



پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
در رشته MBA (گرایش مدیریت استراتژیک)

واحد کرج استان تهران

عنوان رساله :
برنامه ریزی استراتژیک سازمان اتوبوسرانی قزوین بر اساس مدل فلیپس

استاد راهنما: جناب آقای دکتر حسن درویش
استاد مشاور: جناب آقای دکتر محمد محمودی میمند

دانشجو: محسن خلیلی (۸۶۷۱۰۴۵۶۶۷)

تابستان ۸۹





سپاس پروردگار منان را که نعمت اندیشیدن رابه ما ارزانی

داشت

همچنین به طور ویژه از همکاری و مساعدت جناب آقای دکتر حسن درویش راهنمای دلسوز و

مهربانم ، جناب آقای دکتر محمد محمودی میمند استاد مشاور محترم کمال تقدیر و تشکر را دارم .

تقدیم به :

" پدربزرگوار ومادر عزیزم "

که در تمام مراحل زندگی

مشوق من بوده اند.

چکیده :



سیستم حمل و نقل همگانی بخش مهمی از یک سیستم حمل و نقل است که بهبود آن اثرات بسیاری در عملکرد کل سیستم خواهد داشت. عمده ترین جزء سیستم حمل و نقل همگانی، بخصوص در کشور ما شبکه اتوبوسرانی است. با توجه به این که اداره امور حمل و نقل از وظایف شهرداریها می باشد، تدوین برنامه ریزی استراتژیک سازمان اتوبوسرانی قزوین بر اساس مدل فلیپس مساله اساسی مطرح شده در رساله پیش رو می باشد. در این رساله با استفاده از روش دلفی و پیمایش، جمع آوری نظرات کارشناسان، مسئولین و همچنین شهروندان شهر قزوین پیرامون اهداف، نقاط ضعف و قوت و همچنین فرصت ها و تهدیدات پیرامون سازمان صورت گرفته و بر همین اساس چشم انداز و ماموریت و استراتژی ها و پروژه های پیشنهادی به منظور ارتقاء جایگاه سازمان و رسیدن به سهم ۳۵ درصدی از جابجایی مسافرت های درون شهری با تکیه بر حفظ و افزایش سطح کیفی خدمات در محدوده شهر قزوین و شهرک های اقماری ارائه گردیده است.

مقدمه :

امروزه با توسعه شهرها و گسترش کالبدی آنها، تقاضای سفرهای شهری ابعاد گسترده تری به خود گرفته است. هر روز بخشی از اوقات مردم در شهرهای بزرگ و متوسط در صف اتوبوس و تاکسی و راه بندانها تلف میشود. منابع اقتصادی زیادی نیز در نتیجه استهلاک وسایل نقلیه شخصی و مصرف سوخت به هدر می رود. آسیب های روانی، جسمی و زیست محیطی این وضعیت کمتر از جنبه های اقتصادی مسئله نیست.



همچنین محدودیت منابع در بر طرف سازی این نیاز در بخش حمل و نقل عمومی ، توجه به اثر بخشی اقدامات در سازمان ها و نهاد های مرتبط با این امر ضروری به نظر میرسد.

بر اساس مطالعات جامع حمل و نقل درون شهری و نظر کارشناسان مربوطه ، یکی از راه حل های غلبه بر معضل ترافیک بسط و گسترش خدمات حمل و نقل عمومی درون شهری است که در راس آن ناوگان اتوبوسرانی قرار دارد.

به منظور تداوم موفقیت ها و همچنین داشتن تصویری واقع گرایانه و محقق الوقوع و جذاب در سازمان اتوبوسرانی شهرداری قزوین همچنین افزایش هر چه بیشتر رضایت شهروندان از اداره امور ، مراقبت و بهره برداری صحیح از اتوبوس ها ، مینی بوس ها و خودروهای سازمان و همچنین توسعه و تکمیل تاسیسات مربوط از قبیل تعمیر گاه ها ، ترمینال ها ، افزایش کمی و کیفی تعداد وسائل حمل و نقل مسافر به طور دسته جمعی ، به ترتیبی که از هر حیث ، متناسب با احتیاجات عمومی شهروندان داشتن برنامه ریزی استراتژیک امری واجب مینماید.

