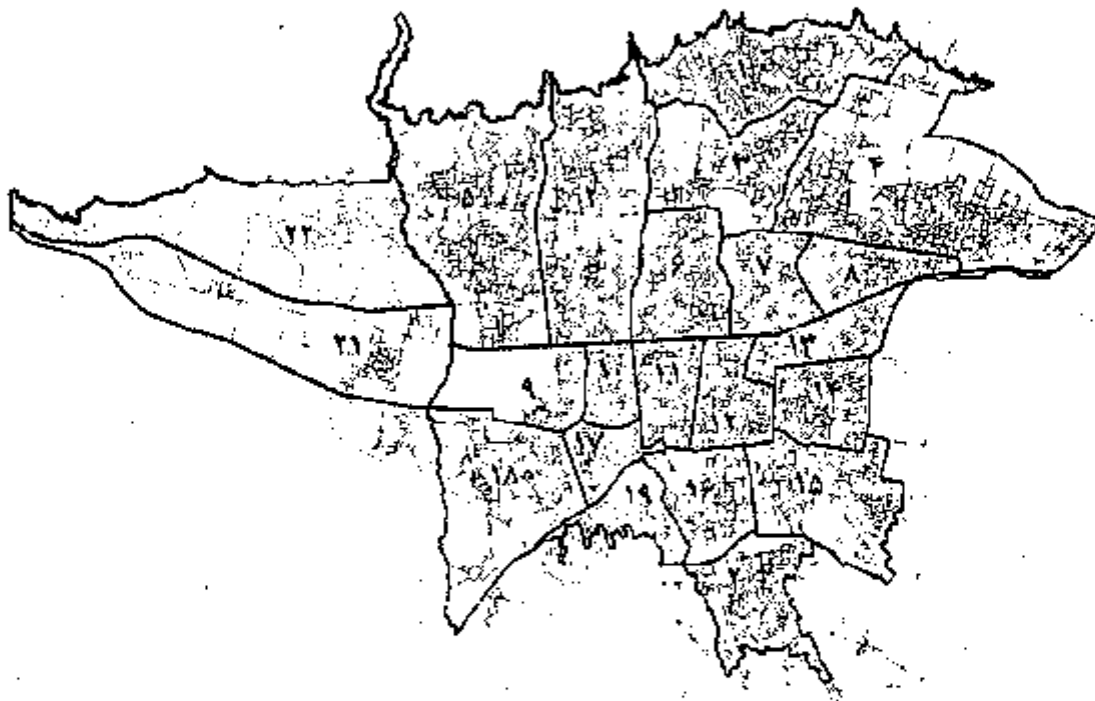


شهرداری تهران
معاونت شهرسازی و معماری

منطقه ۲۲
بررسی مسائل توسعه شهری
شناخت مقدماتی منطقه



(مبحث هشتم)

مطالعات مديريت شهري

مهندسین مشاور نارستان
ویرایش سوم - مردادماه ۱۳۸۲

شهرداری تهران
معاونت شهرسازی و معماری

منطقه ۲۲

بررسی مسائل توسعه شهری
شناخت مقدماتی منطقه

(مبحث هشتم)

مدیریت شهری

مهندسین مشاور شارستان

ویرایش سوم - مرداد ماه ۱۳۸۲

مبحث هشتم - مطالعات مدیریت شهری

فهرست مطالب

ردیف	عنوان	شماره صفحه
۱	بررسی ویژگیهای سازمانی و عملکردی شهرداری	۱
۱	۱-۱- مقایسه ساختارهای عملکردی و رسمی شهرداری منطقه	۱
۱	۱-۱-۱- ساختار رسمی	۱
۱	۲-۱-۱- ساختار عملی و مقایسه با ساختار رسمی	۱
۱	۳-۱-۱- شرح کلی وظایف و ساختار پیشنهادی منطقه	۱
۲	۴-۱-۱- وظایف و اختیارات شهرداری	۲
۵	۲-۱- فرآیند تصمیم سازی، تصمیم گیری و اجرا	۵
۵	۳-۱- تشکیلات و نهادهای اضافه شده به سازمان ملی	۵
۸	۴-۱- علل تغییرات در سازمان رسمی	۸
۸	۵-۱- روند تغییر شهرداران و پستهای کلیدی	۸
۸	۶-۱- بررسی نیروهای متخصص	۸
۱۰	۷-۱- نظرات شهرداری منطقه	۱۰
۱۰	۰-۷-۱- توضیح	۱۰
۱۰	۱-۷-۱- طرحهای شهرداری، علاوه بر طرحهای مصوب	۱۰
۱۰	۲-۷-۱- میزان موفقیت شهرداری	۱۰
۱۲	۳-۷-۱- پیشنهادهای شهرداری	۱۲
۱۲	۴-۷-۱- مشکلات و مسائل حاد و عاجل از نظر شهرداری	۱۲
۱۳	۲ بررسی و تجزیه و تحلیل برنامه های ۵ ساله شهرداری منطقه	۱۳
۱۳	۱-۲- تعداد و نوع طرحها و پروژه های تهیه شده در دوران حیات شهرداری	۱۳
۱۳	۱-۱-۲- طرح موضوع	۱۳
۱۳	۲-۱-۲- عمده طرحها و پروژه های شهرداری منطقه ۲۲	۱۳
۱۳	۱-۲-۱-۲- عمده پروژه های مطالعاتی	۱۳
۱۳	۲-۲-۱-۲- عمده پروژه های عمرانی و اجرایی کوتاه مدت	۱۳

۱۳	۲-۲-۲-۳- عمده پروژه های عمرانی و اجرایی میان مدت	
۱۴	۲-۲-۲-۴- عمده پروژه های عمرانی و اجرایی بلندمدت	
۱۷	۲-۲- تحلیل موانع، محدودیتها و توانهای منطقه در تهیه و اجرای طرحهای مهم توسعه شهری	
۱۷	۱-۲-۲- موانع و محدودیتها	
۱۸	۲-۲-۲- توانهای منطقه	
۲۰	۳-۲- بررسی نظرات و پیشنهادهای شهرداری منطقه	
۲۰	۱-۳-۲- انواع طرحها و برنامه ها	
۲۰	۲-۳-۲- بستر مناسب تهیه طرحها	
۲۰	۳-۳-۲- بستر مناسب طرحها و مکانیزم تهیه طرح	
۲۱	۴-۳-۲- ارزیابی	
۲۲	۳- نظرسنجی از مردم منطقه و نهادهای عمومی	۴
۲۲	۰-۳- توضیح	
۲۲	۱-۳- وضعیت نهادهای مردمی	
۲۲	۲-۳- میزان و نحوه دخالت نهادهای مردمی	
۲۲	۳-۳- نقش شهرداری در راه اندازی نهادها	
۲۳	۴-۳- نظرسنجی از مردم	
۲۳	۱-۴-۳- جمع بندی کلی	
۲۴	۲-۴-۳- فهرستی از گله های مردمی	
۲۴	۱-۲-۴-۳- دهکده المپیک	
۲۴	۲-۲-۴-۳- زیبا دشت پائین	
۲۴	۳-۲-۴-۳- زیبا دشت بالا	
۲۴	۴-۲-۴-۳- شهرک امیرکبیر و شهرک هوانیروز	
۲۴	۵-۲-۴-۳- شهرک راه آهن	
۲۵	۶-۲-۴-۳- شهرک چشمه	
۲۵	۷-۲-۴-۳- شهرک بیکانشهر	
۲۵	۸-۲-۴-۳- شهرک دانشگاه شریف	

۲۶	ارزیابی مدیریت شهری	۴
۲۶	۰-۴- توضیح	
۲۶	۱-۴- میزان استقلال	
۲۶	۲-۴- پویایی مدیریت شهری در منطقه	
۲۶	۳-۴- پذیرش مشارکت	
۲۶	۱-۳-۴- تصمیم گیری مشارکتی	
۲۶	۲-۳-۴- مشارکت اطلاعاتی	
۲۶	۴-۴- میزان استقبال از سازمانهای مردمی	
۲۶	۱-۴-۴- در بررسی نظرات	
۲۶	۲-۴-۴- در تصمیم گیری	
۲۶	۵-۴- نحوه مدیریت بانک اطلاعات	
۲۶	۱-۵-۴- درگردآوری اطلاعات و تشکیل بانک اطلاعاتی	
۲۶	۲-۵-۴- در ارائه و استفاده از اطلاعات	
۲۶	۶-۴- نحوه مدیریت زیست محیطی	
۲۶	۷-۴- نحوه مدیریت حمل و نقل	
۲۷	۸-۴- نحوه مدیریت زمین و مسکن	
۲۷	۱-۸-۴- از دیدگاه خدمات شهری و سیاستهای ساخت و ساز و ماندن آن	
۲۷	۲-۸-۴- از دیدگاه حل مسئله مالکیتها	
۲۷	۳-۸-۴- از دیدگاه حل مسئله نیروهای مسلح	
۲۷	۹-۴- نحوه مدیریت تامین خدمات شهری	
۲۷	۱۰-۴- نحوه مدیریت توسعه منطقه بطور کلی	
۲۸	ارزیابی ساختار و عملکرد مدیریت شهری منطقه	۵
۲۸	۱-۵- ارزیابی کفایت ساختار تشکیلاتی و قوانین و مقررات	
۲۸	۱-۱-۵- ساختار سازمانی	
۲۸	۲-۱-۵- مالکیت	
۲۸	۳-۱-۵- ضوابط ساختمانی	

۲۸	۲-۵- ارزیابی عملکرد شهرداری منطقه
۲۸	۱-۲-۵- برخورد عمومی
۲۹	۲-۲-۵- برنامه ریزی و طراحی
۲۹	۳-۲-۵- برنامه عمرانی ادواری
۲۹	۴-۲-۵- اجرای طرحهای عمده شهری
۲۹	۵-۲-۵- نظارت بر اجرای بخش خصوصی
۳۰	۳-۵- ارزیابی نظر سنجی های مردمی
۳۰	۴-۵- امکانات و محدودیتهای مدیریت شهری
۳۰	۱-۴-۵- اهم امکانات یا فرصتها و نقاط قوت
۳۰	۲-۴-۵- اهم محدودیتهای، تهدیدها و نقاط ضعف
۳۱	۵-۵- راهبردهای عمده مدیریت شهری
۳۱	۰-۵-۵- توضیح
۳۱	۱-۵-۵- مدیریت برنامه ریزی
۳۱	۲-۵-۵- مدیریت اجرا

فهرست نگاره ها

ردیف	عنوان	شماره صفحه
۱	بررسی ویژگیهای سازمانی و عملکردی شهرداری	
۳	۱-۱- نمودار سازمانی رسمی شهرداری منطقه ۲۲	
۴	۲-۱- نمودار سازمانی عملی شهرداری منطقه ۲۲	
۶	۳-۱- نمودار سازمانی پیشنهادی شهرداری منطقه	
۷	۴-۱- نمودار فرآیند تصمیم سازی، تصمیم گیری و اجرا	
۱۱	۵-۱- جدول ارزیابی موفقیت شهرداری	
۲	بررسی و تجزیه و تحلیل برنامه های ۵ ساله شهرداری منطقه	
۱۵	۱-۲- تعداد و نوع طرحها و پروژه های در دست اجرا، خاتمه یافته، متوقف شده، زمان و نوع اجرا	
۳	نظرسنجی از مردم منطقه و نهادهای مردمی	
۴	ارزیابی مدیریت شهری	
۲۶	نمودارهای طیفی	
۵	ارزیابی ساختار و عملکرد مدیریت شهری	

۱ بررسی ویژگیهای سازمانی و

عملکردی شهرداری

۱- بررسی ویژگیهای سازمانی و عملکردی شهرداری

۱-۱- مقایسه ساختارهای عملکردی و رسمی شهرداری منطقه

۱-۱-۱- ساختار رسمی

نمودار رسمی سازمانی شهرداری منطقه ۲۲، مصوب در هشتادوسومین جلسه شورای اسلامی شهر تهران، طی نامه شماره ۱۶۰/۷۲/۵۰۲۲ مورخ ۱۳۷۹/۶/۲۵ به شهرداری منطقه ابلاغ شده است.

