

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

سید محمد صادق امامیان^۱

مرتضی زمانیان^۲

چکیده

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

کلمات کلیدی

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

Presenting a Model for Developing Mission for Public and Nonprofit Organizations – a Case Study in a Municipality

Sayyed Mohammad Sadeghe Emamian

Morteza Zamanian

ABSTRACT

Mission is considered as the most fundamental concept in the strategic planning process in public and nonprofit organizations. In new organizations this concept concerned as developing new mission while in other organizations it's modifying current mission to achieve the desired mission. In this research after studying the concept and different parts of mission in strategic planning process, we present a model for developing mission for a nonprofit organization –municipality as the special case. Also a part of results of implementing this model is compiled.

KEYWORDS

Strategic Planning for Non-Profit Organizations – Developing Mission – Municipality Mission

مقدمه

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

صاحب‌نظران مدیریت چارچوب‌های مختلفی را در حوزه برنامه‌ریزی (یا مدیریت) استراتژیک ارائه نموده‌اند که با وجود شباهت‌های مفهومی، تفاوت‌های قابل توجهی در جزئیات فرآیند و ترتیب مراحل در بین آنها وجود دارد که یکی از این تفاوت دیدگاه‌ها مربوط به

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت MBA، دانشگاه صنعتی شریف، شرکت مشاوره راهبر امین، smsemamian@alum.sharif.edu

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، m_zamanian@cic.aut.ac.ir

جایگاه دو رکن مأموریت و چشم‌انداز می‌باشد. در نظریات موجود بر سر اینکه در ابتدای برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از دو موضوع مأموریت یا چشم‌انداز مورد توجه قرار گیرد، توافق وجود داشته ولی در تعیین اولویت آنها اختلاف نظر وجود دارد. البته لازم به ذکر است که در این تحقیق اساساً سازمان شهرداری - به طور عام‌تر سازمان‌های عمومی و غیردولتی - مورد بررسی قرار می‌گیرند. به طور کلی در سازمان‌های غیرانتفاعی «مأموریت‌محوری» و در سازمان‌های انتفاعی «سودمحوری» اساس برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد، به گونه‌ای که می‌توان ادعا کرد هدف سازمان‌های غیرانتفاعی مأموریت آنها بوده و لذا در آنها تأکید بر شروع از مأموریت مقبول‌تر می‌باشد.

در برنامه‌ریزی جوامع، مثل شهرها یا کشورها تبیین چشم‌انداز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در واقع برنامه‌ریزی آن‌ها از چشم‌انداز آغاز می‌شود و بالتبع سازمان‌های متولی اداره امور آن جوامع، مأموریت خود را در راستای تحقق چشم‌انداز تعیین شده تعریف می‌کنند. از این منظر آغاز فرآیند برنامه‌ریزی برای یک شهر با چشم‌انداز و برای سازمان‌های متولی اداره امور شهر از جمله شهرداری‌ها با مأموریت مقبول‌تر می‌باشد.

این مطالعه در بخش اول به بررسی برخی از دیدگاه‌های مطرح در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته و در ادامه به منظور تدقیق نقش مأموریت در این فرآیند تلاش می‌نماید به سوالات اساسی زیر پاسخ دهد:

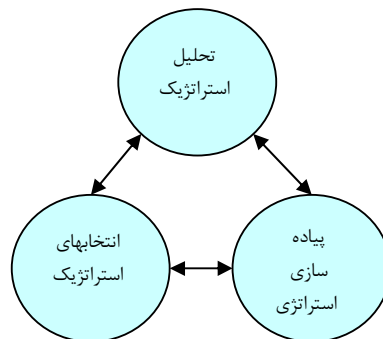
۱. تعریف، کارکرد و ویژگی‌های مأموریت (بیانیه مأموریت) چیست؟
 ۲. مأموریت چگونه تدوین می‌شود؟
 ۳. بیانیه مأموریت از چه اجزایی تشکیل می‌شود؟
- در بخش دوم مدلی به منظور تدوین مأموریت در یک سازمان شهرداری و در بخش پایانی نیز بخشی از نتایج یک مطالعه موردی تدوین و تحلیل مأموریت بر اساس مدل ارائه شده در یکی از شهرداری‌های کشور ارائه می‌گردد.

۱. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و جایگاه مأموریت در این فرآیند

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

در این مقاله مجال بیان تفصیلی دیدگاههای مختلف به برنامه‌ریزی استراتژیک وجود ندارد، اما به صورت مختصر و برای مشخص کردن جایگاه تدوین مأموریت، برخی از چارچوب‌های رایج ارائه شده در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر اساس نظر Johnson [۵] مدیریت استراتژیک عبارتست از مدیریت فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک. مدیریت استراتژیک تنها با مسائلی نظیر تصمیم‌گیری درباره موضوعات مهم سازمان سروکار ندارد بلکه با این مسأله که آیا استراتژی به خوبی اجرا می‌شود نیز روبرو است. برای مدیریت استراتژیک همانطور که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است، سه جزء اصلی وجود دارد که عبارتند از:

