

نظام‌های نهادینه‌سازی مدیریت استراتژیک

(به همراه مثال‌هایی از بکارگیری آن‌ها در سازمان‌های
شهرداری یا دولت‌های محلی)

هانیه موسوی^۱

چکیده

شرایط داخل و خارج هر سازمانی همراه با گذشت زمان، تغییر می‌کنند. بنابراین ابزارهای مدیریتی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، زمانی ارزشمندتر خواهند بود که به صورت کوتاه مدت و گذرا نگریسته نشوند. به عبارت دیگر با مدیریت اجرای استراتژی‌ها باید تغییرات احتمالی محیط را به طور پیوسته مورد توجه و بررسی قرار داد و از تداوم ارائه خدمات ارزشمند توسط برنامه استراتژیک سازمان اطمینان حاصل کرد. به همین منظور باید استراتژی‌های مناسب را حفظ کرد، استراتژی‌های متوسط و ضعیف و نسبتاً موفق را از طریق بازبینی و اصلاحات تغییر داد و استراتژی‌های ناموفق را حذف نمود. بعلاوه باید مقدمات لازم را برای دوره بعدی برنامه‌ریزی استراتژیک فراهم نمود. در این مقاله سعی می‌شود تا شکل‌های مختلف نهادینه‌سازی مدیریت استراتژیک به همراه شرایط مناسب استفاده از آن‌ها توضیح داده شود و بعلاوه مثال‌هایی نیز از بکارگیری آن‌ها در سازمان‌های شهری یا شهرداری‌ها ارائه شود.

واژگان کلیدی:

مدیریت استراتژیک، کارت
امتیازی متوازن، رویکرد
قراردادی، رویکرد
هماهنگی، مدیریت سبک،
رویکرد الگو برداری

ویژه‌نامه



شماره ۱
اردیبهشت ۱۳۸۶

مقدمه

موارد بالا زمانی در واقعیت خود را نشان می‌دهند که مکانیزم یا نظامی در سازمان وجود داشته باشد که بتواند سه مؤلفه مدیریت استراتژیک یعنی برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک را به صورتی پیوسته و وابسته به هم در سازمان نهادینه کند. نظام مدیریت استراتژیک وسیله‌ای است که با نگرش نهادینه‌سازی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، به پیاده‌سازی استراتژی‌های مورد توافق، ارزیابی عملکرد استراتژی‌ها، کشف و حل ناسازگاری بین آن‌ها و طرح‌ریزی استراتژی‌های جدید یا اصلاح شده می‌پردازد.

نظام مدیریت استراتژیک

نظام‌های مدیریت استراتژیک (یا نظام‌های مدیریت عملکرد)، مکانیزم‌های سازمانی مداومی برای مدیریت صحیح پیاده‌سازی استراتژی‌های مورد توافق، ارزیابی عملکرد استراتژی‌ها، اصلاح استراتژی‌ها و طرح‌ریزی استراتژی‌های جدید می‌باشند. مطابق با نظر پویستر و استریب^۲ مدیریت استراتژیک مستلزم موارد زیر است [۱۸]:

- پایش مداوم تناسب میان سازمان، محیط آن و ردیابی روندها و نیروهای محیطی که احتمالاً بر روی سازمان اثر می‌گذارند.

- شکل دهی یک چشم‌انداز روشن از سازمان و منتقل نمودن آن به ذی‌نفعان درونی و بیرونی.
- تهیه رئوس برنامه‌های استراتژیک در سطوح مختلف و در همه بخش‌های سازمان و اطمینان از اینکه آن‌ها نیروی محرکه در کلیه تصمیم‌گیری‌ها باشند.
- راهنمایی دیگر فرآیندهای مدیریتی در وضعیتی یکپارچه تا بتوان به پشتیبانی رئوس برنامه‌های استراتژیک مذکور پرداخت.

برایسون^۳ از شش مدل اصلی نظام‌های مدیریت استراتژیک نام می‌برد، ولی متذکر می‌شود که آنچه در عمل اتفاق می‌افتد استفاده از ترکیب مدل‌های مختلف می‌باشد. شش مدل مذکور عبارتند از [۱]:

- رویکرد مدیریت یکپارچه واحدها؛

- رویکرد مدیریت موضوعات استراتژیک؛

- رویکرد قراردادی؛

- رویکرد هماهنگی؛

- رویکرد مدیریت سبک؛

- رویکرد الگوبرداری یا هدف.

رویکرد مدیریت یکپارچه واحدها^۴

هدف این رویکرد در مدیریت استراتژیک، مرتبط نمودن اثربخش محیط‌های درونی و بیرونی سازمان می‌باشد و اینکار را از طریق طرح‌ریزی و اجرای مجموعه یکپارچه‌ای از استراتژی‌ها در کلیه سطوح و عملیات سازمان امکان‌پذیر می‌سازد.

شکل شماره (۱)، نظام مدیریت استراتژیک یکپارچه را به تصویر می‌کشد، که در واقع همان فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک کلاسیک، بخش خصوصی، شرکتی یا از بالا به پایین است. در چرخه اول با استفاده از رویکرد پایین به بالا، برنامه‌های استراتژیک در میان چارچوبی از چشم‌انداز، اهداف و دیگر اصول راهنمای تعیین شده در سطح کلان، تدوین می‌شوند و با بررسی و تلفیق در دو سطوح بعدی ممیزی و اصلاح می‌شوند. در چرخه دوم، برنامه‌های عملیاتی برای اجرای برنامه‌های استراتژیک تهیه می‌شوند. در هر چرخه‌ای، تلاش‌ها در جهت مرتبط نمودن واحدها و فعالیت‌ها با محیط‌های درونی و بیرونی سازمان از طریق روش‌هایی اثربخش، انجام می‌پذیرد.

