

شصت سال ایستادگی و خدمت

مطرات مهندس محمد توسلی

جلد دوم

تجربه مدیریت شهری در دوران بحران

(اسفند ۱۳۸۷ - دی ۱۳۵۹)

ویراستار: مرتضی رسولی



شصت سال استادکتاب

خاطرات مهندس محمد توفیق

جلد دوم اسفند ۱۳۵۷ - دی ۱۳۵۶

شابک: 4-305-214-964-978 ISBN: شماره‌گان: ۷۵۰؛ قیمت: ۲۹۰۰ تومان

لیتوگرافی و چاپ: غزال؛ صحافی: صحافی علی؛ چاپ اول ۱۳۹۹

Email: kavirbook@gmail.com

نشانی: تهران، کریم‌خان زند، ابتدای قائم‌مقام فراهانی، کوی یکم، شماره ۲۰، ساختمان کویر

نمایر: ۸۸۳۴۲۶۹۷ • تلفن: ۹-۱۹۹۲-۸۸۳۰ و ۸۸۳۴۲۶۹۸ • کدپستی: ۱۵۸۵۹۱۴۹۱۱

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن کلاً و جزئاً،

به هر صورت (چاپ، فتوکپی، صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی)

بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع است.

فهرست مطالب

۹	 پیشگفتار
۱۵	 مقدمه ویراستار
۱۹	 فصل اول: کلیات (پیشینه تهران و مدیریت شهرداری)
۱۹	 (۱) تهران در دوره قاجاریه
۲۲	 (۲) تهران در دوره پهلوی
۲۵	 فصل دوم: دوره پایتخت در آستانه انقلاب
۲۵	 (۱) اوضاع عمومی پایتخت
۲۹	 (۲) انتخاب شهردار تهران
۳۳	 (۳) انتخاب همکاران و سامانه‌های مدیریت شهرداری
۳۴	 (۴) پرهیز از ملاحظات گروهی و حزبی
۳۵	 (۵) اتخاذ رویکرد مشارکتی در مدیریت شهرداری
۳۷	 (۶) ایستادگی در برابر کارشکنی‌های اولیه
۴۱	 (۷) همصدایی برخی روزنامه‌ها با کارشکنی‌ها
۴۳	 فصل سوم: جلب همکاری و مشارکت‌های مردمی
۴۳	 (۱) برگزاری روز پاکسازی شهر
۴۵	 (۲) برگزاری نخستین جشن نوروزی بعد از انقلاب
۴۶	 (۳) برگزاری مراسم افطار عمومی
۴۹	 فصل چهارم: اقدامات زیربنایی - راهبردی
۴۹	 (۱) اصلاح ساختار مدیریت شهری
۵۷	 (۲) برنامه‌ریزی و تهیه پروژه‌های راهبردی برای حل مشکل ترافیک
۶۱	 (۲-۱) ایجاد طرح ترافیک در هسته مرکزی شهر (راهبرد کوتاه مدت)
۶۶	 (۲-۲) توسعه و تکمیل شبکه ارتباطی (راهبرد میان مدت)

- ۲-۳) احداث مترو (راهبرد بلندمدت) ۶۷
- ۲-۳-۱) مخالفت برخی از وزیران با ایجاد مترو در تهران ۷۲
- ۳) اصلاح و توسعه حمل و نقل عمومی ۷۵
- ۳-۱) اصلاح شرکت واحد و توسعه اتوبوسرانی ۷۵
- ۳-۲) ایجاد پایانه‌های مسافری و توسعه آنها ۸۰
- ۳-۳) اصلاحات در سازمان تاکسیرانی ۸۵
- ۴) مدیریت توسعه شهری ۸۷
- ۴-۱) معیار رشد و رویه شهر (تمرکز زدایی) ۸۷
- ۴-۲) دادن مجوزهای ساختمانی و تشدید مشکل مسکن ۹۷
- ۴-۳) سازمان برنامه‌ریزی در تهران ۹۹
- ۴-۴) مدیریت آب‌های سطحی و مسیل‌های شهری ۱۰۱
- ۵) تشکیل شورای هماهنگی شهرداری تهران ۱۰۵
- فصل پنجم: اقدامات اجتماعی ۱۰۷
- ۱) تغییر نام برخی میادین و خیابان‌ها ۱۰۷
- ۲) برچیدن گودهای جنوب تهران و اسکان گودشندان ۱۱۱
- ۲-۱) برگزاری انتخابات شورای گودنشینان ۱۱۲
- ۲-۲) جمع‌آوری اطلاعات از گودنشینان و تحلیل آماری ۱۱۳
- ۲-۳) ارائه خدمات درمانی، آموزشی و عمرانی به گودنشینان اسکان آنها ۱۱۶
- ۳) خدمات معاونت امور اجتماعی ۱۲۰
- ۳-۱) رسیدگی به اطفال بی‌سرپرست و کودکان معلول ۱۲۰
- ۳-۲) برچیدن قلعه شهرنو ۱۲۳
- فصل ششم: خدمات شهری ۱۲۵
- ۱) انتقال ادارات شهرداری به ساختمان جدید ۱۲۵
- ۲) افزایش بودجه و درآمد شهرداری ۱۲۷