رک. به نگاره شماره ۱-۱- نمودار سازمانی رسمی شهرداری منطقه ۲۲

این ساختار علیرغم مسائل متعددی که وجود دارد و مشکلاتی که ایجاد مینماید (و در بندهای بعد اشاره خواهد شد) همچنان سازمان رسمی شهرداری منطقه بشمار می آید.

۱-۱-۲- ساختار عملی و مقایسه با ساختار رسمی

از پیش، در تاریخ ۱۳۷۸/۶/۱۶ کمیسیون ماده ۵ (در جلسه ۳۲۰) ایجاد کمیته فنی مجهزی را لازم دانسته بود. این کمیته و زیربخشهایش (کمیسیونهای هفتگانه) علاوه شورای برنامه ریزی منطقه بدنه اصلی سیاستگذاری و تصمیم گیری را تشکیل میدهند و در حال حاضر نمودار محلی سازمانی را نگاره شماره ۲-۱- نمودار سازمانی عملی شهرداری منطقه ۲۲ به دو بخش اصلی تقسیم می نمایند. گذشت از این موضوع فعلاً سازمان عملی تقریباً همانند سازمان ابلاغی است.

۱-۱-۳- شرح کلی وظایف و ساختار پیشنهادی منطقه

از ابتدای تشکیل سازمان مدیریتی منطقه ۲۲ (با عنوان سازمان عمران اراضی غرب مسیل کن) و پس از آن از سال ۱۳۷۸ که بطور رسمی نام شهرداری را گرفت، همواره مهمترین وظیفه و زمینه فعالیت آن توسعه و عمران و شکل دهی منطقه - چه به مفهوم کالبدی و چه از نظر سازمانی و اجرایی - بوده است.

باتوجه به همین موضوع مهم تقریباً در تمام مدت یادشده مقدمات تنظیم شکل و نمودار تشکیلاتی شهرداری در دست تهیه بوده است. در تاریخ ۱۳۷۹/۷/۱۹ طی نامه ای از جانب شهردار منطقه به معاونت هماهنگی و برنامه ریزی شهرداری تهران، نظر نهایی منطقه با عنوان "سازماندهی تشکیلات منطقه ۲۲" و "سازمان پرستنی منطقه" اعلام شد و در توضیح ساختار تشکیلاتی شهرداری منطقه موارد دقیق و مفصلی ضمیمه نامه گشت که در پیوست گزارش ارائه شده است.

۱-۱-۴- وظایف و اختیارات شهرداری

عملاً وظایف شهرداری منطقه ۲۲ شامل ۲ بخش عمده میگردد: یکی انجام فعالیتهای "روزمره" (اعم از عمرانی یا خدماتی) که همانند شهرداری های مناطق دیگر است و دیگری سیاستگذاری و هدایت ساخت و ساز توسعه و اسکان منطقه است.

با آنکه این دو در بسیاری از موارد تداخل دارند اما بهر حال اسکان تخصص آنها به واحدهای مختلف (حداقل بصورت کلی) وجود دارد و بهمین علت هم پیشنهاد احیاء سازمان توسعه و عمران منطقه شده است که متأسفانه تاکنون راه به جایی نبرده است.

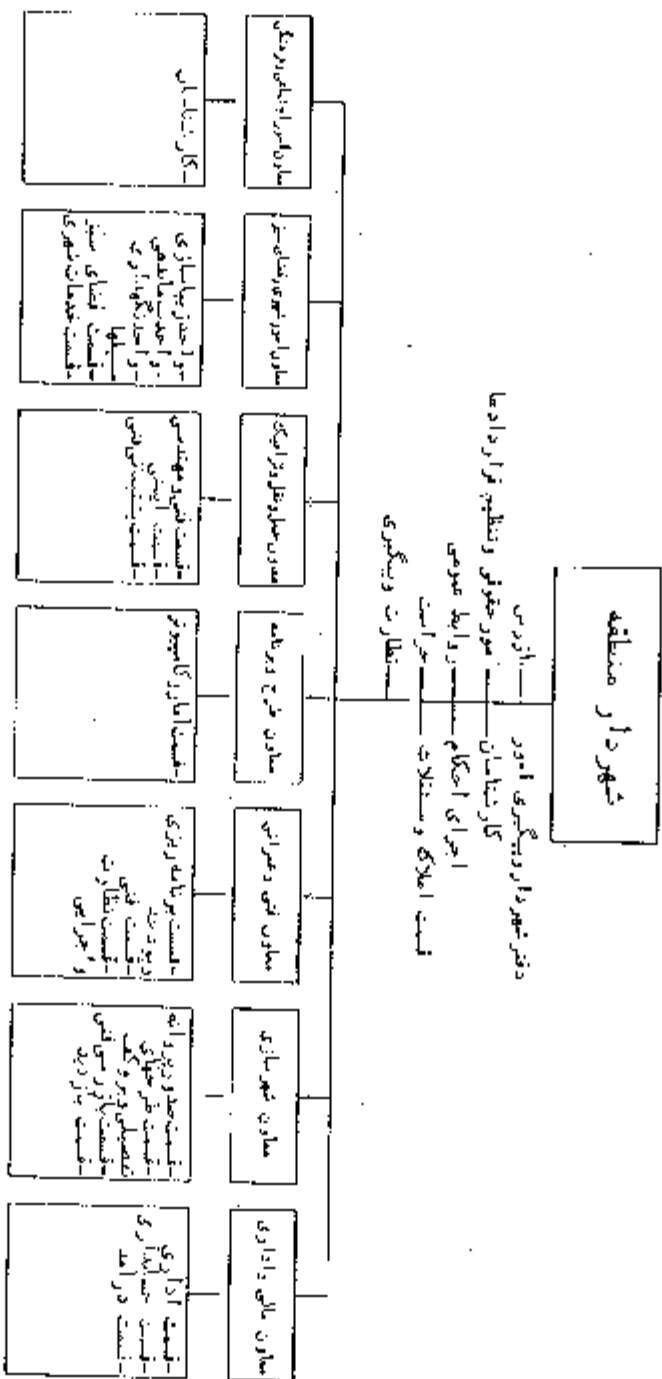
باتوجه به اینکه شهرداری منطقه ۲۲، ابتدا بصورت سازمان توسعه اراضی غرب مسیل کن بوده است و همچنین باتوجه به سرشت در حال تکوین این منطقه، در عمل وظایف، اختیارات و کلاً میدان فعالیتهای شهرداری بیشتر شبیه به یک سازمان عمران است تا شهرداری های متعارف مناطق.

برپایه ارزیابی خود شهرداری منطقه ۲۲، هشتاد درصد فعالیتهای آن صرف توسعه و عمران منطقه میگردد و تنها ۲۰٪ مربوط به عملیات روزمره و خدماتی است.

شرح وظایف (و اختیارات) پیشنهادی شهرداری منطقه به عنوان مظهر اصلی انعکاس وظایف شهرداری - و نیز معاونان نامبرده در جلد پیوستها گنجانده شده است. باتوجه به نبود شرح وظایف مصوب، این وظایف عملاً مورد عمل می باشند و چکیده این وظایف چنین است در مرحله فعلی مقامات شهرداری در وحله نخست موظف به بنیان گذاری منطقه می باشند.

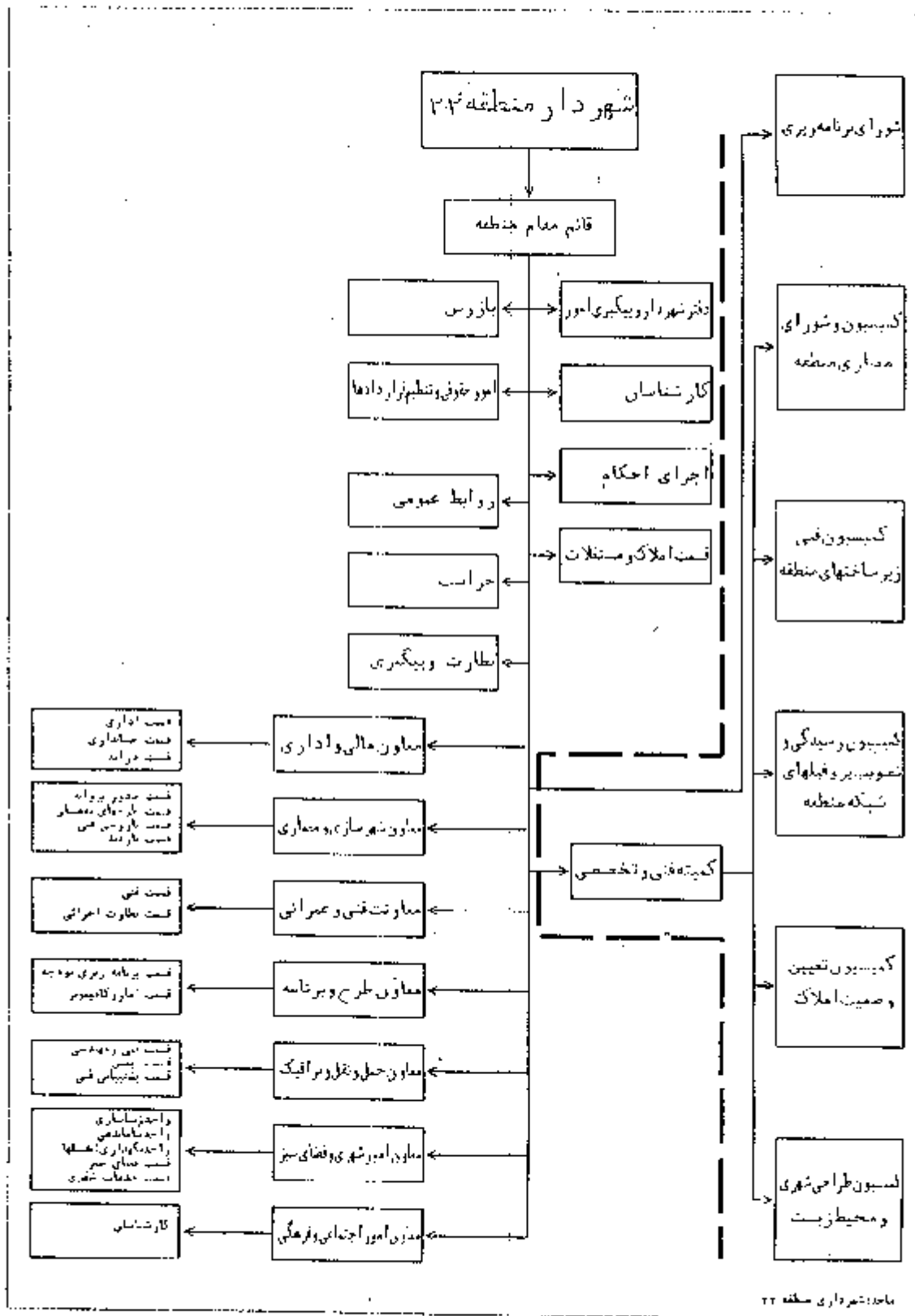
رک. به پیوست ۵ در جلد آخر (پیوستها)

