

به نام خدا

سه مثال از برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های عمومی و غیرانتفاعی و مقایسه آنها

منبع: کتاب برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های دولتی، عمومی و غیرانتفاعی، جان ام برایسون

در این کتاب تجارب سه سازمان (دو سازمان دولتی و یک سازمان غیرانتفاعی) بررسی شده تا نکات کلیدی برنامه ریزی استراتژیک و ظرفیت آن برای تلفیق رویکرد منطقی و سیاسی، آشکار گردد. هر کدام از این سازمانها به منظور سازگار کردن رویکرد موجود در این کتاب با شرایط خاص خود به صراحت یا به صورت ضمنی تغییراتی در آن ایجاد کرده اند. نویسنده مشاور برنامه ریزی استراتژیک هر سه سازمان بوده است البته میزان حضور وی در هر یک از پروژه ها متفاوت بوده است. هدف از بررسی این پروژه ها، توسعه مفاهیم و ارایه شیوه های عملیاتی و اجرایی برنامه ریزی استراتژیک است.

سه سازمانی که در این کتاب به آنها پرداخته شده است، عبارتند از: حوزه مدارس حومه ای، یکی از سازمان های بزرگ نیروی دریایی آمریکا (گروه امنیت نیروی دریایی) و یک سازمان غیرانتفاعی که خدماتی چون ایجاد سرپناه، آموزش و سایر خدمات حمایتی را ارایه می دهد (پروژه ای برای افتخار). مشخصات دقیق حوزه مدارس حومه ای و هویت اعضای آن با توجه به لزوم حفظ حریم خصوصی، افشا نشده است. همچنین به تناسب موضوع بحث و برای روشن تر شدن مسئله، مثال هایی از دیگر سازمان ها آورده شده است.

حوزه مدارس حومه ای

این سازمان در حومه یکی از خوش آتیه ترین کلان شهرهای غرب ایالات متحده واقع شده است. طبقه متوسط این کلانشهر، تلاش های زیادی برای افزایش سرعت رشد و توسعه شهر خود به عمل آوردند. زمانی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک این منطقه در سال ۱۹۹۶ آغاز شد، جمعیت آن به طور تقریبی ۵۰/۰۰۰ نفر بود و پیش بینی می شد که در دهه اول قرن بیست و یکم جمعیت آن به ۶۰/۰۰۰ نفر برسد. همچنین انتظار می رفت تعداد مدارس این منطقه نیز همراه با رشد جمعیت، افزایش یابد. در ده ساله اول پس از فرایند برنامه ریزی استراتژیک تعداد دانش آموزان این منطقه به بیش از دو برابر یعنی ۹۷۵۰ نفر رسید؛ و پژوهش ها افزایش جهشی جمعیت و رسیدن تعداد دانش آموزان به ۱۰۵۰۰ نفر را پیش از پایان هزاره دوم، نشان می داد. «حوزه مدارس حومه ای» از شهرت زیادی در مورد ارایه آموزش هایی با کیفیت بالا، نرخ بالای تعداد دانش آموختگان، تعداد زیاد بورسیه های استحقاقی ملی و شرکت در مسابقات قهرمانی تیم های ورزشی، برخوردار بود. در سال ۱۹۹۶ برنامه استراتژیک موجود سازمان با چشم انداز سال ۲۰۰۱، نیازمند اعمال تغییراتی بود. اولین مسئله، جمعیت رو به افزایش دانش آموزان بود؛ این حقیقت که ۶۰ درصد کل دانش آموزان در کلاس ششم یا پایین تر مشغول به تحصیل هستند نوید انتقال این حجم جمعیتی را به سایر مقاطع تحصیلی می داد. دوم این که تغییرات تکنولوژیکی و اختراع تسهیلات جدید آموزشی باعث تحول روش های کار و تعامل و معرفی محدوده جدیدی از

