرید چه چیزی با اهمیت است. در طول دوره اجراء کارهایی را انجام می‌دهید که شما را به آن جایی که می‌خواهید باشید، می‌رساند. بعد از کامل کردن فعالیت‌هایتان، آنها را ارزشیابی می‌کنید تا ببینید چقدر مؤثر بوده‌اند. پیشرفت در برنامه استراتژیک مبتنی بر درس‌هایی است که یاد گرفته‌اید.

فرآیند توسعه جامعه محلی



چرا برنامه‌ریزی استراتژیک می‌کنید؟

برنامه استراتژیک نقشه اصلی را برای تغییر درون جامعه عرضه می‌کند. این برنامه‌ریزی جامعه را از چشم‌اندازی خیالی به سمت انجام اقدامات خاص می‌برد. در ادامه دلایل مناسبی برای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک می‌آید:

- ◆ ایجاد دیدگاهی از آنچه که یک جامعه می‌خواهد در آینده به آن تبدیل شود.
- ◆ دیدن طرح کلی از اینکه چطور اقتصاد، محیط و مردم

-
1. Implementation
 2. Evaluation

- جامعه تغییر خواهند کرد.
- ◆ اطمینان از اینکه همه افراد جامعه در بهزیستی خود سهیم هستند.
- ◆ انتخاب برخی اهداف مشترک و توافق روی آنها.
- ◆ درگیر کردن تعداد زیاد افراد و سازمان‌های محلی در فرآیند تا آنجا که امکان دارد (برای مثال: دانشگاه‌ها، مراکز درمانی).
- ◆ درک اینکه برای تغییر چقدر زمان، پول و سایر منابع مورد نیاز است.
- ◆ به دست آوردن حمایت دولت مرکزی، استانی، و شرکای خصوصی و غیرانتفاعی.

آغاز برنامه‌ریزی استراتژیک

زمانی که جامعه شما تصمیم به آماده کردن برنامه استراتژیک گرفت مراحل وجود دارد که به شروع کار کمک می‌کند.

۱) سازمان هدایتگر را شناسایی کنید

در جامعه محلی خود سازمانی را بیابید که رهبری و حمایت را در مراحل اولیه تدوین برنامه استراتژیک فراهم می‌کند. این سازمان ممکن است مکان تشکیل جلسات، تلفن، کامپیوتر، دستگاه فاکس خدمات اداری و سایر چیزهایی را که برای شروع کار لازم است تدارک ببیند. اگر نتوانید سازمانی بیابید یا روی یک سازمان از سازمان‌های موجود توافق کنید باید سازمان جدیدی را ایجاد کنید.

۲) یک کمیته سازماندهی تشکیل دهید

کمیته سازماندهی بر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک نظارت خواهد کرد. تعدادی از افراد را از جامعه محلی برای کار در این کمیته استخدام کنید. آنها می‌بایست مورد اعتماد و احترام دیگران بوده و

نماینده علایق مختلف در درون جامعه محلی باشند. گروه متفاوتی را تشکیل دهید، نه یک عده افراد مشابه که همیشه در موقعیت‌های رهبری هستند.

۳) همه افراد را درگیر کنید

بگذارید در فرآیند برنامه‌ریزی افراد زیادی درگیر شوند. اگر افراد زیادی درگیر برنامه استراتژیک شوند، از حمایت بیشتری برخوردار خواهید بود. لازم است صحبت‌های افراد را از نقطه نظرات مختلف بشنوید، حتی اگر با آنها موافق نباشید. این موضوع به شما کمک می‌کند که با اطلاعات کامل تصمیم بگیرید و از برخی مشکلات غیرمنتظره، اجتناب کنید. اقلیت‌ها و افراد با درآمد پایین را برای مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی تشویق کنید. درباره اینکه کدام سازمان محلی می‌تواند فعالیت‌های برنامه استراتژیک را اجرا کند فکر کنید. این سازمان‌ها می‌تواند شامل مؤسسات دولتی، گروه‌های اجتماعی (مانند مدرسه) و کسب و کارها باشد. قدرتمندترین برنامه‌ها معمولاً آنهایی هستند که طیف گسترده‌ای از سازمان‌های محلی درگیر در طراحی و اجرای برنامه استراتژیک را شامل می‌شوند. به دنبال سازمان‌ها و افرادی باشید که مهارت‌های مفیدی مانند موارد زیر را دارند:

- ◆ خلاق باشند.
- ◆ توانایی خوب کار کردن با افراد مختلف را داشته باشند.
- ◆ مهارت‌های سازماندهی خوب داشته باشند.
- ◆ از منابع محلی کارآمد استفاده کنند.
- ◆ انرژی و اشتیاق زیادی داشته باشند.