نگاره ۱-۱- سازمان تکنیکالی رسمی شهر دازریهای مناطق



(در وضعیت کنونی شهرداری منطقه ۲۲ تکنیکالی ادغام شده
از نظام تکنیکالی فوق و سازمان پیشنهادی آن است)

نگاره شماره ۱-۲- نمودار ساختار عملی شهرداری منطقه ۲۲



نمودار ساختار عملی شهرداری منطقه ۲۲

از آن تاریخ تاکنون طی مکاتبات و جلسات مختلف در مورد نحوه تنظیم ساختار و تکمیل کادر پرسنلی، پیشنهادات، درخواستها و تبادل نظرها بین مسئولین منطقه و مقامات و معاونتهای شهرداری تهران صورت گرفته است. لکن این مسئله هنوز بطور اساسی حل نشده است و فقدان سازمان و تشکیلات مصوب می تواند منجر به ناتوانی در تامین نیروی انسانی در حد مطلوب و مورد نیاز گردد. اصولاً با توجه به آنکه چیزی در حدود ۸۰٪ از فعالیتهای منطقه ۲۲ را عملیات اجرایی و عمرانی تشکیل میدهد و فقط حدود ۲۰٪ آن فعالیت روزمره و شبیه به سایر مناطق است، مسئولین منطقه، پیشنهاد تشکیل یک سازمان تحت عنوان "سازمان توسعه و عمران منطقه ۲۲" را در کنار سازمان پرسنلی منطقه اجتناب ناپذیر دیده اند. تحقق این امر مشکلات موجود را تا حد زیادی مرتفع ساخته و از تعداد پرسنل مورد نیاز در سازمان نیز کاسته خواهد شد.

وظایف عمده این سازمان و بافت تشکیلاتی آن که از جانب شهردار منطقه، طی نامه مورخ ۱۳۸۱/۴/۲۶ به شهردار وقت تهران نیز تشریح شده در پیوست شماره ۱ از جلد دوازدهم از گزارش ارائه شده است.

با آن که نگاره شماره ۳-۱ نمودار پیشنهادی شهرداری از نظر زبان گرافیکی تا حدی ناخوانا تهیه شده است، در کل گویای اندیشه و جرد سه بدنه عمده: (۱) ادارات شهرداری، (۲) سازمان عمران منطقه و (۳) کمیسیونهای سیاستگذار، تصمیم ساز و -تأحدودی - تصمیم گیر، بعلاوه یک مرکز اطلاعاتی قوی است.

متأسفانه در حال حاضر سازمان عمران عملاً غیرفعال است، بخش اداری شهرداری بطور روزافزون مسائل روزمره را در اولویت قرار میدهد و کمیسیونهای تخصصی - که غالباً با شرکت اشخاص صاحب نظر (معمولاً استادان دانشگاه و کارشناسان زبده مهندسان مشاور) تشکیل میشود - در معرض خطر کاهش سهم تاثیرشان در هدایت عمران منطقه قرار دارند.

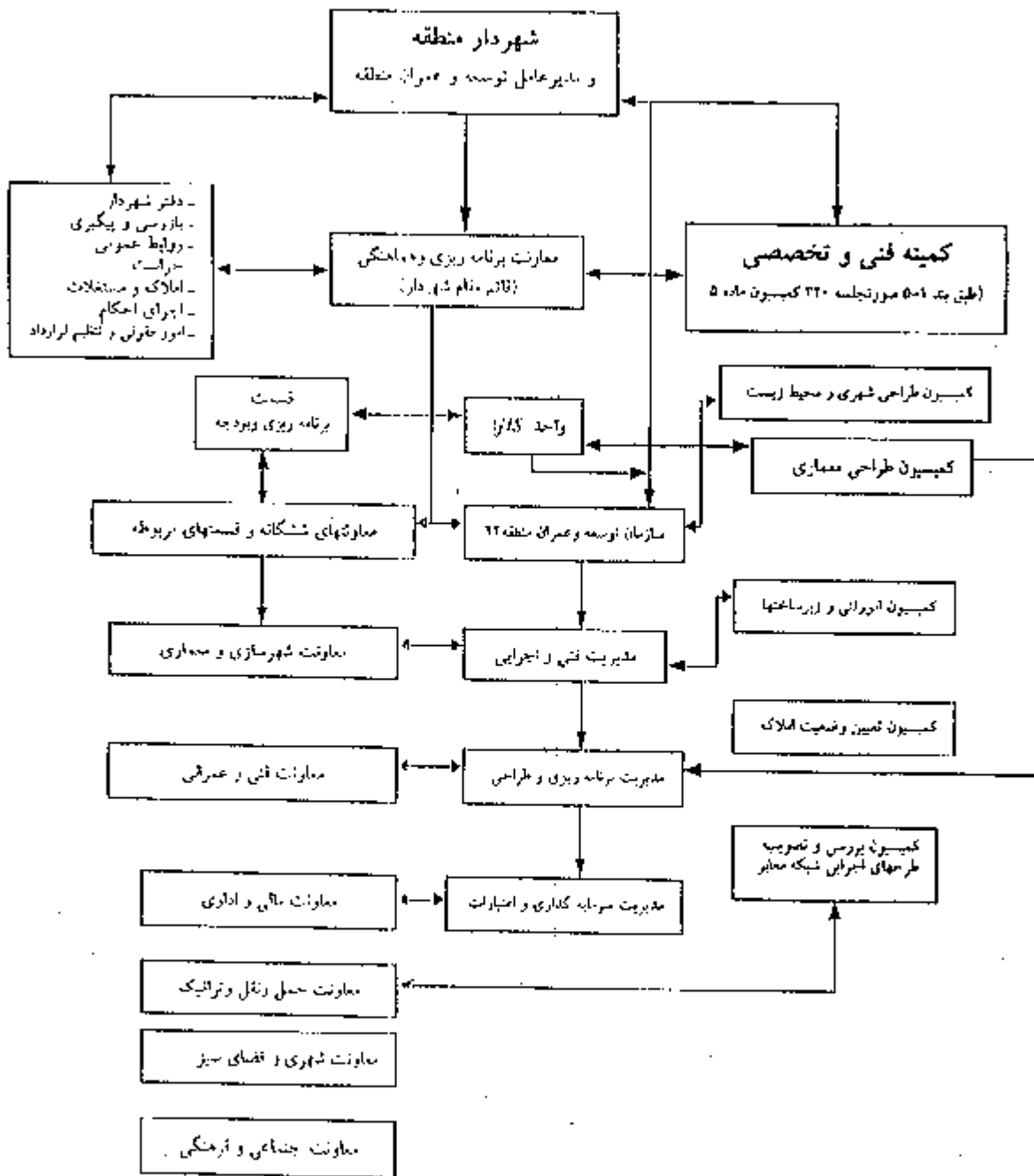
۲-۱- فرآیند تصمیم سازی، تصمیم گیری و اجرا

نمودار این فرآیند را - بطور کلی - میتوان به شرح نگاره شماره ۴-۱ دانست.

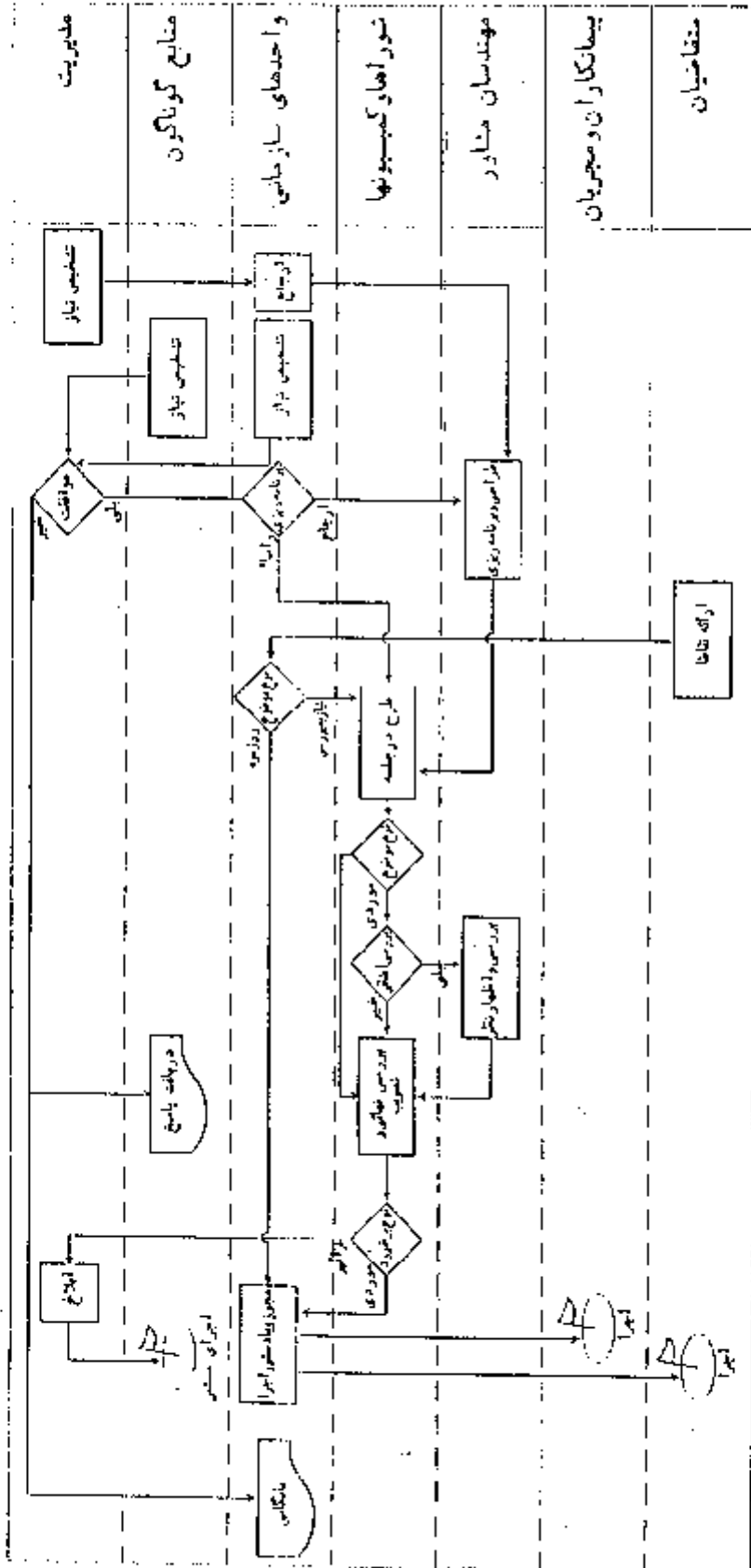
۳-۱- تشکیلات و نهادهای اضافه شده به سازمان رسمی

