

# ارائه مدل تدوین مأموریت در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی - مطالعه موردی در یک سازمان شهرداری

سید محمد صادق امامیان<sup>۱</sup>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## چکیده

در سازمان‌های غیرانتفاعی مفهوم مأموریت به عنوان اساسی‌ترین رکن در آغاز فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه قرار می‌گیرد. در سازمان‌هایی که در بدو تأسیس قرار دارند، این مفهوم به شکل تدوین مأموریت و در سایر سازمان‌ها به صورت اصلاح مأموریت موجود و دستیابی به مأموریت مطلوب تعبیر می‌گردد. در این تحقیق پس از بررسی مفهوم، جایگاه و اجزای مأموریت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، مدلی به منظور دستیابی به مأموریت در یک سازمان غیرانتفاعی - به طور خاص شهرداری - توسعه داده می‌شود. همچنین بخشی از نتایج پیاده‌سازی مدل فوق در یکی از شهرداری‌های کشور ارائه می‌گردد.

## واژگان کلیدی:

برنامه‌ریزی استراتژیک در  
سازمان‌های غیرانتفاعی  
- تدوین مأموریت -  
مأموریت سازمان  
شهرداری

ویژدهنامه

شهر  
استراتژیک  
مدیریت

تابستان ۱۳۸۶  
شماره ۲

## مقدمه

برنامه‌ریزی استراتژیک در یک سازمان فرآیندی سیستماتیک است که معمولاً از چندین مرحله شامل، تعیین مأموریت سازمان، بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، هدف‌گذاری و تدوین استراتژیها تشکیل می‌شود. در صورتیکه مراحل فوق با اجرای استراتژیها و نیز ارزیابی آنها ادامه یابد، فرآیند مدیریت استراتژیک شکل می‌گیرد.

صاحب نظران مدیریت چارچوب‌های مختلفی را در حوزه برنامه‌ریزی (یا مدیریت) استراتژیک ارائه نموده‌اند که با وجود شباهت‌های مفهومی، تفاوت‌های قابل توجهی در جزئیات فرآیند و ترتیب مراحل در بین آنها وجود دارد که یکی از این تفاوت دیدگاه‌ها مربوط به جایگاه دو رکن مأموریت و چشم‌انداز می‌باشد. در نظریات موجود بر سر اینکه در ابتدای برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از دو موضوع مأموریت یا چشم‌انداز مورد توجه قرار گیرد، توافق وجود داشته ولی در تعیین اولویت آنها اختلاف نظر وجود دارد. البته لازم به ذکر است که در این تحقیق اساساً سازمان‌های شهرداری به طور عام‌تر سازمان‌های عمومی و غیردولتی - مورد بررسی قرار می‌گیرند.

به طور کلی در سازمان‌های غیرانتفاعی «مأموریت محوری» و در سازمان‌های انتفاعی «سودمحوری» اساس برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد، به گونه‌ای که می‌توان ادعا کرد هدف سازمان‌های غیرانتفاعی مأموریت آنها بوده و لذا در آنها تأکید بر شروع از مأموریت مقبول‌تر می‌باشد.

در برنامه‌ریزی جوامع، مثل شهرها یا کشورها تبیین چشم‌انداز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در واقع برنامه‌ریزی آنها از چشم‌انداز آغاز می‌شود و بالتبع سازمان‌های متولی اداره امور آن جوامع، مأموریت خود را در راستای تحقق چشم‌انداز تعیین شده تعریف می‌کنند. از این منظر آغاز فرآیند برنامه‌ریزی برای یک شهر با چشم‌انداز و برای سازمان‌های متولی اداره امور شهر از جمله شهرداری‌ها با مأموریت مقبول‌تر می‌باشد. این مطالعه در بخش اول به بررسی برخی از دیدگاه‌های مطرح در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته و در ادامه به منظور تدقیق نقش مأموریت در این فرآیند تلاش مینماید به سوالات اساسی زیر پاسخ دهد.

۱. تعریف، کارکرد و ویژگیهای مأموریت (بیانیه مأموریت) چیست؟

۲. مأموریت چگونه تدوین می‌شود؟

۳. بیانیه مأموریت از چه اجزایی تشکیل می‌شود؟

در بخش دوم مدلی به منظور تدوین مأموریت در یک سازمان شهرداری و در بخش پایانی نیز بخشی از نتایج یک مطالعه موردی تدوین و تحلیل مأموریت بر اساس مدل ارائه شده در یکی از شهرداری‌های کشور ارائه می‌گردد.

## ۱. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و جایگاه مأموریت در این فرآیند

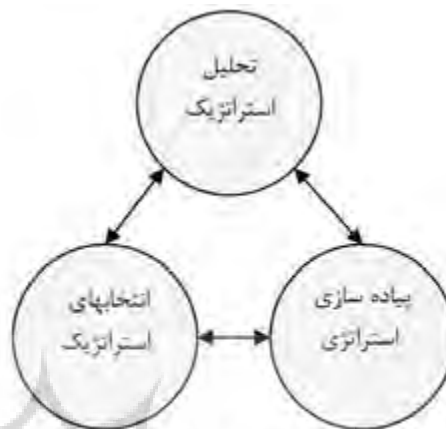
برنامه‌ریزی استراتژیک با هدف تعیین جهت‌گیریهای راهبردی سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی را از یکسو و قوتها و ضعفهای سازمانی را از سوی دیگر مورد توجه قرار می‌دهد. می‌توان برنامه‌ریزی استراتژیک را فصل مشترک الزامات محیطی، منابع و توانمندی‌های درونی و ارزشها و الزامات هر سازمان دانست.

در این مقاله مجال بیان تفصیلی دیدگاههای مختلف به برنامه‌ریزی استراتژیک وجود ندارد، اما به صورت مختصر و برای مشخص کردن جایگاه تدوین مأموریت، برخی از چارچوب‌های رایج ارائه شده در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک مورد بررسی قرار می‌گیرد.

بر اساس نظر Johnson (۱۹۹۹) مدیریت استراتژیک عبارتست از مدیریت فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک. مدیریت استراتژیک تنها با مسائلی نظیر تصمیم‌گیری درباره موضوعات مهم سازمان سروکار ندارد بلکه با این

مسأله که آیا استراتژی به خوبی اجرا می شود نیز روبرو است. برای مدیریت استراتژیک همانطور که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است، سه جزء اصلی وجود دارد که عبارتند از:

- تحلیل استراتژیک
- انتخاب های استراتژیک
- پیاده سازی استراتژی

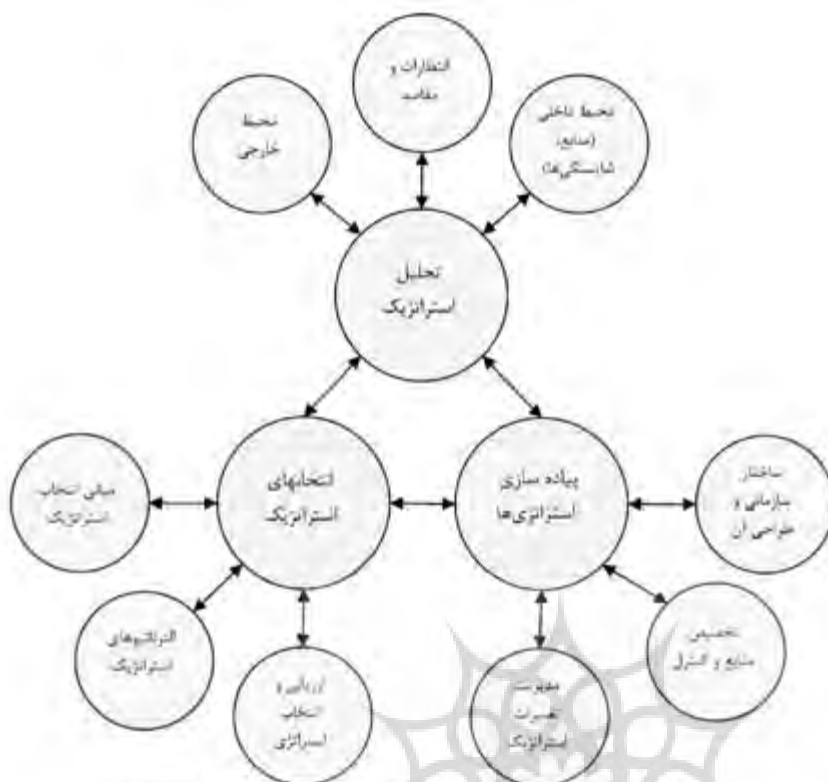


شکل شماره (۱): مدل فرآیند مدیریت استراتژیک

در تحلیل استراتژیک، تدوین کننده استراتژی به دنبال درک جایگاه استراتژیک سازمان می باشد. انتخاب استراتژیک متشکل از بررسی و ارزیابی گزینه های ممکن و انتخاب از بین آنها بوده و در نهایت پیاده سازی استراتژی به برنامه ریزی در مورد به کارگیری موثر استراتژی انتخاب شده و مدیریت اجرای آنها می پردازد.

هدف تحلیل استراتژیک عبارتست از شناخت وضعیت و قابلیت های حال و آینده و نیز فرصت ها و تهدیدات محیطی سازمان. از همین جهت این تحلیل از سه منظر انجام می گیرد. در ابتدا محیط خارجی مورد بررسی قرار گرفته و فرصت ها و تهدیدهایی که سازمان با آنها روبرو است به دقت سنجیده می شود. در مرحله بعد محیط داخلی شامل منابع و قابلیت های سازمان که شکل دهنده توانایی های استراتژیک آن می باشند بررسی شده که در نتیجه آن نقاط ضعف و قوت سازمان شناسایی می گردد. در مرحله پایانی نیز انتظارات و مقاصد سازمان مورد بررسی قرار می گیرد - مأموریت سازمان در این قسمت تجزیه و تحلیل می گردد.