- تحلیل استراتژیک
- انتخاب‌های استراتژیک
- پیاده‌سازی استراتژی

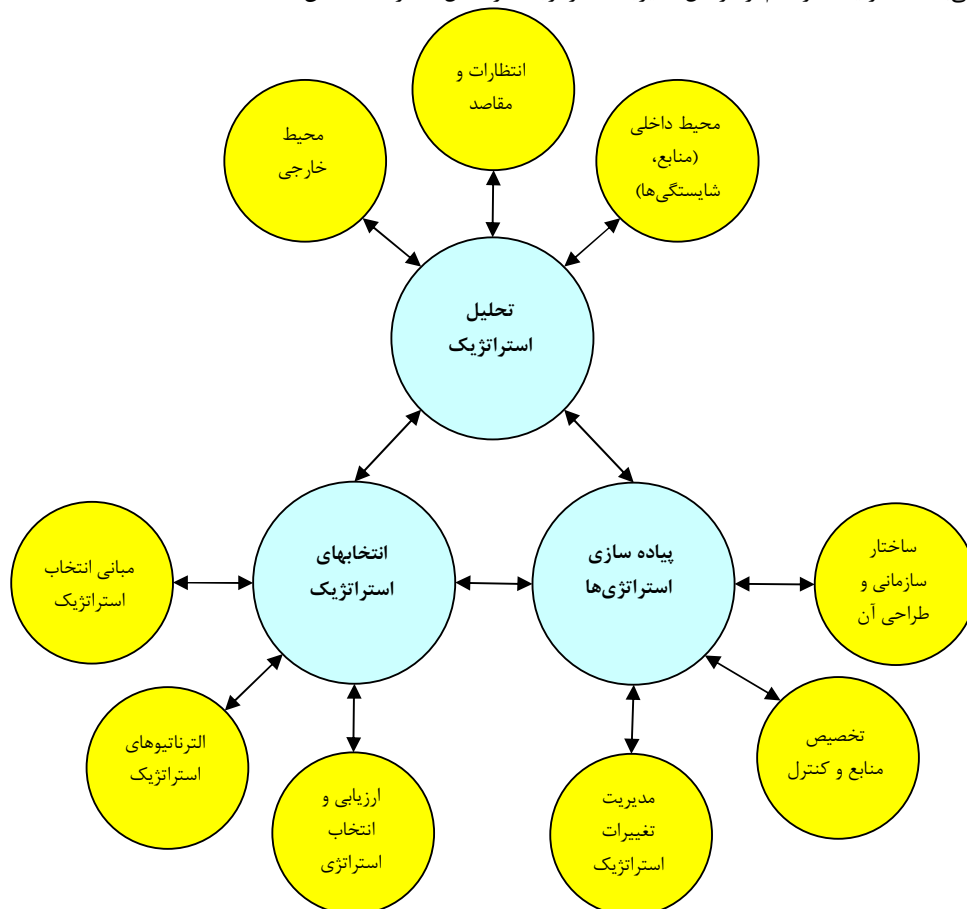


شکل شماره (۱): مدل فرآیند مدیریت استراتژیک

در تحلیل استراتژیک، تدوین‌کننده استراتژی به دنبال درک جایگاه استراتژیک سازمان می‌باشد. انتخاب استراتژیک متشکل از بررسی و ارزیابی گزینه‌های ممکن و انتخاب از بین آنها بوده و در نهایت پیاده‌سازی استراتژی به برنامه‌ریزی در مورد به‌کارگیری موثر استراتژی انتخاب‌شده و مدیریت اجرای آنها می‌پردازد.

هدف تحلیل استراتژیک عبارتست از شناخت وضعیت و قابلیت‌های حال و آینده و نیز فرصت‌ها و تهدیدات محیطی سازمان. از همین جهت این تحلیل از سه منظر انجام می‌گیرد. در ابتدا محیط خارجی مورد بررسی قرار گرفته و فرصت‌ها و تهدیدهایی که سازمان با آنها روبرو است به دقت سنجیده می‌شود. در مرحله بعد محیط داخلی شامل منابع و قابلیت‌های سازمان که شکل‌دهنده توانایی‌های استراتژیک آن می‌باشند بررسی شده که در نتیجه آن نقاط ضعف و قوت سازمان شناسایی می‌گردد. در مرحله پایانی نیز انتظارات و مقاصد سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد - مأموریت سازمان در این قسمت تجزیه و تحلیل می‌گردد.

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



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

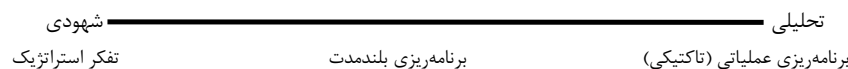
Bryson [۲] معتقد است در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک باید هشت مرحله اصلی ذیل به ترتیب مورد توجه قرار گیرد:

۱. حصول توافق درباره فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و آغاز آن
۲. تعیین و شناسایی دستورها و تکلیف‌های سازمانی

۳. روشن ساختن مأموریت
 ۴. ^۳ و ارزش‌های سازمانی
 ۵. ارزیابی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)
 ۶. ارزیابی محیط داخلی (نقاط ضعف و قوت)
 ۷. شناسایی مسائل استراتژیکی که سازمان با آنها مواجه است
 ۸. تنظیم استراتژی‌هایی برای مدیریت مسائل استراتژیک
 ۹. برقراری دیدگاه سازمانی کارساز برای آینده
- برای انجام صحیح و کامل هر مرحله باید اقدام، نتیجه‌گیری و ارزیابی در هر یک از مراحل صورت پذیرد. بر این اساس پس از توافق مقدماتی درباره برنامه‌ریزی استراتژیک، تکالیف، دستورها، فلسفه وجودی و ارزش‌ها مورد بررسی قرار گرفته که از مجموع اطلاعات به دست آمده مأموریت سازمان تدوین می‌گردد.

Allison [۱] نیز بیان می‌کند برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیندی شامل هفت مرحله به ترتیب ذیل می‌باشد:

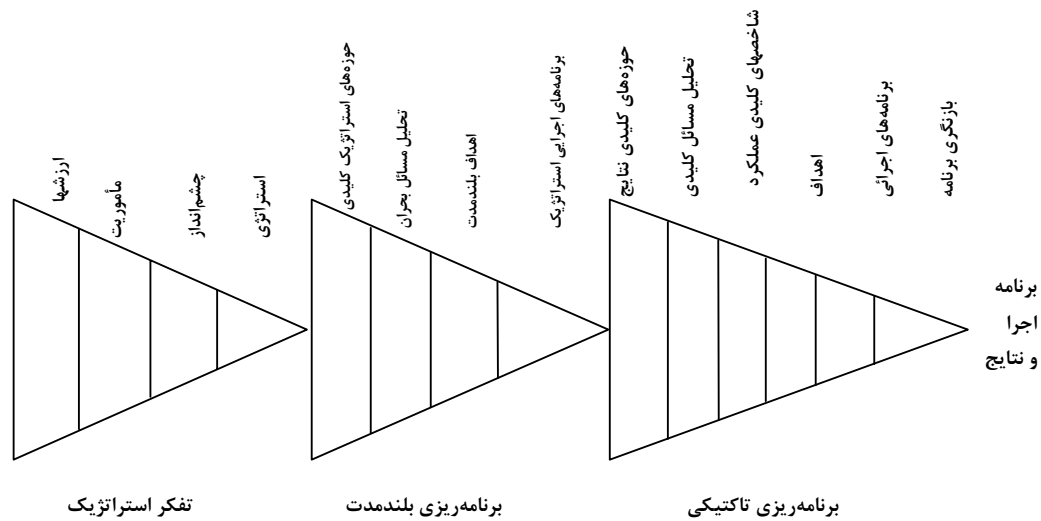
۱. کسب آمادگی
 ۲. تدوین مأموریت و چشم‌انداز
 ۳. ارزیابی محیطی
 ۴. توافق در مورد اولویت‌ها
 ۵. نوشتن برنامه استراتژیک
 ۶. اجرای برنامه استراتژیک
 ۷. پایش و ارزیابی
- مأموریت و چشم‌انداز سازمان در مرحله دوم و به صورت مرتبط با مرحله ارزیابی محیطی تدوین می‌گردد. بر اساس دیدگاه David [۳] مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی می‌باشد. در مرحله اول استراتژی‌ها تدوین می‌گردند، سپس استراتژی‌های اجرا شده و در نهایت مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در حقیقت همان مرحله تدوین استراتژی‌ها است.
- از نظر منطقی نقطه آغاز بحث درباره مدیریت استراتژیک این است که کار با تعیین مأموریت، اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان آغاز گردد. مدیریت استراتژیک فرآیندی پویا و مستمر می‌باشد که تغییر در هر یک از ارکان آن منجر به تغییر در برخی دیگر یا همه اجزای تشکیل‌دهنده فرآیند مزبور خواهد شد. به طور مثال ممکن است سازمان بر اساس تغییر شرایط محیطی مجبور شود در استراتژی-ها و حتی مأموریت خود تجدیدنظر نماید. بنابراین فعالیت‌هایی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آنها به عمل می‌آیند، جنبه دائمی دارند و به عبارت دیگر فرآیند مدیریت استراتژیک پایانی ندارد.
- Morrissey [۶] می‌گوید: «اگر ندانید به کجا می‌خواهید بروید هر مسیری شما را به آنجا می‌رساند.» مدیریت سازمان باید بداند کیست؟ چرا وجود دارد؟ و به کجا می‌رود؟ برنامه‌ریزی یکی از وظایف حیاتی مدیریت می‌باشد و دارای پیوستاری مطابق شکل شماره (۳) است.



