

# چشم‌انداز مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

## سرمقاله

◀ یکی از مهمترین مسائلی که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، چگونگی شکل‌دهی به آینده است تا بتوانند با استفاده از راهبردهایی که بر اساس رویکرد دانش‌محوری در افق معین و محیط پیچیده و پویای داخل و خارج سازمان‌ها شکل می‌گیرد پایداری و مانایی لازم را بدست آورند. زیرا فناوری‌های نوین و نوآوری‌های سازمانی و خلاق در جوامع و سازمان‌ها همه روزه باعث بروز تحولی در جهان می‌شوند.

برای شکل‌دهی به آینده باید درک عمیقی از امروز وجود داشته باشد، چرا که برای رسیدن به آینده بهتر باید روندهای امروزی شفاف شده و عملکرد سازمان‌های نوآور برای دستیابی به الگوی مناسب مورد توجه قرار گیرد.

با توجه به فقدان برنامه‌ریزی راهبردی یکپارچه و بهنگام، توسعه پایدار شهری، همواره ضرورت وجود مرکزی که بتواند به صورت مستمر این نقش را برای شهر تهران ایفا نماید وجود داشته است. تقویت بنیان‌های تئوریک و استراتژیک فعالیت‌های مدیریت شهری تهران برای پی‌جویی راه‌حل‌های کلان‌مسائل و مشکلات کلانشهر تهران، ایجاد تعاملات درون و برون سازمانی و شکل‌دهی به آینده بصورت نظام‌مند و مستمر، از الزامات مذکور بوده و هست.

از این رو، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران با هدف کمک به مدیریت شهری تهران در امر شکل‌دهی به آینده و تقویت بنیان‌های تئوریک و استراتژیک آن شکل گرفته است. این مرکز با پذیرش مأموریت‌ها و وظایف نهاد مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران و با ایجاد تشکیلات جدید که در ساختار آن نه (۹) مدیریت پژوهشی جهت مطالعات و پژوهش‌های مورد نیاز شهرداری، منظور شده است بر آن است که شهرداری تهران را در صف شکنی مدیریت سنتی و برقراری مدیریتی نوین و خلاق و هماهنگ با تحولات روز یاری دهد.

در واقع صف شکنی، متدولوژی نظام‌مندی است که می‌تواند برای رسیدن به نتایج مطلوب، فوق‌العاده مفید باشد. در شکل‌دهی به آینده، رهبران باید بر شرایط موجود غلبه کنند و سیستم و فرآیندها را برای سرنوشت جدید تغییر دهند. صف شکنی چه از لحاظ ماهیتی و چه از لحاظ فنی برای ایجاد این تغییرات در سازمان، نقش اساسی دارد. اینکه مدیر در چه مرحله‌ای از چابکی قرار داشته باشد و چگونه بتواند با استفاده از توانمندی‌های خود بموقع تغییرات را در سازمان خود اعمال کند، بسیار حائز اهمیت است.

ضرورت مبتنی ساختن فعالیت‌های شهرداری، به دستاوردهای علمی و پژوهشی و بکارگیری فناوری‌های نوین و بهره‌بردن از نظام مدیریت دانش در جهت تحقق اهداف آرمانی و تبدیل شهرداری به یک سازمان دانایی‌محور، چابک، منعطف و نتیجه‌محور؛ یکی از اولویت‌های مدیریت عالی شهرداری است. در این راستا، مرکز با فراهم کردن سازوکارهای لازم برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در امر مطالعه و پژوهش و ایجاد انگیزه و باور عمیق به ضرورت انجام اقدامات بر اساس نتایج حاصل از مطالعه و پژوهش، با رعایت استانداردها و اولویت بندی امور پژوهشی منطبق با نیازهای شهرداری گام خواهد برداشت.