فرآیند مذکور در چارچوب کلی استراتژی اصلی یا سایبان در هر سال تکرار می‌شود. استراتژی‌های اصلی

و تابع مبتنی بر تجربه، شرایط متغیر و ظهور استراتژی‌های جدید (ممکن است در ابتدا طرح ریزی شده و یا نباشند) مرور و تغییر می‌یابند.

رویکرد فوق در شهرهای مختلفی مورد استفاده قرار گرفته که در زیر توضیحاتی درباره دو مورد از آن‌ها ارائه می‌شود. همچنین یکی از آن‌ها بخش هنپین^۵ در ایالت مینوستای کشور آمریکا است. در سال ۲۰۰۴ این شهر دارای جمعیتی بیش از ۱/۱ میلیون بود، دولت شهر تقریباً بودجه‌ای معادل ۱/۶۵ میلیارد دلار داشت و تعداد کارکنانش نیز حدود ۱۱ هزار نفر بود. دو موضوع قابل توجه درباره چارچوب مدیریت استراتژیک هنپین (با عنوان نتایج هنپین^۶ شناخته می‌شود) اصول راهنما و دیگری توالی فعالیت‌ها می‌باشند.

	ربع اول	ربع دوم	ربع سوم	ربع چهارم
هیأت مدیره یا سیاست‌گذار	جهت کلی سازمان	تمیزی و اوزیایی شرکت		تدوین برنامه سازمان
مدیر ارشد و مجموعه مدیرانش				
دپارتمان	برنامه استراتژیک	تمیزی دپارتمانی	برنامه عملیاتی	
بخش	تدوین و مرور	تمیزی بخشی	تدوین و مرور	
واحد های عملیاتی / دفاتر	برنامه		برنامه	

شکل شماره (۱): نظام برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت یکپارچه واحدها

اصول چارچوب یا نظام مدیریت استراتژیک بخش هنپین در موارد زیر دیده می‌شوند:

□ نظام از طریق چشم انداز شهر هدایت می‌شود و اهداف اصلی از چشم انداز بدست می‌آیند. نظام بر چشم‌اندازی متمرکز است که از طریق دستیابی به نتایج کلیدی و بهبود پیامدها که مشتریان از آن بهره‌مند می‌شوند، به دست می‌آید.

□ نظام، کل سازمان را دربر می‌گیرد که در آن واحدها با دیدی کل‌گرا به هم وابسته‌اند.

□ نظام بر روی رویکرد مسیرها یا خطوط وظیفه تأکید می‌کند که عبارت از خدمات مشابه با مشتریان مشترک می‌شود. شش مسیر وظیفه‌ای عبارتند از: کارهای عمومی، سلامتی، خدمات انسانی، قضاوت، کتابخانه و دولت عمومی.

□ کارت‌های امتیازی متوازن^۷ برای دولت شهر به عنوان یک کل و برای هر یک از دپارتمان‌ها به صورتی مجزا مورد استفاده قرار می‌گیرند. استفاده از BSC به معنای هم‌جهت نمودن افراد در سازمان برای دستیابی

به نتایج مطلوب است. BSC به ارتقاء و ارزیابی ارتباطات کمک نموده و به تمرکز کلیه تلاش ها و منابع کل منطقه و شهر برای دستیابی به نتایج مطلوب و مورد نظر مردم هنپین و منطقه منجر می شود. □ برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی شهر بر روی شناسایی و دستیابی به نتایجی متمرکز می باشد که شهر، بخش ها و سایر سازمان های همکار باور دارند که برای تغییر در شرایط، رفتارها و سلیقه های مردم در هنپین و منطقه، کیفیت زندگی، ایمنی و سلامتی آن ها لازم هستند.

□ ایده پاسخ گویی برای نتایج^۲، به معنای حفظ و اداره برنامه ها برای دستیابی به بهترین عملکرد ممکن و اطمینان از هم جهتی، یا پشتیبانی نتایج آن ها از تلاش ها و دیگر برنامه های کلی شهر، می باشد. موضوع دیگر نظام مدیریت استراتژیک هنپین، مربوط به سلسله فعالیت هایی می باشد که در شکل شماره (۲)، نشان داده شده اند. فعالیت های مذکور در پنج دسته زیر طبقه بندی می شوند:



شکل شماره (۲)، مدل یکپارچه مدیریت استراتژیک شهر Hennepin

- برنامه برای نتایج؛
- بودجه برای نتایج؛
- سنجش نتایج؛
- ارزیابی نتایج؛
- گزارش نتایج؛
- تصمیم‌گیری.

پنج دسته فوق به همراه جزئیاتشان در شکل شماره (۲)، آمده‌اند.

تجربه‌های هینپین روشن می‌سازد که تدوین یک نظام مدیریت استراتژیک، پروژه‌ای بلندمدت است. تغییر در سازمان بزرگ با ذی‌نفعانی خاص، نظام‌ها، ساختارها، فرآیندها و فرهنگ‌های چندگانه نیاز به صرف زمان قابل توجهی دارد. تغییرات عمده‌ای که در تجربه هینپین وجود دارد، تشکیل تیم رهبری استراتژیک شهر^۹، کمیته داوری، سرپرستی و ایجاد مسیرهای وظیفه‌ای است که از مسیرهای سازمان‌ها عبور می‌کنند. معرفی کارتهای امتیازی متوازن و پافشاری بر اینکه برنامه‌ریزی مرتبط با نتایج، کارت امتیازی متوازن باشد و پیش از بودجه‌ریزی قرار بگیرد نیز از موارد دیگر است. هر یک از این تغییرات نیازمند صرف زمان زیاد (از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۵) و در بعضی موارد با رویدادان اشتباهات متعدد، چندین بار از ابتدا شروع گردیدند. با این حال شهر بر اهمیت تبدیل به یک سازمان یادگیرنده تأکید داشته و همواره به مدیریت استراتژیک به عنوان یک فرآیند مداوم نگرینده است [۳].