تقدیر و تشکر

..... ۱

چکیده

..... ۲

مقدمه

..... ۳

فهرست کلی

..... ۴

فهرست تفصیلی

..... ۵



..... ۹	فهرست اشکال و جداول
..... ۱۷	فصل اول : بیان مساله و کلیات تحقیق
..... ۱۸	۱,۱. بیان مساله
..... ۲۰	۱,۲. اهمیت موضوع در بعد ملی
..... ۲۱	۱,۳. اهمیت موضوع از حیث سازمان اتوبوسرانی قزوین
..... ۲۱	۱,۴. اهداف تحقیق
..... ۲۱	۱,۵. پیشینه تحقیق
..... ۲۳	۱,۶. فرضیات تحقیق
..... ۲۳	۱,۶,۱. سؤال اصلی تحقیق
..... ۲۳	۱,۶,۲. سئوالات فرعی
..... ۲۳	۱,۷. روش تحقیق
..... ۲۴	۱,۸. جامعه آماری و روش جمع آوری اطلاعات
..... ۲۴	۱,۹. ابزار جمع آوری اطلاعات
..... ۲۵	۱,۱۰. فصل بندی پایان نامه
..... ۲۶	فصل دوم : مرور ادبیات تحقیق (بخش اول : برنامه ریزی استراتژیک)
..... ۲۷	۲,۱ مقدمه
..... ۲۷	۲,۲ اصطلاحات و الفاظ کلیدی
..... ۲۷	۲,۲,۱ برنامه ریزی
..... ۲۹	۲,۲,۲. استراتژی
..... ۳۲	۲,۲,۳ برنامه ریزی استراتژیک
..... ۴۰	۲,۳ مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک
..... ۴۰	۲,۳,۱ مدل چرخه عمر سازمان ها
..... ۴۱	۲,۳,۲ مدل پورتر
..... ۴۲	۲,۳,۳ مدل های پورتنفولیو شامل مدل ماتریس BCG و مدل ماتریس GE و مدل ماتریس DPM
..... ۴۳	۲,۳,۴ مدل سوات (SWOT)
..... ۴۵	۲,۳,۵ مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)
..... ۴۶	۲,۳,۶ مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد (PIP)
..... ۴۷	۲,۳,۷. مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)



..... ۴.۸ ۲,۳,۸	مدل فرآیند استراتژیک WHEELLEN & HUNGER
..... ۴.۸ ۲,۳,۹	مدل رایت .
..... ۵.۰ ۲,۳,۱۰	مدل مینز برگ .
..... ۵.۰ ۲,۳,۱۱	مدل هیل
..... ۵.۱ ۲,۴	مدل فیلپس در برنامه ریزی استراتژیک
..... ۵.۲ ۲,۴,۱	مشخص نمودن چشم انداز و مأموریت شرکت
..... ۵.۹ ۲,۴,۲	تعیین اهداف استراتژیک
..... ۶.۳ ۲,۴,۴	تهیه جدول پروفایل فرصتها و تهدیدات محیطی (ETOP)
..... ۶.۴ ۲,۴,۵	بررسی شدت تاثیر روند های بیرونی بر استراتژیها
..... ۶.۴ ۲,۴,۶	تهیه جدول پروفایل مزیت های استراتژیک (SAP)
..... ۶.۵ ۲,۴,۷	بررسی شدت تاثیر عوامل درونی بر استراتژی
..... ۶.۶ ۲,۴,۸	تعریف برنامه اجرایی
..... ۶.۸		فصل دوم: مرور ادبیات تحقیق (بخش دوم : سازمان اتوبوسرانی قزوین و نقش آن در حمل و نقل شهری)
..... ۶.۹ ۲,۱	طبقه بندی سازمان ها
..... ۶.۹ ۲,۱,۱	سازمان های با هدف سود
..... ۶.۹ ۲,۱,۲	سازمان های بدون هدف سود
..... ۷.۰ ۲,۱,۳	شباهت ها
..... ۷.۱ ۲,۱,۴	تفاوت ها
..... ۷.۲ ۲,۲	شهرداری
..... ۷.۲ ۲,۲,۱	نقش شهرداری در ارتباط با مردم و دولت
..... ۷.۴ ۲,۲,۲	نمونه هایی از وظایف شهرداریها در کشور های جهان
..... ۷.۶ ۲,۲,۲	تاریخچه شهرداری در ایران
..... ۷.۸ ۲,۲,۴	وظایف کلی شهرداری ها در ایران
..... ۸.۲ ۲,۳	اتوبوسرانی
..... ۸.۳ ۲,۳,۱	نمونه هایی از سامانه اتوبوسرانی در کشورهای جهان
..... ۸.۵ ۲,۳,۲	اتوبوسرانی در ایران
..... ۹.۳ ۲,۳,۳	سازمان اتوبوسرانی قزوین
..... ۱۱.:		فصل سوم : روش شناسی تحقیق