در انتخاب استراتژیک نیز در اولین گام مبانی انتخاب استراتژیک مشخص شده که از مبانی آن شناخت انتظارات و تأثیرات ذینفعان می باشد. در گام بعد با بررسی راه های مختلف انجام کارها، انتخاب های استراتژیک تولید شده و در نهایت انتخاب بهینه صورت می پذیرد. اجرای استراتژی نیز عبارتست از تبدیل استراتژی به فعالیت از طریق طراحی و ساختاردهی سازمانی، برنامه ریزی منابع و مدیریت تغییرات استراتژیک. به این منظور می بایست بر مبنای استراتژیهای تعیین شده ساختار سازمانی را طراحی نموده، منابع لازم را تخصیص داده و آنها را کنترل نمود. در نهایت هم باید تغییرات استراتژیک را مدیریت نمود تا در صورت تغییر محیط و شرایط داخلی و خارجی سازمان، بتوان به خوبی سازمان را با آن شرایط هماهنگ و منطبق نمود. بخش های کنترل و مدیریت تغییرات فراتر از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می باشند. جزئیات هر کدام از مراحل مدیریت استراتژیک در شکل شماره (۲) نشان داده شده است.



شکل شماره (۲): مدل فرآیند مدیریت استراتژیک Johnson (۱۹۹۹)

Bryson (۱۹۸۸) معتقد است در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک باید هشت مرحله اصلی ذیل به ترتیب

مورد توجه قرار گیرد:

۱. حصول توافق درباره فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و آغاز آن
۲. تعیین و شناسایی دستورها و تکلیف‌های سازمانی
۳. روشن ساختن مأموریت و ارزش‌های سازمانی
۴. ارزیابی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)
۵. ارزیابی محیط داخلی (نقاط ضعف و قوت)
۶. شناسایی مسائل استراتژیکی که سازمان با آنها مواجه است
۷. تنظیم استراتژی‌هایی برای مدیریت مسائل استراتژیک
۸. برقراری دیدگاه سازمانی کارساز برای آینده

برای انجام صحیح و کامل هر مرحله باید اقدام، نتیجه‌گیری و ارزیابی در هر یک از مراحل صورت پذیرد. بر این اساس پس از توافق مقدماتی درباره برنامه ریزی استراتژیک، تکالیف، دستورها، فلسفه وجودی و ارزش‌ها مورد بررسی قرار گرفته که از مجموع اطلاعات به دست آمده مأموریت سازمان تدوین می‌گردد. Allison (۱۹۹۷) نیز بیان می‌کند برنامه ریزی استراتژیک، فرآیندی شامل هفت مرحله به ترتیب ذیل

می‌باشد:

۱. کسب آمادگی
۲. تدوین مأموریت و چشم‌انداز
۳. ارزیابی محیطی
۴. توافق در مورد اولویت‌ها
۵. نوشتن برنامه استراتژیک

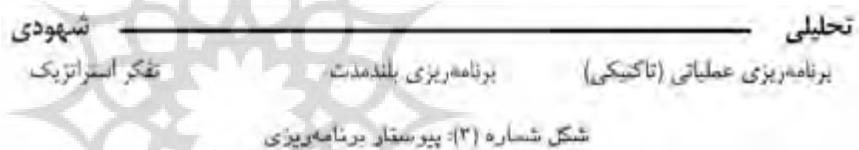
## ۶. اجرای برنامه استراتژیک

### ۷. پایش و ارزیابی

مأموریت و چشم‌انداز سازمان در مرحله دوم و به صورت مرتبط با مرحله ارزیابی محیطی تدوین می‌گردد. بر اساس دیدگاه David (۱۹۹۷) مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی می‌باشد. در مرحله اول استراتژی‌ها تدوین می‌گردند، سپس استراتژی‌های اجرا شده و در نهایت مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در حقیقت همان مرحله تدوین استراتژی‌ها است.

از نظر منطقی نقطه آغاز بحث درباره مدیریت استراتژیک این است که کار با تعیین مأموریت، اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان آغاز گردد. مدیریت استراتژیک فرآیندی پویا و مستمر می‌باشد که تغییر در هر یک از ارکان آن منجر به تغییر در برخی دیگر یا همه اجزای تشکیل دهنده فرآیند مزبور خواهد شد. به طور مثال ممکن است سازمان بر اساس تغییر شرایط محیطی مجبور شود در استراتژیها و حتی مأموریت خود تجدیدنظر نماید. بنابراین فعالیت‌هایی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آنها به عمل می‌آیند، جنبه دائمی دارند و به عبارت دیگر فرآیند مدیریت استراتژیک پایانی ندارد.

Morrissey (۱۹۹۶) می‌گوید: «اگر ندانید به کجا می‌خواهید بروید هر مسیری شما را به آنجا می‌رساند.» مدیریت سازمان باید بدانند کیست؟ چرا وجود دارد؟ و به کجا می‌رود؟ برنامه‌ریزی یکی از وظایف حیاتی مدیریت می‌باشد و دارای پیوستاری مطابق شکل شماره (۳) است.



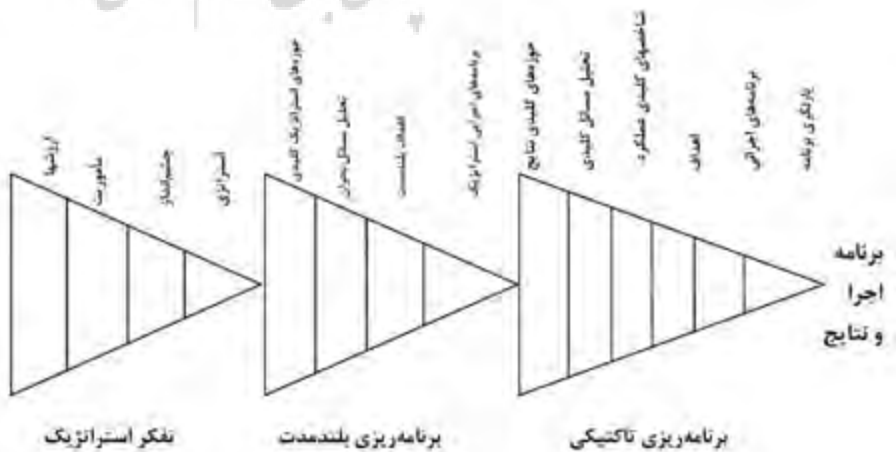
در یک سوی این پیوستار حالت شهودی قرار دارد که متناظر با تفکر استراتژیک می‌باشد و سوی دیگر آن حالت تحلیلی است که متناظر با برنامه‌ریزی عملیاتی می‌باشد. هر یک از این سه نوع برنامه‌ریزی مطرح شده در شکل شماره (۴) نتایج مختلفی<sup>۲</sup> را در پی خواهد داشت:

□ تفکر استراتژیک به دورنمایی از سازمان رهنمون می‌شود.

□ برنامه‌ریزی بلندمدت موقعیت کنونی را دنبال می‌کند.

□ برنامه‌ریزی عملیاتی به عملکرد منجر می‌شود.

هر کدام از این سه نوع از اجزائی مطابق شکل (۵) تشکیل می‌شوند.



شکل شماره (۴): انواع برنامه‌ریزی و مراحل هر کدام

Morrissey (۱۹۹۶) معتقد است تفکر استراتژیک به بررسی چهار مقوله ارزش ها، مأموریت، چشم انداز و استراتژی می پردازد. به عبارت دیگر از دیدگاه او تفکر استراتژیک به معنی تبیین ارزش ها، مأموریت، چشم انداز و استراتژی می باشد.

Hax (۱۹۹۶) علاوه بر برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی، دو فاکتور ساختار و فرهنگ سازمانی را نیز در شکل گیری مدیریت استراتژیک موثر می داند، شکل شماره (۵).



شکل شماره (۵): چارچوب مدیریت استراتژیک از دیدگاه Hax (۱۹۹۶)

لازم به ذکر است که میان عوامل مؤثر در مدیریت استراتژیک ارتباطی فرآیندی وجود دارد به گونه ای که پس از هر بار اجرای فرآیند، بازخوردهای لازم تولید شده که مدیران را در اجرای مجدد فرآیند یاری خواهد نمود. میان اجزای فرآیند مذکور یک ارتباط خطی به گونه ای که در شکل نمایش داده شده است، وجود ندارد. اولین قدم در فرآیند مدیریت استراتژیک در این مدل، فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می باشد. بر اساس دیدگاه Hax (۱۹۹۶) فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در سه سطح بنگاه<sup>۴</sup>، واحدهای کسب و کار<sup>۵</sup> و عملیاتی<sup>۶</sup> اجرا می گردد. مطالعات دیگری نیز در مورد فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در حوزه مدیریت شهری صورت گرفته است که از آن جمله میتوان به مدل هفت مرحله ای موسسه مطالعات شهری نووا اسکوتیا، مدل موسسه مطالعات شهری کانادا و مدل برنامه ریزی توسعه یکپارچه<sup>۷</sup> از دیارتمان دولت محلی و ایالتی آفریقای جنوبی اشاره نمود.

