

مؤلفه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرداری‌ها

(تحقیقی در شهرداری‌های کشور آمریکا)

تی.اچ. پویستر، پروفیسور مدیریت سازمان‌های عمومی^۲ در دانشکده Andrew Young دانشگاه ایالتی Georgia است. وی متخصص مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزیابی عملکرد و فرآیندهای بهبود کیفیت در سازمان‌های دولتی بویژه در سطوح محلی و ایالتی می‌باشد. کتاب جدید او با عنوان "ارزیابی عملکرد در سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی" اخیراً توسط Bass-Jossi منتشر شده است.

چکیده

این تحقیق بر استفاده از فرآیندهای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرداری‌های آمریکا با جمعیتی بیش از ۲۵۰۰۰ نفر، تمرکز دارد. علی‌رغم گذشت ۲۰ سال از بکارگیری برنامه‌ریزی در شهرداری‌ها، اطلاعات کمی در مورد چگونگی استفاده از آن‌ها و نتایج حاصله وجود دارد. این تحقیق به طور خاصی به برقراری پیوند بین سایر مؤلفه‌های مدیریت جامع استراتژیک با برنامه‌های استراتژیک پرداخته و نتایج آن نشان دهنده رشد زیادی در بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک است. با این حال شواهدی وجود دارد که حاکی از گسترش توانایی‌هایی مانند روابط با سایر فعالیت‌های مدیریت و تصمیم‌گیری می‌باشند. مدیرانی که مورد مصاحبه قرار گرفتند از تجربیات کسب شده در برنامه‌ریزی استراتژیک و همچنین از دستیابی به اهداف بسیار راضی بودند. به طور کلی در استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک رشد دیده شده است؛ اما از مدیریت همه جانبه استراتژیک تنها در تعداد کمی از شهرداری‌های پیشرو استفاده می‌شود.

مقدمه

برنامه‌ریزی استراتژیک از ۲۰ سال پیش وارد بخش عمومی شد. این ورود همراه با حجم زیادی از ادبیات ابتدایی بود که بر کاربردهای این برنامه‌ریزی در دولت محلی، تمرکز داشت. در طول دو دهه گذشته، دانشگاهیان و حرفه‌ای‌های عمل‌گرا^۲ منافعی را در برنامه‌ریزی استراتژیک نشان دادند و این خود، هسته‌ای مرکزی برای مدیریت عمومی رسمی گشت.

در طول چند دهه گذشته، توجه بر روی فرآیند وسیع‌تر مدیریت استراتژیک، فرای برنامه‌ریزی استراتژیک، در بخش عمومی متمرکز بود. قانون نتایج و عملکرد دولت آمریکا در سال ۱۹۹۳، از آژانس‌های فدرال خواست که برنامه‌های استراتژیک خود تدوین نموده و بین آنها و معیارهای عملکرد و بودجه خود، پیوند ایجاد کنند. این درخواست منجر شد تا در یک نمونه از آژانس‌های ایالتی در بررسی سال ۱۹۹۵، ۶۰ درصد آنها استفاده کنندگان برخی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی شوند. البته در مقابل نیازمندی‌های پوششی برای دولت محلی جهت استفاده از دیدگاه‌های خاص به مدیریت و برنامه‌ریزی وجود ندارد. اما مطالعه‌ی انجام شده در دهه گذشته، نشان داد که نزدیک ۴۰ درصد شهرداری‌های آمریکا با جمعیت بالای ۲۵ هزار نفر، در برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح کل شهر درگیر شده‌اند. از سوی دیگر همان‌طور که تعدادی از نویسندگان تشریح کردند، سختی‌هایی در استفاده اثربخش از برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی وجود دارد.

مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک

هدف از برنامه‌ریزی استراتژیک به بیان Eadie (2000)، حفظ تعادلی مطلوب بین سازمان و محیط آن در بلندمدت می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان تلاشی منظم جهت ایجاد اقدامات و تصمیمات اساسی تعریف می‌شود که چستی سازمان و اینکه این سازمان چه می‌کند و چرا آن کار را انجام می‌دهد را شکل داده و هدایت می‌کند. این برنامه‌ریزی، فرآیندی سیستماتیک را برای جمع‌آوری اطلاعات درباره تصویر بزرگ^۴ سازمان فراهم می‌کند و از آن برای ایجاد جهتی^۵ بلندمدت و سپس ترجمه آن به اقدامات و اهداف بلندمدت و کوتاه مدت^۶ مشخص، استفاده می‌کند. این برنامه‌ریزی، تفکر آینده‌نگر^۷، آنالیز هدف و ارزیابی کیفی اهداف و اولویت‌ها را ترکیب می‌کند تا بتواند راهکارهای آینده‌را که اثربخشی و حیات سازمان را تضمین می‌کند، ترسیم نماید. در بهترین حالت، این برنامه‌ریزی در فرهنگ سازمانی نفوذ کرده و احساسی تقریباً ذاتی از اینکه این سازمان به کجا می‌رود و در این راه چه چیزی اهمیت بیشتری دارد را خلق می‌کند.

در طی سال‌ها، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی بر اساس دیدگاه‌های ایجاد شده توسط Bryson، Nutt and Backoff و دیگران، تحول یافت و به صورت نمادین شامل روشن کردن مأموریت و ارزش‌ها، ایجاد چشم‌انداز آینده، آنالیز فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی، ارزشیابی ضعف و قوت داخلی، ایجاد اهداف بلندمدت و کوتاه مدت استراتژیک، شناخت موضوعات استراتژیک، ایجاد و ارزیابی استراتژی‌های آلترناتیو و در نهایت ایجاد برنامه عمل^۸ می‌باشد. هنوز هم، مناظره‌ای بر حرارت با در نظر گرفتن چگونگی مشغول بودن سازمان‌های دولتی به برنامه‌ریزی استراتژیک از نظر محدوده، محتوا، مشارکت و حضور و دیدگاه ادامه دارد. اما موضوع مهم‌تر وابسته بودن برنامه‌ریزی به عمل می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک یک نوع برنامه‌ریزی اقدام‌گرا^۹ است که تنها زمانی مفید خواهد بود که با دقت اجرا شود (جائی که در اغلب موارد، فرآیند در آن شکست می‌خورد). برنامه‌های استراتژیک به خودی خود پیاده نمی‌شوند و ممکن است اجرای آن توسط کارمندان که احساس می‌کنند با تغییر یا شروع کنترل‌های اضافی مورد تهدید قرار می‌گیرند و یا توسط تضادهای بین مدیریت و کارمند دچار درماندگی شده‌اند، مورد مقاومت قرار بگیرد. علاوه بر این، ممکن است مدیران عمومی در برقراری پیوند بین برنامه‌ریزی استراتژیک خود با سایر فرآیندهای کلیدی تصمیم‌گیری دچار شکست شوند. Mintzberg یکی از منتقدان گفتاری برنامه‌ریزی استراتژیک بوده و معتقد است که فعالیت‌های برنامه‌ریزی سازمان‌ها در اغلب موارد کاملاً از اندازه‌گیری عملکرد و تخصیص منابع آنها جدا بوده‌اند.

بنابراین مدیریت اثربخش استراتژیک یعنی فرآیند توسعه و مدیریت همه جانبه طرح^{۱۰} استراتژیک، بیشترین اهمیت را دارد. Koteen، مدیریت استراتژیک را به عنوان مفهومی وسیع چنین تعریف می کند: «مدیریت استراتژیک شامل کلیه مجموعه اقدامات و تصمیمات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت سازمان را تعیین می کند». (18, 1989). در حالی که Toft آن را به عنوان «فرمی منسجم و پیشرفته از تفکر استراتژیک که تلاش می کند چشم انداز استراتژیک را در کل واحدهای سازمان توسعه دهد و دربرگیرنده همه سیستم اجرایی است» به تصویر می کشد (6, 1989). Vinsent and vinsent برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان «سنگ بنا»ی مدیریت استراتژیک قلمداد کرده و معتقد است که اجرای موفق مدیریت استراتژیک به ارزیابی ظرفیت های سازمان در حوزه هایی مثل توانمندی مدیریتی، ساختار قدرت، فرهنگ، رهبری و ساختار سازمانی نیاز دارد (203-1996b). سایرین توافق دارند که «برنامه ریزی استراتژیک، جزء اولیه مدیریت استراتژیک است و نه عصاره آن. بقیه اجزاء... شامل اجرا و ارزیابی است».