..... ۱.۱.۱ ۳,۱ مقدمه
..... ۱.۱.۲ ۳,۲ معرفی روش های مورد استفاده در پژوهش
..... ۱.۱.۲ ۳,۲,۱ روش دلفی
..... ۱.۱.۴ ۳,۲,۲ روش پیمایش
..... ۱.۱.۵ ۳,۲,۳ روش اسنادی
..... ۱.۱.۵ ۳,۳ روند اجرای مراحل تحقیق
..... ۱.۱.۷ ۳,۳,۱ تشکیل تیم طراح و تحلیلگر از افراد واجد شرایط
..... ۱.۱.۸ ۳,۳,۲ جمع آوری اطلاعات مورد نیاز
..... ۱.۲ ۳,۳,۳ طراحی پرسشنامه
..... ۱.۲.۷ ۳,۳,۴ جامعه آماری و نمونه آماری
..... ۱.۳.۱ فصل چهارم : روند اجرای مراحل تحقیق
..... ۱.۳.۲ ۴,۱ مقدمه
..... ۱.۳.۳ ۴,۲ تدوین بیانیه ماموریت سازمان
..... ۱.۳.۳ ۴,۳ تعیین چشم انداز سازمان
..... ۱.۳.۴ ۴,۴ تدوین اهداف بلند مدت
..... ۱.۴.۱ ۴,۵ مکتوب نمودن استراتژی های سازمان
..... ۱.۴.۱ ۴,۶ بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان
..... ۱.۴.۱ ۴,۶,۱ شناسایی فرصت ها و تهدیدات
..... ۱.۴.۲ ۴,۶,۲ بررسی تاثیر فرصت ها و تهدیدات محیطی بر استراتژی
..... ۱.۴.۳ ۴,۶,۳ شناسایی نقاط ضعف و قوت
..... ۱.۴.۴ ۴,۶,۴ بررسی تاثیر نقاط ضعف و قوت بر استراتژی
..... ۱.۴.۵ ۴,۷ تعریف برنامه اجرایی
..... ۱.۴.۶ فصل پنجم : نتایج و یافته ها
..... ۱.۴.۷ ۵,۱ مقدمه
..... ۱.۴.۷ ۵,۲ ماموریت سازمان
..... ۱.۴.۷ ۵,۳ چشم انداز سازمان
..... ۱.۴.۷ ۵,۴ نتایج نظر سنجی
..... ۱.۴.۸ ۵,۴,۱ نتایج پرسشنامه های توزیع شده بین ۶ ناحیه شهری



..... ۱۵۷ ۵,۴,۲ بررسی نظرات از دیدگاه مسئولین
..... ۱۶۲ ۵,۴,۳ بررسی نظرات از دیدگاه کارشناسان
..... ۱۶۶ ۵,۴,۴ جمع بندی نظرات کارشناسان و مسئولین در مورد اهداف بلند مدت حمل و نقل شهری
..... ۱۷۰ ۵,۵ استراتژی های پیشنهادی سازمان
..... ۱۷۳ ۵,۶ جمع بندی نظرات کارشناسان و مسئولین در مورد ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدات پیرامون سازمان اتوبوسرانی
..... ۱۷۳ ۵,۶,۱ فرصت ها
..... ۱۷۶ ۵,۶,۲ تهدیدات
..... ۱۷۸ ۵,۶,۳ قوت ها
..... ۱۷۹ ۵,۶,۴ ضعف ها
..... ۱۸۱ ۵,۷ بررسی شدت تاثیر روند های بیرونی و درونی بر استراتژی
..... ۱۸۱ ۵,۷,۱ بررسی شدت تاثیر روند های بیرونی بر استراتژی
..... ۱۸۷ ۵,۷,۲ بررسی شدت تاثیر روند های درونی بر استراتژی
..... ۱۸۹ ۵,۸ تعریف برنامه اجرایی
..... ۱۹۳ ۵,۹ پیشنهاد در خصوص فعالیت ها و تحقیقات بعدی
..... ۱۹۴ منابع و مؤاخذ:
..... ۱۹۴ پیوست
..... ۲۰۱ چکیده لاتین

فهرست جداول و اشکال

..... ۲۰ جدول ۱ : سهم هر یک از بخش های حمل و نقل عمومی
..... ۳۱ شکل ۱: سطوح مختلف استراتژی
..... ۳۷ جدول ۲: تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و بلند مدت
..... ۴۰ شکل ۲ : مدل چرخه عمر سازمان