هرچند هنوز بصورت رسمی هیچ چیز اضافه نشده است بخش های عمده افزوده عملی عبارتند از: شورای برنامه ریزی، کمیسیونهای پنج گانه کمیته فنی و مرکز ناچ (GIS).

نگاره ۱-۳- سازمان تشکیلاتی پیشنهادی شهرداری منطقه ۲۲



نگار ۴-۳ - نمودار فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و اجرا



۴-۱- علل تغییرات در سازمان رسمی

با آنکه هنوز تغییری داده نشده است اما پیشنهاد آن از سوی منطقه ارائه گشته است. علت اصلی این پیشنهاد آن است که علی رغم تذکر مکرر این واقعیت که منطقه ۲۲ را در هیچ موردی نمیتوان به روال عادی مناطق دیگر - و در همان چارچوبها - برنامه ریزی و اداره نمود، ساختار سازمانی ابلاغ شده بسیار معمولی و شبیه مناطق دیگر است و هیچ تناسبی با وظایف و فعالیتهای شهرداری منطقه ۲۲ - که عمده فعالیتهای آن متوجه توسعه و عمران است - ندارد.

برای مثال در سازمان ابلاغی پیش بینی واحدهای سیاستگذاری در زمینه عمران نشده است در حالی که چه طراحان طرح تفصیلی مصوب و چه کمیسیون ماده ۵ آگاه به اهمیت این امر بوده اند و بر لزوم وجود کمیته های تخصصی در مصوبه ۳۲۰ کمیسیون نامبرده تاکید شده است.

بعلاوه اصولاً نمودار ابلاغی با ساختار قدیمی خویش هیچگونه سختی یا دیدگاههای بروز مقامات شهرداری از جمله: استفاده مداوم از اطلاعات بروز و تکیه بر GIS، توجه به تحقیقات و برنامه ریزی، توجه به توسعه پایدار و اهمیت مسائل زیست محیطی، توجه به روشهای مناسب برخورد با اهالی، روشهای مدیریتی سیستماتیک در برخورد با آبادگران و نظایر آن ندارد.

در اینجا لازم است بعنوان جمع بندی مجدداً یادآوری شود که از آنجایی که سازمان رسماً تغییر نیافته است طبعاً نمیتوان علتی برای تغییر جستجو کرد! علت پیشنهاد تغییر نیاز به سازمانی مناسب دیدگاههای جدید است و علت عدم تغییر (یعنی عدم توجه به پیشنهاد تغییر) نامعلوم است.

باتوجه به عدم تغییر سازمان سنجش میزان موفقیت شهرداری موضوعیت ندارد. اما بهر حال شهرداری تا حد زیادی موفق شده است یا همان سازمان نامناسب نیز دیدگاههای جدید را اعمال نماید، هر چند که این کار با مشکلات فراوانی همراه است.

۵-۱- روند تغییر شهرداران و پستهای کلیدی

شهردار منطقه از ابتدای تاسیس شهرداری همچنان عهده دار سمت خود میباشد. تنها تغییری که در صاحبان سمتهای کلیدی رخ داده است، منصوب شدن معاون جدید شهرسازی و معماری در فاصله ارائه ویرایش نخست این گزارش و ویرایش حاضر است.

۶-۱- بررسی نیروهای متخصص

اساساً "نیروی متخصص" نیازمند تعریفی هر چند نه خیلی دقیق اما حداقل گویا است و بدون آن تشخیص متخصص از کارمندان عمومی دشوار میگردد.

در شرایط متحول و روبه رشد منطقه ۲۲ این اشکال دو چندان میشود. حال اگر متخصصین را کارکنانی بدانیم با ویژگیهای زیر:

- اولاً: مسئولیتهایی در زمینه های مدیریت: برنامه ریزی (از هر نوع)، طراحی، پردازش اطلاعاتی، نظارت فنی بر عملیات عمرانی و اجرای امانی کارهای فنی داشته باشند.

- ثانیاً: دارای مدارک تحصیلی مقاطع بالاتر از دیپلم باشند.

- ثالثاً: بطور تمام وقت و موظف در شهرداری شاغل باشند (بسته به نحوه تدقیق تعریف) میتوان تعداد آنها را بین ۴۰ تا ۵۰ نفر دانست.

باتوجه به تقریبی بودن برآورد جمعیت (۵۰ تا ۱۰۰ هزار نفر) رقم نسبت متخصصان به جمعیت ساکن بین ۴۰ تا ۱۰۰ به یکصد هزار نفر متغیر خواهد بود.

لازم به تاکید است که باتوجه به نوپا بودن منطقه ارقام یادشده مفهومی ندارند.

۷-۱- نظرات شهرداری منطقه

۷-۱-۰- توضیح

در منطقه ۲۲، خوشبختانه چه شخص شهردار و چه دیگر مقامهای عمده، نظرهای خود را در همه زمینه‌ها به وضوح و به کرات ابراز داشته‌اند و نیازی به نظرخواهی ویژه وجود ندارد. حتی سایت اینترنتی www.district22.org متعلق به منطقه نیز نظرات شهرداری را چه در زمینه هدنها و چه موفقیت‌های شهرداری دربر دارد.

نکات عرضه شده دربندهای زیر همگی زابراز نظرهای شخص شهرداری استخراج و استخراج گردیده است.

۷-۱-۱- طرح‌های شهرداری علاوه بر طرح‌های مصوب

شهرداری منطقه ۲۲ معتقد به انجام کار بصورت سیستماتیک و با روشهای علمی است و در نتیجه برای داشتن طرح‌های گوناگون در زمینه وظایف خویش اهمیت ویژه‌ای قائل است. شهرداری خود مبتکر طرح‌های عدیده‌ای است که طراحی و برنامه‌ریزی آنها را به مهندسان مشاور مجرب، استادان دانشگاه و سازمانهای علمی و تحقیقاتی معتر و اگدار کرده است.

فهرست این طرحها در بند ۲-۱ همین بخش آمده است. بعلاوه در فاصله ویرایش نخست گزارش حاضر تا کنون، برنامه پنج ساله عمرانی منطقه نیز تهیه شده است که در پیوست شماره ۶ (جلد پیوستها) آمده است.

۷-۱-۲- ارزیابی میزان موفقیت شهرداری

در یک نگاه کلی میتوان گفت شهرداری منطقه ۲۲ خود را موفق میدانند و باتوجه به اینکه درحداقل دو مورد (محیط زیست و تکریم ارباب رجوع) نمونه شناخته شده است میتوان نتیجه گرفت که دیگران نیز به این باورند.

بدیهی است میزان موفقیت شهرداری در زمینه‌های گوناگون متفاوت است. نظر شهرداری درمورد این موفقیتها در جدول آتی (نگاره شماره ۵-۱) جمع بندی شده است.

نگاره شماره ۱-۵- جدول ارزیابی موفقیت شهرداری

توضیحات	علت	میزان موفقیت	موارد
اکس-شترآدرحد برنامه ریزی	توجه شهرداری و علاقه مشاوران	بالا	برنامه ها و طرحهای تهیه نشده توسط شهرداری
	توجه به استخدام افراد لاین و استفاده از نیروی علمی منبع دیگر	بالا	نیروی انسانی متخصص
	علاقتمندی و اشتکار کادر شهرداری	بالا	برنامه ها و طرح های مصوب
	عملکرد چندساله شهرداری	نسبتاً بالا	اختیارات شهردار منطقه
	علاقه دو جانبه	نسبتاً بالا	میزان و نحوه مشارکت مردم
	موفقیت بدلت توجه شهرداری و کمبود موفقیت بعلمت مشکلات مالی	قابل قبول	ابزار و امکانات فنی
	بدست آوردن امکانات محلی بعلمت سیاستهای کارآمد علیرغم تخصیص اعتبارات کم	قابل قبول	امکانات و منابع مالی
	عدم تصویب و ابلاغ بموقع از سوی مراجع قانونی بویژه تک ۵م	پائین تر از نیاز	قوانین و ضوابط ملاک عمل
	عدم توجه اکثر نیروهای مسلح بویژه سپاه پاسداران به نیازها و مسائل دیگر شهروندان	نسبتاً پائین	همکاری سایر نهادها
	بعلمت عدم تصویب سازمان پیشنهادی	درخطر عدم موفقیت	ساختار سازمانی و اداری
علیرغم تمهیداتی در زمینه مکان یابی سهم مالک و سهم خدمات شهری	- وجود مشکلات تعارضهای نپلی - عدم همکاری مراجع بالادست در زمینه ایجاد بانک زمین	پائین	مسئله مالکیتها

ماخذ: استنتاج مهندسان مشاور شارسنتان از ارزیابی شهرداری

۳-۷-۱- پیشنهادهای شهرداری

اسم پیشنهادهای شهرداری در مورد مسائل بند قبل به شرح زیر است:

- واگذاری زمینهای نظامی بر طبق فرمان رهبری و توافقاتی بعمل آمده قبلی.
- تصویب و ابلاغ بموقع موارد ارجاع شده به مراجع طرحهای بالادست.
- تخصیص اعتبارات مورد نیاز به مقدار کافی.

