



جمهوری اسلامی ایران
شورای اسلامی شهر تهران

بتیالی

تاریخ
شماره
پوست

۸۶/۲/۹

۱۶۰/۸۴۳/۱۱۲۱

اسکن شد

جناب آقای دکتر محمدباقر قالیباف
شهردار محترم تهران

سلام علیکم

طرح « برنامه ریزی استراتژیک شورای اسلامی شهر تهران » که با امضای سه نفر از اعضای شورای اسلامی شهر تهران شامل: ۱- این جانب، ۲- آقای نادر شریعتمداری و ۳- خانم منظر خیر حبیب اللهی با قید دوفوریت ارائه و به شماره ۱۱۲۱ به تاریخ ۸۶/۱/۲۸ در دبیرخانه شورای اسلامی شهر تهران ثبت و در سیزدهمین جلسه رسمی - علنی - فوق العاده شورای اسلامی شهر تهران منعقد به تاریخ دوم اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۶ اعلام وصول شده و بررسی دوفوریت آن در ردیف دوم دستور سیزدهمین جلسه علنی - عادی شورای اسلامی شهر تهران به شماره ۱۶۰/۱۳۵۲ به تاریخ ۸۶/۲/۲ قرار گرفته و در جلسه مزبور که با حضور سیزده نفر از اعضای شورای اسلامی شهر تهران و نمایندگان محترم شهرداری تهران در روز سه شنبه چهارم اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۶ در محل تالار شورا و به صورت رسمی منعقد شد دوفوریت آن مطرح و پس از ارائه توضیحات طراحان و مذاکرات انجام شده، کفایت مذاکرات اعلام و در خصوص دوفوریت آن اخذ رأی انجام شد که اتفاق آرای موافق (سیزده رأی) اعضای شورای اسلامی شهر تهران حاضر در جلسه در زمان رأی گیری (سیزده نفر) را احراز نمود. متعاقباً مفاد آن مطرح و با لحاظ موارد اصلاحی و پیشنهادی در متن آن کفایت مذاکرات اعلام و در خصوص مفاد آن مشتمل بر ماده واحده اخذ رأی انجام شد که به اتفاق آرای موافق (سیزده رأی) اعضای شورای اسلامی شهر تهران حاضر در جلسه در زمان رأی گیری (سیزده نفر) به تصویب رسید.

به پیوست متن مصوبه مزبور را جهت آگاهی و اقدام ایفاد و ابلاغ می نماید. / ۴۹۰/۱۱۵۶۱

با احترام

مهدی چمران
رئیس شورای اسلامی شهر تهران

۱۶/۲/۸۶

رونوشت :

- ۱- جناب آقای مظفر رئیس محترم مجمع نمایندگان استان تهران در مجلس شورای اسلامی جهت استحضار و ابلاغ به نمایندگان محترم مردم تهران.
- ۲- رؤسای محترم کمیسیون های اصلی شورای اسلامی شهر تهران جهت استحضار و رویت دیگر اعضای محترم آن کمیسیون ها.
- ۳- استاندار محترم تهران جهت استحضار.
- ۴- فرماندار محترم تهران جهت استحضار.
- ۵- جناب آقای دکتر غفور خونی رئیس محترم شورای اسلامی استان تهران جهت استحضار.
- ۶- دفتر هیئت رئیسه و مصوبات (۴۹۰).



جمهوری اسلامی ایران

شورای اسلامی شهر تهران

تاریخ
شماره
پیوست

متن مصوبه

« برنامه ریزی استراتژیک شورای اسلامی شهر تهران »

(مشتمل بر ماده واحده و پیوست آن)

مصوب سیصد و شانزدهمین جلسه رسمی - علنی - عادی

شورای اسلامی شهر تهران (دوره دوم)

به تاریخ سه شنبه چهارم اردیبهشت ماه

سال ۱۳۸۶

(۸۶/۲/۳۱۶/۲)



جمهوری اسلامی ایران

شورای اسلامی شهر تهران

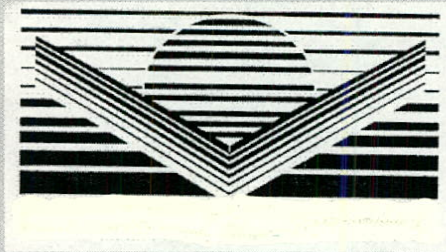
تاریخ
شماره
پیوست

ماده واحده:

نظر به اهمیت و لزوم برنامه‌ریزی برای تداوم فعالیت‌های شورای اسلامی شهر تهران و سازماندهی هر چه بهتر و ارتقاء کمی و کیفی عملکرد این نهاد « برنامه‌ریزی استراتژیک شورای اسلامی شهر تهران » که در چارچوب چشم‌انداز بیست ساله شهر تهران تهیه و تنظیم شده است و پیش‌نویس آن پیوست این مصوبه می‌باشد پس از تأیید نهایی ناظر این طرح در این خصوص

تصویب می‌شود. / م ۱۵۶۱

بسم الله الرحمن الرحيم



گزارش پروژه:

برنامه ریزی استراتژیک شورای اسلامی شهر تهران

(فاز چهارم تا هشتم)

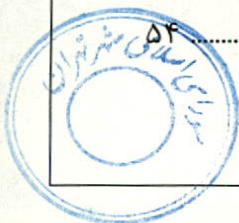
(گزارش پایانی)

بهار ۱۳۸۶



شناسنامه پروژه :**عنوان پروژه :****برنامه ریزی استراتژیک شورای اسلامی شهر تهران****کارفرما :****شورای اسلامی شهر تهران****مجری :****موسسه فرهنگی پژوهشی کاوش نو****مرحله :****پایانی****زمان اجرا:****زمستان ۱۳۸۵**

فهرست مطالب	۳
پیشگفتار	۵
فصل اول: ارزشها، چشم انداز، ماموریت و اهداف شورای شهر تهران	۶
۱-۱- بیانیه ارزشهای برگزیده شورای شهر تهران	۷
۱-۲- بیانیه چشم انداز برگزیده شورای شهر تهران	۸
۱-۳- بیانیه ماموریت برگزیده شورای شهر تهران	۱۰
۱-۴- بیانیه اهداف شورای شهر تهران	۱۲
۱-۵- جدول پوشش موضوعی اهداف تحقیق حاضر با پروژه چشم انداز تهران	۱۴
فصل دوم: کلان استراتژی های برگزیده شورای اسلامی شهر تهران	۱۶
۲-۱- حوزه های استراتژیک و کلان استراتژی ها	۱۷
۲-۲- جدول حوزه های عملکردی، کلان استراتژی ها و استراتژی ها	۱۸
فصل سوم: شرح استراتژی های برگزیده بر اساس حوزه های تحلیلی	۲۱
- مقدمه	۲۲
۳-۱- حوزه قوانین و مقررات	۲۴
۳-۲- حوزه سازمان و تشکیلات	۳۳
۳-۳- حوزه عملکرد نظارتی	۳۹
۳-۴- حوزه اطلاعات و تحقیقات	۴۳
۳-۵- حوزه تعاملات سیاسی	۴۸
۳-۶- حوزه اقدامات فرهنگی اجتماعی	۵۴



- ۳-۷- حوزه اقتصادی مالی ۷۱
- ۳-۸- حوزه یکپارچه سازی مدیریت شهری ۷۵
- ۳-۹- حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات ۸۲
- ۳-۱۰- حوزه حمل و نقل و ترافیک ۸۷
- ۳-۱۱- حوزه محیط زیست ۹۲
- ۳-۱۲- حوزه توسعه فیزیکی کالبدی ۹۹
- ۳-۱۳- حوزه خدمات شهری ۱۰۶

