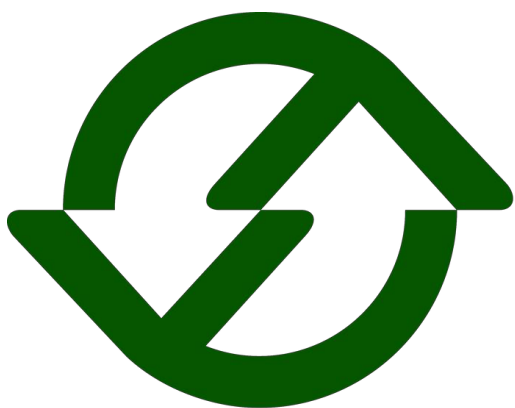




سند استراتژیک

سازمان حمل و نقل و
ترافیک تهران

تیر ۱۴۰۴

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نویسندگان:

چکیده

در متن چکیده، از ارجاع به منابع و اشاره به جداول و نمودارها اجتناب شود. در صورت نیاز به معرفی حوزه تحقیق و مبانی تئوری آن، حداکثر در پاراگراف اول از چکیده ارائه شود. فقط به ارائه روش تحقیق و نتایج نهایی و محوری بسنده و از ارائه موضوعات و نتایج کلی اجتناب شود. کلمات یا عباراتی که در این بخش توضیح داده می‌شود، باید کاملاً محوری و مرتبط با موضوع تحقیق باشند.

فهرست مطالب

فصل ۱: تدوین مدل مدیریت استراتژیک

۱

- ۱-۱- مقدمه ۲
- ۲-۱- تحلیل مدل‌های رایج مدیریت استراتژیک ۳
- ۳-۱- مدل مدیریت استراتژیک پیشنهادی مشاور ۱۳

فصل ۲: تدوین ارکان جهت‌ساز

۱۶

- ۱-۲- مقدمه ۱۷
- ۲-۲- متدولوژی تدوین ارکان جهت‌ساز ۱۷
- ۳-۲- بررسی مفهومی اسناد جهت‌ساز ۱۸
- ۱-۳-۲- مأموریت / رسالت / فلسفه وجودی ۱۸
- ۲-۳-۲- چشم‌انداز / دورنما / آرمان ۱۹
- ۳-۳-۲- ارزش‌ها / بایدها و نبایدها ۲۱
- ۴-۲- بررسی اسناد بالادستی الهام‌بخش ۲۲
- ۵-۲- مطالعه تطبیقی و به‌گزینی ارکان جهت‌ساز ۴۶
- ۱-۵-۲- مفاهیم مطالعه تطبیقی ۴۶
- ۶-۲- بررسی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های ارگان‌های بین‌المللی در حوزه حمل‌ونقل شهری ۵۲
- ۱-۶-۲- قاره استرالیا ۵۳
- ۲-۶-۲- قاره آسیا ۵۵
- ۳-۶-۲- قاره آفریقا ۶۰
- ۴-۶-۲- قاره اروپا ۶۱
- ۵-۶-۲- قاره آمریکا ۶۴
- ۷-۲- مضامین مشترک مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای موارد مطالعه شده ۶۸
- ۸-۲- پیشنهاد ارکان جهت‌ساز ۷۲
- ۱-۸-۲- پیشنهاد بیانیه مأموریت ۷۲
- ۲-۸-۲- پیشنهاد بیانیه چشم‌انداز ۷۲

فصل ۳: تحلیل محیط بیرون

۷۳

- ۱-۳- مقدمه ۷۴
- ۲-۳- تحلیل PEST ۷۴
- ۱-۲-۳- تحلیل عوامل سیاسی ۸۰
- ۲-۲-۳- تحلیل عوامل اقتصادی ۹۵
- ۳-۲-۳- تحلیل عوامل اجتماعی ۱۰۹
- ۴-۲-۳- تحلیل عوامل تکنولوژیکی ۱۲۴

۱۴۴.....	۳-۲-۵- خلاصه سازی تمامی چالش، فرصت و تهدیدهای مربوط به هر المان
۱۶۷.....	۳-۲-۶- جمع بندی فرصت و تهدیدها
۱۶۸.....	۳-۲-۷- جمع بندی کلی تحلیل PEST
۱۶۹.....	۳-۳- بررسی اسناد استراتژیک بین المللی
۱۶۹.....	۳-۳-۱- نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای حمل و نقل شهری موارد مطالعه
۱۸۵.....	۳-۳-۲- فرصت و تهدید برای سازمان از لیست SWOT موارد مطالعه شده

۱۹۱

فصل ۴: تحلیل محیط داخل

۱۹۲.....	۴-۱- مقدمه
۱۹۲.....	۴-۲- تحلیل مصاحبات خبرگانی
۱۹۳.....	۴-۲-۱- سؤالات کلیدی برای واکاوی دیدگاه مدیران و مسئولان
۱۹۴.....	۴-۲-۲- تحلیل و دسته بندی نکات
۱۹۹.....	۴-۳- تحلیل منابع انسانی
۱۹۹.....	۴-۳-۱- نمودارهای استخراج شده و تحلیل مربوطه
۲۱۱.....	۴-۳-۲- جمع بندی
۲۱۲.....	۴-۴- تحلیل مالی
۲۲۱.....	۴-۵- تحلیل زنجیره ارزش پورتر و پروژه ها
۲۲۲.....	۴-۵-۱- تعریف زنجیره ارزش پورتر
۲۲۴.....	۴-۵-۲- زنجیره ارزش پورتر در سازمان حمل و نقل و ترافیک شهر تهران
۲۲۹.....	۴-۵-۳- نتایج زنجیره ارزش پورتر در سازمان حمل و نقل و ترافیک
۲۳۱.....	۴-۶- تحلیل شبکه واحدهای سازمانی
۲۳۲.....	۴-۶-۱- اهمیت تحلیل شبکه
۲۳۲.....	۴-۶-۲- داده ها و منابع
۲۳۳.....	۴-۶-۳- روش شناسی
۲۳۷.....	۴-۶-۴- تحلیل Macro-Level
۲۴۰.....	۴-۶-۵- تحلیل Micro-Level
۲۴۵.....	۴-۶-۶- تحلیل Meso-Level
۲۴۸.....	۴-۶-۷- پیشنهادات و راه حل ها
۲۵۱.....	۴-۶-۸- نتیجه گیری
۲۵۴.....	۴-۷- تحلیل آماری مشتریان درون سازمانی
۲۵۴.....	۴-۷-۱- روش جمع آوری اطلاعات در خصوص ارزیابی سرعت و کیفیت خدمات ادارات
۲۵۷.....	۴-۷-۲- روش های تحلیل های آماری
۲۶۰.....	۴-۷-۳- نتایج تحلیل های آماری

۲۷۲

فصل ۵: تدوین استراتژی

۲۷۳	۱-۵- مقدمه
۲۷۳	۲-۵- تحلیل ذی‌نفعان
۲۷۵	۱-۲-۵- شناسایی ذی‌نفعان
۲۷۸	۲-۲-۵- طبقه‌بندی ذی‌نفعان
۲۸۰	۳-۲-۵- تعیین ذی‌نفعان کلیدی
۲۸۰	۴-۲-۵- انتظارات و خواسته‌های ذی‌نفعان کلیدی
۲۸۴	۳-۵- ماتریس SWOT
۳۰۴	۴-۵- نقشه استراتژی

فصل ۶: کارت امتیازی متوازن ۳۰۷

۳۰۸	۱-۶- مقدمه
۳۰۸	۲-۶- نحوه عملکرد کارت امتیازی متوازن
۳۱۰	۳-۶- تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد
۳۱۷	۴-۶- مکانیزم هدف‌گذاری شاخص‌ها
۳۱۸	۱-۴-۶- تعاریف مورد نیاز
۳۱۹	۲-۴-۶- روش‌های تعیین هدف
۳۲۳	۵-۶- پروژه‌های بهبود پیشنهادی

مراجع ۳۳۲

پیوست‌ها ۳۳۴

فهرست اشکال

- شکل ۱-۰- متدولوژی تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران..... ۱۴
- شکل ۱-۲- روش شناسی تدوین ارکان جهت ساز..... ۱۸
- شکل ۲-۲- مکان تحلیل اسناد بالادستی در نقشه راه..... ۲۲
- شکل ۳-۲- مکان تحلیل مطالعات تطبیقی در نقشه راه..... ۴۶
- شکل ۴-۲- تعریف بهگزینی..... ۴۷
- شکل ۵-۲- شکل مؤلفه های اصلی بهگزینی..... ۴۸
- شکل ۶-۲- مراحل بهگزینی..... ۵۰
- شکل ۷-۲- شاخص های انتخاب کشورها برای مطالعه تطبیقی..... ۵۱
- شکل ۸-۲- پراکندگی جغرافیایی موارد مطالعه..... ۵۳
- شکل ۱-۳- مکان تحلیل PEST در نقشه راه..... ۷۵
- شکل ۲-۳- نقشه ذهنی عوامل سیاسی..... ۷۶
- شکل ۳-۳- نقشه ذهنی عوامل اقتصادی..... ۷۷
- شکل ۴-۳- نقشه ذهنی عوامل اجتماعی..... ۷۸
- شکل ۵-۳- نقشه ذهنی عوامل تکنولوژیکی..... ۷۹
- شکل ۶-۳- نمودار میزان اثرگذاری و تغییرپذیری هر کدام از عوامل سیاسی..... ۹۴
- شکل ۷-۳- نمودار میزان اهمیت استراتژی کنونی و اهمیت استراتژی آتی برای هر یک از عوامل سیاسی..... ۹۵
- شکل ۸-۳- نمودار میزان اثرگذاری و تغییرپذیری هر کدام از عوامل اقتصادی..... ۱۰۸
- شکل ۹-۳- نمودار میزان اهمیت استراتژی کنونی و اهمیت استراتژی آتی برای هر یک از عوامل اقتصادی..... ۱۰۹
- شکل ۱۰-۳- نمودار میزان اثرگذاری و تغییرپذیری هر کدام از عوامل اجتماعی..... ۱۲۳
- شکل ۱۱-۳- نمودار میزان اهمیت استراتژی کنونی و اهمیت استراتژی آتی برای هر یک از عوامل اجتماعی..... ۱۲۴
- شکل ۱۲-۳- نمودار میزان اثرگذاری و تغییرپذیری هر کدام از عوامل تکنولوژیکی..... ۱۴۳
- شکل ۱۳-۳- نمودار میزان اهمیت استراتژی کنونی و اهمیت استراتژی آتی برای هر یک از عوامل تکنولوژیکی..... ۱۴۴
- شکل ۱-۴- مکان تحلیل واحدها و مشتریان درون سازمانی در نقشه راه..... ۱۹۳
- شکل ۲-۴- مکان تحلیل منابع انسانی در نقشه راه..... ۱۹۹
- شکل ۳-۴- نقشه توزیع محل تولد کارکنان سازمان..... ۲۰۰
- شکل ۴-۴- نمودار خطی توزیع سنی کارکنان سازمان..... ۲۰۱
- شکل ۵-۴- نمودار میله ای میانگین سن و تعداد کارکنان ده اداره با بیشترین میانگین سنی..... ۲۰۱
- شکل ۶-۴- نمودار میله ای ترتیب معاونت ها از نظر مسن ترین کارکنان..... ۲۰۲
- شکل ۷-۴- نمودار میله ای ترتیب ده اداره اول از نظر مسن ترین کارکنان..... ۲۰۲
- شکل ۸-۴- نمودار میله ای میانگین سابقه خدمت و تعداد کارکنان ده اداره با بیشترین میانگین سابقه خدمت..... ۲۰۳
- شکل ۹-۴- نمودار خطی توزیع کارکنان سازمان بر حسب سابقه خدمت آن ها..... ۲۰۳
- شکل ۱۰-۴- نمودار دایره ای تعداد فرزندان کارکنان زن سازمان..... ۲۰۴
- شکل ۱۱-۴- نمودار میله ای نسبت مرد به زن در سمت های مختلف سازمان..... ۲۰۵

- شکل ۴-۱۲- نمودار دایره‌ای نسبت تعداد ارتقای مردان به زنان طی ۶ سال اخیر ۲۰۶
- شکل ۴-۱۳- نمودار دایره‌ای توزیع تحصیلات کارکنان سازمان ۲۰۷
- شکل ۴-۱۴- نمودار دایره‌ای توزیع تحصیلات کارکنان امور مالی ۲۰۷
- شکل ۴-۱۵- نمودار دایره‌ای توزیع رشته تحصیلی کارکنان معاونت مطالعات حمل‌ونقل و ترافیک ۲۰۸
- شکل ۴-۱۶- نمودار دایره‌ای توزیع رشته تحصیلی کارکنان اداره امور مالی ۲۰۸
- شکل ۴-۱۷- نمودار دایره‌ای توزیع کارکنان سازمان بر حسب نوع استخدام ۲۰۹
- شکل ۴-۱۸- نمودار میله‌ای نرخ ارتقا بر حسب نوع استخدام ۲۰۹
- شکل ۴-۱۹- نمودار میله‌ای تعداد ورود و خروج کارکنان بر حسب سال ۲۱۰
- شکل ۴-۲۰- نمودار دایره‌ای توزیع پرتکرارترین دلایل خروج کارکنان طی سال‌های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۳ ۲۱۰
- شکل ۴-۲۱- مکان تحلیل مالی و پروژه‌ها در نقشه راه ۲۱۲
- شکل ۴-۲۲- سهم میالغ قراردادهای سازمان به تفکیک معاونت‌ها ۲۱۳
- شکل ۴-۲۳- بودجه مصوب سازمان ۱۴۰۳ (به تفکیک معاونت‌ها) به همراه درصد تأمین اعتبار ۲۱۴
- شکل ۴-۲۴- تأمین اعتبار سازمان ۱۴۰۳ (به تفکیک معاونت‌ها) به همراه درصد جذب ۲۱۴
- شکل ۴-۲۵- بودجه مصوب ۱۴۰۳ سازمان (تفکیک نوع بودجه) به همراه درصد تأمین ۲۱۵
- شکل ۴-۲۶- تأمین اعتبار ۱۴۰۳ سازمان (تفکیک نوع بودجه) به همراه درصد جذب ۲۱۵
- شکل ۴-۲۷- بودجه مصوب سال ۱۴۰۳ معاونت فنی و مهندسی (تفکیک ردیف بودجه) ۲۱۶
- شکل ۴-۲۸- درصد تأمین اعتبار از بودجه سال ۱۴۰۳ ردیف بودجه‌های معاونت فنی و مهندسی ۲۱۶
- شکل ۴-۲۹- درصد جذب اعتبار از تأمین سال ۱۴۰۳ ردیف بودجه‌های معاونت فنی و مهندسی ۲۱۷
- شکل ۴-۳۰- بودجه مصوب سال ۱۴۰۳ معاونت آموزش و حمل‌ونقل پاک (تفکیک ردیف بودجه) ۲۱۷
- شکل ۴-۳۱- درصد تأمین اعتبار از بودجه سال ۱۴۰۳ ردیف بودجه‌های معاونت آموزش و حمل‌ونقل پاک ۲۱۸
- شکل ۴-۳۲- درصد جذب اعتبار از تأمین سال ۱۴۰۳ ردیف بودجه‌های معاونت آموزش و حمل‌ونقل پاک ۲۱۸
- شکل ۴-۳۳- بودجه مصوب سال ۱۴۰۳ معاونت بهره‌برداری (تفکیک ردیف بودجه) ۲۱۹
- شکل ۴-۳۴- درصد تأمین اعتبار از بودجه سال ۱۴۰۳ ردیف بودجه‌های معاونت بهره‌برداری ۲۱۹
- شکل ۴-۳۵- درصد جذب اعتبار از تأمین سال ۱۴۰۳ ردیف بودجه‌های معاونت بهره‌برداری ۲۲۰
- شکل ۴-۳۶- درصد تأمین اعتبار از بودجه سال ۱۴۰۳ ردیف بودجه معاونت مطالعات ۲۲۰
- شکل ۴-۳۷- درصد جذب اعتبار از تأمین سال ۱۴۰۳ ردیف بودجه معاونت مطالعات ۲۲۱
- شکل ۴-۳۸- مکان تحلیل زنجیره Porter ۲۲۲
- شکل ۴-۳۹- نمودار زنجیره ارزش پورتر ۲۲۴
- شکل ۴-۴۰- نمودار زنجیره ارزش پورتر برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی ۲۲۵
- شکل ۴-۴۱- مکان تحلیل شبکه واحدهای سازمانی در نقشه راه ۲۳۱
- شکل ۴-۴۲- فرم جمع‌آوری اطلاعات ارتباطات بین واحدی ۲۳۶
- شکل ۴-۴۳- شبکه ادارات سازمان حمل‌ونقل و ترافیک تهران ۲۳۷
- شکل ۴-۴۴- طریقه انتخاب آزمون آماری مناسب ۲۵۹
- شکل ۵-۱- مکان تحلیل ذی‌نفعان در نقشه راه ۲۷۴
- شکل ۵-۲- مراحل انجام تحلیل ذی‌نفعان ۲۷۵
- شکل ۵-۳- دسته‌بندی ذی‌نفعان بر اساس معیارهای مختلف ۲۷۶
- شکل ۵-۴- مجموعه ذی‌نفعان سازمان در مدل EFQM ۲۷۸
- شکل ۵-۵- دسته‌بندی ذی‌نفعان ۲۷۹

شکل ۵-۶- مکان تحلیل SWOT در نقشه راه	۲۸۵
شکل ۵-۷- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (SWOT)	۲۸۷
شکل ۵-۸- مکان تدوین نقشه استراتژی در نقشه راه	۳۰۴
شکل ۵-۹- نقشه استراتژی سازمان حمل‌ونقل و ترافیک تهران	۳۰۶
شکل ۶-۱- رویه پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن	۳۰۹
شکل ۶-۲- مکان شاخص‌های کلان سازمانی در نقشه راه	۳۱۰
شکل ۶-۳- مکان هدف‌گذاری شاخص‌ها در نقشه راه	۳۱۸
شکل ۶-۴- مکان پروژه‌های بهبود پیشنهادی در نقشه راه	۳۲۳