شکل شماره (۳): پیوستار برنامه‌ریزی

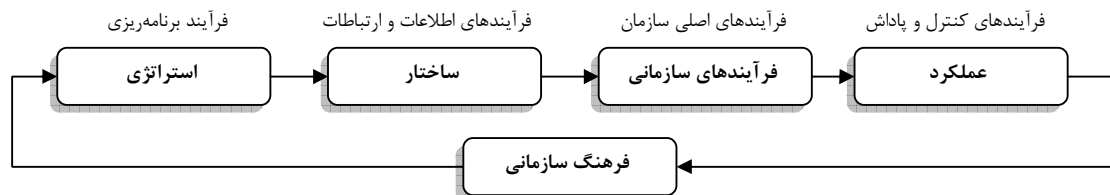
در یک سوی این پیوستار حالت شهودی قرار دارد که متناظر با تفکر استراتژیک می‌باشد و سوی دیگر آن حالت تحلیلی است که متناظر با برنامه‌ریزی عملیاتی می‌باشد. هر یک از این سه نوع برنامه‌ریزی مطرح شده در شکل شماره (۴) نتایج مختلفی^۴ را در پی خواهد داشت:

- تفکر استراتژیک به دورنمایی از سازمان رهنمون می‌شود.
 - برنامه‌ریزی بلندمدت موقعیت کنونی را دنبال می‌کند.
 - برنامه‌ریزی عملیاتی به عملکرد منجر می‌شود.
- هر کدام از این سه نوع از اجزائی مطابق شکل (۵) تشکیل می‌شوند.



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

Morrisey معتقد است تفکر استراتژیک به بررسی چهار مقوله ارزش‌ها، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی می‌پردازد. به عبارت دیگر از دیدگاه او تفکر استراتژیک به معنی تبیین ارزش‌ها، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی می‌باشد. Hax [۴] علاوه بر برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی، دو فاکتور ساختار و فرهنگ سازمانی را نیز در شکل‌گیری مدیریت استراتژیک موثر می‌داند، شکل شماره (۵).



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

لازم به ذکر است که میان عوامل مؤثر در مدیریت استراتژیک ارتباطی فرآیندی وجود دارد به گونه‌ای که پس از هر بار اجرای فرآیند، بازخوردهای لازم تولید شده که مدیران را در اجرای مجدد فرآیند یاری خواهد نمود. میان اجزای فرآیند مذکور یک ارتباط خطی به گونه‌ای که در شکل نمایش داده شده است، وجود ندارد. اولین قدم در فرآیند مدیریت استراتژیک در این مدل، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. بر اساس دیدگاه Hax (۱۹۹۶) فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سه سطح بنگاه^۱، واحدهای کسب و کار^۲ و عملیاتی^۳ اجرا می‌گردد.

۱-۱- تعریف، کارکردها و ویژگی‌های مأموریت (بیانیه مأموریت)

پس از تبیین جایگاه مأموریت در فرآیند برنامه‌ریزی (مدیریت) استراتژیک حال باید با تفصیل بیشتری مشخص نمود که اصولاً مأموریت و تعریف آن چیست؟ به چه منظور مورد استفاده قرار می‌گیرد (کارکرد آن چیست) و بیانیه مأموریت که از جمع‌بندی نتایج بدست‌آمده تحریر می‌گردد، باید دارای چه ویژگی‌هایی باشد. صاحب‌نظران دیدگاه‌های مختلفی را در این زمینه ارائه کرده‌اند که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

¹ Corporate

² Strategic Business Unit (SBU)

³ Functional

Bryson [۲] هدف اصلی تدوین مأموریت سازمان را اینگونه بیان می‌کند که سرانجام برنامه‌ریزی استراتژیک یک هدف، معنی، ارزش و فضیلت است و این نکته در هیچ جایی به روشنی تعیین مأموریت سازمان و به دنبال آن تدوین چشم‌انداز موفقیت، نمی‌باشد. هدف از تعریف رسالت سازمان مشخص کردن اهداف سازمان و نیز فلسفه و ارزش‌هایی است که فعالیت‌های سازمان را هدایت می‌نمایند. می‌توان مهمترین فایده تعیین رسالت سازمان و توافق بر سر آنرا ترویج عادت متمرکز کردن بحث‌ها بر سر آنچه واقعاً مهم است دانست. از دیگر فوائد آن می‌توان به مشخص کردن اهداف و نیز توجه صریح به فلسفه و ارزش‌های سازمانی اشاره نمود.

David [۳] معتقد است دیدگاه کنونی درباره مأموریت سازمان ریشه در رهنمودهایی دارد که Draker ارائه نموده است که اغلب او را «پدر مدیریت نوین» می‌نامند. وی معتقد است که طرح پرسش «فعالیت ما چیست؟» مترادف با این سؤال است که «مأموریت ما چیست؟» در همین راستا بیانیه مأموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان‌های مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده علت وجودی سازمان است. بیانیه مأموریت گاهی گزاره اعتقادات^۱، بیان مقصود، بیان فلسفه، بیان باورها، بیان اصول سازمان، بیان چشم‌اندازهای سازمان و یا گزاره‌ای است که سازمان را معرفی می‌نماید.

