



زمان چاپ: ۱۴۰۱/۰۵/۱۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

نقش مدیریت اجرایی سازمان شهرداری تهران در حوزه حمل و نقل درون شهری

وحید ستوده علم باز*

*دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

دانشگاه پیام نور ساوه

* Email: vasotode@gmail.com

چکیده

یکی از مسائلی که همواره مدیران شهری تهران در گذشته و حال با آن مواجه بوده‌اند مشکل حمل و نقل درون شهری بوده است. با توجه به گسترش سریع شهر تهران در نیم قرن اخیر و تردهای روزانه شهروندان و به وجود آمدن مشکلاتی همچون ترافیک‌های پرحجم، آلودگی‌های زیست‌محیطی، سمعی و بصری و ... توجه مدیران اجرایی شهری را به حل این مشکل اجتناب‌ناپذیر کرده است. برای حل مشکل ترافیک و حمل و نقل درون شهری ایجاد یک تحول اساسی و زیربنایی گامی بسیار مهم است.

برای حل معضل ترافیک شهر تهران که به علت استمرار سالیان متمادی ریشه‌دار شده است، ضروری است که ابتدا ریشه‌یابی و مطالعه دقیق از علل وجودی، ناهنجاری‌های مدیریت ترافیک شهر تهران صورت گرفته و در مرحله بعد با انجام برنامه‌ریزی جامع و اتخاذ سیاست‌های صحیح و روش‌های سنجیده نسبت به تغییر این فرهنگ و حرکت به سوی فرهنگ سالم ترافیک اقدامات لازم صورت پذیرد.

جهت دستیابی به اهداف غایی مدیریت اجرایی امور حمل و نقل و ترافیک درون شهری تهران، مشخص کردن جایگاه ویژه هر یک از متولیان امر من جمله: سازمان حمل و نقل و ترافیک شهر تهران، مرکز مطالعات جامع حمل و نقل و ترافیک شهر تهران و شرکت کنترل ترافیک شهر، شرکت کنترل کیفی هوا، مرکز سیستم اطلاعات جغرافیایی شهر تهران (GIS)، مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهر تهران وزارت مسکن و شهرسازی معاونت‌های فنی و عمرانی وزارت کشور معاونت راهنمایی و رانندگی امور حمل و نقل نیروی انتظامی ضروری به نظر می‌رسد و هر یک حلقه‌ای از این زنجیر متصل محسوب می‌شوند و عملکرد آنان بسیار حائز اهمیت است.

در این پژوهش از مدل مفهومی چهاربعدی شناخت‌شناسی چالش و مدل تحلیل سه‌شاخگی و سپس کتابخانه‌ای بهره گرفته شد، همچنین از ۱۰۰ معاون، مدیر، مشاور و کارشناس متخصص حوزه ترافیکی از طریق پرسشنامه استفاده گردید.

نتایج نشان داد که لزوم اصلاح ماهیتی من جمله پیاده‌سازی نگرش انسان‌محور در تدوین قوانین، اسناد بالادست و برنامه‌ها، لزوم اصلاح ساختاری من جمله پیاده‌سازی مدیریت یکپارچه و برقراری هماهنگی بین دستگاه‌های مسئول در مدیریت شهری، لزوم اصلاح زمینه‌ای و محیطی من جمله لزوم اصلاح نگرش شهروندان و تقویت فرهنگ در جهت نگرش مثبت به حمل و نقل عمومی در برابر استفاده از وسیله شخصی و لزوم اصلاح رفتاری من جمله تشویق و تقویت مدیریت اجرایی بر پایه ادامه حیات مناسب سازمان امری ضروری و حتمی است.

واژگان کلیدی: مدیریت اجرایی، سازمان شهرداری تهران، حمل و نقل عمومی، حمل و نقل درون شهری.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

مقدمه

حمل و نقل سابقه‌ای به قدمت آفرینش انسان دارد. از زمان اختراع چرخ توسط سومری‌ها، تلاش جدی انسان برای تسهیل آمدوشد شروع شده است. گفته می‌شود جاده باستانی راه ابریشم نقش قابل توجهی در توسعه تمدن‌های تاریخی و به‌ویژه گسترش تمدن شرق به غرب داشته است. در تمدن روم، ایجاد نوشهرها و سپس اتصال آن‌ها با شبکه راه‌ها، نخستین تلاش جدی برای توسعه حمل و نقل زمینی و به دنبال آن، صدور تمدن به نقاط دیگر بوده است. تنوع در بخش حمل و نقل در اوایل فقط زمینی و در اوایل قرون وسطی بوده است. اولین خط حمل و نقل عمومی در سال ۱۶۶۲ میلادی در شهر پاریس برقرار شد. وسیله نقلیه این خط، کالسکه‌ها و دلیجان‌های اسب کش بودند. بعدها این حرکت در شهرهای لندن و هانوفر دنبال شد. وقوع انقلاب صنعتی در نیمه اول قرن ۱۸ و استفاده از قدرت اسب بخار برای ساخت وسایل نقلیه، آمدوشد شهری را متحول کرد. پیشرفت‌های سریع در صنعت و تولید صنعتی ایجاد شد و ضرورت ایجاد راه‌آهن را دوچندان نمود. در اروپا طی سال‌های ۱۸۲۵ تا ۱۸۳۵ خطوط آهن در انگلستان، فرانسه، بلژیک و آلمان ساخته شدند و شروع به کار کردند. با توسعه شهرها و پیشرفت صنعت، وسایل نقلیه متفاوتی ایجاد شدند که خودرو و اتوبوس از آن جمله بودند. به موازات توسعه وسایل نقلیه، معابر و بزرگراه‌ها با سرعت قابل توجهی رشد نمودند (شاهی، ۱۳۷۵).

