

سرشناسه: صالحی، احمد، ۱۳۵۹ -
عنوان و نام پدیدآور: برنامه‌ریزی:
مشخصات نشر: (آموزش برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی برای دفاتر خدمات نوسازی)
مشخصات ظاهری: تهران: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، موسسه نشر شهر، ۱۳۹۴.
فروست: ۱۰۹ ص.
شابک: مجموعه کتابچه‌های نوسازی و توسعه محلی
وضعیت فهرست نویسی: دوره - ۸۷۹-۲۳۸-۹۶۴-۹۷۸-۳-۲۳۸-۸۸۱-۹۶۴-۹۷۸.
یادداشت: قیای مختصر
شناسه افزوده: فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی <http://opac.nla.ir> قابل دسترسی است.
شابک: شناسه افزوده: ۱۳۵۹ -
شناسه افزوده: موسسه نشر شهر
شناسه افزوده: سازمان نوسازی شهر تهران.
شماره کتابشناسی ملی: معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی، اداره پژوهش و توسعه
۳۸۱۴۳۵۴

برنامه‌ریزی

(آموزش برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی برای دفاتر خدمات نوسازی)

مجموعه کتابچه‌های نوسازی و توسعه محلی

نویسندگان: احمد صالحی، سیما ودودی
سفارش دهنده: سازمان نوسازی شهر تهران -
ناظران پژوهش: معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی - اداره پژوهش و توسعه
همکاران: علی خانی، محمود پورسراجیان
طراح جلد: پژمان الله‌وردی‌زاده (معاون هماهنگی و برنامه‌ریزی)،
ناشر: مریم احمدی، نعیمة رضایی، صبیحه طبعی
مؤسسه نشر شهر: خسرو اشتری
اول - ۱۳۹۴
۱۰۰۰ نسخه
مؤسسه نشر شهر
۱۰۰۰،۰۰۰ ریال
۹۷۸-۹۶۴-۲۳۸-۸۷۹-۰
۹۷۸-۹۶۴-۲۳۸-۸۸۱-۳

تهران، میدان آرژانتین، ابتدای بلوار آفریقا،

رو به روی پارک سوار بهیقه، پلاک ۶

www.nashreshahr.com

۸۸۴۰۹۱۱۲ - ۸۸۴۲۱۹۰۶

نوبت و تاریخ چاپ:

شمارگان:

آماده‌سازی و چاپ:

بها:

شابک دوره:

شابک:

آدرس ناشر:

مرکز چاپ:



سازمان نوسازی شهر تهران



نشر شهر

همه حقوق محفوظ است.

پیشگفتار

وجود بالغ بر ۷۵ هزار هکتار بافت مسئله‌دار در شهرهای کشورمان و گسترش روزافزون آنها و مشکلات متعددی که در این گونه از محدوده‌های شهری وجود دارد، سبب شده است که نوسازی بافت‌های فرسوده جزء مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران و برنامه‌ریزان کشورمان باشد. همچنین توجه به اهداف چشم‌انداز ایران در ۱۴۰۴ هـ. ش و حفظ هویت اسلامی- ایرانی در بازآفرینی شهری، ضرورت اقدام برای رفع معضلات موجود در بافت‌های فرسوده شهری را دوچندان می‌کند.

در این میان سازمان نوسازی شهر تهران به‌عنوان متولی نوسازی بافت‌های فرسوده شهری، با عنایت به ابعاد مهم اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی این فعالیت، رویکرد خود را علاوه بر اتکا به راهکارهای کالبدی، بر پایه راهکارهای اجتماعی و اقتصادی و به‌خصوص جلب مشارکت جامعه محلی، تعریف و برنامه‌ریزی کرده است.

این رویکرد از سال ۱۳۸۶ به منظور تسهیل و تسریع جریان نوسازی و تحقق مدیریت هماهنگ در فرآیند مذکور، با عنوان «تسهیل‌گری» در بافت‌های فرسوده شهر تهران، شروع شد و در سال ۱۳۸۸ منجر به راه‌اندازی ۵ دفتر تسهیل‌گری تختی، نعمت‌آباد، امام‌زاده عبدالله (ع)، خانی‌آباد و رباط کریم گردید. در حال حاضر، این دفاتر مبتنی بر مصوبات قانونی، تحت عنوان «دفاتر خدمات نوسازی»، در بافت فرسوده تهران گسترش یافته‌اند و مأموریت‌های اصلی آنها، بسیج ظرفیت‌های اجتماعی؛ جذب منابع و بسیج ظرفیت‌های مالی موجود؛ پی‌گیری تأمین زیرساخت‌ها و خدمات محله؛ بهسازی محیطی و ارتقا کیفیت عرصه عمومی؛ ترویج نوسازی مسکن با الگوی بهینه؛ و پی‌گیری مسائل ثبتی و حقوقی تعریف شده است.

