



## ورود:

قطعاً بحث درباره‌ی مدیریت کلان شهری چون تهران، گسترده‌تر از آن است که در یک و یا حتی چند کتاب بگنجد و در مقاله‌ی کوتاه نظیر مقاله‌ی حاضر تنها می‌توان به جنبه‌های عمومی آن اشاره کرد. از طرفی نمی‌توان در این شرایط که شهردار تهران از همه‌ی شهروندان و کارشناسان یاری طلبیده است، ساکت نشست و هیچ نگفت. قطعاً یکی از راه‌های حصول به حقیقت، بیان دیدگاه‌های متفاوت - هر چند نارسا - و بررسی موارد از چندین زاویه است، زیرا کسی که اظهار نظر می‌کند، احتمالاً بیش از ارباب خاموشی آماده‌ی دریافت حقیقت و همکاری است.

مطلب زیر از دیدگاه یک شهروند تهرانی - که دستی در مدیریت اجرایی نیز دارد - و با احساس مشارکت عمومی و با هدف کمک به حل مشکلات شهری نگاشته شده و امید است که مورد توجه واقع گردد.

## مقدمه:

می‌توان گفت که مدیریت عبارت است از "هنر تبدیل ارزش‌ها و دارایی‌ها به ثروت و بر خورداری". فی‌المثل اگر شما پولی در بانک پس انداز کرده باشید، اگرچه صاحب آن هستید، اما لزوماً ثروتمند و برخوردار نیستید. اینکه بتوانیم چگونه از این دارایی برخوردار شویم، هنر مدیریت و مقوله‌ی دیگری غیر از داشتن اصل پول است. دو راه برای رسیدن به این هدف وجود دارد: یکی اینکه دارایی و اندوخته را صرف رفاه و آسایش خود کنیم و برای حفظ سطح بر خورداری، همواره از این دارایی بیشتر برداشت نماییم، در این راه اگر خیلی محتاط و مدیر باشیم، سعی خواهیم کرد زمان استفاده از آن را طولانی‌تر کنیم و در رسیدن به ورشکستگی کامل تأخیر ایجاد کنیم، ولی کسی که این راه را برمی‌گزیند باید در انتظار مصائب بعدی باشد. راه دوم آن است که با پول و دانش خود کار ایجاد کنیم و یا به تولید بپردازیم و از درآمد آن و سود مطمئن حاصل از این کار، زندگی را سامان بخشیم. طبیعی است که راه اول آسان و درعین حال بی حاصل و همراه با نگرانی دائم و راه دوم سخت ولی مطمئن و با عاقبت بخیری است.

در همین جا باید گفت جز در امر کشاورزی که در آن تفنن و

## نگاهی به

# مدیریت شهری تهران و مشکلات روزافزون ...



نوشته‌ی: مهندس علی اصغر حمزه گودرزی

فروش نفت را گرفت؛ ولی در اصل راه و روش یکی بود، با این تفاوت که چون بوی نفت نداشت، زودتر تمام شد!

آیا به راستی برای اداره‌ی کشور و کلان‌شهرهایی همچون تهران، هیچ راهی جز هزینه کردن منابع ملی وجود ندارد و همه‌ی کشورها و ملل این گونه عمل می‌کنند؟ و یا عقل سلیم و دانش مدیریت راه‌هایی به غیر از این راه آسان و درعین حال بی‌حاصل و همراه با نگرانی دائم را پیش روی انسان‌های با برنامه و متفکر می‌گذارد؟

پاسخ این سؤال را می‌توان در دو راه حلی که برای حفظ بر خورده‌ی مردم می‌توان برگزید، یافت. اگر می‌خواهیم راه اول را برویم، باید بدانیم که در هر حال و در همه‌ی موارد، روزی مثل امروز به "چه کنیم؟ چه کنیم؟" گرفتار خواهیم شد. اگر راه دوم را برگزینیم، اگر چه سخت است و لازمه‌اش کار و تلاش دائمی و استفاده از ذهنی پویاست، ولی به قول معروف "بر شیرین" دارد. به عبارت فنی‌تر مدیران ما باید دید و نگاه حسابداری را به کناری گذاشته و اصول اقتصادی را پیش گیرند. در دید حسابداری هزینه‌ها باید با درآمدها تراز باشند، اما در دید اقتصادی باید صرفه و صلاح را مد نظر قرار داد. مدیری که دیدگاه اقتصادی را برگزیده همواره به دنبال راه‌های کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها و ارتقای بهره‌وری است.