فصل چهارم: انتخاب شاخصهای سنجش و پایش عملکرد شورا ۱۱۱

- ۴-۱- مقدمه ۱۱۲
- ۴-۲- چارچوبی برای ارزیابی استراتژی ۱۱۳
- ۴-۳- محاسبه عملکرد سازمان ۱۱۵
- ۴-۴- طبقه بندی شاخصهای مختلف سنجش عملکرد برنامه های سازمانی ۱۱۷
- ۴-۵- نحوه انتخاب شاخص های سنجش پیشرفت عملکرد سازمان ۱۱۹
- ۴-۶- فرایند تنظیم برنامه اجرایی ۱۲۵
- ۴-۷- اقدامات اصلاحی ۱۲۹



پیشگفتار

در این گزارش، استراتژی های برگزیده شورای اسلامی شهر تهران ارائه گردیده است. بدین منظور بر اساس گزارش فاز دو و سوم گزارش تحقیق که ابعاد مختلف شورا در ۱۴ بعد (تقنینی، تشکیلاتی، نظارتی، اطلاعات و تحقیقات، سیاسی، فرهنگی- اجتماعی، مالی- اقتصادی، مدیریت یکپارچه شهری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، حمل و نقل و ترافیک، محیط زیست، امنیتی، توسعه فیزیکی کالبدی و خدمات شهری) مورد تبیین، تحلیل و ارزیابی قرار گرفت، ۱۹ مسئله استراتژیک شورا شناسایی شد. ۱۹ کلان استراتژی و ۵۰ استراتژی برگزیده شورا ارائه گردید.

این گزارش به عنوان گزارش پایانی تحقیق شامل چهار فصل و رؤس مطالب زیر می باشد:

فصل اول با عنوان ارزشها، چشم انداز، ماموریت و اهداف شورای اسلامی شهر تهران به معرفی بیانیه ارزشها، چشم انداز، ماموریت و اهداف شورا پرداخته است.

فصل دوم با عنوان کلان استراتژی های برگزیده شورای اسلامی شهر تهران به معرفی کلان استراتژی های استخراج شده شورا بر اساس ابعاد ۱۴ گانه همراه با ارائه استراتژی های مرتبط با هر کلان استراتژی در قالب یک جدول می پردازد.

فصل سوم به شرح استراتژی های برگزیده همراه با ارائه اهداف، کلان استراتژی، SWOT و برنامه های عملیاتی هر استراتژی می پردازد.

در فصل چهارم و پایانی گزارش تحقیق، انتخاب شاخصهای سنجش و پایش عملکرد شورای اسلامی شهر تهران بر مبنای استراتژی های برگزیده ارائه شده است.

امید است این تحقیق بتواند در گره گشایی از مسایل عدیده شهر تهران و ایفای نقش بهینه شورا در مدیریت شهر مفید و موثر باشد.

انشاءالله

مؤسسه فرهنگی و پژوهشی فرهنگی کاوش نو

بهار ۱۳۸۶



فصل اول

ارزشها، چشم انداز، مأموریت و اهداف

شورای شهر تهران.



۱-۱- بیانیه ارزشهای برگزیده شورای شهر تهران^۱

ارزش های یک سازمان عبارتست از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرمی می شمارد و یا نسبت به آنها حساس است. ارزش ها بهترین نشانگر های فلسفه وجودی سازمان و مشخص کننده آنچه برای سازمان مهم است می باشد. ارزش های سازمانی مجموعه ای از ارزش های فردی، ارزش های گروهی، ارزش های ذینفعان و صاحبان سهام، و ارزش های جامعه است (طییبی و ملکی، ۱۳۸۲: ۶۰).

با توجه به تعریف فوق از ارزش ها که نشانگر عمومیت یا فراگیر بودن ارزش های سازمانی در سطح جامعه است و حاکی از تطابق ارزش های سازمانی با ارزش های اجتماعی در حیطه کار هر سازمان می باشد، در واقع می توان گفت ارزش های هر سازمان شامل مجموعه خاصی از ارزش های کلی جامعه است که به حوزه ی کار سازمان مربوط می شود، حال اگر بخواهیم ارزش های حاکم بر نهادی چون شورای شهر تهران را تعریف نماییم، لازم است به ارزش های کلی حاکم بر ابعاد و اجزای مختلف عملکردی شورا نظیر ارزش های حاکم بر شهر تهران، شهروندان تهرانی و نحوه مدیریت شهری توجه نماییم و از آنجا که موارد مذکور در پروژه چشم انداز شهر تهران عیناً رعایت شده است، لذا همان ارزش ها را بعنوان ارزش های برگزیده شورای شهر تهران ارائه می دهیم :

الف- ارزشهای اسلامی و انقلابی:

اخلاق، عدالت، دینداری، خدمت رسانی، سلامت مالی، امانت داری، شایسته سالاری، برادری و همکاری

و در یک کلام حیات طیبه

ب- مشارکت و شهروندی:

تکریم، اعتمادسازی و پاسخگویی مدیران شهری در برابر شهروندان، مشارکت شهروندان در اداره امور

شهر تهران

ج: نوآوری و دانش مداری:

^۱. از پروژه چشم انداز شهر تهران، تهیه و تدوین عقیل ملکی فر استخراج گردید.



آینده سازی، تعهد و مسئولیت پذیری، خلاقیت و کارآفرینی

د: توسعه پایدار:

رشد و توسعه متوازن با حفظ تعادل بین ابعاد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، ایمنی و زیست محیطی

شهر

ه: جامع نگری

رویکرد جامع به نقش ها و ابعاد فراملی و منطقه ای تهران، توجه ویژه به مجموعه شهری تهران

۲-۱- بیانیه چشم انداز برگزیده شورای شهر تهران

شورای شهر تهران جهت ایفای نقشی موثر در مدیریت شهری و انسجام و تداوم یافتن برنامه هایش طی دوره های متوالی ناچار به تدوین چشم اندازی است که بتواند به سمت آن حرکت کند و میزان موفقیت عملکرد خود را بر اساس میزان نزدیک شدن به آن چشم انداز اندازه گیری نماید. در واقع بیانیه چشم انداز باید شرحی روشن و مختصر از این نکته ارائه دهد که اگر شورای شهر خوب کار کند یا استراتژی های خود را با موفقیت اجرا نماید در آینده چه وضعیتی خواهد داشت یا به کجا خواهد رسید. بنابراین شورای شهر نمی تواند در بیانیه چشم انداز خود از توجه به جهت گیری های راهبردی و بلند مدت شهر تهران غفلت نماید بلکه در واقع باید در تدوین دورنمای سازمانی خود همواره دستیابی به جهت گیری های بلند مدت شهر را نیز مد نظر قرار دهد. بدین ترتیب با توجه به مطالب مذکور و نتایج بدست آمده از بررسی های انجام گرفته در تحقیق حاضر بیانیه چشم انداز شورای شهر تهران به شرح ذیل ارائه می گردد:

۱. تحقق مدیریت یکپارچه در سطح کلان شهر تهران از طریق برقراری هماهنگی های لازم و کافی با

کلیه ارگان های دخیل در مدیریت شهری در تمامی تصمیم گیری ها و اقدامات اجرایی

۲. تکمیل و فعال سازی سلسله مراتب شورایی و کلیه نهادهای شورایی و غیر دولتی موثر در زندگی