مثال دیگر مربوط به شهر چارلوته^{۱۰} کشور آمریکا می‌باشد. این شهر جمعیتی حدود پانصد هزار نفر دارد و دومین مرکز بزرگ مالی - بانکی در آمریکا می‌باشد. تغییرات در این شهر با کاهش تدریجی سطح مالیات در اوایل دهه گذشته آغاز شد و در طی یک سری برنامه‌های تحول، سازمان شهرداری شهر نیز تغییر کرد. به عنوان مثال طی یک سازماندهی مجدد، ۲۷ دپارتمان قبلی به نه واحد کسب و کار کلیدی و چهار واحد کسب و کار پشتیبانی تبدیل شدند. این شهر تجربیات مختلفی از برنامه‌های بهبود سازمانی دارد و جوایزی را در رقابت با دیگر شهرها از آن خود کرده است. به عنوان مثال می‌توان از مواردی همچون تعیین استاندارد برای ارزیابی حکومت محلی، مدیریت هزینه فعالیت محور، ارزیابی عملکرد برای خدمات شهری و مدیریت مبتنی بر اهداف^{۱۱} نام برد [۷، ۸، ۹].

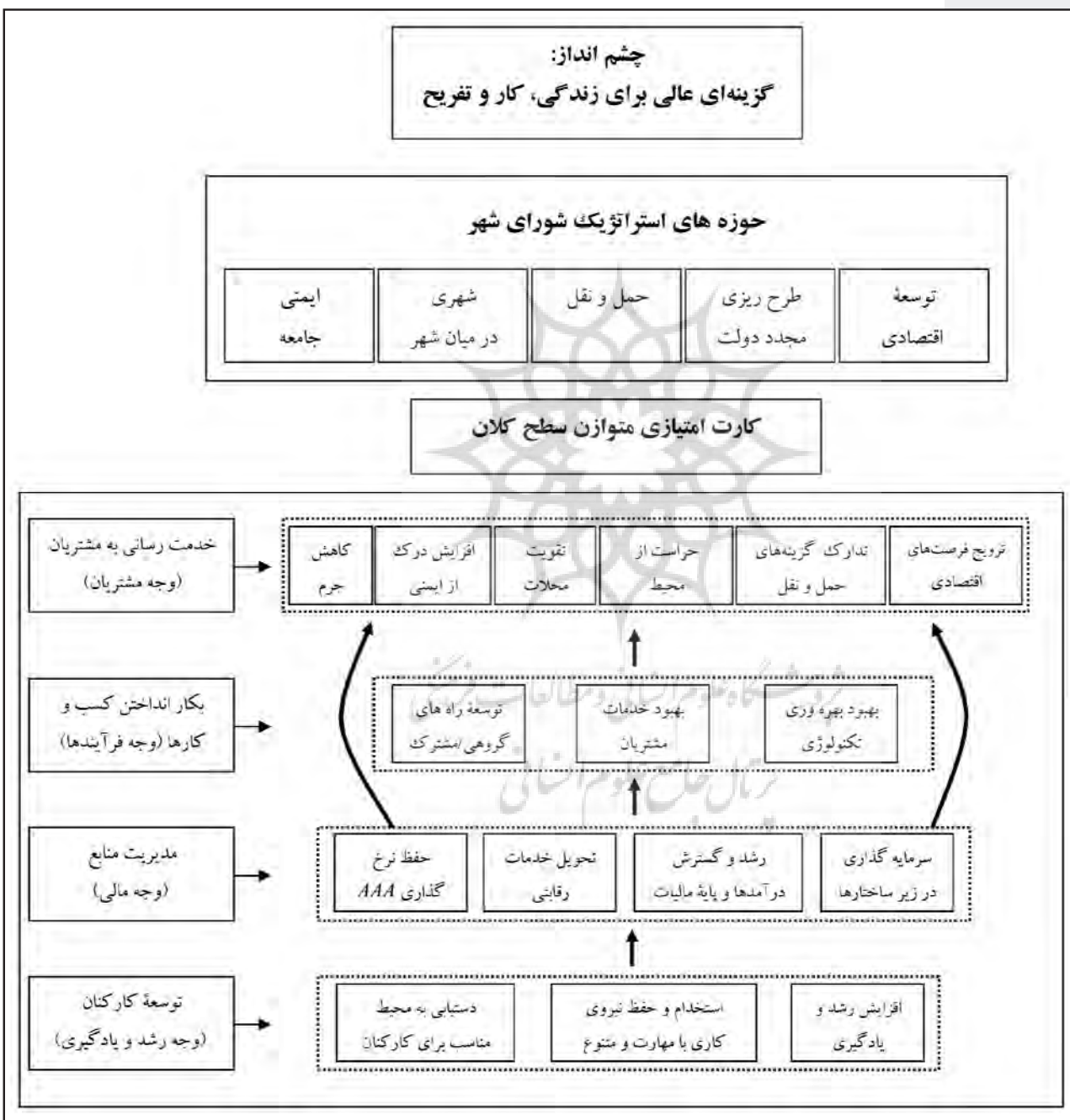
استفاده از BSC در شهرداری این شهر زمانی آغاز شد که شورای شهر، پنج حوزه مهم و استراتژیک را برای توجه و سرمایه‌گذاری بیشتر تدوین نمود. مسلماً برای پیش توجه به این حوزه‌ها نیازمند بکارگیری نظامی جامع بود؛ چرا که سایر ابزار مدیریتی مفید نبودند.