در راستای این دیدگاه Nutt and Backoff (1992), Bryson (1995) و دیگران، در اهمیت اجرای برنامه های استراتژیک از طریق تثبیت فرآیندهای برنامه ریزی در سطوح پایین بحث کرده اند. بنابراین، برخی سازمان ها سعی می کنند تا مطمئن شوند برنامه های استراتژیکشان، تصمیمات همه سطوح را هدایت می کند. این کار را از طریق درخواست از زیرواحدها و بخش های اصلی برای ایجاد برنامه های عمل، کسب و کار، سالانه و یا استراتژیک واحد خود انجام داده و از آنها می خواهند که این برنامه ها با حمایت از اهداف استراتژیک در سطح کلان سازمان، در راستای آنها باشند.

همان طور که Steiss به خوبی در دو دهه قبل عنوان کرده: «مدیریت استراتژیک به تصمیم گیریهای قبلی وابسته است. تصمیماتی مانند:

□ سازمان در آینده چه انجام خواهد داد (برنامه ریزی)؛

□ چه کسی و چگونه آن را انجام خواهد داد (مدیریت منابع).

چگونگی نشان دادن و ارتقاء عملیات و فعالیت های در حال انجام (ارزیابی و کنترل) (۹ و ۱۹۸۵). Vinsant & Vinsant (1996a) معیارهای عملکردی را شناسایی کردند که مستقیماً از اهداف استراتژیک و ارتباطات بین بودجه ها و برنامه های استراتژیک به عنوان اجزاء کلیدی فرآیند مدیریت استراتژیک، مشتق شده بودند. اخیراً Poister and Streib (۱۹۹۹) مدیریت عملکرد را نیز به این لیست اضافه کردند. مدیریت عملکرد، به کار مدیران و کارمندان جهت داده و برای اطمینان از اینکه تلاش های آنها بر روی اهداف استراتژیک متمرکز است آنها را کنترل میکند.

هدف

دیگر تازه واردان اشاره به تحقیق چند وجهی در مورد مدیریت بر مبنای عملکرد در بخش عمومی کردند، بویژه بررسی هایی که از آنالیز کمی برای «ارزیابی اثرات فاکتورهای آنالیز نظام مند یا ارزیابی عملکرد که بر دولت عملکرد - محور اثر میگذارند» استفاد می کنند. در حالی که برنامه ریزی استراتژیک یک جزء مرکزی مدیریت استراتژیک است که فرآیندی کاملتر بوده و تقاضا نیز برای آن بیشتر است. مهم تر اینکه نتایجی که یک موسسه دولتی می تواند از برنامه ریزی استراتژیک به دست آورد به اثربخشی ظرفیت کلی آن برای مدیریت استراتژیک بستگی دارد. بسیاری از مدیران عمومی که برنامه ریزی استراتژیک را پذیرفته اند، با احتمال پایینی به منافع که پیش بینی کرده اند می رسند، مگر اینکه آن را از طریق فرآیندهای مدیریت عملکرد، ارزیابی و بودجه ریزی به اجرا درآورند. بدین گونه، این تحقیق وضعیت کنونی انجام مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک را در شهرداری های امریکا بررسی کرده و بر اثر درک شده از این ابزار و اجزای مشخصی که ارتباطی مستقیم با موفقیت در استفاده از آنها دارند، متمرکز است. اهداف مشخص این تحقیق عبارتند از:

- بررسی گستردگی برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی و شهر گستر مورد استفاده در بین شهرداری‌های آمریکا با جمعیت بالای ۲۵ هزار نفر؛
- جستجو درباره استفاده از مؤلفه‌های گوناگون مدیریت و برنامه‌ریزی در شهرهایی که برنامه‌ریزی استراتژیک را به عهده گرفته‌اند؛
- تست کردن گستردگی شهرداری‌هایی که سایر مؤلفه‌های فرآیند مدیریت جامع استراتژیک را به برنامه‌های استراتژیک خود پیوند زده‌اند؛
- تخمین رضایت مدیران شهرداری از اجرا و به دست آوردن اهداف استراتژیک و ارزیابی آنها از اثرات برنامه‌ریزی استراتژیک خود؛
- شناخت مؤلفه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک که به نظر می‌رسد نزدیک‌ترین ارتباط را با نتایج مثبت و همه‌جانبه داشته باشند.

متدولوژی بررسی

برای نشان دادن این موضوعات، یک بررسی از کارمندان کلیه شهرداری‌های آمریکا با جمعیت ۲۵ هزار نفر به بالا، ترتیب داده شد. به دنبال برخی سؤالات معرفی درباره نوع سیستم‌های بودجه‌ریزی، مدیریت عملکرد و سیستم‌های اندازه‌گیری که توسط آنها استفاده می‌شد، این ابزار تعدادی سؤال راجع به وضعیت برنامه‌ریزی استراتژیک آنها پرسید و برای آنهایی که در برنامه‌ریزی استراتژیک درگیر شده‌اند، سؤالاتی درباره قدم‌های مشخص این فرآیند پرسید.

سپس، از مقیاس Likert جهت ارزیابی فرآیند کلی مدیریت استراتژیک استفاده شد و بر مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتباط برنامه‌ریزی استراتژیک با بودجه‌ریزی و مدیریت و ربط بین برنامه‌های استراتژیک و معیارهای عملکرد، تمرکز داشت. این ابزار با سؤالاتی درباره اثر برنامه‌ریزی استراتژیک و رضایت کارمندان از نتایج کلی پایان یافت.

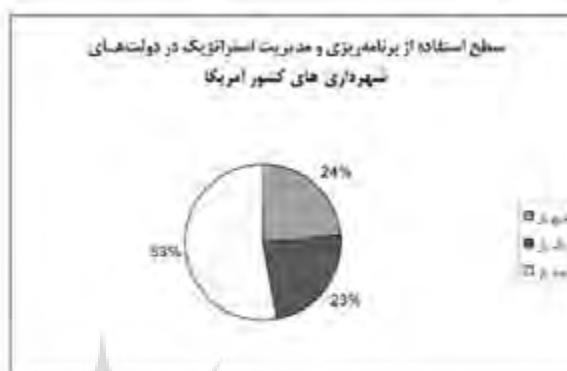
این بررسی به ۱۲۴۷ کارمند ارشد در شهرداری‌ها ارسال شد که شامل مدیران اصلی شهر، مسئولان اجرایی ارشد و مدیران مالی بودند.

نام و آدرس آنها نیز از طریق Country Management Association/International City نام و آدرس آنها نیز از طریق country Management Association/International City به دست آمد. به طور کلی با یک باریست و یک کارت یادآوری، ما ۵۱۲ بررسی کامل شده را با نرخ پاسخ کلی ۴۱ درصد، دریافت کردیم که برای این نوع بررسی درصد مناسبی است. نمونه‌هایی یک نماینده بزرگ از کل شهرهای آمریکا با جمعیت بالای ۲۵۰۰۰ نفر از نظر ناحیه، شرایط کلان شهر، جمعیت و شکل دولت است (به استثنای برخی شهرداری‌های بزرگترین شهرها، شهرهای شرقی و شهرهایی با شورای شهردار).

استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک

از ۵۱۲ مدیر شهرداری که به این بررسی پاسخ دادند، ۲۲۵ نفر (۴۴ درصد) گزارش دادند که شهردارشان در طی ۵ سال گذشته برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی و شهرگستر را آغاز کرده، در حالی که ۵۶ درصد باقیمانده بیان کردند چنین کاری تا به حال انجام نشده است. این ۴۴ درصد تا اندازه‌ای بیشتر از ۳۸ درصدی است که توسط Poister و Steib در حدود ۱۰ سال گذشته محاسبه شده بود. این مسأله نشان دهنده گسترش نسبی در استفاده از این دیدگاه در طول دهه‌های گذشته است. اما دلیلی وجود دارد که نشان می‌دهد در مطالعات اولیه بر روی استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک، غلو شده است. دلیل فوق این است که در مورد یک موضوع تنها یک یا دو سؤال پرسیده می‌شد. بررسی کنونی با احتمال کمتری متمایل به این چنین انحرافی است؛ چراکه این ابزار، جامع و مرکب بوده و تنها بر برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز است. بنابراین، گزارش ۴۴ درصدی ممکن است رشدی بیشتر از ۶ درصد را در استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرهای آمریکا، نشان دهد.

در این بررسی از پاسخ دهندگانی که اعلام داشتند در برنامه ریزی استراتژیک مشارکت داشته اند، در مورد تلاش های آن ها سؤال شد. ۲۴ درصد بیان کردند که شهرداری آنها برای اولین بار اقدام به برنامه ریزی استراتژیک کرده بود، ولی هنوز برنامه نهایی آنها تکمیل نشده بود (شکل شماره ۱). از طرف دیگر، ۲۳ درصد پاسخ دهندگان گزارش دادند که آنها یک بار برنامه ریزی استراتژیک را تکمیل کرده بودند؛ در حالی که ۵۳ درصد بیان کردند شهرداری آنها به تدوین چند باره برنامه های استراتژیک موفق شده بود.



شکل شماره (۱)

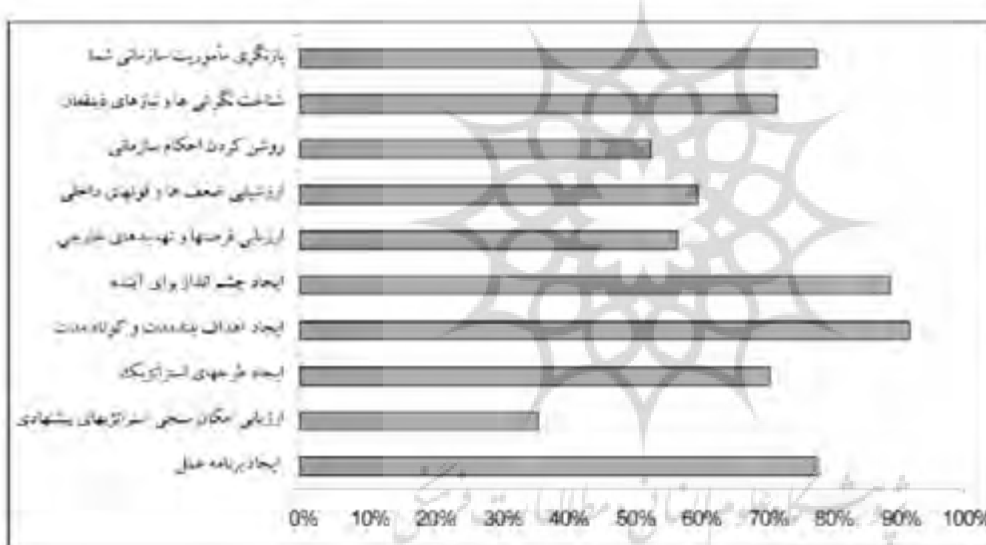
مشارکت ذی نفعان

از پاسخ دهندگان شهرداری هایی که برنامه ریزی استراتژیک رسمی داشتند، سؤال شد که آیا ذی نفعان آنها در این فرآیندها مشارکت داشتند یا خیر. این تلاش ها، تقریباً همیشه شامل مدیران شهر یا مدیران اجرایی ارشد، همراه با رؤسای بخش ها و دیگر مدیران ارشد (جدول شماره ۱) بوده است. با نگاه به کارمندان منتخب، کمی کمتر از ۸۰ درصد از شهرداری ها گزارش دادند شورای شهر و شهردار به صورت مرکزی در این تلاش ها حضور داشته اند. کمتر از نیمی از پاسخ دهندگان بیان کردند که کارمندان سطح پایین در برنامه ریزی استراتژیک مشارکت داده شده اند، در حالی که اندکی بیش از ۶۰ درصد گزارش دادند که شهروندان و سایر ذی نفعان خارجی به تلاش های برنامه ریزی استراتژیک خود آورده شده اند.

جدول شماره (۱)، ذی نفعان مختلف شهرداری ها در برنامه ریزی استراتژیک	
شهردار مستقیماً در ایجاد برنامه استراتژیک ما مشارکت داشته است.	۷۸ درصد
شورای شهر مستقیماً در ایجاد برنامه استراتژیک ما مشارکت داشته است.	۸۰ درصد
مدیر اجرایی ارشد یا مدیر شهر مستقیماً در ایجاد برنامه استراتژیک ما مشارکت داشته است.	۹۷ درصد
رؤسای بخش ها و دیگر مدیران ارشد مستقیماً در ایجاد برنامه استراتژیک ما مشارکت داشته است.	۹۳ درصد
شهروندان و سایر ذی نفعان خارجی مستقیماً در ایجاد برنامه استراتژیک ما مشارکت داده شده اند.	۶۷ درصد
کارمندان سطح پایین مستقیماً در ایجاد برنامه استراتژیک ما مشارکت داشته اند.	۴۶ درصد
نکته: در سدها بر اساس ۳۲۵ پاسخ دهنده ای است که اعلام کردند شهرداری آنها درگیر برنامه ریزی استراتژیک رسمی بوده است.	

مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

شکل شماره (۲)، نسبت پاسخ دهندگان انجام دهنده برنامه‌ریزی استراتژیک را نشان می‌دهد که استفاده از مؤلفه‌های خاصی را گزارش داده‌اند. بیشترین مؤلفه‌هایی که غالباً گزارش شده، ایجاد اهداف بلندمدت و کوتاه مدت (۹۲ درصد)، ایجاد چشم‌انداز برای آینده (۸۹ درصد) و به دنبال آن بازنگری مأموریت سازمانی آنها و ایجاد برنامه عمل (هر دو با ۷۸ درصد) بود. بنابراین، فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک شهرداری به عنوان فرآیندهایی مأموریت‌گرا بوده و بر آینده، قرار دادن اهداف و راه‌انداختن برنامه‌هایی برای اجرا تمرکز کرده‌اند. مؤلفه‌هایی که توسط نسبتاً تعداد کم تر پاسخ دهنده گزارش شده، شامل شناخت نگرانی‌ها و نیازهای ذی‌نفعان (۷۲ درصد) و ایجاد طرح‌های استراتژیک (۷۱ درصد) بوده‌اند. به دنبال آنها ارزشیابی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی (۶۰ درصد) و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی (۵۷ درصد) انجام گرفته است. مؤلفه‌هایی که کمترین درصد را گزارش می‌دادند، شامل روشن کردن احکام سازمانی (۵۳ درصد) و مهم‌تر از آن، ارزیابی امکان‌سنجی استراتژی‌های پیشنهادی (۳۶ درصد) بودند. بنابراین، به نظر می‌رسد تعداد کمتری از این شهرداری‌ها مستقیماً بر احکام و دستورات خارجی و اطمینان از اجرای موفق برنامه‌های استراتژیک خود تمرکز کنند.