فهرست جداول

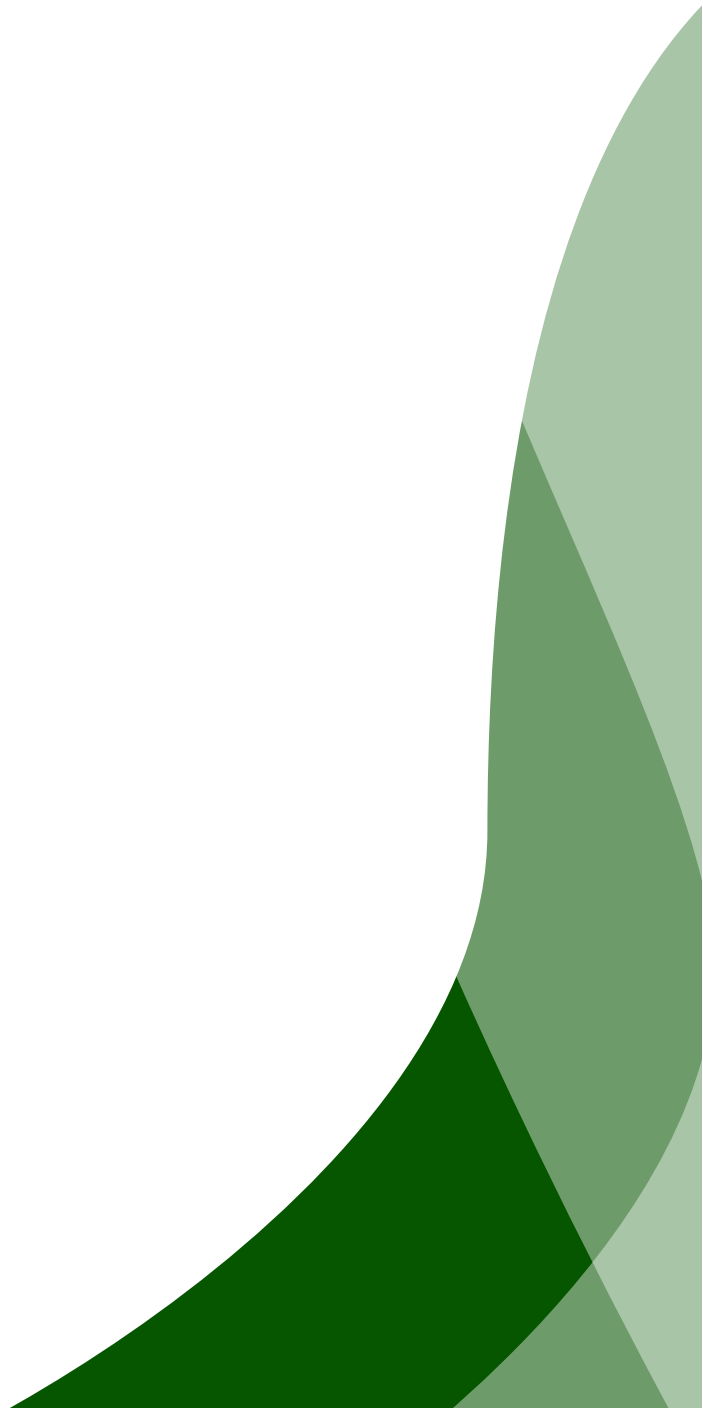
جدول ۱-۰	خلاصه مدل‌های استراتژیک	۶
جدول ۲-۰	جمع‌بندی مدل‌های استراتژیک بررسی شده	۱۱
جدول ۱-۲	تحلیل مضمون اسناد بالادستی	۲۳
جدول ۲-۲	انواع به‌گزینی	۴۸
جدول ۳-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی سیدنی	۵۴
جدول ۴-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی شانگهای	۵۵
جدول ۵-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی توکیو	۵۶
جدول ۶-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی سئول	۵۷
جدول ۷-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی سنگاپور	۵۸
جدول ۸-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی روسیه	۵۹
جدول ۹-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی آفریقای جنوبی	۶۰
جدول ۱۰-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی برلین	۶۱
جدول ۱۱-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی پاریس	۶۲
جدول ۱۲-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی بارسلونا	۶۳
جدول ۱۳-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی لندن	۶۴
جدول ۱۴-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی ایالات متحده آمریکا	۶۵
جدول ۱۵-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی نیویورک	۶۶
جدول ۱۶-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی ونکوور	۶۷
جدول ۱۷-۲	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی شیلی	۶۸
جدول ۱۸-۲	مضامین مشترک مأموریت‌های تهیه‌کنندگان اسناد بررسی شده در مطالعه تطبیقی	۷۰
جدول ۱۹-۲	مضامین مشترک چشم‌انداز‌های اسناد بررسی شده در مطالعه تطبیقی	۷۱
جدول ۱-۳	میزان اثرپذیری و تغییرپذیری هر یک از عوامل سیاسی	۸۵
جدول ۲-۳	فرصت و تهدیدهای هر یک از عوامل سیاسی	۸۷
جدول ۳-۳	میزان اثرپذیری و تغییرپذیری هر یک از عوامل اقتصادی	۱۰۱
جدول ۴-۳	فرصت و تهدیدهای هر یک از عوامل اقتصادی	۱۰۲
جدول ۵-۳	میزان اثرپذیری و تغییرپذیری هر یک از عوامل اجتماعی	۱۱۶
جدول ۶-۳	فرصت و تهدیدهای هر یک از عوامل اجتماعی	۱۱۷
جدول ۷-۳	میزان اثرپذیری و تغییرپذیری هر یک از عوامل تکنولوژیکی	۱۳۳
جدول ۸-۳	فرصت و تهدیدهای هر یک از عوامل تکنولوژیکی	۱۳۵
جدول ۹-۳	چالش‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای به‌دست‌آمده در تحلیل PEST	۱۴۴
جدول ۱۰-۳	فرصت‌ها و تهدیدها به شکل جامع	۱۶۷
جدول ۱۱-۳	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری سیدنی	۱۷۰
جدول ۱۲-۳	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری شانگهای	۱۷۱
جدول ۱۳-۳	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری توکیو	۱۷۲
جدول ۱۴-۳	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری سئول	۱۷۳
جدول ۱۵-۳	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری سنگاپور	۱۷۴
جدول ۱۶-۳	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری روسیه	۱۷۵

جدول ۳-۱۷	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری آفریقای جنوبی.....	۱۷۶
جدول ۳-۱۸	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری برلین.....	۱۷۷
جدول ۳-۱۹	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری پاریس.....	۱۷۸
جدول ۳-۲۰	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری بارسلونا.....	۱۷۹
جدول ۳-۲۱	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری لندن.....	۱۸۰
جدول ۳-۲۲	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری ایالات متحده آمریکا.....	۱۸۱
جدول ۳-۲۳	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری نیویورک.....	۱۸۲
جدول ۳-۲۴	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری ونکوور.....	۱۸۳
جدول ۳-۲۵	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حمل‌ونقل شهری شیلی.....	۱۸۴
جدول ۳-۲۶	فرصت‌ها و تهدیدهای استخراج شده از تحلیل SWOT موارد مطالعه شده.....	۱۸۵
جدول ۳-۲۷	تهدیدهای استخراج شده از تحلیل SWOT موارد مطالعه شده.....	۱۸۷
جدول ۴-۱	نقاط قوت و ضعف سازمان از جنبه منابع انسانی.....	۲۱۱
جدول ۴-۲	درصد هزینه‌های تمام شده در سال مالی ۱۴۰۳ در هر یک از مؤلفه‌های زنجیره ارزش پورتر در سازمان حمل‌ونقل و ترافیک.....	۲۲۹
جدول ۴-۳	درصد هر یک از مؤلفه‌های زنجیره ارزش پورتر در اسناد بررسی شده خارجی و اسناد بالادستی.....	۲۳۰
جدول ۴-۴	نتایج درجه مرکزیت.....	۲۴۱
جدول ۴-۵	نتایج مرکزیت میان‌واسطگی.....	۲۴۲
جدول ۴-۶	نتایج مرکزیت نزدیکی.....	۲۴۲
جدول ۴-۷	نتایج مرکزیت بردار ویژه.....	۲۴۳
جدول ۴-۸	نتایج PageRank.....	۲۴۴
جدول ۴-۹	پرسش‌نامه طراحی شده در خصوص جمع‌آوری اطلاعات سرعت و کیفیت خدمات ادارات.....	۲۵۴
جدول ۴-۱۰	تعداد پرسش‌نامه‌های پر شده در خصوص هر اداره.....	۲۵۵
جدول ۴-۱۱	طبقه‌بندی وضعیت ادارات از طریق مقایسه امتیازات با حدود پایین و بالای امتیازات قابل قبول.....	۲۶۰
جدول ۴-۱۲	نتایج بررسی نرمال بودن یا نبودن نمونه‌های آماری سرعت و کیفیت خدمات ادارات.....	۲۶۲
جدول ۴-۱۳	نتایج آزمون کروסקال-والیس در خصوص مقایسه آماری سرعت و کیفیت خدمات ارائه شده توسط ادارات.....	۲۶۳
جدول ۴-۱۴	نتیجه آزمون آماری تعقیبی دان برای مقایسه دوبعدی ادارات.....	۲۶۳
جدول ۴-۱۵	خلاصه نتیجه مقایسه دوبعدی کیفیت خدمات ادارات از نظر آماری.....	۲۶۶
جدول ۴-۱۶	چالش‌ها و انتظارات ایده‌آل مشتریان داخلی ادارات نیازمند بهبود عملکرد مناسب یا مستعد عملکرد نامناسب.....	۲۶۷
جدول ۴-۱۷	چالش‌ها و انتظارات ایده‌آل سازمان حمل‌ونقل و ترافیک شهر تهران.....	۲۷۰
جدول ۵-۱	ذینفعان سازمان حمل‌ونقل و ترافیک شهر تهران.....	۲۷۹
جدول ۵-۲	تقسیم‌بندی ذینفعان کلیدی.....	۲۸۰
جدول ۵-۳	خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان کلیدی.....	۲۸۱
جدول ۵-۴	اهداف کلیدی متناظر با انتظارات ذینفعان کلیدی.....	۲۸۴
جدول ۵-۵	جمع بندی فرصت، تهدید، قوت و ضعف‌های سازمان.....	۲۸۸
جدول ۵-۶	ماتریس SO.....	۲۹۳
جدول ۵-۷	ماتریس ST.....	۲۹۵

جدول ۵-۸- ماتریس WO.....	۲۹۷
جدول ۵-۹- ماتریس WT.....	۳۰۰
جدول ۶-۱- سنجه‌های کلیدی عملکرد سازمان حمل‌ونقل و ترافیک تهران.....	۳۱۱
جدول ۶-۲- تعیین اطلاعات لازم جهت هدف‌گذاری.....	۳۱۹
جدول ۶-۳- کارت امتیازی متوازن به همراه ابتکارات استراتژیک.....	۳۲۴

فصل ۱ :

تدوین مدل مدیریت استراتژیک



۱-۱- مقدمه

به منظور تدوین برنامه استراتژیک، تیم مشاور استراتژی سازمان متدولوژی بومی و منحصر به فردی را مبتنی بر مطالعه مدل های برجسته بین المللی توسعه داده است که سعی بر آن داشته از نقاط قوت مدل های موجود بهره برده و از هم افزایی این مدل ها کمال استفاده را ببرد. این مدل از ترکیب مدل های مختلف حاصل آمده و ۶ فاز اصلی را در بر می گیرد. خود این فازها، مراحل فرعی متنوعی را به منظور پیاده سازی و اجرا دارند. این مدل برای سازمان های خدماتی و نظارتی شهرداری که هم نقش تبدیل درآمدها به پروژه ها و زیرساخت های مهم را دارند و هم تمرکز بر ذی نفعان به واسطه ی عضو سازمان های شهرداری بودن، بسیار مناسب است. با توجه به اینکه مدل دیوید^۱ روی سودآوری و مدل برایسون^۲ روی ذی نفعان تمرکز دارد، هیچ یک به تنهایی نمی تواند برای سازمان مناسب باشد. بنابراین استفاده از مدل های مدیریت استراتژیک موجود، باعث غیر کاربردی شدن سند استراتژی شده و آن را تبدیل به یک سند جهت بایگانی می کند.

تجربه تیم مشاور در اجرای مدل های متعارف و متداول مدیریت استراتژیک در سازمان های مختلف نشان می دهد که در عمده موارد، اجرای دقیق مدل مطابق مفاهیم و پیش زمینه های ذهنی طراحان ممکن نیست. این مسئله در مورد نهادها و سازمان های غیرانتفاعی و دولتی خصوصاً در کشورهای جهان سوم بیشتر رنگ و بوی واقعیت به خود می گیرد. در واقع تاکنون مدلی برای مدیریت استراتژیک یک سازمان و نهاد دولتی و غیرانتفاعی ارائه نشده است. البته برایسون اقدام به تدوین مدل مدیریت استراتژیک برای شرکت های دولتی و غیرانتفاعی به صورت عمومی نموده است. اما عمده تمرکز این مدل از مشتری و ارزش آفرینی برای وی به شناسایی ذی نفعان و خشنودی ایشان انتقال یافته است. ضمن اهمیت ویژه مدل مذکور در برنامه ریزی استراتژیک سازمان های عمومی، از آن به عنوان مدل مبنای برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های خدماتی و نظارتی شهرداری نمی توان استفاده کرد.

این مدل، محیط را به ۳ بخش تقسیم می کند:

- **محیط بیرون دور:** لزوماً ناظر بر حیطه نزدیک به سازمان نبوده و پارامترهای کلان مؤثر بر سیستم را در شش محور سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، زیست محیطی و قانونی با مدل PEST بررسی می کند.
- **محیط بیرون نزدیک:** ناظر بر حیطه عملکرد سازمان بوده و با استفاده از تحلیل ذی نفعان به بررسی این قسمت می پردازد.
- **محیط داخلی:** شناخت وضعیت فعلی محیط سازمان مورد نظر از ۵ منظر نیروی انسانی، زنجیره ارزش، پروژه ها، مالی و بودجه، تحلیل واحدها و مشتریان درون سازمانی از طریق برگزاری جلسات با واحدهای سازمانی، پرسش نامه و تحلیل مستندات موجود سازمان انجام خواهد شد.

¹ David's Strategic Management Model

² Bryson's Strategic Planning Model

تحلیل موارد محیط بیرون دور و نزدیک منجر به شناسایی عوامل بیرونی تأثیرگذار بر سازمان خواهد شد. تحلیل محیط داخل نیز عوامل داخلی تأثیرگذار همان قوت‌ها و ضعف‌ها را شناسایی می‌کند.

برنامه استراتژیک باید با تقویت نقاط ضعف و تعدیل نقاط ضعف امکان بهره‌مندی از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها را برای سازمان فراهم کند.

در مدل اختصاصی تدوین شده توسط مشاورین استراتژی سازمان، فاز ۱ و ۲ مدل به شناخت و تحلیل اختصاص یافته است تا این مسئله به طور کامل پوشش داده شود. در این بخش از پروژه به منظور شناخت صحیح از محیط بیرونی دور از مدل PEST استفاده شده است و با بررسی منابع متعدد، چالش‌های استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک شهر تهران مبتنی بر محیط کلان ماکرو شناسایی شده است. برای شناخت محیط بیرونی نزدیک از تحلیل ذی‌نفعان استفاده شده است.

به منظور بررسی محیط داخلی شرکت نیز جلسات متنوعی بالغ بر ۳۰ جلسه با ادارات سازمان برگزار شده است. مستندات، گزارش‌ها، آمار و ارقام و اطلاعات داخلی سازمان از جمله دیگر مسائل مورد تحلیل و بررسی برای شناخت محیط داخلی سازمان بوده است. همچنین جهت تکمیل شناخت محیط داخلی سازمان، صورت‌های مالی سازمان و اطلاعات منابع انسانی سازمان نیز مورد تحلیل قرار گرفته است. تحلیل زنجیره ارزش پورتر بخش دیگری از گزارش جاری است که به منظور شناخت سازمان، تدوین شده است.

باتوجه به اهمیت التزام به اسناد بالادستی و تبعیت از سازمان‌های بالادستی، اسناد بالادستی که قابلیت الهام‌بخشی داشته‌اند نیز به شکل تحلیلی و با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفته است که اسناد متنوعی را در بر می‌گیرد. در ادامه، ابتدا به تحلیل مدل‌های رایج مدیریت استراتژیک پرداخته و سپس به شرح مدل مدیریت استراتژیک در سازمان حمل و نقل و ترافیک شهر تهران پرداخته خواهد شد.

۱-۲- تحلیل مدل‌های رایج مدیریت استراتژیک

در علوم مدیریت سازمانی پذیرفته شده است که مدل‌ها یا فرایندهای مرتبط با تدوین استراتژی، در اصل بر برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکز دارند. چنانچه مراحل اجرا و بازنگری نیز در آن‌ها گنجانده شود، می‌توان گفت که تمرکز آن‌ها بر مدیریت استراتژیک خواهد بود. با این حال، برخی طراحان مدل‌ها این تمایز را به‌طور کامل رعایت نکرده‌اند.

مدل‌های متعددی برای مدیریت استراتژیک ارائه شده است که در این بخش، مهم‌ترین و پرکاربردترین آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است که در اینجا صرفاً به تحلیل مفاهیم و فازهای اصلی مدل‌های رایج مدیریت استراتژیک پرداخته می‌شود. جدول ۱-۰ کلیه مراحل مورداستفاده در این مدل‌ها را فهرست کرده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، تقریباً تمامی مدل‌های رایج مدیریت استراتژیک دربردارنده فازی برای تحلیل وضعیت موجود سازمان از منظر عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر کسب‌وکار هستند. به بیان دیگر، تدوین استراتژی بدون شناخت کافی

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین مدل مدیریت استراتژیک

از وضعیت و شرایط داخلی و خارجی سازمان امری بیهوده و بی‌ثمر است. به همین دلیل است که همواره بخش قابل توجهی از زمان اختصاص یافته به یک پروژه تدوین استراتژی یا اجرای فرایند مدیریت استراتژیک وقف اجرای صحیح و جامع این فاز مهم می‌شود.

از سوی دیگر، عمده مدل‌های بررسی شده، اجرای استراتژی را یکی از اصلی‌ترین فازهای فرایند مدیریت استراتژیک می‌دانند. در بیشتر موارد، طراحان مدل فاز پایش یا کنترل اجرا را برای بررسی دقیق شرایط اجرای استراتژی و ارائه بازخورد به سازوکار تدوین استراتژی پیشنهاد داده‌اند. با این اوصاف، بازنگری در استراتژی‌های تدوین شده با استفاده از بازخوردهای دریافتی از اجرا، در عمده موارد آخرین فاز مدل‌های پیشنهادی است. در این صورت، فرایند مدیریت استراتژیک یک حلقه از فعالیت‌های مستمر و تکرارشونده خواهد بود که قابلیت پایش اهداف و خود اصلاحی را در خود دارد.

اولین فاز در عمده مدل‌های رایج مدیریت استراتژیک تعیین چشم‌انداز و یا اهداف کلان سازمان است قابل ذکر است که این موضوع با ادبیات متنوع در مدل‌های مختلف ذکر شده است. بنابراین، نحوه نگرش بیشتر محققان این حوزه به مسئله مهم مدیریت استراتژیک این‌گونه است که سازمان باید به سه سؤال زیر پاسخ دهد:

♦ به کجا می‌خواهیم برسیم؟

♦ اکنون در کجای مسیر قرار داریم؟

♦ چگونه به مقصد برسیم؟

تقریباً تمامی مدل‌های رایج به‌نوعی در حال یافتن پاسخ برای سؤالات فوق هستند. با این اوصاف، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که یک مدل باکفایت مدیریت استراتژیک باید اطلاعات کامل و دقیق از نقاط مبدأ و مقصد و نقشه گنج، با فرض چشم‌انداز سازمان به‌عنوان گنج، را مهیا سازد.

با نگاهی به جدول ۱-۰ می‌توان دریافت که عمده مدل‌های بررسی شده به خواسته و تمایلات رهبر یا رهبران سازمان اهمیت قابل توجهی می‌دهند. در واقع گویا پاسخ سؤال اول به‌طور کلی در تفکرات و آرمان‌های شخص اول یک سازمان خلاصه می‌شود. این موضوع در مورد شرکت‌های انتفاعی صادق و معتبر است. در مورد سازمان حمل و نقل و ترافیک شهر تهران مسئله به کلی متفاوت است. پاسخ سؤال «به کجا می‌خواهیم برسیم» به‌هیچ‌وجه در انحصار رهبر یا رهبران سازمان یا هیئت‌مدیره نبوده و جایگاه قانونی این سازمان در اساس‌نامه این سازمان نقش بسزایی در این مورد دارد. علاوه بر این، از آنجا که تفسیر دقیق جایگاه و وظایف قانونی این سازمان بر عهده برخی از ذی‌نفعان بانفوذ است، پاسخ سؤال اول را بیشتر باید در نگاه ذی‌نفعان کلیدی سازمان حمل و نقل و ترافیک شهر تهران جستجو کرد. در واقع می‌توان گفت پاسخ این سؤال به‌نوعی حاصل برهم‌کنش نگاه‌ها و انتظارات متفاوت ذی‌نفعان کلیدی خواهد بود.

