

# بررسی موانع و چالش‌های تحقق اهداف برآمده از برنامه‌های توسعه شهر تهران در مدیریت شهری حمل و نقل و ترافیک

## با تأکید بر آموزش و فرهنگ‌سازی در مدیریت ترافیک

امیرعلی تربتی\*

کارشناس معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران و دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه تهران  
\*amatonline@gmail.com

تاریخ پذیرش: آبان ۹۱

تاریخ دریافت مقاله: آذر ۹۰

### چکیده

موضوع این مقاله، عبارت است از بررسی موانع و چالش‌های تحقق اهداف برآمده از برنامه‌های توسعه‌ای کلان شهر تهران در مدیریت شهری حمل و نقل عمومی و ترافیک. هدف از این تحقیق عبارت است از شناسایی عواملی که دست‌یابی به اهداف برنامه‌های استراتژیک و کلان توسعه شهر تهران در مدیریت شهری حمل و نقل عمومی و ترافیک شده‌اند. ضرورت انجام این تحقیق عبارت است از تحت‌الشعاع قرار گرفتن انسان و انسان محوری (که همانا تعریف شهر محلی است برای زندگی انسان‌ها) در این فرایند و مشاهده افول روز افزون شاخص‌های ترافیکی. روش این تحقیق عبارت است از بهره‌گیری از مدل مفهومی چهاربعدی شناخت‌شناسی چالش در تحقق و پیاده‌سازی سند (امیری مجتبی، ۱۳۸۶) و "مدل" تحلیلی سه شاخگی (میرزایی، ۱۳۷۷:۳۱۶)، سپس پژوهش کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه و ادبیات موضوع در جهان و مصاحبه عمیق با خبرگان و استخراج گویه‌های تحقیق با استفاده از روش کیفی و در مرحله دوم کمی، توصیفی و پیمایشی که با تهیه پرسشنامه و سرشماری نتایج حاصله از جامعه آماری دست اندرکاران معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران، مدیران، مشاوران، کارشناسان ارشد و کارشناسان حوزه معاونت و سازمان حمل و نقل و ترافیک که در مجموع حدود ۱۰۰ نفر می‌باشند صورت پذیرفت. "دستاوردهای" این تحقیق عبارتند از: ۱- تأیید گویه‌های استخراج شده از پژوهش کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه موضوع در جهان و مصاحبه عمیق با خبرگان که در قالب پرسشنامه مورد پرسش قرار گرفته بودند به عنوان شاخص‌های موثر در عدم تحقق اهداف برنامه‌ریزی‌های مدیریت شهری حمل و نقل و ترافیک ۲- دست‌بندی عوامل موثر فوق‌الذکر با بهره‌گیری از روش آماری تحلیل عاملی در قالب علل ساختاری، رفتاری، محیطی و ماهیتی. "نتایج" حاصله از تحقیق عبارتند از: ۱- لزوم اصلاح ماهیتی من جمله پیاده‌سازی نگرش انسان محور در تدوین قوانین، اسناد بالادست و برنامه‌ها ۲- لزوم اصلاح ساختاری از جمله پیاده‌سازی مدیریت یکپارچه و برقراری هماهنگی بین دستگاه‌های مسئول در مدیریت شهری ۳- لزوم اصلاح زمینه‌ای و محیطی از جمله لزوم اصلاح نگرش شهروندان و تقویت فرهنگ در بین جهت نگرش مثبت به حمل و نقل عمومی در برابر استفاده از وسیله شخصی ۴- لزوم اصلاح رفتاری مانند تشویق و تقویت بر پایه ادامه حیات مناسب سازمان.

کلید واژه: آموزش، فرهنگ، انسان محوری، موانع و چالش‌های برنامه‌ریزی، مدیریت شهری، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت حمل و نقل و ترافیک

### ۱ - مقدمه

میلیون نفر (با در نظر گرفتن جمعیت غیر ساکن)، با وسعتی بیش از ۷۳۰ کیلومتر مربع می‌باشد. تعداد سفرهای روزانه درون‌شهری در تهران بیش از ۱۵ میلیون و ششصد هزار سفر برآورد می‌گردد که این رقم روز به روز در حال افزایش می‌باشد. این در حالی است که در سوی دیگر، میانگین سرعت سفر روزانه درون‌شهری روز به روز با کاهش بیشتری مواجه شده و در سال ۱۳۸۸ به ۲۲ کیلومتر در ساعت تقلیل یافته است یعنی ۰۶ کیلومتر کمتر از سال ۱۳۸۷ [۱]. قریب به ۲,۴ میلیون خودروی شماره گذاری شده تا سال ۱۳۸۷ [۲] با تولید ۶۵ گرم آلاینده به ازای هر کیلومتر وسیله [۳] و افزایش روز افزون خودروهای شخصی و در مقابل هدف دست نیافته سهم توسعه حمل و نقل عمومی زنگ خطری است برای افق تیره زندگی شهری در تهران.

برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی مبتنی بر این فرض است که رهبران و مدیران سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی اگر بخواهند که سازمان‌های متبوعشان در سال‌های پیش رو رسالت خود را محقق سازند و مراجعین و موکلین خود را راضی نمایند، باید خود استراتژیست‌هایی کارساز باشند. این رهبران و مدیران باید نهایت بصیرت را در قلمرو تحت کنترل خود به کار گیرند و برای تطبیق با محیط متغیر، استراتژی‌های کارسازی را تدوین کنند و برای تصمیم‌گیری باید مبنای استوار و قابل دفاع بر پا نمایند. (جان ام برایسون، ۹۸۸، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، پیشگفتار) کلان‌شهر تهران با جمعیت ساکن بالغ بر ۸ میلیون و متغیر در طول روز تا ۱۲

1 Wang



## ۲- تعریف مسأله و اهداف تحقيق

### ۲.۱- تعریف مسأله

"مسأله" این تحقیق عبارت است از جستجوی این که چرا علی رغم وجود ساختارهای قانون گذاری، سیاست گذاری، برنامه ریزی، تأمین منابع، اجرایی و کنترلی، با این مشکل مواجه بوده و هستیم که چشم اندازها و اهداف برنامه ها و حتی قوانین مصرح در زمینه مدیریت شهری تهران، من جمله در بخش حمل و نقل و ترافیک جامع عمل نمی پوشند.

"سوال اصلی" تحقیق حاضر آن است که چه عواملی تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای را تحت تأثیر قرار می دهد؟

### ۲.۲- اهداف تحقيق

"هدف" از این تحقیق عبارت است از شناسایی عواملی که مانع دستیابی به اهداف برنامه های استراتژیک و کلان توسعه شهر تهران در مدیریت شهری حمل و نقل عمومی و ترافیک شده اند. همچنین "ضرورت" انجام این تحقیق عبارت است از تحت الشعاع قرار گرفتن انسان و انسان محوری ( که همانا تعریف شهر محلی است برای زندگی انسان ها) در این فرایند و مشاهده افول روز افزون شاخص های ترافیکی.