شکل شماره (۲)

شیوه‌های^{۱۱} مدیریت استراتژیک

با نگاه به اجرا، هدف اصلی این بررسی تخمین گسترش شهرداری‌هایی است که درگیر برنامه‌ریزی استراتژیک بوده و برنامه‌هایشان را به سایر فرآیندهای مدیریت پیوند داده‌اند تا دستیابی به اهداف استراتژیک خود را بیمه کنند. مدلی برای ارزیابی طراحی و اجرای موفق ظرفیت مدیریت استراتژیک در یک سازمان دولتی، توسط Vinsant and Vinsant (1996a)، ایجاد شده و شامل چهار سطح می‌باشد:

سطح ۱: انجام یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک کامل؛

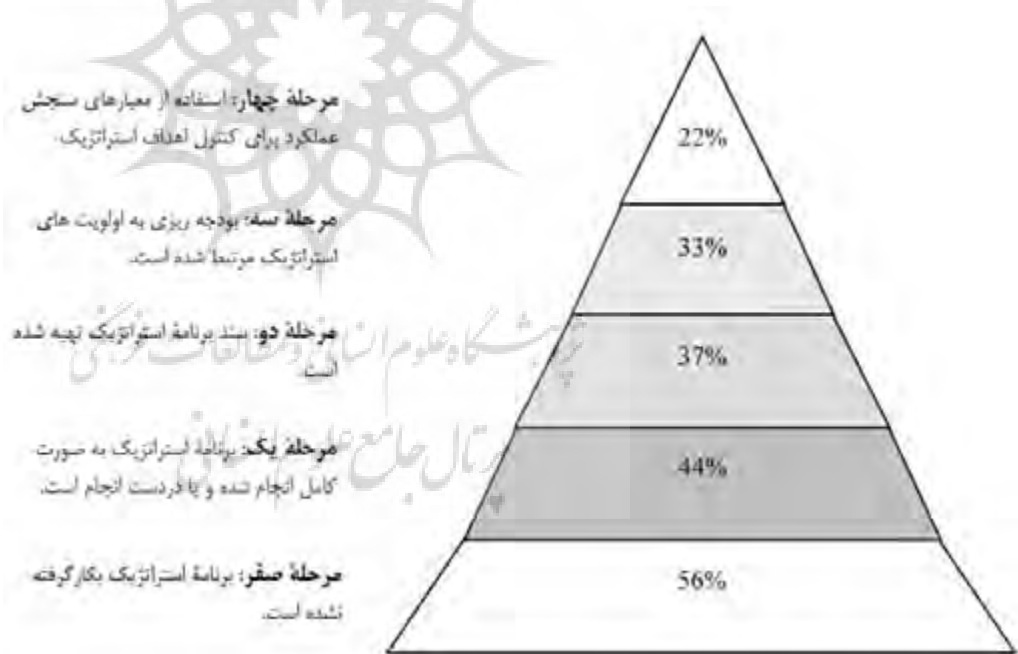
سطح ۲: تولید سندی از برنامه‌ریزی استراتژیک؛

سطح ۳: ایجاد تغییر در تخصیص منابع به منظور حمایت از انجام استراتژی‌ها؛

سطح ۴: ایجاد تغییر در فرآیندهای ارزشیابی و کنترل به منظور فراهم آوردن بازخورد روی اجرای برنامه‌های استراتژیک.

شکل شماره (۳)، این سطوح را با توجه به شهرداری‌های پاسخ‌گو به بررسی ما نشان می‌دهد. در ابتدا، ۵۶

درصد از این شهرها در طی ۵ سال گذشته برنامه‌ریزی استراتژیک شهرگستر را آغاز نکرده بودند. بنابراین شروع به ایجاد ظرفیت مدیریت استراتژیک نکرده بودند و می‌توان آنها را در مرحله پیش مدیریت استراتژیک^{۱۲} طبقه بندی کرد. در بین شهرداری‌های نمونه که مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک داشته‌اند، حدوداً ۷۵ درصد بیان کردند که حداقل یک دور کامل فرآیند را انجام داده‌اند. اگر فرض کنیم مابقی آنها نیز در حال کامل کردن فرآیند هستند، ۴۴ درصد از این واحدهای دولتی حداقل به سطح یک رسیده یا خواهند رسید. سپس تحلیل ما آشکار کرد که ۸۳ درصد شهرهای مجری برنامه استراتژیک اعلان نمودند که سند برنامه استراتژیک را تهیه کرده و یا در حال کامل کردن آن هستند. بنابراین، ۳۷ درصد از کل شهرها در این نمونه (۰/۸۳ × ۰/۴۴) می‌توانند به عنوان شهرهایی که به سطح دو ظرفیت مدیریت استراتژیک رسیده‌اند طبقه‌بندی شوند. در ادامه از بین شهرهایی که درگیر برنامه‌ریزی استراتژیک بوده و سند آن را هم آماده کرده‌اند. حدود ۹۰ درصد بیان کردند که بودجه سالیانه آنها قاطعانه از اهداف و اولویت‌هایی که توسط برنامه‌های استراتژیک آنها پایه‌گذاری شده حمایت می‌کند. بنابراین، ۳۳ درصد از شهرهای نمونه (۰/۳۷ × ۰/۹۰) می‌توانند در سطح ۳ قرار بگیرند. در نهایت از بین شهرهایی که به برنامه‌ریزی استراتژیک، مستندسازی و معیار بودجه‌ریزی رسیدند، دو سوم آنها گزارش دادند که از معیارهای سنجش عملکرد به منظور پیگیری اجرای اهداف موجود در برنامه‌های استراتژیکشان استفاده نموده‌اند. بنابراین، ۲۲ درصد از کل نمونه شهرها (۰/۶۷ × ۰/۳۳) می‌توانند در سطح چهار مدل ظرفیت مدیریت استراتژیک قرار بگیرند.



شکل شماره (۲)، میزان پیوند بین برنامه استراتژیک و دیگر فرآیندهای مدیریتی

جالب اینکه در مطالعه‌ای که توسط Government Accounting Standards Board در سال ۲۰۰۱ انجام شد، Willoughby و Melkers دریافتند که تنها کمتر از ۲۰ درصد از شهرها و شهرستان‌ها که به بررسی آنها پاسخ دادند، از معیارهای عملکرد عمومی توأم با برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرده‌اند.

تخصیص منابع

از افرادی که شهرداری آن‌ها درگیر برنامه‌ریزی استراتژیک بود، سؤالاتی در مورد وجود ارتباطی مشخص بین بودجه‌ها و برنامه استراتژیک آنها پرسیده شد. بیش از ۸۰ درصد بیان کردند که بودجه سالیانه‌ای که توسط مدیران اداری آماده می‌شود، قویاً از اهداف استراتژیک آنها حمایت می‌کند و اینکه بودجه‌های سرمایه‌ای^{۱۳} بازتاب‌کننده این اهداف بلندمدت هستند. همچنین "پول جدید"^{۱۴} به طور ویژه‌ای برای رسیدن به اهداف استراتژیک هدفگذاری شده است (جدول شماره ۲). ۷۴ درصد از این پاسخ‌دهندگان، گزارش کردند که برنامه استراتژیک آنها اثری قوی بر درخواست‌های بودجه ارائه شده توسط مدیران بخش‌ها و مدیران دیگر، داشته است و شورای شهر آن‌ها اهداف استراتژیکشان را در هنگام بازبینی بودجه‌های سالیانه در نظر گرفته‌است. البته، تعداد خیلی کمتری از این پاسخ‌گویان (تنها ۴۸ درصد) بیان کردند که داده‌های عملکردی مرتبط با اهداف استراتژیک، نقش مهمی را در تخصیص منابع شهر آنها ایفا می‌کنند. از تمامی پاسخ‌دهندگان، درخواست شد تا دیدگاه اولیه شهرداری خود را نسبت به بودجه‌ریزی، شناسایی کنند. از ۲۲۴ پاسخ‌دهنده‌ای که گزارش کردند شهرداری آنها در برنامه‌ریزی استراتژیک درگیر شده بود، اندکی بیش از نیمی از آنها اظهار داشتند که دارای سیستم‌های بودجه‌ریزی تدهم-تثقف بودند. در حالی که کمتر از نصف آنها بیان کردند که برخی فرم‌های بودجه‌ریزی عملکرد، بودجه‌ریزی برنامه، بودجه‌ریزی بر مبنای صفر یا بودجه‌ریزی بر مبنای نتیجه را نیز داشتند. جالب اینکه آن‌هایی که دارای سیستم‌های بودجه‌ریزی برنامه یا بودجه‌ریزی عملکرد بودند، نسبت به آن‌هایی که بودجه‌های line-item داشتند با احتمال بیشتری تخصیص منابع خود را از طریق همه‌شش مکانیزم جدول شماره ۲ پیوند داده‌اند. اما آن‌هایی که بودجه‌ریزی بر مبنای نتیجه یا بر مبنای صفر داشتند، نسبت به آن‌هایی که دارای بودجه‌های line-item بودند، با احتمال بیشتری از طریق دومورد آخر لیست، این کار را انجام می‌دهند.