۴-۷-۱- مشکلات و مسائل حاد و عاجل از نظر شهرداری

در این مورد ابتدا باید توضیح داده شود مفاهیم حاد و عاجل در منطقه ۲۲ با آنچه در بیشتر مناطق دیگر است اختلاف زیادی دارد. برای مثال مسئله اعتیاد که در منطقه ۲۲ نیز (در مقیاس خود منطقه) حاد بشمار می آید در مقایسه با بسیاری از نقاط دیگر تهران ناچیز شمرده خواهد شد (منطقه ۲۲ یکی از نمونه های موفق برنامه "تولد دوباره" شناخته شده است) یا اگر کمبودی در تاسیسات و زیرساختهای شهری وجود دارد به سبب نوپایی منطقه است و برنامه احداث تاسیسات یاد شده وجود دارد. نمونه دیگر این مقایسه میتواند بافت ناکارا (در مقیاس منطقه ۲۲) و خودروی شهرک "آزادشهر" با کمتر از ۴ هزار نفر باشد که در قیاس با بسیاری از نقاط دیگر هم از فشردگی کمتری رنج میرد هم منظم تر است و هم با مصالح بهتری ساخته شده است، معهدا شهرداری فعالانه درصدد بهسازی آن می باشد. آنچه در منطقه ۲۲ عاجل خوانده میشود چیزی نیست که تاخیر در آن نرزمآ به نفعه بیانجامد بلکه چیزی است که هم اکنون نوبت آن رسیده است.

با این حال شهرداری منطقه آسودگی خاطر پیشه ساخته است بلکه معتقد است که خطر در کمین است و همواره در حال چاره اندیشی در مورد مسائل و مشکلات می باشد.

یکی از مهمترین مشکلات منطقه تصمیمات طرح مجموعه شهری در مورد منطقه است که با طرحهای بالادست و مصوب کاملاً مغایرت دارد و در صورت ابلاغ به شهرداری منطقه به کلی تمام برنامه های آن را دگرگون خواهد ساخت. شهرداری در این زمینه یک گزارش مصور تهیه و به مقامات ذیربط عرضه کرده است و در پیوست شماره ۲ (جلد پیوستها) این گزارش نیز گنجانده شده است. بهر حال لازم است تکلیف این امر هرچه زودتر مشخص شود.

موضوع دیگری که هم اکنون باید به آن پرداخت و در حقیقت از مدتی پیش باید اقدام می شد مذکره و توافق با نیروهای مسلح در مورد خروج آنها از زمینهای تحت تصرفشان می باشد زیرا انجام بسیاری از طرحها (احداث دریاچه، بخش شمالی چهارباغ، ادامه بزرگراههای همت و رسالت و چند طرح دیگر) به خاطر این امر متوقف شده است.

۲ بررسی و تجزیه و تحلیل برنامه های
۵ ساله شهرداری تهران

۲- بررسی و وتجزیه و تحلیل برنامه های ۵ ساله شهرداری منطقه

۲-۱- تعداد و نوع طرحها و پروژه های تهیه شده و اجرا شده طی دوران حیات شهرداری

۲-۱-۱- طرح موضوع

مجموعه مطالعات علمی و تخصصی شهرداری منطقه ۲۲ در زمینه های مختلف مربوط به امور زیربنایی و موثر در توسعه سامان منطقه، منجر به طرحها و پروژه های مطالعاتی، عمرانی و اجرایی متعددی شده، که فهرستی از آنچه تاکنون در برنامه کار بوده در زیر و فهرست سایر پروژه های در دست اقدام و اجرا تحت عنوان (بررسی دوم) آمده است. در اینجا صرفاً فهرستی از عمده پروژه و طرحهای شهرداری منطقه ۲۲ (اعم از مطالعاتی و عمرانی - اجرایی) درج شده است.

۲-۱-۲- عمده طرحها و پروژه های شهرداری منطقه ۲۲

۲-۱-۲-۱- عمده پروژه های مطالعاتی :

- طرح جامع محیط زیست.
- طرح جامع بهداشت محیط.
- طرح جامع آبخیزداری.
- طرح جامع ترافیک.

۲-۱-۲-۲- عمده پروژه های عمرانی و اجرایی کوتاه مدت :

- جمع آوری آبهای سطحی و اجرای کار.
- تامین نیازهای خدماتی اولویت دار.
- ساماندهی معابر داخل شهرکها.
- اجرای شبکه معابر شهرکهای موجود.

۲-۱-۲-۳- عمده پروژه های عمرانی و اجرایی میان مدت :

- طراحی، احداث و ترمیم خیابانها و معابر.
- ادامه بزرگراه شهید همت.
- آزاد راه تهران - کرج.
- ادامه بزرگراه ۱۲۰ متری آزادگان.
- ادامه ۴۵ متری شهرداری.

- طراحی شبکه آبرسانی فضای سبز.
- احداث و تکمیل پارکها.
- جنگلکاری در ارتفاعات.
- تکمیل و احداث ساختمانهای شهرداری.
- کانال مشترک تاسیسات شهری.
- ساماندهی و انتقال صنایع مزاحم.
- توسعه و تجهیز اماکن ورزشی.
- خرید املاک و مستغلات و رفع معارضین.

۲-۱-۲- عمده طرحهای عمرانی و اجرایی بلند مدت :

- تونل تاسیسات شهری
- بازار
- مراکز خدمات محلات و نواحی
- دریاچه
- فضای سبز ارتفاعات
- شکن گیزی معابر و شریانهای اصلی
- پارک حیات وحش
- موزه مینیاتوری

نگاره ۱-۲- تعداد و نوع طرحها و پروژه های در دست اجرا، خاتمه یافته، متوقف شده، زمان و نوع اجرا

ردیف	عنوان پروژه	مجری پروژه	مدیر پروژه	درصد پیشبرد کار
۱	مطالعات طراحی شهری و تعیین برنامه توسعه منطقه ۲۲	حوزه معاونت شهرسازی شهرداری تهران - مهندسین مشاور شارسنان با همکاری مهندسین مشاور بارند	مهندس صدقی مهندس زوزی	
۲	مطالعات فاز توجیهی آبخیزداری از ارتفاعات ۱۴۰۰ متر به بالا	شرکت جهاد تحقیقات آب و آبخیزداری	دکتر غلامی	۷۹۵
۳	مطالعات فاز تفصیلی - اجرایی آبخیزداری بین ارتفاعات ۱۸۰۰-۱۴۰۰ متر	شرکت جهاد تحقیقات آب و آبخیزداری	دکتر بهمن	۷۸۰
۴	مطالعه طرح جامع تفصیلی توسعه و بیسازی و بهینه سازی پارک بینگر	شرکت جهاد تحقیقات آب و آبخیزداری	مهندس مهدی زاده	۷۸۰
۵	مطالعات مونتیرینگ (پایش) ۲۵۰۰ هکتاری پارکهای بینگر و وردآورد	شرکت جهاد تحقیقات آب و آبخیزداری	مهندس انصاری	۷۷۵
۶	مطالعه جمع آوری آبهای سطحی و آبخیزداری شهری	شرکت جهاد تحقیقات آب و آبخیزداری	دکتر بنی حبیب	۷۹۵
۷	مطالعه تامین آب و انتقال آب به دریاچه	شرکت جهاد تحقیقات آب و آبخیزداری	دکتر بنی حبیب	۷۸۵
۸	طرح جامع محیط زیست - فاز یک پروژه یک شناخت و معرفی محیط زیست طبیعی و انسان ساخت موجود در منطقه	واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی	دکتر جعفر نوری	۷۹۵
۹	پروژه دو: بررسی ارزیابی اثرات توسعه منطقه پرورد آلودگی همای شهر تهران	واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی	دکتر مجید عباسپور	۷۸۰
۱۰	پروژه سه: ارزیابی و پیش بینی آلودگی صوتی ناشی از تیرهای طرح جامع منطقه ۲۲ بر محیط زیست منطقه	واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی	دکتر پروین نصیری	۷۸۰
۱۱	طرح جامع محیط زیست - فاز دو پروژه پنجم: بررسی پتانسیل و توان اکولوژیکی منطقه زمین الگوی آمایش محیط زیست	واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی	دکتر جعفر نوری	۷۹۵
۱۲	پروژه شش: بررسی ارزیابی طرح تفصیلی از دیدگاه مدیریت مواد زائد جامد و ارائه راه حل های بهینه	واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی	دکتر متوری	۷۸۰
۱۳	پروژه هفت: ارزیابی اثرات زیست محیطی محلی احداث تصفیه خانه فاضلاب منطقه	واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی	دکتر مهدی برنی	۷۵۵
۱۴	طرح جامع محیط زیست - فاز سه بررسی و امکان استفاده از انرژیهای تجدید پذیر در احداث منطقه ۲۲ شهرداری تهران	واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی	دکتر مجید عباسپور	۷۵۰
۱۵	طراحی و استقرار سیستم مدیریت زیست محیطی ISO ۱۴۰۰۱ در منطقه ۲۲	واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی	دکتر جعفر نوری	۷۷۵