۴) منابع را فراهم کنید

ایجاد برنامه استراتژیک نیاز به منابعی دارد: افراد، فضاها و ابزارها

(کامپیوتر، دستگاه کپی و غیره) کار انجام می‌دهند. فهرستی از نیازهای اولیه تهیه کنید و افراد یا سازمان‌هایی را که تمایل به کمک دارند پیدا کنید. سازمان هدایتگر شما کمک‌های ابتدایی را فراهم می‌کند، اما فقط به یک مؤسسه وابسته نباشید. به افراد یا مؤسساتی که به طور مستقیم در کمیته سازماندهی درگیر نیستند فکر کنید، مانند مؤسسات توسعه اقتصادی استانی، ادارات توسعه روستایی و بنیادهای خصوصی. گروه‌های جوانان را نیز در نظر بگیرید.

۵) فرآیند را پی‌ریزی کنید

چگونه در مورد آینده‌تان انتخاب‌های هوشمندانه می‌کنید؟ بعد از اینکه افراد و منابع را پیدا کردید، کمیته سازماندهی باید تصمیمی بگیرد که جامعه چگونه برنامه استراتژیک را شروع کند. چه کسی جلسات را سازماندهی کند؟ چه کسی لازم است که شرکت کند؟ چه موقع و چگونه درگیر خواهند شد؟ چند جلسه لازم است؟ این جلسات چه مدت طول می‌کشد؟ از هر جلسه چه نتایجی را می‌خواهید به دست آورید؟

در جامعه محلی فردی را پیدا کنید که به عنوان تسهیل‌گر عمل کند یا چند نفر را آموزش دهید. تسهیل‌گر اطمینان می‌دهد که جلسات به موقع تشکیل می‌شود، هر فردی فرصت ابراز نظر خود را دارد، تصمیم‌ها اخذ می‌شود، بی‌نظمی کم است و همه بر روی موضوعات مهم به توافق می‌رسند کسب و کارهای محلی، مدارس محلی، مراکز مذهبی و مؤسسات دولتی ممکن است تسهیل‌گران ماهری داشته باشند.

۶) جدول زمان‌بندی برنامه‌ریزی تهیه کنید

یک جدول زمان‌بندی خلاصه برنامه‌ریزی (یک یا دو صفحه) داشته

باشید که توصیف کند چه موقع و کجا رویدادها اتفاق می‌افتد و چه کسی مسئول سازماندهی آنهاست.

مرحله اول: برنامه‌ریزی استراتژیک

راه‌های زیادی برای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد. شش مرحله ذیل کسانی را که با فرآیند آشنا نیستند راهنمایی خواهد کرد.

۱) شرح و توصیف رسالت^۱

درباره جمله رسالت با تهیه فهرستی از ارزش‌های^۲ مشترک در جامعه فکر کنید. از خود بپرسید «برای جامعه ما چه چیزی با اهمیت است؟ چه ارزش‌هایی فعالیت‌های ما را هدایت خواهد کرد؟» برای مثال: «ما به خلاقیت و عقیده‌های نوآورانه ارزش می‌گذاریم و برای خودکفایی و کمک به خودمان ارزش قائلیم و به نظرات و مشارکت افراد ارزش می‌گذاریم.»

ارزش‌ها، رسالت و فرآیند:

◀ چه ارزش‌هایی فعالیت‌های ما را هدایت خواهد

کرد؟

◀ ما می‌خواهیم تبدیل به چه جامعه‌ای بشویم؟

آنچه را که می‌خواهید جامعه شما در آینده به آن تبدیل شود، توصیف کنید. از چهارچوب برنامه‌ریزی ۱۰ تا ۵۰ ساله استفاده کنید. درباره اینکه اقتصاد، محیط و مردم چگونه تعامل خواهند کرد، فکر کنید. چه چیزی با امروز تفاوت خواهد کرد. نتایجی را که

1. Vision
2. Values

خواهان آن هستید، توصیف کنید. در این نقطه، مجبور نیستید توضیح دهید چطور به آنجا خواهید رسید. در این مورد بعداً تصمیم گرفته می‌شود. تا آنجا که ممکن است افراد زیادی را در این فرآیند درگیر کنید. ممکن است افراد زیادی را انتخاب کنید تا با بارش فکری^۱ درباره عقاید نظر دهند و سپس از تعداد کمتری از افراد بخواهید که سعی کنند این عقاید را ترکیب کنند و جمله کوتاه و روشن رسالت را بنویسید.

جمله رسالت اداره توسعه جوامع محلی USDA این است: ما جامعه محلی با نشاطی را پیش‌بینی می‌کنیم که از طریق خلاقیت تنوع و تشریک مساعی ادامه حیات می‌دهد.

مثال دیگر: جوانان ما خوب تحصیل کنند و قادر به یافتن راه ایجاد شغل‌های خوب محلی باشند.