جدول شماره (۲)، شهرهایی که بودجه‌ریزی را به برنامه‌های استراتژیک پیوند زده‌اند	
۸۸ درصد	بودجه سالیانه‌ای که توسط مدیر اداری شما آماده می‌شود، قویاً از اولویت‌ها و اهدافی که در برنامه استراتژیک شما قرار داده شده، حمایت می‌کند.
۷۵ درصد	شورای شهر آنها اهداف استراتژیک را در هنگام بازبینی بودجه‌های سالیانه در نظر دارد.
۸۴ درصد	بودجه سرمایه‌ای در شهرداری شما قویاً بازتاب‌کننده اهداف و اولویت‌های قرارداده شده در برنامه استراتژیک می‌باشد.
۸۴ درصد	پول جدید برای رسیدن به اهداف استراتژیک هدف‌گذاری شده است.
۷۴ درصد	برنامه استراتژیک، اثری قوی بر درخواست‌های بودجه ارائه شده توسط ریاست بخش‌ها و مدیران دیگر دارد.
۴۸ درصد	داده‌های عملکردی که به اهداف استراتژیک پیوند خورده‌اند، نقش یا اهمیت را در تخصیص منابع شهر آنها ایفا می‌کنند.

مدیریت عملکرد

از پاسخ‌دهندگان شهرداری‌هایی که در برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکت داشتند، درباره وجود روابط مشخصی بین سیستم مدیریت عملکرد و برنامه استراتژیکشان، پرسیده شد. به طور کامل، ۹۵ درصد گزارش دادند که مدیران و رؤسای بخش‌های شخصی، مسئول اجرای پروژه‌هایی بودند که از برنامه‌های استراتژیکشان نشأت

ویژه‌نامه



شماره ۱
ار دیبهشت ۱۳۸۶

می گرفت. در حالی که ۸۳ درصد بیان کردند اهدافی که برای رؤسای بخش ها و دیگر مدیران پایه گذاری شده، از برنامه استراتژیک جامع آنها (جدول شماره ۳) مشتق شده است. ۶۴ درصد گزارش دادند که ارزشیابی سالانه مدیران ارشد آنها بیشتر بر پایه دستیابی به اهداف استراتژیک بوده، در حالی که ۷۷ درصد گزارش دادند شورای شهر آنها مدیران را به عنوان مسئول برنامه های استراتژیک در نظر داشته است. در این بین تنها ۳۰ درصد از این پاسخ دهندگان بیان کردند که تنظیمات سالیانه حقوق در شهرداری آنها بر اساس مشارکت کارکنان در پیشرفت برنامه جامع استراتژیک بوده است.

بنابراین شهرداری های فوق اهداف استراتژیک را در برنامه های عملکرد مدیران هدفگیری کردند، اما تعداد کمتری از شهرداری ها از این اهداف به عنوان مبنایی برای ارزشیابی عملکرد اشخاص استفاده کرده و تعداد کمتری از آنها تنظیمات حقوق را مبنای دستیابی به اهداف قرار دادند.

از پاسخ دهندگانی که اعلام کردند شهرداری ها در برنامه ریزی استراتژیک، سهیم بوده، اکثریت آنها گزارش دادند که شهرشان از برخی مدل های مدیریت بر مبنای هدف (MBO) یا فرآیند عملکردگرا^{۱۵} یا آرمان گرای^{۱۶} رسمی برای فراهم کردن کنترل و جهت دهی به کار مدیران و کارمندان استفاده کرده اند. کمتر از ۱/۸ آنها گفتند که این چنین فرآیندی نداشته اند. همان طور که انتظار میرفت پاسخ دهندگان شهرهایی که سیستم های مدیریتی رسمی بر مبنای عملکرد یا بر مبنای آرمان داشتند، با احتمال بیشتری گزارش دادند که شهرداریشان مدیریت عملکرد را به برنامه استراتژیک خود از طریق همه هفت مکانیزم جدول شماره (۳) پیوند داده است.

جدول شماره (۳)، شهرهایی که سیستم های مدیریت عملکرد خود را به برنامه های استراتژیک پیوند داده اند.	
مدیران و رؤسای بخشی شخصی، مسوول اجرای پروژهای مشخصی هستند که قسمتی از برنامه استراتژیک هستند	۹۵ درصد
اهدافی که برای رؤسای بخش ها و دیگر مدیران پایه گذاری شده، از برنامه استراتژیک جامع آنها مشتق شده است.	۸۳ درصد
ارزشیابی سالیانه مدیران و رؤسای بخش ها بیشتر بر اساس دستیابی به آنها به اهداف استراتژیک است.	۶۴ درصد
تنظیمات سالیانه حقوق در شهر شما بر مبنای مشارکت در پیشرفت برنامه استراتژیک شماست.	۳۰ درصد
شورای شهر، مدیران را به عنوان مسوول اجرای برنامه های استراتژیک در نظر دارد.	۷۷ درصد
ارزشیابی سالانه مدیران ارشد بر پایه دستیابی به اهداف استراتژیک است.	۶۴ درصد
مدیر ارشد تلاش می کند که تمرکز شورای شهر را بر روی اهداف استراتژیک نگاهداری	۸۸ درصد

فرآیندهای اندازه گیری

در بین شهرهایی که در پی بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک بوده اند، ربط بودجه ها و فرآیندهای مدیریتی به آن برنامه ها، نسبت به ربط بین معیارهای عملکرد به برنامه های استراتژیک، عادیتر بوده است (جدول شماره ۴).

تنها ۵۶ درصد از این پاسخ دهندگان گزارش کردند که شهرداریشان از معیارهای عملکرد برای پیگیری اجرای پروژه ها یا سایر طرح های نشأت گرفته از برنامه های استراتژیکشان استفاده می کند، در حالی که ۶۰ درصد بیان کردند که شهرداری آنها از معیارهای عملکرد برای پیگیری دستیابی به اهداف استراتژیک استفاده می کند. به طور تقریبی نیمی از این پاسخ دهندگان گزارش کردند که شهرداری آنها از معیارهای عملکرد برای پیگیری شرایط خروجی که توسط برنامه های استراتژیکشان هدف گذاری شده اند، استفاده می کند. همچنین نیمی از آنها داده های عملکرد را به منظور تعیین اینکه آیا عملکرد در حوزه های نتایج استراتژیک در حال بهبود است یا خیر؟ استفاده می کردند و ۴۸ درصد از آنها اعلام کردند که معیارهای عملکرد مربوط به برنامه استراتژیک

را به طور منظم به شورای شهرشان گزارش می‌دادند.

در نهایت، تنها ۳۵ درصد از این پاسخ‌دهندگان اعلام کردند که داده‌های مرتبط با برنامه استراتژیک را به صورت منظم به جامعه گزارش کرده و نیز به همین میزان اعلام کردند که به منظور سنجش اثربخشی طرح‌های استراتژیک خود، از الگو برداری معیارهای عملکرد در مقابل سایر شهرداری‌ها استفاده کرده‌اند. کمی بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان که برنامه استراتژیک در شهرداری آنها انجام شده بود، اظهار داشتند که شهرداری آنها برخوردار از سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد متمرکز و شهرگستر بوده که همه یا اکثریت بخش‌ها و برنامه‌ها را مشارکت داده است. بنابراین کمتر از نیمی از آنها، بیان کردند که شهرداریشان چنین سیستم‌های اندازه‌گیری مناسبی نداشته است.

همان‌طور که می‌توان انتظار داشت، درصد بالایی از این شهرداری‌ها که از چنین سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد جامعی بهره می‌برند، به صورت محکم و قانع‌کننده‌ای اظهار داشتند که بین معیارهای عملکرد و برنامه‌های استراتژیکشان در هشت مکانیزم بیان شده در جدول شماره ۴ ارتباط برقرار کرده‌اند.