شکل شماره (۳)، طرح BSC را در سطح کلان شهر چارلوته را نشان می‌دهد. همان گونه که مشاهده می‌شود؛ حوزه‌های استراتژیک یکی از مؤلفه‌های کلیدی BSC می‌باشند و شامل موارد زیر می‌گردد:

- ایمنی جامعه؛
- شهری در میان شهر؛
- حمل و نقل؛
- طرح‌ریزی مجدد دولت؛
- توسعه اقتصادی.

حوزه‌های استراتژیک شهرداری زمانی به سمت نهادینه شدن حرکت نمود که شهر، کمیته‌هایی را برای هر یک از حوزه‌ها تشکیل داد. هر کمیته نیز متشکل از مدیران کلیدی کسب و کارها هستند که دپارتمان‌های آن‌ها می‌توانند بر حوزه اثر گذاشته و یا از آن تأثیر بپذیرند. هر یک از کمیته‌ها به صورت ماهانه جلساتی دارند

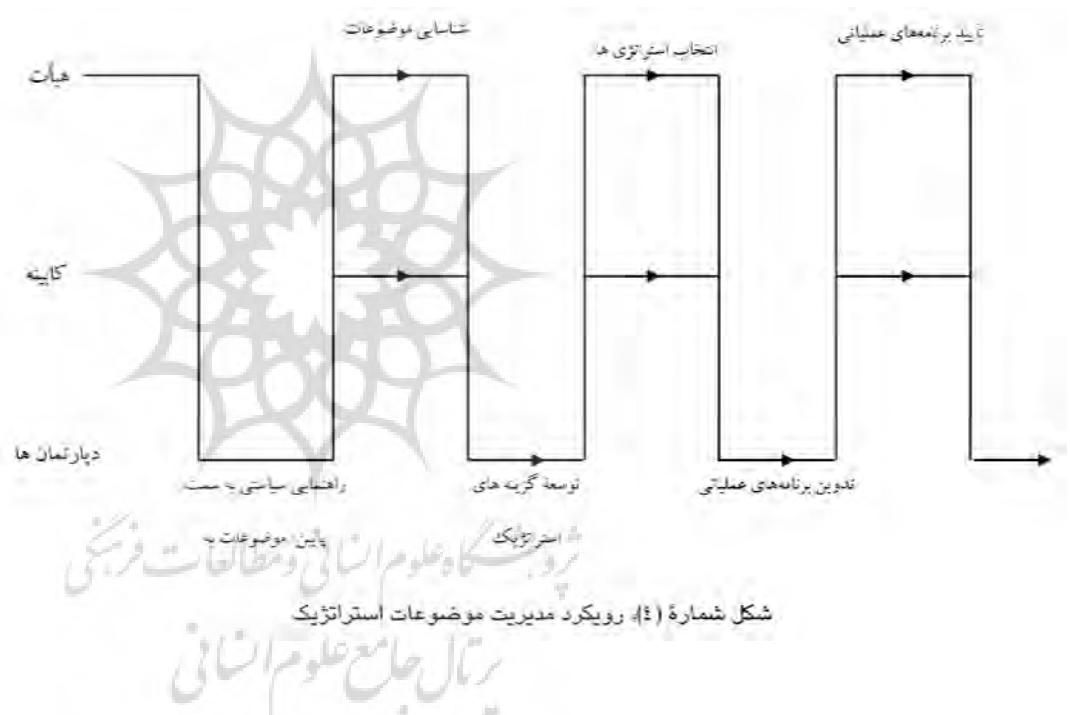
و در آن‌ها به تدوین یا به روز کردن استراتژی‌ها و یا جذب منابع برای حوزه‌های مربوطه می‌پردازند. در سال ۱۹۹۸، BSC وارد فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی سالانه چارلوته گردید. علاوه بر BSC سطح کلان، هر یک از واحدها نیز به طرح ریزی BSC سطح خود پرداختند و در آن معلوم نمودند که می‌خواهند به چه اهدافی برسند و این اهداف به چه صورتی با اهداف کلان شهر ارتباط دارند.



شکل شماره (۳)، کارت امتیازی متوازن سطح کلان شهر چارلوته [۱۴]

رویکرد مدیریت موضوعات استراتژیک^{۱۲}

نظام مدیریت موضوعات استراتژیک، رایج ترین شکل نهادینه سازی نظام مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های عمومی و غیرانتفاعی می باشد. این نظام هیچ تلاشی برای یکپارچه سازی استراتژی های سطوح و عملیات های مختلف به درجه گستردگی حاکم در سازمان های یک دست و نظامی مانند نمی کند. به این دلیل که موضوعات گوناگون احتمالاً در چارچوب های زمانی مختلفی بوجود می آیند و مؤلفه ها و سیاست های مختلفی را شامل می شوند؛ بنابراین نیازی نیست که در کنار دیگر موضوعات مورد بررسی قرار بگیرد. شکل شماره (۴)، تصویری از یک نظام استاندارد مدیریت موضوعات استراتژیک را نشان می دهد. در این نظام، راهنمایی استراتژیک در سطح کلان اعلان می شود و در ادامه از واحدها خواسته می شود تا موضوعاتی را شناسایی نمایند که فکر می کنند استراتژیک هستند. سپس رهبران و مدیران سطح بالای سازمان، موضوعات استراتژیک مورد نظر خود را بعد از بررسی و اصلاحات احتمالی و نتایج کار، به واحدها و تیم های کاری می فرستند.



در ادامه، نیروهای کاری پیشنهادات خود را در قالب جایگزین های استراتژیک به مدیران و رهبران ارائه کرده و مشخص می کنند که چه مواردی را باید پیگیری نمایند. استراتژی ها در مرحله بعد اجرا می شوند. هر موضوعی به صورت نسبتاً مستقلی مدیریت می شود، اگرچه لازم است تا اطمینان حاصل شود که راهکارها مشکلی را برای موضوعات دیگر ایجاد نمی کنند.