..... ۴.۱	شکل ۳: مدل پورتر
..... ۴.۲	شکل ۴: ماتریس BCG
..... ۴.۲	شکل ۵: ماتریس GE
..... ۴.۳	شکل ۶: ماتریس DPM
..... ۴.۴	شکل ۷: مدل SWOT
..... ۴.۵	شکل ۸: مدل SPACE
..... ۴.۶	شکل ۹: مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد
..... ۴.۷	شکل ۱۰: مدل کارت امتیازی متوازن
..... ۴.۸	شکل ۱۱: مدل فرآیند استراتژیک WHEELEN & HUNGER
..... ۴.۹	شکل ۱۲: مدل رایت
..... ۵.۰	شکل ۱۳: مدل مینزبرگ
..... ۵.۱	شکل ۱۴: مدل هیل
..... ۵.۶	شکل ۱۵: دامنه آینده در افق برنامه
..... ۵.۷	شکل ۱۶: فرآیند برنامه ریزی سنتی بر مبنای پارادایم اکتشافی
..... ۵.۷	شکل ۱۷: فرآیند برنامه ریزی نوین بر مبنای پارادایم هنجاری
..... ۶.۱	جدول ۴: پارامترهای موثر بر اهداف بلندمدت
..... ۶.۲	شکل ۱۸: جایگاه سازمان و نوع استراتژی
..... ۶.۲	جدول ۵: پارامترهای مرتبط با استراتژی
..... ۶.۳	جدول ۶: فرصتها و تهدیدات محیطی
..... ۶.۴	جدول ۷: بررسی شدت تاثیر روند های بیرونی بر استراتژی ها
..... ۶.۵	شکل ۸: پروفایل مزیت های استراتژیک
..... ۶.۶	جدول ۹: بررسی شدت تاثیر عوامل درونی بر استراتژی
..... ۹.۲	شکل ۱۹: تعریف پروژه
..... ۹.۲	جدول ۱۰: مقایسه برخی شاخص های جهانی و کشور
..... ۹.۲	جدول ۱۱: سرانه تعداد اتوبوس در شهر های مختلف جهان
..... ۹.۴	جدول ۱۲: وضعیت کلی حمل و نقل عمومی درون شهری
..... ۹.۴	شکل ۲۰: چارت سازمانی شهرداری قزوین
..... ۹.۵	جدول ۱۳: وضعیت نیروی انسانی سازمان اتوبوسرانی قزوین
..... ۹.۸	جدول ۱۴: مسیر های سرویس دهی سازمان و وضعیت کلی ناوگان



..... ۱.۰.۰	شکل ۲۱: تعداد جمعیت شهری به ازای هر دستگاه اتوبوس فعال
..... ۱.۰.۱	شکل ۲۲: متوسط تعداد ناوگان به ازای هر مسیر
..... ۱.۰.۲	شکل ۲۳: نسبت اتوبوس های فعال به کل اتوبوس ها
..... ۱.۰.۲	شکل ۲۴: متوسط تعداد سفر در روز در کل ناوگان
..... ۱.۰.۴	شکل ۲۵: متوسط عمر ناوگان
..... ۱.۰.۵	شکل ۲۶: متوسط سرعت ناوگان
..... ۱.۰.۶	شکل ۲۷: متوسط فاصله زمانی بین سرویس دهی اتوبوس ها بر حسب دقیقه
..... ۱.۰.۷	شکل ۲۸: متوسط تعداد افراد وارد شده به ایستگاه در ساعات اوج
..... ۱.۰.۸	شکل ۲۹: متوسط فاصله بین ایستگاه ها بر حسب متر
..... ۱.۰.۹	شکل ۳۰: امتیاز بندی سطح دسترسی به ایستگاه ها
..... ۱.۱.۲	شکل ۳۱: روش های جمع آوری اطلاعات
..... ۱.۱.۶	شکل ۳۲: روند اجرای مراحل تحقیق
..... ۱.۱.۸	جدول ۱۵: اعضای تیم طراح و تحلیلگر
..... ۱.۲.۱	شکل ۳۳: صفحه اول پرسشنامه مسئولین و کارشناسان
..... ۱.۲.۲	شکل ۳۴: صفحه دوم پرسشنامه مسئولین و کارشناسان
..... ۱.۲.۳	شکل ۳۵: صفحه سوم پرسشنامه مسئولین و کارشناسان
..... ۱.۲.۴	شکل ۳۶: صفحه اول پرسشنامه مردم
..... ۱.۲.۵	شکل ۳۷: صفحه دوم پرسشنامه مردم
..... ۱.۲.۶	شکل ۳۸: صفحه سوم پرسشنامه مردم
..... ۱.۲.۸	شکل ۳۹: موقعیت جغرافیایی نواحی ۶ گانه
..... ۱.۲.۸	جدول ۱۶: مشخصات شهروندان مورد سوال قرار گرفته
..... ۱.۲.۹	جدول ۱۷: مشخصات اعضای گروه دلفی
..... ۱.۳.۳	جدول ۱۸: فرم تدوین بیانیه ماموریت سازمان
..... ۱.۳.۴	شکل ۴۰: فرآیند چشم انداز سازی در پروژه
..... ۱.۳.۶	جدول ۱۹: ارتباط بین پرسشها و اهداف کلان
..... ۱.۳.۷	جدول ۲۰: ارتباط بین پرسشها و اهداف کلان
..... ۱.۴.۲	جدول ۲۱: لیست فرصت ها و تهدیدات محیطی
..... ۱.۴.۳	جدول ۲۲: تاثیر فرصت ها و تهدیدات محیطی بر استراتژی
..... ۱.۴.۴	جدول ۲۳: شناسایی نقاط ضعف و قوت