### بحث:

بر اساس تعریف و آنچه از عنوان "شهرداری" برمی‌آید، "شهرداری نهادی است مردمی و بر اساس خواست و نیاز و اراده‌ی مردم، شهر را اداره و ساماندهی می‌کند". با این حساب و علی‌القاعده شهرداری از مردم می‌گیرد و برای مردم و بنا به خواست مردم خرج می‌کند. پس مردم خواست و اراده‌شان از شروع تا اتمام کار مطرح و رضایت آنان اصل است.

با بیان مطالب بالا، آیا واقعاً وضع تهران چنین است؟ در کدام برنامه‌ها و اجراها و هزینه‌ها، اصولاً مردم در طرح و اجرای آن نقش دارند و در نگهداری آن کوشا و سهیم هستند و بر از بین رفتن آن تأسف می‌خورند؟ در این شیوه چنین است که همیشه شهرداری به‌دکار و مردم طلبکارند.

برخی مسؤولان شهر تهران بر این مسأله تأکید کرده‌اند که اگر تراکم نفروشیم، بودجه‌ی شهرداری را نمی‌توانیم تأمین کنیم!! در شرایط امروز این سخن درستی است، اما باید پرسید کدام بودجه، بودجه‌ی که مردم هیچ اطلاعی از آن و اعتقادی به آن ندارند؟ حتی اگر



● **اداره‌ی تهران، روزگاری و قبل از انقلاب اسلامی به درآمد حاصل از فروش نفت متکی بود. بعد که در سال‌های پس از جنگ تحمیلی کار باسازی و نوسازی کشور آغاز شد، فروختن منابع ذاتی تهران جای فروش نفت را گرفت؛ ولی در اصل راه و روش یکی بود، با این تفاوت که چون بوی نفت نداشت، زودتر تمام شد!**  
**آیا به راستی برای اداره‌ی کشور و کلان‌شهرهایی همچون تهران، هیچ راهی جز هزینه کردن منابع ملی وجود ندارد و همه‌ی کشورها و ملل این گونه عمل می‌کنند؟ و یا عقل سلیم و دانش مدیریت راه‌هایی به غیر از این راه آسان و درعین حال بی‌حاصل و همراه با نگرانی دائم را پیش روی انسان‌های با برنامه و متفکر می‌گذارد؟**

زیاده‌خواهی راه ندارد، تقریباً در کلیه‌ی امور دیگر زندگی، آفت‌هایی نظیر چشم و هم‌چشمی، رقابت‌های سالم و ناسالم، زیاده‌خواهی و انواع فسادها به راحتی راه پیدا می‌کند و حدی بر بر خورده‌ی از منابع، منافع و مواهب صنعتی و طبیعی متصور نیست.

از وقتی که با ورود تکنولوژی و فاصله گرفتن از زندگی سنتی، دولت‌ها در ایران به وجود منابعی غیر از کار و تلاش و اخذ مالیات از مردم پی بردند و منابع سرشاری در این مرز و بوم شناخته شد که دولت‌ها با فروش آن می‌توانستند کسب درآمد کنند، رفته رفته مدیریت شکل گرفت که بعد از انقلاب اسلامی، با روند دولتی شدن کل اقتصاد کشور، تکمیل گردید، مدیریتی که "مدیریت دولتی" نام گرفته است. این مدیریت دارای دو ویژگی است:

اول: مدیریت متکی بر مصرف منابع ملی و خدادادی  
 دوم: حساب پس ندادن به هیچ کس و هیچ جا.