توسعه و تکامل فنی، دو اثر مهم بر الگوهای حمل و نقل بر جای گذاشت: ۱- پیدایش الگوهای جدید ۲- بهبود عملکرد و کیفیت الگوهای موجود. طی دو قرن که از شروع حمل و نقل موتوری می‌گذرد، ظرفیت، سرعت، کارایی و پوشش مکانی سامانه‌های حمل و نقل به‌طور فزاینده‌ای افزایش یافته است. تحول در فناوری، بازتاب‌های قابل توجهی در بخش حمل و نقل داشته و باعث رقابتی‌تر شدن، کاراتر شدن الگوهای ترافیکی موجود و بهبود روش‌های انجام سفر شده است. از طرف دیگر، گاه به‌عنوان یک نیروی مخرب در برابر الگوهای موجود عمل کرده و موجب زوال و از کار افتادگی آن‌ها گشته است (Bashiriyeh, 2005).

درواقع یک پارادایم تکنیکی در بخش حمل و نقل اتفاق افتاده که حاصل آن کاهش زمان سفر و فضای مورد نیاز برای استقرار زیرساخت‌های حمل و نقلی است. بررسی سیر تکامل سامانه‌های حمل و نقل، نشان‌دهنده آن است که ابداعات فنی در درجه نخست و پس از آن تغییرات اجتماعی و اقتصادی در بهبود حمل و نقل تا زمانه حاضر مؤثر بودند. تا دهه ۱۹۶۰، برنامه ریزان شهری حداقل در کشورهای غربی به دنبال پاسخ‌گویی به رشد فزاینده وسایل نقلیه بودند. آزادراه‌های شهری و پارکینگ‌ها ساخته می‌شدند و روزبه‌روز توسعه می‌یافتند. کیفیت جابه‌جایی فردی در سطح شهر در حالی ارتقاء می‌یافت که زیرساخت‌های حمل و نقل عمومی به دست فراموشی سپرده می‌شد. در استرالیا، بریتانیا و فرانسه این امر را تا برجیده شدن شبکه‌های تراموا در برخی نقاط پیش رفت. در آلمان غربی و سوئیس تراموا بدون بهره‌گیری از فن‌آوری جدید، باقی می‌ماندند به‌طوری‌که دیگر قدرت رقابت با حمل و نقل خصوصی را نداشتند (Spearman, 2000). در دهه ۱۹۷۰، این باور رواج داشت که چالش عمده در حمل و نقل، ازدحام جاده‌هاست و سؤالی که مطرح می‌شد این بود که چگونه می‌توان این معضل را برطرف نمود. معمول‌ترین پاسخ، تلاش برای افزایش ظرفیت شبکه جاده و روان‌سازی جریان ترافیک بود. این امر از طریق تعریض جاده، حذف پارکینگ‌های حاشیه‌ای و پیاده‌روها و اصلاح تقاطع‌ها و چراغ‌های ترافیکی به نفع خودروها انجام می‌گرفت (دسلر، ۱۳۷۳).

دهه ۱۹۸۰، شاهد ظهور شهر مدرن به‌صورت آرایش شگفت‌انگیزی از شبکه‌های ارتباطی بود که کار جابه‌جایی انسان، کالا، انرژی و اطلاعات را بر عهده داشتند. نه‌تنها در کشورهای صنعتی، بلکه در اغلب کشورهای



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

در حال توسعه، بیشتر مسافران با وسایل نقلیه شخصی جابه‌جا می‌شدند و توسعه شهری عمدتاً به صورت خودرو محور و با الگوی افقی انجام می‌گرفت.

با رشد شتابان شهرنشینی در چند دهه اخیر، شهرها به‌عنوان بزرگ‌ترین مجموعه‌های زیستی جهان، پذیرای بیش از دوسوم جمعیت جهان تا سال ۲۰۲۰ خواهند بود. با گسترش این روند نهایتاً کره زمین به سمت تبدیل شدن به یک جهان شهری می‌رود. این روند در حالی به پیش می‌رود که در دهه‌های اخیر جابجایی و حمل‌ونقل در شهرها به‌ویژه شهرهای پرجمعیت همواره به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین چالش‌های شهری مطرح بوده است. مطالعات حمل‌ونقل شهری در طول ۵۰ سال گذشته تغییرات بسیاری داشته است. در دهه‌های اولیه تأکید اصلی مطالعات امور حمل‌ونقل، برافزایش ظرفیت برای پاسخگویی به روند افزایش تقاضای سفر با وسایل نقلیه موتوری استوار است.

از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی کلان‌شهرهای ایران به‌خصوص از بدو شکل‌گیری فضاهای شهری متراکم، موضوع بااهمیت حمل‌ونقل است که در سال‌های اخیر گرایش به سیستم حمل‌ونقل پاک اعم از: سیستم حمل‌ونقل غیر موتوری، قطار شهری و ... به طرز قابل چشمگیری مورد توجه و تأکید کارشناسان و مدیران شهری قرار گرفته است. معمولاً سفرها به‌قصد بهره‌گیری از فرصت‌های اجتماعی، تفریحی، آموزشی یا تجاری موجود در مقاصد ویژه‌ای صورت می‌گیرد. حمل‌ونقل شهری به‌عنوان بخشی از کل سیستم حمل‌ونقل یکی از اجزای سیستم ارتباطات شهری است که باهدف دسترسی بین کاربری‌های مختلف در محدوده شهر، کار عبور و مرور و جابجایی انسان و کالا را بین این فضاهای انطباق یافته بر عهده دارد (صرافین، ۱۳۷۲).