شهر بالتیمور^{۱۳} و تعدادی از شهرهای دیگر با استفاده از نظام CitiStat، مدیریت موضوعات استراتژیک را نهادینه کرده اند. یک گروه تحلیلی به صورت متمرکز از داده ها برای شناسایی روندها، اتفاقات و موضوعاتی که نیاز به پیگیری و پرداختن توسط دپارتمان های صف دارند، استفاده می کند. رؤسای واحدهای مرتبط به صورت مداوم (یک یا دو بار در ماه) با شهردار و مشاوران کلیدی آن ملاقات می کنند تا به بررسی داده ها و بررسی موضوعات به صورت رود رو پرداخته و اقدامات و رویه های پی گیری (مشمول بر زمان هایی که انتظار می رود که رؤسا درباره نتایج گزارش بدهند) مورد موافقت قرار گیرند. استفاده از این رویکرد، دستاوردهای مهمی برای شهر داشته است:

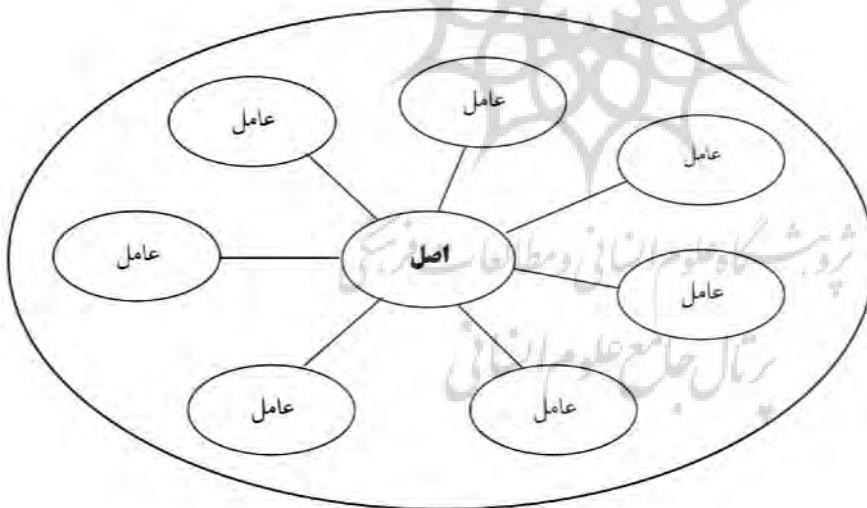
- نتایج بهتری بدست آمده؛
- از اتلاف منابع مالی جلوگیری شده؛
- کار گروهی و قابلیت‌ها ارتقاء یافته.

در بعضی موارد به هر سه نتیجه دست پیدا شده است [۱۹].

متأسفانه علی‌رغم این که بسیاری از سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی به طور مداوم چندین نیروی کاری را در اختیار دارند، تعداد کمی از آن‌ها قدم بعدی طراحی و استفاده از نظام مدیریت موضوعات استراتژیک را انجام می‌دهند. این قدم همان طرح ریزی یک چارچوب کلی از اهداف و سیاست‌های سازمانی است که نه تنها در این سازمان‌ها انجام نمی‌شود؛ بلکه حتی مدیران و کارشناسان این سازمان‌ها در جستجوی موضوعاتی نیستند که در جهت اهداف و ارتقاء اثربخشی سازمانی قرار دارند. برای کار کردن این رویکرد، رهبران و مدیران سازمانی باید به دنبال انجام این قدم نهایی باشند. جالب این که بخش‌هایی قبل از حرکت و ایجاد نظام مدیریت یکپارچه واحدها، از رویکرد مدیریت موضوعات استراتژیک استفاده کرده‌اند.

رویکرد قراردادی^{۱۴}

رویکرد قراردادی یکی دیگر از نظام‌های رایج، نهادینه سازی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک است، و در محیط‌هایی کاربرد دارد که درجه پیچیدگی تسهیم قدرت^{۱۵} بین سازمان‌های درگیر کم تا متوسط است. در کشور آمریکا رویکرد قراردادی برای بسیاری از برنامه‌ریزی‌ها و خدمات اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد، که توسط مؤسسات عمومی یا غیرانتفاعی ارائه و توسط بخش عمومی تأمین مالی می‌شوند.



شکل شماره (۵)، رویکرد قراردادی

در این نظام، مرکزی وجود دارد که به تعیین اهداف استراتژیک سازمان به عنوان یک کل می‌پردازد، با هر یک از واحدهای مدیریتی، جهت تنظیم قرارداد مذاکره می‌کند، عملکردها را پایش و از یکپارچگی نظام اطمینان حاصل می‌کند. در اصطلاحات اقتصاد دانان، مرکز به عنوان اصل^{۱۶} و هر یک از واحدهای مدیریتی به عنوان عامل^{۱۷} خوانده می‌شوند و در اصطلاحات بازآفرینی دولت، مرکز به هدایت^{۱۸} و واحدها به اجرا^{۱۹} می‌پردازند. قرارداد بین مرکز و یک واحد، عملکرد مورد انتظار از واحد را مشخص کرده، منابع مورد نیاز واحد را تعریف کرده و سایر موارد مورد درخواست واحد از مرکز را مشخص می‌کند و قدم‌های مرور و بررسی و مذاکره مجدد

بر روی کار را تشریح می‌کند. در میان چارچوب تعیین شده و ساختارهای حقوقی قرارداد، مدیران و کارکنان واحدها آزاد هستند تا آنچه را که فکر می‌کنند برای دستیابی به عملکرد مورد نظر مورد نیاز و مطلوب است، انجام دهند. در چنین نظامی، مرکز و هر یک از واحدها برنامه‌های استراتژیک مخصوص به خود را دارند [۱۲].