شهری و تحقق جامعه مدنی



۳. پاسخگویی و مسئولیت پذیری مدیران شهری در قبال اعتراضات و شکایات مردمی و کاهش فاصله

موجود میان مردم و مدیران

۴. تحقق منابع مالی سالم و پایدار برای شهر و شهرداری از طریق ایجاد تنوع در منابع درآمدی، افزایش

بهره وری هزینه ها، شفافیت مالی مدیریت شهری و تشویق مردم و بخش خصوصی به سرمایه گذاری در طرح

های عمرانی، فرهنگی و اجتماعی شهری

۵. تحقق محوریت توسعه فرهنگی و اجتماعی شهر از طریق رونق بخشی به فعالیت های فرهنگی

اجتماعی و جذب سرمایه های انسانی و مالی در عرصه مذکور بویژه در عرصه فناوری اطلاعات و ارتباطات

۶. تحقق شهری آباد، ایمن، امن و سالم از طریق دستیابی به استانداردهای زیست محیطی نظیر سرانه

کافی فضای سبز شهری، رفع یا کاهش کلیه آلودگی های زیست محیطی نظیر آلودگی هوا، آب، خاک و فضاهای

شهری، استفاده از روش های نوین، کم ضرر و سود ده دفع زباله شهری، ساماندهی به وضعیت فاضلاب شهری و

به حداقل رساندن مضرات آن و تحقق امنیت اجتماعی شهروندان از طریق به حائل رساندن عوامل و مظاهر

ناامنی، برخورداری از شهری ایمن در مقابل حوادث و سوانح طبیعی و انسانی نظیر زلزله، سیل، حریق، تصادفات

جاده ای و غیره.

۷. ارتقا سطح فرهنگ و آموزش های شهروندی و شهرنشینی در میان شهروندان و برخورداری از

شهروندانی مسئولیت پذیر و آگاه نسبت به تکالیف شهروندی و آشنا با مراجع و رویه های حل معضلات شهری.



۳-۱- بیانیه ماموریت برگزیده شورای شهر تهران

رسالت سازمان در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و موید نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد. تدوین رسالت شامل تهیه بیانیه ای روشن درباره کاری است که سازمان انجام می دهد یا برنامه ای است که در دست انجام دارد، همراه با تعریف دقیقی از منظور سازمان از تلاشی که به عمل می آورد. در تدوین رسالت سازمان باید به موارد زیر توجه نمود:

(۱) هویت سازمان

(۲) طبیعت کار

(۳) فلسفه وجودی سازمان

(۴) گیرندگان خدمات

(۵) اصول و ارزش هایی که در لوای آن ها عمل می شود (طیبی و ملکی، ۱۳۸۲: ۴۲-۴۳).

بدین ترتیب در تدوین بیانیه رسالت شورای شهر اصل یکصدم قانون اساسی که اصل بنیادگذار شورا است و وجود شورا ها را به منظور پیشبرد سریع برنامه های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی، عمرانی و آموزشی مقرر می دارد بعنوان سنگ بنای کار قرار می گیرد. از طرفی طبق آنچه از مطالعات کتابخانه ای، حاصل مصاحبه ها با نخبگان و صاحب نظران در امور شهری و متون قانونی برمی آید، هدف اصلی از تشکیل شورا ها یا فلسفه وجودی شوراها همانا کاستن از حجم مسئولیت و وظائف دولتی و سپردن امور بدست مردم و در واقع ترویج مشارکت مردمی در اداره امور محلی است.

در نتیجه با توجه به سازوکارها و ملزومات تحقق اهداف و وظائف مقرر در قانون مذکور و انتظارات و توقعات مردم از شورا در جهت رفع نیازهایشان و تحقق شهر مطلوب و ضرورت های مدیریت شهری، بیانیه رسالت شورای شهر تهران به شرح ذیل ارائه می گردد:

"شورای شهر تهران عضوی از مجموعه شوراهای شهری کشور است که با هدف سبک کردن



حجم مسئولیت دولت در اداره امور زندگی شهری می کوشد تا مدیریت یکپارچه شهری مبتنی بر ارزشهای اسلامی، شهروندمداری و دانش مداری را به منظور تحقق شهری آباد، امن، ایمن و سالم پیاده کند.

شورای شهر از نظر قانونی موظف به ایفای وظایف سیاستگذاری، برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت بر عملکرد شهرداری تهران در حیطه برنامه های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی، عمرانی، آموزشی و خدمات شهری است. بنابراین شورای شهر جهت ایفای نقش مذکور سعی بر اتخاذ رویکردی کلان و جامع نگر و همراهی کامل میان کلیه ارگان های دخیل در مدیریت شهری خواهد نمود و در این راستا از هیچ کوششی در جهت افزایش حوزه وظایف و اختیارات قانونی خود در زمینه تحقق مدیریت یکپارچه شهری فروگذار نخواهد کرد. از طرفی از آنجا که شهروندان اصلی ترین دریافت کنندگان خدمات شورای شهر می باشند توجه به برآوردن نیازها و انتظارات شهروندان و نیز تشویق آنان به مشارکت فعال در اداره امور محلی در سرلوحه کار شورا قرار دارد."



۴-۱- بیانیه اهداف برگزیده شورای شهر تهران

هدف عبارتست از غایت یا نهایتی که جوامع برای تحقق بخشیدن به آن، سازمان هایی را بوجود آورده اند. هدف های ویژه سازمان مشخص کننده جهت اصلی سازمان و حلقه اتصال رسالت ، دورنما و ارزش ها به مرحله اجرا در سازمان می باشد. اهداف باید به نحوی تدوین شوند که دارای ویژگی های زیر باشند:

۱- بصورت گسترده و جامع بیان شوند

۲- نشان دهند که سازمان چه کاری می خواهد انجام دهد

۳- بصورت دقیق و خاص تعیین شوند که قابل اندازه گیری باشند

۴- مطابق اصول و ارزش های سازمان تعیین شوند

۵- هر هدف باید بر پایه یک رویداد منحصر به فرد بنا شود

۶- کاملاً در راستای تحقق رسالت و دورنما باشند (طبیبی و ملکی، ۱۳۸۲: ۶۱-۶۳).

در تحقیق حاضر با توجه به نتایج نظر سنجی ها از مردم، مصاحبه با اعضای شورا و مسئولین حکومتی و صاحب نظران و با در نظر گرفتن نوع و میزان انتظارات آنان از نهاد شورا ، توجه به چند حوزه یا موضوع در نهایی کردن اهداف استراتژیک شورا نقش مهمی ایفا نمود که عبارتند از :

۱- توجه به تعریف شهر مطلوب و تحقق آن بر اساس آرمان های ایرانی- اسلامی

۲- توجه به نیاز های مادی و معنوی شهروندان ، مشارکت آنان و رواج فرهنگ شهروندی و شهرنشینی

۳- توجه به نهاد شورا، جایگاه آن در نظام مدیریت شهری تهران و نحوه تعامل آن با سایر ارگان های

مدیریت شهری

۴- توجه به نوع مدیریت مطلوب شهری (مدیریت یکپارچه شهری) و نقش و جایگاه شورا در آن.