در این شیوه‌ی مدیریت اگرچه از اموال عمومی برای رفاه مردم و منافع و بر خورده‌ی مردم استفاده می‌شود و به ظاهر مردم اصل هستند، ولی دو آفت عمده وجود دارد:

آفت اول آن که هر بار که سطح بر خورده‌ی مردم پایین بیاید، مدیریت برداشت بیشتر از منابع ملی سعی در جبران کمبود سطح رفاه مردم و افزایش امنیت خودش خواهد داشت. اقتصاد تک محصولی کشور ما ریشه در همین طرز تفکر دارد.

آفت دوم اینکه مردم نقشی در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکتی در کارها ندارند و اصولاً به حساب نمی‌آیند. سست شدن ریشه‌ی کارشناسی در همین جاست. مدیریت از بالا به پایین به طور دستوری و نه مشارکتی و مشورتی اعمال می‌شود. این است که اساساً زندگی در کشور ما کمتر با حساب و کتاب است.

نمونه‌ی بارز این نوع مدیریت، موضوع این مقاله - یعنی مدیریت شهری در تهران - است. برای مثال نه آن روزی که قرار شد مازاد تراکم ساختمان فروخته شود از مردم و کارشناسان مصلحت‌اندیشی و آراسنجی شد و نه حالا که قرار است مازاد تراکم فروخته نشود.

اداره‌ی تهران، روزگاری و قبل از انقلاب اسلامی به درآمد حاصل از فروش نفت متکی بود. بعد که در سال‌های پس از جنگ تحمیلی کار باسازی و نوسازی کشور آغاز شد، فروختن منابع ذاتی تهران جای

راهی برای بهبود جمع‌آوری و دفن و بهره‌برداری فنی و اقتصادی از زباله نیست؟ شما از کنار هر شهری که عبور می‌کنید، از مشاهده‌ی انبوه زباله‌یی که در کوه و دشت پراکنده شده آزرده می‌شوید.

یقیناً در شروع سده‌ی بیست و یکم که فناوری و روش‌های مدیریت شهری هر روز نسبت به روز گذشته پیشرفت می‌کند، شیوه‌های جدید و علمی گوناگونی برای بازیافت زباله در شهرهای بزرگ ابداع شده که البته استفاده از این روش‌ها مستلزم کسب دانش و کار تحقیقاتی مداوم است.

**۳- شهرداری یا شهرسازی؟**  
قطعاً مقوله‌ی شهرداری و اداره‌ی آن با موضوع شهرسازی تفاوتی ماهوی دارد. اما در تهران این دو موضوع با هم آمیخته شده‌اند.

تا آنجا که نگارنده اطلاع دارد، در مقوله‌ی شهرسازی، ایجاد امکانات جدید و یکپارچه برای اسکان جمعیت مد نظر است که با طرح و برنامه‌ی مدون، یکپارچه در مکانی مستقل و یا محدودیه‌ی از شهر موجود و در نظر گرفتن ملاحظات همه‌جانبه، اجرا و به مردم تحویل داده می‌شود؛ در حالی که وظیفه‌ی شهرداری اداره‌ی صحیح یک شهر ساخته شده و تأمین رفاه و آسایش مردم آن است.

اما در تهران شما از هر کوچیه‌ی که عبور کنید، چندین ساختمان در حال تجدید بنا و یا ایجاد برج و برج گونه را شاهد خواهید بود. این که در هر نقطه‌ی شهری مثل تهران، بازسازی و نوسازی انجام می‌شود، با هیچ منطق و اصول شهرداری و یا شهرسازی همخوان نیست.

آیا تبعیت از این روش شهرسازی، به حساب و کتاب و لزوم ایجاد مداوم و توسعه‌ی پایدار امکانات شهری با ظرفیت‌های جدید در تأسیسات شهری، هرگز روزی خواهد رسید که مردم تهران با آسایش و امنیت در شهر دلخواهشان زندگی کنند؟! آیا حدی برای استفاده‌ی صحیح از منابع و امکانات شهری می‌توان دید؟! پاسخ قطعاً منفی است. همانطور که شهردار تهران نیز در نامه‌شان به شورای شهر تهران اشاره داشتند.