۱۳۰	۳) ایجاد میادین میوه و تره بار
۱۳۱	۴) توسعه و نوسازی جنوب شهر تهران
۱۳۴	۵) توسعه فضای سبز
۱۳۷	۶) مراقبت از محیط زیست و جمع آوری زباله
۱۳۸	۷) برطرف کردن اشکالات در کشتارگاه تهران
۱۳۹	۸) توسعه و تکمیل زیرساختهای گورستانهای تهران
۱۴۳	فصل هفتم: ۱. باطات خارجی و بین المللی
۱۴۳	۱) ملاقات با سفیر اردلان
۱۴۴	۲) شرکت در افتخار شه داران پایتختهای کشورهای اسلامی
۱۴۷	فصل هشتم: مسائل و پیشامدهای داخلی شهرداری
۱۴۷	۱) شرایط خدمت کارکنان و دیدگاه به امور رفاهی همکاران
۱۵۰	۲) تشکل های کارکنان شهرداری
۱۵۰	۱-۲) انجمن اسلامی کارکنان
۱۵۴	۲-۲) شورای کارکنان شهرداری
۱۵۷	۲-۳) شورای اسلامی کارگران شهرداری
۱۵۹	۳) اجرای قانون پاکسازی کارکنان
۱۶۳	۴) مسائل راهنمایی و رانندگی و اداره شماره گذاری
۱۶۷	فصل نهم: چالش های بیرونی مدیریت شهری
۱۶۷	۱) اشغال سفارت آمریکا و استعفای دولت موقت
۱۶۸	۲) تعدد مراکز قدرت و تصمیم گیری
۱۷۰	۳) مداخلات غیرقانونی کمیته های انقلاب
۱۸۰	۴) دادگاه انقلاب مستقر در شهرداری
۱۸۱	۵) بنیاد مسکن و بنیاد مستضعفان
۱۹۰	۶) بنیاد مستضعفان

- ۷) دفتر خانه‌سازی برای مستضعفین ۱۹۱
- ۸) فعالیت تجاری به بهانه تأسیس دانشگاه ۱۹۶
- ۹) فشارهای وزارت کشور برای قطع پشتیبانی شهرداری از جنگ تحمیلی ۱۹۹
- فصل دهم: کناره‌گیری از مدیریت شهرداری و ...** ۲۰۷
- ۱) دلایل استعفا ۲۰۷
- ۲) رد کردن اتهامات بی‌اساس به مدیریت شرکت واحد ۲۱۶
- ۳) پندار از جبهه‌های جنگ ۲۱۸
- پیوست‌ها ۲۲۱
- نصاویر ۴۴۹
- نمایه ۴۸۳

پیشگفتار

این بخش از خاطرات به تجربه مدیریت شهری در کلان‌شهر تهران در شرایط دوران بحران بعد از انقلاب اختصاص یافته است؛ دوره ویژه‌ای که از هشتم اسفند ۱۳۵۷ آغاز شد و تا سوم دی‌ماه ۱۳۵۹ (یعنی تقریباً ۲۲ ماه) ادامه داشت. تدوین این خاطرات که بر اساس اسناد این دوره تنظیم شده از ویژگی خاص دوران انتقال انقلاب ۱۳۵۷ برخوردار بوده و لذا تجربیات ویژه و اسناد تاریخی آن می‌تواند به‌طور خاص برای مدیران امروز و فردای کشور و به‌طور عام برای عموم علاقه‌مندان جامعه مفید باشد.