دیگر آنکه این موضوع در مورد سؤالات دیگر نیز صادق است. پاسخ سؤال «اکنون در کجای مسیر قرار داریم؟» نیز به‌شدت وابسته به تعاملات، انتظارات و تأثیرات ذی‌نفعان کلیدی است. در نهایت، استراتژی‌های تدوین شده برای پاسخ به سؤال «چگونه به مقصد برسیم؟» نمی‌تواند انتظارات ذی‌نفعان کلیدی را نادیده انگارد. این در حالی است که بیشتر مدل‌های رایج برای بررسی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی سازمان موسوم به تحلیل ذی‌نفعان نقش و اهمیت

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین مدل مدیریت استراتژیک

قابل توجهی را قائل نیستند، مدل مدیریت استراتژیک برپایه‌ی این قاعده کلی مستثناست. بنابراین سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران به مدلی برای مدیریت استراتژیک نیاز دارد که توجه ویژه‌ای به موضوع تحلیل ذی‌نفعان داشته باشد. موضوع بسیار مهم دیگر، مرحله شناخت وضعیت موجود سازمان است. مدل‌های رایج همگی بر این موضوع تأکید بسیار زیادی داشته و اهمیتی حیاتی برای آن قائل‌اند. جالب آنکه تقریباً تمامی مدل‌های رایج مدیریت استراتژیک هیچ راهکار قابل توجهی برای شناخت وضعیت داخلی سازمان، نقاط قوت و ضعف، ارائه نمی‌دهند.

در واقع گویی طراحان مدل، شناخت عوامل داخلی مؤثر بر کسب‌وکار را به کلی به مشاوران یا مدیران برنامه‌ریزی سازمان محول کرده‌اند. این موضوع البته در مورد عوامل خارجی مؤثر بر کسب‌وکار شامل فرصت‌ها و تهدیدها در این سطح صادق نیست. رویکردهای مختلفی برای شناخت عوامل مذکور از جمله PEST و رویه‌های هم خانواده آن PORTER و... ارائه شده که تا حد قابل قبولی چارچوب‌های مناسبی جهت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها سازمان در اختیار برنامه‌ریزان قرار می‌دهند. البته در این مورد نیز باید این نکته را افزود که این رویکردها در واقع نمی‌توانند فراتر از چارچوبی برای شکل‌دهی به ایده‌ها، افکار و شناخت کمیته‌های تدوین استراتژی عمل کنند. در این صورت نیز، سازمان حمل و نقل و ترافیک شهر تهران به مدلی برای مدیریت استراتژیک نیاز دارد که ابزار، روش‌ها و رویکردهای مشخص، ملموس و موجود در سطح سازمان را برای شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر کسب‌وکار معرفی کرده و به کار گیرد.

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین مدل مدیریت استراتژیک

جدول ۱۰-۱ خلاصه مدل های استراتژیک

مدل	فاز اول	فاز دوم	فاز سوم	فاز چهارم	فاز پنجم	فاز ششم	فاز هفتم	فاز هشتم	فاز نهم	فاز دهم
۱ گوداستاین و همکاران ^۱	برنامه ریزی	بررسی دقیق ارزش ها	تدوین بیانیه مأموریت	مدل سازی اقدامات استراتژیک	اجرای ممیزی عملکرد	تجزیه و تحلیل شکاف	تدوین برنامه عملیاتی	برنامه ریزی رویدادها	اجرا	-
۲ تایلر ^۲	تعیین اهداف	شناسایی استراتژی های کنونی	تحلیل محیط سازمان	تحلیل منابع	شناخت وضع کلی سازمان	تعیین میزان تغییرات استراتژیک	تصمیم گیری استراتژیک	اجرای استراتژی	اندازه گیری و کنترل استراتژی	-
۳ خط مشی هاروارد ^۳	شناسایی عوامل داخلی و خارجی	تعیین SWOT	بررسی تغییرات محیط داخلی و خارجی	تطبیق عوامل درونی و بیرونی سازمان	ارزیابی استراتژی ها	انتخاب استراتژی	-	-	-	-
۴ فیلیپس ^۴	اهداف بلندمدت	ارزیابی محیط بازار	ارزیابی استراتژی ها	انتخاب استراتژی	-	-	-	-	-	-

¹ Goodstein et al

² Taylor

³ Harvard Policy

⁴ Phillips

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین مدل مدیریت استراتژیک

فاز دهم	فاز نهم	فاز هشتم	فاز هفتم	فاز ششم	فاز پنجم	فاز چهارم	فاز سوم	فاز دوم	فاز اول	مدل	
-	-	-	-	گزینش و انتخاب استراتژی مناسب	تطبیق و ارزیابی ترکیب عوامل داخلی و خارجی	ترکیب عوامل داخلی و خارجی	شناسایی و ارزیابی منابع	شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدها	بررسی عوامل محیطی	اندروز ^۱	۵
-	-	-	کنترل و برقراری دیدگاه سازمانی کارساز	تدوین استراتژی	شناسایی مسائل استراتژیک سازمان	ارزیابی محیط داخلی و خارجی	تعیین مأموریت و ارزش‌های سازمانی	تعیین و شناسایی تمایلات سازمانی	حصول توافق درباره چشم‌انداز	لورنج و لاونج ^۲	۶
-	-	-	-	-	-	انتخاب استراتژی	شناسایی وضعیت موجود	ارزیابی میزان سهم از بازار	ارزیابی میزان نرخ رشد صنعت	گروه مشاوران بوستون ^۳	۷
-	-	-	-	-	-	انتخاب استراتژی	شناسایی وضعیت موجود	ارزیابی توان رقابتی	ارزیابی جذابیت بازار	جنرال الکتریک ^۴	۸

¹ Alfred D. Andrews

² Lawrence and Lorsch

³ Boston Consulting Group (BCG)

⁴ General Electric (GE)

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین مدل مدیریت استراتژیک

فاز دهم	فاز نهم	فاز هشتم	فاز هفتم	فاز ششم	فاز پنجم	فاز چهارم	فاز سوم	فاز دوم	فاز اول	مدل	
-	-	-	-	پیگیری و ارزیابی نتایج	اجرا	تعیین برنامه اجرایی	تعیین استراتژی‌ها	ممیزی خارجی	ممیزی داخلی	وایتمن ^۱	۹
-	-	-	-	اجرای استراتژی	ارزیابی استراتژی	شناسایی باورهای مدیران	شناسایی ارزش‌های اجتماعی	تعیین فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف	بررسی محیط داخلی و خارجی	مینزبرگ ^۲	۱۰
-	-	-	-	-	اعمال کنترل و نظارت	اجرای استراتژی	تدوین استراتژی در سطوح	تعیین اهداف و مأموریت‌ها	تحلیل صنعت و محیط بیرونی	رایت ^۳	۱۱
-	-	تطبیق سیستم کنترل با استراتژی	بررسی تعارضات و ایجاد تغییرات	تعیین ساختار سازمانی	تعیین معیارهای کنترل	بررسی استراتژی‌های فعلی سازمان	انتخاب استراتژی	تحلیل محیط داخلی و خارجی	تعیین اهداف و مأموریت	هیل ^۴	۱۲

¹ Whitman

² Henry Mintzberg

³ Wright

⁴ Hill

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین مدل مدیریت استراتژیک

فاز دهم	فاز نهم	فاز هشتم	فاز هفتم	فاز ششم	فاز پنجم	فاز چهارم	فاز سوم	فاز دوم	فاز اول	مدل	
-	-	اجرا	تدوین استراتژی‌های کلان	تعیین هدف‌های ویژه	تعیین اهداف کلان	تعیین، ارزیابی و انتخاب گزینه‌های استراتژیک	تعیین مسائل	تدوین رسالت	توصیف سازمان	پیگلز و راجر ^۱	۱۳
-	-	محاسبه و ارزیابی عملکرد	تخصیص منابع	تعیین اهداف سالیانه و سیاست‌ها	تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها	تعیین اهداف بلندمدت سازمان	بررسی عوامل داخلی سازمان	بررسی عوامل خارجی سازمان	تعیین مأموریت سازمان	دیوید ^۲	۱۴
کنترل و ارزیابی استراتژی	تعیین سیاست‌های اجرایی	تعیین استراتژی‌های وظیفه‌ای	تعیین اهداف سالیانه	تعیین استراتژی اصلی	تعیین اهداف بلند مدت	تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژیک	بررسی محیط خارجی سازمان	تجزیه و تحلیل داخلی سازمان	تعیین مأموریت سازمان	پیرس و رابینسون ^۳	۱۵
-	ارزیابی و کنترل استراتژی	تعیین رویه‌ها	تعیین بودجه	طراحی و توسعه برنامه‌ها	انتخاب سیاست‌ها	ساخت استراتژی	تعیین اهداف قابل دسترس	تعریف مأموریت سازمان	بررسی عوامل داخلی و خارجی	ویلن و هانگر ^۴	۱۶

¹ Piggott & Rogers

² Fred R. David

³ Pearce & Robinson

⁴ Wheelen & Hunger

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین مدل مدیریت استراتژیک

فاز دهم	فاز نهم	فاز هشتم	فاز هفتم	فاز ششم	فاز پنجم	فاز چهارم	فاز سوم	فاز دوم	فاز اول	مدل	
-	بررسی تغییرات داخلی و خارجی	شناسایی فعالیت‌های تولید ارزش	شناسایی قابلیت‌ها و منابع	محاسبه هزینه فعالیت‌ها	تعیین موقعیت رقابتی	شناسایی عوامل حیاتی صنعت	شناسایی نیروهای رقابتی	شناخت مدل کسب و کار و تغییرات	تعیین عملکرد شرکت	آفا ^۱	۱۷
بازنگری استراتژی‌ها و فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	تدوین فرایند اجرای مؤثر	تدوین چشم‌انداز سازمانی اثربخش برای آینده	بررسی و انتخاب برنامه استراتژیک	تدوین استراتژی برای مسائل استراتژیک	شناخت چارچوب مسائل استراتژیک	شناخت عوامل درونی و بیرونی سازمان	شناسایی ذی‌نفعان و تدوین مأموریت و چشم‌انداز	شفاف‌سازی الزامات سازمانی	توافق برای شروع	برایسون و الستون ^۲	۱۸
-	-	تجدید استراتژی اقیانوس آبی	اجرای فرایند منصفانه	اجرای استراتژی	بررسی میزان تطبيق	بررسی هزینه	بررسی قیمت	ارزیابی و بررسی مطلوبیت مشتریان	ارزیابی ایجاد نوآوری ارزش	اقیانوس آبی ^۳	۱۹

^۱ AFA

^۲ Bryson & Alston

^۳ Blue Ocean

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین مدل مدیریت استراتژیک

جدول ۱-۰، خلاصه مدل های استراتژیک بررسی شده را نشان می دهد. مطابق این جدول، تحلیل محیط داخلی و بیرونی در بیشتر مدل ها وجود دارد که بیانگر میزان اهمیت و تأثیرگذاری عوامل ناشی از محیط داخلی و بیرونی است. طبق این جمع بندی، فقط مدل برایسون و والستون ذی نفعان را در طراحی مدل مورد بررسی قرار می دهد. فازهای مدل های بررسی شده در **جدول ۱-۰** را می توان به صورت زیر جمع بندی کرد:

- تعیین اهداف / مأموریت ها
- شناخت سازمان محیط داخل
- تحلیل صنعت
- تحلیل ذی نفعان
- انتخاب و تدوین استراتژی
- اجرا
- کنترل

جدول ۲-۰- جمع بندی مدل های استراتژیک بررسی شده

	مدل	اهداف / مأموریت	تحلیل محیط داخل	تحلیل محیط بیرون	تحلیل ذی نفعان	انتخاب و تدوین استراتژی / اهداف کلان	اجرا	کنترل
۱	گوداشتاين و همکاران	*				*	*	
۲	تایلر	*	*			*	*	*
۳	هاروارد		*	*		*		
۴	فیلیپس	*	*	*		*		
۵	اندروز		*	*		*		
۶	لورنج و لاونج	*	*	*		*		*

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین مدل مدیریت استراتژیک

کد	مدل	اهداف / مأموریت	تحلیل محیط داخل	تحلیل محیط بیرون	تحلیل ذی نفعان	انتخاب و تدوین استراتژی / اهداف کلان	اجرا	کنترل
۷	گروه مشاوران بوستون		*	*		*		
۸	جنرال الکتریک		*	*		*		
۹	وایتمن		*	*		*	*	*
۱۰	مینزبرگ		*	*		*	*	
۱۱	رایت		*	*		*	*	*
۱۲	هیل		*	*		*		*
۱۳	پیگلز و راجر					*	*	
۱۴	دیوید		*	*		*	*	*
۱۵	پیرس و رایبسنسون		*	*		*	*	*
۱۶	ویلن و هانگر		*	*		*	*	*

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین مدل مدیریت استراتژیک

کنترل	اجرا	انتخاب و تدوین استراتژی / اهداف کلان	تحلیل ذی نفعان	تحلیل محیط بیرون	تحلیل محیط داخل	اهداف / مأموریت	مدل	
		*		*	*		آفا	۱۷
	*	*	*	*	*		برایسون و الستون	۱۸
	*						اکیانوس آبی	۱۹

مطابق جدول ۲-۰، اکثر مدل‌های مدیریت استراتژیک دارای این فازها هستند:

۱. شناخت محیط بیرونی و درونی

۲. انتخاب و تدوین استراتژی / اهداف کلان

۳. اجرا

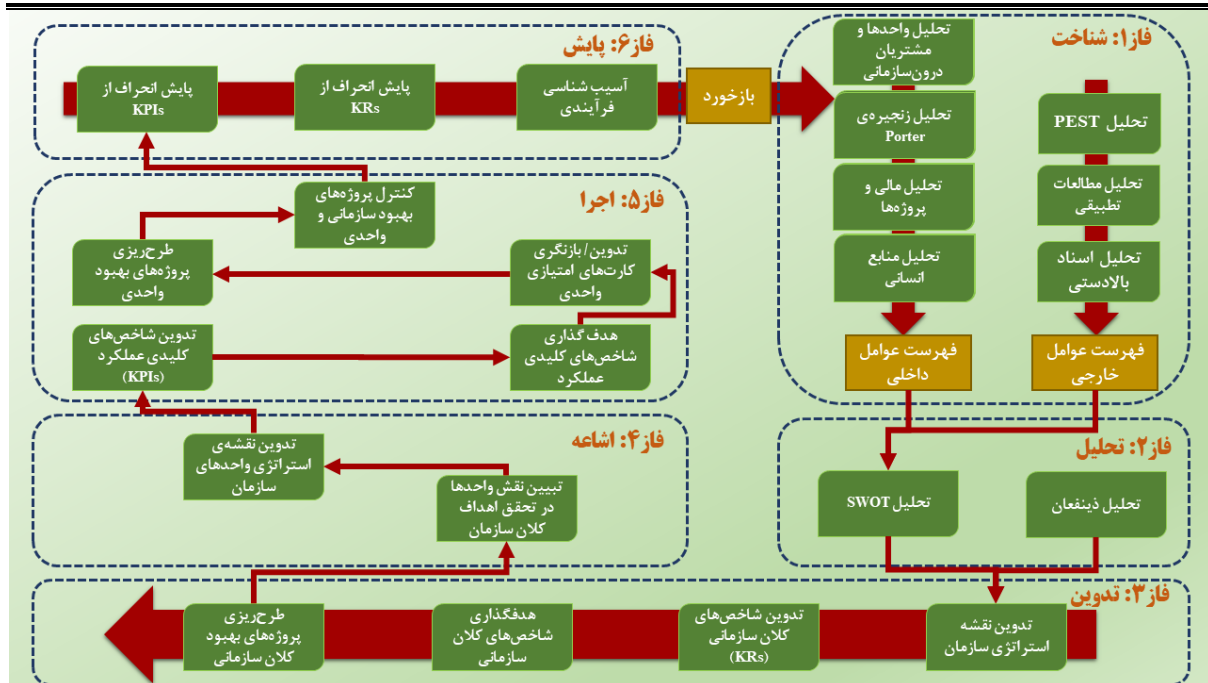
مدلی که در برگیرنده اهداف/مأموریت‌های سازمان نیز باشد، دارای جهت‌گیری بهتری در تدوین استراتژی خواهد بود. از طرفی شناسایی و تحلیل ذی نفعان در تدوین استراتژی، رضایت‌مندی ذی نفعان را نیز به همراه خواهد داشت. با کنترل اجرای استراتژی، می‌توان با بهبود برنامه‌ها، عملکرد بهتری در سازمان ایجاد کرد. مدلی که در برگیرنده تمام این فازها باشد، در تدوین برنامه استراتژیک سازمان‌های نظارتی-خدماتی شهرداری موفق‌تر خواهد بود زیرا هم به سودآوری توجه کرده است و هم به ذی نفعان.

۱-۳- مدل مدیریت استراتژیک پیشنهادی مشاور

بر این اساس، مدل مدیریت استراتژیک پیشنهادی تیم مشاور به صورت شکل زیر خواهد بود.

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین مدل مدیریت استراتژیک



شکل ۱-۰-۱-۰ متدولوژی تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

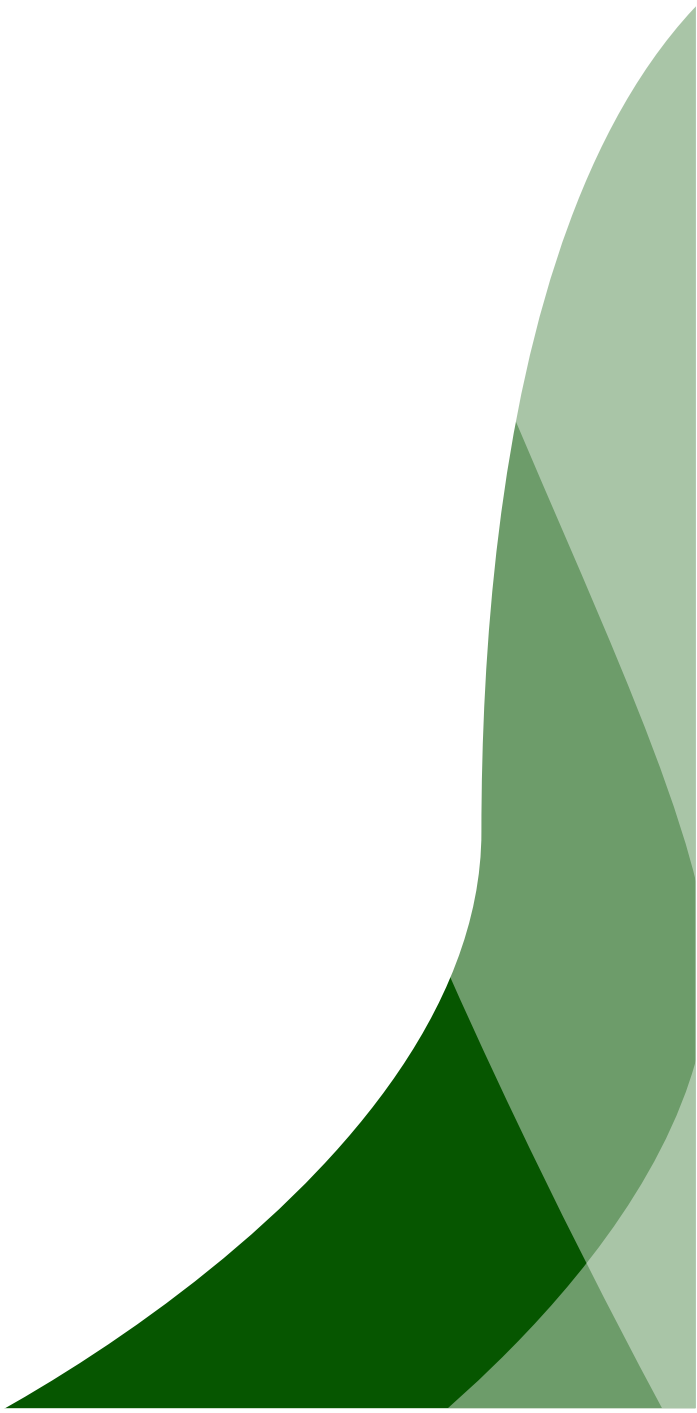
این مدل سعی بر آن بوده است که ضمن استفاده از فازهای مشترک مدل‌های رایج مدیریت استراتژیک، تفسیر خاص این شرکت در مورد هر مرحله ارائه شود. همچنین، کلیت مدل مبتنی بر دیدگاه بهبود مستمر بوده و فرایند مدیریت استراتژیک را به صورت چرخه‌ای پویا اجرا می‌کند. این مدل از مرحله شناخت سازمانی آغاز شده و طی آن کلیه اطلاعات لازم برای انجام تحلیل‌های مورد نیاز تأمین می‌شود. در فاز دوم، برخی تحلیل‌های مهم به وسیله ابزارهای متعارف بر روی اطلاعات تأمین شده از فاز اول انجام خواهد شد. فاز سوم به تدوین استراتژی‌های کلان سازمان مبتنی بر تحلیل‌های صورت گرفته اختصاص دارد. در فاز چهارم، آشنایی با ساختار استراتژی برای همه واحدهای شرکت مدنظر قرار خواهد گرفت. با شروع فاز پنجم، فرایند مدیریت استراتژیک وارد فاز اجرا شده و در فاز ششم مورد کنترل و پایش قرار خواهد گرفت. خروجی این فاز البته مجدداً به عنوان ورودی فاز اول مورد استفاده قرار گرفته و این چرخه به صورت مستمر ادامه خواهد داشت. در ادامه، فازهای مذکور با جزئیات بیشتر تشریح خواهد شد. ابتدا تمامی خروجی‌های ممکن از سامانه‌ها و نظام‌های موجود در سازمان به عنوان ورودی به مدل مدیریت استراتژیک فهرست شده و در مرحله بعد نحوه تعامل آن‌ها با مدل و مراحل اجرای آن تدوین می‌شود.