با توجه به موارد مذکور ، اهداف استخراج شده برای شورای شهر تهران به شرح ذیل می باشد:



- ۱- حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران.
- ۲- شفاف نمودن حوزه فعالیتها، سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری.
- ۳- نظارت موثر و مستمر بر فعالیتهای همه سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری.
- ۴- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، ایمن آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی.
- ۵- تعامل مناسب با مدیران و متولیان سایر شهرهای پیشرفته برای دستیابی به شهر هوشمند.
- ۶- درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصتها و امکانات شهری میان همه گروههای شهروند.
- ۷- سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری.
- ۸- رواج فرهنگ شهروندی و شهرنشینی از طریق ارتقاء آگاهی های مردم از حقوق و بویژه تکالیف شهروندی
- ۹- بسترسازی برای مشارکت شهروندان در اداره شهر جهت تحقق شهر شهروندمدار.
- ۱۰- ساده سازی دریافت خدمات و تسهیلات شهری توسط همه شهروندان.



۵-۱- جدول پوشش موضوعی اهداف تحقیق حاضر با پروژه چشم انداز تهران

اهداف پروژه چشم انداز	۷ رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری	۵ تعامل مناسب با شهرهای پیشرفته	۳ نظارت موثر بر ارگانهای مدیریت شهری	۲ شفاف سازی حوزه وظایف سازمانهای شهری	۱ تحقق مدیریت یکپارچه شهری	۴ بستر سازی برای تحقق شهر امن و آباد
۱- جای گرفتن تهران در فهرست ۵۰ شهر برتر دنیای از منظر شاخص کیفیت زندگی	***	**				***
۲- اختصاص بیش از ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی شهر به فعالیت های دانش بر و تحکیم زیرساخت های اقتصاد دانش بنیان	***	*	*	*		
۳- کاهش آلودگی هوا تا سطح استانداردهای جهانی	*					***
۴- ارتقای ایمنی بافت های شهر تا ۷/۵ ریشتر	*					***
۵- رساندن سرعت متوسط حرکت خودروها به ۴۰ km/h	*					***
۶- حضور در جمع ۳ شهر برتر منطقه ی آسیای جنوب غربی (منطقه ی مورد نظر در چشم انداز بیست ساله ی نظام) از منظر زیرساخت های ICT	*				**	
۷- دستیابی به جایگاه اول صنعت فرهنگی در دنیای اسلام	*				*	

*: پوشش موضوعی در حد متوسط

**: پوشش موضوعی در حد زیاد

***: پوشش موضوعی در حد خیلی زیاد



اهداف این پروژه اهداف پروژه چشم انداز	۱۰ ساده سازی دریافت تسهیلات شهری	۹ مشارکت شهروندان برای تحقق شهر شهروندمدار	۶ توزیع عادلانه فرصتها و امکانات	۸ ارتقاء آگاهیهای مدنی شهروندان
۱- جای گرفتن تهران در فهرست ۵۰ شهر برتر دنیای از منظر شاخص کیفیت زندگی	***	***	***	*
۲- اختصاص بیش از ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی شهر به فعالیتهای دانش بر و تحکیم زیرساختهای اقتصاد دانش بنیان	**	*	*	*
۳- کاهش آلودگی هوا تا سطح استانداردهای جهانی	*			
۴- ارتقای ایمنی بافتهای شهر تا ۷/۵ ریشتر	*			
۵- رساندن سرعت متوسط حرکت خودروها به ۴۰km/h				
۶- حضور در جمع ۳ شهر برتر منطقه‌ی آسیای جنوب غربی (منطقه‌ی مورد نظر در چشم انداز بیست ساله‌ی نظام) از منظر زیرساختهای ICT	***	**	**	*
۷- دستیابی به جایگاه اول صنعت فرهنگی در دنیای اسلام		**	*	**

*: پوشش موضوعی در حد متوسط

**: پوشش موضوعی در حد زیاد

***: پوشش موضوعی در حد خیلی زیاد



فصل دوم

کلان استراتژی های برگزیده شورای

اسلامی شهر تهران.



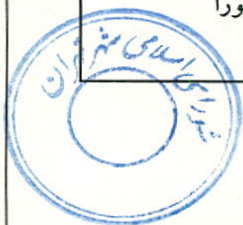
۱-۲- حوزه های استراتژیک و کلان استراتژی ها

با توجه به گزارش دوم پروژه حاضر، چالش های پیش روی شورای شهر تهران در قالب ۱۳ حوزه مورد بررسی قرار گرفت که عبارتند از حوزه قوانین و مقررات، سازمان و تشکیلات، عملکرد نظارتی شورا، اطلاعات و تحقیقات، تعاملات سیاسی، فرهنگی اجتماعی، مالی اقتصادی، یکپارچه سازی مدیریت شهری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، حمل و نقل و ترافیک، محیط زیست، توسعه فیزیکی کالبدی و خدمات شهری. تقسیم بندی حوزه های مذکور در نتیجه تحلیل ابعاد مختلف ساختاری و عملکردی شورای شهر تهران به دست آمد و در گزارش قبل نیز چالش های پیش روی شورا در هر یک از حوزه های فوق مورد بررسی قرار گرفت. در نتیجه همین تقسیم بندی اساس تهیه و تدوین کلان استراتژی های شورا را بنا نهاد و پژوهشگران طرح بر آن شدند تا کلان استراتژی های خود را در قالب همین حوزه ها ارائه نمایند. حاصل کار ۱۹ کلان استراتژی است که از تبدیل هر کلان استراتژی به چند استراتژی نهایتاً ۵۰ استراتژی حاصل گردید. در این قسمت حوزه های استراتژیک، کلان استراتژی ها و استراتژی ها در یک شمای کلی در جدول ذیل ارائه می گردد.

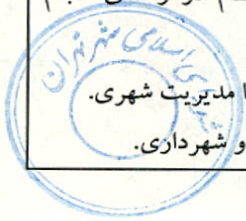


۲-۲- جدول ش. ۱ حوزه های عملکردی، کلان استراتژی ها و استراتژی های شورا

ردیف	حوزه ها	کلان استراتژی ها	استراتژی ها
۱	قوانین و مقررات	۱- پالایش قوانین از طریق حذف عبارات محدود کننده	۱- پالایش قوانین و مقررات در عرصه های بین سازمانی. ۲- اصلاح پاره ای از مقررات برای تحقق مدیریت کلان شهری ۳- رفع ابهام از بندهای قانونی
			۴- پالایش قوانین در حیطه قوانین و مقررات خدمات شهری. ۵- توسعه اختیارات شورا متناسب با پیچیدگی اداره شهر تهران
۲	سازمانی تشکیلاتی	۳- اصلاح تشکیلات و آیین نامه داخلی	۶- اصلاح چارت تشکیلاتی شورا. ۷- اصلاح مقررات و آیین نامه های تشکیلاتی شورا.
۳	عملکرد نظارتی	۴- تقویت شورا در بعد نظارت	- تعمیم محدوده نظارتی شورا به فعالیت های همه ارگانها و دستگاههای دخیل در مدیریت شهری. ۹- طراحی سیستم نظارت مؤثر با تعمیق اختیارات نظارتی شورا. ۱۰- برنامه ریزی برای الزام قانونی دستگاههای دخیل در حوزه های مرتبط شهری جهت پاسخگویی به نظارت شورا.
۴	اطلاعات و تحقیقات	۵- بکارگیری روش های اطلاع رسانی مدرن و مؤثر	۱۱- اتخاذ تدابیر و رویه های دقیق و عملی جهت تقویت شورا در بعد اطلاع رسانی به مردم و مسئولان. ۱۲- بکارگیری روش های اطلاع رسانی مدرن و مؤثر..
۵	تعاملات سیاسی	۶- اصلاح تعاملات سیاسی	۱۳- رفع یا کاهش تنش های سیاسی از تعاملات درونی شورا. ۱۴- رفع یا کاهش تنش های سیاسی از تعاملات بیرونی شورا. ۱۵- بهینه سازی نحوه انتخاب شهردار توسط شورا