### ۱-۱. تعریف، کارکردها و ویژگی های مأموریت (بیانیه مأموریت)

پس از تبیین جایگاه مأموریت در فرآیند برنامه ریزی (مدیریت) استراتژیک حال باید با تفصیل بیشتری مشخص نمود که اصولاً مأموریت و تعریف آن چیست؟ به چه منظور مورد استفاده قرار می گیرد (کارکرد آن چیست) و بیانیه مأموریت که از جمع بندی نتایج بدست آمده تحریر می گردد، باید دارای چه ویژگی هایی باشد. صاحب نظران دیدگاه های مختلفی را در این زمینه ارائه کرده اند که در ادامه مورد بررسی قرار می گیرند. Bryson (۱۹۸۸) هدف اصلی تدوین مأموریت سازمان را اینگونه بیان می کند که سرانجام برنامه ریزی استراتژیک یک هدف، معنی، ارزش و فضیلت است و این نکته در هیچ جایی به روشنی تعیین مأموریت سازمان و به دنبال آن تدوین چشم انداز موفقیت، نمی باشد. هدف از تعریف رسالت سازمان مشخص کردن اهداف سازمان و نیز فلسفه و ارزش هایی است که فعالیت های سازمان را هدایت می نمایند. می توان مهمترین فایده تعیین رسالت سازمان و توافق بر سر آنرا ترویج عادت متمرکز کردن بحث ها بر سر آنچه واقعاً مهم است دانست. از دیگر فوائد آن می توان به مشخص کردن اهداف و نیز توجه صریح به فلسفه و ارزش های سازمانی اشاره نمود.

David (۱۹۹۷) معتقد است دیدگاه کنونی درباره مأموریت سازمان ریشه در رهنمودهایی دارد که Draker ارائه نموده است که اغلب او را «پدر مدیریت نوین» می نامند. وی معتقد است که طرح پرسش «فعالیت ما چیست؟» مترادف با این سؤال است که «مأموریت ما چیست؟» در همین راستا بیانیه مأموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان های مشابه متمایز می شود و آن بیان کننده علت وجودی سازمان است. بیانیه مأموریت گاهی گزاره اعتقادات<sup>۸</sup>، بیان مقصود، بیان فلسفه، بیان باورها، بیان اصول سازمان، بیان چشم اندازهای سازمان و یا گزاره ای است که سازمان را معرفی می نماید.



همچنین David نظر دیگری را بیان میکند که مأموریت سازمان باید دارای ویژگیهای زیر باشد:

- سازمان را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفی نماید.
- به اندازه‌ای محدود باشد که برخی از فعالیتهای مخاطره‌آمیز را حذف نماید و در عین حال بدان اندازه گسترده و وسیع باشد که نوید رشد خلاق و نوآوری را بدهد.
- سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز نماید.
- به عنوان چارچوبی عمل کند که بتوان بدان وسیله فعالیتهای کنونی و آینده‌را ارزیابی نمود.
- به حد کافی واضح و آشکار باشد تا همه اعضای سازمان بتوانند آن را درک نمایند.

David بیانیه مأموریت را سندی می‌داند که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید. در بیانیه مأموریت پرسشی که پیش روی همه استراتژیست‌ها مطرح می‌شود این است که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟»

برخی از سازمانها برای مأموریت و چشم‌اندازهای سازمان دو سند تهیه می‌کنند. اگر در بیان مأموریت سازمان سعی شود به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» در سند مربوط به چشم‌انداز سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد که: «ما می‌خواهیم چه بشویم؟»

Allison (۱۹۹۷) نیز بیانیه مأموریت را سندی می‌داند که بیان می‌کند یک سازمان چیست؟ چرا هست؟ چه می‌کند؟ و به چه کسی خدمت می‌دهد؟

Morrissey (۱۹۸۷) مسئولیت اصلی تدوین مأموریت را با هیئت مدیره و مدیران ارشد دانسته و مراجعه به مدیران میانی برای مرور مأموریت، تهیه پیش‌نویس و اظهار نظر در مورد آن را توصیه می‌نماید.

## ۱-۲. فرآیند تدوین مأموریت

پس از شناخت جایگاه مأموریت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و آشنایی با اجزا و ویژگی‌های آن سؤال اساسی دیگری این است که «مأموریت چگونه تدوین می‌شود؟»، برای جوابگویی مناسب و کامل به این سؤال باید سؤالات ذیل پاسخ داده شود.

□ چهار چوب یا مدل اجرایی تدوین مأموریت چیست؟

□ چه افرادی در تدوین مأموریت دخیل باشند؟

□ ورودیها و منابع تدوین مأموریت چیست؟

□ اطلاعات بدست آمده چگونه یکپارچه‌سازی شوند؟

Bryson (۱۹۸۸) معتقد است برای تدوین مأموریت از دو ورودی می‌توان استفاده نمود که عبارتند از:

۱. تحلیل ذینفعان

۲. شناسایی دستورها و تکالیف

تحلیل ذینفعان، پیش‌درآمد ارزشمندی برای شرح مأموریت سازمان، تحلیل SWOT<sup>۴</sup> و تدوین استراتژی محسوب می‌شود. این تحلیل از آن رو مهم است که کلید موفقیت در بخشهای دولتی و غیرانتفاعی و - همچنین در بخش خصوصی - جلب رضایت ذینفعان کلیدی می‌باشد.

ذینفع عبارتست از فرد، گروه یا سازمانی که می‌تواند بر ملاحظات، منابع یا برونداد سازمان تأثیر گذارد یا آن برونداد در سر نوشت او تأثیر می‌گذارد. به طور مثال از ذینفعان سازمانی چون شهرداری می‌توان به شهروندان، مالیات دهندگان، دریافت کنندگان خدمات، شورای شهر و کارکنان اشاره نمود.

Bryson معتقد است برای انجام تحلیلی دقیق از ذینفعان باید شش مرحله را اجرا نمود. اولین مرحله در تحلیل ذینفعان، تعیین دقیق ذینفعان (اثرگذاران و اثرپذیران) سازمان است. دومین مرحله تعیین معیارهایی است که ذینفعان برای ارزیابی عملکرد سازمان استفاده می‌کنند. سومین مرحله قضاوت در مورد میزان انطباق عملکرد سازمانها با معیارهای ذینفعان می‌باشد این سه مرحله باعث می‌شود تا ارزیابی نسبتاً بی طرفانه‌ای از عملکرد

سازمان، از نگاه افراد خارج از سازمان انجام پذیرد. وی سه مرحله بعد را در صورت داشتن زمان کافی و مناسب بودن شرایط پیشنهاد می نماید. در مرحله چهارم نحوه تأثیر ذینفعان مختلف سازمان و میزان اثرگذاری آنها مشخص گردیده و **ذینفعان کلیدی** شناسایی می شوند. مرحله پنجم نیاز سازمان از هر گروه ذینفع با دید حیات، دوام و کامیابی سازمان مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در مرحله آخر نیز ذینفعان بر اساس اهمیتشان از نگاه سازمان، اولویت بندی می گردند.

در ادامه Bryson به فرآیند شناسایی دستورها و تکالیف پرداخته و هدف آنرا روشن ساختن ماهیت و معنای دستورها و تکالیفهای رسمی و غیررسمی تحمیل شده از خارج می داند. تکالیفهای رسمی شامل قوانین، مقررات، اساسنامه و منشورها و تکالیفهای غیررسمی شامل هنجارها و دستورهای غیررسمی می باشد. Daivid (۱۹۹۶) مسأله مهم در فرآیند تعیین مأموریت سازمان را حضور عده بیشتری از مدیران در این فرآیند می داند، زیرا مشارکت کنندگان خود را نسبت به سازمان متعهد می نمایند. همچنین Johnson (۱۹۹۹) بیان می کند که برای تدوین مأموریت چهار منبع ورودی مورد استفاده قرار می گیرند که عبارتند از:

۱. ذینفعان

۲. مدیریت ارشد

۳. زمینه فرهنگی سازمان

۴. اخلاق حرفه‌ای (محیطی)

که از هر منبع اطلاعات مشخصی اخذ می گردد. بطور مثال از ورودی زمینه فرهنگی سازمان مشخص می شود که چه اهدافی اولویت دارند و چرا؟ در واقع نکته مهم نوع اطلاعات و روش چگونگی دستیابی به آنها می باشد. با دستیابی به آن اطلاعات می توان به تدوین مأموریت سازمان پرداخت.

Morrisey (۱۹۸۷) نیز با اشاره به مجموعه‌ای از سوالات عمومی، توجه به آنها را در راستای تبیین پارامترهای لازم در بیانیه مأموریت موثر می داند که از جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود:

□ چرا وجود داریم (مقصود اصلی ما چیست)؟

□ چه کسانی مشتری‌ها، ارباب رجوعان یا کاربران بوده و یا باید باشند؟

□ محصولات/ خدمات اصلی ما، در حال و آینده، چه بوده و یا چه باید باشند؟

### ۱-۳. اجزای بیانیه مأموریت

پس از جمع‌آوری اطلاعات از ورودیهای تدوین مأموریت، نوبت به یکپارچه‌سازی آنها در قالب عباراتی می رسد که مأموریت سازمان را بطور مجمل، واضح و شفاف بیان نماید. در بیانیه مأموریت باید نکات خاصی آورده شود تا بتوان آنرا به عنوان یک بیانیه مأموریت مناسب و کامل در نظر گرفت. این نکات همان اجزای بیانیه مأموریت هستند. Bryson (۱۹۸۸) معتقد است اجزا و سرفصل‌های مأموریت را می توان با پاسخ به پرسش‌های ذیل تحصیل نمود:

۱. ما که هستیم؟

۲. به طور کلی نیازهای اجتماعی و سیاسی اساسی که وجود ما وقف برآورده ساختن آنهاست، یا مسائل اجتماعی و سیاسی که ما برای گشودن آنها وجود داریم کدامند؟

۳. اساساً برای تشخیص یا پیش‌بینی نیازها یا مشکلات و عکس‌العمل نشان دادن در قبال آنها، چه اقداماتی می خواهیم انجام دهیم؟

۴. چگونه باید در مقابل ذینفعان کلیدی عکس‌العمل نشان دهیم؟

۵. فلسفه وجودی و ارزشهای بنیادی ما کدامند؟

۶. چه چیزی ما را متمایز و یا منحصر به فرد می سازد؟



David (۱۹۹۶) نیز نه جزء کلیدی مأموریت را شامل مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فن آوری، توجه به بقا و رشد و سودآوری، فلسفه، شایستگی ممتاز، توجه به تصور مردم و توجه به کارکنان می‌داند.