- ارکان جهت‌ساز شامل چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمانی
- گزارش اجرای فرایندهای سازمانی
- انواع گزارش‌های تحلیلی و آسیب‌شناسی
- گزارش‌های ارزیابی عملکرد واحدها
- صورت‌های مالی
- گزارش‌های مربوط به منابع انسانی

- گزارش‌های مربوط به پروژه‌ها و...

فصل ۲:

تدوین ارکان جهت ساز



۱-۲- مقدمه

یکی از گام‌های حائز اهمیت در تدوین استراتژی هر سازمان، تدوین ارکان جهت ساز آن سازمان است. ارکان جهت ساز، شامل مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمانی است. در صورت فقدان مجموعه قوی از ارزش ها (که در چشم انداز یک سازمان نمود پیدا می کند و با مأموریت آن دنبال می شود)، یک سازمان نمی تواند به سازمانی موفق تبدیل شود. بدون ایجاد مأموریت، چشم انداز و ارزش هایی جهت کمک به شکل گیری استراتژی های سازمانی، یک سازمان نمی تواند خودش را بشناسد، از سایرین تمایز دهد و در مورد خود و کارکنانش توضیح ارائه دهد.

هدف از این قسمت، تدوین مأموریت، چشم انداز و بیانیه ارزش برای سازمان حمل و نقل و ترافیک شهر تهران است. به منظور تحقق این هدف از ابزارهای مختلفی استفاده شده است. مطالعه تطبیقی اعم از بررسی سازمان های متولی مدیریت سیستم حمل و نقل شهری در اقصا نقاط جهان و همچنین بررسی اسناد بالادستی و توجه به معیارهای مدنظر آنها اهم این ابزارهاست.

در ادامه، ابتدا به مفاهیم نظری این حوزه پرداخته شده و سپس سند چشم انداز، مأموریت و بیانیه ارزش باتوجه به ایده های مستخرج از مطالعات صورت گرفته ارائه شده اند.

۲-۲- متدولوژی تدوین ارکان جهت ساز

به طور خلاصه ساختار این مطالعه به این شرح است:

بخش دوم: بررسی مفهومی اسناد جهت ساز

بخش سوم: مطالعه تطبیقی و به گزینی در خصوص اسناد جهت ساز

فصل چهارم: جمع بندی و پیشنهاد اسناد جهت ساز برای سازمان حمل و نقل و ترافیک شهر تهران

شکل زیر نشانگر مسیر کلی تحلیل در این پژوهش است که پس از بررسی مفهومی اسناد جهت ساز و انجام مطالعه تطبیقی دنبال شده و در نهایت با پیشنهاد اسناد جهت ساز به نتیجه منجر شده است.



شکل ۲-۱- روش شناسی تدوین ارکان جهت ساز

۲-۳- بررسی مفهومی اسناد جهت ساز

۲-۳-۱- مأموریت / رسالت / فلسفه وجودی

به این سؤال پاسخ می دهد: «فعالیت سازمان چیست؟»
 بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که به وسیله آن مقصود یک سازمان از مقصود سازمان های مشابه دیگر متمایز می شود. در واقع، مأموریت بیان کننده فلسفه وجودی سازمان است.
 مأموریت، نقشی است که یک مجموعه در قبال جامعه خود، بر عهده گرفته تا با ایفای آن و ارائه خدمات مورد نظر، نیازهایی از جامعه را برآورده سازد. به عبارت دیگر، مأموریت یک بیان کلی از نیت مجموعه است. هر سازمانی دارای یک فلسفه یا مأموریت است و این مأموریت هرگونه فعالیت سازمان و رفتار کارکنانش را شکل می دهد.
 مأموریت سازمان با بیان نگرش و دیدگاهها شکل می گیرد. محدودیت بیش از حد در بیان مأموریت، مانع از رشد خلاق سازمان خواهد شد. در تدوین مأموریت سازمان باید از عبارتها و جملههایی استفاده کرد که در برگیرنده دیدگاههای مختلف باشد تا نیازهای گوناگون سازمان تأمین شود.
 مأموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت سازمان از نظر خدمات است. مأموریت یا رسالت باعث می شود که استراتژیستها درباره ماهیت و دامنه فعالیت های کنونی سازمان بیندیشند و نیز جذابیت بالقوه بازارها و فعالیت های آن را مورد ارزیابی قرار دهند. رسالت یا مأموریت سازمان در واقع نموداری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می نماید.

تعیین دقیق بیانیه مأموریت به عنوان اولین قدم در مدیریت استراتژیک شناخته شده است. مأموریت سازمان مبنای اولیتهای، استراتژیها، برنامهها و وظایف کاری است. برای طرحریزی مشاغل مدیریت و بالاتر از همه اینها برای طرحریزی ساختارهای مدیریت به عنوان یک نقطه آغاز به حساب می آید. اگر مأموریت سازمان به شیوههای ارزشمند

بیان شود موجب تقویت عواطف و احساسات مثبت نسبت به سازمان خواهد شد و نیز الهامبخش افراد می شود و آن ها را تشویق به عمل و اقدام می کند. تهیه بیانیه مأموریت بعد از دریافت نظرات همه و بحث و مذاکره کافی و رسیدن به یک توافق نهایی باعث حل تعارضات و اختلاف نظرها به طور منطقی شده و دیدگاه های مخالف را به هم نزدیک می کند. در صورت تدوین رسالت سازمان، می توان مزایا و منافع را برای سازمان به شرح ذیل در نظر گرفت:

- روشن شدن فلسفه وجودی مجموعه، نقش ها و وظایف و در نتیجه مدیریت مؤثر مجموعه
- ایجاد توافق در خصوص سمت و سوی حرکت مجموعه
- ایجاد تمرکز بر بحث و بررسی مسائل اساسی و مهم
- ایجاد وحدت رویه بین مدیران و تصمیم گیران در مورد مسائل کلیدی سازمان

۲-۳-۲- چشم انداز / دورنما / آرمان

به این سؤال پاسخ می دهد: «سازمان می خواهد به کجا برسد؟»

چشم انداز، تصویر آینده سازمان بعد از تحقق مأموریت در افق برنامه است. برای تحقق چشم انداز باید مأموریت را طوری تعیین کرد که آن چشم انداز محقق شود.

چشم انداز، منتقل کننده آن چیزی است که سازمان به عنوان شرایط آرمانی در نظر می گیرد. چشم انداز یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان و به عبارت دیگر تصویری است از وضعیت سازمان، زمانی که به اهداف خود دست یافته باشد. از طرف دیگر اجماع در مورد آینده سازمان، همه نیروهای مجموعه را همسو و هم جهت ساخته و آرمان مشترکی را بین اعضای مجموعه فراهم می سازد. در واقع چشم انداز یا دورنمای سازمان به معنای مقصد و آرمان سازمان است. چشم انداز، آینده ای است واقع گرایانه، محقق الوقوع و جذاب برای سازمان؛ چشم انداز، کلید رهبری است. چشم انداز، تبیین سرنوشت آینده بهتر، موفقیت آمیز یا مطلوب تر سازمان نسبت به حال است.

□ ویژگی های چشم انداز

۱. بلندپروازانه بوده و آینده های دور را ترسیم کند.
۲. پسندیده و مطلوب باشد.
۳. هدایت کننده و جهت دهنده باشد.
۴. واضح و قابل فهم باشد.
۵. حتی الامکان تغییرات آینده را پاسخگویی نماید.
۶. دستیابی به ارزش های مشترک را سهولت بخشد.
۷. پیامدهای مثبت را بیان کند.

۸. ایجاد هیجان، انگیزه و تحرک نماید.
۹. چشم انداز برای همه افراد یک سازمان معنی آفرین است.
۱۰. چشم انداز در سازمان چالشی ارزشمند ایجاد می کند.
۱۱. چشم انداز تولید انرژی و نیرو می کند.
۱۲. چشم انداز آینده را به زمان حال می آورد.
۱۳. هویت مشترک سازمانی را توسعه دهد.
۱۴. باور مفید و مهم بودن در افراد ایجاد می کند؛
۱۵. منابع و تصمیمات را در جای خود متمرکز می کند؛
۱۶. به سطوح عالی تعهد و عمل افراد را ارتقا می دهد؛

۹

۱۷. توانایی های افراد را در یک جهت مشترک هدایت می کند.

□ تدوین چشم انداز

چشم انداز را باید از ابتدا یک حرکت ترسیم کرد. برای ترسیم چشم انداز، توانایی های ذهنی فراوانی لازم است. در مجموع به نظر می رسد که برای تدوین چشم انداز دو موضوع محتوایی بسیار مهم هستند که رهبران باید به آن توجه داشته باشند. نخستین مورد اطلاعات و دیگری ارزش های سازمان است. چشم انداز را می توان به دو گونه تدوین کرد: رویکرد انفرادی و رویکرد جمعی. در رویکرد انفرادی، رهبر به طور شهودی و با سرعت این کار را انجام می دهد. در حالی که در رویکرد جمعی، رهبر با مشارکت دیگران، در خصوص چشم انداز به یک توافق مشترک دست می یابد. رهبران باید دارای آینده نگری باشند به طوری که بتوانند درباره تناسب چشم انداز و نحوه سیر تکاملی محیط قضاوت کنند. آینده های محتمل که در چشم انداز به آن پرداخته می شود در سه دسته طبقه بندی می شود: آینده ممکن، آینده محتمل و آینده مطلوب.

- آینده ممکن: شامل تمامی سناریوهایی است که می تواند اتفاق بیفتد. مهم نیست که این سناریوها تا چه حد احتمال وقوع داشته باشند و یا حتی دست نیافتنی باشند.
 - آینده محتمل: آنچه به احتمال بسیار زیاد در آینده به وقوع خواهد پیوست.
 - آینده مطلوب: آنچه مطلوب ترین و مرجح ترین رویداد آینده به شمار می رود.
- باتوجه به انواع آینده، هدف چشم انداز محتمل ساختن آینده های مطلوب است. بدین منظور باید از آنچه که می خواهیم بیافرینیم، تصویری روشن و شفاف در ذهن داشته باشیم و برای رسیدن به آن برنامه ریزی کنیم.

□ ابعاد مکانی و زمانی آینده در تدوین چشم انداز

ابعاد مکانی تدوین چشم انداز را می توان این چنین طبقه بندی کرد:

- آینده محلی
- آینده کشوری
- آینده منطقه‌ای
- آینده جهانی

ابعاد زمانی آینده نیز عبارت‌اند از:

- آینده نزدیک: حداکثر تا یک سال
- آینده کوتاه‌مدت: بین یک تا پنج سال
- آینده میان‌مدت: بین پنج تا بیست سال
- آینده بلندمدت: بین بیست تا پنجاه سال

به‌طور کلی چهار نوع چشم‌انداز اساسی را می‌توان تعریف کرد:

۱. نوآوری در خدمت: چشم‌اندازهایی که هدف خود را تغییر در خدمات ارائه شده توسط سازمان تعیین می‌کنند.

۲. نوآوری در مخاطبان و مشتریان: چشم‌اندازهایی که هدف آن‌ها متحول کردن تعاملات با مخاطبان و مشتریان است.

۳. تغییر پوشش جغرافیایی و جمعیتی: چشم‌اندازهایی که مرزهای جغرافیایی فعالیت هدف خود را توسعه داده یا محدود می‌سازند.

۴. نوآوری در عملیات یا فناوری: چشم‌اندازهایی که هدف از آن تدوین برنامه‌های سازمانی جدید است.

برخی از چشم‌اندازها، ممکن است ترکیبی از این چهار نوع چشم‌انداز فوق باشند.

۲-۳-۳- ارزش‌ها / بایدها و نبایدها

تحقق مأموریت‌های سازمان مبتنی بر وجود زیرساخت‌های سازمانی، فرهنگ سیستمی و مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول اخلاقی است که در کلیه فعالیت‌ها و ارتباطات سازمانی راهنما و جهت‌دهنده به کارها و کارکنان، نهادینه شده است. عملکرد کارکنان در سازمان بایستی در چارچوب این اصول و ارزش‌ها باشد و موجبات تقویت آن‌ها را فراهم سازد. ارزش‌های سازمانی زیربنای فرهنگ سازمان بوده و شرط بقا و رشد سازمان هستند. ارزش‌های سازمانی، رفتار کارکنان در سازمان را موردتوجه قرار می‌دهد. بسیاری از محققان بر این باورند که نگهداری پایدار یک سازمان به میزان اهتمام کارکنان به ارزش‌های اعلامی آن است. به عبارت دیگر، ارزش‌ها، اصول و راهنمای سازمان‌ها بوده و به عنوان رهنمودهایی جهت تصمیم‌گیری‌ها و رفتار در سازمان موردتوجه قرار می‌گیرند. در تدوین ارزش‌های سازمانی پنج ویژگی باید رعایت شود:

۱. شفاف و قابل فهم باشد.

۲. در سازمان قابل رویت باشد.

۳. مبنای رشد افراد در سازمان باشد.

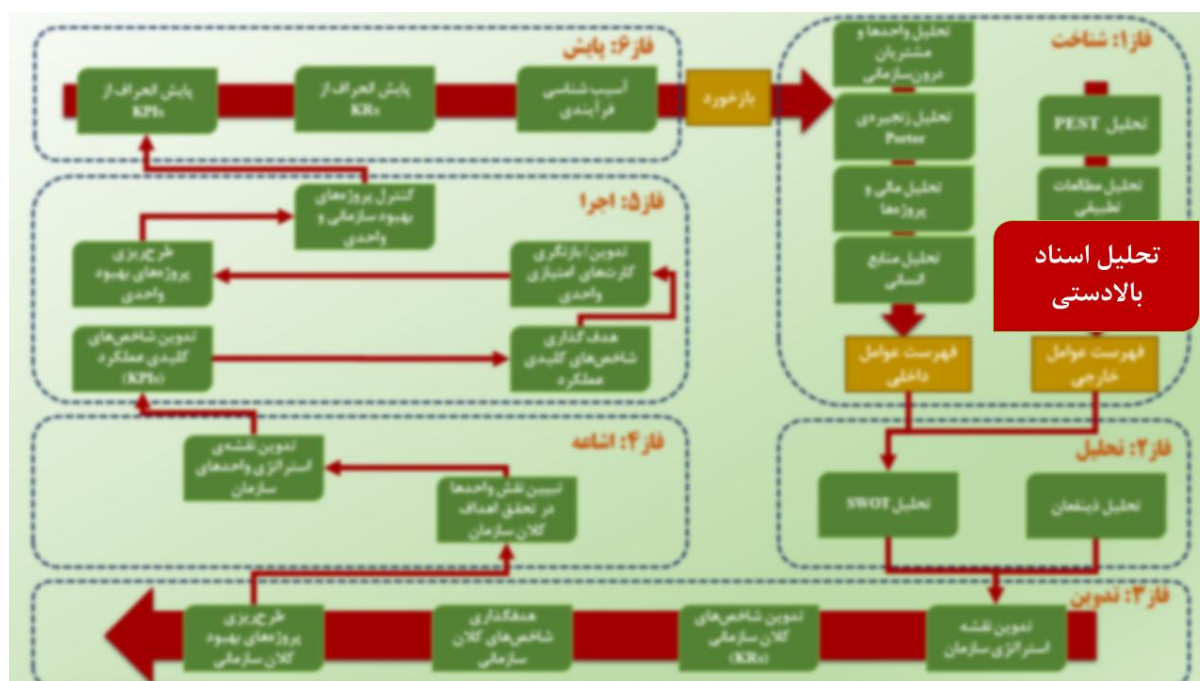
۴. با اهداف سازمانی مرتبط و هم راستا باشد.

۵. ارزش‌ها باید همسو و هم‌افزا باشند.

ارزش‌های محوری سازمان می‌توانند به عنوان مبنایی برای تدوین سیاست‌ها مورد استفاده قرار گیرند. حتی می‌توان باتکیه بر آن‌ها، شیوه رفتار روزانه کارکنان و مبنای تصمیم‌گیری و قضاوت را مشخص نمود. سازمان‌ها می‌بایست به هنگام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، ارزش‌های محوری مشخص شده خود را رعایت کرده و به هنگام ارزیابی عملکرد، بر پایه ارزش‌های محوری خود تصمیم‌گیری نمایند.

۲-۴- بررسی اسناد بالادستی الهام‌بخش

در ابتدا، مشخص می‌کنیم که در کجای راه نقشه تدوین استراتژی قرار داریم.



شکل ۲-۲- مکان تحلیل اسناد بالادستی در نقشه راه

در تحلیل استراتژی همواره وجود اسنادی در بالادست و توسط نهادهای بالادستی تعریف شده است که بر روی استراتژی و جهت‌گیری سازمان تأثیر بسزایی دارد. این اسناد می‌تواند شامل قوانین و حتی مواردی باشد که وظایف و رویکرد سازمان را مشخص کرده و مسیر رسیدن به تعالی سازمان را مشخص نماید. در تحلیل این اسناد نیاز است که تمامی اسنادی که به طور مستقیم می‌تواند بر تدوین استراتژی تأثیر بگذارد باید مورد بررسی قرار گیرد.