۲) جامعه خود را ارزیابی کنید

زمانی که بر روی یک دیدگاه مشترک درباره آینده توافق کردید، ببینید در حال حاضر چه چیزهایی را دارید. نیم‌رخ^۲ از جامعه خود آماده کنید که اقتصاد، محیط و مردم آن را توصیف کند. برخی از این گونه اطلاعات ممکن است قبلاً از منابعی مانند مؤسسات دولتی، دانشگاه‌ها، قسمت‌های برنامه‌ریزی، یا کسب و کارهای محلی در دسترس باشد. روندهایی را بر جامعه شما تأثیر می‌گذارد، مشکلاتی را که با آن روبروست و فرصت‌هایی که پیش رو دارد، توصیف کنید. چه موانعی برای تغییر پیش روست و چه

1. Brainstorm
2. Profile

۱۴ راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک برای جوامع علمی روستایی

سرمایه‌هایی دارید که بر آن می‌توانید تکیه کنید؟ آیا رشد زیادی وجود داشته است؟ آیا تعداد زیادی از افراد جامعه را ترک می‌کنند؟ چه کسب و کارهایی به خوبی انجام می‌شوند و کدامیک از آنها ضعیف هستند؟

به منابع جامعه خود نگاه کنید چه نوع کسب و کاری در آن وجود دارد؟ چه چیزی می‌فروشند؟ به چه کسی می‌فروشند؟ مردم و کسب و کارهای محلی موارد نیاز خود را از کجا تهیه می‌کنند؟ کدام مراکز مذهبی، درمانی، مدارس پارک‌ها و سایر امکانات عمومی به جامعه شما خدمت می‌کند؟ نقاط عطف و جذابیت‌های جامعه کدام است؟ جامعه شما به چیزی افتخار می‌کند؟

این نیمرخ از جامعه به شما کمک می‌کند که در کجاها نیازی برآورده نشده‌اند و افراد و منابعی را که برای انجام برنامه مورد نیاز هستند، شناسایی کنید. جدول زیر شامل برخی زمینه‌های اصلی است که در آن می‌توانید نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و مشکلات جامعه را شناسایی کنید.

ارزیابی جامعه:

- ← روندها و شرایط
- ← مشکلات و موانع
- ← فرصت‌ها و سرمایه
- ← شناسایی ریشه علل

موضوع مقوله‌ها	مثال‌ها
هنرها/ تفریح/ فرهنگ	امکانات، برنامه‌ها، فعالیت‌های بعد از مدرسه، جشن‌ها
نیازهای اساسی	غذا، مسکن، پوشاک، لوازم خانگی، فرصت‌های برابر
فرصت‌های کسب و کار	کسب و کارهای کوچک و بزرگ، خود اشتغالی و شغل دوم
آموزش	پیش دبستان، مدارس ابتدایی، دبیرستان، هنرستان‌ها، دانشکده‌ها
کیفیت محیطی	کیفیت هوا، آب، زمین، سروصدا، بوی بد، آلودگی
سلامت	جسمی، روانی، دندانپزشکی، مراقبت‌های اورژانسی، سوء مصرف مواد
مسکن	قابل تهیه، امن، با نیازهای اساسی
شغل‌ها	بیکاری، سطح دستمزد، کارآموزی و کاربایی
خانواده و جوانان	مهارت‌های فرزندپروری و ارتباطی، سوء رفتار یا خشونت
سرمایه‌های فیزیکی	محیط طبیعی، پارک‌ها، زمین مفید، جاده‌ها، فرودگاه‌ها، آب و فاضلاب، مخابرات
ایمنی/ امنیت	در خانه، مدرسه، کار و در جامعه

بعد از فراهم کردن نیم‌رخ جامعه، ریشه علل مشکلاتی را که شناسایی کرده‌اید، بررسی کنید. سؤال کنید چرا این مشکل وجود دارد و آنقدر به سؤال کردن ادامه دهید که ریشه علت را بیابید.

چرا مشکل وجود دارد؟
کارمند هر روز دیر به محل کار می‌رسد.

چرا کارمند دیر می‌رسد؟
بچه‌اش را به مهد کودک شهر می‌سپارد.

چرا بچه‌اش را به آنجا می‌برد؟
هیچ مهد کودکی نزدیک محل کارش وجود ندارد.

چرا مهد دیگری پیدا نمی‌کند؟
چون فقط همین یک مهد در این جامعه محلی وجود دارد.

با چندین بار پرسیدن «چرا؟» علت ریشه‌ای مشکل این نیست که او کارمند تنبلی است بلکه سرویس‌های ارائه خدمت به کودکان به اندازه کافی در جامعه وجود ندارد. با پرسیدن این چراها می‌توانید وقت و پول زیادی را در رسیدن به علت ریشه‌ای مشکلات صرفه‌جویی کنید.