این دفاتر، در طول زمان فعالیت خود با اتکا بر ظرفیت دانشی موجود در حوزه نوسازی بافت‌های فرسوده شهری، تجارب و دانش شخصی و حرفه‌ای کارشناسان خود اقداماتی در

جهت تسهیل فرایند نوسازی صورت داده‌اند که در مواردی به ایجاد الگوهای مناسب در نوسازی نیز منجر شده است. در این میان، گسترش الگوهای مناسب، نیاز به بازاندیشی در حوزه دانشی و عملیاتی دفاتر با استفاده از تجارب موفق دارد. در این راستا، با توجه به نبود منابع کافی به‌عنوان راهنمای کارشناسان دفاتر، اداره پژوهش و توسعه سازمان، اقدام به سفارش تدوین مجموعه کتابچه‌های راهنما با عنوان کلی «نوسازی و توسعه محلی» با موضوعات اساسی موردنیاز دفاتر نموده است.

کتابچه حاضر، با توجه به لزوم آشنایی مدیران و کارشناسان دفاتر خدمات نوسازی با برنامه‌ریزی متناسب با ویژگی‌های محله‌های هدف و شرایط توسعه آنها، برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی را به‌عنوان یکی از گونه‌های کارآمد و رایج در این زمینه - به‌صورت روشن و قابل استفاده توسط دفاتر، ارائه داده است.

در پایان، بر خود لازم می‌دانم از آقای احمد صالحی و خانم سیما ودودی برای تلاش در جهت تهیه این مجموعه و همچنین همکاران خود، معاون محترم هماهنگی و برنامه‌ریزی و کارشناسان اداره پژوهش و توسعه، برای راهبری، ارزیابی و تنظیم آن تشکر و قدردانی نمایم.

امید است این کتابچه بتواند راهنمای مناسبی برای مدیران و برنامه‌ریزان حوزه نوسازی بافت‌های شهری فرسوده و به‌ویژه کارشناسان دفاتر خدمات نوسازی باشد.

و من... توفیق

عبادالله فتح‌اللهی

مدیرعامل سازمان نوسازی شهر تهران

فهرست مطالب

۱	مقدمه
۵	۱. مفهوم برنامه‌ریزی
۶	۱-۱. الگوهای برنامه‌ریزی
۹	۲. الزامات و شرایط برنامه‌ریزی در دفاتر
۱۳	۳. برنامه‌ریزی راهبردی
۱۳	۳-۱. اصول برنامه‌ریزی راهبردی
۱۵	۳-۲. مراحل و گام‌های برنامه‌ریزی راهبردی
۱۷	۳-۳. مدل تدوین برنامه راهبردی از سوی دفاتر
۲۱	۳-۴. اقدامات پیش از آغاز برنامه
۲۱	۳-۴-۱. تشکیل کمیته راهبری
۲۴	۳-۴-۲. ایجاد توافقات اولیه
۲۶	۳-۵. شناخت و تحلیل
۲۷	۳-۵-۱. حوزه‌های شناختی
۲۹	۳-۵-۲. تحلیل اطلاعات شناخت
۳۹	۳-۶. برنامه‌ریزی راهبردی
۴۰	۳-۶-۱. تدوین چشم‌انداز
۴۵	۳-۶-۲. تدوین اهداف کلان
۴۷	۳-۶-۳. تدوین اهداف عملیاتی یا راهبردها

۴۹	۴-۶-۳. تدوین سیاست‌ها
۵۳	۴. برنامه‌ریزی عملیاتی
۵۴	۴-۱. ارتباط برنامه‌ریزی عملیاتی با برنامه‌ریزی راهبردی
۵۶	۴-۲. تفاوت برنامه‌ریزی‌های راهبردی و عملیاتی
۵۷	۴-۳. تعاریف و مفاهیم اساسی در برنامه عملیاتی
۵۸	۴-۳-۱. طرح/اقدام یا برنامه
۶۲	۴-۳-۲. پروژه
۶۴	۴-۴. نحوه تنظیم برنامه اقدامات و پروژه‌ها
۷۰	۴-۵. نحوه تنظیم زمان‌بندی
۷۰	۴-۵-۱. ویژگی‌های نمودار گانت
۷۳	۴-۶. تنظیم الگوی مدیریت اجرایی
۸۰	۴-۷. تنظیم بودجه
۸۵	۵. نحوه تنظیم برنامه بودجه مربوط به شهرداری
۹۳	۶. نحوه پایش و ارزشیابی
۹۳	۶-۱. ویژگی‌های پایش (Monitoring)
۹۴	۶-۲. ویژگی‌های ارزشیابی (Evaluation)
۹۵	۶-۳. تفاوت پایش و ارزشیابی
۹۶	۶-۴. کنترل
	۶-۵. شاخص‌های پیشنهادی پایش و ارزشیابی نوسازی بافت‌های
۹۹	فرسوده در شهرداری تهران
۱۰۳	۷. جمع‌بندی