مدیریت حمل‌ونقل درون‌شهری عبارت است از سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، طراحی و کنترل سیستم حمل‌ونقل در محدوده شهرهای کشور است. در مدیریت این سیستم تمامی تسهیلات مربوطه به‌عنوان جزئی از یک سیستم واحد در نظر گرفته می‌شوند و هدف آن مشخص نمودن نقش و اهمیت هر یک از عوامل حمل‌ونقل درون‌شهری در یک مجموعه واحد با بازدهی مناسب است (آقا نایب، ۱۳۶۹).

حمل‌ونقل درون‌شهری شامل سیستمی است که در محدوده یک شهر از شهرهای کشور، کار حمل و جابجایی مسافر از نقطه‌ای به نقطه دیگر را بر عهده دارد. با توجه به نگرش سیستمی، شهر و اجزاء آن را نیز می‌توان به‌عنوان یک سیستم در نظر گرفت. شهر مجموعه‌ای است از فضاهای انطباق یافته که مجموع مناسب‌های مختلف را در خود جای داده است. فضاهای تصرف‌شده ساکنان شهر که برای تصاحب مناسب‌های مختلف در ساخت شهر انطباق یافته‌اند.

مبانی نظری پژوهش

۱- مدیریت اجرایی

به‌طور کلی مدیریت اجرایی یا گروه مدیریتی، به یک گروه از افراد که در بالاترین سطح مدیریت یک سازمان قرار دارند گفته می‌شود. مدیریت اجرایی با توجه به نیاز جامعه رو به رشد امروزی کشور و باهدف تربیت مدیرانی که کارکردهای کلان مدیریتی در سطوح مختلف را به‌گونه‌ای رشد یافته به اجرا درآورند، گفته می‌شود. تحلیل مسائل و ارائه راهکارهای قابل‌اجرا، سیستم‌های اطلاع‌مدیریت، مباحث رفتار سازمانی و مدیریت مؤثر منابع انسانی و درنهایت برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک گوشه‌ای از موضوعات مدیریت اجرایی هستند. یک مدیر اجرایی چشم‌انداز و اهداف بخش خود یا کل شرکت یا سازمان را تعریف می‌کند. او این کار را با اجرای سیاست‌ها و رویه‌ها و ایجاد بودجه انجام می‌دهد. مدیران اجرایی همچنین بر مدیریت قراردادهای، مذاکرات و همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها برای اتخاذ بهترین تصمیمات تجاری، تصمیم‌گیرنده هستند (دسلر، ۱۳۷۳).

مدیر اجرایی موظف به حصول هدف‌های ساده و کوتاه‌مدت نیست، بلکه بخشی از مسئولیت او تقویت و ترویج ارزش‌ها و هدف‌های سازمان است. ارزش‌ها به‌جای اینکه به‌صورت عبارت‌پردازی‌های انگیزشی بی‌معنا مطرح شوند، باید به عمل و کردار



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

تبدیل گردند، به عبارت دیگر به جای اینکه هدف توسط واژه مطرح شود با مجموعه رفتارها تعریف می‌گردد. بهبود مدیریت نیز مستلزم آگاهی و تسلط به دانش مدیریت است. امروزه مدیریت به‌عنوان یکی از شاخصه‌های معرفت بشری پیشرفت زیادی نموده است و آموزش و تحقیق در زمینه آن گسترش فراوانی یافته است. با توجه به اهمیت دانش مدیریت در رشد و ارتقاء سازمان‌ها و جوامع، نظام‌های عالی کشورها آموزش و تحقیق در حوزه مدیریت را از نظر کیفی و کمی به سرعت توسعه داده‌اند.

۲- حمل‌ونقل درون‌شهری

منظور از حمل‌ونقل شهری، جابه‌جایی مردم و کالاها در داخل شهرهاست. این جابجایی‌ها که خود از وجود مبادلات کالاها و خدمات و فعالیت‌های اجتماعی و تفریحی در سطح شهرها تأثیر می‌پذیرد، نه تنها بر روی ساخت شهری و اندازه و توسعه شهرها تأثیر می‌نهد بلکه انتخاب سیستم مطلوب حمل‌ونقل هم، خود به‌اندازه شهر و چگونگی ساختار شهری منطقه بستگی دارد. توسعه حمل‌ونقل عمومی به‌عنوان مناسب‌ترین راهکار برای حل مشکلات حمل‌ونقل درون‌شهری مانند ازدحام، شلوغی، آلودگی هوا و مصرف زیاد فرآورده‌های نفتی است (فراهانی و هاشمی، ۱۳۹۳).

۳- حمل‌ونقل عمومی

منظور از سیستم حمل‌ونقل عمومی مجموعه‌ای از افراد، امکانات و تجهیزات و زیرساخت‌هایی است که هدف آن جابجایی مسافر به‌صورت انبوه در سطح شهر است. در یک سیستم حمل‌ونقل عمومی از انواع مختلف وسایل حمل‌ونقل از قبیل اتوبوس، مینی‌بوس، مترو و انواع قطارهای درون‌شهری استفاده می‌شود. به‌طور کلی وظیفه اصلی هر سیستم حمل‌ونقل عمومی، انتقال و جابه‌جایی سالم، سریع و راحت مسافران در مقیاس وسیع و برحسب نیاز است.