ردیف	حوزه ها	کلان استراتژی ها	استراتژی ها
۶	فرهنگی اجتماعی	۷- توسعه اقدامات فرهنگی در جهت تقویت ارزش های ملی دینی	۱۶- برنامه ریزی برای نهادینه سازی فرهنگ شادی و مظاهر آن در جامعه. ۱۷- برنامه ریزی در جهت تقویت فرهنگ ملی دینی شهر تهران
			۱۸- برنامه ریزی برای کاهش ناهنجاری های اجتماعی ناشی از مهاجرت، حاشیه نشینی و بیکاری با تحلیل ریشه های آنها. ۱۹- اقدام در جهت کنترل پدیده دختران فراری. ۲۰- اقدام در راستای حل معضل کودکان خیابانی در سطح شهر. ۲۱- برنامه ریزی در جهت تبدیل تهران به شهری عاری از تکدی گری.
۷	امنیت شهروندان	۹- تامین و تقویت امنیت اجتماعی شهروندان	۲۲- شناسایی نوع و میزان جرائم شهری، مناطق یا اماکن جرم خیز و فضاهای بدون دفاع شهری ۲۳- ریشه یابی علل بروز و رشد جرائم شهری ۲۴- پالایش محیط شهری از مجرمین و بزهکاران ۲۵- ریشه کنی سرچشمه های جرائم در مناطق مختلف شهری
۸	مالی اقتصادی	۱۰- توسعه منابع سالم برای تهران	۲۶- برنامه ریزی در جهت تامین و تعریف منابع ثابت و پایدار برای شهر تهران. ۲۷- افزایش سهم عوارض در تامین هزینه های شهر تهران. ۲۸- برنامه ریزی کلان و دراز مدت در جهت توسعه مشارکت شهروندان در تامین منابع مالی شهر
۹	یکپارچه سازی مدیریت شهری	۱۱- بهینه سازی نقش ها و وظایف ارگان های مدیریت کلان شهری.	۲۹- اتخاذ نگرش سیستمی به شهر. ۳۰- یکپارچه سازی برنامه های مدیریت شهری.
		۱۲- بهینه سازی تعاملات بین سازمانی مدیریت کلان شهری.	۳۱- تعامل نظام مند با مدیران ارشد نظام در راستای انجام وظایف شورا. ۳۲- تعامل فعال با سایر شوراهای مرتبط با مدیریت شهری. ۳۳- بهسازی مکانیسم حل اختلاف شورا و شهرداری.



ردیف	حوزه ها	کلان استراتژی ها	استراتژی ها
۱۰	ایجاد زیر ساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات ICT	۱۳- ساماندهی و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات	۳۴- توسعه زیر ساخت های اطلاعاتی و ارتباطاتی ICT در جهت تسهیل امور تجاری و اقتصادی شهر. ۳۵- تسریع توسعه زیر ساخت های اطلاعاتی و ارتباطی در جهت ارائه خدمات اداری به شهروندان. ۳۶- برنامه ریزی جهت نهادینه سازی فرهنگ شهروند محوری در توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات.
۱۱	حمل و نقل و ترافیک	۱۴- تقویت سیستم حمل و نقل شهری.	۳۷- بهینه سازی عملکرد ناوگان اتوبوسرانی. ۳۸- توسعه خطوط مترو و احداث شبکه های جدید حمل و نقل عمومی. ۳۹- ساماندهی وضعیت تاکسی ها و خودروهای مسافربر شخصی.
۱۲	محیط زیست	۱۵- رفع یا کاهش انواع آلودگی های زیست محیطی.	- برنامه ریزی و هماهنگی برای کاهش منابع آلودگی صوتی در سطح شهر تهران. ۴۱- برنامه ریزی برای حل معضل آلودگی هوای شهر تهران با کمک همه ارگانهای ذیربط. ۴۲- برنامه ریزی و هماهنگی با سازمانهای ذیربط برای بهینه سازی استفاده از آب شهر تهران با توجه به محدودیت منابع آبی شهر.
۱۳	توسعه فیزیکی و کالبدی	۱۶- مدیریت منظر شهری	۴۳- ساماندهی مطلوب مکان و فضای شهری. ۴۴- تلاش در جهت رعایت معیارهای مورفولوژیک و زیبا شناختی در ساخت و سازها.
		۱۷- تامین ایمنی شهر	۴۵- مقاوم سازی بافت های آسیب پذیر در برابر زلزله ۴۶- ساماندهی مدیریت بحران در مقابل انواع حوادث طبیعی و غیر طبیعی
۱۴	خدمات شهری	۱۸- توجه به پاکیزگی سربیزی و زیبایی فضای شهر	۴۷- برنامه ریزی جهت توسعه فضای سبز و تقویت ریه های تنفسی شهر تهران ۴۸- بکارگیری روشهای مطلوب و کارآمد برای پاکسازی معابر.
		۱۹- ساماندهی به وضعیت دفع زباله و فاضلاب شهری	۴۹- اقدام برای دفع مطلوب زباله ها و فراهم نمودن امکان هر چه بیشتر بازیافت زباله. ۵۰- تسریع ساماندهی سیستم فاضلاب شهر تهران.

فصل سوم

شرح استراتژی های برگزیده بر اساس

حوزه های تحلیلی



- مقدمه

در این فصل هر یک از استراتژی های برگزیده شورا در قالب جدولی ارائه شده است. در این جدول اهداف مرتبط با هر استراتژی یعنی اهدافی که با اجرای آن استراتژی بطور کامل یا تا حدودی محقق می شود، در خانه ردیف اول جدول آمده است. در ردیف دوم هر جدول کلان استراتژی مرتبط و در ردیف سوم، استراتژی های برگزیده همراه با شماره های آنها قرار دارد، مثلاً در مورد استراتژی شماره ۲۰ (اقدام در راستای حل معضل کودکان خیابانی)، ابتدا اهداف شماره ۴ و ۷ از مجموعه اهداف شورای شهر که بر فراهم سازی بستر های تحقق شهر امن، آباد و سالم برپایه آرمان های یک جامعه اسلامی و سامان یافتن فعالیت های مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیب های اجتماعی و حل معضلات شهری تصریح دارند، بعنوان اهداف مرتبط با استراتژی مذکور آمده اند. سپس به کلان استراتژی شماره ۸ (رفع آسیب ها و ناهنجاری های اجتماعی) اشاره شده است. در ردیف زیر استراتژی، شرحی مختصر از استراتژی جهت روشن نمودن ذهن خواننده و بیان علل ارائه آن توسط پژوهشگران یا ذکر پیامد های عدم توجه به امر مذکور در حد یک پاراگراف ارائه شده است. بدیهی است توضیحات کاملتر و مفصل تر در مورد مطلب مذکور در گزارش قبلی (دوم) آمده است.