● بر اساس تعریف و آنچه از عنوان "شهرداری" برمی‌آید، "شهرداری نهادی است مردمی و بر اساس خواست و نیاز و اراده‌ی مردم، شهر را اداره و ساماندهی می‌کند". با این حساب و علی‌القاعده شهرداری از مردم می‌گیرد و برای مردم و بنا به خواست مردم خرج می‌کند. پس مردم و خواست و اراده‌شان از شروع تا اتمام کار مطرح و رضایت آنان اصل است. با بیان مطالب بالا، آیا واقعاً وضع تهران چنین است؟ در کدام برنامه‌ها و اجراها و هزینه‌ها، اصولاً مردم در طرح و اجرای آن نقش دارند و در نگهداری آن کوشا و سهمیم هستند و بر از بین رفتن آن تأسف می‌خورند؟ در این شیوه چنین است که همیشه شهرداری بدهکار و مردم طلبکارند.

تا آنجا که نگارنده اطلاع دارد، در مقوله‌ی شهرسازی، ایجاد امکانات جدید و یکپارچه برای اسکان جمعیت مد نظر است که با طرح و برنامه‌ی مدون، یکپارچه در مکانی مستقل و یا محدودیه‌ی از شهر موجود و در نظر گرفتن ملاحظات همه‌جانبه، اجرا و به مردم تحویل داده می‌شود؛ در حالی که وظیفه‌ی شهرداری اداره‌ی صحیح یک شهر ساخته شده و تأمین رفاه و آسایش مردم آن است. اما در تهران شما از هر کوچیه‌ی که عبور کنید، چندین ساختمان در حال تجدید بنا و یا ایجاد برج و برج گونه را شاهد خواهید بود. این که در هر نقطه‌ی شهری مثل تهران، بازسازی و نوسازی انجام می‌شود، با هیچ منطق و اصول شهرداری و یا شهرسازی همخوان نیست. آیا تبعیت از این روش شهرسازی، به حساب و کتاب و لزوم ایجاد مداوم و توسعه‌ی پایدار امکانات شهری با ظرفیت‌های جدید در تأسیسات شهری، هرگز روزی خواهد رسید که مردم تهران با آسایش و امنیت در شهر دلخواهشان زندگی کنند؟! آیا حدی برای استفاده‌ی صحیح از منابع و امکانات شهری می‌توان دید؟! پاسخ قطعاً منفی است. همانطور که شهردار تهران نیز در نامه‌شان به شورای شهر تهران اشاره داشتند.

### پیشنهادها و راه‌حل‌ها

بدیهی است که قصد نگارنده‌ی این مقاله نه تخریب و نادیده گرفتن زحمات مدیران و کارشناسان و کارمندان محترم و زحمتکش شهرداری است و نه صرفاً بیان مشکلات؛ بلکه لیکنی است به یک مدیر

اعتقاد به مدیریت بالادستی و دولتی هم داشته باشیم باید بتوانیم ارزیابی درستی از هزینه‌ها و درآمد انجام و آن را درست به مجریان و مردمان انتقال دهیم. آن وقت راه چاره نیز پیدا خواهد شد.

شاید بتوان عمده‌ترین منابع درآمد و هزینه‌های شهرداری تهران را در موارد زیر خلاصه نمود:

### ۱- ترافیک

روزگاری تهران بسیار کوچک بود و چند صد اتومبیل در خیابان‌های آن حضوری کم رنگ داشتند. آمدند شهر را گسترش دادند و تعداد اتومبیل‌ها به هزاران دستگاه رسید و هیولایی به نام "ترافیک" در تهران پدیدار شد. شهر را باز هم گسترش دادند و باز هم تعداد اتومبیل‌ها شد چند صد هزار و باز هم ترافیک! آمدند چند اتوبان ساختند، ولی باز هم ترافیک، ترافیک!

