

شهرها ۴۲

مجله پژوهش، آموزش، اطلاع رسانی
 انتشاره روزانه و مدیریت شهری
 دوره پنجم - سال چهارم - شماره ۴۲ - آبان ۱۳۸۱
 ۱۸ صفحه - ۲۰۰۰ تومان



- کاسی به سوی ارتقای خدمات رسانی شهرداری ها
- مدیریت کیفیت جامع
- پیوند ریزی و تأثیر آن در کیفیت مدیریت شهری
- به چیران گامهای عقب مانده
- طرحهای توسعه شهری، نکاتی به روش ها و مباحث اجرایی
- شهرداری ها و تدابیر گواهینامه ایرو
- شهرداری ها و استانداردها
- کورنگان خیابانی در تالانیا مسئله یا نیات
- ویژگیهای بهره بردان از راه
- مدیریت جهانی توسعه پایدار
- گوارشی از اجلاس جهانی توسعه پایدار
- طرحهای توسعه شهری، نکاتی به روش ها و مباحث اجرایی
- مدیریت کیفیت جامع
- پیوند ریزی و تأثیر آن در کیفیت مدیریت شهری
- به چیران گامهای عقب مانده
- طرحهای توسعه شهری، نکاتی به روش ها و مباحث اجرایی
- شهرداری ها و تدابیر گواهینامه ایرو
- شهرداری ها و استانداردها
- کورنگان خیابانی در تالانیا مسئله یا نیات
- ویژگیهای بهره بردان از راه
- مدیریت جهانی توسعه پایدار
- گوارشی از اجلاس جهانی توسعه پایدار
- آسیب شناسی شهرداری از نگاه ارباب رجوع

تجربور LAJVAR



تولید کننده بالابرهای هیدرولیکی
با ارتفاع ۴ تا ۳۲ متر
جرثقیلهای پشت کامیونی
با ظرفیت ۱ تا ۲۰ تن ویژه
سازمان آتش نشانی
سازمان خدمات موتوری
سازمان بارکها و فضای سبز
شهر داریهای سراسر کشور



LAJVAR



شهرداریها

مفاهیم پژوهشی، آموزشی و اصلاحی
پژوهش‌های علمی و کاربردی
دوره جدید - سال چهارم - آبان ۱۳۸۱

۴۲

۲ یادداشت

۵ گزارش اصلی
مدیریت کیفیت جامع، گامی به سوی ارتقای خدمات رسانی شهرداری‌ها / جواد علی آبادی
اندیشه و پژوهش

۱۲ عوامل مؤثر در بهبود بهره‌مندی نگامی به تجربه زاهدان / حسینعلی نادری
بودجه‌ریزی و تأثیر آن در کیفیت مدیریت شهرداری / مرتضی حسینی

۳۱ مشاور حقوقی / حسین اشناسی
مشاور اداری - مالی / جمشید رشیدی

۳۴ از نگاه شهردار
به جبران گام‌های عقب مانده / گفت‌وگو با کیومرث محمودی - شهردار اراک
گفت‌وگو

۳۶ طرح‌های توسعه شهری، نگامی به روش‌ها و مبانی اجرایی / گفت‌وگو با حمید ماجدی
شورای مشارکت

۳۷ شهرداری‌ها و دریافت گواهینامه ایزو / سعید سفیری

۳۶ دولت و شهرداری ایران / پیشینه تاریخی اداره شهرداری ایران / حسن شفیعی

۳۸ ابتکاری دیگر / تأمل بر کمیسیون عمران در شورای شهر اصلهان / نازیلا مرانی

۳۱ الفبای شهر / شهرداری‌ها و استاندارد / محمود پروآبادی

تجربیات جهانی

۳۳ کارت‌گزارشی شهروندان در کینگستون کانادا / ترجمه: شهرزاد فرزین پاک

۳۵ کویکان خیابانی دو تازان آتیه مسأله پایبند / ترجمه: پریسا هدایت

۵ شهرها و شهرداری‌های جهان
نارامی در سین سینتاتی، پیامد بحران مسکن در آمریکا / کانادا به شهرداری‌های فقیر جهان کمک
می‌کند / شهروندان آنتاگیا گذشته خود را تحریر می‌کنند / حفاظت از محیط زیست، دغدغه اصلی
شهرداری چیبواو -

۵۳ طرح و شهر
طرح بازسازی تهران: ارزیابی عملکرد / محمد عزیزی، علی صفوی
آموزش

۶۰ جامع‌نگری ضرورتی در مسائل گردشگری شهر / محمود رضا داداشی

۶۳ چالش‌هایی پیرامون مطالعات حمل و نقل شهری / یونور و رضا خانی

۶۷ ویژگی‌های بهره‌وران از راه / حمید فخرمی
و وارد سفر

۷۰ گزارشی از اجلاس جهانی توسعه پایدار / اسماعیل صالحی
دیدگاه

۷۶ مدیریت خلاق و نوآور / عباس حاتمی
گزیده پژوهش

۷۷ آسیب‌شناسی شهرداری از نگاه ارباب رجوع

۸۴ گزارش‌های خبری
کارپس، مجرای پنهان با تأثیرات آشکار در فضاهای شهری / ماهه ۱۳۶ از نگاه شهرداریان / شهرداری
زنجان و آغاز یک تحول / تاکسی‌رانی تیرین، اتحاد شیوه‌هایی نو در امر آموزش / مناسب‌سازی محیط
شهری برای معلولان

۹۹ اختیار کوتاه
بمکده طلایی آمل، مقف فعالیت‌های مردمی / فضایی زندان قصر سبز می‌شود / اولین اتوبوس دریایی در
همدان ساخته شد / جمع‌آوری دو تن زباله از کوچه‌های شمال تهران / شهرداری، طرح ائتلاف
کر به‌عنوان وگردو -

۱۰۴ تازه‌های نشر / عباس جلالی

۱۰۶ فهرست انگلیسی

طرح روی جلده جمنشید یاری شیرجری - مربوط به
گزارش اصلی
عکس پشت جلد آمریکا، لوس آنجلس -
پلازای بازار گاه و براج آن، مربوط به موضوع اصلی.

- ۱ - مطالب مندرج لزوماً بیانگر نظرات
شهرداری‌ها نیست.
- ۲ - شهردار میساید و ویرایش و
تخلیص مطالب آزاد است.
- ۳ - مطالب از مسالی به هیچ وجه باز
گردانده نخواهند شد.
- ۴ - استفاده از مطالب و طرح‌های ممانه
تنها با ذکر مأخذ مجاز است.

صاحب امتیاز: وزارت کشور - سازمان شهرداری‌های کشور
زیر نظر هیأت تحریریه
همکاران: کیومرث آبراسوس - عباس جلالی - مرجان نکاسی
علی صفوی - جواد علی آبادی - شهرزاد فرزین پاک -
نازیلا مرانی
امور اجرایی: سوده مرشدیه قاضی میرسعید
ویراستار: حمید خاتمی
مدیر هنری: جمشید یاری شیرجری
تصویرساز: مهدی یارمحمدی
امور عکس: خاتون میرزاشاد
امور فنی: عباس حقیقیان
نمونه خوان: ایلا شاه بختی
شمارگان: ۵۰۰ نسخه

آدرس: تهران، خیابان گاندی، خیابان پنجم، پلاک ۱۶، سازمان شهرداری‌های کشور، طبقه دوم، دفتر ممانه شهرداری‌ها، کدپستی: ۱۵۱۷۳۳۴۳۱۱

WWW.MAGIRI.COM/SHAHRDARIHA
E-mail: SHAHRDARI@YAHOO.COM
ISSN: 1606-7495

تلفن و دورنگار: ۰۲۵ - ۸۷۷۲۶۲۴ - ۶۱۲۱۲۶۱

مدیریت کیفیت جامع

مقوله‌ای علمی و اعتقادی

کستورده دنبال کنند. در این میان می‌بایست حوانع ذهنی در افراد، و نیز حوانع اجرایی در فرایند ارائه خدمات را شناسایی و برای اجرای TQM برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کنند و سپس به اجرای آن بپردازند. در نهایت کنترل برنامه‌ها، استخراج انحرافات و رفع اشکالات احتمالی، برنامه‌ها را مورد بازنگری قرار دهند و مداوم باشند.

مهم‌ترین نکته‌ای که می‌بایست در TQM مورد دقت قرار داد ایجاد آگاهی و اعتقاد به آن است و در واقع مدیریت‌های شهری باید زمینه‌های ذهنی و فکری آن را در کارکنان شهرداری‌ها ایجاد کنند. به نظر می‌رسد برای اثربخشی TQM، این امر باید از میزمدیر عالی - و یا به عبارتی دیگر، شهردار - شروع شود.

نکات گفته‌شده تعابیر TQM ممکن است با عدم ثبات رأی و تردید در اهداف عالی و همچنین توجه صرف به اهداف کوتاه مدت و ارزیابی براساس معیارهای کمی و تغییر مداوم مدیران و مهم‌تر از همه، نادیده انگاشتن مشارکت پرسنل مورد تهدید قرار گیرد و به نتیجه لازم نرسد.

به هر حال TQM با تأکید بر رضایت مشتری و ارائه خدمات براساس نیاز وی و همچنین تلاش برای بهبود مستمر در فرایندها و همه‌جانبه بودن تغییرات و بهتر شدن هر روزه فعالیت‌ها و انسان‌ها، تأکید می‌کند بر همان جملات زیبای مولای‌مان علی (ع) که فرمود: «من ساوا دیوماه قهو مغیون» (هرکس دو روزش مانند هم شده، زیان دید). علی (ع) در این جمله همه‌ها را به بهبود مستمر و پیوسته دعوت می‌کند. بدین ترتیب هیچ‌کس، از صدر تا ذیل جمهوری اسلامی و تمامی نهادهای اجرایی و به ویژه شهرداری که تعامل بیشتری با شهروندان دارد، از این قاعده مستثنی نیست. پس بیایید حرکت به سمت ارائه خدمات بهتر را با اجرای TQM سرعت بخشیم.

شهرداری‌ها نهادهایی غیر دولتی‌اند که مسئولیت مدیریت امور شهر را برعهده دارند. شهرداری‌ها موظف به اجرای پروژه‌های عمرانی - مانند ساخت پل، آسفالت خیابان، جدول پیاده‌رو، اصلاح معابر و نظایر اینها - هستند. به علاوه، ایجاد و نگهداری فضای سبز، پارک‌ها، نظارت بر ساختمان‌سازی، نظافت شهر و اموری از این دست نیز برعهده آنهاست. از طرف دیگر، شهرداری‌ها باید پاسخگوی تمام مردم از هر قوم و نژاد، سن و سواد و جنسیت باشند. تنوع خدمات و مخاطبان (مشتریان) در شهرداری‌ها بزرگ‌ترین چالش - و از طرفی هم فرصت - برای آنها به شمار می‌آید. از دیگر سو، ماده ۱۲۶ قانون برنامه پنجساله سوم با تأکید بر «مدیریت واحد شهری»، وظایف جدید دیگری را نیز برعهده شهرداری‌ها گذاشته است (که می‌بایست هم این‌گونه باشد).

حالا با توجه به آنچه ذکر گردید، وجود تفکر «کمی» در انجام خدمات شهرداری‌ها و اعمال مدیریت واحد شهری امری ناگزیر است. شهرداری‌ها باید به سمت ارتقای کیفیت خدماتی که ارائه می‌دهند حرکت کنند.

دانشتن الگویی مدیریت کیفیت جامع (TQM) در شهرداری‌ها اصلی است که به فراوانی سیرده شده است. شهرداران برای پاسخگویی به مطالبات مردم - و به عبارتی ایجاد رضایت در مشتریان - و همچنین موفقیت در مدیریت واحد شهری، باید تلاش برای بهبود مستمر، و تسوآوری در خدمات و شیوه ارائه آن، را مدنظر قرار دهند. TQM تنها راه ارائه مطلوب و متناسب با خدمات مربوط به مدیریت واحد شهری است.

شهرداری‌ها باید ابتدا سازمان و وظایف مربوط به خود را به خوبی بشناسند و ساختار آن را به گونه‌ای انعطاف‌پذیر و سیال تعریف کنند؛ آن‌گاه با تشکیل کمیته راهبردی در سطح مدیریت عالی، تلاش برای انگیزش کارکنان و آگاهی در سطح سازمان را از طریق آموزش جدی، مستمر و

1) Total Quality Management

مدیریت کیفیت جامع، گامی به سوی

ارتقای خدمات رسانی شهرداری‌ها

تنظیم: جواد علی‌آبادی



مدیریت کیفیت جامع در مفهومی بسیار ساده، نگه‌داری است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی «کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان» به بهبود مستمر کیفیت می‌پردازد و این خود منجر به جنب رضایت مشتری می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که مدیریت کیفیت جامع مدیریتی است که می‌خواهد سازمان را متحول سازد؛ آن هم نه در سطح متوسط بلکه در سطح عالی، به نحوی که سازمان بتواند به بهترین موقعیت کیفی و یا به بهترین جایگاه کیفی دست پیدا کند. مدیریت کیفیت جامع به معنی ایجاد کیفیت در سازمان نیست بلکه در واقع وارد کردن کیفیت در مدیریت است. بدین ترتیب، این کار نیاز به تحول در مدیریت دارد و نه تعویض مدیریت؛ و این کار فقط با انقلابی فرهنگی در سازمان امکان تحقق می‌یابد - که کاری است بس دشوار. متأسفانه در کشور ما برداشت سازمان‌ها از مدیریت جامع کیفیت فقط گرفتن «ISO» است و بدین منظور آنها بدون طی کردن مراحل استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان که در انتها به گرفتن «ISO» ختم می‌شود، تنها به تغییراتی صوری در سطح سازمان می‌پردازند تا بتوانند به آن دست یابند. هنگامی که این کار بدون توجه به ارتقای کیفیت در سازمان انجام گیرد، چنین روندی بیشتر حکم خرید «ISO» را دارد و نه دریافت آن. با این تفاسیل و با توجه به مخاطبان ماهنامه «شهرداری‌ها» این سؤال پیش می‌آید که به چه نحوی می‌توان مدیریت کیفیت جامع را در شهرداری‌ها اجرا کرد و چه لزومی به این کار وجود دارد. به همین منظور، نشستی با هدایت و اداره علمی دکتر محمد حسین سلیمی - متخصص در مهندسی صنایع و TQM - در ماهنامه «شهرداری‌ها» برگزار گردید، که چکیده آن در اینجا ارائه می‌شود. اعضای حاضر در این نشست عبارت بودند از:

- ۱- محمد ابراهیم تولایی، مدیر کل دفتر تشکیلات و بهبود روش‌های سازمان شهرداری‌ها.
- ۲- غلامرضا نانی‌نژاد، معاونت توسعه مدیریت شهری شهرداری تهران.
- ۳- محمد حسین سلیمی، ریاست دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه امیرکبیر.
- ۴- محمد گناه سیروس، عضو هیئت علمی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه امیرکبیر.
- ۵- عباس وقایی‌زنوز، معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی شهرداری منطقه ۱۷ شهرداری تهران.

حصول می‌شود. بنابراین مدیریت کیفیت جامع تحولی فکری در سازمان است که بر پایه آن به ارتقای کیفیت پرداخته می‌شود. به عبارتی، مدیریت کیفیت جامع با نوعی تغییر و تحول فکری در سازمان شروع می‌شود و در غیر این صورت اصلاً قدمی برای ارتقای کیفیت برداشته نخواهد شد. این تحول فرهنگی باید در سازمان قصد و عزمی ایجاد کند تا یافته‌های فکری شکلی عملیاتی به خود بگیرد. گروهی هم‌عین فکر استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان را حرکت و تحول در زمینه ارتقای کیفیت می‌دانند، در صورتی که گروهی دیگر بر این اعتقاد نیستند و فکر می‌کنند حتماً باید اول حرکتی در این زمینه در سازمان انجام شود - و مثلاً پروژهای آغاز گردد. در حالی که به واقع این گونه نیست و ایجاد تفکر ارتقای کیفیت، قدمی در جهت استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان است و خود حکم نوعی پروژه را دارد و بخش‌هایی را در بر می‌گیرد که به توجیه افکار در درون سازمان می‌پردازد و می‌خواهد اهداف روشنی را با خود به دنبال آورد. پس مدیریت کیفیت جامع می‌خواهد سطح فکری و حتی بایگانه فکری - و در مرحله بعد جایگاه افراد - سازمان را تغییر دهد. مدیریت کیفیت جامع در واقع مدیریتی استراتژیک است. در مدیریت استراتژیک باید اهداف و آینده مشخص باشند و بیان شود که در خلال حرکت به سوی ارتقای کیفیت در سازمان چه تحولاتی روی می‌دهد و چه اصلاحاتی باید صورت گیرد تا سازمان به تکامل خود برسد و آینده روشنی را در پیش داشته باشد. در واقع ایجاد این تفکر به نحوی تسلط بر سرنوشت را مشخص می‌کند. تعریفی که بیشتر سازمان‌ها از مدیریت کیفیت جامع دارند، الگویی مدیریتی است با نگاه کیفیت که همه‌شئون سازمان را در بر می‌گیرد.

محمد حسین سلیمی

اجازه می‌خواهم با تعریف مدیریت کیفیت جامع (TQM) مباحث جلسه را آغاز کنم؛ و در آغاز جلسه از شرکت کنندگان درخواست می‌کنم نظر خود را در این مورد اظهار بفرمایند. در تعریف مدیریت کیفیت جامع، ترجیح می‌دهم رشته تعاریف عمدتاً مفهومی را بیان کنم و نه تعاریف لغوی و بازی با کلمات را. مدیریت کیفیت جامع به معنای ایجاد مدیریت تحول برای دستیابی به رضایت مشتری در سازمان است. این تحول، تحولی همه‌جانبه است که نمی‌توان هیچ فردی را بر روی آن بست و در واقع هیچ بخشی از سازمان نمی‌تواند از آن دور بماند. این تحول همه‌جانبه در سازمان مبتنی بر تفکر و کار فرهنگی است یعنی در ابتدا باید فقل مغزهای رنگ‌زده را باز کرده و در واقع مدیریت کیفیت جامع بر پایه تفکر خلاق حرکت می‌کند هنگامی که فکر آزاد شده باعث تولید



محمد حسین سلیمی

اولین کار برای استقرار مدیریت جامع کیفیت در سازمان، ایجاد بستر فرهنگی در سازمان است. برای این کار باید در وجه اول تفکر و نحوه نگرش مدیران عوض شود (و نه لزوماً خود مدیران) و لازم است خودآگاهی در سازمان بوجود آید. برای این کار باید انرژی فراوانی به کار گرفته شود و در عین حال به نیروهای کیفی ای نیاز است که حرکت به سوی تعالی کیفی را در سازمان ایجاد کنند. پس اولین حرکت برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در هر سازمان، از فکر تعالی فرهنگی شروع می شود. ولی تعالی فرهنگی به تنهایی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع جوابگو نیست بلکه باید با پذیرش رفتاری نیز توأم باشد. یعنی در واقع تمرین فکری و تمرین رفتاری باید توأم با یکدیگر گردند. می بایست برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان از تفکرات ناب شروع کرد و آنها را شکل داد، و همزمان تمریناتی را نیز به انجام رساند که به تئور اندیشه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان بینجامد.

استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان کار دشواری است و نباید بدون تفکر و پشتوانه فرهنگی صورت پذیرد بلکه باید با عزمی راسخ قدم در راه آن گذاشتند. به نظر من اولین کار بزرگی استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان، ایجاد بستر فرهنگی در سازمان است. برای این کار باید در وجه اول تفکر و نحوه نگرش مدیران عوض شود (و نه لزوماً خود مدیران) و لازم است خودآگاهی در سازمان بوجود آید. برای این کار باید انرژی فراوانی به کار گرفته شود و در عین حال به نیروهای کیفی ای نیاز است که حرکت به سوی تعالی کیفی را در سازمان ایجاد کنند. پس اولین حرکت برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در هر سازمان، از فکر تعالی فرهنگی شروع می شود. ولی تعالی فرهنگی به تنهایی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع جوابگو نیست بلکه باید با پذیرش رفتاری نیز توأم باشد. یعنی در واقع تمرین فکری و تمرین رفتاری باید توأم با یکدیگر گردند. می بایست برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان از تفکرات ناب شروع کرد و آنها را شکل داد، و همزمان تمریناتی را نیز به انجام رساند که به تئور اندیشه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان بینجامد.

به هر ترتیب همه معتقدند که مدیریت کیفیت جامع، مدیریتی است که با نگاهی کیفی می خواهد سازمان را متحول کند. آن هم نه تحول در سطح عادی بلکه تحولی عمالی به نحوی که سازمان بتواند به بهترین موقعیت کیفی با به بهترین جایگاه کیفی (رضایت مشتری در حد اعلا) دست یابد. برای این کار باید دید که سازمان در چه مرحله ای است، تا آن گاه بتوان به ارتقای سطح کیفی آن پرداخت. باید اشاره کرد که سازمان ها - به خصوص سازمان های صنعتی - چهار مرحله تکاملی دارند. در مرحله اول نگاه کیفیت در سازمان ها نگاهی کنترلی و بازرسی است؛ در مرحله دوم، نگاه در سازمان به صورت تضمین کیفیت در می آید؛ مرحله سوم مرحله پیشگیری و رویکرد پیشگیرانه در سازمان است؛ و بالاخره مرحله چهارم مرحله تکامل یا مرحله تولید می نقص در سازمان است. سرنوشت تحلیلی که انتخاب از سازمان های

کشور انجام داده ام، بخش عظیمی (حدود هشتاد و پنج درصد) از شرکت ها یا مؤسسات و سازمان های کشور در مرحله اول قرار دارند. نزدیک به دوازده درصد در مرحله دوم، چهار الی پنج درصد در مرحله سوم، و حدود یک درصد یا کمتر - که بسیار هم نادر هستند - در مرحله چهارم.

محمد کاوه سیروس

من ترجیح می دهم به جای تعریف مدیریت کیفیت جامع، به مراحل استقرار آن در هر سازمان اشاره کنم. مراحل استقرار مدیریت کیفیت جامع در هر سازمان می تواند در قالب نموداری تخم مرغی شکل توصیف گردد. این نمودار حاصل برداشت از تحقیقات متعدد دانشگاهی است که در این زمینه انجام گرفته است (نمودار شماره ۱).

مرحله اول برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در هر سازمان، آگاهی و گواهی است؛ یعنی اینکه مدیران نسبت به اینکه می خواهند وارد چه مقوله ای شوند آگاهی یابند و گواهی دهند که می خواهند به استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان بپردازند. همچنین حاضرند تا رسیدن به مرحله استقرار کامل بر این هزینه انبوه بپردازند و مشکلات آن را تحمل کنند. مدیران در این مرحله باید بدانند که استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان، نوعی استراتژی بلند مدت است که نیاز به کار دارد و استقرار

آن بسته معنی ایجاد کیفیت نیست بلکه در واقع وارد کردن کیفیت در مدیریت است، و به همین لحاظ نیاز به تحول در مدیریت دارد. در این مرحله مدیران باید با قیود مدیریت جامع کیفیت و فلسفه آن آشنا شوند، تا انگیزه و شوق لازم را برای به اجرا در آوردن آن کسب کنند و تصمیم به اجرای آن بگیرند.

مرحله دوم برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان، تشخیص است. معمولاً مدیران و سازمان ها از این قسمت چشم پوشی می کنند و از آن می گذرانند؛ یعنی در واقع قبل از اینکه واقعیت سازمان های خود را بشناسند، به سمت طراحی سیستم مدیریت کیفیت جامع و استقرار آن در سازمان حرکت می کنند. در صورتی که بعد از اینکه مدیر سازمان مدیریت کیفیت جامع را شناخت و به نقطه اش آگاهی یافت و انگیزه تغییر در سازمان در او پدید آمد و گواهی بر تعداد و پایداری برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان داد، باید نسبت به وضعیت سازمان شناخت پیدا کند. مدیر باید به این شناخت دست یابد که اجزای مدیریت کیفیت جامع از سالها به پیش - یعنی از مدیریت - شروع می شود و ممکن است اولین قربانی در این راه خود مدیر باشد. به همین دلیل معمولاً مدیران ترجیح می دهند که مدیریت کیفیت جامع از خارج از حوزه مدیریت آنها اجرا شود و به عبارتی کاری به آنها نداشته باشد. این مرحله مستلزم تشکیل شورایی کیفیت در سازمان، شناخت دقیق سازمان، تعیین دوره عمر سازمان، تعیین سبک رهبری و بلوغ سازمانی، معیاری سیستم کیفیت و شناخت فرایند لاگرونی در سازمان است.

مهمترین مرحله در استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان، مرحله سوم یا دگرگونی فرهنگی است. دگرگونی فرهنگی در سازمان مستلزم تشکیل گروه های پیوند کیفیت، تدوین و آموزش خطمی، تدوین و آموزش مأموریت، تدوین و آموزش هدف، تدوین و تجدیدنظر در رویکردهای انسانی، آموزش کیفیت و بالاخره مشارکت فراگیر در سازمان است. در مرحله دوم مدیران به شناخت ساختار سازمان می پردازند؛ و در مرحله سوم است که با کارهای فرهنگی در صدد ایجاد تغییرات در جهت ساختار سازمان خود می آیند. اگر تحول فرهنگی در سازمان اتفاق نیفتد، نمی توان به طراحی مدیریت کیفیت جامع و استقرار آن در سازمان پرداخت.

مرحله چهارم طراحی مدیریت کیفیت در سازمان است. در این مرحله می بایست خصصی ها روشن شود تا در سیستم استقرار یابد. مرحله چهارم مستلزم ایجاد برنامه کیفیت، سیستم کیفیت، تعیین خطمشی ها، اطمینان از کیفیت، کنترل کیفیت و پیوند کیفیت در سازمان است.

سرنجام مرحله پنجم استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان است. در این مرحله می توان به تشکیل شورایی اطمینان از کیفیت، استقرار سیستم پیشنهادها، استقرار گروه های کنترل کیفیت، به کارگیری چرخه دمینگ، استقرار سیستم اطلاعات و ارتباطات و ارتباطات استقرار سیستم مدون و مستند ISO و معیاری مستمر جنبه های اصلی نظام کیفیت سازمان پرداخت.

متأسفانه در کشور ما سازمان ها می خواهند بدون سبوری کردن مراحل پیش گفته، به سراغ استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان خود و گرفتن ISO بروند؛ و در واقع این راه را ناقص طی می کنند. مثلاً برای گرفتن ISO قبل از اینکه این مراحل را طی کنند هزینه ای صرف می کنند. تغییراتی در سازمان به وجود می آورند و دستورالعمل هایی می نویسند که جنبوی خروج و مرجح در سازمان گرفته شود تا موفق به دریافت ISO گردند. با این کارها حتی پس از گرفتن ISO نیز تغییر و تحولات کیفی در سازمان صورت نمی گیرد. در واقع بهتر است چنین گفته شود که آنها ISO را می خرند تا آن را در سازمان خود نصب کنند و کسی هم نیست که پس از گرفتن ISO در مورد نحوه تحولات کیفی درون سازمان از آنها بازخواست کند.



محمد گلوی میرزایی

عباس وفایی زینوز

مدیریت جامع کیفیت از مباحث نسبتاً جدید مدیریتی است که قدمت چندانی ندارد و همانند علوم نظیر مکتاریک و عمران که سابقهٔ طولانی و قوانین ثابت و پذیرفته شده‌ای دارند نیست به همین دلیل تعاریف مختلفی از آن ارائه شده و ساختارهای مختلفی نیز برای آن مشخص گردیده است ولی هنوز تعریفی نهایی از آن وجود ندارد. هدف این جلسه تلفیق بحث مدیریت کیفیت جامع با سازمانی به نام شهرداری است که از پیچیده‌ترین سازمان‌های اجتماعی به شمار می‌آید و متفاوت با دیگر سازمان‌هاست. به نظر من این کار بسیار دشوار است چون ساختار این دو همگون و سازگار نیست. ملحق تقسیم‌بندی‌ای که آقای دکتر سلیمی در مورد سازمان‌های کشور انجام دادند، ما هنوز در مرحلهٔ قبل از شناخت مدیریت کیفیت جامع قرار داریم. هنگامی هم که بدون شناخت مدیریت کیفیت جامع در صدد استقرار آن در سازمان‌ها بر می‌آییم، نتیجه همان چیزی می‌شود که در بعضی موارد شاهد آنیم؛ یعنی خرید نمادین ISO بدون ایجاد تغییر جدی در سازمان‌ها. پس لازم است اول تعریف درستی از مدیریت کیفیت جامع بشود و مفهوم مشترکی از آن به دست آید و پس از آن به پیاده کردن آن در سازمان‌ها پرداخته شود. برطبق یکی از تعاریف مدیریت کیفیت جامع، رویکرد مدیریتی سازمان است که حول محور کیفیت بنا شده است و در آن همه اعضای سازمان در هدف موفقیت دوازده‌گانه از طریق رعایت‌سنجی مشتری مشارکت می‌کنند، تا منافع حاصل به انضمام جامعه باز گردد. در جمع بندی از تعاریف ارائه شده از مدیریت کیفیت جامع، می‌توان گفت مدیریت کیفیت جامع فلسفه یا

واردانی که خاستگاه و زمینه‌های لازم را در کشور نداشته‌اند، بدون زمینه‌سازی وارد کشور ما شده است. ابتدا باید زمینه‌های لازم را برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان به وجود آورد و آن گاه به فکر نحوه استقرار آن در سازمان‌ها بود. البته باید توجه داشت که استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها مشکل‌ناز استوار فناوری جدید است. چون مدیریت کیفیت جامع مفولهای فرهنگی است و چیزهایی که تحت عنوان استانداردهای ISO در زمینه مدیریت کیفیت جامع قرار می‌گیرد تنها بخشی از این کوه برف است که به چشم می‌آید به نظر من، تنها پس از روشن شدن مباحث اساسی مدیریت کیفیت جامع و محورهای آن می‌توان وارد بحث شهرداری‌ها شد.

شهرداری‌ها از لحاظ سازمانی، بسیار متفاوت از کارخانجات و سازمان‌هایی هستند که متشکل از شکل‌گیری بحث‌های مدیریت کیفیت جامع بوده‌اند. مدیریت کیفیت جامع عمده‌تر مربوط به مباحث مهندسی صنایع است و در واقع از خاستگاه تولید و صنعت برآمده است.

حالا اگر قرار باشد در عرصه خدمات به آنها پرداخته شود، با آنچه که در صنایع به چشم می‌خورد متفاوت خواهد بود. به همین دلیل است که در مورد مدیریت کیفیت جامع در خدمات - در مقایسه با صنعت - در دنیا کمتر بحث شده و مد نظر قرار گرفته‌است. به گفته آقای دکتر سلیمی، در ایران بر طبق برآوردها کمتر از یک درصد سازمان‌ها مدیریت جامع کیفیت را اجرا می‌کنند - آن هم در بخش صنعت. بدین ترتیب می‌توان به وضع تأسفیک مدیریت کیفیت جامع در خدمات پی برد. در مورد استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در شهرداری‌ها، باز هم تأکید می‌کنم که باید به سوابق فلسفه مدیریت کیفیت جامع رفت و باید دید که این مباحث از کجا آغاز شده و دنیا چگونه به این سمت حرکت کرده است که مدیریت کیفیت جامع را در سازمان‌ها به اجرا درآورد. سپس باید بررسی کرد که آیا می‌توان آن را در مورد شهرداری‌ها پیاده کرد یا نه. به نظر من مسئله مشتری و رقابت است که باعث روی آوردن سازمان‌ها به مدیریت جامع کیفیت می‌شود.

بدون توجه به خاستگاه تاریخی و فلسفه مدیریت کیفیت جامع، نمی‌توان به مقوله مدیریت کیفیت جامع در شهرداری‌ها پرداخت.

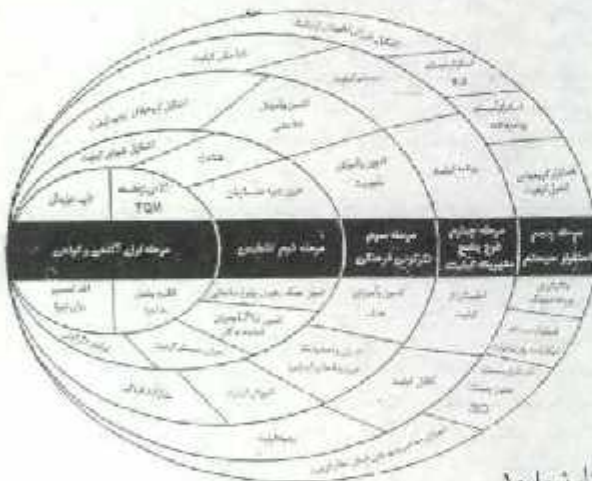
محمد ابراهیم تولایی

پس از بحث‌های نظری که در مورد مدیریت کیفیت جامع صورت گرفته، اجازه می‌خواهم محور بحث را به این سمت سوق دهم که چگونه می‌توان آن را در شهرداری‌ها مستقر ساخت، و در این راه چه مشکلاتی وجود دارد و چگونه می‌توان این مسئله را برای شهرداری‌ها که مخاطبان ما هستند ملموس‌تر و کاربردی‌تر کرد.

به اعتقاد من، روش‌هایی که جهت رسیدن به مدیریت کیفیت جامع در کشورهای صنعتی جهان - چه در زمینه خدمات چه در زمینه صنعت - وجود دارد، برای کشور ما شاید مناسب نباشند و حتی ممکن است بی‌فایده یا کم‌فایده باشند. باید این روش‌ها را آموخت و خلق نیاز و فرهنگ کشورمان از آنها استفاده کرد. استاندارد و روشی که در اروپا وجود دارد متعلق به همان فرهنگ است. نه فرهنگ جامعه ما. منظورم از فرهنگ فقط فرهنگ افراد جامعه نیست بلکه فرهنگ حاکم بر سیستم و مدیریت سیستم و همچنین کسانی است که امور را اداره می‌کنند. هر کت‌هایی می‌شود که گاه در بخشی از طول عمر سازمان و در دوره مدیریت یک فرد برای استقرار سیستم کیفیت مشاهده می‌شود و شاید بتوان یک حرکت یا برنامه در جهت ایجاد مدیریت کیفیت جامع در آن سازمان داشت.

زمانی که صحبت از مدیریت جامع کیفیت می‌شود، خیلی نمونه‌ها آن به شرایطی خاص نیاز پیدا می‌کند که حتماً باید رعایت شود تا مدیریت کیفیت جامع اعمال گردد.

حداقل محوری که برای این کار می‌توان در نظر گرفت، مشارکت افراد در اداره یک سیستم است. اگر فرض کنیم مدیریتی در یک سیستم



نمودار شماره ۶

رویکردی مدیریتی است که تمامی سازمان، ابزارها و تکنیک‌های پیشرفته مستمراً برای برآورده شدن اهداف نهایی سازمان در بر می‌گیرد. محورهای آن که نو این تعریف آمده‌است، هنگامی که قرار است سخن از شهرداری و مدیریت کیفیت جامع به میان آید باید بیشتر باز شوند و در واقع این کار نیاز به بحث‌های مفصل‌تری دارد. اگر قبول کنیم که مدیریت کیفیت جامع مبحثی است استراتژیک دانسته بحث‌ها گسترده‌تر هم می‌شود و باید به این قضیه پرداخته شود که آیا اصلاً شهرداری‌ها دارای رویکرد و مدیریت استراتژیک هستند یا نه. حال اگر چنین نیست، پس سببش از مرحله‌های هستیم که در مورد استقرار مدیریت کیفیت جامع در شهرداری‌ها بحث کنیم. در مثل پذیرفته شده اروپایی مدیریت کیفیت جامع (EFQM)، در مورد چند محور اساسی بحث می‌شود که عبارتند از: رهبری، انسان‌ها، استراتژی، منابع، شرکای کاری، فرآیندها و دست‌آورد نیز نتایجی که برای مردم به عنوان کارکنان سازمان و مشتریان جامعه حاصل می‌گردد و به‌طور کلی نتایج سازمانی منقول به مدیریت کیفیت جامع، همانند بسیاری از فناوری‌ها و نظام‌های

شوراها یکی از مصادیق‌های کار گروهی و مشارکتی در جامعه هستند که برای تقویت این احساس در جامعه تشکیل شده‌اند؛ ولی چون برخی شهرداری‌ها - شاید - تحمل آنها را ندارند آنها را نوعی مزاحم برای کار خود می‌بینند و بهانه‌ای هم که برای این کار می‌آورند این است که شوراها ظرفیت‌سازی نشده‌اند و کار بلد نیستند و به عبارتی دارند کارها را لنگ می‌کنند



غلامرضا ثانی نژاد

در زمان عمر مدیری طوری طراحی شده باشد که مشارکت پذیر باشد و حتی مشارکت مدیران رده دوم و سوم‌الی آخر در اجرا و تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی سازمان دخالت نداشته باشد مشخص است که نمی‌توان سخن از استقرار مدیریت کیفیت جامع در آن سازمان به میان آورد و توقع از تعالی کیفیت آن سازمان را داشته اگر موفقیتی هم در این زمینه در آن دوره مشخص صورت می‌گیرد به خاطر اجرای مدیریت کیفیت جامع نبوده است و چه بسا در آن دوره رضایت مشتری به دلیل خاصی جلب شده که موثر است پس باید به دنبال شناخت موثری بود که اجازه استقرار مدیریت کیفیت جامع را در سازمان‌ها نمی‌دهد به دنبال گویی نمونه استاندارد خطایی که در جاهای دیگر استاندارد شده‌اند این استانداردها به هر حال متعلق به کشور ما نیست و برای جامعه ما طراحی شده است و نمی‌توان از آنها به عنوان یک الگو حد در حد موفق استفاده کرد البته حتماً باید از آنها ایده گرفت اما نه سرتی که باعث چیزی شود که دوستان تحت عنوان ISO از آن نام بردند همه حتی در زندگی شخصی‌شان نیز خواهان کیفیت‌اند و این به دلیل خصلت انسانی‌شان است اما برای اینکه در سازمان‌ها بتوان مدیریت کیفیت جامع را مستقر ساخت موانع بزرگی بر سر راه قرار دارند در مرحله اول اجرای مدیریت کیفیت جامع - که شناخت است - باید وقت زیاد و هزینه فراوان صرف کرد.

در اینجا به برخی از مشکلات عمده که در سر راه استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها وجود دارد اشاره می‌کنم:

اولین مشکلی که در سازمان‌ها - و به خصوص شهرداری‌ها - در زمینه مدیریت کیفیت جامع به چشم می‌خورد مسئله رابطه گرایانه جای استفاده از ضوابط روشن و شفاف است. دیگر مشکلات در این زمینه می‌تواند به فردگرایی و منفعتمندی در سازمان‌ها اشاره کرد. مسئله دیگر، مقررات سختی است که در برخی از سازمان‌ها وجود دارد. صورت دیگری که در سازمان‌ها برای استقرار مدیریت کیفیت جامع مشکلساز است و بسیار مشکل‌ساز است نیز مناقشات دارد. هر دو محور در سازمان‌ها است. مناقشات فرهنگ کار گروهی در جامعه ما وجود ندارد علی‌رغم اینکه در جامعه در این زمینه شعارهای زیادی داده می‌شود و همه دم از مشارکت می‌زنند ولی تمایل جدایی به کار مشارکتی ندارند. به عنوان مثال، شوراها یکی از مصادیق کار گروهی و مشارکتی در جامعه هستند که برای تقویت این نیاز در جامعه تشکیل شده‌اند ولی چون برخی از شهرداری‌ها - شاید - تحمل آنها را ندارند آنها را نوعی مزاحم برای کار خود می‌بینند و بهانه‌های هم که برای این کار می‌آورند این است که شوراها ظرفیت‌سازی نشده‌اند و کار بلد نیستند و به عبارتی دارند کارها را لنگ می‌کنند که البته در مورد برخی از شوراها ممکن است این مسئله صحت داشته باشد ولی کلی نیست. نکته‌های دیگری بر سر استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها، علاقه سازمان‌ها و مدیران آنها به کسب سود کوتاه مدت است و این با اصول مدیریت کیفیت جامع - که به دنبال منفع طولانی مدت است - مناقات دارد. مشکل دیگر نیز در این میان فقدان سیستم ارزیابی پویا و قوی در کشور است و کسی نیست که سازمان‌ها را ارزیابی و نزول و صعود آنها را در دوران‌های مختلف بررسی کند.

مطلب دیگر این است که مدیریت کیفیت جامع و استقرار آن در سازمان‌ها مقوله‌های است جامع و گسترده که نمی‌توان آن را در یک سازمان به تنهایی اجرا کرد. برخی سازمان‌ها می‌خواهند از درون و به تنهایی خود را متحول کنند که این به نظر من نمی‌تواند روشی موفقیت آمیز باشد. برای این کار باید نیرویی از خارج وارد عمل شود و به آنها کمک کند و در واقع این کسار نیاز به طراحی جامع و یکپارچه در سطح مدیریت کلان کشور دارد. مثلاً شهرداری سازمانی است که اگر قرار باشد تحولی در آن ایجاد شود، به دلیل ارتباطات چند جانبه و متقابل که با سازمان‌های دیگر دارد باید در سازمان‌های طرف مقابل آن نیز تغییراتی رخ دهد تا تحولات در سطح سازمان شهرداری موفقیت آمیز باشد لذا برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها باید الگویی جامع برای مدیریت کشور وجود داشته باشد و گرنه بنده کردن مدیریت کیفیت جامع در یک سازمان به تنهایی فایده‌ای نخواهد داشت. متأسفانه هنوز استانداردهای مدیریت در کشور ما تسخیر نشده است تا پس از آن بتوان به پیاده کردن مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها پرداخت.

محمد کاوه سبزوئی

می‌خواهم به انعامانی که به نظر من تا اینجا در سخن دوستان در مورد مدیریت کیفیت جامع وجود داشته است پاسخ بگویم و آنها را بر طرف سازمان‌ها که مفاهیمی جدید همچون مدیریت کیفیت جامع از خارج کشور گرفته می‌شود همه می‌گویند که آنها را بومی کنند و شکلی ایرانی ببخشند و آنها را متناسب با فرهنگ خودشان تعریف کنند. آقای زینوز گفتند در مورد مدیریت کیفیت جامع هنوز به اتفاق نظر منحصوسی نرسیده‌ایم و به همین خاطر نمی‌توانیم استفاده چنانی از آن به عمل آوریم - مخصوصاً در بخش خدمات شهرداری‌ها. در اینجا به تعریف پذیرفته شده‌ای از مدیریت کیفیت جامع اشاره می‌کنم که برگرفته از تعاریف موجود دنیا است و تا حدودی هم شکلی ایرانی به خود گرفته یا به عبارتی، آرایزه شده است.

بر طبق این تعریف، مدیریت کیفیت جامع اقدامی هوشمندانه و از لزم و مستمر است که تأثیر مستقیم در جهت تغییر اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتریان، افزایش کارایی و ارتقای رقابت در بازار ختم می‌شود. بر طبق این تعریف، مدیریت کیفیت جامع نوعی استراتژی است. بدین ترتیب، در واقع می‌توان مفاهیمی را از دیگر کشورها برگرفت و آنها را بومی کرد تا برای کشور ما قابل استفاده باشند. در مورد تعریف مدیریت کیفیت جامع نیز همین گونه است. اگر تعریف کنونی از مدیریت کیفیت جامع منسوخ یا به صحت است و بخش خدمات را زیر پوشش نمی‌گیرد، باید تعریفی جدید از آن برای بخش خدمات ارائه داد که متناسب با این بخش باشد.

در مورد نحوه اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان شهرداری، باید دید که این سازمان در چه دوره‌ای از عمر سازمانی خود قرار دارد. چون با توجه به این دوره‌ها مدیریت کیفیت جامع در هر دوره بعد خاصی پیدا می‌کند. در این مورد می‌توان گفت متأسفانه اکثر سازمان‌های ما پس از تلامی و رسیدن به بلوغ سازمانی، سریعاً دچار بیری زودرس می‌شوند و بزرگی بیری زودرس سازمان نیز بازگشت به مرحله طفولیت و اولیه است. در این مرحله، همانند دوره بلوغ، دیگر افراد مدیری را به عنوان کسی که مدیریت می‌کند نمی‌بینند بلکه باید پدر یا فرزند پادگان به او می‌گویند و مدیر نیز فردی قدر طلب و مستبد است و تمام کارها را تحت کنترل خود دارد پس باید دید شهرداری در چه مرحله‌ای از دوره عمر سازمانی خود قرار دارد و آن گاه مناسب یا آن دوره به طراحی و اجرای مدیریت کیفیت جامع در آن پرداخت. (مجموعه شماره ۲)

غلامرضا ثانی نژاد

فکر می‌کنم در شهرداری‌ها هدف مدیریت کیفیت جامع نیست بلکه در واقع بهبود زندگی شهروندان است. بعضی شهرداری‌ها ISO را برای



عباس وفايي ز نور

بهبود زندگي شهروندان مي گيرد.

حال اگر مشالسه اين تيمچه برسيم كه بهبود زندگي شهروندان با انحصار شهرداري تحقيقي مي باشد، بايد مي معطل شهرداري را متحمل ساخت، در زمان حاضر شهرداري ها در تشخيص نيازها و مسائل شهروندان مشكل دارند؛ يعني آنها شهروندان شان را نمي شناسند و به همين دليل نمي توانند براي آنها به درستي برنامه ريزي كنند. مثلاً شهري مانند تهران ديگر شهري سنتي نيست كه بتوان آن را با واحد محل سنتي اداره كرد و يا به صورت سنتي به مديريت آن پرداخت؛ بلكه اداره آن نياز به مديريت امروزي و علمي دارد.

با توجه به تحولات جهان و تشكيل دهكده جهاني و ارتباطاتي كه شهروندان با دنيا برقرار کرده اند، آنها ديگر شهروندان سنتي سابق نيستند كه بتوان به شيوه سنتي به اداره آنها پرداخت. بلكه بايد تصور را نسبت به آنها و نيازهاي شان اصلاح كرد. شهروندی كه در شهر تهران با دنيا به پيوند مي رود، استانداردهاي هم استانداردهاي جهاني است و بايد طبق آنها به ارائه خدمات به او پرداخت. استانداردهاي مديريت ما قادر نيست تشخيص دهد كه شهروندان در زمان حاضر با شهروندان گذشته متفاوت است و نمي توان به صورت سنتي براي او برنامه ريزي كرد. همين برداشت غلط باعث مي شود كه كسبي بين شهروندان و حكومت به وجود آيد. پس اگر اين را نپذيريم كه دهكده جهاني شكل گرفته است و شهرداري ها و مديريت شهري ما قادر به تشخيص نياز شهروندان نيستند، چاره اي جز قدم نهادن به سوي نوآوري در علم و فناوری براي اداره شهر و برآوردن نيازهاي شهروندان وجود ندارد.

به دو گونه مي توان به استقبال سيستم و روش هاي علمي مديريتي امروز - مانند مديريت كيفيت جامع - رفت. يا بايد فعالانه با آنها برخورد كرد و هر روز از دنيا عقبتر افتاد، يا به شكلي متكراهانه و با توجه به نيازهاي دنيايي جديد به استقبال آنها رفت. و تسهيلات لازم را براي استقرار آنها ايجاد كرد. راه حل هاي علمي براي اين كار وجود دارد كه در تمام جهان يكسان است - چه در ايران، چه در اسكتلند و چه در برزيل، علت اينكه اين راه حل ها در كشور ما انتظارات لازم را برآورده نمي كند، اين است كه آگاهي لازم براي استفاده درست از آنها وجود ندارد و در واقع ما چون جواني درست را از آنها نمي گيريم به نفع آنها مي پردازيم. حال آنكه اين سيستم ها ايراني ندارند و ما خود بايد به اصلاح خود بپردازيم.

براي ارتقاي كيفيت خدمات رساني شهرداري ها نياز به سرعت خود شهرداري ها رفته. اکنون وظايف شهرداري بين ۲۶ سازمان تقسيم شده است كه بايد همه اين سازمان ها با يكديگر هماهنگ گردند تا خدمات رساني به شهروندان متناسب شود و همه نواقص به شهرداري ها بازنگردد. دولت، حكومت و نهادهای كشور هم بايد دغدغه شان را نسبت به مديريت شهري عوض كنند. همچنين ديدگاه وزارت كشور نسبت به شهرداري ها بايد تغيير يابد. كنند و وزارت كشور نبايد اين تصور را داشته باشد كه رئيس شهرداري حاست بلكه بايد نقش تسهيل گر براي آنها داشته باشد. وزارت كشور مي بايست براي دولت محلي تسهيلات لازم را در زمينه خدمات رساني به شهروندان فراهم آورد. نه آنكه به شهرداري ها امر و نهی كند و براي خود حق برنامه ريزي، بودجه گذاري، سياست گذاري، كنترول و جز اينها براي شهرداري ها در نظر بگيرد. خلاصه اينكه، اگر مفهوم شهرداري ها به

**مديريت كيفيت جامع
و استقرار آن در
سازمان ها مقوله اي
است جامع و گسترده
كه نمي توان آن را در
يك سازمان به تنهائي
اجرا كرد. برخي
سازمان ها
مي خواهند از درون و به
تنهائي خود را
متحول كنند كه
نمي تواند روشي
موفقيت آميز باشد**

معناي مديريت شهري در نظر گرفته شود، نمي توان به تنهائي در شهرداري ها تغيير ايجاد كرد تا سطح خدمات رساني آن را ارتقا داده بگذراند. بايد ديگر ارگان حكومت نيز تغيير يابند تا همه سيستم ها به متحول شود.

عباس وفايي ز نور

در مقوله استقرار مديريت كيفيت جامع در شهرداري ها غنلهاي جدي به چشم مي خورد و آن اينكه اساساً سخت مديريت كيفيت جامع از جايي آغاز شد كه يك نگاه اقتصادي - كه سوموا متعلق به بخش خصوصي بود - با مشرتري اشتراكري مواجه گرديد كه مي توانست نياز خود را از نگاهي ديگر هم فراهم كند و در نتيجه نگاه اقتصادي براي حفظ مشرتري و جلب رضاييت او مجبور به ارتقاي كيفيت محصول خود شد. شهرداري نيز سازمان است كه مشرتري دارد و بسياري از مفاهيمي كه در مورد نگاه هاي اقتصادي در زمينه مديريتي مشتق مي يابند براي آن هم صحت مي كند.

تفاوتي كه وجود دارد، اين است كه شهرداري نگاهي غيراقتصادي و انحصاري است. پس با توجه به مقوله مديريت جامع كيفيت كه محور آن رفاقت و مشرتري گرايي است، نمي توان سادگي مديريت جامع كيفيت را در شهرداري ها اجرا كرد. برآوردن شهرداري ها در خدمات رساني به شهروندان يا سازمان ديگري رفاقت ندارد. بنا بر اين آنها مجبور به ارتقاي كيفيت خدمات خود نيستند و بدون اجراي مديريت جامع كيفيت هم مي توانند مثلاً تا ده هزار سال ديگر به همين وضعيت به كار خود ادامه دهند. مگر اينكه تمارضات اجتماعي جلوي آن را بگيرد و با اينكه فرآيند شوراهي چنان تسهيل شود كه مديران شهري دريابند كه اگر به شهروندان خود خدمات رساني مناسب نكنند، مورد مطالبه گري از سوي سيستم مديريت و شوراي شهر قرار مي گيرند و بازخواست مي شوند. تنها در اين صورت است كه مي توان به مقوله مديريت جامع كيفيت در شهرداري ها پرداخت. ليكن تا موقعي كه اين ساز و كار وجود ندارد، مديران شهري الزماً تعهدي در قبال ارتقاي كيفيت خدمات در شهرداري ندارند و نواصي در اين كار نمي بينند چون مي دانند كه به دليل انحصاري بودن خدمات شهرداري، شهروندان ناگزير است از خدمات شان - به هر نحوي كه ارائه شود - استفاده كند و به عبارتي هيچگونه حثي اختياري را ندارند.

محمد حسين سليمي

با كالبد شكافي مقوله مديريت كيفيت جامع، در نهايت مي توان به اين نتيجه رسيد كه هر سازمان نقاي خود را يا به صورت ذاتي و دروني دارد يا به اجبار.

سازمان ناسمت زيادي نمي تواند با اجبار به بقاي خود ادامه دهد و براي اين كار مي بايست به رضايت مشرتري روي آورد. پس به طور فائتي سازمان ها بايد متوجه شوند كه بقاي شان در جلب رضايت مشرتري است. مقوله مديريت كيفيت جامع و جلب رضايت مشرتري به اين بستگي ندارد كه سازمان حتماً توليدي باشد. هم اکنون سازمان هاي خدماتي نيز مانند بانكها، شهرداري ها، بیمارستان ها و جز اينها به استقرار مديريت كيفيت جامع در سازمان خود پرداخته اند. در سازمان هايي كه نياز به رضايت مشرتري احساس نمي شود - مانند شهرداري ها - اگر با نگاه رضايت مشرتري ضعيف گردد و اصلاً كسي به فكر رضايت مشرتري نباشد، فرمت است كه نيازي به استقرار مديريت كيفيت جامع پيش نمي آيد. ولي بايد توجه داشت كه در از مدت بقاي سازمان به خطره خواهد افتاد. بدین ترتيب ممكن است لااگاهانه كاري صورت پذيرد كه بقاي سازمان به خطره افتد - همانند كسي كه روي شاخه درخت نشسته است و وارد دمي شاخه را مي برد و متوجه نيست اولين كسي كه ساقط مي شود خود اوست. به نظر من، اين درست است كه مديريت كيفيت جامع به سازمان و تعالي آن نگاه كافي دارد. ولي در عين حال اداري هدفش نمايي نيز هست كه همانا رضايت مشرتري است. اين رضايت مشرتري در حد كلاس و حكومتي يعني رضايت سرزم، همچنين درست است كه شهرداري جزوه سازمان هاي تمرکزگرايي است كه احساس نمي كند بايد رضايت مشرتري



محمد ابراهیم دولایی

را جلب کند ولی باید متوجه باشد که این عمل برای او خطرناک است. من بنا بر این نکته موافقم که باید نگرانی‌های مدیریتی کیفیت جامع و فولانتن این الگو را در جامعه فراهم ساخت؛ و آن را در درجه اول وظیفه مدیران ارشد کشور می‌دانم که مقدمات لازم برای آن را فراهم آورند. نیز باید به آنسلی که کشورهای غربی به آن معتقدند - یعنی اینکه مهم‌ترین عوامل تحول در جوامع بشری الگوی مدیریتی آنهاست - عمل کنند.

یکی از مشکلاتی که در سطح کلان کشور و شهرداری‌ها دو مورد استقرار مدیریت کیفیت جامع وجود دارد این است که مدیریت کلان جامعه هنوز به این خودآگاهی نرسیده است که باید الگوی سببی مدیریت را متحول سازد؛ و در واقع الگوی فعلی دیگر به درد جامعه فعلی ما نمی‌خورد. آری، متأسفانه جامعه و مدیران ما با این مفاهیم بیگانه‌اند و از منشا آسیب آگاه نیستند. البته وظیفه ماست که این نکته را به آنها بگوییم، ولی چون آنها خود به این امر پی نبرده‌اند نمی‌توانند آن را به راحتی خدمت و درک کنند.

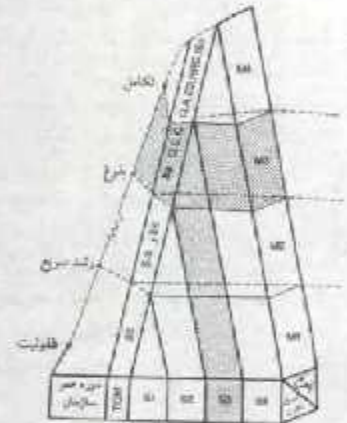
دست آخر اینکه اگر می‌خواهیم به استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها - مخصوصاً شهرداری‌ها - بپردازیم، نمی‌توانیم آن را به صورت جزیره‌ای جدا از دیگر اجزای جامعه ببینیم بلکه باید هم تگلی دوزن سازمانی داشته باشیم، و هم برون سازمانی، تا برنامه‌ها به صورت کامل و موفقیت‌آمیز اجرا گردد.

محمد ابراهیم تولایی

به نظر من برای ارتقای کیفیت خدمات رسانی سازمان‌ها در کشور، می‌بایست تغییراتی در سیستم مدیریتی به وجود آید - حالاً می‌خواهیم این تغییر سیستم، اجرای مدیریت کیفیت جامع باشد یا هر چیز دیگری، به هر حال باید به این نکته توجه داشت که سیستم جدید می‌بایست برای همین جامعه استاندارد گردد - و با به عبارات دیگر، ایرانی‌زده شود. در اینجا اظهارات کردید که شهرداری‌ها از تشخیص نیاز شهروندان خود عاجزند؛ من موافق این گفته نیستم. شهرداری‌ها نیاز شهروندان خود را به روشی می‌دانند اما از آن چشم‌پوشی می‌کنند و در واقع گویی خود را به خواب برده‌اند. وقتی سخن از مشتری‌مداری در سازمان‌ها به میان می‌آید، دلیل اهمیت یافتن مشتری‌مداری

متنعت سازمان است که به رضایتمندی مشتری بستگی دارد. مطمئناً شهرداری می‌داند که خواسته‌های شهروندان چیست اما چون فلسفه وجودی شهرداری مشتری‌مداری و جلب نظر مشتریان نیست، توجهی هم به جلب رضایت آنها ندارد. سازمان‌هایی که به استقرار مدیریت کیفیت جامع روی آورده‌اند سازمان‌هایی هستند که خواست مشتری‌ها مستقیماً با بقای آنها مرتبط است. شهرداری جزئی از سیستم حکومتی ماست که متأسفانه رضایت مشتری با بقای او مستقیماً مرتبط نیست و به همین دلیل است که نظرات شهروندان در مدیریت آن نقش چندانی ندارد.

از طرف دیگر، شهروندان هم در مورد کیفیت زندگی شهری شناخت و برداشت درستی ندارند، چون استاندارد و تعریفی در این زمینه به آنها داده نشده است یا آموزش ندیده‌اند.



(نمودار شماره ۲) رده‌بندی وای برکت سوی فنلاند مدل TQM

- TQM = TOTAL QUALITY MANAGEMENT
- S.E. = SUSTAINMENT SYSTEM
- Q.C.C. = QUALITY CONTROL CIRCLES
- Q.A. = QUALITY ASSURANCE
- Z.R.D. = ZERO DEFECT
- H.R.D. = HUMAN RESOURCE AND DEVELOPMENT
- I.S.O. = INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION

- وضعیت عالی آموزشی
- کنترل کیفیت مرکزی
- سیستم پیشگامان
- گروه‌های کنترل کیفیت
- انحصار از کیفیت
- کار بدون کمترین
- اوج‌دهنده منابع انسانی
- استاندارد استاندارد بین‌المللی

دلیل عدم استقبال برخی از مدیران سازمان‌های ما از مدیریت کیفیت جامع - بنا اینکه ممکن است مزایای آن را نیز شناسند - این است که - شاید - نیاز مشتری را دلیل بقای خود نمی‌دانند؛ به همین دلیل از این سیستم استعالی به عمل نمی‌آورند و بنا ممکن است این امر با منافع خود، محوری و فرد مداری آنها تضاد داشته باشد. امروز برخی از مدیران سازمان موفقیت خود را در حفظ اسرار سازمان در نزد خودشان می‌بینند و به همین دلیل از مدرن ساختن و صالح‌سازی کردن سیستم خود می‌ترسند؛ چون فکر می‌کنند با این کار قدرت مدیریت خود را از دست می‌دهند و وقتی همه افراد به نیاز سازمان دسترسی پیدا کنند، آنها نمی‌توانند در سازمان تأثیرگذار باشند و در نتیجه اهمیت‌شان خدشه‌دار می‌گردد. در کشورهای اروپایی چون بقای مدیران

به قدرت احترام بستگی دارد و قدرت احزاب نیز از رضایتمندی مردم از عملکرد آنها حاصل می‌گردد، احزاب، که منافع خود را در جلب رضایت شهروندان می‌دانند سعی می‌کنند به هر نحوی رضایت آنها را تأمین کنند - ولو با ایجاد شرایط مصنوعی - این در حالی است که در کشورهای غربی که تمرکز قدرت وجود دارد صاحبان قدرت به نظرات مردم و جلب رضایت آنان توجه نمی‌کنند. برای ارتقای کیفیت خدمات‌رسانی سازمان‌ها فقط باید خود سازمان‌ها به تنهایی متحول شوند بلکه باید اصلاحات در کل ساختار حکومتی ایجاد گردد تا باعث رواج سیستم مدیریت کیفیت جامع در کل سازمان‌ها شود. چون روش حکومت ما خیلی غیر متمرکز نیست و مردم به تنهایی نمی‌توانند به اصلاح امور بپردازند بلکه قدرتی از بالا هم نیاز است یعنی دولت هم باید با دخالت در امور، به کمک مردم سازمان‌ها را اصلاح کند.

محمد حسین سلیمی

مردم ما شهرداری را جزئی از ساختار حکومت می‌دانند و حتی اقتضای تحسین‌کردن نیز آن را جادان به عنوان نهادی غیر دولتی نمی‌شناسند؛ و این گونه است که فقدان خدمات‌رسانی مناسب شهرداری باعث تضعیف حکومت می‌شود. اکنون دشمن هم فهمیده است که اگر بخواهد حکومت را تضعیف کند باید عملکرد سازمان‌های آن را خدشه‌دار سازد از جمله سازمان‌هایی که مردم بر خورد زیادی با آن دارند شهرداری‌ها هستند. سخن بر سر این است که اگر واقعاً حکومت بقای خودش را می‌خواهد، باید الگوی صحیح مدیریتی را برای اداره دستگاه‌های تحت پوشش خود انتخاب کند تا باعث رضایتمندی مردم شود. رضایتمندی مردم در بردارنده معیارها و ضوابطی است که در جامعه ما ناشناخته ولی به درک اجتماعی مردم مربوط می‌شوند که در تعامل جهانی به آن می‌رسند. امروزه انتظارات مردم ما نسبت به ده سال پیش تفاوت پیدا کرده است و باید بر طبق این نیازها رضایتمندی آنها را جلب کرد. خلاصه اینکه، تعامل جهانی باعث می‌شود که بقای حکومت به رضایتمندی مردم بستگی دارد. شرط اول اجازه جامعه یا دموکراسی، رضایتمندی مردم است و جایگاه شهرداری در رضایتمندی حکومت نقش بسیار مهمی دارد.

عباس وفايي نوز

می‌خواهم به این نکته اشاره کنم، که دلیل اینکه صنعت رودر از خدمات به سمت مدیریت کیفیت جامع حرکت کرد، فشاری بود که از

بحث مدیریت جامع کیفیت و استقرار آن در سازمان‌ها بحث جامع است و نمی‌توان در یک سازمان به تنهایی آن را اجرا کرد بلکه برای این کار باید نیرویی از خارج وارد عمل شود و به آنها کمک کند و در واقع این کار نیاز به طرحی جامع و یکپارچه در سطح مدیریت کلان کشور دارد

طیروف مشتری بر او وارد شد. آن گونه که دوستان گفتند، به دلیل شعر گو بودن قوانین و سیستم حکومتی ما و نبود رقیب برای سازمان هایی مانند شهرداری ها، باید صبر کرد تا قانون شوهرها تکمیل شود. با اینکه تحولات جهانی ما را به این سمت میرود که شهروندان مطالبه گری پیدا کنیم که خواستار حقوق خود از شهرداری شوند تا شهرداری ها نیز به نیابت از شهروندان مطالبات آنان را از حکومت بخواهند. تا آن زمان من نوعی هم به عنوان مدیر شهری، اگر دوست داشتم و به مدیریت کیفیت جامع معتقد بودم و برای استقرار آن در سازمان در من انگیزه های به وجود آمد و چرخه های موجود در قوانین و دستور العمل ها نیز این انگیزه را در من خرد نکرده است. سمت مدیریت کیفیت جامع می روم، فکر می کنم با این اوصاف خیلی طول می کشد که فرهنگ سازمانی مان عوض شود و به سمت مدیریت کیفیت جامع برسیم. به نظر من شهرداری ها به واسطه اینکه طبیعت کارشان غیر مشتری مدار و غیر رقابتی است، می بایست بر عینای اعتقاد مدیریت ارتقا و بر اساس تلاش برنامه های استراتژیک به سوی استقرار مدیریت کیفیت جامع - به عنوان یکی از ابزارهای رسیدن به کیفیت - پیش بروند. در غیر این صورت صحبت کردن از مدیریت کیفیت جامع و گرفتن ISO در شهرداری ها چندان سببی ندارد و ممکن است در حد شمار باقی بماند و انتقالی خاصی را هم در شهرداری ها به وجود نمی آورد.



محمد ابراهیم تولایی

به نظر من نخستین به امید آینده، بی هیچ اندامی برای ارتقای کیفیت در مدیریت، کار اشتباهی است. باید پذیرفت که کشور ما جزء کشورهای جهان سوم است و از هر فرستی می بایست برای ارتقای مدیریت کیفیت به درستی استفاده کرد. درست نیست که منتظر باشیم تا حرکتی تازه جامع، همه جانبه و پذیرفته شده اتفاق بیفتد تا آن گاه به ارتقای کیفیت در مدیریت پرداخته شود. همین طور که قبلاً هم گفتیم، برای ارتقای کیفیت مشکل فرهنگی موجود باید مرتفع شود، مشارکت پذیرفته شود و در عمل، بقای سازمان با رضایت مندی مشتریان گره زده شود.

این بدان معنا نیست که فرهنگ و زمینه این کار وجود ندارد بلکه برداشته های غلط فرهنگی باعث اختلال در روند اجرای آن می گردد. مثلاً برخی از مدیران ما فکر می کنند که با واگذاری وظایف خود به سازمان های غیر دولتی، خود را تضمین می کنند و از قدرت خود می کاهند. در صورتی که به واقع این گونه نیست و با تقویض اختیارات اجرایی یک دستگاه امکان ایجاد رقابت برای ارتقای سطح خدمات بین سازمان ها فراهم می آید. در این میان قدرت دستگاه نیز کاسته نمی شود بلکه آن دستگاه و حتی دولت فقط به امور حاکمیتی و مدیریتی کلان می پردازد و امور اجرایی را به دیگر سازمان ها می سپارد. نتیجه این کار این است که مشتری مداری بین سازمان ها افزایش می یابد و بین آنها برای ارتقای سطح خدمات رقابت به وجود می آید. بدین ترتیب بقای سازمان ها به رضایت مشتری وابسته می شود و سازمان ها برای بقای خود و جلب رضایت مشتری سعی می کنند روز به روز متحول گردند. اعتقاد من بر این است که در جهت ارتقای کیفیت در مدیریت، هر کسی از هر جایی که هست بایست کار را شروع کند و نباید منتظر بقیه بنشیند. البته نه بدون

برنامه و استراتژی

محمد حسین سلیمی

از شرکت کنندگان محترم اشاره می خواهم برای خاتمه جلسه جمع بندی ای از مباحث آن به عمل آورم.

بجای که نوبت مطرح کردن منی بر اینکه مدیریت کیفیت جامع باید از بالا به پایین یا از پایین به بالا پیاده شود، بجای است که در همه سمینارهایی که در این زمینه برگزار شده مطرح گردیده است، بیان می شود که آیا باید منتظر ماند تا مدیریت در سطح کلان و کشوری به اهمیت مدیریت کیفیت جامع پی ببرد و روشی برای استقرار آن تعیین کند و به صورت دستوری از بالا به پایین شروع به این کار کند، و یا ما خود از پایین به بالا شروع به استقرار این سیستم کنیم. به نظر من، همان طور که دوستان هم اشاره کرده اند، ما بتاسیل اجرای مدیریت کیفیت جامع را در کشور داریم و بنابراین باید به استفاده از این بتاسیل بپردازیم و منتظر دستور از بالای مدیران نماییم. از دانشمندی پرسیدند: «مدیریت کیفیت جامع چیست؟» در پاسخ گفت «مدیریت خوب».

اگر ما بقای خود را می خواهیم، باید به این مدیریت خوب روی آوریم و مردم را نسبت به خود راضی نگه داریم. باید همزمان این مدیریت خوب، هم از سطح کلان و هم خرد و نرون سازمانی، عملی گردد. مثلاً در انتخاب شهردار، باید دید که آیا این فرد می تواند مدیریت خوبی ارائه کند یا نه؟ و اگر نمی تواند، مدیریت شهرداری می بایست به فرد دیگری که صلاحیت این کار را دارد سپرده شود. بر این اساس انتخاب افراد بر مبنای شایسته سالاری صورت می گیرد و در نتیجه بهتر می توان نقش شهروندان را جلب کرد. خدا نکند به زمانی برسیم که بر اثر مدیریت بدی که ارائه می کنیم، شاهد آن باشیم که مردم از ما رو بگردانند. آن زمان دیگر نمی توان کاری کرد، چون مدیریت کیفیت چیزی نیست که بتوان آن را یک شبه اجرا کرد بلکه نیاز به کار دراز مدت و طولانی دارد. برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در هر سازمان، شرط اول این است که طبعی بسیر راه آن ایجاد نشود و دوم اینکه اگر قرار است این حرکت سرعت گیرد و هنگام با چیلن به پیش رود، از بالا همزمان این سیستم اندک اندک، استقرار یابد و کاره مدیران - از جمله شهرداران - موظف گردند که به استقرار این سیستم مدیریتی در سازمان خود بپردازند. برای این کار تقویتی نمی کشد که از کار شاسان داخلی استفاده شود و یا مشاوران خارجی. به نظر من، درست نیست که بگوییم با این الگو مخالفتیم چون متعلق به جامعه و فرهنگ ما نیست. اگر می خواهیم حرفی بود در دنیا بزنیم، باید اول از تجربه دیگران در این بگرییم و بعد از تسلط کامل به موضوع سخن خود را مطرح سازیم.

ما هنوز القای مدیریت کیفیت جامع را بلد نیستیم و می گوئیم با آن مخالفتیم چون متعلق به جامعه ما نیست، باید توجه داشت که هر کلمه از روش های جدید علمی که ارائه می شود، نتیجه زحمات دانشمندان زیادی است که در دوازده صدهت حاصل آمده است و عاصی خواهیم این مدل را یک شبه تغییر دهیم و طرحی نو در اندازیم. به نظر من مدیریت جامع کیفیت، یاد روش های مدیریتی مانند آن، قوانینی هستند که بشر برای بقای خود کشف کرده است تا سیستم های خود را بهبود بخشد. باید ما آنها را یاد بگیریم و به کار ببریم و بعد آن را با جامعه خود متناسب سازیم، نه اینکه از ابتدا به نفع آنها بپردازیم.

بالاخره اینکه، ما باید مدیریت خوب را تمرین کنیم - چه در شهرداری و چه در بقیه سازمان ها. برای توسعه مدیریت شهری می بایست همه از الگوهای جهانی، همه از الگوهای نرم افزاری و هم از الگوهای بهر بود ساختارها استفاده کنیم و آنها را با دید تحول در جهت ارتقای بهره گیری سیستم ها به کار ببریم. اگر تیزهوشان باشیم، بقای خود را در این خواهیم دید که رضایت مردم را جلب کنیم.

عوامل مؤثر در بهبود بهره‌وری؛ نگاهی به تجربه زاهدان

حسینعلی نادری

دبیر کمیته برنامه‌ریزی شهرداری زاهدان

مقدمه

انسان ناچار است با توجه به نیازهای نامحدود و منابع محدود دست به رفتار اقتصادی بزند، به اولویت‌بندی نیازها و خواسته‌های خود بپردازد و در مصرف آنها امساک کند. وی باید با توجه به امکانات و منابع در دسترس، طوری برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کند که با صرف حداقل امکانات و ضایعات بتواند به حداکثر تمایلات خود - با بهترین کیفیت و مطلوبیت - دست یابد؛ که این مسئله بهره‌وری نامیده می‌شود. امروزه بسیاری از کشورها و جوامع با وجود بهره‌مندی از منابع طبیعی سرشار و امکانات فراوان خدادادی، هنوز نتوانسته‌اند به موفقیت‌های چشمگیر در امر توسعه و پیشرفت دست یابند و این مسئله بیشتر ناشی از عدم توجه به امر بهره‌وری است. بهره‌وری در حقیقت صرف حداقل‌ها و کسب حداکثرها با کیفیت بهتر است، و این در عصر کنونی لازمه بقای هر جامعه در بستر توسعه و پیشرفت محسوب می‌گردد. به طور کلی جوامعی که در جهت دستیابی به رشد و توسعه و عقب نماندن از قافله پیشرفت تلاش می‌کنند، باید امر بهره‌وری و عوامل مؤثر بر آن را بیشتر مورد توجه قرار دهند. از طرف دیگر باید شناخت لازم از میزان تأثیر این عوامل در بستر رشد و توسعه و بهره‌وری حاصل آید، زیرا عوامل فراوانی را می‌توان یافت که کم و بیش در امر بهره‌وری و بهبود آن دخالت دارند. هدف نهای باید تعیین عواملی باشد که بهره‌وری را متعادل‌تر سازند و نقش بیشتری را در ارتقا و بهبود آن ایفا کنند. بدین ترتیب است که با شناسایی و معرفی آنها می‌توان زمینه‌سازی و بستر سازی مناسب‌تری را برای استفاده بهینه‌تر از عوامل یادشده ایجاد کرد و امر بهره‌وری را در جوامع فراهم آورد.

در این چهار مرحله باید به‌تدریج بهبود بهره‌وری توجه بیشتری مبذول شود، زیرا بهبود بهره‌وری بر سه اصل مهم استوار است. با ایجاد مدیریت مشارکتی و سرافرازانه ارتباط مثبت و سازنده و سالم بین مدیریت و کارکنان، می‌توان مولوی فضاسازی کرد که زمینه مناسبی برای تحقق بهره‌وری بلند آید. این سه اصل عبارتند از:

- ۱- همکاری مدیریت و کارکنان
- ۲- توزیع منصفانه منافع بهره‌وری
- ۳- اشتغال‌رایی در دراز مدت

به طور کلی برحسب‌ترین رهیافت برای بهبود بهره‌وری این است که آن را سه عنوان بدین‌صورت بالارزش و فراگیر برای تمامی عناصر تولیدی و خدماتی تلقی کنیم. از جمله عواملی که می‌تواند نقش مؤثری در بهبود و افزایش سطح بهره‌وری داشته باشد عبارتند از: بهینه‌سازی منابع، سرعت عملیات تولیدی، توجه به کیفیت، کاهش هزینه‌ها و ضایعات، و ز همه مهم‌تر عنصر انسانی، در کنار عوامل مذکور به‌عنوانی مانند تعهد، اجتناب متقابل، روح همکاری گروهی و نظم نیز باید توجه گردد و به این طریق است که می‌توان ارتباطی تنگاتنگ بین بهره‌وری و کیفیت برقرار ساخت.

بخش تجربی: شهرداری زاهدان به عنوان جامعه آماری نمونه انتخاب شد و بر اساس دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌هایی که در کمیته برنامه‌ریزی شهرداری تهیه و اعلام شد مسئله بهره‌وری از طریق نظارت و کنترلی با هدف کاهش هزینه‌ها به وسیله سه عامل مهم برگیزی کردید:

- ۱- چسب مصرف کردن، ۲- صرفه‌جویی، ۳- منجشی و اندازه‌گیری

تعریف بهره‌وری و مفهوم آن:

واژه بهره‌وری (۱) در ابعاد و وضعیت‌های مختلف، معانی متفاوتی ظاهری خود را دارا دارد. این دست است:

- نگارشی عقلانی برای فعالیت‌ها
- پرهیز از کارهای بی‌فایده
- مصرف بجا و درست
- استفاده صحیح از عمر برای بهتر زیستن.

به طور کلی واژه بهره‌وری دارای تعاریف متنوعی است و کاربرد آن در همه ابعاد مطرح است ولی در جمع ضرورت و اهمیت بهره‌وری زمانی مشخص می‌گردد که مسائلی از قبیل تورم، رکود اقتصادی، بیکاری و نظایر اینها آشکار گردد. اغلب این معضلات ناشی از ضعف مدیریت‌ها، عدم توجه به مسئله بهره‌وری، اجرای روش‌های غیر منطقی، عدم استفاده از سیستم‌های اطلاع‌رسانی، استفاده از فرهنگ سنتی و عدم کاربرد فرهنگ منشی، عدم تطابق تجهیزات با تخصص‌ها و کم‌توجهی به برنامه‌ریزی و مسائل آموزشی است.

عوامل مؤثر در بهره‌وری:

برای استفاده بهینه از امر بهره‌وری در رفع مشکلات یادشده در چرخه بهره‌وری باید چهار مرحله زیر همواره لحاظ شوند:

- ۱- منجشی
- ۲- ارزیابی
- ۳- بهبود
- ۴- برنامه‌ریزی

با ایجاد مدیریت مشارکتی و برقراری ارتباط مثبت و سازنده و سالم بین مدیریت و کارکنان، می توان طوری فضا سازی کرد که زمینه مناسبی برای تحقق بهره‌وری پدید آید

- ۷- برقراری نظام تشویق و تنبیه در واحدها، در امر نگهداری و مراقبت صحیح از وسایل تحویلی
- ۸- تأکید بر رفع نقیص بموقع تجهیزات و وسایل نقلیه در جهت جلوگیری از گسترش خرابی
- ۹- آموزش افراد در جهت چگونگی استفاده از ابزارها و وسایل
- ۱۰- تأکید بر مراقبت از ابزارها و وسایل تعمیر شده
- ۱۱- سنجش و اندازه‌گیری کار در بخش عمرانی و نظارت و کنترل در جهت استاندارد کردن کار

نتایج کار:

سرریزی‌های به عمل آمده نشان می‌دهد که در فاصله ماه‌های اردیبهشت تا مرداد سال ۱۳۷۹ که دستور العمل یاد شده ابلاغ گردید، نتایج زیر در امر بهره‌وری حاصل شد:

هزینه‌های انرژی به میزان حدود ۱۵ درصد و هزینه‌های عمرانی به میزان ۱۳ درصد کاهش پیدا کرد.

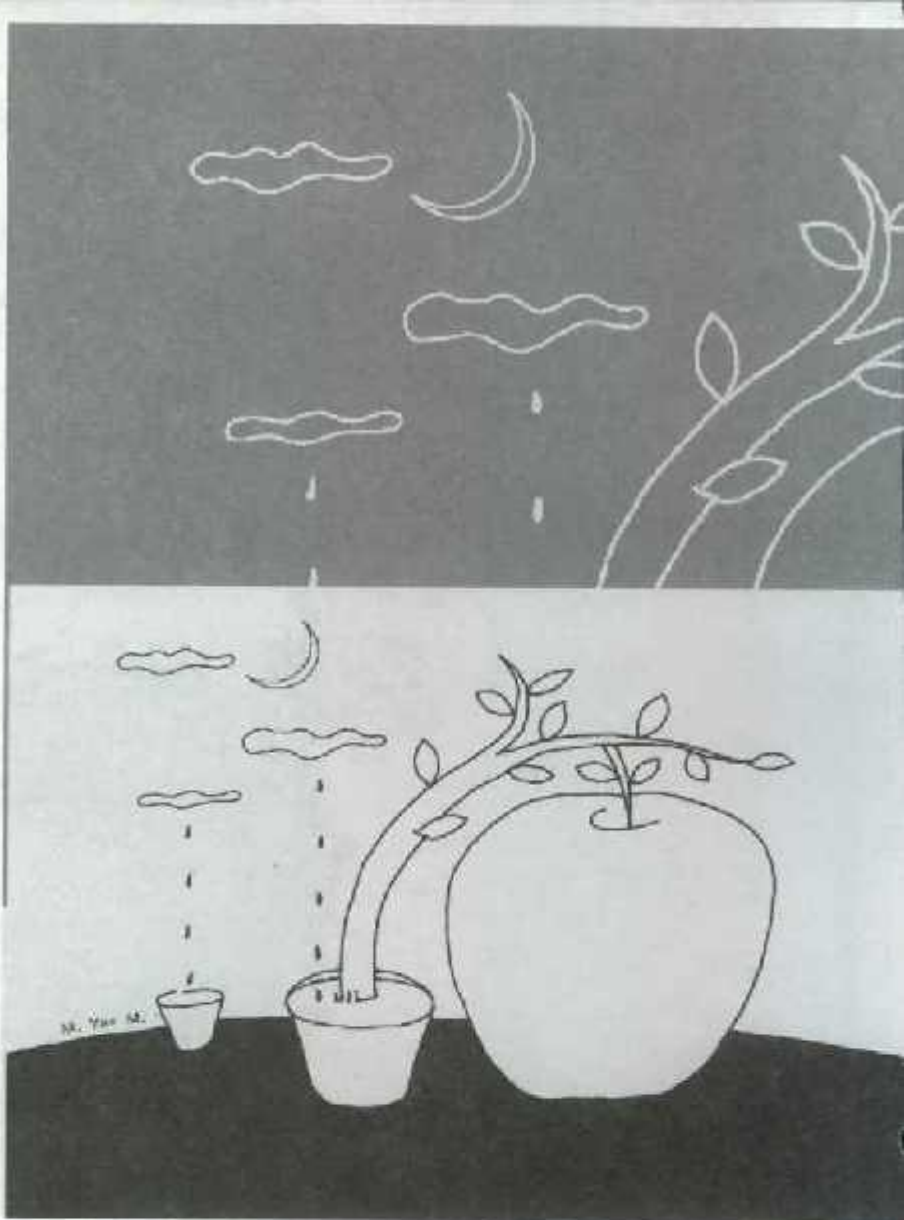
نتیجه‌گیری و پیشنهادهای کاربردی:

به طور کلی بهره‌وری رهیافتی یک بعدی نیست و نیاز به تلاش همه جانبه و در تمامی ابعاد دارد و گاه باید برای رسیدن به نافع آن سال‌ها

به طور کلی بهره‌وری رهیافتی یک بعدی نیست و نیاز به تلاش همه جانبه و در تمامی ابعاد دارد

انتظار کنید؛ اما در جهت دستیابی سریع‌تر و بهینه‌تر به امر بهره‌وری باید مسئله نظارت دقیق، بازنگری و اقدامات اصلاحی مورد توجه قرار گیرد. بدین ترتیب برنامه‌های بهره‌وری همواره در مسیر صحیح خود حرکت می‌کنند و زودتر نتیجه می‌دهند. از طریق توجه به عناصر اساسی مانند محیط کار و فرد اجزای موفق برنامه‌ها را تعیین می‌کنند. ایجاد محیط مناسب و فضای مطلوب در محیط کار و به وجود آوردن شرایط کاری مقبول باعث رضایت‌مندی و انگیزش کارکنان و افراد می‌گردد و باعث دستیابی بخشی آنها به محیط و کار می‌شود و خود به خود آنها را به تلاش بیشتر و می‌خارد و این امر در افزایش بهره‌وری بسیار کارساز است. همچنین وجود تخصص، مهارت و دانش کافی در نزد افراد، باعث می‌گردد که در کنار عوامل انگیزش، بهره‌وری نیز ارتقاء یابد و سود حاصل از این مسئله نیز مناسب سازمان و کارکنان شود. شیوه به کارگیری عوامل انگیزش نیز در این میان شرط اساسی به شمار می‌آید؛ زیرا ممکن است به دلیل عدم درک از مفهوم واقعی شیوه‌های به کار گرفته شده، نتایج منفی به بار آید. لذا باید به این امر توجه شود که عوامل انگیزش در محیط‌های متفاوت نتایج متفاوت دارد و این مسئله به درک مدیریت بستگی می‌یابد که با به کارگیری کدام شیوه و در چه مکانی و محیطی و با چه شرایطی باعث انگیزش شود و دستور مناسب را برای ارتقای بهره‌وری ایجاد کند.