معرفی مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران سابقه تأسیس مرکز مطالعات به سال ۱۳۵۷، زمانی که دبیرخانه شورای نظارت بر گسترش شهر تهران در شهرداری تهران مستقر گردید، باز می‌گردد. در آن دوره دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی در رابطه با موضوعات پرونده‌های شورای مذکور، بررسی‌های فنی، تخصصی و مطالعات کارشناسی مربوطه را به عهده داشت. در سال ۱۳۶۳ این دفتر از دبیرخانه شورا منفک و در ساختار معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی شهرداری تهران به کار ادامه داد. تحولات اواخر دهه ۱۳۶۰ در مدیریت شهرداری تهران، نقطه عطف



پژوهشی و دقت در زمان مناسب برای دستیابی بر خروجی‌های مورد انتظار و سنجش شاخص بهروری - هدفمندی در حمایت از پایان نامه‌ها، پروژه‌های نخبگان و تحلیلی و هدفمند بودن نشست‌ها، همایش‌ها و سایر تعاملات از دستاوردهای اثربخش شدن نتایج مطالعات خواهد بود.

۳. هماهنگی، نظارت، برنامه‌ریزی و ارزیابی تحقق طرح جامع شهر تهران استقرار و توسعه نظام نظارت برای تحقق طرح جامع و توسعه شهری تهران - برنامه‌ریزی و تهیه طرح‌های مربوط به اصلاح و تکمیل طرح جامع و مدیریت نظارت و ارزیابی تحقق طرح جامع شهر تهران.

۴. توسعه تعاملات داخلی و خارجی مرکز توسعه هدفمند ارتباطات و تعاملات مرکز با سایر سازمان‌های شهرداری، جوامع علمی و مراکز داخلی و خارجی و شناسایی فعالیت‌های موازی در حوزه مدیریت شهری با ایجاد یک بانک اطلاعاتی از ذینفعان.

۵. جذب نخبگان و تعامل با صاحب نظران و فرهیختگان داخلی و خارجی ایجاد و تمرکز بر کانالهای ارتباطی، تعریف جایگاه مناسب سازمانی، تنظیم نظام نامه‌ها و مقررات استخدامی به منظور شناسایی، جذب و بهره‌گیری از توان تخصصی صاحب نظران و نخبگان در فعالیت‌های مرکز.

۶. تجهیز و توسعه مرکز (منابع انسانی، فیزیکی، مالی و...) اصلاح وظایف صفی و ستادی، منطبق با ساختار سازمانی - بکارگیری فن‌آوری اطلاعات در فعالیت‌ها و تکمیل پایگاه اطلاعات جامع توجه به مشکلات رفاهی، استخدامی و ایجاد انگیزش عمومی در بین کارکنان در راستای اهداف مرکز.

#### راهبردها

- انجام تمام اقدامات و فعالیت‌ها بر اساس برنامه راهبردی مرکز  
- مساله محور بودن تحقیقات با توجه به نیازهای شهرداری  
- تمرکز بر اصلاح فرایندها و تعیین شاخص‌های سنجش بهره‌وری (کارایی و اثربخشی)

- استفاده از نتایج تحقیقات به عنوان راه کارهای اجرایی  
- برقراری و توسعه ارتباط و تعامل مناسب و وسیع با مدیران، معاونین، مدیران عامل سازمان‌ها، شرکت‌ها، کارشناسان و شهروندان تهران و سایر شهرها و نیز سایر مراکز مشابه با توجه به اهداف مرکز  
- ترویج نتایج مطالعات به صورت آزادانه و هدفمند برای استفاده عموم

شهروندان تهرانی و سایر شهرها در ایران و جهان  
- تمرکز بر مفهوم نتیجه محوری در برگزاری نشست‌های تخصصی با سطوح مختلف مدیران و کارشناسان در شهرداری تهران و سایر شهرهای کشور با توجه به اهداف و برنامه‌های مرکز  
- تمرکز بر جذب و نگهداشت افراد نخبه و متخصص  
- تبدیل مرکز به سازمانی دانش محور، چابک و اثربخش  
- بهره‌گیری از سیستم‌های پرداخت مبتنی بر نتیجه در راستای تحقق اهداف ■

دکتر محمود عسگری آزاد

رئیس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

مهمی در تاریخچه مرکز به شمار می‌رود که باز خورد آن را می‌توان در روند شکل‌گیری محورهای مطالعاتی شناخت شهر تهران و تهیه برنامه‌های عمرانی و راهبردی ۵ ساله مشاهده کرد.