.....۱۴۵	جدول ۲۴: تاثیر نقاط ضعف و قوت بر استراتژی
.....۱۴۵	شکل ۷۱ شکل ۴۱: محدودیت های پروژه
.....۱۵۰	شکل ۷۲ جدول ۲۵: پاسخهای ناحیه ۱ به سئوالات پرسشنامه
.....۱۵۳	جدول ۲۸: پاسخهای ناحیه ۴ به سئوالات پرسشنامه
.....۱۵۴	جدول ۲۹: پاسخهای ناحیه ۵ به سئوالات پرسشنامه
.....۱۵۵	جدول ۳۰: پاسخهای ناحیه ۶ به سئوالات پرسشنامه
.....۱۵۶	جدول ۳۱: پاسخهای کل به سئوالات پرسشنامه
.....۱۵۷	جدول ۳۲: میزان اهمیتی که شهروندان هر ناحیه (گروه) به اهداف کلی داده‌اند
.....۱۵۶	شکل ۴۲: مشکلات موجود در شهر از دید مردم
.....۱۵۸	جدول ۳۳: بررسی نظرات از دیدگاه مسئولین
.....۱۵۹	جدول ۳۴: مقادیر z_{ik} ، w_{ik} ، y_{ik} برای اهداف کلان توسط مسئولین
.....۱۶۰	جدول ۳۵: اولویت دهی مسئولین به هدفهای کلی
.....۱۶۱	شکل ۴۳: نمودار شاخص اولویت اهداف کلان گروه مسئولین
.....۱۶۳	جدول ۳۶ جمع‌بندی اطلاعات پرسشنامه‌های کارشناسان
.....۱۶۴	جدول ۳۷: مقادیر z_{ik} ، w_{ik} ، y_{ik} و برای اهداف کلان توسط کارشناسان
.....۱۶۵	جدول ۳۸ جمع‌بندی اطلاعات پرسشنامه‌های کارشناسان
.....۱۶۶	شکل ۴۴: نمودار شاخص اولویت اهداف کلان گروه کارشناسان
.....۱۶۷	جدول ۳۹: مقادیر z_{ij}
.....۱۶۸	جدول ۴۰: سیستمهای مختلف وزن دهی
.....۱۶۸	جدول ۴۱: هدفهای رقیب (مهمتر) در تحلیل همایی
.....۱۷۰	جدول ۴۲: میانگین اولویت مسئولین و کارشناسان در زمینه هدفه های کلی حمل و نقل
.....۱۸۱	جدول ۴۳ بررسی شدت تاثیر روند های اقتصادی بر استراتژی
.....۱۸۲	جدول ۴۴ بررسی شدت تاثیر روند های فرهنگی بر استراتژی
.....۱۸۳	جدول ۴۵ بررسی شدت تاثیر روند های قانونی و نظارتی بر استراتژی
.....۱۸۴	جدول ۴۶ بررسی شدت تاثیر روند های توسعه شهری و جمعیتی بر استراتژی
.....۱۸۵	جدول ۴۷ بررسی شدت تاثیر روند های مدیریتی ترافیک بر استراتژی
.....۱۸۶	جدول ۴۸: بررسی شدت تاثیر زیر ساخت ها بر استراتژی
.....۱۸۶	جدول ۴۹: مجموع شدت تاثیر روند های بیرونی بر استراتژی
.....۱۸۷	جدول ۵۰: بررسی شدت تاثیر روند های اقتصادی بر استراتژی