## ۳. ساختار کلی مقاله

### ۳.۱- توصیف شرایط موجود در مدیریت شهری در

#### ایران و تهران

در ایران بر اساس اصل شورا ها در قانون اساسی [۵]، قانون شوراها و شهرداری ها مصوب و اجرایی شده است. بر این اساس در هر شهر شوراها توسط مردم انتخاب و شهرداری ها به عنوان نهاد عمومی تعریف شده اند [۶] که در واقع در میانه طیفی است که یک سر آن بخش دولتی و سازمان های دولتی است و سر دیگر طیف

بخش خصوصی است و به انجام وظایف قانونی محوله در خصوص مدیریت شهری می پردازند.

حوزه معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران به عنوان یکی از معاونت های مذکور، نهاد عمومی مسئول در مدیریت شهری در بخش حمل و نقل و ترافیک است که مسئولیت سیاست گذاری، هماهنگی، برنامه ریزی و کنترل عملکرد سیستم حمل و نقل و ترافیک تهران را بر عهده دارد. این معاونت در شهرداری تهران با توجه به الگوی جامع مدیریت استراتژیک، با در نظر گرفتن مأموریت خود که ساماندهی وضعیت حمل و نقل و ترافیک کلان شهر تهران می باشد، به تعیین اهداف بلند مدت و پس از آن تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی های مناسب جهت نیل به آن اهداف پرداخته است.

بر اساس تدابیر شهرداری تهران، قوانین و اسناد بالا دستی از جمله قانون شهرداری ها، قانون توسعه حمل و نقل عمومی مصوب سال ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی، طرح های جامع از جمله طرح جامع حمل و نقل و ترافیک شهر تهران و نتایج حاصل از مجموع مطالعات پویا و نیازسنجی های انجام گرفته در مجموعه حمل و نقل و ترافیک شهر تهران استراتژی ها و محورهای اصلی جهت ساماندهی حمل و نقل و ترافیک شهر تهران به شرح ذیل می باشد که توسط سازمان ها و شرکت های فوق الذکر اجرا و پیاده سازی می گردد:

توسعه حمل و نقل عمومی، افزایش ایمنی و بهره وری معابر، مدیریت تقاضای سفر، ارتقای فرهنگ ترافیک، کاهش آلودگی های زیست محیطی [۷]

### ۳.۲- اختلاف وضع موجود با برنامه ها در مدیریت

#### شهری تهران

بر اساس قانون توسعه حمل و نقل عمومی مصوب سال ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی تا سال ۱۳۹۲ ه.ش سهم حمل و نقل

جدول ۱: وضعیت شاخص های سفرهای درون شهری و حمل و نقل عمومی [۹]

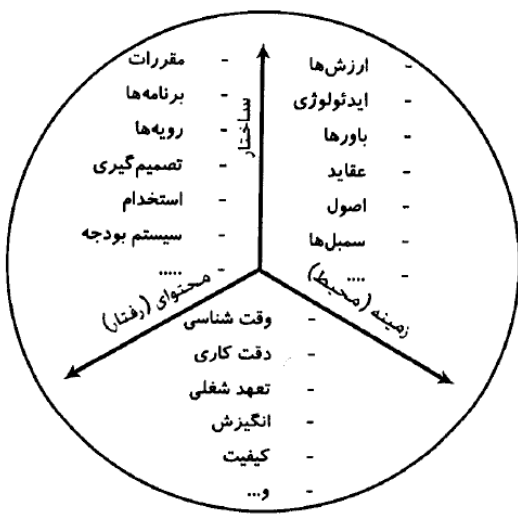
موضوع	عنوان	واحد	۱۳۸۷	۱۳۸۸
سفرهای درون شهری	تعداد سفرهای روزانه درون شهری	میلیون سفر روزانه	۱۵/۳	۱۵/۶۰
	میانگین سرعت سفر روزانه درون شهری	کیلومتر در ساعت	۲۲/۶	۲۲
	متوسط زمان یک سفر درون شهری	دقیقه در کیلومتر	۲/۷	۲/۹
	متوسط نسبت زمان تأخیر به زمان سفر	درصد	۳۰/۵	۳۰/۶
	متوسط نسبت شبکه کند و بحرانی	درصد	۵۴/۰	۵۴/۵
حمل و نقل عمومی	تعداد سفرهای حمل و نقل عمومی روزانه درون شهری	میلیون سفر	۹	۹/۴
	متوسط زمان سفر با وسایل حمل و نقل عمومی	دقیقه در کیلومتر	۳	۲/۸
	میانگین زمان توقف وسایل نقلیه در هر سفر شهری	دقیقه در کیلومتر	۰/۶	۰/۷
	متوسط سرعت جابه جایی در حمل و نقل عمومی	کیلومتر در ساعت	۲۰	۲۱
	سهم حمل و نقل عمومی و نیمه عمومی در سفرهای درون شهری با سرویس	درصد	۵۹/۱	۶۰
	سهم حمل و نقل ریلی (مترو) در سفرهای درون شهری	درصد	۶	۷
	سهم حمل و نقل با اتوبوس در سفرهای درون شهری	درصد	۱۶/۵	۱۶
	سهم حمل و نقل با تاکسی در سفرهای درون شهری و آژانس ها	درصد	۲۲/۵	۲۴
	سهم حمل و نقل با مینی بوس در سفرهای درون شهری	درصد	۱/۳	۳
سهم حمل و نقل سرویس های اداری، آموزشی و سایر	درصد	۱۰	۱۰	

### ۳.۵ - سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته در خصوص موانع و چالش‌های عمده برنامه‌ریزی استراتژیک بخش‌های دولتی و غیر انتفاعی در دنیای امروز

در این جا به صورت خلاصه و گذرا به مروری بر تحقیقات و پژوهش‌های انجام گرفته در ارتباط با موضوع پژوهش حاضر می‌پردازیم:

۱. مدل تحلیلی سه‌شاخگی آسیب‌های سازمانی علل، عوامل و مشکلات اساسی می‌باشند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می‌شوند که سازمان از رشد متناسب و سالم خود باز بماند. پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود (شکل ۱). منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند - مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی - شامل می‌شود؛ عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند - مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات - می‌باشد و سرانجام عوامل زمین‌های شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند، می‌گردد. (میرزایی، ۱۳۷۷:۳۱۶)

شکل ۱: اجزای مدل سه شاخگی



۲. مدل مفهومی چهاربعدی شناخت‌شناسی چالش در تحقق و پیاده‌سازی سند (امیری مجتبی، ۱۳۸۶) این مدل که تکامل یافته مدل سه شاخگی می‌باشد بعد چهارمی به نام بعد ماهیتی و معنایی را که بیان‌کننده معنا و مفهوم و جهت راه می‌باشد را اضافه نموده است.

۳. درخصوص برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به مدل هاروارد و مدل‌های ارائه شده توسط فرد آر دیوید اشاره کرد. (مدیریت استراتژیک - فرد آر دیوید) که عمدتاً برای شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی طراحی و به کارگیری شده‌اند.