وادهیته دستیابی به بهره‌وری این است که به مثنی انسان و با پیش‌فکری به کار گرفته شود؛ زیرا با چنین پیش و تفکری انسان به این باور خواهد رسید که می‌تواند امروز کارها را بهتر از دیروز و فردا بهتر از امروز انجام دهد.



واحد کار.

روش کار: به طور کلی شهرداری‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که به علت گستردگی سازمانی و وظایف متنوع، روزانه میلیون‌ها ریال را صرف کارهای عمرانی، جاری و خدماتی می‌کنند و در این راه تجهیزات و وسایل مورد نیاز را به کار می‌برند. حال اگر مسئله بهره‌وری در آنها لحاظ نگردد می‌تواند اسراف منابع و ضایعات فراوانی را در ابعاد مختلف در پی داشته باشد. در ایجاد کمیته‌سازی هزینه‌ها و پیش‌بسازی بهره‌وری، کارایی و اثربخشی در شهرداری که پیامد بجا مصرف کردن، صرفه جویی و سنجش و اندازه‌گیری واحد کار بر اساس نظریه تیلور (پدر مدیریت علمی)، ترویج و جلال‌گذاری و نظایر آن است. دستورالعمل‌هایی به صورت زیر در کمیسیون مالی و اداری شهرداری تنظیم و به واحدهای ذی‌ربط اعلام گردید. یک تیم کنترل و نظارت نیز در جهت پی‌گیری و چگونگی اجرا و تحقق هدف‌ها تشکیل شد که نتایج مثبتی را به بار آورد.

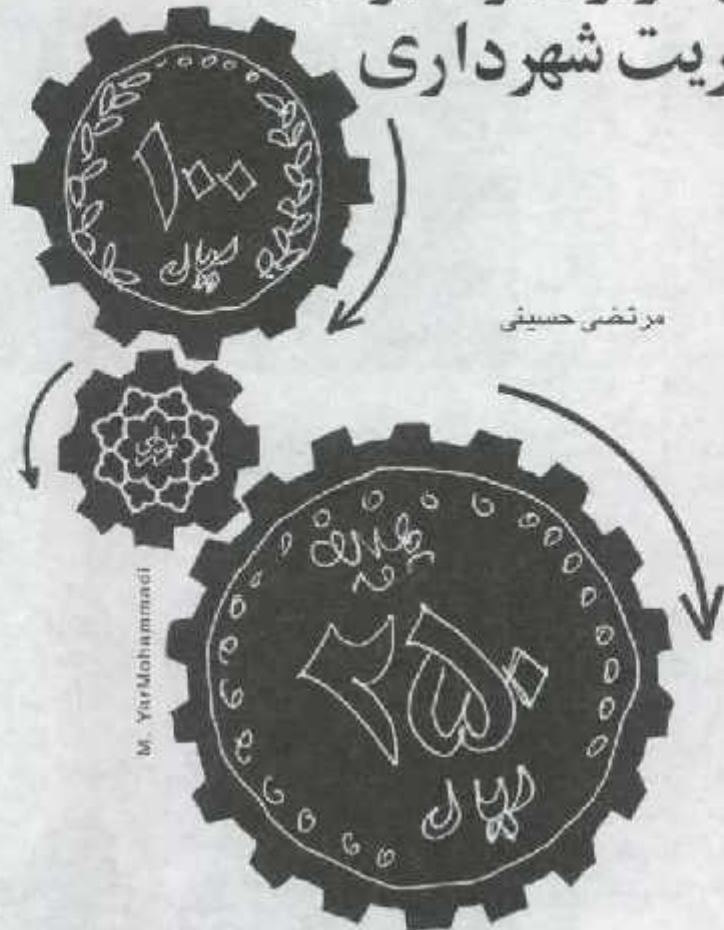
متن دستورالعمل صادر شده:

- ۱- تعیین اسامی اموال در جهت کنترل و نظارت بر خروج و ورود کالا
- ۲- کامپیوتری کردن امور تدارکاتی شهرداری
- ۳- کاهش غیر ضروری و رواج فرهنگ استفاده از کالاها و تجهیزات کار کرده پس از تعمیر کامل
- ۴- آموزش متصدیان در جهت توجیه بیشتر شدن و چگونگی استفاده بهتر از ابزار کار
- ۵- ایجاد وحدت فرم‌دهی در خرید کالا و اینکه دستور خرید کالا متمرکز انجام شود
- ۶- تهیه شناسنامه تعمیر و نگهداری تجهیزات و ابزارها و وسایل نقلیه

منابع:

- مجله تعاون، شماره ۷۴، تابستان ۱۳۷۶.
- ویج نام‌های بهره‌وری، مجموعه نشریه نشریه صنعت
- سنجش، شماره ۱۳۷۷.
- باغ‌ارزش بهره‌وری، ابزار زمین به ایندهنگام، نشر کار
- مقاله تدبیر، شماره ۶۹.
- این‌ان‌اند، سازمان بهره‌وری کشور، شماره ۱۳۷۷.
- روش‌ها و توسعه، مقاله تغییر، شماره ۲۴، شماره ۱۳۷۷.
- مرکز آموزش مدیریت، دفتر مسئولان علمی
- کارپردازی، شماره ۲۹، بهار ۱۳۷۷.
- استاد و مدارک عالی بهره‌وری، خردابو
- اردیبهشت، ۱۳۷۹.
- استاد صورت جلسه کمیسیون اداری و مالی کمیته
- برنامه‌ریزی، اردیبهشت، ۱۳۷۹.
- یادداشت
- 1- Productivity

بودجه ریزی و تأثیر آن در کیفیت مدیریت شهرداری



مرتضی حسینی

مقدمه

گرچه هنوز مطالعه جامعی به منظور بررسی میزان تأثیر بودجه شهرداری‌ها بر اقتصاد محلی شهری و به خصوص در زمینه شاخص‌های اقتصادی نظیر تورم و میزان اشتغال - و مشخصاً گرایش‌های سرمایه‌گذاری - صورت نپذیرفته است، ولی قریب به یقین می‌توان مدعی شد که نوع و میزان درآمدها و هزینه‌های شهرداری در

میان مدت - و بلندتر از آن - بر شاخص‌های مذکور تأثیر می‌گذارد. دلیل این مدعا تأثیر تصمیم ممانعت از فروش تراکم در شهرداری تهران، بر قیمت آپارتمان‌ها در این شهر است. با بیان این نکته که تمایل سرمایه‌داران به سرمایه‌گذاری در بخش ساختمان در این شهر رو به فزونی نهاده است، تأثیر این تغییر در آمدی بودجه شهرداری تهران بر متغیرهای اقتصادی بیش‌بینی شدنی است. این خود نشان می‌دهد که امروزه بودجه‌نویسی در شهرداری‌ها، فراتر از تراز کردن درآمدها و هزینه‌هاست و می‌بایست بر طبق اصول و موازین علمی و عملی امروز صورت پذیرد. مطلب حاضر مراحل تدوین بودجه شهرداری‌ها را، به عنوان برنامه مالی آنها برای نبل به هدف‌های از پیش تعیین شده، نشان می‌دهد.

بودجه ریزی؛ مرحله‌ای از مراحل برنامه ریزی راهبردی

علمای قديم و جديد علم مدیریت تعاریف بسیار زیادی را برای سازمان به دست داده‌اند، ولی شاید بتوان به شکلی جامع و ساده، سازمان را متشکل از افراد و ابزارهایی دانست که برای تحقق هدفی خاص گرد آمده‌اند.

به این ترتیب رسالت سازمان، که علت ایجاد آن را نیز تبیین می‌کند، رسیدن به هدف مورد نظر آن است. بدیهی است که تحقق هر هدف - هر قدر هم که ساده و دست‌یافتنی باشد - طی کردن مراحل و گام‌هایی را می‌طلبد که تدوین آن فرایند برنامه‌ریزی سازمان و تشکیل می‌دهد. شهرداری به عنوان سازمانی عام‌المنفعه که دستاورد زندگی مدنی بشر در قالب مجموعه‌ای به نام شهروست، در برگیرنده وظایف عدیده‌ای است که بدون شک اداره آن را به اداره حکومت بسیار شبیه می‌سازد. از این رو انطباق واژه حکومت‌ها یا سازمان‌های محلی یا دولت میناموری به آن چندان نامرتبط نیست. با نگاهی به نحوه اداره این مجموعه‌ها در برخی از کشورهای جهان متعنی می‌توان به کارآمدی این واژه در مورد شهرداری‌ها شش از پیش اطمینان یافت. دور از ذهن نخواهد بود که با این اوصاف شهرداری را نیازمند به تهیه برنامه‌ای جامع برای تمامی وظایف محسوس شده به آن بدانیم. بدین ترتیب نقش شهرداری دیگر تنها محدود به نظامی که محرز خدمات عمومی شهری است نخواهد بود بلکه به عنوان سازمان محلی در هر شهر وظایفی تعیین کننده در جهت پایبندی استراتژی‌های توسعه شهری به عهده خواهد داشت. این در حالی است که واژه توسعه امروزه فراتر از اصطلاح مرسوم رشد اقتصادی است و در واقع رونق‌دهی است، جوامع و کلنگو که در آن حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در قالب اجزایی به هم پیوسته در کلیتی به نام تمدن شهری، همزمان متحول می‌گردند و بهبود

می‌باشد. اگر چنین اتفاقی نیفتد، کلیت جامعه شهری دستخوش ناپساوانی و از هم پاشیدگی خواهد شد.

لبنه امروزه دیگر نمی‌توان شهرداری‌ها را با شمار برنامه‌ریزی، تنها به ارائه طرح‌ها و پروژه‌های بلندمدت عمرانی سطح شهر محدود ساخت؛ زیرا دیگر این نهادها در بستری که معلول جهش‌های فناوری زمان است، تحت فشارهای گوناگونی قرار گرفته‌اند که شاید طبقه بندی «الوین تافلر» آنها را به خوبی تبیین سازد. بر اساس دسته‌بندی او، اولین فشار وارد بر مدیران سازمان‌های قرن بیستم و یکم، از ناحیه «پهن‌روستی» زیست‌گره است. در شرایط کنونی «دانشه آلودگی» تحت تأثیر فعالیت‌های سازمان‌های تولیدی، روز به روز بیشتر گسترش می‌یابد و مدیران را وامی‌دارد که بیش از گذشته به هشدارها و واکنش‌های

تحقق هر هدف - هر قدر هم که ساده و دست یافتنی باشد - طی کردن مراحل و گام‌هایی را می‌طلبد که تدوین آن فرایند برنامه‌ریزی سازمان را تشکیل می‌دهد

واژه توسعه امروزه فراتر از رشد اقتصادی است و در واقع روندی است جامع و کل‌نگر که در آن حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در قالب اجزایی به هم پیوسته در کلیتی به نام تمدن شهری، متحول می‌گردند و بهبود می‌یابند

سپهرزستی زیست‌گره حساسیت نشان دهند.

دومین فشار از سپهر اجتماعی محیط اجتماعی نشأت می‌گیرد. فشار طبقات پدیدست، جوانان جوانی کار و طبقات پایین جامعه که طالب اشتغال و مسکن‌اند، هر روز افزایش می‌یابد.

سومین فشار، سپهر اطلاعاتی است. مسئله پهن‌رویی به نام «پردازش اطلاعات»، ما را هر روز به عجزیات بیشتر می‌باران می‌کند و در غین حال تحولات عرصه فناوری آنها را به مرز انفجار اطلاعاتی نزدیک ساخته است. قاعدتاً تصمیم‌گیری‌های بعدی باید بر پایه تجزیه و تحلیل اطلاعاتی باشند که از میان این گوه اطلاعات به نحو ماهرانه‌ای جدا ساخته شده‌اند.

چهارمین فشار، همانا سپهر سیاسی است. با پذیرش اصول دموکراسی، باید پذیرفت که دیگر حاکمیت مطلق مدیران و پادشاهان هر مبر اقتدار پایین‌تر جامعه به سر آمده است. تشکیل شوراهای شهر نهاد تحقق این مدعا است.

پنجمین (آخرین) فشار، ناشی از ترقی سطح افکار عمومی است. اکنون اقتدار مختلف جامعه بیش از گذشته نسبت به عملکرد سازمان‌ها واکنش نشان می‌دهند و به عبارتی، نسبت به تصمیماتی که مدیران اتخاذ می‌کنند حساس‌تر شده‌اند.

پس‌بینی که در این میان مطرح می‌گردد، این است که شهرداری‌ها چگونه می‌توانند در چنین محیط متغیری - که فشارهای درونی و بیرونی گوناگونی به آنها وارد می‌شود - به وظایف خود جامه عمل بپوشانند و در این محیط آشفته ابتکار عمل را به دست گیرند. پاسخ این پرسش در «برنامه‌ریزی استراتژیک» نهفته است. اولین متفکر بزرگی که به اندیشه استراتژیکی شکل داد، فیلسوفی چینی به نام «سون تسو» بود که رساله‌اش را ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح تحت عنوان «هنر جنگ»

نگاشت و بند استراتژی شناخته شد. این فیلسوف استراتژی را در اصطلاح نظامی چنین تعریف می‌کند: هنر و فن طرح‌ریزی، ترکیب و تلفیق عملیات نظامی برای رسیدن به یک هدف جنگی مشخص. لیکن خود کلمه استراتژی از واژه یونانی استراتگوس - که نام فرماندهی یونانی است - به مفهوم هنر سرداری یا سپهسالاری گرفته شده است. در اماریف امروزه، با تغییراتی که در اذار امور جهان به منصه ظهور رسیده است - و برخی از آنها قبلاً ذکر گردید - دیگر استراتژی صرفاً در طرح و نقشه نظامی خلاصه نمی‌شود بلکه مفهومی متبوع و متفاوت یافته است. از جمله تعاریف جدید استراتژی عبارتند از:

- (جیمز سولین کوپین) «استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی از هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی که یک سازمان را در قالب کلیتی به هم پیوسته ترکیب می‌کند»

- (هنری میتز برگ) «مفاهیمی چون استراتژی را نمی‌توان در قالب یک تعریف گنجانید؛ لذا استراتژی از پنج دیدگاه عبارت است از طرح و نقشه، حذف آرایه، الگو، موضوع و دیدگاه یک سازمان»

- (ناصر شفیق عامری) «تدابیری که جامعه برای بسج و کاربرد کلیه منابع موجود و یا دست‌یافتی به منظور حفظ و تمهید ارزش‌های متعلق به خود اتخاذ می‌کند»

به طور کلی، استراتژی راهبرد سازمان‌ها برای تحقق رسالتشان است. با ذکر این تعریف، برنامه‌ریزی استراتژیک در واقع طرح‌ریزی این راهبردها بر اساس شناخت فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف و همچنین ارزش‌ها و الزام‌های هر سازمان برای محدوده زمانی حداقل میان مدت خواهد بود. در کلام آخر، بودجه عبارت است از تبیین مالی مقایسه کوتاه مدت طرح‌ها و برنامه‌های استراتژیک برای تحقق اهداف سازمان.

ارتبه الگوی علمی برای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک و بودجه‌بندی در شهرداری‌ها

همان‌گونه که در بخش‌های پیشین نیز اشاره شد، بودجه‌بندی شهرداری‌ها می‌بایست فراتر از تخمین درآمدها و هزینه‌ها باشد. روند معسول بودجه‌ریزی در شهرداری‌ها - آن‌گونه که نگارنده در برخی از شهرداری‌ها عیناً مشاهده کرده است - عبارت است از خالصترب مقادیر بودجه سال قبل، در میزان رشدی که تا حدودی قرابت به نرخ تورم و گاه بیشتر از آن دارد؛ و تنها تمیز عمدتاًی که در بودجه هر سال بر جایسه یا سال قبل به چشم می‌آید، در بخش پروژه‌های عمرانی است که به جانی پروژه‌های عمرانی سال قبل علیرمز پروژه‌های جدید یونانی سال آینده مشاهده می‌شود. این در حالی است که مسئولیت بودجه نویسی طبق ضابطه ۷۶ این نامه مالی شهرداری‌ها - مصوب سال ۱۳۳۴ - صرفاً به عهده مدیریت امور مالی یا رئیس حسابداری شهرداری (سته به نوع تشکیلات) است. غالباً بودجه نویسان شهرداری نیز از میان کارکنان با سابقه و عمدتاً غیر متخصص در زمینه بودجه نویسی انتخاب می‌شوند. جالب‌تر آنکه، بودجه در برخی از شهرداری‌ها عبارتند از جزوهای چند بزرگی که در هر سال تنظیم می‌شود و پس از تصویب به امان خذارها می‌گردند تا زمانی که فصل تنظیم اصلاح بودجه فرارسد. تنها استفاده‌ای هم که از آن می‌شود در جای گذاری اغذلا بودجه در ستون بودجه مصوب سال جدید و فرم‌های اصلاح بودجه است. بدین ترتیب دور از ذهن نخواهد بود که اصلاح بودجه تنظیمی گاه تفاوت بسیار زیادی با بودجه تنظیمی داشته باشد. باز هم جالب‌تر آنکه، تفریق بودجه نیز همین تفاوت را با اصلاح بودجه پیدا می‌کند.

به هر حال، این گونه فرایند بودجه نویسی چیزی جز جور و سلسلی بیسوده نیست و بدین ترتیب، انتظار وقوع تحولی شگرف در مدیریت شهری و شهرداری، انتظاری عبث و توهمی بیجا است.

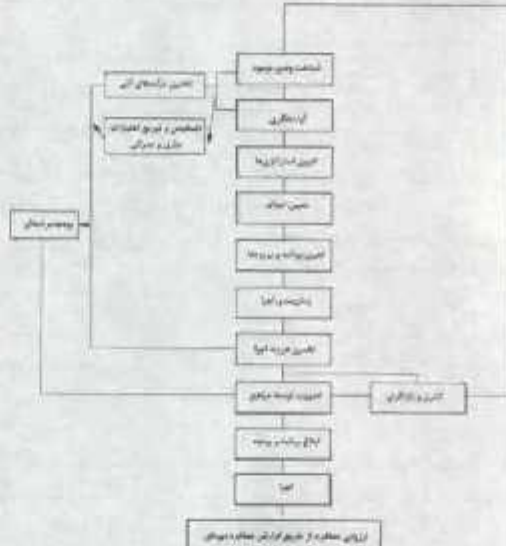
با توجه به نیاز شهرداری‌ها به طرح‌ریزی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک، طبیعی خواهد بود که بودجه نویسی نیز از حالت سنتی قبل

خود خارج شود و به صورت بودجه برنامه‌ای تغییر شکل دهد. بر این اساس، تک‌تک ارقام بودجه نماینده برنامه‌های از برنامه‌های شهرداری در جهت تحقق اهداف مورد نظر آن خواهد بود.

دستورالعمل تنظیم بودجه وزارت کشور برای سال ۱۳۸۰ که در پی دستورالعمل تنظیم برنامه پنج ساله برای شهرداری‌ها ارسال گردید، گامی جدید در مسیر ایجاد چنین تحولی در نظام بودجه نویسی شهرداری‌ها بود. اما به هر دلیل به نظر نمی‌رسد این دستورالعمل تمام آن چیزی را که شهرداری‌ها برای تحقق وظایف خود به عهده دارند مورد توجه قرار داده باشد بلکه بیشتر به قصد عمران شهری مصروف گشته بود. فرایند برنامه‌ریزی و به تبع آن بودجه‌بندی استراتژیک، که در ذیل به آن اشاره می‌شود، پیشنهادی برای تکمیل دستورالعمل برنامه پنج ساله وزارت کشور است.

برای تسهیل برنامه در شهرداری‌ها، به مانند هر روش برنامه‌ریزی دیگری، می‌بایست مراحل ذیل طی شود:

- ۱- تنظیم و تعیین برنامه؛ ۲- تصویب برنامه؛ ۳- اجرای برنامه؛ ۴- کنترل برنامه.
- نمودار شماره ۱ برنامه‌ریزی در شهرداری‌ها را به صورت شماتیک نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۱- روش برنامه‌ریزی در شهرداری‌ها

مهم‌ترین نکته در کشور تعمیم در این نمودار، تعامل فوق‌العاده میان شهرداری به عنوان تنظیم کننده و اجرا کننده برنامه‌ها از یک سو، و شورای اسلامی شهر به عنوان تصویب کننده و کنترل کننده آن از سوی دیگر است. جست و جوی و همکاری مناسب برای افزایش هر چه مناسب‌تر این تعامل، زمینه‌ساز موفقیت اجرا و بازدهی فوق‌العاده برنامه‌ها خواهد بود.

با بیان این مطلب، مراحل نمودار در ادامه تشریح می‌گردند:

یکم - سیاست‌گذاری

چهار مرحله نخست نمودار - شامل شناخت وضع موجود، آینده‌نگری، تعیین استراتژی‌ها و تعیین اهداف - خود فرایند جداگانه و گسترده‌ای را در بر می‌گیرد که جایگاهی خاص را می‌پلاید و شامل نحوه و تحلیل منابع و مصارف، نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای رونق‌رو سازه است. نمودار شماره ۲ روش اجرای چهار مرحله مذکور را برای اجرا در شهرداری‌ها نشان می‌دهد.

ساحصل اجرای این الگو، آرمان شهرداری در پنج سال آینده، استراتژی‌های شهرداری برای تحقق این آرمان، اهداف نهایی متعربه

استراتژی‌ها، شناخت منابع برآوردی و غیرمادی و درآمدها و امکانات بالقوه برای اجرای برنامه‌ها و شناخت هزینه‌های اجتناب ناپذیر و لازم‌الاجرا در مسیر اجرای برنامه‌هاست.

اجرای این فرایند مستلزم طی مراحل ذیل خواهد بود:

۱- تبیین به توافق اولیه برای تلاش در جهت برنامه‌ریزی استراتژیک

با توجه به توجیه بودن اجرای فرایند برنامه‌ریزی بدین شکل در شهرداری‌ها، و ذکر این نکته که همه سام‌جری برنامه‌های پیشنهادی همسای و خفاها باشند که خود پیشنهاد دهنده این برنامه‌ها خواهند بود، ضروری است توافق و رضایت واحدهای داخل در تعیین و اجرای برنامه‌ها در شهرداری - به عنوان اولین گام برای تعیین و اجرای برنامه‌های استراتژیک - تأمین گردد. این توافق‌ها می‌بایست در زمینه‌هایی چون تعیین هدف تلاش، تعیین اولویت‌های فرایند شکل و زمان‌بندی گرایش‌ها، نقش و وظایف، و ترکیب اعضای کمیسیون‌های برنامه‌ریزی، و نقش و وظایف و ترکیب اعضای کمیسیون‌های تخصصی و تأمین منابع لازم برای تحقق تلاش‌های مورد نظر صورت پذیرد.

۲- تشخیص و تعیین تعهدات

بنون شک شهرداری‌ها هستند هر سازمان دیگری با الزاماتی روبرو هستند که تاگزیرند آنها را در انجام وظایف خود رعایت کنند. این الزامات شامل قانون شهرداری‌ها، اساسنامه سازمان‌های وابسته به شهرداری، دستورالعمل‌های اجرایی وزارت کشور، قانون بودجه کشور، قانون برنامه‌های توسعه کشور، و سایر مصوبات و قوانین وضع شده نهادهای قانونگذار و حیطه‌های کنترل است. هدف از این مرحله شناسایی و تشخیص این تعهدات و الزامات رسمی و غیررسمی است که از خارج بر شهرداری‌ها تحمیل می‌شود.

۳- تعیین رسالت و ارزش‌ها

سومین گام، توسعه و تشریح رسالت و ارزش‌های پیش روی شهرداری است. منظور از رسالت، دلایل وجودی و یا توجیه اجتماعی ناظر بر وجود شهرداری است.

اما در این مرحله و پیش از تعیین رسالت‌ها، می‌بایست تجزیه و تحلیل جامعی از ابعاد ذی‌نفع در شهرداری‌ها صورت پذیرد. منظور از ذی‌نفع، فرد یا گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر منابع یا بیرون‌داد شهرداری تأثیر گذارد، یا تحت تأثیر بیرون‌داد آن قرار گیرد. نمونه‌هایی از افراد ذی‌نفع برای شهرداری‌ها شامل شهروندان، شورای اسلامی شهر، اتحادیه‌های صنفی، صاحبان صنایع، بانک‌ها، ادارات و نهادهایی چون مسکن و شهرسازی، بهداشت و درمان، راهنمایی و رانندگی، ثبت اسناد و املاک، راه و ترابری، هلال احمر، خدمات فرهنگی و جز اینها، و همچنین مالکین، معماران، مؤسسه‌های آموزشی و سایر نهادهای و مؤسسات کوچک و بزرگ شهری هستند.

شناسایی افراد و گروه‌های مهم و ذی‌نفع و نقش آنان در اداره امور شهر و اجرای وظایف شهرداری، امری ضروری است. پس از چنین تحلیلی است که شهرداری می‌تواند رسالت خود را با مدنظر قرار دادن حلال ذی‌نفعان تنظیم کند.

۴- ارزیابی محیط خارجی

شوصیف محیط بیرونی شهرداری‌ها برای تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای اجتماعی ضروری است. در این زمینه باید روندها و رخفادهای سیاسی، اقتصادی و فناوریانه تکنولوژیکی همراه با ماهیت، موقعیت، انتظارات، توقعات و الزامات گروه‌های مختلف ذی‌نفع - نظیر مواردی که قبلاً ذکر گردید - مورد ارزیابی قرار گیرد.

۵- ارزیابی محیط داخلی

گام بعدی همانا ارزیابی محیط داخلی شهرداری به منظور تشخیص نقاط قوت و ضعف و فرایند شامل تجزیه و تحلیل منابع سازمان، برنامه‌ها و اهداف و استراتژی‌های موجود و عملکرد کنونی

ضریب مذکور کوچکتر باشد، میانگین به دست آمده قابلیت نسبی بیشتری به آینده خواهد داشت.

به هر حال با استفاده از میانگین رشد درآمدها و میانگین نسبت درآمد به کل می‌توان با اطمینان نسبی به پیش‌بینی درآمدهای سنوات بعد پرداخت - البته با قبول این فرض که در آینده تحول چندانی نسبت به گذشته رخ نخواهد داد.

ب- تجزیه و تحلیل رگرسیون یا واگشت

روش دیگری که در پیش‌بینی‌های آماری مورد استفاده قرار می‌گیرد رگرسیون است. استفاده از این شاخص کمک می‌کند تا میزان وابستگی متغیر وابسته‌ای مانند هر یک از کدهای درآمدی به متغیرهای مستقل، که غالباً خارج از محیط شهرداری هستند، درک گردد. در این میان استفاده از روش رگرسیون عرکب کمک فراوانی به پیش‌بینی دقیق‌تر درآمدها خواهد کرد. البته قدر مسلم استفاده از این روش به علت مشکلات دسترسی به اطلاعات اولیه و همچنین نیاز به استفاده از نرم‌افزارهای آماری و محاسباتی چون «Quattropro» و «SPSS» و یا «Excel» مشکل‌تر خواهد بود.

تشریح و تبیین جمع‌عبه، بازسازی، ها، منابع، توانایی، با نقاط قوت، موفقیت‌ها و تهدیدها که در مرحله ۳ و ۴ پیش‌بینی شده است، اهمیت بسیار زیادی دارد؛ زیرا هر استراتژی مؤثر بر پایه نقاط قوت بنا می‌شود. از موفقیت‌ها و فرصت‌ها استفاده پخته می‌کند و در عین حال بر ضعف‌ها و تهدیدها فائق می‌آید و با آنها را به حداقل کاهش می‌دهد. در این میان استفاده از نظرسنجی‌ها، آمارگیری‌ها، تماس‌های برقرار شده، از سوی مردم یا سایر ارگان‌ها یا شهرداری و همچنین بررسی سوابق و نامه‌نگاری‌ها و ستون چریسید و مطبوعات محلی و دیگر رسانه‌ها، ضروری خواهد بود.

ک- تشخیص و تبیین مسائل راهبردی

پنج مرحله پیش گفته به شناخت مسائل راهبردی یا استراتژیک می‌انجامد. مسائل راهبردی آنهایی هستند که مستقیماً به خط مشی سازمان دلالت دارند و بر تعهدات، رسالت و ارزش‌ها و نوع خدمات اثر می‌گذارند و دیدگاه‌های ارباب رجوع، شهروندان و همچنین مسائلی نظیر هزینه‌ها و امور عالی، مدیریت و طرح سازمانی را در هم می‌آمیزند.

هر مسئله راهبردی می‌بایست شامل این عناصر باشد: نخست مسئله بارید به اختصار و به طور کامل توصیف گردد (به طور مثال، شهرداری چه اقداماتی را برای ساماندهی ساخت و سازهای شهر در نظر دارد؟) دوم باید عواملی که مسئله را به خط مشی قابل بحث تبدیل می‌سازند مشخص گردند. بدین ترتیب روشن می‌شود که موضوع مورد بحث در چه زمینه‌ای (تعهدات، رسالت، ارزش‌ها و یا نقاط قوت و ضعف داخلی یا موفقیت‌ها و تهدیدهای خارجی و جز اینها) است که به عنوان مسائلی راهبردی مطرح گردیده است (مانند مورد اخیر که نشان دهنده تعهدات شهرداری است).

۷- تدوین استراتژی‌ها یا راهبردها

در این مرحله استراتژی‌ها برای اقدام در زمینه مسائل و اموری که در مرحله قبل مشخص گردید تدوین می‌گردند. استراتژی در اینجا به معنای الگوی اهداف، سیاست‌ها و برنامه است (مثلاً با توجه به مسئله مطرح شده در مثال قبل، توسعه متوازن شهر بر اساس طرح تفصیلی). تدوین استراتژی با تعیین گزینه‌های قابل اجرا و یا تصورات و دیدگاه‌هایی در جهت حل مسائل استراتژیک آغاز می‌شود. آنچه در این میان مهم است، قابلیت اجرایی گزینه‌هایی است که تحت عنوان استراتژی برگزیده می‌شوند.

استراتژی‌هایی که در پاسخ به مسائل استراتژیک بخش قبل در نظر گرفته می‌شوند، خود سبب برای تعیین اهداف غایی شهرداری در طول مدت اجرای برنامه خواهند بود.

اصولاً هر گونه تحول جدید و نوگرایی با مخالفت عده‌ای از پرسنل - به خصوص مدیران و مسئولان - که تغییر مورد نظر را عاملی در جهت کاستن از قدرت سازمانی و یا ایجاد دیگر محدودیت‌ها برای خود می‌بینند، روبرو خواهد شد



شهرداری است. از جمله منابع مورد نظر برای شهرداری‌ها منابع مالی و درآمدی شهرداری است که تجزیه و تحلیل آنها توانایی شهرداری را در پیش‌بینی درآمدهای آتی افزایش می‌دهد. به این منظور استفاده از روش‌های آماری ذیل پیشنهاد می‌گردد:

الف - تجزیه و تحلیل میانگین‌ها

یکی از معیارهای تمایل به مرکزیت که به منظور فراگیرتر در پیش‌بینی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد «میانگین» است. این معیار در واقع رقیب مرکزیتی یا میانی برای مجموعه ارقامی است که در تصمیم‌گیری‌ها به عنوان بهترین ویژگی آن مجموعه شناخته می‌شود. استفاده از این معیار برای پیش‌بینی درآمدها، به عنوان یکی از راهکارهای ساده و از نظر اطلاعات اولیه در دسترس، پیشنهاد می‌گردد. برای استفاده از این شاخص به منظور پیش‌بینی درآمدها، در ابتدا دو نسبت میزان رشد هر یک از کدهای درآمدی در پنج سال گذشته و نسبت وزن هر یک از کدهای درآمدی به کل درآمد دوره در همین مدت محاسبه می‌گردد. بدین‌جهت است زمانی استفاده از میانگین هر یک از این نسبت‌ها صحیح خواهد بود که دامنه پراکندگی آنها نیز کوچک باشد؛ لذا استفاده از شاخص «ضریب پراکندگی» نیز مفید خواهد بود. هر چه

۸- تعیین اهداف غایی

پس از تعیین استراتژی‌های مورد نظر، باید اهداف کلی، تبیین و مشخص گردند. این اهداف در واقع بیان کننده راهکارهای اجرایی برای تحقق راهبردها هستند که می‌بایست حتی‌الامکان در همان مسیر وظایف و تعهدات شهرداری تدوین گردند. بدین ترتیب اهداف غایی مشخص خواهند ساخت که واحدهای مختلف شهرداری، قابلیت‌های آن خود را در چه مسیری قرار دهند.

۹- تعیین ارمان شهرداری در آینده

در مرحله پایانی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی شهرداری، نوع گرایش راهبردها و اهداف مشخص می‌کند که در صورت اجرای موفق آنها به چه موقعیتی می‌توان دست یافت. این توصیف در واقع راه موفقیت را روشن می‌سازد و تصویر آینده را در بر می‌گیرد.

دوم- تدوین برنامه‌ها

پس از طی مراحل مذکوره، ارمان و راهبرد و اهداف کلی شهرداری استخراج می‌شود و سرخطه تعیین برنامه‌ها، پروژه‌ها و فعالیت‌ها آغاز می‌گردد. برای شروع این مرحله از کار می‌بایست سه نکته مورد توجه قرار گیرد:

موفقیت هر برنامه تدوین شده منوط به نظارت صحیح و کنترل دقیق آن است

شهرداری‌ها دستگاه‌های اجرایی حکومت‌های محلی و به عبارتی نسخه‌ای مینیاتوری از حکومت‌های مرکزی‌اند

اولین نکته مهم، ایجاد زمینه لازم برای درگیر شدن واحدهای اجرایی شهرداری در فرایند پیشنهاد و تدوین برنامه‌ها و پروژه‌هاست. بدین ترتیب:

- برنامه‌های پیشنهادی به علت آشنایی کامل مسئولان اجرایی با توانایی‌ها و محدودیت‌های موجود، قابلیت اجرایی زیادی خواهند داشت.

- دسترسی به اطلاعات و آمار اولیه و سوابق قبلی آسانتر خواهد بود.

- حسن مسئولیت‌پذیری در مسئولان اجرایی، برای اجرای دقیق و به موقع برنامه‌های پیشنهادی، تقویت خواهد شد.

- با انتقال بار خورد بعد از اجرای برنامه‌ها به مسئولان اجرایی، آگاهی و دانش و تجارب آنها برای برنامه‌های بعدی افزایش خواهد یافت.

- امکان تدوین برنامه‌ها در حداقل زمان ایجاد خواهد گردید.

نکته دوم، تقسیم‌بندی گزوه‌های برنامه‌ریزی بر اساس وظایف و تعهدات شهرداری است. نوع وظایف شهرداری به گونه‌ای است که تنها یک گزوه برنامه‌ریزی به هیچ وجه نمی‌تواند برای تمامی واحدهای مختلف آن برنامه‌ریزی کند.

سومین نکته آنکه در این مرحله نباید هیچ گونه محدودیتی در پیشنهاد برنامه برای گروه‌های برنامه‌ریزی - از نظر هزینه اجرای برنامه - قابلیت اجرای برنامه، میزان اهمیت آن، و سایر محدودیت‌های از این دست - در نظر گرفته شود. رعایت این امر کمک خواهد کرد تا اقدامات لازم برای تحقق اهداف غایی انبوه شده، به طور جامع مشخص گردند.

سوم- تلفیق برنامه‌ها

با جمع‌آوری برنامه‌های پیشنهادی، نوبت به تلفیق برنامه‌های کمیسیون‌ها می‌رسد. آنچه که در این قسمت شایان توجه است، درجه اهمیت برنامه‌ها یا توجه به هدف مطرح شده و اعتبار لازم برای اجرای آنهاست. لذا پیش از گزینش برنامه‌ها می‌بایست سقف اعتبارات لازم برای اهداف غایی مورد نظر - که نهایتاً مهم مجریان برنامه‌ها یا اعتبارات واحدهای شهرداری است - مشخص گردد. پیش از این کار و در بدو امر، می‌بایست میزان هزینه‌های جاری و ناگزیر شهرداری معین شود و سپس مانده اعتبارات سه برنامه‌ها تخصیص یابد. از این رو ضمن شناخت هزینه‌های از این دست (مانند هزینه‌های پرسنلی دیون و تعهدات، هزینه‌های آب و برق و غیره) و میزان آنها برای سال (یا سال‌های) بعد بر اساس بررسی‌های دقیق انرژی و سایر مستندات موجود تعیین رده شود. آن گاه پس از کسر از درآمد پیش‌بینی شده، سقف اعتبارات قابل تخصیص برنامه‌های تعیین می‌گردد - که در این قسمت تقسیم این اعتبارات می‌تواند بسته به دیدگاه‌ها و شرایط مختلف، تفاوت داشته باشد. یکی از راهکارهای مناسب برای این توزیع، استفاده از روش‌های برنامه‌ریزی خطی - به ویژه روش سمینکس - است. به

طور مثال، تابع هدف در این مدل می‌تواند افزایش رضایت شهروندان باشد. در این صورت متغیرهای مورد نظر، نوع فعالیت‌های شهروندان و سرمایه آنها، درختد. برنامه‌ریزی مردم به نوع فعالیت مورد انتظار از شهرداری خواهد بود. مثل مربوط، تابع حداکثر سود خواهد بود و محدودیت‌ها نیز شامل حداکثر اعتبارات نیروها و منابع لازم برای تحقق اهداف مورد نظرند. به هر ترتیب پس از تعیین سقف اعتبارات برای استراتژی‌ها و اهداف کلی، این وجوه بر اساس اولویت و اهمیت برنامه‌ها و همچنین اعتبار لازم برای اجرای برنامه، تقسیم می‌شود. برنامه‌هایی که اعتباری برای اختصاص به آنها باقی نمانده است، بر اساس اولویت به سایرهای آنی مورد نظر برنامه منتقل می‌شوند.

چهارم- تصویب برنامه‌ها

با پایان یافتن مرحله تدوین و تلفیق، برنامه‌ها برای تصویب به شورای اسلامی شهر - به عنوان مرجع ناظر بر عملکرد شهرداری - ارسال می‌گردند. نکته حائز اهمیت در این مرحله، تقسیم‌بندی جلسات بررسی برنامه‌ها در شورابه تکنیک کمیسیون‌های برنامه‌ریزی و حضور فعال رؤسا - و بنا به نیاز، سایر اعضای کمیسیون‌ها - در جلسات بررسی برنامه‌ها است. تا اعضای شورایابه خوبی از علل پیشنهاد برنامه‌ها اطلاع یابند.

پنجم- تنظیم بودجه

پس از تمییزات احتمالی و تأیید برنامه‌ها، مرحله پایانی برنامه‌ریزی استراتژیک، تنظیم بودجه خواهد بود. بودجه بیان مالی برنامه‌ها برای دوره کوتاه مدت - یعنی همان سال مالی - است. لذا این مرحله هر سال تا پایان سال مورد نظر برنامه تکرار می‌گردد.

مشکل اساسی در این قسمت عدم تناسب قالب برنامه‌ها با قالب بودجه است. همان گونه که می‌دانیم، قالب بودجه شهرداری‌ها همانند اکثر سازمان‌های عمومی و دولتی بر اساس فصول چهار گانه و مواد بیست گانه طرح‌ریزی شده است. در حالی که هزینه‌های اجرایی برنامه‌ها گاه ممکن است شامل چند ماده و گاه نیز چند فصل از مواد و فصول هزینه‌های بودجه باشد. از این رو تعیین یک کد بودجه‌ای به هر برنامه باعث عدم توان در گداهای بودجه‌ای خواهد گردید.

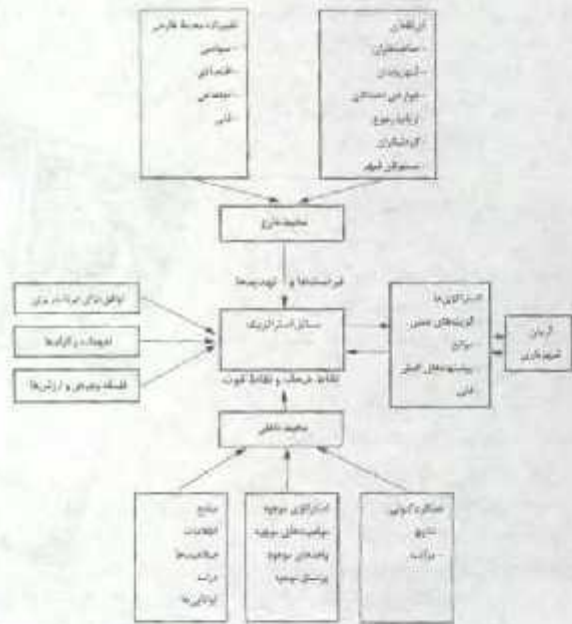
برای رفع این مشکل دو راهکار وجود دارد:

۱- راهکار اول، درج‌ریز هزینه‌های اجرایی برنامه در فرمی جداگانه است. بدین ترتیب بر اساس هزینه‌های ریز شده و اعطای کد مخصوص هزینه به مواد مطرح شده در لیست، ریز هزینه‌های برنامه و جمع بندی هزینه‌های شارژی کد یکسان، جمع هزینه‌های مواد و فصول بودجه به

کندترین راه حل، پیاده‌سازی الگوی تقسیم مراکز هزینه (مشابه الگوی هزینه‌بانی بر مبنای فعالیت‌ها یا ABC) و تقسیم هزینه‌های کلیه برنامه‌ها در مراکز هزینه تعریف شده در سیستم حسابداری شهرداری و شناسایی و کنترل دقیق هزینه‌های برنامه‌ها و نهایتاً تخمین دقیق هزینه‌های برنامه‌های مشابه برای سنوات آتی و خرج در بودجه است. راهکار دوم دقیق‌تر و البته مشکل‌تر - از راهکار نخست است، ولی مزایای مخصوص به خود را نیز دارد، که از جمله آنهاست کنترل دقیق هزینه‌ها و فعالیت‌ها و شناخت فعالیت‌های کم‌بازده و کاهش هزینه‌های مستازای بدین ترتیب بودجه در این مرحله به علت تصویب برنامه‌ها در شورای شهر و ماهیت کاملاً برنامه‌ای، راه آسان‌تری را برای تصویب در شورای شهر پیش خواهد داشت.

شناسایی کنترل برنامه‌ها

همان گونه که در قسمت‌های قبیل مشاهده گردید، با تصویب برنامه وجود بودجه برنامه‌های در شورای اسلامی شهر در مرحله تدوین برنامه و بودجه پایان می‌پذیرد و برنامه‌ها آماده اجرا می‌شوند. شاید بتوان گفت مرحله



نمودار شماره ۶- روند اجرای مراحل سیاستگذاری

زده می‌شود (با توجه به توسل‌ات وصول درآمدها در ماه‌های مختلف در اکثر شهرداری‌ها از روم این کار بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد). در مرحله بعد هزینه‌های جاری و اجتناب ناپذیر برای دوره مذکور تعیین می‌گردد و مسازاد در آمد تخصیصی به برنامه‌ها تعیین می‌گردد و سپس بر اساس اولویت برنامه‌ها، تمام یا قسمتی از هزینه برنامه‌هایی که برای اجرا در سه ماه مورد نظر تنظیم شده‌اند اختصاص می‌یابند (مشابه کاری که به هنگام تالیف برنامه‌ها در کمیسیون عالی برنامه بودجه صورت می‌پذیرد). پس از تعیین اعتبارات برنامه‌ها، صورت جلسه این کمیته در اختیار واحد مسئول کنترل برنامه قرار می‌گیرد و در این واحد کلیه برنامه‌ها در دفاتر یا برنامه مکانیزه تهیه شده وارد می‌شود و از این مرحله به بعد فرایند نظارت بر برنامه‌ها به وسیله این واحد صورت می‌گیرد.

بر این اساس، کلیه واحدهای مجزای برنامه موظف‌اند قبل از درخواست هر گونه وجهی برای اجرای برنامه از واحد مالی، درخواست خود را به تأیید این واحد برسانند و واحد مذکور نیز وظیفه خواهد داشت تا درخواست‌های هزینه‌های واحدها را تا سقف تعیین شده کنترل و کند بودجه‌های مورد نظر را نیز تعیین کند. پذیرفته است در خواست‌هایی که سقف آنها پر شده است قابل پرداخت نخواهد بود و ادامه اجرای آنها به تخصیص اعتبار در دوره‌های بعدی و در صورت پر شدن کامل اعتبار برنامه منوط به کسب مجوز جانبی از شورای اسلامی شهر خواهد بود. به این ترتیب نظارت دائمی بر درآمدها، هزینه‌ها و اعتبارات برنامه‌ها میسر خواهد گردید و قدرت مسلم شورای شهر نیز با صدور مجوز در جایجایی اعتبارات برنامه‌هایی که سقف آنها تکمیل شده است، نظارتی دائمی بر روند اجرای برنامه‌ها خواهد داشت.

موانع احتمالی در تدوین و اجرای برنامه‌ها در شهرداری

به هر حال، فرایند تدوین برنامه‌ها با مشکلات و نواقصی روبرو خواهد بود که با توجه به شرایط و اوضاع و احوال کنونی حاکم بر غالب شهرهای کشوری پیش‌بینی شدنی است. برخی از این موانع به این

بودجه عبارت است از تبیین مالی مقاطع کوتاه مدت طرح‌ها و برنامه‌های استراتژیک برای تحقق اهداف سازمان

صورت است

نیود اتفاق نظر در میان مدیران و مسئولان برای اقدام به برنامه‌ریزی

این مورد خاص بیشتر در میان پرسنل باسابقه شایع است. اصولاً هر گونه تحول جدید و نوگرایی با مخالفت عددهای از پرسنل - به خصوص مدیران و مسئولان - که تغییر مورد نظر را عاملی در جهت گام‌گذاشتن از قدرت سازمانی و یا ایجاد دیگر محدودیت‌ها برای خود می‌بینند، روبرو خواهد شد.

فقدان تجربه و تحلیل جامع فرستاده‌ها و تهدیدها

مهم‌ترین موجودیت در تدوین استراتژی‌ها برای هر سازمان، شناخت فرستاده‌ها و تهدیدهای فرا روی آن سازمان است - ولی این شناخت در شهرداری‌ها کمتر وجود دارد. به طور مثال، شاید بتوان گفت که هیچ یک از شهرداران نمی‌دانند که فرستاده تحولات بازار لخت چه تأثیری در میزان درآمد وصولی سازمان تحت نظرشان دارد و یا ساختار نسبیاتی شهرداری برای انجام وظایف در ۲۰ سال آینده می‌بایست به چه سمتی سوق پیدا کند.

روشن نبودن حدود تعهدات و وظایف واحدها و سازمان‌ها

گناه دیده می‌شود که بخشی از وظایف واحدها به موازات دیگر وظایف صورت می‌پذیرد یا با یکدیگر تداخل دارند. به طور مثال، ترجمیم

مهر بر برنامه‌ها، مرحله اجرا و کنترل است، زیرا در این قسمت مشخص می‌گردد که برنامه‌های پیشنهادی تا چه اندازه در تحقق هدف مورد نظر کناری و اثر بخشی دارند. لذا باید از پذیرایی و گزارش گیری از روند اجرای برنامه‌ها به عنوان وظیفه مشخص هر واحد، به طور قطع مورد سفارش و تأکید است. آنچه که نباید در این مرحله فراموش کرد، تدوین فرایند کنترل برنامه‌هاست. در بخش‌های پیشین نیز ذکر گردید که ضمانت اجرایی برنامه‌ها، اختصاص اعتبار برای انجام آنهاست؛ لذا به نظر می‌رسد گوناگون کنترل اجرای برنامه‌ها، کنترل اعتبار برنامه‌ها باشد. از این رو برای ارزیابی و نظارت دائم و تهیه گزارش‌های کامل و همچنین حفظ انعطاف‌پذیری و سازش برنامه با تحولات پیش‌بینی شده، فرایند کنترل اعتبار برنامه به صورت زیر پیشنهاد می‌گردد.

کمیته‌ای با نام کمیته تخصیص که وجود اعضای از واحدهای درآمد مالی و برنامه‌ریزی در آن الزامی است، مسئولیت خواهد داشت که هر سه ماه یکبار برنامه‌های اجرایی و سقف اعتبارات آنها را در مدت مذکور تعیین کند. روند کار در این کمیته بدین صورت خواهد بود که ابتدا بر اساس پیش‌بینی‌های آماری درآمد وصولی برای دوره مورد نظر تخمین

اسفالت معابر و اسفالت کوچکها و معابر کم عرض جزء وظایف خدمات شهری است. در حالی که وظیفه اجرایی عملیات اسفالت گذرگاههای عرضی و به عهده سازمان عمران است. در این صورت جای تکیه بانی نمی ماند که پس از چندی شهرداری را موجی از اعتراضات، نامه نگاری ها و مقالات انتقادی نیز به سوی محلی در مورد وضع نابسامان اسفالت شهر، احاطه خواهند کرد.

نقصان در نظارت و ارزیابی نتایج عملی برنامه ها

اگر بگوییم موفقیت هر برنامه تدوین شده منوط به نظارت صحیح و کنترل دقیق آن است، سخن به گراف نکتته ایم. اصولاً باز خورد و رفع غیوب احتمالی بر اساس آن، از اجزای جدا نشدنی دیدگاه سیستمی است. اما به نظر می رسد توجه به این امر که شامل وظیفه گزارش گیری و گزارش دهی مدیران می گردد، در شهرداری ها در حداقل خود قرار دارد.

ضعف ساختار اطلاعاتی

انریختنی برنامه های تدوین شده رابطه مستقیمی با حجم و کیفیت منابع اطلاعاتی به کار گرفته شده برای تدوین آن دارد. اطلاعات پایه هر نوع تصمیم گیری است و برنامه استراتژیک مجموعه تصمیمات گرفته شده برای تحقق اهدافی است که پاسخگوی نیازهای سازمان در آینده خواهند بود.



نبود انگیزه لازم برای برنامه ریزی در مدیران شهری، به علت پایان دوره تصدی مدیریت قبل از پایان برنامه ها

انتخابات شوراهای شهر در ایران هر چهار سال یک بار برگزار می شود. در حالی که اجرای برنامه استراتژیک دست کم به زمانی در حدود پنج سال نیاز دارد. لذا این امکان وجود خواهد داشت که در صورت تغییر مدیران شهری، اجرای برنامه ها به سهلیت ایشان تغییر یابد، متوقف گردد، یا نتیجه زحمات چهار ساله مدیران سابق در سال پنجم به پای مدیران گذاشته شود.

سوارد مذکور برخی از مهم ترین مشکلاتی را که در تدوین و اجرای برنامه ها در شهرداری ها می توان پیش بینی کرد در برمی گیرد. بی شک عوارض متعدد بسیاری بسته به موفقیت شهر و شهرداری و دیدگاه فرماندهان و فرودستان نسبت به برنامه ریزی، با نوع و کیفیت متفاوتی از یکدیگر در پیش رو قرار دارند. اما نکته ای که نباید فراموش شود این است که اگر چه همه سازمان ها تنها با برنامه ریزی به موفقیت نرسیدند لیکن همه سازمان های موفق دارای برنامه بوده اند. لذا نمی توان تنها به صرف وجود مشکلات و مشکلاتی که در راه تدوین و اجرای برنامه ها قرار دارند از این وظیفه اساسی مدیریت در سازمان ها چشم پوشی کرد. فرایندی که تاکنون بهمان اشاره کردید و تشریح شد فرایند اجرایی برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) و بودجه بندی برنامه ای برای شهرداری ها است. به

کنار گیری روشن هایی از این دست نیاز جدیدی را در ایجاد و هدایت عملکرد شهرداری ها به عنوان باالان نوسه شهری در شهرها خواهد گشود. لزوم توجه به این فرایند به خصوص با تحقق موارد مطرح شده در ماده ۱۴۶ قانون برنامه سوم توسعه، ضرورت بیشتری خواهد داشت. به این منظور و برای اجرای هر چه مناسبتر الگوی تشریح شده برنامه ریزی، نکات ذیل می باشد، مورد توجه قرار گیرد:

۱- شهرداری ها دستگاه های اجرایی حکومت های محلی و به عبارتی نسخه میبازاری از حکومت های مرکزی اند. همان گونه که در دولت وظیفه تدوین برنامه و بودجه جدای از وزارتخانه های اجرایی و در سازمان مدیریت و برنامه ریزی به عنوان هسته مشاوره (طبق الگوی سازمانی «میتز برگ») متعین شده است، در نظر گرفتن چنین واحدی به عنوان «طرح و برنامه» و زیر نظر مستقیم شخص شهردار و با وظیفه تعیین اهداف غایی و راهبردهای برنامه، هدایت و کنترل فرایند برنامه ریزی، نظارت بر اجرای برنامه و بودجه از طریق اجرای سروکار کنترل اعتبارات و تدوین بودجه و اصلاحیه بودجه در تمام شهرداری ها ضروری و ناگزیر است. به همین است در این صورت ماده ۲۶ آیین نامه مسانی قانون شهرداری ها که طی آن وظیفه تنظیم بودجه به عهده مدیریت مالی گذاشته شده است، می بایست مورد بازبینی و تصحیح قرار گیرد.

۲- تغییر روش های حسابداری و نگاهداری هزینه ها و به کار گیری بعضی از روش های حسابداری انتفاعی نظیر حسابداری تعیین بهای تمام شده خدمات و وظایف شهرداری و تشکیل مراکز هزینه به تفکیک وظایف شهرداری کمک شایانی به تخمین هر چه دقیق تر اعتبارات، برنامه ها و پروژه ها خواهد کرد.

۳- به کار گیری روش های آماری، در تخمین درآمدها و هزینه های جاری بسیار مؤثر است. استفاده از روش ساده اشاره شده در متن (که متکی بر تحلیل میانگین فونست مذکور است) و تخمین میزان وصولی های ماهانه و هزینه های جاری مستمر برای شهرداری مورد نظر نگارنده تا ۹۲٪ واقعیت تطابق پیدا کرده است.

۴- انجام نظرسنجی های اجرایی، به خصوص از شهروندان، باعث خواهد شد تا شهرداری علاوه بر ارزیابی اثربخشی برنامه ها در رضایتمندی شهروندان از شهرداری، به منبعی حاد و پر اهمیت برای رسیدن به اهداف آبی و ایجاد تغییرات احتمالی در برنامه دست یابد.

«بیشتر ستیج» برای سازمان هایی که به محیط پیرامون خود و تحولات آن می توجهند، مثال جالبی زده است. او می گوید اگر فوراً نهای را در ظرفی محتوی آب جوش بیندازیم بلافاصله واکنش نشان می دهد و از آن به بیرون می جهد؛ ولی اگر این قوریانه را در ظرف محتوی آب سرد قرار دهیم و آن آب را به آرامی گرم کنیم، عموماً توجه حیوان به تغییر نامحسوس دمای آب باعث خواهد شد زمانی متوجه گرم شدن بیش از حد آن شود. که دیگر عضلات او بر اثر حرارت توانایی جهش را ندارند. به عبارتی، مرگ او در آب گرم برای در مذاک این بی توجهی است.

برنامه ریزی راهبردی در واقع شناخت نیاز های آبی و پاسخ به آنهاست. بدین ترتیب می توان ضمن شناخت نیاز های پیرامون و چالش های قرار و با مشارکت دیگر همکاران به راهکارهایی عملی و بدیع دست یافت؛ و حسگرهای محیطی ما پیش از آنکه کار از کار بگذرد ما را آگاه خواهند ساخت. اصول علم مدیریت، اصولی جهانشمول نیستند اما اصولی شک اگر قرار باشد برای مدیریت اصولی جهانشمول وضع گردد، برنامه ریزی از مواردی است که نمی توان از آن چشم پوشید. بی توجهی به این امر در شهرداری ها، با کوله بار سنگین تعدد وظایف آنها در زمان حاضر، چیزی جز افشاکرمن سند تابودی آنها نخواهد بود. پس بایسته است که مدیران امروز شهرداری ها چنین سندی را امضا نکنند.

مشاور حقوقی

حسین احتشامی

کارشناس دفتر حقوقی وزارت کشور

مشاوره حقوقی این شماره ماهنامه به موضوعاتی از قبیل چگونگی صورت جلسات و مذاکرات اعضای شوراهای مالکیت در حریم چاه‌های آب و وظایف شهرداری و سازمان آب در این خصوص، شرایط حقوقی کارکنان استانداری‌ها و شهرداری‌ها، و جز اینها می‌پردازد.

این مطالب به منزله دیدگاه‌های کارشناسی دفتر حقوقی وزارت کشور هستند، که در بخش حقوقی ماهنامه به چاپ می‌رسند.

● دو نکته ذیل از جمله مواردی است که تاکنون برای شوراهای مطرح نگردیده؛ و لازم است در این خصوص بررسی و اظهار نظر گردد:

۱- آیا اعضای شورا پیش از امضای دفتر و صورت جلسه استخراج شده از آن، حق عدول از رای خود را دارند یا خیر؟
۲- با توجه به اینکه شوراهای در زمره ادارات دولتی قرار می‌گیرند، آیا دفتر صورت جلسات و مذاکرات اعضای شوراهای - و مشابه آن - اسناد دولتی محسوب می‌شوند؟

(۱) - سند رسمی از منظر منطوق ماده ۱۲۸۲ و ماده ۱۲۸۷ قانون مدنی، نوشته‌ای است که با رعایت تشریفات مقرر قانونی نزد مأموران رسمی تنظیم گردد و در مقام دعوی یا دفاع قابل استناد باشد.

از آنجا که محوالت شورای اسلامی شهر طی رعایت تشریفات مقرر در قانون شوراهای و در حدود صلاحیت آنها تنظیم می‌شود و در مقام دعوی یا دفاع قابلیت استنادی دارد، به همین اعتبار سبب نامی می‌گردد؛ لکن اطلاق «پولتی» ندارد و به دلیل منزلت و اعتبار قانونی که تحصیل می‌کند عنوان مصوبه به آن تخصیص داده می‌شود.

۲- تصمیماتی که اعضای شورای شهر در جلسات رسمی خود اتخاذ می‌کنند و منجر به صدور مصوبه می‌گردد، قطعی است و به تنهایی قابل انصراف نیست مگر اینکه انصراف از تصمیمات به طور جمعی صورت پذیرد - که در این صورت به عنوان تقاضای اصلاح مصوبه قلمی تلقی می‌شود.

● نظر به اینکه دربارهٔ مجوز تفکیک اراضی متعلق به سازمان آب شهری لکن منتهی به حریم چند حلقه چاه‌های خصوصی (فنوات) شهرداری، از طریق بازرسی کل کشور ایراد واقع شده و از باب تخلفات مستحدثه تقاضای طرح موضوع تخلفات شهرداری در هیئت تخلفات اداری مطرح گردیده و در نتیجه مشکلاتی برای شهرداری و اشخاص حقیقی به وجود آمده است، خواهشمند است به منظور حل مسئله به پرسش‌های ذیل پاسخ حقوقی ارائه گردد:

۱- آیا اگر سازمان آب منطقه نسبت به تملک زمین‌های واقع در حریم چاه‌های آب اقدام نکند، به مالکیت مالکان زمین‌ها خدشه‌ای وارد می‌شود یا خیر؟

۲- چنانچه شهرداری پس از چند بار ابلاغ به سازمان آب در خصوص اقدام در تملک اراضی حریم چاه‌ها و عدم پاسخ سازمان مورد استعلام، مجوز ساخت صادر کند، آیا مرتکب تخلف شده است یا خیر؟

۳- لطفاً اعلام نظر فرمایید که شهرداری با برخورد به چنین مشکلی و مراجعات مکرر صاحبان املاک واقع در حریم چاه‌ها، تا چه مدت می‌تواند به درخواست‌های آنها پاسخ ندهد؟

(۲) - به موجب حکم ماده ۱۲۹ قانون مدنی، حریم در حکم ملک

صاحب حریم است و تملک و تصرف در آن منافق با آنچه مقصود از حریم است، بدون اذن مالک صحیح نیست و تصریحاً حکم ماده ۱۷ قانون توزیع عادلانه آب مصوب سال ۱۳۶۱، مالکان اراضی را به رعایت حریم چاه‌ها و قنوات و چشمه‌ها هدایت کرده است و اشاره واضح نیز به موضوع دارد. به دلایل ذکر شده آن قسمت از تأییدیه‌ها و نقشه تفکیکی زمین‌های مورد بحث که متضمن رعایت احکام قانونی نیست، به دلیل منابرت با قانون جای تأمل دارد.

۲- نظر به اینکه تخلفات شهرداریان ناشی از وظایف اداری قابل طرح در هیئت‌های تخلفات اداری نیست، لذا تحقق خواسته هیئت بازرسی کل کشور منتهی بر ارجاع پرونده به هیئت تخلفات اداری محتمل قانونی ندارد، البته بدیهی است وزارت نیرو و اشخاص حقیقی مخیرند به لحاظ خسارتی که در نتیجه عملکرد و تصمیم اداری شهرداری متوجه آنها شده است؛ و طریق مراجع قضایی موضوع را بیگیری کنند.

۳- شهرداری موظف به اجرای قانون است و صدور هر گونه مجوزی برای اشخاص که موجب نقض قوانین شود، تخطی از قانون و مقررات محسوب می‌شود.

● بر اساس ماده ۱۲ آیین‌نامه اجرایی حمایت قضایی از کارکنان دولت (شماره ۲۸۲۱۲/ت/۲۰۴۷۴ ه. مورخ ۷۹/۷/۳ هیئت وزیران) مقرر گردیده کارکنان حقوقی سازمان‌ها به دفاع از حقوق کارکنان آن سازمان‌ها در دعاوی مطروحه در دادگاه‌ها می‌پردازند، تا ۴۰ درصد از فوق‌العاده جذب - مازاد بر فوق‌العاده سایر کارکنان حقوقی - استفاده کنند. لذا خواهشمند است، اعلام فرمایید آیا این مصوبه مشمول کارکنان حقوقی نیز، که کارمند استانداری‌اند و از حقوق کارکنان شهرداری‌ها (که از مؤسسات عمومی غیر دولتی‌اند) دفاع می‌کنند، می‌گردد یا خیر؟

(۱) - شمول اطلاق قانون حمایت قضایی کارکنان دولت و پرسش نیروهای مسلح، به مجموعه کارکنان دولت تفسیری دارد و شهرداری که به موجب ماده ۵ قانون محاسبات عمومی و قانون فهرست نهادها و موسسات غیردولتی در عداد نهادهای عمومی غیردولتی است در دایره شمول حکم مذکور واقع نمی‌گردد. به همین است چنانچه کارکنان حقوقی که در استانداری‌ها اشتغال دارند، به همین اعتبار تقاضای برقراری فوق‌العاده جذب کنند، شامل آنها نخواهد بود.

● احتیاطاً به استحضار می‌رساند، در سال ۱۳۶۸ سازمان مسکن و شهرسازی استان فارس در قطعه زمینی به مساحت ۸۰۹۲۸ متر مربع اقدام به احداث یک واحد بیمارستان کرده که در همان سال با توجه به تقاضای شماره ۲/۲۶۲۰ مورخ ۶۸/۱۰/۲۱ سازمان مذکور، شهرداری عوارض ساختمانی بیمارستان را محاسبه و اعلام کرده است. لیکن سازمان مسکن از پرداخت عوارض به

شماره ۳۴۲/۷۹ و ۴۱۳ و ۲۴۰/۸۰ و ۲۵۲ و ۳۸۵

تاریخ: ۱۳۸۰/۱۱/۱۴ شماره دادنامه: ۳۵۸/۱۳۵۴

کلاس پرونده: ۳۴۲/۷۹ و ۴۱۳ و ۲۴۰/۸۰ و ۲۵۲ و ۳۸۵

مرجع رسیدگی، هیئت عمومی دیوان عدالت اداری

موضوع شکایت و خواسته: ابطال بخشنامه شماره

۱۳۸۳۱-۸۰/۷۹-۸ مورخ ۱۳۷۹/۷/۲۵ معاون شهرسازی و معماری

شهرداری تهران

مقدمه: شکایت طی دادخواست‌های تقدیمی اعلام داشته‌اند: ماده صد قانون شهرداری و تصویب‌های آن حکم بناهای مازاد بر تراکم یا تغییر نوع استفاده از بنا یا سایر موارد را از لحاظ نحوه رسیدگی، تعیین جریمه، میزان و نحوه وصول آن معین کرده است. به صراحت تصویب‌های ۲۰۲۱ و ۴ ماده مزبور بعد از اتخاذ تصمیم توسط کمیسیون موضوع تفسیر یک آن ماده، شهرداری مکلف به وصول جریمه بر اساس نظر کمیسیون می‌باشد. لکن معاون شهرسازی و معماری شهرداری تهران بدون وجود اختیار قانونی اقدام به صدور بخشنامه مورد شکایت نموده و در آن قید کرده که «علاوه بر جریمه کمیسیون ماده صد دریافت عوارض منتقله (زیربنا، پذیره، اضافه تراکم و تغییر کاربری حسب مورد) نسبت به بنای خلاف نیز الزامی است.» بنا توجه به اینکه این بخشنامه شماره ۱۳۸۳۱-۸۰/۷۹-۸ مورخ ۱۳۷۹/۷/۲۵ معاون شهرسازی و معماری شهرداری تهران مخالف صریح ماده صد قانون شهرداری و تصویب‌های آن و بند یک ماده ۲۵ قانون تشکیلات شورای اسلامی مصوب ۱۳۶۱ بوده و اینکه هیچ وجهی از مردم نمی‌توان گرفت مگر به موجب قانون، و در مانحن فیه قانون شهرداری صریحاً شهرداری را مکلف به وصول جریمه بر اساس نظر کمیسیون ماده صد نموده است، بنا به مراتب به نظر می‌رسد بخشنامه فوق‌الذکر فاقد وجه قانونی و خارج از حیطه اختیارات قوه مجریه بوده [و به منزله] عدول شهرداری تهران از موازین قانونی می‌باشد. لذا صدور حکم بر ابطال آن مورد تقاضاست.

مدیر کل حقوقی شهرداری تهران در پاسخ به شکایات مذکور طی نامه‌های شماره ۲۱۷/۲۴۹۴۴-۲۱۷/۲۲۲-۱۰/۲۲۲-۲۱۷/۲۵۸۷۵/۲۸-۱۰/۲۲۲-۲۱۷/۲۴۹۴۴

۲۱۷/۲۴۹۴۴/۱۳۸۰/۱۰/۲۰ - ۲۱۷/۱۷۲۸۵/۱۳۸۰/۱۰/۱۳۰

اعلام داشته‌اند: به موجب بخشنامه مورد اعتراض، شهرداری‌ها مکلف گردیده‌اند که در خصوص ساختمانی که به دلیل احداث بنای مازاد بر تراکم یا تغییر نوع استفاده از بنا و کمیسیون‌های ماده صد مطرح گردیده‌اند، در صورت رأی قطعی جهتی بر ابطال بنا علاوه بر جریمه کمیسیون ماده صد، عوارض منتقله را (اعم از زیربنا، پذیره، اضافه تراکم و تغییر کاربری) حسب مورد نسبت به بنای خلاف دریافت نمایند. به موجب ماده ۲۹ این نامه معاون شهرسازی ها، عوارض وجوهی هستند جزء ضلع درآمدی شهرداری‌ها که وضع آن طبق بند ۲۶ ماده ۵۵ قانون شهرداری، بند ۱۶ ماده ۷۱ و ماده ۷۷ قانون تشکیلات شوراهای اسلامی کشور مصوب ۱۳۷۵ بنا به پیشنهاد شهرداری و با تصویب شورای اسلامی شهر صورت می‌گیرد و بر حسب مورد طبق ضوابط مقرر در مصوبه و دستورالعمل مربوطه، عوارض مصوبه را سواست شهرداری محاسبه، مطالبه و وصول می‌گردد. عنوان عوارض و جریمه از نظر منتهای قانونی، مرجع تعیین و وصول و مرجع حل اختلاف و تبعات ناشی از عدم پرداخت آنها متفاوت است. بنا به دلیل اختلاف قوانین و تخلفات ساختمانی، به هیچ وجه شامل عوارض نمی‌گردد و پرداخت یکی از این دو موجب معافیت از پرداخت دیگری نخواهد بود و احتساب عنوان جریمه به جای مجموع عوارض و جریمه بقینا به نفع متخلف و فراهم آمدن موجبات تشوین به ارتکاب تخلف خواهد بود. لذا نظر به اینکه بنا به مراتب حقوق قبول نظر شکایت به دلیل ایجاد اختلاف در نظام قوانین و مقررات مربوطه به شهرداری در خصوص لزوم رعایت مقررات مربوطه به احداث بنا منتهی نتیجه‌ای غیرمنطقی و خلاف اصول و موازین مورد

شهرداری امتناع ورزیده؛ و شهرداری نیز به رغم پیگیری‌های مکرر موفق به گرفتن حق و حقوق قانونی خود نشده است. بنا اینک در سال ۱۳۷۰ وزارت کشور طی بخشنامه شماره ۱۳۶۶۶/۲ مورخ ۱۳۷۰/۱/۱۱ اعلام کرده است که مراکز درمانی در صورت گرفتن مجوز (پروانه ساختمانی) از صدور سند عوارض پذیره (نه سایر عوارض، همچون حق تفکیک و جز آن) معاف هستند. لذا با توجه به اینکه تاریخ شروع و احداث بیمارستان در سال ۱۳۶۸ است و قانون عطف به ماسبق نمی‌شود، بخشنامه مذکور - بنا به دلایل مطرح شده - مشمول بیمارستان سعادت شهر نمی‌گردد. اولاً ساختمان فاقد پروانه بوده است؛ ثانیاً برابر بخشنامه مذکور تبصره ذیل بند ۱۳ دفترچه محاسبه عوارض احداث بنا معافیت پذیره شامل مراکز فاقد پروانه نمی‌شود. حال با وجود بهره‌برداری از بیمارستان در سال ۱۳۸۰، تاکنون پایان کار صادر نگردیده است، با این همه شهرداری برای استرداد حقوق قانونی خود به لاجرا پرونده را تکمیل و به کمیسیون ماده صد ارجاع کرد و کمیسیون پس از بررسی محتویات پرونده - که نمایندگان سازمان مسکن و شهرسازی قاریس در آن جلسه حضور داشتند - رأی بر جریمه زیربنای بیمارستان به مبلغ ۶۷/۵۰۰/۰۰۰ ریال، صادر کرد. با توجه به محاسبات عوارض، این به غیر از مبلغ قابل پرداخت از طرف سازمان مذکور به شهرداری ۵۱۸/۹۵۵/۲۳۱ ریال است - که تصاویر رأی کمیسیون و برگ محاسبات عوارض به پیوست این نامه تقدیم می‌گردد. بنابر آنچه ذکر گردید، خواهشمند است با توجه به اینکه شهرداری سعادت شهر از جمله شهرداری‌های کم درآمد استان است، تریبی اتخاذ گردد تا وزارت مسکن و شهرسازی نسبت به پرداخت عوارض ذکر شده اقدامات لازم را مبذول فرماید.

۱- بخشنامه وزارت کشور نسبت به اینکه مجری است؛ و نسبت به گذشته، در صورتی که در این خصوص تصریح نداشته باشد، تشریح پیدا نمی‌کند.

۲- نظر به اینکه مورد اختلاف در کمیسیون ماده صد مطرح و منجر به صدور رأی گردیده است، می‌باید از همان طریق پیگیری گردد و ختمه یابد.

● احتراماً، با تشکر از نظریات مشورتی آن مرجع محترم که در تشریح «شهرداری‌ها» درج می‌گردد، به استحضار می‌رساند:

بازهای از اشخاص برای دریافت پروانه ساختمان به شهرداری‌ها مراجعه می‌کنند؛ پس از طی مراحل اداری مشخص می‌گردد که قسمتی از زمین متقاضی در طرح خیابان قرار می‌گیرد. در این گونه موارد مالک در خواست غرامت می‌کند ولیکن شهرداری مدعی است که این مقدار زمین در نتیجه تفکیک در طرح واقع شده است و وفق ماده ۱۰۱ قانون شهرداری‌ها نباید وجهی پرداخت شود. حال با توجه به مراتب مذکور تقاضا دارد نظریه مشورتی در این زمینه اعلام گردد.

۳- در صورت این استعمال اشعار می‌دارد عقب‌نشینی املاک که در نتیجه اجرای طرح ترمیم صورت می‌پذیرد، به مفهوم اجرائی ماده ۱۰۱ قانون شهرداری نیست و به لحاظ اینکه بخشی از ملک در فضای طرح واقع می‌شود، شهرداری به هنگام صدور پروانه ساختمانی موظف به تأمین ضرورتی از اجرای طرح است.

نظر قانونگذار خواهد بود و با عنایت به اینکه وصول عوارض موضوع بخشنامه مورد اعتراض نیز دقیقاً منطبق با مبانی و اصول قانونی می باشد، بنابراین اعتراض شاکتی و خواسته ایشان دایر بر ابطال بخشنامه یاد شده به دلیل عدم اتکاب بر دلایل موجه و قانونی محکوم به رد بوده و تقاضای صدور حکم به رد شکایت مندرج در دادخواست.

هیئت عمومی دیوان عدالت اداری در تاریخ فوق به ریاست حجت الاسلام والمسلمین ذری نجف آبادی و با حضور رؤسای شعب بدوی و رؤسای و مستشاران شعب تجدید نظر تشکیل و پس از بحث و سرزس و انضمام مشاوره با اکثریت آراء به شرح آتی مبادرت به صدور رأی می نماید.

رأی هیئت عمومی

نظر به اینکه وضع قاعده آمد در باب اخذ هر گونه وجه از جمله عوارض شهرداری و جرایم تخلفات ساختمانی به قوه مقننه اختصاص دارد و

قانونگذار در زمینه مرجع تعیین عوارض مذکور و کیفیت احساب جرایم تخلفات ساختمانی و وصول آنها تعیین تکلیف کرده است، بنابراین مفاد بخشنامه شماره ۱۲۸۳۱-۶۹۸۰ مورخ ۱۳۷۷/۷/۲۵ که متضمن وضع قاعده آمد در خصوص وصول عوارض زیربنای پذیرفته، اضافه تراکم و تغییر کاربری علاوه بر جرایم تخلفات ساختمانی می باشد، خارج از حدود اختیارات قانونی معاون شهرداری و معماری شهرداری تهران تشخیص داده می شود و بخشنامه مزبور مستنداً به قسمت دوم ماده ۲۵ قانون دیوان عدالت اداری ابطال می گردد.

رئیس هیئت عمومی دیوان عدالت اداری - ذری نجف آبادی

مشاور اداری - مالی

جمشید رضایی

کارشناس دفتر حقوقی وزارت کشور

حقوق مالکانه است و حسب کیفیت اشای حکم تبصره یک و استفاده از عبارات «و غیره» و «کلیه حقوق مالکانه» در آن، چنین مستفاد می گردد که حقوقی که در تبصره مذکور احصا شده است حیطه تمثیلی دارد (نه حصری) و تفکیک یکی از مصادیق بارز حقوق مالکانه است که مالکان اراضی واقع در محدوده قانونی و حریم شهر وفق ماده ۱۰۶ قانون شهرداری به منظور کمال انتفاع از ملک خود از شهرداری تقاضا می کنند بنابراین چنانچه بر اساس برنامه زمان بندی اعلام شده آموزش و پرورش اجرای طرح و تملک املاک واقع در آن به حداقل پنج سال آینده موکول شده باشند و مالکان این اراضی به شهرداری مراجعه و تقاضای تفکیک کنند شهرداری موظف به تفکیک و قطعه بندی است.

● منظور از کلمه «سکونت» در تبصره ۲ ماده ۲۶ قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهردار مصوب سال ۱۳۷۵ چیست؟ آیا چنانچه برخی از اعضای شوراهای اسلامی بدون اینکه در محدوده حوزه انتخابیه ساکن باشند و صرفاً به علت دارا بودن زمین کشاورزی، محل کسب، تعلقات خانوادگی، سکونت پدر و مادر و نظایر اینها در طول ایام هفته در حوزه انتخابیه حاضر و بیکسور امور منطقه و شورا باشند، نیز مشمول حکم تبصره مذکور - یعنی سلب عضویت - می گردند یا خیر؟

ج: همان طور که می دانید، کلمه «سکونت» از نظر لغوی به «اقامت و مسکن گزیندن» معنی شده است و در عرف همین معنی به ذهن متبادر می شود قانونگذار نیز در به کارگیری الفاظ و کلمات و عبارات در متن قوانین معنی لغوی و عرفی آن را مد نظر قرار می دهد، مگر اینکه خلاف آن تصریح شده باشد. به عبارت دیگر، وقتی تبصره ۲ ذیل ماده ۲۶ مقرر می دارد که «اعضای شوراها باید در محدوده حوزه انتخابیه سکونت اختیار نمایند» بدین معنی است که باید در حوزه انتخابیه مسکن گزینند و اقامت کنند بدین معنی است که داشتن زمین کشاورزی، محل کسب، تعلقات خانوادگی، سکونت پدر و مادر و نظایر اینها در حوزه انتخابیه، به معنی سکونت در حوزه انتخابیه نیست. با توجه به مراتب مذکور، اعضای مشور سؤالی مشمول قسمت اخیر حکم تبصره ۲ ماده ۲۶ می گردند، که مقرر می دارد «تعیین محل سکونت هر یک از اعضای شورا از محدوده حوزه انتخابیه به خارج از آن موجب سلب عضویت خواهد شد»

● برخی از مؤدیان که قادر به پرداخت بدهی خود ناشی از عوارض و جریمه نیستند، از شهرداری تقاضای تقسیط آن

● تبصره یک قانون تعیین وضعیت املاک واقع در طرح های دولتی و شهرداری ها مصوب ۶۷/۹/۲ مجلس شورای اسلامی با اصلاحیه مورخ ۸۰/۱/۲۲ آن، مقرر می دارد: «در صورتی که اجرای طرح و تملک املاک واقع در آن به موجب برنامه زمان بندی مصوب به حداقل ۵ سال بعد موکول شده باشد... مالکین املاک از کلیه حقوق مالکانه مانند احداث بنا یا تجدید بنا یا افزایش بنا و غیره بر خوردار خواهند بود... به نظر می رسد با این فرض که اولویت بندی ملک و زمان بندی اجرای طرح ها مورد تصویب مقامات ذی ربط در قانون قرار گیرد، شهرداری ها با حفظ کاربری آموزشی و با رعایت تراکم آموزشی مبادرت به اعطای مجوز ساخت می کنند و تفکیک و قطعه بندی ملک آموزشی مغایر با کاربری آموزشی است. خصوصاً اینکه احداث بنا یا تجدید بنا یا افزایش بنا و تعمیر و فروش و اجاره و رهن و نظایر اینها مورد حکم قانونگذار قرار گرفته است و به تفکیک و قطعه بندی فضاهای آموزشی تسری ندارد. حال با توجه به مراتب مذکور، اعلام فرمایید آیا مبادی ذی ربط حق تفکیک و قطعه بندی و اعمال ماده ۱۰۱ قانون شهرداری ها را نسبت به اراضی آموزشی مشمول شقوق تبصره یک قانون مذکور دارند یا خیر؟

ج: مطابق نص صریح تبصره یک ذیل ماده واحده قانون تعیین وضعیت املاک واقع در طرح های دولتی و شهرداری ها، در صورتی که اجرای طرح و تملک املاک واقع در آن به موجب برنامه زمان بندی مصوب به حداقل پنج سال بعد موکول شده باشد، مالکان دارای کلیه حقوق مالکانه - مانند احداث یا تجدید بنا یا افزایش بنا و تعمیر و فروش و اجاره و رهن و جز آن - خواهند بود. بنابراین:

الف - چنانچه ملک واقع در طرح آموزشی ساختمان باشد و مالک نیز به منظور تجدید یا افزایش یا تعمیر بنا به شهرداری مراجعه کند شهرداری موظف به صدور مجوز است.