ردیف	عنوان پروژه	مجری پروژه	مدیر پروژه	درصد پیشرفت کار
۱۶	طرح جامع بهداشت محیط بررسی وضعیت موجود و ارائه راه کارهای تامین آب آشامیدنی بهداشتی در منطقه ۲۲	دانشکده بهداشت و انسبیت تحقیقات بهداشتی	دکتر حسین ناصری	۷۰
۱۷	بررسی وضعیت سیستم آبرسانی موجود و ارائه الگوی مناسب آبرسانی در منطقه		دکتر امیرحسین سعیدی دکتر کاظم ندایی	۷۰
۱۸	بررسی وضعیت موجود دفع بهداشتی فاضلاب شهری در منطقه و ارائه راه کارهای لازم. ارائه الگوی نوین بهداشتی مکن و اماکن عمومی		دکتر جعفر نوری دکتر قاسم علی عمری	۷۵
۱۹	در منطقه ۲۲ در ایجاد تزیینی - شبیایی و بیولوژیکی			۷۰
۲۰	تدوین الگوی بازیافت مواد زائد جامد شهری و ارائه راه کارهای مشارکت مردمی در منطقه			
۲۱	مطالعه تهیه طرح ساماندهی شهرسازی نواحی آوا	مهندسی مشاور آمود	مهندس کریمی	۷۸۰
۲۲	مطالعات و طراحی نوسان مشترک تأسیسات شهری و تدوین شرایط زیرساختهای شهری	سازمان مشاور فنی و مهندسی شهر تهران مهندسی مشاور انرژی	مهندس کنانی مهندس - واجد توری	
۲۳	ساماندهی راهی توارانتهافت ۱۸۰۰-۴۰۰ متر	مهندسی مشاور آرمانشهر	دکتر بهزادفر	۷۸۰
۲۴	مطالعات حمل و نقل و ترافیک منطقه ۲۲	معاونت پژوهشی دانشگاه علم و صنعت	دکتر پیهانی	۷۵
۲۵	تهیه طرح اجرایی شبکه معابر	شرکت حجر لاسود	مهندس رضازاده	
۲۶	تهیه طرح اجرایی معابر نواحی بک و دو	مهندسی مشاور آمود	مهندس کریمی	۷۸۰
۲۷	تهیه نقشه های برداشت ۱/۵۰۰	سازمان مشاور فنی و مهندسی شهر تهران		
۲۸	طراحی ساختمان اصلی شهرداری منطقه	مهندسی مشاور پیمایش محیط شهر	خانم مهندس باباخانی	
۲۹	تقاطع آزاد راه تهران شمال با همت	مهندسی مشاور ره آور	آقای دکتر خالقی	
۳۰	تقاطعهای غیرمسطح S۷, S۵, S۲ آزاد راه همت	مهندسی مشاور ره آور	آقای مهندس کنانی	
۳۱	تقاطع آزاد راه تهران - کرج یا همت	مهندسی مشاور ره آور	آقای مهندس برای نژاد	
۳۲	دامه آزاد راه شهید همت - حفاصل شهید باقری تا اتوبان کرج	مهندسی مشاور رهاب	آقای مهندس زاهدی	
۳۳	تقاطعهای آزاد راه شهید همت	مهندسی مشاور رهاب	آقای مهندس زمانی	
۳۴	دامه بزرگراه رسالت و تقاطع آن با بلوار دهکده المپیک	مهندسی مشاور تردد راه	آقای دکتر خالقی	
۳۵	طراحی معابر ۴۵ و ۳۵ متری و شبکه شریانی منطقه	مهندسی مشاور کاوش راه	آقای مهندس کنانی	
۳۶	طراحی معابر ۴۵ و ۳۵ متری و شبکه شریانی منطقه	مهندسی مشاور راهان سازه	آقای مهندس کنانی	
۳۷	نظارت عالیه بر پروژه های تشنگانه شرکت جهاد تحقیقات آب و آبخیزداری	سازمان مشاور فنی و مهندسی شهر تهران	آقای مهندس ابراهیمیان	
۳۸	نظارت عالیه بر مطالعات مهندسی مشاور ذجاج در تقاطعهای S۱۰, S۱۲ آزاد راه همت	سازمان مشاور فنی و مهندسی شهر تهران	آقای مهندس تریانی نژاد	
۳۹	طراحی پل های روگذر S۱۲, S۱۰ بزرگراه ممست و پل زیرگذر عابریاده بزرگراه آزادگان	مهندسی مشاور ذجاج		
۴۰	تهیه نقشه های توپوگرافی از نقاط مختلف منطقه	مهندسی مشاور پیمایش ایران		

مأخذ: شهرداری منطقه ۲۲

۲-۲- تحلیل موانع، محدودیتها و توانهای منطقه در تهیه و اجرای طرحهای مهم توسعه شهری
 ۲-۲-۱- موانع و محدودیتها

• سیاستهای کالبدی طرح مجموعه شهری تهران

طرح مجموعه شهری اسکان بیش از حد موجود را ممنوع ساخته است. این امر مغایر با برنامه های فعلی است و در نتیجه مستلزم توقف کلیه عملیات و انجام برنامه ریزی های جدید خواهد بود بویژه که تحقق پذیری آن هم چندان مسلم نیست و راهکاری نیز ارائه نشده است.

• عدم همسویی نهادهای تصمیم گیرنده در بخش مدیریت شهری از جمله وزارت مسکن و شهرسازی و شهرداری تهران

این امر باعث به درازا کشیدن هرگونه تصمیم گیری و ابلاغ آن به شهرداری و نهایتاً موجب سرگردانی شهرداری میشود.

• دخل و تصرفات غیرقانونی (خصوصاً از جانب ارگانهای نظامی) در ارتفاعات شمالی منطقه. که بخش چشم گیری از توان و انرژی شهرداری را به خاطر کنترل و جلوگیری از خلاف به هدر میدهد و گاهی نیز بی نتیجه می ماند.

• وقفه در روند اجرای طرح تفصیلی منطقه

این امر علل گوناگونی دارد که مهمترین آنها فقدان "سازمان توسعه منطقه" می باشد. اصولاً طرح تفصیلی منطقه ۲۲ دارای رویکردی فعال و عملیاتی - اجرایی است نه مانند اکثر طرحهای تفصیلی دیگر انفعال و ضابطه ای - ممنوعیتی بهمین سبب هم علاوه بر بدنه اداری شهرداری نیازمند به یک متولی آبادگری است.

• نظام غلط تبادل اطلاعات

شهرداری صاحب آرشیو اطلاعات نسبتاً فنی و یک بخش ناچ مجهز است ولی متأسفانه به جای ارائه اطلاعات راه جس اطلاعات را پیش گرفته است که نه فقط از سوء استفاده جلوگیری نمی کند، بلکه خود باعث ضررهای جانی فراوانی میگردد.

- مشکلات ناشی از روشهای کمیسیون ماده ۵ برای مثال، ۳۱ مورد از مسائل که در اردیبهشت ماه ۱۳۸۱ به آن کمیسیون ارجاع شده است تا تاریخ این گزارش هنوز تصویب (یا رد) نشده اند.
- بدون نبودن سیستم تبادل اطلاعات برای ثبت مراحل پیشبرد امور اجرایی، کنترل کیفی و آنالیز فرآیند کار، در زمینه های مختلف توسعه و عمران منطقه.

۲-۲-۲- توانهای منطقه

- پتانسیلها و استعدادهای طبیعی منطقه :

این توانها در زمینه های زیست محیطی، هیدرولوژیکی، خاک و زمین، دسترسی ها، توپوگرافی، وجود اراضی بکر و دست نخورده واقع در قلب مجموعه شهری تهران بطور کاملاً چشم گیری در منطقه حاضرند و تاثیر آنها در تسهیل بانندگی منطقه روشن و بی نیاز از تحلیل است.

- منابع ارزشمند آب :

امکان استحصال حجم نیلاب چشمگیر در حوزه های آب و آبخیزداری (بمنظور تامین آب شرب منطقه و دریاچه مصنوعی).

- محیط زیست غنی (خصوصاً در محدوده ارتفاعات تراز ۱۸۰۰ - ۱۴۰۰) :

این محیط بستر مناسبی برای ایجاد منطقه ویژه گردشگاهی - ایرانگردی - استراحتی پیش بینی شده در طرح جامع تهران (ساماندهی) می باشد.

- امکانات برای استفاده از انرژیهای تجدید پذیر :

میزان تشعشع انرژی خورشیدی و میزان بالای پتانسیل باد در منطقه باعث گشته است تا از هم اکنون طرح های زیادی در زمینه تولید و استفاده از انرژی پاک (غیرپالاینده) و دیگر تمهیدات در زمینه توسعه پایدار در دست تهیه و اجرا باشند.

- پائین بودن سطح آلودگی های زیست محیطی (هوا، صوت، خاک، آب و مانند آن): هرچند این پدیده در حال حاضر بعلت نوبایی و کمی جمعیت و فعالیت است اما بهر حال کمکی است در جهت پاکیزگی شهر زیرا به هر حال پاک نگهداشتن آسانتر از پاکسازی محیط آلوده است.
- امکانات وسیع پیشنهاد ایده های جدید طراحی زیرساختهای شهری بعلت بکر بودن منطقه.
- عبور مسیرها، بزرگراهها و آزادراههای عمده و مهم درون شهری و بین شهری: از جمله: همت، رسالت، تهران - کرج، بزرگراه تهران - شمال و مترو) که اینها تسهیل کننده طراحی توامان بافت و شبکه ارتباطی می باشند.
- تشکیل کمیسیونهای فنی - تخصصی هفتگانه : مرکب از شهردار منطقه، متخصصین و دانشگاہیان با تخصصهای مورد نیاز و با عملکرد بسیار گسترده که این مجامع رهبری امر آبادانی منطقه را بر پایه های علمی تخصصی قرار میدهند و خود عناصری هستند که نظام برنامه ریزی مستمر و طرح های فرایندی را امکان پذیر می سازند.

۲-۳- بررسی نظرات و پیشنهادهای شهرداری منطقه

۲-۳-۱- رویکرد عمومی شهرداری

بضرورت کلی شهرداری منطقه ۲۲ رویکردی علمی - تخصصی دارد و در همین راستا همواره پیشنهادهای متعددی دارد و در اجرا نیز به بسیاری از آنها عمل می کند. در واقع می توان گفت تمام مکانیزم هدایت منطقه توسط خود منطقه تکوین یافته است و تنها محدودیتهای ناشی از نمودار سازمانی، که از سوی شورای شهر ابلاغ شده است و همچنین ساختار کمیسیونها و شوراهای فنی - تخصصی، که از سوی کمیسیون ماده ۵ ابلاغ شده است نظر مراجع بالادست را به همراه دارد.

۲-۳-۲- طرح های پیشنهادی

تقریباً تمام طرحهایی که در آینده های قبلی (۱-۷ و ۲) از آنها نامبرده شده اند منعکس کننده نظر شهرداری می باشند، اکثر آنها مستقیماً از سوی شهرداری مطرح شده و به مشاوران واگذار گردیده اند. برخی نیز از سوی مهندسان مشاور پیشنهاد شده اند اما شهرداری در بررسی نیاز و موافقت با طرح آنها نقش فعالی داشته است. بانگامی به فهرست طرح های یادشده میتوان براحتی دید که همگی آنها مورد نیازند اما در مورد اولویت و اهمیت آنها نمیتوان به همین صراحت اظهار نظر کرد. برنامه ۵ ساله سعی در تعیین این اولویت دارد و امید است در ویرایش های آینده بتواند نظمی به این کار بدهد.

۲-۳-۳- بستر مناسب طرحها و مکانیزم تهیه طرح

برخورد شهرداری با مسئله طرحی و برنامه ریزی را بطور کلی بصورت زیر میتوان توصیف نمود: طرحهای بزرگ و عمومی که اغلب نیز مجری آن خود شهرداری است از سوی شهرداری مطرح میشود (و در صورتیکه پیشنهاد کننده شخص دیگری باشد لزوم آن به تأیید شهرداری میرسد) سپس طرح به مهندس مشاور متخصص در رشته ارجاع میگردد سپس از طرح در کمیسیونهای ذیربط در صورت نیاز به مراجع بالاتر فرستاده میشود. در مورد طرحهای متقاضیان ساخت و ساز برای زمینهایی با مساحت بزرگ (بیش از یک هزار مترمربع) و کوچک ضوابط جداگانه ای وجود دارد. طرحهای کوچک مسیری مانند مناطق دیگر را طی می کنند.