جدول شماره (۴)، شهرهایی که معیارهای عملکرد را به برنامه‌های استراتژیک پیوند می‌زنند.	
۵۶ درصد	شهرداری شما از معیارهای عملکرد برای یگیری اجرای پروژه‌هایی که از برنامه‌ریزی استراتژیک گرفته شده‌اند استفاده می‌کند.
۶۰ درصد	شهرداری شما از معیارهای عملکرد برای یگیری دست‌های به اهداف موجود در برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌کند.
۵۰ درصد	شهرداری شما از معیارهای عملکرد برای ردیابی شرایط خروجی هدف‌گذاری شده توسط برنامه‌های استراتژیک استفاده می‌کند.
۴۸ درصد	شهرداری شما معیارهای عملکرد مربوط به برنامه استراتژیک را به طور منظم به شورای شهر گزارش می‌دهد.
۵۴ درصد	شهرداری شما برنامه‌هایی را برای ارزیابی شدت‌تر بر منای اهداف برنامه استراتژیک شما هدف‌گیری می‌کند.
۳۵ درصد	شهرداری شما معیارهای عملکرد مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک را به طور منظم به مردم گزارش می‌دهد.
۳۵ درصد	شهرداری شما از بهینه‌سازی معیارهای عملکرد سایر شهرداری‌ها برای تعیین اثربخشی پروژه‌های استراتژیک استفاده می‌کند.
۴۹ درصد	شهرداری شما داده‌های عملکرد را در طول زمان ردیابی می‌کند تا تعیین کند که آیا عملکرد در حوزه‌های نتایج استراتژیک در طول سطوح قبلی بهبود می‌یابد یا خیر.

ازریابی نتایج

به طور کلی، مدیران شهرداری درگیر در برنامه‌ریزی استراتژیک، تمایل دارند که نمره کاملاً مطلوبی به این برنامه‌ریزی تعلق گیرد. از این افراد خواسته شد که میزان رضایت خود از اجرا و رسیدن به اهداف استراتژیکشان را تا آن روز بیان کنند (شکل شماره ۴). کمی بیش از ۸۰ درصد آنها از نتایج کاملاً راضی بودند، در حالی که کمتر از ۱۵ درصد آنها مطمئن نبودند و تنها ۵ درصد ناراضی بودند.

ویژه‌نامه

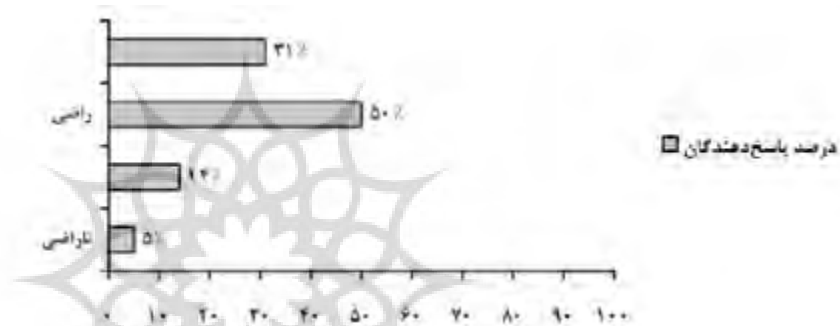


شماره ۱
اردیبهشت ۱۳۸۶

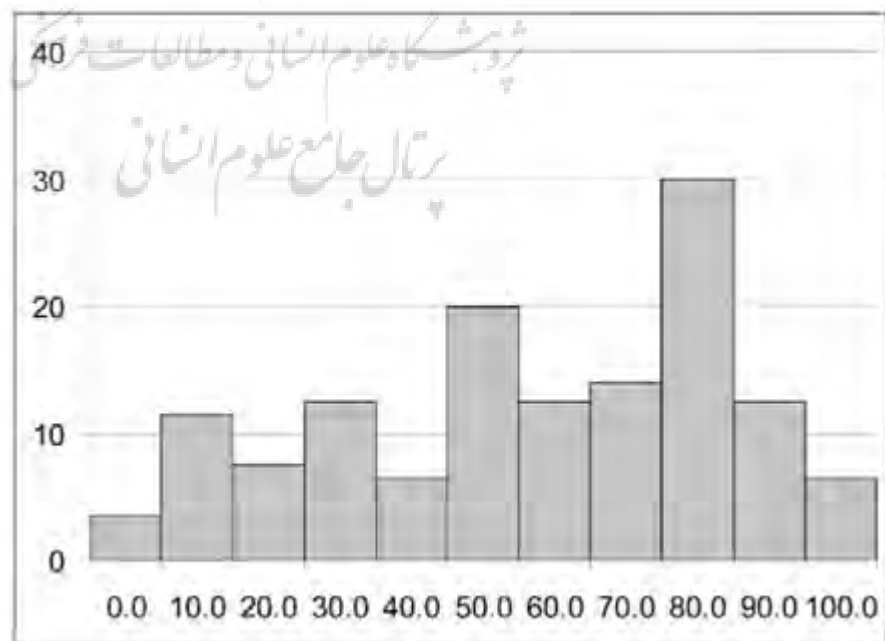
زمانی که از آن‌ها پرسیده شد چند درصد از اهداف استراتژیکشان واقعاً محقق شده، بیش از دو سوم پاسخ دهندگان بیان کردند که بیش از ۴۰ درصد اهداف آن‌ها کامل شده است و نزدیک یک سوم آنها اظهار داشتند بین ۶۰ تا ۸۰ درصد کامل شده و بیش از ۱۰ درصد اعلام کردند بین ۸۰ تا ۱۰۰ درصد از این اهداف به وقوع پیوسته است.

به طور کلی، سهمی از اهدافی که پاسخ دهندگان بیان کردند به آنها رسیده‌اند، در شکل شماره (۵)، از صفر تا صد نشان داده شده است.

در بین شهرهایی که یک بار برنامه‌ریزی را انجام داده‌اند، میانگین درصدی از اهداف که تخمین زده می‌شود کامل باشد، ۴۰ درصد بود و در مقایسه با آن، توسط پاسخ دهندگانی که چندین بار برنامه‌ریزی استراتژیک را انجام داده‌اند، ۶۰ درصد تخمین زده می‌شود. همچنین از افراد پاسخگو پرسیده شد که آیا این تلاش‌ها، ارزش زمان و مخارج صرف شده را داشته یا خیر؟ تقریباً ۹۰ درصد تأکید کردند که اینگونه بوده و وزن منافع حاصل از برنامه‌ریزی استراتژیک بیش از هزینه‌های صرف شده برای آن می‌باشد.



شکل شماره (۴)، درصد پاسخ دهندگانی که از اجرا و دستیابی به اهداف استراتژیک راضی بودند.



شکل شماره (۵)، اهداف استراتژیکی که تخمین زده می‌شود کامل شده باشند.

آثار مثبت و منفی برنامه‌ریزی استراتژیک

در نهایت، پاسخ دهندگان از شهرهایی که در برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکت داشته‌اند، با تعدادی از آثار بالقوه این برنامه‌ریزی ممکن آشنا شدند و از آنها خواسته شد تا بیان کنند که چه اندازه، برنامه‌ریزی استراتژیک، آثاری مشابه آنها تولید کرده است. پاسخ آنها کاملاً مثبت بود (جدول شماره ۵). تعداد قابل چشم‌پوشی از آنها وجود هرگونه آثار منفی را گزارش دادند، در حالی که اکثریت قابل ملاحظه‌ای، آثار مثبتی را به تلاش‌های برنامه‌ریزی استراتژیکشان منتسب کردند.

همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد اگر هدف برنامه‌ریزی استراتژیک را به عنوان ابزاری برای تمرکز بر روی جهت و اولویت‌ها قلمداد کنیم؛ بیش از ۸۰ درصد آنها اعلام کردند که با استفاده از این ابزار به منافع شامل روشن کردن اهداف، اولویت‌ها و مأموریت رسیده‌اند (جدول شماره ۵). به علاوه، این پاسخ دهندگان، منافع دیگری را به تلاش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک با عناوین بهبود روابط خارجی بویژه با در نظر گرفتن ارتباطات با شهروندان و گروه‌های خارجی (۷۹ درصد) و حفظ حمایت عمومی به صورت کلی (۷۳ درصد) و در درجه کمتر، حفظ روابط حمایتی بین حکومتی^{۱۷} (۵۶ درصد) نسبت دادند.