در اجرای توافقنامه همکاری و مشارکت وزارت مسکن و شهرسازی و شهرداری تهران برای تهیه همزمان طرح‌های جامع و تفصیلی شهر تهران در آذرماه ۱۳۸۲، نهاد تهیه طرح‌های جامع و تفصیلی شهر تهران در این مرکز استقرار یافت. در این دوره با اصلاح ساختار سازمانی مرکز و انتزاع آن از حوزه معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی، بعنوان مجموعه‌ای واحد و تحت نظر مستقیم شهردار تهران به کار خود ادامه داد.

از ابتدای سال ۱۳۸۶، رویکرد فعالیت‌های مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران بر «مطالعات راهبردی» و با هدف دستیابی به مدیریت و توسعه پایدار شهری تهران مبتنی بر دانایی محوری و طراحی و کاربست مدل‌های توسعه پایدار شهری متمرکز گردید.

به منظور ارتقای بهره‌وری، رفع تداخل‌های ساختاری و روشی، پیش‌بینی سازوکارهای مناسب برای طراحی راهبردها و تعمیق نظارت بر اجرای طرح جامع شهر تهران، در آبان ۱۳۸۹ شهردار محترم تهران دستورالعمل اجرایی ادغام نهاد مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران با مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران را طی مصوبه شماره ۸۹/۲۰۰/۴۲۲۳۴ شورای عالی شهرسازی و معماری اعلام کرد. بنابر این وظایف نهاد مطالعات و برنامه‌ریزی توسعه شهری از مهر ماه ۱۳۸۹ به شهرداری تهران واگذار شد.

#### مأموریت

ارتقاء بهره‌وری و پیشتازی در حل مسائل مدیریت شهری و برنامه‌ریزی توسعه شهری تهران از طریق مدیریت تمامی فرایندهای مطالعاتی شهرداری تهران اعم از تفکر، پژوهش، مطالعه، نوآوری و یافتن راه کارهای نوین و اقدامات مناسب برای انجام مأموریت‌ها و وظایف شهرداری تهران و نظارت، ارزیابی و بروز رسانی طرح جامع، با بهره‌گیری از نیروهای متخصص و فناوری‌های منطبق و به روز.

#### چشم انداز مرکز

تأمین نیازهای پژوهشی و برنامه‌ریزی به منظور پشتیبانی فکری از اقدامات شهرداری تهران و کسب جایگاه مرجعیت برای سایر شهرداری‌های کشور.

#### اهداف اصلی

شناسایی و بکارگیری راه کارهای جدید و کارآمد از ضرورت‌های اجتناب ناپذیر مرکز برای دستیابی به ابعاد کمی و کیفی اهداف زیر می‌باشد:

۱. اجرای کیفی پروژه‌های مطالعاتی و تسریع در انجام آن‌ها استفاده از روش‌ها، فناوری‌ها و مبانی نظری روز - توجه به صلاحیت علمی، اجرایی، تحلیلی و اخلاق حرفه‌ای مجریان پروژه‌ها - حضور موثر کارشناسان در محتوای مطالعات و کارفرمایان در تحویل پروژه‌ها - سنجش شاخص کارایی‌ها، تنظیم دقیق RFP، پروپوزال و هماهنگی میان RFP و پروپوزال تصویبی از مهمترین دستاوردهای هدف اول که همان اجرای کیفی پروژه‌های مطالعاتی و تسریع در انجام آن‌ها می‌باشد، خواهد بود.

۲. اثر بخش نمودن نتایج مطالعات در فعالیت‌های شهرداری ایجاد جایگاه و منزلت سازمانی با انتظارات و چشم‌انداز و مأموریت مرکز، تنظیم برنامه‌های راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی - شناسایی نیازهای شهرداری و تطبیق عملکردها با مدیریت دانش بنیان - انتخاب اولویت‌های