طرحهای بیش از هزار مترمربع ملزم به تهیه طرح جزئیات محدوده یا عبارتی دیگر چیدمان ساختمانها در تمامی بلوک شامل ملک می باشند. این طرح از نظر ضوابط طراحی شهری، بویژه ضوابط نما در کمیسیون طراحی شهری بررسی میشود و تنها پس از نائید آن مراحل صدور پروانه آغاز می گردد.

وجود کنترل کیفی دقیق در زمینه طرح، محاسبه و تمهیدات اجرایی و همچنین نظارت مستقیم بر روند اجرا با حضور مستقیم معارنان و مسئولان کمیسیونهای هفتگانه بستر مناسب برای بدست آوردن کیفیت مورد نظر آماده می سازد.

۲-۳-۴- ارزیابی

بطور کلی نظرهای شهرداری (که اکثر آنها هم اجرا می شوند) اگر هم ضمانت صد درصد در مورد کیفیت فعالیت آبادانی نباشد، بهرحال باعث جریان این فعالیت در مسیری با افکار جدید و در جهتی صحیح است این امر بویژه در مورد برنامه ریزی های اولیه و طرحهای کلی تر مصداق دارد و وجود طرحهای عدیده باعث ایجاد دیدی سالم و مناسب زندگی امروزه میگردد تنها مشکل آن این است که تعدد طرحها احتمال گسیختگی بنیان مکانیزم طراحی را پیش آورد. بعلاوه همواره خط تناقض بین طرحها نیز وجود دارد.

برای پرهیز از این خطر لازم است مرکزی برای هماهنگی وجود داشته باشد که سرنخ همه طرحها در آنجا جمع شود. به نظر میرسد شورای برنامه ریزی منطقه مناسبترین مکان برای این مرکز است.

۳ نظر سنجی از مردم منطقه

و نهادهای عمومی

۳- نظرسنجی از مردم منطقه و نهادهای مردمی

۳-۱- توضیح

در این بخش با توجه به ویژگیهای منطقه ۲۲ - که بکرات در موردشان توضیح داده شده است - ارجح آن دیده شد که بجای مصاحبه های رسمی و سازمان یافته، برخوردهای چهره به چهره غیررسمی همکاران این مهندسان مشاور با اهالی و مقامات ملاک عمل قرار گیرد.

۳-۱- وضعیت نهادهای مردمی

روی هم رفته نهادهای مشکل زیادی در محل وجود ندارد و اکثر آنچه نیز وجود دارد معمولاً در رده انجمن های اولیا و مربیان مدارس و هیئت های امنای مساجد و نظیر آن هستند. شورایی در شهرک راه آهن وجود دارد ولی مناسبانه علیرغم مراجعات مکرر همکاران این مهندسان مشاور موفق به ملاقات کسی نشدند (ظاهراً تمام مراجعات در ساعاتی بودند که اعضاء شورا کار را تعطیل کرده بودند).

مهمترین نهادهایی که میتوان آنها را جزء نهادهای مردمی دانست هیئت های مدیره شهرکها است که بنحوی نیز رسمیت دارند. این هیئت ها اغلب هم زمان با اسکان شهرک بوجود آمده اند.

از علل عمده این خلاء میتوان موارد بسیاری را برشمرد. از جمله: نوبی بودن منطقه و نبودن فرصت کافی برای ایجاد نهادها، بالا بودن میزان مهاجرت و نبودن فرصت کافی برای آشنایی و ایجاد صمیمیت، نامشخص بودن وضعیت واحد "شهرک" در برابر "ناحیه" و نهایتاً ادامه تعلق خاطر به مسکن و محل اشتغال قبلی اهالی.

۳-۲- میزان و نحوه دخالت نهادهای مردمی

معمولاً حیطه عمل و آماج دخالتهای نهادهای موجود همان حوزه فعالیت خود آنان (یعنی مثلاً شهرکی که مدیریت آنها دارند یا مسجدی که امین آنهاند) میباشد و رابطه آنان با شهرداری اکثراً در حد مناقضی - متصدی است. اخیراً واحد ارتباطات مردمی (در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی) اقدام به تشکیل جلساتی از معتمدین شهرکهای مختلف برای کسب نظرات آنها نموده است. هنوز برای ارزیابی اثرات این اقدام خیلی زود است.

۳-۳- نقش شهرداری در راه اندازی نهادها

بخش های گوناگون شهرداری منطقه - بویژه معاونت اجتماعی فرهنگی - فعالانه درصدد جلب مشارکت و دخالت اهالی می باشند. در معاونت نامبرده واحدهای مشارکت و ارتباطات مردمی

موظف به ایجاد روابط یادشده می باشند و اقدامهای موثری نیز در این زمینه انجام داده اند از جمله برگزاری جلساتی با متعهدین و فعالان شهرکها در زمینه امور شهری، ایجاد گروههای داوطلب در زمینه مبارزه با اعتیاد و نظایر آن. بدیهی است ارزیابی میزان اثربخشی اقدامهای شهرداری نیاز به چندین سال تجربه دارد.

۴-۳- نظر سنجی از مردم

۴-۳-۱- جمع بندی کلی

جمع بندی بر خوردهای چهره به چهره اهالی را در زمینه های مورد نظر دستورالعمل، میتوان به شرح زیر دانست:

- همه اهالی از وضع خود ابراز شکایت می نمایند هر چند که به نظر می رسد (طبق عادات مرسوم) ابرازها شدیدتر از اعتقاد قلبی آنان است، بویژه هنگامی که تشخیص می دهند امکان دارد شنونده مجرای برای انتقال شکایات به مقامات شهری باشد.
- فهرستی از موارد عمده شکایات در این گزارش آمده است.
- طبعاً مردم تفصیر را متوجه مقامات میدانند - یا بهر حال چنین اظهار میکنند.
- تاکنون بموردی که بطور جدی اعلام آمادگی در تحمل هزینه ای بنمایند برخورد نشده است.
- در زمینه اقدامهای کلی در سطح منطقه و فضاهای عمومی عمده، همواره سخن از "انها" است و فقط در مورد مقیاسهای کوچک مانند فضای بازیین دوبلورک آپارتمانی یا سالنهای اجتماع شهرکهای کوچک، نظایر آن ممکن است به اصطلاح "ما" برخورد شود.
- بسیاری، از جمله اغلب مغازه دارها و بویژه صاحبان بنگاههای معاملات ملکی اذعان دارند پس از تاسیس شهرداری منطقه (و در واقع جداشدن از منطقه ۵) در زمینه های زیادی وضع منطقه بهتر شده است، و عموماً این امر را به علت همین استقلال و بدست آوردن هویت ویژه میدانند.
- شکایات مردم بیش از شهرداری متوجه سازمانهای خدماتی دولتی از قبیل آب، برق، گاز، تلفن، شرکت واحد اتوبوسرانی و نظایر آن است.
- فهرست مشکلات دریند بعد آمده است.
- مهمترین چیزی که منطقه ۲۲ برای عرضه دارد، امکان رفع کمبودهای نقاط دیگر تهران، اعم از کمبودهای مسکونی یا خدماتی است و بعبارت دیگر ارائه زمین و خدمات با کیفیت بهتر و بهای کمتر از جاهای دیگر اهالی نیز مشخصاً متوجه این امر میباشند و فارغ از آن که به زبان بیاورند یاخیر با رفتار خود آنرا ابراز می نمایند.

۲-۴-۳- فهرستی از گله های مردمی

۱-۲-۴-۳- دهکده المپیک :

شکایت و گله از طرز برخورد مسئولین اداره آب و فاضلاب و درخواست مبالغ زیاد جهت آب و همچنین قطع آب فضای سبز.

۲-۲-۴-۳- زیادداشت پائین :

• قسمتهای باز غربی شهرک که کوچه های شهرک به آن منتهی می شوند به مکانی برای ریختن زباله های ساکنین تبدیل گردیده که شهرداری هم هیچ اقدامی جهت رفع این مشکلات انجام نداده است.

• به علت احداث بزرگراه رسالت در خیابانهای ۵۱ و ۵۳ قسمتی از ساختمانها تخریب شده و بعضی نیز نیمه کاره به حال خود رها گشته اند که این امر باعث تجمع حیوانات موذی (موش) سوسک، و حزن آن) گردیده است.

۳-۲-۴-۳- زیادداشت بالا :

- رهائیدن فاضلاب سطحی خیابانها در قسمتهای شرقی که به مسیل کن می ریزد که این کار در روزهای گرم تابستان باعث ایجاد مشکلات می گردد.
- صدای کامیونهای در حال تردد در بلوار دهکده به خصوص در هنگام شب.
- عدم دسترسی به شعبه توزیع نفت و همچنین عدم تاسیس گاز شهری.
- نبود مراکز تفریحی و فراغتی.
- کیفیت نامناسب پیاده روها.
- نبود دسترسی سریع به مرکز شهر (اتوبوس - مینی بوس)
- عدم دسترسی به مراکز خرید روزمره.

۴-۲-۴-۳- شهرک امیرکبیر و شهرک هوانیروز:

- تردد کامیونها.
- پخش شدن فاضلاب در سطح خیابانها به علت نبود شبکه دفع فاضلاب.

۵-۲-۴-۳- شهرک راه آهن :

- در اکثر قسمتهای شهرک راه آهن خیابانها فاقد آسفالت و جدول می باشند.
- عدم دسترسی اهالی به مراکز خرید روزمره
- خالی بودن پیاده روها.

- پراکنده بودن نخاله های ساختمانی و مصالح ساختمانی در معابر.
- کمبود فضای سبز
- بعضی از رمپ های پارکینگ باعث اختلال در عبور و مرور پیاده در پیاده روها میشوند.

۳-۴-۲-۶- شهرک چشمه :

- کیفیت نامناسب معابر
- نبود سیستم گازرسانی
- گرفتگی کانهای فاضلاب
- کمبود فضای آموزشی
- نبود درمانگاه

۳-۴-۲-۷- شهرک پیکانشهر:

- کمبود خطوط تلفن
- پیشنهاد: ایجاد مدرسه در سطح متوسطه.

۳-۴-۲-۸- شهرک دانشگاه شریف :

- دوری از مرکز خرید
- کمبود خطوط تلفن

۴- ارزیابی مدیریت شهری

۴-۱- توضیح

پیش از ارائه ارزیابی ها لازم به تذکر است که بنظر این مهندسان مشاور درمورد منطقه ۲۲ تنها تکیه بر چارچوب حاضر تصویر صحیحی از مدیریت را بدست نخواهد داد.