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

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

David بیانیه مأموریت را سندی می‌داند که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید. در بیانیه مأموریت پرسشی

که پیش‌روی همه استراتژیست‌ها مطرح می‌شود این است که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟»

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

Allison [۱] نیز بیانیه مأموریت را سندی می‌داند که بیان می‌کند یک سازمان چیست؟ چرا هست؟ چه می‌کند؟ و به چه کسی

خدمت می‌دهد؟

Morrisey [۶] مسئولیت اصلی تدوین مأموریت را با هیئت مدیره و مدیران ارشد دانسته و مراجعه به مدیران میانی برای مرور

مأموریت، تهیه پیش‌نویس و اظهار نظر در مورد آنرا توصیه می‌نماید.

۱-۲. فرآیند تدوین مأموریت

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

- چهارچوب یا مدل اجرایی تدوین مأموریت چیست؟
- چه افرادی در تدوین مأموریت دخیل باشند؟
- ورودیها و منابع تدوین مأموریت چیست؟
- اطلاعات بدست‌آمده چگونه یکپارچه‌سازی شوند؟

Bryson [۲] معتقد است برای تدوین مأموریت از دو ورودی می‌توان استفاده نمود که عبارتند از:

۱. تحلیل ذینفعان

۲. شناسایی دستورها و تکالیف

تحلیل ذینفعان، پیش‌درآمد ارزشمندی برای شرح مأموریت سازمان، تحلیل SWOT^۵ و تدوین استراتژی محسوب می‌شود. این تحلیل از آن رو مهم است که کلید موفقیت در بخشهای دولتی و غیرانتفاعی و - همچنین در بخش خصوصی - جلب رضایت ذینفعان کلیدی می‌باشد.

¹ Creed Statement

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

Bryson معتقد است برای انجام تحلیلی دقیق از ذینفعان باید شش مرحله را اجرا نمود. اولین مرحله در تحلیل ذینفعان، تعیین دقیق ذینفعان (اثرگذاران و اثرپذیران) سازمان است. دومین مرحله تعیین معیارهایی است که ذینفعان برای ارزیابی عملکرد سازمان استفاده می‌کنند. سومین مرحله قضاوت در مورد میزان انطباق عملکرد سازمانها با معیارهای ذینفعان می‌باشد این سه مرحله باعث می‌شود تا ارزیابی نسبتاً بی طرفانه‌ای از عملکرد سازمان، از نگاه افراد خارج از سازمان انجام پذیرد. وی سه مرحله بعد را در صورت داشتن زمان کافی و مناسب بودن شرایط پیشنهاد می‌نماید. در مرحله چهارم نحوه تأثیر ذینفعان مختلف سازمان و میزان اثرگذاری آنها مشخص گردیده و ذینفعان کلیدی شناسایی می‌شوند. مرحله پنجم نیاز سازمان از هر گروه ذینفع با دید حیات، دوام و کامیابی سازمان مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در مرحله آخر نیز ذینفعان بر اساس اهمیتشان از نگاه سازمان، اولویت بندی می‌گردند.

در ادامه Bryson به فرآیند شناسایی دستورها و تکالیف پرداخته و هدف آنرا روشن ساختن ماهیت و معنای دستورها و تکالیفهای رسمی و غیررسمی تحمیل شده از خارج می‌داند. تکالیفهای رسمی شامل قوانین، مقررات، اساسنامه و منشورها و تکالیفهای غیررسمی شامل هنجارها و دستورهای غیررسمی می‌باشد.

Daivid [۳] مسأله مهم در فرآیند تعیین مأموریت سازمان را حضور عده بیشتری از مدیران در این فرآیند می‌داند، زیرا مشارکت کنندگان خود را نسبت به سازمان متعهد می‌نمایند.

همچنین Johnson [۵] بیان می‌کند که برای تدوین مأموریت چهار منبع ورودی مورد استفاده قرار می‌گیرند که عبارتند از:

۱. ذینفعان
۲. مدیریت ارشد
۳. زمینه فرهنگی سازمان
۴. اخلاق حرفه‌ای (محیطی)

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

Morrissey [۶] نیز با اشاره به مجموعه‌ای از سوالات عمومی، توجه به آنها را در راستای تبیین پارامترهای لازم در بیانیه مأموریت موثر می‌داند که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- چرا وجود داریم (مقصود اصلی ما چیست)؟
- چه کسانی مشتری‌ها، ارباب رجوعان یا کاربران بوده و یا باید باشند؟
- محصولات/ خدمات اصلی ما، در حال و آینده، چه بوده و یا چه باید باشند؟

۱-۳. اجزای بیانیه مأموریت

پس از جمع‌آوری اطلاعات از ورودیهای تدوین مأموریت، نوبت به یکپارچه‌سازی آنها در قالب عباراتی می‌رسد که مأموریت سازمان را بطور مجمل، واضح و شفاف بیان نماید. در بیانیه مأموریت باید نکات خاصی آورده شود تا بتوان آنرا به عنوان یک بیانیه مأموریت مناسب و کامل در نظر گرفت. این نکات همان اجزای بیانیه مأموریت هستند. Bryson [۲] معتقد است اجزا و سرفصل‌های مأموریت را می‌توان با پاسخ به پرسش‌های ذیل تحصیل نمود:

۱. ما که هستیم؟
۲. به طور کلی نیازهای اجتماعی و سیاسی اساسی که وجود ما وقف برآورده ساختن آنهاست، یا مسائل اجتماعی و سیاسی که ما برای گشودن آنها وجود داریم کدامند؟
۳. اساساً برای تشخیص یا پیش‌بینی نیازها یا مشکلات و عکس‌العمل نشان دادن در قبال آنها، چه اقداماتی می‌خواهیم انجام دهیم؟
۴. چگونه باید در مقابل ذینفعان کلیدی عکس‌العمل نشان دهیم؟
۵. فلسفه وجودی و ارزشهای بنیادی ما کدامند؟
۶. چه چیزی ما را متمایز و یا منحصر به فرد می‌سازد؟

David [۳] نیز نه جزء کلیدی مأموریت را شامل مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فن آوری، توجه به بقا و رشد و سودآوری، فلسفه، شایستگی ممتاز، توجه به تصور مردم و توجه به کارکنان می‌داند.