Johnson (۱۹۹۹) معتقد است بیانیه مأموریت می‌باید:

- بر مبنای چشم‌انداز و دارای بازه زمانی مشخص باشد.
- مقصود و آرزوی اصلی سازمان و دلایل وجودی آنرا بطور شفاف و روشن بیان کند.
- فعالیتهای اصلی سازمان و جایگاهی که می‌خواهد به آن دست یابد را مشخص نماید.
- بیانیه‌ای از ارزشهای کلیدی سازمان باشد.
- با توجه به اینکه سازمان باید قصد و قابلیت تطابق با بیانیه مأموریت را داشته باشد، استانداردهای رفتاری مورد انتظار را به طور کامل بیان نماید.

Allison (۱۹۹۷) نیز معتقد است مأموریت باید شامل اجزای زیر باشد:

- ۱- مقصد: جمله‌ای نشان دهنده اینکه سازمان به دنبال دستیابی به چه نتیجه نهایی است و برای چه کسی؟
  - ۲- حوزه کار: شرحی از ابزارهای اصلی (برنامه‌ها، اقدامات، خدمات و ...) برای رسیدن به مقصد
  - ۳- ارزش‌ها: لیستی از ارزش‌ها<sup>۱۰</sup> و باورها<sup>۱۱</sup> یا اصول راهنما (فرضیات)<sup>۱۲</sup> در سازمان
- بر اساس مدل موسسه نووا اسکوتیا در سرفصل‌های خروجی مأموریت سازمان شهرداری می‌باید اشاره به مقصود و هدف شهرداری، علت وجودی شهرداری و نیز تمرکز بر آن نتیجه نهایی که شهرداری امیدوار به حصول آن است (با تأکید کمتر بر فعالیت‌ها) وجود داشته باشد.

## ۲. توسعه مدلی به منظور تدوین مأموریت

در این بخش به دنبال دستیابی به مدلی جهت تدوین مأموریت در یک سازمان مأموریت محور - شهرداری- می‌باشیم. با توجه به این که این مدل به منظور پیاده‌سازی در سازمانی به کار گرفته می‌شود که در حال حاضر دارای مأموریت می‌باشد، در واقع به دنبال اصلاح مأموریت موجود و حصول مأموریتی مطلوب هستیم. همچنین از آن جایی که مأموریت تدوین شده باید بتواند به نحو کارایی حوزه فعالیت‌های شهرداری را از سایر سازمان‌ها تفکیک نماید، بر اساس مدل‌های بخش (۱)، اجزاء چهارگانه زیر را مورد ملاحظه قرار می‌دهیم.

- سرفصل مأموریتی (عنوان نیاز): نیازی اساسی که شهرداری باید به آن پاسخ دهد.
- قلمرو موضوعی فعالیت: شهرداری فعالیت‌هایی را برای پاسخ به هر نیاز انجام می‌دهد که ممکن است دارای چندین سطح باشد (قلمرو، زیرقلمرو و ...).
- خدمت/محصول: خدمت یا محصولی است که شهرداری در آخرین سطح قلمروهای موضوعی فعالیت خود به مخاطبان ارائه می‌دهد.

□ نقش شهرداری در زنجیره ارزش<sup>۱۳</sup>: برای اینکه هر خدمت/محصول، تولید/ارائه شود فرآیندی لازم است که زنجیره ارزش نامیده میشود. شهرداری با توجه به مأموریت خود در بخش‌هایی از زنجیره این فرآیند شرکت دارد. بدیهی است سایر زنجیره‌های فرآیند توسط سازمان‌های دیگر انجام می‌شود.

مدل ارائه شده به منظور تدوین مأموریت مطلوب سازمان شهرداری مطابق شکل شماره (۶) می‌باشد که در ادامه به توضیح اجزاء آن می‌پردازیم.



شکل شماره (۶): قرآیند کلی تدوین مأموریت مطلوب

اطلاعات مورد نیاز تدوین مأموریت مطلوب به طور مشخص از چهار جزء زیر تشکیل می شود:

- مأموریت موجود شهرداری
  - تحلیل ذینفعان خارجی
  - نیازهای پیشرو
  - تحلیل ذینفعان داخلی
- در ادامه اجزای مذکور مورد بررسی و فرار می گیرد.

## ۱-۲- تحلیل ذینفعان خارجی

این بخش شامل شناسایی، دسته بندی، اولویت بندی، انتخاب و تحلیل نظرات ذینفعان خارجی شهرداری می باشد. منظور از ذینفع خارجی، هر سازمان، شرکت یا شخص حقیقی و حقوقی است که بر فعالیت های شهرداری اثر گذار بوده یا از آن اثر می پذیرد. بنابراین اگر سازمان شهرداری را به همراه شرکت ها و سازمان های تابعه اش، یک مجموعه واحد تصور نماییم، کلیه سازمان ها و اشخاص حقیقی و حقوقی اثر گذار و اثر پذیر در خارج مجموعه، به عنوان ذینفع خارجی شناخته می شوند. یکی از گروه های کلیدی ذینفعان خارجی شهرداری مردم شهر می باشند.

## ۲-۲- تحلیل ذینفعان داخلی

ذینفعان داخلی شامل لایه های مختلف مدیران سازمان شهرداری می باشد. در این بخش لازم است نظرات رده های کارشناسی، مدیران عامل سازمان ها و شرکت ها، مدیران کل و معاونین شهرداری و همچنین شخص شهردار جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. اهمیت کلیدی بررسی نظرات ذینفعان داخلی سازمان از آن روست که ذینفعان داخلی در واقع مجریان مأموریت مطلوب خواهند بود.

## ۳-۲- تحلیل نیازهای پیشرو

علاوه بر نظرات ذینفعان - اعم از داخلی و خارجی - لازم است برای دستیابی به مأموریتی مطلوب، نگاهی نیز به تجارب شهرهای موفق و پیشرو در حوزه مدیریت شهری وجود داشته باشد. بنابراین به منظور نیل به این هدف سه دسته اطلاعات زیر را که آنها را نیازهای پیشرو می نامیم، به آنچه تا این مرحله گردآوری شده است اضافه می گردد.

۱-۳-۲- شاخص های توسعه شهری: شاخص های توسعه شهری بین المللی و نیز شاخص های مورد توجه

در کلان شهرهای مطرح جهان با هدف شناسایی موضوعات به روز مطرح بین المللی در حوزه مدیریت شهری بررسی میگردند. در ادامه و بر مبنای موضوعات مورد توجه در این مطالعات، مجموعه‌ای از پیشنهادات مأموریتی برای سازمان شهرداری ارائه می‌گردد.

**۲-۳-۲- مطالعات قبلی انجام شده:** بخش دیگری از شناسایی نیازهای پیشرو شامل مطالعه و بررسی مطالعات پیشین انجام گرفته در مورد شهرداری (از جمله طرح‌های جامع، تفصیلی و ...) می‌باشد که با دو هدف صورت می‌پذیرد. اولاً آگاهی از نتایج مطالعات انجام گرفته و ثانیاً بررسی میزان اثربخشی و احیاناً ضعفهای موجود در فرآیند پیاده‌سازی آنها.

**۲-۳-۳- نظرات خبرگان حوزه‌های مختلف شهری:** استفاده از نظرات خبرگان حوزه‌های مختلف مدیریت شهری به عنوان افرادی که فارغ از قالب‌های موجود و نیازهای فوری و زودگذر و با رویکردهای علمی به طرح مباحث می‌پردازند، اصلی‌ترین بخش اطلاعات نیازهای پیشرو را تشکیل می‌دهد.

به طور خلاصه اهداف اصلی تعامل با خبرگان عبارت است از:

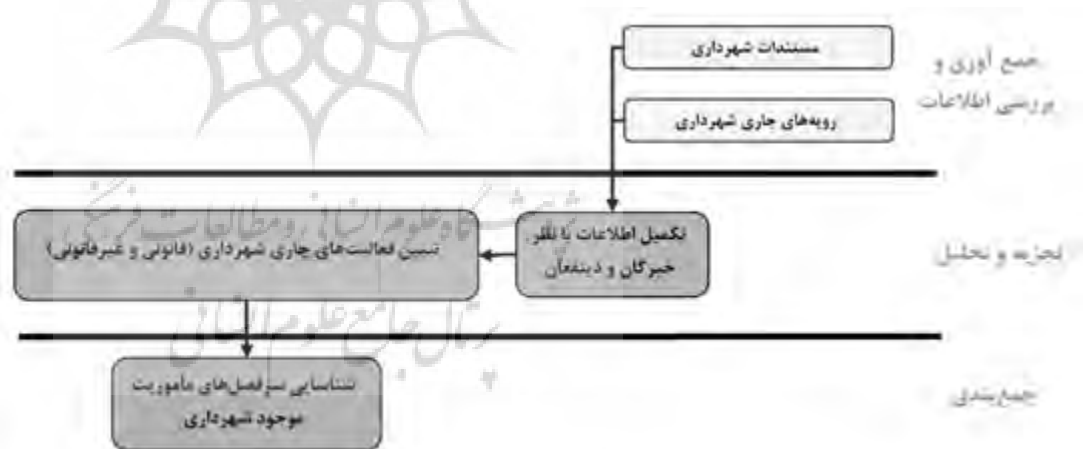
□ شناسایی مسایل و مشکلات اولویت‌دار و راهکاری رفع آنها

□ تبیین نیازهای بدون پاسخ و شناسایی شیوه‌های پاسخگویی به آنها

□ شناخت نیازهای جدید و تمهیدات لازم جهت مواجهه با آنها

#### ۲-۴- تدوین مأموریت موجود

شکل شماره (۷) فرآیند تدوین مأموریت موجود سازمان شهرداری را نشان می‌دهد. همانطوری که ملاحظه می‌گردد این فرآیند از سه بخش عمده جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی تشکیل شده است که در ادامه به بررسی آنها می‌پردازیم.