۴-۱- میزان استقلال شهرداری منطقه

مستقل ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ وابسته

۴-۲- پویایی مدیریت شهری در منطقه

پویا ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ایستا

۴-۳- پذیرش مشارکت

۴-۳-۱- تصمیم گیری مشارکتی ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ انحصار طلبانه

۴-۳-۲- مشارکت اطلاعاتی ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ انحصار اطلاعات

۴-۴- میزان استقبال از سازمانهای مردمی

۴-۴-۱- در بررسی نظرات

توجه به نظرات ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ عدم توجه

۴-۴-۲- در تصمیم گیری

تأثیر دادن نظرات ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ عدم تأثیر

۴-۵- نحوه مدیریت بانک اطلاعات

۴-۵-۱- درگردآوری اطلاعات و تشکیل بانک اطلاعاتی

موفق ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ناموفق

۴-۵-۲- در ارائه و استفاده از اطلاعات

موفق ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ناموفق (عمدی)

۴-۶- نحوه مدیریت زیست محیطی

موفق ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ناموفق

۴-۷- نحوه مدیریت حمل و نقل

موفق ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ناموفق

۴-۸- نحوه مدیریت زمین و مسکن

۴-۸-۱- ازدیدگاه خدمات شهری و سیاستهای ساخت و ساز و مانند آن

ناموفق	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input checked="" type="checkbox"/> 5	موفق
	۲-۸-۴- از دیدگاه حل مسئله مالکیتها					
ناموفق	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	موفق
	۳-۸-۴- از دیدگاه حل مسئله نیروهای مسلح					
ناموفق	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	موفق
	۹-۴- نحوه مدیریت تامین خدمات شهری					
ناموفق	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input checked="" type="checkbox"/> 5	موفق
	۱۰-۴- نحوه مدیریت توسعه منطقه بصورت کلی					
ناموفق	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	موفق

۵ ارزیابی ساختار و عملکرد

مدیریت شهری منطقه

۵- ارزیابی ساختار و عملکرد مدیریت شهری منطقه

۱-۵- ارزیابی کفایت ساختار تشکیلاتی و قوانین و مقررات

۱-۱-۵- ساختار سازمانی

همانطور که در بخش ۱ همین مبحث توضیح داده شد ساختار مناسب برای شهرداری باید سه بدنه داشته باشد که اولی بکارهای روزمره، دومی به برنامه ریزی و سومی به مدیریت آبادانی مشغول گردند.

سازمان مصوب فعلی عملاً فقط مناسب کارهای روزمره می باشد. شهرداری متعلق سعی دارد این تقیصه را برطرف کند و بدین مناسبت بدنه دوم یعنی کمیسیونهای مذکور در مصوبه ۳۲۰ کمیسیون ماده ۱/۵ - علیرغم آن که هنوز رسماً ابلاغ نشده است - بکار دعوت نموده است. این عمل وضع امر برنامه ریزی را تا حدی بهبود بخشیده است.

آنچه کمبودش به شدت احساس میشود بدنه سوم یعنی سازمان عمران منطقه ۲۲ است که در کنار شهرداری و بنا ریاست شهرداری و معاونان آن بطور مستقل امر مدیریت اجرایی آبادانی را به سامانی برساند.

۲-۱-۵- مسئله مالکیت

در ابتدای تدوین طرح تفصیلی، طبق توافق بعمل آمده با شهرداری تهران، پیش فرض برنامه ریزی، حل مسئله مالکیت بطور بنیادی یعنی تجمیع همه املاک و تفکیک مجدد آنها بود. لازمه این عمل وجود سازمانی (مثلاً به نام بانک زمین) با اختیارات قانونی گسترده (درحد قوانین کشوری مصوب مجلس شورای اسلامی) و پرسنل مجهز میباشد. که بتواند بر مبنای قوانین بخش خصوصی، در جوار شهرداری فعالیت نماید.

متأسفانه ایجاد چنین سازمانی تحقق نیافت و از این رو منطقه با مشکل عمده ای روبرو است.

۳-۱-۵- ضوابط ساختمانی

علیرغم تصویب طرح تفصیلی در سال ۱۳۷۳ و تجدید نظر آن در سال ۱۳۷۸، ضوابط ساختمانی بناهای غیر مسکونی هنوز در دستور کار کمیسیون ماده ۵ قرار دارد و به تصویب نرسیده است. این امر مشکل عمده ای در راه ارائه خدمات مورد نیاز منطقه ایجاد کرده است.

۲-۵- ارزیابی عملکرد شهرداری منطقه

۲-۵-۱- برخورد عمومی

شهرداری منطقه ۲۲ در زمینه برنامه ریزی، طراحی و اجرا، دیدگاهی کاملاً علمی دارد و معتقد به استفاده از کارشناسان و متخصصان این زمینه ها است. نتایج این امر در موارد مختلف بشرح زیر است:

۲-۵-۲- برنامه ریزی و طراحی

منطقه ۲۲ دارای تعداد زیادی طرح (اعم از طرحهای مطالعاتی و اجرایی) است که پستوانه ای غنی از مطالعات علمی و نظرات مفید در زمینه عمران فراهم آورده است اما از سویی دیگر باعث تعدد پیشنهادها در زمینه های واحد و گاه تشتت در برنامه و تصمیم گیری شده است. همانگونه که در بندهای قبلی اظهار شد لازم است سرنخ برنامه ریزی ها در یک مرکز جمع شوند و هماهنگی های لازم بعمل آید. بعلاوه به نظر می رسد شهرداری منطقه ۲۲ کاملاً مستعد نهاد برنامه ریزی مستمر (به شرح پیوست شماره ۱) باشد.

۲-۵-۳- برنامه عمرانی ادواری (۵ یا ۳ ساله)

با آنکه همواره شهرداری معتقد به تدوین برنامه های ۵، ۳ و ۱ ساله بوده است و در این زمینه تلاشهایی هم بعمل آورده است، این برنامه هنوز تکمیل نشده است. امید است نخستین برنامه ۵ ساله شهرداری منطقه بزودی آماده گردد.

۲-۵-۴- اجرای طرحهای عمده شهری

یکی از نتایج مشخص تشتت برنامه ریزی (بند ۲-۵-۲) آن است که بسیاری از طرحهای آماده (طرحهای اجرایی - مرحله ۲) مربوط به معابر و فضاهای شهری بدون اجرا مانده اند و فضاهای یادشده با طرحهای اولیه (درحد مرحله ۰) با گاه بدون طرح اجرا می شوند. باید یادآور شد که بانوجه به سرعت ساخت و ساز در منطقه ایجاد فضاهای عمومی و زیرساختها که بعهد شهرداری است نیز باید از سرعت مناسبی برخوردار باشد و می توان گفت شهرداری منطقه در این زمینه نسبتاً موفق می باشد. یکی از مهمترین زمینه های فعالیت شهرداری ایجاد و حفظ فضاهای سبز (اعم از شهری، منطقه ای، محلی و اعم از پارک منظم یا جنگلکاری) است.

۵-۲-۵- نظارت بر اجرای بخش خصوصی

ساخت و ساز در منطقه عمدتاً بصورت انبوه سازی است و تعداد مراجعین برای تسک سازی بسیار قلیل است. به نحوی که تعداد پروانه های صادره اغلب از ۳۰ مورد در ماه تجاوز نمی کند با این حال حجم کلی ساخت و ساز بسیار بالا است.

سرعت و سهولت روال آبادانی میتواند گزینه ای باشد بر عملکرد مناسب شهرداری در برخورد با متقاضیان (اعم از انبوه ساز و تک ساز).

۵-۳- ارزیابی نظر سنجی های مردمی

رونق بازار زمین و مسکن در منطقه - بویژه باتوجه به این نکته که برش عرضی تقریباً کاملی از هممه افشار بدانجا روی آورده اند، نه فقط ائشار کم درآمد - خود گویای رضایت ساکنان و مهاجران میباشد. هرچند ظاهراً این مسئله ممکن است مغایر با مطالب بند ۳-۴ بنظر برسد اما باید توجه داشت که رضایت و عدم رضایت امری است نسبی بین مناطق مختلف شهر.

۵-۴- امکانات و محدودیتهای مدیریت شهری

۵-۴-۱- اهم امکانات، فرصتها و نقاط قوت:

- وجود مدیران و کارکنان مطلع، کارآمد، علاقمند و معتقد به روشهای صحیح مدیریتی و اجرایی.
- وجود عرصه های بازفعالیتها و اراضی مستعد ساخت و ساز.
- نوبت بودن منطقه و نبود مسائل انباشته از قبیل (جز مواردی مانند مالکیتها)
- جمعیت کم و بخش ساخته شده نسبتاً محدود که امکان نظم آینده را فراهم میسازد.

۵-۴-۲- اهم محدودیتهای، تهدیدها و نقاط ضعف:

- نامشخص بودن سرنوشت منطقه از نظر تصویب نهایی و ابلاغ طرح مجموعه شهری.
- نامشخص بودن برنامه خروج نیروهای مسلح.
- تعارض طرح ها و تشعش در انتخاب آن
- تخصیص اعتبار های عمرانی و جاری (بویژه عمرانی) ناچیز در حد خنده دار.
- عدم شناخت کافی مقامات شهری از اوضاع ویژه منطقه و برخورد با آن مانند سایر نقاط.

۵-۵- راهبردهای عمده مدیریت شهری

۵-۵-۱- توضیح:

بدیهی است در این مرحله هنوز برای ارائه راهبردهای دقیق همراه با راه کارهای مفصل بسیار زود است. آنچه اکنون میتوان گفت بدیهیاتی است که بطور بسیار مشخص به چشم می خورد و در واقع وجود خود را بر هر بررسی کننده ای تحمیل می نمایند.

به همین علت فقط اهم راهبردها آن هم فهرست وار عرضه شده اند.

۵-۵-۱- مدیریت برنامه ریزی:

- ایجاد مرکز برنامه ریزی مداوم (بشرح پیوست ۴) در جوار مرکز ناچ GIS بمثابة ارگان تحلیل گر.
- تقویت شورای برنامه ریزی بعنوان ارگان تصمیم ساز و تشکیل جلسات منظم ادواری با مقامهای تصمیم گیرنده.
- ارائه و انتشار هرچه بیشتر اطلاعات و پرهیز از سیاست فعلی حیس اطلاعات.
- تهیه برنامه پنج سانه عمرانی و تجدیدنظر مداوم در آن

۵-۵-۲- مدیریت اجرا

- تکیه و تاکید بر راه اندازی "سازمان توسعه منطقه ۲۲".
- تکیه و تاکید بر ایجاد سازمان تملک اراضی و تفکیک و واگذاری املاک (بانک زمین یا هر عنوان دیگر)
- مرحله بندی توسعه و عمران در منطقه و پرهیز از ساخت و ساز در نواحی مربوط به مراحل بعد.