ب - در صورتی که ملک واقع در طرح آموزشی باشد که قبلاً قطعه بندی و تفکیک شده است و در زمان حاضر مالک خواستار صدور پروانه احداث بنا باشد، شهرداری موظف به صدور پروانه ساختمان است.

ج - در صورتی که ملک واقع در طرح آموزشی زمینی باشد که قبلاً قطعه بندی و تفکیک نشده است، با توجه به اینکه مالک دارای کلیه

مشاوره اداری - مالی این شماره ماهنامه به موضوعات متعددی از جمله وضعیت املاک واقع در طرح های دولتی و شهرداری ها، وظایف و شرایط انتخابات شوراهای اسلامی کشور و شهروندان، شرایط تقسیط عوارض و جریمه هایی که مؤدیان قادر به پرداخت آن نیستند، و نحوه عمل شهرداری ها در موارد وجود تخلفات ساختمانی پرداخته است.

این مطالب به منزله دیدگاه دفتر حقوقی وزارت کشور است که به وسیله مشاور اداری - مالی ماهنامه تنظیم شده است.

را می‌کنند. برخی از شهرداری‌ها نیز با تصویب شورای اسلامی شهر یا گرفتن کارمزد، بدهی آنها را تقسیط می‌کنند. با توجه به حکم ماده ۲۲ این نامه مالی شهرداری‌ها که به موجب ماده ۷۲ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب سال ۱۳۸۰ اصلاح شده است و مقرر می‌دارد «به شهرداری‌های کل کشور اجازه داده می‌شود تا مطالبات خود را با اقساط حداکثر سی و شش ماهه مطابق دستورالعملی که به پیشنهاد شهردار به تصویب شورای اسلامی شهر مربوطه می‌رسد دریافت نمایند. در هر حال صدور مقاصداً حساب موکول به تأدیه کلیه بدهی مؤدی خواهد بود.» آیا گرفتن کارمزد قانونی است یا خیر؟ آیا می‌توان تقسیط بدهی را به عنوان خدمات تلقی کرد تا شورای اسلامی شهر وفق بند ۲۷ ماده ۷۱ قانون شهرداریها گرفتن کارمزد را به عنوان هزینه خدمات مورد تصویب قرار دهد؟

(۱) قانونگذار در مقررات موجود - از جمله بند ۱۲ ماده ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور، مصوب سال ۱۳۷۵ - اصل کارمزد را پذیرفته است؛ و به موجب ماده ۲۲ این نامه مالی شهرداری‌های (اصلاحی ۱۳۸۰/۱/۱۳۷) نیز به شهرداری‌های کل کشور اجازه داده شده است تا مطالبات خود را به اقساط حداکثر سی و شش ماهه مطابق دستورالعملی که به پیشنهاد شهردار به تصویب شورای اسلامی شهر می‌رسد دریافت کنند. لذا شهرداری‌ها می‌توانند بدهی‌های اشخاص را تقسیط کنند و در مقابل ارائه این ضمانت نیز کارمزدی با تصویب شورای اسلامی شهر دریافت کنند. به منظور جلوگیری از برخورد سلیقه‌ای با موضوع دریافت کارمزد، پیشنهاد می‌گردد در دستورالعملی که شهرداری وفق ماده ۳۳ این نامه مالی شهرداری‌ها تهیه می‌کند و به تصویب شورای اسلامی شهر می‌رسد، ضوابط دریافت کارمزد و میزان آن تعیین گردد.

● همان طور که می‌دانید، وزارت کشور در سال‌های گذشته اعلام کرده بود که شهرداری‌ها می‌توانند از مالکانی که تخلفات ساختمانی دارند (سازادینا یا بنای بدون پروانه، عدم احداث پارکینگ و جز اینها)، علاوه بر مبلغ جریمه که به وسیله کمیسیون‌های ساده حد تعیین می‌شود، عوارض بنای مازاد بر پروانه یا بدون پروانه و عوارض حذف پارکینگ را نیز دریافت کنند. از طرف دیگر شورای عالی قضایی در پاسخ به این پرسش که «بعضی از مناطق شهرداری‌ها علی‌رغم اجرای احکام صادره از سوی محاکم کیفری مبنی بر اخذ جریمه و صدور گواهی عدم خلاف و پایان کار، متخلفان ساختمانی را مجبور به پرداخت جریمه مضاعف تحت عنوان عوارض می‌کنند؛ آیا مطالبه عوارض و جبهه قانونی دارد؟» اعلام داشته است که «شهرداری مجاز به اخذ وجوهی غیر از آنچه طبق قانون افراد ملزم به پرداخت آن هستند، نیست. مضافاً اینکه هیئت عمومی دیوان عدالت اداری اخیراً در رأی اعلام کرده است که اخذ عوارض علاوه بر جریمه تعیین شده از سوی کمیسیون ماده صد از این گونه متخلفان، قانونی نیست. با توجه به مراتب مذکور، چنانچه شهرداری بخواهد از این گونه متخلفان صرفاً جریمه موضوع رأی کمیسیون ماده صد را دریافت کند، علاوه بر اینکه جریمه مذکور در مقایسه با عوارض احداث بنای بدون پروانه یا مخالف پروانه بسیار ناچیز است

و موجبات قفسر شهرداری را فراهم می‌سازد، موجب روی آوردن اشخاص به احداث بنای بدون پروانه نیز می‌گردد، خواهشمند است در خصوص نحوه عمل شهرداری‌ها را راهنمایی فرمایید.

(۲) با توجه به مراتب مذکور و به منظور جلوگیری از روی آوردن اشخاص به احداث ساختمان بدون گرفتن پروانه و وصول حقوق شهرداری، پیشنهاد می‌گردد: ۱- چنانچه در احداث ساختمان‌های مورد نظر ضوابط فنی، بهداشتی و شهرسازی رعایت شده باشد، پرونده آنها در کمیسیون ماده صد مطرح نگردد و صرفاً عوارض متعلقه محاسبه و وصول گردد؛ ۲- در صورتی که شهرداری پرونده این گونه ساختمان‌ها را در کمیسیون ماده صد مطرح کند، شورای اسلامی شهر مستند به بند ۱۶ ماده ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب سال ۱۳۷۵، عوارضی برای این گونه ساختمان‌ها تعیین و تصویب کند.

مرجع تصویب: موجود نیست

تاریخ تصویب: ۱۳۸۱/۰۲/۱۵

شماره مصوبه: ۲۴۹۰۲

مآخذ:

رأی هیئت عمومی دیوان عدالت اداری، مبنی بر ابطال بند ۵ ماده ۱۹ این نامه اجرایی قانون زمین شهری مصوب ۱۳۷۱
تاریخ: ۱۳۸۱/۲/۱۵ شماره دادنامه: ۵۰ کلاسه پرونده: ۱۳۷۲/۸۰
مرجع رسیدگی: هیئت عمومی دیوان عدالت اداری.
موضوع شکایت و خواسته: ابطال بند ۵ ماده ۱۹ این نامه اجرایی قانون زمین شهری.

مقدمه: شاکی طی شکایتنامه تقدیمی اعلام داشته است، به موجب دادنامه شماره ۳۰ مورخ ۱۳۶۹/۲/۱۳ هیئت عمومی دیوان عدالت اداری، بند ۵ ماده ۱۹ این نامه اجرایی قانون زمین شهری مصوب ۱۳۶۷/۳/۱۵ به دلیل نقایص بودن با قانون ابطال گردیده است. تقریباً اینکه این نامه مذکور توسط آیین نامه اجرایی قانون زمین شهری مصوب ۱۳۷۱/۲/۲۴ اصلاح و جایگزین شده است، متأسفانه بند ۵ ماده ۱۹ ابطالی عمده در بند ۵ ماده ۱۹ این نامه اجرایی جدید آورده شده است که بر اساسی به دادنامه شماره ۳۰ مورخ ۱۳۶۹/۲/۱۳ هیئت عمومی دیوان و بر اعتبار داشتن آن محسوب می‌گردد. متأسفانه بند ۵ ماده ۱۹ این نامه مورد اشاره مورد استناد قضات محاکم عمومی دادگستری قرار گرفته و بر آن اساس انشائی رأی می‌نمایند علی‌هذا تا عنایت به موارد مذکور و با حفظ توجه به اینکه موضوع قلاً در حیطه عمومی دیوان رسیدگی و منتهی به صدور دادنامه گردیده، تقاضای ابطال بند ۵ ماده ۱۹ این نامه اجرایی قانون زمین شهری مصوب ۱۳۷۱/۲/۲۴ را دارم. قائم مقام معاونت حقوقی و امور مجلس رئیس جمهور در پاسخ به شکایت مذکور طی نامه شماره ۲۶۱۰۲ مورخ ۱۳۸۰/۸/۲ اعلام داشته‌اند: الف - قسمت اخیر بند ۵ ماده ۲۶ این نامه قانون زمین شهری مصوب ۱۳۶۷ [که صرفاً اطلاق آن در رأی شماره ۳۰ مورخ ۱۳۶۹/۲/۱۳ هیئت عمومی دیوان عدالت ابطال شده است] در بند قسمت اخیر بند ۵ ماده ۱۹ این نامه قانون زمین شهری مصوب ۱۳۷۱ اصلاح شده و علی‌رغم دادخواست شاکی عین یکدیگر نمی‌باشند که متن هر دو بند ذیالذکر را که می‌شود، بند ۵ ماده ۲۶ قانون زمین شهری مصوب ۱۳۶۷ «در مواردی که زمین براساس نظر وزارت مسکن و شهرسازی موقت تشخیص داده شود ادارات ثبت مکلفند به درخواست وزارت مسکن و شهرسازی قبل از تقصیت نظر به سرقوم سند مالکیت آن را به نام دولت به نمایندگی وزارت مسکن و شهرسازی صادر نمایند. در

صورتی که بر اساس رای قطعی دادگاه زمین غیر موات تشخیص داده شود، بر اساس ماده ۹ قانون با مالک رفتار می‌شود. بند ۵ ماده ۱۹ این نامه قانون زمین شهری مصوب ۱۳۷۱ «در موردی که زمین بر اساس نظر وزارت مسکن و شهرسازی موات تشخیص داده می‌شود، ادارات ثبت مکلفند به درخواست وزارت مسکن و شهرسازی صادر نمایند. در صورتی که بر اساس رای قطعی دادگاه زمین غیر موات تشخیص داده شود در شهرهای مشمول ضرورت بر اساس ماده ۹ قانون با مالک رفتار می‌شود و [در] سایر شهرها و شهرک‌های کشور تبصره‌های ۷ و ۸ ماده ۹ قانون قابل اجراء است.» ب- رای شماره ۳۰ مورخ ۱۳۶۹/۲/۱۳ هیئت عمومی دیوان عدالت اداری فقط اطلاق قسمت اخیر بند ۵ ماده ۲۶ را از جهت تسری به غیر از شهرک‌های ۶۰ گانه محل اشکال و ابطال قرار داده است. حال آنکه در قسمت اخیر بند ۵ ماده ۱۹ این نامه مصوب ۱۳۷۱ بین شهرهای ۶۰ گانه و دیگر شهرها تفکیک شده است [و] در مورد دیگر شهرها تبصره ۷ و ۸ ماده ۹ قانون زمین شهری مورد حکم قرار گرفته است. عنایت دارد تبصره‌های ۷ و ۸ ماده ۹ قانون زمین شهری ناظر به کلیه شهرها و شهرک‌های سراسر کشور است. ب- در ماده ۳۹ این نامه قانون زمین شهری مصوب ۱۳۷۱ تأکید شده است «با نقضای ۵ سال مهلت منتهی در ماده ۹ قانون صرفاً موادی از این نامه که در ارتباط با کلیه شهرها و شهرک‌ها باشد قابل اجراء است» بنابراین با توجه به اینکه بند ۵ ماده ۱۹ مربوط به شهرهای مشمول ضرورت نیز هست، علی‌هذا بند ۱۹ ماده ۹ دیگر قابل استناد نبوده و مجری نمی‌باشد. هیئت عمومی دیوان عدالت اداری در تاریخ فوق به ریاست حجت‌الاسلام و المسلمین دری نجف‌آبادی و با حضور رؤسای شعب بدوی و رؤسا و مستشاران شعب تجدید نظر تشکیل و پس از بحث و بررسی و انجام مشاوره با اکثریت آراء به شرح این مبادرت به صدور رای می‌نماید.

رای هیئت عمومی

با عنایت به پایان مدت اعتبار ماده ۹ قانون زمین شهری و تبصره‌های آن به شرح تبصره ۱۱ ماده مذکور و عنایت به حکم مقرر در ماده واحده قانون تعیین تکلیف اراضی واگذاری دولت و نهادها مصوب ۱۳۲۰/۱۲/۱۵ مجمع تشخیص مصلحت نظام در خصوص جواز ثبت اراضی موضوع این قانون به نام دولت منحصرأ در موارد مصرح در بندهای الف و ب و اینکه تبصره‌های ۷ و ۸ ماده ۹ قانون زمین شهری ناظر به اراضی مورد نیاز دولت و شهرداری‌ها به منظور اجرای طرح‌های مصوب بوده، اطلاق بند ۵ ماده ۱۹ این نامه اجرای قانون زمین شهری مصوب ۱۳۷۱ که در خصوص مورد ترتیب دیگری نیز معین کرده است، خلاف مصدحات قانون در این باب و خارج از حدود اختیارات قوه مجریه در وضع مقررات دولتی تشخیص داده می‌شود و به استناد قسمت دوم ماده ۲۵ قانون دیوان عدالت اداری ابطال می‌گردد.

رئیس هیئت عمومی دیوان عدالت اداری - دری نجف‌آبادی

مرجع تصویب: هیئت عمومی دیوان عدالت

اداری

تاریخ تصویب: ۱۳۸۱/۰۱/۲۵

شماره مصوبه: ۳۳۱۷۸

مأخذ: روزنامه رسمی کشور

تاریخ روزنامه رسمی: ۱۳۸۱/۰۳/۰۴

شماره روزنامه رسمی: ۱۶۶۷۰

تاریخ ابلاغ: ۱۳۸۱/۰۲/۰۹

شماره ابلاغ: ۴۱/۷۷/۵

رای وحدت رویه هیئت عمومی دیوان عدالت اداری مبنی بر اینکه تنزل مقام کارکنان متخلف واحد‌های دولتی مشمول قانون رسیدگی به تخلفات اداری به استناد بند «و» ماده ۹ قانون موضوعه نافی اختیارات مدیریت در تعیین پست ثابت سازمانی کارمندان واحدهای مذکور بر اساس ضوابط و مقتضیات اداری نیست.

تاریخ: ۱۳۸۱/۱۲/۲۵ شماره دادنامه: ۱۲ کلاس پرونده: ۴۱-۳۷

مرجع رسیدگی: هیئت عمومی دیوان عدالت اداری

موضوع شکایت و خواسته: اعلام تعارض آراء سازمانده از شعب اول و

بیست و دیوان عدالت اداری

مقدمه: الف - شعبه بیستم در رسیدگی به پرونده کلاس ۸۰۸/۷۵ موضوع شکایت خانم صدیقه امین‌زاده پور به طرفیت بانک رفاه کارگران - مدیریت امور شعب - به خواسته در حکم حقوق و مرایا و کارانه و عیدی و اضافه کاری معوقه و پست مربوطه به شرح دادنامه شماره ۱۶۸۸ مورخ ۱۳۷۶/۸/۶ چنین رای صادر نموده است: ... در مورد تنزل پست نیز با عنایت به اینکه تنزل پست نوعی مجازات اداری است و با وصف مفتوح بودن پرونده نزد هیئت تخلفات می‌باید مدیریت تا صدور رای قطعی از ناحیه آن مرجع انتظار می‌گشاید اقدام در این مورد نیز موافق قانون تشخیص نمی‌گردد. بنابراین حکم به ورود شکایت شاکه در مورد عدم پرداخت عیدی و تنزل پست و محکومیت خوانده به پرداخت عیدی و برگرداندن پست و در نتیجه پرداخت کسوراتی که از این ناحیه متوجه شاکیه شده است صادر و اعلام می‌گردد. ب - شعبه اول در رسیدگی به پرونده کلاس ۵۸۷۶ موضوع شکایت آقای مصطفی صالح پور به طرفیت بانک رفاه کارگران به خواسته اعاده شغل به شرح دادنامه شماره ۲۲۱ مورخ ۱۳۷۷/۲/۱۶ چنین رای صادر نموده است: نظر به اینکه حسب بند ۲ ماده ۲۰ اساس نامه بانک، مدیر عامل حق تعیین و تحول کارکنان بانک را دارد و بر این اساس اقدام به تغییر رتبه شغلی شاکه نمود است، به علاوه اگر شاکه راضی به این عمل نبود می‌بایست به حکم دادگاه تخلفات اداری در فرجه قانونی به دیوان شکایت می‌نمود و عدم اعتراض به منزله قبول حکم بوده و از تعارض رای هیئت تخلفات اداری نیز مسئله تغییر و تحول در پست می‌باشد با توجه به مراتب رای به رد شکایت صادر می‌شود. هیئت عمومی دیوان عدالت اداری در تاریخ فوق به ریاست حجت‌الاسلام و المسلمین دری نجف‌آبادی و با حضور رؤسای شعب بدوی و رؤسا و مستشاران شعب تجدید نظر تشکیل و پس از بحث و بررسی و انجام مشاوره با اکثریت آراء به شرح این مبادرت به صدور رای می‌نماید.

رای هیئت عمومی

حکم مقرر در بند «و» ماده ۹ قانون رسیدگی به تخلفات اداری مصوب ۱۳۷۲ که تنزل مقام کارکنان متخلف واحدهای دولتی مشمول قانون مذکور را در زمره مجازات‌های اداری قرار داده است، نافی اختیارات مدیریت در تعیین پست ثابت سازمانی کارمندان واحدهای مذکور بر اساس ضوابط مربوطه و مقتضیات اداری نیست. بنابراین دادنامه شماره ۲۲۱ مورخ ۱۳۷۷/۲/۱۶ شعبه اول دیوان عدالت اداری در پرونده ۵۸۷۶ در حقیقتی که متضمن این معنی می‌باشد، موافق اصول و غایت قانونی تشخیص داده می‌شود. این رای به استناد قسمت اخیر ماده ۲۰ اصلاحی قانون دیوان عدالت اداری مصوب ۱۳۷۸/۲/۱ برای شعبه دیوان و سایر مراجع ذی‌ربط در موارد مشابه لازم‌الاجراست.

رئیس هیئت عمومی دیوان عدالت اداری - دری نجف‌آبادی

به جبران گام‌های عقب مانده

گفت‌وگو با کیومرث محمودی - شهردار اراک

محمد سجادی زاده



شهروندان و شهرداری در گرفت

اکنون گرچه شهر اراک هنوز از زیر فشار جمعیت افزاینده پشت راست نگرده است اما به دلیل کندی رشد جمعیت، فرصتی باقیته تا به شامل در آنچه بر او گذشته است بر دازد به اعتقاد مدیریت شهرداری، راهبرد اصلی فعالیت‌های شهرداری هم‌اکنون ارتقای کیفیت شهری است، تا بر اثر آن بتوان گام‌های عقب مانده از رشد اقتصادی را جبران کرد.

آنچه در این می‌آید دیدگاه‌های کیومرث محمودی، شهردار اراک

در این باره است.

● آقای شهردار، در سال‌های اخیر تحولات مثبتی در ارتقای کیفیت شهری اراک صورت گرفته است، این تحولات با چه انگیزه‌های شکل می‌پذیرد، هزینه آنها از کجا تأمین می‌شود و مدیریت آن با چه مسائلی روبروست؟

○ پیش از هر چیز، ضروری است از گذشته شهر آغاز کنیم. شهر اراک از دهه ۱۳۳۰ بار شد سریع صنعت، جمعیت بسیار زیادی را به درون خود جذب کرد اما سایر بخش‌ها همچون خدمات شهری و عمران و محیط زیست با این رشد هماهنگ نبودند و فاصله بسیار زیادی با صنعت داشتند. حدود یک سال قبل از انقلاب این شهر به مرکزیت استان تبدیل شد و به دلیل تحولات سیاسی دوران انقلاب، این ارتقای مدیریت در سایه ترازو رکود و چندان اهمیت نیافتد، در همان سال‌ها سیاست سافارستی در واگذاری اراضی شهری به اجرا گذاشته شد و بر اثر آن ۱۴ نقطه پیرامونی شهر - که از جمله بهترین اراضی و خوش آب و هوا ترین آنها بودند - به سکونت‌های حاشیه‌نشین اختصاص یافتند. مرکز شهر نیز دچار تشنگی و افتشاش شدیدی شد و محیط زیست شهری به استان‌های خطرناک رسید.

در این سال‌ها همه این مشکلات راه چه مردم و چه مدیریت فراوانست، ناشی از شهرداری می‌دانستند و با بالا گرفتن مضطربت

مسوح صنعتی که در دهه‌های ۲۰ و ۵۰ به کشور وارد شد، بجز شهرهای بزرگ و اصلی، دامن برخی از شهرهای میانی همچون اراک و قزوین را نیز گرفت و از قضا آنها را به قطب‌های صنعتی و با اهمیت کشور تبدیل کرد. شهر اراک در این میان پذیرای گروهی از صنایع پایه - از جمله ماشین‌سازی، آلومینیوم و ماشین‌های راهسازی - شد و بعدها هم در آن زمینه‌های برای تنوع جذب واحدها و گروه‌های صنعتی دیگر مانند پتروشیمی فراهم آمد.

رشد فعالیت‌های صنعتی در این شهر به گسیل جمعیت مهاجر انجامید. به طوری که شهر اراک در دهه‌های ۲۰ و ۵۰ جزء معدود شهرهای دارای بیش از ۱۰۰ هزار نفر جمعیت بود که با بالاترین میزان رشد جمعیتی (بیش از ۸۵ درصد) رو به رشد. جمعیت این شهر در سال ۱۳۵۵، ۱۱۷ هزار نفر بود که تا سال ۱۳۶۵ به ۲۶۵ هزار نفر رسید. به این ترتیب میزان جذب جمعیت در شهر اراک طی این دهه حتی از جمعیت سال پایه نیز بیشتر بود. این روند در سال‌های بعد هم ادامه یافت و تا سال ۱۳۷۵ جمعیت شهر به ۲۸۱ هزار نفر رسید و اکنون برآورد می‌گردد که شهر اراک به استانه ۲۵۰ هزار نفر نزدیک می‌شود.

طی این سال‌ها سرعت رشد جمعیت چنان بود که فعالیت‌های عمرانی حتی از پاسخگویی به نیاز عاجل و فوری سکونت نیز عقب ماند و در نتیجه این امر به حاشیه نشینی، اسکان غیررسمی و گسترش و جمعیت‌پذیری سکونتگاه‌های پیرامونی شهر اراک منجر شد.

افتشاش در ساختار شهر، محیط زیست، حمل و نقل شهری، توزیع خدمات و جز آنها، از جمله آشکارترین تبعات عقب ماندگی توسعه شهری در برابر رشد سریع اقتصاد صنعتی بود. در این میان مدیریت شهری - به عنوان خط مقدم برخورد با این عقب ماندگی - دچار می‌ثباتی جدی و بحرانی عمیق شده بود و در سال‌های پس از انقلاب بارها و بارها مدیریت مرکزی آن تغییر کرد و چالش‌ها و درگیری‌های بسیار شدیدی بین

به این ترتیب ضمن زدودن یکی از محله‌های خانجانه‌نشین و ساماندهی سکونت‌گاه ساکنان قبلی آن، بر وسعت فضای سبز شهر افزوده می‌شود.

● در نخستین برخورد با شهرداری اراک، جا به جایی شهرداری مرکزی - از مرکز شهر به نزدیکی یکی از شهرداری‌های مناطق - جلب توجه می‌کند؛ ضمن آنکه در همان حوالی بسیاری از ادارات مرکز استان نیز مستقر شده‌اند. تمامی ساختمان‌های این ادارات و از جمله شهرداری، تازه‌ساز هستند و این خود نشان از آن دارد که این تحولات در چند سال اخیر رخ داده است. اندیشه و انگیزه این جایه‌جایی‌ها چیست؟

(۱) تحولات سریع صنعتی، از جمله امکاناتی برای گسترش مرکز شهر فراهم نکرده بود و شهر اراک دارای مرکزی انحصاری، بسیار متراکم، متشوش و کنترل ناشدنی شده بود. مطابق با راهبردهای طرح جامع شهر، ضرورت گسترش مرکز شهر و ایجاد فرصت برای ساماندهی به مرکز اصلی شهر - یعنی بازار - وجود داشت. گفتنی است شهرداری، که تمامی ساختمان‌ها را به تأمین پارکینگ و اداری می‌ساخت، خود فاقد پارکینگ بود و تمامی توقف‌هایش را به خیابان‌های مرکز شهر تحویل می‌کرد. از این رو در وهله اول، شهرداری مرکز به این نقطه منتقل شد؛ اما در برنامه کوتاه مدت، با جای‌جایی استثنایی در ساختمان جدید شهرداری به ساختمان کنونی استثنایی منتقل خواهد شد و در دراز مدت قرار است که شهرداری به جایگاه اصلی‌اش در مرکز شهر منتقل گردد و به این منظور ضروری است ساختمان جدیدی برای شهرداری ساخته شود.

● از جمله مسائلی که در کیفیت سیمای این شهر مشاهده می‌شود، اتیوه ساختمان‌های بدون نماست. چگونه است که



این ساختمان‌ها دارای سکونت و فعالیت‌اند اما فاقد نما هستند؟

(۲) در گذشته، روال کار شهرداری بر آن بود که به ساختمان‌های بدون نما نیز پایان کار داده می‌شده اما اکنون چنین نیست. از نظر شهرداری، ساختمانی کامل است که نمایی کامل داشته باشد بنابراین دیگر به ساختمان‌های فاقد نما، پایان کار و عدم خلاقی داده نمی‌شود.

● برای ساختمان‌هایی که در گذشته به آنها پایان کار داده شده اما فاقد نما هستند چه سیاستی در پیش گرفته‌اید؟

(۳) بنا به تصویب شورای شهر و به استناد ماده ۱۱۰ قانون شهرداری، قرار بر آن است که نمای این ساختمان‌ها هر چه سریع‌تر تکمیل گردد و

مخبر اولین اقدام بر تغییر شهردار قرار گرفت.

این به گولهای بود که در سال‌های پس از انقلاب ۷۸ بار شهرداری این شهر عوض شد؛ یعنی در واقع عمر فعالیت هر شهردار، حتی به یک سال و نیم هم نرسید. بنابراین در این بی‌ثباتی و عصر کولاه مدیریت، هیچ مدیری قادر به اجرای برنامه‌های خود نبود. بحران مدیریت شهر به حدی بود که در سال ۱۳۷۱ منجر به آتش‌سوزی شهرداری شد.

مشکلات شهر چنان جدی شد که صنایع پیرامونی را ناچار به قبول پرداخت سهم یک درصد از درآمد خود کرد. البته این عوارض اکنون حدود یک سوم از درآمدهای شهرداری اراک را می‌پوشاند و به رقمی در حدود ۳۰ میلیارد ریال در سال می‌رسد. اما هزینه‌های سال جاری با رقم ۶۵ میلیارد ریال برنامه‌ریزی شده است، که باید از سایر منابع درآمدی، همچون صندوق پروتانه ساختمانی و کسب، جرایم ماده صد عوارض خودرو و سوخت تأمین شود.

متأسفانه سهل‌الوصول بودن عوارضی یک درصد از صنایع، همچون درآمد نفت برای کشور، تأثیر نامطلوبی بر سایر منابع درآمدی گذاشته و انگیزه کافی برای پیگیری و وصول درآمد از دیگر منابع درآمدی را کاهش داده است.

اکنون با توجه به این درآمد، امکان ارتقای کیفی شهر فراهم شده است که از آن جمله می‌توان به افزایش فضاهای سبز اشاره کرد. پوشش از این پارک شهر تنها فضای سبز شهر اراک بود اما در زمان حاضر اراک دارای ۳۳ پارک با ۱۱۵۰ هکتار وسعت است.

البته با توجه به آلودگی هوای شهر، به وسعتی بیش از آن نیاز است. از این رو، شهرداری اقدام به احداث کمربند سبز به وسعت ۲۲۰ هکتار کرده است. از جمله اقدامات دیگر شهرداری، تمایک‌بندی از محله‌هایی خانجانه‌نشین شهر به نام وی‌ای‌آر - مصالح آباد، به وسعت ۸۵ هکتار برای احداث فضای سبز و اعطای معوض به ساکنان قبلی آن است.

محله خانجانه‌نشین چشمه موشکی و پارک ولیعصر



پارک امیر کبیر - مجسمه امیر کبیر

چندان متعهد نبود. آیا دیدگاه شهرداری تغییر کرده است؟
 (۱) اکنون شهرداری با سازمان میراث فرهنگی هماهنگی کامل دارد و این تعهد را پذیرفته است که به همان میزان که این سازمان برای بازسازی آثار تاریخی سرمایه گذاری کند، شهرداری نیز سرمایه گذاری کند. از جمله اهداف طراحی شهری مرکز شهر اراک، بازسازی ارگ قدیم شهر است.

● از نظر شما مهم ترین موانع مدیریتی در اداره امور شهر چیست؟

(۲) نخستین و مهم ترین مانع مدیریت چندگانه شهر است: از جمله اینکه وظایف شهرداری به دیگر نهادها و سازمان ها سپرده شده، اما کماکان انتظار جامعه پرورش شهرداری است؛ اینکه وظایف مشابه و موازی به چند نهاد سپرده شده است. نیز اینکه نهادها و سازمان های مسئول شهر به خشی سازی اقدامات یکدیگر - و به ویژه شهرداری - می پردازند.

دوم، نبود سازمان و شرح وظایف مشخص در خود شهرداری است. تاکنون شهرداران بر اساس سلیقه و سیاست خود عمل کرده اند. اگر یک شهردار گرایش به فضای سبز دارد و شهردار دیگر گرایش به عمران، مجموعه اقدامات شان به همان سمت و سو گرایش می یابند.

سوم اینکه کارکنان شهرداری فاقد تحصیلات، تخصص و دانش کافی درباره مدیریت شهر هستند. تاکنون هیچ نهادی موظف به آموزش این کارکنان نبوده است و در واقع آنان هر چه یاد گرفته اند در عرصه عمل و در برخورد مستقیم با موضوعات شهری بوده است.

از این نظر، انتظار بر آن است که مراجع بالا دست - از جمله وزارت کشور و سازمان شهرداری ها - این موانع را برطرف سازند ضمن آنکه از سازمان شهرداری ها می خواهیم در برخورد با دیگر سازمان ها، منابع شهرداری ها را کماکان در نظر بگیرند؛ و اگر امتیازی را از شهرداری می گیرند، در قبال آن امتیازی را به دست آورند.

● از اینکه وقت خود را در اختیار ماهنامه قرار دادید، متشکریم.

در صورتی که اقدامی صورت نگیرد، شهرداری خود به نمایشی خواهد پرداخت و علاوه بر هزینه ۱۵ درصد تیر بابت هزینه های بالاسری و مدیریت از مالک دریافت خواهد کرد. همچنین به کسانی که اقدام به نمایشی کنند وام بانکی تعلق خواهد گرفت. نمونه این اقدامات را می توان در میدان شهدا و خیابان شهید بهشتی - که به وسیله شهرداری انجام شده است - مشاهده کرد.

● برای حل مشکلات مرکز شهر، از جمله مشکلات حمل و نقل، ساختمان های فرسوده، سیمای شهر و کیفیت شهر چه تمهیداتی اندیشیده اید؟

(۳) از جمله مشکلات مرکز شهر، فقدان ضابطه و طرح برای حل مشکلات ترافیکی، ساختمانی و سیمای شهری بوده است. در این زمینه ها اکنون شهرداری در حال تدوین طرح ترافیک مرکز شهر و ضوابط ساخت و ساز در مرکز شهر است. از جمله اینها می توان به پیاده کردن بخشی از مرکز شهر اشاره کرده این ترتیب تمامی محورها با اطلاق بر ضوابط صورت خواهد گرفت و از صدور مجوز بدون ضابطه به شدت جلوگیری خواهد شد.

● برای ارتقای کیفیت شهری، صدور ضابطه کافی نیست؛ به ویژه آنکه در مرکز شهر اغتشاشی به حدی است که مدیریت شهر نیازمند طراحی شهری و دخالت های جزئی معمارانه و شهرسازانه است. در این زمینه چه اقدامی کرده اید؟

(۴) در این زمینه برای محدوده مرکزی شهر به وسعت ۱۵۰ هکتار، دو محدوده فیکسری در بیرون از مرکز شهر به وسعتی در همین حدود، طرح هایی در دست تهیه است که به جزئیات طراحی شهری می پردازد.

● معمولاً محدوده های طراحی شهری وسعتی کمتر از آن را در بر می گیرند. آیا این طرح ها جایگزوی جزئیات طراحی های شهری خواهند بود؟

(۵) بله، فقط این طرح ها تا حد طراحی ساختمانی نیز هست. بخشی از این طرح ها را مشاور و بخشی دیگر را نیز سازمان عمران و نوسازی تهیه می کند.

● در گذشته، شهرداری اراک نسبت به حفظ آثار تاریخی

طرح‌های توسعه شهری

نگاهی به روش‌ها و مبانی اجرایی

کفتوگو با حمید ماجدی

ایرج اسدی



حمید ماجدی که فارغ‌التحصیل معماری (۱۳۵۴) و طراحی شهری (۱۳۵۸) از دانشگاه تهران است. در سال ۱۳۶۵ با درجه کارشناسی ارشد

برنامه‌ریزی توسعه شهری از دانشگاه لندن فارغ‌التحصیل شد. وی در سال ۱۳۷۵ موفق به دریافت درجه دکترا از شهرسازی از همین دانشگاه گردید. ماجدی کار حرفه‌ای خود را از سال ۱۳۵۵ به عنوان معاون مدیر کل دفتر فنی وزارت کشور آغاز کرد. وی از سال ۱۳۶۹ تا ۷۹۱۰ مدیرکل دفتر طرح‌ریزی شهری و ناحیه‌ای وزارت مسکن و شهرسازی بوده است. ماجدی از سال ۱۳۷۶ تاکنون رئیس هیئت مدیره جامعه مهندسان شهرساز بوده و به تدریس در دوره دکتری شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی مشغول است. وی در سال ۱۳۸۰ مدتی نیز معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران را به عهده داشته است. وی هم‌اکنون مشاور و رئیس سازمان شهرداریهای کشور است.

همان‌سازمان شهرداری‌های فطی است - تهیه شوند. ● به نظر می‌رسد در اولین حرکتهای که برای تدوین قانون برنامه‌ریزی شهری در ایران صورت می‌گرفت، نظامی غیر متمرکز برای تهیه طرح‌های توسعه تدارک دیده شده بود. چگونه شد که این نظام به صورت متمرکز به شیوه کنونی درآمد؟

۱) پایه اولین مواد قانونی که در سال ۱۳۴۵ در خصوص شهرسازی وضع شد همان مواد الحاقی به قانون شهرداری‌ها بودند که وظیفه تهیه طرح‌های جامع شهری را به شهرداری - که نهادی محلی است - می‌سپردند. در سال ۱۳۴۷ قانون نوسازی و عمران شهری تصویب شد که در آن بودی به چشم می‌خورد که اشاره به طرح‌های جامع و تفصیلی دارد؛ به ویژه ماده ۲۳ قانون نوسازی و عمران شهری که وظیفه تهیه طرح‌های تفصیلی را حداکثر ظرف مدت ۳ سال بعد از تهیه طرح جامع به عهده شهرداری گذاشته بود.

بدین ترتیب شهرداری‌ها به تدریج در پی تجهیز خود برآمدند. تا مسئولیت تهیه طرح‌های جامع - و به عبارت دیگر برنامه‌ریزی شهری - را به عهده بگیرند تهیه تعدادی طرح نیز با این روش (با مشارکت شهرداری‌ها) آغاز شد و به تصویب همان شورای عالی شهرسازی رسید. اولین طرح جامع، طرح جامع بندر لنگه بود. بعد از آن برای بندرعباس و تعدادی از شهرهای جنوبی کشور نیز طرح تهیه شد. در سال ۱۳۴۸-۹ طرح جامع تهران به تصویب شورای عالی شهرسازی رسید. به این ترتیب تا سال ۱۳۵۱ که آن شوراهای فعالیت می‌کرد حدود ۶۰-۶۲ طرح جامع تهیه و تصویب شد. در سال ۱۳۵۱ اتفاق افتاد و آن تدوین قانون جدیدی تحت عنوان «قانون تأسیس شورای عالی شهرسازی و معماری ایران» بود. این شوراها حدودی با شورای عالی شهرسازی فطی متفاوت بود. وزیر آبادانی و مسکن ریاست این شورا را بر عهده داشت. و آن را با شرکت تعدادی از وزیران یا معاونان آنها اداره می‌کرد. به موجب یکی از مواد قانون تأسیس شورای عالی شهرسازی و معماری ایران «متأسفانه» مواد ۹۷ و ۹۸ قانون شهرداری‌ها ملغی شد و به این ترتیب تهیه طرح‌های جامع از حالت غیر متمرکز به وسیله مدیران شهری به صورت متمرکز درآمد و به عهده وزارت آبادانی و مسکن گذاشته شد.

طرح توسعه شهری مهم‌ترین ابزار هدایت و کنترل توسعه شهری در نظام‌های برنامه‌ریزی شهری دنیا است. در کشور ما، این طرح‌ها از بدو پذیرش تهیه و تصویب آنها، در مواردی چون روش‌ها و مراحل تهیه و تصویب و نیز ساختار تشکیلات و اجرا مورد انتقادات فراوان قرار گرفتند. این گفت و گو در بردارنده نگاهی تاریخی و گذراست به تحولات طرح‌های توسعه شهری در ایران از آغاز تاکنون.

● با توجه به اینکه نظام تهیه طرح‌های توسعه شهری در مرحله گذار و تغییر از رویکرد برنامه‌ریزی جامع به رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی - ساختاری است، به نظر می‌رسد نگاه تاریخی مختصری به پیشینه تهیه طرح‌های جامع و تفصیلی و نیز مبانی قانونی آنها برای آغاز بحث مناسب باشد. نظر شما چیست؟

۱) اصولاً برنامه‌ریزی شهری در کشور ما به صورت امروزی از اوایل دهه ۱۳۴۰ با تهیه طرح‌های هادی - و سپس طرح‌های جامع شهری - شروع شد. بعد از چند سال تجربه‌اندوختی در زمینه تهیه طرح‌های هادی و جامع شهری، مسئولان کشور تصمیم گرفتند مابین قانونی لازم را برای تهیه این گونه طرح‌ها تدوین کنند. این امر با الحاق مواد به قانون شهرداری‌ها در سال ۱۳۴۵ صورت گرفت. در مواد الحاقی به قانون شهرداری‌ها (که اصل قانون مصوب ۱۳۳۲ بود) مواد ۹۷ و ۹۸ الحاقی اهمیت بسیاری داشتند. ماده ۹۷ قانون شهرداری‌ها پیش‌بینی کرده بود که شورای تحت عنوان «شورای عالی شهرسازی» - که در رأس آن تعدادی از وزرا قرار می‌گرفتند - در کشور تأسیس شود. دبیرخانه مستقلی نیز تحت عنوان دبیرخانه شورای عالی شهرسازی ایجاد می‌شد که دبیرکل شورای عالی شهرسازی در رأس آن قرار داشت. این شورا و دبیرخانه تأسیس شد و چند سال هم به فعالیت خود ادامه داد. ماده ۹۸ این قانون پیش‌بینی کرده بود طرح‌های جامع با تیریف خاصی که از آن در این ماده آمده بود، به وسیله شهرداری‌ها و یا به کمک سازجانی که در ماده ۹۶ قانون شهرداری‌ها از آن نام برده شده بود - که

در سال ۱۳۵۳ قانون تغییر نام وزارت آبادانی و مسکن به وزارت مسکن و شهرسازی تصویب شد که در آن این طرح‌ها جامع و تفصیلی تعریف شدند. در این قانون تهیه طرح‌های جامع به عهده وزارت مسکن و شهرسازی گذاشته شد؛ ولی درباره مسئولیت تهیه طرح‌های تفصیلی اطلاعات بسیار نامشخص است و تنها نکته‌ای که در این زمینه در آن به چشم می‌خورد، جلب مشارکت انجمن شهر و «شهرداری‌ها» در حین تهیه طرح‌های تفصیلی بود. این توصیه نیز این گونه تعبیر شد که وقتی باید جنب مشارکت آنها صورت گیرد، پس به این معنی است که آنها خود تهیه کننده طرح نیستند. بنابراین در فاصله سال‌های ۱۳۴۵-۱۳۵۳ (نوره هشتساله) در دو یا سه مرحله تحولات بسیار مهم و در عین حال نامطلوبی در نظام شهرسازی کشور به وقوع پیوست که انجام برنامه‌ریزی شهری را به طور ناگهانی از حالت غیر متمرکز (به وسیله نهاد‌های محلی) به صورت کاملاً متمرکز (به وسیله وزارت مسکن و شهرسازی) درآورد.

● به نظر می‌رسد این حالت تاکنون تداوم پیدا کرده است. نظر شما در این باره چیست؟

بله، این حالت تا کنون که روزنه‌هایی برای تغییر رویه پیدا شده است، هنوز باقی است. بعد از تصویب این قوانین، وزارت مسکن و شهرسازی خود را اساساً با تأسیس دفتر خاصی در حوزه معاونت شهرسازی و معماری شروع به تهیه طرح‌های جامع کرد. در بدوین امر طرح‌ها به صورت دو مرحله‌ای تهیه می‌شد: در مرحله اول الگوی توسعه شهری ارائه می‌گردید که بعد از تصویب این الگو در شورای عالی شهرسازی، مهندسان مشاور اجازه می‌یافتند طرح جامع شهر را براساس آن تهیه کنند. این خود فرآیندی طولانی بود که برضی اوقات مراحل بررسی تا تصویب نهایی آن در شورای عالی سه تا چهار سال طول می‌کشید. بعد از پیدایش اولین دیدگاه‌های اقتصادی در این زمینه، وزارت مسکن و شهرسازی تصمیم گرفت که مراحل تهیه این طرح‌ها را به یک مرحله تقلیل دهد. این امر انجام شد و براساس آن، سازمان برنامه و بودجه قرارداد تئین را برای طرح‌های جامع تهیه کرد.

● این طرح‌ها در چه زمینه‌های دیگری نقص داشتند؟

تا سال ۱۳۶۲ به تدریج اشکالات این طرح‌ها مشخص شدند. مهم‌ترین اشکالات این طرح‌ها عبارت بودند از: عدم مشارکت مردم و شهرداری‌ها در فرآیند تهیه و بررسی و تصویب آنها، انعطاف‌ناپذیری بودن این طرح‌ها، عدم ارتباط با طرح‌های بالا دست (البته طرحی به صورت طرح بالا دست در آن زمان وجود نداشت ولی حداقل برنامه‌های پنج ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی وجود داشت که می‌توانست مورد توجه قرار گیرد)، یک سری مشکلات دیگر که بیشتر در زمینه تکنیکی و در روش تهیه این طرح‌ها وجود داشت - به ویژه اشکالاتی که در زمینه نقشه‌های پایه و آثار و اطلاعات به چشم می‌خورد.

● درباره «روزنه‌هایی برای تغییر رویه» صحبت کردید. تاکنون چه تلاش‌هایی برای تغییر نظام تهیه طرح‌های توسعه شهری صورت گرفته است؟ آیا موفقیت‌هایی هم

حاصل شده است؟

در سال ۱۳۶۱ در وزارت کشور کمیته‌ای برای تدوین برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور با شرکت نمایندگان وزارت مسکن و شهرسازی، سازمان برنامه و بودجه و استانداری‌های سراسر کشور تشکیل شد که مسئولیت آن کمیته سه عهده من بود. اولین پیشنهادها در جهت اصلاح نظام متمرکز تهیه طرح‌های جامع در آن کمیته ارائه شد. پیشنهاد ما دخالت دادن بیشتر شهرداری‌ها و شوراهای امر تهیه این طرح‌ها بود. این برنامه با این دیدگاه تدوین شد ولی همان گونه که استحضار دارید به دلیل جنگ تحمیلی به تصویب نرسید. البته موضوع تجدید نظر در شرح خدمات طرح‌های جامع و تفصیلی پیگیری شد و در سال ۱۳۶۲ کمیته‌ای در سازمان برنامه و بودجه مسئولیت تهیه قرارداد تیب ۱۲ یا تهیه طرح‌های توسعه عمران حوزه نفوذ و تفصیلی شهرها را به عهده گرفت و بسیاری از دیدگاه‌های موجود در شرح خدمات قرارداد مذکور لحاظ گردید. از این رو تا تدوین برنامه‌های بعدی (برنامه اول و دوم توسعه کشور) که چند سالی فاصله ایجاد شد، طرح‌های جامع در چهار چوب قرارداد تیب ۱۲ و برای حوزه‌های فراتر از حوزه شهر (همراه با روستاهای واقع در حوزه نفوذ آن) تهیه می‌گردیدند. البته در برنامه‌های اول و دوم به صورت خیلی کلی به ضرورت جلب مشارکت مردم در فرآیند تهیه طرح‌های توسعه شهری و تهیه طرح‌های بالا دست (طرح‌های منطقه‌ای) اشاره می‌شد ولی عملاً کاری صورت نمی‌گرفت تا اینکه من در سال ۱۳۶۹ مسئولیت دفتر طرح‌ریزی وزارت مسکن و شهرسازی را عهده‌دار شدم و با توجه به سابق پیش گفته تصمیم گرفتم تا حد امکان برای دیگر گوی نظام برنامه‌ریزی شهری کشور تلاش کنم. دیدگاهی که مدنظر قرار دادم، تهیه طرح‌ها به صورت ساختاری - راهبردی در مقیاس شهرستان و شهر بود که در این زمینه هم کشورهای اروپایی و هم آمریکا صاحب تجربه بودند.

در اولین مرحله ضرورت تهیه طرحی فرادست که در چهار چوب آن بتوان طرح‌های توسعه شهری را تهیه کرد (به جای طرح حوزه نفوذ قبلی و همچنین طرح‌های مکان‌یابی، که در آن زمان در دست تهیه بودند) مورد توجه قرار گرفت و برای تهیه شرح خدمات آن کمیته‌ای تشکیل شد و تعدادی از دست‌اندرکاران و استادان دانشگاه دعوت شدند. این شرح خدمات دو فاصله زمانی کوتاهی تهیه شد. به این ترتیب، تهیه طرح‌های توسعه و عمران «جامع» شهرستان به عنوان طرح‌های فرادست طرح جامع شهری با دستگاه ساختاری - راهبردی آغاز شد. از سال ۱۳۷۰ و در فاصله نود ماه بعد از کسب موافقت وزیر وقت مسکن و شهرسازی برای متناوب از ۸۰ شهرستان کشور به صورت هم‌زمان قراردادهایی برای تهیه این طرح‌ها منعقد شد. بعد از آن با تصویب هیئت دولت و با اصلاح یکی از مواد این نامه نحوه استفاده از اراضی و احداث بنا در خارج از محدوده قانونی و حریم شهرها، تهیه طرح‌های ناحیه‌ای (برای یک یا چند شهرستان) به صورت قانونی درآمد. سازمان برنامه و بودجه نیز قراردادی همساز برای طرح‌های ناحیه‌ای تهیه کرد و اکنون در واقع تهیه این طرح‌ها در نظام شهرسازی کشور جا افتاده است.

در سال ۱۳۷۷، بعد از گذشت هفت سال از تجربه تهیه طرح‌های جامع شهرستان، با طرح‌های ناحیه‌ای، مرحله دوم اصلاحات آغاز شد و تصمیم گرفته شد طرح‌های جامع و تفصیلی هم با این دیدگاه (راهبردی - ساختاری) تهیه شود. کمیته‌ای برای این منظور تشکیل گردید و شرح خدمات طرح‌ها به بحث گذاشته شد. بعد از مدت کوتاهی، این کمیته سیاهی و چارچوب تجدید نظر در شرح خدمات و طرح‌های توسعه شهری را تدوین کرد که در آن طرح‌های ساختاری - راهبردی شهرها به جای طرح‌های جامع سنتی، و طرح‌های تفصیلی پایه و بومی و موضوعی به جای طرح‌های تفصیلی پیشنهاد شد. سپس این شرح خدمات به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی فرستاده شد تا به صورت قرارداد تپ درآید.

● اگر برای نظام شهرسازی کشور سه رکن اساسی فرض کنیم - یعنی «روش و فرایند تهیه طرح» «قوانین و ساختار و تشکیلات» - بدون تغییر هر سه رکن تشکیل دهنده این نظام نمی‌توان بر انجام موفق اصلاحات امیدوار بود. به نظر می‌رسد روش‌ها و فرایندهای تهیه طرح‌ها در حال گذار و اصلاح است. برای تغییر دیگر اجزای این نظام - یعنی قوانین و ساختار و تشکیلات - چه تلاش‌هایی صورت گرفته است؟

(۱) همان‌گونه که اشاره شد، با تحولاتی که در چهار دهه گذشته به وقوع پیوسته، یکی از سه رکن مؤثر در تغییر نظام برنامه‌ریزی شهری کشور - که در واقع حصار روش‌های برنامه‌ریزی شهری است - تا حدودی به سمت و سوی مطلوب و مناسب سوق داده شده است ولی در دو جزء دیگر هنوز تغییراتی رخ نداده است. البته در طول تهیه برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور مسئولیت کمیته برنامه‌ریزی شهری را خود من بر عهده داشتم؛ و در آنجا پیشنهاد شد که به «وزارت تقییر در روش‌ها، نظام تشکیلاتی و ساختاری جدید پیش‌بینی شود و قوانین لازم برای تحقق این امر نیز تهیه و تدوین گردد. پیشنهاد ما تأسیس سازمانی تحت عنوان «سازمان شهرسازی و معماری کشور» - یا عبارتی مشابه آن - بود که در تهیه طرح‌های توسعه شهری، شهرسازی‌ها و شوراهای آنها که نهادهایی محلی و مستقل از دولت هستند را هدایت کند و ضمن ایجاد هماهنگی لازم در واحدهای مذکور به تهیه طرح‌های فرادست در مقیاس‌های ناحیه‌ای، منطقه‌ای و ملی بپردازد.

به دلیل میان‌بخشی بودن برنامه‌ریزی شهری، پیشنهاد شد که یکی از معاونان رئیس جمهور در رأس این سازمان قرار گیرد؛ ولی متأسفانه بررسی این پیشنهاد به کمیته آمایش سرزمین که کمیته‌ای فرابخشی بود، سپرده شد و در برنامه سوم صرفاً پیشنهادهای بخش‌های مختلف گنجانیده شد و بدین ترتیب پیشنهادهای کمیته‌های فرابخشی در متن برنامه منظور نگردید.

البته تأسیس سازمان شهرسازی‌ها در سال گذشته، تحول بزرگی به شمار می‌رود. تأسیس این سازمان در ماده ۶۲ قانون شهرسازی پیش‌بینی شده بود. اکنون این سازمان می‌تواند بخشی از وظایف سازمانی را که مدنظر کمیته مذکور بود (هماهنگی امور شهرسازی‌ها و شوراهای تهیه

طرح‌های توسعه شهری) به عهده بگیرد.

البته اصل عدم تمرکز و ضرورت مناکحه نهادهای محلی نظیر شوراهای و شهرسازی‌ها در تهیه طرح‌ها و برنامه‌های توسعه شهری همواره مدنظر بوده است ولی متأسفانه تا کنون حائلی قانونی آن فراهم نشده بود؛ تا اینکه اخیراً لایحه اصلاح قانون شوراهای در مجلس شورای اسلامی مطرح شد. به هر حال در پی هماهنگی‌هایی که با مرکز پژوهش‌های مجلس به عمل آمد، خوشبختانه پیشنهاد ضرورت تهیه طرح‌های توسعه شهری به وسیله شهرسازی‌ها با جلب مشارکت مردمی مورد توجه قرار گرفت؛ و پیشنهاد سورتین مسئولیت بررسی و تصویب آن به شورای شهر نیز پذیرفته و در آن لایحه گنجانیده شد. البته طرح‌های جامع (یا ساختاری - راهبردی شهر) به دلیل ضرورت هماهنگی با طرح‌های قراردادی (طرح‌های توسعه و عمران ناحیه‌ای و منطقه‌ای) و با آمایش سرزمین) بعد از تصویب در شورای محلی (شورای شهر)، به وسیله مراجع ذی‌ربط در سطح استان به تصویب نهایی خواهند رسید.

بنابراین اندیشه‌هایی که در ماده ۹۸ قانون شهرسازی‌ها (در سال ۱۳۶۵) وجود داشت، یعنی ایجاد بستری قانونی برای سیردن برنامه‌ریزی شهری به شهرسازی‌ها و شوراهای شهر، در حال انجام است. شیوه تهیه طرح‌ها و محتوای آنها هم این‌شالله در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به تصویب نهایی خواهد رسید. به تبع این امر، محتوای این طرح‌ها از حالت سنتی - که تا کارآمدی‌شان طی سال‌های متعددی اثبات شده است - بیرون خواهد آمد و به سمت طرح‌های ساختاری - راهبردی برای شهرها و همچنین طرح‌های تفصیلی کاملاً اجرایی سوق داده خواهد شد.

امید است مرحله دوم اصلاحات بعد از اصلاح قانون شوراهای انجام شود که همان تغییر در نظام و تشکیلات برنامه‌ریزی شهری است. البته زمانی که وظیفه تهیه طرح‌های جامع و تفصیلی به نهادهای محلی سپرده شود تا حدودی این تحول صورت گرفته تلقی می‌شود. بخش بعدی این تحول تشکیل سازمانی است که بتواند برنامه‌ریزی را از مقیاس ملی و منطقه‌ای تا ناحیه‌ای و شهری هدایت کند. این سازمان، همان‌گونه که ذکر شد، باید ماهیتی میان‌بخشی داشته باشد و به صورت یک بخش و تحت نظارت یک وزارتخانه در تأیید اصولاً وظایف میان‌بخشی را نهادهایی که زیر نظر رئیس جمهور اداره می‌شوند و شوراهای عالی که مسئولیت‌شان با رئیس جمهور است بهتر می‌تواند انجام دهد تا یک وزارتخانه خاص که وظیفه بخش دارد. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و سازمان حفاظت محیط زیست نمونه‌هایی از سازمان‌های میان‌بخشی هستند که رئیس آنها معاون رئیس جمهور است. در این صورت برای امور محلی (هماهنگی امور شهرسازی‌ها و شوراهای) و همچنین هماهنگی برنامه‌ریزی توسعه شهری با برنامه‌های توسعه ناحیه‌ای، منطقه‌ای و ملی نیز چنین سازمانی می‌تواند تشکیل شود.

● با سپاس از شما

شهرداری‌ها و دریافت گواهینامه ایزو

سعید سفیری

کارشناس علوم ارتباطات



M. Zahedi

مقصد در مواردی که کالا صادر می‌شود، تطبیق کند. (۱)

این تعریف صنعتی از کنترل کیفیت است، که می‌تواند شامل خدمات فنی - حتی در داخل کشور - شود. در واقع سازمانی که خدماتی را به مردم شهر ارائه می‌کند، می‌تواند پایه اقدام خود - یعنی کنترل کیفیت - را بر این اساس بنا کند.

پس در تعریف کیفیت، باید به این نکته توجه داشت که خدمات ارائه شده باید از الگو و استاندارد خاصی پیروی کند. این استاندارد می‌تواند همان کیفیت خدمات و تداوم آن باشد، به گونه‌ای که با تغییر کارکنان و مدیران سازمان، کیفیت خدمات آن از بین نرود.

یکی از این روش‌های استانداردسازی کیفیت خدمات، استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ (ISO 9000) است که در جامعه امروز اصطلاح آن بسیار شنیده می‌شود. اینها به خصوص در آگهی‌های بازرگانی نیز جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده‌اند.

ایزو چیست؟

مسلماً ایزو ۹۰۰۰ فقط نامی تبلیغاتی نیست، بلکه بیش از هر چیز وسیله‌ای است برای تأمین هدفی جدی که همانا رضایت مشتریان و مراجعه کنندگان است.

حسین علامه کارشناس شرکت مشاوره طرح کیفیت در تشریح ایزو چنین می‌گوید: «ایزو دو فاز دارد: فاز خدماتی و فاز تولیدی؛ یعنی در ایزو محصول نهایی می‌تواند خدمتی به مراجعه کنندگان و مشتریان باشد و یا کالایی برای رفع نیازها و خواسته‌های آنان، بنابراین، می‌توان ایزو را از هتل‌ها و بیمارستان‌ها تا کارخانه‌های صنعتی اجرا کرد.»

شهنام طاهری درباره ایزو می‌نویسد: «سیستم مدیریت به تناسب اهداف و محصولات (خدمات) تولیدی و هدف آن سازمان فرق می‌کند و به همین ترتیب سیستم کیفیت نیز در هر سازمان متفاوت است. استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ عناصر سیستم کیفیت را تشریح می‌کنند، اما پیچونگی اجرای آن را معلوم نمی‌سازند و از طرفی هم سیستم خاصی را برای سازمان‌ها تعریف نمی‌کنند؛ چون خصوصیات هر سازمانی متفاوت است.»

لازمه حضور در عرصه کار و تولید جهانی هنگام شدن با معیارها و استانداردهای آن است. در دنیای امروز - و در ابعاد کوچک‌تر آن - در شهرهای امروز - نمی‌توان بدون نگاه به جهان زندگی کرد. رشد جمعیت و افزایش آگاهی و خواسته‌های آنان علاوه بر اینکه تنوع خدمات و گسترش روزافزون سازمان‌ها را به دنبال دارد، آنها را وادار به بازنگری در کیفیت ارائه خدمات خود نیز می‌کند. شهرداری یکی از سازمان‌های شهری است که در بیشتر کشورها از آن به عنوان قوه مجریه شهری یاد می‌شود. این سازمان تنوع خدمات فراوانی در شهر دارد و به تعبیری، زندگی بدون این سازمان در شهر ناممکن است. روزانه صدها نفر برای حل مشکلات ساخت و ساز و دریافت خدمات مختلف به شهرداری مراجعه می‌کنند ولی آیا رضی از آنجا بیرون می‌آیند؟ آیا اینان خدمات مورد نیاز را دریافت می‌کنند؟ آیا مراجعه کنندگان به تناسب وقت و هزینه‌ای که صرف ورود به شهرداری و حضور در آن می‌کنند، پاسخ خود را در حد کفایت دریافت می‌دارند؟ و ده‌ها پرسش دیگر، که پاسخ به تمامی آنها در حدود کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت است.

این گزارش سعی دارد تا با روشن کردن مفهوم کیفیت و استانداردسازی فعالیت‌ها، به این بحث بپردازد که آیا شهرداری‌ها می‌توانند کیفیت خدمات خود را استانداردسازی کنند و به کیفیت مورد نظر و مطلوب در ارائه خدمات برسند؟ آیا دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ می‌تواند این راه را هموار کند؟ این کار چطور امکان‌پذیر است و پیش‌نیازهای آن چیست؟

کنترل کیفیت

شهنام طاهری در کتاب «مدیریت کیفیت فراگیر» می‌نویسد: «کیفیت معیاری است که نشان می‌دهد تا چه اندازه کالا یا خدمتی با نیازها و خواسته‌ها و انتظارات مصرف‌کننده سازگاری و تطابق دارد. منظور از کیفیت استفاده از تمام روش‌ها و سیستم‌هایی است که اطمینان می‌دهد محصول ارائه شده برای فروش، با تمام مشخصات لازم کیفیت که به وسیله شرکت برای هر محصول تعیین شده و همچنین با استانداردهای کیفیت لازم از نظر قوانین مربوط برای ساخت داخل و مقررات کشور

بنابراین با تصمیم به برقراری سیستم کیفیت در مطابقت با یکی از استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، مدیران سازمان خود را به یکی از روش‌های مدون مدیریت متعهد می‌سازند. ایزو ۹۰۰۰ عبارت است از استانداردهای بین‌المللی برای سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدل‌هایی برای تضمین کیفیت» (۲)

حسین علامه در توضیح بیشتر ایزو ۹۰۰۰ می‌گوید: «استاندارد ایزو ۹۰۰۰ هرگز کیفیت محصول را بالا نمی‌برد و هیچ توضیحی در مورد کیفیت کالا و خدمات ارائه نمی‌دهد. این در واقع سیستمی مدیریتی است که الگویی را برای کارها قرار می‌دهد که اگر کار براساس این الگوها و راهکارها انجام گیرد، خواه و ناخواه کیفیت در دوره زمانی مشخصی ارتقا پیدا می‌کند و یا کیفیت تعریف شده ثابت می‌ماند.»

مزایای گواهینامه ایزو

شهنام طاهری مزایای اجرای ایزو ۹۰۰۰ را در سازمان شامل افزایش سودآوری و کاهش هزینه‌ها، استفاده مفید از منابع سازمان، افزایش رضایت مشتری، بهبود روحیه تعهد و همکاری، امتیازات بازاریابی، استفاده از اعتبار و شهرت شرکت گواهی دهنده و پی‌ریزی مدیریت کیفیت جامع می‌داند (سیستم کیفیت تأیید شده مانند پایه‌ای برای ایجاد مدیریت کیفیت جامع با بهبود مستمر عمل می‌کند).

حسین علامه می‌گوید: «یکی از مزایای اصلی ایزو این است که کیفیت را تعریف می‌کند و اگر مشتری خدمت تعریف شده را تحویل نگیرد می‌تواند از محل ارائه کننده خدمت شکایت کند. اگر کسی برای کار خود استاندارد نداشته باشد نمی‌تواند از او شکایت کرد. بنابراین ایزو بُعد نظارت را در هر زمینه‌ای افزایش می‌دهد. در عین حال ایزو ملاک خوبی برای انتخاب پیمانکاران و ارائه کنندگان خدمات است. به عنوان مثال، اگر کسی بخواهد راننده‌ای را برای مسافرت انتخاب کند

اگر کسی برای کار خود استاندارد نداشته باشد نمی‌تواند از او شکایت کرد. بنابراین ایزو بُعد نظارت را در هر زمینه‌ای افزایش می‌دهد

مسلماً کسی را برمی‌گزیند که گواهینامه داشته باشد. شاید فردی که گواهینامه نداشته باشد بهتر باشد. اما فرد گواهینامه‌دار چارچوب‌هایی را رعایت می‌کند که حافظ امنیت و کیفیت است. اگر شهرداری بتواند از استاندارد ایزو در کار بهره‌برداری ساده‌تر می‌تواند پیمانکاران خود را انتخاب کند، بعد نظارت در فعالیت‌های آن افزایش می‌یابد و زمینه فساد نیز در آن ضعیف می‌شود. در عین حال مهم‌ترین نکته در ایزو مشتری‌مداری است که در شهرداری به شهروندمداری تغییر می‌یابد. یعنی هدف جلب رضایت و رفع نیازهای شهروند خواهد بود.

مشکلات شهرداری‌ها و استانداردهای

منوچهر هاتفی، پژوهشگر سیستم مدیریت در ایران که در مورد

افزایش کارایی سیستم شهرداری نیز کار کرده است، وقتی با سوال مادر زمینه ایزو ۹۰۰۰ و استانداردهای در سازمان شهرداری مواجه می‌شود، می‌گوید: «استاندارد در شهرداری این است که ارباب رجوع معطل نشود و از دحام در شهرداری‌ها وجود نداشته باشد. دستگاه شهرداری‌ها برای رسیدن به این استاندارد باید هدف‌های خود را تعریف کند و برای رسیدن به این هدف‌ها به سازمان دهی بپردازد. شهرداری باید هدفمند شود. این نکته در ایزو تعریف شده است و در واقع پیش‌نیاز آن به شمار می‌آید.»

منوچهر هاتفی در یافت ایزو ۹۰۰۰ را عامل اساسی در کنترل کیفیت می‌داند و البته معتقد است گرفتن این گواهینامه در جامعه امروز ما بیشتر نوعی مُد تلقی می‌شود. او معتقد است: «امروز گرفتن ایزو ۹۰۰۰ مد شده است. همه می‌خواهند ایزو ۹۰۰۰ بگیرند، اما کمتر اتفاق می‌افتد که به سیستم این استاندارد متعهد بمانند. دلخوشی بعضی از مدیران این شده است که قاپ استاندارد را به دیوار بزنند، بدون آنکه در سیستم تحت نظر آنان اتفاقی رخ داده باشد.»

مهم‌ترین نکته در ایزو مشتری‌مداری است که در شهرداری به شهروندمداری تغییر می‌یابد. یعنی هدف جلب رضایت و رفع نیازهای شهروند خواهد

بود

منوچهر هاتفی مهم‌ترین مسئله شهرداری‌ها را در ایران، نبود حاکمیت مردم می‌داند. او حاکمیت مردم را در شهرداری‌ها پیش‌نیاز اساسی استانداردسازی در شهرداری می‌داند و شوراها را نخستین قدم تحقق حاکمیت مردم در شهرداری‌ها برمی‌شمارد.

وی می‌گوید: «مردم می‌توانند قوی‌ترین نظارت را بر کار شهرداری اعمال کنند. اگر نظارت مردم وجود داشته باشد زمینه فساد مالی و اداری از بین می‌رود. هیچ وزیر کشور و شهرداری نمی‌تواند بدون تکیه بر حاکمیت مردم در شهرداری‌ها در مقابل فساد مالی - اداری این سازمان بایستد. امیدوارم در تصویب قانون جدید شوراها این نکته به خوبی مد نظر قرار گیرد و شوراها هر چه بیشتر تقویت شوند.»

منوچهر هاتفی به تلاشی که تاکنون برای بهبود سیستم در شهرداری‌ها صورت گرفته است اشاره می‌کند و می‌گوید: «تاکنون هزینه‌های بسیاری برای بهبود سیستم و بالا بردن کیفیت خدمات در شهرداری‌ها مصرف شده اما نتیجه آنها چشمگیر نبوده است. وقتی حاکمیت مردم پذیرفته نشود، شورا (که نماینده افکار عمومی است) نیز جندی گرفته نمی‌شود. در این شرایط سیستم‌ها متأثر از فضایی خواهند بود که تحت تأثیر فساد و کم‌کاری قرار دارد و بنابراین نمی‌تواند کارآمد باشند. در تمام سیستم شهرداری - به خصوص در جایی که با مردم ارتباط دارد - ده‌ها مرکز بازرسی ایجاد شده است، زیرا اطمینان به کار وجود ندارد.

شود. در این صورت ایزوی شهرداری، فقط نوعی عنوان محسوب نخواهد شد. بلکه کیفیت را تحت تأثیر قرار خواهد داد.»

نیکویه تعلیم نیروی انسانی و مشارکت صدر حد کارکنان را امری حیاتی قلمداد می‌کند. او می‌گوید: «در زمان حاضر شهرداری‌ها از نیروهای متخصص استفاده می‌کنند اما این نیروهای متخصص در جای خود به کار گرفته نمی‌شوند. نیروهای قدیمی سازمان از پذیرش دیدگاه‌های جدید مدیریتی سر باز می‌زنند و مقاومت می‌کنند. اینها مواردی است که باید در ایزوی شهرداری دیده شود.»

پرویز جلیلی، کارشناس ارشد مدیریت و عضو شورای شهر ارومیه، در سافت گواهینامه ایزو را نوعی ضرورت می‌داند و می‌گوید: «ایزوپیش نیازهایی دارد که اگر به آنها توجه نشود نا کارآمد می‌گردد و تغییرات

مردم می‌توانند قوی‌ترین نظارت را بر کار شهرداری اعمال کنند. اگر نظارت مردم وجود داشته باشد زمینه فساد مالی و اداری از بین می‌رود

تاکنون هزینه‌های بسیاری برای بهبود سیستم و بالا بردن کیفیت خدمات در شهرداری‌ها مصرف شده اما نتیجه آنها چشمگیر نبوده است

جدید در شهرداری‌ها پدید نمی‌آید. شهرداری‌ها سازمان‌های عریض و طولی هستند که نیاز به اصلاح ساختاری دارند. منابع در آمدی آنها باید اصلاح شود. قانون شهرداری‌ها باید اصلاح شود و مطابق نیازهای روز تغییر کنند. در زمان حاضر در آمد شهرداری‌ها در حال کاهش است. وزارت کشور باید طوری برنامه‌ریزی کند که درآمدهای شهرداری‌ها که به خزانه دولت واریز می‌شود، به خود آنها سپرده شود. بعد از این کارها، شهرداری‌ها می‌توانند روی پای خود بایستند. در این صورت بهتر می‌توان از استانداردهای شهرداری‌ها سخن به میان آورد.»

این عضو شورای شهر ارومیه، یکی از موانع استانداردسازی خدمات شهرداری‌ها را بخشنامه‌های دست و پاگیر وزارت کشور می‌داند و معتقد است: «استانداردسازی و ارائه ایزو، در بخش‌هایی از کار شهرداری که به بخش خصوصی واگذار می‌شود پاسخگو است.»

جلیلی می‌افزاید: «بخش خصوصی با شرایطی که دارد کارهایی را که شهرداری‌ها با صرف هزینه‌های بالا انجام می‌دهد، با هزینه بسیار کمتر و کیفیت بالا به انجام می‌رساند.»

پرویز جلیلی فرهنگ‌سازی و آموزش شهروندان و آشنایی آنان با مشکلات شهری و مشارکت را از دیگر پیش‌نیازهای ایزو برمی‌شمارد.

عباس نیکویه معتقد است: «قبل از اینکه به ایزو فکر کنیم و با مشکلات راه‌اندازی آن مواجه شویم، می‌توانیم سیستم ارائه اطلاعات و

این کنترل‌های بیرونی زمان انجام کار را افزایش می‌دهد و در نهایت کار را با مشکل مواجه می‌کند. در حالی که بازرسی از عناصر حاکمیت مردم است. مردم در هر محله‌ای از شهر بر کار نظارت می‌کنند و آنقدر تجربه از طرف آنان به شهرداری وارد می‌شود که می‌تواند زمینه موفقیت‌های آتی را فراهم آورد.»

منوچهر هاشمی لازمه استانداردسازی خدمات ارائه شده از سوی شهرداری را تغییر فضای مدیریتی و نظارتی، خواست مدیریت سازمان برای تحول و سوق سازمان به سمت منافع مردم و مشخص شدن اهداف، مراحل انجام کار و قوانین می‌داند.

ایزو از نگاه شوراهای

عباس نیکویه، کارشناس ارشد مدیریت دولتی و عضو شورای شهر قزوین، درباره ایزو می‌گوید: «شورای شهر قزوین چند ماه قبل به بحث و بررسی جدی در این زمینه پرداخت. بررسی‌ها نشان داد که در ایران ارائه ایزو به شهرداری‌ها با مشکلات جدی مواجه است و یکی از آنها نبود استاندارد تعریف شده در کار شهرداری است.»

استاندارد در شهرداری این است که ارباب رجوع معطل نشود و ازدحام در شهرداری‌ها وجود نداشته باشد

دلخواهی بعضی از مدیران این شده است که قاب استاندارد را به دیوار بزنند، بدون آنکه در سیستم حسرت نظر آنان اتفاقی رخ داده باشد

مثلاً در مورد دریافت جواز ساختمانی باید دید که تعداد جمعیت چقدر است، رشد مسکن چگونه است و به چه تعداد پرسنل نیاز است، تا مردم به راحتی بتوانند جواز بگیرند و کمترین مراجعه و صرف انرژی را در روز به شهرداری داشته باشند. در شهرداری پاریس که دارای گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ است این استانداردها به روشنی مشخص گردیده اما در شهرداری‌های ایران تعریف نشده است. حتی سازمان استاندارد دفتر قزوین هم به ما اعلام کرد که برای خدمات شهرداری‌ها در ایران استاندارد وجود ندارد.»

این عضو شورای شهر قزوین، درباره ایزو و مشکلات تطبیق آن در شهرداری‌ها می‌گوید: «ایزو دارای بیرون داد و درون داد است. اگر شهرداری ایزو داشته باشد اما دستگاه‌های موازی با آن - که فعالیت آنها باید با شهرداری هماهنگ باشد - ایزو دریافت نکرده باشند، شهرداری دچار مشکل می‌شود. شهرداری هر شهر باید با سازمان ثبت، اداره برق، آب و زمین شهری هماهنگ باشد. دادن گواهینامه ایزو به شهرداری باید با درایت و جزء به جزء باشد - یعنی به همه بخش‌های شهرداری ایزو داده

راهنما را در شهرداری راه‌اندازی کنیم. به طور مثال، می‌توان به کسانی که برای دریافت جواز ساخت مراجعه می‌کنند بروشوری داد که در این بروشور تمامی اطلاعات مورد نیاز، شامل اینکه به کجا مراجعه کنند، چه مدارکی را ارائه دهند و اینکه کار آنها چقدر زمان می‌برد، ذکر گردد. از طرف مقابل، کار شهرداری را باید مطابق با این بروشور تنظیم کرد. این کار در بسیاری از کشورها انجام می‌شود. به این ترتیب اضطراب و بلا تکلیفی مردم و همچنین زمینه رشوه‌گاش می‌یابد. با ارائه این گونه راهنمایی‌ها، مردم می‌فهمند که کارکنان موظف به انجام چه کاری هستند.»

قدرت اله رفیعی، کارشناس ارشد مدیریت و عضو شورای شهر زنجان، ایزو ۹۰۰۰ را اصل و ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌داند. او می‌گوید: «شتاب و سرعت تغییرات به حدی است که طرح مدیریت کیفیت در سیستم‌ها اجتناب‌ناپذیر است. به خصوص در مدیریت‌های سنتی، مدیریت کیفیت می‌تواند در اصول، فنون و ظرفیت‌های سازمان پیشرفت‌های چشمگیری

اگر شهرداری ایزو داشته باشد اما دستگاه‌های موازی با آن - که فعالیت آنها باید با شهرداری هماهنگ باشد - ایزو دریافت نکرده باشند، شهرداری دچار مشکل می‌شود

قبل از اینکه به ایزو فکر کنیم و با مشکلات راه‌اندازی آن مواجه شویم، می‌توانیم سیستم ارائه اطلاعات و راهنما را در شهرداری راه‌اندازی کنیم

در ایران ارائه ایزو به شهرداری با مشکلات جدی مواجه است و یکی از آنها نبود استاندارد تعریف شده در کار شهرداری است

ایجاد کنند. اما این مسئله در شهرداری‌ها قدری پیچیده می‌شود. شهرداری‌ها فعالیت‌های متنوعی را انجام می‌دهند. تعدد کاری آنها و درگیری با مردم زیاد است؛ خصوصاً اینکه منبع درآمد شهرداری‌ها مردم هستند و هزینه آنها از این طریق تأمین می‌گردد. در عین حال همیشه هزینه‌ها بیش از درآمد واقعی است. این شکاف مالی نوعی تناقض و تضاد در عملکرد شهرداری‌ها با آنچه که استاندارد است، پدید می‌آورد.»

این عضو شورای شهر زنجان می‌افزاید: «این وضعیت شرایط ناخواسته‌ای را بر شهرداری‌ها تحمیل می‌کند. بنابراین افزایش رضایت مشتریان، که از اهداف سیستم‌های کیفیت است، با وجود ضعف مالی و محدودیت منابع در برابر انتظارات رو به افزایش مردم، که در تقابل با هم هستند، محقق نمی‌شود. تحت این شرایط صحبت از ایزو ۹۰۰۰ در فضای حاکم بر شهرداری‌ها رنگ می‌بازد.»

رفیعی ارتقای فرهنگ سازمانی شهرداری و ایجاد انگیزه در کارکنان را برای بالا بردن کیفیت خدمات، از پیش نیازهای اصلی دریافت ایزو می‌داند. او می‌گوید: «بینش، دانش و کوشش نباید در سرلوحه کار سازمانی قرار گیرد. به همین دلیل نیروی انسانی در شهرداری‌ها باید به

درستی سازمان‌دهی شود.»

این عضو شورای شهر معتقد است که برخی از فعالیت‌های شهرداری در قالب ایزو نمی‌گنجد. او مثال را با سد معبر و مقابله با تخلفات ساختمانی عنوان می‌کند، و می‌گوید: «سد معبر و مقابله با تخلفات ساختمانی رانمی‌شوند در ایزو ۹۰۰۰ استانداردسازی و قالبسازی کرد. اما ایزو می‌تواند در مباحثی همچون پروانه‌های ساخت وارد شود. در ساخت و ساز و بالا بردن طول عمر ساختمان نیز ایزو می‌تواند عامل مؤثری باشد.» رفیعی به تغییر ساختار سازمانی تأکید می‌کند و اظهار می‌دارد که اگر این عامل نادیده گرفته شود، نیروی سازمانی به عاملی بازدارنده تبدیل می‌شود و در برابر هر تغییری مقاومت می‌کند.»

گفت‌وگوها نشان می‌دهد که استانداردسازی فعالیت‌ها امروزه برای هر سازمان حکم نوعی ضرورت را دارد - خصوصاً سازمانهایی همچون شهرداری‌ها که ارائه خدمات آنها طیف وسیعی از جمعیت کشور را که شهرتین هستند در برمی‌گیرد. بدون شک دستیابی به این هدف، قطعاً میسر نخواهد شد و فرایندی است که مرحله به مرحله می‌بایست برای آن هدفگذاری و برنامه‌ریزی کرد. یکی از گام‌های جدی در این راه آموزش مدیران و متقاعد کردن آنها برای درک ضرورت این امر است.

یادآوری:

۱-طاهری‌نهنام؛ TQM، مدیریت کیفیت فراگیر؛ انتشارات علوم نوین، نو پوزیشن، ص ۹.

۲- همان منبع، ص ۱۱۷.

۳- همان منبع، ص ۱۲۰.

پیشینه تاریخی اداره شهرها در ایران (بخش سوم)

حسن شفیعی

دکتر در علوم سیاسی

داروغه از غروب آفتاب در چهارسوق روی تخت می نشست و مأموران شیکردوی در کوچه و بازار پراکنده می شدند تا اگر به شرابخوار یا سارقین برخوردند او را دستبند بزنند و به پای تخت داروغه بیاورند

داروغه بیاورند

انقلاب مشروطه نقطه عطفی در مدیریت مدرن شهرهای ایران به شمار می آید. ناپیش از انقلاب مشروطه قوانین مدون و مکتوبی در اداره شهرها وجود نداشت و نظام سنتی متولی اداره امور بود؛ و فراتر از نظام سنتی نیز گماشتگان پادشاه به رفق و فتنی امور شهرها می پرداختند. شهر ایرانی هویتی دفاعی - امنیتی داشت.

برج و باروها، کوچه‌های باریک و تنگ توأم با حصارها و دروازه‌های شهر تبلور این هویت بود. امور خدماتی شهر عمدتاً بر عهده ساکنان آن قرار داشت. هر کسی جلوی خانه، کوچه و مغازه خود را تمیز می کرد، و روشایی کوچه‌ها و معابر نیز به دست افراد محله‌ها صورت می گرفت.

مجلس «محتسب» اولین رده‌بای نهاد شهرداری در شهرهای ایران است. محتسب در بازارها به گردش می پرداخت، به خویش و بدی اجناس رسیدگی می کرد، مقررات عمومی را به آکسبه یادآور می شد و چوب و فلکی هم در اختیار داشت که هر گاه ضرورت اقتضا می کرد، متخلفان را

محتسب در بازارها به گردش می پرداخت، به خویش و بدی اجناس رسیدگی می کرد، مقررات عمومی را به آکسبه یادآور می شد و چوب و فلکی هم در اختیار داشت که هر گاه ضرورت اقتضا می کرد، متخلفان را احدمی زد

احدمی زد. اما تکالیف محتسب کم کم تغییر یافت و بیشتر سعی وی مصروف جلوگیری از شرابخواری، فحشا و سرقت‌های بازاری گردید.

از زمان صفویه، «داروغه» جای «محتسب» را گرفت. داروغه از غروب آفتاب در چهارسوق روی تخت می نشست و مأموران شیکردوی در کوچه و بازار پراکنده می شدند تا اگر به شرابخوار یا سارقین برخوردند او را دستبند بزنند و به پای تخت داروغه بیاورند.

در دوره قاجار، اداره‌ای تحت عنوان «اداره احتساب» زیر نظر داروغه تشکیل شد که اعضای آن را «عمله احتساب» می نامیدند. ناصرالدین شاه در اولین سفر به قونگه، شیفته تمدن غرب شد. وی دستاوردهای متعددی از این سفر داشت که یکی از آنها بازنگری در تشکیلات اداره شهر و تأسیس شهرداری جدید بود. بر همین اساس، وی یکی از محصلان اعزامی به فرانسه به نام «میرزاخان مهندس باشی» را به شهرداری تهران منصوب کرده اما خزانه خالی دولت مانع از آن بود که بتوان کار مؤثری انجام داد. سپس «اداره احتساب» به دو اداره «احتساب» و «تظلیف» تقسیم شد که هر یک عهده‌ای مأمور و فراش در اختیار داشتند. علاوه بر این «اداره روشایی» نیز در کنار اداره نظلیف وجود داشت. متصدی اداره روشایی، وظیفه روشن کردن فانسوس‌های نفتی و چراغ‌های روغنی را از ابتدای

غروب تا صبح روز بعد به عهده داشت. یک سیاح انگلیسی در خصوص وضعیت شهرها و روش‌های آنها در دوره قاجار می نویسد: «... هیچ شهر بزرگ و همچنین هیچ حلی آباد بزرگی در ایران وجود ندارد. هیچ گونه صنعت متکی به نیروی بخار وجود ندارد... از گاز و برقی هم خبری نیست، اما آیا تا پیش از تبخیر چراغ نفت سوز نیز وجود ندارد؟» (۱)

برای بهبود وضع روشایی شهرها، ناصرالدین شاه با استفاده از گاز، چراغ گاز را در یکی از خیابان‌های تهران به کار گرفت که دو سال پیشتر دوام نیاورد و روشایی شهر به همان فانوس‌های قدیمی برگشت.