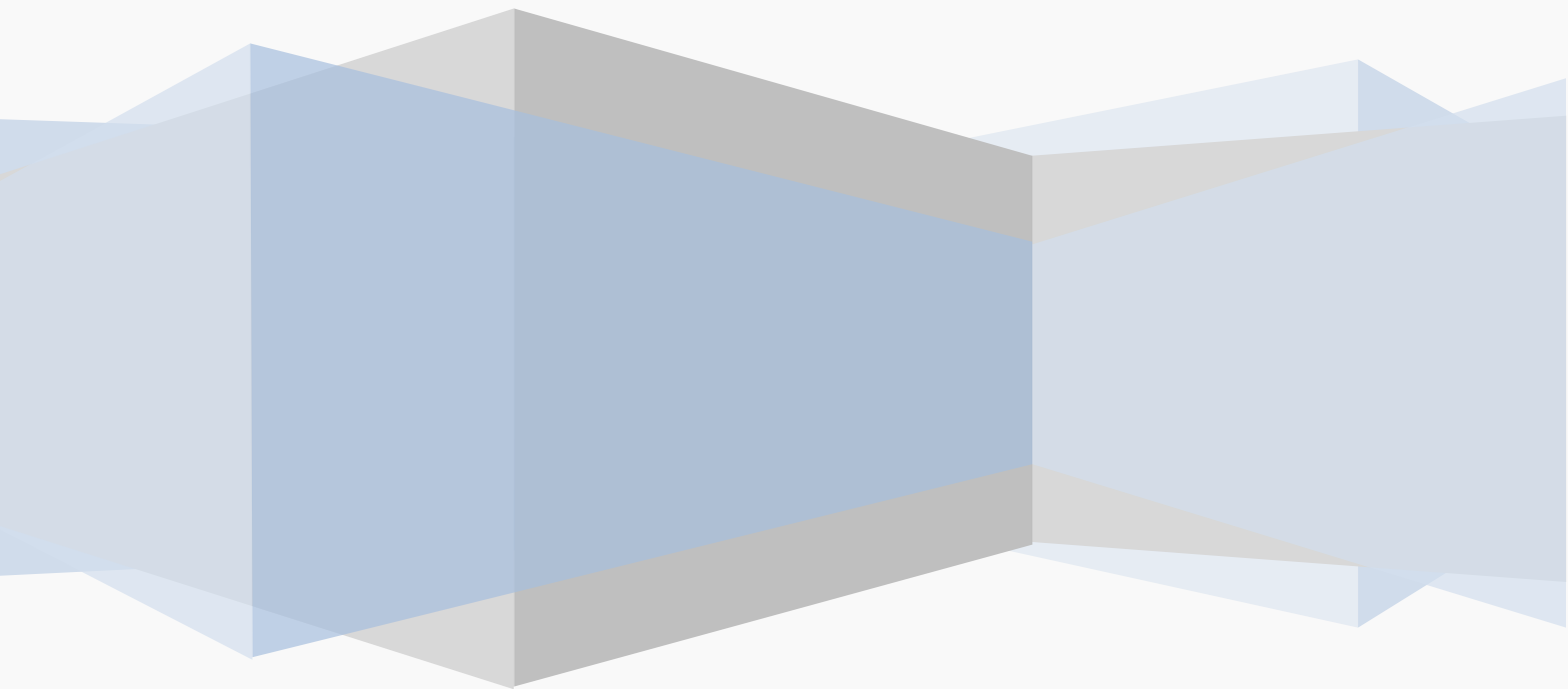


.....۱۸۷.....	جدول ۵۱: بررسی شدت تاثیر روند مدیریت ترافیک بر استراتژی
.....۱۸۸.....	جدول ۵۲: بررسی شدت تاثیر ناوگان بر استراتژی
.....۱۸۸.....	جدول ۵۳: بررسی شدت تاثیر روندهای قانونی بر استراتژی
.....۱۸۹.....	جدول ۵۴: بررسی شدت تاثیر روندهای فرهنگی بر استراتژی
.....۱۸۹.....	جدول ۵۵: مجموع شدت تاثیر روندهای درونی بر استراتژی
.....۱۹۴.....	شکل ۴۵: سطوح مختلف استراتژی
.....۱۹۴.....	جدول ۵۶: گونه عام چشم انداز در شهرهای مختلف جهان



فصل اول

بیان مساله و کلیات تحقیق





۱.۱. بیان مساله

از اساسی ترین زیر ساخت های لازم برای توسعه صنایع و افزایش سطح رفاه اجتماعی هر کشور وجود حمل و نقل روان و ایمن در آن کشور میباشد . امروزه مشکلات مربوط به حمل و نقل از قبیل تراکم، تصادفات ، آلودگیهای زیست محیطی و ... باعث شده تا تامین حمل و نقل ایمن و کارا یکی از مهمترین مسایل پیش روی اغلب کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه باشد .

افزایش سطح زندگی مردم ، افزایش ارزش زمان و مشکلات موجود در خصوص تامین زیرساخت های حمل و نقل از قبیل گرانی زمین ، زمان بر بودن اجرای پروژه های راهسازی مدیران کشورها را بر آن داشته است تا با نیم نگاهی به پیشرفت های حاصل در تکنولوژی به دنبال راه حلی برای غلبه بر مشکلات حمل و نقل بوده و با روشی غیر از روشهای سنتی گذشته به دنبال حل این مشکلات باشند. در کشور ایران نیز مانند سایر کشورها مشکل ترافیک به خصوص در ابعاد تراکم و تصادفات بسیار نگران کننده است . تاکنون در برنامه های مختلف ارگانهای درگیر با حمل و نقل ، طرحهای مختلفی را برای رفع مشکلات خود به اجرا در آورده اند. رشد روز افزون جمعیت و توسعه یافتن شهرها، سبب بروز مشکلاتی در امر جابجایی مسافران شده است، بطوریکه گاه از حمل و نقل بعنوان مهمترین مسئله توسعه شهری نام می برند. این مشکلات از آنجا ناشی می شود که تسهیلات موجود حمل و نقل، تکافوی میزان تقاضای رشد یافته را نمی دهد و در نتیجه جابجایی و حرکت روزافزون با هزینه مناسب به مشکل بر می خورد. (سازمان اتوبوسرانی قزوین ، ۱۳۸۵ ، ص ۵)