دلایل استراتژی که همان نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات (SWOT) مرتبط با استراتژی مذکور می باشد در ردیف پایین شرح استراتژی بصورت شماره آمده است. از آنجا که بیان جمله یا عبارت کامل نقاط مذکور در گزارش قبل آمده و تکرار آن ها در این قسمت حجم بسیاری می طلبد در این قسمت فقط به بیان شماره نکته مذکور اکتفا کرده ایم. مثلاً در مورد استراتژی فوق الذکر در قسمت دلایل استراتژی، S ۶۰۱ تاسیس انجمن های شورایاری برای شرکت مردم در امور شهری از نقاط قوت کار شورای شهر است. T ۸۰۱ مختل شدن هماهنگی شورا با سایر نهاد ها به دلیل فقدان نگرش سیستمی در قوانین شهری از تهدیداتی است که شورا با آن مواجه است. W ۸۰۱ هماهنگی نسبتاً ضعیف شورای شهر با نهاد های مدیریت شهری در تدوین مصوبه ها از نقاط ضعف شورا است. O ۸۰۴ توجه به مدیریت شهری در سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران از فرصت های موجود برای شورا است.



بدین ترتیب، مجموعه ای از SWOT ها در قسمت دلایل استراتژی بعنوان علل طرح استراتژی مذکور آمده است که در عین حال بسیاری از برنامه های عملیاتی جهت چگونگی اجرای استراتژی های مذکور الهام گرفته از همین نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدیدات است. بعنوان نمونه در استراتژی ۲۸ در مورد توسعه مشارکت شهروندان در تامین منابع مالی شهر تهران، S ۷۰۳ فعال شدن مجموعه ای با نام سرمایه گذاری مشارکت های مردمی برای جذب سرمایه های خصوصی که از نقاط قوت کار شورا است، مبنایی برای برنامه های عملیاتی استراتژی مذکور فراهم آورده است. البته بطور کلی برنامه های عملیاتی ارائه شده حاصل مجموعه کار یعنی حاصل مصاحبه ها، نظر سنجی ها، مطالعات کتابخانه ای و بررسی های میدانی است. معمولاً بر آن بوده ایم تا در ارائه برنامه عملیاتی به شرایط و واقعیت های موجود، ابعاد گوناگون معضل یا مشکل مذکور، فرایندها و علل پیدایش مسئله مذکور، تحلیل های کارشناسانه و بسیاری از موارد دیگر توجه نماییم. مثلاً در مورد استراتژی شماره ۲۰ یا معضل کودکان خیابانی، در برنامه عملیاتی آن به مسئله ممنوعیت قانونی کار کودکان، پیگیری و نظارت بر اجرای قانون، تعیین هویت کودکان خیابانی و رفع یا کاهش علل خانوادگی معضل مذکور و اقدامات فوری یا کوتاه مدت جهت ساماندهی به وضعیت کودکان مذکور توسط نهاد های متولی اشاره شده است.

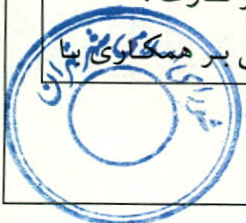


۱- ۳- حوزه قوانین و مقررات



- استراتژی ۱

هدف	- حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - نظارت موثر و مستمر بر فعالیتهای همه سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری. - شفاف نمودن حوزه فعالیتها، سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری.				
کلان استراتژی ۱	پالایش قوانین و مقررات شورا با حذف عبارات محدود کننده				
استراتژی ۱	پالایش قوانین و مقررات در عرصه های بین سازمانی.				
شرح استراتژی	قوانین و مقررات اولین و مهمترین ابزار فعالیتهای هر مجموعه ای است. چنانچه این قوانین در راستای اهداف تعیین شده مجموعه ها نباشند، روند فعالیتهای اجرایی را دچار رکود و سستی خواهند نمود. شورای اسلامی شهر تهران نیز از این قاعده مستثنی نبوده، قوانین و مقررات آن در حیطه های مختلف با اشکالاتی روبروست که شورا را با موانع جدی مواجه نموده است. یکی از مهمترین این حوزه ها ایجاد هماهنگی بین سازمانهای دخیل در مدیریت شهری است. قانونگذار محترم در این قوانین که مشتمل بر بندهای سوم و هفتم ماده هفتاد و یکم است، عباراتی درج نموده که شورا را در حوزه هایی همچون: نظارت بر شهرداری و سایر سازمانهای خدماتی، همکاری با مسئولین مملکتی، تشویق و ترغیب مردم برای مشارکت در عرصه های اجتماعی و فرهنگی و تشکیل انجمنها و سایر حوزه ها با محدودیت جدی مواجه نموده است و در صورت حذف این عبارات امکان تبدیل شدن به ارگانی با تأثیر گذاری جدی بر شهر برای شورا فراهم خواهد شد.				
دلایل استراتژی	<table border="1"> <tr> <td>عوامل بازدارنده:</td><td>عوامل پیش برنده:</td></tr> <tr> <td>P: ۱۰۵، ۱۰۶، ۱۰۷، ۱۰۸، ۱۰۹، ۱۱۰، ۱۱۱، ۱۱۲، ۱۱۳، ۱۱۴، ۱۱۵، ۱۱۶، ۱۱۷، ۱۱۸، ۱۱۹</td><td>F: ۱۲۷، ۱۲۸، ۱۲۹، ۱۳۰، ۱۳۱</td></tr> </table>	عوامل بازدارنده:	عوامل پیش برنده:	P: ۱۰۵، ۱۰۶، ۱۰۷، ۱۰۸، ۱۰۹، ۱۱۰، ۱۱۱، ۱۱۲، ۱۱۳، ۱۱۴، ۱۱۵، ۱۱۶، ۱۱۷، ۱۱۸، ۱۱۹	F: ۱۲۷، ۱۲۸، ۱۲۹، ۱۳۰، ۱۳۱
عوامل بازدارنده:	عوامل پیش برنده:				
P: ۱۰۵، ۱۰۶، ۱۰۷، ۱۰۸، ۱۰۹، ۱۱۰، ۱۱۱، ۱۱۲، ۱۱۳، ۱۱۴، ۱۱۵، ۱۱۶، ۱۱۷، ۱۱۸، ۱۱۹	F: ۱۲۷، ۱۲۸، ۱۲۹، ۱۳۰، ۱۳۱				
برنامه های عملیاتی	۱- حذف عبارت "در صورتی که این نظارت مخل جریان عادی امور نگردد" از بند سوم ماده هفتاد و یکم مبنی بر نظارت بر حسن اجرای مصوبات شورا و طرح های مصوب در امور شهرداری و سایر سازمان های خدماتی در جهت افزایش اختیارات شورا در امر نظارت. ۲- حذف عبارت "بنا به درخواست آنان" از بند چهارم ماده هفتاد و یکم مبنی بر همکاری با				



مسئولین اجرایی و نهادها و سازمان های مملکتی در زمینه های مختلف اجتماعی، فرهنگی، آموزشی، اقتصادی و عمرانی در جهت افزایش توان شورا در همکاری با سازمان ها.

۳- حذف عبارت "بنا به درخواست آنان" از بند چهارم ماده هفتاد و یکم مبنی بر همکاری با مسئولین اجرایی و نهادها و سازمان های مملکتی در زمینه های مختلف اجتماعی، فرهنگی، آموزشی، و سایر امور رفاهی در جهت افزایش اختیارات شورا.

۴- حذف عبارت "با هماهنگی دستگاه های ذیربط" از بند ششم ماده هفتاد و یکم مبنی بر تشویق و ترغیب مردم در خصوص گسترش مراکز تفریحی، ورزشی و فرهنگی در راستای افزایش اختیارات شورا در این حوزه.