شکل شماره (۷): فرآیند تدوین مأموریت موجود

مجموعه اطلاعات فعالیت‌های شهری که به نوعی با فعالیت‌های شهرداری مرتبط می‌باشد در سه دسته زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

○ دسته اول که شامل مستندات و رویه‌های جاری شهرداری است، به هر گونه مستند، رویه، بخشنامه و هنجار داخل سازمانی اطلاق می‌شود که در طول حیات سازمان شکل گرفته است. محتوای این دسته به مأموریت‌هایی می‌پردازد که سازمان در حال حاضر به تحقق آنها مبادرت می‌ورزد.

○ دسته دوم که تحت عنوان مستندات حقوقی شهرداری مورد بررسی قرار می‌گیرد به همه مستندات و

مکتوباتی اطلاق میشود که باید‌ها، نبایدها و تکالیف مصوب از طرف مراجع ذیصلاح را مورد بحث قرار میدهد. مواردی همچون قانون شهرداری در این دسته جای می‌گیرد.

○ دسته سوم شامل آن مجموعه از مستندات حقوقی است که باید‌ها و نبایدهای سایر سازمان‌های فعال در حوزه مدیریت (به طور مثال سازمان محیط زیست) را تبیین می‌نماید. پس از گردآوری و مطالعه مستندات مذکور، مطالب و محتویات آنها تجزیه و تحلیل گردیده و مجموعه وظایف مصوب شهرداری، فعالیت‌های جاری شهرداری و وظایف سایر سازمان‌های فعال در حوزه مدیریت شهری شناسایی می‌شود. مجموعه کامل اطلاعات اخذ شده در نه بخش قابل تفکیک است که شکل شماره (۸) ساماندهی این مطالب را در قالب یک ماتریس  $3 \times 3$  نمایش می‌دهد.

**وضعیت اجرایی**

توسط سایر سازمان‌های مدیریت شهری	معتدل	توسط شهرداری	
۳	۴	۱	مصوب برای شهرداری
۶	۵	۴	سکوت مقررات
۹	۸	۷	مصوب برای سایر سازمان‌ها

**وضعیت حقوقی**

شکل شماره (۸) وضعیت فعالیت‌های مدیریت شهری

سطرهای ماتریس فوق وضعیت فعالیت‌های مرتبط با حوزه مدیریت شهری را از حیث مصوب/ غیر مصوب بودن تبیین می‌نماید. سطر اول ماتریس فعالیت‌هایی را که شهرداری از لحاظ حقوقی موظف به انجام آن می‌باشد (بایدهای شهرداری) و سطر سوم فعالیت‌هایی را که شهرداری نباید در آنها وارد شود (نبایدهای شهرداری) را که به لحاظ حقوقی و به صورت مصرح به سایر سازمان‌های متولی اداره شهر سپرده شده است نشان می‌دهد. سطر دوم نیز فعالیت‌هایی را نشان می‌دهد که مقررات در مورد آنها سکوت نموده و از جانب مراجع ذی صلاح تعیین تکلیفی در مورد آنها صورت نپذیرفته است. همچنین از تلاقی سطرهای اول و سوم این ماتریس می‌توان به اطلاعات جالبی از جمله فعالیت‌هایی که طبق مقررات به صورت موازی به چند سازمان واگذار شده است، دسترسی پیدا کرد.

از منظری دیگر، ستونهای سه‌گانه ماتریس فوق نشان می‌دهد که فعالیت‌های شهری از لحاظ اجرا چه وضعیتی دارند. ستون اول فعالیت‌هایی را نشان می‌دهد که فارغ از این که برای شهرداری مصوب یا غیر مصوب هستند، در حال حاضر توسط شهرداری انجام می‌گیرند. ستون سوم فعالیت‌هایی را نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی غیر از شهرداری اجرا می‌گردد. همچنین ستون دوم دربرگیرنده فعالیت‌هایی است که هیچ یک از سازمان‌های فعال در حوزه مدیریت شهری به انجام آنها مبادرت

نمی‌ورزد.

بدیهی است برخی فعالیت‌ها ممکن است طبق مقررات هم به شهرداری و هم به سازمان‌های دیگر محول شده باشد و یا اینکه به طور موازی توسط شهرداری و سازمان دیگری اجرا گردد.

تلاقی سطرها و ستونهای ماتریس فوق بیانگر مطالب مفید دیگری نیز می‌باشد. به عنوان مثال خانه پنج وضعیت جالبی را بیان مینماید، این خانه آن بخش از فعالیت‌های شهری را نشان می‌دهد که نه در مقررات نسبت به آنها تعیین تکلیفی صورت گرفته و نه در حال حاضر سازمانی آنها را اجرا می‌نماید. با یافتن چنین فعالیت‌هایی می‌توان به مأموریت‌های جدیدی رسید که نیاز به آنها وجود داشته و میبایست به سازمانهای دخیل در امور شهری محول گردد.

فرآیند تدوین مأموریت موجود تنها ستون اول از ماتریس شکل (۸) را تکمیل مینماید. مجموعه اطلاعاتی که از بخشهای مختلف جمع‌آوری شده میباید مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مأموریت موجود شهرداری از آنها احصاء گردد. بدیهی است، همه اطلاعات مذکور نمیتواند در تدوین مأموریت موجود شهرداری مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین می‌بایست ابتدا این اطلاعات مورد بازبینی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت به تایید خبرگان برسد.

در نهایت اطلاعات به دست آمده ذیل چهار دسته (سرفصل مأموریتی (عنوان نیاز)، قلمرو موضوعی فعالیت‌ها، خدمت / محصول ارائه شده و نقش شهرداری در زنجیره ارزش خدمت / محصول به عنوان مأموریت موجود سازمان شهرداری ارائه می‌گردد. دسته بندی فوق مطابق الگوی به کار گرفته شده برای ارائه مأموریت مطلوب اتخاذ شده است زیرا مأموریت موجود خود به عنوان مبنای تدوین مأموریت مطلوب به کار گرفته خواهد شد.

### ۳- نتایج حاصل از پیاده‌سازی مدل<sup>۱۴</sup>

با به کارگیری مدل ارائه شده در یکی از شهرداری‌های کشور مأموریت مطلوب این سازمان در قالب شانزده سرفصل مأموریتی (نیاز) تدوین گردیده است. در این مقاله به بررسی یکی از سرفصل مأموریتی با عنوان «حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا» پرداخته می‌شود. این نیاز دارای هفت قلمرو مأموریتی می‌باشد که در ادامه بخش‌هایی از این قلمروهای مأموریتی، خدمات / محصولات ارائه شده و نیز نقش شهرداری در راستای ارائه آن‌ها تبیین می‌شود. لازم به ذکر است برای ارائه این نیاز سه شیوه درختی، متنی و جدولی پیشنهاد شده است که هر یک ابعاد خاصی از مأموریت را به نحو مناسب تری نشان می‌دهد. در فرم درختی با تقسیم نیاز از کل به جزء، نیاز و قلمروهای مأموریتی تا چند سطح نشان داده می‌شود. از آنجایی که هدف این شیوه صرفاً نمایش شمایی کلی از مأموریت می‌باشد، خدمات / محصولات و نقش‌های شهرداری در آن نشان داده نمی‌شود. در شیوه متنی تمرکز اصلی بر تبیین نقش‌های شهرداری بوده و در شیوه جدولی کلیه ابعاد چهارگانه فوق ارائه می‌گردند.

#### ۳-۱- شرح تکمیلی مأموریت «حمل و نقل پایدار درون شهری کالا و مسافر»

این مأموریت با رویکرد «مدیریت واحد» در زمینه «حمل و نقل و ترافیک» نگاشته شده است. به همین علت فعالیت‌های بعضی از سازمانهای دیگر مانند «اداره راهنمایی و رانندگی نیروی انتظامی» و یا «شورای عالی ترافیک» در این زمینه، جزو وظائف شهرداری محسوب گشته است. لذا در بعضی از موارد، نیازمند تغییر و تصحیح مقررات و تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی می‌باشد.

در این جا از لفظ معنادار و پر محتوای «پایدار» استفاده شده است. مشخصات سیستم حمل و نقل پایدار عبارت است از:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- استقرار فضاهای شهری به نحوی که نیاز به دسترسی حداقل گردد.</li> <li>- اولویت‌دار بودن حفظ محیط زیست و منابع غیرقابل برگشت</li> <li>- بهره‌گیری از تکنولوژیهای ارتباطی به جای ارتباطات فیزیکی</li> <li>- بهره‌گیری از حمل و نقل غیرموتوری نظیر پیاده روی، دوچرخه سواری، اسکیت و . . .</li> <li>- تدوین و رعایت استانداردهای قوی برای تولید و نگهداری وسایل نقلیه</li> <li>- طراحی معابر و فضاهای شهری به گونه‌ای که سهولت حمل و نقل عمومی، دوچرخه سواری و پیاده‌روی نامین گردد.</li> <li>- طراحی نظام حمل و نقل به گونه‌ای که سلامت روحی و جسمی افراد در مواجهه با آن حفظ شود</li> <li>- وجود امکان دسترسی به فرآورده‌ها، خدمات اجتماعی و موقعیت‌های شهری بویژه برای اقشار فاقد توان جسمی یا اقتصادی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پاسخگویی به نیاز دسترسی فرد و جامعه</li> <li>- تنوع کمی و کیفی</li> <li>- سرعت مناسب</li> <li>- عاری از تخریب منابع طبیعی</li> <li>- عاری از آلودگی هوا و صوت</li> <li>- در خدمت شکوفایی اقتصاد</li> <li>- عاری از مصرف بی‌رویه سوخت‌های فسیلی</li> <li>- به دور از اتلاف زمین</li> <li>- توسعه حمل و نقل عمومی</li> <li>- امکانات حمل و نقل عمومی گسترده</li> <li>- ایمنی بالا</li> <li>- قدرتی فضاهای شهری</li> <li>- مقرون به صرفه نبودن استفاده از اتومبیل شخصی</li> </ul>
--	---