موضوع حمل و نقل عمومی از جمله مباحثی است که کمتر کسی به اهمیت آن واقف نمی باشد . نیاز به جابجایی رفت و آمد در شهر ها چیزی در حد نیاز به خوراک، پوشاک و مسکن، حق دانش



آموختن و حق استفاده از خدمات بهداشتی است زیرا برای به دست آوردن همه این موارد به جابجایی و حمل و نقل نیاز است. در واقع حمل و نقل و رفت و آمد از جمله حقوق مسلم شهروندان است و حکومت های ملی و مدیریت های شهری موظف اند آن را همانند دیگر خدمات ضروری، تا حد لزوم برای عموم فراهم آورند. (معصوم ، ۱۳۸۵، ص ۱۱۸). سیستم حمل و نقل همگانی بخش مهمی از یک سیستم حمل و نقل است که بهبود آن اثرات بسیاری در عملکرد کل سیستم خواهد داشت.

این موضوع از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار گرفته که تعدادی از آنها عبارتند است:

- افزایش سرعت سفر های درون شهری با استفاده از کاهش حجم ترافیک و تعداد خودروهای شخصی

- کاهش مصرف سوخت و در نهایت حفظ سرمایه های ملی

- کاهش آلودگی های زیست محیطی

- افزایش سطح رفاه و آسایش شهروندان

عمده ترین جزء سیستم حمل و نقل همگانی، بخصوص در کشور ما شبکه اتوبوسرانی است. با

توجه به این که اداره امور حمل و نقل از وظایف شهرداریها می باشد، تدوین برنامه ای جامع و کل نگر مهمترین مساله پیش روی این شبکه گسترده است .

۱.۲. اهمیت موضوع در بعد ملی

از جمله تلاش هایی که در سال های اخیر در جهت توانمند سازی ناوگان حمل و نقل عمومی کشور انجام گرفته میتوان به تصویب قانون توسعه حمل و نقل عمومی و مدیریت مصرف سوخت کشور اشاره کرد که به دلیل اهمیت موضوع موارد مرتبط با بحث اتوبوسرانی در ذیل آورده شده است :

ماده ۷- دولت موظف است سیاست های بخش حمل و نقل همگانی شهری را به گونه ای تنظیم نماید که از ابتدای سال ۱۳۹۱ هجری شمسی در مجموع هفتاد و پنج درصد (۷۵٪) سفرهای درون شهری پوشش داده شده و سهم هر یک از بخش های حمل و نقل همگانی و مصرف سرانه بنزین در روز بر اساس جدول (۲) باشد.

تبصره- در شهر تهران نسبت تسهیم حمل و نقل عمومی از کل سفرهای درون شهری برای اتوبوسرانی، تاکسیرانی و حمل و نقل ریلی به ترتیب تا حداکثر بیست و پنج درصد (۲۵٪)، بیست درصد (۲۰٪) و سی درصد (۳۰٪) می باشد.

شرح	انتیای سال				
سهم حمل و نقل همگانی از سفرهای شهری (درصد)	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰
متوسط	۴۱	۴۷	۵۵	۶۴	۷۵
سهم اتوبوس، مديبوس، مینی بوس (درصد)	۲۴	۲۷	۳۱	۳۵	۴۰
سهم	۱۶	۱۸	۲۰	۲۲	۲۵
در کشور	۱	۲	۴	۷	۱۰
سهم تاکسی و ون (درصد)	۱/۱	۱	۰/۹	۰/۸	۰/۷
سهم قطار شهری و حومه ای (درصد)					
مصرف سرانه روزانه بنزین حاصل از نفت (لیتر در روز بر نفر)					

شکل ۱ جدول ۱: سهم هر یک از بخش های حمل و نقل عمومی (لطیفی، ۱۳۸۷، ص ۱۸)

۱,۳. اهمیت موضوع از حیث سازمان اتوبوسرانی قزوین

آنچه مسلم است سازمان اتوبوسرانی قزوین نیز مانند سایر سازمان های حمل و نقل درون شهری با محدودیت هایی در منابع مورد نیاز روبرو می باشد همچنین مواردی همچون افزایش تقاضای سفر های شهری، اتلاف وقت شهروندان در جابجایی های درون شهری، آسیب های روانی، جسمی و زیست محیطی نیز بر دست اندر کاران این سازمان پوشیده نیست. به منظور دست یابی به سهم ۳۵ در صدی از سهم حمل و نقل درون شهری علیرغم محدودیت های موجود داشتن طرح و برنامه کلی حرکت از جمله مواردی است که تمامی مسئولین بر آن داشته و همواره به دنبال آن بوده اند

۱,۴. اهداف تحقیق

از جمله اهدافی که در این تحقیق به دنبال بر آورده ساختن آنها میباشیم میتوان به موارد ذیل اشاره