با در نظر گرفتن تصمیم‌گیری و مدیریت داخلی، ۶۵ درصد منافع را در حفظ ساختارهای سازمانی بر مبنای فعالیت^{۱۸} گزارش دادند. ۶۷ درصد منافع را در اجرای اثربخش سیستم‌های مدیریتی بیان کردند و ۵۳ درصد بهبودهایی را در هدف‌گذاری و تسهیل بخشی ابزار ارزیابی برنامه بیان کردند. این در حالی بود که ۸۳ درصد بهبودهایی را در تصمیم‌گیری‌های صحیح با در نظر گرفتن برنامه‌ها، سیستم‌ها و منابع دیدند.

با در نظر گرفتن توسعه و نظارت بر کارکنان، ۶۱ درصد گزارش دادند که تلاش‌های برنامه‌ریزی استراتژیکشان منافع را در قالب فراهم کردن جهت و کنترل بر روی فعالیت‌های کارکنان حاصل کرده، ۴۸ درصد منفعی در قالب بهبود اخلاق و انسجام کارکنان را برشمردند، ۵۹ درصد بهبودهایی در تهیه فرصت‌های توسعه و آموزش را اظهار داشتند، ۷۵ درصد بیان کردند که برنامه‌ریزی استراتژیک به ساختن فرهنگ سازمانی مثبت کمک کرده است و ۶۷ درصد منفعی را در قالب توانمندسازی کارکنان در تصمیم‌گیری بیان کردند. در نهایت و با اهمیت‌تر اینکه بسیاری از پاسخ دهندگان اظهار داشتند که فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک آنها منجر به بهبود عملکرد در قالب حفظ شرایط کلی مالی (۶۹ درصد)، مدیریت کارای عملیات (۷۱ درصد) و تحویل خدمات با کیفیت بالا (۸۹ درصد) گردیده است.

فاکتورهای موفقیت

ما برای حدس مهم‌ترین فاکتورهای کلیدی موفقیت، یعنی آنهایی که به طور مستقیم در دادن بالاترین ارزش روی شاخص اثر، مشارکت داشته‌اند، چندین آنالیز مرحله‌ای رگرسیون را انجام دادیم و در آنها از شاخص افزایشی اثر به عنوان متغیر وابسته استفاده کردیم. متغیرهای مستقلی که در توسعه این مدل‌ها بکار رفته، شامل موارد زیر میشوند:

□ مؤلفه‌های شش‌تایی بررسی، که نشان دهنده مشارکت ذی‌نفعان مختلف در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بودند (جدول شماره ۱).

جدول شماره (۵)، شهرداری‌ها آثار متفاوتی از برنامه‌ریزی استراتژیک را به عنوان آثار مفید آن برشمرده‌اند

درصد	مأموریت، اهداف و اولویت‌ها
۸۵	تمرکز دستور جلسه شورای شهر بر موضوعات مهم
۸۵	قراردادن احساسی معتبر بودن مأموریت در شهر
۸۰	بالا بردن تمرکز کارکنان بر روی اهداف سازمانی
۸۴	تعریف واضح و روشن اولویت‌های برنامه
روابط خارجی	
۵۶	حفظ روابط بین دولتی حمایتی
۷۹	ارتباطات با گروه‌های شهروندی و سایر ذینفعان خارجی
۷۳	حفظ حمایت مردمی
مدیریت و تصمیم‌گیری	
۶۵	حفظ ساختار سازمانی بر ستای فعالیت
۶۷	اجرای سیستم‌های مدیریت اربخش
۵۳	هدف‌گذاری و تسهیل بخش ابزارهای ارزشیابی برنامه
۸۳	تصمیم‌گیری صحیح درباره برنامه‌ها، بسته‌ها و منابع
توسعه و نظارت کارکنان	
۶۶	فراهم کردن جهت و کنترل بر روی فعالیت‌های کارکنان
۴۸	میبود اخلاق و انجام کارکنان
۵۹	فراهم کردن فرصت‌های توسعه و آموزش برای کارکنان
۷۵	ساخت یک فرهنگ سازمانی مثبت در شهر
۶۷	توانمندسازی کارکنان برای تصمیم‌گیری و ارائه خدمات به مردم
عملکرد	
۶۹	حفظ شرایط عالی کلی شهرداری شما
۷۶	مدیریت عملیات در یک روال کارا
۸۹	تحویل خدمات عمومی با کیفیت بالا
<p>نکته: درصدها بر مبنای ۲۲۵ پاسخ‌دهنده می‌است که گزارش دادند شهرداری آن‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی در طول ۵ سال گذشته درگیر بوده‌اند.</p>	

□ ۱۰ مورد مرتبط با عناصر مختلف ممکن در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک (شکل شماره ۲)
□ ۶ مورد نشان دهنده مکانیزم‌هایی که بین بودجه‌ها و اولویت‌های استراتژیک پیوند برقرار می‌کنند (جدول شماره ۲)

□ ۷ مورد نشان دهنده پیوند بین استراتژی‌ها و مدیریت عملکرد (جدول شماره ۳)
□ ۸ مورد در نظر استفاده‌کننده از معیارهای عملکرد در ارتباط با برنامه‌های استراتژیک (جدول شماره ۴)
در ابتدا، ما به منظور تعیین میزان گستردگی هر یک از اجزای فرآیند مدیریت استراتژیک در آثار درک شده از برنامه‌ریزی استراتژیک و به منظور شناخت اجزای مشخصی که بیشترین نزدیکی را در ارتباط با موفقیت داشته‌اند، آنالیز مرحله‌ای جداگانه‌ای را برای هر کدام از متغیرهای مستقل انجام دادیم. نتایج این مدل‌های موازی که بر مبنای کل شهرداری‌هایی بوده که در طول ۵ سال گذشته حداقل یکبار درصدد اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک بوده‌اند، می‌تواند به صورت زیر خلاصه گردد:

مشارکت ذی‌نفعان: این متغیرها تنها ۱۷ درصد از تفاوت بین آثار درک شده برنامه‌ریزی استراتژیک با گروه‌های ذی‌نفع زیر را شرح دادند:

۱- شهروندان و سایر ذی‌نفعان خارجی

۲- رؤسای بخش‌ها و سایر مدیران ارشد

۳- کارمندان سطح پایین‌تر

مؤلفه‌های برنامه‌ریزی: مدلی که توسط فرآیند رگرسیون مرحله‌ای ایجاد گردید، تسهیل‌کننده همه ۱۰ جزء متغیر برنامه‌ریزی بود و تنها ۹ درصد از تفاوت در شاخص آثار درک شده را شرح داد و شامل دو متغیر زیر می‌شد:

۱. ارزیابی امکان‌سنجی استراتژی‌های پیشنهاد شده

۲. ایجاد برنامه‌های عمل

فرآیند بودجه‌ریزی، مدل مرحله‌ای بر مبنای ۶ جزء مربوط به بودجه، ۲۸ درصد از تفاوت در آثار درک شده را بر اساس متغیرهای زیر، شرح داد:

۱. برنامه استراتژیک اثری قوی بر درخواست‌های بودجه دارد.

۲. داده‌های عملکردی که به اهداف استراتژیک پیوند داده شده‌اند، نقشی مهم را در تخصیص منابع ایفا می‌کنند.

۳. بودجه سرمایه‌ای قویاً بازتابی از اولویت‌ها در برنامه استراتژیک است.

مدیریت عملکرد، آنالیزی که بر مبنای ۷ جزء مدیریت عملکرد بوده، مدل رگرسیونی را به وجود آورد که ۳۲ درصد از تفاوت‌ها در شاخص آثار درک شده را شرح می‌داد. این مدل از متغیرهای مهم زیر استفاده می‌کرد:

۱- ارزشیابی‌های سالیانه رؤسای بخش‌ها بر مبنای دستیابی آنها به اهداف استراتژیک است.

۲- اهدافی که برای رؤسای بخش‌ها و سایر مدیران پایه‌گذاری شده‌اند از برنامه استراتژیک سرچشمه می‌گیرند.