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

جدول ۱-۲- تحلیل مضمون اسناد بالادستی

سند	اهداف	ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
اساس نامه	اهداف	۱	بهبود، توسعه و تنظیم امور حمل و نقل و عبور و مرور شهر تهران به منظور دستیابی به حمل و نقل پاک، ایمن، روان، اقتصادی و کارآمد	بهبود، توسعه و تنظیم حمل و نقل تهران دستیابی به حمل و نقل پاک، ایمن، روان و اقتصادی	دستیابی به حمل و نقل کارآمد	ارتقای ایمنی و بهره‌وری معابر	افزایش سهم حمل و نقل غیرموتوری
		۲	اصلاح الگوی سفرهای روزانه درون شهری، کاهش سهم وسایل نقلیه شخصی و توسعه فرهنگ و الگوهای رفتاری استفاده از وسایل نقلیه عمومی	اصلاح الگوی سفرهای درون شهری و توسعه فرهنگ حمل و نقل عمومی	ارتقای فرهنگ حمل و نقل و آموزش ترافیک		
		۳	ارتقای فرهنگ و گسترش آموزش‌های شهروندی در زمینه عبور و مرور شهری	ارتقای فرهنگ و آموزش‌های عبور و مرور شهری	ارتقای فرهنگ حمل و نقل و آموزش ترافیک		
		۴	کاهش آلودگی‌های زیست محیطی و بهینه‌سازی مصرف سوخت وسایل نقلیه	کاهش آلودگی‌های زیست محیطی و بهینه‌سازی مصرف	کاهش آلودگی و حفاظت از محیط زیست		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند		ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
		۵	افزایش سهم سفرهای غیرموتوری مانند پیاده روی و دوچرخه سواری	افزایش سفرهای غیرموتوری	افزایش سهم حمل و نقل غیرموتوری		
		۶	تحقق تأمین سرانه پارکینگ های عمومی و اختصاصی مورد نیاز در محلات و مناطق شهری متناسب با ضوابط طرح های جامع و تفصیلی در شهر تهران	تأمین سرانه پارکینگ عمومی و اختصاصی در شهر	مدیریت پارکینگ ها		
	وظایف و اختیارات	۷	برنامه ریزی در امور حمل و نقل و عبور و مرور در چارچوب قوانین و مقررات موضوعه	برنامه ریزی حمل و نقل و عبور و مرور منطبق بر قوانین	اصلاح قوانین و سیاست گذاری حمل و نقل		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند	ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
	۸	همکاری و هماهنگی با کلیه مراجع ذی ربط در خصوص مدیریت کنترل کیفیت و کاهش آلودگی هوا از طریق اندازه گیری و تهیه بانک اطلاعاتی و اطلاع رسانی و ارتقای سطح آگاهی مردم و جلب مشارکت عمومی شهروندان، مدیریت ترافیک و سایر موارد مرتبط.	همکاری و هماهنگی با مراجع ذی ربط در خصوص مدیریت کنترل آلودگی هوا	ارتباط مؤثر با ذی نفعان در راستای اهداف سازمان	کاهش آلودگی و محافظت از محیط زیست	

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند	ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
	۹	برنامه ریزی جهت ارتقای سطح فرهنگی و دانش شهروندان در زمینه امور حمل و نقل و عبور و مرور از طریق ارائه برنامه های آموزشی با تأکید بر ترویج فرهنگ استفاده از وسایل نقلیه عمومی با استفاده از رسانه های جمعی، تبلیغات محیطی و نهادهای مدنی به ویژه انجمن های شورایاری محلات	برنامه ریزی جهت ارتقای سطح فرهنگی و دانش شهروندان در زمینه امور حمل و نقل از طریق ارائه برنامه های آموزشی	ارتقای فرهنگ حمل و نقل و آموزش ترافیک		
	۱۰	اجرا و به روز رسانی طرح جامع حمل و نقل و ترافیک و هماهنگی جهت تحقق تهیه و اجرای طرح های تفصیلی مناطق	اجرا و به روز رسانی طرح جامع حمل و نقل و ترافیک	مدیریت کارآمد محدودیت های ترافیکی	اصلاح قوانین و سیاست گذاری حمل و نقل	
	۱۱	همکاری و هماهنگی در توسعه شبکه معابر	همکاری و هماهنگی در توسعه شبکه معابر	توسعه زیرساخت های حمل و نقل	ارتباط مؤثر با ذی نفعان	

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند	ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
	۱۲	برنامه ریزی، نظارت، همکاری و هماهنگی با نهادهای مجری حمل و نقل و ترافیک به ویژه در زمینه کاهش تقاضای سفرهای شهری و توسعه کمی و کیفی سیستم های حمل و نقل عمومی	برنامه ریزی، نظارت، همکاری و هماهنگی با نهادهای مجری حمل و نقل و ترافیک در زمینه کاهش تقاضای سفرهای شهری و توسعه حمل و نقل عمومی	دستیابی به حمل و نقل کارآمد	توسعه حمل و نقل عمومی	ارتباط مؤثر با ذی نفعان
	۱۳	برنامه ریزی و نظارت بر توسعه کمی و کیفی صدور و ابطال مجوز فعالیت مراکز معاینه فنی خودرو که توسط بخش خصوصی ایجاد می شود.	برنامه ریزی و نظارت بر مجوز فعالیت مراکز معاینه فنی خودرو	ارتباط مؤثر با ذی نفعان در راستای اهداف سازمان		
	۱۴	برنامه ریزی و نظارت بر تهیه، نصب، کاربرد، اجرا و نگهداری علائم و تجهیزات ترافیکی اعم از هوشمند و غیرهوشمند با لحاظ استانداردهای لازم و با استفاده از نرم افزارهای فناوری های نوین توسط بخش خصوصی	برنامه ریزی و نظارت بر تهیه، نصب، کاربرد، اجرا و نگهداری علائم و تجهیزات ترافیکی با رعایت استانداردها	نظارت بر تجهیزات ترافیکی		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند		ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
		۱۵	برنامه ریزی جهت اعمال روش ها و اقدامات مؤثر در جهت ارتقای ایمنی و افزایش ظرفیت و بهره‌وری شبکه معابر	برنامه ریزی جهت ارتقای ایمنی و افزایش ظرفیت و بهره‌وری شبکه معابر	ارتقای ایمنی و بهره‌وری شبکه معابر		
		۱۶	انجام مطالعات با همکاری مراکز علمی، تحقیقاتی و دانشگاهی و بررسی‌های لازم در زمینه به‌روزرسانی و اصلاح قوانین و مقررات حمل و نقل درون شهری و پیشنهادهای لازم به مراجع ذی صلاح جهت تصویب	انجام مطالعات در زمینه به‌روزرسانی و اصلاح قوانین و مقررات حمل و نقل درون شهری	اصلاح قوانین و سیاست گذاری حمل و نقل		
		۱۷	همکاری و هماهنگی با کلیه نهادهای دولتی و مدنی ذی ربط جهت اطلاع رسانی توسط رسانه‌های جمعی به‌ویژه رسانه ملی، در برنامه ریزی و مدیریت ترافیک بر اساس اطلاعات مربوط به وضعیت آلودگی هوا	همکاری و هماهنگی با نهادهای دولتی و مدنی جهت اطلاع رسانی اطلاعات مربوط به وضعیت آلودگی هوا	ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان در راستای اهداف سازمان	کاهش آلودگی و محافظت از محیط زیست	

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند	ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
	۱۸	برنامه ریزی و اعمال مدیریت در امر ساخت، توسعه، بهره برداری و نحوه مشارکت در خصوص پارکینگ های عمومی و خصوصی اعم از طبقاتی، پارکینگ های مکانیزه مبتنی بر فناوری های جدید	برنامه ریزی و اعمال مدیریت در خصوص پارکینگ های عمومی و خصوصی	مدیریت پارکینگ ها		
	۱۹	مطالعه و برنامه ریزی و توسعه کمی و کیفی استفاده از وسایل نقلیه دارای سوخت های غیر فسیلی و غیر موتوری و سایر سوخت های پاک به ویژه در اماکن پر رفت و آمد با تأکید بر استفاده از ظرفیت های بخش خصوصی	توسعه کمی و کیفی وسایل نقلیه دارای سوخت های غیر فسیلی و غیر موتوری	توسعه حمل و نقل پایدار	افزایش سهم حمل و نقل غیر موتوری	
	۲۰	مدیریت، ساماندهی و نظارت بر حمل بار و کالا در تهران و حومه	مدیریت حمل بار و کالا در تهران	مدیریت لجستیک و حمل بار		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند		ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
		۲۱	برنامه ریزی و مدیریت بر ایجاد معابر روگذر و زیرگذر جهت عبور عابرین و تسهیل در امر ترافیک با استفاده از ظرفیت های بخش خصوصی	ایجاد معابر روگذر و زیرگذر عبور عابرین	توسعه زیرساخت های حمل و نقل	افزایش سهم حمل و نقل غیرموتوری	
		۲۲	برنامه ریزی و مدیریت جهت احداث و ساماندهی پایانه های درون شهری	احداث و ساماندهی پایانه های درون شهری	توسعه زیرساخت های حمل و نقل	توسعه حمل و نقل عمومی	
		۲۳	مطالعه، برنامه ریزی و مدیریت در اجرای طرح های محدودیت تردد خودروهای شخصی در محدوده های زمانی و مکانی مشخص با هماهنگی نهادهای دولتی و مدنی ذی ربط	اجرای طرح های محدودیت تردد خودروهای شخصی	مدیریت کارآمد محدودیت های ترافیکی		
		۲۴	انجام معاملات و انعقاد قراردادهای لازم در ارتباط با موضوع فعالیت های سازمان	انجام معاملات و انعقاد قراردادهای در ارتباط با فعالیت های سازمان	مدیریت مؤثر مالی و قراردادها		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند		ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
		۲۵	اخذ اعتبارات و تسهیلات لازم از مؤسسات مالی و بانکی داخل و خارج کشور با تأیید شهرداری تهران در چارچوب وظایف و اختیارات و در قالب بودجه مصوب سالانه سازمان و سایر قوانین و مقررات موضوعه	اخذ اعتبارات و تسهیلات در قالب قوانین و مقررات موضوعه	مدیریت مؤثر مالی و قراردادهای		
		۲۶	سرمایه‌گذاری و مشارکت با اشخاص حقیقی و حقوقی ذی‌صلاح و سایر شرکت‌ها و سازمان‌های شهرداری در ارتباط با موضوع فعالیت سازمان	سرمایه‌گذاری و مشارکت با اشخاص حقیقی و حقوقی ذی‌صلاح در ارتباط با موضوع فعالیت سازمان	مدیریت مؤثر مالی و قراردادهای		
	منابع مالی	۲۷	اعتبارات پیش‌بینی شده در بودجه‌های سالانه شهرداری	اعتبارات بودجه‌های سالانه شهرداری	مدیریت مؤثر مالی و قراردادهای		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند		ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
		۲۸	حق الزحمه و کارمزد حاصل از اجرای فعالیت‌های سازمان در زمینه‌های مرتبط با اهداف سازمان با تصویب شورای سازمان	کارمزد اجرای فعالیت‌های سازمان	مدیریت مؤثر مالی و قراردادهای		
		۲۹	دریافت کمک و هدیه از اشخاص حقیقی و حقوقی مطابق آیین‌نامه مصوب شورای سازمان	دریافت کمک و هدیه از اشخاص حقیقی و حقوقی	مدیریت مؤثر مالی و قراردادهای		
برنامه چهارم	چشم‌انداز برنامه چهارم	۳۰	تهران، شهری دانش‌پایه، هوشمند و جهانی	تهران، شهری دانش‌پایه، هوشمند و جهانی	توسعه حمل و نقل هوشمند		
		۳۱	تهران، شهری سرسبز و زیبا، شاداب و سرزنده با فضاهای عمومی متنوع و گسترده	تهران، شهری سرسبز و زیبا، شاداب و سرزنده	دلپذیر کردن محیط حمل و نقل		
		۳۲	تهران، شهری امن و مقاوم در برابر انواع آسیب‌ها و مقاوم در برابر مخاطرات و سوانح	تهران، شهری امن و مقاوم در برابر انواع آسیب‌ها و مخاطرات	توسعه حمل و نقل پایدار		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند	ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
	۳۳	تهران، شهری پایدار و منسجم با ساختاری مناسب برای سکونت، فعالیت و فراغت	تهران، شهری پایدار و منسجم	توسعه حمل و نقل پایدار		
	۳۴	تهران، شهری روان با رفاه عمومی و زیرساخت‌های مناسب، همراه با تعدیل نابرابری‌ها و تأمین عادلانه کلیه حقوق شهروندی	تهران، شهری روان با رفاه عمومی همراه با تعدیل نابرابری‌ها و تأمین حقوق شهروندی	بهبود عدالت در حمل و نقل شهری		
	۳۵	لازم است مدیریت شهری با اتخاذ راهبردهای تحول و پیشرفت شهری مبتنی بر اصول حاکم برنامه با ایجاد چهار تحول "درون‌زا"، "سخت‌افزا" ری و کالبدی"، "نرم‌افزاری و روحی" و "فناورانه و دانش‌بنیان"، زمینه دستیابی به "مدیریت شهری الگو"، "شهر الگو"، "شهروند الگو" و "شهر هوشمند" را فراهم نماید.	ایجاد چهار تحول "درون‌زا"، "سخت‌افزا" ری و کالبدی"، "نرم‌افزاری و روحی" و "فناورانه و دانش‌بنیان"، زمینه دستیابی به "مدیریت شهری الگو"، "شهر الگو"، "شهروند الگو" و "شهر هوشمند"	دستیابی به حمل و نقل کارآمد	توسعه حمل و نقل هوشمند	

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند		ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
	ارکان برنامه	۳۶	توسعه خدمتگزاری و پیشرفت شهر باتکیه بر تحولات نوآورانه و فناورانه	توسعه خدمتگزاری و پیشرفت باتکیه بر تحولات نوآورانه و فناورانه	توسعه حمل و نقل هوشمند		
		۳۷	ساماندهی مشارکت مردم به ویژه نخبگان در اداره شهر	مشارکت مردم و نخبگان در اداره شهر	مشارکت عمومی و اجتماعی		
		۳۸	نوسازی شهر بر مدار ایمنی، هویت و معماری ایرانی اسلامی و حمل و نقل عمومی	نوسازی شهر بر مدار ایمنی، معماری ایرانی اسلامی و حمل و نقل عمومی	دلپذیر کردن محیط حمل و نقل		
		۳۹	ارتقای مدیریت شهری از نهاد خدماتی به نهاد اجتماعی خدمتگزار	ارتقای مدیریت شهری از نهاد خدماتی به نهاد اجتماعی خدمتگزار	بهبود عدالت در حمل و نقل شهری		
	حمل و نقل و ترافیک	۴۰	در حال حاضر سیستم های حمل و نقل عمومی شامل مترو، اتوبوس و تاکسی تنها ۳۲ درصد از سهم سفرهای دون شهری را بر عهده دارند. بر اساس طرح جامع حمل و نقل شهر تهران این سهم باید به ۷۵ درصد ارتقای یابد	سهم سیستم های حمل و نقل عمومی از سهم سفرهای دون شهری باید به ۷۵ درصد ارتقای یابد	توسعه حمل و نقل عمومی		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند	ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
	۴۱	از دلایل مهم کاهش سهم حمل و نقل عمومی می توان به عدم سهولت و دسترسی، عدم پوشش و توزیع متوازن شهری، فقدان پایانه های حمل و نقل ترکیبی، کیفیت و کمیت نامناسب ناوگان، و عدم توسعه هوشمندسازی در ارائه خدمات اشاره نمود	از دلایل مهم کاهش سهم حمل و نقل عمومی، عدم سهولت و دسترسی، عدم پوشش و توزیع متوازن شهری، فقدان پایانه های حمل و نقل ترکیبی، کیفیت و کمیت نامناسب ناوگان، و عدم توسعه هوشمندسازی در ارائه خدمات هستند	توسعه حمل و نقل عمومی	بهبود عدالت در حمل و نقل شهری	

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند		ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
		۴۲	ایجاد زیرساخت‌ها و پایانه‌های حمل و نقل عمومی با اولویت ایستگاه‌های مترو، اتوبوس، تراموا و LRT در مناطق و محلات کم‌برخوردار، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در تأمین سرانه‌های حمل و نقلی در مناطق و محلاتی که از پوشش مناسب شبکه حمل و نقل عمومی برخوردار نیستند داشته و اقدامی مؤثر در راستای ایجاد فرصت برابر برای همه شهروندان خواهد بود که متناسب با اصول عدالت شهری است	ایجاد زیرساخت‌ها و پایانه‌های حمل و نقل عمومی در مناطق و محلات کم‌برخوردار	توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل	بهبود عدالت در حمل و نقل شهری	
		۴۳	سهم ۱۴ درصدی مترو از سفرهای درون شهری تا پایان سال ۱۴۰۴	سهم ۱۴ درصدی مترو از سفرهای درون شهری تا پایان سال ۱۴۰۴	توسعه حمل و نقل عمومی		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند	ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
	۴۴	میانگین ۲/۹ میلیون مسافر مترو روزانه تا پایان سال ۱۴۰۴	میانگین ۲/۹ میلیون مسافر مترو روزانه تا پایان سال ۱۴۰۴	توسعه حمل و نقل عمومی		
	۴۵	سهم ۲۰ درصدی اتوبوس از سفرهای درون شهری تا پایان سال ۱۴۰۴	سهم ۲۰ درصدی اتوبوس از سفرهای درون شهری تا پایان سال ۱۴۰۴	توسعه حمل و نقل عمومی		
	۴۶	میانگین ۴/۱ میلیون مسافر اتوبوس روزانه تا پایان سال ۱۴۰۴	میانگین ۴/۱ میلیون مسافر مترو روزانه تا پایان سال ۱۴۰۴	توسعه حمل و نقل عمومی		
	۴۷	تعداد ۶۱۶ اتوبوس برقی در شهر تا پایان سال ۱۴۰۴	تعداد ۶۱۶ اتوبوس برقی در شهر تا پایان سال ۱۴۰۴	توسعه حمل و نقل پایدار		
	۴۸	سهم ۷ درصدی ناوگان اتوبوس برقی به کل ناوگان	سهم ۷ درصدی ناوگان اتوبوس برقی به کل ناوگان	توسعه حمل و نقل پایدار		
	۴۹	تعداد ۳۰۰۰۰۰ موتورسیکلت برقی تا پایان سال ۱۴۰۴ جایگزین موتورسیکلت های بنزینی	تعداد ۳۰۰۰۰۰ موتورسیکلت برقی تا پایان سال ۱۴۰۴ جایگزین موتورسیکلت های بنزینی	توسعه حمل و نقل پایدار		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند	ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
	۵۰	تعداد ۲۰ جایگاه شارژ خودرو و موتورسیکلت برقی تا پایان سال ۱۴۰۴ (هر ۱۵۰۰۰ دستگاه برقی یک جایگاه)	تعداد ۲۰ جایگاه شارژ خودرو و موتورسیکلت برقی تا پایان سال ۱۴۰۴ (هر ۱۵۰۰۰ دستگاه برقی یک جایگاه)	توسعه حمل و نقل پایدار		
	۵۱	مطالعه تفصیلی حمل و نقل عمومی یکپارچه شهر تهران بر اساس طرح جامع حمل و نقل و ترافیک مشتمل بر بازمهندسی خطوط و برقراری پوشش متوازن شبکه حمل و نقل عمومی در مناطق فاقد زیرساخت مناسب، یکپارچه سازی و هماهنگی سفرهای دروازه ای و درون شهری	مطالعه تفصیلی حمل و نقل عمومی یکپارچه شهر تهران بر اساس طرح جامع حمل و نقل و ترافیک مشتمل بر بازمهندسی خطوط و برقراری پوشش متوازن شبکه حمل و نقل عمومی در مناطق فاقد زیرساخت مناسب، یکپارچه سازی و هماهنگی سفرهای دروازه ای و درون شهری	توسعه زیرساخت های حمل و نقل	بهبود عدالت در حمل و نقل شهری	توسعه حمل و نقل عمومی
	۵۲	بازنگری شبکه خطوط اتوبوس رانی در معابر شریانی به منظور جداسازی مسیر خطوط از ترافیک خودرویی و اجرا بر اساس نتایج حاصل	بازنگری شبکه خطوط اتوبوس رانی به منظور جداسازی مسیر خطوط از ترافیک خودرویی	توسعه حمل و نقل عمومی		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند	ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
	۵۳	۱۹۷ کیلومتر طول خطوط اتوبوس رانی دارای مسیر ویژه جدا از ترافیک خودرویی تا پایان سال ۱۴۰۴	۱۹۷ کیلومتر طول خطوط اتوبوس رانی دارای مسیر ویژه جدا از ترافیک خودرویی	توسعه حمل و نقل عمومی		
	۵۴	توسعه و به روز رسانی سامانه هوشمند حمل و نقل ترکیبی برای اطلاع رسانی وجود زیرساخت های حمل و نقل عمومی در طول مسیر مورد نظر مسافر	توسعه و به روز رسانی سامانه هوشمند حمل و نقل ترکیبی	توسعه حمل و نقل هوشمند		
	۵۵	امکان سنجی، بهسازی و اجرای توسعه پیاده گذرها با در نظر گرفتن حوزه نفوذ ایستگاه های حمل و نقل عمومی انبوه بر و همچنین تدوین آیین نامه رعایت پیوستگی پیاده روها در مجاورت بناهای حادثی اشخاص حقیقی و حقوقی با رعایت بر و کف طرح تفصیلی	امکان سنجی، بهسازی و اجرای توسعه پیاده گذرها	افزایش سهم حمل و نقل غیر موتوری		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند		ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
		۵۶	ترغیب و تشویق شهروندان به استفاده از دوچرخه در محلات و معابر ایمن شهری	ترغیب و تشویق شهروندان به استفاده از دوچرخه	افزایش سهم حمل و نقل غیرموتوری		
		۵۷	توسعه و احداث پارکینگ‌های محلی، طبقاتی، مکانیزه و هوشمند و افزایش سالیانه ۱۰ درصد ظرفیت جدید نسبت به وضع موجود با مشارکت بخش خصوصی	توسعه و احداث پارکینگ‌های محلی، طبقاتی، مکانیزه و هوشمند	مدیریت پارکینگ‌ها		
		۵۸	پیاده‌سازی نظام مدیریت حوادث بزرگراهی و ایمن‌سازی نقاط پر حادثه شبکه معابر شهر تهران بر اساس آمار و اطلاعات تصادفات در هر منطقه حداقل ۱۰ نقطه کلیدی، محدوده اطراف عملیات عمرانی و کاربری‌های خاص به صورت سالیانه	پیاده‌سازی نظام مدیریت حوادث بزرگراهی و ایمن‌سازی نقاط پر حادثه شبکه معابر شهر تهران	ارتقای ایمنی و بهره‌وری شبکه معابر		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند		ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
		۵۹	توسعه دوربین های نظارت تصویری، پایش ترافیکی و ثبت تخلفات در معابر بزرگراهی، شریانی و جمع و پخش کننده، محدوده طرح ترافیک و آلودگی هوا با برقراری پوشش حداقل ۷۵ درصد و با فعال بودن مستمر ۹۵ درصد	توسعه دوربین های نظارت تصویری، پایش ترافیکی و ثبت تخلفات	توسعه حمل و نقل هوشمند		
		۶۰	حداقل ۸۷۴ سامانه کنترل سرعت تا پایان سال ۱۴۰۴	حداقل ۸۷۴ سامانه کنترل سرعت تا پایان سال ۱۴۰۴	توسعه حمل و نقل هوشمند		
		۶۱	حداقل ۷۶۰ سامانه ثبت تخلف مکانیزه جناغی و ثبت تخلف تعرض خودروهای غیرمجاز به مسیرهای ویژه تا پایان سال ۱۴۰۴	حداقل ۷۶۰ سامانه ثبت تخلف مکانیزه جناغی و ثبت تخلف تعرض خودروهای غیرمجاز به مسیرهای ویژه تا پایان سال ۱۴۰۴	توسعه حمل و نقل هوشمند		
		۶۲	حداقل ۱۳۹۸ سامانه کنترلی محدوده های طرح ترافیکی و پلاک خوان تا پایان سال ۱۴۰۴	حداقل ۱۳۹۸ سامانه کنترلی محدوده های طرح ترافیکی و پلاک خوان تا پایان سال ۱۴۰۴	توسعه حمل و نقل هوشمند	مدیریت کارآمد محدودیت های ترافیکی	