در سال ۱۹۹۴ سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی (OECD) نسبت به تعریف حمل‌ونقل پایدار اقدام نمود: حمل‌ونقلی که سلامت عمومی را به مخاطره نمی‌اندازد و جابه‌جایی‌ها نیازمند سازگاری با استفاده از منابع تجدید پذیر بوده و در صورتی که از منابع غیر تجدید مجاز شناخته شده است که زیر نرخ توسعه جانشینی منابع تجدید پذیر باشد. حمل‌ونقل پایدار، شکلی از حمل‌ونقل را تشریح می‌کند که موجب کاهش دی‌اکسید کربن و سایر آلاینده‌ها شود و همواره موجب رجحان حمل‌ونقل عمومی، پیاده‌روی، دوچرخه‌سواری و فن‌آوری‌های برتر همانند خودروی برقی، هیبریدی و دوگانه‌سوز گردد (آمارنامه حمل‌ونقل و ترافیک، ۱۳۸۸).

مروری بر گذشته پژوهش

در سال‌های ۱۹۶۰ الی ۱۹۹۰ نیک دی بوئر نظریه الگوی وونرف یا آرام‌سازی ترافیک (Traffic Calming) را باهدف ایجاد همسازی میان پیاده و خودرو در خیابان‌های واحد همسایگی با محدود کردن سرعت و چگونگی حرکت خودرو حداکثر سرعت خودروهای معمولی ۱۲-۱۵ و خودروهای اضطراری ۲۵ کیلومتر در ساعت، پیش‌بینی محل‌های پارک خودرو، محل بازی بچه‌ها و مسیر پیاده در تمامی سطح خیابان ارائه دادند.

در سال‌های ۱۹۸۵ الی ۱۹۹۵ پیتر کالتروپ شلی بوتیچا نظریه توسعه وابسته به حمل‌ونقل همگانی (TRD)، کلان‌شهر آمریکایی بعدی تألیف کالتروپ و بوتیچا، توسعه در اطراف ایستگاه‌های حمل‌ونقل عمومی در جهت کسب حداکثر برگشت اقتصادی، ایجاد محدوده‌های خودرو مدار در اطراف ایستگاه‌های حمل‌ونقل عمومی، تمرکز سرمایه‌گذاری و ساخت کاربری‌های تجاری-اداری، توسط دولت و آژانس‌های ترابری در اطراف ایستگاه‌های حمل‌ونقل عمومی را مطرح کردند.

در سال‌های ۱۹۹۰ الی ۲۰۰۰ سازمان مشارکت اقتصادی و توسعه (OECD)، حمل‌ونقل پایدار (SD)، حمل‌ونقلی که سلامت عمومی یا سامانه‌های زیستی را به مخاطره نینداخته و نیازهای جابه‌جایی شامل استفاده کمتر از منابع تجدید پذیر و غیرتجدیدپذیر را برآورده می‌سازد. جنبه‌های پایدار شامل حمل‌ونقل عمومی، هم‌پیمایی، پیاده‌روی، دوچرخه‌سواری، فناوری خودروهای الکتریکی و دوگانه‌سوز، موتور دیزلی زیستی، حمل‌ونقل عمومی سریع شخصی و سایر انواع حمل‌ونقل سبز را بیان کردند.

در سال ۱۹۹۰ الی ۲۰۰۰ استفان پلودن آندراس دوانی با عنوان رشد هوشمند (SG) توسعه بر مبنای حمل‌ونقل عمومی انبوه و تأثیرات زیست‌محیطی محدود، برگرفته از مفهوم توسعه پایدار، کاربری زمین مختلط، طراحی ساختمانی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

فشرده، ایجاد انتخاب‌های سکونتی، ایجاد محلات پیاده مدار، فراهم نمودن یک گوناگونی از گزینه‌های ترابری، هدایت توسعه به سمت اجتماعات موجود، تشویق مشارکت ذینفعان در تصمیمات را اظهار داشتند.

در سال ۱۹۹۵ الی ۲۰۰۵ مایکل برنیک رابرت سرورو دهکده حمل‌ونقلی (Transit Villages) دهکده‌های حمل‌ونقلی قرن ۲۱، ترکیب اصول طراحی شهری، حمل‌ونقل و اقتصاد با ایجاد اجتماعی فشرده قابل پیاده‌روی در پیرامون یک ایستگاه حمل‌ونقل عمومی، نقطه اتصال دو رویکرد نوشهرسازی و سامانه‌های ریلی جدید در آمریکا، اصول ۴ گانه: فاصله ۵۰۰ متری از پایانه، فضاهای عمومی پیرامون مرکزیت ایستگاه، پایانه سبب تسهیل ارتباط با دیگر مناطق، مرکز شهر و ...، فضاهای عمومی اطراف دارای نقشی عمده در گردهمایی و برگزاری مراسم می‌گذارد.

در سال ۲۰۰۰ الی ۲۰۱۰ پیتر کالتروپ هانک دیتمار گلوریا هلند توسعه حمل‌ونقل همگانی مدار (TOD) کتاب " شهرک حمل‌ونقلی جدید" ۲۰۰۳، ایجاد اجتماعات فشرده با قابلیت پیاده‌روی متمرکز در اطراف سامانه‌های ریلی با کیفیت بالا، پایانه‌های ریلی مشخصه برجسته مرکز شهر با حداکثر تقدم عابران پیاده، سامانه‌های حمل‌ونقل حمایتی جمع‌کننده (چرخ‌های دستی، تراموا و...)، فضاهای پارکینگ کاهش یافته و مدیریت شده در حلقه پیاده اطراف پایانه‌ها را بیان داشتند (انجمن شهرسازی آمریکا، ۱۳۸۶).