Johnson [۵] معتقد است بیانیه مأموریت می‌باید:

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

Allison [۱] نیز معتقد است مأموریت باید شامل اجزای زیر باشد:

- ۱- مقصد: جمله‌ای نشان دهنده اینکه سازمان به دنبال دستیابی به چه نتیجه نهایی است و برای چه کسی؟
- ۲- حوزه کار: شرحی از ابزارهای اصلی (برنامه‌ها، اقدامات، خدمات و ...) برای رسیدن به مقصد
- ۳- ارزش‌ها: لیستی از ارزش‌ها^۱ و باورها^۲ یا اصول راهنما (فرضیات)^۳ در سازمان

۲. توسعه مدلی به منظور تدوین مأموریت

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

- سرفصل مأموریتی (عنوان نیاز): نیازی اساسی که شهرداری باید به آن پاسخ دهد.
- قلمرو موضوعی فعالیت: شهرداری فعالیت‌هایی را برای پاسخ به هر نیاز انجام می‌دهد که ممکن است دارای چندین سطح باشد (قلمرو، زیرقلمرو و ...).
- خدمت/محصول: خدمت یا محصولی است که شهرداری در آخرین سطح قلمروهای موضوعی فعالیت خود به مخاطبانش ارائه می‌دهد.
- نقش شهرداری در زنجیره ارزش^۴: برای اینکه هر خدمت/محصول، تولید/ارائه شود فرآیندی لازم است که زنجیره ارزش نامیده می‌شود. شهرداری با توجه به مأموریت خود در بخش‌هایی از زنجیره این فرآیند شرکت دارد. بدیهی است سایر زنجیره‌های فرآیند توسط سازمانهای دیگر انجام می‌شود.

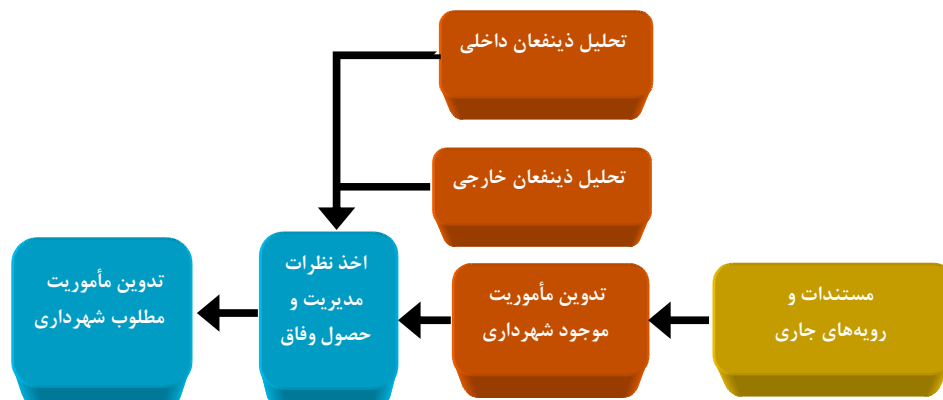
مدل ارائه شده به منظور تدوین مأموریت مطلوب سازمان شهرداری مطابق شکل شماره (۶) می‌باشد که در ادامه به توضیح اجزاء

آن می‌پردازیم.

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

- مأموریت موجود شهرداری
- تحلیل ذینفعان خارجی
- نیازهای پیشرو
- تحلیل ذینفعان داخلی

در ادامه اجزای مذکور مورد بررسی و قرار می‌گیرد.



شکل شماره (۶): فرآیند کلی تدوین مأموریت مطلوب

۱-۲- تحلیل ذینفعان خارجی

این بخش شامل شناسایی، دسته‌بندی، اولویت‌بندی، انتخاب و تحلیل نظرات ذینفعان خارجی شهرداری می‌باشد. منظور از ذینفع خارجی، هر سازمان، شرکت یا شخص حقیقی و حقوقی است که بر فعالیت‌های شهرداری اثرگذار بوده یا از آن اثر می‌پذیرد. بنابراین اگر سازمان شهرداری را به همراه شرکت‌ها و سازمان‌های تابعه‌اش، یک مجموعه واحد تصور نماییم، کلیه سازمان‌ها و اشخاص حقیقی و حقوقی اثرگذار و اثرپذیر در خارج مجموعه، به عنوان ذینفع خارجی شناخته می‌شوند. یکی از گروه‌های کلیدی ذینفعان خارجی شهرداری مردم شهر می‌باشند.

۲-۲- تحلیل ذینفعان داخلی

ذینفعان داخلی شامل لایه‌های مختلف مدیران سازمان شهرداری می‌باشد. در این بخش لازم است نظرات رده‌های کارشناسی، مدیران عامل سازمان‌ها و شرکت‌ها، مدیران کل و معاونین شهرداری و همچنین شخص شهردار جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. اهمیت کلیدی بررسی نظرات ذینفعان داخلی سازمان از آن روست که ذینفعان داخلی در واقع مجریان مأموریت مطلوب خواهند بود.

۳-۲- تحلیل نیازهای پیشرو

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

۱-۳-۲- شاخص‌های توسعه شهری

شاخص‌های توسعه شهری بین‌المللی و نیز شاخص‌های مورد توجه در کلان شهرهای مطرح جهان با هدف شناسایی موضوعات به‌روز مطرح بین‌المللی در حوزه مدیریت شهری بررسی می‌گردند. در ادامه و بر مبنای موضوعات مورد توجه در این مطالعات، مجموعه‌ای از پیشنهادات مأموریتی برای سازمان شهرداری ارائه می‌گردد.