۴. درخصوص موانع و مشکلات برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، جان ام برایسون در سال ۱۹۸۸

عمومی در شهر تهران باید به ۷۵٪ از کل سفرهای درون شهری برسد، به قرار ذیل:

- سفرهای درون شهری از طریق مترو: ۳۰٪
- سفرهای درون شهری از طریق مترو: ۲۵٪
- سفرهای درون شهری از طریق مترو: ۲۰٪

[۸] آمار عملکردی و اطلاعات موجود بیانگر این مطلب است که علی‌رغم تلاش‌های فراوان صورت گرفته اختلاف زیادی بین وضع موجود و برنامه وجود دارد که تحقق برنامه‌ها را با چالش مواجه می‌سازد:

### ۳.۳ - وضعیت برنامه‌ریزی استراتژیک بخش‌های دولتی و غیر انتفاعی در دنیای امروز

در سال‌های گذشته برنامه‌ریزی استراتژیک به بخش استاندارد از تفکر و کارکرد مدیریتی بخش خصوصی تبدیل شده است و رهبران و مدیران بخش‌های دولتی و غیر انتفاعی سال‌ها پس از آن‌ها از چگونگی کمک برنامه‌ریزی استراتژیک در اجرای وظایف آگاهی یافته‌اند. [۱۰]

برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از مجموعه‌ای از مفاهیم، روش‌های کار و ابزار که برای کمک کردن به مدیران و رهبران جهت انجام دادن وظایف پیش گفته طراحی شده‌اند. تلاشی سازمان یافته برای اتخاذ تصمیم‌ها و انجام دادن اقدامات بنیادی که ضمن شکل دادن به سازمان مشخص می‌سازد که یک سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا این کار را انجام می‌دهد. [۱۰]

### ۳.۴ - موانع و چالش‌های عمده برنامه‌ریزی استراتژیک بخش‌های دولتی و غیر انتفاعی در دنیای امروز

برنامه‌ریزی استراتژیک به خودی خود به اجرا در نخواهد آمد. کسانی که خواهان آنند که برنامه ریزی استراتژیک را برای دستیابی به موفقیت مورد استفاده قرار دهند باید چهار مانع کلیدی موجود بر سر راه برنامه‌ریزی استراتژیک کارساز را رفع نمایند: مشکل انسانی، مشکل فراگرد، مشکل ساختاری، مشکل نهادی. [۱۲]

این چهار طبقه مشکلات در سراسر مراحل هشتگانه فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارند و اگر مورد توجه واقع نشوند موجب شکست می‌گردند ولی در صورت حل موفق، برنامه‌ریزی استراتژیک با مدیریت حکومت عجین شده، تغییر استراتژیک کارساز پدید خواهد آورد. [۱۳]

سایمن معتقد است سازمان‌های بزرگ و پیچیده ضرورتاً به سوی ساختار سلسله مراتبی سوق پیدا خواهند کرد (Simon). دایموند در ضمن تأیید و تقویت ارتباط بین سطوح مختلف سلسله مراتب می‌گوید هر سطحی از برنامه ریزی، کارکردی استراتژیک برای سطوح پایین‌تر ایفا می‌کند و بر عکس از طریق سطح استراتژیک بالایی خود محدود می‌شود (Diamond). سالیسبوری معتقد است که توجهات باید از برنامه‌ریزی استراتژیک به سوی اجرای آن معطوف شود و پیش شرط این جهت‌گیری جدید وجود کارگزاران مشخص در هر طبقه است. در حقیقت به نظر وی احتمال اجرای یک سیاست استراتژیک وجود ندارد مگر با وجود یک قدرت استراتژیک مسئول که متعهد به اجرای سیاست‌ها است. [۱۴]

- موارد زیر را ارائه نمود:
۱. تعیین آمادگی و پذیرش سازمان در خصوص مدیریت استراتژیک
  ۲. متناسب ساختن استراتژی با محیط
  ۳. در نظر گرفتن مسائل به عنوان تنش
  ۴. مدیریت 'What' و 'how'
  ۵. ارتقای مالکیت جهت تشویق اجرا
  ۶. انتخاب مدیرانی که نقش‌های مدیریت استراتژیک را بر عهده بگیرند
  ۷. انتخاب منابع تولید اطلاعات بر اساس نوع استراتژی انتخابی
  ۸. رسیدن به نتایج مورد انتظار به وسیله مدیریت استراتژیک و بیان می‌کنند که استراتژی دگرگون کننده برای بخش عمومی خوب است که نیازمند مدیریت تغییر مستمر، نوآوری و خلاقیت، درک و ارتباط با تنش‌های مسائل و استراتژی‌های دگرگون کننده دارد.
  ۸. در تحقیقات Kofi Obeng & Isaiah Ugbor [۱۷] در سال ۲۰۰۶ اعلام شده است که فاکتورهای موثر در پاسخگویی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های حمل و نقلی در برابر دولت تعهدات قانونی و ارتباط موثر شامل موارد زیر می‌باشند:
    ۱. هر واحد سازمانی باید اکشن پلن (Action plan) خاص خود را هماهنگ با برنامه استراتژیک کل سیستم دارا باشد.
    ۲. نیاز برنامه‌ریزی استراتژیک چیزی بیش از تعریف و تمجید زبانی مقامات لایه‌های بالا و مدیران بخش‌ها بوده و التزام و مشارکت مدیریت سطح بالا را در هر سیستم می‌طلبد.
    ۳. برنامه‌ریزی استراتژیک باید برون‌گرا باشد تا بتواند بر پاسخگویی مناسب به نیازمندی‌های مشتریان تمرکز نماید و باید بر تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها و زمینه‌های توسعه آتی تمرکز کند.
    ۴. نیاز به مشارکت کارکنان و اعضای سیستم، متناسب با مدیریت و شیوه تصمیم‌سازی لایه‌های بالای مدیریت.
  ۹. در تحقیقات M. Atilla Oner Ozcan Saritas & [۱۸] در سال ۲۰۰۴ با مقایسه ۸ برنامه توسعه ۵ ساله در ترکیه مدلی ارائه شده است که بر تفکر سیستمی و مدیریت یکپارچه تاکید دارد و اعلام شد جهت رفع موانعی که باعث شکست برنامه‌های توسعه در ترکیه می‌گردد، شاخص‌های زیر باید بین لایه‌های مدیریت (شامل: وضع اصول و قوانین، تعیین استراتژی‌ها، فعالیت‌های اجرایی) و اجزای ساختار (شامل اهداف، ساختارها، رفتارها) به عنوان الزام برقرار باشد واضح بودن و شفافیت، وحدت، یکپارچگی، هماهنگی و هم‌صدایی.
  - در ادامه مروری بر پیشینه تحقیق در پایان نامه‌ها پایان نامه‌ها و تحقیقات داخل کشور در ارتباط با عدم تحقق برنامه‌ها صورت پذیرفت تا به استخراج گویه‌ها کمک نماید:
    ۱۰. کوثر خواه محسن، ۱۳۷۶ «علل محدودیت‌های اجرایی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های بازرگانی ایران» در این تحقیق به عواملی نظیر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی که در عدم اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بازرگانی ایران موثرند اشاره گردیده است.
  - فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک تنها زمانی ارزشمند است که به تصمیم‌گیرندگان کلیدی کمک کند تا به شکل استراتژیک "تفکر" و "اقدام" کنند.
  ۱. مشکل انسانی: عبارت است از مدیریت و کارگردانی توجه و تعهد افراد. توجه افراد کلیدی باید معطوف بر مسائل کلیدی، تصمیم‌ها، اختلاف نظرها و تعیین اولویت‌های خط مشی در مقاطع کلیدی فراگرد و سلسله مراتب سازمانی.
  ۲. مشکل فراگرد: عبارت است از مدیریت و هدایت اندیشه‌های استراتژیک به روشی مناسب تا خرد نامتعارف به خرد متعارف تبدیل شود.
  ۳. مشکل ساختاری: عبارت است از مدیریت روابط جزء به کل. محیط داخلی و خارجی باید به صورتی سودمند با هم مرتبط شوند.
  ۴. مشکل نهادی: عبارت است از به کار بردن رهبری تغییر شکل. دشوارترین مشکلاتی را که برنامه‌ریزی استراتژیک با آن‌ها مواجه است تنها از طریق تغییر شکل نهادی می‌توان حل کرد و این تغییر شکل‌ها بدون رهبری قوی محقق نخواهد شد. [۱۱]
  - این چهار طبقه مشکلات در سراسر مراحل هشتگانه فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارند و اگر مورد توجه واقع نشوند موجب شکست می‌گردند ولی در صورت حل موفق، برنامه‌ریزی استراتژیک با مدیریت حکومت عجین شده، تغییر استراتژیک کارساز پدید خواهد آورد. [۱۳]
  ۵. سایمن معتقد است سازمان‌های بزرگ و پیچیده ضرورتاً به سوی ساختار سلسله‌مراتبی سوق پیدا خواهند کرد (Simon). دایموند در ضمن تأیید و تقویت ارتباط بین سطوح مختلف سلسله مراتب می‌گوید هر سطحی از برنامه‌ریزی، کارکردی استراتژیک برای سطوح پایین تر ایفا می‌کند و بر عکس از طریق سطح استراتژیک بالایی خود محدود می‌شود (Diamond). سالیسوری معتقد است که توجهات باید از برنامه‌ریزی استراتژیک به سوی اجرای آن معطوف شود و پیش شرط این جهت‌گیری جدید وجود کارگزاران مشخص در هر طبقه است. در حقیقت به نظر وی احتمال اجرای یک سیاست استراتژیک وجود ندارد مگر با وجود یک قدرت استراتژیک مسئول که متعهد به اجرای سیاست‌ها است. (اسدی، ۱۳۸۰)
  ۶. در ایران مطالعات دکتر وراز مرادی مسیحی معضلات برنامه‌ریزی کلان شهر تهران را به صورت زیر بیان می‌کند:
    ۱. برنامه‌ریزی بدون توجه به اجرا
    ۲. عدم هماهنگی میان سازمان‌ها
    ۳. عدم مشارکت غیر دولتی
    ۴. محتوای کالبدی و ایستایی طرح‌ها [۱۵]
  - سابقه تحقیقات خارجی در این زمینه که در Sience و Direct Elsevier ثبت شده‌اند به قرار زیر می‌باشد:
    ۷. در تحقیقات PAUL C. NUTT & ROBERT W. BACKOFF [۱۶] در سال ۱۹۹۴ اعلام شده است که در بخش عمومی، یکی از پایه‌های استراتژیک در خصوص مدیریت استراتژیک عبارت است از نیاز در زمینه‌های زیر:

۱۱. رمایسی سیروس علی، ۱۳۷۷» بررسی مشکلات شرکت های صنعتی وابسته به دولت در اجرای برنامه ریزی استراتژیک». در این تحقیق به عوامل قابل کنترل و غیر قابل کنترل در عدم توفیق شرکت های صنعتی وابسته به دولت در اجرای برنامه ریزی استراتژیک اشاره شده که عوامل قابل کنترل شامل عدم آگاهی مدیران از فرصت ها و تهدیدات سازمان، عدم توان مالی شرکت ها جهت اجرای برنامه ریزی استراتژیک و محدود بودن آگاهی مدیران از دانش و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک و عوامل غیر قابل کنترل شامل عدم ثبات و امنیت شغلی مدیران، عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و به موقع و بانک های اطلاعاتی، نامالایحیتار نبودن مدیران و اعمال نفوذ از طرف دولت، رقابتی نبودن محصولات، فقدان برنامه مدون توسعه اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، عدم دسترسی به فن آوری های مدرن و وابسته بودن به محصولات واسطه ای و عدم وجود بازار رقابتی سالم می باشد.

۱۲. وفا غفاریان، ۱۳۸۲، «بررسی علل شکست برنامه ریزی های استراتژیک و ارائه یک رویکرد برای بهبود اثربخشی استراتژی در سازمان های صنعتی ایران، در این تحقیق. حاصل دو نظریه می باشد. در نظریه اول «ضعف رهبری» به عنوان عامل اصلی شکست استراتژی ها بررسی شده و اجزای اصلی این نظریه به همراه ده ها مفهوم پشتیبان در قالب یک شبکه مفهومی سببی ارائه گردیده است. نظریه دوم یک مفهوم جدید تحت نام برنامه ریزی تمرکز به عنوان سومین پیش برنامه سازمانی در کنار استراتژی و برنامه ریزی بلند مدت را عنوان کرده است. این نظریات و مفاهیم با شواهد (واقعی) case های مورد مطالعه پشتیبانی شده است.

۱۳. سید صالحی سیدرضا، ۱۳۸۲، در این تحقیق موانع به کارگیری مدیریت استراتژیک در شهرداری تهران را مورد بررسی قرار داد که در این رابطه فرضیات مطرح گردیدند که عبارتند از بین سبک مدیریت و وضعیت مدیریت استراتژیک، بین ساختار و نوع فعالیت ها و بین سیاست ها و قوانین دولتی و وضعیت مدیریت استراتژیک در شهرداری تهران رابطه معنی داری وجود دارد که هر سه فرضیه فوق تایید شدند. علاوه بر آن با تجزیه و تحلیل های تکمیلی مشخص گردید که هر سه مولفه (سبک مدیریت، ساختار و نوع فعالیت ها و سیاست ها و قوانین دولتی) در رابطه با مدیریت استراتژیک، در شهرداری تهران از وضعیت نامطلوبی برخوردار می باشند.

۱۴. حاکی محمدرضا، ۱۳۸۵» «ارایه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در اجرای موفقیت آمیز برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات». در این تحقیق متغیرهای موثر به سه دسته تقسیم شده اند عوامل سازمانی، ابعاد برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و موفقیت برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات. عوامل سازمانی شامل عوامل سازمانی درونی و عوامل سازمانی تعاملی می باشند و ابعاد برنامه ریزی استراتژیک هم شامل همراستایی استراتژیک بین برنامه های استراتژیک فناوری اطلاعات با برنامه استراتژیک کسب و کار سازمان و ارزیابی محیطی است.