۳ منابع را تحلیل کنید

بعد از تکمیل ارزیابی جامعه، به منابع در دسترس یا مورد نیاز مانند افراد، سازمان‌ها، پول، امکانات، تجهیزات و سایر چیزهایی که می‌تواند به اجرای برنامه کمک کند، توجه کنید. کدام منابع دولتی، استانی، محلی، بنیادهای خصوصی را می‌توانید به کار گیرید. آیا یک گروه مذهبی می‌تواند بخشی از پول مورد نیاز را از طریق فروش خیریه تدارک ببیند؟ آیا از یک مسابقه می‌توانید پول جمع کنید؟ به شیوه‌های خلاقانه برای یافتن منابع اضافی به ویژه منابع غیر مالی فکر کنید. آیا کسب کارهای محیطی یا منطقه‌ای، تجهیزات بیشتری را اهدا می‌کنند؟ افراد متعهد و با انگیزه به اندازه پول مهم هستند.

تحلیل منابع:

◀ چه منابعی در جامعه قبلاً وجود داشته است؟

◀ جامعه به چه منابع جدیدی نیاز دارد؟

۴ مشکلات و فرصت‌ها را اولویت‌بندی کنید

طی ارزیابی جامعه، فرصت‌ها^۱ و مشکلات^۲ و دلایل ریشه‌ای^۳ را

1. Opportunities
2. Problems
3. Root causes

شناسایی کردید. حالا این موضوعات را بر اساس اهمیت منظم کنید. هر مشکل را بر اساس یک یا دو عامل درجه‌بندی کنید: شدت^۱ (جدی بودن مشکل) و شیوع^۲ (تعداد افرادی که از آن متأثر هستند). به هر مشکل یک ارزش از ۱ (کم) تا ۵ (زیاد) اختصاص دهید. عدد شدت را در عدد شیوع ضرب کنید و برای هر مشکل نمره‌ای بدست آورید. فرصت‌ها می‌تواند بر اساس احتمال موفقیت، یا احتمال وقوع و یا سایر عوامل درجه‌بندی شوند. زمان اختصاص یافته برای بحث روی هر مشکل را در جلسات عمومی محدود کنید تا بر مهم‌ترین موارد تمرکز نمایید. تفاوت نظرات و فقدان منابع ممکن است باعث شود برخی از مشکلات یا فرصت‌های مهم‌تر در برنامه استراتژیک در کوتاه مدت کنار گذارده شود. اما موضوعات می‌تواند در روز آمد کردن آتی برنامه مورد توجه قرار گیرد.

مشکلات و فرصت‌ها را اولویت‌بندی کنید:

← مشکلات فرصت‌ها را چطور اولویت‌بندی خواهید کرد؟

۵ اهداف دراز مدت را تعیین کنید

جامعه می‌خواهد چه چیزی را تغییر دهد یا در ۱۰ سال آینده به آن برسد؟ برنامه استراتژیک باید شامل اهداف برای هر یک از مشکلات و فرصت‌های با اولویت بالا باشد. لازم نیست کار بر روی همه اهداف را در سال اول شروع کنید. در برخی موارد، اطلاعات بیشتری درباره مشکل لازم است تا بتوانید آن را حل کنید. زمانی

1. Severity
2. Magnitude

که اهداف را می‌نویسید برای جامعه خود جهت تعیین می‌کنید. هر اقدام ویژه‌ای که بعداً انجام می‌دهید باید مستقیماً با یکی از اهدافتان ارتباط داشته باشد.

اهداف خود را با جزئیات کافی توضیح دهید تا افراد بدانند چه موقع به آن می‌رسید. برای مثال: تا سال ۲۰۱۰، میزان افراد با تحصیلات دبیرستان در جامعه ۸۰٪ خواهد رسید. در این مرحله نیاز نیست که بگویید چگونه به این هدف خواهید رسید.

هدف گذاری:

جامعه شما در دراز مدت به چه چیزی می‌خواهد
برسد؟

۶ راهبردها را انتخاب کنید

در این مرحله، در مورد بهترین راه‌های رسیدن به اهداف خود تصمیم بگیرید. به عنوان یک جامعه درباره راهبردهای مختلف رسیدن به اهدافتان از بارش فکری استفاده کنید. اگر افراد مختلفی در گروهی که درگیر فرآیند انتخاب راهبرد است باشند، احتمالاً راهبردهای خلاقانه‌ای خواهید داشت. این شیوه به شما کمک می‌کند که پیامدهای منفی و غیر هدفمندانه را شناسایی و از آنها اجتناب کنید. برای مثال، برای کاهش بیکاری، می‌توانید از یک یا همه این راهبردها استفاده کنید: افزایش میزان وام در دسترس برای کسب و کارهای موجود، شروع یک برنامه کارآموزی حرفه‌ای، به کار گرفتن کسب و کارهای جدید در جامعه، ایجاد مرکز کسب و کار کوچک، یا استفاده از عقاید خلاقانه دیگر.