همان‌طور که در این نخستین خاطرات آمده موقعی که در دولت موقت برای مسئولیت مدیریت شهرداری تهران انتخاب شدم در قسمت معاونت امور انقلاب در دولت موقت، مشغول تهیه اساسنامه برای تاریخ تأسیس «سپاه پاسداران انقلاب اسلامی» بودم. پس از ابلاغ مسئولیت جدید با توجه به سوابق تحصیلات و تجربیاتی که در دوران ادامه تحصیل در اروپا و آمریکا و نیز در سال‌های پیش از انقلاب در جایگاه مهندس مشاور در ارائه خدمات به شهرداری تهران داشتم، خود را برای مسئولیت جدید و اجرای برنامه محوله آماده کردم.

نخستین اقدام در مدیریت شهرداری، موضوع نحوه انتخاب همکاران در اوضاع بحرانی بعد از انقلاب بود که به تفصیل در متن کتاب آمده است. به رغم شرایط خاص و موقعیت نه چندان مطلوبی که در آن زمان کارکنان شهرداری در فکر عمومی داشتند، نگاه ما در مدیریت شهری، تأکید بر مشارکت کارکنان شهرداری بود. بر این اساس فقط در سطح معاونین و چند مدیریت حساس از اشخاص کارآمد و شناخته شده خارج از شهرداری که به لحاظ سوابق مدیریتی و اجتماعی شناخته شده بودند، اسامی پیشنهاد و مورد واگذاری سایر سمت‌ها پس از رایزنی با خود کارکنان شهرداری، از کارکنان سالم و کارآمد شهرداری استفاده شد. این تجربه نشان داد که حتی در دوران بحرانی انتقال و در شرایط انقلاب، مدیریت مشارکتی با موفقیت همراه بوده است.

خوشبختانه در فرآیند انقلاب، خلق و خوی مردم متحول شده بود و عموم مردم با اعتماد به سخنان رهبری و مدیریت انقلاب، مواضع آنها را با مطالبات تاریخی خودشان هماهنگ

می‌دیدند. این موضوع در شعارهای مردم هنگام برگزاری اجتماعات و در راهپیمایی‌ها هم مطرح می‌شد؛ کما این‌که بعد از انقلاب مردم احساس می‌کردند که قرار است جامعه آنان آزاد باشد و خودشان بر تعیین سرنوشت کشور و شهرها حاکم شوند. در چنین شرایطی که مردم احساس آزادی و حاکمیت بر سرنوشت خودشان را پیدا کرده بودند، خلق و خوی مردم چنان متحول شده بود که با همکاری و همدلی همه‌جانبه با مدیریت شهر تهران، اقداماتی انجام گرفت که به لحاظ کارشناسی در شرایط عادی امکان‌پذیر نیست. در این خاطرات به آثار و نتایج همکاری مردم با مدیریت شهر تهران و نیز به مشکلاتی که همزمان از داخل و خارج شهرداری وارد می‌شد، شرایط بحرانی و ناهماهنگ مدیریت و جنگ قدرت در فضای سیاسی کشور ناسی می‌شود. به تفصیل پرداخته شده است.