رویکرد هماهنگی^{۲۰}

رویکرد هماهنگی به عنوان چهارمین نوع نظام مدیریت استراتژیک، همانند رویکرد قراردادی به طور روزافزونی برای مدیریت و اداره در محیط‌هایی که قدرت بین طرفین تقسیم شده، مورد استفاده قرار می‌گیرد. نظام‌های خدمات انسانی معمولاً مشتمل بر رویکردهای هماهنگی و قراردادی می‌باشند. رویکرد قراردادی برای مواردی که مشخص بوده و با درجه آسانی قابل قبولی، قابل کنترل اند، بکار گرفته می‌شوند. رویکردهای هماهنگی برای شرایطی که سطوح بالاتری از پیچیدگی و ابهام را دارند؛ وجود دارد. بنابراین نیازمند اتکالی بیشتر بر اعتماد، هنجار مشترک، تخصص‌گرایی و یادگیری همزمان با عمل و تجربه برای مدیریت و حاکمیت اثربخش است. هماهنگی، مشتمل بر درجات مختلفی از منابع و قدرت شراکتی (مانند اطلاعات، پول، مشتریان و اختیارات) بین واحدها برای دستیابی به نتایج مشترک است که هیچ یک از واحدها به تنهایی قادر به دستیابی به آن نیستند [۵].

هماهنگی به طور ویژه در زمان‌هایی مفید است که مسئولیت پی‌گیری و اداره موضوعات، به طور کامل بر عهده هیچ سازمانی نیست. شرایط این چنینی در مواردی پیش می‌آید که فاصله قابل توجهی بین منبع و استفاده کنندگان منابع مالی وجود دارد، خدمات به صورت مشترک ارائه می‌شوند و یا «مدیریت و حاکمیت موجود به صورت شبکه‌ای و نه سلسله‌مراتبی» وجود دارد.

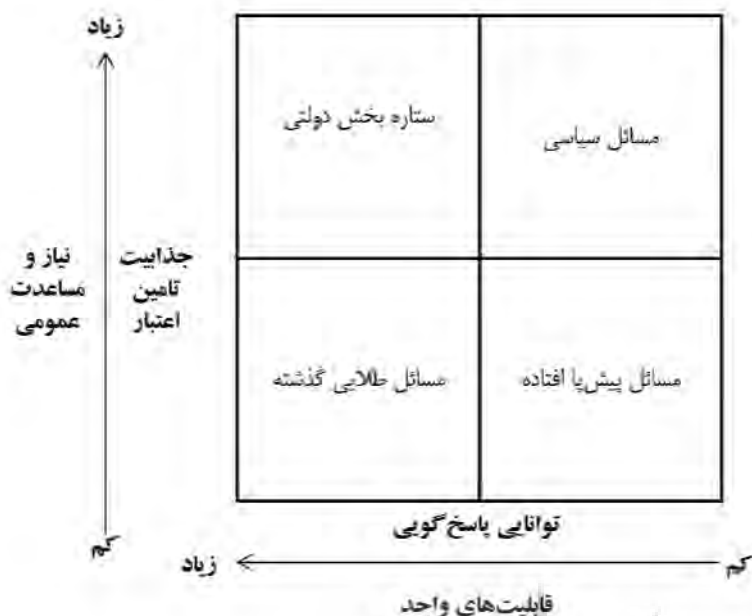
رویکرد مدیریت سبک^{۲۱}

در رویکرد مدیریت سبک، مواردی از جنس‌های مختلف (برنامه‌ها، پروژه‌ها، محصولات، خدمات و تهیه کنندگان) مبتنی بر ابعادی که اهمیت استراتژیک دارند، مرتب و دسته‌بندی می‌شوند. ابعاد معمولاً جذابیت یا مطلوبیت مورد (از درجه بالا تا درجه پایین) و توانمندی سازمان یا جامعه که برای ارائه آن‌ها لازم است (از درجه بالا تا درجه پایین) را در بر می‌گیرند. ماتریس مک‌میلان و ماتریس متمایزسازی خدمات مونتاناری و پریکر^{۲۲} دو مثال در این زمینه می‌باشند [۱۱، ۱۳].

		جذابیت بالا		جذابیت پایین	
		گستره روشن‌های جایگزین زیاد	گستره روشن‌های جایگزین کم	گستره روشن‌های جایگزین زیاد	گستره روشن‌های جایگزین کم
سازگاری مناسب	موقعیت رقابتی قوی	۱- رقابت شدید	۲- رشد شدید	۵- حمایت از قویترین رقیب	۶- برگ برنده ارگان
	موقعیت رقابتی ضعیف	۳- خارج کردن سریع سرمایه	۴- تقویت نمودن یا کتاره‌گیری	۷- خارج کردن نظام مند سرمایه	۸- فعالیت مبتنی بر همکاری
سازگاری نامناسب		۹- خارج کردن سرمایه			

شکل شماره (۶)، ماتریس مک‌میلان

1. Bryson, J. 2004. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Third Edition. John Wiley&Sons
2. H. Peggy, and Devane, T. 1999. The change handbook: group methods for shaping the future. Berrett-Koehler
3. Hennepin County, Minnesota, see: www.co.hennepin.mn.us
4. Hennepin County, Minnesota. Hennepin Results: Strategic Management Framework. Minneapolis, Minn.: Hennepin County Office of Planning and Development, 2004
5. Huxham, C. Theorizing Collaboration Practice. Public Management Review. 2003 5(3):401-423
6. Kaplan, R. 2002. The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations. Harvard Business School Publishing. Article Reprint No. B9911C
7. Kaplan, Robert S. 1999b. City of Charlotte (B). No. 9-199-043. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press.
8. Kaplan, Robert S. 1999a. City of Charlotte (A). No. 9-199-036. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press
9. Kaplan, R., and D. Norton. 2001. The Strategy Focused Organization. Harvard Business School Press
10. Kathy, S., and Y.L. Chan. 2002. Performance Measurement and The Implementation of Balanced Scorecards in Municipals. The Journal of Government Financial Management. 51(4):8-19