۵- حذف عبارت "با توافق دستگاه های ذیربط" از بند هفتم ماده هفتاد و یکم مبنی بر اقدام در خصوص تشکیل انجمن ها و نهادهای اجتماعی، امدادی، ارشادی، و تأسیس تعاونی های تولید، توزیع و مصرف، نیز انجام آمارگیری، تحقیقات محلی و توزیع ارزاق عمومی در راستای گسترش اختیار شورا در امور فوق.



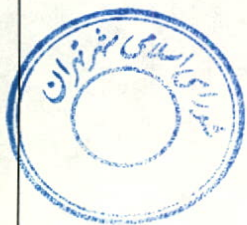
- استراتژی ۲

- حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - نظارت موثر و مستمر بر فعالیتهای همه سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری. - شفاف نمودن حوزه فعالیتهای سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری..	هدف
پالایش قوانین و مقررات شورا با حذف عبارات محدود کننده	کلان استراتژی ۱
رفع ابهام از بندهای قانونی.	استراتژی ۲
قوانین تصویب شده از سوی مجلس شورای اسلامی پیرامون شوراهای اسلامی شهرها دچار ابهاماتی در حوزه های ایجاد هماهنگی بین سازمانهای دخیل در مدیریت شهری، انحلال شوراهای مجازاتیهای مربوط به اعضای مختلف شوراهاست و چنانچه در رفع این ابهامات اقدامات اساسی صورت نگیرد، تغییر این قوانین به سلیقه افراد سپرده می شود. حال اگر افراد سلیقه سیاسی و حزبی و یا فکری خود را در این تفاسیر لحاظ نمایند، نتایج منفی به بار خواهد آورد. در نتیجه ضروری است که اقدامات اساسی در رفع آن صورت گرفته و قوانین به شکل شفاف و صریح بیان شوند.	شرح استراتژی
عوامل بازدارنده: عوامل پیش برنده: P: ۱۲۳، ۱۲۴ F:	دلایل استراتژی
۱- رفع ابهام از بند سی و دوم ماده هفتاد و یکم مبنی بر بیان نمودن هدف از موظف نمودن واحدهای شهرستانی کلیه سازمان ها و موسسات دولتی و موسسات عمومی غیردولتی به ارائه برنامه های خدمات شهری سالانه خود به شورا. ۲- روشن نمودن مصادیق عبارت: «مخالف مصالح عمومی کشور» در ماده ۸۱ مبنی بر انحلال شوراها به پیشنهاد هیأت استان و تصویب هیأت حل اختلاف مرکزی . ۳- رفع ابهام از مفاد مختلف ماده هشتاد و دوم قانون شوراها مبنی بر اینکه چنانچه هریک از اعضای شوراهای موضوع این قانون شرایط عضویت را از دست داده و یا در انجام وظایف قانونی خود مرتکب قصور و یا تقصیر شود یا اقدامی که موجب توقف یا اختلال در انجام وظایف شوراها گردد یا عملی خلاف شئونات شورا انجام دهد به صورت موقت یا برای مدت باقی مانده دوره شورا سلب عضویت می گردد. ۴- رفع ابهام از عبارت « آنان همکاری لازم را به عمل خواهند آورد» از ماده چهاردهم آیین نامه اجرایی مبنی بر اینکه شورا می تواند در ارتباط با وظایف خود اطلاعات مورد نیاز را از دستگاه ها، ادارات و سازمان های دولتی درخواست نماید و آنان همکاری لازم را به عمل خواهند آورد.	برنامه های عملیاتی

- استراتژی ۳

هدف	- حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - شفاف نمودن حوزه فعالیتها، سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری. - نظارت موثر و مستمر بر فعالیت های همه سازمان ها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری	
کلان استراتژی ۱	پالایش قوانین و مقررات شورا با حذف عبارات محدود کننده	
استراتژی ۳	اصلاح پاره ای از مقررات شورا برای تحقق مدیریت یکپارچه شهر.	
شرح استراتژی	برخی از قوانین شوراها به دلیل محدودیت هایی که ایجاد می نمایند یا به دلیل مبهم بودن یا به دلیل آنکه در تصویب آنان قانونگذار نگرش جامعی به اختیارات کلیه ارگان های مدیریت شهری نداشته است، عملاً دست شورا را در اداره شهر بسته اند. اصلاح این قوانین می تواند قدرت عمل مناسب را جهت اداره کلان شهر پیچیده تهران به شورا اعطا نماید.	
دلایل استراتژی	W: ۸۰۱،۳۰۱-۳۰۵	S: ۸۰۱-۸۱۰
	T: ۸۰۱،۸۰۲،۸۰۷،۸۰۹،۸۱۴،۴۰۵	O: ۸۰۱-۸۰۹
برنامه های عملیاتی	۱- پیشنهاد تغییر قوانین در راستای تصویب نهایی قوانین مربوط به دبیرخانه و کارکنان شوراها در شورای عالی استان ها به جای هیأت وزیران. ۲- پیشنهاد لغو اختیار وزارت کشور در مورد لغو عوارض تصویبی شورا به علت آزادی عمل شورا در بالا بردن درآمد شهر در تبصره ماده ۷۷. ۳- حذف عبارت "با رعایت دستورالعمل های وزارت کشور" از بند نهم ماده ۷۱ مبنی بر تصویب آیین نامه های پیشنهادی شهرداری پس از رسیدگی به آن ها. ۴- حذف عبارت "با تأیید وزارت کشور و وزارت مسکن و شهرسازی" از بند ۱۱ ماده ۷۱ مبنی بر همکاری با شهرداری جهت تصویب طرح حدود شهر با رعایت طرح های هادی و جامع شهرسازی پس از تهیه آن توسط شهرداری در راستای محدود نمودن دولت در اظهار نظر نسبت به مسائل تخصصی شهری.	

- ۵- حذف عبارت "با تأیید و موافقت وزارت کشور" از بند ۱۵ ماده ۷۱ مبنی بر تصویب اساسنامه مؤسسات و شرکت های وابسته به شهرداری در راستای افزایش اختیارات شورا برای تصمیم گیری نسبت به ارگان های وابسته به خود.
- ۶- حذف عبارت: "ارسال به مراجع ذی ربط قانونی جهت تصویب نهایی" از بند ۳۴ ماده ۷۱ مبنی بر بررسی و تأیید طرح های هادی و جامع شهرسازی و تفصیلی و حریم و محدوده قانونی شهرها پس از ارائه آن توسط شهرداری در جهت افزایش قدرت شورا برای تصمیم گیری نسبت به مسائل شهر.
- ۷- تلاش جهت در اختیار گرفتن امکان تصویب حدود شهر و محدود کردن نظارت و دخالت وزارت کشور و مسکن در قوانین.
- ۸- وضع عوارض بر اساس آیین نامه های شورای عالی استان ها در عوض آیین نامه های مصوب هیأت وزیران.
- ۹- اصلاح قوانین در راستای حذف اختیارات وزیر کشور در اصلاح و یا لغو عوارض تعیین شده توسط شورا در هر مقطع.
- ۱۰- اصلاح قوانین در راستای حذف اختیارات فرمانداری، استانداری و وزیر کشور برای اعتراض به مصوبات شورای شهر، استان و شورای عالی استان ها.