روش‌شناسی پژوهش

روش این تحقیق عبارت است از بهره‌گیری از مدل مفهومی چهاربعدی شناخت‌شناسی چالش در تحقق و پیاده‌سازی سند و مدل تحلیلی سه‌شاخگی، 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 دست‌اندرکاران معاونت حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری تهران، مدیران، مشاوران، کارشناسان ارشد و کارشناسان حوزه معاونت و سازمان حمل‌ونقل و ترافیک که در مجموع حدود ۱۰۰ نفر می‌باشند صورت پذیرفت.

این تحقیق از لحاظ کارکرد و اهداف: یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود زیرا عواملی را مشخص می‌کند که توان مدیریت شهری را در راه تحقق اهداف برآمده از برنامه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها: ترکیبی و به شکل تحقیق کیفی قبل از انجام بررسی‌های آماری جهت تعیین زمینه سؤالات جهت مطالعات آماری است.

در مرحله اول: کیفی، بر اساس مصاحبه عمیق با صاحب‌نظران و استفاده از نظرات منتشر شده گروه‌های کانون و نیز بهره‌گیری از تجارب مشابه جهانی می‌باشد.

در مرحله دوم: کمی، توصیفی و پیمایشی، با توجه به فرضیات شکل گرفته در مرحله اول و متغیرهای شناسایی شده کمی و توصیفی بوده و گزارش آنچه هست و گرفتن نتایج عینی از موقعیت بدون دخالت یا استنتاج ذهنی می‌باشد و با مشاهده پدیده‌ها به منظور معنا دادن به جلوه‌های مختلف اطلاعات جمع‌آوری شده پیمایشی است.

روش گردآوری اطلاعات در مرحله اول با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای مجموعه‌ای از مصاحبه فردی، تجزیه و تحلیل اسناد و مدارک، تحلیل سخنان افراد، مشاهده و همچنین بهره‌گیری از مطالعات موردی مشابه و موجود صورت پذیرفت.

در محله دوم با استفاده از پرسشنامه برساخته از نتایج مرحله اول صورت پذیرفت. یک مقیاس ۵ درجه‌ای برای رتبه‌بندی حاصل از نظرخواهی در پرسشنامه به کار برده شد که بر مبنای طیف لیکرت است.

در این تحقیق عوامل معنایی و ماهیتی، ساختاری، فرهنگی و اجتماعی، محیطی، عدم رعایت اصول مدیریت اجرایی شهرسازانه و توسعه پایدار، علل رفتاری به‌عنوان متغیر مستقل مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد، متغیر وابسته نیز موانع و چالش‌های تحقق اهداف برآمده از برنامه‌های توسعه‌ای سازمان است و طراحی سؤالات پرسشنامه از طریق طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

یافته‌های پژوهش

توصیف شرایط موجود در مدیریت شهری در ایران و تهران

در ایران بر اساس اصل شوراها در قانون اساسی، قانون شوراها و شهرداری‌ها مصوب و اجرایی گشته است، بر این اساس در هر شهر شوراها توسط مردم انتخاب و شهرداری‌ها به‌عنوان نهاد عمومی تعریف شده‌اند که در واقع در میانه طیفی است که یکسر آن بخش دولتی و سازمان‌های دولتی است و سر دیگر طیف بخش خصوصی است و به انجام وظایف قانونی محوله در خصوص مدیریت شهری می‌پردازند.

حوزه معاونت حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری تهران به‌عنوان یکی از معاونت‌های مذکور، نهاد عمومی مسئول در مدیریت شهری در بخش حمل‌ونقل و ترافیک است که مسئولیت سیاست‌گذاری، هماهنگی، برنامه‌ریزی در کنترل عملکرد سیستم حمل‌ونقل 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 حمل‌ونقل و ترافیک کلان‌شهر تهران می‌باشد به تعیین هدف‌های بلندمدت و پس‌از آن تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌های مناسب جهت نیل به آن اهداف پرداخته است. بر اساس تدابیر شهرداری تهران، قوانین و اسناد بالادستی از جمله قانون شهرداری‌ها، قانون توسعه حمل‌ونقل عمومی مصوب سال ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی، طرح‌های جامع از جمله طرح جامع حمل‌ونقل و ترافیک شهر تهران و نتایج حاصل از مجموع مطالعات پویا و نیازسنجی‌های انجام‌گرفته در مجموعه حمل‌ونقل و ترافیک شهر تهران استراتژی‌ها و محورهای اصلی جهت ساماندهی حمل‌ونقل و ترافیک شهر تهران به شرح ذیل می‌باشد که توسط سازمان‌های و شرکت‌های فوق‌الذکر اجرا و پیاده‌سازی می‌گردد:

توسعه حمل‌ونقل عمومی، افزایش ایمنی و بهره‌وری معابر، مدیریت تقاضای سفر، ارتقای فرهنگ ترافیک، کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی.