بعد از اینکه فهرستی از راهبردها را تهیه کردید، آنها را ارزیابی می‌کنید تا تصمیم بگیرید کدامیک موثرتر خواهند بود. در اینجا

سؤالاتی مطرح می‌شود تا درباره تأثیراتی که می‌تواند راهبرد داشته باشد، فکر کنید. اگر تأثیرات منفی در هر یک از این زمینه‌ها شناسایی شوند، درباره شیوه‌های کاهش یا اجتناب از آنها می‌توانید از بارش فکری استفاده کنید.

- ◆ آیا این راهبرد به دلایل ریشه‌ای یک مشکل حمله می‌کند؟
- ◆ آیا روش قدرتمندی برای تغییر است؟
- ◆ آیا این راهبرد مشارکت بین همه بخش‌ها را شامل می‌شود؟
- ◆ آیا این راهبرد توانمندی جامعه را در تصمیم‌گیری ارتقاء می‌دهد؟
- ◆ آیا این راهبرد منافع را به طور گسترده در جامعه توزیع می‌کند (با توجه به سن، جنس، نژاد، درآمد و معلولیت).
- ◆ این راهبرد چگونه بر تنوع و نشاط اقتصادی جامعه تأثیر می‌گذارد؟
- ◆ این راهبرد چگونه بر خوداتکایی^۱ و آسیب‌پذیری جامعه نسبت به تأثیرات بیرونی اثر می‌گذارد (مانند تجارت جهانی، آب و هوای طاقت فرسا، رکود اقتصادی)؟
- ◆ این راهبرد چطور بر انعطاف‌پذیری^۲ یا توانایی جامعه برای سازگاری با تغییر شرایط تأثیر می‌گذارد؟
- ◆ این راهبرد چگونه بر خدمات عمومی موجود مانند مدارس، نیروهای پلیس، جاده‌ها، آب و فاضلاب اثر می‌گذارد؟
- ◆ اثر سود ویژه آن بر اقتصاد جامعه چیست؟ (عایدات در مقابل هزینه‌های دراز مدت)؟
- ◆ این راهبرد چگونه بر منابع طبیعی جامعه اثر می‌گذارد (هوا، آب، انرژی و زمین)؟
- ◆ آیا این راهبرد استفاده کارآمدتر از منابع جامعه را ارتقاء

1. Self-reliance
2. Resilience

- می‌دهد (منابع اقتصادی، طبیعی)؟
- ◆ راهبرد چقدر ضایعات یا آلودگی به وجود می‌آورد؟
- ◆ اثر فزاینده این اقدام یا سایر اقدامات مرتبط با آن چیست (مثلاً تأیید یک اقدام ممکن است منجر به از دست رفتن تدریجی زمین کشاورزی شود)؟
- ◆ این اقدام چگونه به پیشرفت رسالت و اهداف دراز مدت کمک می‌کند؟
- ◆ این اقدام چه تأثیری بر عرصه عمل خواهد داشت (جوامع همسایه یا منطقه وسیع‌تر)؟
- ◆ این اقدام چقدر احتمال خطر دارد؟ توجه کنید که آیا این اقدام همه فرصت‌های جامعه را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد یا برخی جنبه‌های این عمل موفقیت‌آمیز خواهد بود در حالی که برخی دیگر ممکن است نباشد؟

مرحله دوم: اجرای برنامه

هیچ برنامه استراتژیکی فقط با نوشتن کامل نیست مرحله بعد، کار سخت اجرا است. همه کارها به یک باره نمی‌تواند انجام شود، بنابراین برنامه استراتژیک باید به چندین برنامه کاری تقسیم شود. برنامه ده ساله را به پنج برنامه دو ساله تقسیم کنید. هر برنامه کاری^۱ دو ساله نشان می‌دهد که چه کسی کار را انجام می‌دهد، یا توسط چه کسی، چه کاری انجام خواهد شد، با چه هزینه‌ای و موفقیت چگونه اندازه‌گیری می‌شود.

اهداف و راهبردهایی را که در طی دوره دو ساله اول شروع می‌شود از برنامه استراتژیک انتخاب کنید. برنامه کاری می‌بایست شامل برآوردهای واقع بینانه از هزینه‌ها و درآمدها باشد، وظایفی را که باید انجام شود توضیح دهد، کسی که باید این وظایف را انجام

دهد، تعیین کنید، و یک جدول زمانی برای تکمیل کار تهیه نمایید اگر چه این اطلاعات ممکن است تحت شرایط غیر قابل پیش‌بینی تغییر کند، اما برنامه کاری شما باید تا آنجا که ممکن است با شرح جزئیات و واقع بینانه باشد. بعد از این کار، تصمیم بگیرید که پیشرفت کار را چطور اندازه‌گیری کرده و «اهداف املاک^۱» را برای دو سال اول انتخاب کنید. این اهداف برای ارزیابی پیشرفت و گزارش دستاوردها کمک‌کننده هستند.