کرد:

- ارائه برنامه ای با رویکرد استراتژیک در سازمان اتوبوسرانی شهرداری قزوین براساس

مدل فیلیپس

- شناخت محیط داخلی و خارجی سازمان اتوبوسرانی شهرداری قزوین

- شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان

۱,۵. پیشینه تحقیق

با توجه به جستجوها و همچنین بر پایه نظر کارشناسان حوزه حمل و نقل درون شهری برنامه

ریزی استراتژیک به معنای آکادمیک آن تا کنون در سازمان و شرکت های اتوبوسرانی شهرداری های ایران



انجام نگرفته هر چند که طرح های بهبود به طور مستمر برای این حوزه تعریف و اجرا میشود و از جمله پایان نامه هایی که با موضوع اتوبوسرانی انجام گرفته عبارتند از :

- طراحی سامانه کنترل هوشمند ترافیک شهری با استفاده از روش های نوین بهره برداری
- طرح بهره برداری از سامانه موقعیت مکانی و هدایت اتوبوسها
- طراحی خطوط معاینه فنی
- طراحی پایانه های نیمه متمرکز
- طرح ساماندهی حمل و نقل کالای شهری
- طرح آرام سازی و ایمن سازی معابر برای کاهش تصادفات رانندگی شهری و اصلاح هندسی تقاطع ها
- ساماندهی معابر برای تردد عابر پیاده و افراد کم توان به ویژه معلولان

طرح ساماندهی حمل و نقل کالای شهری

طرح سامانه اتوبوسرانی سریع و پر ظرفیت (BRT)

افزایش جذب مسافر، توسعه خطوط و مطالعه مکان یابی پایانه های مسافری شهری

طراحی سامانه کنترل هوشمند ترافیک شهری

- طرح بازتنظیم خطوط اتوبوسرانی ، مینی بوسرانی و تاکسی رانی خطی با محوریت خطوط مترو و خطوط ویژه و سریع اتوبوسرانی
- طرح افزایش مطلوبیت استفاده از ناوگان اتوبوسرانی و مینی بوسرانی و ون



- طراحی و نصب علایم افقی و عمودی راهنمایی و رانندگی در معابر شهری
- تحلیل و بهینه سازی سیستم حمل و نقل با استفاده از برنامه ریزی عدد صحیح
- و مدل‌های شبکه های برنامه ریزی خطی

۱,۶. فرضیات تحقیق

از آنجایی که این تحقیق به دنبال تدوین استراتژی می‌باشد فاقد فرضیه است و به جای آن از ۳

سؤال تحقیق استفاده شده که در ذیل می‌آید:

۱,۶,۱. سؤال اصلی تحقیق

- استراتژی مناسب برای سازمان اتوبوسرانی قزوین کدام است؟

۱,۶,۲. سئوالات فرعی

- فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی سازمان اتوبوسرانی قزوین چیست؟
- نقاط قوت و ضعف سازمان اتوبوسرانی قزوین چیست؟

۱,۷. روش تحقیق

از نظر ماهیت، این تحقیق جزء تحقیقات میدانی است و با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه با کلیه

دست‌اندرکاران و کارشناسان امر، اطلاعات لازم گردآوری گردیده است. همچنین در بخش‌هایی از

تحقیق از اطلاعات کتابخانه‌ای نیز استفاده شده است.

۱,۸. جامعه آماری و روش جمع آوری اطلاعات

با توجه به اینکه برنامه ریزی استراتژیک باید در یک حیطه تخصصی شکل گیرد ، نظرات خبرگان و توافق جمعی آنان حائز اهمیت میباشد که در این تحقیق سعی میشود از نظرات مدیران و کارکنان ارشد شهرداری و سایر کارشناسان مسلط به حوزه حمل و نقل عمومی به روش دلفی و در یک مقطع خاص زمانی و همچنین نظرات شهروندان استفاده شود . جامعه آماری این تحقیق ۳۶ نفر از دست اندرکاران این سازمان - مدیران ارشد شهرداری قزوین و سایر کارشناسان مسلط با حوزه حمل و نقل عمومی و همچنین تعداد ۳۲۰ نفر از شهروندان قزوینی میباشد که چگونگی انجام این نمونه گیری و انتخاب این جامعه آماری از میان شهروندان قزوینی به طور مبسوط در فصل ۴ رساله مورد بحث قرار گرفته است. لازم به توضیح است جامعه آماری تحقیق با توجه به امکانات ، هزینه و زمان در دسترس تحقیق تعیین گردیده است .

۱,۹. ابزار جمع آوری اطلاعات

همچنین ابزارگرد آوری اطلاعات ، پرسشنامه ، مصاحبه و استفاده از اطلاعات کتابخانه ای میباشد که نمونه پرسشنامه های مورد استفاده در فصل ۳ آورده شده است .