۱۵. سعیده رسولیان، ۱۳۸۷، براساس تحقیق و مطالعات انجام شده در این تحقیق تشخیص گردید که مشارکت مدیران، آگاهی مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، مدیریت تغییر و ارزیابی صحیح

محیطی بر موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران تأثیر دارد و تعهد سازمانی به فرایند برنامه ریزی استراتژیک، پذیرش کارکنان و وجود پایگاه داده ها و مدیریت مناسب عوامل مهمی در موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران محسوب نشده اند و به عوامل موفقیت برنامه ریزی استراتژیک اشاره شده است که شامل شناسایی و مشخص نمودن اهداف واقع بینانه روشن نمودن نیازها جهت رسیدن به اهداف و ایجاد زمان کارکنان مورد نیاز جهت اجرای برنامه ریزی استراتژیک می باشد.

۱۶. رحمانیان مجید، ۱۳۸۷، بررسی وضعیت عوامل فرهنگی موثر بر مدیریت توسعه پایدار شهر تهران. در این تحقیق مولفه های اصلی فرهنگ به ۴ دسته شامل: هویت، درگیری و اشتغال در امور فرهنگی، همبستگی اجتماعی ناشی از فرهنگ و نهایتاً بازده اقتصادی فرهنگ تقسیم در ادامه به این نتیجه گیری دست یافتند که هویت، درگیری و اشتغال در امور فرهنگی، همبستگی اجتماعی ناشی از فرهنگ و بازده اقتصادی فرهنگ همگی از عوامل موثر بر توسعه اقتصادی شهر تهران بوده و نیز هویت، همبستگی اجتماعی ناشی از فرهنگ و نهایتاً بازده اقتصادی فرهنگ از عوامل موثر بر توسعه اجتماعی شهر تهران می باشند. همچنین اشاره می کند که محدود کردن شهرداری به انجام خدمات و عدم گسترش اجتماعی و نیز نبود ذهنیت مساعد و تداوم واگذاری امور شهری به دستگاه های دولتی و وجود مقررات موجود به عنوان پشوانه ای این امر، از موانع ایجاد مدیریت واحد شهری در تهران می باشند.

۱۷. چراغعلی محمد حسن، ۱۳۷۷-۱۳۷۸، در این تحقیق نخست اشاره می گردد که مشکلات امروز تهران ریشه در سیاست هایی دارد که باگام نهادن در راه صنعتی شدن در سال های پس از اصلاحات ارضی و سرمایه گذاری های کلان و بالتبع ایجاد تاسیسات و تجهیزات زیربنایی مورد نیاز جمعیت و صنایع می باشد (ویژه نامه مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، شماره ۷، ۲).

سپس اشاره می گردد که جایگاه شهرداری به عنوان مسئول مدیریت شهری نامطلوب است و بخشی از وظایف آن در طول زمان به مراکز و دستگاه های دیگر واگذار شده است و نتیجه آن وجود مراکز متعدد تصمیم گیری در شهر است که موجب نابسامانی در خدمت رسانی می گردد و از مجموع ۱۱۹ ماده قانون شهرداری تعداد اندکی قابل استناد و مابقی توسط سایر قوانین حاکم اصلاح شده اند (ماهنامه شهرداری شماره ۵، ۲۹).

سپس با اشاره به اهداف رسمی، یعنی اهدافی که در مجامع رسمی و عمومی اعلام می گردد و اهداف واقعی یعنی اهدافی که پول و منابع سازمان در عمل برای آنها تجهیز می شود (گلوک و جاچ ۲۵، ۱۳۷۵) فرضیات تحقیق به شرح ذیل به اثبات می رسد:

۱- بین اهداف رسمی و اهداف واقعی شهرداری تهران اختلاف وجود دارد.

۲- بین اهداف سایانه و بلند مدت در شهرداری تهران پیوندی وجود ندارد.

۳- تخصیص بودجه با استراتژی پیشنهادی در ارتباط نمی باشد.

۱۸. کلباسی، هومن، ۱۳۷۷، با مصاحبه در سطوح مختلف عوامل زیر را به عنوان عوامل کلیدی در موفقیت سیستم های

ERP در ایران شناسایی کرده است: کارکرد سازمان، حفظ هدف تیم، تیم پروژه، پشتیبانی مدیریت، مشاوران، آمادگی سازمانی، توسعه و بونجه.

۱۹. ترابی، اصغر، ۱۳۸۹، در این تحقیق به بررسی عوامل زیر به عنوان عوامل موثر بر موفقیت تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک در شهرداری منطقه شش تهران پرداخته می شود: فرهنگ، ساختار، رهبری، مدیریت ارشد، کارکنان، فناوری و سیستم های اطلاعاتی پیشرفته.

۲۰. آقایی میبیدی لیلی ۱۳۸۸، در این تحقیق به بررسی عوامل بحرانی موفقیت CSF در تحقق اهداف تعیین شده پرداخته می شود و نهایتاً عوامل زیر شامل شناسایی بازار و مشتری، تصمیم گیری، توسعه منابع انسانی، اثرات سازمانی، روابط استراتژیک، رهبری و نهایتاً عوامل مالی به عنوان عوامل بحرانی موفقیت CSF در تحقق اهداف تعیین شده برنامه استراتژیک شرکت تولید کننده قطعات پرسی و مجموعه های فلزی خودرو (سایپا پرس) شناسایی می گردند.

### ۳.۶ - شناسایی موانع و چالش های عمده تحقق اهداف برنامه های کلان در مدیریت شهری تهران

#### ۳.۶.۱ - روش تحقیق:

"روش" این تحقیق عبارت است از بهره گیری از مدل مفهومی چهاربعدی شناخت شناسی چالش در تحقق و پیاده سازی سند (امیری مجتبی، ۱۳۸۶) و مدل تحلیلی سه شاخگی (میرزایی، ۱۳۷۷:۳۱۶)، سپس پژوهش کتابخانه ای و بررسی پیشینه و ادبیات موضوع در جهان و مصاحبه عمیق با خبرگان و استخراج گویه های تحقیق با استفاده از روش کیفی و در مرحله دوم: کمی، توصیفی و پیمایشی که با تهیه پرسشنامه و سرشماری نتایج حاصله از جامعه آماری دست اندرکاران معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران، مدیران، مشاوران، کارشناسان ارشد و کارشناسان حوزه معاونت و سازمان حمل و نقل و ترافیک که در مجموع حدود ۱۰۰ نفر می باشند صورت پذیرفت.

این تحقیق از لحاظ کارکرد و اهداف یک تحقیق کاربردی (Application Research) محسوب می شود [۱۹]. زیرا عواملی را مشخص می کند که توان مدیریت شهری را در راه تحقق اهداف برآمده از برنامه ها مورد بررسی قرار می دهد. بر اساس نحوه گردآوری داده ها:

ترکیبی و به شکل تحقیق کیفی قبل از انجام بررسی های آماری جهت تعیین زمینه سوالات جهت مطالعات آماری است [۲۰]. در مرحله اول: کیفی، بر اساس مصاحبه عمیق با صاحب نظران و استفاده از نظرات منتشر شده گروه های کانون و نیز بهره گیری از تجارب مشابه جهانی می باشد.