شهرداری برای پاسخ به نیاز «حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا»، در ۷ قلمرو فعالیت خواهد داشت که عبارتند از: ۱. برنامه ریزی، ۲. تامین زیرساخت‌ها، ۳. مدیریت عرضه، ۴. مدیریت تقاضا، ۵. مدیریت و مهندسی ترافیک، ۶. آموزش و ۷. اطلاع رسانی. در ادامه به اختصار توضیحاتی در مورد فعالیت‌های سازمان شهرداری ذیل قلمروهای هفت گانه مأموریتی فوق ارائه می‌گردد. در شکل شماره (۹) قلمروهای و زیرقلمروهای این نیاز به شیوه درختی نشان داده شده است.<sup>۱۵</sup>

**۳-۱-۱- برنامه ریزی حمل و نقل پایدار:** این قلمرو مأموریتی مربوط به برنامه‌ها و طرح‌های حوزه حمل و نقل درون شهری و فعالیت‌های شهرداری در ارتباط با آنها می‌باشد. از جمله طرح‌های مرتبط با این قلمرو می‌توان به «طرح‌های جامع مدیریت ترافیک»، «طرح‌های مدیریت تقاضای حمل و نقل»، «طرح‌های جامع توسعه حمل و نقل»، «طرح‌های جامع حمل و نقل ترانزیتی»، «طرح‌های جامع پارکینگ»، «طرح‌های جامع حمل و نقل بار و کالا» و «طرح‌های جامع تدوین قوانین و مقررات ترافیکی» اشاره نمود. در جدول شماره (۱) این قلمرو مأموریتی به شیوه جدولی نشان داده شده است. در این جدول سطوح مختلف قلمروها، خدمات / محصولات / نقش‌های شهرداری در حوزه این قلمرو مأموریتی ارائه شده است.

در جدول (۲) قلمروهای «برنامه ریزی حمل و نقل پایدار» به شیوه متنی ارائه شده است. در این جدول نقش‌های شهرداری در حوزه این قلمرو به تفصیل بررسی شده است.

**۳-۱-۲- تامین زیرساخت‌هاست:** قلمرو دوم فعالیت‌های شهرداری در جهت پاسخ به نیاز «حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا»، تامین زیرساخت‌هاست. که در حال حاضر اکثر فعالیت‌های این حوزه توسط معاونت فنی و عمرانی شهرداری انجام می‌گیرد که در شرایط مطلوب می‌بایست توسط حوزه حمل و نقل و ترافیک انجام پذیرد. بدین معنا که ساخت و سازهای ترافیکی باید کاملاً تحت نظارت، و کنترل و هدایت حوزه حمل و نقل و ترافیک قرار گیرد. همچنین در مأموریت مطلوب موارد جدیدی از قبیل «تامین زیرساخت‌های خاص حمل و نقل بار و کالا» و یا «جایگاه‌های عرضه سوخت» به مأموریت موجود افزوده شده است که منتهی در مورد «جایگاه‌های عرضه سوخت»، نقش شهرداری، مکانیابی و در نظر گرفتن ملاحظات ترافیکی می‌باشد.





حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا

شکل شماره (۹): قلمروهای فعالیتی ماموریت حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا

روش‌های نوین انسانی و مطالعات فرآیندی  
 رتال علوم انسانی

جدول شماره (۱): ساموریت مطلوب شهرسازی نیل نیاز حمل و نقل پایدار درون‌شهری مسافر و کالا به شیوه جدولی

خدمت/ محصول	قلمرو موضوعی فعالیت (سطح یک الی دو)		عنوان نیاز
	سطح دو	سطح یک	
طرح‌های جامع حمل و نقل و ترافیک	برنامه‌ریزی حمل و نقل پایدار پلننگ	برنامه‌ریزی حمل و نقل پایدار	حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا
طرح‌های توسعه یکپارچه سیستم حمل و نقل عمومی			
طرح‌های جامع مدیریت ترافیک			
طرح‌های مدیریت عرضه حمل و نقل			
طرح‌های مدیریت تقاضای حمل و نقل			
طرح‌های جامع توسعه حمل و نقل غیرموتوری			
طرح‌های جامع حمل و نقل ترانزیتی تهران			
طرح‌های جامع شبکه معابر شهری			
طرح‌های جامع پارکینگ			
طرح‌های جامع حمل و نقل بار و کالا			
طرح‌های جامع سیستم‌های حمل و نقلی			
طرح‌های جامع تدوین قوانین و مقررات ترافیکی			
طرح‌های مجموعه شهری تهران (ملاحظات ترافیکی طرح‌های مجموعه شهری)			
طرح‌های ساماندهی عبور و مرور عابر پیاده			
طرح‌های ساماندهی عبور و مرور وسائل نقلیه غیرموتوری (دوچرخه و گاری و موتورسیکلت)			
طرح‌های ساماندهی عبور و مرور وسائل حمل و نقل عمومی			
طرح‌های ساماندهی عبور و مرور وسائل حمل و نقل خصوصی	برنامه‌ریزی حمل و نقل پایدار میان مدت و کوتاه مدت		
طرح‌های ساماندهی عبور و مرور وسائل حمل و نقل شخصی			
طرح‌های ارتقاء ایمنی حمل و نقل			
طرح‌های بهبود و ساماندهی حمل و نقل و ترافیک			

ویژه‌نامه



تابستان ۱۳۸۶  
شماره ۲۵



فهرست برنامه‌ریزی حمل و نقل پایدار

## ۱- برنامه‌ریزی حمل و نقل پایدار

### ۱-۱- بلندمدت

#### ۱-۱-۱- طرح‌های جامع حمل و نقل پایدار

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح و قوانین مربوط به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

#### ۱-۱-۲- طرح‌های جامع توسعه یکپارچه سیستم حمل و نقل عمومی

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح و قوانین مربوط به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

#### ۱-۱-۳- طرح‌های جامع مدیریت ترافیک

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح و قوانین مربوط به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

#### ۱-۱-۴- طرح‌های مدیریت عرضه حمل و نقل

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح و قوانین مربوط به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

#### ۱-۱-۵- طرح‌های مدیریت تقاضای حمل و نقل

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح و قوانین مربوط به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

#### ۱-۱-۶- طرح‌های جامع توسعه حمل و نقل غیرموتوری (بیاده روی، دوچرخه سواری و ...)

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح و قوانین مربوط به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

#### ۱-۱-۷- طرح‌های جامع حمل و نقل ترانزیتی تهران

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح و قوانین مربوط به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

#### ۱-۱-۸- طرح‌های جامع شبکه معابر شهری (آزادراه، بزرگراه، معابر شریانی، دسترسی و ...)

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح و قوانین مربوط به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

#### ۱-۱-۹- طرح‌های جامع پارکینگ

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح و قوانین مربوط به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

ویژه‌نامه



تأسیسات ۱۳۸۶  
شماره ۲

**۱-۱-۱۰- طرح‌های جامع حمل و نقل بار و کالا**

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح و قوانین مربوط به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

**۱-۱-۱۱- طرح‌های جامع سیستم‌های حمل و نقلی**

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح و قوانین مربوط به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

**۱-۱-۱۲- طرح‌های جامع تدوین قوانین و مقررات ترافیکی**

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین یکپارچه و منجم قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها، پیشنهاد طرح به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

**۱-۱-۱۳- طرح‌های مجموعه شهری تهران (ملاحظات ترافیکی طرح‌های مجموعه شهری)**

(عضویت و حضور نماینده حمل و نقل و ترافیک در جلسات طراحی شهرک‌های اقماری و تدوین طرح‌های مجموعه شهری تهران، اعلام ملاحظات ترافیکی مورد نیاز در طرح‌ها، نظارت کلان بر مراعات ملاحظات ترافیکی در شهرهای مجموعه شهری، شهرک‌های اقماری، برنامه ریزی ایستگاه‌های ترافیکی مورد نیاز در تهران، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط ترافیکی، پیشنهاد طرح و قوانین مربوط به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

**۲-۱- میان مدت و کوتاه مدت**

**۲-۱-۱- طرح‌های ساماندهی عبور و مرور عابر پیاده**

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

**۲-۱-۲- طرح‌های ساماندهی عبور و مرور وسایل نقلیه غیرموتوری (دوچرخه، گاری و موتورسیکلت)**

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

**۲-۱-۳- طرح‌های ساماندهی عبور و مرور وسایل حمل و نقل عمومی**

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

**۲-۱-۴- طرح‌های ساماندهی عبور و مرور وسایل حمل و نقل خصوصی (تاکسی)**

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

**۲-۱-۵- طرح‌های ساماندهی عبور و مرور وسایل حمل و نقل شخصی**

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

**۲-۱-۶- طرح‌های ارتقاء ایمنی حمل و نقل**

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط، پیشنهاد طرح به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)

**۲-۱-۷- طرح‌های بهبود و ساماندهی حمل و نقل و ترافیک**

(مطالعه و تدوین طرح، تدوین قوانین و مقررات مرتبط، پیشنهاد طرح به شورای شهر، پیگیری تصویب و نظارت کلان بر اجراء)



منظور از «زیرساخت‌های حمل و نقل بار و کالا» مکان‌هایی جهت متمرکز کردن ناوگان حمل و نقل بار و کالا از قبیل «کامیون»، «کامیونت»، «وانت بار» و... می‌باشد که با تعبیه این مکان‌ها علاوه بر ساماندهی و نظارت بر حمل و نقل بار و کالا، از تردد بی‌رویه و نامشخص این ناوگان در شهر جلوگیری شده که خود اثرات مثبت ترافیکی و زیست محیطی را در پی خواهد داشت. در جداول شماره (۳) و (۴) حوزه‌های این قلمرو مأموریتی به شیوه‌های جدولی و متنی ارائه شده است.