فرصت ها و چالش های سازمانی بود. زمانی که در سال ۱۹۸۹ برنامه چشم انداز موفقیت سال ۲۰۰۱ تدوین شده بود، توجه چندانی به فناوریهای آینده مانند کامپیوترهای رومیزی (لپ تاپ)، تسهیلات ارتباط الکترونیکی مانند پست الکترونیک، اینترنت، اینترانت و وب سایتها و تجهیزات ورزشی و هنری جدید، نشده بود. سومین مسئله نیز استخدام یک مدیر جدید در اواخر سال ۱۹۹۵ بود. هیات مدیره توجه ویژه ای به افزایش کیفیت داشت. در نتیجه لازم بود که در مورد تعهد مدیر جدید به کیفیت آموزش، ارتباطات آزاد دو طرفه، تصمیمگیری کارآمد و ارایه خدمات

مناسب به مشتریان، اطمینان حاصل شود. سرپرست جدید به این مسایل متعهد بود. وی اعتقاد داشت که برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری مهم برای دستیابی به آنها است. سرپرست جدید پیش از این نیز با نویسنده و همکارش «چارلز چاک فین» در یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در یک موسسه آموزشی دیگر کار کرده بود (این مورد در چاپ سال ۱۹۹۵ همین کتاب، در بخشی به نام «حوزه آموزشی» آمده است). تجربه قبلی بسیار موفقیت‌آمیز بود و او درصدد بود که در شغل جدید نیز بار دیگر موفقیت قبلی را تکرار کند. او توانست موافقت هیئت مدیره را برای برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان اولویت نخست سازمان جلب کند؛ همچنین توانست دستیار خود را (که ابتدا مدیریت روزانه فرایند را به عهده داشت و بعدها خود وی به سرپرستی ارتقا یافت) ترغیب کند که این ایده را پذیرا شده و به جلب حمایت سایر عوامل کلیدی بپردازد. با آغاز فرایند، تغییراتی در برنامه‌های سازمان به وقوع پیوست. چشمانداز و مأموریت بازمینی شدند. معنای تعهد به کیفیت، در چهارچوب استراتژی جدید مجدداً تفسیر شد. موضوعات مرتبط با تسهیلات و حمل و نقل مورد توجه قرار گرفت.

در این میان، مشکل بیاعتمادی کارکنان به مدیریت نیز بروز کرد. مدیر قبلی که البته در خارج از سازمان فرد سرشناسی بود از سوی برخی از مخالفان داخلی به سوء استفاده گری متهم بود. به همین دلیل در ابتدای کار روش مشارکتی مدیر جدید با شک و تردید و شاید کمی بدبینی از سوی کارکنان روبرو شد. لازم بود که پیش از آغاز

فرآیند به این مشکل رسیدگی شود. علاوه بر این در پاییز سال ۱۹۹۷ به واسطه تلاش برای دریافت تسهیلات مالی مورد نیاز، پیگیری فرآیند برای مدتی به تعویق افتاد. سرانجام در سال ۱۹۹۸ یک برنامه استراتژیک با حداکثر توافق و تعهد از سوی مدیران و کارکنان ایجاد شد. پس از آن در سال ۲۰۰۴ برنامه استراتژیک جدیدی (که در فصل ۱۲ مورد بررسی قرار می‌گیرد) به تصویب رسید.

گروه امنیت نیروی دریایی

گروه امنیت نیروی دریایی یکی از سازمان های مهم نیروی دریایی در وزارت دفاع امریکاست. این واحد برای کشتی ها و هواپیماهای نیروی دریایی و آژانس امنیت ملی آمریکا، به تامین تجهیزات و نیروی متخصص و ارائه خدمات، در زمینه رمزگشایی و رمزنگاری می پردازد. این سازمان دارای ۲۰۰ نفر کارمند در دفتر مرکزی خود در واشنگتن دی سی، و بیش از ۱۰۰۰۰ کارمند در سراسر دنیا بر روی کشتی ها، هواپیماها و ایستگاه های دریایی است. این سازمان در کنار ارتش، نیروی دریایی و هوایی امریکا مسئول حفاظت، کشف و تجزیه و تحلیل ارتباطاتی است که امنیت و آمادگی نظامی ایالات متحده امریکا را تحت تاثیر قرار می دهد.