◆ مرحله اجرا ممکن است سخت‌ترین مرحله باشد اما در فرآیند توسعه جامعه مهم‌ترین مرحله است. در این مرحله، برنامه‌های طراحی شده برای منابع ممکن است از دست برود، ارتباطها نزدیک شود یا از هم بگسلد، پروژه‌ها شروع شده و مدیریت شوند و نتایج قابل مشاهده گردد. تجربه‌ها نشان می‌دهند که جوامع موفق معمولاً چنین کارهایی انجام می‌دهند:

◆ با پروژه‌های کوچک‌تر که شانس موفقیت بالا دارند، شروع می‌کنند.

◆ منابع خود را آگاهانه مدیریت می‌کنند و برای هر ریال ارزش زیادی قائل می‌شوند.

◆ مسئولانه عمل می‌کنند تا حامیان آنها به توانایی جامعه برای عمل کردن به نتایجی که به آن متعهد شده‌اند مطمئن شوند.

◆ اعضا جامعه را مطلع می‌کنند و دائماً آنها را درگیر کار نگه می‌دارند.

◆ ملاک‌هایی را تعیین می‌کنند تا پیشرفت کار را اندازه بگیرند.

◆ پیشرفت را به طور منظم و آشکار ارزیابی می‌کنند.

◆ اگر شرایط تغییر کند یا فرصت‌های جدیدی به وجود آید،

برنامه‌شان را تغییر می‌دهند، اما همیشه دیدگاه درازمدت خود را مد نظر قرار می‌دهند.

- ◆ از هر فرصتی برای یادگیری از تجربه استفاده می‌کنند
- ◆ موفقیت‌ها را به طور آشکار جشن می‌گیرند.

مرحله سوم: ارزشیابی

برنامه استراتژیک واقعا هرگز پایان نمی‌یابد. این برنامه تغییر می‌کند همانگونه که نیازها، منابع و اولویت‌های جامعه تغییر می‌کند. نسخه اول برنامه در طی دوره زمانی که شما از تجربیاتتان درس می‌گیرید و آن را بهبود می‌بخشید، تغییر خواهد کرد. فکر کنید که برنامه شما مانند یک دفتر کلاسور است نه یک کتاب با جلد سخت که هرگز تغییر نمی‌کند. ارزشیابی مداوم به شما کمک می‌کند که ببینید جامعه چقدر کارش را خوب انجام داده، منافع و تأثیرات اقدامات خاص را بفهمد و بر اساس این اطلاعات بهتر تصمیم بگیرید.

پایش و یادگیری پیوسته:

- ◀ چگونه اعضای جامعه در برنامه درگیر نگه داشته و از آن مطلع می‌شوند؟
- ◀ جامعه چگونه پیشرفت سالیانه را گزارش می‌کند؟
- ◀ چگونه و چه موقع برنامه استراتژیک مرور و روزآمد می‌شود؟
- ◀ جامعه چگونه فرآیندها، بروندادها و نتایج را ارزشیابی می‌کند؟

(۱) درگیری مداوم و عموم

بعد از اشتیاق اولیه برای توسعه چشم‌انداز جامعه و برنامه استراتژیک، در بسیاری موارد حفظ علاقمندی و درگیری عمومی مشکل خواهد بود. این افت طبیعی است، اما در طولانی مدت، اگر برنامه استراتژیک برای اجرا فقط به تعداد محدودی تکیه کند، موفق نخواهد بود. برنامه باید نحوه درگیری عموم جامعه را توضیح دهد. جامعه همیشه به تعداد زیادی از افراد با انگیزه نیاز دارد. برای مثال برخی جوامع کمیته‌های کاری ایجاد می‌کنند یا جلسات عمومی منظم برگزار می‌نمایند. به ویژه مهم است که به سراغ بخشی از جامعه بروند که در عملکرد گذشته جامعه خیلی فعال نبوده‌اند.

(۲) گزارش پیشرفت

موفقیت‌ها چگونه به اطلاع عموم رسانده می‌شود؟ موقعی که برنامه استراتژیک اجرا می‌شود، ارتباط مداوم با عموم و مؤسساتی که منابع را برای جامعه فراهم کرده‌اند، اهمیت دارد. زمانی که سخت مشغول کار می‌شوید به راحتی فراموش می‌کنید که به مردم بگویید چه کار دارید می‌کنید. به هر حال، افراد و مؤسساتی که از جامعه حمایت می‌کنند نیاز دارند بدانند که وقت و پول آنها به خوبی هزینه می‌شود. برنامه استراتژیک باید نشان دهد که چطور و چه موقع گزارش پیشرفت برای عموم و سایر شرکا تهیه خواهد شد. این موضوع به حفظ مشارکت خوب کمک می‌کند و به حمایت مداوم برنامه از داخل و خارج جامعه اطمینان می‌بخشد.