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند		ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
محیط زیست و آلودگی هوا		۶۳	ممانعت از تردد و توقف طولانی مدت خودروهای فاقد پلاک تهران در شهر تهران از طریق مراجع قانونی ذی ربط	ممانعت از تردد و توقف طولانی مدت خودروهای فاقد پلاک تهران در شهر تهران	توسعه حمل و نقل هوشمند		
		۶۴	اعمال انواع سیاست های حمایتی و تشویقی برای بهبود و توسعه وسائط نقلیه پاک با اقداماتی نظیر اعطای کمک های فنی و اعتباری، پرداخت یارانه سود تسهیلات به سرمایه گذاران و بهره برداران	اعمال انواع سیاست های حمایتی و تشویقی برای بهبود و توسعه وسائط نقلیه پاک	توسعه حمل و نقل پایدار	مدیریت مؤثر مالی و قراردادهای	افزایش سهم حمل و نقل غیر موتوری
		۶۵	نوسازی حداقل ۲۵۰۰۰ دستگاه از ناوگان تاکسی ون تا پایان سال ۱۴۰۴	نوسازی حداقل ۲۵۰۰۰ دستگاه از ناوگان تاکسی ون تا پایان سال ۱۴۰۴	توسعه حمل و نقل عمومی		
		۶۶	نوسازی حداقل ۴۰۰۰۰ دستگاه از ناوگان تاکسی سواری تا پایان سال ۱۴۰۴	نوسازی حداقل ۴۰۰۰۰ دستگاه از ناوگان تاکسی سواری تا پایان سال ۱۴۰۴	توسعه حمل و نقل عمومی		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند	ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
	۶۷	جایگزینی حداقل ۱۲۰۰۰۰ موتورسیکلت برقی تا پایان سال ۱۴۰۴	جایگزینی حداقل ۱۲۰۰۰۰ موتورسیکلت برقی تا پایان سال ۱۴۰۴	توسعه حمل و نقل پایدار		
	۶۸	مطالعه و بازنگری در ماهیت و شیوه اعمال محدودیت‌های مکانی و زمانی تردد خودروها در کل شهر متناسب با سطح پیمایش، عوارض ازدحام و آلایندگی و ارائه مشوق‌های لازم به منظور توسعه سیستم هم‌پیمایی و ارائه مدل جایگزین تا پایان سال ۱۴۰۴	مطالعه و بازنگری در ماهیت و شیوه اعمال محدودیت‌های مکانی و زمانی تردد خودروها در شهر	مدیریت کارآمد محدودیت‌های ترافیکی		
	۶۹	به‌روزرسانی سیاهه و ضرایب انتشار منابع آلاینده متحرک و ثابت هوا با مشارکت نهادهای علمی ذی صلاح	به‌روزرسانی سیاهه و ضرایب انتشار منابع آلاینده متحرک و ثابت هوا	کاهش آلودگی و حفاظت از محیط‌زیست		

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

سند	ردیف	متن	مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده ۱	مضامین سازمان دهنده ۲	مضامین سازمان دهنده ۳
	۷۰	سیاست گذاری، برنامه ریزی، هدایت، نظارت و پایش چرخه حیات داده و اطلاعات و تولید، اشتراک، اطمینان از کیفیت و یکپارچگی داده ها	سیاست گذاری، برنامه ریزی، هدایت، نظارت و پایش چرخه حیات داده و اطلاعات	توسعه حمل و نقل هوشمند	اصلاح قوانین و سیاست گذاری حمل و نقل	

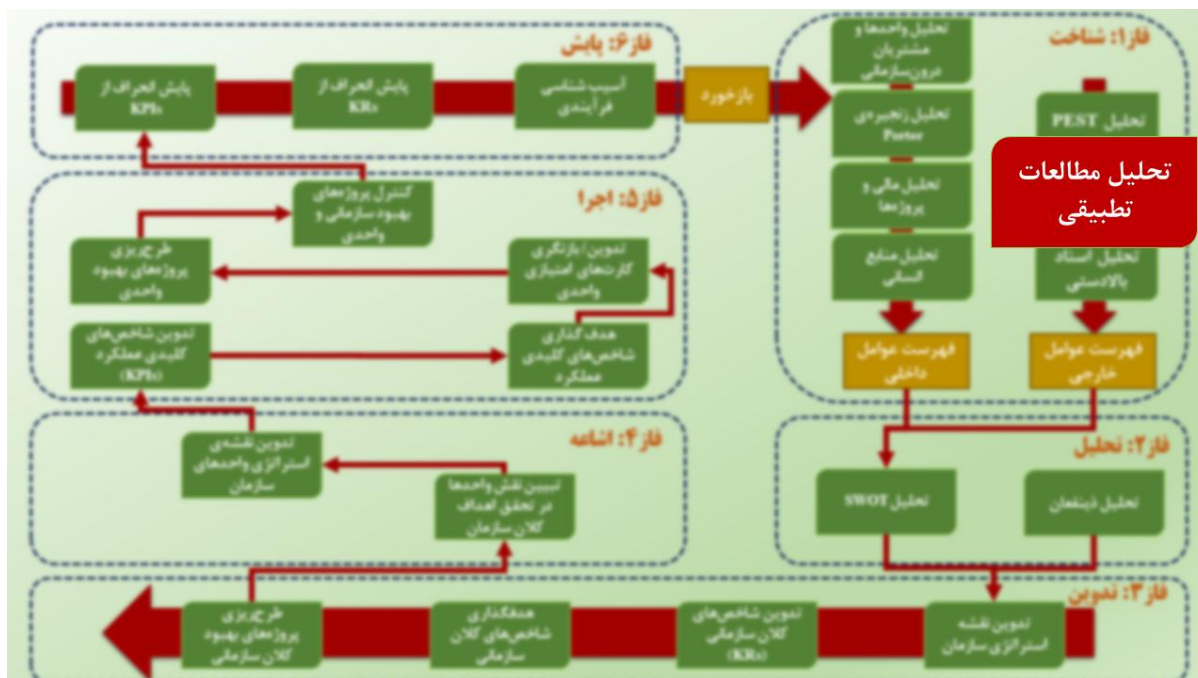
♦ مضامین سازمان دهنده استخراج شده

مبteni بر تحلیل تفصیلی صورت گرفته بر روی منابع اسناد بالادستی، ۷۰ کد اختصاصی استخراج شده که با دو مرحله کدگذاری، خواسته ها و مفاد اصلی زیر استخراج گردید:

- ارتباط مؤثر با ذی نفعان در راستای اهداف سازمان
- ارتقای ایمنی و بهره‌وری شبکه معابر
- ارتقای فرهنگ حمل و نقل و آموزش ترافیک
- اصلاح قوانین و سیاست گذاری حمل و نقل
- افزایش سهم حمل و نقل غیرموتوری
- بهبود عدالت در حمل و نقل شهری
- توسعه حمل و نقل پایدار
- توسعه حمل و نقل عمومی
- توسعه حمل و نقل هوشمند
- دستیابی به حمل و نقل کارآمد
- توسعه زیرساخت های حمل و نقل
- دلپذیر کردن محیط حمل و نقل
- کاهش آلودگی و حافظت از محیط زیست
- مدیریت پارکینگ ها
- مدیریت کارآمد محدودیت های ترافیکی
- مدیریت لجستیک و حمل بار
- مدیریت مؤثر مالی و قراردادها
- مشارکت عمومی و اجتماعی
- نظارت بر تجهیزات ترافیکی

۲-۵- مطالعه تطبیقی و به‌گزینی ارکان جهت ساز

با مرور نقشه راه آغاز می‌کنیم.



شکل ۲-۳- مکان تحلیل مطالعات تطبیقی در نقشه راه

۲-۵-۱- مفاهیم مطالعه تطبیقی

سازمان‌ها به منظور حرکت در مسیر تعالی و تکامل خود و رویارویی با وقایع و پدیده‌های ناشناخته‌ای که در این مسیر وجود دارد، ناگزیر به تحقیق و تفکر هستند. برای تحقیق و پژوهش پیرامون یک موضوع، روش‌های مختلفی وجود دارد. موريس دوورژه^۱ حقوق‌دان، سياست‌مدار و جامعه‌شناس فرانسوی، در یک دسته‌بندی کلی روش‌های مختلفی که محققان را در مسیر تحقیق یاری می‌کنند، چنین بیان کرده است:

- روش‌های مبتنی بر مدل‌سازی و نظریه‌پردازی که این روش‌ها منجر به ارائه یک چارچوب مفهومی برای مسئله می‌شوند.
- روش مبتنی بر مشاهدات که بر اساس تجربه‌های عینی شکل می‌گیرند.
- روش‌های که مبتنی بر مقایسه دو یا چندین پدیده مشابه و مرتبط هستند.

¹ Maurice Duverger

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

در بسیاری از مواقع، وجود مسائل و پدیده‌های ناشناخته و ناآشنا در فرایند تحقیق سبب می‌شود که محققان از شیوه مقایسه در مسیر پژوهش خود بهره ببرند. یکی از متداول‌ترین شیوه‌های پژوهشی مبتنی بر مقایسه، روش مطالعه تطبیقی^۱ نام دارد که در آن از مقایسه به منظور شناسایی وجوه مشترک میان چندین پدیده، استفاده می‌شود. بنابراین می‌توان مطالعه تطبیقی را یک روش پژوهشی دانست که بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌های میان چندین پدیده و اطلاعات حاصل از مقایسات، آن‌ها را تجزیه و تحلیل می‌نماید.

به منظور انجام یک مطالعه تطبیقی، می‌توان از روش‌های متنوعی بهره برد که استفاده از آن‌ها به درجه پیچیدگی مسئله مورد بررسی بستگی دارد. در این راستا، یکی از متداول‌ترین و معتبرترین روش‌ها برای انجام مطالعه تطبیقی، روش به‌گزینی^۲ است.

منظور از به‌گزینی، یادگیری از سایرین است که با استفاده از آن، فرد یا سازمانی با الگوبرداری از تجربه و دانش سایر افراد یا مؤسسات، در جهت تعالی خود گام بر می‌دارد. به‌گزینی یک فرایند نظام‌مند برای مطالعه و بررسی سازمان‌هایی است که در زمینه عملکردی مشابه پیشرو هستند و هدف از آن، تعیین بهترین الگوی عملی در راستای اهداف سازمان است. استفاده از به‌گزینی امکان بررسی عملکرد یک سیستم، شناسایی نقاط ضعف و قوت و بهبود و پیشرفت اصولی آن سیستم را فراهم می‌کند. تعریف به‌گزینی با توجه به المان‌های اصلی آن، در شکل زیر نشان داده شده است.

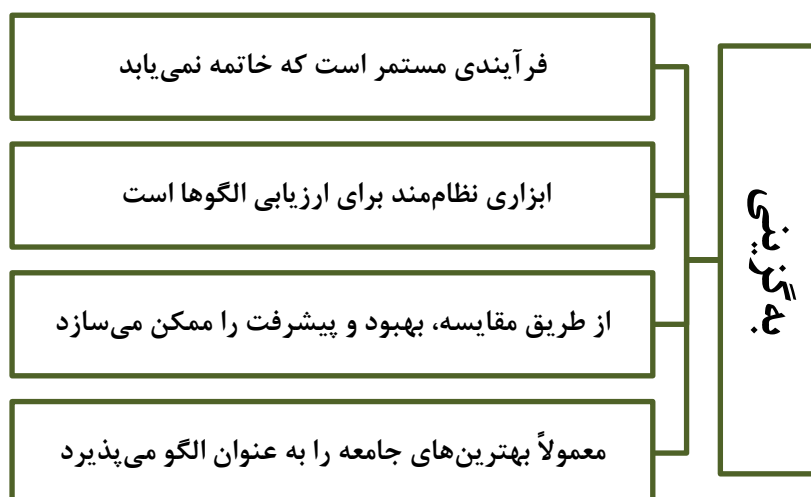


شکل ۲-۴- تعریف به‌گزینی

بر اساس تعریف ارائه شده، چهار مؤلفه اصلی به‌گزینی را می‌توان مطابق شکل زیر معرفی کرد.

¹ Comparative Study

² Benchmarking



شکل ۲-۵- شکل مؤلفه‌های اصلی به‌گزینی

یکی از مهم‌ترین مزایای به‌گزینی برای سازمان‌ها، ایجاد امکان توجه به نکاتی فراتر از مفاهیم ذهنی موجود در آن‌ها است که این امر می‌تواند منجر به بهبود تدریجی سازمان و دستیابی به تعالی شود. به‌طور کلی، مزایای اصلی به‌گزینی عبارت‌اند از:

- پی‌بردن به جایگاه سازمان در حوزه فعالیت
- بهبود مستمر سازمان
- شناسایی نقاط ضعف و قوت
- شناسایی نقاط قابل بهبود سازمان
- مدیریت کارایی منابع سازمانی
- افزایش رقابت‌پذیری
- افزایش سرعت بهبود

به‌گزینی را می‌توان از جنبه‌های گوناگون دسته‌بندی کرد که در جدول زیر انواع این دسته‌بندی‌ها و شرح مختصری از هر یک از آن‌ها نشان داده شده است.

جدول ۲-۲- انواع به‌گزینی

معیار دسته‌بندی	نوع	تعریف
ماهیت مرجع به‌دیگران	داخلی	در این حالت عملکرد واحدها و قسمت‌های یک سازمان با یکدیگر مقایسه می‌شوند تا بهترین رویکرد داخلی شناسایی شود. این روش، نسبت به سایر روش‌ها ساده‌تر و کم‌هزینه‌تر است.
	رقابتی	این حالت، یکی از مهم‌ترین حالات به‌گزینی است که در آن، به مطالعه رقبا پرداخته می‌شود و عملکرد سازمان با آن‌ها مورد مقایسه قرار می‌گیرد.
	وظیفه‌ای	در این حالت که نسبتاً ساده است، متناسب با حوزه وظیفه، واحدهایی مشابه از سازمان‌هایی که ممکن است غیر رقیب هم باشند، برای مقایسه در نظر گرفته می‌شود.

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

معیار دسته‌بندی	نوع	تعریف
محتوای به‌گزینی	عمومی	در این روش مرز مشخصی برای مطالعه تعریف نشده و بدون توجه به نوع صنعت، بهترین فرایندها برای افزایش آگاهی شناسایی می‌شوند.
	فرایندی	در این روش با هدف ایجاد و بهبود فرایندهای داخلی، فرایندهای سازمان‌ها مورد مقایسه قرار می‌گیرند.
	عملکردی	در این روش معیارهای عملکردی نظیر میزان فروش و کیفیت خدمت، برای مقایسه عملکرد سازمان‌ها با یکدیگر در نظر گرفته می‌شود.
	استراتژیک	در این روش به منظور شناسایی وضعیت استراتژیک خود و بهبود برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، تمایلات استراتژیک سازمان با استانداردهای جهانی و استراتژی‌های موفق مقایسه می‌شود.
هدف از به‌گزینی	رقابت	هدف از این حالت به‌گزینی دستیابی به مزیت رقابتی نسبت به رقبا است.
	بهبود	هدف از این حالت به‌گزینی، عموماً توسعه و بهبود سازمان است.

یکی از نکات قابل تأمل در به‌گزینی این است که مشابه چرخه چهارمرحله‌ای دمینگ^۱ (برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام اصلاحی^۲)، اجرای فرایند به‌گزینی نیز یک چرخه تکرارپذیر و دائمی بوده و هیچگاه تلاش برای بهبود وضع موجود متوقف نمی‌شود. بر اساس نظر واتسون^۳ (۱۹۹۲)، فرایند به‌گزینی متشکل از شش مرحله است که شرح هر یک از آن‌ها در شکل زیر نشان داده شده است.