اختلاف وضع موجود با برنامه‌ها در مدیریت شهری تهران

• مدیریت حمل‌ونقل عمومی:

- ۱- اصلاح عملکرد و گردش کار حمل‌ونقل عمومی
- ۲- اعمال مدیریت در اصطلاح امور حمل‌ونقل عمومی
- ۳- هماهنگی در استفاده از چند سیستم حمل‌ونقل

• کنترل تقاضای سفر:

- ۱- جابه‌جایی اشتراکی
- ۲- برنامه زمانی ساعات کار

• اقدامات بازدارنده:

- ۱- مدیریت پارکینگ
- ۲- ایجاد منطقه‌های تهدید ورود اتومبیل
- ۳- محدود نمودن ورود وسایل نقلیه باری
- ۴- قیمت‌گذاری

• مدیریت ترافیک باهدف اصلاح حرکت‌ها:

- ۱- اصلاح گردش ترافیک
- ۲- اصلاح وسایل کنترل ترافیک
- ۳- اصلاحات لازم در معابر
- ۴- ایجاد تسهیلات برای عابرین پیاده



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۵- شرط اساسی در مدیریت حمل و نقل شهری این است که سازمان دهی و برنامه ریزی به نحوی باشد که اجازه داده شود اتوبوس به جای مترو، مینی بوس به جای اتوبوس، تاکسی به جای مینی بوس، تاکسی تلفنی به جای تاکسی، بزرگراهها به جای مراکز فروشگاهی و غیره، چراکه تا این موارد اصلاح نشود سیستم فوق متعادل و متناسب نخواهد شد (گزارش عملکرد معاونت حمل و نقل و ترافیک، ۱۳۸۷).

بر اساس قانون توسعه حمل و نقل عمومی مصوب سال ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی تا سال ۱۳۹۲ هجری شمسی، سهم حمل و نقل 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 اتوبوس: ۲۵٪
- سفرهای درون شهری از طریق مینی بوس، تاکسی، سرویس های اداری و ...: ۲۰٪

آمار عملکردی و اطلاعات موجود بیانگر این مطلب است که علی رغم تلاش های فراوان صورت گرفته اختلاف زیادی بین وضع موجود و برنامه وجود دارد که تحقق برنامه ها را با چالش مواجه می سازد:

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

موضوع	عنوان	واحد	۱۳۹۷	۱۳۹۸
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	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 جابجایی 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 تاکسی در سفرهای درون شهری و آژانس ها	درصد	۲۳/۵	۲۴
سهم حمل و نقل با مینی بوس در سفرهای درون شهری	درصد	۳/۱	۳	
سهم حمل و نقل سرویس های اداری، آموزشی و سایر	درصد	۱۰	۱۰	

ساختار شهر

توزیع فضایی عناصر، ترکیب عناصر و عملکردهای اصلی شهر که تشکیل دهنده ساختار شهر می باشند نقش مهمی در میزان آسیب پذیری شهر در برابر حوادث مختلف دارد. تقسیمات کالبدی شهر مانند کوی، محله، ناحیه، برزن و منطقه، تک مرکزی یا چند مرکزی بودن و نیز وجوه دیگری از ساختار شهر محسوب می شوند که هر کدام به لحاظ مقابله در برابر حوادث دارای استعداد خاص خود است، مثلاً در ساختار تک مرکزی شهر و تمرکز امکانات اقتصادی و انسانی در یک قسمت از شهر نسبت به شهرهای دارای چند مرکز، امکان آسیب پذیری، بیشتر می شود.

فرم شهر

همان طور که هدف واحدی برای طراحی شهر وجود ندارد، نظریه واحدی هم در مورد تکوین و عملکرد شهر ارائه نشده است که کلیه جنبه های مهم مورد نیاز شهر را با هم تلفیق کند و هر یک از نظریه های موجود نیز شهر را از دید خاص و



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

متفاوتی از سایرین نگریسته است که برخی از این دیدگاهها پیشرفت بیشتری نسبت به بقیه داشته است. در چنین موقعیت‌های محدودکننده‌ای، داشتن یک نظریه جامع ممکن است ارزش آنی نداشته باشد ولی در همین زمان است که یک تئوری منسجم فوق‌العاده‌ای موردنیاز است تا عملیات و اقدامات محدود را مؤثر کرده و یا حتی تغییرات لازمی را در خود فرآیند تصمیم‌گیری مشخص نماید.

کاربری اراضی شهری

امروزه، برنامه‌ریزی کاربری زمین شهری به‌مثابه آمایش اراضی شهری، به چگونگی استفاده و توزیع حفاظت اراضی، ساماندهی مکانی- فضایی فعالیت‌ها و عملکردها، بر اساس خواست و نیازهای جامعه شهری می‌پردازد و استفاده از زمین را مشخص می‌کند. برنامه‌ریزی بهینه کاربری زمین‌های شهری نقش مهمی در کاهش آسیب‌پذیری در برابر حوادث مختلف دارد. رعایت هم‌جواری‌ها، عدم وجود کاربری‌های خطرناک در مناطق مختلف شهری باعث کاهش اثرات تهدیدات مذکور می‌شود.

مکان‌یابی و اهداف آن

یافتن محل مناسب برای تأسیسات خاص، منطقه صنعتی و غیره به شکلی که پارامترهای مختلفی همچون شکل منطقه، فاصله از راه‌های اصلی، فاصله از مراکز جمعیتی با وزن‌های مختلف دریافتن آن تأثیر داشته باشند را مکان‌یابی می‌نامند، به‌طورکلی مکان‌یابی عبارت است از انتخاب موقعیت مناسب برای استقرار یک کاربری که مکان مذکور بتواند با نیازهای خاص کاربردی مربوطه هماهنگ گردد. نیازهای مربوط به استقرار کاربری‌های مختلف در محل مناسب همان معیارهای انتخاب و یا معیارهای مکان‌یابی هستند. انتخاب مکان مناسب برای یک فعالیت در سطح شهر یکی از تصمیمات اساسی برای انجام یک طرح گسترده است که نیازمند بررسی مکان از دیدگاه‌های مختلف می‌باشد. از آنجاکه مکان‌یابی به اطلاعات زیادی نیاز دارد، حجم بزرگی از داده‌های جزئی برای معرفی مکان‌های مختلف باید جمع‌آوری، ترکیب و تجزیه و تحلیل شوند تا ارزیابی صحیحی از عوامل که ممکن است در انتخاب تأثیر داشته باشند صورت پذیرد. بنابراین در مقیاس شهر، مکان‌یابی فعالیت‌ها و توانایی‌های یک منطقه را از لحاظ وجود زمین مناسب و کافی و ارتباط آن با سایر کاربری‌های شهر برای انتخاب مکانی مناسب برای کاربری خاص مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد.