در تمام این مراحل برخورد شهرداری با مقوله‌ی ترافیک چیزی نبود جز هزینه کردن در شهر و خیابان و ساختن اتوبان. هر روز شاهد آن هستیم که شهرداری با نصب میله‌ها، بلوک‌های بتنی، دست‌اندازهای طبیعی و مصنوعی، نصب پارکومترهای بی‌ثمر، نصب تابلوهای راهنمایی و رانندگی بی‌فایده، میلیاردها تومان در خیابان‌ها هزینه می‌کند و حال آنکه این اقدامات هیچ تأثیری محسوس بر ترافیک تهران نگذاشته و در مواردی ترافیک قابل انعطاف را هم صلب و عبور و مرور را شکننده کرده است.

واقعاً اجرای مترو چند درصد از حمل و نقل داخل شهر تهران را جذب می‌کند؟ آیا ادامه‌ی مترو به صلاح است؟ و ده‌ها سؤال پیرامون این قضیه‌ی عمده که حتی ابعاد ملی و حیثیتی پیدا کرده است.

### ۲- زباله

آیا زباله واقعاً آشغال است؟ آیا برخورد ما با مقوله‌ی زباله همان طوری است که باید باشد؟ در تهران روزانه حدود ۶ تا ۱۰ هزار تن زباله تولید می‌شود. آیا در جمع‌آوری این میزان عظیم زباله از سطح کلان‌شهری مانند تهران، باید به همان روش‌های ابتدایی که در جمع‌آوری زباله‌ی یک روستا یا شهر کوچک استفاده می‌شود، عمل شود؟ آیا برخورد فعلی که یقیناً با صرف میلیاردها تومان هزینه برای جمع‌آوری و دفع و دفن زباله همراه است و آثار تخریبی زیست‌محیطی و اتلاف منابع اولیه را هم به دنبال دارد بهینه‌ترین روش است؟ آیا هیچ



مبدأ، ضمن کاهش حجم واقعی زباله و تغییر کیفیت، موادی چون شیشه، روزنامه، چوب، فلزات و غیره هر کدام می‌تواند به راحتی و به سرعت بازیافت گردد و مواد پروتئینی باقی مانده نیز با تحویل به کارخانه‌ی کمپوست به کود تبدیل گردد و به مصرف باغداری برسد. به نظر می‌رسد در این صورت اگر هر کیلوگرم زباله را فقط ۱۰۰ ریال ارزشیابی کنیم به طور متوسط رقمی معادل ۲۸ میلیارد تومان می‌تواند به درآمد شهرداری بیفزاید و شاید همین مقدار نیز از هزینه‌های بی‌حاصلی که برای به کار بردن روش‌های فعلی صورت می‌گیرد، بکاهد. متأسفانه مشکلات ناشی از تولید زباله در تهران به دلیل ضعف آموزش عمومی و استفاده از روش‌های غیربهبینه هر روز ابعاد بزرگتری به خود می‌گیرد که هزینه‌ی آن را شهرداری (منابع ملی) می‌پردازد. همه باید بدانند هر آشغالی که تولید می‌کنند و آن را در محل نامناسب می‌ریزند، خودشان باید هزینه‌ی برداشت آن را بدهند. زباله پسمانده کالایی است که همانطور که به روش صحیح و از جای مناسبی تهیه و نگهداری می‌شود، باید به روش و جای مناسب نیز تحویل و تغییر حالت دهد.

### ۳- هزینه‌های عمومی شهرداری (شهرداری)

با این روش موجود شهرسازی همیشه یک دیدگاه یا نظریه‌ی "موقت‌نگری" بر کارهای شهر تهران و حتی کل زندگی روزمره‌ی فردی و اجتماعی آن حاکم است.