¹ Deming

² Plan, Do, Check, Action (PDCA)

³ Watson



شکل ۲-۶- مراحل به‌گزینی

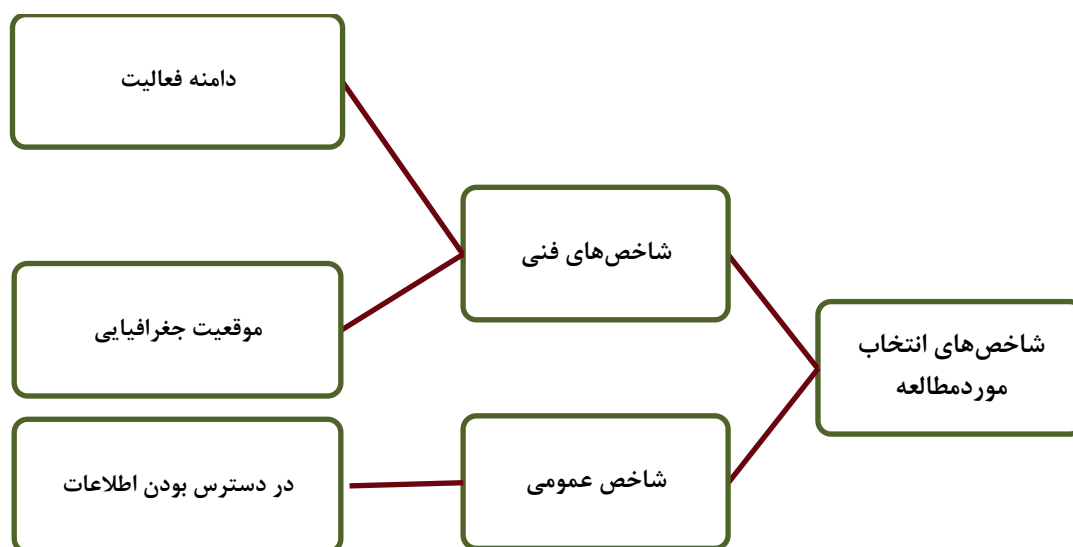
در این گزارش، مراحل انجام مطالعه تطبیقی به‌صورت زیر خواهد بود که در ادامه به تشریح آن پرداخته خواهد شد:

- تعیین معیارهای انتخاب کشورها برای مقایسه و مطالعه
- انتخاب کشورهای مورد مطالعه با رتبه برتر نسبت به ایران
- بررسی ارکان جهت‌ساز سازمان‌های حمل و نقلی در کشورهای برتر
- شناسایی عوامل پرتکرار در تدوین ارکان جهت‌ساز بر اساس مطالعات انجام شده

□ تعیین معیارهای انتخاب مطالعه تطبیقی

مسئله انتخاب الگوهایی برای مطالعه، یکی از اساسی‌ترین دغدغه‌های قابل‌توجه در به‌گزینی است. از این‌رو، باید شاخص‌هایی برای انتخاب الگوها در نظر گرفته شود که با استفاده از آن‌ها پژوهشگر بتواند به الگوهایی مناسب برای به‌گزینی دست یابد. در این گام به منظور انجام مطالعه تطبیقی در میان حوزه‌های حمل و نقلی، حوزه حمل و نقل شهری به‌صورت خاص برای مطالعه مدنظر قرار گرفته شده‌اند.

در پژوهش حاضر، دو معیار کلی فنی و عمومی در انتخاب موارد جهت مطالعه مدنظر قرار گرفته شده است. به لحاظ فنی سعی شده است موارد مطالعه، اسنادی در خصوص ارائه وضع موجود و چشم‌انداز و اهدافی برای آینده سیستم حمل و نقل شهری باشد. در مواردی که مطالعات برای حمل و نقل کل کشور صورت گرفته باشد، بعد حمل و نقل شهری آن ملاک قرار گرفته است. همچنین موقعیت مکانی این کلان‌شهرها یا کشورها مورد توجه قرار گرفته تا از هر قاره‌ای حداقل یک مورد مطالعه را پوشش دهد. به‌طور کلی، شاخص عمومی دسترسی‌پذیری نیز در تمام زیرگروه‌های مطالعه مدنظر بوده است و مواردی جهت مطالعه انتخاب شده است که هم در شاخص‌های فنی مطلوبیت لازم را داشته باشند و هم به طور عمومی، محتوای آن‌ها قابل دسترسی باشد. شکل زیر نشانگر شاخص‌های انتخاب برای موردهای مطالعه این پروژه است.



شکل ۲-۷- شاخص‌های انتخاب کشورها برای مطالعه تطبیقی

♦ شاخص‌های فنی

منظور از این شاخص‌ها، معیارهایی است که از بعد فنی صنعت مورد مطالعه، قابل بررسی هستند. در این گزارش، چند شاخص زیر به‌عنوان شاخص‌های فنی در نظر گرفته می‌شود:

۱. حوزه فعالیت: این شاخص به بررسی حوزه فعالیت از منظر فعالیت در زمینه حمل و نقلی و به طور مشخص حمل و نقل شهری می‌پردازد.

۲. موقعیت جغرافیایی: انتخاب از مناطق و قاره‌های مختلف

♦ شاخص عمومی / دسترسی‌پذیری

این شاخص‌ها مربوط به بُعد فنی موضوع مورد بررسی نبوده؛ اما در فرایند به‌گزینی و به‌ویژه انتخاب الگوها بسیار تأثیرگذار هستند. در این تحقیق، تنها شاخص اجرایی برای انتخاب الگوها در فرایند به‌گزینی، در دسترس بودن اطلاعات در نظر گرفته شده است.

در دسترس بودن اطلاعات مورد نیاز برای الگوها یکی از عوامل مهم در انتخاب نمونه‌های مورد مطالعه است. اگرچه ممکن است الگوهای زیادی در به‌گزینی قابل تعریف باشند؛ اما از آنجا که هدف از به‌گزینی استفاده از اطلاعات سایرین برای بهبود وضعیت فعلی است، در نتیجه دسترسی به اطلاعات نمونه‌ها می‌تواند بسیار تأثیرگذار باشد. در این تحقیق نیز، نمونه‌هایی به منظور به‌گزینی در نظر گرفته شده‌اند که اطلاعات مورد نیاز را فراهم می‌آورند.

۲-۶- بررسی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های ارکان‌های بین‌المللی

در حوزه حمل و نقل شهری

برای مطالعه تطبیقی از هر قاره‌ای حداقل یک مورد سند استراتژیک در حوزه حمل و نقل استخراج گشته و مورد مطالعه قرار گرفته است. این شهرها یا کشورها عبارت‌اند از:

- قاره استرالیا: سیدنی
- قاره آسیا: شانگهای، توکیو، سئول، سنگاپور، روسیه
- قاره آفریقا: آفریقای جنوبی
- قاره اروپا: برلین، پاریس، بارسلونا، لندن
- قاره آمریکا (آمریکای شمالی): ایالات متحده آمریکا، ونکوور، نیویورک
- قاره آمریکا (آمریکای جنوبی): شیلی

در شکل زیر پراکندگی جغرافیایی شهرها یا کشورهای انتخاب شده برای مطالعه نشان داده شده است.



شکل ۲-۸- پراکندگی جغرافیایی موارد مطالعه

برای هر مورد مطالعه، دو جدول تهیه شده است. جدول اول متشکل از سازمان متولی تهیه سند استراتژیک، مأموریت، چشم انداز و ارزش های آن سازمان و جدول دوم که در فصل سوم آمده است متشکل از نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای ذکر شده برای سیستم حمل و نقلی آن شهر یا کشور می باشد. در ادامه ابتدا جداول مربوط به مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان های تهیه کننده ارائه شده سپس ماتریس های مضامین مشترک مأموریت و چشم انداز آن ها استخراج گشته است. پس از آن در فصل آینده جداول مربوط به نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای ذکر شده برای سیستم حمل و نقلی شهرها یا کشورهای ذکر شده ارائه گشته و در نهایت جدول تهدیدها و فرصت های الهام گرفته شده ارائه شده است. لازم به ذکر است در مواردی که چشم انداز، مأموریت و ارزش ها با " " نوشته شده است، به معنای آن است که عیناً از آن سند و یا وبسایت رسمی سازمان متولی تهیه آن سند نقل قول شده است.

۲-۶-۱- قاره استرالیا

□ سیدنی، استرالیا

سیدنی، بزرگ ترین و قدیمی ترین شهر استرالیا، در سواحل جنوب شرقی این کشور واقع شده است. این شهر با بیش از پنج میلیون جمعیت، مرکز ایالت نیو ساوت ولز است و به عنوان یکی از پویاترین و چندفرهنگی ترین شهرهای جهان شناخته می شود. سیدنی همچنین یکی از مراکز مهم اقتصادی، فرهنگی و تحصیلی در منطقه آسیا-اقیانوسیه به شمار می آید.

¹ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

جدول ۳-۲- مأموریت، چشم انداز و ارزش های تهیه کننده سند استراتژیک حمل و نقلی سیدنی

لوگو	تهیه کننده	کشور	شهر
	شهر سیدنی ^۱	استرالیا	سیدنی
ارزش ها		چشم انداز	مأموریت
• “ارزش های ما توسط مردمان شکل گرفته اند. این ارزش ها رفتارهای روزمره ما را هدایت کرده و بهترین وجه ما را بازتاب می دهند . • ما به جامعه مان اهمیت می دهیم و تلاش می کنیم هر روز بهترین خود باشیم. • ما با صداقت عمل می کنیم تا منافع شهر و همکارانمان را تأمین کنیم. • ما زمانی بهترین نتیجه را می گیریم که به صداهای دیگران گوش دهیم و به عنوان یک تیم کار کنیم. • ما گوناگونی خود را جشن می گیریم و راه هایی پیدا می کنیم که هر فردی احساس تعلق کند. • ما کنجکاوی را تشویق می کنیم و به ایده های جدید مشتاق هستیم. • ما خود را به چالش می کشیم تا بهترین راه حل ها را برای شهر و سازمان خود پیدا کنیم.”		“چشم انداز ما آینده ای پایدار است که در آن هر کس سهم خود را در واکنش به وضعیت اضطراری اقلیمی ایفا می کند.”	“فارغ از نقشی که ایفا می کنیم، مراقبت از جوامع، محیط زیست و مردمان اساس کار ماست.”

¹ City of Sydney

■ شانگهای، چین

شانگهای، بزرگ‌ترین و پرجمعیت‌ترین شهر چین (با حدود ۲۵ میلیون جمعیت)، در ساحل شرقی این کشور و در کنار دهانه رود یانگ‌تسه واقع شده است. این شهر یکی از مهم‌ترین مراکز مالی، تجاری و حمل‌ونقلی جهان به شمار می‌رود و به دلیل آسمان‌خراش‌های مدرن، بندرگاه پرتردد و معماری تلفیقی سنتی-مدرن، شهرت دارد.

جدول ۲-۴- مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل‌ونقلی شانگهای

شهر	کشور	تهیه‌کننده	لوگو
شانگهای	چین	دفتر برنامه‌ریزی شهری و مدیریت منابع زمینی شانگهای ^۱	
مأموریت	چشم‌انداز	ارزش‌ها	
مأموریت این ارگان این است که اطمینان حاصل کند که همه ساکنان - از مرکز شهر گرفته تا مناطق حومه‌ای - به حمل‌ونقلی قابل‌اعتماد و پایدار دسترسی دارند که از رشد اقتصادی و کیفیت زندگی بالا پشتیبانی می‌کند.	“در سال ۲۰۵۰، شانگهای ساخت یک شهر جهانی عالی، شهری تحسین‌برانگیز از نوآوری، انسانیت و پایداری در همه جهات و همچنین یک کلان‌شهر بین‌المللی سوسیالیستی مدرن بانفوذ جهانی را تکمیل خواهد کرد. با رسیدن همه شاخص‌های توسعه به سطح پیشرو در جهان، این شهر فصل درخشان‌تری را برای تبدیل چین به یک کشور سوسیالیستی مدرن بزرگ، مرفه، قوی، دموکراتیک، از نظر فرهنگی پیشرفته، هماهنگ و زیبا و تحقق رؤیای چینی‌ها برای جوان‌سازی ملی رقم خواهد زد.”	• متعهد به آینده‌ای بهتر • همکاری و مشارکت • توسعه پایدار • تعالی و پرچم‌داری جهانی • احترام به میراث و فرهنگ ملی • تصمیم‌گیری آگاهانه و مبتنی بر داده	

¹ Shanghai Urban Planning and Land Resource Administration Bureau

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

□ توکیو، ژاپن

توکیو، پایتخت ژاپن و یکی از بزرگ‌ترین کلان‌شهرهای جهان، با جمعیتی بیش از ۱۴ میلیون، در شرق جزیره هونشو واقع شده است. این شهر مرکز سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و فناوری ژاپن به شمار می‌آید و ترکیبی منحصر به فرد از سنت و مدرنیته را به نمایش می‌گذارد. در کنار معابد باستانی، آسمان‌خراش‌ها، مراکز خرید مدرن و فناوری‌های پیشرفته چشم‌اندازی پویا به توکیو می‌دهند. توکیو همچنین به نظم، سیستم حمل و نقل کارآمد و زندگی شبانه پرجنب و جوش خود شناخته می‌شود.

جدول ۲-۵- مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل و نقلی توکیو

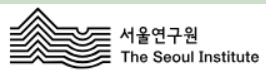
شهر	کشور	تهیه‌کننده	لوگو
توکیو	ژاپن	اداره حمل و نقل کلان‌شهر توکیو ^۱	
مأموریت	چشم‌انداز	ارزش‌ها	
اداره حمل و نقل کلان‌شهر توکیو برای ارائه خدمات ضروری حمل و نقل عمومی به مردم توکیو، با تأکید ویژه بر ایمنی و امنیت، و در نتیجه پشتیبانی از فعالیت‌های شهری و زندگی روزمره ساکنان آن، تأسیس شده است.	تبدیل شدن به یک مدل شناخته‌شده جهانی برای حمل و نقل شهری پایدار، فراگیر و از منظر فناوری پیشرفته تا سال ۲۰۵۰	- ایمنی - نوآوری - مسئولیت‌پذیری محیط زیستی - عدالت - کار گروهی	

¹ Tokyo Metropolitan Bureau of Transportation

□ سئول، کره جنوبی

سئول، پایتخت کره جنوبی و یکی از پر جنب و جوش ترین کلان شهرهای آسیا، با جمعیتی بیش از ۹ میلیون نفر در شمال غرب این کشور و در نزدیکی مرز با کره شمالی قرار دارد. این شهر مرکز سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و فناوری کره جنوبی است. سئول همچنین به خاطر سیستم حمل و نقل پیشرفته و صنایع دیجیتال در سطح جهانی شناخته شده است.

جدول ۲-۶- مأموریت، چشم انداز و ارزش های تهیه کننده سند استراتژیک حمل و نقلی سئول

شهر	کشور	تهیه کننده	لوگو
سئول	کره جنوبی	مرکز تحقیقات کلان شهر در مؤسسه سئول ^۱	
مأموریت	چشم انداز	ارزش ها	
ارتقای سیاست ها و بهبود کیفیت زندگی شهروندان سئول از طریق پژوهش های علمی و حرفه ای	“سئولی که بدون نیاز به اتکا به خودرو قابل زندگی است.”	- ایمنی - گوناگونی - عدالت - پایداری - اشتراک گذاری - همکاری و مشارکت	

¹ the Megacity Research Centre at the Seoul Institute

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

□ سنگاپور

سنگاپور، شهر و کشوری کوچک در جنوب شرقی آسیا، یکی از پیشرفته‌ترین و ثروتمندترین کشورهای جهان است. این کشور در محل تلاقی مسیرهای تجاری مهم قرار دارد و به عنوان یک مرکز مالی، فناوری و بازرگانی بین‌المللی شناخته می‌شود.

جدول ۲-۷- مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل و نقلی سنگاپور

شهر	کشور	تهیه‌کننده	لوگو
سنگاپور	سنگاپور	سازمان حمل و نقل زمینی ^۱	
مأموریت	چشم‌انداز	ارزش‌ها	
"اتصال آدم‌ها به مکان‌ها، ارتقا تجربه سفر"	"حمل و نقل متمرکز بر مردم"	• "کار تیمی" • انعطاف‌پذیری و مقاومت • اهمیت‌دادن • تعالی و پرچم‌داری • ایمنی • پیشرفت • صداقت	

¹ Land Transport Authority

□ روسیه

روسیه، پهناورترین کشور جهان، با جمعیتی حدود ۱۴۴ میلیون در اروپای شرقی و شمال آسیا گسترده شده و با وسعت چشمگیر خود، از اقیانوس آرام تا دریای بالتیک امتداد دارد.

جدول ۲-۸- مأموریت، چشم انداز و ارزش های تهیه کننده سند استراتژیک حمل و نقلی روسیه

شهر	کشور	تهیه کننده	لوگو
-	روسیه	دولت فدراتیو روسیه ^۱	
مأموریت	چشم انداز	ارزش ها	
مأموریت ایجاد شرایطی است که به بهبود کیفیت زندگی و سلامت شهروندان، رشد اقتصادی و رقابت پذیری اقتصادی، تقویت امنیت و توان دفاعی کشور و گسترش دسترسی به خدمات حمل و نقل ایمن و باکیفیت کمک کند.	یک سیستم حمل و نقل مدرن، کارآمد، ایمن و پایدار که رشد اقتصادی را به همراه آورده باشد، رفاه اجتماعی را افزایش داده باشد، امنیت ملی را تقویت کرده باشد و تمامیت ارضی و روسیه را تضمین کرده باشد.	• امنیت داخلی • رقابت اقتصادی • پایداری محیط زیستی • ایمنی • قابلیت اطمینان • کیفیت	

¹ Government of the Russian Federation

■ آفریقای جنوبی

آفریقای جنوبی، کشوری در جنوب قاره آفریقا، با جمعیتی بیش از ۶۰ میلیون نفر، از تنوع قومی و فرهنگی بالایی برخوردار است. این کشور به خاطر منابع طبیعی غنی یکی از قدرت‌های اقتصادی آفریقا به شمار می‌آید. آفریقای جنوبی یک جمهوری دموکراتیک است که پس از پایان دوران آپارتاید به سیستم حکومتی دموکراتیک تبدیل شد. آفریقای جنوبی به عنوان یک مرکز تجاری و مالی در آفریقا شناخته می‌شود.

جدول ۲-۹- مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل و نقلی آفریقای جنوبی

شهر	کشور	تهیه کننده	لوگو
-	آفریقای جنوبی	وزارت حمل و نقل	
مأموریت	چشم انداز	ارزش ها	
“وزارت حمل و نقل می خواهد تا با ایجاد چارچوبی از سیاست ها و مقررات پایدار و مدل های قابل اجرا، رهبری توسعه سیستم های حمل و نقل یکپارچه و کارآمد را بر عهده بگیرد و از استراتژی های دولتی برای توسعه اجتماعی و اقتصادی پشتیبانی کند.”	“حمل و نقل، ضربان قلب رشد اقتصادی و توسعه اجتماعی آفریقای جنوبی.”	• “حفظ انصاف و برابری در تمام عملیات های خود • تلاش برای فراهم آوردن حمل و نقل باکیفیت و مقرون به صرفه برای همه • تشویق به نوآوری در بخش حمل و نقل • اطمینان از شفافیت، پاسخگویی و نظارت بر تمام عملیات ها • تضمین پایداری، توان مالی، دسترسی پذیری”	

۲-۶-۴- قاره اروپا

■ برلین، آلمان

برلین، پایتخت آلمان، در شمال شرقی این کشور واقع شده و به عنوان مرکز سیاسی، اقتصادی و فرهنگی آلمان شناخته می شود. با جمعیتی حدود ۳/۷ میلیون نفر، برلین دومین شهر پرجمعیت آلمان است. از نظر اقتصادی، این شهر به ویژه در زمینه فناوری پیشرفته است و یکی از مراکز مهم تحقیقاتی و نوآوری در اروپا به شمار می آید. در سطح سیاسی، برلین مرکز دولت آلمان بوده و محل استقرار بسیاری از مؤسسات دولتی و دیپلماتیک است. برلین همچنین به عنوان مقصدی پرطرفدار در گردشگری در اتحادیه اروپا شناخته می شود.