شکل شماره (۷)، ماتریس متمایزسازی خدمات

در ادامه هر یک از برنامه‌ها، پروژه‌ها و موارد دیگر را می‌توان بر روی ماتریس مربوطه ترسیم کرد و سازمان نیز باید استراتژی‌های مختلفی را برای مدیریت خدمات در هر یک از ربع‌های مختلف داشته باشد. از روش‌های سبک همچنین می‌توان برای سطوح پائینی سازمان و یا فراسازمانی برای مقایسه گزینه‌ها در برابر فاکتورهای مهم استفاده کرد. با توجه به پیامدهای حاصل از این ابزار، تعداد بسیار کمی از سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی و جوامع، از نظام سبک به طور رسمی استفاده می‌کنند. به عنوان مثال می‌توان به این نکته اشاره کرد که استفاده رسمی از این رویکرد، منجر به مقایسه‌هایی می‌شود که ممکن است برای بعضی گروه‌های قدرتمند سیاسی مشکل ساز شود. بنابراین استفاده از آن‌ها از سوی گروه‌های مذکور با مقاومت روبرو می‌گردد.

رویکرد الگوبرداری یا هدف^{۳۳}

به طور کلی رویکرد الگوبرداری یا هدف، بسیار سطحی‌تر از رویکرد مدیریت یکپارچه واحدهاست و عموماً در جامعه، منطقه، یا سطح ایالتی بکار گرفته می‌شوند. این رویکرد برای دستیابی به توافق بر روی اهداف و معیارهای اساسی (الگوبرداری) می‌باشد که گروه‌ها، واحدها و سازمان‌ها باید منابع و انرژی خود را به سمت آن‌ها هدایت کنند. این قرارداد توافقی، بر اهداف و شاخص‌هاست و می‌تواند چیزی شبیه به کنترل شرکتی باشد که در مدل‌های یکپارچه مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ اگرچه در مقایسه با آن مدل‌ها در سطحی ضعیف‌تر می‌باشد.

در این رویکرد در زمانی که امکان دستیابی به توافق بین ذی‌نفعان وجود داشته و بتوان پشتیبانی لازم برای اجرای آن‌ها فراهم نمود، می‌تواند به گونه قابل قبولی مفید باشد. بعلاوه باید توجه داشت که بسیاری از مسائل عمومی در محیط‌های از هم گسیخته‌ای که قدرت، بین عوامل پخش شده، رخ می‌دهند و این رویکرد می‌تواند در این موارد نیز کارساز و مناسب باشد. به عنوان مثال بسیاری از برنامه‌های استراتژیک ارگان‌های گروهی و اجتماعی، از طریق نظام‌های هدف یا الگوبرداری، پیاده می‌شوند. معمولاً تعداد زیادی از رهبران و شهروندان در فرآیند هدف‌گذاری و طرح‌ریزی استراتژی مشارکت می‌کنند. سپس اقدامات و برنامه‌های عملیاتی، مشخص می‌کنند که هر سازمان مشارکت‌کننده‌ای بر مبنای خودمختاری و با حفظ استقلال خود برای کمک به پیاده

11. MacMillan, I.C. 1983. Competitive strategies for Non-for-profit agencies. *Advances in strategic management*. Volume 1, pages 61-82
12. Milward, H.B. and Provan, K.G. Managing the Hollow State. *Public Management Review*, 2003 5(1): 1-18
13. Montanari J.R. and J.S. Bracker. 1986. The Strategic Management Process at the Public Unit Level. *Strategic Management Journal* May/June 7, 3; pg. 251
14. Niven, Paul. R. .2003. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley&Sons, Inc
15. Oregon Progress Board. Oregon Benchmarks, standards for Measuring Statewide Progress and Institutional Performance. Salem Oregon Progress Board . 1994
16. Oregon Progress Board. Oregon Benchmarks. See: www.econ.state.or.us/opb. 2003
17. Pearce, J. A. .2004. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. 9th edition. McGraw-Hill College
18. Poister, T. and G. Streib. 2005. *Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades*. *Public Administration Review* 65(1): 45-56
19. Schachtel, M.R.B. Citistat and the Baltimore Neighbourhood Indicators Alliance: Using Information to Improve Communication and Community. *National Civic Review*, 2001 90(3): 253-265

سازی استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف چه باید بکند.

رویکرد الگوبرداری ایالت آرگن^{۲۴} مثالی در سطح ایالت است که از اوایل دهه نود و با هدف تدوین برنامه استراتژیک ایالت آغاز شده و در سال ۹۷ برنامه بدست آمده با نام درخشش آرگن^{۲۵} تدوین گردید. نسخه کنونی این برنامه سه هدف عمده دارد که به اهداف کوچک تری تقسیم شده و دستیابی به این اهداف توسط مجموعه‌ای از شاخص‌ها با عنوان "الگوبرداری آرگن"^{۲۶} خوانده می‌شود. شهرها، بخش‌ها، جوامع و سایر ارگان‌ها در کل ایالت تشویق می‌شوند که اهداف خویش را به صورت پیوسته با اهداف ایالت هماهنگ کرده و نقش خود را در این راستا ایفا نمایند [۱۶]. برای پیاده‌سازی این رویکرد، تا کنون روش‌های مختلفی تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته‌اند. جدول شماره (۱)، عنوان و هدف اصلی تعدادی از این روش‌ها را نشان می‌دهد:

نام متدولوژی	هدف اصلی
Search Conference	خلق آینده‌ای گویا و قابل دسترس همراه با تدوین مجموعه اقدامات لازم، همراه با زمان بندی معین
Future Search	شکل دادن آینده‌ای مشترک همراه با تدوین برنامه‌هایی برای دستیابی به آن
The Technology of Participation	تهدیج افراد و گروه‌ها برای مشارکت در ایجاد برنامه مشترک جهت دستیابی به آینده ارجح
Strategic forum	پاسخ به پرسش «آیا استراتژی ما می‌تواند به اهداف ما دست پیدا کند؟»
Preferred Futuring	تدوین آینده مورد نظر
SimuReal	تصمیم‌گیری سریع و مشارکتی بر روی چالش‌ها
Organization Workshop	تدارک دانش، مهارت‌ها و بینش لازم برای ایجاد همکاری در سازمان
Whole-Scale change	استفاده از مشارکت افراد و گروه‌ها برای شکل‌گیری تحول کل سیستم به صورتی عمیق و ماندگار
Dialogue	ایجاد ظرفیت تفکر با یکدیگر برای شکل‌دهی به بیان و نگاه نظام گرایانه مشترک و ایجاد کانال‌های ارتباطاتی مناسب، ایجاد اعتماد و فرهنگ همکاری و رهبری مشترک
Open Space Technology	ارائه راه حل در وضعیت‌های پیچیده به کمک نظرات و تعاملات افراد و گروه‌های مختلف
Appreciative Inquiry	کمک به شکل‌گیری تحول با استفاده از مشارکت افراد و گروه‌ها و تهدیج همکاری برای کل سیستم
Conference Model	فراخواندن تعداد زیادی برای شکل‌دهی مجدد سازمان و فرهنگ سازمانی
Think Like a Genius Process	کمک به ارتقاء ارتباطات، کارگروهی، همکاری و افزایش دانش و منابع در این جهت که افراد و سازمان‌ها به تفکر، خلق و اجرا در سطحی بالا بپردازند.
Real Time Strategic Change	ایجاد سریع تحول و حفظ آن در طول زمان

جدول شماره (۱)، روش‌های مختلف استفاده از رویکرد الگوبرداری یا هدف [۲]

1. Poister & Streib
2. Bryson(2004)
3. Integrated Units of Management
4. Hennepin country
5. Hennepin results
6. Balanced scorecard (BSC)
7. accountability for results
8. Strategic leadership team (SLT)
9. Charlotte
10. Management by objectives
11. Strategic Issue Management
12. Baltimore
13. Contract Approach
14. shared power
15. principle
16. agents
17. steers
18. row
19. collaboration approach
20. Portfolio Management Approach
21. Montanari and. Bracker,1986
22. Goal or Benchmark Approach
23. Oregon
24. Oregon shine
25. Oregon Benchmarks
26. Community
27. Portland,Texas,Missori, Phoenix
28. Managing for Values
29. Baltimore

جمع بندی

نظام‌های مدیریت استراتژیک (یا نظام‌های مدیریت عملکرد)، ابزارهایی برای اطمینان از مدیریت استراتژیک پیوسته سازمان می‌باشند. این نظام‌ها را می‌توان در شش گروه طبقه‌بندی نمود که البته در اجرا به صورت ترکیبی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند:

- رویکرد مدیریت یکپارچه واحدهای سازمانی؛
 - رویکرد مدیریت موضوعات استراتژیک؛
 - رویکرد قراردادی؛
 - رویکرد همکاری؛
 - رویکرد مدیریت سبد؛
 - رویکرد هدف و الگوبرداری.
- رویکردهای مدیریت یکپارچه واحدهای سازمانی و مدیریت موضوعات استراتژیک در سازمان‌هایی مشتمل بر واحدهایی وابسته کاربرد دارند. رویکردهای قراردادی و همکاری در سازمان‌هایی به کار می‌آید که قدرت بین سازمان‌ها تسهیم شده است. رویکردهای مدیریت سبد و هدف و الگوبرداری نیز

بین سازمان‌های مستقل از یکدیگر مانند جوامع ۲۷ و یا سازمان‌های منطقه‌ای یا ایالتی کاربرد دارد.

دو رویکرد ابتدایی در سازمان‌های شهرداری که مشتمل بر سازمان‌ها و بخش‌های وابسته زیادی هستند، تقاضای بیشتری دارد. در نتیجه بررسی خود اعلان کرده‌اند که تعداد ۱۱ شهرداری در حال استفاده یا تکمیل روش، کارت امتیازی متوازن، رویکرد مدیریت یکپارچه واحدهای سازمانی را در پیش گرفته‌اند [۱۰]. برای مثال می‌توان از بخش هنپین و شهر چارلوته نام برد [۱] و [۷، ۸]. بعلاوه شهرهایی مانند پورتلند، تگزاس، می‌سوری، فونیکس ۲۸ نیز با لحاظ نمودن رویکرد اول از مدل مدیریت برای نتایج ۲۹ استفاده نموده‌اند. رویکرد مدیریت موضوعات استراتژیک نیز مورد استفاده شهرهایی همچون بالتی مور ۳۰ قرار گرفته است.

ایجاد، نگهداری و اصلاح یک نظام مدیریت استراتژیک، یک فرآیند تکاملی است و در حین کسب تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک، بودجه‌ریزی مبتنی بر نتیجه، مدیریت عملکرد و اندازه‌گیری و ارزیابی استراتژیک رشد می‌کند. این فرآیند معمولاً نیاز به سال‌ها تجربه برای ساخت یک نظام واقعاً پرشور و اثربخش و فرهنگ مورد نیاز آن دارد.