اصول پایه فرآیند برنامه‌ریزی حمل‌ونقل شهری

فرآیند برنامه‌ریزی حمل‌ونقل شهری بر اساس یک سلسله مفروضات و اصول مبتنی شده است که اهم آن‌ها از این‌قرار است. الگوهای سفر قابل شناخت، باثبات و قابل پیش‌بینی است. تقاضای سفر مستقیماً تابعی از توزیع و تراکم کاربردهای مختلف زمین که می‌توان آن‌ها را برای مدت‌زمان مشخص در آینده به‌دقت تعیین کرد. اگرچه این مفروضات موردبحث نقادانه و دانشگاهی قرار گیرد، بااین‌حال عملاً امروزه آن‌ها بر پایه و مبنای کار برنامه‌ریزان حمل‌ونقل محسوب می‌شود، Ebtehaj, (1996).

روش‌های نوین حمل‌ونقل عمومی در شهرها

• سیستم کاملاً هوشمند تاکسی‌های بدون راننده

نوعی از حمل‌ونقل عمومی مبتنی بر حرکت ریلی که از دستاوردهای نوین یکی دو دهه اخیر در این زمینه محسوب می‌شود، تاکسی‌های بدون راننده است. این سیستم یک سیستم کاملاً هوشمند است که بدون حضور و دخالت انسان توانایی برقراری ارتباط با ساکنین شهر را داشته باشد و با توجه به نیاز مسافری کاملاً انعطاف‌پذیر بوده و سرعت حمل‌ونقل شهری را به سریع‌ترین شکل ممکن می‌رساند. البته ازجمله معایب آن هزینه‌های بسیار بالای اجرای این سیستم در شهرهاست و علاوه بر هزینه هنگفت نیاز به تکنولوژی بسیار بالایی از رایانه و علوم الکترونیک نیاز دارد که این موضوع عملاً امکان اجرای آن را در کشورهای در حال توسعه غیرممکن می‌سازد. این سیستم حمل‌ونقل در شهر لندن انگلستان اجرا شده است.

• سیستم کابل کشی

این سیستم حمل‌ونقل عمومی در مواردی که شیب زمین بسیار شدید بوده و امکان استفاده از قطارهای خودکشی وجود ندارد استفاده می‌شود، البته در بسیاری از موارد بحرانی مثل سیل و زلزله نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. این سیستم بسیار



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ارزان قیمت و سریع الاجرا شده و کارایی بسیار زیادی در حمل و نقل مسافران دارد. سیستم حمل و نقل کابل کششی مبتنی بر کشش واگن از بالاترین سطح است به طوری که کابل های بسیار قوی واگن ها را با نیروی بسیار زیادی از سطوح بالاتر می کشند و از این طریق حرکت قطار بر سطح ریل کنترل می شود. از جمله مزایای این سیستم حمل و نقل عمومی می توان به انعطاف پذیری در اجرای آن در مناطق صعب العبور همانند کوه ها و تپه ها با شیب زیاد اشاره داشت. از معایب این سیستم حمل و نقل نیز می توان به عدم امکان گسترش آن در جهات مختلف اشاره داشت.

• سیستم حمل و نقل ریلی تمام خودکار شهری

این سیستم حمل و نقل عمومی شهری، یک سیستم تمام خودکار بوده و بدون دخالت انسان در مراحل سوار و پیاده شدن مسافر خدمات را ارائه می دهد. کنترل این سیستم تسلط رایانه های مرکزی مستقر در مرکز و در خود قطار شدن مسافر خدمات را ارائه می دهد. کنترل این سیستم توسط رایانه ای مرکزی مستقر در مرکز و در خود قطار انجام می شود و تمامی قطارها به صورت مجازی از سیستم مرکزی باهم ارتباط دارند. کنترل و هدایت خودکار سیستم موجب افزایش ضریب امنیت آن و علاوه بر این از لحاظی که وابستگی به JPS ندارد می توان از آن به عنوان یکی از سیستم های حمل و نقل شهری سازگار با نیازهای پدافند غیرعامل شهرها نام برد. اولین بار این سیستم به صورت ابتدایی و مکانیکی و بسیار محدود در سال ۱۹۲۴ در انگلستان راه اندازی شد و از آن زمان تاکنون پیشرفت های بسیاری به خود دیده است. معمولاً از این سیستم برای حمل و نقل بین مراکز شهری همانند فرودگاه و مراکز عمده خرید و فروش استفاده می شود. از جمله قابلیت های این سیستم انعطاف پذیری آن درباره مسیرهای حرکت و گسترش شبکه و مصرف بهینه انرژی می توان نام برد. هزینه های احداث آن در مقایسه با انواع دیگر بالاست اما دستیابی به آن تکنولوژی بسیار پیشرفته ای را می طلبد که در مورد نحوه ریل گذاری و ساخت قطارها می باشد (فرهنگ اندیشه نو، ۱۳۶۹).

نتیجه گیری

بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، نقش مدیریت اجرایی سازمان شهرداری تهران در حوزه حمل و نقل درون شهری به شرح جداول زیر است.