پیش از انتصاب داروغه، میراب، کلانتر و مانند اینها، حکام قاجار برای اداره شهرها با گروه‌های محلی مشورت می کردند. این مقامات نه تنها حکومت را در اداره امور یاری می کردند، بلکه در گرفتن تصمیمات اساسی نیز که می توانست سرنوشته گروهی را تعیین کند نقش داشتند. سازمان اجتماعی شهرها را گروه‌ها و متفندان محلی و دولتی تشکیل می دادند. گدخدایان محله‌ها را، همانند گدخدایان روستاها، مسئولان ریش سفیدان محلی می گردیدند. مسئولیت عمده آنها میانجی گری در اختلافات داخلی و نمایندگی محله در برابر دنیای خارج بود.

اقتدار درون شهرها به این گروه‌ها محدود نمی شد. افراد دیگری همچون والیان دولتی، ائمه جمعه، شیخ الاسلام‌ها، کلانتران، میراب‌ها، مباشران، داروغه‌ها، محتسب‌ها و لوطی‌ها - که شال گردن ابریشمی کاشان و زنجیر یزدی نشان و بیژرشان، و نگهبانی حرم محله‌ها و سازماندهی مراسم عزاداری ماه محرم مشغله اصلی شان بود - به همراه مراکز اجتماعی همچون مساجد، قهوه‌خانه‌ها، گرمابه‌ها، تکیه‌ها و زورخانه‌ها بخشی از سرنوشته اجتماعی شهر را رقم می زدند. در این فضای پراکندگی و تعدد مراکز قدرت، شاهان قاجار در انتخاب متولیان اداره شهرها مجبور و مقتد به در نظر گرفتن این کانون‌های قدرت بودند.

شهرتین» (۵) در نظر گرفته شد. اولین اداره بلدیة به ریاست دکتر خلیل خان اعظم الدوله ثقفی در عمارتی واقع در سبزه میدان تهران تأسیس شد. (۶)

فعالیت رسمی بلدیة تهران در زمان احمدشاه قاجار با ۳۰ عضو، شامل ۲۵ رفتگر (سپور)، چهار سو سپور و یک رئیس به منظور نظافت شهر آغاز شد. تا قبل از آن، نظافت شهر بر عهده خود مردم بود و همان طور که قبلاً اشاره شد، هر کس جلوی خانه و دکان خود را بنا به سنت آب و اجدادش تمیز می کرد.

در اولین قانون بلدیة (۱۲۸۶ خورشیدی)، بلدیة (شهرداری) از آغاز با انجمن بلدی (انجمن شهر) همراه بود. مطابق این قانون، رئیس انجمن بلدی، کلانتر شهر (شهردار) نامیده می شد. کارکنان شهرداری (طبق قانون ۱۸ نفر) نیز به وسیله او انتخاب می شدند. بر اساس همین قانون، تشکیل انجمن محله ها با تعداد ۱۶ الی ۲۰ نفر نیز پیش بینی شده بود.



شاهان قاجار امنیت و آسایش خود را با سوء استفاده از حسادت های گروهی نسبت به گروه دیگر و تحریک حساب شده آنها تأمین می کردند

میل به تصور کمزورتی - به دلایل تاریخی، ساختاری، فرهنگی و جز اینها - باعث شد که در قانون بلدیة، اجرای تصمیمات انجمن بلدی با مقبولیت حاکم و وزیر داخله فیصاحت اجرایی پیدا کند و وزیر داخله حق انحلال انجمن را داشته باشد؛ هر چند حق انجمن بلدی برای ارجاع شکایت به مجلسین کشور نیز پیش بینی شده بود.

بلا تکلیفی نهاد نوپای انجمن بلدی و بلدیة هر کشاکش رویارویی با نظام سیاسی متمرکز، کفه ترازو را به سمت قدرت مرکزی سنگین ساخت و در نهایت نهادهای دموکراتیک همچون انجمن های بلدی و بلدیة، به فراموشی سپرده شدند یا در اعداد بوروکراسی تحکم آمیز قدرت دولتی قرار گرفتند.

سرجان ملکوم می گوید: «... گرچه مردم رسماً کلاتر و کدخد را انتخاب نمی کنند، نظر آنها در تعیین این افراد دخیل است. اگر پادشاه کلاتری را تعیین کند که مورد پذیرش مردم نباشد از اداره امور ناتوان خواهد بود، زیرا در بین مردم احترام و اعتبار لازم را برای انجام این کار نخواهد داشت. این بدان علت است که برای مردم هیچ چیز مهم تر از این نیست که رؤسا و ریش سفیدان را انتخاب کنند یا در انتخاب آنها دخالت داشته باشند.» (۲) در واقع «صدای مردم» بود که رؤسای محلی را تعیین می کرد. البته «صدای مردم» در نظام اجتماعی سنتی ای که مبتنی بر زدوبند های حیدری - نعمتی و سایر درگیری های فرقه ای و قومی بود، برای شاهان قاجار که فاقد ابزار مناسب سرکوب - یعنی بوروکراسی،

برای مردم هیچ چیز مهم تر از این نیست که رؤسا و ریش سفیدان را انتخاب کنند یا در انتخاب آنها دخالت داشته باشند

ارتش و درآمدهای کلان - بودند می توانست خوشتر باشد. آنها با تحریک فرموده دامن زدن به حسادت ها و اختلافات، حکومت می کردند. به گفته یکی از سیاحان انگلیسی، «... شاهان قاجار امنیت و آسایش خود را با سوء استفاده از حسادت های گروهی نسبت به گروه دیگر و تحریک حساب شده آنها تأمین می کردند.» (۳) به رغم این، شاهان قاجار خارج از شبکه سنتی روابط قدرت، مقتد به هیچ قیدی نبودند. انقلاب مشروطه مدعی جزوهای انزوی قانونی ساراجان یافته و رکنی عدالت - خواستار اینان، دموکراتیک کردن قدرت دولتی، تأمین امنیت زندگی و جان و مال همگان از خود آگاهی نامحدود و پیش بینی ناشدنی دیوانی بود. (۴)

در چارچوب این قانون خواهی بود که بعد از صدور فرمان مشروطیت از طرف مظفر الدین شاه، قانون انعقاد انجمن بلدیة در تهران و ولایات به تصویب رسیده اما دیری نپایید که استبداد صغیر، آمال مشروطه خواهی را - از جمله تشکیل انجمن های بلدیة - به باد داد. در «کتابچه قانون»، ۱۰۸ ماده قانونی برای «... حفظ منافع شهرها و اینکای حوایج اهالی



۱- ۱۳۰۲، تهران، بلدیة تهران، ۱۳۰۲-۱۳۰۳، تهران، سازمان اسناد ملی ایران، ص ۱۱.
۲- همان منبع موسسای سنجان، شهرداران تهران از عصر قاجاری تا دوره پهلوی، تهران، ۱۳۷۸، ص ۲۸.

3- J. Malcom, History of Persia, Vol. 2 Murray, London, 1809, p. 325.

۴- محمد علی اقبال، «توسعه اقتصادی سیاسی ایران از مشروطیت تا سقوط پهلوی»، ترجمه محمد رضا گلشنی، تهران، ۱۳۵۶، ص ۷۷.

پانزدهم، ۱۳۰۲.
۵- روزنامه آبراهه، تهران، ۱۳۰۲، ترجمه سید علی حسینی و مصداق محمد حسینی، چاپ دانشگاه تهران، ۱۳۸۵، ص ۲۲.
۶- از عارفان، تهران، ص ۲۳.

و دیگر

تأملی بر

کمیسیون عمران در شورای شهر اصفهان



نازیلا مرادی

تصویب، مشورتی، سیاستگذاری و تدوین استانداردها،
(۱) پیگیری و نظارت

مفهوم نظارت در وظایف کمیسیون عمران شورای شهر اصفهان
محدوده وسیعی را در بر می گیرد.

نخستین گام برای تحقق نظارت کیفی، تأکید و نظارت بر حسن
اجرای ماده ۷۱ قانون شوراهای اسلامی کشور مبنی بر نظارت بر اجرای
تصویب جنود شهر، مقررات لازم جهت اراضی غیرمحصور شهری و
ایجاد و توسعه معابر و تأسیسات عمومی شهر است.

پیگیری و نظارت بر اجرای قانون شهرداری ها، قانون نوسازی و
عمران شهری، آیین نامه نحوه واگذاری املاک به شرکت ها و مؤسسات و
شرایط فسخ قرارداد، قانون پیشگیری از خطر سیل و پیامدهای آن و کلیه
آیین نامه هایی که مستلزم تخصیص بودجه عمرانی به شهرداری است،
مهم ترین وظایف این کمیسیون را تشکیل می دهد.

از دیگر فعالیت های حوزه پی گیری و نظارت، رسیدگی به معضل
حفاری در شهر است. در زمان حاضری یکی از مشکلاتی که گریبانگیز
شهرها شده، معضل حفاری های بی در پی و بدون هماهنگی سازمان های
خدماتی مختلف در شهر است. با اینکه اکنون ۱۵ سال از تصویب ماده ۱۰
دستور العمل «کمیسیون عالی هماهنگی و امور اجرایی شهرهای کشور»
مبنی بر هماهنگی میان شهرداری ها و سایر دستگاه ها و شرکت های
حفاری کننده می گذرد، هنوز ناهماهنگی میان شهرداری ها و سایر
دستگاه های اجرایی، و اتلاف منابع مادی بسیاری از این رهگذر، به چشم
می خورد.

تشکیل کمیسیون های مختلف و شرح وظایف و عملکرد آنها در
شوراهای اسلامی، از جمله مواردی است که پس از آغاز به کار شوراها
بر اساس آیین نامه ای داخلی تصویب می شود. شاید به همین دلیل تعریف
روشن و دقیقی از کارکرد و وظایف این کمیسیون ها وجود ندارد. با این
همه، تنها نگاهی بر وظایف شوراها در قانون شوراهای اسلامی تعریف
نسبتاً مطلوبی از حیطة وظایف کمیسیون های عمران، فرهنگی -
اجتماعی، اقتصادی و حقوقی - اداری ارائه می دهد. این تأویل دوباره از
قانون شوراها، بیش از همه گستره وظایف کمیسیون عمران را پیش رو
می گشاید. از سوی دیگر، شهر در نگاه اول کالبدی است که با
شاخص هایی همچون عمران و آبادی تعریف می شود. بنابراین در نوشته
حاضر با توجه به اهمیت کارکرد کمیسیون های عمران، به شرح وظایف
این کمیسیون در شورای شهر اصفهان پرداخته می شود.

شرح دقیق وظایف و حجم و گستره فعالیت های کمیسیون عمران در
این شورا، حکایت از تسامل و تفسیر دقیق اعضا بر قانون شوراها و تجلی
آن در شرح وظایف کمیسیون های عمران اقتصادی، حقوقی و اداری و
فرهنگی - اجتماعی - و به ویژه کمیسیون عمران - دارد.

بر اساس ماده ۲۴ آیین نامه داخلی شورای شهر اصفهان، طرح ها و
لوايح ارائه شده به شورا پس از قرائت در جلسه علنی به کمیسیون های
مربوط ارجاع می شود. کمیسیون عمران علاوه بر رسیدگی به طرح ها و
لوايح ارجاعی، هفت وظیفه اصلی را در فهرست دشمی فعالیت های خود
قرار داده است. این وظایف عبارتند از: پیگیری و نظارت، تدوین
استراتژی ها یا راهبردهای شهری، برنامه ریزی عمران شهری، وظایف

**یکی از وظایف کمیسیون عمران، نظارت بر
اجرای دقیق آیین نامه هماهنگی اقدام های عمرانی
مؤسساتی است که خدمات آنها در داخل حریم
شهرها مستلزم حفاری معابر و احداث تأسیسات
است**

یکی از وظایف کمیسیون عمران، نظارت بر اجرای دقیق آیین نامه هماهنگی اقدام های عمرانی مؤسساتی است که خدمات آنها در داخل حریم شهرها مستلزم حفاری معابر و احداث تأسیسات است. به این ترتیب، به میزان زیادی از حفاری های زائد شهری در اصفهان جلوگیری شده است. نظارت بر اجرای مصوبات و آیین نامه های سازمان هایی که در مدیریت شهر دخالت دارند طیف دیگری از وظایف نظارتی کمیسیون عمران را در شورای شهر اصفهان به نمایش می گذارد. پیگیری اجرای مصوبات شورای عالی شهرسازی و معماری، سازمان نظام مهندسی، آیین نامه ایمنی انبارهای کالا، آیین نامه پیش آمدگی ساختمان در گذرها و آیین نامه مقاوم سازی ساختمان ها در برابر زلزله مهم ترین عناصر این طیف را در بر می گیرد. اقدام نظارتی شورای شهر اصفهان بر مصوبات و آیین نامه های سازمان های شهری در حالی صورت می گیرد که بسیاری از این مصوبات ضمانت اجرایی جدی ندارند و برخی از آنها - همچون موادی از آیین نامه پیش آمدگی های ساختمان که در سال ۱۳۱۸ به تصویب رسیده است - به لحاظ قضایی، قانون متر و که به شمار می روند و در شرایط کنونی اجرا شدنی نیستند.

ارائه پیشنهاد یا نظر مشورتی به نمایندگان شهر در مجلس شورای اسلامی، اعضای شورای استان، شهرستان و شورای عالی استان از دیگر وظایف مشورتی کمیسیون عمران شورای شهر اصفهان به شمار می رود

دولتی نمی توانستند اجرای آن را ضمانت کنند؛ اما ضامن و پشتوانه اصلی برنامه های راهبردی، افکار عمومی است. پیش نویس راهبردها پس از طی مراحل کلی که ذکر شد، به صورت طرح در اختیار شورای شهر قرار می گیرد و در صورت تصویب به شهروندان و شهردار ارائه می شود.

پس از آن، شهردار نتیجه ای از راهبردها را برای کلیه معاونت ها، مدیران سازمان های وابسته و مدیران مناطق شهرداری ارسال و تقاضای تشکیل ستاد برنامه ریزی می کند.

ستاد برنامه ریزی متشکل از صاحب نظران و کارشناسان هر واحد متناسب با توان تخصصی و مالی خود بخشی از راهبردها را به برنامه اجرایی تبدیل می کند. این برنامه در بردارنده جدول زمان بندی و بر آوردی دقیق از هزینه های اجرایی است. این برنامه اجرایی برای دو مقطع زمانی یکساله (بودجه سالانه) و پنجساله (برنامه پنجساله عمرانی) تهیه شده است.

بنابراین شهردار موظف است که طی زمانی معین برنامه های خود را به صورت لوایح برنامه پنجساله عمرانی و بودجه سالانه به شور ارائه کند. شورای اسلامی شهر اصفهان در این مرحله، این دو لایحه را پس از مطرح کردن آن در شورابه کمیسیون عمران باز می گرداند. سپس کمیسیون عمران با همکاری کمیسیون های دیگر به بررسی و ارائه نظر درباره لوایح مذکور می پردازد. چگونگی و مدت زمان معین برای بررسی هر یک از دو لایحه را، آیین نامه های جداگانه ای مشخص می سازند که کمیسیون اقتصادی، اداری و حقوقی تدوین می کند و برای تصویب در اختیار شور قرار می دهد.

۴۴ وظایف تصویری

مطابق آیین نامه داخلی شورای شهر اصفهان، کمیسیون عمران موظف است چند نکته مهم را پس از بررسی و مشاوره با کارشناسان، تصویب کند و به شور باز گرداند. در این میان رئیس شور موظف است مواردی را که مطابق مقررات آیین نامه نیاز به طرح در شور و دریافت مصوبه دارد در دستور جلسه قرار دهد.

راهبردها برای دوره های طولانی تدوین می شوند و هیچ یک از سازمان و نهادهای دولتی نمی توانند اجرای آن را ضمانت کنند؛ اما ضامن و پشتوانه اصلی برنامه های راهبردی، افکار عمومی است

۲۲ تدوین راهبردهای شهری

شاید بتوان راهبرد شهری را در هدف های بلندمدتی تعریف کرد که سمت و سوی حرکت و مقصد نهایی برنامه های پنج ساله و برنامه های سالانه بودجه را مشخص می کنند.

اگر چه مطابق نظام برنامه ریزی کشور، سال ۱۴۰۰ به عنوان سرفصلی مشخص برای برنامه ریزی استراتژیک کشور تعیین شده است، اما شورای شهر اصفهان این زمان را برای تحقق اهداف و استراتژی های شهری اصفهان کافی نمی داند؛ به همین دلیل به پیشنهاد کمیسیون عمران، طرح «اصفهان ۱۴۱۴» با مضمون برنامه ریزی با افق سال ۱۴۱۴ تهیه و تدوین گردیده و به تصویب شورای شهر اصفهان رسیده است.

در این طرح بیش از ۳۰ وظیفه - با ساز و کارهای تحقق آنها - به دقت پیش بینی شده است.

کمیسیون عمران هر یک از این وظایف ۳۰ گانه را برای مطالعه و بررسی به دانشگاه ها، مراکز تحقیقاتی، مهندسان مشاور و یا اشخاص حقیقی که صلاحیت علمی و تجربی آنها مورد تأیید کمیسیون باشد محول کرده است.

۲۳ برنامه ریزی عمران شهری

پس از تدوین راهبردها، پیش نویس آن برای نظرخواهی میان شهروندان منتشر می شود. مهم ترین دلیل این امر آن است که راهبردها برای دوره ای طولانی تدوین می شوند و هیچ یک از سازمان و نهادهای

مواردی که برای تصویب نیاز به بررسی و مشاوره با کارشناسان امر دارد، به شرح زیر است:

- مطالعات مهندسی پروژه‌ها یا طرح‌های عمرانی شهرداری مرکز، نواحی و سازمان‌های وابسته
- طرح‌های جامع و تفصیلی
- نقشه خیابان‌ها، معابر و گذرگاه‌ها
- نقشه مسیل‌ها، مادی‌ها، خطوط ویژه و خطوط مترو
- نقشه پارک‌ها، فضاهای سبز و آزاد
- نقشه میدان‌های ورزشی
- نقشه کلیه ساختمان‌های عمومی شهرداری مرکزی و مناطق
- نقشه مکان‌یابی کلیه مؤسسات عمومی.

۵) وظایف مشورتی

کمیسیون عمران موظف است دیدگاه‌های خود را به صورت شفاهی و کتبی درباره کلیه مواردی که رئیس شورا، رؤسای کمیسیون‌ها، شهردار و معاونان وی، مدیران سازمان‌های وابسته به شهرداری یا مدیران مناطق شهرداری به آنها ارجاع می‌دهند، اعلام کند.

همچنین ارائه پیشنهاد یا نظر مشورتی به نمایندگان شهر در مجلس شورای اسلامی، اعضای شورای استان، شهرستان و شورای عالی استان از دیگر وظایف مشورتی کمیسیون عمران شورای شهر اصفهان به شمار می‌رود.

کمیسیون عمران موظف است به شکایات مردمی که از جانب دبیرخانه یا هیئت رئیسه شورا ارجاع داده می‌شود، رسیدگی کند و از محتوای شکایات در جهت تدوین سیاست‌های عمرانی مناسب بهره‌برداری به عمل آورد.

۶) وظایف سیاست‌گذاری

کمیسیون عمران موظف است در مسائل عمران شهری اقدام به سیاست‌گذاری کند. برای تحقق این امر، نماینده کمیسیون مواردی را که به سیاست‌های مشخص اجرایی می‌انجامد طی گزارشی در جلسه شورا مطرح می‌سازد و بدین ترتیب آنها در دستور کار شورا قرار می‌گیرند.

منبع مهم دیگری که اعضای کمیسیون عمران در امر سیاست‌گذاری عمران شهری از آن بهره‌مندی ببرند، نظرهای مردمی است. کمیسیون

امروزه فقدان تعریفی مشخص با استاندارد از فعالیت‌های عمرانی شهرداری‌ها، گسستی عمیق را میان اقدامات عمرانی، هزینه‌های صرف شده و عملکرد نامطلوب آنها به نمایش می‌گذارد.

عمران موظف است به شکایات مردمی که از جانب دبیرخانه یا هیئت رئیسه شورا ارجاع داده می‌شود، رسیدگی کند و از محتوای شکایات در جهت تدوین سیاست‌های عمرانی مناسب بهره‌برداری به عمل آورد.

۷) تدوین استانداردها

امروزه فقدان تعریفی مشخص یا استاندارد از فعالیت‌های عمرانی شهرداری‌ها، گسستی عمیق را میان اقدامات عمرانی، هزینه‌های صرف شده و بسازده و عملکرد نامطلوب آنها به نمایش می‌گذارد. مهم‌ترین تجلی این عملکرد نامطلوب در تماشای شهری، پیاده‌روها، خطوط ویژه، پارکینگ‌های شهری، ارتفاع ساختمان‌های شهری و تراکم، رفوژهای سبز، جداول، عرض خیابان‌ها و معابر، تابلوهای شهری، علائم و تابلوهای اطلاع‌رسانی و راهنمایی و راهنمایی، روشنایی معابر و پارک‌ها و فواصل دوربرگردان‌ها به چشم می‌خورد.

کمیسیون عمران شورای شهر اصفهان با درک این گسست و چالش، خود را موظف کرده است تا با ایجاد ارتباطات بین‌المللی، بازدهی و بررسی میدانی، عقد قراردادهای تحقیقاتی با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، نسبت به تدوین آیین‌نامه استاندارد در مواردی که ذکر آن رفت، اقدام کند. نکته مهم آن است که رعایت استانداردهایی که به تصویب این کمیسیون می‌رسد در هر یک از عملیات عمرانی یا اجرایی، الزامی است و عدم رعایت آنها تخلف به شمار می‌رود. در این صورت آیین‌نامه‌های تخلفات شورا مجازات موارد تخلف را جداگانه تعیین خواهد کرد.

به نظر می‌رسد نگاه شورای اسلامی شهر اصفهان به این شهر، نگاهی عمیق، کلان و آینده‌نگر است. اگرچه اصلاح و ارتقای فعالیت‌های عمران شهری تنها در حد توان و تقدیری شوراها نیست، اما شوراها به عنوان نهاد‌های تصمیم‌گیرنده و اثرگذار، باید تمامی تلاش خود را برای تکیل به مدیریت مطلوب شهری به کار گیرند.

شهرداری‌ها و استانداردها

محمود پیرآبادی

کارشناس ارشد برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای



«اگر اهالی نیمی از هزینه‌اش را بدهند، شهرداری پیاده‌رو را درست می‌کند.»

آنچه خواندید، داستان تکراری ماجرای است که هر روز در کشورها اتفاق می‌افتد و منحصر به شهرداری هم نیست، بلکه رویه‌ای معمول در همه سازمان‌ها و ادارات است.

مشکل در اینجا است که افراد در قبال وظیفه‌ای که بر عهده دارند، احساس مسئولیت نمی‌کنند و هیچ نظامی هم ناظر بر کیفیت کارها نیست و اگر هم هست نظارت و مدیریتش علمی و دلسوزانه نیست، چرا که خود همین مدیریت هم با فقدان کیفیت مواجه است. کلید این مشکل به دست مدیریت کیفیت است.

مدیریت کیفیت چیست؟

مدیریت کیفیت یعنی اعمال راه‌ها و روش‌هایی که کالای تولید شده یا خدمات عرضه شده، حد مطلوب و مناسبی را دارا باشند. حد مطلوب آن چیزی است که امروزه آن را استاندارد می‌نامند.

یک روز صبح وقتی دیدم پیاده‌رو را بسته‌اند و کارگران مشغول کارند خوشحال شدم، چون مدتی بود که پیاده‌رو سمت منزل ما به دلیل حفاری‌های گوناگون به کلی از شکل افتاده و راه رفتن در آن دشوار بود. پس از چند روز پیاده‌رو آسفالت شد؛ اما هنوز مدتی نگذشته بود که جا به جا آسفالت فرو نشست و چاله‌های کوچک و بزرگ در پیاده‌رو پیدا شد. وقتی موضوع را با شهرداری محل در میان گذاشتیم، اظهار کردند که پیمانکار زیرسازی مناسبی نکرده است.

گفتم: «تکلیف ما چیست؟»

گفتند: «چون می‌خواهیم پیاده‌رو را خشکه چینی بکنیم، کمی صبر کنید، درست می‌شود.»

استاندارد کردن و دریافت گواهی نامه بین‌المللی ISO، آن گونه که گروهی در شهرداری‌ها گمان می‌کنند، کاری لوکس و نالازم نیست؛ بلکه با نگاه برون سازمانی و در نظر گرفتن منافع سازمان در منافع ملی، می‌توان دریافت که بسیار هم لازم است

استاندارد کردن خدمات چه در شهرداری‌ها و چه در سازمان‌های دیگر - گرچه ممکن است برخی از هزینه‌ها را افزایش دهد اما به یقین در بلندمدت، هم اقتصادی است و هم امکان‌پذیر

مدتی گذشت، باز یک روز دیدیم که پیاده‌رو را بسته‌اند و کارگران مشغول کارند. کامیون‌ها ماسه‌ها را خالی کردند و کارگران سفال‌ها را بر روی هم چیدند و شروع کردند به خشکه چینی پیاده‌رو؛ در حالی که جدول‌های حاشیه پیاده‌رو آنقدر کوتاه و فرسوده شده بود که نیاز به تعویض داشت.

وقتی بلوک‌های سیمانی حاشیه پیاده‌رو را به مهتدس پیمانکار نشان دادیم، گفت: «در قرارداد ما جدول کشی نیست؛ به شهرداری بگویید.»

موضوع را به شهرداری محل گفتیم، آنها در پاسخ گفتند: «ما هم به اندازه شما می‌دانیم و قرارداد جدول گذاری قبل از زیباسازی پیاده‌رو بسته شده است، اما برای پیمانکارش مشکلی پیش آمده و کار را شروع نکرده.»

خلاصه کلام اینکه آجرهای سفالی پیاده‌رو ظرف کمتر از یک سال از بین رفت، بلوک‌های سیمانی هم که بعداً گذاشتند، به علت آنکه ملات خوبی نریخته بودند، کج و کوله شدند و پیاده‌رو دوباره به حال اولش برگشت.

ماوقع را با طومار به شهرداری ارائه کردیم، پس از بازدید گفتند:

استاندارد و اژدهای انگلیسی به معنای معیار، مقیاس، نمونه مطلوب و مانند اینهاست، گرچه کاربرد استاندارد بیشتر در تولید کالا و محصولات است، اما امروزه استاندارد در همه عرصه‌های زندگی - از صنعت گرفته تا خدمات و ورزش - کاربرد دارد.

انواع استاندارد

• استاندارد قراردادی: ویژگی‌های مشترکی است که چند کارخانه یا شرکت بزرگ در تولید فرآورده‌ها یا کالاهای خود به طور یکسان به کار می‌برند. قراردادهای کنترل کیفیت از این گونه استانداردها محسوب می‌شوند.

• استاندارد ملی: ویژگی‌هایی است که یک مؤسسه رسمی برای تولید برخی از فرآورده‌ها در کشور معین می‌کند و تولیدکنندگان نمی‌توانند کالای خود را پایین‌تر از آن حد معین شده، تولید کنند.

در ایران مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران که سازمانی وابسته به وزارت صنایع است و در سال ۱۳۳۳ تأسیس شده، چنین وظیفه‌ای را عهده‌دار است.

استاندارد بین‌المللی: ضوابط و معیارهایی است که سازمان بین‌المللی استاندارد برای هماهنگ کردن بعضی از استانداردها در کشورهای جهان معین می‌کند.

علامت استاندارد بین‌المللی «ISO» است. هر فرآورده استاندارد شده بین‌المللی شماره خاصی دارد و در برابر آن، ویژگی‌های کالا مشخص شده است.

استاندارد کردن کالا و خدمات، هم برای تولیدکننده و هم برای مصرف‌کننده فایده‌های بسیار دارد. صرفه‌جویی در مصرف مواد اولیه و انرژی، استفاده بهینه از نیروی انسانی، جلوگیری از اتلاف وقت و ایمنی در ابعاد گوناگون آن، از مواردی است که می‌توان به آن اشاره کرد.

استفاده نامطلوب و شتابزده و غیر مسئولانه که ممکن است ریشه در ناآگاهی و پانداختن انگیزه فردی و در نظر نگرفتن منافع جمعی داشته باشد، می‌تواند به سرعت سامانه‌ای را که با هزینه کردن سرمایه ملی فراهم آمده است تخریب کند

نگهداری

در بسیاری از کشورهای در حال توسعه - به ویژه آنان که منابع زیرزمینی گسترده‌ای دارند - سرمایه اولیه برای اجرای پروژه‌ها موجود است و مرحله ساخت را نیز می‌توان از طریق پیمانکاران خارجی اجرایی کرد. اما مرحله نگهداری و تعمیر نیاز به نیروی انسانی خودی دارد و در صورتی که این نیروی انسانی آموزش لازم را ندیده باشد و نظارت کیفی پیوسته‌ای بر آن اعمال نگردد، تأسیسات ایجاد شده و خدمات ارائه شده، به سرعت نابود می‌شود.

چه بسا پپچی که شل شده است، اگر بموقع سفت شود، از خرابی ماشینی که می‌تواند سال‌ها کار کند جلوگیری کند. نگهداری مرحله‌ای است که ارتباط مستقیمی با میزان توسعه یافتگی جامعه دارد. هر چقدر جامعه‌ای توسعه یافته‌تر باشد مدیریت نگهداری بهتری خواهد داشت؛ و هزینه‌های نگهداری به مراتب کمتر از هزینه ساخت مجدد است.

بهره‌برداری

بهره‌برداری مرحله‌ای است که بیشتر به مصرف‌کننده مربوط می‌شود. مصرف‌کننده یا بهره‌بردار ممکن است درون سازمانی یا بیرون سازمانی باشد.

چنانچه افرادی که کالایی را مصرف یا خدماتی را دریافت می‌کنند، از آن به خوبی بهره‌برداری یا به عبارتی استفاده بهینه کنند، مسلماً این امر در کیفیت و میزان و طول زمان بهره‌برداری تأثیر خواهد گذاشت.

استفاده نامطلوب و شتابزده و غیر مسئولانه که ممکن است ریشه در ناآگاهی و پانداختن انگیزه فردی و در نظر نگرفتن منافع جمعی داشته باشد، می‌تواند به سرعت سامانه‌ای را که با هزینه کردن سرمایه ملی فراهم آمده است تخریب کند.

بهره‌برداری درست نیاز به آموزش‌های تخصصی - و نیز همگانی - دارد و این امر تنها در صورتی میسر می‌گردد که در فرایند دراز مدت فرهنگ سازی، به عنوان بخشی از مدیریت کیفیت، از سوی شهرداری‌ها و دیگر سازمان‌هایی که خدمات ارائه می‌دهند دنبال شود.

مدیریت کیفیت تنها منحصر به مدیریت ساخت نیست، بلکه نگهداری و بهره‌برداری را نیز شامل می‌شود

هر چقدر جامعه‌ای توسعه یافته‌تر باشد مدیریت نگهداری بهتری خواهد داشت؛ و هزینه‌های نگهداری به مراتب کمتر از هزینه ساخت مجدد است

همان‌گونه که ذکر گردید، استاندارد کردن کالاهای صنعتی و تولیدات کشاورزی از دیرباز معمول بوده است، اما این کار در گستره خدمات سابقه کمتری دارد ولی بی‌گمان راهی است که باید طی شود. استاندارد کردن خدمات - چه در شهرداری‌ها و چه در سازمان‌های دیگر - گرچه ممکن است برخی از هزینه‌ها را افزایش دهد اما به یقین در بلندمدت، هم اقتصادی است و هم امکان‌پذیر.

استاندارد کردن و دریافت گواهی‌نامه بین‌المللی ISO، آن‌گونه که گروهی در شهرداری‌ها گمان می‌کنند، کاری لوکس و نالازم نیست؛ بلکه با نگاه بیرون سازمانی و در نظر گرفتن منافع سازمان در منافع ملی، می‌توان دریافت که بسیار هم لازم است. مثالی که در ابتدای مطلب زدیم گواه صادقی بر این مدعا است.

اما نکته‌ای را نباید از نظر دور داشت و آن اینست که مدیریت کیفیت تنها منحصر به مدیریت ساخت نیست، بلکه نگهداری و بهره‌برداری را نیز شامل می‌شود.

ضرب‌المثلی است که می‌گوید: «نگهداری مهم‌تر از ایجاد است.»

کارت گزارشی شهروندان در کینگستون کانادا

سنجش، روشی برای سرویس دهی در سطح عالی

ترجمه: شهرزاد فرزین پاک

یکی از بهترین روش‌ها در ارزیابی عملکرد شهرداری در اقصی نقاط جهان، نظر سنجی از شهروندان یا همان مصرف کنندگان خدمات شهری است. در این زمینه شهرداری کینگستون کانادا (از مجموعه سنجش‌هایی در جهت ارزیابی خدمات شهری ارائه شده کرده است. این رهیافت جدید که در طول مقاله معرفی خواهد شد، از جدیدترین روش‌های بهینه‌سازی فعالیت‌های شهرداری‌ها به شمار می‌آید و ارتباط مستقیم با مخاطبان آن دارد.



هر شهرداری وضعیت استثنایی دارد که صرفاً در اطلاعات متکس نمی‌گردد. نتایج سنجش در واقع نقطه شروع بررسی‌های آینده و تجزیه و تحلیل موقعیت‌های خاص در شهرداری خواهد بود.

سنجش عملکرد برای ارزیابی چگونگی ارائه خدمات شهرداری مورد استفاده قرار می‌گیرد. در همین زمینه حکومت اناریو برای بهبود نتایج با شهرداری‌ها همکاری می‌کند. این کار در درازمدت به حکومت محلی این امکان را می‌دهد که شورای بزرگی تشکیل دهد و با نتایج را با یکدیگر مقایسه کند. یا مقایسه اطلاعات بهترین عملکردها شناخته می‌شوند و مورد عمل قرار خواهند گرفت. این موضوع به کلیه شهرداری‌های اناریو در جهت پیشبرد عملکردشان کمک خواهد کرد.

اطلاعاتی که در دو سال اول گردآوری شده است، برای به وجود آوردن شاخص پایه برای سطوح فعلی خدمات مورد استفاده قرار خواهد گرفت. شاخص پایه این امکان را به وجود می‌آورد تا دقیقاً سطحی از خدمات که برای آن سرمایه‌گذاری شده به مشتریان ارائه شود. به این ترتیب می‌توان مشخص کرد که شهروندان چه سطحی از خدمات را انتظار دارند و مایل هستند برای آن مالیات و هزینه مصرفی پرداخت کنند.

سنجش چیست؟

چیزی که مورد سنجش قرار می‌گیرد عملی می‌شود. سنجش عملکردها به بهبود خدماتی که به شهروندان عرضه می‌شود کمک می‌کند. یا سنجش نتایج بدست آمده می‌تواند تأثیرات برنامه‌های جدید و موجود و همچنین خدماتی را که ارائه می‌شود، در مقابل اهداف تعیین شده پی‌گیری کرد. سنجش عملکردها در عین حال می‌تواند تخصیص منابع را نیز چه به صورت بوده و چه زمان کار مشخص سازد. از آنجا که کلیه شهرداری‌های سراسر اناریو در این پروژه شرکت خواهند داشت، این فرصت به وجود می‌آید که با کسب تجربه از دیگران، عملکردها دستم بهبود یابند. البته هیچ‌گاه در شهرداری با هم پیکان نیستند و بدین لحاظ از آنجا که مقایسه به هر حال محدودیت‌های خاصی خود را دارد، بایسته است که در تغییر شرایط به این نکته توجه شود.

معرفی کارت گزارشی شهروندان

شهر کینگستون گام‌های مهم متعددی برای بهبود روش خدمات‌رسانی به شهروندان برداشته است. از آن جمله کارت گزارش شهروندان است که نمره نو ابتکار برای پیشرفت در وضع خدمات‌رسانی است. نخست اینکه سنجش‌های عملکردی برای ارزیابی کارایی و تأثیر خدمات اصلی شهری معرفی می‌شود و دوم تحقیق سالانه‌ای از شهروندان برای درک بهتر و پاسخگویی به نیازهای آنها صورت می‌پذیرد. کیفیت خدمات مسأله نسبتاً جدید شهرداری‌هاست. در اقتصاد امروز، شهروندان به دنبال مدیریت مسئولانه در زمینه مالیات‌های پرداختی هستند. شهروندان که مصرف کننده خدمات شهرداری‌اند حق دارند از شهرداری خود توقع داشته باشند که راه‌های جدید ارائه خدمات یا کیفیت عالی را با بهترین قیمت‌ها بیاورد.

در سال گذشته شهر کینگستون دو برنامه ابتکاری برای کمک به ارزیابی کیفیت خدمات به انجام رساند. ابتکار اول توسعه سنجش عملکرد است که برای مشخص ساختن کارایی و بهره‌وری خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. دومین ابتکار بررسی برداشت‌های شهروندان است. که نظرسنجی شهروندان را در مورد خدمات جمع‌آوری می‌کند. این گزارش خلاصه‌ای از هر دوی این برنامه‌هاست.

برنامه سنجش عملکرد شهرداری

برنامه کینگستون قسمتی از یک برنامه استانی است. شهر کینگستون در سال ۲۰۰۰ شروع به سنجش عملکرد در بسیاری از نواحی، دو مورد برنامه‌های شهرها و ارائه خدمات کرد. که این خود بخشی از برنامه‌های گسترده‌تر برای شهرداری‌های سراسر اناریوست.

به طور کلی بیش از این سنجش عملکرد فواید اطمینانی در سازمان‌های بخش عمومی وجود نداشته است. توسعه و تحقیق سنجش‌های مفید فرآیندی درازمدت است که بر طبق آن، ضروری است در بعضی از محاسبات انجام شده تغییراتی صورت پذیرد و سیستم‌هایی برای دستیابی به اطلاعات لازم و موثری گویی آنها به وجود آید.

آنچه اهمیت دارد این است که بهره‌وری و کارایی هر دو برای رسیدن به مطلوب‌ترین نتایج ارائه خدمات سنجیده شوند

جانسد (زباله و بازیافت) ۸۱ برنامه‌ریزی برای کاربری زمین-
کلیشه شهرداری‌های انتاریو. نتایج سنجش عملکرد خود را در سال
۲۰۰۰ با توجه به ۱۸ سجه در این خدمات منطقی منتشر خواهند کرد.

تحقیق از شهروندان

باید پیوسته این پرسش را با استفاده کنندگان در میان نهاد که راجع به
عملکردهای شهرداری چگونه می‌اندیشند. این گونه بررسی‌ها ابزار
مناسبی برای گردآوری نظریات عمومی به شمار می‌آیند. نتایج این
بررسی‌ها همانند نتایج سنجش عملکرد دارای مشخصه‌های متعددی خواهند
بود. هنگامی که عملکردهای هر سال تجزیه و تحلیل گردیده و روند
فعالیت‌های انجام شده شناخته شوند، آن گاه می‌توان نتایج را با اجتماعات
دیگر مقایسه کرد.

چه چیزی را مورد سنجش قرار خواهیم داد؟

برای بدست آوردن تصویری دقیق از عملکرد ارائه خدمات تاجایی
که امکان دارد کارایی و بهره‌وری سنجیده شده‌اند. شاخص‌های کارایی
در واقع میزان زمان کناری و مبلغ مورد استفاده برای ارائه خدمات - یا
هزینه مصرف شده برای آنها - را اندازه‌گیری می‌کند. نتیجه‌ها بیشتر
مواقع از معریف نسبی از هزینه و محصول (نتیجه) نشان داده می‌شوند
(مثلاً هر تن مواد بسمت آمده از مواد زائد جامد).

شاخص‌های بهره‌وری، فعالیتی را که هر سرویس به آن دسترسی
یافته است، اندازه‌گیری و نتایج خواسته شده مطلوب را مقایسه می‌کند. به
عبارت ساده‌تر، شاخص‌های بهره‌وری برای اندازه‌گیری کیفیت خدمات
ارائه شده مورد استفاده قرار می‌گیرند. این سنجش‌ها بر کیفیت خدمات

با سنجش نتایج بدست آمده می‌توان تأثیرات برنامه‌های جدید و موجود، و همچنین خدماتی را که ارائه می‌شود، در مقابل اهداف تعیین شده پی‌گیری کرد



نتایج بررسی‌ها در سال ۲۰۰۰ مقایسه‌های از نظریات شهروندان را درباره
شهرداری‌های مختلف انتاریو - که به تازگی انجام شده‌اند - به دست
می‌دهد. در شهر کینگستون، از این بررسی در جهت به کارگیری و
گنجاندن آنها در خدمات و همچنین بهبود بخشیدن برنامه‌ها استفاده شده
است. این بررسی به دنبال مساجله با مجموعاً ۵۸۲ نفر به دست آمده
است؛ این مساجله‌ها از ۲۶ فوریه تا ۱۹ مارس ۲۰۰۰ صورت گرفتند.
پاسخ دهندگان به طور تصادفی از کتاب راهنمای تلفن محلی انتخاب
شده بودند. از پاسخ دهندگان خواسته شده بود کیفیت فعلی خدمات
شهرداری را در حد ۱ (بایست‌ترین) تا ۵ (بالترین) ارزیابی کنند.

توجه به این نکته لازم است که از شهروندان پاسخ دهنده خواسته
شده بود ارزیابی موضوعی خود را در مورد کیفیت خدمات ارائه دهند. حال
آنکه ممکن است افرادی که مستقیماً درگیر عرضه خدمات هستند بهتر
بتوانند درباره تغییر کیفیت خدمات صحبت کنند. این نوع بررسی ممکن
است دقیق‌تر باشد ولی استنباط شهروندان به عنوان استفاده کنندگان از
خدمات عمومی، در این خصوص پراهمیت‌تر است.

گام‌های بعدی؛ چشم‌انداز آینده

اطلاعات عملکرد سال ۲۰۰۰، نقطه شروع پراهمیتی را نشان
می‌دهد. هنوز نمی‌توان این سنجش‌ها را برای توسعه مناطق خاص و
وسیع‌تر مورد استفاده قرار داد. در مجموع باید با همکاری شهرداری‌های
دیگر در سراسر ایالت، به تعقیب و پاکسازی و همچنین جمع‌آوری
اطلاعات ادامه داد تا بتوان با دقت بیشتر کار را ادامه داد.

امید است در طول زمان با مقایسه هر ساله عملکردها و در عین حال
مقایسه آنها با نتایج بدست آمده از دیگر شهرداری‌ها این روند فزاینده
ادامه یابد.

بهره‌مندی شهروندان و تأثیرات آنها بر کیفیت زندگی اجتماعی تمرکز
دارند. برای درک آسان‌تر سنجش‌های بهره‌وری می‌توان گفت که در قالب
کسر ارائه می‌شوند.

آنچه اهمیت دارد این است که بهره‌وری و کارایی هر دو برای رسیدن
به مطلوب‌ترین نتایج ارائه خدمات سنجیده شوند. به طور قطع خدمات با
کیفیت بهتر همیشه می‌تواند به قیمت بالاتری فروخته شود. به همین
ترتیب قطع کردن هزینه‌ها نیز می‌تواند باعث کاهش بهره‌وری خدمات
گردد. هدف اصلی این مجموعه رسیدن به سطحی از خدمات است که
شهروندان در ارزیابی آن هستند - یا به عبارتی، بهترین قیمت ممکن.

نواحی خدماتی چگونه انتخاب می‌شوند؟

شهرداری‌ها خدمات و برنامه‌های مختلفی را ارائه می‌کنند. حکومت
ایالتی، در تعامل با شهرداری انتاریو، مناطقی اصلی خدماتی را که دارای
بیشترین نفوذ بر اکثریت شهروندان است شناسایی کرده است. شهرداری‌ها
اطلاعات را بر پایه معیارهای زیر جمع‌آوری خواهند کرد:

۱- منطقه خدماتی که دارای بیشترین ارزش و جذابیت برای عموم
باشد.

۲- منطقه خدماتی که تحت مسئولیت شهرداری قرار گیرد.

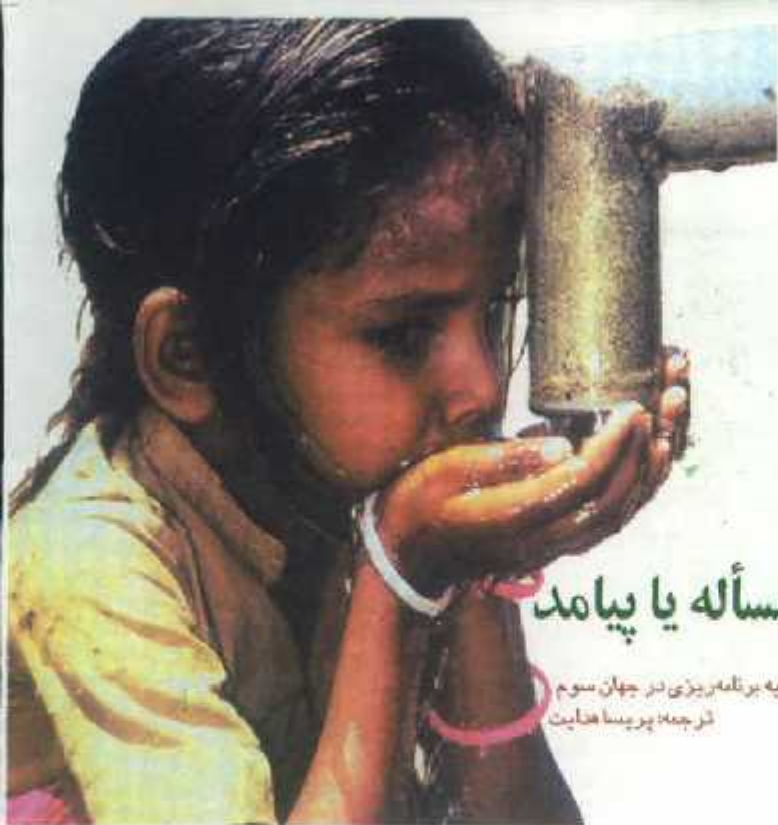
۳- منطقه خدماتی که دارای اوتیاطات مناسب برای گردآوری
ساده‌تر اطلاعات باشد.

۴- منطقه خدماتی که میزان هزینه‌های شهرداری‌ها را متعادل کند.
خدمات این مناطق کدامند؟

این گونه موارد عبارتند از: ۱- حکومت محلی؛ ۲- خدمات آتش‌سوزی؛
۳- پلیس؛ ۴- حمل و نقل (جاده‌ها و رخت و آرد)؛ ۵- دفع ضایعات آب
(پهنداشتی، سیستم‌های فاضلاب، سیلاب)؛ ۶- آب؛ ۷- مدیریت ضایعات



WWW.Google.Municipalities
and Citizens.Kingston



کودکان خیابانی در تانزانیای؛ مسأله یا پیامد

برگرفته از: نشریه برنامه‌ریزی در جهان سوم
ترجمه: پریسا هنایت

رشد سریع جمعیت در تانزانیای و تحولات سریع شهری در این کشور، پیامدهای بسیاری داشته است که از جمله آنها افزایش کودکان خیابانی است که به دلایل مختلفی چون افزایش جمعیت شهری و نظایر اینها شکل گرفته است. برای حل این معضل اجتماعی تاکنون اقدامات گوناگونی صورت گرفته که بخشی از آنها مطالعاتی در جهت علت‌یابی موضوع است - که نهایتاً منجر به راهکارها و راه‌حل‌های سیاسی مفید در این زمینه خواهد شد.

متن حاضر خلاصه‌ای از این نوع مطالعات در شهر دارالسلام است که با توجه به مسئله نسبتاً جدید کودکان خیابانی در شهرهای مختلف و ضرورت اتخاذ استراتژی‌های مناسب، حائز اهمیت است.

گرفته یا دستگیر شده‌اند و بعضی اوقات هزارها به اماکن روستایی شان برمی گردانند. در هر حال، این طرز بر خوردنهای خشونت‌آمیز نمی‌تواند راه‌حل مستمری برای حل این معضل اجتماعی باشد. تعداد بچه‌های خیابانی روز به روز بیشتر می‌شود. علت این مسئله چیست؟ در واقع عمده‌ترین دلیل عدم موفقیت دولت در حل این مشکلات، نخلت از بچه‌های خیابانی شهرهای تانزانیاست. تا به حال هیچ گونه تلاش در جهت درک اینکه این قبیل بچه‌ها از کجا آمده‌اند، به چه دلیل محل خود را ترک گفته‌اند، چگونه نیازهای روزانه‌شان را برای زنده ماندن برآورده می‌کنند، اینکه چه مشکلاتی دارند و چگونه بر این مشکلات فائق می‌آیند، صورت نگرفته است. فقدان این گونه اطلاعات اصولی و مهم منجر به در نظر گرفتن راه‌حل‌های سیاسی شده است که بیشتر به منظور تبعات این مشکلات می‌رود تا علت آن. به منظور درک این فقدان اطلاعات، نویسندگان تانزانیایی بررسی‌های گسترده و عمیقی را درباره بچه‌های خیابانی در شهر دارالسلام در سال ۹۵-۱۹۹۴، انجام داده است. این بررسی سه هدف اصلی را در بر می‌گیرد:

۱- مشخص کردن مراحل و عواملی که باعث بالارفتن روزافزون تعداد بچه‌های خیابانی می‌شود.

۲- بی‌رحمانه گذشته این بچه‌ها، وضعیت اقتصادی، اجتماعی خانواده‌های شان و اینکه چگونه نیازهای اساسی روزانه خود را برآورده می‌کنند، و چگونه بر مشکلاتی که با آن مواجهند فائق می‌آیند.

۳- تشخیص و بررسی تأثیرات این فرهنگ زندگی خیابانی بر سلامتی کودکان

در طی ده سال گذشته، شهرهای تانزانیای در معرض تغییرات سریعی قرار گرفته‌اند که خود باعث دگرگونی محیط شهری و زندگی میلیون‌ها انسان شده است. تأثیرات این تغییرها تمامی فشار - به خصوص فشار فقیر - جامعه را در بر گرفته است. یکی از مشکلات اجتماعی روزافزون ناشی از این تغییرات، افزایش شمار کودکان بی سرپرست است. تعداد بچه‌های خیابانی شهر وانوتو و میتانی (Watoto wa miteani) در تانزانیای در دهه اخیر افزایش یافته است. این مشکلات در شهرهای بزرگی چون دارالسلام، آریشا (Arusha) و دیگر شهرهای عمده این کشور شکلی خاص و بحرانی یافته است. رشد سریع جمعیت موجب افزایش تعداد کودکان بی سرپرست خیابانی نیز شده است. اکثر این بچه‌ها به دلایل مختلف تنها هستند و یا اینکه والدین شان آنها را ترک گفته و برای گذران زندگی به مناطق شهری مهاجرت کرده‌اند. افزایش تعداد این کودکان، در حالی که تانزانیای با مشکلات گسترده‌ای مواجه است، بسیار نگران کننده می‌نماید. در واقع بچه‌های خیابانی شهر به عنوان شعبلی در نظر گرفته می‌شوند که بحران شهری را پیچیده‌تر می‌کنند. برنامه‌ریزان سیاسی، سیاستمداران و برنامه‌ریزان شهری تاکنون در حل مشکلات بچه‌های خیابانی و یا حتی کمکی در رفع آنها، ناموفق بوده‌اند و در ایجاد راه‌حل‌های متعلقه که منجر به رفع مشکل شوند کاری از پیش نبرده‌اند. در واقع نظر آنها در مورد بچه‌های خیابانی بسیار منفی است و به این گونه بچه‌ها به دید کسولی، آواره یا خانه‌بند دوش و آدم‌های مستعد از تکلیف حیثیت نگاه می‌کنند. نتیجه این طرز فکر ایجاد سازمان‌های اجرایی قانونی است. در عین حال، تعدادی از بچه‌های خیابانی مورد ضرب و شتم پلیس قرار



روش شناسی و جبهه مطالعه

این مطالعه در شهر دارالسلام در فاصله اکتبر سال ۱۹۹۴ و ماه اوت ۱۹۹۵ مسورت گرفته است. انتخاب این شهر بدین خاطر است که با جمعیت تقریباً ۲/۴ میلیون نفر، بزرگترین شهر تازه‌تأسیس به‌شمار می‌آید. در واقع عامل اصلی افزایش جمعیت این شهر حکومت استعماری بوده است (Lugalla, ۱۹۹۵). اطلاعات پونیف (شاخه دارالسلام) نشان می‌دهد که حدود ۵ هزار بچه خیابانی در تأسیسات وجود دارند که ۲۵٪ آنها در دارالسلام ساکنند. این شهر به سه بخش اداری تقسیم می‌شود: کینوتوئی، ایلالا و نمکه. از آنجا که کینوتوئی و نمکه غالباً نواحی مسکونی‌اند و بخش ایلالا بیشتر فعالیت‌های اداری و تجاری را در بر می‌گیرد، این بخش بچه‌های خیابانی بیشتری را به نسبت دو بخش دیگر در خود جای می‌دهد و به همین دلیل نیز در اینجا برای بررسی فصل در نظر گرفته شده است. مطالعه مادر دو مرحله صورت گرفته است: مرحله ابتدایی و مرحله مطالعه عمقی. در مرحله اول، هر سه بخش از نظر شدت مسئله مورد بررسی قرار گرفتند، که این خود در شناسایی انواع سخت‌بچه‌های خیابانی مؤثر بود. بچه‌های خیابانی اصولاً از دو نوع هستند: ۱) بچه‌های ساکن خیابان؛ ۲) بچه‌های خیابان‌گرد.

بچه‌های ساکن خیابان، ساکن کسانی است که در خیابان‌ها به تنهایی زندگی می‌کنند و می‌خواهند تقریباً هیچ گونه ارتباط خانوادگی ندارند. اما بچه‌های خیابان‌گرد، آنها هستند که بیشتر اوقات خود را در خیابان می‌گذرانند و بعد از ظهرها برای استراحت به خانه‌هایشان برمی‌گردند. این مطالعه نشان داد که در شهر دارالسلام بچه‌هایی که ساکن خیابان هستند به نسبت گروه دوم در معرض خطر بیشتری قرار دارند. بنابراین، تصمیم گرفته شد که این مطالعه ریشه‌های عمده‌آ بر بچه‌های آسیب‌پذیر (یعنی گروه اول) متمرکز گردد.

به منظور دقت در این بررسی، رابطه نزدیک و دوستانه‌ای با ۵ نفر از این بچه‌ها (سه پسر و دو دختر) برقرار ساختیم و به جمع آنها راه پیدا کردیم. آنان ما را به جمع دوستانشان معرفی کردند ما بر شناختن طریقه‌های زندگی که شاعلی سؤال‌های در مورد نحوه مرگ و میر آنها، زمان آن، وضعیت اقتصادی و اجتماعی خانواده‌هایشان بود. مسائلی که در مورد تعداد دختران و پسران خیابانی مطرح است. این است که تعداد دختران به نسبت پسران کمتر است. به این دلایل: ۱) دخترها از نظر خانوادگی بیشتر کنترل می‌شوند؛ ۲) اگر موفق به فرار هم بشوند باید تن به کارهای سخت‌تری (همچون خدمتکاری) بدهند؛ در صورتی که خدمتکار هم نشوند، مورد آزارهای جنسی قرار می‌گیرند و ۳) دختران خیابانی آسیب‌های فراوانی از آزارهای فیزیکی می‌بینند و به همین دلیل زندگی خیابانی برای آنها خادیت کمتری (به نسبت پسران) دارد.

این بچه‌ها در بسیاری از موارد به ما کمک کردند. از آن جمله بود یافتن نواحی گلران شب و روزشان، همکاری در طراحی پرسشنامه‌ها و در

تعیین زمان گفتگو با بچه‌های دیگر. در واقع آنها در تحقیقاتمان بسیار مؤثر بودند و کار را آسان‌تر کردند. از طریق کمک آنها ما به منطقه اصلی «حضور آنها» را ردیابی کردیم، که عبارت بودند از:

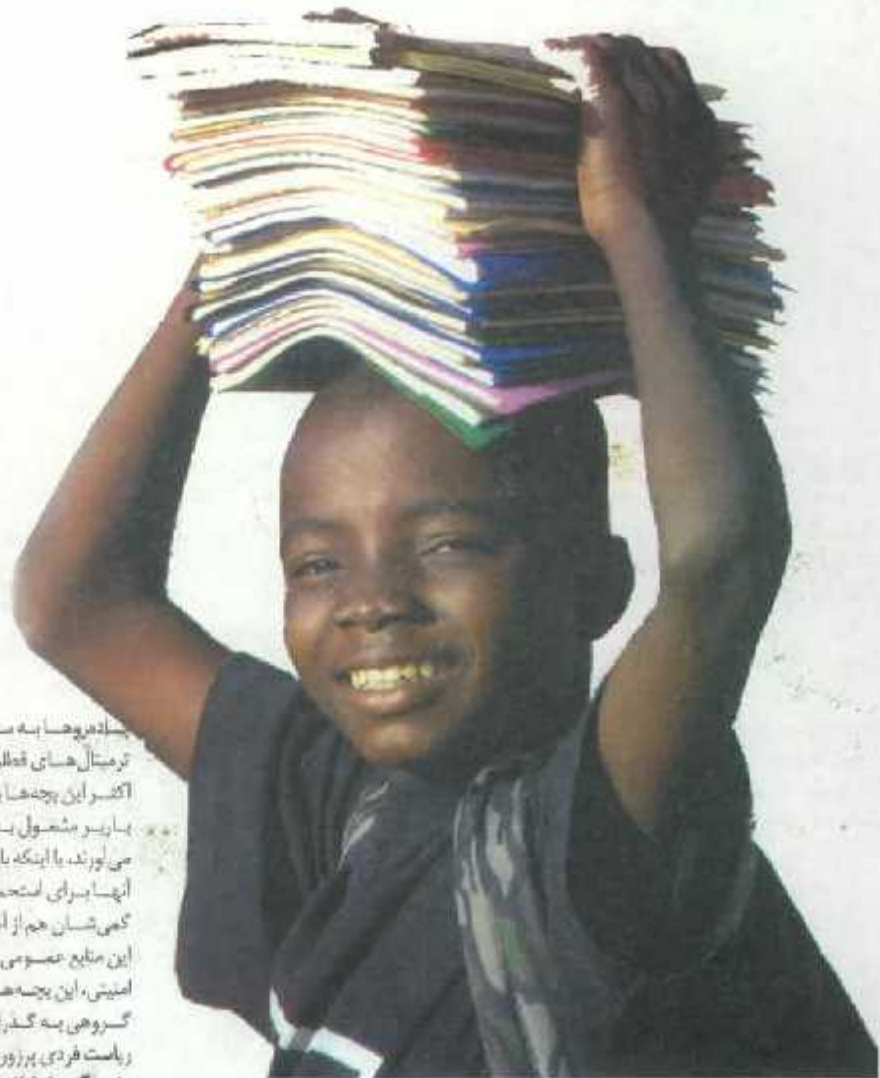
۱) منطقه نزدیک به پارکینگ‌های معروف اتومبیل، که بین سوکونی درامبو و خیابان ساموراو بین سینما اول و ساختمان شورای شهر دارالسلام قرار داشتند و بیشتر بچه‌ها ترجیح می‌دادند برای کار کردن به آن مکان بروند.

۲) منطقه زمین‌های «منازل موزا»، یعنی جایی که ترمینال اتوبوس‌های بالای شهر واقع است؛ و بچه‌های خیابانی این منطقه را به خاطر خدمات جانبی رقت و آمدن دارالسلام به حومه و برعکس (همچون حمل وسایل شخصی مسافران) برگزیده‌اند.

۳) نزدیک زمین بازی مسدود ابتدایی آنها را که در مجاورت بزرگ‌ترین مرکز خرید طبقه متوسط دارالسلام قرار دارد. این منطقه همچنین به ترمینال حمل‌ونقل اتوبوس شهری نزدیک است. بچه‌های خیابانی در طی روز به این مکان هجوم می‌آورند، چرا که از نظر اقتصادی برای‌شان بصره‌افزاست.

بچه‌های خیابانی چه کسانی هستند؟ دانستن خصوصیات این بچه‌ها و در نهایت وضعیت اقتصادی و اجتماعی والدین‌شان، در طراحی سیاست‌های مفید برای آینده آنها و همچنین در ترک دلایل خیابانی‌شان آنها به ما کمک فراوان می‌کند.

بچه‌های خیابانی اصولاً تنها فاقد حمایت‌های مالی و عاطفی‌اند. مسئولیت زندگی فردی‌شان را خود بر عهده دارند و از سرپناه مناسب نیز بهره‌مندند. از کل ۲۰۰ بچه‌ای که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفتند، همه آنها دارای همین خصوصیات بودند. آنها اکثراً بین ۱۶ تا ۸ سال سن داشتند و همه از مناطق روستایی شمال کشور به دارالسلام مهاجرت کرده بودند.



بسیار در هوا به سر می‌زنند یا در نزدیکی فروشگاه‌های تجاری، ترمینال‌های قطار و اتوبوس، و گاه نیز در مکان‌های مذهبی می‌گذرانند. اکثر این بچه‌ها به عنوان ماشین‌شور، نگهبان ماشین‌ها، واگس‌زن و یا باربر مشغول به کارند و غنای روزانه‌شان را از طریق گدایی به دست می‌آورند. با اینکه با مختصر کردنشان اندک تغییری به دست می‌آورد، اکثر آنها برای استحمام از آب آقبابوس هند استفاده می‌کنند، و تعداد خیلی کمی‌شان هم از آب شیر و یا آب فروشی، همان جنگلی که می‌خواهند از این منابع عمومی استفاده کنند مورد آزار و اذیت فرار می‌گیرند. از نظر امنیتی، این بچه‌ها خودشان هم‌دیگر را حمایت می‌کنند و به صورت گروهی به گذران زندگی می‌پردازند (گروه‌های ۵ یا ۳ نفره). البته با ریاست فردی پرزور و قوی.

زندگی خیابانی، به عنوان پدیده اجتماعی مؤثر در سلامتی کودکان

شکی نیست که محیط آلوده شهری که این بچه‌ها بی‌بسته با آن تماس دارند، عامل اصلی معضلات مربوط به سلامتی آنهاست. اکثر آنها مبتلا به تب مالاریا و یوکی استخوان و بیماری‌ها، چون دل درد، سرخه و دیگر امراض تنفسی هستند، و تعدادی‌شان نیز به عفونت‌های چشمی دچارند. در واقع بیماری‌های عفونی بیشتر انگیز این بچه‌هاست، و خود مشخصاً نتیجه عواملی از این دست است: محل خواب کثیف و ناسالم، کمبود آب آشامیدنی تمیز، غذاهای پس مانده غیر بهداشتی و جمع‌آوری شده از سطل آشغال‌ها، و نظایر اینها.

سوآلی که مطرح می‌شود این است که این بچه‌ها در صورت بیمار شدن چگونه سلامتی خود را به دست می‌آورند. غذای آن‌ها در بیمارستان‌های عمومی شهر غذاوا شده‌اند، غذای آن‌ها از طریق کمک دوستان‌شان صداوا گردیده‌اند، و غذای آن‌ها در دارو فروشان گیاهی و یا داروخانه‌های شهری، در این میان برخی نیز خواه و ناخواه منتظر می‌مانند تا بیماری‌شان با گذر زمان برطرف شود. اطلاعات ما نشان داد که تعدادی از این بچه‌ها خودشان اطلاعات عمومی را حتی به بیماری‌شان دارند. در کل، بچه‌های خیابانی با مشکلاتی که در دسترسی به آب سالم، خوراک مغذی و پناهگاه مطمئن و تسهیلات بهداشتی دارند همیشه سلامتی‌شان در خطر است. زندگی خیابانی این بچه‌ها رابطه زیادی با فشارهای اجتماعی و روانی آنها دارد، و منجر به سوآلی چون خودکشی و افسردگی، روابط جنسی ناسالم، استفاده از مواد مخدر و نظایر اینها می‌گردد (کوهرن اتال: ۱۹۹۱). این نویسنده بی‌سرده است که اکثر بچه‌های خیابانی دچار افسردگی هستند، و نیمی از آنها اقدام به خودکشی می‌کنند، همچنین بیشترشان از مواد مخدر استفاده بیش از حد می‌کنند.

همچنین از نظر شک ایواکسر (۱۹۹۰) مشکلات رفتاری و نگرانی و افسردگی، در واقع مشکلات عادی بچه‌های بی‌خانمان در ماساچوست

از نظر تحصیلی، اکثر آ مدرسه نرفته بودند و فقط تعداد کمی از آنها - آن هم پسران - تحصیلات ابتدایی داشتند. یعنی در واقع دختران اصولاً اجازه تحصیل نداشته‌اند. نواحی‌ای که بچه‌ها از آنجا به دارالسلام مهاجرت کرده‌اند اغلب دچار خشکسالی‌های شدید و بی‌آبی و همچنین زمین‌های نامرغوب کشاورزی بوده است. اگر والدین این بچه‌ها مالک زمین‌های بسیار کوچک نیز می‌بودند قطعاً کفاف زندگی آنها را نمی‌داد. از نظر تعداد خانوار نیز بیشتر از دو سوم آنها (۷۸ درصد) دارای خانواده‌های پرجمعیتی بودند که بین ۱۵ تا ۶ بچه داشته‌اند. اکثر پدر و مادرها بی‌سواد هستند و اگر هم سواد دارند، این فقط شامل پدرانشان و آن هم تا پایه ابتدایی است. در اکثر این خانواده‌ها پدرسالاری رواج دارد، در حالی که مادران نقش بیشتری را دارا هستند. در عین این پدرسالاری، نقش اصلی پدر در خانواده‌ها کم‌رنگ است. چرا که توان انجام وظایف و مسئولیت‌های خود را ندارند. این خود عاملی در ایجاد تنش‌های خانوادگی، و در نهایت دلیلی برای فرار بچه‌هاست. جدول شماره ۶ خلاصه‌ای از این دلایل را به ترتیب نشان می‌دهد.

پرواضح است که فقر خانواده و گرسنگی دلیل اصلی است. البته اینکه آنها برای کمک به خانواده‌هایشان به شهر مهاجرت می‌کنند، بسیار غیرمنطقی می‌نماید. در واقع این نیاز شخصی خودشان به زنده ماندن است که آنها را وادار به مهاجرت می‌کند.

چگونه بچه‌های خیابانی نیازهایشان را برآورده می‌کنند

دانشن این مسئله بسیار حیاتی است. این موضوع به ما در یافتن نحوه زندگی آنها و همچنین منابع شهری مورد استفاده آنها یاری می‌رساند. ما به منظور درک این قضیه از آنها در مورد نیازهایشان سوآل کردیم، و در نهایت به این نتیجه رسیدیم که آنها از حمام‌ها و نوات‌های عمومی استفاده می‌کنند و شمعها را در خیابان‌ها پارک‌هاو حتی در

است و بیشتر آنها نیاز به مراقبت‌های روانی دارند. در نهایت، برای جلوگیری از این مشکلات، روانی در بین بچه‌های خیابانی باید به دنبال راه حل مناسب بود و این خود نیاز به اندیشیدن تدابیر قاطع و سریعی برای این گروه - به خصوص برای کاهش مرگ و میر آنها - دارد.

زندگی خیابانی به عنوان خرده فرهنگ رنج و بقا

بچه‌های خیابانی با تنظم خاصی تقسیم کار می‌کنند و هر گروه منطقه خاصی را از نظر فعالیت‌های کاری برای خود در نظر می‌گیرد و دیگران حق دخالت در آن مناطق را ندارند. این خود به معنای نظام‌مند بودن استراتژی‌های زنده ماندن آنهاست.

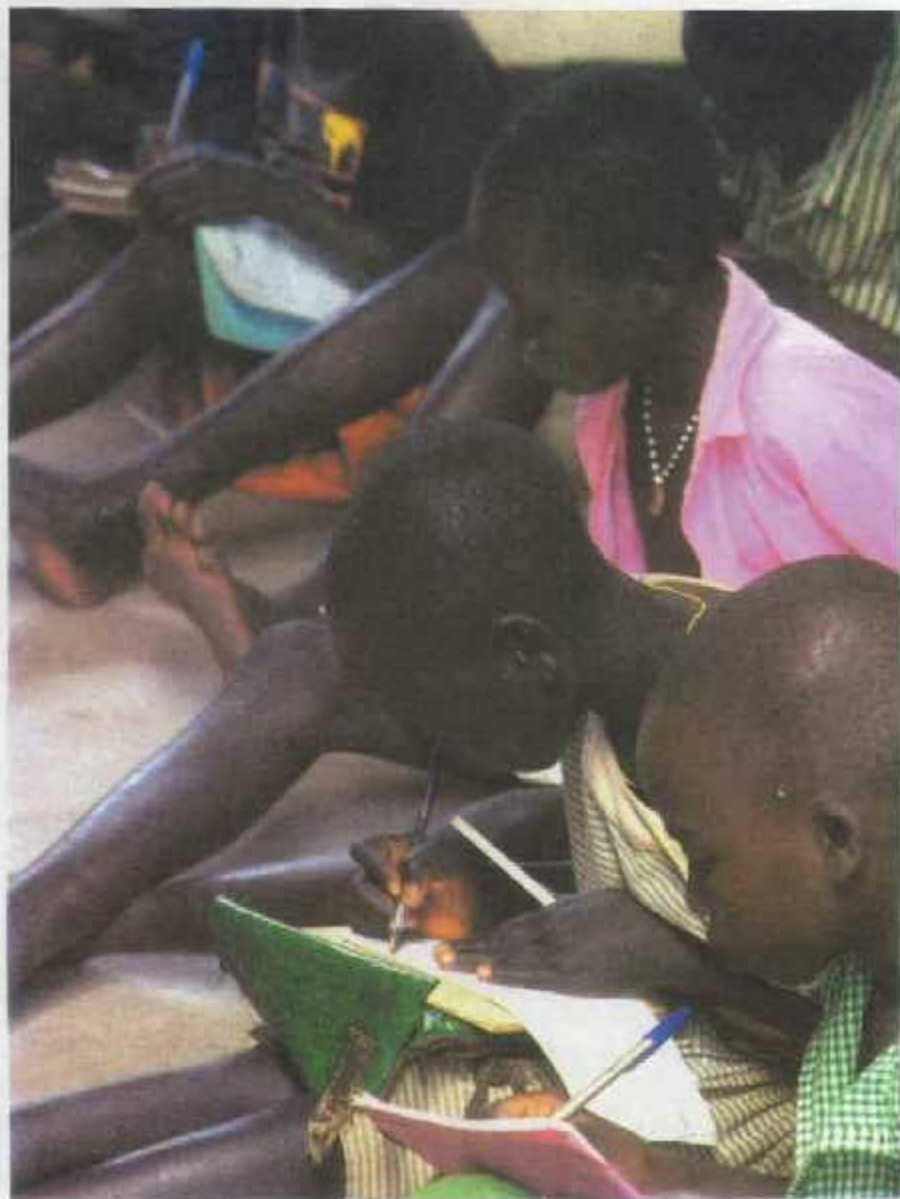
ریتم زندگی آنها دقیقاً بر اساس زندگی معمولی شهری است. آنان صبح زود بیدار می‌شوند و فعالیت روزانه خود را آغاز می‌کنند. آنها در ساعات خاصی از اماکن برصفت برای زندگی معمولی شان دیدن

می‌کنند. مثلاً برای رفتن به اماکن مذهبی، ساعات عبادت و یا روزهای مبارک را انتخاب می‌کنند و به عبارتی اماکن مذهبی و ساعات عبادت و روزهای جشن و عید را به خوبی می‌شناسند. از این دست است موعد جشن‌های کریسمس، یا عید پاک و یا ماه‌های مبارک رمضان، که از نظر آنها مناسب‌ترین زمان برای گسب درآمد به شمار می‌آید. زیرا در این ایام مردم از هر گونه کمکی به آنها دریغ نمی‌کنند. این انتخاب‌ها نشان دهنده فکر ستارسان یافته و منطقی این بچه‌هاست. بچه‌های خیابانی مردم را دوست و دشمن خود می‌شناسند. از طرفی این مردم به آنها کمک می‌کنند و از طرفی به آنها آزار و اذیت می‌رسانند. البته اغلب این بچه‌ها عمدتاً مورد آزار پلیس قرار می‌گیرند و نه شهروندان. از دید این بچه‌ها، زندگی خیابانی خیلی بیشتر از زندگی در آسایشگاه‌هایی است که پلیس برای آنها در نظر می‌گیرد و این به علت سفرات غیرمستلانی و خلقت‌مستلانی این آسایشگاه‌هاست. اغلب این بچه‌ها از نظر مردم به عنوان ولگرد و انسان‌های بی‌پرونده و بی‌اهمیت تلقی می‌شوند. مسئولان شهری به آنها به چشم یکی از مقوله‌های تهدیدکننده شهری - یا حتی مجرم - نگاه می‌کنند. مردم مایل به بیرون انداختن این بچه‌ها هستند و آنها را با القابی چون جیمبو، لات و جانی می‌خوانند.

در ارزیابی این گونه بچه‌ها، مشخص شد که آنها سعی در حفظ روابط بین خود، مردم و پلیس دارند. همچنین مطالعات رینزی (۱۹۹۲) در برزیل بیانگر این امر است که چگونه خطاها و اشتباهات بعضی از بخش‌های اجتماعی در صورت زندگی این بچه‌ها نادیده گرفته می‌شود. بچه‌های خیابانی حداکثر تلاش خود را در دستیابی به درآمد از راه صحیح و مورد چسبند اجتماع دارند. یعنی بیشترشان می‌گویند در کارهای قانونی وارد شوند - البته به استثنای آنهایی که به زور قلمروها مجبور به تخلفات می‌شوند. از این دست است بخش مواد مخدر، دزدی و سرقت‌های کوچک و چیزهای دیگر، که به مسئله استثمار و بهره‌برداری از آنها مربوط می‌شود. زندگی گمراهی این بچه‌ها، امکان حمایت‌های اجتماعی و حمایتی را به آنها می‌دهد و شرایط نامستی و خطرهای شهری را تا حدی می‌کاهد. در واقع خود گروه تعلیم دهنده اصلی اصول زندگی خیابانی به بچه‌هاست که خود نشان از سازمان‌دهی اجتماعی آنها دارد. این سازمان‌دهی شکن خاتوادی دارد و در رأس آن یک صبح زود جای گرفته است که رئیس خوانده می‌شود و دیگری از او پیروی می‌کنند. رئیس آنها کسی است که از نظر سن و نیروی بدنی و مدت زندگی خیابانی سرآمد دیگران است و خلاصه با تجربه‌تر از آنهاست و بچه‌های خیابانی به تجربه‌توبه عنوان بانگ خرد و عقل اعتقاد دارند.

عاقبت نازک آنها چه می‌شود؟

بسیار توجه به در نظر داشتن دلایل اساسی در فرار بچه‌ها از خانواده‌های شان، هر گونه برنامه‌ریزی طولانی مدت در حل این مسئله باید با در نظر داشتن ریشه‌های فقر صورت یابد. به دلیل مسائل اجتماعی در بحران‌های اقتصادی امکان برچیده شدن ریشه‌های فقر در تازانها بسیار کم است. از آنجا که خانواده نقش بسیار مهمی در پرورش بچه‌های خیابانی دارد، هر گونه برنامه‌ریزی در این زمینه باید بر اساس ایجاد هماهنگی و پایداری در خانواده‌ها، برانگیزدن عواطف و کاهش دعوای و اختلاف و طلاق و جدایی در آنها برنامه‌ریزی شود. بنابراین ضروری است برنامه‌های اولیه‌ای در خصوص ایجاد پناهگاه دائمی، غذای خوب و حمایت و مراقبت‌های بهداشتی و پزشکی (روخی و فیزیکی) طراحی شوند. این بچه‌ها می‌دانند که دانشن تحصیلات و مهارت‌های خاص آنها را در شرایط نامناسبی قرار می‌دهد و در نتیجه اکثر آنها خواهند امکانات تحصیل و تعلیم و تربیت‌اند. در ادامه، به گفته‌ای از بچه‌های خیابانی در این مورد اشاره می‌کنیم:



جدول شماره ۱: دلایل فرار کودکان از منزل

ردیف	دلیل	درصد
۱	فقر عمومی	۲۱۰۰٪
۲	نداشتن غذا	۹۰٪
۳	نیاز به پیدا کردن کار و درآمد	۸۵٪
۴	مشکلات زناشویی پدر و مادر (مرگ یا طلاق)	۶۹٪
۵	ارتباط نادرست خانواده (دعا و کنگکاری سرپرستان خانواده)	۶۲٪
۶	جذایبتهای شهر	۲۱۲۵٪
۷	نداشتن پدر و مادر و در نهایت خانه	۸٪

خانواده‌های ما بسیار فقیر هستند و نمی‌توانند ما را به مدرسه بفرستند. اگر تحصیلات داشتیم به این نحو زندگی نمی‌کردیم و می‌توانستیم به راحتی زندگی آینده خودمان را تثبیت کنیم.

این نیز نشان می‌دهد که بچه‌های خیابانی راه و روش‌های خوب زیستن را می‌دانند ولی امکان بهره‌مند شدن از آنها را ندارند. مسئله مهم دیگر، دانستن این امر است که این بچه‌ها مجرم نیستند مگر کسانی که برای گذران زندگی چارتای جزعالت‌های غیرقانونی ندارند.

به هر حال بازداشت کردن بچه‌ها راه حل مناسبی برای عدم بازگشت آنها به خیابان نیست و مشکلات را بیشتر می‌کند.

یکی از راه‌حل‌های مناسب که دارای تأثیرات مثبت نیز می‌باشد، در نظر گرفتن خود بچه‌ها در سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌هایی است که هدف کمک به آنها را دنبال می‌کند. این یعنی شخصیت دادن به آنها و در نظر گرفتن مسائل عمومی‌شان. پس راه حل موفق، راه‌حلی است که بار مثبت برای بچه‌ها و همچنین محیط شهری داشته باشد. در این میان باید از طریق شناختن تجارب و اطلاعات مهم و اساسی خود بچه‌ها شروع کرد.

جدول شماره ۲: چگونه بچه‌های خیابانی خود را با زندگی شهری وفق می‌دهند، کجا کار می‌کنند و می‌خوابند و غذا می‌خورند، حمام می‌کنند و امکانات توالی آنها

کار (درصد)	خواب (درصد)	خوراک (درصد)	حمام
تکیه‌تکان و سایلن لایه و	پادامه و خیابان ۶۰	خوبه‌اری از هتلها ۸۲	در تکیه‌تکان
ماشین شور ۷۲/۵	ایستگاه قطار و اتوبوس ۱۲	گامی از هتلها ۱۰/۵	در ایستگاه قطار
حمام ساک و کیفها ۱۲/۲	اماکن مذهبی ۱۱	پس ماند اجزای آشپزخانه ۲/۵	از شیرهای آب
گدایی ۱۱/۳	کنار هتلها ۱۰	موارد مختلف ۱۰/۰	آب‌های عمومی
	همراه با نگهبانان ۵		

چون شماره ۲: چگونه بچه‌های خیابانی خود را با زندگی شهری وفق می‌دهند، کجا کار می‌کنند و می‌خوابند و غذا می‌خورند، حمام می‌کنند و امکانات توالی آنها

WWW.W.P. Tanzania Street Children

چیزی که به نظر ما خواسته واقعی برنامه‌ریزان سیاسی است، کار کردن روی مشکلات بچه‌ها به منظور تبدیل آرزوهای آنها به واقعیت است. این مسئله باید برای برنامه‌ریزان سیاسی روشن شود که اگر به بچه‌های خیابانی توجه شناخت خطرهای بالقوه شهری کمک شود، آنها با در نظر داشتن این مسائل قادر به تأمین سلامت خود خواهند بود. باید دانست که اکثر آنها تنها و بی‌کس هستند، احتمال سروسامان گرم‌ترین‌شان ناممکن نیست؛ البته نه به صورت زندگی در ایستگاه‌ها که در واقع باعث جدایی آنها از والدین‌شان می‌شود، بلکه با در نظر گرفتن مسائل خانوادگی آنها و حل مسائل و مشکلات‌شان.

محیط سیاسی و اقتصادی - اجتماعی تانزانیا خود نوعی مدل است و وجود بچه‌های خیابانی نتیجه این سیستم اجتماعی است. فقر همیشگی اکثر مناطق روستایی تانزانیا و تنش‌های دائمی خانواده‌های روستایی و در واقع فرهنگ مصرف کنندگی آنها، خود مشکلاتی اساسی به شمار می‌آیند. از یک سو جو خانوادگی بچه‌ها و از طرف دیگر محیط اجتماعی آنها به گونه‌ای مکمل یکدیگر عمل می‌کنند و شرایط زندگی خیابانی را برای آنها تسکین می‌سازند. در هر حال، برنامه‌های درآمدی باید هدف‌شان ثابت کردن سیستم اجتماعی و اصلاح آن - یعنی پایداری جو اجتماعی - باشد (رجان و قدرتی، ۱۹۹۶). همان‌طور که کنوتل (۱۹۹۵) اظهار داشته است، طبقه‌بندی بچه‌ها از نظر مشکلات متفاوت آنها در حل مسائل و برنامه‌ریزی صحیح و مثبت برای آنها بسیار مؤثر است. این امر نیاز به برنامه‌ریزی‌های جامع و بلندمدت دارد که مستلزم وجود جامعه مدنی مجرب و پیشرفته است.