**۳-۱-۳- مدیریت عرضه:** این قلمرو مأموریتی از لحاظ تاثیرگذاری بر روی ترافیک شهر تهران، مهمترین مأموریت شهرداری می‌باشد که بر اساس آن در شرایط مطلوب می‌باید بیشترین حمل و نقل درون شهری به صورت عمومی و همگانی صورت پذیرد. همچنین شهرداری در مأموریت موجود خود در حوزه خدمات حمل و نقل بار و کالا حضور نداشته و می‌بایست در جهت ساماندهی، کنترل و نظارت بر این خدمت نیز حضور جدی داشته باشد.

فعالیت شهرداری در خصوص خدمات حمل و نقل خصوصی نیز می‌بایست سازمان یافته‌تر و کاراتر انجام شود. در این نوشتار منظور از حمل و نقل خصوصی، تاکسی می‌باشد. که در شرایط مطلوب، می‌باید از تاکسی، فقط و فقط به عنوان حمل و نقل خصوصی استفاده شود. این در حالی است که شرایط فعلی، وضعیت تاکسیرانی نابسامان بوده و در واقع از تاکسی به عنوان حمل و نقل عمومی استفاده می‌شود. در حال حاضر تاکسی‌ها، فاقد پایانه، ایستگاه و قوانین و مقررات مشخص هستند که در شرایط مطلوب می‌بایست برطرف شوند.

در ضمن خدمات حمل و نقل عمومی می‌بایست دارای خصوصیات زیر باشد:

- کارآمد	- یکپارچه و هماهنگ
- منظم	- متنوع
- سریع	- با پوشش کامل سطح شهر
- ایمن	- قلیل اعتماد
- راحت	- بهینه
- ارزان به مالکان	- دارای امنیت
- دسترسی آسان	- همراه با حفظ حرمت و احترام مردم
- شبانه روزی	- با تعداد کافی وسایل نقلیه در ساعات اوج سفر
- دارای نظافت یا تمیزی کافی	- دارای برنامه زمانبندی حرکت

لازم به ذکر است که با توجه به اظهار نظر متخصصین، هر چند واگذاری کامل حمل و نقل عمومی به بخش خصوصی دور از دسترس می‌باشد ولی شهرداری می‌تواند در ۵ سال آینده به سمت واگذاری حمل و نقل عمومی به بخش خصوصی پیش رود. امید می‌رود با این کار، بسیاری از مشکلات اجرایی سیستم حمل و نقل عمومی بالخصوص سیستم اتوبوسرانی کاهش یافته و کیفیت ارائه این خدمات و بعد نظارتی شهرداری در این زمینه قوی‌تر گردد.

**۳-۱-۴- مدیریت تقاضا:** مدیریت تقاضا، مأموریت جدیدی است که تا کنون شهرداری در این حوزه فعالیت خصوصی را انجام نداده است. گرچه در حال حاضر مدیریت عرضه در دست شهرداری قرار دارد، ولی شهرداری در عمل از هیچ‌گونه اختیاراتی در این حیطة برخوردار نمی‌باشد. به عبارت دیگر شهرداری باید بتواند با انجام فعالیت‌هایی به «هموار سازی تقاضا» یا «کاهش تقاضای سفر» و



یا «تغییر مد سفر» پردازد. لازم به ذکر است که شهرداری در رابطه با موضوع «مدیریت تقاضا» بیشتر در نقش هماهنگ کننده و پیشنهاددهنده می باشد که با افزودن نقش «نظارت» تا حدودی ضمانت اجرایی اوامر شهرداری ایجاد خواهد شد.

**۳-۱-۵- مدیریت و مهندسی ترافیک:** شهرداری در مأموریت مطلوب خود می باید فعالیت هایی را در حوزه هایی چون «مدیریت زیرساخت های شهری»، «کنترل تصادفات» و «مدیریت تخلفات» انجام دهد که تا به حال این وظائف بر عهده اداره راهنمایی و رانندگی نیروی انتظامی بوده و در شرایط مطلوب جزو وظائف شهرداری محسوب می شود.

**۳-۱-۶- آموزش:** این قلمرو به دو قسمت آموزش عمومی یا فرهنگ سازی ترافیکی و آموزش تخصصی تقسیم می شود. اگرچه علاوه بر شهرداری، اداره راهنمایی و رانندگی نیروی انتظامی هم در زمینه فرهنگ سازی ترافیکی فعالیت هایی را انجام می دهد. منتهی، جهت دستیابی به مدیریت واحد در زمینه حمل و نقل می باید این بحث تماماً به شهرداری منتقل شده و در حیطه وظائف شهرداری محسوب گردد. در ضمن بر مبنای اظهار نظر متخصصین، آموزش عمومی به صورت مخاطب محور، تقسیم بندی می گردد. در حال حاضر شهرداری در زمینه آموزش تخصصی نیز فعالیت خاصی را انجام نمی دهد و این حوزه در مأموریت موجود شهرداری بسیار کم رنگ می باشد. لذا شهرداری می باید با توجه به موضوعات جدید این حوزه فعالیت خود را ذیل آن آغاز نماید. در این دیدگاه شهرداری در مورد آموزش تخصصی متخصصین حمل و نقل، با دانشگاه های کشور در تعامل بوده و با توجه به نیاز خود دوره های کاردانی و یا کارشناسی را در رشته های مورد نیاز برگزار خواهد کرد. شهرداری در مورد آموزش تخصصی کارشناسان حمل و نقل، نیز فعالیت هایی را اعم از آموزش نرم افزارهای تخصصی، شبیه سازی طرح های ترافیکی و ... انجام خواهد داد.

در حال حاضر شهرداری در زمینه آموزش تخصصی عموم مردم که در حیطه آموزش رانندگی می باشد، فعالیتی را انجام نمی دهد و این وظیفه هم اکنون توسط اداره راهنمایی و رانندگی نیروی انتظامی انجام می پذیرد. که در مأموریت مطلوب می باید توسط شهرداری صورت پذیرد.

**۳-۱-۷- اطلاع رسانی:** هفتمین قلمرو فعالیت های شهرداری در جهت پاسخ به نیاز «حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا» اطلاع رسانی دوطرفه می باشد. در واقع شهرداری با این فعالیت علاوه بر انتقال اطلاعات مورد نیاز شهروندان به آنها، به هدایت و کنترل ترافیک شهر می پردازد. در اطلاع رسانی ترافیکی، قید دوطرفه آورده شده است تا علاوه بر اطلاع رسانی شهرداری به مردم، مردم نیز به شهرداری اطلاع رسانی کنند. بدین معنا که شهرداری اطلاع یابی هم انجام می دهد. از این بخش، اطلاع رسانی «طرح ها و پروژه ها» و «قوانین و مقررات» که در مأموریت موجود به صورت ضعیف انجام می گرفته باید با جدیت بیشتری مد نظر قرار گیرد. همچنین شهرداری در مورد اطلاع رسانی ترافیکی و نیز در مورد هدایت و مسیریابی، از سیستم های جدید و علمی مانند GPS، GIS، AVL و ... استفاده خواهد کرد.

در انتها لازم به ذکر است که نقش شهرداری در هر یک از قلمروهای موضوعی فعالیت ها، به طور کامل مشخص گردیده که تفاوت آن ها در قلمروهای مختلف حاکی از تفاوت حوزه حضور شهرداری در مدیریت امور شهری در حوزه های مختلف می باشد. لذا توجه به نقش شهرداری در هر قلمرو به منظور درک بهتر مأموریت شهرداری در آن حوزه امری بسیار مهم و اجتناب ناپذیر است.

جدول شماره (۳): مأموریت مطلوب شهرداری ذیل نیاز حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا به شیوه جدولی

خدمت/ محصول	فهرده موضوعی فعالیت (سطح یک الی سه)			عنوان نیاز	
	سطح سه	سطح دو	سطح یک		
شکله بزرگراهی و شریانیهای اصلی و فرعی، خیابانهای دسترسی، پلهای روگذر، زیرگذر و مسطح، تونلهای دور برگردانها، میدانها، تقاطعها، کوچهها و ...	تأمین معابر سوارهرو			حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا	
معابر ویژه عابر پیاده، پیادهروهای حاشیه معابر، پل و زیرگذرهای مکانیزه و غیرمکانیزه عابر پیاده، معابر خاص دوچرخه و سایر وسایل نقلیه غیرموتوری، معابر مکانیزه تردد معلولین	تأمین معابر پیادهرو				
پارکینگ طبقاتی، روباز و روبسته	تأمین پارکینگ عمومی	تأمین پارکینگ	تأمین زیر ساخت ها		
پارکینگ حاشیه معابر (پارکومتر، کارت پارک، پارکبان)					
پارکینگ طبقاتی، روباز و روبسته	تأمین پارکینگ اختصاصی حاشیه ای و روبسته	تأمین پارکینگ			
پارکینگ حاشیه معابر					
جایگاههای عرضه سوخت بنزین، گاز و گازوئیل	تأمین جایگاههای عرضه سوخت				
تعمیرگاه، ایستگاه و توقف گاه	<p>پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی</p> <p>رتال جامعه علوم انسانی</p>				
تأمین خطوط (خطوط اتوبوس برقی، خطوط ویژه اتوبوس و خطوط سیستمهای حمل و نقل ریلی)					
تأمین پایانهها و پارکسوارها (پایانههای اختصاصی، پایانهها و پارکسوارهای مشترک اتوبوس، مینی بوس و سیستمهای حمل و نقل ریلی)					
تامینات و واگنهای سیستمهای حمل و نقل ریلی					
پایانههای حمل و نقل درون شهری بار و کالا					
	زیرساختهای حمل و نقل بار و کالا				