تا اوایل سال ۱۹۹۲، دفتر مرکزی این سازمان هیچگاه به صورت رسمی از یک برنامه استراتژیک استفاده نکرده بود و فرهنگ سازمانی آن تنها معطوف به واکنش در برابر بحران بود. در خلال جنگ سرد، با توجه به هدایت تمامی سیستمها و آموزش ها به مقابله با دشمنی واحد نیاز چندانی برای برنامه ریزی استراتژیک احساس نمی شد. در نتیجه این گروه در انجام ماموریت خود کاملاً موفق عمل می کرد و از حمایت دو ذینفع عمده خود یعنی نیروی دریایی و آژانس امنیت ملی برخوردار بود. از این رو مدیر ارشد هیچگاه وادار به اعمال تغییر عمده در رویکردهای عملیاتی خود نشده بود. گاهی این گروه، به صورت محدود سیستمهای جدید رمزنگاری را مطرح کرده بود لکن این تغییرات تنها منجر به افزایش کارایی و نه اتخاذ رویکرد و راهبردی جدید، می شد.

این سازمان در پاسخ به اصرار نیروی دریایی بر استفاده از مدیریت کیفیت جامع (TQM) در جولای سال ۱۹۹۲ پیش نویس یک برنامه استراتژیک را تهیه کرد. این برنامه منجر به انجام یک مرحله از فرایند مدیریت کیفیت جامع شد لکن نمی توان آن را یک برنامه استراتژیک تمام عیار به شمار آورد. برنامه ی مذکور اهداف بلند پروازانه و تعدادی شعار و راهبرد را برای سال جدید درخود جای داده بود (فرننتزل، برابسون و کرازبی، ۲۰۰۰، ص ۴۰۵). علاوه بر این، شش واحد موجود در دفتر مرکزی (واحد امور اداری، آموزش، روابط عمومی، واحد عملیاتی، پشتیبانی، برنامه ریزی و بودجه بندی) هر کدام ورودی های مربوط به خود را در برنامه اول گنجانده بودند که منجر به تولید محصولاتی مجزا، بدون وجود یکپارچگی و مقصود و هدفی مشترک، شده بود.

وزش نسیم تغییرات از قبل آغاز شده بود. اتحاد جماهیر شوروی در آگوست سال ۱۹۹۱ فرو پاشید و همراه با آن دشمن اصلی، نقطه تمرکز و دلیل سرمایه گذاری در سازمان نیز از میان رفت. شهروندان آمریکایی و سیاستمداران دموکرات (از جمله بیل کلینتون، رییس جمهور بعدی) بر استقرار « صلح جهانی » تاکید می کردند. کاهش عمده در تعداد کارکنان گریز ناپذیر بود. در واکنش به این جریانات نیروی دریایی دکترین راهبردی خود را تغییر داد. استراتژی اولیه نیروی دریایی مبتنی بر درگیری در یک محیط باز (اقیانوس) به جلوگیری از ورود قوای نظامی از دریا و نواحی ساحلی تغییر کرد. بنابراین دو چالش پیش روی گروه عبارت بودند از حمایت از کارکنان و چگونگی تنظیم استراتژی جدید در واکنش به تغییر در استراتژی نیروی دریایی آمریکا. چالش مهم بعدی به دینفع دیگر سازمان یعنی آژانس امنیت ملی مربوط بود. آژانس نیاز شدیدی به سرمایه گذاری در فناوری های جدید احساس می کرد؛ از این رو احتمال می رفت که به سرمایه گذاری خود بر روی رمزگشایی و رمزنگاری نظامی ادامه ندهد. بنابراین کارکنان سازمان در آینده باید در سایر حوزه های امنیتی مرتبط و خارج از حیطه میراث جنگ سرد، به کار می پرداختند.

سرانجام پیمان سال ۱۹۸۶ گولدواتر-نیکولز کنگره، سازمان ها را ملزم به انجام فعالیت های مشارکتی کرد. اکنون کاهش فزاینده بودجه و بودجه بندی مجدد، شرایط نامساعد را تشدید می کردند همچنین رقابت تنگاتنگ میان بخش های مختلف موجب ایجاد وضعیتی ناهنجار شده بود. به نظر می رسید تنها راه مواجهه با این مسایل تهیه یک برنامه استراتژیک موثر باشد. زمانی که بازرس مالی گروه، کاپیتان ویلیام فرنزل در اکتبر سال ۱۹۹۲ از زیردستانش درخواست کرد که بر روی مباحثی پیرامون منابع انسانی تمرکز کنند، یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک تمام عیار آغاز شد. وی به خاطر تلاش هایش، شایسته لقب قهرمان فرایند (شخصی که موجب سازماندهی و آغاز فرایند می شود) است. در نهایت، او و همکاران عالی رتبه و زیردستانش موفق به بهبود وضعیت کل کارمندان دفتر مرکزی شدند. حاصل کار تغییر کانون توجه، سرمایه گذاری های جدید و در نهایت تعریف یک مأموریت جدید بود. این مورد به عنوان یکی از مثال های قابل توجه در زمینه چگونگی هدایت برنامه استراتژیک توسط گروهی از مدیران متعهد است.