۳- تنظیمات سالیانه حقوق بر مبنای مشارکت در ارتقای برنامه استراتژیک است.

اندازه‌گیری عملکرد. مدل رگرسیون مرحله‌ای که با استفاده از ۸ مؤلفه ارزیابی عملکرد ایجاد شده است، ۲۸ درصد از تفاوت در آثار درک شده را تشریح کرده و متغیرهای زیر را یکپارچه نمود.

۱- برنامه‌های هدفگذاری شده برای ارزشیابی، بر مبنای عملکردی بوده که مرتبط با اهداف استراتژیک بوده است.

۲- داده‌های عملکرد در طول زمان برای ارزیابی نتایج استراتژیک ردیابی می‌شوند.

۳- معیارهای عملکرد مرتبط با برنامه‌های استراتژیک، به طور منظم به مردم گزارش شده‌اند.

و در پایان، ما یک آنالیز کلی مرحله‌ای رگرسیون را بر روی شاخص آثار انجام دادیم. در این راه از همه متغیرهای موجود در مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد، مدیریت عملکرد، بودجه‌ریزی، مؤلفه‌های برنامه‌ریزی

و ذی نفعان به طور همزمان استفاده کردیم. مدل نهایی، هفت متغیر را که همه ۴۵ درصد اختلاف در شاخص آثار را شرح می داد، با هم یکپارچه کرد.

متغیرهای درون مدل نباید به عنوان ضروریات اصلی برنامه ریزی اثربخش استراتژیک شناخته شوند؛ اما بایستی به آنها به عنوان مؤلفه های پیشرو نگاه کرد که کمک به گستردگی همه جانبه اثر درک شده از برنامه ریزی استراتژیک یک شهرداری می کند.

جالب اینکه، اولین مؤلفه های پیش برنده موفقیت، پیوند بین فرآیندهای مدیریت عملکرد و طرح های استراتژیک شهرها را شرح می دهند. این مؤلفه ها شامل موارد زیر می باشند:

(۱) پایه گذاری اهداف نشأت گرفته از برنامه ریزی استراتژیک برای رؤسای بخش ها و سایر مدیران؛

(۲) ارزشیابی های سالیانه آن افراد بر مبنای دستیابی به اهداف استراتژیک.

دو فاکتور از این ۷ فاکتور موفقیت که با اندازه گیری عملکرد شامل پی گیری داده های عملکرد در طول زمان جهت تعیین میزان بهبود عملکرد در حوزه های نتایج استراتژیک و گزارش منظم داده های عملکرد در راستای برنامه های استراتژیک به مردم مرتبط می باشند.

فاکتور دیگری که با بخش عمومی مرتبط است، مشارکت شهروندان و سایر ذی نفعان خارجی در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک است. اگر تنها مؤلفه های فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را در نظر بگیریم، تولید گزینه هایی به منظور هدایت ارزیابی امکان سنجی استراتژی های پیشنهاد شده نیز یک فاکتور کلیدی موفقیت می باشد. در نهایت، مؤلفه دیگری که قویاً با آثار مفید مرتبط است، هدفگذاری «پول جدید» در بودجه به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک است.

نتیجه گیری

این مطالعه برای بررسی گسترش شهرداری های آمریکا با جمعیت بالای ۲۵ هزار نفر است که از فرآیندهای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک استفاده کرده و برای تخمین رضایت مدیران شهرداری از نتایج آن فرآیندها و نیز شناسایی مؤلفه های خاص مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، نزدیک ترین ارتباط را با آثار درک شده آنها دارند. نتایج نشان می دهند که تعداد شهرهایی که در برنامه ریزی استراتژیک رسمی و شهر گستر حضور داشته اند در طی ۵ سال گذشته در حدود ۴۰ درصد بوده است. اگر چه این تخمین ها ممکن است کمی اغراق آمیز باشند؛ اما این به دلیل وجود پتانسیل خطای غیر عمدی بررسی است که در متدولوژی به کار گرفته شده در این بررسی، جدانشدنی و فطری است.

به علاوه، این داده ها هیچ گونه افزایش با اهمیتی را در استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در این شهرها در طول یک دهه گذشته نشان نمی دهد. با این حال این نتایج نشان دهنده این است که تعداد قابل جایگزینی از شهرداری ها در آمریکا (البته نه اکثریت آنها) در حال استفاده از برنامه ریزی استراتژیک هستند و یا حداقل یکبار از آن استفاده کرده اند تا جهت بلندمدت آنها را پایه گذاری کرده و با تعیین اولویت ها تصمیم گیری را هدایت کند.

1. Poister, T. H. and Gregory Streib. 2005. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. Public Administration Review January/February, Vol. 65, No. 1
2. Public administration
3. practicing professionals
4. big picture
5. direction
6. goals and objectives
7. futuristic thinking
8. action plan
9. action-oriented
10. agenda
11. practices
12. Pre strategic Management
13. capitat budgets
14. new money
15. performance oriented
16. goal-oriented
17. intergovernmental
18. functional

در بین شهرهایی که درگیر برنامه‌ریزی استراتژیک بوده‌اند، درصد بالایی از آنها گزارش دادند که از روشهای اندازه‌گیری، مدیریت عملکرد و بودجه‌ریزی بخصوصی به منظور اجرای اثربخش برنامه‌های استراتژیک استفاده کرده‌اند. به نظر می‌رسد پیوند بودجه‌ها یا سیستم‌های مدیریت عملکرد به برنامه‌های استراتژیک، معمولتر از پیوند معیارهای عملکرد به دیدگاه‌های مختلف به مدیریت جامع استراتژیک استفاده کرده‌اند. اما، به نظر می‌رسد مدیران شهرداری از شهرداری‌های درگیر در برنامه‌ریزی استراتژیک، در مورد این برنامه‌ریزی اشتیاق نشان داده‌اند. تعداد زیادی از این مدیران اظهار داشتند که از اجرای پروژه‌های استراتژیک و دستیابی به اهداف استراتژیک راضی بوده و ۹۰ درصد از آنها منافع حاصل از برنامه‌ریزی استراتژیک را بالاتر از هزینه‌های آن می‌دانستند. به علاوه، این مدیران تمایل به برشمردن تعداد بسیاری آثار مفید از این برنامه‌ریزی داشته‌اند و تنها تعداد بسیار اندکی از آنها آثار مضر را به آن نسبت دادند. در نهایت، فاکتورهای موفقیت که توسط این تحقیق شناسایی شدند شامل پیوند زدن عملکرد شخصی با اهداف استراتژیک، گزارش معیارهای عملکرد

استراتژیک به مردم، ارزشیابی امکان‌سنجی استراتژی‌های پیشنهادی، پیگیری داده‌های عملکرد در طول زمان، هدف‌گذاری پول جدید در بودجه به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک و مشارکت دادن ذی‌نفعان خارجی در قدم اول فرآیند برنامه‌ریزی می‌باشد.

این تحقیق، شرایط مدیریت استراتژیک را در شهرداری‌هایی که از یک چارچوب مشخص از ادبیات گسترده تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش عمومی، استفاده می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌دهد. همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، علی‌رغم شور و علاقه وافر در میان حامیان مدیریت بر مبنای نتیجه، درباره‌ی استقرار ابزار مدیریت نتیجه‌گرا، این تحقیق شهرهایی را در کلیه‌ی نقاط منحنی عملکرد در استفاده‌ی آنها از برنامه‌ریزی استراتژیک و دیدگاه‌های مدیریت استراتژیک مرتبط پیدا کرد. اگرچه مدیریت نتیجه‌گرا، بخش عمده‌ی حرکت اصلاحی مدیریت عمومی در طول ۱۵ سال گذشته بوده است؛ اما دیر یا زود، برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی‌بایستی تبدیل به یک روش استاندارد و منظم در شهرداری‌های ایالات متحده شود. البته، مطالعه‌ی ما رشد و توسعه‌ی ادغام‌داری را در استفاده‌ی از دیدگاه‌های مدیریت استراتژیک پیچیده‌تر و منسجم‌تر و به قولی، مؤثرتر نشان می‌دهد.