ویژه نامه



تابستان ۱۳۸۶  
شماره ۲

### نقش شهرداری

حمایت / مشارکت		برنامه ریزی			فواصق و مقررات			تأمین و تدارک / استرادی		توسعه
					تصویب و ابلاغ	پیگیری تصویب	تولید			
تصویب	هدایت و نظارت	تأمین اعتباری	اجرا	برنامه ریزی	تصویر و نگهداری	کنترل و نظارت	مصاحبه	اجرای امور شهرداری	اصولت	مطالبه
			✓			✓		✓		
			✓			✓		✓		
						✓		✓		
			✓			✓		✓		
	✓		✓			✓		✓		
						✓		✓		
						✓		✓		
						✓		✓		
						✓		✓		
						✓		✓		
						✓		✓		
						✓		✓		
						✓		✓		
✓						✓		✓		

ویژه نامه



تابستان ۱۳۸۶  
شماره ۲

**قلمرو:**

مراجع:

Allison, M., Strategic Planning for Nonprofit Organizations, John Wiley & Sons, 1997.  
 Bryson, John M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.  
 David, F. R., Strategic Management: Concepts and Cases, Prentice Hall, 1997.  
 Hax, A., C., The Strategy Concept and Process, Prentice Hall, 1996.  
 Johnson, G., Exploring corporate strategy, Prentice Hall, 1999.  
 Morrissey, G. L., A Guide to Strategic thinking Building your planning Foundation, Jossey-Bons  
 مجموعه گزارشات تدوین برنامه راهبردی شهرداری تهران، معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی شهرداری تهران، ۱۳۸۲-۱۳۸۴.

**۲- تامین زیرساخت‌ها**

**۱-۲- معابر سواره‌رو** (شکله نزرگراهی و شریانیهای اصلی و فرعی، خیابان‌های دسترسی، پلهای روگذر، برگذر و سطح، نولپها، دور برگردان‌ها، میدان، تقاطع‌ها، کوچه‌ها و ...)

(برنامه‌ریزی، طراحی، تصویب و اجرای طرح‌های احداث، توسعه و تعریض، تعمیر و نگهداری)

**۲-۲- معابر پیاده‌رو** (معابر ویژه عبور پیاده، بیداده‌روهای حاشیه معابر، پل و زیرگذرهای سنگینزه و غیرسنگینزه، عبور پیاده، معابر خاص دوچرخه و سایر وسایل نقلیه غیرموتوری، معابر سنگینزه تردن معلولین)

(برنامه‌ریزی، طراحی، تصویب و اجرا، طرح‌های احداث، توسعه و تعریض، تعمیر و نگهداری)

**۳-۲ پارکینگ**

**۱-۳-۲ عمومی**

**۱-۱-۳-۲-۱- طبقاتی، روباز و روبسته**

(مکانیابی، طراحی کارکردی، نظارت بر احداث، پیشنهاد و پیگیری تصویب قوانین مشوق احداث پارکینگ عمومی توسط بخش خصوصی یا حمایت شهرداری، نظارت بر اجرا)

**۲-۱-۳-۲-۲ حاشیه معابر (پارکومتر، کارت پارک، پارگان)**

(مکانیابی، نصب و نگهداری علائم، نظارت)

**۲-۳-۲ اختصاصی**

**۱-۲-۳-۲-۱- طبقاتی، روباز و روبسته**

(آموزش قانون الزام احداث پارکینگ به میزان مورد نیاز، پیگیری تصویب، دریافت درخواست ایجاد پارکینگ طبقاتی اختصاصی، بررسی و اعلام نظر، نظارت بر احداث)

**۲-۲-۳-۲ حاشیه معابر**

(دریافت درخواست ایجاد پارکینگ حاشیه ای اختصاصی، بررسی و اعلام نظر، انعقاد قرارداد نصب و نگهداری علائم، نظارت)

**۴-۲ جایگاه‌های عرضه سوخت (بنزین، گاز و گازوتیل)**

(تدوین مقررات و مکانیزمهای تشویقی و حمایتی، پیشنهاد مقررات به شورای شهر، پیگیری تصویب، مکانیابی، تدوین طرح هندسی ورودی و خروجی جایگاه‌ها، حمایت و پشتیبانی، نظارت بر احداث و بهره‌برداری)

**۵-۲ زیرساختهای خاص حمل و نقل عمومی**

**۱-۵-۲-۱ تعمیرگاه، ایستگاه و توقف گاه (اتوبوس و سیستم‌های حمل و نقل ریلی)**

(طراحی کارکردی، طراحی مهندسی، ساخت، توسعه، تعمیر و نگهداری، نظارت)

**۲-۵-۲-۲ خطوط (خطوط اتوبوس آرمی، خطوط ویژه اتوبوس و خطوط سیستم‌های حمل و نقل ریلی)**

(مکانیابی کارکردی، طراحی مهندسی، ساخت، توسعه، تعمیر و نگهداری، نظارت)

**۳-۵-۲-۳ پایانه‌ها و پارک سوارها (پایانه‌های اختصاصی، پایانه‌ها و پارک سوارهای مشترک اتوبوس، مینی‌بوس و سیستم‌های حمل و نقل ریلی)**

(طراحی کارکردی، طراحی مهندسی، ساخت، توسعه، تعمیر و نگهداری، نظارت)

**۴-۵-۲ تاسیسات و واکنش‌های سیستم‌های حمل و نقل ریلی**

(تعین استانداردها، انتخاب نامس کنندگان، ساخت تاسیسات، ساخت یا تامین قطارها، توسعه، تعمیر و نگهداری، نظارت)

**۶-۲ زیرساختهای حمل و نقل بار و کالا (پایانه‌های حمل و نقل درون شهری بار و کالا)**

(تدوین استانداردها و مقررات احداث و مکانیزمهای تشویقی و حمایتی، پیشنهاد استانداردها و مقررات به شورای شهر، پیگیری تصویب، مکانیابی، حمایت و پشتیبانی، نظارت بر احداث و بهره‌برداری)

**۷-۲ زیرساختهای خاص حمل و نقل خصوصی (تاکسی)**

**۱-۷-۲-۱ ایستگاه**

(طراحی کارکردی، طراحی مهندسی، ساخت، توسعه، تعمیر و نگهداری)

**۲-۷-۲-۲ پایانه**

(طراحی کارکردی، طراحی مهندسی، ساخت، توسعه، تعمیر و نگهداری)

ویژه‌نامه



تاسیسات  
شماره ۲

پاورقی:

۱. کارشناس ارشد MBA (seyyedsadeghe@yahoo.com)
2. Mission
- Position, Performance
3. Perspective,
4. Corporate
5. (SBU) Strategic Business Unit
6. Functional
- Development Planning
7. Integrated
8. Creed Statement
- Weakness , Opportunity , Threaten
9. Strength ,
10. values
11. beliefs
12. (Paradigm) Guiding principles
13. Value Chain

۱۴. مدل ارائه شده در طی فرآیند و تدوین برنامه راهبردی پنج ساله شهرداری تهران، در این سازمان پیاده‌سازی گردید.  
۱۵. زیرقلمروهایی که به صورت کم‌رنگ مشخص شده‌اند در ماموریت موجود نبوده و در ماموریت مطلوب لحاظ گردیده‌اند.

در مأموریت مطلوب تدوین شده برای شهرداری مورد بررسی در این تحقیق، کلیه قلمروهای مأموریتی، خدمات / محصولات و نقش‌های شهرداری در شانزده سرفصل مأموریتی به طور کامل مورد بررسی قرار گرفته است که در این مقاله به عنوان نمونه اطلاعاتی کلی در مورد دو قلمروی مأموریتی ذیل یکی از نیازها ارائه گردید. اطلاعات تکمیلی این تحقیق در مجموعه گزارشات تدوین برنامه راهبردی شهرداری تهران (۱۳۸۳-۱۳۸۴) قابل دستیابی می‌باشد.

### جمع بندی

در این مقاله ضمن ارائه ادبیات تدوین مأموریت و تبیین و نقش و جایگاه آن در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، مدلی به منظور تدوین مأموریت مطلوب در یک سازمان شهرداری ارائه گردید که این مدل با تغییرات جزئی قابل به کارگیری در سایر سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی نیز می‌باشد. همچنین بخشی از نتایج حاصل از پیاده‌سازی مدل فوق در یکی از شهرداری‌های کشور، شامل قلمروهای فعالیتی ذیل سرفصل مأموریتی «حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا» و نیز خدمات / محصولات ارائه شده و نقش شهرداری در زنجیره ارزش آن‌ها در مورد دو قلمروی این سرفصل مأموریتی تبیین گردید.

همچنین می‌توان این مدل را برای سازمان‌هایی که در بدو تأسیس قرار دارند به کار گرفت. در این صورت می‌باید ورودی مأموریت موجود را حذف کرده و یا مأموریت موجود سازمان‌های مشابه را جایگزین نمود. موضوع دیگری که در ادامه این تحقیق مورد توجه قرار می‌گیرد، تعیین حوزه‌های استراتژیک سازمان و به عبارت دیگر تعیین سرفصل‌های مأموریتی اولویت‌دار سازمان می‌باشد. در این راستا می‌توان با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) و با نظر کارشناسی خبرگان این حوزه، آن بخش از مأموریت‌هایی را که سازمان می‌باید توجه خاصی را در چند سال آینده بر آنها مبذول دارد مشخص نمود.

ویژه‌نامه



تابستان ۱۳۸۶  
شماره ۲