پروژه ای برای افتخار (سازمان غیرانتفاعی خدماتی)

پروژه ای برای افتخار نام یک سازمان غیرانتفاعی برجسته است که دفتر مرکزی آن در شهر مینهپولیس ایالت مینهسوتا واقع شده است. ژوزف سلواجیو کشیش سابق با شخصیتی کاریزماتیک و متعهد، این سازمان را در سال ۱۹۷۲ تاسیس کرد. کار سازمان در یک روز زمستانی یعنی زمانی که سلواجیو و سایر بنیانگذاران در یکی از مناطق فقیرنشین مینهپولیس به تعمیر خانه ای مشغول بودند، آغاز شد. این پروژه ماه ها به طول انجامید. سی سال بعد این سازمان بیش از ۱۴۰۰ واحد مسکونی را در سراسر شهرهای مینه پولیس، استیپل و حومه این شهرها ساخته یا بازسازی کرده بود. سازمان از ایده سلواجیو مبتنی بر « حمایت فراگیر » از فقرا، از جمله تهیه مسکن مناسب، کمک به تامین مالی خانواده ها و ایجاد پیوند میان همسایگان در محلات فقیرنشین، الهام گرفته، و می گیرد. این سازمان در حال تبدیل شدن به یکی از معتبرترین سازمان های ارایه کننده خدمات اجتماعی در این شهر است و رویکردهای نوآورانه آن در مسئله « خودتکایی »

همواره تحسین می شود. در سپتامبر سال ۲۰۰۲، زمانی که برنامه استراتژیک جدید به تصویب رسید، سه واحد از این سازمان مشتمل بر واحد خانه سازی و توسعه، اشتغال زایی و آموزش و خدمات انسانی زندگی ۵۰۰۰ نفر از مردم را با فعالیت های خود تحت تاثیر قرار داده بودند. ناگفته نماند بودجه سالانه سازمان تنها مبلغ ناچیز ۱۱ میلیون دلار و کارکنان آن ۱۰۸ نفر بودند.

استیو کارمر، عضو سابق شورای شهر مینهپولیس در سال ۱۹۹۷ سمت مدیر عاملی سازمان را عهده دار شد و تا اواسط سال ۱۹۹۹ که به مقام مدیریت آژانس توسعه نهاد اجتماعی مینه پولیس رسید در آنجا خدمت کرد. در دوره فعالیت وی سازمان رشد قابل توجهی را تجربه کرد و درگیر پروژه های بزرگی شد. با یک طرح ریزی مناسب و با حمایت هیات مدیره، انتقال قدرت از سلواجیو به کارمر به آرامی پیش رفت و سلواجیو تا زمان حصول اطمینان از موفقیت سازمان در مقام خود باقی ماند. موفقیت کارمر توسط جیم شیبیل در اواخر سال ۱۹۹۹ و پس از انجام تحقیقاتی طولانی ادامه یافت. شیبیل شهردار و عضو سابق شورای شهر استیپل بود. وی پس از حضور در دولت کلینتون در سمت کارمند ارشد در همکاری

با دفتر خدمات ملی، به شهرهای دوقلو باز گشته بود. شیبیل از اواسط سال ۱۹۸۰ و زمانی که در مقام ریاست شورای شهر استی پل خدمت میکرد همواره حامی برنامه ریزی استراتژیک بود. و در آن زمان نیز او در آستانه پیوستن به سازمانی با پیشینه برنامه ریزی استراتژیک بود.