جدول ۲-۱۰- مأموریت، چشم انداز و ارزش های تهیه کننده سند استراتژیک حمل و نقلی برلین

شهر	کشور	تهیه کننده	لوگو
برلین	آلمان	وزارت محیط زیست، حمل و نقل و حفاظت از آب و هوا ^۱	
مأموریت	چشم انداز	ارزش ها	
برنامه ریزی، مدیریت و توسعه سیستم حمل و نقل برلین به شیوه ای پایدار، سازگار با محیط زیست، از نظر اجتماعی عادلانه و از نظر اقتصادی مناسب، با اولویت دادن به نیازهای شهروندان و چالش های یک شهر در حال رشد و تغییرات اقلیمی است.	برلین قصد دارد تا سال ۲۰۳۰ به یک رهبر جهانی در حمل و نقل پایدار شهری تبدیل شود، جایی که: حمل و نقل عمومی، دوچرخه سواری و پیاده روی غالب هستند، حمل و نقل پاک و بی آلایندگی استاندارد است، خیابان ها امن تر و فراگیرتر هستند و نوآوری و بهره گیری از فناوری، جریان ترافیک و تجربه کاربری را بهینه می کند.	- پایداری محیط زیستی - عدالت - ایمنی - شفافیت - کارآمدی - مشارکت مردمی - نوآوری	

■ پاریس، فرانسه

پاریس، پایتخت فرانسه، در شمال غربی این کشور و در کنار رود سن واقع شده است. با جمعیتی حدود ۲/۲ میلیون نفر در داخل شهر و بیش از ۱۲ میلیون نفر در منطقه کلان شهری، پاریس یکی از پرجمعیت ترین و مهم ترین شهرهای

¹ Senate Department for the Environment, Transport and Climate Protection

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

اروپا به شمار می‌رود. از نظر اقتصادی، پاریس یک مرکز جهانی برای صنایع مالی، تجاری و فناوری است و در زمینه گردشگری نیز جایگاه برجسته‌ای دارد. این شهر به‌عنوان پایتخت فرهنگی دنیا شناخته می‌شود و سالانه میلیون‌ها نفر گردشگر را به خود جذب می‌کند همچنین یکی از مراکز مهم دیپلماتیک، آموزشی و علمی جهان است.

جدول ۱۱-۲- مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل و نقلی پاریس

شهر	کشور	تهیه‌کننده	لوگو
پاریس	فرانسه	شهر پاریس ^۱	
مأموریت	چشم‌انداز	ارزش‌ها	
برنامه‌ریزی، هدایت و تنظیم حمل و نقل در پاریس به‌گونه‌ای که پایدار، فراگیر، کارآمد باشد و به کیفیت کلی زندگی و پویایی شهر کمک کند.	چشم‌انداز پاریس، ایجاد یک سیستم حمل و نقل پایدار، عاری از کربن، فراگیر، قابل دسترس و ایمن برای تمام کسانی است که در پاریس زندگی می‌کنند، در آن کار می‌کنند یا از آن بازدید می‌کنند. این چشم‌انداز به دنبال پاسخ‌گویی به چالش‌های فعلی و آینده است و با ارائه یک شبکه حمل و نقل باکیفیت و چندوجهی، در عین حفظ محیط‌زیست و تضمین استفاده متوازن از فضاهای عمومی، به این هدف دست می‌یابد.	- مسئولیت‌پذیری - محیط زیستی - عدالت - ایمنی و سلامت - نوآوری	

¹ City of Paris

□ بارسلونا، اسپانیا

بارسلونا، دومین شهر بزرگ اسپانیا و پایتخت منطقه کاتالونیا، در سواحل دریای مدیترانه در شمال شرقی کشور واقع شده است. با جمعیتی حدود ۱/۶ میلیون نفر، بارسلونا یکی از مهم ترین و پرجمعیت ترین شهرهای اسپانیا است. این شهر از نظر اقتصادی در زمینه های گردشگری، تجارت، فناوری پیشرفته است و به عنوان یک مرکز مهم برای استارت آپ ها و نوآوری های دیجیتال شناخته می شود. به عنوان مقصد توریستی، بارسلونا هر ساله میلیون ها گردشگر را جذب می کند و یکی از پربازدیدترین شهرهای اروپا محسوب می شود.

جدول ۲-۱۲- مأموریت، چشم انداز و ارزش های تهیه کننده سند استراتژیک حمل و نقلی بارسلونا

شهر	کشور	تهیه کننده	لوگو
بارسلونا	اسپانیا	شهرداری بارسلونا ^۱	
مأموریت	چشم انداز	ارزش ها	
مأموریت شورای شهر بارسلونا رهبری واکنش شهر به چالش های جهانی با ارائه راه حل ها به ساکنان و ترویج توسعه مشترک و پایدار است.	“تغییر به سمت یک مدل حمل و نقل پایدارتر، ایمن تر، سالم تر، عادلانه تر و هوشمندتر”	• پایداری • عدالت و دسترسی • ایمنی و سلامت • نوآوری	

¹ Barcelona City Hall

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

□ لندن، انگلستان

لندن، پایتخت انگلستان و بزرگ‌ترین شهر بریتانیا، در جنوب شرقی این کشور قرار دارد. با جمعیتی حدود ۹ میلیون نفر در منطقه کلان‌شهری، لندن یکی از پرجمعیت‌ترین و تأثیرگذارترین شهرهای جهان است. از نظر اقتصادی، لندن یکی از مراکز مالی و تجاری جهانی است و به‌عنوان قطب مهم در زمینه‌های بانکداری، فناوری و رسانه شناخته می‌شود. این شهر همچنین مرکز سیاست و فرهنگ بریتانیا است و به‌عنوان مقصدی توریستی محبوب، سالانه میلیون‌ها گردشگر را جذب می‌کند و به‌عنوان یکی از تأثیرگذارترین و پرنفوذترین شهرهای جهان در زمینه‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی شناخته می‌شود.

جدول ۲-۱۳- مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل و نقلی لندن

شهر	کشور	تهیه‌کننده	لوگو
لندن	انگلستان	اداره لندن بزرگ، دفتر شهردار، سازمان حمل و نقل لندن ^۱	
مأموریت	چشم‌انداز	ارزش‌ها	
ارائه یک سیستم حمل و نقل در سطح جهانی، ایمن و پایدار که نیازهای لندن را برآورده کرده و از رشد آن پشتیبانی کند.	“چشم‌انداز اصلی استراتژی حمل و نقل شهردار، ایجاد لندنی در آینده است که نه تنها خانه افراد بیشتری باشد، بلکه مکان بهتری برای زندگی همه این افراد باشد.”	- سلامتی و تندرستی - پایداری و مسئولیت‌پذیری محیط زیستی - عدالت - کارایی - نوآوری - تفکر آینده‌نگر	

۲-۶-۵- قاره آمریکا

□ ایالات متحده آمریکا

ایالات متحده آمریکا، کشوری در قاره آمریکای شمالی، با ۵۰ ایالت است. این کشور با مساحت حدود ۹/۸ میلیون کیلومتر مربع، سومین کشور بزرگ جهان از نظر مساحت است. ایالات متحده با جمعیتی بیش از ۳۳۰ میلیون نفر، یکی از متنوع‌ترین و چندفرهنگی‌ترین جوامع را در خود جای داده است. از نظر اقتصادی، آمریکا بزرگ‌ترین اقتصاد جهان

¹ the Greater London Authority, the Mayor's office, Transport For London

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

است و در زمینه‌های فناوری، صنعت، خدمات و کشاورزی پیشرفته‌ترین کشورها به شمار می‌رود. این کشور همچنین به‌عنوان یک قدرت سیاسی و نظامی برجسته در سطح جهانی شناخته می‌شود. جاذبه‌های گردشگری ایالات متحده سالانه میلیون‌ها بازدیدکننده از سراسر جهان جذب می‌کند.

جدول ۲-۱۴- مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل و نقلی ایالات متحده آمریکا

شهر	کشور	تهیه‌کننده	لوگو
-	ایالات متحده آمریکا	وزارت حمل و نقل ^۱	
مأموریت	چشم‌انداز	ارزش‌ها	
“ارائه سیستم حمل و نقل پیشرو در جهان، خدمت به مردم و اقتصاد آمریکا از طریق جابه‌جایی ایمن، کارآمد، پایدار و عادلانه افراد و کالاها”	ایجاد یک سیستم حمل و نقل ایمن، عادلانه، پایدار و مدرن که به صفر رسیدن تصادفات منجر به مرگ یا جرحی شدید، اقتصادی فراگیر و پایدار، کاهش نابرابری‌ها و نقش محوری در مقابله با بحران آب و هوا را تضمین کند.	• “تعالی • اعتماد • انصاف • همدلی • رویاپردازی”	

¹United States Department of Transportation (USDOT)

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

□ نیویورک، ایالات متحده

نیویورک، بزرگ‌ترین و پرجمعیت‌ترین شهر ایالات متحده، در ایالت نیویورک و در ساحل شرقی این کشور واقع شده است. با جمعیتی بیش از ۸ میلیون نفر در خود شهر و بیش از ۲۰ میلیون نفر در منطقه کلان‌شهری، نیویورک یکی از بزرگ‌ترین و مهم‌ترین مراکز اقتصادی، فرهنگی و رسانه‌ای جهان است. این شهر به‌عنوان یک قطب جهانی در زمینه‌های مالی، فناوری، هنر و رسانه شناخته می‌شود و به‌عنوان مرکز مالی جهانی، وال‌استریت و بورس نیویورک را در خود جای داده است. نیویورک با جاذبه‌های مشهور مقصدی پرطرفدار برای گردشگران است.

جدول ۲-۱۵- مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل و نقلی نیویورک

شهر	کشور	تهیه‌کننده	لوگو
نیویورک	ایالات متحده آمریکا	شورای حمل و نقل کلان‌شهر نیویورک ^۱	
مأموریت	چشم‌انداز	ارزش‌ها	
حفظ و گسترش یک سیستم حمل و نقل قابل اعتماد، پایدار و یکپارچه که ایمنی، کارایی و عدالت را در اولویت قرار می‌دهد. این مأموریت شامل نوسازی زیرساخت‌ها، تقویت نوآوری و همکاری با ذی‌نفعان برای برآوردن نیازهای روبه‌رشد حمل و نقل و درعین حال کاهش ازدحام ترافیکی و انتشار کربن است.	یک شبکه حمل و نقل چندمدی، عادلانه، مقاوم و انعطاف‌پذیر که از رشد اقتصادی پشتیبانی می‌کند، اثرات زیست‌محیطی را کاهش می‌دهد، اتصال را در سراسر منطقه افزایش می‌دهد و دسترسی برای همه ساکنان و سازگاری با چالش‌های آینده را تضمین کند.	- پایداری - ایمنی - انعطاف‌پذیری و مقاومت - مسئولیت‌پذیری مالی و شفافیت - پاسخگو بودن	

¹ New York Metropolitan Transportation Council

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

□ ونکوور، کانادا

ونکوور، یکی از بزرگ‌ترین و پرجمعیت‌ترین شهرهای کانادا، در سواحل غربی این کشور و در استان بریتیش کلمبیا واقع شده است. این شهر یکی از مقاصد محبوب برای زندگی و گردشگری است. ونکوور به‌خاطر موقعیت جغرافیایی منحصر به فردش که ترکیبی از کوه‌های سرسبز، سواحل اقیانوس آرام و فضای شهری مدرن است، شناخته می‌شود. این شهر از نظر اقتصادی به‌ویژه در بخش‌های فناوری، تجارت و حمل و نقل دریایی پیشرفته است.

جدول ۲-۱۶- مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های تهیه‌کننده سند استراتژیک حمل و نقلی ونکوور

شهر	کشور	تهیه‌کننده	لوگو
ونکوور	کانادا	شهر ونکوور ^۱	
مأموریت	چشم‌انداز	ارزش‌ها	
“شهری بسازیم که به مردم، محیط‌زیست و فرصت‌های ما برای زندگی، کار و پیشرفت اهمیت می‌دهد.” وظایف حمل و نقلی: • “ساخت و نگهداری زیرساخت‌های متعلق به شهر، از جمله خیابان‌ها، پیاده‌روها و فضاهای عمومی • هدایت توسعه در اراضی از طریق سیاست‌ها و دستورالعمل‌های استفاده از اراضی و طراحی شهری • مدیریت نحوه استفاده از خیابان‌ها از طریق قوانین، مقررات و قیمت‌گذاری • حمایت و همکاری با نهادهای خارج از حیطه اختیارات خود در مسائل فراتر از حوزه وظایف ما • آموزش و توانمندسازی شهروندان برای اتخاذ انتخاب‌های حمل و نقل پایدار • ارائه رهبری، هم در سطح محلی و هم در سطح جهانی”	“تا سال ۲۰۴۰، ما شهری را تصور می‌کنیم که سیستم حمل و نقل هوشمند و کارآمد آن از اقتصادی پویا پشتیبانی کرده و درعین حال دسترسی به آن، برای همه آسان و مقرون به‌صرفه است. شهری که شهروندان سالم آن در محیطی امن، قابل دسترسی و پر جنب و جوش زندگی می‌کنند و شهری که محیط‌زیست طبیعی خود را بهبود می‌بخشد تا آینده‌ای سالم برای مردم و سیاره‌مان تضمین کند.”	• ما پاسخگو به نیازهای شهروندان و همکاران خود هستیم. • ما برای دستیابی به بهترین نتایج تلاش می‌کنیم. • ما با قضاوت بی‌طرفانه و حساسیت با کار خود برخورد می‌کنیم. • ما شفاف و صادق هستیم و به تعهدات خود وفادار می‌مانیم. • ما قصد داریم الگویی باشیم که دیگران تمایل به پیروی از آن داشته باشند. • ما یاد می‌گیریم و از طریق تجربیات خود رشد می‌کنیم.	

□ شیلی

شیلی، کشوری باریک در غرب قاره آمریکای جنوبی، با ساحلی طولانی در اقیانوس آرام هم‌مرز با پرو، بولیوی و آرژانتین است. این کشور با مساحتی حدود ۴۳۸ هزار کیلومتر مربع و جمعیتی حدود ۱۹ میلیون نفر، یکی از کشورهای پیشرفته

¹ City of Vancouver

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

و باثبات در منطقه است. از نظر اقتصادی، شیلی به عنوان یکی از بزرگترین تولیدکنندگان مس در جهان شناخته می شود و صنایع کشاورزی، شیلات و گردشگری نیز در اقتصاد این کشور نقش مهمی دارند.

جدول ۲-۱۷- مأموریت، چشم انداز و ارزش های تهیه کننده سند استراتژیک حمل و نقلی شیلی

شهر	کشور	تهیه کننده	لوگو
-	شیلی	وزارت حمل و نقل و ارتباطات ^۱	
مأموریت	چشم انداز	ارزش ها	
“مأموریت ما توسعه یک سیستم ارتباطی عادلانه، کارآمد، پایدار و امن است که به بهبود کیفیت زندگی مردم کمک کند. همچنین ما در تلاشیم تا شکاف های حمل و نقل و ارتباطات تلفنی را در سرتاسر کشور، با تأکید ویژه بر مناطق مختلف، برطرف کنیم.”	“تا سال ۲۰۵۰، شیلی سیستم های حمل و نقل و توسعه شهری خواهد داشت که با کمترین پیامدهای منفی به ویژه انتشار گازهای گلخانه ای، به طور مشترک امکان تحرک پایدار و عادلانه را در شهرهای ما فراهم می کنند. این سیستم ها استفاده از وسایل نقلیه کارآمدتر و کم آلاینده تر را اولویت قرار داده و به دستیابی به کیفیت بالای زندگی، ترویج توسعه اقتصادی پایدار و فراهم کردن سطوح مناسب دسترسی و امنیت برای همه ساکنان، صرف نظر از سطح درآمد، سن، جنسیت یا شرایط آنها، کمک خواهند کرد.”	• کارآمدی • نوآوری • عدالت • پایداری	

۲-۷- مضامین مشترک مأموریت ها و چشم اندازهای موارد مطالعه شده

در این مرحله بیشترین حیطه هایی که در جملات مأموریت ها و چشم اندازهای سازمان های متولی تهیه سند استراتژیک حمل و نقلی ذکر شده بود استخراج گشته است.

با جمع بندی آیتم های مأموریت ها در اسناد مورد بررسی در مطالعه تطبیقی، جدول ۲-۱۸ را می توان به عنوان خلاصه ارائه کرد.

مبتنی بر جدول ۲-۱۸، سه مورد زیر مورد توجه تعداد بیشتری از سازمان ها بوده است:

- پایداری محیط زیستی و کیفیت هوا،

¹ Ministry of Transport and Telecommunications

- کارایی، قابلیت اطمینان، کیفیت و مقاومت

و

- سلامت و کیفیت زندگی مردم

با جمع‌بندی آیتم‌های چشم‌اندازها در اسناد مورد بررسی در مطالعه تطبیقی، جدول ۲-۱۹ را می‌توان به‌عنوان خلاصه ارائه کرد. مبتنی بر جدول ۲-۱۹، موارد زیر به ترتیب مورد توجه تعداد بیشتری از سازمان‌ها بوده است:

- پایداری محیط زیستی و کیفیت هوا،
- در دسترس بودن و عادلانه بودن
- ایمنی و توسعه اقتصادی

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

جدول ۲-۱۸- مضامین مشترک مأموریت‌های تهیه‌کنندگان اسناد بررسی شده در مطالعه تطبیقی

مأموریت شهر یا کشور	پایداری محیط زیستی و کیفیت هوا	توسعه اقتصادی	توسعه اجتماعی	هوشمندسازی و بهره‌گیری از تکنولوژی	ایمنی	امنیت	سلامت و کیفیت زندگی مردم	دردسترس بودن و عدالانه بودن	کارایی، قابلیت اطمینان، کیفیت و مقاومت	همکاری با ذی‌نفعان
سیدنی	*						*			
شانگهای	*	*			*		*		*	
توکیو					*	*	*			
سئول							*			
سنگاپور								*	*	
روسیه		*				*	*		*	
آفریقای جنوبی	*	*	*						*	
برلین	*		*					*	*	
پاریس	*		*				*	*	*	
بارسلونا	*	*	*							
لندن	*	*	*							
ایالات متحده	*	*			*		*	*	*	
نیویورک	*			*	*			*	*	*
ونکوور	*								*	*
شیلی	*				*		*	*	*	

سند استراتژیک سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران

تدوین ارکان جهت ساز

جدول ۲-۱۹- مضامین مشترک چشم اندازهای اسناد بررسی شده در مطالعه تطبیقی

چشم انداز شهر یا کشور	پایداری محیط زیستی و کیفیت هوا	تمرکز بر مردم، حمل و نقل پاک و حمل و نقل و همگانی	توسعه اقتصادی	توسعه اجتماعی	نوآوری، هوشمندسازی و بهره گیری از تکنولوژی	ایمنی	امنیت	سلامت و کیفیت زندگی مردم	دردسترس بودن و عادلانه بودن	چند وجهی، کارایی، قابلیت اطمینان، کیفیت و مقاومت
سیدنی	*									
شانگهای	*		*	*						
توکیو	*				*				*	
سئول		*								
سنگاپور		*								
روسیه	*				*	*	*			*
آفریقای جنوبی			*	*						
برلین	*	*			*	*			*	
پاریس	*					*			*	*
بارسلونا	*				*	*		*	*	
لندن								*		
ایالات متحده	*		*			*			*	
نیویورک	*		*					*	*	*
ونکوور	*		*		*	*		*	*	*
شیلی	*		*				*	*	*	