چه بسیارند جوی‌ها و جدول‌هایی که در سطح شهر ساخته می‌شوند و عمری به طول تنها یک فصل دارند. می‌بایست تغییر اساسی در پیمانکاری و سرمایه‌گذاری فردی و عمومی و مدیریت شهرسازی از نظر ایجاد تأسیسات شهری و شهرسازی به عمل آید. بدانیم هر آنچه از منابع ملی و یا جیب مردم درست می‌شود حتی آنچه به نام افراد است، خود ثروت ملی است. باید مکان‌های شهرداری و شهرسازی تفکیک کردند.

آموزش رفتارهای شهری باید در بین مفاد درسی کودکان گنجانده شود. دیدیم که با برداشتن حصارهای اطراف پارک‌ها اتفاق خاصی نیفتاد، چون مردم احساس کردند پارک مال خودشان است. این روحیه باید به تمام ابعاد زندگی شهری مردم رخنه پیدا کند. مردم باید شهر را خانه‌ی خود بدانند. با تفکیک شهرداری و شهرسازی مسأله‌ی بورس بازی زمین و سوداگری مسکن، از بین رفته و به یک فعالیت صحیح و سالم اقتصادی تبدیل می‌گردد. توضیح مفصل‌تر در صورت لزوم در فرصت دیگری داده خواهد شد. ●

پرسابقه که از همه‌ی کارشناسان انتظار ارائه‌ی راهکار دارد و لذا اینجانب هم صرفاً و بنا به همین دلیل مطالبی و راهکارهایی پیرامون معایب و مطالب بالا عرض می‌کنم، امید است مفید و مؤثر باشد.

### ۱- ترافیک

باید باور داشت که ترافیک در ابتدای امر زائیده‌ی خیابان و اتومبیل نیست، بلکه مردم عامل اصلی در به وجود آمدن ترافیک هستند. یک حمل و نقل مطلوب، همراه و قبل از نظم فیزیکی به نظم اجتماعی از سوی مردم نیاز دارد. در ایران و به ویژه در تهران، ابتدایی‌ترین اصول رانندگی رعایت نمی‌شود.

ابتدا باید برنامه‌های آموزشی دقیق و کاملی برای مردم تدارک دید و همکاری و مشارکت کامل آنها را جلب نمود تا بتوان از آنان انتظار داشت که اصول رانندگی را به طور دقیق رعایت کنند. حرکت در تهران مغشوش است. حرکت باید از قوانین هندسی و دینامیکی پیروی کند. باید از الکترونیک برای بهبود عملکرد چراغ‌های راهنما حداکثر استفاده صورت گیرد. نحوه‌ی استفاده از خیابان‌ها باید با اصول مهندسی منطبق شود. به طور خلاصه باید دانست حمل و نقل پیش از اینکه یک کار انتظامی باشد، یک کار مهندسی و علمی و فنی است. توجه کافی به این موضوع می‌تواند از میلیاردها ریال هزینه جلوگیری و حتی عاملی برای کسب درآمد شهرداری باشد. جزئیات را باید نشست و با دید کارشناسی به آن عمل کرد. بیابید از همین امروز به جای هزینه در خیابان‌ها، بر روی مردم و نظام راهنمایی و رانندگی سرمایه‌گذاری کنیم. تکنولوژی در خدمت کاهش هزینه و بهبود و پیشرفت نظم فیزیکی است.

در روزنامه‌ها آمده است که سالیانه حدود یک میلیارد دلار بنزین وارد کشور می‌شود که یقیناً مقدار قابل توجهی از این میزان در ترافیک به هدر می‌رود. با حل مشکل ترافیک و به تبع آن صرفه‌جویی در مصرف بنزین و به کار بردن پول آن در تولید و کارآفرینی می‌توان تا حدی مشکل بیکاری را مرتفع نمود. کافی است به این نکته توجه کنیم که مطابق آمار رسمی متوسط مصرف بنزین هر اتومبیل در تهران روزانه ۱۰/۹ لیتر و در اروپا ۵ تا ۶ لیتر می‌باشد.

### ۲- زباله

در برخورد با این مشکل هم در ابتدا احتیاج به آموزش مردم وجود دارد و باید مردم با اصول "تفکیک زباله" آشنا شوند. با تفکیک زباله از