نتیجه‌گیری

مطالعه ما نشان می‌دهد راهکارهایی که به وسیله بچه‌های خیابانی دنبال می‌شود، در رفع نیازهای اساسی آنها بسیار ناچیز است. از طرفی نیز دولت توانایی لازم را در برطرف کردن شرایط نامطلوب زندگی آنها ندارد. این بچه‌ها همان‌طور که بحث آن شد، از امکانات عمومی - عمدتاً خارج از استاندارد - استفاده می‌کنند. از آن جمله است: پیمان‌های کلیف و پیر از اتصال، که محل خواب بچه‌های خیابانی‌اند. اکثر مسئولان شهری در پاکیزه نگه داشتن این اماکن تلاش کنند، خود کمک بزرگی - البته به طور غیرمستقیم - به این بچه‌هاست. انجام چنین مواردی نه تنها محیط شهری را تمیز نگه می‌دارد بلکه به مردم هم در زمینه دفع زباله‌ها کمک می‌کند، و هزینه‌های ناشی از بیماری‌ها را تقلیل می‌دهد. برنامه‌ریزان توسعه باید حشر گونه‌ای را با اهداف منفعت مردمی، و به منظور بهینه‌سازی مشکلات، برنامه‌ریزی کنند. اگر مدیریت شهری در این زمینه به درستی عمل نکند، هیچ گونه شکایتی نیز از محیط ناسالم شهری نباید داشته باشد.

در کشور های پیشرفته مشکلات پیچیده بچه‌های فقیر تانزانیا بی اهمیت است. به هر حال بچه‌های خیابانی با مشکلات فراوانی مواجه‌اند و فقر مزمن خانواده‌ها نتیجه به چرخه شدید فقر می‌شود.

از آنجا که مطالعه درباره بچه‌های خیابانی بحث داغ و تازمانی است، داشتن اطلاعات کافی در مورد برنامه‌ریزی و استراتژی‌های اساسی بسیار اهمیت دارد. داشتن مشکلات بچه‌ها، اینک که از کجا آمده‌اند، نحوه زندگی‌شان و منبع حمایت کننده آنها، به طور کامل به برنامه‌ریزان اقتصادی و اجتماعی در تصمیم‌گیری برای برقراری سیستمی جامع و راهبر بسیار کمک می‌کند. این گونه مطالعات در تانزانیا باید تفاوت‌های جنس (پسر و دختر) بچه‌های خیابانی را در نظر داشته باشد و با توجه به آن وارد عمل شود. در نهایت این بچه‌های امروز امیدهای فردا هستند و هر گونه انتقال در مورد آنها سلامتی و سعادت نسل آینده را به خطر می‌اندازد.

ناآرامی در سین سیناتی

پیامد بحران مسکن در امریکا

معضل مسکن برای شهروندان کم درآمد امریکایی در سال گذشته مهم ترین دلیل ناآرامی های شهر سین سیناتی در ایالت اوهایو بود.

بروز بحران و ناآرامی در سین سیناتی و اعتراض به مشکل مسکن در این شهر، به درگیری مردم با پلیس انجامید. پررنگ تر شدن معضل مسکن در سین سیناتی به سیاست های پیشین این شهر در امر توسعه مسکن بازمی گردد. در شصت سال اخیر شرکت های ساختمانی به منظور توسعه شهر و مسکن، ۲۰۰۰ واحد مسکونی در این شهر احداث کردند. اما بخش عظیمی از این واحدهای مسکونی به دلیل بودجه ناچیز ایالت، تخلفات صاحبخانه ها و افزایش مشکلات اجتماعی رو به ویرانی گذاشته از سوی دیگر، اتخاذ سیاست های جدید شهرداری سین سیناتی، وضعیت مسکن را در این شهر وخیم تر هم کرد. اجبار شرکت های ساختمانی برای افزایش کیفیت و درخواست از شرکت های اینترنتی برای سرمایه گذاری، سیاست هایی بود که به منظور ساماندهی وضعیت مسکن در این شهر اتخاذ شد اما عملاً موجب روی آوردن شهروندان به شهر و افزایش اجاره و قیمت خانه ها گردیدند. این بحران ها بیش از همه در محله اوردراین، محله فقیرنشین سین سیناتی، تجلی پیدا کرد.

چهارلی گولن، شهردار سین سیناتی، با تأسیس شرکتی عام المنفعه سعی در ایجاد خانه هایی برای افراد کم درآمد از سوی دیگر، دولت امریکا نیز با مطرح کردن پروژه توسعه



شهری به میزان کردن بحران پیش آمده پرداخت. در زمان حاضر دامنه ناآرامی های اخیر در امریکا به نیویورک، نیوجرسی و لس آنجلس نیز سرایت کرده است. ناگفته نماند که زمان انتظار برای خانه دار شدن در شهرهای مذکور اکنون به بیش از ۱۰ سال افزایش پیدا کرده است. این در حالی است که لیست انتظار در سین سیناتی به دلیل ازدحام بیش از حد عملاً مسکوت مانده است.

ایر سافتر بحران نیویورک

WWW.WSPS.ORG

اتحادیه شهرداری های کانادا در سال آینده به منظور بهبود خدمات و مدیریت شهری در حل معضل حاشیه نشینی شهری و روستایی با شهرداری های مناطق فقیر جهان مشارکت می کند.

این اتحادیه که قرار است برای کمک به شهرداری های فقیر دنیا با توسعه بین المللی کانادا همکاری کند، اقداماتی را با هدف تقویت حکومت های شهری و محلی و اجتماعات محلی در کشورهای در حال توسعه انجام می دهد.

تاکید مسئولان شهری کانادا بر حکومت محلی، از آنجا نشأت می گیرد که این حکومت ها نقش اساسی در زیرساخت های شهری و خدمات پایه ای، سیاست گذاری اقتصاد محلی، کنترل کاربری ها و دستیابی به عدالت محلی برعهده دارند.

مهم ترین روش هایی که در نشست سالانه شهرداری های کانادا برای تحقق اهداف یادشده پیشنهاد شده عبارتند از: همکاری های فنی و تکنیک، برگزاری تورهای مطالعاتی در کانادا، تولید و انتشار اطلاعات، استفاده از وب سایت ها و بولتن های خبری، مطالعات موردی و برگزاری کنفرانس و کارگاه های آموزشی.

بسه گفته سوزان ولان (Susan Whelan)، وزیر مشارکت های بین المللی کانادا، طی سه سال آینده مبلغ ۵/۵ میلیون دلار برای شهرداری های کشورهای در حال توسعه و فقیر هزینه خواهد شد.

ترجمه شهرهای فقیر و بی شک

WWW.GOOGLE/CANADIAN MUNICIPALITIES



در نشست سالانه شهرداری های کانادا اعلام شد:

کانادا به شهرداری های فقیر جهان کمک می کند



تاریخی افزوده می شود. شایان ذکر است که با انجام این پروژه، شهرداری آنتالیا همواره دارای تاریخ شهرنشینی غنی و کاملی خواهد بود.

ترجمه: نازلی گلشنیان
منبع:

WWW/Antalya-Bld.gov.tr

بازیافتی، همزیستی با طبیعت، کمک به حفظ محیط زیست و جلب مشارکت شهروندان،

مسئولان شهری چیسای برای تحقق برنامه های خود از روش های اصولی معینی سود جستند. اهمیت انجام بازیافت به وسیله شهروندان و استفاده از خاکستر ضایعات در آسفالت، از جمله این روش ها به شمار می رود.

پرداش فاضلاب محلی و هدایت و جمع آوری فاضلاب های خانگی از طریق مسیرهای فاضلاب عمومی شهرداری، روش دیگری است که به منظور ایجاد محیط آبی غنی و استقرار جامعه ای بازیافتی در چیسای به کار گرفته شده است.

تشکیل شورای شهروندان سبز در سال ۱۹۹۱ و استفاده از پیشنهادها و کمک های انجمن شهروندان تحت عنوان سرمایه سبز، گام مهم دیگری است که این شهرداری برای حفاظت از فضای سبز و ایجاد فضاهای سبز غنی برداشته است.

شایان ذکر است که ایجاد آکوسیستم مناسب، آخرین هدفی است که در پروژه زیست محیطی بیو - تاب تحقق یافته است. با اجرای این طرح موجودات گوناگون قادر خواهند بود مکان مناسبی را برای سکونت، رشد و زندگی پیدا کنند.

ترجمه: نازلی گلشنیان
منبع:

WWW.Goolary Environment and Municipalities

و به تبع آن شهروندان نیز در حیات اجتماعی و اقتصادی جامعه شرکت می کنند.

بر اساس مطالعاتی که اخیراً در کشور کانادا صورت گرفته است، افزایش رضایت شعلی محافظان و مربیان کودکان و درآمد و شرایط مناسب کاری، عنصری مهم در کیفیت و کارایی شعلی آنان به شمار می رود.

در زمان حاضر، مسئله مراقبت از کودکان به وسیله بخش خصوصی و مزایای آن، مقوله ای است که کارشناسان امر به بررسی در مورد آن پرداخته اند.

شایان ذکر است که قدرتی از محافظان و مربیان کودک هر سال در روز ۱۴ اکتبر بر گزار می شود. به همین مناسبت در سال جاری بوستر و اعلامیه هایی در این زمینه به شهرداری های کانادا فرستاده شده است.

ترجمه: نازلی گلشنیان
منبع:

WWW/yahoo.Ontario Municipalities

به منظور ارائه تصویری روشن از تاریخ شهر و شهرنشینی در انتالیای ترکیه، شهروندان سرگذشت خانواده خود را - از گذشته تا کنون - تحریر می کنند.

این پروژه که سال هاست در بسیاری از کشورهای اروپایی اجرا می شود، به تازگی مورد توجه مسئولان شهری در شهر آنتالیای ترکیه قرار گرفته است.

در این پروژه فرهنگی - اطلاعاتی، با جمع آوری عکس ها و مستندات از پیشینیان و تشریح سرگذشت هر خانواده، به مرور زمان بانک اطلاعاتی شهرنشینی ایجاد می شود.

شهروندان می بایست به هنگام نوشتن تاریخ خانواده خود، به سوالاتی پاسخ دهند که تصویر آشنکاری از گذشته خانوادگی آنان را با تمامی جزئیات ارائه کند.

در زمان حاضر این پروژه بزرگ با الگوبرداری از کشورهای اروپایی، به کمک جوانان شهر انجام می شود.

زمان در پروژه تکمیل بانک اطلاعاتی شهرنشینی معنی ندارد چرا که با هر تحولی در شهر - همچون وفات، تولد و پیشرفت ها و ناکامی های شهر و شهرنشینی - صفحه های دیگر به این کتاب

مسئولان شهرداری چیسای در ژاپن برای حل مشکلات زیست محیطی دور جدیدی از فعالیت های خود را، با شعار عصری جدید برای محیط زیست، آغاز کرده اند.



با همکاری مسئولان شهری، شهروندان و بخش خصوصی بخش وسیعی از برنامه های شهرداری چیسای در مسیر سیاست های جامع زیست محیطی، به مرحله اجرا در آمده است. مهم ترین اهدافی که آینده پردازان این برنامه دنبال می کنند، عبارتند از: ایجاد جامعه

بیش از ۵۰ تن از شهرداران ایالت های کانادا به منظور بزرگداشت زحمات والدین، مربیان و محافظان کودکان، با برگزاری روز قدردانی از آنها موافقت کردند.

مهم ترین دلیل استقبال شهرداران کانادا از این روز، اهمیت حمایت عاطفی، اجتماعی و جسمانی از کودکان، و تأثیرات مثبت آن بر آینده آنان است. به گفته کارشناسان، والدین و مربیانی که در این زمینه آموزش می بینند با مراقبت مطلوب از کودکان، موجب افزایش کیفیت زندگی اجتماعی در جامعه می شوند.

به ابتکار
شهرداری آنتالیا

شهروندان آنتالیا گذشته خود را تحریر می کنند

حفاظت از محیط زیست، دغدغه اصلی شهرداری چیسای

شهرداری های کانادا برگزار می کنند:

روز قدر دانی از محافظان و مربیان کودک



وضعیت تاکسیرانی در استانبول بهبود می یابد

مسئولان تاکسیرانی در شهر استانبول ترکیه برای حل معضل ترافیک، اموری همچون برگزاری نشست‌های ماهیانه، جمع‌آوری اطلاعات و گسترش خدمات را در صدر برنامه‌های خود قرار داده‌اند.

مهم‌ترین مسائلی که در نشست‌های ماهیانه مسئولان تاکسیرانی استانبول بر آن تأکید می‌شود، تجهیز تاکسی‌ها به امکانات رایانه‌ای و بی‌سیم و تلفن است. به عقیده کارشناسان، مهم‌ترین فایده‌ی به‌کارگیری این تجهیزات، صرفه‌جویی اقتصادی و سرعت در ارائه خدمات به مسافران است.

در این زمینه شرکت اس‌ا‌سل‌سن (Aselsan) در ترکیه، طرحی را با همکاری شهرداری استانبول اجرا کرده است. بر اساس این طرح تاکسی‌های مرکز شهر، به ویژه مراکز تجاری، به سیستم ITS یا «تاکسی بی‌سیم» مجهز می‌شوند.

GPS سیستم دیگری است که اکنون در تمامی کشورهای توسعه‌یافته مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مسئولان تاکسیرانی استانبول از طریق این سیستم از بر و خالی بودن و همچنین وضعیت مکانی تاکسی‌ها در شهر مطلع می‌شوند. استفاده از GPS در شهرها موجب افزایش امنیت مسافران و رانندگان تاکسی و سرعت در ارائه خدمات می‌گردد. براساس برآورد

کارشناسان، راهاندازی سیستم GPS در استانبول حدود ۵۰۰ هزار دلار هزینه در بر دارد.

گفتنی است که اکنون در استانبول تعداد ۱۷۴۱۶ تاکسی در سه شیفت کاری (۱۰-۸، ۱۲-۱۳، ۱۸-۱۶) در سطح شهر تردد می‌کنند.

جمع‌آوری ماهیانه اطلاعات و آمار از وضعیت تاکسیرانی در استانبول، مبنای موضوعاتی است که در نشست‌های ماهیانه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ترجمه: نورانی گلشنیاد



WWW/IstanbulBuyukBelediyesi



سیاست‌های راه آهن آلمان برای افزایش کارایی

مسئولان شرکت سهامی راه آهن آلمان با به‌کارگیری فناوری‌های جدید و افزایش خطوط، سهم بیشتری را در ارائه خدمات به شهروندان به خود اختصاص می‌دهد.

از مهم‌ترین برنامه‌های شرکت سهامی راه آهن آلمان در نظر گرفتن تخفیف ویژه برای خانواده‌هاست. این شرکت همچنین در صدد است با گسترش مسیرهای درون و بیرون شهری و ایجاد مسیرهایی برای قطارهای باری، کارایی خود را نسبت به دیگر وسایل حمل و نقل افزایش دهد.

این شرکت با استفاده از شیوه‌های مذکور به تلاشی نهانسته است سهم بیشتری را در کاستن از حجم ترافیک شهرها نسبت به خودرو و هواپیما از آن خود کند.

این در حالی است که مسافرت با قطار در مسیرهای متوسط و طولانی، در مقایسه با سایر وسایل حمل و نقل، بسیار مقرون به صرفه است.

ترجمه: نورانی گلشنیاد



WWW.bahn.de

به منظور احیای شهرهای دانمارک گزارشی تحت عنوان «راهبردهای مدیریت شهری» منتشر شده است که به زودی به مرحله اجرا در می‌آید.

این گزارش که در سال ۲۰۰۰ میلادی منتشر شد، درک عمیقی از توسعه فیزیکی، اقتصادی و اجتماعی شهر ارائه می‌کند و چگونگی تأثیر متقابل میان شهر و واحدهای دولتی و خصوصی را مورد بررسی قرار می‌دهد.

هدف از این گزارش که حاصل تلاش مشترک دانشگاهیان و مؤسسات تحقیقات شهری و اجتماعی در دانمارک است، ارتقای سطح مطلوبیت شهری از طریق مشارکت است. در این گزارش همچنین نقش تجارت و هماهنگی میان شغل‌های مختلف مورد تأکید قرار گرفته است.

مهم‌ترین گروه‌های هدف این تحقیق را وزارت اقتصاد و دارایی، وزارت محیط زیست، وزارت تجارت و صنعت انجمن‌های توسعه شهری و شهروندان دانمارک می‌شمارد.

ترجمه: شهرزاد انجمنیاد



WWW.GooGle/Municipalities & Urban Development

برنامه‌های توسعه شهری در دانمارک



طرح بازسازی مهران؛ ارزیابی عملکرد

محمد عزیزی - علی صفوی
کارشناسان امور شهری

مسئله ارزیابی طرح از جمله گام‌های اساسی در فرایند برنامه‌ریزی طرح به شمار می‌آید. اگر نتیجه طرح و برنامه‌ای در شهر مناسب نباشد، ارزیابی طرح آن را مشخص می‌کند و برای اصلاح آن طرح، از گزینه‌های خوب و مناسب استفاده می‌گردد، یا طرح جدیدی به جای طرح ناکارآمد جایگزین می‌شود.

یکی از ویژگی‌های ارزیابی در فرایند برنامه‌ریزی، انعطاف‌پذیر بودن طرح‌های برنامه‌ریزی شده است؛ در صورتی که برنامه‌های اجرایی در شهرسازی ما این انعطاف‌پذیری را ندارند. همین عامل باعث عدم کامیابی طرح‌های شهری در کشور ما شده است. ارزیابی در فرایند برنامه‌ریزی طرح‌ها امری قواموش شده است. این گام از مراحل برنامه‌ریزی در کشور ما اجزائی می‌گردد و هیچ‌سازمانی طرح‌های اجرا شده را مورد ارزیابی و کنترل قرار نمی‌دهد. با توجه به آنچه ذکر شد، در نوشته حاضر عملکرد طرح بازسازی شهر مهران و میزان موفقیت آن، بر اساس اهداف و معیارهای بازسازی و شهرسازی و با استفاده از نظرسنجی از شهروندان مهران و کارشناسان و برنامه‌ریزان منطقه، مورد بررسی قرار می‌گیرد.



کتابخانه شهید حسن

سال ۱۳۳۳ به اتمام رسید. بر اساس مطالعات طرح جامع بازسازی این شهر برای جمعیت ۴۰ هزار نفر در سال افق طرح (۱۳۸۰) بازسازی شد و سطوح کاربری‌های مختلف شهری بر این اساس تا ۹۳ مترمربع سهم سرانه افزایش یافت و تمام نارسایی‌های قبلی شهر نیز برطرف گردید. اما مسئله اصلی اینجاست که با توجه به توسعه قریبی و کالبدی شهر مهران، روند بازگشت جمعیت مهاجر آن و جمعیت‌پذیری بعد از بازسازی بسیار کند بوده است و شهر از نظر اجتماعی و اقتصادی (اشتغال و درآمد) بی‌رونی است.

پرسش‌هایی که می‌توان در این مورد مطرح ساخت، عبارتند از: (۱) چرا مهران نمی‌تواند به نقش خود در حد قبل از جنگ (جمعیت‌پذیری بالا، کشاورزی پررونق، گمرک مرزی و جز اینها) دست یابد؟

(۲) آیا اهمیت شهر مهران (از نظر سرمایه‌گذاری و توسعه منطقه‌ای) به لحاظ نزدیکی به حوزه‌های خطر (همسایگی با عراق، منافقین و نظایر آن) از دست رفته است؟

(۳) آیا شرایطی درون‌زا موجب شکل‌گیری این مسئله گشته است، یا اینکه چنین چیزی تحت شرایطی بیرون‌زا تحمیل می‌شود؟

شهر مهران در غرب استان ایلام در ناحیه مرزی - با کشور عراق - واقع شده است. شکل‌گیری این شهر به یکجانشین شدن عشایر منطقه در زمان رضاخان برمی‌گردد؛ و علت اصلی آن را باید در آب‌فراوان و زمین حاصلخیز برای کشاورزی و همچنین سیاست حکومت مرکزی دال بر ایجاد مرکزی دولتی و نظامی در حاشیه نوار مرزی به منظور ایجاد امنیت و کنترل ارتباطات مرزی دانست. این شهر تا سال ۱۳۵۹ به دلیل مناسبات مرزی با کشور عراق و مرکزیت اداری و سیاسی شهرستان و رونق کشاورزی رو به آبادانی می‌رفت و جمعیت شهری آن طی دوره ۵۵-۱۳۳۵ با میزان رشد ۲۰ درصد به ۹۰۰۰ نفر در سال ۱۳۵۹ افزایش یافت.

با شروع جنگ در سال ۱۳۵۹ تمام ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و کالبدی شهر ویران گشت و خسارات شدیدی به آن وارد شد.

پس از خاتمه جنگ مسئله بازسازی این شهر مطرح گشت. بازسازی شهر مهران نیز با هدف اسکان فوری جمعیت به منظور رفع بلا تکلیفی و افسردگی حاصل از ۱۲ سال آوارگی ضرورت پیدا کرد. بازسازی و نوسازی شهر مهران در سال ۱۳۷۱ شروع شد و در

ارزیابی طرح بازسازی شهر مهران از این رو ضرورت پیدا می‌کند، تا مسائلی که باعث بی‌رونقی اقتصادی و اجتماعی شهر کنونی مهران شده است مشخص شود و راه‌حلی مناسب برای برطرف ساختن مشکلات ارائه گردد.

ضرورت ارزیابی طرح و نقش آن در فرایند برنامه‌ریزی شهری:

مفهوم ارزیابی عبارت است از بررسی و آزمایش یک طرح، برنامه، فرایند طراحی یا برنامه‌ریزی در چارچوب ارزش‌ها، معیارها و اهداف تعیین شده. به بیان دیگر، ارزیابی عبارت است از مطالعه پیشرفت طرح یا برنامه‌ای در ضمن اجرا، تا معلوم شود که احصای آن مطابق برنامه بوده است یا نه، و همچنین ارزیابی تأثیرات آن.

ارزیابی طرح در برنامه‌ریزی و طراحی شهری اهمیت اساسی دارد و دارای عملکردهای زیر است:

- ۱- دستیابی به روندی معقول و منطقی در برنامه‌ریزی و ارائه راجل‌های مناسب.
 - ۲- انتخاب طرح بهینه از میان طرح‌های ارائه شده، برای نیل به هدف‌های برنامه‌ریزی.
 - ۳- هماهنگ کردن انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی محلی سکونت‌انسانی با تحولات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی.
 - ۴- تهیه اطلاعات مورد نیاز برای برنامه‌ریزی و گرفتن تصمیمات جدید برای بهبود فضای شهری.
 - ۵- تخصیص بهینه منابع و تغییر ساختار سازمانی سیستم تحت کنترل، در مدیریت شهری.
 - ۶- اصلاح روند تصمیم‌گیری و سرعت و دقت و اطمینان آن.
- ارزیابی طرح از مراحل اساسی فرایند برنامه‌ریزی شهری، از شروع طراحی تا اجرا - و حتی سال‌ها پس از اجرای طرح - است. در زمان طراحی، بر اساس اهداف طرح، تصمیم‌گیری‌ها برای رسیدن به راه‌حل‌های متنوع تعیین‌کننده بود. ارزیابی پس از طراحی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در انتخاب راه‌حل بهینه دارد و در زمان اجرای طرح و حتی پس از اجرای آن اصلاح‌کننده امور طرح

بلند مدتی دارند، که به منظور سهولت اجرایی آنها، برای جلوگیری از دخالت نیروهای پیش‌بینی نشده، و اصلاح راجل‌ها و اصلاح روند دستیابی به اهداف، این کار صورت می‌پذیرد.

۲- ارزیابی بعد از اجرا - هدف از آن بررسی نتایج طرح و اصلاح یا تجدید نظر در بخش‌هایی از آن، و با جلوگیری از تکرار اشتباهات در آینده است. این نوع ارزیابی به منظور ارزیابی نتایج و تأثیرات طرح و میزان تحقق اهداف آن به کار می‌رود.

روش‌های رایج ارزیابی با توجه به زمان اجرا

- در ارزیابی قبل از اجرای طرح، از روش جدول موازنه برنامه‌ریزی (PBS) و روش ماتریس قبل به اهداف استفاده می‌گردد.

- در ارزیابی زمان اجرای طرح از روش کمیته‌سازی هزینه استفاده می‌شود.

- در ارزیابی پس از اجرای طرح از روش تحلیل سریع و همچنین روش‌های ماتریس گولر و برایمن استفاده می‌گردد.

در ارزیابی طرح جامع بازسازی شهر مهران از روش ارزیابی پس از اجرای طرح و روش ماتریس برایمن برای تشخیص نتایج طرح استفاده می‌گردد. در ردیف ماتریس معیارهای قابل سنجش



و دو ستون ماتریس امتیاز رعایت معیار مورد بررسی قرار می‌گیرد. چنانچه معیار بر اساس اهداف طرح به خوبی رعایت شده باشد ارزش آن خیلی خوب، اگر معیار مورد نظر با اهداف طرح منطبق نباشد ارزش آن خیلی بد، و همچنین در میانه این دو ارزش خوب و متوسط و بد تعیین می‌گردد. در نهایت نیز با ارزیابی معیارهای مختلف، نقاداً قوت و ضعف طرح مشخص می‌شود.

طرح بازسازی مناطق آسیب‌دیده (مورد مهران)

واژه بازسازی به تمامی فعالیت‌های کاری و فکری برای کمک و یاری به آسیب‌دیده‌گان و مرمت خسارات و بهبود کمیت و کیفیت تشکیلات عملیات و روابط میان آنها اطلاق می‌شود. بازسازی برنامه‌ای است منظم و پیش‌بینی شدنی.

طرح بازسازی و نوسازی مناطق آسیب‌دیده بر اساس نیازهای واقعی و اولویت‌ها، به نحوی طراحی می‌شود که اصول اولیه پیشرفت و ترقی اقتصادی منطقه در آن مدنظر قرار گرفته باشد و موجبات رشد سرمایه‌گذاری را در رشته‌های مختلف تولیدی (کشاورزی، صنعت و جز آن) فراهم آورد.

مناسب‌ترین روش برنامه‌ریزی برای بازسازی و نوسازی نواحی آسیب‌دیده، روش برنامه‌ریزی فضایی است که تلفیقی از برنامه‌ریزی‌های بخشی (اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فیزیکی) را به وجود می‌آورد. اگر کل سیستم اقتصادی ملی را چون ستور

مفهوم ارزیابی عبارت است از بررسی و آزمایش یک طرح، برنامه، فرایند طراحی یا برنامه‌ریزی در چارچوب ارزش‌ها، معیارها و اهداف تعیین شده

در حیطه تغییرات شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی است. ارزیابی طرح باعث می‌شود که نتیجه طرح‌ها و برنامه‌ها مشخص شود و اگر طرح به اهداف و معیارهای مورد نظر نرسیده باشد، از ادامه سرمایه‌گذاری در آن زمینه جلوگیری به عمل می‌آید یا طرح جدیدی جایگزین طرح ناکارآمد شود.

انواع ارزیابی با توجه به زمان تقدم و تاخر آن

۱- ارزیابی قبل از اجرای طرح - هدف از آن تصحیح روند برنامه‌ریزی و بالا بردن قدرت تصمیم‌گیری در انتخاب گزینه‌های بهینه است.

۲- ارزیابی به هنگام اجرای طرح - طرح‌های شهری اهداف

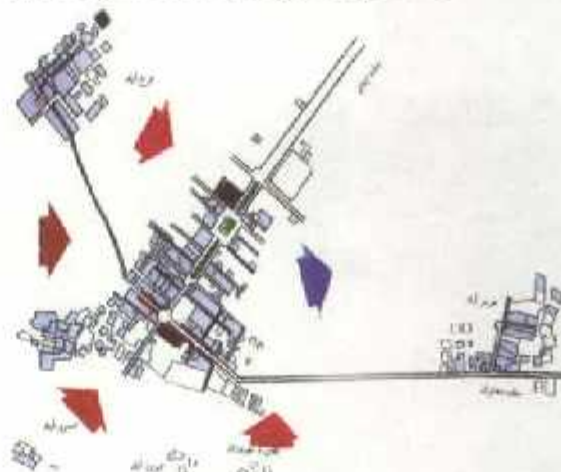
یکی از پارکهای مهند

سازمان‌گیری فرض کنیم، نواحی مرزی (آسیب دیده) کشور طناب‌های آن هستند و ویرانی این نواحی به مانند متلاشی شدن بخشی از تصور است. در بازسازی این نواحی باید گروه‌های جدید (مراکز نوسازی شده) از طریق رشته‌های جدید ارتباطی به گروه‌های سالم داخلی مربوط شود. تا موجبات ترقی و پیشرفت این مناطق و اقتصاد ملی فراهم آید. بازسازی این مناطق دارای ابعاد زیر است:

- بعد اقتصادی: عبارت است از تزریق خون تازه در پیکره این مناطق، با هدف فراهم آوردن امکان زیست و معیشت افراد مهاجری که به این مناطق باز خواهند گشت. به هر حال آبادانی و فعالیت در مناطق مرزی باعث ثبات جمعیت و توسعه منطقه خواهد شد.

- بعد اجتماعی و فرهنگی: شهر در مشرق زمین جایگاه انسان سازی است. پس اگر چه شهر از دید بازسازی ساختار کالبدی مورد نظر است، ولی از دید ارزش‌های معنوی کل ساختار وسیله‌ای در خدمت تعالی بخشیدن به ارزش‌های انسانی است. بنابراین باید به محتوای فرهنگی و کالبدی شهر اندیشید و مردم را در همه امور و مسئولیت‌های بازسازی مشارکت داد.

- بعد فضایی بازسازی: با توجه به اینکه مناطق آسیب دیده



مركز ثقل فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی ناحیه اطراف خود بوده‌اند، بعد از تخریب آنها بافت و نظام وسیع متلاشی شده‌ای باقی می‌ماند. لذا در امر بازسازی از نظر تجسم فضایی باید برنامه‌های بازسازی در قالب طرح‌های فضایی صورت پذیرد و این نواحی (بازسازی شده) با سایر نواحی سالم مرتبط گردند.

- بعد امنیتی و نظامی: در برنامه‌ریزی بازسازی مناطق آسیب‌دیده باید ملاحظات امنیتی در نظر گرفته شود، چرا که نواحی مرزی کشور از دیرباز مورد تهدید و تاخت و تاز بیگانه بوده‌اند و هیچ تضمینی وجود ندارد که این وضع در آینده تکرار نشود. به همین خاطر استراتژی انتخاب الگوی پراکنده یا تمرکز جمعیت و فعالیت‌ها (صنایع و کارخانجات) باید با ملاحظات نظامی و امنیتی صورت پذیرد.

مراحل بازسازی

۱- بازسازی فوری: که بعد از وقوع حادثه شروع می‌شود؛ ۲- بازسازی ترمیمی، که برای مرمت ساختمان‌های آسیب‌دیده یا هدف بازگرداندن زندگی به جامعه انجام می‌گیرد؛ ۳- بازسازی جایگزین، که نیازمند دخالت دولت برای بازسازی سرمایه‌های اقتصادی و اجتماعی است و برای بازگرداندن جامعه و مردم به وضع قبل از فاجعه صورت می‌گیرد؛ ۴- بازسازی عمرانی، که نیازمند برنامه‌ریزی جامع است و برای بهبود فعالیت‌های موجود و

ایجاد فعالیت جدید انجام می‌گیرد.

سیاست‌ها و اولویت‌های طرح بازسازی مناطق آسیب‌دیده

- ۱- مشارکت و حضور جدی مهاجران آسیب‌دیده، در بازسازی بخش‌های مختلف مسکن و کشاورزی و جز اینها.
- ۲- توجه به مشارکت آسیب‌دیدگان، فناوری ساخته، استفاده از مصالح محلی، محدودیت زیرساخت، آماده‌سازی زمین، و خصوصیات فرهنگی و سنتی اهالی مناطق آسیب‌دیده.
- ۳- تدارک و تأمین مصالح ساختمانی پای کار برای آسیب‌دیدگان یا هماهنگی بخش‌های مختلف در امر بازسازی.
- ۴- ایمن‌سازی شهرها و پناهگاه‌سازی در شهرها و بخش‌های مرزی و جنگی کشور.
- ۵- رعایت مسائل بهداشتی غیر عامل در بازسازی صنایع و کارخانجات مهم.
- ۶- ایجاد اشتغال مولد در مناطق جنگی با اولویت بخش کشاورزی.
- ۷- تأمین سوخته، آب، برق، و تأسیسات زیربنایی و خدمات شهری در این مناطق.
- ۸- حفظ آثار فرهنگی و تاریخی و دفاعی این مناطق.

الگوی بازسازی شهر مهران

شهر مهران پیش‌تر در نزدیک خط مرزی بوده‌است و روستاهای حومه آن (فرخ آباد، خسرو آباد، فیروز آباد، بهرام آباد، بهروزان، و جز اینها) در سمت غرب و جنوب غربی شهر در نقطه صفر مرزی قرار داشتند. شهر با توجه به هموار بودن دشت و نبود موانع جغرافیایی (کوه و صخره) در مواقع ناامنی در تیررس کامل دشمن بود. همچنین به خاطر شیب عمومی زمین (از شرق به غرب) مشکلاتی در دفع آب‌های سطحی و فاضلاب شهری به چشم می‌خورد. بر طبق نقشه پیشنهادی طرح بازسازی مهران توسعه کالبدی شهر به سمت شرق و شمال شرقی (محور ایلام و دهلران) طراحی گردیده است و تمام تقاضا روستایی در سمت غرب و جنوب غربی شهر در طرح پیشنهادی در داخل شهر ادغام شده‌اند. این الگو از نظر مسائل امنیتی و مرزی و همچنین از نظر شیب

واژه بازسازی به تمامی فعالیت‌های کاری و فکری برای کمک و یاری به آسیب‌دیدگان و مرمت خسارات و بهبود کمیت و کیفیت تشکیلات عملیات و روابط میان آنها اطلاق می‌شود

مطلوب شهر سازی، کاملاً مناسب می‌نماید.

در الگوی طرح، بازسازی شهر مهران به دو منطقه شهری و شهر منطقه نیز به دو ناحیه شهری تقسیم بندی شده است. منطقه یک شهر در بافت قدیم مهران به منظور حفظ هویت تاریخی و فرهنگی و ایجاد تعلق خاطر ساکنان به شهر خود طراحی گردیده است. منطقه دو (توسعه جدید) نیز به طرف محورهای ورودی ایلام و دهلران به سمت شرق و شمال شرقی گسترش داده شده است. محور قدیمی شهر (بولوار ورودی، میدان مستطیل شکل و میدان مرکزی) دو منطقه قدیمی و توسعه جدید شهر را به هم مرتبط می‌کند.

سطوح کاربری‌های مختلف شهر مهران بر اساس مطالعات

- مسکونی برای افراد فاقد مسکن.
- ۶- پروژه در فصل فرهنگ و هنر، از جمله بازسازی کتابخانه مرکزی، مرمت ابنیه‌های بجای مانده از جنگ، حفظ آثار دفاعی.
- ۷- پروژه در فصل تربیت بدنی، از جمله بازسازی استادبوم ورزشی، احداث زمین‌های چمن و بازی.
- ۲۷- پروژه در فصل عمران شهری، از جمله بازسازی بولوار ورودی و میدان مستطیل شکل قدیمی.
- ۲۴- پروژه در فصل تأسیسات خدماتی، از جمله بازسازی ادارات دولتی.
- ۱۱- پروژه در فصل راه و ترابری، از جمله احداث کنار گذر شهر، احداث مسجد پایانه مهران.
- ۶۰- پروژه در فصل کشاورزی، از جمله ایجاد پارک جنگلی رضایباد و جنگل کاری به طول ۶۰ کیلومتر در کنار جاده توسعه کالبدی و فیزیکی شهر مهران بعد از بازسازی طرح بازسازی شهر مهران در سطحی برابر ۳۶۰۵۳۹۸

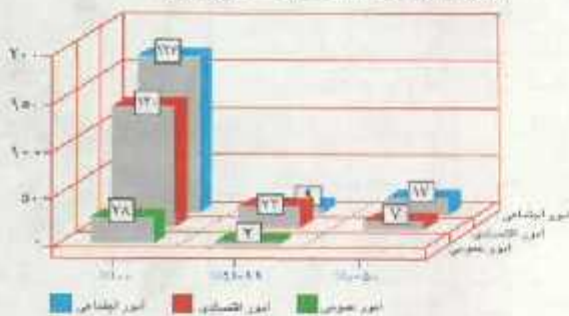


جمعیتی طرح برای جمعیت شهری ۴۰ هزار نفر در افق طرح (۱۳۸۰) طراحی گردیده، که معادل ۲۳۴۲۹۶۹ مترمربع با سهم سرانه ۱۰۸ مترمربع محاسبه و پیشنهاد شده است. از این میزان ۳۶۰۵۳۹۸ مترمربع با سرانه‌های معادل ۹۳ مترمربع مورد استفاده قرار گرفته و مابقی به صورت کاربری پیشنهادی در نظر گرفته شده است. این سهم سرانه ۹۳ مترمربع بر طبق استانداردهای وزارت مسکن برای جمعیت ۴۰ هزار نفری پیش‌بینی و اجرا شده است و با توجه به جمعیت کنونی شهر در سال ۱۳۸۰ (۱۲۸۷۷ نفر)، رقمی بالاتر از عدد مذکور حاصل می‌شود.

عملکرد طرح بازسازی شهر مهران

بازسازی در شهر مهران دیر شروع شده به طوری که همزمان با اتمام بازسازی سایر نقاط کشور در سال ۱۳۷۱ آغاز گردید. امر بازسازی مهران به صورت بخشی (اجتماعی-اقتصادی-عمومی) به شرح زیر انجام گرفت:

- بخش اجتماعی - شامل فصول عمران و نوسازی شهری، بهداشتی، تأمین اجتماعی، آب و فاضلاب، تربیت بدنی، بهداشت و درمان، تغذیه، فرهنگ و هنر، آموزش و پرورش.
- بخش اقتصادی - شامل فصول پست و تلگراف، راه و ترابری، صنایع، برق، آب، کشاورزی، منابع طبیعی، و تأمین خسارات مردمی.
- بخش عمومی - شامل فصول ارتباط جمعی، تأسیسات اداری و دولتی، خدمات فنی و عمومی و جز آن.



اعتبارات تخصیصی شهرستان مهران تا سال ۱۳۷۳ و اقدامات بازسازی

میزان اعتبارات تخصیصی شهرستان مهران از کل پرداخت خزانة استان ایلام (۳۹۳۱۲۶۸۸۸ هزار ریال)، ۴۰/۲ درصد یا معادل ۱۵۷۸۸۸۱۴۳ هزار ریال بوده است. از این میزان بودجه ۴۵/۳ درصد در بخش اجتماعی، ۳۰/۶ درصد در بخش اقتصادی و بقیه نیز در بخش خدمات دولتی و عمومی هزینه گردیده است. با هزینه این بودجه ۳۸۴ پروژه در سطح شهرستان مهران اجرا شده است و بیشترین تعداد پروژه‌ها مربوط به بخش اجتماعی و سپس اقتصادی است. از این تعداد پروژه ۲۱۵ مورد در شهر مهران احداث گردیدند. بیشترین هزینه در این میان در بخش نوسازی و بازسازی ۳۱۵۴ واحد مسکونی و تجاری صرف شده است. که عمده‌ترین اقدامات انجام شده عبارتند از:

- ۳۳- پروژه در فصل آموزش و پرورش، از جمله بازسازی و نوسازی مدارس، هنرستان کشاورزی، آزمایشگاه مرکزی، کارگاه آموزشی فنی و حرفه‌ای.
 - ۹- پروژه در فصل بهداشت و درمان، از جمله احداث بیمارستان ۹۶ تختخوابی مهران، و بازسازی مرکز درمانی بهداشتی مهران.
 - ۱۲- پروژه در فصل مسکن، از جمله بازسازی ۳۱۵۴ واحد مسکونی و تجاری، نوسازی ۴۰ واحد خانه سازمانی و ۱۴۳ واحد
- مترمربع به اجرا درآمد، که سهم سرانه از هر کاربری ۹۳ مترمربع بوده است. این سطوح بر اساس تقسیمات کالبدی و فضایی شهرداری مهران به صورت ۵ فاز شهری طراحی و اجرا گردید - که از نظر عملکردی چندان تفاوتی با الگوی پیشنهادی ندارد. کاربری‌های مختلف خدماتی با محورهای عمکردی مرتبطند و دسترسی مردم محله‌ها به هر کاربری تقریباً آسان است. سطوح مورد نیاز هر کاربری نیز بر اساس ضوابط شهرسازی تعیین گردیده است. از نظر سازماندهی بافت شهری، به خاطر تبعیت از محورهای ورودی ایلام و طهران، شهر بافت خطی پیدا کرده و توسعه جدید شهر به سمت شمال شرقی بوده، از مرز فاصله گرفته است.
- ارزیابی عملکرد طرح بازسازی شهر مهران**
- در اینجا عملکرد طرح بازسازی شهر مهران بر اساس معیارهای بازسازی و شهرسازی از دید کارشناسان و برنامه‌ریزان منطقه و همچنین از دیدگاه شهروندان مهران مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و میزان موفقیت یا عدم موفقیت طرح بررسی می‌گردد.
- معیار اول) توجه به مشارکت مردم در اجرای طرح:**
- بر طبق نظر سنجی از کارشناسان، طرح بازسازی مهران قرار نبود با فاصله از مرکز در مکانی دیگر در نزدیکی شهرک ملکشاهی احداث و اجرا گردد. اما بر اساس رأی و نظر مردم بومی

این طرح در همان یافت قدیم اجرا شد و تمام ساختارهای پیشین (بولوار ورودی و میدان مستطیل شکل شهر، بازار، مسجد جامع، مکان ادارات، محله بندی) مشابه سازی گردیدند.

همچنین مسئولیت کار ساخت و سازهای مسکونی و تجاری در بازسازی مهران به خود مردم واگذار شد بدین ترتیب شهروندان ۸۰ درصد کار ساخت و سازهای مسکونی و تجاری را خود انجام دادند و خلاقیت بیرونی کار خود را صرف خانه سازی کرده اند.

معیار دوم) توجه به خواسته ها و نیازهای مردم:

در بازسازی شهر مهران ۳۷/۵ درصد کل بودجه بازسازی صرف تأمین خسارت های مردمی شده و ۳۱۵۴ واحد مسکونی و تجاری نیز برای مردم بنا گردیده است. همچنین تمام مصالح ساختمانی بای کار به شهروندان یا نرخ دولتی داده شده است. بیش از ۸۰ درصد شهروندان از کیفیت بنای مسکونی خود ابراز رضایت می کنند و ۱۴۳ واحد مسکونی مناسب به وسیله ستاد بازسازی برای افرادی سرپرست برپا گردیده است. طبق نظر کارشناسان



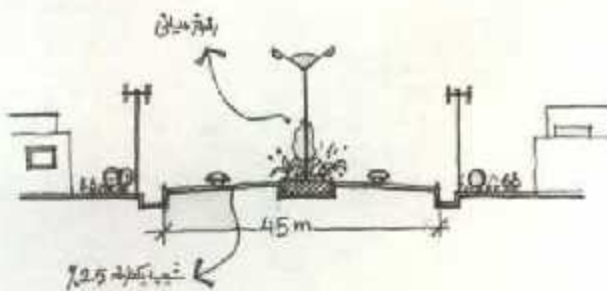
حوزه های عملکردی شهر مهران

سطوح کاربردی های مختلف بر اساس حوزه های عملکردی و عدالت اجتماعی در توزیع خدمات شهری، تا حدودی صورت گرفته است. با توجه به سهم سرانه های بالای کاربردی ها (۹۳ متر مربع برای جمعیت ۴۰ هزار نفر) تراکم های خدماتی و توزیع آنها، نیاز بر نیاز واقعی شهروندان کنونی مهران است (نقشه شماره ۳).

معیار چهارم) طراحی شبکه های ارتباطی شهر مهران:

شبکه های گذر شهری برای تأمین نیازهای منطقه ای (مسیر ایلام - دهلران و ملکشاهی) و نیازهای محلی (درون شهری)، حدود ۲۲/۵ درصد مساحت عمومی شهر را با سرانه ای معادل ۲۱ متر مربع به خود اختصاص داده اند. این شبکه شامل خیابان های شرقی (بولوار ورودی و بولوار خروجی سید حسن) و خیابان های جمع کننده ۳۰ متری و خیابان های دسترسی (۲۳-۱۸ متری) و خیابان و کوچه های بین باز در سطح کوی های مسکونی است.

شبکه های گذر مهران با توجه به شیب عمومی زمین (شرقی - غربی) و زاویه تابش آفتاب، طوری طراحی گردیده اند که مشکلات دفع فاضلاب شهری و همچنین بالا رفتن درجه حرارت، از طریق سطوح خیابان ها رفع گردد. برای دفع آسان آب های سطحی محصور گذرهای مهران در جهت شمال شرقی - جنوب غربی (موازی با شیب عمومی زمین) طراحی گردیده است. با توجه به اقلیم گرم و خشک و هوای آفتابی نیز سطوح خیابان ها (سواره) کاهش داده شده و سطوح پیاده روها افزایش یافته است و از اجر های کفپوش مخصوص به رنگ روشن استفاده شده تا باعث



کاهش حرارت و دما گردد. در خاشیه جاده ها و قسمت میانی خیابان ها فضای سبز و جنگل کاری به طول ۶۰ کیلومتر صورت گرفته است و این از ورزش سبزه های گرم و سرد و خاک به داخل شهر جلوگیری می کند. بدین ترتیب از تابش شدید آفتاب بر سطوح خیابان ها نیز کاسته شده است.

طراحی شبکه های گذر این شهر با توجه به اهمیت نظامی و مرزی آن صورت گرفته است. به طوری که سطوح خیابان ها وسیع و محور های آنها عمود بر بولوار های اصلی شهر است. که این به خاطر تخلیه سریع شهروندان در مواقع ناامنی طراحی شده است. مراکز املاک سازی (درمانی - آتش نشانی - انتظامی) در کنار گذر های اصلی شهر استقرار یافته اند تا دسترسی به آنها برای شهروندان نیز آسان باشد.

معیار پنجم) تقویت روابط اجتماعی در شهر مهران:

با توجه به بافت قومی شهر مهران و عدم تشخیص مالکیت بعد از ۱۲ سال و تغییرات ساخت جمعیتی شهر، ستاد بازسازی با هماهنگی شهرداری محل و مشارکت مردم بومی و بر اساس محله بندی، به مهاجران پر کشتی زمین معوض داده شد و مردم محل سکونت و ساخت مسکن خود را بر اساس قومیت و روابط خانوادگی انتخاب کردند. همین عامل باعث ایجاد کوی های همسایگی (محله های فرخ آباد - صیفی، ملک خطایی، باوه، هرمز

منطقه، دولت در تأمین خسارت های مردمی به دلیل تخلفات موجود و فشار مردم بر مسئولان برای دریافت خسارت، بیش از نیاز واقعی مردم هزینه کرده و همین عامل باعث افزایش ساخت و سازها و سایر کاربری های شهری گردیده است. بدین ترتیب سرانه کاری ها بر اساس جمعیت ۴۰ هزار نفر به ۹۳ متر مربع رسید، که این با توجه به جمعیت کنونی شهر (۱۳۸۷۷ نفر) بسیار بیشتر از نیاز واقعی مردم است.

معیار سوم) ساماندهی توسعه کالبدی شهر:

در الگوی پیشنهادی طرح بازسازی با توجه به موقعیت شهر مهران ابتدا طرح تجمع روستاهای حومه در داخل شهر طراحی گردیده و سپس توسعه شهر به سمت شرق و شمال شرقی (محور ایلام و دهلران) در نظر گرفته شده است.

با توجه به نقشه وضع موجود شهر مهران، شهر از نظر تقسیمات کالبدی به ۵ فاز شهری تقسیم شده و فاز یک شهری در همان محل با بافت قدیم جاسازی گردیده است. سایر فازها نیز به تبعیت از محور ایلام و بولوار ورودی و محور دهلران گسترش یافته اند. محور بولوار ورودی و میدان مستطیل شکل قدیمی و میدان مرکزی به عنوان کانون آذاری، سیاسی، فرهنگی و ارتباطی شهر با همان ساختار قدیمی و شخصیت تاریخی مشابه سازی گردیده است.

اساد و جز اینها) و تقویت روابط اجتماعی در سطح شهر گردید. بر اساس نظر سنجی از مردم محله ها، ۴۴/۵ درصد شهروندان دلیل سکونت خود را در محله وابستگی خویشاوندی می دانند، ۴۹ درصد با هم در سطح محله رفت و آمد خانوادگی دارند و بقیه نیز با هم آشنا هستند.

شبکه های گذر مهران با توجه به شیب عمومی زمین (شرفی - غربی) و زاویه تابش آفتاب، طوری طراحی گردیده اند که مشکلات دفع فاضلاب شهری و همچنین بالا رفتن درجه حرارت، از طریق سطوح خیابان ها رفع گردد

و بازسازی شهر در همان مکان قدیمی (در جاسازی) می دانند، و در واقع فاصله مناسب از مرز در شهر سازی مهران رعایت نگردیده است و در واحدهای دولتی و خصوصی هیچ مکانی برای پناهگاه احداث نشده است.

عوامل ایجاد امنیت، با توجه به دیدگاه سنتی دولت به مرز ها به عنوان مناطق ناامن و بی ثبات و عدم سرمایه گذاری در بخش های مهم اقتصادی و نبود تناسبات میان دو کشور ایران و عراق، باعث ایجاد حس عدم امنیت در ذهن و خاطره ساکنان شهر مهران شده است. در واقع ۶۳ درصد شهروندان مهران از وضعیت موجود در منطقه احساس ناامنی می کنند و ۷۵ درصد آنها نایل به ادانه سکونت نیستند و بیش از ۹۰ درصد ساکنان نیز تمایلی به سرمایه گذاری در شهر خود ندارند. بنابراین این معیار کاملاً مورد بی توجهی قرار گرفته است.

معیار هشتم) اصلاح اقتصادی:

به طور کلی یکی از ارکان رونق و توسعه شهری، اقتصاد شهر است. شهر با رونق اقتصادی می تواند معیشت ساکنان خود را تأمین و حوزه تحت نفوذ خود را تعظیم کند.

شهر مهران به خاطر موقعیت مناسب گمرکی و مرزی و زمین کشاورزی، منابع نفت و گاز قابلیت های مناسبی برای توسعه منطقه ای و یافتن نقش اقتصادی برای رونق و پویایی خود شهر و منطقه پیرامونی آن دارد. این شهر در گذشته نیز به همین دلیل شهری کاملاً جمعیت پذیر و پویا بوده است. به طوری که از نظر

معیار نهم) حفاظت از محیط زیست:

محوری ترین رویکرد شهر سازی جدید از تقای کیفیت زیست پایدار است. با توجه به این امر، ملاحظات زیست محیطی (فضای سبز، آب و هوا، شبکه فاضلاب، مکان یابی صنایع و مانند اینها) در شهر سازی مهران و طرح بازسازی تا حدودی رعایت گردیده است. به ازای هر نفر ۶/۷ متر مربع فضای سبز شهر مهران (شامل جنگل کناری، پارک، رفیوز، حریم سبز و جز آن) ایجاد گردیده، که این با توجه به وضع اقلیمی و هوای گرم و خشک و آفتابی، کمتر از استاندارد (۷-۱۲ متر مربع) است. از نظر مکان یابی نیز حریم سبز در حاشیه غربی و جنوب غربی شهر به منظور استاز شهر از دید دشمن و ممانعت از ورزش باندهای مسموم به داخل شهر ایجاد گردیده است. جنگل کاری در حاشیه جاده به طول ۶۰ کیلومتر به خاطر جلوگیری از افزایش درجه حرارت در سطوح خیابان و همچنین تنفس بهتر عابران پیاده صورت گرفته است. پارک جنگلی رضاباد مهران در سمت شمال شرقی شهر، پارک مهران در فاز ۳ و نیز پارک های محله ای در سطح شهر توسعه یافته اند. از نظر شبکه فاضلاب شهری با استفاده از کانووی سیمانی روبات آب های سطحی دفع می گردد. شیب کم سطح شهر باعث می شود که بارندگی شدید آب ها به راحتی دفع نشوند و در نتیجه سطوح خیابان و کوچه ها را آب فرامی گیرد، و حتی در زمان خشکی هم به دلیل نبود زهاله فضای نامطمینانی به وجود می آید. از نظر منابع سرچشم و آلوده کننده، دلیل نبود کارخانه در سطح شهر، فضای داخلی شهر سالم است و هوای نسبتاً پاک دارد.

معیار دهم) امنیت شهری:

امنیت برای هر کشور و منطقه عبارت است از وجود اطمینان نسبت به حفظ سلامت، موجودیت، مابملکه، اعتبار و موقعیت. امنیت در توسعه مناطق مرزی و در برنامه ریزی های شهری و منطقه ای دارای اهمیتی اساسی است.

شهر مهران با توجه به موقعیت اقتصادی (گمرکات و کشاورزی، منابع نفت و گاز) و نظامی و مرزی، باید از نظر امنیتی و دفاعی و بالا رفتن ضریب امنیتی شهر مورد توجه قرار گیرد؛ اما به این مسئله در بازسازی شهر مهران چندان توجه نشده است.

ضوابط بازسازی نیز در ایجاد پدافند غیر عامل (پناهگاه سازی، احداث کانال و خاکریز در مرز، ایجاد پادگان مرزی و مانند اینها) به طور کامل در بازسازی شهر مهران رعایت نگردیده است. نظر سنجی از کارشناسان منطقه نشان می دهد که آنان علت این امر را در اجرای طرح ضربتی بازسازی و اسکان فوری جمعیت آورده

مسئولیت کار ساخت و سازهای مسکونی و تجاری در بازسازی مهران به خود مردم واگذار شد. بدین ترتیب شهروندان ۸۰ درصد کار ساخت و سازهای مسکونی و تجاری را خود انجام داده اند و خلاقیت نیروی کار خود را صرف خانه سازی کرده اند

گمرکی (به خصوص قاچاق کالا و مسافر) و کشاورزی رونق داشته است. شهر مهران بعد از بازسازی هرگز نتوانسته است به پویایی زمان گذشته برسد و این امر به دلیل عدم سرمایه گذاری دولت و بخش خصوصی در پایه های اقتصادی منطقه است؛ به طوری که از کل بودجه عمرانی بازسازی استان ایلام تنها ۸/۴ درصد در بخش کشاورزی هزینه شده و ۱/۵ درصد در بخش صنایع (کارگاهی) به مصرف رسیده است. به دلیل همین عدم سرمایه گذاری، میزان اشتغال در این بخش ها - طبق آمار سال ۱۳۷۵ - کاهش بسیاری یافته است و تنها ۹ درصد از فعالان مهران در بخش کشاورزی مشغول به کار بوده اند و ۲۳/۷۵ درصد در بخش صنعت - آن هم غالباً در امور ساختمانی بازسازی - فعالیت داشته اند.

بخش عمده افراد فعال این شهر در بخش خدماتی (به عنوان کارمند دولت) مشغول هستند و این بخش نیز به دلیل محدودیت عملکردی (کارمندی) جوابگوی سیل نیروی کار جوان منطقه نیست. لذا طبق نظر سنجی از مردم شهر مهران ۳۶ درصد بیکار و مستمری بگیر دولتند و بقیه کارمند دولت یا بازاری بوده اند. در

این میان تنها ۴ درصد در بخش صنایع کارگاهی (موزاییک‌سازی، پنجره‌گیری، جوشکاری نجاری و جز آن) کار می‌کنند و سطح درآمد بیش از ۶۰ درصد شهروندان ماهانه حدود ۵۰ هزار تومان است.

با توجه به نظر بیشتر کارشناسان و برنامه‌ریزان منطقه، به علت نبود مناسبات سیاسی میان ایران و عراق و دست نیافتن به صلح جهانی و در واقع عدم اعتماد به کشور همسایه و همچنین سیاست سنتی دولت نسبت به مرزها به عنوان مناطق ناامن و بی‌ثبات، سرمایه‌گذاری در بخش‌های مهم اقتصادی و اشتغال‌زاد در استان ایلام و نواحی مرزی صورت نمی‌گیرد. گمرک مرزی مهران نیز با صرف هزینه زیاد هنوز فعالیتی انجام نداده است و سایر قابلیت‌های این شهر تقریباً رها شده‌اند و توسعه فیزیکی شهر بیشتر به خاطر اسکان قوری جمعیت و جلوگیری از خالی شدن مرز از جمعیت بوده است. بدین ترتیب این معیار از اهداف بازسازی شهر مهران رعایت نگردیده و طرح در این زمینه ناموفق عمل کرده است.

معیار نهم) حفظ هویت شهر:

یکی از معیارهای بازسازی شهرها حفظ هویت و شخصیت تاریخی فرهنگی آنهاست، چرا که این شهرها محل سکونت مردمی هستند که سابقه تاریخی، فرهنگی و مرز نشینی دارند. در طرح بازسازی شهر مهران این معیار کاملاً رعایت گردیده است. به طوری که تمام ساختارهای کالبدی قدیم (بولوار ورودی، میدان

در الگوی پیشنهادی طرح بازسازی با توجه به موقعیت شهر مهران ابتدا طرح تجمیع روستاهای حومه در داخل شهر طراحی گردیده و سپس توسعه شهر به شرق و شمال شرقی در نظر گرفته شده است

مستطیل شکل، میدان مرکزی، مسجد جامع، بازار شهر، مکان ادارات دولتی، محله‌ها و جز اینها) مشابه‌سازی گردیده است. باز یک شهری نیز در بافت قدیم شهر جاسازی شده و هویت تاریخی آن مدنظر قرار گرفته است. همچنین بناهایی به جا مانده از جنگ (خانه‌های تخریبی، خاکریز و سنگرها، کانال‌ها و نظایر اینها) به عنوان آثار دفاعی و فرهنگی حفظ شده‌اند.

معیار دهم) میزان رفح نارسایی‌های قبلی:

بر اساس مطالعات طرح بازسازی شهر مهران، در گذشته این شهر با مشکلات و کمبودهایی در زمینه خدمات شهری و تأسیسات آب و فاضلاب، برق و شبکه ارتباطی مواجه بوده است. مطابق نقشه تفصیلی مهران و نظر کارشناسان منطقه، ساماندهی جدید شهر مهران از نظر سهم سرانه کاربری‌های مختلف شهری (۶۳ متر مربع برای ۴۰ هزار نفر) و توزیع کاربری‌های مختلف بر اساس حوزه‌های عملکرد (۵۵ هزار نفری) آن، نارسایی‌ها به کلی رفع شده و بیش از نیاز واقعی جمعیت کنونی شهر (۱۲۸۷۷ نفر) ساخت و ساز صورت گرفته است. تمام کاربری‌های مختلف خدماتی و تأسیسات و تجهیزات شهر نیز بر اساس جمعیت ۴۰ هزار

نقروی افق طرح، بازسازی گردیده و استانداردهای شهرسازی طراحی و اجرا شده است.

معیار یازدهم) جمعیت پذیری و روند بازگشت آوارگان شهر مهران:

یکی از معیارهای طرح بازسازی مناطق آسیب‌دیده بازگشت

با هماهنگی شهرداری محل و مشارکت مردم بومی و بر اساس محله‌بندی، به مهاجران برگشتی زمین معوض داده شد و مردم محل سکونت و ساخت مسکن خود را بر اساس قومیت و روابط خانوادگی انتخاب کردند. همین عامل باعث ایجاد کوی‌های همسایگی و تقویت روابط اجتماعی در سطح شهر گردید

مساکان قبلی به شهرشان است. این معیار در شهرسازی مهران کاملاً با عدم موفقیت روبرو شده است، به طوری که از جمعیت آواره مهران برای سال ۱۳۶۹ (۱۶۵۳۰ نفر) و همچنین طرح تجمیع روستاهای حومه (با جمعیتی تقریباً ۴ هزار نفری) تنها ۱۱۲۶۹ نفر به شهر مهران بازگشته‌اند. حتی طبق نظر کارشناس امور اجتماعی استاندار ایلام برخی از مردم فقط برای دریافت خسارت و تسهیلات بانکی به مهران مراجعه کرده‌اند و دوباره به شهر محل سکونت فعلی‌شان بازگشته‌اند. جمعیت شهری مهران در سال ۱۳۷۵ به ۱۱۳۳۸ نفر رسیده و در واقع بازگشت مهاجران روندی گشایشی داشته است. نظرسنجی از شهروندان مهران نشان می‌دهد که ۷۵ درصد از آنان تمایلی به ادامه سکونت در این شهر ندارند و دلیل این امر را نبود اشتغال و نیز مرزی بودن و ناامنی محل سکونت خود می‌دانند.

بدین ترتیب این معیار از بازسازی شهر مهران با عدم موفقیت مواجه شده و نتوانسته است به اهداف طرح دست یابد.

نتیجه گیری

شهر مرزی مهران با توجه به نتایج ارزیابی عملکرد طرح بازسازی این شهر، در ابعاد فیزیکی و کالبدی کاملاً توسعه یافته است و ساخت و بافت شهری از نظر زیبایی شناختی (بصری) و فضایسازی و توزیع کاربری‌های مختلف شهری بر اساس اصول و ضوابط شهرسازی صورت گرفته است. ساماندهی توسعه کالبدی شهر نیز بر اساس الگوی پیشنهادی طرح به سمت محورهای ورودی ایلام و دهلران گسترش یافته و تمام نارسایی‌های خدماتی گذشته رفع شده است. در واقع طرح در این زمینه‌ها تمام نیازهای مردم محلی را برآورده ساخته و موفق عمل کرده است.

اما طرح مذکور از ابعاد اقتصادی (اشتغال و درآمد) و اجتماعی (جمعیت) و ابعاد سیاسی امنیتی (احساس امنیت) نتوانسته است به نتیجه برسد و به هدف‌های مورد نظر (جمعیت ۴۰ هزار نفر در سال ۱۳۸۰ و وجود رونق و پویایی اقتصادی و گسترش و کشاورزی و همچنین وجود قدرت امنیتی و دفاعی بعد از بازسازی در شهر مهران) دست نیافته است.

عدم موفقیت طرح بازسازی مهران در زمینه مسائل امنیتی و مرزی، باعث فقدان سرمایه‌گذاری دولت و بخش خصوصی در فعالیت‌های عمده اقتصادی شده است و همین دو عامل موجب دفع جمعیت شهری مهران شده‌اند. از نظر علمی و منطقی این سه معیار راجع‌های متقابل با یکدیگر دارند و همین باعث عدم کامیابی طرح گردیده است.

جامع نگری ضرورتی در مسائل گردشگری شهر

معرفی یک دیدگاه و شیوه بر خور د

محمود رضا داداشی

۱- مقدمه

گردشگری داخلی و خارجی از مهم ترین زیر بخش های مجموعه خدماتی است که اخیراً به عنوان منبع نوپای ایجاد ارزش افزوده و درآمد، به ویژه برای شهرها و مناطق دارای پتانسیل ایران، مورد تجدید نظر قرار گرفته است. بررسی ارتباط تنگاتنگ این فعالیت با بخش های دیگر خدمات (نظیر حمل و نقل، بازرگانی و جز آن) نشانه اهمیت و جایگاه زیر نظام گردشگری در رونق بخشیدن به سایر اجزای نظام اقتصادی است. گذشته از تمام تأثیرات مادی و اقتصادی منتج از توریسم و گردشگری، توجه به تأثیرات اجتماعی و فرهنگی، تبادل افکار، شناساندن مذهب و نظایر اینها نیز بسیار در خور توجه است.

شهر مشهد و محدوده پیرامونی آن، از مناطق پر بازدید ایران برای جذب گردشگری است. اهمیت این موضوع به واسطه وجود عواملی نظیر مرقد مطهر امام هشتم سیدعبان (ع)، جاذبه های متعدد زبانی و سیاحتی (مذهبی، فرهنگی، تجاری و جز آن)، همجواری کشورهای تازه استقلال یافته آسیای میانه، پتانسیل بالای جمعیت زائر و نظایر اینها روز به روز در حال افزایش است. این در حالی است که امکانات گردشگری موجود نیز به تنهایی قادر به تأمین نیازهای رو به افزایش تقاضا در شهر (اعم از جمعیت ساکن و زائران) نیست و توسعه عاجل این امکانات را طلب می کند.

این نوشتار کوتاه با توجه به تشخیص مسئولان شهرداری مشهد پیش بر ضرورت تهیه طرح جامع گردشگری مشهد و شروع مطالعات مقدماتی آن به وسیله مشاوران متخب، سعی دارد بر اساس تجارب و شناخت قبلی از ویژگی ها و مسائل شهر مشهد، دیدگاهی سیستماتیک را برای پاسخگویی به نیازهای مختلف گردشگری مطرح سازد، تا شاید از این طریق کمکی ناچیز به سرانند تهیه طرح جامع گردشگری مشهد و افزایش تحقق پذیری پیشنهادهای آینده آن شده باشد. بدون تردید، تشخیص ضرورت تهیه طرح جامع گردشگری و نیاز به داشتن برنامه ای برای توسعه این فعالیت، خود می تواند مبنایی برای جهت دادن به تحول نظام گردشگری شهر مشهد و شناسایی قابلیت های نهفته این شهر مقدس در عرصه داخلی و بین المللی قلمداد گردد.



نمایی از مشهد مقدس در شب

۲- دیدگاه کلی (گردشگری به عنوان نوعی نظام)

یکی از دیدگاه های مهم در تهیه طرح جامع گردشگری، تأکید بر روی نگری سیستمی به ویژگی های عرضه و تقاضاست. بر اساس این دیدگاه، تقاضا (گردشگران) در زمان ها (اوقات فراغت) و محیط های مختلف (مکان ها و جاذبه ها) در قالب نظامی یکپارچه، شکل می گیرد و تحول می یابد. این نظام همراه با عوامل تأثیرگذار آن، متشکل از پنج زیر نظام است که هر یک از این زیر نظام ها نیز اجزا و عناصر مختلفی در خود دارند. به عبارت دقیق تر، ضرورت مطالعه این زیر نظام ها به عنوان متغیرهای اصلی، از مساحت مورد توجه دیدگاه مذکور است. این زیر نظام ها مطابق نمودار ۱ به شرح زیر است:

- مجموعه قوانین و مقررات شامل قوانین و سیاست های

کلان به ویژه در بخش جهانگردی و گردشگری به علاوه کلیه مصوبات قانونی در طرح های بالادست که تنظیم کننده نوع روابط بین تقاضا و عرضه در نظام کلان گردشگری است.

- تقاضای گردشگری به عنوان متغیری مستقل و تأثیرگذار بر روی امکانات گردشگری، که شامل تعداد و مشخصات گردشگران، نیازها و گرایش های آنان در استفاده از خدمات گردشگری، توان اقتصادی یا درآمد آنان و نظایر اینهاست.

- قضای کسب و کاری یا امکانات عرضه گردشگری (به عنوان متغیری وابسته و تابع)، که شامل کلیه مراکز تفریحی، تاسیسات اقامتی و پذیرایی، امکانات ارتباطی، خدمات پشتیبانی و جز اینهاست.

- تشکیلات مدیریتی به عنوان ابزار کنترل کننده و نظارت بر

فضای کالبدی گردشگری شامل کلیه مراکز تفریحی، تأسیسات اقامتی و پذیرایی، امکانات ارتباطی، خدمات پشتیبانی و جز اینهاست

یک نظام اقتصادی توسعه یافته، به طور طبیعی می‌توان تأثیرات مستقیم افزایش تقاضا را در عرضه امکانات گردشگری انتظار داشت لیکن در شهر مشهد، روند توسعه امکانات و زیرساخت‌های گردشگری، به رغم افزایش مداوم تقاضا (جمعیت شهر مشهد و زائران) بسیار آرام و بطئی است. این بدان معنی است که متغیرهای جانی و حمایت‌کننده (سه ویژه در بخش‌های مدیریت و سرمایه‌گذاری) به واسطه تنگناهای مختلف، رونق جدائی ندارد و نیازمند توجه و برنامه‌ریزی بیشتر برای توسعه فعالیت‌های گذران اوقات فراغت و آماده‌سازی بستر مناسب برای رشد و تقویت نظام گردشگری است.

۲- روش مطالعه و بررسی (شیوه برخورد و اهداف)

تجربه هرگونه طراحی برای توسعه فعالیت‌های گردشگری، مستلزم انجام مطالعات خاص آن طرح است. بر این اساس، شیوه برخورد مؤثر برای پاسخگویی به نیازهای طرح جامع گردشگری مشهد عبارت است از تلفیق نتایج مطالعات نظری گردشگری با شرایط عینی حاکم بر تقاضا و عرضه در شهر مشهد، و نهایتاً نیز تدوین معیارهای مناسب برای تعریف و ظرفیت‌سازی فعالیت‌های گردشگری یا برنامه‌های گذران اوقات فراغت. در این چارچوب، گام نخست باید شامل مطالعات پایه‌ای و نظری درباره مفاهیم



تصویر ۱- موزه امام موسی

در شهر مشهد، روند توسعه امکانات و زیرساخت‌های گردشگری، به رغم افزایش مداوم تقاضا (جمعیت شهر مشهد و زائران) بسیار آرام و بطئی است

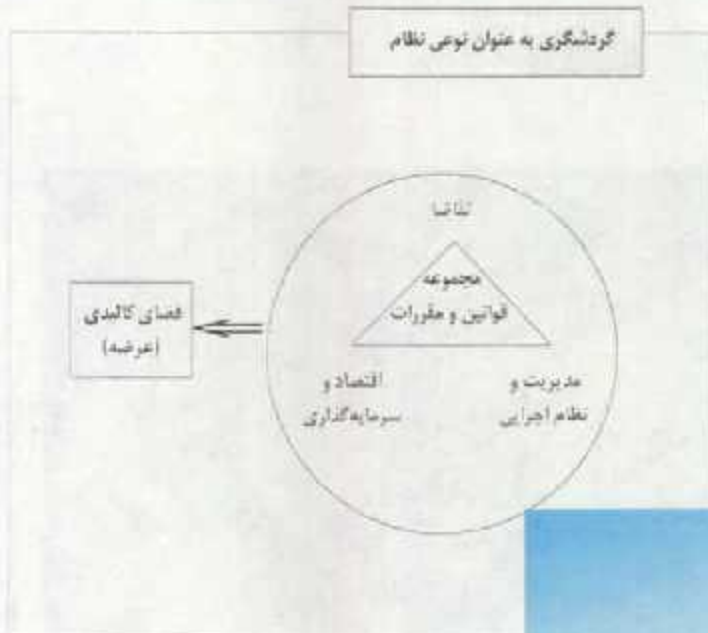
دستاوردها و نتایج اصلی مطالعات طرح جامع از تحلیل رابطه بین نتایج مطالعات نظری با نتایج مطالعات میدانی شهر مشهد، به ویژه با تأکید بر عرضه و تقاضا، استخراج می‌شود

ارزش‌ها، الگوها، فعالیت‌ها و تجارب مفید گردشگری باشد و در گام بعد، مطالعات جامع مربوط به شهر و منطقه پیرامونی مشهد در قالب اجزای نمودار شماره ۱ مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. در گام آخر، دستاوردها و نتایج اصلی مطالعات طرح جامع از تحلیل رابطه بین نتایج مطالعات نظری با نتایج مطالعات میدانی شهر مشهد، به ویژه با تأکید بر عرضه و تقاضا، استخراج می‌شود. این دستاوردها شامل شناسایی و تعریف فعالیت‌های گردشگری یا برنامه‌های گذران اوقات فراغت از طریق شناخت دقیق رفتار تقاضا و تعیین پتانسیل‌ها یا ظرفیت‌سازی مناسب برای پاسخگویی به نیازهای تقاضا (بر حسب گروه‌های مختلف سنی، جنسی، درآمدی و مانند اینها) و ارائه سیاست‌ها و طرح‌های پیشنهادی در تمامی ابعاد نظام گردشگری است.

خدمات گردشگری، که شامل تشکیلات اداری موجود، کم و کیف نیروی انسانی شاغل در بخش گردشگری، وضعیت آموزش، اطلاع‌رسانی و مانند اینهاست.

اقتصاد و نظام سرمایه‌گذاری که به عنوان عوامل پایه‌ای در افزایش تقاضا و امکانات عرضه، ایجاد اشتغال و درآمد، رونق دهی به سایر بخش‌های خدمات شهری و نظایر اینها مؤثر است.

در قالب نگرش سیستمی، بررسی زیرنظام‌های پیش گفته به عنوان اجزای نظام گردشگری و تحلیل روابط بین آنها می‌تواند نقاط ضعف و قوت را برای برنامه‌ریزی و تهیه طرح جامع گردشگری مهیا سازد. درجه حساسیت فضای کالبدی (عرضه) نسبت به متغیرهای مستقل نیز از جمله نکاتی است که باید به طور دقیق مورد توجه و بررسی قرار گیرد. به عنوان مثال، معمولاً در



طرح جامع گردشگری ضمن پاسخگویی به مسائل و تنگناهای توسعه در وضعیت موجود باید به معرفی و اولویت بندی پروژه های مشخص همراه با بستر سازی مناسب برای فعال ساختن جاذبه های بالقوه در افق طرح نیز توجه خاص کند

نمایندگان ارگان ها و سازمان های ذی ربط، به منظور هماهنگی اقدامات و تصمیم گیری ها در سطح شهر، امکانات موجود گردشگری و رفع مسائل و تنگناهای حاکم بر رشد و توسعه آنها، ظرفیت های بالقوه تقریبی و امکان توسعه تقریبی آنها در قالب برنامه های مختلف، صنایع و مشکلات سرمایه گذاری بخش خصوصی در ایجاد مراکز تقریبی، خدمات اطلاع رسانی به منظور آشنایی گردشگران، تیزرها، گسترش ها و توان اقتصادی مردم در استفاده از خدمات گردشگری، امکان مشارکت مردم، سازمان ها و شرکت های مختلف در طرح های تجهیز و توسعه گردشگری، کاهش بار متعلقه مرکزی شهر، به ویژه در اوقات شلوغ و پر تردد.

با استناد به موارد ذکر شده، اهداف مطالعه طرح جامع گردشگری عمدتاً با درنظر گرفتن توسعه امکانات و تعادل بخشیدن به روابط موجود بین عرضه و تقاضا پیوند می خورد. حتی توجه به نظام مدیریت و اطلاع رسانی نیز باید با هدف توسعه امکانات گردشگری و استفاده مؤثرتر از این خدمات مورد بررسی قرار گیرد. در این زمینه، طرح جامع گردشگری ضمن پاسخگویی به مسائل و تنگناهای توسعه در وضعیت موجود، باید به معرفی و اولویت بندی پروژه های مشخص همراه با بستر سازی مناسب برای فعال ساختن جاذبه های بالقوه در افق طرح نیز توجه خاص کند. همچنین تهیه برنامه های تقویت کننده نظام گردشگری - نظیر توسعه خدمات زیربنایی، پیشنهادها و سیاست های افزایش سرمایه گذاری، تهیه اطلاعات بهنگام گردشگری و مانند اینها - نیز بایستی از دیگر نتایج و دستاوردهای طرح باشد.



نمودار ۲- پیشگامان از جاذبه های گردشگری بالقوه در افق طرح گردشگری زیرمجموعه های ارائه

بر اساس این مطالب، و با توجه به روند صعودی تقاضا، هدف طرح جامع گردشگری منبسط بر خلاف بسیاری از طرح های مشابه نمی تواند در قالب افزایش تعداد گردشگران داخلی و خارجی تنظیم شود بلکه باید با در نظر گرفتن عرضه امکانات بیشتر، بهبود نظام خدمات گردشگری، کسب درآمد و ایجاد پتانسیل های مناسب برای سرمایه گذاری مجدد در توسعه این بخش - و یا بخش های مرتبط با آن - جهت بانی گردد. با این حال، به واسطه وجود شناخت قبلی و سوابق مطالعات و طرح های انجام شده، می توان پیشاپیش به نکاتی مهم در تهیه طرح جامع گردشگری اشاره کرد. برخی از این نکات به شرح زیر، باید مورد توجه قرار گیرند:

- ایجاد کمیسیون مشترک توسعه گردشگری، مرکب از

- ۱- مسلمان زاده، جوادگرایی، به عنوان ابزار تکامل و توسعه، ۱۳۷۲.
- ۲- طرح جامع مسووم، مشهد، مؤسسه سین مشاوران، مهر آرا، شهر، ۱۳۷۴.
- ۳- مجموعه برنامه های تفریحات و گردشگری، مرکز تحقیقات و مطالعات مشاوران مسووم، ۱۳۶۳.
- ۴- بانک اطلاعات بهنگام گردشگری، مرکز تحقیقات و مشاوران مسووم، مهر آرا، شهر، ۱۳۷۴.

چالشهایی پیرامون مطالعات حمل و نقل شهری؛

با نگاهی به موضوع همگرایی عناصر شهری

یوزر رضاخانی

کارشناس ارشد برنامه ریزی حمل و نقل

و مدرس دانشگاه شهید بهشتی

تنظیم: علی صفوی

معايير و میدان‌های شهر صرفاً چو نگاه ترافیک سواره نیستند. این فضاها شکل دهنده محیط زیست انسانی به شمار می‌روند و نباید دستخوش خواسته‌های شخصی یا منافع اقتصادی قرار گیرند. وجود این فضاها به ویژه برای شهرهای بزرگ و شهروندان آنها چندان ضروری است که نمی‌توان به سادگی از کنار آنها گذشت. عناصر موجود در این فضاها دارای حق و حقوق خاص خود هستند و ایجاد هماهنگی بین آنها موضوعی است که در دهه‌های اخیر تأثیر عمده‌ای بر سیاست‌های ترافیکی کشورهای اروپایی گذاشته است. در ابتدا این تفکر برای دستیابی به حق و حقوق ترافیک غیر موتوری (پیاده) در معابر محلی مطرح گردید و متعاقباً این تفکر - یا به عبارت دیگر، سیاست - ترافیکی نه تنها برای معابر محلی بلکه برای سایر معابر شهری نیز که ترافیک موتوری (سواره) در آنها حاکم بود مورد استفاده قرار گرفت.

اشاره کنیم، می‌توان ادعا کرد که مهندسی ترافیک در کشور ما بیشینه زیادی ندارد. تمام طرح‌ها به دست افرادی تهیه شده‌اند که پایه تحصیلات معماری داشته‌اند و بعدها به صورتی دیگر مباحث شهرسازی شده و تجربه‌هایی در این زمینه به دست آورده‌اند. بدین ترتیب قاعدتاً انتظارات نتیجه مطلوبی نیز از این گونه طرح‌ها نمی‌رود.

به طور مثال، بیش از انقلاب در دهه ۱۳۵۰ برای شهرهای بیشتر طرح جامع تهیه شد. در این طرح در مورد مسائل ترافیکی تمام ذهنیتها معطوف به تعریف خیابان اصلی شهر بود. برای اجرای این طرح سرمایه‌گذاری میلیاردهای صورت گرفت ولی به علت غیر اصولی بودن طرح، تقریباً تمام بودجه‌ها به هدر رفت و در عمل مشکلات دیگری نیز با آن همراه گردید. در زمان حاضر در حاشیه این خیابان اصلی ساخت و سازهای وسیعی انجام گرفته است که هیچ کدام از برنامه و نظام خاصی تبعیت نمی‌کنند و در اصل کاربری اراضی حاشیه معابر نامشخص است.

این معضل گریبانگیر بیشتر شهرهای کشور است. اکنون در حاشیه معابر اکثر خیابان‌های اصلی شهرها - به ویژه در ورودی شهرها - ساخت و سازهای نامنظمی با کاربری‌های نامگون - از قبیل کارگاه آهنگری، مکانیکی، تعویض روغنی، چلو کبابی و جز اینها - به چشم می‌خورد. این به معنی مزاحم بودن فعالیت‌هایی همچون آهنگری، مکانیکی و تعویض روغنی نیست بلکه تمام اینها مورد نیازند و باید جزء مطالعات ترافیکی طرح جامع مورد بررسی قرار گیرند و دارای جایگاه تعریف شده و خاص خود باشند. نمونه دیگر، شهر تکاب است که طرح جامعی را در دست دارد. در زمان حاضر یکی از مشکلات عمده این شهر در مطالعات حمل و نقل، عدم پیش‌بینی پایانه همگانی درون شهری است. ممکن است که این امر هم اکنون چندان ضروری به نظر نرسد ولی در توسعه ده سال آینده معضلات متعددی را گریبانگیر شهر خواهد ساخت.



● محیطه عمل مطالعات حمل و نقل و سابقه آن در طرحهای شهری در ایران

بیشتر خیابان‌های کوهلی موجود در سطح شهرها بر اساس طرح‌های جامع و هادی شکل گرفته‌اند. این طرح‌ها دارای مقیاس بالایی هستند و در مورد طراحی معابر و ضوابط مربوطه به ساخت آنها در این طرح‌ها مطالعات خاصی انجام نشده است. حتی در طرح‌های تفصیلی هم که انتظار می‌رود در آنها مطالعات تفصیلی در مورد نحوه طراحی معابر شهری انجام شده باشد، به ندرت می‌توان چنین چیزی را مشاهده کرد. در واقع هنوز هم به صورت سنتی از قراردادهای نپ ۱۲ که در عمل کارایی لازم را برای تأمین کیفیت معابر ندارند، استفاده می‌شود. اگر بخواهیم به سابقه وجود طرح‌های ترافیکی در کشورمان

به هر حال در این زمینه طرح‌های جامع ما ضعیف هستند و صرفاً بر روی مسائل ابتدایی مانند تعریف معیار - آن هم به صورت غیر کارشناسانه - تمرکز کرده‌اند. در سطح پایین‌تر، در طرح‌های تفصیلی که از لحاظ محتوایی فرق چندانی (به غیر از مقیاس نقشه) با طرح‌های جامع ندارند، عرض خیابان‌های محلی عموماً بر اساس طول آنها و بدون انجام مطالعات خاص تعیین شده است.