۲-۳-۲- مطالعات قبلی انجام شده

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

۳-۳-۲- نظرات خبرگان حوزه‌های مختلف شهری

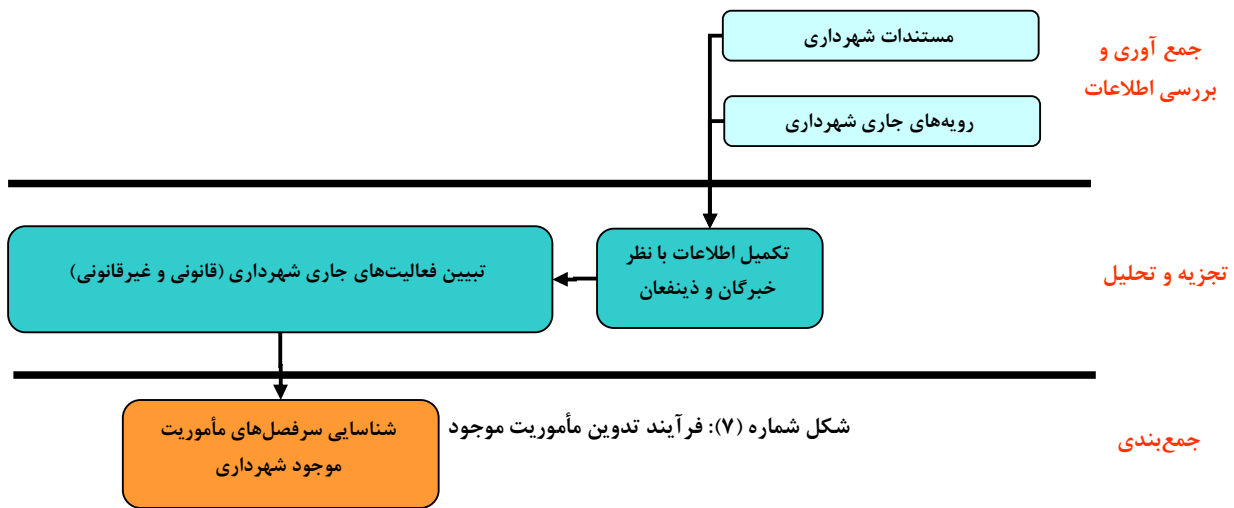
استفاده از نظرات خبرگان حوزه‌های مختلف مدیریت شهری به عنوان افرادی که فارغ از قالب‌های موجود و نیازهای فوری و زودگذر و با رویکردهای علمی به طرح مباحث می‌پردازند، اصلی‌ترین بخش اطلاعات نیازهای پیشرو را تشکیل می‌دهد. به طور خلاصه اهداف اصلی تعامل با خبرگان عبارت است از:

- ✓ شناسایی مسایل و مشکلات اولویت‌دار و راهکاری رفع آنها
- ✓ تبیین نیازهای بدون پاسخ و شناسایی شیوه‌های پاسخگویی به آنها
- ✓ شناخت نیازهای جدید و تمهیدات لازم جهت مواجهه با آنها

۴-۲- تدوین مأموریت موجود

شکل شماره (۷) فرآیند تدوین مأموریت موجود سازمان شهرداری را نشان می‌دهد. همانطوری که ملاحظه می‌گردد این فرآیند از سه بخش عمده جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی تشکیل شده است که در ادامه به بررسی آنها می‌پردازیم. مجموعه اطلاعات فعالیت‌های شهری مرتبط با فعالیت‌های شهرداری در سه دسته زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- دسته اول که شامل مستندات و رویه‌های جاری شهرداری است، به هر گونه مستند، رویه، بخش‌نامه و هنجار داخل سازمانی اطلاق می‌شود که در طول حیات سازمان شکل گرفته است. محتوای این دسته به مأموریت‌هایی می‌پردازند که سازمان در حال حاضر به تحقق آنها مبادرت می‌ورزد.
- دسته دوم که تحت عنوان مستندات حقوقی شهرداری مورد بررسی قرار می‌گیرد به همه مستندات و مکتوباتی اطلاق می‌شود که بایدها، نبایدها و تکالیف مصوب از طرف مراجع ذی‌صلاح را مورد بحث قرار می‌دهد. مواردی همچون قانون شهرداری در این دسته جای می‌گیرد.
- دسته سوم شامل آن مجموعه از مستندات حقوقی است که بایدها و نبایدهای سایر سازمان‌های فعال در حوزه مدیریت (به طور مثال سازمان محیط زیست) را تبیین می‌نماید.



پس از گردآوری و مطالعه مستندات مذکور، مطالب و محتویات آنها تجزیه و تحلیل گردیده و مجموعه وظایف مصوب شهرداری، فعالیت‌های جاری شهرداری و وظایف سایر سازمان‌های فعال در حوزه مدیریت شهری شناسایی می‌شود. مجموعه کامل اطلاعات اخذ شده در نه بخش قابل تفکیک است که شکل شماره (۸) ساماندهی این مطالب را در قالب یک ماتریس ۳×۳ نمایش می‌دهد.

وضعیت اجرایی

توسط سایر سازمان‌های مدیریت شهری	معطل	توسط شهرداری	
۳	۲	۱	مصوب برای شهرداری
۶	۵	۴	سکوت مقررات

وضعیت حقوقی

۹	۸	۷	مصوب برای سایر سازمان‌ها
---	---	---	--------------------------

شکل شماره (۸): وضعیت فعالیت‌های مدیریت شهری

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

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

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

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

فرآیند تدوین مأموریت موجود تنها ستون اول از ماتریس شکل (۸) را تکمیل می‌نماید.

مجموعه اطلاعاتی که از بخشهای مختلف جمع‌آوری شده می‌باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مأموریت موجود شهرداری از آنها احصاء گردد. بدیهی است، همه اطلاعات مذکور نمی‌تواند در تدوین مأموریت موجود شهرداری مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین می‌بایست ابتدا این اطلاعات مورد بازبینی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت به تایید خبرگان برسد.

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

۳- نتایج حاصل از پیاده‌سازی مدل

با به کارگیری مدل ارائه شده در یکی در فرآیند تدوین برنامه راهبردی پنج ساله شهرداری تهران (۱۳۸۳) مأموریت مطلوب این سازمان در قالب شانزده سرفصل مأموریتی (نیاز) تدوین گردیده است. در این مقاله به بررسی یکی از سرفصل مأموریتی با عنوان «حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا» پرداخته می‌شود. این نیاز دارای هفت قلمرو مأموریتی می‌باشد که در ادامه بخش‌هایی از این قلمروهای مأموریتی، خدمات/محصولات ارائه شده و نیز نقش شهرداری در راستای ارائه آنها تبیین می‌شود. لازم به ذکر است برای ارائه این نیاز سه شیوه درختی، متنی و جدولی پیشنهاد شده است که هر یک ابعاد خاصی از مأموریت را به نحو مناسب‌تری نشان می‌دهد. فرم درختی با تقسیم نیاز از کل به جز، نیاز و قلمروهای مأموریتی تا چند سطح نشان داده می‌شود. در شیوه متنی تمرکز اصلی بر تبیین نقش‌های شهرداری بوده و در شیوه جدولی کلیه ابعاد چهارگانه فوق ارائه می‌گردند. در این مقاله اطلاعات به شیوه جدولی ارائه شده‌اند.