این سازمان هر پنج سال یکبار اقدام به برنامه ریزی استراتژیک می‌کرد. زمانی که به شیبیل به سازمان پیوست دوره زمانی برنامه ریزی استراتژیک قبلی (۱۹۹۸-۲۰۰۱) به پایان خود نزدیک می‌شد و در سازمان و در میان اعضای هیات مدیره توافق کاملی برای آغاز یک برنامه دیگر وجود داشت. این سازمان، فرایند را با بررسی موضوع برجسته و خاصی شروع نکرد ولی آشکار بود که به برنامه ای جدید، برای پیمایش بهتر محیط و ظرفیتهای سازمانی نیاز است. به عنوان مثال رقابت برای کسب منابع ملی دشوارتر از گذشته شده بود، فشارها برای پاسخگویی در مقابل افکار عمومی در حال افزایش

بودند، رویارویی با عدم اطمینان و تغییرات محیطی چالشی اساسی محسوب می‌شد، شایستگی‌های کلیدی نیاز به توجه داشت و سازمان باید اقدامات موثری برای اثربخش تر کردن فعالیت خود در محیط عمومی انجام می‌داد.

بنابراین شیبیل یک فرایند برنامه ریزی مشارکتی را بنیان نهاد که تعداد زیادی از افراد را برای مدت تقریبی بیش از یک سال (از سپتامبر ۲۰۰۱ تا سپتامبر ۲۰۰۲) درگیر می‌کرد. در طول این فرایند، موضوعات و مسایل موجود در اعماق ذهن افراد بررسی و در اغلب موارد باز تعریف میشدند. مباحثه و مذاکره طولانی بر سر ماموریت‌های سازمان، شایستگی‌های کلیدی و معنای خوداتکایی شکل گرفت. ذینفعان درک عمیق‌تری در مورد مسایل پیش روی، حاصل کرده و یکپارچگی بیشتر میان عملکرد سازمان ایجاد شد. این مباحث تا قبل از تصویب نهایی برنامه در هیات مدیره در سپتامبر ۲۰۰۲ همچنان ادامه یافت. همان طور که انتظار می‌رفت مناظره بر سر بسیاری از مسایل هنوز ادامه دارد. شیبیل در سال ۲۰۰۳ به کار خود خاتمه داد و کارم یک بار دیگر مدیر عامل شد. او تعهد خود را به برنامه استراتژیک قبلی نشان داد.

مقایسه و تطبیق

این سه سازمان نکاتی را برای مقایسه و تطبیق فراهم می‌سازند. آنها از لحاظ اندازه، تعداد کارمندان، بودجه و وضعیت حقوقی با هم تفاوت دارند. حوزه مدارس حومه ای یک واحد محلی و دولتی است. گروه امنیت نیروی دریایی یک بنگاه تک منظوره است که در سلسله مراتب سازمانی در مرتبه پائینی قرار گرفته و پروژه‌های برای افتخار یک سازمان غیرانتفاعی مستقل است.

تلاش‌های برنامه ریزی استراتژیک در هر یک از این سازمان‌ها متناسب با نقطه تمرکز، نوع عملکرد و مقتضیات محیط پیرامونی آن‌ها متفاوت خواهد بود. حوزه مدارس حومه‌ای و پروژه‌های برای افتخار هر دو بر برنامه‌ریزی سازمانی و محیط اجتماعی تمرکز کرده بودند و گروه امنیت نیروی دریایی بر خود و ذینفعانش تاکید داشت.