● ریشه مشکلات طرح‌های شهری در کجاست؟

قاعده‌نما بعد از تهیه طرح‌های جامع و تفصیلی، مشخصات طراحی می‌بایست برای تمام خیابان‌ها به صورت جداگانه تهیه شود. این کمبود می‌تواند به دلیل نقص در چارچوب شرح خدمات باشد - و حتی شاید مشکل ریشه‌دارتر از این نیز باشد - ولی تاکنون کسی پیگیر این مسئله نبوده و راه‌حلی برای رفع این معضلات وجود نداشته است. فقط گاه دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های کلی تدوین گردیده و براساس آن نقشه‌های اجرایی تهیه شده است. این نقشه‌ها به هیچ وجه کیفیت‌های لازم را ندارند و در واقع تنها برای مشخص کردن اسلاک حاشیه و میزان عقب‌نشینی بنا نوع مالکیت و نظایر آنها به کار می‌آیند. در این نقشه‌ها تیر برش و پلان وجود ندارد و تیر پیاده رو مشخص است؛ یعنی در اصل همان نقشه‌های طرح تفصیلی با مقیاس یک دو هزارم، بزرگ‌مایی می‌شود و با مقیاس یک پانصدم ارائه می‌گردد، بدون اینکه تغییرات و جزئیات لازم منظور شود.

● مفهوم وحدت‌گرایی عناصر شهری در معیار

همگرایی عناصر شهری در معیار نوعی سیاست‌گذاری در ترافیک تلقی می‌شود که هدف از آن ایجاد هماهنگی بین عناصر مختلف موجود در گذرگاه‌هاست - از جمله ایجاد ارتباط بین عناصری که دارای نقشه‌های ارتباطی، دسترسی و اجتماعی‌اند. تمام عناصری که در ساختار یک معبر مؤثرند - مانند پیاده‌گان،

است که دستورالعمل‌های ارزشمندی را در این باره منتشر کرده است. از جمله این دستورالعمل‌ها، ضوابط طراحی گذرگاه‌های محلی (EAE)، گذرگاه‌های شریانی شهری (EAHV) و معیار در مناطق ساخته شده (ESG) است. این دستورالعمل‌ها اولین شوک (تکانه)‌هایی بودند که از نظر مبانی نظری اهمیت فراوانی داشتند زیرا با تکیه به آنها ورود به وادی تجربه میسر گردید.

در کشور ما نیز تعدادی آیین‌نامه و توصیه‌های فنی از ارگان‌های مختلف در زمینه طراحی معابر شهری تهیه و منتشر شده است که همگی آمیزه‌ای ترجمه شده از منابع متعدد خارجی‌اند که به ندرت در طراحی مورد استفاده جدی قرار می‌گیرند. در قالب این آیین‌نامه‌ها یا توصیه‌های فنی هیچ گونه تکانه (شوکی) جدی وجود ندارد که بتوان عناصر شهری را با جسارت و اقتدار بیشتر وادار به رعایت اصول همگرایی نمود. علت این امر و باید در افزایش پایداری نا پذیر خودروهایی شخصی دانست که هر آیین‌نامه‌ای را ناکارآمد و حتی می‌سازد.

گذرگاه‌هایی که در سال‌های اخیر در شهرهای کشور ساخته شده‌اند وضعیت استقبال‌گیزی دارند و به جرات می‌توان گفت که آنها صرفاً برای خودروها، آن هم به شکل نامناسب طراحی گردیده‌اند. عدم هماهنگی کاربری‌ها یا عملکرد گذرگاه، رعایت نکردن ابتدایی‌ترین حقوق ترافیک پیاده، بی‌نظمی در کاشت درختان حاشیه پیاده رو، ندادن نور به پیاده روها، وضعیت ناهنجار دفع آب‌های سطحی و نظایر آنها نمونه مواردی هستند که در کلیه معابر شهرهای کشور به چشم می‌خورند. مسئولیت این نابسامانی را فقط مسئولان اجرایی کشور بر عهده نماند بلکه شکل و محتوای پروژه‌ها و خدمات مربوط به آن به صورتی است که بخش برنامه‌ریزی آن بیشتر گوی می‌است و محتوای در خود ندارد. در بخش‌های طراحی آن نیز حتی ابتدایی‌ترین اصول مهندسی هم



معابر و میدان‌های شهر صرفاً جولانگاه ترافیک سواره نیستند. این فضاها شکل دهنده محیط زیست انسانی به شمار می‌روند و نباید دستخوش خواسته‌های شخصی یا منافع اقتصادی قرار گیرند

همگرایی عناصر شهری در معیار نوعی سیاست‌گذاری در ترافیک تلقی می‌شود که هدف از آن ایجاد هماهنگی بین عناصر مختلف موجود در گذرگاه‌هاست - از جمله ایجاد ارتباط بین عناصری که دارای نقشه‌های ارتباطی، دسترسی و اجتماعی‌اند

رعایت نمی‌شود. علت اصلی این امر ضعف فنی تحویل گیرندگان پروژه‌ها و مسئولان اجرایی شهرهاست.

● میزان توجه مسئولین به وحدت‌گرایی عناصر شهری در طراحی معابر

تجربه نشان می‌دهد که برای پذیرش ضرورت وحدت‌گرایی عناصر شهری در مطالعات طراحی گذرگاه‌ها می‌بایست با احتیاط عمل کرد. نظر و اعتماد مسئولان مجری طرح‌های شهری را می‌بایست به خود جلب کرد تا آنان هم با اطمینان به طراحی‌ها شهری بنگرند و دغدغه‌های تخصصی آنها را درک کنند.

اعمال تغییراتی در مطالعات پایهای طرح‌های جامع و هادی شهری برای وارد کردن مطالعات ترافیکی به طور جدی در آنها،

دوچرخه‌سواران، خودرو سواران، ساکتان و کسبه حاشیه معابر، ترافیک ساکن، فضای سبز حاشیه معابر و جز آنها - همگی دارای خصوصیات و خواسته‌هایی هستند که بی‌توجهی به آنها نابسامانی و ناهماهنگی را در کل سیستم و ساختار معبر شهری بدین می‌آورد و وظیفه برنامه‌سازان و طراحی شهری در این زمینه مدیریت خردمندانه این نظام است. طراحی گذرگاه‌ها همواره با مقطع عرضی مرتبط است و وظیفه آن هماهنگی بین نقشه‌های مختلف ترافیکی، اجتماعی، فضایی سبز حاشیه معابر و دین آنها به صورت کلی و واحد است.

یکی از بیساده‌هایی که امروزه تجربه‌های غنی در زمینه وحدت بین عناصر شهری در معابر دارد، انجمن مهندسان ترافیک آلمان

مسئولیت نابسامانی را فقط مسئولان اجرایی کشور بر عهده ندارند بلکه محتوای پروژه‌ها و خدمات مربوط به آن به صورتی است که بخش برنامه‌ریزی آن بیشتر کلی‌گویی است و محتوایی در خود ندارد. در بخش‌های طراحی آن نیز حتی ابتدایی‌ترین اصول مهندسی هم رعایت نمی‌شود. علت اصلی این امر ضعف فنی تحویل‌گیرندگان پروژه‌ها و مسئولان اجرایی شهرهاست



می‌تواند کمک زیادی به رسیدن به اهداف طراحی شهری معاصر کند.

● مزایای اقتصادی طراحی معاصر برای شهردارها

داشتن طرح اجرایی برای احداث خیابان‌ها و باهر گونه تغییراتی در معیار، بر خلاف آنچه که خیلی از مسئولان شهری می‌پندارند، تنها دارای بار مالی برای شهر نیست بلکه دارای مزایای اقتصادی نیز هست. تاکنون شاهد بوده‌ایم که معیار وسیعی در کشور تنها بر اساس نقشه‌های طرح‌های جامع و یا تفصیلی، و داشتن فقط یک مقطع عرضی از مسیر اجرا شده‌اند. خطیمی است که با داشتن تنها چنین نقشه‌ای از مسیر نمی‌توان سایر عناصر شهری را در طرح به درستی نگریست و در واقع اجرای این گونه معیار همیشه با افزایش بار مالی برای شهردارها همراه است.



رعایت نکردن رقوم کف پیاده‌روها، تدوین فضاهای سبز حاشیه معابر و سپردن آنها به مالکان حاشیه، وضعیت بر اجرای پیاده‌روها و در نظر نگرفتن جایگاه معلولان و افراد مسن و کودکان در آنها، وضعیت نامناسب اجرای دفع آب‌های سطحی، استفاده از مصالح یکسان و غیر ضروری برای هدایت آب‌های سطحی، استفاده از جداول غیراستاندارد و بزرگ، و نهایتاً جال کردن بخش عمده‌ای از بتن (سه هدر دادن بخشی از هزینه‌ها) بدون دلایل فنی در داخل زمین، عدم پیش‌بینی روشنایی در پیاده‌روها و حوازی از این دست، نمونه‌های روشن و مشخصی هستند که می‌توان در تمامی معیار کشور فراوان مشاهده کرد. به جرأت می‌توان گفت که غالب گذرگاه‌ها و پیاده‌روهای اجرا شده در کشور فاقد ابتدایی‌ترین طرح‌های اولیه اجرایی بوده‌اند یا در صورت داشتن آن نیز کمترین





بخش عمده‌ای از معابر به دلیل نبود مطالعات جدی در ترافیک و غالب بودن تفکر ماشین سالاری در طراحان و مسئولان شهری، خارج از نیاز تعریف شده‌اند و با به دلیل عدم رعایت حقوق سایر عناصر شهری تخصیص فضاها به درستی انجام نگرفته است

توجهی در آنها به مسائل ترافیکی اولیه برای مناسب‌سازی معبر با محیط شهری نشده است. احداث تعدادی از فرارو (ریمپ)‌های خروجی و ورودی به بزرگراه نیایش در تهران نمونه ناسف‌انگیزی است که متأسفانه آن هم در چند ساله اخیر در پایتخت کشور اجرا شده است. نمونه این معابر را شاید نتوان حتی در اولین بزرگراه‌های شهری که در دنیا احداث شده‌اند پیدا کرد.

نمونه دیگری از تأثیرات اقتصادی در طرح‌ها را می‌توان موضوع تعریف گذرگاه‌ها در شهرها و انتخاب مقاطع عرضی آن برشمرد. بررسی‌ها و تجارب نگارنده نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از این معابر به دلیل نبود مطالعات جدی در ترافیک و غالب بودن تفکر ماشین سالاری در طراحان و مسئولان شهری، خارج از نیاز تعریف شده‌اند و با به دلیل عدم رعایت حقوق سایر عناصر شهری تخصیص فضاها به درستی انجام نگرفته و بدون ترتیب هزینه‌های هنگفتی به بخش ترافیک اتومبیل پرداخت شده است. سطوح آسفالت پوشیده از خاک و گل حاکی از عدم استفاده از این سطوح است. از آنجا که پهنه‌های سواره‌رو سرمایه‌گذاری را می‌یابند، سایر قسمت‌ها به دلیل ضعف توانایی‌های مالی و اهمیت ندادن به سایر عناصر شهری به دست فراموشی سپرده می‌شوند.

همگرایی عناصر شهری در معابر و راهکارها

در زمان حاضر کاربرد موضوع همگرایی عناصر شهری در معابر فاقد جایگاه عمومی است و بیشتر بحثی محلی است که در بین بخش‌هایی از جامعه مهندسان کشور رواج دارد. البته اخیراً نظایرهای این گونه مباحث، آن هم به صورت بحث‌های کلی و نظری، در مطالعات طرح‌های ساختاری مطرح شده است.

در زمینه طراحی معابر شهری و موضوع وحدت بین عناصر شهری، ضعف جدی منابع علمی و حتی کتاب‌های ترجمه شده به چشم می‌خورد. لازم است برای روشن شدن موضوع کتاب‌هایی در این زمینه ترجمه شوند و شهرتاران و مسئولان شهری با تجارب کشورهای خارجی آشنا گردند تا شاید بتوان موضوع را از حیطه مباحث نظری به عمل کشاند.

نکته مهمی که در وضع کنونی باید مورد توجه قرار گیرد، قانونمند کردن مطالعات معابر در طرح‌های شهری است. در این زمینه می‌بایست برای ساخت مسیر یا تغییر در مقطع عرضی معبر کلیه عناصر شهری به درستی دیده شوند و با توجه به نقش معبر حقوق هر یک از عناصر شهری در آنها ملحوظ گردد.

موضوع دیگری که زمینه طراحی و اجرای معابر می‌بایست به

آنها توجه کنند، به گسار گرفتن ناظر در تهیه اجرا و احداث طرح‌هاست. امروزه شهرداری در فرایند ساخت و سازهای شهری (مسکن) بسیاری یک واحد کوچک از ناظر استفاده می‌کند ولی در زمینه طرح و اجرای معابر ناظر وجود ندارد و یا از ناظران متخصص به ندرت استفاده می‌شود. نگارنده خود شاهد آن بود که تاکنون از هیچ مشاوره‌ای برای نظارت بر تقاطع‌های همسطح که در سال‌های اخیر در شهر به اجرا درآمده‌اند استفاده نشده است. از دیگر کاستی‌های موجود در این میان، استفاده از پیمانکاران غیرمتخصص و قبی در اجرای پروژه‌های ساخت معابر است. تجارب گذشته و حال حاکی از آن است که اغلب پیمانکارانی که در این زمینه مشغول به کار هستند عموماً فاقد تخصص‌اند و اکثراً همان کارگران بخش‌های ساختمانی‌اند که تنها تجربه آنها جدول‌گذاری است و به هیچ وجه نشاخی از مباحث فنی و موشوعات مرتبط با معبر ندارند و همین امر موجب می‌شود که کیفیت کار به طور جدی افت کند.

ویژگیهای بهره‌وران از راه

حمید قنوجی

کارشناس ارشد مهندسی و برنامه‌ریزی حمل‌ونقل

(نمودار شماره ۱)، در حوزه دید پیرامونی (۱۲۰ تا ۱۸۰ درجه) اجسام بدون تشخیص کامل رنگ و جزئیات قابل رؤیت‌اند. این زاویه در افراد مختلف متفاوت است و تقریباً بعد از ۶۰ سالگی کمتر می‌شود.

بنابراین، دید عالی در مخروطی ۳ درجه، دید خوب در مخروطی ۱۰ درجه و دید متوسط در مخروطی ۲۰ درجه قرار می‌گیرد. تابلوها و علائم راهنمایی و رانندگی بایستی در مخروط دید خوب قرار گیرند. برآیند پیرامونی برای خواندن بعد از این حده شدت کم می‌شود. شایان ذکر است که زاویه دید پیرامونی - که بین ۱۲۰ الی ۱۸۰ درجه ذکر گردید - با افزایش سرعت کم می‌شود و برای مثال در سرعت ۶۰ کیلومتر در ساعت به ۴۰ درجه می‌رسد.

علاوه بر زاویه دید، فاصله دید نیز در افراد متفاوت است ولی به طور عادی در حالت غیر دینامیک به شکل نمودار شماره ۲ است. فاصله دید در حال حرکت که معمولاً در طراحی هندسی راه مورد استفاده بیشتری دارد، عبارت است از طولی از راه که در طولی راننده قایل دید است و در دو اصطلاح بیان می‌شود: یکی فاصله دید توقف و دیگری فاصله دید سفت که بر مبنای مدت زمان درک و عکس‌العمل راننده و همچنین خصوصیات عملکردی وسیله نقلیه مانند شتاب و سرعت محاسبه می‌شوند. در اینجا صرفاً به مدت زمان درک و عکس‌العمل که مربوط به خصوصیات عامل انسان است اشاره می‌گردد.

۱-۲ مدت زمان درک واکنش (عکس‌العمل)

مجموع مدت زمان‌هایی که از مشاهده یک شیء تا تصمیم‌گیری و نشان دادن عکس‌العمل در برابر آن طول می‌کشند، زمان «درک عکس‌العمل» (۱) نام دارد و اختصاراً با PIEV نشان داده می‌شود.

ذهن انسان نمی‌تواند اطلاعات مختلف را همزمان دریافت و تجزیه و تحلیل کند. به این علت مدت زمانی که صرف خواندن تابلوها و علائم می‌شود مدت زمان توجه به جلوراه کم می‌کند. بنابراین در مهندسی ترافیک سعی می‌شود توجه به جلوراه صورتی باشند که «واضح» نامیده می‌شود و پیام‌ها و دستورات تابلوها و

پیش درآمد

راه، جاده، خیابان و پیاده‌رو، بدون بهره‌وران آنها که پیادگان و سواره‌ها هستند، چوتان فضایی تهی و خاموش و بی‌خطر برای شهر دیده می‌شوند. بهره‌ورانی که این فضا را اشغال می‌کنند آن را زنده و پویا می‌سازند و رفته‌رفته مشکل آفرین می‌شوند هر چه پر فشردگی آنان و خودروهایشان افزوده شود مشکلات و خطرهای هر چه بیشتری سر بر می‌آورد.

شناخت بهره‌وران در ارتباط با حرکت در این فضاها می‌تواند خطرهای مشکلات خیابانی و جاده‌ای را بسیار کاهش دهد. این مقاله با توجه به چنین رویکردی نگاشته شده است.

ویژگی‌های بهره‌وران از راه

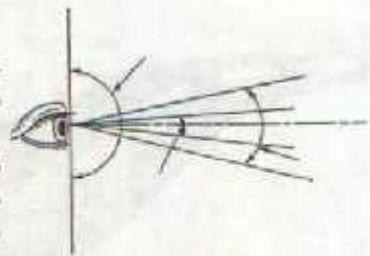
استفاده کنندگان از راه به صور مختلفی مانند عابر پیاده، راننده، دوچرخه‌سوار و مسافران در سیستم ترافیک ظاهر می‌شوند. اکثر خصوصیات استفاده کنندگان از راه - که انسان‌ها هستند - مشترک است. در بحث عابر پیاده خصوصیتی مانند ابعاد فیزیکی انسان، سرعت پیاده روی، فواصل پیاده روی و ایمنی پیاده‌ها و معلولان مطرح می‌شوند؛ و مسائلی نظیر رفتار رانندگی (شود و واکنش)، حوزه دید و جز آن، نیز در بحث رانندگان ذکر می‌گردند. سایر خصوصیات عامل انسان مانند قدرت بدنی و جالاکتی، شنوایی و عوامل روانی را هم نمی‌بایست در این میان از نظر دور داشت.

۱-۱ ویژگی‌های اساسی راننده

راننده‌ها از جمله استفاده کنندگان اصلی از راه هستند. چون توانایی رانندگان از نظر دید و نحوه عکس‌العمل در سنین مختلف و شرایط محیطی مانند تاریکی و روشنایی متفاوت و متغیر است؛ لذا پیدا کردن خصوصیات فیزیکی و روانی مشترک افراد تا حدودی دشوار می‌نماید. در ادامه، قسمتی از این مسائلی مورد بحث قرار می‌گیرد.

۱-۱-۱ تیزبینی

دید خوب و تیزبینی باعث مشاهده و تشخیص بهتر اشیاء، نشانه‌ها و علائم می‌گردد. بهترین نوع تیزبینی عبارت است از فضای محدود به مخروطی که دارای زاویه ۲ تا ۵ درجه است، ولی تا زاویه ۱۲ درجه هم موانع ناگهانی به خوبی تشخیص دادنی است



نمودار شماره ۱۸ - حوضه‌های دید انسان

حداکثر فاصله برای:

دید عمیق	۲۱۰ متر
دید نزدیک	۱۴۰ متر
دید عمیق	۱۲ متر
دید عمیق	۱۲ متر
دید عمیق	۱۲ متر
دید عمیق	۱۲ متر
دید عمیق	۱۲ متر
دید عمیق	۱۲ متر

مورد شماره ۲۰ - قابلیت دید انسان بر حسب فاصله دید در حالت سکون

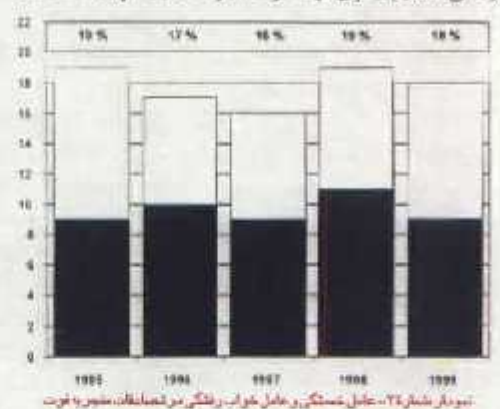
علائم رانندگی کوتاه، آسان، صریح و همسان باشد تا درک آن سریع تر انجام گیرد.

در نمودار شماره ۲، مدت زمان تصمیم گیری در هنگام روبرو شدن با وضعیت‌های محتمل و غیرمنتظره، با توجه به موضوع مورد مشاهده و درجه پیچیدگی آن بر حسب اطلاعاتی که به راننده منتقل می‌گردد، نشان داده شده است. مراحل درک - عکس العمل به شرح زیر است:

- درک (۲): گرفتن حسی اطلاعات بر اثر دید و مشاهده
- تعقل (۳): فهمیدن موقعیت و انتقال اطلاعات به مغز
- احساس (۴): رسیدن به داوری و تصمیم گیری
- اراده و اکتش (۵): به اجرا درآوردن تصمیم یا انتقال تصمیم به اجزای مختلف بدن، که برای مثال می‌تواند فشار دادن پدال گاز پدال ترمز، بوق زدن یا فشار دادن و برداشتن پا از روی پدال گاز برای سفت گیری یا تقلیل سرعت باشد فاصله مجموع مدت زمان‌های مذکور معمولاً بین ۰/۵ تا ۳ ثانیه است، در محاسبه فاصله ایست مجموع این مدت زمان ۲/۵ ثانیه در نظر گرفته می‌شود. همان طور که در نمودار شماره ۳ نشان داده شده است، در وضعیت‌های پیچیده تر که راننده ناچار به درک و وضعیت خود و انتخاب نوع عکس العمل است، زمان تصمیم گیری بسیار بیش از این مقدار می‌شود.

به هر حال، قضاوت راننده‌ها در حال حرکت ضعیف است. در آزمایش‌هایی که بر روی راننده‌ها - حتی راننده‌های تیز بین - انجام گرفته، معلوم گردیده است که آنها نتوانستند در موقع حرکت، سرعت وسیله نقلیه‌ای را که از طرف مقابل حرکت می‌کند یا وسیله نقلیه‌ای را که می‌خواهند از آن سفت بگیرند، حدس بزنند. این ضعف حدس و قضاوت در برآورد فاصله دید سفت تأثیر بسیار مہمی دارد که در طراحی باید مورد دقت قرار گیرد.

در سرعت‌های زیاد، رانندگان هوشیار ترند و در نتیجه مدت زمان تصمیم گیری آنها کوتاه‌تر است. باید توجه داشت که با



نمودار شماره ۲۴ - عامل خستگی و عامل خواب رفتگی در تصادفات منجر به فوت

سرعت زیادتر، در مدت زمان مساوی، وسیله نقلیه فاصله بیشتری را طی می‌کند. بنابراین فاصله‌ای که وسیله نقلیه در طول زمان تصمیم گیری طی می‌کند در سرعت‌های زیاد بسیار بیشتر از سرعت‌های کم است و به همین دلیل در سرعت‌های بالا، رانندگان با تمرکز بیشتری رانندگی می‌کنند.

ترس از تصادف و احتیاط نیز یکی از عوامل کنترل کننده سرعت است که در اشخاص مختلف فرقی می‌کند. راننده معمولاً از موانع کنار راه - از جمله دیوار، نرده و پایه‌های پل و تابلوها - فاصله می‌گیرد و از ناهمواری‌های راه گریزان است؛ و در واقع چنین شرایطی موجب تقلیل سرعت و ظرفیت راه می‌گردد. ترس از جریمه پلیس نیز عامل دیگری برای تقلیل سرعت است. مشاهده



نمودار شماره ۲۵ - مدت زمان درک و عکس العمل برای ۰/۸۵ در رانندگان (۵۰ متر از راه)

گردیده در جایی که خودرو پلیس قرار داشته، سرعت و وسایل نقلیه در حدود ۸ کیلومتر در ساعت کاهش یافته است. از این رو است که در شهرها سرعت‌های نامعقول و کارهای خلاف مقررات راهنمایی کمتر از راه‌های بیابانی است.

نور شدید یا تاریکی نیز بر ساز و کار انسان در مقابل عوامل خارجی تأثیر می‌گذارد. به طور کلی افراد بالاتر از ۴۰ ساله دید ضعیف‌تری در شب دارند. برای افراد متوسط هنگامی که از روشنایی شدید وارد محیط تاریک می‌شوند تقریباً ۶ ثانیه، و برای حالت عکس برابری یا ۳ ثانیه، وقت لازم است تا بینایی به حالت اولیه

در مهندسی ترافیک سعی می‌شود توجه به جلوه‌های صورتی باشد که «واضح» نامیده می‌شود و پیام‌ها و دستورات تابلوها و علائم رانندگی کوتاه، آسان، صریح و همسان باشد تا درک آن سریع تر انجام گیرد

برگردند. این پدیده بیشتر در هنگامی که وسیله نقلیه وارد تونل می‌شود، یا در شب هنگامی که وسیله نقلیه‌ای از جهت مخالف حرکت می‌کند، به وجود می‌آید.

کمبود شنوایی هم برای تشخیص صداهای خطای مانند آژیر آمبولانس و بوق قطارها، در صورتی که از وسایلی مانند سمک استفاده نشود، مسئله ایجاد می‌کند.

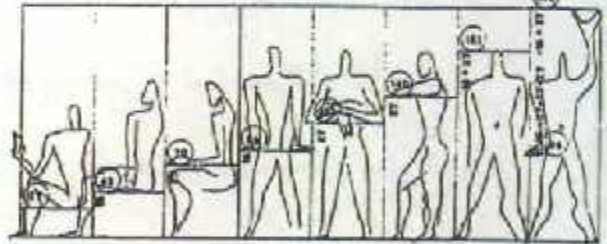
۲- سایر ویژگی‌های راننده

علاوه بر خصوصیات مشترک افراد، عوامل متعدد دیگری در رفتار راننده مؤثر است. برای مثال، خستگی از عواملی است که ممکن است بر اثر کمبود خواب، یکنواختی، کمبود فشار هوا در ارتفاعات و جز اینها ایجاد شود و زمان عکس العمل را کاهش دهد. خستگی مغزی راننده عامل مؤثر تری از خستگی فیزیکی در پایین آوردن کنترل و سیاحت نقلیه است.

در مطالعه‌ای که بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۹ در فنلاند انجام گرفت، معلوم گردید که عامل خستگی و خواب رفتگی در ۱۶ تا ۱۹ درصد تصادفات منجر به فوت وجود داشته است (نمودار شماره ۲۴). همان طور که در نمودار اخیر ملاحظه می‌شود، در بیشتر از ۷۰٪ تصادفات منجر به فوت، عامل خستگی مشاهده شده است. مطالعات مشابه در آلمان و انگلستان نیز عامل خستگی را در ۷۰٪ تصادفات برآورد کرده‌اند.

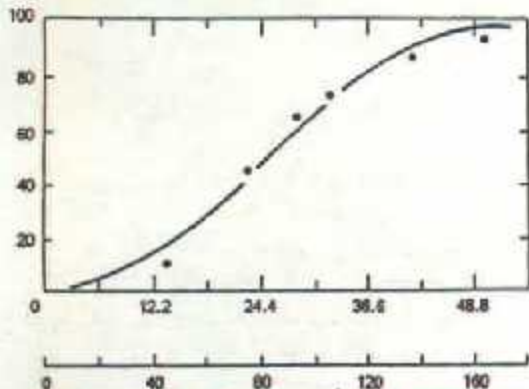
بیماری یا ناتوانی جسمی و روانی باعث ایجاد عکس العمل احساسی شدیدی در رانندگی می‌شود. داروهای دارایی تأثیرات متفاوتی هستند. بعضی داروهای مسکن و مخدر آرام کننده‌اند و ممکن است بعضی از اجزای فرایند PIEV را مختل سازند. همچنین، استفاده از مشروبات الکلی باعث کند کردن پردازش مغز می‌شود و قضاوت در مورد میزان سرعت و فاصله را دچار اختلال می‌کند. اگرانگن موجود در خون از ۸۰ میلی گرم در ۱۰۰ میلی لیتر خون (یا ۱۰۷ میلی گرم الکل در ۱۰۰ میلی لیتر ادرار) تجاوز کند باعث کند کردن دید راننده، کاهش هوشیاری و افزایش مدت زمان عکس العمل می‌گردد. معمولاً پلیس میزان الکل را از طریق تنفس - و بر حسب میکرو گرم - اندازه می‌گیرد.

دید عالی در مخروطی ۳ درجه، دید خوب در مخروطی ۱۰ درجه و دید متوسط در مخروطی ۲۰ درجه قرار می گیرد

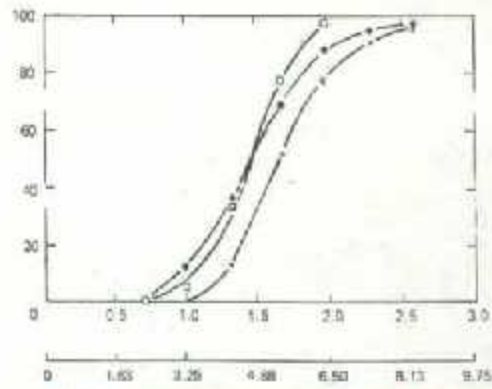


نمودار شماره ۵۵- ابعاد فضایی که انسان می تواند بر حسب مستقیم

دقیقه یا ۸۰۰ متر اگر چه به هر حال پذیرفتنی است ولی مشکل به نظر می رسد و عابران پیاده ممکن است تنها به علت قرلهم نبودن وسایل جابه جایی، آن را بپذیرند.
در بحث ایمنی عابر پیاده، باید توجه داشت که بسیاری از تصادفات واقع در فاصله بین تقاطع ها در وضعیتی رخ داده که عابران پیاده - به ویژه کودکان - به طور ناگهانی داخل سواره رو شده اند. اکثر عابران پیاده معمولاً به این مطلب که در شب ها برای رانندگان مرئی نیستند، آگاهی ندارند ولی باید توجه داشت که پوشیدن لباس روشن برای عابر پیاده در شب امری ضروری است. خطائعات نشان داده اند که در تقاطع ها، عابران پیاده بیشتر به فرصت عبور توجه دارند تا سبز شدن چراغ راهنمایی. در نمودار شماره ۷ توزیع اندازه های فاصله عبور برای عابران پیاده ای که می خواهند عرض خیابان را طی کنند، آورده شده است. این نمودار در طراحی گذرگاه های عابر پیاده بسیار اهمیت دارد. برای مثال ۸۵ درصد عابران پیاده (یا کمتر از آن) طبق نمودار مذکور به یک فاصله عبور ۴۰ متری برای عبور از عرض خیابان نیاز دارند و اگر این فاصله در یک گذرگاه عرضی پیاده برای ترافیک آن خیابان



نمودار شماره ۷۷- فاصله عبور مورد قبول برای کودکانی که در حال طی کردن عرض خیابان اند



نمودار شماره ۴۰- بسخت انواع رفتار ان در حمل هایی که عرض خیابان را طی می کنند

موجود نباشد، در آن صورت نیاز به طراحی گذرگاه پیاده مجهز به چراغ راهنما و یا زیرگذر یا روگذر پیاده وجود دارد - البته در صورتی که تراکم پیادگان زیاد باشد. علت انتخاب ۸۵ درصد این است که معمولاً مقدار ۸۵ درصد برای مقاصد طراحی استفاده می شود.

۴- ویژگی های اساسی معلولان

معلولان را می توان به دو دسته تقسیم کرد: دسته اول افراد نیمه معلول، و دسته دوم استفاده کنندگان از صندلی چرخدار هستند. افراد نیمه معلول از وسایل از توپدی، عصا و چوبدستی استفاده می کنند و ممکن است دارای نقص عضو، روماتیسم، اختلالات تنفسی و ناراحتی قلبی و نظایر اینها باشند. افراد سالخورده که دارای مشکل بینایی و همچنین سرعت کم در حرکات هستند نیز جزء دسته اول محسوب می شوند. دسته دوم را افرادی تشکیل می دهند که دارای نقص عضو به عبارتی نیمه فلج اند، یا به فلج اعضای نیمه پایین دچارند و یا دارای بیماری و خیم قلبی هستند.

فرد معلول باید به آسانی از عرض خیابان عبور کند و در تمام فعالیت های زندگی روزمره که در محیط شهری جریان دارد شرکت جوید. نمودار های شماره ۸ و شماره ۹ ابعاد مورد نیاز را برای افراد معلول و فضای گردش برای صندلی چرخدار نشان می دهند.

حداکثر میزان مجاز آن ۳۵ میکروگرم در ۱۰۰ میلی لیتر است. آب و هوا، زمان روز، تهویه و نور تیز هر کدام ممکن است عکس العمل های فیزیکی یا روانی پیچیده ای را به وجود آورند.

۳- ویژگی های کلی پیادگان

در نمودار شماره ۵۵ فضایی که انسان در حالت های مختلف اشغال می کنند، نشان داده شده است. هر چه طول قد عابر پیاده کوتاه تر باشد، دیدن او برای رانندگان مشکل تر است و به همین خاطر می بایست به آسیب پذیری کودکان و معلولان جسمی در طراحی ها توجه کرد.

سرعت متوسط حرکت عابر پیاده ۱/۴۰ متر بر ثانیه یا معادل ۵ کیلومتر در ساعت است (نمودار شماره ۴۰). بدیهی است سرعت عابر پیاده در سنین مختلف متفاوت است. سرعت عبور از عرض خیابان در تقاطع ها کمتر از سایر نقاط خیابان است و پیشنهاد شده به طور متوسط برای بزرگسالان برابر با ۱/۲ متر در ثانیه و برای کودکان و سالمندان برابر ۰/۹ متر بر ثانیه در نظر گرفته شود.

سرعت های پیاده روی در محاسبه زمان بندی چراغ های راهنمایی، از عوامل مؤثر به شمار می آید. حداکثر فاصله پیاده روی در شرایط عادی برابر ۳ کیلومتر در نظر گرفته شده است. حداکثر فاصله مورد قبول برای رسیدن به ایستگاه های حمل و نقل عمومی معمولاً کمتر از یک کیلومتر است. مقدار مطلوب، و پذیرفتنی پیاده روی برای رسیدن به ایستگاه های حمل و نقل عمومی معادل ۴۰۰ متر - یا پنج دقیقه پیاده روی - است. پیاده روی بیشتر از ده

- منابع
- ۱- وزارت متنک و شهرسازی، آیین نامه طراحی راه های شهری، تهران، ۱۳۷۵.
 - ۲- شهرداری و تهران، خدمات ایمنی و طراحی، اروم
 - ۳- شهرداری، تهران، ۱۳۷۲.
 - ۴- شهرداری، شهید طرح فلجی راه، مرکز نشر دانشگاهی، تهران، ۱۳۸۲.
 - ۵- خاکسار، علی منصور، مهندسی ترافیک، دانشگاه علم و صنعت تهران، تهران، ۱۳۷۲.
 - 6- Mc Shama & Roess, Traffic Engineering, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 1990
 - 7- Louis J. Pignataro, Traffic Engineering, Prentice Hall Now Jersey, U.S.A, 1973
 - 8- European Transport Safety Council, "Newsletters", Brussels, Belgium, 2001
- یادداشت:
- 1- perception, reaction
 - 2- perception
 - 3- intersection
 - 4- emotion
 - 5- volition or reaction

گزارشی از اجلاس جهانی توسعه پایدار

«جهانی بیندیشیم، محلی عمل کنیم.»

بخش نخست

اسماعیل صالحی

نگرانی‌های گسترده محافل علمی و طوفان این محیط زیست در سال‌های اخیر سبب شکل‌گیری رویکردی جهانی به موضوع حفظ محیط زیست در قالب ترویج فکر توسعه پایدار شده است. تیور این رویکرد بر گزاری اجلاس‌های جهانی در زمینه محیط زیست در سال‌های مختلف است.

اجلاس روهانسبورگ با نام «زمین» تازه‌ترین اجلاس جهانی در زمینه توسعه پایدار است. اهمیت نتایج و تصمیم‌گیری‌های این اجلاس آن است که جهت‌گیری‌های اصلی نظام بین‌المللی را حداقل طی ده سال آینده مشخص می‌کند و شهرها به دلیل ویژگی‌های محیطی و نیز نقش اساسی که در نهادید و تخریب محیط زیست دارند، می‌توانند از این تصمیمات تأثیرات عمده‌ای را ببینند. از این رو سازمان شهرداری‌های کشور ترغیب گردید که با اعزام آقای اسماعیل صالحی، نماینده هرگز مطالعات برنامه‌ریزی شهری این سازمان، حضوری جدی در عرصه تصمیم‌گیری‌های بین‌المللی داشته باشد. امید است دستاوردهای این اجلاس در عرصه سیاستگذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های عمران شهری بویژه در مرحله تدوین و بخش عمران شهری برنامه چهارم توسعه کشور، مورد استفاده لازم قرار گیرد.

گزارش حاضر بخش نخست نتیجه‌گیری و اظهارات وی در سفر به اجلاس زمین در مرداد شهر پور سال جاری (۲۰۰۲) است. بخش دوم این گزارش، به بررسی تأثیرات تصمیم‌گیری‌های اجلاس زمین در سطوح محلی، به خصوص شهرها و مدیران شهری، خواهد پرداخت.

مقدمه

پس از اجلاس جهانی سال ۱۹۷۲ شو شد و اهمیت یافتن مسئله مشارکت جامعه جهانی در حل مسائل زیست محیطی جهان، در سال ۱۹۹۲ کنفرانس سازمان ملل در خصوص محیط زیست و توسعه، که به اجلاس زمین موسوم گردید، با حضور بیش از ۱۰۰۰ نماینده کشورهای و نمایندگان ۱۷۸ کشور جهان و بنا حضور ۱۷۰۰ نفر شرکت کننده در رودوژتیرو برزیل برگزار شد.

کشورهای توسعه‌یافته به دستاوردهای بزرگی نائل گردید که شامل برنامه‌ریزی و در خصوص محیط زیست و توسعه، تدوین دستور کار ۲۱ (دستور کار عملی کشورها در قرن بیست و یکم) و چندین کنوانسیون - از جمله کنوانسیون تغییر آب و هوا، کنوانسیون تنوع زیستی و اصول مربوط به جنگل‌ها - بود.



اجلاس آماده‌سازی چهارم (Prepcom IV) که در بالای اندونزی در ماه مه سال ۲۰۰۲ برگزار گردید، نیش نویسی اولیه‌ای برای تصویب اجلاس سران تهیه کرد و اجلاس ژوهانسبورگ در سپتامبر سال ۲۰۰۲ پس از بحث و بررسی‌های مختلف طی ده روز در سطوح کارشناسی و وزرا و سران، متن نهایی را به تصویب رسانید.

از آنجا که متن مصوب جهت گیری‌های اصلی نظام بین الملل را حداقل طی ده سال آینده مشخص می‌کند، توجه به آن در کلیه سطوح - از جمله سطوح ملی و محلی - و تلاش در جهت انطباق با مفاد آن اهمیت خواهد داشت.

دستور کار ۲۱ و هدف اجلاس ژوهانسبورگ

اجلاس جهانی توسعه پایدار در شهر ژوهانسبورگ از تاریخ ۲۶ اوت سال ۲۰۰۲ به مدت ده روز در شهر ژوهانسبورگ آفریقای جنوبی با حضور سران و مسئولان سازمان‌های دولتی و غیردولتی (NGOs) کلیه کشورهای جهان با بیش از چهل هزار شرکت کننده آغاز به کار کرد. سابقه این اجلاس به کنفرانس استکهلم و ریویاز می‌گردد. در واقع، به دنبال کنفرانس محیط زیست و توسعه سال ۱۹۷۲ که در استکهلم سوئد برگزار شد، در سال ۱۹۹۲ در اجلاس جهانی زمین در ریودوژانیرو برزیل، سران کشورها به منظور تدوین یک منشور جهانی مورد عمل و توافق کلیه کشورهای دستور کاری را برای قرن بیست و یکم - موسوم به «دستور کار ۲۱» (Agenda 21) به تصویب رساندند.

این دستور کار بین‌المللی که در چهل فصل و چهار بخش تدوین شده است، طبق تعریف توسعه پایدار، الگویی مطلوب برای توسعه اقتصادی و ارتقای کیفیت زندگی نسل حاضر است بدون اینکه نسل آینده را از منابع طبیعی محروم سازد؛ و در کنار مسائل اقتصادی، به مسائل اجتماعی و زیست محیطی نیز توجه و برای آنها راه حل ارائه کند.

از آنجا که کشورها در آن سال متعهد شدند که دستور کار ۲۱ را به عنوان سند بین‌المللی بالادست برای تدوین دستور کارهای ملی و محلی مورد استناد قرار دهند، سازمان ملل متحد پس از گذشت ده سال از اجلاس ریو، اجلاس جهانی به منظور ارائه گزارش عملکرد کشورها و نیز بررسی راه‌های اجرایی تر کردن دستور کار ۲۱ در شهر ژوهانسبورگ آفریقای جنوبی برگزار کرد. رئیس جمهور آفریقای جنوبی در سخنرانی اولین روز اجلاس اظهار داشت: «جهان هنوز ده سال پس از نخستین اجلاس زمین در ریو درگیر بحران است و تلاش می‌کند عملیات غیر پایدار را حذف کند و به تیرد با تهدیدهای زیست محیطی و تروریسم بپردازد، و به جنگ و خشونت در جهان خاتمه دهد».

وی افزود: «ما جهانی را می‌بینیم که به فقر، عدم تساوی و زوال محیط زیست دچار شده است و این به رغم موافقت‌نامه‌هایی است که در اجلاس ریو به آنها دست یافته‌ایم.»

فصل ۲۸ «دستور کار ۲۱» خواهان تشکیل کمیسیونی در مورد توسعه موسوم به CSD (Comission Sustainable of Development) بود که می‌بایست نتایج کنفرانس سازمان ملل را در خصوص محیط زیست و توسعه (UNCED) تضمین می‌کرد، همکاری بین‌المللی و تصمیم‌گیری‌های بین‌دولتی‌ها را ارتقا می‌بخشید و پیشرفت اجرای دستور کار ۲۱ را در تمامی سطوح مورد بررسی و ملاحظه قرار می‌داد.

در سال ۱۹۹۲ چهل و هفتمین جلسه عمومی سازمان ملل، در قطعنامه ۴۷/۱۹۱ خود شرح وظایف CSD را تعیین کرد و از آن زمان هر ساله جلسات CSD برگزار گردیده است.

پنج سال بعد از کنفرانس ریو در سال ۱۹۹۷ مجمع عمومی سازمان ملل در جلسه ویژه‌ای در خصوص بررسی و ارزیابی دستور کار ۲۱ برنامه‌ای را به منظور اجرای گسترده‌تر دستور کار ۲۱ به تصویب رساند.

در دسامبر سال ۲۰۰۰ مجمع عمومی سازمان ملل قطعنامه ۵۵/۱۹۹ را تصویب کرد که ضمن آن تصمیم گرفته شد تا بررسی عملکرد دهساله کنفرانس سازمان ملل در خصوص محیط زیست و توسعه، در سال ۲۰۰۳ طی اجلاسی در حد سران با تأکید بر تعهد جهانی برای توسعه پایدار انجام پذیرد. مجمع در این خصوص، پیشنهاد کشور آفریقای جنوبی را به عنوان میزبان این اجلاس پذیرفت و بر اساس مصوبات قطعنامه مذکور مقرر شد تا بررسی دهساله عملکرد کشورها، شناسایی مباحثی که برای اجرای دستور کار ۲۱ به تلاش بیشتری نیاز دارند و حصول تصمیمات اجرایی و همچنین تجدید تعهدات سیاسی کشورها برای دستیابی به توسعه پایدار متمرکز باشد.

بر همین اساس برای برگزاری اجلاس جهانی ژوهانسبورگ چهار اجلاس مقدماتی تحت عنوان Prepcom در نقاط مختلف جهان برگزار گردید.

شایان ذکر است که دستور کار ۲۱ تعهداتی را برای کشورها در زمینه‌های مختلفی چون مبارزه با فقر، تغییر الگوی مصرف، توسعه مشارکت‌های مردمی، حفظ و توسعه بهداشت انسان، اسکان پایدار بشر، مدیریت مواد زائد خطرناک، مدیریت صحیح پسماندهای جامد و فاضلاب‌ها و نظایر اینها در سطوح بین‌المللی و ملی و محلی به وجود آورده است و هر یک از این تعهدات نیز دارای آثار محلی - به ویژه در سطوح مدیریت شهری - هستند. به عبارت بهتر، شهرها که کانون‌های اصلی توسعه در هر کشور به شمار می‌آیند، بیشترین و شدیدترین بازتاب‌های توسعه پایدار را در خود خواهند داشت.

دولت جمهوری اسلامی ایران در اجلاس مورد بحث اقدام به تهیه و ارائه گزارشی ملی کرد. از آنجا که در فصل بیست و سوم دستور کار ۲۱ به مشارکت و تعهد وسیع و جدی عموم مردم در تصمیم‌گیری‌ها تأکید گردیده بود، برگزاری انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا که موجبات مشارکت مردم کشور را در اداره امور محلی فراهم ساخت، به عنوان مهم‌ترین عملکرد جمهوری

دولت جمهوری اسلامی ایران در اجلاس مورد بحث اقدام به تهیه و ارائه گزارشی ملی کرد. از آنجا که در فصل بیست و سوم دستور کار ۲۱ به مشارکت و تعهد وسیع و جدی عموم مردم در تصمیم‌گیری‌ها تأکید گردیده بود، برگزاری انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا که موجبات مشارکت مردم کشور را در اداره امور محلی فراهم ساخت، به عنوان مهم‌ترین عملکرد جمهوری اسلامی ایران در زمینه توسعه پایدار طی ده سال گذشته معرفی گردید.

اسلامی ایران در زمینه توسعه پایدار طی ده سال گذشته معرفی گردید.

در این اجلاس به منظور اجرایی‌تر کردن مفاد دستور کار ۲۱ محورهای مختلفی مورد توجه و مذاکره نمایندگان کشورهای قرار گرفت. دستور کار این اجلاس، موضوعات عمده‌ای چون آب پاک‌تر، انرژی غیرآلاینده، بهداشت بهتر، کشاورزی پایدار و حفظ تنوع زیستی گونه‌های زمین و مانند اینها بود. این موارد از جمله مهم‌ترین موضوعاتی هستند که طی ده سال آینده مسأله‌آفرینی بازتاب‌های محلی نیز خواهند بود. سازمان شهرداری‌ها در ایران نیز به عنوان متولی امور شهرداری‌های کشور، می‌بایست امور منطبق با وظایف شهرداری‌ها را در این خصوص در سرلوحه سیاست‌ها و اهداف خود قرار دهد و در میان شهرداری‌های سراسر کشور ترویج کند؛ و همچنین آن را در تدوین فصل عمران شهری بر نامه چهارم توسعه با هماهنگی نظام برنامه‌ریزی ملی کشور مورد تأکید قرار دهد.

بلوک‌ها و گروه‌های عمده مذاکراتی

محور مذاکرات در اجلاس زوهانسبورگ در چارچوب بلوک‌های مذاکراتی صورت می‌گرفت. بلوک‌های مذاکراتی شامل گروه‌های اصلی و فرعی بودند و بلوک‌های اصلی مذاکره

کننده در اجلاس زوهانسبورگ (همانند اجلاس‌های آماده‌سازی) در اجلاس سران (WSSD) به صورت زیر تقسیم‌بندی می‌شدند:

(۱) گروه ۷۷ (G77)

(۲) گروه اتحادیه اروپا (EU)

(۳) گروه JUSCAN (ژاپن، استرالیا، کانادا، امریکا، نیوزیلند)

مواضع ایران صرفاً می‌بایست در چارچوب گروه ۷۷ مطرح می‌گردید. سابقه تشکیل گروه ۷۷ به سال ۱۹۶۴ و تشکیل اولین کنفرانس توسعه و تجارت، باز می‌گردد. کشورهایی توسعه یافته با وجود هماهنگی در مواضع خود، در برابری کشورهای در حال توسعه، امور رایجی بسیاری بدون شده پیش بردند و مجموعه کشورهای جهان سوم با داشتن عوامل مشترکی مانند فقر، روند شدید افزایش جمعیت، عدم دستیابی به توسعه و نظایر اینها گروهی را تحت عنوان «گروه ۷۷» - متشکل از ۷۷ کشور - به وجود آوردند. این گروه هم‌اکنون شامل ۱۳۴ کشور است. ریاست آن را در سال گذشته ایران برعهده داشت و در زمان حاضر کشور و نوزولان را عهده‌دار است.

مواضع بلوک مذاکراتی گروه ۷۷ منحصرأ به کشورهای جهان سوم مرتبط می‌گردد و در اجلاس‌های جهانی چون اجلاس سران زمین (ریو - ۱۹۹۲) و سایر اجلاس‌های جهانی محیط زیست شرکت می‌جوید و به اجلاس‌های منطقه‌ای از جمله اجلاس سازمان‌های کنفرانس اسلامی (OIC) ارتباطی ندارد. از مهم‌ترین اصول مورد نظر گروه ۷۷ می‌توان به اصل ۷ ریو، «مسئولیت مشترک اما متفاوت» اشاره کرد که بر طبق آن حداقل مبنای تقسیم مسئولیت‌ها می‌بایست عادلانه باشد.

در اجلاس زوهانسبورگ گروه ۷۷ بر در نظر گرفتن این عنوان در کلیه تعهدات بین‌المللی تأکید فراوان داشت.

مسئله منابعسانی و کمک‌های فنی و تکنولوژیک به کشورهای در حال توسعه از سوی کشورهای توسعه یافته، که براساس مصوبات اجلاس ریو - ۱۹۹۲ است، از مواضع دیگر این گروه به شمار می‌آید و در واقع تعیین برنامه‌های عمل برای رسیدن به توسعه پایدار را شامل می‌شود.

گروه ۷۷ متشکل از چندین گروه فرعی دیگر نیز هست که برخی از آنها عبارتند از:

(۱) AOSIS - مجموعه کشورهای در حال توسعه جزیره‌ای کوچک. این کشورها مواضع زیست محیطی مشابه گروه اتحادیه اروپا را داشتند.

(۲) HIPC - کشورهای شدیداً فقیر که قرض و بدهی بسیار سنگین دارند.

(۳) New Initiative Partnership for Africa Development (NIPAD)

گفتنی است گروه ۷۷ در اجلاس سران عمدتاً مواضع کشورهای در حال توسعه را منعکس می‌ساخت و مباحثی از قبیل Decoupling-Eco و Life cycle approach efficiency مورد تأکید این گروه قرار داشت.

کشورهای اروپایی عمدتاً بر حذف سوبسید مصرف سوخت‌های فسیلی، کاهش درصد مصرف انرژی‌های تجدیدناپذیر و لزوم اعمال ضوابطی برای برچسب‌های زیست محیطی در محصولات کشاورزی و همچنین اتخاذ راهکارها و سیاست‌هایی به منظور ملزم کردن همه کشورهای رعایت ضوابط و مقررات زیست محیطی تأکید ورزیدند. بلوک مذاکراتی اصلی دیگر یا JUSCAN، محور اصلی



- صاحبان صنایع بر همکاری‌هایی که صرفاً در قالب قانون باشند تأکید می‌ورزینند و دیدگاه‌هایی را در خصوص تفاسیر مختلف قوانین اجرایی و اقدامات خصوصی‌سازی دولت‌های فقیر مطرح می‌ساختند و بر ایجاد محیط مناسب داخلی برای سرمایه‌گذاری تأکید داشتند.

- گروه جوامع فنی و علمی بر توسعه همکاری در ایجاد گروه مشاوره علمی - فنی در کمیسیون توسعه پایدار و ظرفیت‌سازی برای پر کردن خلأهای علمی کشورها تأکید کردند و خواستار همکاری کشورهای شمال - جنوب و جنوب - جنوب در زمینه برنامه‌های علمی شدند.

- کشاورزان با تأکید بر مسائلی چون امنیت غذایی، تجارت و دستیابی به بازار، خواستار وضع سیاست‌های مدیریت بازار داخلی، حمایت از گروه‌های سرمایه‌گذار روستایی، مشارکت کشاورزان در سیاست‌گذاری و اجرا و همچنین شرکت آنها در بخش خصوصی بودند.

- گروه جوانان خواستار اهداف، خط‌مشی زمان‌بندی شده و برنامه اجرایی عملی بودند و ایجاد مراکز اطلاعات منطقه‌ای و تأسیس نهادهای زیست‌محیطی را که به دست خود جوانان اداره شود، مورد تأکید قرار دادند.

برخی از نتایج و دستاوردهای اجلاس و آثار آن در عرصه‌های شهری

۱- طرح موضوع حاکمیت خوب (Good Governance)

با توجه به اینکه اجلاس این نکته را به رسمیت شناخته است که حاکمیت خوب در سطح ملی و محلی برای توسعه پایدار اساسی است، لذا در سطوح محلی کشور همه شوراهای اسلامی و شهرداری‌ها می‌بایست نهادهای مدیریتی خود را تقویت سازند. این کار در بردارنده ترویج قانون‌گرایی، توسعه ساختارهای قانونی و اعمال ضوابطی که حامی توسعه پایدار هستند، می‌شود. برای این منظور می‌بایست در سطوح محلی، پس از سطح ملی، برنامه‌ها و سیاست‌های اجتماعی و واقعی به گونه‌ای تنظیم شود که نیازهای اولیه انسانی افراد را برطرف سازد.

۲- فقرزدایی

در اجلاس ژوهانسبورگ تأکید شد که ریشه کنی فقر یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های جهانی و نیز خواست حیاتی برای توسعه پایدار، خصوصاً برای کشورهای در حال توسعه است و یکی از اختلافات آن در جهان، به نصف رساندن فقرای جهان (با درآمد کمتر از یک دلار در روز) است. اجلاس بر این نکته نیز تأکید داشت که برای فقرزدایی، اقدامات عینی و ملموس در تمام سطوح مورد نیاز است. لذا در سطوح محلی نظام مدیریت شهری می‌بایست طی ده سال آینده با افزایش دامنه فعالیت‌های حمایتی و همچنین از طریق برنامه‌ریزی‌های حمایتی - به‌ویژه در مناطق حاشیه‌نشین و فقیرنشین شهرها - در جهت افزایش کیفیت زندگی شهری اقدام کنند.

۳- تغییر الگوهای ناپایدار مصرف

در این زمینه استفاده از ابزارهای اطلاع‌رسانی و برنامه‌هایی نظیر بالا بردن سطح آگاهی در خصوص اهمیت الگوهای تولید و مصرف پایدار، تجزیه و تحلیل چرخه زندگی، تولید پاک و کارآمدتر از نظر زیست‌محیطی و ارتقای همکاری زیست‌محیطی و مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی مورد تأکید قرار گرفت.

در این زمینه نظام مدیریت شهری به منظور کاهش تولید

گروه اقتصادی G8 را تشکیل می‌دهد که شامل کشورهای دارای بالاترین توان اقتصادی در جهان هستند. مواضع این گروه در مقابل مواضع گروه ۷۷ و EU قرار داشت.

در اجلاس سوزان در ژوهانسبورگ، بلوک‌های مذاکره‌ای گروه ۷۷ و EU هر کدام سخنگو داشتند ولی در بلوک JUSCAN هر کشور عضو، جداگانه صحبت می‌کرد.

از نکات مورد توجه، گروه‌های عمده (Major groups)، متشکل از ۸ گروه اصلی) بود که در اجلاس‌های مقدماتی ژوهانسبورگ به عنوان Type 2 حضور داشتند و در ژوهانسبورگ نیز با بلوک‌های مذاکره‌ای کاملاً متفاوت بودند. مواضع گروه‌های عمده که شامل زنان، بومیان، سازمان‌های غیردولتی، اتحادیه‌های تجاری، حکمرانان محلی، صاحبان صنایع، جوامع فنی و علمی، کشاورزان و گروه جوانان می‌گردید، به شرح ذیل بود:

«مستولان محلی (Local Authorities) به عنوان یکی از گروه‌های عمده در اجلاس شرکت داشتند. مواضع این گروه عمده که از دیدگاه نظام مدیریت شهری دارای اهمیت است، بر این پایه استوار بود که دولت‌های محلی بر قدرت می‌توانند مؤثرترین راه برای اجرای راهبردهای محلی توسعه پایدار باشند. آنها همچنین بر مفهوم جدید «جهانی - محلی شدن» تأکید می‌کردند و خواستار برنامه‌های اجرایی در خصوص بازتاب ظرفیت خود برای گسترش توسعه پایدار بودند. سایر گروه‌های عمده نیز دارای مواضعی بوده‌اند که به ترتیب عبارتند از:

- زنان بر مشارکت مساوی زنان و مردان، و شفافیت و پاسخگویی بر پایه سازوکار و چارچوب توسعه پایدار تأکید داشتند.

- بومیان بر احترام به دانش و آگاهان دانش سنتی، مشارکت بومیان و شناخت حقوق آنها تأکید می‌ورزیدند.

- سازمان‌های غیردولتی (NGOs) خواهان حق مشارکت در تصمیم‌گیری و در پاسخگویی می‌شدند و این را مطرح می‌ساختند که توانمندسازی کلید مشارکت در تصمیم‌گیری‌های ملی و محلی است. اینسان همچنین بر دیدگاه‌های آموزشی و تحصیلات رسمی و غیررسمی تأکید می‌کردند.

- اتحادیه‌های تجاری بر اهمیت ارزیابی محیط‌های کاری تأکید می‌کردند.

مواد زائد می‌تواند در تدوین سیاست‌های تشویقی تعمیر الگوی تولید و یا مصرف در سطوح محلی اقدام کند.

۴- انرژی و حمل و نقل

در این چارچوب گرایش مذاکرات به سوی تحقق اهداف توسعه‌ای «اجلاس هزاره» و استفاده از اهداف و زمان بندی‌های آن برای دسترسی به انرژی‌های پاک‌تر، و تدوین برنامه عملی و استفاده از فناوری سوخت‌های «کارآمدتر» بود.

بر این اساس تمام کشورهای جهان متعهد شدند تا سال ۲۰۱۰ میزان مصرف انرژی تجدیدپذیر را به میزان ۱۵ درصد افزایش دهند همچنین محور مذاکرات با تأکید کشورهای گروه ۷۷ بر اصل «مسئولیت‌های مشترک ولی متفاوت» بر محور اهداف زمان بندی شده برای مصرف انرژی‌های تجدیدپذیر و حذف یازانه و کمک‌های مالی در خصوص انرژی، و توسعه یا مشارکت بخش‌های عمومی و خصوصی در زمینه انرژی برای توسعه پایدار بود.

مباحث تکمیلی تر در زمینه مصرف انرژی در بخش حمل و نقل بر موضوع کاهش گازهای گلخانه‌ای به وسیله کشورهای توسعه یافته متمرکز بود و بر کاستن از تأثیرات نامطلوب آنها بر بهداشت و سلامتی و همچنین حمل و نقل ایمن و مقرون به صرفه تأکید می‌گردید.

مشاوران نظام‌های مدیریت شهری نیز به فراخور نقش و وظیفه خود می‌بایست طی ده سال آینده در زمینه مصرف انرژی‌های پاک‌تر و نیز ایجاد شرایطی برای حمل و نقل درون شهری ایمن و مقرون به صرفه تلاش کنند.

۵- مواد زائد و مواد شیمیایی

در این بخش گرایش مذاکرات بر توسعه سیستم‌های زیربنایی برای جلوگیری از تولید مواد زائد یا کاهش آنها و نیز تلاش در ایجاد شرایطی برای استفاده مجدد، بازیافت و دفع صحیح و زیست محیطی مواد زائد بود - که بی‌تردید تلاش و نقش شهرداری‌ها در ایجاد این شرایط بسیار اساسی خواهد بود.

همچنین هیئت‌های سند کنوانسیون بازل در مورد جلوگیری از قاچاق و حمل و نقل غیرقانونی مواد شیمیایی خطرناک، و زمان بندی‌های مربوط به مسوبات UNEP* تأکید داشتند.

۶- آلودگی هوا

کشورهای گروه ۷۷ در این بخش بر این نکته تأکید داشتند که با توجه به سهم متفاوت کشورها در نابودی محیط زیست جهان، دولت‌ها مسئولیت‌های مشترک اما متفاوتی دارند.

در اجلاس زمین برای کاهش آلودگی هوا بر این راهکارها تأکید شده است:

- تقویت ظرفیت کشورهای در حال توسعه و کشورهای دارای اقتصادهای انتقالی به منظور اندازه‌گیری، کاهش و ارزیابی تأثیرات آلودگی هوا، شامل تأثیرات آن بر بهداشت و فراهم آوردن حمایت‌های فنی و مالی برای این فعالیت‌ها.

- تسهیل اجرای پروتکل مونترال مبنی بر کنترل مواد تخریب کننده لایه ازن از طریق مراقبت در جهت ترمیم دوباره و مناسب آن به کمک سرمایه‌گذاری در سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۵.

- پشتیبانی بیشتر از رژیم‌های کارآمد و مؤثری که در کنوانسیون وین و پروتکل مونترال به منظور حمایت از لایه ازن، بر اساس ساز و کار رایج آن ایجاد شده است.

- بهبود و اصلاح و قابلیت دسترسی به راهکارهای توانمند در دسترسی، اقتصادی، ایمن و بی‌خطر از نظر زیست محیطی، برای تولید مواد نگهدارنده لایه ازن در کشورهای در حال توسعه تا سال ۲۰۱۰ و همکاری با آنها در جهت پیروی از برنامه توقف تدریجی

پروتکل مونترال، با در نظر گرفتن این موضوع که تخریب لایه ازن و تغییر آب و هوا به لحاظ علمی و فنی با هم مرتبط است.

- اتخاذ اقدامات لازم برای نشان دادن سادله غیر قانونی مواد تخریب کننده لایه ازن.

۷- حفاظت و مدیریت منابع طبیعی به عنوان اساس توسعه اقتصادی و اجتماعی منابع آب

کشورهای جهان در تعهدات بخش آب و ترویج اصول بهداشتی، متعهد شدند تا سال ۱۵-۲۰ دست کم نیمی از مجموع افرادی را که هم اکنون به خدمات بهداشتی و آب آشامیدنی سالم دسترسی ندارند از این مزایا بهره‌مند سازند. آنها همچنین متعهد شدند که تلاش خود را بر محورهای زیر متمرکز سازند:

- استفاده از فناوری‌های ماهوارهای برای توسعه مدیریت منابع آب - همکاری بین ارگان‌های بین المللی در خصوص مسائل آب - حمایت از تلاش‌ها و برنامه‌های زیست محیطی، مقرون به

با توجه به اینکه اجلاس این نکته را به رسمیت شناخته است که حاکمیت خوب در سطح ملی و محلی برای توسعه پایدار اساسی است، لذا در سطوح محلی کشور همه شوراهای اسلامی و شهرداری‌ها می‌بایست نهادهای مدیریتی خود را تقویت سازند. این کار در بردارنده ترویج قانون‌گرایی، توسعه ساختارهای قانونی و اعمال ضوابطی که حامی توسعه پایدار هستند، می‌شود

صرفه و کارآمد در خصوص شیرین کردن آب دریا در کشورهای در حال توسعه.

بیابان زدایی

در مسوبات جلسات بالی در خصوص بیابان زدایی، این موارد مدنظر قرار گرفتند:

- استفاده از تسهیلات زیست محیطی جهانی (GEF) به عنوان سازوکار مالی برای کنوانسیون سازمان ملل در جهت مبارزه با بیابان زدایی.

- افزایش امکان دسترسی به اطلاعات برای افزایش نظارت و کنترل و هشدار اولیه در خصوص بیابان زدایی و خشکسالی (مصوبات اجلاس در این قسمت ضرورتاً می‌بایست مورد توجه شهرهای واقع در مناطق کویری ایران قرار گیرد.)

کودها

عملدهترین محورهای مورد بحث و تأکیدات مورد توافق در این بخش را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- تأکید بر آسیب‌پذیری بودن اکوسیستم‌های کودکان - اجزای برنامه‌هایی برای ترویج و گسترش هر چه بیشتر اقتصاد سنتی و متنوع کوهستان.

(مصوبات اجلاس در این قسمت نیز ضرورتاً می‌بایست مورد

توجه شهر های واقع در مناطق کوهپایه ای قرار گیرد.)

گردشگری

این بخش از سند تقریباً بدون اختلاف نظر مورد توافق کشورها قرار گرفت و بر موارد زیر تأکید گردید:

– مد نظر قرار دادن قوانین جهانی مربوط به اخلاقیات گردشگری

– ترویج مشارکت مردمی در اکوتوریسم

– تواناسازی جوامع محلی و بومی برای دستیابی به منافع

اکوتوریسم

(در مورد اخیر مسلمانان نقش شهر داری ها و توجه به منافع اکوتوریسم مناطق پیرامونی شهرها از دیدگاه نظام مدیریت شهری در خور توجه خواهد بود.)

تنوع زیستی

در این چارچوب، کشورهای جهان با تأکید بر سه محور آگاهی و فوریت و اجرا به این نتیجه رسیدند که برای حفاظت از

– حمایت از سیستم مدیریت جنگل که به وسیله جوامع محلی اداره می شود.

(مصوبات اجلاس در زمینه موضوع جنگل ضرورتاً می بایست مورد توجه شهر های شمالی کشور واقع شود.)

کشاورزی

در زمینه کشاورزی، شرکت کنندگان در اجلاس این موارد را خواستار شدند:

– تأکید کشورهای صنعتی بر برچسب های زیست محیطی که میزان مصرف سم، آب، کود و نوع استفاده از زمین را نشان می دهند.

– تأکید کشورهای در حال توسعه بر حذف سوپسید محصولات کشاورزی در کشورهای صنعتی و فراهم ساختن شرایطی برای تسهیل تنافس محصولات کشاورزی کشورهای جهان سوم.

بیابانه سیاسی اجلاس ژوهانسبورگ

از نکات در خور توجه در اجلاس ژوهانسبورگ این بود که در بیابانه سیاسی پایانی، برای اولین بار سران کشورهای شرکت کننده به جای لفظ همیشگی «ما، سران کشورها»، از عبارت «ما، نمایندگان مردم جهان» استفاده کردند. نکته مهم دیگر، پذیرش سازمان ملل از طرف کشورهای شرکت کننده به عنوان نهاد رهبری کننده توسعه پایدار بود. در این اجلاس با تلاش و پیگیری هیئت ایرانی، موضوع گفت و گوی تمدن هائیز مطرح شد.

سخن پایانی

اجلاس ژوهانسبورگ در آغاز هزاره سوم، مهم ترین و بزرگ ترین اجلاس جهانی محسوب می شود که نقطه عطفی را در سر نوشت حیات بشر به وجود می آورد.

کلیه مصوبات اجلاس مذکور و همچنین دستور کار ۳۱ در نظام حقوقی بین الملل مرجع ارزیابی کشورها در سال های آتی خواهد بود. از جمله توافقات به عمل آمده در آن، الزام به پذیرش و اجرا به وسیله کشورهای جهان است؛ و در صورت عدم پایبندی به این وفاق جهانی، هر کشوری در معرض تحریم ها، از دست دادن کمک های بلا عوض و عقب ماندن از قافله جهانی خواهد بود.

کمیته ملی توسعه پایدار کشور سر محر رسمی انعکاس مصوبات و پیگیری های اجرایی آن در سطح ملی خواهد بود. این کمیته بر پایه مصوبه شورای عالی حفاظت محیط زیست در ایران تشکیل شده و تاکنون بیش از ۸۰ جلسه ماهیانه نیز برگزار کرده است. حوزه معاونت هماهنگی امور عمرانی وزارت کشور با توجه به اهمیت موضوع توسعه پایدار شهری و بازتاب های دستور کار ۲۶ سر ساز و کار مدیریت شهری، در سال گذشته رسماً درخواست تشکیل کمیته فرعی توسعه پایدار شهری را به منظور تدوین استراتژی ملی مدیریت و توسعه شهری پایدار به کمیته ملی توسعه پایدار ارائه داده است. کلیات آن نیز به موجب صورت جلسه شماره ۸۲ کمیته ملی به تصویب رسیده است و در زمان حاضر سرگرم مطالعات برنامه ریزی شهری در صدد تدوین این نامه کمیته مذکور است.

کمیته مورد بحث در صورت تشکیل یا حضور شهرداران و کارشناسان امور شهری، می تواند به عنوان مرجع رسمی مصوبات اجلاس ژوهانسبورگ را تبدیل به استراتژی های ملی در خصوص مدیریت و توسعه شهری کند و در فرایند تهیه برنامه چهارم توسعه کشور مؤثر واقع شود.



ژوهانسبورگ، میزبان اجلاس جهانی توسعه پایدار است.

تنوع زیستی زمان عمل فرار رسیده است. این موضوع تنها به گیاهان و جانوران محدود نمی شود، بلکه ارزش های فرهنگی، قومی و مذهبی را نیز در بر می گیرد.

– تأکید بر کاهش روند گنونی نابودی تنوع زیستی کشورها.

– تأکید بر اینکه همه مردم – به خصوص محلی ها باید از تنوع زیستی نفع برند.

– تأکید بر تعهدات کنوانسیون تنوع زیستی.

جنگل ها

عمده ترین محور های مورد مذاکره و تأیید هیئت های حاضر در اجلاس را در خصوص موضوع جنگل، می توان به شرح زیر برشمرد:

– تأکید بر منافع چندگانه درختان و جنگل های طبیعی و مصنوعی

– حمایت از مدیریت جنگل پایدار در سطوح جهانی و ملی

– ترویج مشارکت بین دولت های علاقه مند و سایر ذی نفعان از جمله بخش خصوصی، جوامع بومی و محلی و سازمان های غیردولتی

– تأکید بر نیاز به فراهم ساختن منابع مالی و انتقال و توسعه فناوری های زیست محیطی

مدیریت خلاق و نوآور

عباس حاتمی

عضو ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری استان زنجان

پیش درآمد

مقبوله یادگیری همواره زندگی افراد انسانی را بی‌آنکه خود بر روند تحوّل اثراف داشته باشند، دستخوش تحوّل و دگرگونی می‌سازد. هر چه روند یادگیری گسترده‌تر و دراز دامن باشد، دگرگونی در او بیشتر و زرف‌تر خواهد بود. بی‌گمان سازمان‌ها نیز که مجموعه‌ای از افراد هستند، نمی‌توانند از این موضوع برکنار بمانند. آموزش می‌تواند هر سازمان را از درون دگرگون و متحوّل کند. این تحوّل به نوبه خود دگرگونی‌های تازه‌تری را به درون سازمان باز خواهد گرداند و نتایج درخشان آن، سازمان‌ها و یگان‌های هموند در یک مجموعه بزرگ‌تر را به شدت تحت تأثیر قرار خواهد داد.

این چیزی است که امروزه در سازمان‌ها و نهادهای اداره‌کننده از جمله شهرداری‌ها به صورت ضرورتی ناگزیر جلوه کرده است. آنچه در پی می‌آید، پرداختن به اصطلاحات و تعاریفی است که در مقوله یادگیری سازمانی وجود دارد.

سازمان یادگیرنده

سازمانی است که به‌طور مستمر در حال افزایش ظرفیت خلاقیت خود برای ساختن آینده‌ای بهتر است. این سازمان دائم در حال رشد و توسعه است؛ افزایش در اندازه (به معنی رشد)، و افزایش ظرفیت و توانایی در دانش، خرد و انگیزش (به معنی توسعه).
با توجه به اینکه یادگیری نیز نیازمند تحوّل و حرکتی انسانی در ذهن و فکر است، در سازمان یادگیرنده کارکنان و مدیران به کمک فرایند یادگیری قادر به انجام کارهایی می‌شوند که پیش از آن هیچ‌گاه برای‌شان عملی نبوده است.

ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده

۱- **قابلیت شخصی:** توانایی‌های شخصی مدیران و کارکنان یکی از ارکان اصلی سازمان‌های یادگیرنده است، زیرا تعهد و ظرفیت یک سازمان برای یادگیری نمی‌تواند بیشتر از ظرفیت و تعهد اعضای آن باشد.

۲- **مدل‌های ذهنی و نگرش‌ها:** مدل‌های ذهنی و نگرش انسان‌ها بر فهم و درک آنها از دنیا و تفسیر پدیده‌ها و پدیده‌ها

تأثیر عمیق دارند؛ لذا در سازمان یادگیرنده پیشش و نگرش مدیریت در برنامه‌ریزی و هدایت سازمان نقش اساسی دارد.

۳- **پیشش مشترک (۱):** داشتن پیشش مشترک مثل هنر آیتدنگری، مسئولیت‌پذیری، پرسشگری و علاقه به پیشرفت و توسعه همه جانبه، نقش اساسی در شکل‌گیری فرهنگ مشترک سازمانی در سازمان یادگیرنده دارد.

۴- **فرایند کار گروهی:** انسان‌ها در کار گروهی ظرفیت خارق‌العاده‌ای برای عملیات هماهنگ پیدا می‌کنند و از یکدیگر یاد می‌گیرند و به همدیگر یاد می‌دهند. آنان بدین ترتیب تجربیات را مبادله می‌کنند و سازمان یادگیرنده را شکل می‌دهند.

۵- **نگرش سیستمی (بسامان):** تفکر بسامان یا نظام‌گرا باعث می‌شود قواعد سازمان یکپارچه شود و در ساختاری هماهنگ، از عینای نظری و عملی ترکیب شوند. تفکر بسامان «ظریف‌ترین جنبه» سازمان‌های یادگیرنده را مشخص می‌سازد.

عوامل عمده برای تبدیل شدن یک سازمان به سازمان یادگیرنده اینها هستند: ۱- رهبری توانمند و بصیر؛ ۲- طرح روشن و معیارهای قابل اندازه‌گیری اثربخشی فرایندها؛ ۳- جریان آزاد اطلاعات؛ ۴- خلاقیت و ابتکار؛ ۵- هدف‌توان اجرایی سرپرستان.

۶- **مدیریت خلاق و نوآور:** خلاقیت و نوآوری اغلب به اشتباه به جای یکدیگر به کار برده می‌شوند، در حالی که هر یک از آنها معنی مشخصی دارند.

۱- **خلاقیت (۲):** عازرات است از توانایی تلفیق ایده‌ها و مشاهده پدیده‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد، به طوری که برای افراد عادی آن ایده‌ها و پدیده‌ها غیر معمول باشد.

۲- **نوآوری (۳):** عبارت است از توانایی سه کارگیری و تبدیل کردن ایده‌های خلاق به محصول یا خدمات جدید.

پاورقی:

- 1) Vision
- 2) Creativity
- 3) Innovation

آسیب شناسی شهرداری از نگاه ارباب رجوع

نکته در خور توجه در پژوهش حاضر، این است که این تحقیق - آن گونه که بیان می شود - تنها جنبه بررسی و نمونه گیری را دارد و هیچ گونه هدف غیر مستقیمی را دنبال نمی کند. لذا در تحقیق حاضر، قصد بر آن است که مشخص گردد: آیا ارباب رجوع از شهرداری ها رضایت دارند یا خیر؟! میزان این رضایت چقدر است؟! و چه عواملی در این رضایت نقش دارند؟

اینه ناگفته نماند که کسب میزان رضایت مراجعه کنندگان به سازمان نیاز به تحقیقی جداگانه دارد تا در آن به طور منسل تمام مراحل تحقیق شامل، بازعایت اصول تحقیقاتی (تعریف موضوع، ارائه هدف، فرضیات و جز اینها) انجام شود. ولی از آنجا که هدف اصلی این تحقیق آسیب شناسی شهرداری از شاخه های متعدد و متنوع است و ارباب رجوع و دیدگاه های شان قسمتی از آنها را تشکیل می دهد، به صورت گذرا (از جهت رعایت جزئیات) این تحقیق - ولی به لحاظ محتوی، جامع - به این موضوع در شهرداری قم پرداخته می شود.

رضایتمندی ارباب رجوع موضوعی توصیفی است که نیاز به ارائه فرضیه ندارد، چرا که فرضیه معمولاً رابطه چند متغیر و تأثیر آنها را بر یکدیگر می سنجد. حال از آن جهت که متغیرهای کیفی را باید از طریق متغیرهای کمی مورد سنجش و اندازه گیری قرار داد، لذا ضروری است رضایتمندی ارباب رجوع (متغیر کیفی) در قالب جملات و متغیرهای کمی قرار گیرد و سپس به بررسی پرداخته شود. این عبارات در حقیقت فرضیات اصلی نیستند بلکه فرضیات و جملات فرعی محسوب می شوند که برای کاربردی کردن تحقیق به آنها نیاز است.

برای به دست آوردن رضایتمندی ارباب رجوع در شهرداری قم از متغیرها، جمله ها و عباراتی از این دست استفاده شده است:

الف) ساختار مناسب
ب) عملکرد خوب کارکنان و مدیران
ج) نحوه برخورد رفتاری مناسب کارکنان و مدیران
د) وجود فرایندهای کاری مناسب
ه) وجود سیستم مشارکت در شهرداری موجب رضایت ارباب رجوع می شود.

برای سنجش متغیرهای مذکور لازم شد از فاکتورهای زیر بهره جویم.

منظور از ساختار:

- پیچیدگی کم (تفکیک عمودی و افقی کم)

- عدم تمرکز در سازمان

مقدمه

تحقیقات پژوهشگران در مورد سازمان های موفق، نشان داده است که در دنیای امروز سازمان هایی توان ادامه حیات و رقابت را دارند که در برنامه روزمره خود به این دو نکته توجه کنند:

الف) شناخت ارباب رجوع و نیازهایش؛ و
ب) شناخت نیروی انسانی سازمان و نیازهایش.
متأسفانه سازمان های موجود در کشورمان - به خصوص در بخش دولتی - توجه چندانی به موارد مذکور ندارند و فعالیت این سازمان ها بیشتر از آنکه بر اساس واقعیت ها و نیازهای محیط درون - بیرون باشد، بر اساس تصورات مسئولان سازمان و بدون در نظر گرفتن تحقیقات علمی و کارشناسی شده در این زمینه است. نتیجه این امر عدم حذف کارهای تکراری، افزایش دوباره کاری، اتلاف وقت، عدم صرفه جویی در منابع سازمان و عدم درک صحیح از نیازهای ارباب رجوع است.

چه بسا یکی از دلایل این امر، توجه نکردن به ارباب رجوع به عنوان محور حیات سازمان در برنامه ریزی های سازمانی باشد. خوشبختانه بعضی از شهرداری ها با توجه به موضوع نیازهای ارباب رجوع، به انجام پروژه تحقیقاتی در باره آسیب شناسی شهرداری در این زمینه پرداخته اند. متن حاضر نتیجه پژوهشی میدانی را که عباس شهمرانی، کارشناس ارشد مدیریت دولتی در شهرداری قم انجام داده است، به اختصار ارائه می کند.

منظور از نحوه عملکرد:

- توانایی کارمندان و مدیران در انجام کارها
- آگاهی کارمندان و مدیران از قوانین سازمان که موجب رضایت ارباب رجوع می شود

منظور از نحوه برخورد رفتاری:

- رفتار اخلاقی مناسب کارمندان و مدیران
منظور از سیستم مشارکت:

- استفاده از دیدگاهها و انتقادات ارباب رجوع
- آگاهی ارباب رجوع نسبت به مسائل مختلف سازمان که موجب رضایت وی می شود

منظور از فرایند کاری:

- فرایندهای کاری کوتاه و واضح
- وجود جایی مشخص برای آگاهی ارباب رجوع از پیچ و خم انجام کارش موجب رضایت وی می شود

همان طور که می بینیم، برای سنجش میزان رضایت ارباب رجوع از کار علمی گسترده و میدانی استفاده شده است که می تواند منعکس کننده واقعیات ذهنی جامعه نسبت به شهرداری باشد و براساس آن می توان به نقاط قوت و ضعف سازمان در زمینه های مذکور پی برد.

مقیاس و طبقاتی مورد نظر

برای طبقت بندی پاسخ ها از مقیاس «لیکرت» که در روش تحقیق توضیح داده شد، استفاده شده است. در مقیاس لیکرت پاسخ ها را می توان در سه یا پنج قسمت طبقت بندی کرد.

قبل از تشریح طبقاتی که هدف بیشتر ارائه خدمات به سازمان های خدماتی که هدف بیشتر ارائه خدمات به مراجع کنندگان بدون توجه به سودآوری است، نسبت به سازمان های تولیدی که در قبال کسب سود به مشتری کالا ارائه می دهند، انتظار رضایتمندی را باید بالا در نظر گرفت.