(۳) مرور برنامه استراتژیک و پیشنهادات اصلاحی

جامعه چطور و چه موقع برنامه استراتژیک را مرور خواهد کرد؟ این مرور می‌تواند به دو مورد مرتبط باشد: «جامعه کارش را چگونه

انجام می‌دهد؟ و «اهداف برنامه چقدر خوب انجام شده است؟» می‌توان به شرایط غیر منتظره توجه کرد و محیط را برای مشکلات و فرصت‌های جدید مورد نظر قرار داد. تیم مرور برنامه می‌توانند شامل بعضی از افرادی که برنامه استراتژیک را شروع کرده‌اند و نیز افرادی از عموم جامعه باشند. در مرور ممکن است مواردی شناسایی شوند که لازم است در برنامه استراتژیک تغییر کند. شاید فکر می‌کردید می‌توانید یک فرودگاه جدید بسازید، اما بعداً فهمیدید که محل مورد نظر شما منطقه فاضلاب‌های سمی بوده است. هم چنانکه موقعیت تغییر می‌کند برنامه نیز تغییر خواهد کرد.

به هر حال، نباید فوراً در برنامه استراتژیک تجدید نظر کرد اما هر زمان موردی شناسایی شد که نیاز به تغییر دارد، این کار را انجام دهید. تجربه برنامه‌ریزی نشان داده است که مرور سالیانه مفید است و مرور بیشتر از دو سال مجاز نیست. تغییرات مداوم می‌تواند منجر به تضعیف برنامه و باعث از دست رفتن علاقه اعضا جامعه در طی فرآیند شود. برنامه استراتژیک باید فرآیند رسمی و عمومی برای تغییر برنامه را توضیح دهد. این موضوع به کسانی که به شروع برنامه کمک کرده‌اند، اجازه می‌دهد که درباره تغییرات برنامه‌ریزی شده آگاه شوند و در اصلاح و بهبود آن مشارکت کنند.

۴) ارزشیابی مستمر

هر از چند گاهی، باید توقف کنید و ببینید چه چیزی درست یا غلط انجام شده، بدانید چرا این اتفاق افتاد، و سعی کنید از مشکلات مشابه در آینده پیشگیری کنید. برنامه استراتژیک باید نشان دهد جامعه چگونه و چه موقع فرآیند، برون‌دادها و نتایج برنامه استراتژیک را ارزشیابی خواهد کرد. اگر قبلاً بدانید که چه کسانی ارزشیابی را انجام خواهد داد، آنها را در فرآیند برنامه‌ریزی وارد

می‌کنید. آنها به شما می‌گویند که چه نوع داده‌هایی لازم است تا ارزشیابی خوب انجام شود.

فرآیند^۱

آیا افراد وظایف خود را به موقع و متناسب با بودجه کامل کرده‌اند؟ ارزشیابی فرآیند در پاسخ دادن به سؤالاتی مانند اینها کمک می‌کند. «اکنون که ما برنامه خود را به این شکل انجام می‌دهیم چه تغییراتی لازم داریم؟» و «چطور می‌توانیم این برنامه را بهتر انجام دهیم؟» ممکن است ارزشیابی فرآیند را در پایان سال اول انجام دهیم یا اگر آن را در دوره مرور سالیانه و روزآمد کردن برنامه استراتژیک انجام دهیم، موثرتر خواهد بود.

برون‌دادها

ارزشیابی برون‌داد^۲ می‌پرسد: «چه مقدار از کارهایی را که برنامه‌ریزی کرده بودیم واقعاً انجام دادیم؟» برون‌دادها معمولاً چیزهایی هستند که می‌توانند شمارش شوند و شما کامل شده آن را در یک جدول زمانی کوتاه مدت می‌توانید ببینید. آنها ناشی از فعالیت‌های برنامه استراتژیک و برنامه کاری هستند (مثلاً شغل‌های ایجاد شده، خانه‌های ساخته شده، برنامه‌های شروع شده).

نتایج

در ارزشیابی نتایج^۳ نهایی اجرای برنامه استراتژیک، می‌پرسد: «چقدر در پشت سر گذاشتن مشکلات دراز مدت جامعه‌مان موفق بوده‌ایم؟» یا «چقدر در رسیدن به اهداف درازمدت‌مان موفق بوده‌ایم؟» نتایج معمولاً درازمدت هستند (مثلاً افراد کمتری در فقر

1. Process
2. Out put
3. Out comes

زندگی می‌کنند) و به مشکلات و اهداف کلی ارتباط پیدا می‌کنند. به دلیل اینکه عوامل زیادی بر بهزیستی جامعه اثر می‌گذارند که خارج از کنترل هستند بنابراین ارزشیابی نتایج سخت است (عواملی مانند آب و هوا، تجارت جهانی).