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

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

در این نیاز از لفظ معنادار و پرمحتوای «پایدار» استفاده شده است. مشخصات سیستم حمل و نقل پایدار عبارت است از:

- پاسخگویی به نیاز دسترسی فرد و جامعه
- تنوع کمی و کیفی
- سرعت مناسب و ایمنی بالا
- عاری از تخریب منابع طبیعی
- عاری از آلودگی هوا و صوت
- در خدمت شکوفایی اقتصاد
- عاری از مصرف بی رویه سوخت‌های فسیلی
- به دور از اتلاف زمین
- توسعه دهنده حمل و نقل عمومی
- دارای امکانات حمل و نقل عمومی گسترده
- قابل به کارگیری در فضاهای شهری فشرده
- مقرون به صرفه نبودن استفاده از اتومبیل شخصی
- تامین کننده امکان دسترسی به خدمات اجتماعی و موقعیت‌های شهری بویژه برای اقشار فاقد توان جسمی یا اقتصادی
- استقرار فضاهای شهری به نحوی که نیاز به دسترسی حداقل گردد.
- اولویت‌دار بودن حفظ محیط زیست و منابع غیر قابل برگشت در آن
- بهره‌گیری از تکنولوژی‌های ارتباطی به جای ارتباطات فیزیکی
- بهره‌گیر از حمل و نقل غیرموتوری نظیر پیاده‌روی و دوچرخه سواری
- دارای استانداردهای قوی برای تولید و نگهداری وسایل نقلیه
- دارای معابر و فضاهای شهری به گونه‌ای که سهولت حمل و نقل عمومی، دوچرخه سواری و پیاده‌روی تامین گردد.
- استقرار فضاهای شهری به نحوی که نیاز به دسترسی حداقل گردد.
- اولویت‌دار بودن حفظ محیط زیست و منابع غیر قابل برگشت در آن
- بهره‌گیری از تکنولوژی‌های ارتباطی به جای ارتباطات فیزیکی
- بهره‌گیر از حمل و نقل غیرموتوری نظیر پیاده‌روی و دوچرخه سواری
- دارای استانداردهای قوی برای تولید و نگهداری وسایل نقلیه
- دارای معابر و فضاهای شهری به گونه‌ای که سهولت حمل و نقل عمومی، دوچرخه سواری و پیاده‌روی تامین گردد.
- حافظ سلامت روحی و جسمی افراد مواجه با نظام حمل و نقل

شهرداری برای پاسخ به نیاز «حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا»، در ۷ قلمرو فعالیت خواهد داشت که عبارتند از برنامه‌ریزی، تامین زیرساخت‌ها، مدیریت عرضه، مدیریت تقاضا، مدیریت و مهندسی ترافیک، آموزش و اطلاع رسانی. در ادامه به اختصار توضیحاتی در مورد فعالیت‌های سازمان شهرداری ذیل قلمروهای هفت‌گانه مأموریتی فوق ارائه می‌گردد.

۳-۱-۱- برنامه‌ریزی حمل و نقل پایدار

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

۳-۱-۲- تامین زیرساخت‌هاست

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

منظور از «زیرساخت‌های حمل و نقل بار و کالا» مکان‌هایی جهت متمرکز کردن ناوگان حمل و نقل بار و کالا از قبیل «کامیون»، «کامیونت»، «وانت بار» و ... می‌باشد که با تعبیه این مکان‌ها علاوه بر ساماندهی و نظارت بر حمل و نقل بار و کالا، از تردد بی‌رویه و نامشخص این ناوگان در شهر جلوگیری شده که خود اثرات مثبت ترافیکی و زیست محیطی را در پی خواهد داشت.

۳-۱-۳- مدیریت عرضه

این قلمرو مأموریتی از لحاظ تاثیرگذاری بر روی ترافیک شهر تهران، مهمترین مأموریت شهرداری می‌باشد که بر اساس آن در شرایط مطلوب می‌باید بیشترین حمل و نقل درون شهری به صورت عمومی و همگانی صورت پذیرد. همچنین شهرداری در مأموریت

موجود خود در حوزه خدمات حمل و نقل بار و کالا حضور نداشته و می‌بایست در جهت ساماندهی، کنترل و نظارت بر این خدمت نیز حضور جدی داشته باشد.

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

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

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

۳-۱-۴- مدیریت تقاضا

مدیریت تقاضا، مأموریت جدیدی است که تا کنون شهرداری در این حوزه فعالیت بخصوصی را انجام نداده است. گرچه در حال حاضر مدیریت عرضه در دست شهرداری قرار دارد، ولی شهرداری در عمل از هیچ‌گونه اختیاراتی در این حیطة برخوردار نمی‌باشد. به عبارت دیگر شهرداری باید بتواند با انجام فعالیت‌هایی به «هموار سازی تقاضا» یا «کاهش تقاضای سفر» و یا «تغییر مد سفر» بپردازد. لازم به ذکر است که شهرداری در رابطه با موضوع «مدیریت تقاضا» بیشتر در نقش هماهنگ‌کننده و پیشنهاددهنده می‌باشد که با افزودن نقش «نظارت» تا حدودی ضمانت اجرایی اوامر شهرداری ایجاد خواهد شد.

۳-۱-۵- مدیریت مدیریت و مهندسی ترافیک

شهرداری در مأموریت مطلوب خود می‌باید فعالیت‌هایی را در حوزه‌هایی چون «مدیریت زیرساخت‌های شهری»، «کنترل تصادفات» و «مدیریت تخلفات» انجام دهد که تا به حال این وظائف بر عهده اداره راهنمایی و رانندگی نیروی انتظامی بوده و در شرایط مطلوب جزو وظائف شهرداری محسوب می‌شود.

۳-۱-۶- آموزش

این قیمر به دو قسمت آموزش عمومی یا فرهنگ سازی ترافیکی و آموزش تخصصی تقسیم می‌شود. اگرچه علاوه بر شهرداری، اداره راهنمایی و رانندگی نیروی انتظامی هم در زمینه فرهنگ سازی ترافیکی فعالیت‌هایی را انجام می‌دهد. منتهی، جهت دستیابی به مدیریت واحد در زمینه حمل و نقل می‌باید این بحث تماماً به شهرداری منتقل شده و در حیطة وظائف شهرداری محسوب گردد. در ضمن بر مبنای اظهار نظر متخصصین، آموزش عمومی به صورت مخاطب‌محور، تقسیم‌بندی می‌گردد. در حال حاضر شهرداری در زمینه آموزش تخصصی نیز فعالیت خاصی را انجام نمی‌دهد و این حوزه در مأموریت موجود شهرداری بسیار کم‌رنگ می‌باشد. لذا شهرداری می‌باید با توجه به موضوعات جدید این حوزه فعالیت خود را ذیل آن آغاز نماید. در این دیدگاه شهرداری در مورد آموزش تخصصی متخصصین حمل و نقل، با دانشگاه‌های کشور در تعامل بوده و با توجه به نیاز خود دوره‌های کاردانی و یا کارشناسی را در رشته‌های مورد نیاز برگزار خواهد کرد. شهرداری در مورد آموزش تخصصی کارشناسان حمل و نقل، نیز فعالیت‌هایی را اعم از آموزش نرم‌افزارهای تخصصی، شبیه‌سازی طرح‌های ترافیکی و ... انجام خواهد داد.