برای پاسخ‌گویی به مطالبات و نیازهای راهبردی شهروندان به‌ویژه در زمینه‌های اصلاح ساختار مدیریت شهر تهران، مشکل ترافیک و حفظ محیط زیست آن‌گونه که مردم بتوانند بر مدیریت شهرشان نظارت داشته باشند، از همان اسفند ۱۳۵۷ به‌طور فشرده برنامه‌ریزی و پیگیری شد. در خصوص اصلاح ساختار مدیریت شهری که برای تحقق مطالبات تاریخی شهروندان نیازی راهبردی بود، قانون شوراهای شهری تهیه و تقسیمات شهری اصلاح شد تا مردم بتوانند با انتخاب نمایندگان خود در حوزه‌های محلی و حضور آنها در شورای مناطق و شورای شهر (پارلمان شهری) همان‌طور که خانه خودشان را اداره می‌کنند، شهر خودشان را هم به‌طور قانونمند اداره کنند. با توجه به آموزه‌های قرآنی و بهره‌گیری از تجربه شهری در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، قانون شوراها با هماهنگی و استیضای کشور و دولت موقت تهیه شد. زنده‌یاد مهندس بازرگان (نخست‌وزیر دولت موقت) با علاقه‌مندی و دقت این قانون را بررسی و در مورد آن اظهار نظر کردند که در اسناد و خاطرات تاریخی آمده است. نهایتاً قانون «مدیریت واحد شهری» در مهر ۱۳۵۸ به تصویب شورای انقلاب رسید.

به منظور حل مشکل ترافیک و حفظ و نگهداری محیط زیست با در نظر گرفتن مطالعات کارشناسی و تجربیات جهانی، برنامه‌ریزی در سه مرحله انجام گرفت. در برنامه کوتاه‌مدت طرح محدوده هسته مرکزی شهر اجرایی شد. به موجب این طرح با ایجاد محدودیت برای

تردد خودروهای سواری در محدوده مرکزی شهر، تسهیلات ویژه‌ای جهت تردد اتوبوس‌های شرکت واحد فراهم گردید و اولین مرحله آن با همکاری و همدلی مردم در شهریور ۱۳۵۸ با موفقیت انجام شد. از آنجا که این طرح با نگاه کارشناسی تهیه، اجرا و در چند مرحله تکمیل شده بود، در مدت چهار دهه گذشته ضرورت آن همچنان احساس و به‌طور جدی اجرا می‌شود. در برنامه میان‌مدت، توسعه و تکمیل شبکه ارتباطی شهر مورد نظر بود و می‌بایستی مطابق مطالبات طرح جامع و تفصیلی شهر پیگیری می‌شد. و بالاخره در برنامه بلندمدت، بر توسعه حمل و نقل عمومی و پیگیری اجرای طرح خطوط مترو تأکید داشتیم که اجرای آن در دوران انقرب متوقف شده بود. رفع مشکلات این پروژه راهبردی با صرف وقت و پیگیری زیاد از برنامه‌های جدی مدیریت شهری در این دوره بود که البته با چالش‌های زیادی روبرو شد و اسناد مربوط به اقدامات، انجام گرفته در این مجموعه آمده است.

برنامه‌ریزی و ارائه خدمات ضروری در مناطق محروم جنوب شهر تهران از دیگر اقدامات راهبردی در این دوره بود که بعد از انتخاب رای پاسخ به نیاز مردم محروم آن مناطق ضروری و مورد انتظار بود. وضعیت جنوب شهر به لحاظ زیرساخت‌ها و ارائه خدمات اجتماعی، آموزشی و بهداشتی با شمال شهر متفاوت بود. از این دو بخش قابل توجهی از امکانات و بودجه شهرداری به بهبود اوضاع مناطق جنوب شهر اختصاص یافت. رسیدگی به مسائل اجتماعی و ایجاد تحول در ارائه خدمات زیربنایی در این مناطق، همچنین مدیریت آب‌های سطحی و مسایل‌های شهری و اقدامات راهبردی دیگر به تفصیل در این متن آمده است.

از جمله مسائل پیچیده در جنوب تهران، وجود گودهای گسترده و بقایای کوره‌های آجرپزی قدیمی بود؛ به‌طوری که نزدیک به ۵۰ هزار نفر در ۱۵ گور در روضه ت بسیار فلاکت‌باری از نظر فقر و مشکلات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، آموزشی و بهداشتی زندگی می‌کردند. رسیدگی و تأمین نیازهای اولیه آنان و نهایتاً اسکان این شهروندان در محل‌های مناسب مستلزم جمع‌آوری اطلاعات و جلب همکاری نیروهای داوطلب از داخل و بیرون گودنشینان بود. برنامه‌ریزی و مدیریت ارائه خدمات به گودنشینان از اقدامات اساسی این دوره بود که شرح آن در این خاطرات آمده است.