جدول ۱- علل معنایی و ماهیتی

ردیف	نتایج استخراج شده عوامل عدم تحقق برنامه های مدیران اجرایی 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 بادید انسان محور بودن (مکانی برای زندگی انسان ها) در تدوین و اجرای استراتژی
۴	عدم اصلاح روش برنامه ریزی و اجرای مدیران اجرایی که تاکنون به صورت تجویزی یا اجباری از سوی مسئولین 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.

جدول ۲- علل ساختاری

ردیف	نتایج استخراج شده عوامل عدم تحقیق برنامه های مدیران اجرایی 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 مؤثر بر تدوین و پیاده سازی برنامه ها و مشکلات مربوط به آنها
۵	ضعف ارتباطات عمومی (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 مؤثر 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)



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۸	فقدان اختیارات کافی در زمینه تدوین استراتژی‌های مدیریت شهری در شهرداری و معاونت حمل‌ونقل و ترافیک (دامنه برنامه‌ها نامتناسب و فراتر از حیطه اختیارات سازمانی است)
۹	فقدان اختیارات کافی در زمینه اجرای استراتژی‌ها مدیریت شهری در شهرداری معاونت حمل‌ونقل و ترافیک

جدول ۳- علل محیطی

ردیف	نتایج استخراج شده عوامل عدم تحقق برنامه‌های مدیران اجرائی در قالب علل محیطی در شاخه فرهنگی و اجتماعی
۱	ضعف مشارکت واحدهای وظیفه‌ای در مورد اجرای استراتژی‌های سازمانی
۲	عدم تطابق و عدم حمایت فرهنگ سازمانی از استراتژی‌ها
۳	عدم وجود نگرش مثبت مردم نسبت به حمل‌ونقل عمومی
۴	عدم وجود فرهنگ استفاده از وسایط حمل‌ونقل عمومی در مردم به جای فرهنگ استفاده از وسیله شخصی (به خاطر حس امنیت، راحتی، حریم شخصی، در دسترس بودن، سرعت، شأن اجتماعی و...)
ردیف	نتایج استخراج شده عوامل عدم تحقق برنامه‌های مدیریت شهری در قالب علل محیطی (زمینه‌ای)
۱	عدم همکاری سایر سازمان‌ها (برون سازمانی)
۲	عدم انجام وظایف سایر سازمان‌ها (برون سازمانی)
۳	تداخل وظیفه‌ای سازمان‌ها (برون سازمانی)

جدول ۴- علل رفتاری

ردیف	نتایج استخراج شده عوامل عدم تحقق برنامه‌های مدیران اجرائی در قالب علل رفتاری
۱	عدم تشویق و ترغیب کارکنان برای تحقق اهداف
۲	عدم احساس نیاز مدیران به پیشرفت در وضعیت شاخص‌ها
۳	عدم نظارت و پیگیری مستمر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک
۴	عدم حس مسئولیت‌پذیری، تعهد و اشتیاق مدیران اجرایی و کارکنان نسبت به اهداف
۵	عدم اعتقاد به برنامه‌های 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 بحران‌ها
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)

جدول ۵- علل رفتاری، در شاخه 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 محیط‌زیست شهروندان
۳	عدم توجه به ارتقای مستمر کیفیت زندگی شهروندان در بحث حمل‌ونقل 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 فقدان اسناد بالادستی جهت توسعه شهری
۸	عدم همخوانی بین اسناد بالادستی جهت توسعه شهری با نقص و عدم جامعیت این اسناد



عدم اجرای مناسب اسناد بالادستی جهت توسعه شهری	۹
عدم نظارت مناسب بر اجرای اسناد بالادستی جهت توسعه شهری	۱۰
عدم اصلاح و بروز رسانی اسناد بالادستی جهت توسعه شهری با توجه به مقتضیات	۱۱

منابع

- ۱- آقا نایب، محمد، راه و مهندسی ترافیک، جلد ۲، رودکی، تهران، ۱۳۶۹.
- ۲- آمارنامه حمل و نقل و ترافیک تهران در یک نگاه، شرکت مطالعات جامع حمل و نقل و ترافیک تهران، ۱۳۸۷-۱۳۸۸.
- ۳- انجمن شهرسازی آمریکا (۱۳۸۶)، استانداردهای برنامه ریزی و طراحی شهری، گروه مترجمین، شورای گروه توسعه شهری جامعه مهندسان کشاورز ایرانی.
- ۴- دسلر، گری (۱۳۷۳)، مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، انتشارات پیشبرد، چاپ پنجم.
- ۵- شاهی، جلیل، مهندسی ترافیک، مرکز نشر دانشگاهی، هرآن، ۱۳۷۵.
- ۶- صرافین، محمود: آیین نامه طراحی هندسی معابر، شهرداری تهران، حوزه معاونت حمل و نقل و ترافیک، با همکاری دانشگاه بین المللی امام خمینی، تهران، ۱۳۷۲.
- ۷- فر مهینی فراهانی، بهزاد، هاشمی، سید عبدالرضا، استانداردها و راهنماهای طراحی شهری، تهران، نشر آذرخش، ۱۳۹۳.
- ۸- فرهنگ اندیشه نو، ویراستار: ع، پاشایی، مازیار، تهران، ۱۳۶۹.
- ۹- گزارش عملکرد معاونت حمل و نقل و ترافیک، ۱۳۸۷، اداره کل برنامه ریزی و کنترل عملکرد معاونت حمل و نقل و ترافیک.
- 10- Bashiriyeh, H, (2005) obstacles to political Development in Iran, Tehran, Game No. publication.
- 11- Ebtahaj, A(1996) The memories, Tehran, Elmi Publication.
- 12- Spearman, M.D. (2000). Agenda item 3: Participatory appoacges. Rome: WFP.