پیوست ۱: نمونه فرم تفصیلی بودجه پیشنهادی پروژه‌های سرمایه‌ای

۱۰۵

شهرداری تهران

۱۰۷

منابع

افزایش روز افزون اطلاعات، منابع، ارتباطات و پیچیده تر شدن خواست‌ها و نیازهای جوامع باعث شده مفهومی تحت عنوان برنامه‌ریزی شکل بگیرد. این مفهوم به دنبال تبیین مسیری از منابع به سمت خواسته‌ها می‌باشد که در این میان با بهره‌گیری از اطلاعات و در نظر داشتن محدودیت‌ها، مسیری جهت حرکت به سمت شرایط مطلوب طراحی می‌گردد. درگیر شدن الزامات برنامه‌ریزی با مباحث شهری بر پیچیدگی‌های آن می‌افزاید. در محیط‌های شهری با توجه به متغیرهای گوناگون کالبدی و ارتباطات اجتماعی و نیازها و خواسته‌های شهروندان، برنامه‌ریزی و تعیین اولویت‌ها از میان خواسته‌های فراوان موجود امری ضروری است و این موضوع سال‌هاست که در نهادهای شهری جا افتاده است.

دفاتر خدمات نوسازی بافت فرسوده، مجموعه‌ای است با قدمت ۳ ساله که البته با پشتوانه‌ای چند ساله و تجربیاتی چندین ساله در امر نوسازی بافت‌های فرسوده، که به نمایندگی از سازمان نوسازی شهرداری تهران وارد عرصه نوسازی شده‌است. تجربه نشان می‌دهد در امر نوسازی بافت فرسوده پارامترهای مختلفی درگیرند و هر کدام هم ابهام و پیچیدگی‌های خود را دارند. مواردی چون:

- شرایط اجتماعی و اقتصادی حاکم بر جامعه
- اهداف، خواسته‌ها، محدودیت‌ها و الزامات سازمان نوسازی شهر تهران به عنوان نهاد متولی
- اهداف، خواسته‌ها، محدودیت‌ها و الزامات شهرداری منطقه به عنوان متولی اجرایی بسیاری از طرح‌های شهری
- نیازها، تفکرات و خواسته‌های جامعه هدف
- تأثیرات و نتایج فعالیت‌های پیشین انجام شده در سطح محدوده

به این موارد باید مؤلفه‌های دفتر خدمات نوسازی بافت فرسوده را نیز افزود که عبارتند از:

- تلفیق گروه‌های مختلف تخصصی با تفکرات و پیشنهاد اقدام متفاوت
- لزوم همکاری توأمان همه افراد دفتر با تخصص خاص خود در یک برنامه مشخص
- ایجاد یک توافق جمعی در خصوص میزان اثر بخشی اقدامات مختلف و نحوه ورود به مباحث

- دشواری مدیریت دفاتر و پاسخ‌گویی به کارشناسان به جای کارفرما به علت اختیارات محدود مدیریت دفاتر

طی سال‌های گذشته، رکود اقتصادی و در پاره‌ای اوقات تحولات اجتماعی حاکم بر جامعه، تغییرات گوناگون در دیدگاه سازمان نوسازی به عنوان کارفرما، عدم همکاری شهرداری مناطق به عنوان متولی اجرایی طرح‌ها و در برخی موارد مخالفت‌های بسیار شدید ساکنین باعث کاهش اثربخشی فعالیت دفاتر در سطح محلات و در بعضی مواقع سبب بروز تفکرات منفی و نا امید کننده در بین کارکنان دفاتر شده است. در این راستا، پاسخ بخشی از ابهامات و مشکلات را می‌توان در تدوین الگوی صحیح برنامه‌ریزی جستجو نمود.

جملات زیر مواردی هستند که بعضی اوقات در دفاتر به آنها اشاره می‌شود:

- تو این رکود ساخت‌وساز کی می‌آد نوسازی کنه؟
- وام هم که دیگه نمی‌دن، ما به مردم بگیم چطوری نوسازی کنن؟
- سیاست سازمان عوض شده. تا حالا به جور عمل می‌کردیم اما الان از ما چیز دیگه ای می‌خوان. این طوری که نمی‌شه، حالا باید از اول شروع کنیم.
- شهرداری که کاری انجام نمی‌ده. بدون کمک شهرداری هم که ما نمی‌تونیم کاری بکنیم.
- مردم این محله !!! اولاً اینا همه فقط به فکر خودشون و اصلاً نمی‌دونن مشارکت چیه. دوماً با کارایی که شهرداری یا دفتر قبلی تو محله کرده نمی‌دونم چرا همه می‌خوان مارو

بزمن !!!

- آنچه وقتی نه شهرداری کاری می‌کند، نه سازمان، نه وام می‌دن، نه ساخت‌وساز سودی داره و نه مردم به فکر خودشون ما چیکار می‌تونیم بکنیم !؟

ممکن است نتوانیم کل این مسائل را پاسخ دهیم و یا حل و فصل نماییم؛ اما در صورتی که بتوانیم الگوی اقدام مناسبی با توجه به شرایط و محدودیت‌ها در دفتر تدوین کنیم قطعاً می‌توانیم از بین تمام این مشکلات ذکر شده با راهکارهای موضعی و موضوعی عبور نماییم و یا حداقل مسیری به سوی جلو باز کنیم