در مرحله دوم: کمی، توصیفی و پیمایشی، با توجه به فرضیات شکل گرفته در مرحله اول و متغیرهای شناسایی شده کمی و توصیفی (Descriptive) بوده و گزارش آنچه هست و گرفتن نتایج عینی از موقعیت بدون دخالت یا استنتاج ذهنی می باشد [۲۱]. و با مشاهده پدیده ها به منظور معنا دادن به جلوه های مختلف اطلاعات جمع آوری شده پیمایشی (Survey Research) می باشد [۲۲].

#### ۳.۶.۲ - روش های گردآوری اطلاعات:

در مرحله اول: با استفاده از مطالعات کتابخانه ای مجموعه ای از مصاحبه فردی، تجزیه و تحلیل اسناد و مدارک، تحلیل سخنان افراد، مشاهده و همچنین بهره گیری از مطالعات موردی مشابه و Best practice های موجود صورت پذیرفت.

در مرحله دوم با استفاده از پرسشنامه بر ساخته از نتایج مرحله اول صورت پذیرفت [۲۲]. یک مقیاس ۵ درجه ای برای رتبه بندی حاصل از نظرخواهی در پرسشنامه به کار برده شد که بر مبنای طیف لیکرت می باشد [۲۳].

#### ۳.۶.۳ - قلمرو تحقیق:

۳.۶.۳.۱ - قلمرو موضوعی: در این تحقیق موانع و چالش های تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای کلان شهر تهران - با رویکرد مدیریت شهری و به طور اخص در معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران و با تمرکز بر حوزه حمل و نقل و ترافیک به عنوان یکی از شاخص ترین حوزه ها در بحث مدیریت شهری و با اثری ملموس بر زندگی شهری می باشد.

۳.۶.۳.۲ - قلمرو مکانی این تحقیق معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران می باشد.

۳.۶.۳.۳ - دوره زمانی انجام تحقیق: سال ۱۳۹۰

۳.۶.۳.۴ - مکان تحقیق: مکان این تحقیق شهر تهران، شهرداری تهران و به طور اخص معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران می باشد.

#### ۳.۶.۴ - متغیرهای تحقیق

در این تحقیق عوامل معنایی و ماهیتی، ساختاری، فرهنگی و اجتماعی، محیطی، عدم رعایت اصول مدیریت شهرسازانه و توسعه پایدار، علل رفتاری به عنوان متغیر مستقل مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد. متغیر وابسته نیز "موانع و چالش های تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای" سازمان است. ارزیابی پاسخ دهندگان از هر کدام از این ابعاد) با طراحی سوالات مناسب ( بر اساس مقیاس لیکرت، نمره هر کدام از این ابعاد و نهایتاً نمره هر کدام از متغیرها را مشخص خواهد نمود.

#### ۳.۶.۵ - جامعه آماری

جامعه آماری به کل افرادی گفته می شود که از جهات خاص مربوط به نقطه نظرهای تحقیق دارای صفات مشترک بوده و مشمول نتایج پژوهش مورد نظر باشند. محقق باید قبل از آغاز کار پژوهش، چارچوب جامعه آماری آن تحقیق را مشخص و روشن کند تا هم تکلیف خودش معلوم باشد و هم بتواند آن را به سادگی به دیگران معرفی نماید. جامعه آماری را جامعه هدف نیز می گویند (ذوالریاستین، ۱۳۸۰). با توجه به قلمرو مکانی و زمانی، جامعه آماری پژوهش شامل "دست اندر کاران معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران، مدیران، مشاوران، کارشناسان ارشد و کارشناسان شاغل و مشارکت کننده" است که تعداد کل آن ها بر طبق آخرین آمار در دی ماه سال ۱۳۹۰، ۱۰۰ نفر بوده است. اطلاعات مورد نیاز در مورد جامعه آماری از بانک اطلاعات منابع انسانی شهرداری تهران استخراج شده است.

#### ۳.۶.۶ - روش نمونه گیری:

در این تحقیق از سرشماری استفاده شده است.

● **علل ساختاری بر عدم تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای مدیریت شهری کلان شهر تهران موثر است:**  
روال های جاری و وضعیت موجود که برخلاف اصول مدیریت شهری، مدیریت شهرسازانه و مدیریت پروژه، فاقد همگرایی و وحدت رویه در بین اجزای تأثیر گذار در سیستم می باشند و عدم وجود مدیریت واحد شهری، با عدم تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای مدیریت شهری کلان شهر تهران رابطه مستقیم دارد.

### جدول ۳: علل ساختاری

ردیف	نتایج استخراج شده عوامل عدم تحقق برنامه های مدیریت شهری در قالب علل ساختاری
۱	ناکافی بودن ارتباطات میان لایه های مختلف مدیریت
۲	تناقض روال های جاری و وضعیت موجود با اصول مدیریت شهری
۳	عدم وجود مدیریت یکپارچه شهری
۴	عدم هماهنگی میان بخش ها و سازمان ها و نهادهای مختلف موثر بر تدوین و پیاده سازی برنامه ها و مشکلات مربوط به آن
۵	ضعف ارتباطات عمودی (عدم یا کمبود ارتباطات کافی درون سازمانی بین رده های بالاتر و پایین تر)
۶	عدم وجود تفاهم نامه و دستورالعمل های هماهنگی بین سازمان ها و نهادهای مختلف موثر بر تدوین و پیاده سازی برنامه ها
۷	فقدان یا ضعف ارتباطات بین واحدهای وظیفه ای (در تدوین، اجرا، کنترل و به روز رسانی برنامه ها)
۸	فقدان اختیارات کافی در زمینه ی تدوین استراتژی های مدیریت شهری در شهرداری و معاونت حمل و نقل و ترافیک (دامنه برنامه ها نامتناسب و فراتر از حیطه اختیارات سازمانی است)
۹	فقدان اختیارات کافی در زمینه اجرای استراتژی ها مدیریت شهری در شهرداری و معاونت حمل و نقل و ترافیک (دامنه اختیارات در زمینه اجرا و پیاده سازی برنامه ها، نامتناسب و فراتر از حیطه اختیارات سازمانی است)

● **علل محیطی و فرهنگی و اجتماعی بر عدم تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای مدیریت شهری کلان شهر تهران موثر است:**

● **به طور طبیعی مردم به دنبال حفظ و افزایش ثروت خود هستند، این امر موجب تزریق ثروت به زمین و توسعه شهر می گردد که سعی در جلوگیری از آن در تعارض با مردم و نامتعادل است، مگر آن که به صورت تخصصی و مردم نهاد کارشناسی شده**

۳.۶.۷ - برای طراحی این سوالات از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده گردیده است که یکی از رایج ترین روش های مقایسه ای اندازه گیری به شمار می رود. این طیف یک مقیاس فاصله ای است که از تعدادی عبارت و گزینه های جوابیه تشکیل شده است. لذا یک مقیاس مرکب است. گزینه های جوابیه در این مقیاس، معمولاً نشانگر میزان موافقت یا مخالفت پاسخگو نسبت به یک موضوع یا مفهوم معین، اعم از مثبت و یا منفی است. به عبارت دیگر از طریق این مقیاس می توان باور و نگرش پاسخگو را تعیین کرد. (خاکی، ۱۳۷۸)

۴. شکل کلی و امتیاز بندی این طیف برای سوالات به صورت جدول ۲-۳ می باشد. به حداکثر موافقت با گویه امتیاز ۵ و حداقل موافقت با آن امتیاز ۱ تعلق می گیرد.