۳-۱-۷- اطلاع رسانی

هفتمین قلمرو فعالیت‌های شهرداری در جهت پاسخ به نیاز «حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا» اطلاع‌رسانی دوطرفه می‌باشد. در واقع شهرداری با این فعالیت علاوه بر انتقال اطلاعات مورد نیاز شهروندان به آنها، به هدایت و کنترل ترافیک شهر می‌پردازد. در اطلاع‌رسانی ترافیکی، قید دوطرفه آورده شده است تا علاوه بر اطلاع‌رسانی شهرداری به مردم، مردم نیز به شهرداری اطلاع‌رسانی کنند. بدین معنا که شهرداری اطلاع‌یابی هم انجام می‌دهد. از این بخش، اطلاع‌رسانی «طرح‌ها و پروژه‌ها» و «قوانین و مقررات» که در مأموریت موجود به صورت ضعیف انجام می‌گرفته باید با جدیت بیشتری مد نظر قرار گیرد. همچنین شهرداری در مورد اطلاع‌رسانی ترافیکی و نیز در مورد هدایت و مسیریابی، از سیستم‌های جدید و علمی مانند GPS، GIS، AVL و . . . استفاده خواهد کرد. در انتها لازم به ذکر است که نقش شهرداری در هر یک از قلمروهای موضوعی فعالیت‌ها، به طور کامل مشخص گردیده که تفاوت آن‌ها در قلمروهای مختلف حاکی از تفاوت حوزه حضور شهرداری در مدیریت امور شهری در حوزه‌های مختلف می‌باشد. لذا توجه به نقش شهرداری در هر قلمرو به منظور درک بهتر مأموریت شهرداری در آن حوزه امری بسیار مهم و اجتناب ناپذیر است. در مأموریت مطلوب تدوین شده برای شهرداری مورد بررسی در این تحقیق، کلیه قلمروهای مأموریتی، خدمات/محصولات و نقش‌های شهرداری در شانزده سرفصل مأموریتی به طور کامل مورد بررسی قرار گرفته است که در این مقاله به عنوان نمونه اطلاعاتی کلی در مورد دو قلمروی مأموریتی ذیل یکی از نیازها ارائه گردید. اطلاعات تکمیلی این تحقیق در مجموعه گزارشات تدوین برنامه راهبردی شهرداری تهران [۷] قابل دستیابی می‌باشد.

۴- جمع‌بندی

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

جدول شماره (۱): ماموریت مطلوب شهرداری ذیل نیاز حمل و نقل پایدار درون شهری مسافر و کالا به شیوه جدولی

حمایت/مشارکت					نقش شهرداری					برنامه ریزی					خدمت/محصول
تجویز	هویت و نظارت	تامین/تفکر	اجرا	برنامه ریزی	تجویز	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	
			حمایت/هویت	اجرا	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های جامع حمل و نقل و ترافیک
			تأمین/تفکر	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های توسعه یکپارچه سیستم حمل و نقل عمومی
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های جامع مدیریت ترافیک
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های مدیریت عرضه حمل و نقل
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های مدیریت تقاضای حمل و نقل
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های جامع توسعه حمل و نقل غیرموتوری
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های جامع حمل و نقل ترانزیتی تهران
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های جامع شبکه معابر شهری
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های جامع پارکینگ
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های جامع حمل و نقل بار و کالا
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های جامع سیستم‌های حمل و نقلی
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های جامع تدوین قوانین و مقررات ترافیکی
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های مجموعه شهری تهران (ملاحظات ترافیکی طرح‌های مجموعه شهری)
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های ساماندهی عبور و مرور عابر پیاده
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های ساماندهی عبور و مرور وسایل نقلیه غیرموتوری (دوچرخه و گاری و موتورسیکلت)
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های ساماندهی عبور و مرور وسایل حمل و نقل عمومی
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های ساماندهی عبور و مرور وسایل حمل و نقل خصوصی
			تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	تأمین و نظارت	طرح‌های ساماندهی عبور و مرور وسایل حمل و نقل

همچنین می‌توان این مدل را برای سازمان‌هایی که در بدو تأسیس قرار دارند به کار گرفت. در این صورت می‌باید ورودی مأموریت موجود را حذف کرده و یا مأموریت موجود سازمان‌های مشابه را جایگزین نمود.

موضوع دیگری که در ادامه این تحقیق مورد توجه قرار می‌گیرد، تعیین حوزه‌های استراتژیک سازمان و به عبارت دیگر تعیین سرفصل‌های مأموریتی اولویت‌دار سازمان می‌باشد. در این راستا می‌توان با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) و با نظر کارشناسی خبرگان این حوزه، آن بخش از مأموریت‌هایی را که سازمان می‌باید توجه خاصی را در چند سال آینده بر آنها مبذول دارد مشخص نمود.

مراجع

- [1] Allison, M., “*Strategic Planning for Nonprofit Organizations*”, John Wiley & Sons, 1997.
- [2] Bryson, John M., “*Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*”, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- [3] David, F. R., “*Strategic Management: Concepts and Cases*”, Prentice Hall, 1997.
- [4] Hax, A., C., “*The Strategy Concept and Process*”, Printice Hall, 1996.
- [5] Johnson, G., “*Exploring corporate strategy*”, Printice Hall, 1999.
- [6] Morrisey, G., L., “*A Guide to Strategic thinking Building your planning Foundation*”, Jossey-Bons.
- [۷] مجموعه گزارشات تدوین برنامه راهبردی شهرداری تهران، معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی شهرداری تهران، ۱۳۸۳-۱۳۸۴، شماره ۱۲/۳-۶-
MD/CM/۱

زیر نویس‌ها

³ Mission

⁴ Perspective, Position, Performance

⁵ Strength, Weakness, Opportunity, Threaten

⁶ Values

⁷ Beliefs

⁸ Guiding principles (Paradaigm)

⁹ Value Chain