به علاوه دلایل به کارگیری برنامه ریزی استراتژیک برای هریک از این سه سازمان با دیگری تفاوت داشت. حوزه مدارس حومه ای به سرعت در حال رشد بود و بحران‌هایی را پشت سر می‌گذاشت. رشدی قابل ملاحظه در تعداد دانش‌آموزان مدارس ابتدایی ایجاد شده بود و به دلیل تغییر جهت ناگهانی در الگوی سرمایه‌گذاری آموزشی ایالت، حوزه مدارس حومه ای نسبت به سایر حوزه‌های آموزشی بودجه کمتری دریافت می‌کرد. این در حالی بود که والدین دانش‌آموزان آرایه خدماتی مشابه با سایر مدارس را انتظار داشتند. والدین به سختی با این مسئله کنار می‌آمدند و تغییر قانون ایالتی مشکل ساز شده بود. هیات مدیره سازمان و مدیر عامل جدید آن درصدد بودند که برنامه ریزی استراتژیک را به منظور انطباق با مشکلات جاری و آتی این حوزه و ارتقاء کیفیت آموزش به‌کار گیرند. پروژه ای برای افتخار در گذشته نیز به صورت مستمر از برنامه های استراتژیک استفاده کرده و زمان تدوین برنامه استراتژیک جدید در این سازمان فرا رسیده بود. این سازمان با بحران خاصی مواجه نشده بود، ولی محیط پیرامون اقتضائات جدیدی را بر سازمان تحمیل می‌کرد و تطبیق سازمان با شرایط جدید و بهره‌گیری از ظرفیتهای سازمان و شایستگی های ممتاز باید در دستور کار قرار می‌گرفت. مدیر عامل جدید، هیات مدیره و کلیه کارکنان مصمم بودند از این فرایند استفاده کرده تا از بقاء سازمان و موفقیت‌های آن در محیط عملیاتی اطمینان حاصل کنند و بالاخره گروه امنیت نیروی دریایی به دلیل کاهش شدید در بودجه خود و

تغییرات شدید تکنولوژیکی در وضع بدی قرار گرفته بود. گروهی از مدیران میانی، برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان راهی برای فایق آمدن بر این مشکلات پیشنهاد کردند که در نهایت به وسیله مدیر ارشد سازمان پذیرفته شد.

این سه سازمان از جهاتی به هم شبیه هستند. اول این که هر سه به دلیل حمایت بی حد و حصر مدیران خود به موفقیت نایل شدند. برخی از این حامیان لزوماً به صورت فعال در فرآیند مشارکت نداشته و یا حتی در بالای سلسله مراتب سازمانی نیز قرار نداشتند؛ لکن اصلیتین کمک آنها عزم راسخ بر بهبود وضع سازمان مطابق با برنامه استراتژیک بود. دوم این که تمامی این سازمان ها دارای یک قهرمان فرایند بودند؛ این افراد کارکنان سازمان را برای متعهد شدن به فرآیند برنامه ریزی استراتژیک تشویق و تهییج میکردند. این قهرمانان هیچ پیشزمینه ذهنی در مورد موضوعات مورد بررسی و پاسخ‌های احتمالی نداشتند. این افراد صرفاً معتقد بودند که فرایند نتایج خوبی را به بار خواهد آورد و تا زمان آشکار شدن پاسخها، فرایند را به پیش میراندند.

سوم این که تمامی این سازمان سرانجام توانستند به یک توافق نظر و اجماع در میان تصمیم گیران کلیدی درمورد ماهیت برنامه ریزی استراتژیک و اهداف آن دست یابند. چهارم آن که از در این بستر هر یک از سازمان‌ها یک فرایند تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک را برای خود ایجاد کرد. پنجم این که هر کدام از این سازمان‌ها یک شخص را به عنوان مسئول تصمیم‌گیری و سرپرستی تعیین کردند. ششم آن که در همه این سازمان ها یک گروه مشخصاً وظیفه مدیریت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و جمع‌آوری اطلاعات لازم برای جلسات را بر عهده داشت. همچنین این گروه وظیفه داشت در گفتگوهای استراتژیک وارد شده و پیشنویس برنامه استراتژیک را تهیه کند. هفتم این که بر روی هر موضوع بحرانی صرف نظر از ماهیت و شکل آن کار جدی صورت می گرفت. هشتم این که همه آنها به سختی کار می‌کردند تا استراتژی‌هایی را که ناظر به ایجاد ارزش عمومی بوده و از نظر سیاسی قابل قبول و از نظر فنی قابل دستیابی و از نظر اخلاقی قابل دفاع باشند، توسعه دهند. نهم این که همه آنها از کمک متخصصان و مشاوران خارجی بهره‌گیری میکردند. دهم آن که هر سه از یک اصل اساسی پیروی می‌کردند. آن اصل توجه جدی به تفکر، عمل و یادگیری استراتژیک در کنار استفاده از ابزارها و فرآیند برنامه‌ریزی و عدم جابه‌جایی وسیله با هدف بود. و در نهایت هر سه سازمان موفق شدند تا از برخی از مزایای بالقوه برنامه ریزی استراتژیک بهره مند شوند.