### ۴. نتیجه گیری

بر اساس نتایج پژوهش صورت گرفته، موانع و چالش های برنامه ریزی در مدیریت شهری شهر تهران، با تمرکز بر حوزه حمل و نقل و ترافیک، در ۴ سرفصل اصلی استخراج گردید که به شرح زیر می باشند:

● **علل معنایی و ماهیتی بر عدم تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای مدیریت شهری کلان شهر تهران موثر است:**  
ماهیتاً مدیریت شهری امری مردم نهاد و غیر دولتی است و عدم رعایت این اصل و دخیل شدن رویکرد دولت و سیاسی در ساختار مدیریت شهری و رویکرد تجویزی به جای رویکرد تلفیقی-تخصصی بر اساس نیاز واقعی شهروندان با عدم تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای مدیریت شهری کلان شهر تهران رابطه مستقیم دارد و اصولاً ماهیت برنامه ریزی استراتژیک جوابگوی هدایت امور شهری نبوده و باید با ماهیت تفکر استراتژیک به هدایت امور شهری پرداخت.

### جدول ۲: علل معنایی و ماهیتی

ردیف	نتایج استخراج شده عوامل عدم تحقق برنامه های مدیریت شهری در قالب علل معنایی و ماهیتی
۱	عدم توجه به خواسته های مردم
۲	عدم اصلاح دیدگاه توجه بیش از حد به خواسته های دولتی
۳	عدم توجه کافی به مفهوم شهر با دید انسان محور بودن ( مکانی برای زندگی انسان ها ) در تدوین و اجرای استراتژی
۴	عدم اصلاح روش برنامه ریزی و اجرای مدیریت شهری که تا کنون به صورت تجویزی یا اجباری از سوی مسئولان برای مردم بوده است
۵	عدم استفاده از رویکرد تلفیقی- تخصصی بر اساس نیاز واقعی شهروندان
۶	عدم اصلاح وضعیت معمول اقدامات که حرکت در جهت رویکرد دولتی بوده است

مطابق نظریه ایکاف ، مدیریت حال گرا یا Inactive به معنای حفظ وضع موجود بوده و سازمانی می تواند با مدیریت حال گرا سر کند که ادامه حیات آن ارتباط چندانی به عملکرد نداشته باشد و به کمک مالی به شکل دولتی متکی باشد. رفتار مدیران به گونه حال گرا که بر مبنای حفظ وضع موجود و مهار بحران و نه بر مبنای بقاء و ادامه حیات مناسب سازمان باشد، با عدم تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای مدیریت شهری کلان شهر تهران رابطه مستقیم دارد.

### جدول ۵: علل رفتاری

ردیف	نتایج استخراج شده عوامل عدم تحقق برنامه های مدیریت شهری در قالب علل رفتاری
۱	عدم تشویق و ترغیب کارکنان برای تحقق اهداف
۲	عدم احساس نیاز مدیران به پیشرفت در وضعیت شاخص ها
۳	عدم نظارت و پیگیری مستمر فرایند برنامه ریزی استراتژیک
۴	عدم حس مسولیت پذیری، تعهد و اشتیاق مدیران اجرایی و کارکنان نسبت به اهداف
۵	عدم اعتقاد به برنامه هایی با رویکرد شهرسازانه
۶	عدم اصلاح سبک مدیریت حال گرا شامل: سعی در حفظ و استمرار وضعیت و موقعیت موجود از طرف مدیریت و سعی در مهار بحران ها
۷	عدم وجود مدیریت پویای سازمان بر اساس بقاء و ادامه حیات مناسب سازمان
۸	عدم توجه مدیران شهری به آینده عملکرد توسعه شهری (حال گرا بودن مدیران)
۹	فقدان اختیارات کافی در زمینه اجرای استراتژی ها مدیریت شهری در شهرداری و معاونت حمل و نقل و ترافیک (دامنه اختیارات در زمینه اجرا و پیاده سازی برنامه ها، نامتناسب و فراتر از حیطه اختیارات سازمانی است)

● عدم رعایت اصول مدیریت شهرسازانه و توسعه پایدار بر عدم تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای مدیریت شهری کلان شهر تهران موثر است:

حفظ و بهسازی و ارتقای کیفیت فضای شهری، ارتقای مستمر و پایدار کیفیت محیط و زندگی، توجه به مظاهر نظم شهری و ایجاد آسایش دیداری و کالبدی و عملکردی، عدم تلقی حوزه های مدیریتی در قالب جزایری با مرز محدوده های اداری و قانونی، حفظ طبیعت، پژوهش مدار بودن و اصولاً تلفیق دانش ها و هنرهای شهرسازی و مدیریت به صورت جامع الزامی علمی است و عدم رعایت اصول مدیریت شهرسازانه با عدم تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای مدیریت شهری کلان شهر تهران رابطه مستقیم دارد.

و اصلاح و فرهنگ سازی صورت پذیرد. این امر با عدم تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای مدیریت شهری کلان شهر تهران رابطه مستقیم دارد.

● از سوی دیگر تکنولوژی خودرو دارای دو بخش سخت افزاری و نرم افزاری (فرهنگی- اجتماعی) است که در کشور ایران عمدتاً بخش سخت افزاری از کشورهای پیشرو اخذ و وارد شده است به گونه ای که خودرو محور شده تا حدی که با اولویت دادن به تردد خودروها که دارای افزایش نامحدود و روزافزونی در فضای محدود شهری هستند، خانه ها را تخریب و به جای آن بزرگراه و خیابان و فضا برای تردد خودروها ایجاد می نمایند. این امر با عدم تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای مدیریت شهری کلان شهر تهران رابطه مستقیم دارد.

● نیاز واقعی شهروندان در اجتماع شامل امنیت، دسترسی مناسب، رفاه و اطمینان خاطر، باعث شکل گیری رفتارهای ترافیکی می شود. مثلاً فرد با خودروی شخصی احساس حریم شخصی بیشتر و مناسب تر، امنیت در حمل و نقل، آرامش و راحتی، زمان بندی مناسب تر، افتخار به دارایی و خودرو و ... می کند. (این عامل می تواند جزء علل رفتاری دسته بندی گردد اما با توجه به این که در محیط خارجی مجموعه مدیریت شهری حمل و نقل و ترافیک واقع می گردد جزء علل محیطی آورده شده است). مشکلاتی از قبیل حاشیه نشینی در کلان شهرها نیز از این قبیل اند. این امر با عدم تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای مدیریت شهری کلان شهر تهران رابطه مستقیم دارد.