۶۰- عدم رضایت: اگر میزان رضایت در این طیف قرار گیرد حاکی از عدم رضایت کامل ارباب رجوع از شهرداری قم است و وضعیت فعلی شهرداری در مورد پنج متغیر مذکور (ساختار، نحوه عملکرد، رفتار مناسب، فرایند کاری سیستم مشارکت) کاملاً نامطلوب و بحرانی است. این بحرانی می تواند با توجه به میانگین هر متغیر، نسبت به یک یا چند متغیر (یا همه آنها) مطرح باشد به هر حال فقدان ساختار مناسب (پویایی افقی و عمودی زیاد، تمرکز شدید)، فرایند کاری نامناسب (گنگ بودن مسیرهای انجام کار، طولانی بودن مسیرها)، نحوه عملکرد نامناسب مدیران و کارکنان (عدم توانایی و آگاهی نسبت به کار خویش)، نبود سیستم مشارکت (ندانن فرصت پیشنهاد و انتقاد به ارباب رجوع و ندانن آگاهی به آنها)، و نحوه برخورد اخلاقی بد کارکنان و مدیران با ارباب رجوع، بیاعتنا رضایتی مراجعه کنندگان به شهرداری می شود. بدین ترتیب باید در وضعیت موجود بازنگری کامل صورت پذیرد و به رفع آسیب ها، براساس توجه به نیازهای واقعی ارباب رجوع پرداخته شود (وضعیت کاملاً بحرانی است).

۷۰- رضایت از سازمان وجود دارد ولی بسیار کم است و وضعیت موجود نیز به لحاظ متغیرهای مذکور باز هم بحرانی است و فاصله تا وضعیت مطلوب زیاد است (وضعیت با شدت کمتری مشابه وضعیت قبلی است).

۸۰- رضایت در حد متوسط از شهرداری وجود دارد و اوضاع در مقایسه با دو وضعیت بالا بهتر است ولی باز هم آسیب های اساسی وجود دارند که شناسایی و رفع آنها ضروری است (وضعیت نیمه بحرانی است).

۹۰- رضایتمندی در حد خوب است و متغیرهای ساختار،

نحوه عملکرد، برخورد اخلاقی، فرایند کاری و سیستم مشارکت وضعیت مطلوبی دارند و باید به حفظ و ارتقای بیشتر وضعیت موجود پرداخت (بحرانی وجود ندارد).

۱۰۰- وضعیت بسیار عالی است و سازمان باید تمام هم و غم خود را در جهت حفظ وضعیت موجود به کار گیرد.

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق، مراجعه کنندگان به شهرداری مرکز و یکی از شهرداری های مناطق است. البته تعداد ارباب رجوع شهرداری بسیار زیاد و در سطح شهر پراکنده است؛ ولی در اینجا منظور کسانی بوده اند که برای انجام کار اداری خود شخصاً به سازمان مراجعه کرده اند (مردم عادی، بیماران و جز اینها). نمونه گیری نیز از نوع «نمونه گیری تصادفی ساده» از ۱۴۰ نفر در مرکز و منطقه، در طی یک هفته به عمل آمده است.

از آن جهت که متغیرهای

کیفی را باید از طریق

متغیرهای کمی مورد

سنجش و اندازه گیری قرار

داد، لذا ضروری است

رضایتمندی ارباب رجوع

(متغیر کیفی) در قالب

جملات و متغیرهای کمی

قرار گیرد و سپس به

بررسی پرداخته شود

تجزیه و تحلیل آسیب های شهرداری مرکز (از نگاه ارباب رجوع)

به طور کلی میانگین رضایتمندی ارباب رجوع از متغیرهای نحوه برخورد، مشارکت، نحوه عملکرد، ساختار و فرایندهای کاری براساس آمار و سنجش به عمل آمده ۶۵ در صد است که در طیف ۶۰-۷۰ قرار دارد. همان طور که قبلاً ذکر شد، جای گرفتن در این طیف به معنای رضایت پایین ارباب رجوع از سازمان (شهرداری مرکز) است و نشان از نزدیک شدن به عدم رضایت آنان و دور شدن از وضعیت مطلوب (رضایت خوب و عالی) دارد. از آنجا که شهرداری مرکز سازمانی خدماتی محسوب می شود و پشتوانه عالی در آمدی اش را مردم تشکیل می دهند، نه بودجه دولتی، لذا از دست دادن رضایت نسبی ارباب رجوع و در نتیجه از دست دادن حمایت های روانی و معنایی مردم در ایجاد اجتماعی، اقتصادی و

فرهنگی و از طرف دیگر نیز نیندیشیدن چاره‌ای برای رفع مستمر این آسیب و ادامه روند کنونی، می‌تواند آسیب‌های جدی را در آینده نه چندان دور متوجه سازمان کند - که چنان آن مستمر و صرف هزینه‌های هنگفت خواهد شد.

در دنیای پیشرفته کنونی مشتری‌مداری محور بسیاری از نظر به‌پردازی‌های جدید بزرگسازمان‌ها و مدیریت و محور تمرکز بسیاری از مدیران سازمان‌های خدماتی پیشرفته قرار گرفته است. انسان بر این اساس (توجه به نیازهای مشتریان) به مهندسی مجدد سیستم‌های خود برای دستیابی به سیستم‌های ارزیابی عملکرد عادلانه، فرهنگ مطلوب سازمانی، سیستم‌های استخدای شایسته‌مدار، پردازش‌ها و فرآیندهای کوتاه و واضح، سیستم حقوق و دستمزد عادلانه و انگیزنده و سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته و دقیق، با اتوسل به شیوه‌های نو و جامع، پرداخته‌اند. مسئولان

واقعه را پیدا کنند و از سازمان‌های مذکور در زمینه مهندسی مجدد و مدیریت دیگر گونی سازمان‌ها درس بگیرند و با بهره‌گیری از کارشناسان و متخصصان ذرون و بیرون شهرداری، در جهت ساختن سازمانی شیک‌های، غیرمتمرکز، منعطف با شرایط مختلف محیطی، گروه محور و آماده پاسخگویی فوری و بموقع به هر گونه نیاز ضروری مردم، گامی جدی و عملی بردارند.

در ادامه به بررسی تک‌تک آسیب‌هایی که در کاهش رضایتمندی ارباب رجوع شهرداری مرکز مؤثرند و ارائه میانگین هر متغیر با توجه به نمودار، پرداخته می‌شود.

الف) نبود فرایندهای کاری مناسب

فرایندهای کاری فعلی شهرداری مرکز و مراحل که ارباب رجوع باید در سازمان از ابتدا تا انتهای کار خویش طی کنند، در بررسی آماری به دست آمده بسیار مبهم و طولانی است. ضمناً با به گفته مراجعه کنندگان، جای مشخصی هم برای اطلاع‌رسانی به انسان وجود نداشته است تا بتوانند با مراجعه به آن و گرفتن راهنمایی‌های لازم، پیچ و خم مسیرهای کاری را به راحتی طی کنند (اگر هم وجود داشته، نتوانسته است پاسخگویی مناسب و بموقع مراجعه کنندگان باشد).

میانگین ۵۴ که در این سنجش به دست آمده در طیف ۰-۶۰ - جای می‌گیرد - که به معنای فقدان هرگونه رضایت از پردازش و فرایندهای جاری سازمان - و در واقع عدم رضایت - است.

طولانی شدن غیرضروری بعضی از کارها در واحدهای مختلف، گنگ بودن مراحل کاری، وجود خلأهایی در بعضی از مراحل کار، فقدان اطلاعات کافی نسبت به این جریانات و مسائلی از این دست از جمله آسیب‌هایی است که مراجعه کنندگان به شهرداری مرکز را در پیچ و خم کارها سردرگم و معطل می‌سازند.

ب) مشکلات ساختاری (وجود تفکیک عمودی و افقی)

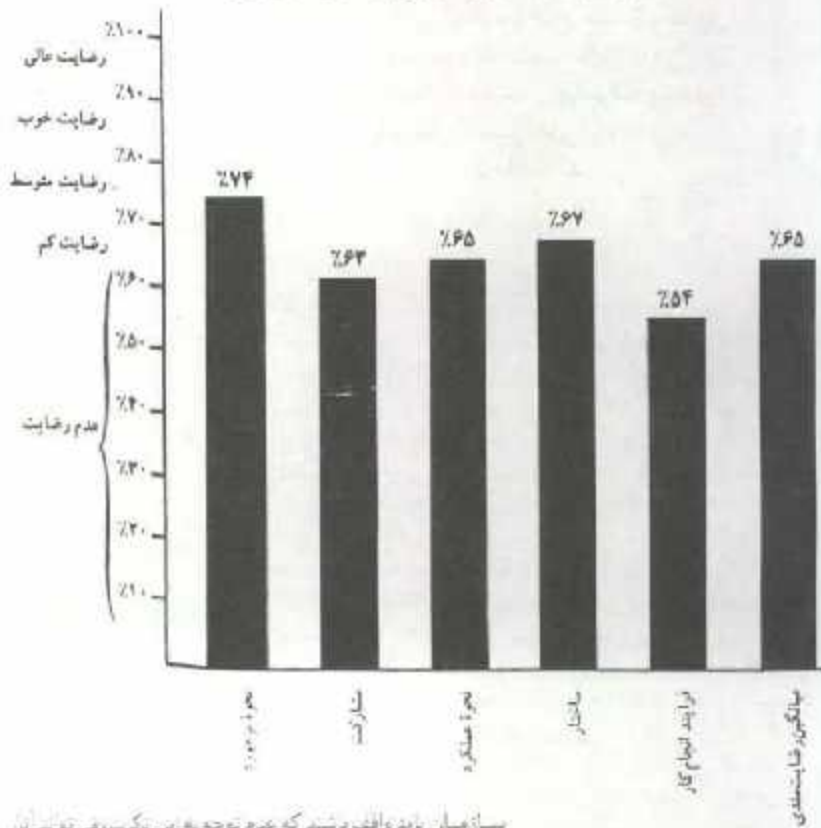
از جمله مشکلات سازمان‌هایی که دارای ساختارهای هرمی شکل (تعمیر بوروکراسی اداری و تقسیم کار در ابعاد مختلف) هستند، وجود سلسله مراتب متعدد در طول و عرض سازمان و نسبی و جدایی مختلف است.

معمولاً به دست آمده در این زمینه ۶۷ درصد است که نشان از اعتراضات مکرر ارباب رجوع به واحدهای مختلف سطوح بالا و عرضی سازمان دارد و حاکی از وجود تفکیک زیاد است.

سهم مراجعات مکرر نمی‌تواند همیشه دلیل کافی بر وجود شکست عمری و فنی زیاد باشد، چرا که در بعضی مواقع نحوه عرضه و رسیدگی یک کار در چند واحد نیز می‌تواند موجب این مراجعه گردد؛ مثلاً مکان دارد در سازمانی تعداد واحدها کم باشد پس به سمت رگه‌ها که شدن یک کار در چند واحد، افراد مجبور باشند برای انجام کاری واحد، مراجعات متعددی بین چند واحد انجام دهند.

به هر حال با توجه به میانگین به دست آمده می‌توان این گونه نتیجه گرفت که اگر انگوهای ساختاری امروزی سازمان‌های خدماتی پیشرفته جهان را - که به صورت شبکه‌ای و فاقد مرزهای مشخص است - مدنظر قرار دهیم (که صحیح نیز هست)، باید گفت که شهرداری مرکز با وضعیت ایده‌آل و داشتن ساختاری منعطف و پاسخگویی فوری به نیازهای ارباب رجوع فاصله زیاد دارد. میانگین به دست آمده در نظر سنجی‌ها نیز این مطلب را تأیید می‌کند. حال اگر نظام‌های بوروکراسی گذشته را محور توجه قرار دهیم، با توجه به جایگاه سازمانی شهرداری مرکز، سلسله مراتب و تفکیک‌های فنی و عمودی - بجز چند مورد - عادی به نظر می‌رسد. در واقع عدم تقسیم صحیح و همچنین طولانی شدن مراحل کار در چندین واحد مشکل و آسیب ایجاد کرده است. برای رفع این معضل باید

میزان رضایت ارباب رجوع از شهرداری مرکز



سازمان باید واقف باشد که عدم توجه به این نکات می‌تواند بار بسیار محسوب و جبران‌ناپذیری را در پی داشته باشد. از جمله سازمان‌های خدماتی که به مهندسی مجدد در ابعاد وسیع دست زده‌اند، و به نتایج سودمندی نیز در سطح کشوری و جهانی دست یافته‌اند، می‌توان به اینها اشاره کرد: شرکت سیگنال‌یترونی (۱)، انگلستان (از شرکت‌های عمده بیمه و خدماتی مالی جهانی)، شرکت دیجیتال سات پاسیفیک (۲) آمریکا (صادر کننده فناوری اطلاعاتی و تجهیزات دیجیتالی در کشورهای استرالیا، نیوزیلند، فیجی، و برخی دیگر)، شرکت گروه بیمه‌های مهندسی نیسان ولکان (۳)، شرکت خدماتی زمینس نیکسدر ولف (که از ادغام دو شرکت کامپیوتری زمینس دی (۴) در مونیخ و نیکسدر ولف (۵) در پادربورن (۶) به وجود آمده است)، و جز اینها.

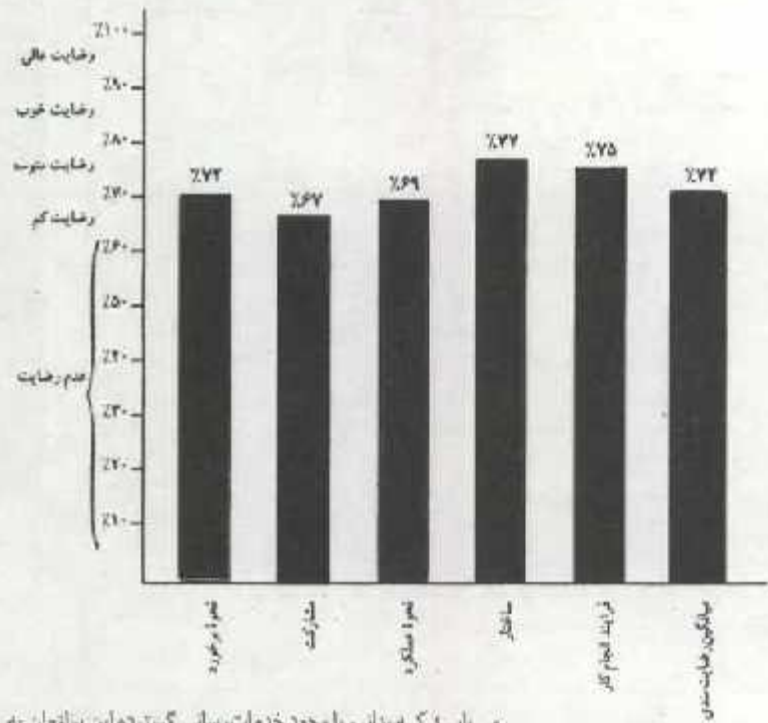
بایسته است که مسئولان شهرداری قبل از وقوع حادثه، علاج

مسیرهای گزینی غیر لازم را کوتاه کرد و به حذف پردازش‌های تکراری و عوازی و غیر کردن خلاها پرداخت. در این صورت سلسله مراتب اداری و بعضی واحدهای غیر ضروری نیز مشخص می‌گردد.

ج) فقدان سیستمی مشخص برای مشارکت مردم

میانگین حاصل ۶۳ درصد است که مشارکت ضعیف مردم را در امور شهرداری و عدم دخالت آنان را در مسائل ضروری و مربوط به انسان نشان می‌دهد؛ و تا عدم رضایت ارباب رجوع (زیر ۶۰) حاصله اندکی وجود دارد. عدم استفاده از نظریات و انتقادات ارباب رجوع در مواقعی که ضروری و مفید می‌نماید، و عدم اطلاع‌رسانی و آگاهی نسبت به مسائل مختلف سازمان، از جمله آسیب‌هایی است که شهرداری مرکز را از ایجاد ارتباطات گسترده با مراجعه‌کنندگان و بهره‌گیری از منافع مالی، سرمایه‌ای و روانی آنان محروم کرده است. این عدم ارتباطات دو طرفه باعث کاهش آگاهی مردم نسبت به فعالیت‌های عمده شهرداری و عدم درک متقابل، و در نهایت نیز کم‌رنگ شدن اعتماد مردم گردیده است. این امر زمانی بیشتر نمود

میزان رضایت مراجعین از شهرداری های مناطق



می‌یابند که بدانیم با وجود خدمات‌رسانی گسترده این سازمان به مردم در ایجاد مختلف شهرسازی، عمرانی، فرهنگی و خدمات شهری در مقایسه با سازمان‌های خدماتی دیگر کشور، سهم کمی از سرمایه‌گذاری مردم به آن جذب می‌شود. مدیران سازمان‌های خدماتی موفق، به این نکته مهم دست یافته‌اند که بویا نگاه داشتن سازمان در سایه شناخت مسائل و مشکلات آن و ارائه راهکارهای لازم است. از طرفی هم شناخت مشکلات هر چند با بهره‌گیری از دیدگاه‌های مسئولان مافوق - که دارای تخصص و آگاهی کامل نسبت به سازمان هستند - امری مفید است، ولی کافی نیست. در این میان مراجعه به سطوح پایین سازمان (کارکنان) و ارباب رجوع می‌تواند سودمند باشد. آنان هر چند لحاظ کلی به سازمان ندارند

در دنیای پیشرفته کنونی مشتری مداری محور بسیاری از نظریه پردازی‌های جدید پژوهشگران مدیریت و محور تمرکز بسیاری از مدیران سازمان‌های خدماتی پیشرفته قرار گرفته است. آنان بر این اساس (توجه به نیازهای مشتریان) به مهندسی مجدد سیستم‌های خود برای دستیابی به سیستم‌های ارزیابی عملکرد عادلانه، فرهنگ مطلوب سازمانی، سیستم‌های استخدامی شایسته‌مدار، پردازش‌ها و فرایندهای کوتاه و واضح، سیستم حقوق و دستمزد عادلانه و انگیزاننده و سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته و دقیق، با توسل به شیوه‌های نو و جامع، پرداخته‌اند

ولی چون تحت تأثیر مستقیم تصمیمات مسئولان قرار می‌گیرند و مشکلات را از نزدیک احساس می‌کنند، می‌توانند در قالب حملات به ظاهر ساده ولی گویا پرده از نقاط ضعف سازمان بردارند و مدیران را در امور شناسایی بهتر آسیب‌ها یاری رسانند. این مدیران موفق دریافته‌اند که دیگر صرف انجام کارهای خوب بر اساس سلاطین و تصورات شخصی کافی نیست؛ و آنچه اهمیت فراوان دارد، انجام کارهای خوب، بر اساس محوریت نیازها و دیدگاه‌های ارباب رجوع - که در حقیقت فلسفه وجودی سازمان را توجه می‌کند - است.

د) عملکرد ضعیف کارکنان و بعضی از مدیران

مراجعه‌کنندگانی که برای رفع مشکل کاری خود به واحدهای مختلف رفته بودند، رضایت چندانی را از عملکرد کارکنان و بعضی مدیران اعلام نکردند و در واقع توانایی آنان را در انجام کارها، و همچنین آگاهی آنها را نسبت به قوانین و مجموعه سازمان، کافی نمی‌دانستند. میانگین کسب شده در این زمینه ۶۵ درصد است که در طبقه ۷۰-۶۰ - یعنی وضعیت نیمه بحرانی - قرار می‌گیرد. در مصاحبه‌های که با مدیران شهرداری مرکز انجام گرفت، آنان به این معضل، یعنی آشنا نبودن بعضی افراد به پست‌های تخصصی خود - چه رده کارکنان و چه مدیران - اشاره داشتند. آنان همگی فقدان آموزش کافی، نبود نظام شایسته سالاری در امر گزینش و عزل و نصب‌ها و جایه‌جایی‌های نادرست و غیر تخصصی را در عملکرد ضعیف بعضی مدیران و کارکنان مؤثر می‌دانستند. مراجعه‌کنندگان نیز به همین گاستی اشاره کرده‌اند.

ه) برخورداری رفتاری نامناسب

از جمله متغیرهایی که نقش مؤثری در شکل‌گیری رضایتمندی ارباب رجوع ایفا می‌کند، نحوه برخورد اخلاقی اعضای آن سازمان با مراجعه‌کنندگان به آن است. در سنجش به عمل آمده از نظریات مراجعه‌کنندگان به شهرداری مرکز، میانگین پاسخ‌ها ۷۴ درصد بوده، که گویای میزان رضایت و خشونتی ارباب رجوع در سطح متوسط است. این مقدار هنر چند به هر حال پذیرفتنی

قطعی، ارتباطات نزدیک بین مدیریت و معاونان با ارباب رجوع و دسترسی نسبتاً راحت به این سطح از سازمان است. البته باید دانست که همان آسیب‌های شهرداری مرکزی با کمی فاصله در شهرداری مناطق نیز وجود دارد و تعدادی از مراجعہ کنندگان از نبود سیستم مشارکت منسجم، عملکرد و نحوه برخورد نامناسب کارکنان و مسئولان، فرآیندهای کاری مبهم و گنگ و ساختار سازمان گنبد بوده‌اند. بدین ترتیب نیاز به تغییر و ایجاد سیستم‌های روزآمد و همچنین پاسخگویی مناسب کاملاً احساس می‌شود.

وجود ارتباطات نزدیک بین مسئولان رده بالای سازمان و مراجعہ کنندگان، هر چند که لازم است و موجبات رضایت ارباب رجوع و آگاهی مدیریت را از معضلات سازمان فراهم می‌کند اما اگر این ارتباطات در قالب سیستمی کانالیزه شده انجام نگردد آسیب‌های را دامن می‌زند. از جمله این آسیب‌هاست گرفتن وقت زیاد مدیران و ایجاد مشغله فکری نسبت به مسائل جزئی و غیر ضروری، به جای پرداختن به وظایف اصلی مدیر که تفکر، برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و نظایر اینهاست. زمانی که می‌توان بسیاری از مشکلات مراجعہ کنندگان را در سطوح پایین سازمان به وسیله کارکنان اداری برطرف کرد، دیگر لزومی به ارجاع آن به مدیریت نیست (افقدان فرآیند کاری صحیح چنین چیزی را به وجود می‌آورد). آیا اگر جای مشخص و افراد و امکانات لازم و همچنین برنامه معین برای توجه به نظریات حاشیهای و پیشنهادها و انتقادات مراجعہ کنندگان، و از طرف دیگر دادن آگاهی بموقع نسبت به امور مختلف و فعالیت‌های سازمان وجود داشته باشد، دیگر ارائه مشکلات کاری تک‌تک مراجعہ کنندگان به مدیریت، ضروری نخواهد بود.

می‌نماید ولی تا رسیدن به وضعیت خوب و عالی فاصله دارد. بنابراین تغییر در این متغیر (نحوه برخورد اعضا) و بهبود آن در جهت خشودی بیشتر مراجعہ کنندگان مورد نیاز است. انتظار رضایتی که از سازمان‌های خدماتی در مقایسه با سازمان‌های تولیدی می‌رود، بیشتر است. میانگین پیش گفته می‌تواند برای سازمان‌های تولیدی کاملاً مطلوب و پست‌زده به نظر رسد ولی برای شهرداری که به دنبال ارائه خدمات آن هم بدون اکتساب سود است کافی نیست. لذا باید اندیشید چه عواملی موجبات ممانعت بر خورده مطلوب و مناسب بعضی کارکنان و مدیران را فراهم کرده است. با توجه به مشاهدات صورت گرفته، می‌توان گفت که عوامل زیر نقش مؤثری در این امر داشته‌اند:

- ۱- نبود سیستم ارزیابی عملکرد و رفتارها.
- ۲- عدم آموزش کافی در زمینه نحوه ارتباط با دیگران.
- ۳- فقدان فرهنگ مطلوب که در آن عملکرد و رفتار روزمره افراد از باورها و ارزش‌ها نشأت گرفته باشد.
- ۴- حقوق و دستمزد و مزایای اندک که جوایجوی نیازهای اعضای سازمان نیست، و از طرف دیگر دانا نبودن شغل مناسب همراه با احترام و توجهات روانی لازم، موجب گم‌گشتن انگیزه‌ها در جهت نیل به اهداف سازمان در میان گرفته شده است.

آسیب شناسی شهرداری‌های مناطق

آسیب شناسی نیز با همان متغیرهای مذکور (بخش بر خورده مشارکت، نحوه عملکرد، ساختار، فرآیند اجرا، کارایی، روی ۷۰ نفر از مراجعہ کنندگان به شهرداری مناطق - جرد گرفت که میانگین پاسخ‌ها به ترتیب ۶۷،۶۴، ۶۹، ۷۷ و ۷۵ درصد به دست آمد. میانگین کن از متغیرها ۷۳ درصد است که نسبت به شهرداری مرکز نیز یعنی بالاتر از حد ۷۰-۸۰ درصد قرار دارد و بیانگر وضعیت نسبتاً بهتر شهرداری مناطق است. در حوضه خود می‌تواند وضعیت

- پاورقی:
- 1) Signa - International
 - 2) Digital South Pacific
 - 3) National Voican
 - 4) Siemens, d
 - 5) Nixdorf
 - 6) Powder Borne

ما هنامه شهرداریها

۵ - ۸۷۷۲۶۳۴

آگهی می پذیرد

سرویس خبر و گزارش ما هنامه

سرویس خبر و گزارش ما هنامه
آماده دریافت و انعکاس
آخرین اخبار شهرداریهاست

آخرین اخبار شهرداریهاست

سرویس خبر و گزارش ما هنامه

کاريز، مجرای پنهان با تأثیرات آشکار در فضاهای شهری

گزارشی از پیامدهای حضور قنات‌ها در شهر تهران

سیروس موسوی

از گذشته‌های دور تا کنون قنات‌های متعددی در گستره شهر تهران نقب شده‌اند که در برهه‌هایی از زمان تنها تأمین کننده آب مصرفی شهروندان بودند.

با گسترش کالبد شهر تهران و افزایش ارتفاع ساختمان‌ها و بالا رفتن مصرف آب شهری قنات‌ها به تدریج اهمیت خود را از دست داده و به مجرای زیرزمینی خطرناک تبدیل شده‌اند.

موضوع گزارش حاضر، بررسی وضعیت قنات در تهران از دو زاویه پیامدهای کالبدی حضور قنات‌ها در بافت مسکونی کنونی شهر تهران و زیانهای بی‌امد محدودیت‌های مختلف (بخصوص آلودگی) استفاده از قنات‌ها است.

آب‌های زیرزمینی نیازمند بود، بخشی از آبادانی و رونق و توسعه ابتدایی این شهر مدیون قنات‌های مختلفی است که در دامنه‌های جنوبی رشته کوه‌های البرز تا دشت‌های مسطح‌تر جنوب شهر حفر و نقب شدند (۱).

پراکندگی قنات‌ها در شهر تهران

برآورد تعداد قنات‌های موجود در محدوده کنونی شهر تهران تا حدودی دشوار است ولی در سال ۱۳۴۵ در ادامه فعالیت‌های برداری که از سال‌های ۱۳۴۵ و ۱۳۴۶ آغاز شد، تعداد قنات‌های موجود در گستره فضایی بین شهرهای تهران و کرج ۵۹۵ رشته ذکر گردید که از این تعداد ۲۹۶ رشته دارای آب و ۲۹۹ رشته خشک بودند.

نخستین آمار برداری از قنات‌های این محدوده که در اداره کل آب استان تهران صورت گرفته، نشان دهنده افزایش محدود تعداد قنات‌ها در طول ۲۰ سال است. در سال ۱۳۴۵، تعداد قنات‌های گستره یادشده بین تهران و کرج ۵۲۲ رشته ذکر شده است. چنانچه کاستن شدید از میزان وابستگی بخش اعظمی از ساکنان منطقه به منابع آب زیرزمینی و قنات‌ها را در نظر آوریم، که در نتیجه آلودگی آن به فاضلاب شهری حاصل شد، افزایش تعداد قنات‌ها حالب توجه نیست، با وجود آلودگی وسیع آب قنات‌ها بیشترین نوع مصرف آب آنها در آبیاری فضای سبز شهری است.

در سال‌های اخیر سازمان آب و فاضلاب شهر تهران برای تخلیه آب زیرزمینی مسازد در بخش‌هایی از جنوب مرکز شهر قنات‌هایی را نقب کرده که تا حدودی در افزایش تعداد قنات مؤثر بوده است. حفر قنات‌های جدید در شهر تهران بیشتر به منظور کاستن از مشکلات اقتصادی تخلیه آب‌های زیرزمینی را که بالا آمدن در محور خیابان‌های شوش و مولوی صورت گرفته است. بیش از حفر چنین قناتی، چاه‌های عمیق گزینه مورد استفاده بودند.

در محدوده قانونی شهر تهران، که موضوع گزارش حاضر است، تعداد زیادی قنات وجود دارد که از نظر ویژگی‌هایی چون طول، میزان آبدی، عمق و نوع مصرف آب آنها، متفاوتند. در بسیاری از بخش‌های شهر تهران، به خصوص در شمال شهر، شاید بتوان قنات‌هایی را با مشخصات تصور عمومی از قنات شناسایی کرد. یکی از نشانه‌های تصور عمومی از قنات، طولانی بودن و عمق آنها در چاهک‌ها - به خصوص مادر چاه - است. برای نمونه، طولانی‌ترین قنات دنیا در گناباد ۶۱۰ کیلومتر طول دارد که بهسازی و بازسازی آن در دستور کار یونسکو قرار گرفته است. در بعضی قنات‌های نواحی مرکزی ایران، ساکنان برای استفاده از آب‌های زیرزمینی در هر سطحی که متناسب با میزان خشکسالی تصور می‌کنند، از رشته قنات‌های طبیعی استفاده می‌کنند که به

دیسر زمانی است که جوامع یکجانشین در روستاها و شهرهای نواحی خشک مانند ایران، برای تأمین آب مورد نیاز خود زمین را با پیروی از نظمی خاص نقب می‌زنند و آب‌های زیرزمینی را به سطح زمین می‌رسانند. آب ایران در این روش دستیابی به آب‌های زیرزمینی، سابقه‌ای چند هزار ساله دارند. سیستم آبرسانی کاریز یا قنات، برای ایرانیان موضوعی آشناست. قدیمی‌ترین آثار قنات‌های دنیا در بخش‌هایی از شمال کشور کشف شد که ساختمان آن مربوط به ۳۰۰۰ سال قبل - یعنی هم‌زمان با ورود اقوام آریایی به این بخش از سرزمین ایران قدیم - است. در گذشته‌های دور، فن احداث قنات با قنات‌سازی در ایران به حدی از تکامل و توسعه دست یافت که تصدین حاصل از آن، تمدن کاریزی یا تمدن هیدرولیکی نام گرفته است.

دشت تهران با گستردگی در دامنه کوهستان‌های بلند البرز جنوبی و ویژگی‌های آب و هوایی نیمه خشک آن، استفاده از آب‌های نفوذی فصول بارندگی را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. در این دشت به دلیل بیافت نسبی و درشت دانه زمین زیرین، در نزدیکی دامنه‌های کوهستانی و بافت‌های رسوبی ریزدانه در جنوب - به خصوص در محدوده شهری و مناطق هم عرض آن - با دارا بودن شیب مناسب برای هدایت آب‌های زیرزمینی و نفوذپذیری مناسب آب نازندگی‌ها، امکانات طبیعی مناسبی برای بهره‌برداری از آب‌های نفوذ یافته از طریق حفر و نقب قنات فراهم آورده است. در تاریخ تکوین و تکامل شهر تهران، آبرسانی که از دهه‌های کوچکی در اواسط شهری تشکیل می‌شد تا زمانی که در نتیجه افزایش تعداد جمعیت بیکسره کالبدی این دهها به یکدیگر نزدیک شدند و تهران کنونی را شکل دادند، وابستگی خاصی به استفاده از آب‌های زیرزمینی و مناسب‌ترین روش استخراج آن یعنی قنات‌ها، دیده می‌شود. شهر تهران با وجود داشتن رودخانه‌های کوچک، و بزرگ، به دلیل محدودیت‌های استفاده از آب این رودخانه‌ها، ناشی از ویژگی‌های آبدی و عمق دره‌ها، بیش از پیش به استخراج

تناسب به آنها سر سو، میان سو و زیر سو می‌گویند. مظهر همه این سوه‌ها یا قنات‌های طبقه‌های در یک نقطه است و امکان استفاده از آب‌های زیرزمینی در هر سطحی برای ساکنان وجود دارد.

با این آگاهی، در شمال تهران قنات‌هایی با عمق کمتر از ۵ متر در مادر چاه و دو یا سه چاهک وجود دارند که نمی‌توان نام قنات به آنها داد. بزرگترین قنات‌ها در سراسر شهر تهران یکتواخت و منظم نیست. در بخش‌های شمالی شهر، در مجاورت دامنه‌های جنوبی البرز، تعداد قنات‌ها بیشتر از سایر بخش‌هاست. دره‌های عمیق رودخانه‌ها و تاهموازی‌های زمین در این مناطق و محدودیت دسترسی به آب‌های جاری، سبب حفر و نقب قنات‌های بیشتری گردیده است. ویژگی مشترک این قنات‌ها، کوتاه بودن طول آنها و تعداد اندک چاهک است. در این بخش‌ها عمق قنات‌ها به خصوص در مادر چاه، به دلیل تاهموازی زمین و پایین بودن سطح سفره‌های آب زیرزمینی، در مسافت زمین‌شناختی نفوذپذیر و درشت دانه بالاست. برای نمونه، قنات دگر مشیری در ارتفاعات زعفرانیه، عمقی حدود ۱۱۵ متر دارد.

بیشترین تمرکز قنات‌ها در شمال شهر، اطراف خیابان ولی‌عصر - از تجریش تا جنوب میدان ونک - و یوسف آباد است. این نحوه پراکندگی در مناطق هم‌عرض میدان ونک نیز به طور مشابهی به چشم می‌خورد. قنات‌های این محدوده طول زیادی دارند و برخی از آنها حتی تا جنوب شهر نیز امتداد می‌یابند.

در بخش‌های مرکزی شهر از تعداد قنات‌ها به شدت کاسته می‌شود و جز چند قنات که طول زیادی هم دارند، و از حوالی میدان ونک و مناطق مجاور و در عرض آن سرچشمه می‌گیرند، نمی‌توان پراکندگی مشابه سایر بخش‌های شمال و جنوب شهر را در این بخش‌ها مشاهده کرد. مسیر بعضی از این قنات‌ها تا حوالی شهرداری نیز ادامه می‌یابند.

در بخش‌های جنوبی شهر تهران، قنات‌ها ویژگی‌های متفاوتی نسبت به مرکز و شمال شهر دارند. در این محدوده قنات‌ها طولانی‌تر، موازی و منظم‌تر هستند. مظهر بیشتر قنات‌ها، در نزدیکی هم و در دشت‌های گنناورزی اطراف شهر ری قرار دارد. آب این قنات‌ها بیشتر به مصرف کشاورزی می‌رسد.

با توجه به بالا بودن سطح سفره‌های آب زیرزمینی در جنوب شهر، مادر چاه‌ها، عمق کمتری دارند. قنات علی‌آباد در منطقه طباخانه حدود ۲ متر عمق دارد که کم‌عمق‌ترین قنات محدوده شهر تهران به شمار می‌آید. تمرکز قنات‌ها در جنوب شهر در مقایسه با شمال شهر، کمتر است ولی طول و نظم آنها بیشتر است.

اهمیت بررسی قنات‌ها در شهر تهران

در گزارش حاضر، قنات‌ها از دو زاویه مورد بررسی قرار می‌گیرد: مشکلات کالبدی پیامد بی‌توجهی به وجود قنات‌ها، و زبان‌های حاصل از محدودیت استفاده از آب آنها. درک مسئله قنات‌ها از دو

زاویه یادشده شاید در ابتدا کمی دور از ذهن به نظر آید ولی شهرداران مناطق مختلف شهر تهران و برخی از ساکنان این مناطق که روی این محارهای پنهان سکونت دارند، و همچنین کارشناسانی که منبع این قنات‌ها را در مواردی چون وقوع بلایای طبیعی جایگزین مطمئنی برای آب لوله‌کشی می‌دانند، اهمیت این موضوع را درک می‌کنند.

بی‌توجهی به وجود و حیات قنات‌ها دو نمود عینی دارد: عدم توجه به حریم قنات‌ها و آلوده کردن دانسته یا ندانسته آب آنها.

پیامدهای کالبدی بی‌توجهی به وجود قنات‌ها

همزمان با توسعه کالبدی شهر تهران و افزایش تراکم مسکونی در واحد سطح، مجاری سرپوشیده و دور از چشم قنات‌ها، بدون توجه به آثار و پیامدهای احتمالی آنها، در زیر و بن سنگین ساختمان‌های کوتاه و بلند فراوان، هر چه پنهان‌تر شدند. با وجود این تلاطم ساخت و ساز بر روی قنات‌ها، هرگز جریان آب را در زیر ساختمان‌ها متوقف نمی‌کنند و خطر احتمالی این بی‌توجهی نیز هیچ‌گاه تخفیف نمی‌یابد. در واقع ایمنی کتونی بسیاری از ساختمان‌ها در چنین وضعیتی تلاطم دراز مدتی نخواهد یافت.

کاستن از خطر بالقوه قنات‌ها برای بخشی از بافت کالبدی شهر تهران، مستلزم اقداماتی احتیاطی و حفاظتی در جهت مقاوم کردن بدنه مجاری قنات‌هاست که در ادامه به آن بیشتر اشاره می‌شود.

در طول سال‌های مختلف گسترش فیزیکی شهر تهران، شهروندان هر گاه به مجرای خشک یا آلودگی برخورد کرده‌اند، در کمال ناباوری یا پوشانیدن روی مجرا، خانه خود را بر روی سطحی نرسزان و خطرناک ساختند. گاهی نیز زیر بنای ساختمان‌ها به مجرا نمی‌رسد و حداقل اقدامات تأمینی در این زمینه انجام نمی‌شد. پیامدهای این بی‌توجهی یا سهل‌انگاری در برخوردی مناسب با قنات‌ها، به اشکال مختلف بروز می‌کند که از آن جمله است: انسداد مسیر قنات، آب‌بند شدن و تراکم حجمی از آب در پشت سد‌ها، مرطوب شدن زیر زمین‌ها و دیوارها، نفوذ آب به داخل سطوح زیرین ساختمان‌ها، فرونشینی و تخریب ساختمان، شهرداران نواحی یک، دو، سه، چهار و ۲ و سایر نواحی دارای قنات، شواهد تلخ و ناگواری را در سابقه ادارات قنات‌ها و مسئول‌های خود دارند. نمونه بارز این حوادث، فرونشینی و تخریب ساختمانی سه طبقه در غرب خیابان ولی‌عصر، در نزدیکی پارک ساعی است.

بی‌توجهی به وجود قنات‌ها در بیشتر موارد، حاصل ناآگاهی مردم و سهل‌انگاری مسئولان است. فقدان طرح و نقشه‌ای مشخص که محل و مسیر قنات‌ها را دقیقاً بیان کند و نبود قوانینی که مردم را هنگام ساخت و سازها ملزم به توجه به وجود

قنات‌ها سازد، از مهم‌ترین دلایل مطرح شده مسئولان شهرداری و سازمان آب منطقه‌ای تهران است.

نخستین نقشه‌ای که جاهک‌های قنات‌ها را مشخص می‌کند، از عکس برداری هوایی سال‌های ۱۳۲۰ تا ۱۳۲۳ حاصل شد، که تا مدتی مبنای کار در شهرداری‌ها و سازمان‌های تابعه وزارت نیرو بود. تا سال‌های پس از تهیه این نقشه، که مسیر دقیق قنات‌ها را هم مشخص نمی‌کرد، بر اساس هماهنگی بین شهرداری و سازمان آب و فاضلاب، مردم ملزم به دریافت استعلام از سازمان آب و فاضلاب در مورد وضعیت نزدیکی به قنات‌ها یا خرید آنها بودند.

ولی در سال‌هایی که تاریخ آن بر کسی معلوم نیست، با شدت گرفتن آهنگ ساخت و ساز و سهل‌انگاری عمومی مسئولان در زمینه توجه به پیامدهای خطرناک بی‌توجهی به حریم قنات‌ها و ناسانمایی همیشگی با مسیر قنات‌ها، مردم ضرورت تعیین حریم قنات‌ها و تنظیم میزان فاصله مناسب ساخت و ساز خود از حریم قنات‌ها را احساس نکردند - البته الزامی هم از طرف مسئولان شهرداری یا سازمان‌های دیگر در میان نبود.

عطایی، کارشناس بازنشسته و همکار شهرداری منطقه یک در این باره چنین می‌گوید: «نمود مرجع مشخص و آگاه در زمینه تعیین مسیر واقعی قنات‌ها و مستقیم بودن مسیر قنات در همه بخش‌های آن، از دلایل بی‌توجهی مدیران شهری و مردم به وجود قنات‌ها در هنگام ساخت و سازها بود. در زمان حاضر بسیاری از مشکلات مردم با قنات‌ها، ناشی از عبور قنات از زیر ساختمان آنهاست. حضور و تأثیر قنات در این گونه موارد به شکل طبیعت کف و دیوارهای زیرزمین‌ها، وارد شدن آب به داخل ساختمان، فرونشینی و تخریب ساختمان نمایان می‌گردد».

ریزش قنات‌ها در طول مسیرشان و امتداد مسیر آب، از جمله عوامل مؤثر در پیدایش مشکلات کالبدی ناشی از وجود قنات‌ها در شهر است.

استفاده از کول‌های سفالی یا سنگین کردن مجرای قنات در برخی از بخش‌های آن، و حتی عدم اجرای اقدامات مقاوم سازی ابتدایی در دیواره قنات‌ها، پس از سال‌های طولانی، زمینه ریزش قنات‌ها را در زیر بار وزن زیاد ساختمان‌ها فراهم کرده است.

مقاوم‌سازی دیواره قنات‌ها از مهم‌ترین راهکارهای اجرایی شهرداری‌ها، سازمان آب منطقه‌ای و مالکان قنات‌ها برای ترمیم یا پیشگیری از ریزش آنهاست. شهرداری‌ها به خصوص در هنگامی که قنات از زیر معابر شهری عبور می‌کند برای پیشگیری از خطر احتمالی ریزش، مسیر را با کول گذاری مقاوم می‌سازند.

هائسبی دربار اقدامات فنی شهرداری‌ها در زمینه رفع آب‌بندها، یا ترمیم مجرای قنات‌های منطقه یک چنین می‌گوید: «اقدامات فنی و مهندسی شهرداری بیشتر شامل لایروبی، نوکته، اصلاح (تغییر) مسیر، کول گذاری و رفع ریزش‌های اتفاق افتاده است».

یکی از موضوعات خاصی که در زمینه مدیریت قنات‌ها باید به آن توجه کرد، و تاکنون توانسته است بر پیامدهایی کالبدی ناشی از بی‌توجهی به قنات‌ها و اقدامات ترمیمی یا احتیاطی در مورد آنها تأثیری منفی بگذارد، مالکیت خصوصی بسیاری از قنات‌های شهر تهران است. گرچه قانون «توزیع عادلانه آب» مدیریت منابع آبی را بر عهده وزارت نیرو نهاده است ولی موضوع مالکیت خصوصی قنات‌ها همچنان حل نشده باقی مانده است.

تجربه شهرداری‌ها نشان می‌دهد که در مواردی چون لزوم تخریب یا ترمیم به نوسازی قنات‌هایی که دارای عنوانی شخصی هستند، مالکان قدرت یا توان مالی و زمانی لازم برای برخورد مناسب با مسائل را ندارند. در این موارد اغلب شهرداری‌ها یا مشارکت در تأمین مخارج نوسازی یا ترمیم مجرای قنات‌ها، در بهره‌برداری از آب آنها مشارکت می‌کنند.

مالکان خصوصی که در قدیم از قنات خود برای آبیاری باغ‌ها و اراضی کشاورزی استفاده می‌کردند، اکنون به دنبال تخریب باغ‌ها و اراضی کشاورزی، بی‌توجهی به نگهداری مستمر قنات‌ها احساس می‌کنند. شهرداری‌های مناطق شمالی شهر تهران همگی شواهد زیادی از این وضعیت در سابقه کاری خود دارند.

زیان‌های ناشی از محدودیت استفاده از قنات‌ها

همان‌گونه که ذکر شد، قنات‌ها یکی از آسان‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های دستیابی به آب‌های زیرزمینی را به دست می‌دهند. ویژگی‌هایی چون دائمی بودن شهر تهران و گسترش پوشش روستایی درشت‌دانه و ریزدانه از شمال شهر تا جنوب آن به همراه محدودیت‌های آب و هوایی در زمینه بارندگی، ضرورت استفاده از منابع آبی زیرزمینی را که حاصل نفوذ آب‌های بارندگی فصلی و پوشش برقی کوه‌های توجال است، کاملاً آشکار می‌کند. وابستگی اقتصادی شهر تهران از گذشته‌های دور تا دهه‌های اخیر به منابع آب زیرزمینی، و در زمانهای قبل نیز وابستگی ساکنان به آب آشامیدنی این قنات‌ها، بر کسی پوشیده نیست.

در دهه‌های اخیر گرچه میزان انتقال آب از نواحی مجاور شهر تهران به این شهر افزایش یافته است و آب ساکنان شهر از سد‌های کرج، تیسان و لار تأمین می‌شود ولی قنات‌ها هنوز می‌توانند در صورت نگهداری مناسب از آنها، بخشی از نیاز شهر به آب آشامیدنی را تأمین کنند.

بیشترین استفاده کنونی از آب قنات‌ها در آبیاری فضای سبز شهرداری‌ها و زمین‌های کشاورزی و برخی استفاده‌های شخصی محدود برای آبیاری باغ‌هاست. مناطق شمالی شهرداری تهران به دلیل دسترسی به قنات‌های بیشتر، تاکنون استفاده مناسبی از آب آنها برای آبیاری فضای سبز کرده‌اند. یکی از نمونه‌های بارز این استفاده آبیاری فضای سبز حاشیه پل‌های فجر در عباس آباد است. در این محدوده، فضای سبز وسیع و جالبی وجود دارد که آب آن از قنات میدان تختی تأمین می‌شود.

استفاده از آب قنات‌های شهر تهران با مسائلی چون آلودگی آنها همراه است. در موارد بسیاری، به خصوص در شمال شهر که مشکل نبود سیستم جمع‌آوری بهداشتی فاضلاب به شکل حلالی به چشم می‌خورد، قنات‌ها بیشتر در معرض آلودگی قرار دارند. در شهرداری منطقه یک موارد متعددی از اتوآلودگی‌های انسانی و بیمارستانی ناشی از فاضلاب را می‌توان مشاهده کرد که هرگونه استفاده‌ای - حتی نشستن در کنار آنها - را، با محدودیت جدی همراه می‌کند.

آلودگی در واقع بزرگ‌ترین محدودیت در استفاده بهینه از منابع آبی قنات‌ها به شمار می‌آید. در بیشتر بخش‌های مسکونی شمال شهر، در شرایط نبود سیستم تخلیه بهداشتی فاضلاب، تأثیر فاضلاب‌های شهری بر آب‌های لایه زیرزمینی و آب قنات‌ها شکل جدی‌تری به خود می‌گیرد.

تفاوت‌های زمین‌شناسی زیربنای شهر در لایه‌های کوهستانی، امکان تخلیه طبیعی آب‌های نفوذی و چشمه‌های

زیروز مینی این بخش‌ها را فراهم نمی‌کند. به همین دلیل در بخش‌هایی از شمال شهر تهران که سطح آب‌های زیرزمینی بالا می‌آید شرایط را برای آلودگی آنها و همچنین قنات‌هایی که در این بخش‌ها نقب شده‌اند، فراهم می‌سازد. برای نمونه، در فرمابیه و بخش‌هایی از محله اوین، ساختار زمین‌شناسی امکان تخلیه طبیعی آب‌های زیرزمینی را کاهش می‌دهد و شرایط را برای آلوده شدن آب‌ها آماده می‌کند.

گذشته از نفوذ آب‌های فاضلاب چاه‌های جذبی که در شرایط طبیعی صورت می‌گیرد، برخی از ساختمان‌های بلند مرتبه در بخش‌هایی شمالی شهر، مجرای فاضلاب‌شان را مستقیماً به مجاری قنات‌ها متصل می‌کنند. مسئولان شهرداری منطقه یک برخی از این موارد را ناشی از اجبار طبیعی و نبود سیستم جمع‌آوری فاضلاب می‌دانند.

عطایی در این باره می‌گوید: «در منطقه یک شهرداری، آلوده شدن آب قنات‌ها به فاضلاب‌های خانگی بزرگ‌ترین مشکل قنات‌هاست. این آلودگی در بعضی مواقع با ناآگاهی از عبور مسیر قنات‌ها از زیر ساختمان‌ها انجام می‌گیرد و گاه نیز از روی عمد است - که بیشتر در مورد ساختمان‌های بلندمرتبه صدق می‌کند».

مقدم، معاون فنی شهرداری منطقه ۲ نیز، به همین مشکل و چگونگی پیدایش آن اشاره می‌کند. وی می‌گوید: «آلودگی قنات‌ها بیشتر در نتیجه نفوذ آب‌های فاضلاب خانگی به مجرای قنات است که البته اغلب از روی ناآگاهی و اجبار طبیعی رخ می‌دهد».

بر اساس اظهار نظرهای مسئولان شهرداری‌های مختلف، به نظر قطع می‌توان گفت که قنات‌های شهر تهران هیچ استفاده آشامیدنی ندارند. این در حالی است که میزان آبدی مناسب آنها و نیاز شدید شهر تهران به آب - به خصوص در فصول پر مصرف و گرم سال - می‌تواند نیاز به تأمین آب را تا حدودی پاسخ گوید. بر اساس برآورد اداره امور آب استان تهران، میزان آبدی مجموعه قنات‌های ابدار محدوده دشت تهران ۲۲۸ میلیون متر مکعب بود. میزان آلودگی آب قنات‌ها در تهران به حدی است که حتی هرگونه تفکر برای استفاده آشامیدنی از آنها را با تردیدهای جدی مواجه می‌کند. با توجه به غیراقتصادی بودن تصفیه آب قنات‌ها برای استفاده انسانی، می‌توان آب آنها را در بخش‌هایی از شهر جایگزین آب خام یا تصفیه شده‌ای کرد که به مصرف آبیاری فضای سبز یا تأمین آب جوی‌های حاشیه خیابان می‌رسد. در حقیقت تا هنگام بهره‌برداری از شبکه فاضلاب تهران، هرگونه استفاده‌ای از آب قنات‌ها، حتی در مواقع بحرانی نظیر وقوع زلزله، تحت‌الشعاع آلودگی آنها به فاضلاب‌های انسانی و شهری قرار دارد. اما پس از آن، قنات‌ها می‌توانند نقش عمده‌ای در تأمین آب شهروندان - حتی برای آشامیدن - داشته باشند.

مقدم می‌افزاید: «قنات‌ها در شرایط اضطراری، به خصوص هنگام وقوع زلزله که سیستم آب‌رسانی متکی بر لوله‌کشی قادر به ارائه آب‌رسانی نیست، با ارزش ترین نعمت و منبع آبن خواهند بود» وی که عضو دبیرخانه کمیته کاهش آثار بلایای طبیعی نیز هست، با اظهار تأسفق از وضعیت آلودگی آب قنات‌های شهر تهران می‌گوید: «ما در زمینه امکان استفاده از آب قنات‌ها در موارد قطع آب لوله‌کشی هیچ برنامه و طرحی نداریم و این امکان را به کلی نادیده گرفتیم؛ حال آنکه زلزله همواره در کمین شهر تهران است و قطع سیستم آب‌رسانی کنونی در شرایط اضطراری وقوع زلزله اثری بیش‌ترینی شدنی و عادی است».

نتیجه‌گیری

همان‌گونه که پیش از این ذکر شد، ویژگی بارز مسئله قنات، پوشیده بودن مسیر آن از دید مردم و سهل‌انگاری مسئولان گذشته در زمینه رعایت حریم آنهاست. قنات‌ها گرچه تا پیش از افتتاح طرح فاضلاب شهر تهران استفاده چندانی برای شهروندان ندارند، ولی همواره به عنوان پدیده‌ای خطر خیز که در طول مسیرشان امنیت کالبدی شهر را تهدید می‌کنند و نیز منبع آبی مطمئن برای رفع نیاز ساکنان در مواقع اضطراری مانند زلزله، قابلیت و اهمیت توجه و رسیدگی را دارند.

قنات‌های شهر تهران هر چند در وضعیت کنونی که آب تصفیه شده‌ای از منابع آبی جاری مناطق همجوار شهر تهران برای ساکنان فراهم می‌آید، نادیده گرفته می‌شوند، ولی می‌توانند در صورت اتخاذ رویکردی مناسب و نگهداری، بهره‌برداری و مقاوم‌سازی بدنه آن، نه تنها تهدید کننده و بدون استفاده نباشند بلکه استفاده‌هایی مناسب و حیاتی را برای شهروندان به دنبال داشته باشند.

در یکی از جلسات مشورتی شهرداری منطقه یک که با حضور معتمدان محلی و شهردار این منطقه برگزار گردید، استفاده‌های بالقوه فراوانی برای قنات‌ها بر شمرده شد. استفاده از آب قنات‌ها برای تلطیف فضای شهری، زیباسازی شهر و آبیاری فضای سبز، آلودگی زدایی از آب قنات‌ها، مقاوم‌سازی بدنه همه قنات‌ها برای جلوگیری از ریزش و نفوذ فاضلاب خانگی و مواردی از این دسته از خواسته‌ها و نیز راهکارها و پیشنهادهای ذکر شده در این نشست محلی بود.

تردید نیست که استفاده مناسب از قنات‌ها مستلزم صرف هزینه‌های فراوانی است. مقاوم‌سازی بدنه قنات، جلوگیری از نفوذ فاضلاب، رفع آلودگی‌های کنونی، نوکشی و لایروبی مسیر قنات، تدارک تأسیسات بهره‌برداری از آب قنات و موارد دیگری مانند آن، هزینه‌های زیادی را طلب می‌کند که یقیناً هیچ یک از مدیریت‌ها و بهره‌برداران کنونی مانند سازمان آب، شهرداری و مالکان، نه قدرت و توان تأمین این هزینه را دارند و نه صرف این هزینه‌ها را اقتصادی می‌دانند.

واقعیت این است که قنات‌ها به عنوان پدیده‌ای مزاحم نگر بسته می‌شوند. زندگی مدرن کنونی و گرایش به تأمین آب لوله‌کشی برای شهروندان، ضرورت رسیدگی به قنات‌ها را در حاله‌ای از انهام و فراموشی فروروده است. باوجود این، بررسی جامع قنات‌ها از نظر کالبدی و آلودگی برای کاستن از مشکلات و افزایش قابلیت استفاده از آنها، بسیار ضروری است. زلزله‌خیزی شهر تهران و احتمال قطع آب لوله‌کشی، می‌تواند در پایان گزارش مناسب‌ترین مورد برای جلب توجه مسئولان و مردم به قنات‌ها باشد.

پانویس:
۱- این بخش بر اساس جدولی در مقاله‌ای
گزارش آثار کوری منابع آب‌های زیرزمینی
از مرکز آب منطقه‌ای استان تهران تنظیم
شده است.

ماده ۱۳۶ از نگاه شهرداران

گزارشی از همایش های سازمان شهرداری های کشور در زمینه تحقق ماده ۱۳۶

ماده ۱۳۶ قانون برنامه سوم در چند سال اخیر محملی برای نگرانی و بلند پروازی بسیاری از مدیران شهری کشور - اعم از شهرداران و دیگر سازمان های دولتی محلی - بوده است. در سال های پایانی عمر برنامه سوم، معطل ماندن اجرای این ماده، سبب پیگیری جدی تحقق این ماده از طرف سازمان شهرداری ها شد.

این سازمان که به نوعی برای هماهنگی سطح بالا و پشتیبانی فکری، مالی و اجرایی شهرداری های کشور تشکیل گردیده است، از طرف وزارت کشور مسئول پیگیری ماده ۱۳۶ قانون برنامه سوم است. در جلسات مختلفی که دفتر مدیریت توسعه شهری این سازمان در زمینه هم اندیشی با شهرداران مختلف کشور برای تحقق ماده ۱۳۶ برگزار کرد، ناآگاهی شهرداران از مفاد ماده ۱۳۶ و اقدامات انجام شده توسط سازمان شهرداری های کشور در این باره و نیز ناآگاهی از نقش هر یک از شهرداری ها در ترسیم چشم انداز آینده و ضعف مدیریت شهری کاملاً مشهود بود. با توجه به اینکه ماهنامه «شهرداریها» در شماره ۲۸ به طور نسبتاً جامعی به این موضوع پرداخته است، در گزارش حاضر سعی می شود با اشاراتی کوتاه به اقدامات سازمان شهرداری ها در این زمینه نگرانی ها و نگرانی هایی که شهرداران در این جلسات مطرح ساختند، برای آگاهی سازمان شهرداری ها و مسئولان و تصمیم گیران مرتبط با ماده ۱۳۶ انعکاس یابد.

تعمد تصمیم گیران محلی در شهرها، که هر یک بخشی از امور جاری شهرها را اداره می کنند، تا کنون تجربه ای ناموفق و آمیخته با شکست را در ذهن مردم و مسئولان کشور ترسیم کرده است. مدیریت های مختلف برقی، آب، گاز، مختبرات، بهداشت، آموزش و پرورش و مانند آنها در کنار مدیریتی کوچک ولی با بار معنایی بسیار به نام شهرداری، زمینه ساز مشکلات مختلف و متعددی در اداره شهرها می شود که مردم بیشترین هزینه های آن را - از بیت المال - می پردازند. پس از سال ها تجربه شهرداری در کشور و احساس مشکلات متعدد ناشی از ناهماهنگی در مدیریت شهرها، دولت در برنامه سوم موظف و مجاز شناخته شد که به منظور یکساخت کردن مدیریت محلی در شهرها، بازه ای از وظایف سازمان های دولتی محلی را از بیگانه وزارتخانه های مربوطه جدا سازد و در اختیار شهرداری ها قرار دهد.

دولت برای پیشبرد هدف سبک سازی خود و واگذاری تصدی های محلی به مدیریت های محلی، لوازم تحقق این موضوع را نیز - شامل تأمین اعتبار، هماهنگ کردن قوانین موجود، ارتقای ساختار کنونی و توانایی شهرداری ها - پیش بینی کرده است.

با وجودی که کشور در سال آخر برنامه سوم قرار دارد، سازمان شهرداری ها به دنبال تکلیف دولت، بررسی شرایط تحقق ماده ۱۳۶ را با جدیت دنبال کرده است.

سازمان شهرداری های کشور در مدت یک ماه با تشکیل جلسات مختلف در تهران و شهر های دیگر، به هم اندیشی با شهرداران مختلف در زمینه شیوه های تحقق ماده ۱۳۶ و پیش نویس تنظیم شده از طرفه وزارت کشور و سازمان برنامه ریزی و مدیریت کشور پرداخته است. البته این اقدامات جندای از فعالیت های مشابهی در زمینه تشکیل گروه های کارشناسی هشت گانه ای است که برای بررسی امکان واگذاری هر یک از وظایف مرتبط با یکی از موضوعات هشت گانه اصلی تشکیل داده است.

از آنجا که واگذاری وظایف جدید به شهرداری های کشور نیاز به کارشناسی دقیق و زمان کافی دارد، تشکیل جلسات یاد شده با حضور شهرداران و معاونان عمرانی استانداری های مختلف به منظور گسب توافق یا مخالفت آنها با کلیت موضوع (واگذاری وظایف جدید) بوده است. ستاد اجرایی ماده ۱۳۶ قانون برنامه سوم مستقر در وزارت کشور، با تشکیل هشت کمیته مختلف، کار بررسی شروحات و نحوه واگذاری وظایف پیشنهادی را بر عهده دارد.





سوموضوع که همانا گسترش وظایف مدیریت شهری و یکپارچه کردن آن از طریق اجرای ماده ۱۳۶ است، موافق بودهاند ولی دغدغه‌هایی نیز داشته‌اند که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.

در مجموع، شهرداران دعوت شده به این نشست‌ها توجه به موارد زیر را ضروری تشخیص داده‌اند: (۱)

- اطمینان از تغییر و تحول مقتضی در ساختار تشکیلاتی شهرداری‌ها به منظور تصدی وظایف جدید؛

- اطمینان از تضمین واگذاری اعتبارات و امکانات مربوطه به هر وظیفه از سوی دولت و در طول زمان.

- توجه به ملاحظات و ضرورت‌های مربوط به تعبیر در قوانین، بخشنامه‌ها و جزئیات؛

- تحول در منابع درآمدی شهرداری‌ها و تأکید بر ایجاد امکانات جدید همچون تأسیس مؤسسات مالی و اعتباری، بیمه و جز آن؛

- تسکین بر فراهم کردن زمینه‌های ارتباط بیشتر و مؤثرتر میان شهرداری و شهروندان، از طریق انتشار روزنامه، ماهنامه و مانند اینها، و نیز تأسیس رسانه‌های صوتی و تصویری؛

- سرخه‌بندی و آگنداری هر یک از وظایف جدید و انتقال تدریجی آنها؛ و

- جلب مشارکت و دخالت شهرداری از سطح اطلاع و هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی تا مشارکت در مدیریت و انتقال کامل وظیفه و تحقق مدیریت واحد شهری در مورد حداقل پاره‌ای از وظایف جدید.

نتیجه‌گیری از مسورت‌های صورت گرفته در جلسات یادشده، در تهیه و تدوین پیش‌نویس وزارت کشور (سازمان شهرداری‌های کشور) و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به کار گرفته شد. پیش‌نویس یادشده در هفت ماده تنظیم گردید و به تصویب هیئت دولت رسید. این پیش‌نویس که در آن به ۲۲ وظیفه جدید در ۸ حوزه مختلف مسائل شهری اشاره شده است،

دفتر مدیریت توسعه شهری سازمان شهرداری‌های کشور در گزارش شهرداری‌ها به ساه خود هدف از تشکیل جلسات مختلف با شهرداران را «کسب اطمینان از آمادگی شهرداری‌ها برای تقبل وظایف و همچنین بررسی زمینه‌های لازم برای تحقق موضوع در بدنه اجرایی تشکیلات شهرداری‌ها، و اصولاً ارزیابی نوع نگاه شهرداری و شهرداران به این مقوله و مساحت مربوطه به مدیریت واحد شهری» ذکر می‌کند.

سازمان شهرداری‌های کشور در همایشی نوزده - در روزهای ۳۰ و ۲۱ شهریور ماه سال جاری - با دعوت از شهرداران منتخب (وزیرگی انتخاب، علاوه بر سوابق و تحصیلات شهرداران این بود که از مراتب مختلف شهرهای کوچک، متوسط و کلان شهرها حضور داشته باشند) در صدد دستیابی به دیدگاه‌هایی بود که بر اثر فعالیت در عرصه‌های اجرایی شکل واقعی‌تر به خود گرفته‌اند و عملاً می‌توانند ضمن تبیین معضلات اجرایی و تنگناهای موجود، شروط و پیش‌زمینه‌های تحقق این ماده را دقیق‌تر سازند و ضمانت اجرایی آن را فراهم آورند.

دومین نشست سازمان شهرداری‌ها با شهرداران مختلف، با حضور شهرداران استان مازندران در شهر قزوین برگزار شد. در این نشست، اکثر شهرداران استان مازندران ضمن برشمردن مشکلات کنونی خود به نگرانی‌هایی اشاره کردند که در صورت واگذاری وظایف جدید گریبان مدیریت شهری را خواهد گرفت.

جلسات بعدی سازمان شهرداری‌ها در زمینه ماده ۱۳۶ با حضور شهرداران استان فارس در شیراز و شهرداران شهرهای دارای جمعیت بیش از یکصد هزار نفر، در کرج برگزار شد. آخرین اقدامات سازمان شهرداری‌های کشور در زمینه هم‌اندیشی برای تحقق ماده ۱۳۶، برگزاری همایشی دو روزه (۲۷ و ۲۸ مهر) در تهران بود که شهرداران شهرهای بالای یکصد هزار نفر در آن حضور داشتند.

در جلسات یادشده، شهرداران مختلف، همگی با اکتیت

برای تصویب نهایی در ۲۴ مهر ماه در شورای عالی اداری کشور تنظیم گردیده است.

حوزه‌های جدید مدیریت شهری در صورت تحقق ماده ۱۳۶ عبارتند از: زیرساخت‌های شهری، محیط زیست شهری، حمل و نقل شهری، زمین و مسکن، برنامه‌ریزی توسعه کابندی، گردشگری و خدمات تفریحی، بازرگانی و صنعت، خدمات عمومی و تجهیزات شهری. وزارت کشور و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در رأی‌زنی‌های متعدد، ۲۲ وظیفه را که در حوزه‌های پیش گفته از طرف سازمان‌های مختلف دولت به انجام می‌رسانند، برای واگذاری به شهرداری‌ها پیشنهاد کرده‌اند. (۲)

پیش نویس یادشده پس از نشست نمایندگان سازمان شهرداری‌ها و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و اعمال پیشنهادهای شهرداران مختلف، با تغییراتی برای تصویب در جلسه شورای عالی اداری در ۲۴ مهر ماه پیشنهاد شد. در این پیش نویس، کسه به تصویب شورای عالی اداری نیز رسیده است، وظایف پیشنهادی جدید از طرف وزارت کشور بر پایه مطالعات کارشناسی کمیته‌های تخصصی هشت گانه در دو دوره کوتاه و بلند مدت قابل واگذاری تشخیص داده شدند.

تصویب‌نامه شورای عالی اداری در ۱۲ ماده تنظیم گردیده است. ماده یک این تصویب‌نامه وظایف قابل واگذاری را به دو دسته فعالیت‌های قابل واگذاری در کوتاه مدت و بلند مدت تفکیک می‌کند. بر اساس این تصویب‌نامه، ۱۴ وظیفه جدید قابلیت واگذاری در کوتاه مدت را دارند و ۹ وظیفه نیز در دوره بلند مدت قابل واگذاری است. این ۲۳ وظیفه بر اساس ماده ۴ این تصویب‌نامه، وظایفی هستند که بر اساس توان شهرداری‌ها و تأثیرگذاری در بهبود مدیریت شهری در اولویت نخست واگذاری به شهرداری‌ها قرار گرفته‌اند. پس از اجرای مفاد این مصوبه، سازمان شهرداری‌های کشور سایر تصدی‌های دستگاه‌های اجرایی مربوط با مدیریت شهری را مورد بررسی قرار می‌دهد و برای طرح در شورای عالی اداری به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور پیشنهاد می‌کند.

با توجه به آنچه تاکنون برای روشن شدن موضوع ماده ۱۳۶ و پیگیری‌های سازمان شهرداری‌های کشور بیان شد، لازم است به پارامتری از دغدغه‌ها و انتظارات شهرداران دعوت شده در نشست‌های این سازمان اشاره شود. برخی از این دغدغه‌ها، پیشنهادها و انتظارات در قالب مواد مندرج در تصویب‌نامه در شورای عالی اداری پیش‌بینی شده‌اند؛ ولی پاره‌ای از آنها احتمالاً در کمیته‌های تخصصی ستاد اجرایی ماده ۱۳۶ وزارت کشور مورد توجه قرار خواهند گرفت.

ماده ۱۳۶ از نگاه شهرداران

همان‌گونه که پیش از این نیز ذکر شد، سازمان شهرداری‌های کشور به منظور هم‌اندیشی با شهرداران کشور برای تحقق ماده ۱۳۶ قانون برنامه سوم، اقدام به برگزاری پنج نشست مشورتی کرد. در هر یک از این نشست‌ها شهردارانی از شهرهای کوچک و متوسط و همچنین کلان‌شهرها با سطح تخصص و تجربه متفاوت دعوت شدند و موضوع ماده ۱۳۶ با آنها به بحث گذاشته شد.

در این نشست‌ها، شهرداران با توجه به موقعیت کنونی مدیریت شهری (شامل شهرداری‌ها و ادارات محلی دخیل در مدیریت شهری) و بر پایه محدودیت‌های خود، سقف هماهنگی



با سازمان‌های محلی دخیل در مدیریت شهری، مشکلات مالی و ساختار تشکیلاتی، ضعف بنیه کارشناسی، و کم‌مهری‌های دولت پس از تصویب طرح خودکفایی شهرداری‌ها در سال ۱۳۶۲، از موانع تردیدآمیز به مسئله واگذاری وظایف جدید نگاه می‌کردند. در ادامه، برخی از این دغدغه‌ها و انتظارات درباره ماده ۱۳۶ بررسی می‌شوند و در حد امکان برای تأمین اطمینان آنها از سلامت طرح واگذاری وظایف جدید، به مواد پیش‌بینی شده در تصویب‌نامه شورای عالی اداری استناد می‌گردد.

منابع مالی و اعتباری

اجرای طرح خودکفایی شهرداری‌های کشور در دوره‌های سه ساله در سال ۱۳۶۲ و همچنین قطع کمک‌های بلا عوض دولت به شهرداری‌ها - به خصوص در شهرهای کوچک - باعث شد که شهرداران وعده دولت را در زمینه تأمین منابع مالی و اعتباری هر یک از وظایف واگذار شده، با دیدی تردیدآمیز بنگرند. با توجه به محدودیت‌های شدید مالی بسیاری از شهرداری‌های کوچک و متوسط، دغدغه آنها تا حدی طبیعی است.

سازمان شهرداری‌ها به عنوان نماینده قانونی مدیریت شهری کشور با همکاری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در ماده ۴ تصویب‌نامه شورای عالی اداری این موضوع را در نظر گرفته و تضمین کافی را در این زمینه به وجود آوردند.

بر اساس ماده ۴ این تصویب‌نامه، دستگاه‌های موضوع ماده ۱ موظف‌اند با همکاری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزارت کشور (سازمان شهرداری‌های کشور)، اعتبارات مربوط به فعالیت‌های واگذار شده را بر اساس قیمت تمام شده هر واحد از فعالیت‌ها، در بودجه ستوانی مربوط اعلام کنند تا بر اساس مفاد ماده ۹۰ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، اعتبارات ستوانی و وظایف مربوطه دستگاه‌ها به شهرداری‌ها انتقال یابد.

اعتبارات مذکور در سال اول واگذاری از اعتبارات دستگاه ذی ربط کسب می‌گردد و در سال‌های بعد به پیشنهاد وزارت کشور، به وسیله سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در لایحه بودجه پیش‌بینی می‌شود.



تیمبر ۱:

اعتبارات آن قسمت از فعالیت‌های واگذار شده که به صورت رایگان - یا با پرداخت یارانه - انجام می‌شده است، گماکان به وسیله دولت تأمین می‌گردد.



تیمبر ۲:

انتقال اعتبارات دستگاه‌های اجرایی ذی ربط یا پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور از طریق تصویب هیئت وزیران انجام می‌شود.



- سود و هزینه شهرداری‌ها در واگذاری وظایف جدید

شهرداران مختلف تا حدود زیادی برای این موضوع که دولت برای کاستن از بار وظایف و تعهدی‌های خود به منظور کوچک‌سازی بدنه دولت، به انتزاع وظایف مورد نظر از دستگاه‌های اجرایی و واگذاری آنها به شهرداری‌ها می‌پردازد، با فشاری می‌کنند. در عین حال آنها واگذاری وظایف جدید را، که برخی از آنها قبلاً در حیطه وظایف شهرداری‌ها بودند، جزو خواست‌های مدیریت شهری کنونی کشور می‌دانند. با وجود این، برآورد کمی میزان سود و هزینه واگذاری هر یک از وظایف مورد انتظار بخشی از مدیران شهری است و سازمان شهرداری‌های کشور می‌بایست این برآورد را انجام دهد.



- میزان اعتقاد و پایبندی مدیران دستگاه‌های اجرایی به عقلانی بودن واگذاری وظایف خود

تردیدی وجود ندارد که اگر همه وزیرانی که بر اساس ماده ۱۳۶ بخشی از وظایف آنها به شهرداری‌ها واگذار می‌شود به عقلانی بودن این کار اعتقاد داشته باشند، کیفیت انتزاع و واگذاری منابع درآمدی، نیروی کارشناسی و مانند آن، متفاوت از حالت نابوری نسبت به عقلانیت واگذاری خواهد بود.

در واقع شهرداران از این نگران‌اند که وزیران و مدیران اجرایی هر یک از وزارتخانه‌های موضوع طرح واگذاری، به مدیریت واحد شهری به دید تکلیفی از طرف دولت که باید به گردن بگیرند نگاه کنند. به هر حال نوع نگرش با مقاومت‌ها و کارشناسی‌هایی همراه خواهد بود. یکی از شهرداران مشخصاً از

وزیر کشور خواست که نوع نگرش وزیران کابینه را نسبت به موضوع واگذاری ارزیابی کند.



- اصلاح ساختار تشکیلاتی شهرداری‌ها

اگر ساختار کنونی تشکیلات سازمان شهرداری‌ها را در کشور ضعیف بدانیم، چندان به بیراهه نرفته‌ایم. واگذاری وظایف جدید و نحوه ادغام آنها در ساختار مدیریتی و تشکیلاتی شهرداری‌ها نیازمند نگرشی کارشناسی و عمیق برای اصلاح و بهبود ساختار کنونی تشکیلات شهرداری‌هاست.

شهرداران دعوت شده در نشست‌های هم‌اندیشی یا سازمان شهرداری‌های کشور در زمینه تحقیق ماده ۱۳۶ برنامه سوم، به ضعف‌های ساختار کنونی با تأکید خاصی اذعان داشتند و تحویل وظایف جدید را مستلزم تغییرات اساسی و بهبود در وضعیت کنونی ساختار مدیریتی و تشکیلاتی شهرداری‌ها عنوان کردند.

سازمان شهرداری‌ها و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور تصویب‌نامه شورای عالی اداری، موضوع لزوم اصلاحات و مرجع پیشنهاد کننده را در ماده ۳ پیش‌بینی کرده‌اند.

بر اساس این ماده «تغییرات و اصلاحات لازم در تشکیلات داخلی شهرداری‌ها به منظور ایجاد توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف جدید با پیشنهاد وزارت کشور (سازمان شهرداری‌های کشور)، به تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور می‌رسند»



- شوه و واگذاری وظایف جدید

شهرداران در زمینه نحوه واگذاری وظایف جدید، چند روش را پیشنهاد کرده‌اند. برخی اعتقاد داشتند که مراکز استان‌ها به دلیل ساختارهای توانمندتر و بارهای کارشناسی قوی‌تر می‌توانند در اولویت واگذاری وظایف جدید قرار گیرند و شهرداری‌های کوچک‌تر در زمانی دیرتر این وظایف را تقبل کنند. در مقابل، عده‌ای نیز وظایف را بدون در نظر گرفتن بزرگی یا کوچکی شهرداری دسته‌بندی می‌کردند و واگذاری برخی وظایف را در اولویت نخست برای همه شهرداری‌ها ذکر می‌کردند.

در تصویب‌نامه شورای عالی اداری، قابلیت واگذاری وظایف در دو دوره کوتاه و بلند مدت پیش‌بینی شد. ماده یک این تصویب‌نامه بیانگر کل وظایف قابل واگذاری در دو دوره کوتاه و بلند مدت است.

بر اساس ماده یک، فعالیت‌های مشروح ذیل در دستگاه‌های اجزایی مربوطه متنوع می‌گردد و در دو مرحله کوتاه مدت و بلند مدت به شهرداری‌ها واگذار می‌شود:

۱۲- بهره‌برداری از گلستان‌گاه‌ها، سردخانه‌ها و گل‌گاه‌های بسته‌بندی گوشت موجود در شهرها و نظارت بر توزیع و حفظ بهداشت آن - از فعالیت‌های وزارت جهاد کشاورزی.

۱۳- ساخت مسکن ارزان قیمت و امتیازی - از فعالیت‌های وزارت مسکن و شهرسازی.

۱۴- مدیریت امور زمین شهری - از فعالیت‌های وزارت مسکن و شهرسازی (نمایندگی و وکالت عرضه و واگذاری اراضی دولتی در محدوده قانونی و حریم شهرها بر عهده شهرداری‌ها قرار می‌گیرد).



ب- فعالیت‌های قابل واگذاری در بلندمدت

۱- مدیریت توزیع آب آشامیدنی و دفع و تصفیه فاضلاب‌های شهری و ایجاد تأسیسات مربوط در شهرها - از فعالیت شرکت‌های آب و فاضلاب کشور.

۲- مدیریت توزیع برق مصرفی و ایجاد تأسیسات توزیع ضروری در شهرها - از فعالیت‌های شرکت‌های برق منطقه‌ای.

۳- صدور مجوز تأسیس و نظارت بر آموزشگاه‌های رانندگی - از فعالیت‌های معاونت راهنمایی و حمل و نقل نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران.

۴- اداره امور راهنمایی و رانندگی شهرها - از فعالیت‌های معاونت راهنمایی و حمل و نقل نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران.

۵- حفاظت، مرمت، بهسازی، اداره و بهره‌برداری مناسب از بناها و محوطه‌ها و بافت‌های ارزشمند تاریخی و فرهنگی - از فعالیت‌های سازمان میراث فرهنگی کشور.

۶- امور مربوط به صدور پروانه کسب اصناف و بازرسی و نظارت در امور مربوط، و نظارت بر قیمت‌های مصوب کالا و خدمات مصرفی در شهرها - از فعالیت‌های وزارت بازرگانی.

۷- صدور مجوز تأسیس و نظارت بر مراکز و آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای - از فعالیت‌های وزارت کار و امور اجتماعی.

۸- ساخت، تجهیز، نگهداری و اداره مدارس و قضاای آموزشی - از فعالیت‌های وزارت آموزش و پرورش.

۹- ساخت، تجهیز، نگهداری و اداره مراکز بهداشتی و درمانی شهری - از فعالیت‌های وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی.

به علاوه، در زمینه نحوه واگذاری و در نظر گرفتن اولویت شهرداری‌ها بر اساس توانمندی‌های هر یک، در تصویب نامه شورای عالی اداری دوره‌های ۶ ماهه و همچنین گزینش از بین شهرداری‌های کشور در حد ۱۰ شهرداری پیش‌بینی شده است. ماده ۷ این تصویب‌نامه ناظر بر نحوه واگذاری وظایف جدید است که، قرائت اجرایی آن را کمیسیون بند ۵ این تصویب‌نامه مشخص می‌سازد.

بر اساس این پیش‌نویس، «واگذاری فعالیت‌های مذکور به شکل تدریجی صورت می‌پذیرد و دارای مراحل ذیل است:

الف- احصاء و واگذاری آن دسته از فعالیت‌های پایین دستی شهرداری که می‌توان به بخش خصوصی و بخش تعاونی



الف- فعالیت‌های قابل واگذاری در کوتاه مدت

۱- تهیه طرح‌های توسعه شهری (هادی) - از فعالیت‌های وزارت کشور.

۲- تهیه طرح‌های جامع و تفصیلی - از فعالیت‌های وزارت مسکن و شهرسازی.

۳- ایجاد و اداره امور و نظارت بر کتابخانه‌های عمومی، سینماها، سالن‌های نمایش، موزه‌های محلی و سایر مراکز فرهنگی و هنری - از فعالیت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

۴- ساخت، تجهیز، نگهداری و نظارت بر امور نمایشگاه‌ها - از فعالیت‌های وزارت بازرگانی.

۵- ساخت، تجهیز، نگهداری و نظارت بر اداره اماکن ورزشی و صدور پروانه تأسیس باشگاه‌ها - از فعالیت‌های سازمان تربیت بدنی.

۶- تأسیس و صدور مجوز تأسیس دفاتر و مؤسسات گردشگری - از فعالیت‌های سازمان ایرانگردی و جهانگردی.

۷- ایجاد اداره و نظارت بر مجتمع‌های گردشگری و خدماتی، مجتمع‌های تفریحی و نظایر اینها - از فعالیت‌های سازمان ایرانگردی و جهانگردی.

۸- صدور مجوز و حمایت از شکل‌های غیردولتی شهری - از فعالیت‌های وزارت کشور.

۹- ایجاد و نگهداری پارک‌های جنگلی در حاشیه شهرها - از فعالیت‌های سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری.

۱۰- اداره امور مراکز توانبخشی، پرورشگاه‌ها، خانه‌های سالمندان و مراکز نگهداری از کودکان بی سرپرست (یا بد سرپرست) - از فعالیت‌های سازمان بهزیستی کشور.

۱۱- پیشگیری و ممانعت از تخریب و آلودگی محیط زیست در داخل شهرها - از فعالیت‌های سازمان حفاظت محیط زیست.

واگذار کرد.

ب- درجه بندی شهرتاری ها با توجه به توانایی ها، قابلیت ها و موقعیت جغرافیایی، به وسیله کمیسیون بند ۵ این مصوبه.

ج- واگذاری فعالیت های دستگاه های دولتی به شهرداری ها در کوتاه مدت، حداقل در ۱۰ شهرداری منتخب در طی ۶ ماهه اجرا می گردد. عنوان فعالیت و برنامه زمان بندی و واگذاری این فعالیت ها به پیشنهاد وزارت کشور (سازمان شهرداری های کشور) و تصویب کمیسیون بند ۵ این مصوبه انجام خواهد شد.

د- پس از مدت مذکور و طی برنامه زمان بندی - که کمیسیون بند ۵ این مصوبه تهیه می کند - اجرای مصوبه به سایر شهرداری ها تسری می یابد.