ارکان برنامه استراتژیک

محصول فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟ برنامه اجبارا نباید از چهارچوب ویژه‌ای تبعیت کند مگر اینکه برنامه خاصی نیازمند ساختار ویژه‌ای باشد. در اینجا ارکان عمده برنامه استراتژیک را می‌آوریم:

۱) تبیین رسالت

- ◆ چه ارزش‌هایی فعالیت‌های ما را هدایت می‌کنند؟
- ◆ ما می‌خواهیم به چه جامعه‌ای تبدیل شویم؟

۲) ارزیابی جامعه

- ◆ روندها/ شرایط (اقتصاد، اجتماعی، غیره)
- ◆ مشکلات و موانع، علت‌های ریشه‌ای آنها و شیوع/ شدت‌شان
- ◆ نقاط قوت و فرصت‌های جامعه
- ◆ درجه‌بندی یا اولویت‌بندی مشکلات و فرصت‌ها
- ◆ منابع، دارایی‌ها، ظرفیت‌های موجود و منابع جدید مورد نیاز

۳) اهداف کلی

اهداف کلی با عنوان موضوعات اصلی مانند مسکن، حمل و نقل، استخدام و محیط می‌آید و در زیر هر عنوان کلی، این موارد توضیح داده شود:

- ◆ اهداف دراز مدت ما چیست؟

- ◆ شرایط دراز مدت ما چیست؟
- ◆ چه چیزی را می‌خواهیم تغییر دهیم (شرایط، مشکل، موانع، فرصت)؟

۴) راهبردها

- ◆ چگونه به بهترین شکل به هر یک از اهداف برسیم؟
- ◆ چگونه مشارکت به ما در رسیدن به اهدافمان کمک می‌کند؟

۵) فرآیند ارزشیابی

- ◆ چگونه و چه موقع برنامه استراتژیک مرور و روزآمد خواهد شد؟
- ◆ جامعه پیشرفت خود را هر سال چگونه گزارش می‌کند؟
- ◆ جامعه چگونه فرآیند، برون‌داد و نتایج خود را ارزشیابی می‌کند؟
- ◆ اعضای جامعه چگونه درگیر و مطلع نگه داشته می‌شوند؟

۲۸ راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک برای جوامع محلی روستایی

Bibliography

- Barkley, David L. *Economic Adaptation :Alternatives for Non-metropolitan Areas*. Westview Press, Boulder, CO, 1993.
- Cowden, Richard .*Enterprise Zones, A Case Study in American Urban Policy*. Washington: American Association of Enterprise Zones.
- Flora Jan, et al. *From the Grassroots: Profiles of 103Rural Self-Development Project*.
- USDA/ ERS Staff Report 9123. Washington: U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, April 1991.
- Gahr, William E.ed. "*Rural America: Blueprint for Tomorrow*". *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, September, 1993.
- Hornbeck, J.F. *Empowerment Zones: Can A Federal Policy Affect Local Economic Development*. Economics Division of the Congressional Research Service, October 12, 1993.
- Kretzmann, John P., and John L. Mcknight. *Building Communities From the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobailizing A Community's Assets*. Evanston, Illinois: the Asset-Based Community Development Institute, Northwestern University, 1993.
- National Association of Development Organization and the National Association of Community Action Agencies. *Ideas that Work: Case Studies of Studies of Successful Practices in Limited Resource Communities*. National Association of Development Organizations and the National Association of Community Action Agencies, April

1996.

- Reeder, Richard J. *Targeting Aid to Distressed Rural Areas: Indicators of Fiscal and Community Well Being*. USDA/ERS Staff Report Ages 9067. Washington: U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, November 1990.

-Shiffman, Ronald, and Susan Motley, *Comprehensive and Integrative Planning for Community Development*. New School for Social Research.

-Sokolow, Alvin, and Julie Spezia. *Political leaders as Entrepreneurs: Economic Development in Small Communities*. USDA/ERS Research Report 77. Washington: U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, October 1990.

-U.S. Department of Agriculture, Rural Development, Office of Community Development. *Rural Empowerment Zones and Enterprise Communities: A Status Report*. Washington: U.S. Department of Agriculture, Rural Development, Office of Community Development, September 25, 1996.

-U.S. Department of Agriculture and U.S. Department of Housing and Urban Development. *What Works! in the Empowerment Zones and Enterprise Communities*. Washington: U.S. Department of Agriculture and U.S. Department of Housing and Urban Development, 1997.

-U.S. Department of Health and Human Services, Office of Community Services. *Evaluation Guidebook for Demonstration Partnership Program Projects*. Washington: Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families, Office of Community Services.

-U.S. Department of Health and Human Services, Office of Community Services. *Self-Sufficiency Project Implementation Manual*. Washington: Department of Health and Human Services, Administration For Children and Families, Office of Community Services, October 1996.

-Wrinn, Charles, Karen Stokes and Warren Nilsson. *CDBG Stories: An Organizing Manual*. Coalition for low Income Community Development.