### جدول ۴: علل محیطی

ردیف	نتایج استخراج شده عوامل عدم تحقق برنامه های مدیریت شهری در قالب علل محیطی- در شاخه فرهنگی و اجتماعی
۱	ضعف مشارکت واحدهای وظیفه ای در مورد اجرای استراتژی های سازمانی
۲	عدم تطابق و عدم حمایت فرهنگ سازمانی از استراتژی ها
۳	عدم وجود نگرش مثبت مردم نسبت به حمل و نقل عمومی وسایل
۴	عدم وجود فرهنگ استفاده از وسائط حمل و نقل عمومی در مردم به جای فرهنگ استفاده از وسیله شخصی (به خاطر حس امنیت، راحتی، حریم شخصی، در دسترس بودن، سرعت، شأن اجتماعی، ...)
ردیف	نتایج استخراج شده عوامل عدم تحقق برنامه های مدیریت شهری در قالب علل محیطی (زمینه ای)
۱	عدم همکاری سایر سازمان ها (برون سازمانی)
۲	عدم انجام وظایف سایر سازمان ها (برون سازمانی)
۳	تداخل وظیفه ای سازمان ها (برون سازمانی)

● علل رفتاری بر عدم تحقق اهداف برآمده از برنامه های توسعه ای مدیریت شهری کلان شهر تهران موثر است:

## جدول ۴: علل رفتاری در شاخه عدم رعایت اصول مدیریت شهرسازانه و توسعه پایدار

ردیف	نتایج استخراج شده عوامل عدم تحقق برنامه‌های مدیریت شهری در قالب علل رفتاری، در شاخه عدم رعایت اصول مدیریت شهرسازانه و توسعه پایدار
۱	عدم توجه به انسان محور بودن برنامه‌ها در راستای بهسازی و ارتقای کیفیت فضای شهری
۲	عدم توجه به ارتقای مستمر و پایدار کیفیت محیط زیست شهروندان
۳	عدم توجه به ارتقای مستمر کیفیت زندگی شهروندان در بحث حمل و نقل عمومی
۴	عدم همکاری بین کارکنان مجموعه
۵	عدم توجه به روند و روال توسعه شهر در سطوح مختلف برنامه‌ریزی
۶	عدم پیاده‌سازی مدیریت یکپارچه شهری بر اساس اصول مدیریت شهرسازانه
۷	عدم رعایت الگوی مناسب (مانند طرح جامع و تفصیلی شهر تهران) برای توسعه شهر تهران در گذشته
۸	فقدان اسناد بالادستی جهت توسعه شهری
۹	عدم همخوانی بین اسناد بالادستی جهت توسعه شهری یا نقص و عدم جامعیت این اسناد
۱۰	عدم اجرای مناسب اسناد بالادستی جهت توسعه شهری
۱۱	عدم نظارت مناسب بر اجرای اسناد بالادستی جهت توسعه شهری
۱۲	عدم اصلاح و به‌روزرسانی اسناد بالادستی جهت توسعه شهری با توجه به مقتضیات

نتایج استخراج شده عوامل عدم تحقق برنامه‌های مدیریت شهری در قالب علل محیطی و نیز در شاخه فرهنگی و اجتماعی به عنوان عوامل موثر و موانع و چالش‌های تحقق اهداف برآمده از برنامه‌های توسعه شهر تهران در مدیریت شهری حمل و نقل و ترافیک اکتشاف و به مدیران شهری رفع این موانع توصیه می‌گردد.

## ۵. قدردانی

در این جا لازم است از راهنمایی و ارشادات روشن‌گر عزیزان و سرورانی که من را در انجام این تحقیق مورد لطف خویش قرار دادند سپاس‌گزاری نمایم.

- جناب آقای مهندس تشکری هاشمی، معاون محترم شهردار و رئیس محترم سازمان حمل و نقل و ترافیک
- جناب آقای دکتر امیری، استاد محترم دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- همکاران محترم معاونت و سازمان حمل و نقل و ترافیک

## ۶. مراجع

- ۱- آمارنامه حمل و نقل و ترافیک تهران در یک نگاه، شرکت مطالعات جامع حمل و نقل و ترافیک تهران، ۱۳۸۷-۱۳۸۸
- ۲- سالنامه آماری مرکز آمار ایران
- ۳- گزارش شرکت مطالعات جامع حمل و نقل و ترافیک تهران
- ۴- برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، ۱۹۸۸، جان ام برایسون، پیشگفتار
- ۵- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
- ۶- قانون شهرداری ها
- ۷- گزارش عملکرد معاونت حمل و نقل و ترافیک، ۱۳۸۷، اداره کل برنامه ریزی و کنترل عملکرد، معاونت حمل و نقل و ترافیک، ۱
- ۸- قانون توسعه حمل و نقل عمومی مصوب، ۱۳۸۶، مجلس شورای اسلامی
- ۹- آمارنامه شرکت مطالعات جامع حمل و نقل و ترافیک تهران، ۱۳۸۹، شرکت مطالعات جامع حمل و نقل و ترافیک تهران
- ۱۰- برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، ۱۹۸۸، جان ام برایسون، پیشگفتار
- ۱۱- برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، ۱۹۸۸، جان ام برایسون، ص ۵۱ و ۵۲
- ۱۲- برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، ۱۹۸۸، جان ام برایسون، ص ۲۲۱
- ۱۳- برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، ۱۹۸۸، جان ام برایسون، ص ۲۳۸
- ۱۴- اسدی، ۱۳۸۰
- ۱۵- برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران، نمونه موری کلانشهر تهران، ۱۳۸۴، وراز مرادی مسیحی، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری
- 16- PAUL C. NUTT & ROBERT W. BACKOFF, 1994, Elsevier, Science Direct.
- 17- Kofi Obeng & Isaiah Ugbor, 2006, Elsevier, Science Direct.
- 18- Ozcan Saritas & M. Atilla Oner, 2004, Elsevier, Science Direct.
- 19- Ozcan Saritas & M. Atilla Oner, 2004, Elsevier, Science Direct.
- ۲۰- روش های تحقیق در علوم انسانی، ۱۳۸۵، دکتر فرهنگی و دکتر صفرزاده، نشر پیام پویا، ص ۲۷۱
- ۲۱- روش های تحقیق در علوم انسانی، ۱۳۸۵، دکتر فرهنگی و دکتر صفرزاده، نشر پیام پویا، ص ۲۷۵
- ۲۲- روش های تحقیق در علوم انسانی، ۱۳۸۵، دکتر فرهنگی و دکتر صفرزاده، نشر پیام پویا، ص ۲۷۷
- ۲۳- روش های تحقیق در علوم انسانی، ۱۳۷۸، دکتر سرمد، دکتر بازرگان، دکتر حجازی، نشر پیام پویا، ص ۸۳ و ۸۴
- ۲۴- روش های تحقیق در علوم انسانی، ۳۷۸، دکتر سرمد، دکتر بازرگان، دکتر حجازی، نشر پیام پویا، ص ۸۳ و ۸۴
- ۲۵- جمع سخنرانان کنفرانس مدیریت شهرسازانه، نخستین کنفرانس مدیریت شهرسازانه، ۱۳۸۳، تهران