ه- نظارت مستمر بر اجرای طرح و احصای مشکلات و نارسایی های ناشی از اجرای طرح و ارائه راه حل های مربوط برای رفع موانع را وزارت کشور (سازمان شهرداری ها) انجام می دهد. نکته دیگری که در مشورت های سازمان شهرداری ها با شهرداران مورد توجه قرار گرفت، در نظر گرفتن راه هایی به منظور کسب تضمین کافی برای دریافت اعتبارات و امکانات مربوط به هر وظیفه است. آنها پیشنهاد می کردند که واگذاری هر وظیفه به تحقق بعضی اقدامات مانند تعیین و تأمین منابع درآمدی، نیروی کارشناسی، ساختار سازمانی، املاک و امکانات و انتقال ردیف های مالی هر یک از وظایف به شهرداری ها، مشروط گردد.

لازم به یادآوری است که علاوه بر تأکید دولت در متن ماده ۱۳۶، این موضوع در تصویب نامه شورای عالی اداری نیز پیش بینی شده و مورد تأکید قرار گرفته است.

خود دست یابند یا اقدامات و تصمیمات خود را به اجرا در آورند. افزایش وظایف و مسؤریت های جدید می بایست با ضمانت اجرایی قوی تری همراه باشد. برخی از شهرداران حتی ضرورت تشکیل دادگامی خاص را برای شهرداری مطرح کردند.



- استفاده از شهرداری ها در انجام وظایفی که برای دولت هزینه دار و سنگین هستند

یکی از نکات شایع های غالب شهرداران به ماده ۱۳۶ برنامه سوم، که تا حدودی نیز منطقی به نظر می رسد، احتمال سوء استفاده دولت از آنها برای به دوش کشیدن مسئولیت های است که خود دولت در انجام آنها به استیصال رسیده است. شهرداران از آن نگران هستند که دولت برخی از وظایف پر دردمسر را از خود منتزع سازد و به شهرداری واگذار کند و به نوعی موجب ناکارآمد جنبه دادن مدیریت شهری و رفع مسئولیت از خود شود.

نگرانی ها، دغدغه ها و انتظارات شهرداری ها در مورد ماده ۱۳۶ و طرح واگذاری وظایف جدید به شهرداری ها محدود به موارد یاد شده نیست.

آنچه تاکنون ذکر شده، تنها از جانب حدود ۱۰۰ نفر از شهرداران مطرح گردید و یقیناً پوشش دادن آنها به همه شهرداری ها منجر به طرح موارد دیگری می شود که مجال دیگری را برای طرح می طلبد.



- مطالعه کارشناسی توانایی های هر شهرداری برای تقبل وظایف جدید

طرح این موضوع، با توجه به وضعیت کنونی سطح توانمندی های شهرداری ها چندان دور از انتظار نیست. در زمان حاضر شهرداری های مختلف با توجه به موقعیت اقتصادی، سیاسی، طبیعی شهرهای کشور توانایی های یکسانی ندارند؛ از طرفی هم بسیاری از وظایف جدید ویژگی های تخصصی بالایی را می طلبند که بدنه کارشناسی و توانایی های فنی و نیروی انسانی کنونی قادر به انجام شان نیست. گرچه دولت متعهد شد که همراه با انتقال هر یک از وظایف، ساختار تشکیلاتی و بدنه کارشناسی متناسب با هر وظیفه نیز از سازمان اجرایی ذی ربط منتزع می گردد و به شهرداری منتقل می شود. ولی در نظر گرفتن میزان توانایی هر شهرداری در دریافت هر یک از وظایف - یا تعداد کل وظایف دریافت شدنی - بسیار ضروری و مستلزم بررسی کارشناسی توانایی های هر شهرداری است. تشکیل مراکز مطالعاتی برای هر شهرداری از پیشنهادهایی بود که برای تأمین این منظور از طرف شهرداران مطرح شد.

۷- توان مند کردن ضمانت اجرایی اقدامات شهرداری شهرداری ها گسره دارایی باروهای قانونی برای اجرای اقدامات خود هستند ولی در بیشتر موارد توانستند به حقوق

سخن پایانی

سازمان شهرداری ها که خود را متولی و مسئول بیگیری اجرای ماده ۱۳۶ ذکر می کند، مناسب ترین جایگاه برای رفع این نگرانی ها و اطمینان دادن به شهرداری ها در زمینه وضعیت قراروی مدیریت شهری است.

در این زمینه، اطلاع رسانی دقیق و مداوم به شهرداران، دریافت دیدگاه ها و پیشنهاد های آنان و اطمینان دادن نسبت به اعمال این دیدگاه ها در تدوین و تنظیم قوانین و وظایف، ارائه کمک های کارشناسی و فنی به شهرداری ها در جهت انجام درست وظایف جدید، ارائه اطلاعات درست به شهرداران در زمینه فرایند تصمیم گیری مسئولان کلان مدیریت شهری و هیئت دولت و نیز شورای عالی اداری در زمینه تحقق ماده ۱۳۶ و بالا برن آگاهی آنها از جریان امور، می تواند در کاهش نگرانی ها و زمینه سازی لازم برای قبول وظایف جدید بسیار راهگشا و مؤثر باشد.

- ۱- گزارش ستاد اجرایی حکم
- ۱۳۶ دفتر مدیریت توسعه شهری، شهریور ۸۱
- ۲- برای کسب اطلاعات بیشتر در این
- مقاله به پدین، ک. شمار، ۳۸ ماهنامه
- مشاوره فریاد، گزارش خبری پایانه
- ۱۳۶ کردگور مدیریت شهری را خواهد
- گشود.

شهرداری زنجان و آغاز یک تحول

نازیلا مرادی

درک خالص کیفیت در خدمات شهرداری‌ها، امروزه مقوله تازه‌ای نیست. به همین دلیل اکنون برخی از مدیران و کارکنان شهرداری‌ها برای مقابله با چالش‌های به وجود آمده در عرصه تصمیم‌گیری و اجراء به فکر یافتن راه‌چاره افتاده‌اند. تجربه‌های جهانی حاکی از آن است که مهم‌ترین راه برای مقابله با این چالش مدیریتی در شهرداری‌ها به کارگیری سیستم مدیریت کیفیت است و مهم‌ترین نتایج اعمال این سیستم، آگاه‌سازی و شناسایی وضع موجود در شهرداری‌ها، ارزیابی مشکلات و حرکت به سوی هدف از طریق مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی و اجراء است.

شهرداری زنجان در توسعه‌ی ساختار اداری از روش‌هایی چون ساماندهی نیروی انسانی، اصلاح فرایندها، کاهش تصدی‌گری و افزایش کیفیت نظارتی بهره‌جسته است.

این شهرداری با تشکیل دفتری به نام دفتر «بهبود کیفیت و تحول اداری» اقدامات ارزشمندی را در جهت بنیادین بردن انگیزه کارکنان شهرداری و ارائه بهتر خدمات به شهروندان به عمل آورده است.

تجربه‌های جهانی حاکی از آن است که مهم‌ترین راه برای مقابله با این چالش مدیریتی در شهرداری‌ها به کارگیری سیستم مدیریت کیفیت است و مهم‌ترین نتایج اعمال این سیستم، آگاه‌سازی و شناسایی وضع موجود در شهرداری‌ها، ارزیابی مشکلات و حرکت به سوی هدف از طریق مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی و اجراء است.

ایجاد انگیزه در کارکنان

دستاندر کاران دفتر بهبود کیفیت و تحول اداری در شهرداری زنجان برای ایجاد - یا بالا بردن - انگیزه در میان کارکنان خود از روش‌های مختلفی سود جسته‌اند. این دفتر با تشکیل کمیته رفاهی، رویکردی جدید را به پرسنل شهرداری در پیش گرفته است. از جمله اقدامات کمیته رفاهی تدارک سفر و اردو برای کارکنان، تخصیص وام و بیسه کارکنان، تدارک چنگ‌ها و مسابقات ورزشی است.

این شهرداری تنها در تابستان سال جاری حدود ۳۵۰ تا ۴۰۰ نفر از کارکنان خود را برای مسافرت‌های خارج از استان اعزام کرده، که سفرهای یاد شده عمدتاً به صورت اردو یا زیارتی بوده است. اختصاص وام به ۲۵۰ نفر از کارکنان شهرداری اقدام دیگری است که از محل اعتبارات شهرداری پرداخت شده است.

فعالیت مهم دیگری که با هدف ایجاد انگیزه میان کارکنان شهرداری زنجان انجام گرفته، بیمه تکمیل درمان است. برای

تنها تا چند دهه پیش از این، کار کردن در سازمان‌های دولتی و اداری نوعی افتخار محسوب می‌شد. اما امروز بحران هویت در مدیریت دولتی ایران حکایت از آن دارد که نظام جبران خدمات در بخش دولتی نه تنها قادر به جذب و نگاهداری افراد متخصص نیست بلکه شرایطی را فراهم آورده است که صاحبان تخصص به ترک خدمت از سازمان‌های دولتی ترغیب می‌شوند. دامنه این بحران اکنون به عرصه مهم‌ترین نهاد شهری و اجرائی یعنی شهرداری‌ها نیز کشیده شده است.

اهمیت کار این سازمان در طیف وسیع مخاطبانی است که تک‌تک شهروندان را شامل می‌شود. به نظر می‌رسد فرایند ارتقای نقش اجرائی و ارائه خدمات بهتر در این سازمان تنها از طریق استقرار سیستم مدیریت و کیفیت امکان‌پذیر است.

مدیریت کیفیت در شهرداری‌ها در افزایش بهره‌وری، بهبود روابط متقابل، افزایش مهارت‌ها، آموزش، و بهبود امکانات و تجهیزات تجلی می‌یابد. بدیهی است در صورت تحقق این امر در وهله اول کارکنان شهرداری‌ها و سپس شهروندان به عنوان ارباب رجوع از آن سود می‌جویند. نخستین و مهم‌ترین گام برای استقرار چنین سیستمی تحول ساختار اداری در شهرداری‌هاست. شهرداری زنجان از معدود شهرداری‌هایی است که در مسیر درخشان مدیریت کیفیت و ایجاد تحول اداری گام نخستین را برداشته است.

تحقق این امر شهرداری زنجان با شرکت‌های بیمه ایران و دانا وارد گفت‌وگو شده و برای کلیه پرسنل شهرداری بیمه عمر را به اجرا در آورده است. این شهرداری اکنون در پی آن است که با دریافت مصوبه‌ای از شورای شهر زنجان هزینه بیمه تکمیل درمان را که تاکنون بر عهده پرسنل بوده است، خود پرداخت کند.

مشتری مداری

دفتر بهبود کیفیت و تحول اداری، برای ارائه خدمات بهتر به شهروندان از روش‌های سودمندی همچون مکانیزاسیون و اتوماسیون اداری استفاده کرده است.

مهم‌ترین فایده مکانیزه کردن خدمات شهرداری‌ها، حذف بوروکراسی و ناسه پراکنی و جلوگیری از مراجعات مکرر روزانه شهروندان به شهرداری است.

شهرداری زنجان در زمینه عوارض وسایل نقلیه، با جمع‌آوری تمامی اطلاعات موجود در پرونده‌ها و ایجاد بانک اطلاعاتی، از استعمال‌های متعدد به واحدهای ذی‌ربط جلوگیری کرده است. فاز دوم فعالیت‌های شهرداری زنجان در زمینه مشتری مداری، ارتباط ارساب رجوع با شهرداری از طریق خط مودم و اینترنت است. برای این منظور برنامه‌ای در شهرداری زنجان تحت ویندوز ۲۰۰۰ طراحی شده است. مهم‌ترین فایده نصب چنین برنامه‌ای کارایی بالای آن است. به این ترتیب، با تجهیز کلیه دفتر خانه‌های زنجان به کامپیوتر، استعمال از اداره دارایی، آب و برق و جز اینها به صورت تلفنی و بدون مراجعه حضوری انجام می‌شود.

فعالیت دیگری که شهرداری زنجان در کارنامه خود به ثبت رسانده، استقرار سیستم «بدون نامه» (Paper less) است. این فعالیت که به اتوماسیون اداری شهرت دارد، سبب می‌شود کارها بدون اینکه نامه‌های بین واحدهای مختلف رد و بدل شود به انجام برسند. برای استقرار این سیستم دبیرخانه شهرداری کلیه نامه‌های موجود را ابتدا اسکن و تصویربرداری، و سپس بایگانی کرده است. این فرایند با تکمیل امکانات سخت‌افزاری قابلیت تعمیم به سایر واحدهای شهرداری را دارد.

متقاضیان این برنامه، شهرداری زنجان قراردادی را با یک شرکت رایانه‌ای مبنی بر اتوماسیون ذخیره سازی و ساختمانی منعقد کرده است. براساس این قرارداد به زودی نرم‌افزار مناسبی که قابلیت هماهنگی با GIS را نیز دارد در شهرداری زنجان نصب خواهد شد.

نکته مهم دیگر در باب ایجاد تحول اداری در شهرداری زنجان، استفاده پهنه از کد ملی ۱۰ رقمی و همکاری موثر با اداره پست است. مطابق قانونی که در سال ۱۳۷۱ به تصویب هیئت وزیران رسیده، هر واحد ساختمانی با یک کد ۱۰ رقمی قابل شناسایی است. شهرداری زنجان با انعقاد قراردادی با اداره پست زنجان، اطلاعات و نشانی دقیق هر ملک و بنا را ارائه می‌کند. این اطلاعات پس از پردازش به همراه یک کد پستی به شهرداری می‌آید. سازگرناننده می‌شود. به این ترتیب شهرداری و اداره پست شهروندان و خانه آنان را با شناسه‌ای مشترک تعریف می‌کنند. بهره‌مندی از این اطلاعات مشترک در بیشتر موارد از میزان رجوع شهروندان به شهرداری می‌کاهد.

نکته‌ای که ذکر آن ضروری می‌نماید این است که ارائه خدمات به وسیله شهرداری‌ها تابعی از تقاضای شهروندان است. اگر شهروندان خواهان ارتقای کیفیت در خدمات شهرداری باشند، این امر به راستی سر کیفیت عرضه این خدمات تأثیر

شهرداری زنجان در زمینه عوارض وسایل نقلیه، با جمع‌آوری تمامی اطلاعات موجود در پرونده‌ها و ایجاد بانک اطلاعاتی، از استعمال‌های متعدد به واحدهای ذی‌ربط جلوگیری کرده است. فاز دوم فعالیت‌های شهرداری زنجان در زمینه مشتری مداری، ارتباط ارساب رجوع با شهرداری از طریق خط مودم و اینترنت است

می‌گذارد. به همین دلیل دریافت کنندگان خدمات باید از حقوق و انتظارشان نسبت به شهرداری آگاه باشند. شهرداری زنجان برای تحقق بخشی از انتظارات شهروندان اطلاع‌رسانی را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار داده است. برای این منظور اسامی و شرح وظایف کلیه پرسنل در کنار آنها نصب شده است. همچنین نصب تابلوهای راهنما در مجموعه ساختمان‌های اداری شهرداری زنجان، به خوبی شهروندان را به این سمت هدایت می‌کند که برای هر اقدامی باید از چه مرجعی آغاز کنند و در نهایت نیز اقدام آنها به کجا ختم خواهد شد.

از دیگر اقداماتی که شهرداری زنجان به منظور تحقق تحول اداری انجام داده، کاهش ۲۰۰ نفر از ۱۱۰۰ نفر پرسنل شهرداری از طریق بازتسنگی‌های پیش از موعد و استفاده از نیروهای جوان و خلاق است.

ارائه خدمات به وسیله شهرداری‌ها تابعی از تقاضای شهروندان است. اگر شهروندان خواهان ارتقای کیفیت در خدمات شهرداری باشند، این امر به راستی بر کیفیت عرضه این خدمات تأثیر می‌گذارد. به همین دلیل دریافت کنندگان خدمات باید از حقوق و انتظارشان نسبت به شهرداری آگاه باشند

این شهرداری همچنین در زمینه سپردن امور به بخش خصوصی و جلب سرمایه‌گذاری‌های این بخش گام‌های نخستین را برداشته است. آنچه که در این گزارش از آن به عنوان تحول اداری در زنجان یاد شده است، به معنای تحقق همه جانبه آن نیست. واقعیت این است که هنوز کارکنان شهرداری‌ها نسبت به تحول اداری چندان رغبتی از خود نشان نمی‌دهند. سلبه شیوه‌های سنتی و دستی در ارائه خدمات شهرداری‌ها و برخی از درآمدهایی که از این رهگذر نصیب برخی از کارکنان شهرداری‌ها گشته است، چه با مهم‌ترین توجیه برای مقاومت آنان در برابر این تحول عظیم باشد.

اگر چه ممکن است تجربه‌های شهرداری زنجان در زمینه تحول اداری، کسرتنگ به نظر رسد اما طرح این ضرورت مهم و پیاده کردن آن، حکایت از حرکت و تحولی درخور توجه در میان تفکر تمامی کارکنان شهرداری زنجان دارد.

اگر این تحول به دلایل پیش گفته متوقف یا متحرف نشود، متشاً آثار مثبت و ارزشمندی برای شهروندان زنجانی و شهرداری زنجان خواهد بود.

شهر تبریز، مرکز استان آذربایجان شرقی، به علت قرار گرفتن بر سر راه ارتباطی ایران و غرب از دیرباز اهمیت اقتصادی و اجتماعی ویژه‌ای داشته است.

تبریز یکی از پرجمعیت‌ترین شهرهای کشورمان به شمار می‌رود که بعد از شهرهای تهران، مشهد و اصفهان در رتبه چهارم قرار دارد.

بدیهی است حجم رفت و آمد و سفرهای درون شهری این جمعیت روز افزون شهری معضل حمل و نقل را در این کلان شهر پررنگ‌تر کرده است. معضلی که اکنون متولی این امر را در شهر تبریز به چاره‌اندیشی واداشته است.

سازمان مدیریت و نظارت بر تاکسیرانی تبریز وابسته به شهرداری، بر اساس بند ۸۴ قانون شهرداری و بند ۱۵ و ۱۷ قانون تشکیلات، وظایف شورای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب سال ۱۳۷۵ تشکیل گردید. بر اساس این مصوبه سازمان تاکسیرانی وظایف تصدی و اجرای کلیه طرح‌های مطالعاتی و اجرایی و عمرانی مربوط به تاکسیرانی، تصمیم‌گیری و تعیین تکلیف نسبت به کلیه امور تاکسیرانی و رعایت قوانین و مقررات، تدوین و تصویب آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های داخلی، نظارت بر امور رفاهی، درمانی، حمایتی کارکنان سازمان و دیگر وظایف از این دست را به عهده دارد.



تاکسیرانی تبریز،

اتخاذ شیوه‌های نو در امر آموزش

خاتون میرزاشاد

سازمان مدیریت و نظارت بر تاکسیرانی تبریز به منظور اجرای وظایف محول شده در جهت ایجاد و اصلاح سیستم تاکسیرانی متناسب با بافت شهر تبریز و جمعیت و وضعیت ترافیکی آن و با توجه به امکانات موجود، به منظور رفاه حال مسافران درون شهری برنامه‌ریزی کرده است.

به همین دلیل، سازمان تاکسیرانی برای آگاهی‌رسانی، افزایش دانش، اطلاعات و آموزش رفتاری و ارتباطات اجتماعی و تعیین شواهد جدید و نیز ایجاد هویت شغلی، در صدد اقدامات وسیعی برآمد، که از جمله آنها برگزاری کلاس‌های آموزشی برای رانندگان است.

۱) آموزش، گام نخست

گذرانیدن دوره‌های آموزشی به منظور کسب مهارت‌های شغلی، از ضروریات دنیای امروز به شمار می‌آید. در شهر تبریز به خاطر حضور میهمانان داخلی و خارجی، به خصوص در فصل تابستان این نیاز بیشتر حس می‌شود به همین دلیل سازمان مدیریت و نظارت بر تاکسیرانی تبریز، با در اولویت قرار دادن این امر، کلاس‌هایی را برای آموزش رانندگان و گرفتن پروانه تاکسیرانی برگزار کرده است. این کلاس‌ها که جزئیات آنها در پی خواهد آمد شامل کلاس‌های ضوابط و مقررات و آیین‌نامه راهنمایی و رانندگی، میهمان‌داری، تبریز شناسی، خودیاری قبی خودرو و ایمنی و کمک‌های اولیه و ورزش درمانی است که به صورت دوره‌های یک هفته‌ای برگزار می‌شود.

● ضوابط و مقررات و آیین‌نامه راهنمایی و رانندگی

از جمله مباحثی که در کلاس‌های آموزشی تدریس می‌شود مقررات و آیین‌نامه راهنمایی و رانندگی و قانون نحوه رسیدگی به

● ورزش در مانی

از آنجا که رانندگان روزانه ۸ الی ۱۰ ساعت از وقت خود را در اتومبیل به سر می‌برند و ممکن است در دراز مدت دچار مشکلات مفصلی و عضلانی شوند، با آموزش حرکات اصلاحی برای گسردن و کمر و زانو، یاد می‌گیرند که چگونه از بروز این مشکلات پیشگیری کنند، حتی تمرین‌های صبحگاهی و ورزش‌های صحیح راه رفتن نیز از بسیاری از مشکلات پیشگیری می‌کند.

علی اسماعیلی، معاون عالی اداری سازمان مدیریت و نظارت بر تاکسیرانی تبریز در پاسخ به این سؤال که هدف از گذراندن این دوره‌های آموزشی چیست، گفت: «برقراری این آموزش‌ها به منظور صلور پروانه تاکسیرانی برای رانندگان است. البته بخشی از آموزش را آموزش بین خدمت برای کسانی که صاحب پروانه تاکسیرانی اند، تشکیل می‌دهد.

آموزش قبل از تقاضا برای کسانی است که می‌خواهند وارد سازمان تاکسیرانی شوند یا به صورت مالک یا کمک راننده تاکسی، شروع به کار کنند.»

اسماعیلی افزود: «همچنین کسانی که برای تمدید اعتبار پروانه تاکسیرانی به سازمان مراجعه می‌کنند، ملزم به گذراندن این کلاس‌ها هستند.»



علی اسماعیلی

سازمان مدیریت و نظارت بر تاکسیرانی تبریز به منظور اجرای وظایف محول شده در جهت ایجاد و اصلاح سیستم تاکسیرانی متناسب با بافت شهر تبریز و جمعیت و وضعیت ترافیکی آن و با توجه به امکانات موجود، به منظور رفاه حال مسافران درون شهری برنامه‌ریزی کرده است

علی اسماعیلی در پاسخ به این سؤال که واکنش رانندگان پیشکسوت نسبت به حضور در کلاس‌ها چه بوده است، اظهار داشت: «بسیاری از رانندگان از شرکت در این کلاس‌ها خودداری می‌کردند ولی بعد از آشنایی با مباحث آموزشی با رضایت کامل در کلاس‌ها حضور یافتند.»

وی در توضیح بیشتر در این زمینه، خاطر نشان کرد: «تبدیل کارمندی به کارمدرن همیشه با مشکلاتی روبرو بوده است و یکی از این مشکلات، صرف زمان یادگیری است. به هر حال حضور در کلاس‌ها مستلزم صرف زمان است و این امر گاه با اعتراض رانندگان مواجه می‌شود.

لیکن قطعاً آنچه که اهمیت دارد نتایج حاصل از این طرح است.

تخلقات و برقراری جوایم رانندگی است.

● مبهمان‌داری

در این بخش از کلاس‌های آموزشی، رعایت آداب و رسومی چون اخلاق اسلامی و رابطه متقابل بین راننده و مسافر آموزش داده می‌شود. همچنین بر نکاتی چون رعایت وظایف راننده در مقابل مسافر، معرفی نقش مبهمان شهری در جذب مسافر، روان‌شناسی شغلی و آموزش راننده‌های مناسب در کاهش فشارهای عصبی و نظایر اینها تأکید می‌گردد.

● تیریزشناسی

تیریزشناسی یا شهرشناسی از جذاب‌ترین مباحث آموزشی است که با ارائه جزوهای به معرفی اماکن مختلف تاریخی، فرهنگی، ادبی، مراکز گردشگری و آثار باستانی می‌پردازد. به طور مثال، در مورد موزه‌های تبریز (موزه ادبی شهریار یا مشروطه و جز آن)، مساجد تاریخی تبریز چون، مسجد کبود، ارگ علیشاه، کلیساهای تبریز (کلیسای مریم، کاتولیک‌ها و جز آن) مشخصات و تاریخچه‌ای ارائه شده است که در آن به معرفی ویژگی‌های شان پرداخته می‌شود.

● خودیاری فنی خودرو

این مجتهد آموزشی‌هایی چون آشنایی با اتومبیل، اصول نگهداری اتومبیل و عیب‌یابی خودرو را دربرمی‌گیرد.

● ایمنی و کمک‌های اولیه

در این مرحله، کمک‌های اولیه آموزش داده می‌شود تا اگر راننده‌ای دچار تصادف یا سانحه‌ای شد، نحوه برخورد با مصدوم را بداند و یا اگر خود وی دچار مشکل شد نکات ضروری و اولیه را رعایت کند.

مهم‌ترین هدف از استقرار کیوسک خدماتی تاکسیرانی، ایجاد ساز و کار خود کنترلی، کاهش تخلفات و نیز کاهش مراجعات به ساختمان مرکزی بوده است.

● تأسیس تعاونی مسکن

از جمله مشکلات عمده‌ای که در نحوه ارائه خدمات تاکسیرانان به چشم می‌خورد، دغدغه مسکن بوده است. به همین خاطر اولویت ارائه خدمات به وسیله سازمان بر اساس ایجاد شکل‌های صنفی هدفمند حتمی‌تر گردید. تأسیس تعاونی مسکن تاکسیرانان با جذب سهامداران و سرمایه‌گذاری‌های اولیه و اختصاص دفتری برای انجام امور تعاونی مسکن در محل سازمان، از اقدامات اولیه این سازمان بوده است و در همین زمینه نیز برای تحقق این امر، وظیفه تبلیغات، صدور آپشن، انجام امور اداری و خدماتی مرتبط را بر عهده داشته است.

● طرح تبدیل به احسن تاکسی‌ها

یکی از بزرگ‌ترین اهداف سازمان برای مشارکت دادن

وقتی که رانندگان بعد از اتمام دورها در دراز مدت با سوددهی مواجه شوند، به این نتیجه خواهند رسید که این سوددهی از قبیل گذراندن همین کلاس است.

۲- فعالیت‌های جانبی، گامی دیگر

● ارائه خدمات رفاهی - تفریحی و ورزشی

سازمان مدیریت و نظارت بر تاکسیرانی، به منظور گسترش و تأمین زمینه‌های مناسب برای پویایی شغل تاکسیرانان، اقدامات متعددی را در زمینه‌های اداری، ورزشی، رفاهی، فرهنگی و هنری و اجتماعی به عمل آورده است.

عمده‌ترین این اقدامات عبارتند از: ارائه خدمات تفریحی و ورزشی چون استخر، معرفی داورندگان تاکسی به سازمان تأمین اجتماعی و بانک‌ها برای گرفتن وام مسکن - یا تعمیر مسکن - و وام ازدواج، نصب تلفن رایگان در محل سازمان، توزیع مستمر چای در ساعات مختلف اداری، ایجاد خانه بهداشت در سازمان به منظور ویزیت روزانه بیماران مراجعه کننده از خانواده تاکسیرانان به صورت رایگان، و ایجاد پانک رفاه در محل سازمان با هدف تسریع در انجام خدمات بانکی تاکسیرانان و جلوگیری از اتلاف وقت.

● برگزاری مراسم مختلف به همت سازمان تاکسیرانی

سازمان برای گسترش و ترویج طرح‌ها و ایده‌های نو در بین تاکسیرانان و تشویق و ترغیب آنها، اقدامات مختلف دیگری را نیز انجام داده است که برخی از آنها عبارتند از: مجلس شکر



علی فرابجورلو

**سازمان مدیریت و نظارت بر تاکسیرانی،
به منظور گسترش و تأمین زمینه‌های
مناسب برای پویایی شغل تاکسیرانان،
اقدامات متعددی را در زمینه‌های اداری،
ورزشی، رفاهی، فرهنگی و هنری و
اجتماعی به عمل آورده است.**

رانندگان تاکسی به یونیفرم آبی رنگ در فرودگاه تیریز، برگزاری انتخابات هیئت مدیره تعاونی مسکن تاکسیرانان در حضور سهامداران و حمایت‌های قبل و بعد از تأسیس تعاونی با هدف بهرمندی شدن اعضا از تسهیلات در نظر گرفته شده، اجرای مراسم افتتاحیه و اختتامیه کلاس‌های آموزشی، اجرای مراسم جشن دانش آموزان برای خانواده و تشویق دانش آموزان برگزیده به کسب علم، تشخیص و تعیین رانندگان نمونه به تعداد پنج نفر و قدردانی از آنها، اهدای لوح و هدیه از سوی شهردار و اجرای مراسم تجلیل و قدردانی از کارکنان سازمان در پایان هر سال، و اهدای لوح تقدیر و هدیه به کلیه پرسنل.

● احداث کیوسک خدمات تاکسیرانی

سازمان به منظور کاهش بار مراجعات تاکسیرانان به سازمان و همچنین امکان ارائه خدمات به مراجعه کنندگان بدون اتلاف وقت در مسیرهای پر تردد شهر، اولین کیوسک خدمات تاکسیرانی را در شهر نصب کرد.

مسئولان مستقر در کیوسک موظف‌اند ضمن ارائه خدمات اداری، نسبت به کنترل کارکرد تاکسی‌ها - یا استفاده از گشت‌های انتظامی - نظارت کنند.

رانندگان در زیباسازی شهر، مدرن کردن شبکه حمل و نقل، تقلیل هزینه‌های نگهداری، اصلاح سیستم شهری و ایجاد فرصت مناسب برای جایگزین کردن خودروهای جدید به جای تاکسی‌های فرسوده است. رسیدن به این هدف نیز از طریق اجرای تبدیل به احسن تاکسی‌ها صورت گرفته است.

● طرح مجلس کردن تاکسیرانان به یونیفرم آبی رنگ

یکی دیگر از حرکت‌های سازمان، طرح یکپارچه کردن لباس رانندگان تاکسی است، که با هدف تفکیک راننده از مسافر، تشخیص دادن رانندگان رسمی تاکسی از رانندگان غیررسمی، و همچنین ایجاد نشاط و اصلاح وضعیت ظاهر و پوششی رانندگان به اجرا درآمده است.

● گروه تعمیرات رایگان

به منظور جلوگیری از بروز هر گونه وقفه در خدمات رسانی به

هزار تومانی وارد دستگاه کارت خوان می‌شود. همزمان با آن، تاکسیمتر مقدار ورودیه مسافر را روی صفحه نمایش می‌کند و بعد از آن متناسب با مسافت و زمان طی شده، تاکسیمتر مبلغ را روی مانیتور نشان می‌دهد. در پایان مسیر نیز با خاموش کردن دستگاه، کل مبلغ محاسبه می‌گردد و از کارت اعتباری کم می‌شود.

● تفکیک خودروهای پلاک سفید از پلاک نارنجی

با توجه به غیرقانونی بودن حمل مسافر با خودروهای پلاک سفید، این خودروها مجاز به حرکت در شهر نیستند و در صورت تردد در شهر و حمل و جابه‌جایی مسافر، با برخورد قانونی سازمان راهتمایی و رانندگی مواجه می‌شوند. سازماندهی این خودروها و حذف خودروهایی که وابسته به سازمان تاکسیرانی نیستند، از جمله فعالیت‌های مهم سازمان بوده که تأثیر عمده‌ای در افزایش سطح کمی و کیفی ارائه خدمات داشته است.

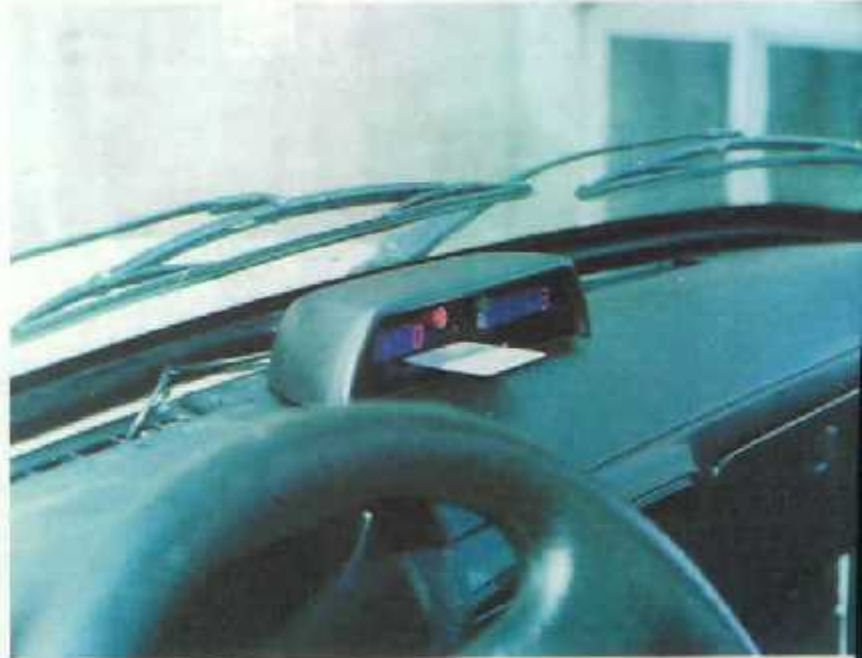
● ایجاد بانک اطلاعاتی

سازمان تاکسیرانی با هدف تسهیل امور اجرایی، طرح آمارگیری را به اجرا درآورد. این سازمان به منظور اهمیت دادن به خواست شهروندان و مسئولان شهری برای ساماندهی حمل و نقل درون شهری، نیاز به جمع‌آوری اطلاعات داشته است.

علی قراخورلو، مدیر عامل سازمان مدیریت و نظارت بر تاکسیرانی تبریز، در پاسخ به این پرسش که سازمان چه اهدافی را در اجرای طرح آمارگیری دنبال می‌کند، گفت: «مهم‌ترین و اصلی‌ترین هدف از اجرای این طرح، جلب مشارکت رانندگان تاکسی در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها برای خودشان است. اجرای این طرح، بدون آگاهی از خواسته‌ها و نظریات تاکسیران امکان‌پذیر نیست.»

وی افزود: «تفکیک تاکسی‌ها از نظر مدل و سال ساخت، تعیین وضعیت مالکیت تاکسی‌ها، تعیین میانگین سنی و تحصیلی تاکسیداران و تاکسیرانان و آشنایی آنها به مهارت‌های خاص و زبان‌های خارجی، اصلاح و روزآمد کردن پرونده‌ها و مکانیزه ساختن آرشيو و اطلاعات، تعیین وضعیت مسکن، بیمه‌های خوداشتغالی، تعداد تاکسی‌های مجهز به سیستم گازسوز و تاکسیمتر و نظایر اینها، از دیگر اهداف مهم این طرح به شمار می‌آید.»

اتحادیه تاکسیرانی تبریز بتواند یکی از متولیان ساماندهی حمل و نقل درون شهری، اکنون با آموزش رانندگان و برنامه‌ریزی بهتر توانسته است، مشارکت تاکسیرانان تبریزی را در ارائه خدمات بهتر به شهروندان جلب نماید که این مهم خود ارائه الگویی مناسب برای دیگر سازمانهاست.



شهروندان و مهمانان، گروه تعمیرات رایگان تاکسی‌ها در کیوسک خدمات‌رسانی مستقر شده است و در همه ایام - حتی تعطیلات - نسبت به ارائه خدمات رایگان و تعمیرات اولیه و رفع نقص خودروها، اقدام می‌کند.

● اجرای آزمایشی طرح تاکسی کارت

طرح تاکسی کارت به منظور حذف مرادفات مالی مستقیم بین راننده و مسافر، جمع‌آوری آمار دقیق از میزان مسافت‌های طی شده، تعداد مسافران جابه‌جا شده و همچنین تعیین تراکم مسافر در نقاط مختلف شهر به اجرا درآمد.

این طرح با مساعدت شرکت سارتگ آغاز گردیده و نحوه عملکرد آن به این شکل است که هر کارت با داشتن اعتبار ۱۰





مناسب سازی محیط شهری برای معلولان

گزارشی از احداث مسیر ویژه نابینایان در منطقه ۸

آزاده افشار

طبق آمار سازمان بهداشت جهانی، ۱۰ درصد از جمعیت جهان دچار معلولیت جسمی اند. معلولان برای زندگی اجتماعی در شهرها با موانع فیزیکی بیشماری روبه‌رو هستند. مناسب سازی فضای شهر با توجه به نیازهای معلولان جسمی، می‌تواند زندگی و فعالیت در فضاهای عمومی را برای آنان به ارمان آورد. بنابراین طراحی شهری باید بر اساس معیارها و ضوابطی باشد که معلولان را منزه و نسلزد و نه محیط خانه محدود نکند.

به همین منظور، هیئت وزیران در سال ۱۳۷۹ به پیشنهاد مشترک وزارت مسکن و شهرسازی، سازمان بهزیستی کشور و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده ۱۹۲ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را به تصویب رساند.

این آیین‌نامه تمامی وزارتخانه‌ها، دستگاه‌های اجرایی دولتی، سازمان‌های غیردولتی و مالکان ساختمان‌ها را موظف ساخت که از آن تاریخ ظرف یک سال، محیط را برای معلولان مناسب‌سازی کنند.

شهرداری‌ها نیز موظف شدند که حداکثر ظرف ۲ سال نسبت به آماده‌سازی و مناسب‌سازی معابر عمومی با اولویت معابر اصلی و نزدیک به تقاطع‌ها برای تردد معلولان، و همچنین تجهیز چراغ‌های راهنمایی معابر اقدام کنند.

در این زمینه، معاونت ترافیک شهرداری منطقه ۸ تهران برای نخستین بار به منظور تسهیل در استفاده معلولان از فضای پیاده‌روها، اقدام به مناسب‌سازی و طراحی مسیر ویژه برای نابینایان در خیابان شهید حسن آیت کرده است.

مهران ماندگار، معاون حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری منطقه ۸، در توضیح بیشتر راجع به این طرح گفت: «این مسیر به طول ۱۵۰۰ متر از ابتدای خیابان آیت شروع می‌شود و تا کتابخانه کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان - مستقر در پارک «فدک» - که به منظور استفاده نابینایان تجهیز شده است، ادامه می‌یابد.»

پیاده‌رو مهم‌ترین محل استفاده معلولان جسمی از فضاهای گذرگاهی شهری است. این‌گونه در حرکت معلولان در این فضاها مستلزم انجام اقداماتی برای رفع موانع فیزیکی و تسهیل در رفت و آمد آنهاست.

در مسیر ویژه نابینایان سعی شده است تا بسیاری از مشکلات کونی در پیاده‌روها - مانند توجع مصالح مصرفی در پوشش کف، لغزندگی، شیب‌های نامناسب، پستی و بلندی، وجود مانع در پیاده‌رو و نظایر اینها - رفع شود.

ماندگار افزود: «این مسیر در محل رسیدن به تقاطع، خیابان‌ها و بل‌های نصب‌شده بر روی جوی‌ها و آبروها که ارتباط‌دهنده مسیر پیاده و سواره هستند مناسب‌سازی گردیده و جدول جزیره نیز برای تأمین امنیت معلول در بین ردیف‌های حرکت اتومبیل احداث شده است.»

از ضوابط و معیارهای مربوط به محل‌های عبور عابر پیاده از خیابان، آن است که جزیره‌های وسط خیابان باید با شیب مناسب به محل خط‌کشی عابر پیاده متصل شوند و سطح محل عبور عابر پیاده نیز از جنسی غیرلغزنده باشد.

از دیگر ویژگی‌های این طرح، احداث مسیر خاصی برای عبور و مرور نابینایان است. این مسیر ۶۰ سانتی‌متر عرض دارد و حاشیه‌ای به طول ۵ سانتی‌متر از سنگ «تراورتن» در اطراف آن به کار برده شده است و برای سنگفرش آن از دور ردیف موزائیک شیاردار زرد رنگ استفاده شده تا افراد کم بین نیز قادر به تشخیص آن باشند.

برای آگاه کردن نابینایان از مرز برخورد پیاده‌رو و خیابان، جنس و طرح موزائیک از شمار دار به سکه‌ای تبدیل می‌شود. این امر نابینایان را قادر می‌سازد تا احساس این تغییر، بدون راهنمایی دیگران، تقاطع‌ها را تشخیص دهند.

این طرح تا همین مرحله ادامه می‌یابد؛ در حالی که بر اساس استانداردهای جهانی، برای آنکه افراد معلول بیوسنگی حرکت خود را از دست ندهند، چراغ راهنمایی دکمه‌ای - که در کنترل این افراد است - در دو طرف محل عبور نصب می‌شود.

در برخی موارد نیز در تقاطع‌های شلوغ، سیستم صوتی آگاه کننده‌ای برای اعلام عبور آزاد عابر پیاده (به منظور استفاده نابینایان) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

از دیگر مشکلات این طرح، عدم توجه به توقف وسایل نقلیه در مقابل بل ارتباطی، وجود دستفروشان‌ها و حرکت موتور سیکلت و دوچرخه از پیاده‌روست که مانع حرکت مداوم پیاده می‌شود و خطرهایی را برای معلولان به همراه دارد.

نحیه در این زمینه مؤثر می‌نماید عبارت است از آموزش همگانی و کمک‌اداره راهنمایی و رانندگی در امر کنترل چراغ راهنمایی دکمه‌ای به وسیله معلولان به هنگام عبور از چهارراه‌ها، نصب دستگاه تولید صدای خبرکننده در تقاطع‌ها به هنگام عبور آزاد برای استفاده نابینایان، و کمک مستقیم مأموران راهنمایی و رانندگی برای عبور معلولان در مواقع ضروری.



آزاده افشار
خاتون میراشاد
تورج نادری

«دهکده طلایی» آمل، مقر فعالیت‌های مردمی

شهرداری آمل به منظور حفظ و نگهداری فضای سبز و رعایت بهداشت شهر و خانه، اقدام به برگزاری مسابقات نقاشی بین نونهالان آملی کرد.

هدف از برگزاری این مسابقات تشویق و آموزش کودکان و نوجوانان به امور زیست محیطی بوده است. بدین ترتیب کودکان و نوجوانان ۱۲ تا ۱۶ ساله هفته‌ای یک بار در پارک «دهکده طلایی» به دور یکدیگر جمع می‌شوند و به ترسیم نقاشی از فضای سبز محیط می‌پردازند.

گفتنی است که تاکنون در هر دوره بیش از ۱۵۰ نفر در این مسابقات شرکت کرده‌اند و در پایان هر دوره نیز نقاشی‌ها در معرض دید حاضران قرار گرفته و به ۲۵ نقاشی ارزنده جوایزی اهدا شده است.

شهرداری آمل همچنین در اقدام دیگری با همکاری اداره تربیت بدنی، به منظور حفظ تندرستی و شادابی شهروندان آملی، برنامه ورزش مسجگاهی را در پارک «دهکده طلایی» برگزار می‌کند. این ورزش مسجگاهی که زیر نظر مربیان صورت می‌گیرد با استقبال ورزشکاران و شهروندان آملی مواجه شده است.

ناگفته نماند که در پایان ورزش دستجمعی، برای تشویق شهروندان بیراهنی به رسم یادبود به شرکت کنندگان اهدا می‌شود.



فضای زندان قصر سبز می‌شود

محل زندان قصر تا سال آینده به فضای سبز و کتابخانه عمومی تبدیل می‌شود.

طرح انتقال زندان قصر که از حدود سال ۱۳۵۸ در دستور کار شورای انقلاب قرار داشت، طی سال‌های اخیر مورد بازبینی قرار گرفت و طبق مذاکراتی که شهرداری تهران با سازمان زندان‌های کشور انجام داد، قرار شد ظرف یک سال آینده زندان قصر در ۳ فاز به شهرداری تحویل داده شود.

به گفته علی محمد مختاری، مدیر عامل سازمان پارک‌ها و فضای سبز، مساحت زندان قصر ۱۲ هکتار است که در ۲ فاز به طور جداگانه و طی مدت یک سال در اختیار شهرداری قرار خواهد گرفت تا به مراکز فرهنگی و پارک عمومی تبدیل شود.

شایان ذکر است که فاز ۱ زندان قصر به شهرداری تحویل داده شده و اقداماتی نیز برای بهینه‌سازی آن به منظور استفاده عموم در حال اجراست.

اولین اتوبوس دریایی در همدان ساخته شد

اولین اتوبوس دریایی «کاتامران» به وسیله متخصصان شرکت سازنده قایقهای تندرو «امواج برق» در همدان طراحی و ساخته شد.

این شناور که به منظور سفرهای کوتاه و تورهای دریایی ساخته شده است، در آب‌های خزر شهر آستارا و سد آبگابان همدان به آب انداخته خواهد شد.

شناور «کاتامران» به سیستم بهداشتی و بوقه، بخش صوت و تصویر، سیستم دریایی و چراغ‌های ناوبری مجهز است و کلیه قوانین و استانداردهای بین‌المللی در ساخت بدنه آن رعایت شده است. این شناور در قیاس با نوع خارجی آن - که ۲۰ هزار دلار قیمت دارد - با یک چهارم قیمت ساخته شده است. مالک علی محمدی، طراح و سازنده این اتوبوس دریایی، در مورد آن چنین گفت: «اتوبوس دریایی ۱۳ متر طول، ۴ متر عرض و ۴/۸ متر ارتفاع دارد و ظرفیت آن نیز ۵۴ نفر است. همچنین این اتوبوس ۱۲ گره دریایی سرعت دارد و مجهز به دو دستگاه موتور بنز - ساخت ایران - است.»

شایان ذکر است که شناور کاتامران دیگری نیز با ظرفیت ۱۲۰ نفر مسافر به طول ۲۳ متر و با مشخصات ویژه‌ای طراحی و ساخته شده است، که در آینده نزدیک در بندر کنار که به آب خواهد افتاد.



جمع‌آوری دو تن زباله از کوهستان‌های شمال تهران

روزانه حدود ۲۱۰۰ کیلو زباله از مناطق کوهستانی شمال تهران جمع‌آوری می‌شود.

محسن صادقی، معاون فرهنگی - اجتماعی شهرداری منطقه یک تهران، در این خصوص گفت: «به دلیل فقدان فرهنگ کوهنوردی و حفاظت از محیط زیست، روزانه بیش از دو تن زباله از مناطق کوهستانی شمال تهران جمع‌آوری می‌شود.»

صادقی با اشاره به نقش مشارکتی یاری و همدلی از گان‌ها، مسئولان و مردم در پاکسازی کوهستان، اظهار داشت: «کوهستان‌ها حکم ریه‌های تنفسی مناطق مسکونی را دارند و باید برای حفظ و سلامت آنها تلاش کرد.»

معاون فرهنگی - اجتماعی شهرداری منطقه یک، در خصوص زباله‌ها اظهار داشت: «جمع‌آوری این زباله‌ها به طور روزانه در مسیر دربند تا شیر بلا حدود یک تن، کلک جال ۵۰۰ کیلو، دارآباد ۳۰۰ کیلو و کلاب دره ۳۰۰ کیلوست.»

وی افزود: به منظور پاکسازی مناطق کوهستانی حرکت‌های زیادی چون برگزاری روز پاک و نیز پاکسازی مناطق تفریحی کوهستانی صورت گرفته، که نتیجه آن جمع‌آوری حدود ۲۵۰۰ گونی زباله در سال ۱۳۷۹ و حدود ۷۵۰۰ گونی زباله در سال ۱۳۸۰ بوده است.



شهرداری و طرح اتلاف گربه‌های ولگرد

طرح اتلاف گربه‌های ولگرد در سطح شهر، به منظور پیشگیری از آلودگی‌های گربه‌ها، به اجرا در می‌آید. به گزارش خبرنگار ما، این طرح در نشست که با حضور گروه بهداشت، درمان و تأمین اجتماعی دانشگاه شهید بهشتی برگزار شد به تصویب رسید. هدف از برگزاری این نشست به تمرکز بر مباحث نظریات کارشناسی در مورد ضرورت انجام واکسیناسیون‌های به صورت طرحی قابل اجرا برای افرادی است که به نوعی با حیوانات تماس دارند.

رئیس‌انجمن، معاون بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، در این خصوص گفت: «تاکنون طرحی برای اتلاف گربه‌ها به اجرا در نیامده و این بیشتر به لحاظ بی‌جیدگی اتلاف گربه‌ها از نظر فرهنگی، باورهای مردم و رفتار زیستی گربه‌ها بوده است.» وی با اشاره به خطر ساز بودن گزش گربه‌ها و جمعیت زیاد آنها، ضرورت توجه به پیشگیری از آلودگی‌های را - که بین گربه‌ها مشاهده شده است - خاطر نشان ساخت.

وی افزود: «باید برای گربه‌ها نیز چون موش‌ها و سگ‌ها، طرح اتلاف به اجرا در آید و در این طرح مواردی از جمله آموزش گروه کودکان و نوجوانان و مربیان بهداشت مدارس، و همچنین آموزش از طریق صدا و سیما به منظور پیشگیری و درمان‌های، در نظر گرفته شده است.»

به علاوه، مراکز نیز برای ایمن‌سازی و واکنش کردن افراد جامعه و به ویژه قشر آسیب‌پذیر در برابر‌های، تعیین شده است. مردم می‌توانند برای دریافت این گونه خدمات، به شبکه بهداشت و درمان ورامین، پاکدشت، دماوند، فیروزکوه، مرکز بهداشت شمال شرق، شمیرانات، استیتوپاستور، مرکز تفتی‌نیا، ساوه‌جیلاخ و مرکز طالقان مراجعه کنند.

گفتنی است اتلاف سگ‌ها و گربه‌ها در طرح آینده از طریق کار صورت خواهد گرفت؛ لیکن شهرداری تهران محل احداث آن را تاکنون به دفعات تغییر داده و هنوز مشخص نساخته است.



تأثیر بازارچه‌های مرزی شهر پاوه در افزایش درآمد شهرداری

احداث بازارچه‌های مرزی نقش مهمی در کمک به افزایش درآمد شهرداری پاوه - از شهرهای تابع کرمانشاه - دارد. مصری، شهردار پاوه، با اشاره به ۴۰ سال سابقه ارائه خدمات به شهروندان گفت: «این شهر هنوز به لحاظ عالی در تنگنا قرار دارد و بدون مشارکت مردم قادر به برداشت خدمات روزانه نیست. به همین دلیل ایجاد بازارچه‌های مرزی، به درآمدزایی شهر کمک زیادی کرده است.»

وی افزود: «به منظور افزایش درآمد شهرداری و ایجاد اشتغال برای جوانان، دولت باید طرح‌های عمرانی و احداث کارخانه را در این شهر ستان به اجرا درآورد.»

مصری اعتبارات سال جاری را ۱۷۰۰ میلیون ریال اعلام کرد که به مصرف اصلاح معابر، آسفالت فضای سبز و فراهم کردن سایر امکانات رفاهی در شهر خواهد رسید.

تکریم ارباب رجوع در شهرداری شاهرود

شهرداری شاهرود طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع را در نظام اداری این شهرداری به اجرا درآورد. کردی، شهردار شاهرود، با اشاره به اهداف این طرح گفت: «اجرای طرح تکریم موجب کاهش مشکلات و معضلات کارکنان اداری شهرداری می‌گردد.»

وی در عین حال برخی از مشکلات این طرح را چنین عنوان کرد: «یکی از مشکلاتی که در هر اداره یا سازمان وجود دارد، این است که ارباب رجوع از شیوه کار و روند اجرایی امور بی‌خبر است. حال شهرداری به منظور تسریع حل و فصل امور مردم و تسهیل در روند اجرایی کار، اقدام به نصب تابلوهای شناسایی هر واحد و اداره به همراه مشخصات هر فرد و نوع مسئولیت وی کرده است.» شایسته ذکر است که برنامه‌هایی چون پیگیری در جهت تحقق و بهبود روش‌های خدمات دهی به مردم، افکار سنجی و کسب اطلاعات از مردم و دریافت پیشنهادها و انتقادات برای رفع معضلات و مشکلات، و همچنین استفاده از دیدگاه‌های کارشناسان در زمینه‌های مختلف، در اولویت اقدامات طرح تکریم ارباب رجوع قرار گرفته است.

طرح «کتاب در خانه» در شهر یزد به اجرا درآمد

شهرداری یزد با همکاری سازمان ملی جوانان، از روز اول مهر ماه سال جاری طرح «کتاب در خانه» را به اجرا درآورد. این طرح به منظور گسترش فرهنگ کتابخوانی و ایجاد روحیه جویندگی و تحقیق در بین کودکان و نوجوانان یزدی به اجرا درآمده است.

به گزارش روابط عمومی شهرداری یزد، مشترکان این طرح توانستند همزمان با بازگشایی مدارس، کتاب‌های دلخواه خود را از میان تازه‌های نشر، در زمینه‌های گوناگون علمی، داستانی، مذهبی و سرگرمی با تخفیف ۳۰ درصد انتخاب و خریداری کنند. از جمله برنامه‌های جنبی این طرح تشکیل گروه‌های کوچک دوستی با کتاب و برگزاری مسابقات فرهنگی و اهدای جوایز به شهروندان بود.



احداث بزرگ‌ترین مجتمع تفریحی و اقامتی در آمل

شهر آمل به لحاظ شرایط جغرافیایی و امکان دسترسی به نقاط کوهستانی، جنگل و سواحل در بای خزر محل مناسبی برای جذب گردشگران علاقه‌مند به اکوتوریسم است. محمد هاشم‌پور، شهردار آمل، هدف از احداث این مجتمع تفریحی را اقامت بیشتر گردشگران در شهر و در اختیار قرار دادن امکانات مورد نیاز به آنان دانست و گفت: پیشنهاد شهرداری و شورای شهر آمل منتهی بر احداث مجتمع تفریحی به مسئولان «طرح و توسعه ملی گردشگران» استان مازندران ارائه گردید و مورد تأیید قرار گرفت.

وی امکانات این مجتمع را شامل اماکن اقامتی، بیست دوچرخه‌سواری و سایر تسهیلات رفاهی برای گردشگران - در جنگل طبیعی به مساحت ۶۲ هکتار - برشمرد. هاشم‌پور همچنین اظهار داشت: «با توجه به احداث این مجتمع در جنگل، بر اصل حفظ منابع طبیعی تأکید خواهد شد، به طوری که ساخت و سازها در فضاهای درختکاری شده انجام نشود.» شایان ذکر است که براساس پیش‌بینی‌های به عمل آمده، این مجتمع ۷۰۰ میلیون ریال هزینه خواهد داشت و اجرای آن نزدیک به ۲ سال به طول خواهد انجامید.

شورای شهر گران کارگاه آموزشی راه‌اندازی کرد

شورای اسلامی شهر گران با همکاری کمیته آموزش فناوری استان گلستان، کارگاه آموزشی اینترنت راه‌اندازی کرد. این کارگاه به منظور تشویق، ترغیب و آشنایی شهروندان گرانی با اینترنت، به صورت رایگان در مسجد «امامزاده شاهزاده قاسم» برگزار شد. محمدعلی گمانگیری، رئیس شورای شهر گران، در این زمینه گفت: «شورای شهر با تشکیل کمیته فناوری اطلاعات و برگزاری جلسات متعدد در تالار اجتماعات شورای شهر، گام تازه‌ای در جهت ارتقا سطح علمی شهروندان برداشته است.» گفتنی است شورای شهر گران در نظر دارد با استفاده از امکانات موجود، کلاس‌های آموزش علوم کامپیوتر را در سطح مساجد، پارک‌ها، اماکن تفریحی و دیگر مکان‌های از این دست برگزار کند.



طرح آزمایشی کارت پارک در یزد اجرا شد

شهرداری یزد با همکاری حوزه معاونت راهنمایی و رانندگی به منظور ساماندهی ترافیک و تأمین محل مناسب پارک خودرو برای شهروندان، طرح آزمایشی کارت پارک را به اجرا درآورد. این طرح آزمایشی که در برخی از مسیرهای این شهر به اجرا گذاشته شده، باعث گردیده است که رانندگان خودروهای سواری که قصد توقف در حاشیه خیابان‌های این طرح را دارند، کارت مخصوص توقف را از پایه‌های بیلت فروشی اتوبوس تهیه کنند و در زمان توقف آن را پشت شیشه اتومبیل قرار دهند. لازم به ذکر است که اجرای طرح مذکور به منظور سهولت در امر توقف وسایل نقلیه سبکی صورت گرفته است که برای انجام امور روزمره خود، قصد توقف کوتاه مدت در نقاط شلوغ و پرتردد را دارند.

کنترل ماهواره‌ای ترافیک در شهر تبریز

سازمان ترافیک شهرداری تبریز به منظور روان‌سازی ترافیک شهری، اقدام به راه‌اندازی سامانه هوشمند ماهواره‌ای کرده است. براساس گزارشی خبرنگار ما، به منظور روان‌سازی ترافیک و نظارت هر چه بیشتر بر روی حمل‌ونقل عمومی در شهر تبریز، ترافیک این شهر با ماهواره نظارت و کنترل می‌شود. سازمان ترافیک شهر داری تبریز در طرح دو ساله خود، درصدد ساماندهی و کنترل تقاطع‌های شهر، با نصب سامانه هوشمند ماهواره‌ای، برآمده است. شایان ذکر است تاکنون پنج تقاطع این شهر با هزینه‌ای بالغ بر ۳ میلیارد و ۵۰۰ میلیون ریال، به سامانه هوشمند ماهواره‌ای تجهیز شده است.



افتتاح شهرداری‌های خاروانا و

سپهرود

شهرداری‌های خاروانا و سپهرود در استان آذربایجان شرقی، تأسیس و افتتاح شدند.

سبحان‌اللهی، استاندار آذربایجان شرقی، با بر سر بردن توانایی‌های بالقوه مناطق مذکور گفت: «تأسیس شهرداری‌ها از اقدامات اساسی در جلب مشارکت عمومی به شمار می‌آید و اهالی و شهروندان باید به منظور ترقی و توسعه محل سکونت خود، با مسئولان و شورای شهر همکاری کنند».

با افتتاح شهرداری خاروانا در شهرستان و رزقان و شهرداری سپهرود در شهرستان جلفا، اکنون تعداد شهرهای استان به ۵۲ رسیده است.

طرح مبارزه با حیوانات موذی شهری

در مشهد به اجرا درآمد

سازمان مبارزات و تبدیل مواد جامد شهرداری مشهد با همکاری دانشکده دامپزشکی دانشگاه فردوسی، طرح جمع‌آوری سگ‌های ولگرد را با عنوان «مبارزه با حیوانات موذی شهری» به اجرا در آورد.

این طرح از طریق روش‌های علمی معدوم کردن سگ‌ها به اجرا در می‌آید که در آن از کم‌توانداری، تزریق آمپول و بی‌هوش کردن استفاده می‌شود و «مرگ بر حجم [سگ]» نام گرفته است.

گفتنی است تاکنون دو هزار قلابه سگ ولگرد که ناقل بیماری «کیست هیداتیک» و «سالک» در سطح شهر بودند معدوم شده‌اند.



فراخوان عمومی برای نقاشی از فضای

سبز

شهرداری نجف‌آباد به منظور توسعه، حفظ و نگهداری فضای سبز، همزمان با هفته منابع طبیعی و روز درختکاری اولین مسابقه طراحی و نقاشی را برگزار کرد.

این مسابقه که پس از فراخوان عمومی در سطح شهر نجف‌آباد و نواحی آن برگزار گردید، با استقبال گسترده نوجوانان و جوانان روبه‌رو شد.

از میان آثار ارسال شده به رایجه عمومی شهر نجف‌آباد، ۱۶ اثر برگزیده برای شرکت در نمایشگاه «شهر سبز» شهرآباد انتخاب شدند و به آثار برگزیده نیز جوایز و لوح تقدیر اهدا گردید.



جمع‌آوری روزانه هزار تن زباله در

تبریز

روزانه هزار تن زباله در تبریز جمع‌آوری می‌شود، که ۲۵۰ تن آن در کارخانه کود آلی فراوری شده است.

نسررت شهنیدی، معاون خدمات شهری شهرداری تبریز، در این زمینه چنین گفت:

«دیده‌منظور جلوگیری از آلودگی و شیوع بیماری‌های مسری و واگیردار در شهر، شهرداری تبریز طرحی عمومی را برای مقابله با موش‌های فاضلابی و سگ‌های ولگرد و همچنین لایروبی جوی‌های آب، به اجرا در آورده است که در انجام آن تمامی شهروندان مشارکت می‌کنند».



افتتاح فرهنگسرای ولایت در شهری

فرهنگسرای ولایت به منظور توسعه مفاهیم شیعی در عناصر اجتماعی زندگی شهری آغاز به کار کرد. بر اساس گزارش خبرنگار ماه فرهنگسرای ولایت با هدف فرهنگ سازی بر مبنای تعالیم اسلام و عینیت بخشیدن به آرمان های شیعه آغاز به کار کرده است. این فرهنگسرا با هرگزیت در شهری به دلیل وجود خاستگاه بزرگان دینی همچون شاه عبدالعظیم، ابن بابویه، شیخ صدوق و رازی شروع به کار کرده است و قرار است در آینده در تمامی فرهنگسراهای تهران به فعالیت بپردازد.

کنترل اتوبوس های تگرکت واحد اصفهان از طریق شناس گره های ماهواره ای

طرح GPS به منظور کنترل مرکزی اتوبوس های خط واحد شهر اصفهان به اجرا در آمد.

عباس زمردیان، مدیر عامل شرکت واحد اتوبوس رانی اصفهان، در این زمینه چنین گفت: «طرح مذکور با استفاده از چهار ماهواره در سطح شهر اصفهان به اجرا در آمده است که طی آن کلیه عبور و مرور های اتوبوس های خط واحد در سطح شهر قابل نظارت و بررسی است.»

وی افزود: «در زمان حاضر با تجهیز ۴۰۰ دستگاه اتوبوس به سیستم GPS بر فعالیت حمل و نقلی آنها نظارت می شود و در آینده تمامی اتوبوس های سطح شهر به این سیستم مجهز خواهند شد.» شایان ذکر است که با استفاده از سیستم GPS می توان پیام های ضروری را به اطلاع رانندگان اتوبوس ها رساند.

شهرداری قمصر در نمایشگاه بین المللی جهانگردی

شهرداری قمصر به منظور معرفی این شهر به عنوان قطب مهم توریستی و گردشگری، در نمایشگاه بین المللی جهانگردی شرکت کرد.

شهرداری قمصر تنها شرکت کننده ای بود که در میان هسته اصلی این نمایشگاه - که ترکیب کرده کشورها، شرکت ها و مؤسسات بزرگ توریستی جهانگردی بود - حضور یافت.

از مهم ترین اهداف نمایشگاه و شرکت کنندگان عبارت بودند از: شناسایی و ایجاد ارتباط با ملیت و فرهنگ کشورهای مختلف، آشنایی با علم و فناوری جهانگردی، اطلاع رسانی به گردشگران بین المللی و تشویق آنها به شناخت و شناسایی های موجود در شهر، ارائه راهکارهای مناسب برای جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی.

عباسعلی خلیق، شهردار قمصر، در این باره چنین گفت: «استقبال از غرفه شهرداری بسیار شایان توجه و درخور تحسین بود و شاید بتوان گفت از معنود غرفه های بود که افراد به طور مکرر از آن بازدید می کردند.»

وی افزود: «استقبال از تصاویر و مناظر زیبای شهر قمصر و اطلاعات همراه با آنها، به اندازه ای بود که مسئولان غرفه را گاه با مشکل روبه رو می ساخت.» شایان ذکر است که پس از خاتمه نمایشگاه، شهرهای کیش و قشم و همچنین کشور کویت از شهرداری قمصر برای حضور در نمایشگاه بین المللی جهانگردی و صنعت توریسم دعوت کردند.



نرمه آتش نشانی در ایران



نام کتاب: تاربخچه آتش‌نشانی در ایران / نویسنده: فرشید قاسملو / ناشر: انتشارات سازمان شهرداری‌ها / چاپ نخست: ۱۳۸۱ تهران / شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه / در ۳۰۹ صفحه / بهای: ۱۴۰۰۰ ریال

ورود مواد نفتی و گاز به چرخه زندگی شهری، و ناآشنایی و ناآگاهی مردم در به کارگیری ایمن این مواد، آتش‌سوزی‌های کوچک و بزرگ فراوانی را پدید آورد. پیشینه این دسته از رویدادها در ایران به دهه ۳۰ سده کنونی باز می‌گردد که شرایط ویژه جنگ جهانی دوم و پیامدهای آن در سال‌های بعد (دهه ۳۰ و به ویژه ۴۰)، افزایش خودرو را در شهر و راه‌های ایران به دنبال داشت. کتاب حاضر در واقع از این برهه از زمان، با دقت بیشتری روند کار آتش‌نشانی را دنبال کرده است. نویسنده به انگیزه شناخت سازمان آتش‌نشانی از این اصل پیروی کرده است که «از بخش‌های قابل توجه و با اهمیت در شناخت هر پدیده، بررسی گذشته آن است». پرداخت کتاب یکسره تاریخ گونه است. شیوه‌رون و همساخت کتاب آن را به اثری خواندنی برای همگان تبدیل کرده است. جایگاه چنین کتابی با توجه به ناتوانی فرهنگ یعنی در میان مردم، بسیار بالاست.

این اثر در ۵ فصل: تاربخچه آتش‌نشانی در ایران / تشکیلات اداری، امکانات و تجهیزات / انواع خدمات و چگونگی عملیات / حفاظت از خریق و سایر سازمان‌ها و مؤسسات / عوامل توسعه و اساس مشکلات آتش‌نشانی، نگاشته شده و سیاهه‌ای از ۴۵ کتاب و مقاله - به عنوان منابع - آن را پایان داده است. این فصل‌ها هر یک با چندین زیرفصل و بخش‌هایی در دامنه آنها

همراه شده است.

فصل یکم که نزدیک به دو سوم حجم کتاب را برمی‌گردد به فصل خواندنی «آتش و آتش‌نشانی در ایران باستان و قدیم» آغاز می‌شود که در آن به کهن‌ترین آتش‌سوزی‌ها در شهر سوخته زایل می‌پردازد و در زیر فصل دوم آن را به «عصر بی‌خسری فاجاری» می‌پیوندد. گزارش‌های نقل شده از کتاب‌ها و سفرنامه‌ها جالب‌ترین بخش این زیرفصل هستند. گفشی است که نویسنده پایه نگاشته‌های خود را در سرتاسر کتاب یافت می‌کند.

در «تندیس تهران و تأسیس شعبه اطفائیه» به بنیاد آتش‌نشانی تهران در ۱۳۰۵ خورشیدی اشاره شده است که جای آن در خیابان چراغ برق (امیرکبیر) بوده است. نویسنده در هر کجا که لازم دیده، و با در دسترس داشته، اسناد مربوطه به همان بخش را آورده است؛ مانند همین بخش که جدارک خرید نخستین وسایل آتش‌نشانی (۱۶ سند) با آن همراه شده است.

آتش‌سوزی بزرگ مجلس شورای ملی (آذر ۱۳۱۰ ش.) و گشایش اداره جدید آتش‌نشانی در میدان حسن آباد (۱۳۱۱ ش.) از موشوفاغتی است که در همین بخش آمده است. در بخش دیگر با نام عجیب «سرویس اطفائیه و منسخ» مشخص شده است که اداره آتش‌نشانی وظیفه حمل گوشت را نیز همانند آبپاشی خیابان‌های خاکی و آبپاشی درختان، بر عهده داشته است. از خواندنی‌ترین بخش‌ها در این زیرفصل «حمله متفقین به ایران و آتش‌سوزی‌های مشکوک» است که مسود آتش‌سوزی حزب دموکرات رشت را همراه با اسناد وابسته آورده است و به تسوین نخستین «آیین‌نامه جلوگیری از وقوع خریق و مبارزه نقلماتی» (۱۳۳۷ ش.) اشاره شده است. «آتش‌سوزی بانک کارگشایی (۱۳۴۱) آزمون سخت» بسیار خواندنی است. در این رویداد دولت برای خاموش کردن آتش دست به دامان کشورهای دیگر نیز شده بود. در بخش پیشینه خواننده با واژگانی روپروست که شگفت می‌نمایند و در هیچ فرهنگی یافت نمی‌شوند جا داشت نویسنده برای چنین واژگانی چاره می‌اندیشید؛ مانند: لوچ و کنبو / پرس آنقط (ص: ۱۳۰) و جز اینها! در آسازی شمار آتش‌سوزی‌های

سال ۱۳۳۳، که بیش از ۱۰۴۴ بار بوده است، گزارش شده که در میل آنها، آتش‌سوزی «توشه‌گمرک» و «برق‌المستوم» به خاموشی تهران انجامیده است.

زیر فصل پنجم به «پیدایش آتش‌نشانی در شهرستان‌های رشت، لاهیجان، تبریز، مشهد و بندر انزلی اختصاص یافته است. سپس در «افزایش خطر آتش‌سوزی، عدم تناسب امکانات مقابل» آمار شگفتی را به دست داده است که می‌توان به ۵ مورد آتش‌سوزی طی ۷ روز در مشهد (۱۳۵۱) اشاره کرد در این مورد، مشهد رکورد آتش‌سوزی‌های جهان را شکسته است. زیر فصل ۷ به آتش‌سوزی در صنعت و حریق‌های جنگل در دو بخش جداگانه پرداخته است. برای بخش نخست بررسی کوتاهی از پیشینه وزارت کار، بخش‌های مربوط به بازرسی کار و حفاظت فنی را به دست داده و آیین‌نامه‌های وابسته به آتش‌سوزی را از سال ۱۳۳۸ تا ۱۳۵۲ ارائه کرده است. برای بخش آتش‌سوزی جنگل، یکی از بزرگ‌ترین آنها آتش‌سوزی جنگل بندرگز (۱۳۰۸ ش.) ذکر شده، که ۶۰۰ خانه سوخته و ۶ هزار بیخانمان بر جای نهاده است.

زیر فصل هشتم و نویسنده به بهانه «عدم وجود سازمانی مناسب برای امداد سوانح» به بررسی پیشینه‌ای از زمین لرزه‌های بزرگ در ایران پرداخته و آن را با عکس‌هایی همراه کرده است. همچنین گروه‌های نجات را دستاویز کرده و به تقد و بررسی سازمان شیر و خورشید سوخ ایران و عدم کارایی آن پرداخته است.

زیر فصل نهمی به طرح‌های انجام نشده دیگری مانند «دانشکده مبارزه با خریق» پرداخته، که سازمان ملل آن را پیشنهاد کرده بود. زیر فصل دهم بیشتر دوساره‌گویی است. در این زیرفصل آتش‌سوزی‌های یکساله ۱۳۵۶ تا ۵۷ بررسی شده، که بخش «بازاری دفاع» از دیدگاه برخورد با نظریات شهرسازی امروز خواندنی است. در این بخش ۵۶ مورد آتش‌سوزی در ایران شرح داده شده که معروف‌ترین و سیاسی‌ترین آن سنما رکس آبادان با ۳۷۷ کشته است.

فصل دهم، بررسی تشکیلات اداری را با زیربخش نوع سازمان آغاز می‌کند و به تصویب نخستین اساسنامه سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، در چهار

فصل ۲۸ ماده ۱۳ تبصره (ایران ۱۳۵۳) در انجمن شهر تهران اشاره دارد. زیر فصل بعد، پیشینه صنعت و مدیریت آتش نشانی، شیوه‌های بسیار نامناسب استخدام آتش نشانان را یادآور شده است. زیر فصل چهارم، وضعیت لباس، تجهیزات حفاظت فردی، تجهیزات لوازم و مواد خاموشگر را بررسی کرده و این موارد را با اسنادی جالب درباره ساخت نخستین خودروهای آتش نشان (جیب) برای کتگرگه‌های باریک و تنگ تهران قدیم و بازار (در سال ۱۳۳۷ ش) همراه کرده است.

زیر فصل آموزش به دشواری‌های آغازین، نبود آموزش آتش نشانان و بنیاد این بخش در ۱۳۳۵ پرداخته است که نخستین امکان برای دوره آموزش در خارج از کشور را «اصل چهارم» در دانشکده آتش نشانی لوس آنجلس فراهم آورده است.

فصل سوم پس از پرداختن به امور غیراسنادی، خدمات امدادی را بررسی کرده و در آن به گروه نجات و پایه گذاری آن در ۱۳۴۰ اشاره شده است. در زیر بخش کسب خبر، اعلام خبر نیز به پیشینه و راه‌های ممکن پرداخته است که یکی از آنان «جعبه اعلام خطر حریق» نام برده شده است. شیوه‌های ارتباطی مردم با ایستگاه و ایستگاه با آتش نشانان نیز بررسی شده است که آخرین داده کتاب نصب «بی سیم» در ایستگاه‌هاست. از مرتبه ترین بخش‌ها یا مسائل شهری، طرح مشکل ترافیک است و در آن پیشینه اعلام از سال‌های ۱۳۰۶ و ۱۳۰۸ آمده، که مشکل راه‌گشایی خودروهای آتش نشان را در آن روزگار نشان می‌دهد و در یک ماده (۱۶۴) وضعیت خاص آنان از لحاظ قوانین راهنمایی و رانندگی معین گردیده است. در زیر فصل «عملیات اطفای» مشکلات روش‌های آبیگری و آبفشانی بررسی شده و در زیر فصل جداگانه به انواع شیرهای آتش نشانی و مشکلات آن پرداخته است. نویسنده در زیر بخش خدمات ایمنی با پرداختن به پیشگیری از بروز حریق، «شناسنامه ایمنی» برای اماکن عمومی و مؤسسات مختلف را بررسی کرده و در آن به صدور پروانه ساختمان و عدم توجه به مسائل ایمنی آتش سوزی تاخته است.

فصل چهارم با سازمان دفاع غیر نظامی، تأسیس (۱۳۳۷) و لایحه قانونی آن آغاز شده است. این سازمان بر «کمیسون رؤسای آتش نشانی ادارات

مختلف تهران» نظارت داشته. زیر فصل بعدی سازمان پیشه‌نگاری و امکانات مؤثر بودن آن در آتش نشانی را نشان داده است.

و پسین فصل که بیشتر حکم جمع‌بندی از کتاب را دارد، در زیر فصل‌هایی به نبود برنامه‌ریزی جامع و فراگیر، عدم مشارکت ملی و تأثیر مشکلات شهرداری پرداخته است.

ماهنامه خواندن این کتاب را برای آتش نشانان ضروری می‌داند. کتاب اشاره شده می‌تواند به صورت کتابی کلاسیک برای آموزشگاه‌های آتش نشان، در سازمان به کار گرفته شود. تصاویر و اسناد و شیوه‌اسنادی، آن را به حد کتابی کلاسیک نزدیک کرده‌اند. برای اطلاع‌رسانی عموم درباره سازمان آتش نشانی خواندن این کتاب برای همگان توصیه می‌گردد.

چهارم، سال دوم) دست کم در ظاهر تفاوت‌هایی کرده است، آن هم نه چندان بیشتر و تنها شماره دوم با جلد گلاس و عکس‌های روشن رنگی (از سردر خانه بلور چینی تبریز و گنبد منور مراغه) چاپ شده، در حالی که شماره سوم و چهارم (دو شماره یکی)، با تغییر نام ماهنامه به گاهنامه و با فترتی طولانی (از تابستان ۸۰ تا اسفند همان سال)، جلد کاغذی نازک و یک طرح گرافیکی چاپ شده است و چه بسا نشان از بحران (احتمالاً مالی) در مجله دارد، به ویژه آنکه بهای مجله (۲۰۰ تومان) درست در وسط و روی جلد به چشم می‌زند.

مجله دارای هیئت داوران معتبری است که استادان دانشگاه تبریز هستند و نام‌های آشنایی چون دکتر حسین زاده دلیر و دکتر جمالی و جز اینان در میان آنها به چشم می‌خورد - که تضمینی است بر اعتبار علمی نشریه. بر صفحه نخست (درون جلد) شرایط مقالات ارسالی (در شماره سوم و چهارم) نوشته شده است: «... نشریه‌ای تخصصی در زمینه علم جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری و فقط مطالب مربوط به این علم را چاپ می‌نماید...»

در سنجش میزان این دو شماره، مشترکات ذیل به دست آمد: ماهنامه برنامه‌ریزی شهری - که در شماره دوم لوکوربوزیه و در دیگری لوئیس مانفورد معرفی شده‌اند (گفت‌وگو با استادان) اندیشه، گزارش و چکیده پانزده‌هائی رشته برنامه‌ریزی شهری از دیگر مشترکات دو شماره بود. پشتیبانی از جنبش‌های تهرانی از راه خواندن و اشاعه آن در میان دانشجویان وابسته به این رشته و دبستان به این زمینه‌ها امکان پذیر می‌گردد، ناگفته نماند که شمارگان مجله مشخص نشده است.

به خاطر مطالب نه چندان پیچیده یا صرفاً تخصصی و ساده‌نویسی، خواندن آن را به همه دانشجویان شهرسازی و برنامه‌ریزی شهری، جغرافیا، کلان‌دانش و کارشناسان شهرداری‌ها توصیه می‌کنیم. قرائت از این، باید که گرداندگان «بزه‌های شهری» به تلاش بویوند و با اطلاع‌رسانی، ایجاد یوند با هسته‌های مرتبط در دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی و آموزشی، شهرداری‌ها و استانداری‌ها، بخش نشریه را گسترش دهند، تا شمارگان نیز بدین شیوه افزایش یابد.

نام نشریه: پژوهشهای شهری / دوره انتشار: ماهنامه / نوع نشریه: علمی - پژوهشی - تحلیلی / صاحب امتیاز: انجمن علمی جغرافیا و برنامه‌ریزی دانشگاه تبریز / مدیر مسئول: کامران فاتح / سردبیر: جلال سفید / بهاء: (در آخرین شماره، اسفند ۱۳۸۰) ۲۰۰ تومان.

برای تازه‌های نشر این بار نشریه‌ای نه چندان نوپا را برگزیده‌ایم که در میان شمار اندک نشریات شهرسازی، برنامه‌ریزی شهری و جغرافیا (به ویژه نشریات دانشجویی) غیبتی است. این نشریه تلاش دانشجویان پرشور و دبسته به این زمینه از علم راه آن هم به دور از «امکانات پایتختی»، نشان می‌دهد که ستودنی است.

نشریه دومین سال انتشار خود را آغاز کرده است. نشریه پژوهشهای شهری در دو شماره (شماره دوم، سال دوم) و (سوم و



Contents

Note	4
Special Report	5
T.Q.M. A Serving Tool for Municipalities / J. Altabadi	
Idea & Research	
Effective Factors in Improving of Productivity, A Look at Zahedun Experience / H. Naderi	12
Budgeting and Its Effects on Quality of Municipal Management / M. Hosseini	14
Legal Counsellor	21
Administrative and Financial Counsellor	23
Mayor's View	
In Compensating of Lagging Steps / Interview with K. Mahmoodi The Mayor of Arak	26
Dialogue	
Urban Development Plans: A Glance at Methods, Legal Basis and Executive Organizations	29
Councils and Participation	
Municipalities and ISO / S. Safiri	32
Government and Councils in Iran / A Historical Record of City Administration / H. Shaf'i	36
Another Initiative / Deliberation on Development Commission in Isfahan City Council / N. Moradi	38
The ABC of City / Municipalities and Standards / M. Barabadi	41
World's Experiences	
The City of Kingston Report Card to Citizen / Trans : H. Farzinpak	43
Street kids in Tanzania / Trans : P. Heduyaf	45
World's Cities and Municipalities	50
Plan and City	53
Reconstructing Plan of Metrpol City, Evaluating of An Operation / M. Azizi & A. Safari	
Instruction	60
Comprehensive View a Necessity in Mashhad Tour Prob. / M. R. Dadashi	
Challenges about City Transportation Studies / B. Rezakhani	63
The ways utilizers' Characteristics / H. Foutohi	67
Travels' Souvenir	
A Report about the UN World Summit on Sustainable Development in Johannesburg / A. Salehi	70
Point of View	
The Creative Management / A. Hatami	76
Research Selection	
Municipal Pathology from Point of Clinets View / A. Shahrani	77
News Reports	82
Brief News	99
New Publication A. Jabali	104

اینکه دیگران چه می‌سازند نمی‌دانیم
اما ماشین آتش نشانی با استاندارد جهانی را ما می‌سازیم!



شرکت صنعتی آفتاب اکباتان
AFTAB EKBATAN INDUSTRIAL Co.LTD.

نماینده انحصاری کارخانجات:

ANGUS FIRE	انگس فایر
CARMICHAEL	کارمایکل
GODIVA (HALE)	گودایوا (هیل)
DENNIS	دنیس

سازنده:

خودروهای آتش نشانی، شهری، فوماتیک، فرودگاهی، پالایشگاهی

و خودروهای خدمات شهری (زباله کش - جدول شوی)

بهترین و مرغوبترین شیلنگ‌های آتش نشانی در سایزهای مختلف مطابق با استاندارد جهانی

www.aftab-ekbatanco.com

Email: info@aftab-ekbatanco.com

تهران - بلوار میرداماد - روبروی مسجد الغدير - خیابان شنگرف - کوی یکم - شماره ۲۶ تلفن: ۰۱-۲۲۲۹۸۴۹ فکس: ۲۲۲۷۵۵۰

اکباتان
آفتاب



42

Monthly Journal of Information,
Educational and Research
in Urban Management and Planning
Number 42, Nov 2002

Shahrdariba

- T.Q.M, A Step Toward Promoting Of Municipalities Servicing
- Budgeting and it's Effects on Quality of Municipal Management
- In Compensating of Lagging Steps
- Urban Development plans, A Glance at Methods and Executive Basis
- Municipalities and ISO
- Municipalities and standards
- Street Kids in Tanzania , A Problem or A Result
 - The ways Utilizers' Characteristics
- A Report about the UN World Summit on Sustainable Development in Johannesburg
 - The Creative Management
- Municipal Pathology From Point Of Clients View