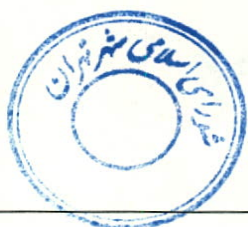
- استراتژی ۴

هدف - حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - نظارت موثر و مستمر بر فعالیتهای همه سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری. - شفاف نمودن حوزه فعالیتها، سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری..	کلان استراتژی ۲ بهینه سازی اختیارات شورا		
استراتژی ۴	پالایش قوانین و مقررات در حیطه خدمات شهری.		
شرح استراتژی	وظایف سپرده شده به شورای اسلامی شهر تهران در حیطه خدمات شهری وظایفی اساسی و سودمند بوده و در کنترل مسائل بهداشتی و شکلی شهر نقشی اساسی دارند. اما چنانچه به شورا به عنوان ارگانی در رأس ارگانهای تصمیم گیرنده برای شهر نگریسته شود، برخی از این وظایف مانع تحقق این هدف خواهند بود، به عنوان مثال قانونگذاری نظارت بر نظافت و بهداشت سینماها و یا الصاق اعلامیه بر در و دیوارها که به شورا سپرده شده است، شورا را از پرداختن به مسائل اساسی شهر دور می نماید. با توجه به تعداد فعلی اعضاء و چارت تشکیلاتی فعلی شورا چنانچه این وظیفه به سایر ارگانهای دخیل در مسائل شهری مثل شهرداری سپرده شود، اعضاء خواهند توانست خود را در حوزه های کلان به کار برند.		
دلایل استراتژی	<table> <tr> <td data-bbox="738 1077 1193 1245"> عوامل بازدارنده: P: ۱۰۱، ۱۰۲ </td><td data-bbox="102 1077 730 1245"> عوامل پیش برنده: F: ۱۱۰، ۱۱۲، ۱۱۳، ۱۱۴، ۱۱۵، ۱۱۶، ۱۱۷، ۱۱۸، ۱۱۹ </td></tr> </table>	عوامل بازدارنده: P: ۱۰۱، ۱۰۲	عوامل پیش برنده: F: ۱۱۰، ۱۱۲، ۱۱۳، ۱۱۴، ۱۱۵، ۱۱۶، ۱۱۷، ۱۱۸، ۱۱۹
عوامل بازدارنده: P: ۱۰۱، ۱۰۲	عوامل پیش برنده: F: ۱۱۰، ۱۱۲، ۱۱۳، ۱۱۴، ۱۱۵، ۱۱۶، ۱۱۷، ۱۱۸، ۱۱۹		
برنامه های عملیاتی	۱- سپردن وظیفه نظارت بر امور تماشاخانه ها، سینماها، و دیگر اماکن عمومی، که توسط بخش خصوصی، تعاونی و یا دولتی اداره می شود با وضع و تدوین مقررات خاص برای حسن ترتیب، نظافت و بهداشت این قبیل موسسات بر طبق پیشنهاد شهرداری و اتخاذ تدابیر احتیاطی جهت جلوگیری از خطر آتش سوزی و مانند آن، موضوع بند ۹ از ماده ۷۱ به ارگانهای دیگر مثل شهرداری. ۲- سپردن وظیفه نظارت بر ایجاد گورستان ها، غسلخانه و تهیه وسایل حمل اموات مطابق یا اصول بهداشت و توسعه شهر موضوع بند ۲۱ از ماده ۷۱ به شهرداری. ۳- سپردن وظیفه وضع مقررات و نظارت بر حفر مجاری و مسیرهای تأسیسات شهری موضوع بند ۲۲ از ماده ۷۱ به سایر ارگان ها. ۴- سپردن وظیفه تصویب مقررات لازم به پیشنهاد شهرداری جهت نوشتن هر نوع مطلب و یا الصاق هر نوع مطلب و یا الصاق هر نوع نوشته و آگهی و تابلو بر روی دیوارهای شهر با رعایت مقررات موضوعه و انتشار آن برای اطلاع عموم، موضوع بند ۲۵ از ماده ۷۱ به سایر ارگان ها مثل شهرداری.		

- استراتژی ۵

هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - شفاف نمودن حوزه فعالیتها، سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری.				
کلان استراتژی ۲	بهینه سازی اختیارات شورا				
استراتژی ۵	توسعه اختیارات شورا متناسب با پیچیدگی اداره شهر تهران.				
شرح استراتژی	با نگاهی تاریخی به روند تصویب قوانین و مقررات شورا از زمان پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی تاکنون، قوانین شوراها با افت و خیزهای متفاوتی روبرو بوده است. مهمترین این افت و خیزها را می توان مابین سالهای ۱۳۶۱ تا ۱۳۸۲ مشاهده نمود. در این سالها علیرغم افزایش کمی این قوانین، کاهش کیفیت را می توان به وضوح مشاهده نمود. روند کاهش قدرت شورا در سالهای ۱۳۸۴ و ۱۳۸۵ همچنان ادامه داشته است. اصلاحات پیشنهادی وزارت کشور به مجلس شورای اسلامی در روزهای اخیر نیز در همین راستا ارزیابی می گردد. چنانچه پیشنهادات وزارت کشور به مجلس تصویب شود، اولین نتیجه آن کاهش قدرت شوراها بخصوص در بعد هماهنگی بین سازمانهاست. چنانچه این روند متوقف نگردد، شورای شهر از جایگاه اصلی خود ساقط شده و افقی مبهم و نامعلوم را پیش روی خود خواهد داشت.				
دلایل استراتژی	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="553 1308 1190 1371">عوامل بازدارنده:</td> <td data-bbox="102 1308 553 1371">عوامل پیش برنده:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="553 1371 1190 1434">P: ۱۳۰، ۱۳۱، ۱۳۲، ۱۳۳، ۱۳۴، ۱۳۵، ۱۳۶، ۱۳۷، ۱۳۸</td> <td data-bbox="102 1371 553 1434">F: ۱۳۷، ۱۴۱</td> </tr> </table>	عوامل بازدارنده:	عوامل پیش برنده:	P: ۱۳۰، ۱۳۱، ۱۳۲، ۱۳۳، ۱۳۴، ۱۳۵، ۱۳۶، ۱۳۷، ۱۳۸	F: ۱۳۷، ۱۴۱
عوامل بازدارنده:	عوامل پیش برنده:				
P: ۱۳۰، ۱۳۱، ۱۳۲، ۱۳۳، ۱۳۴، ۱۳۵، ۱۳۶، ۱۳۷، ۱۳۸	F: ۱۳۷، ۱۴۱				
برنامه های عملیاتی	۱- پیگیری جهت به تصویب نرسیدن طرح پیشنهادی وزارت کشور به مجلس شورای اسلامی مبنی بر بررسی مسائل مالی شوراها به جای اطلاع از مسائل مالی ایشان. ۲- پیگیری جهت به تصویب نرسیدن طرح پیشنهادی وزارت کشور به مجلس شورای اسلامی مبنی بر موظف شدن شورای عالی استان ها به همکاری با وزارت کشور در آموزش شوراها. ۳- پیگیری جهت به تصویب نرسیدن طرح پیشنهادی وزارت کشور به مجلس شورای اسلامی مبنی بر تأیید وزارت کشور و سپس تصویب هیأت وزیران درخصوص هر گونه پرداختی به اعضای شوراها به جای پیشنهاد وزارت کشور.				

- ۴- پیگیری جهت به تصویب نرسیدن پیشنهاد وزارت کشور به مجلس شورای اسلامی مبنی بر عضویت مدیر کل شوراهای وزارت کشور و معاونین استاندار و فرماندار در هیأت حل اختلاف به جای معاون وزیر کشور، استاندار و فرماندار در این منصب.
- ۵- پیگیری جهت به تصویب نرسیدن پیشنهاد وزارت کشور به مجلس شورای اسلامی مبنی بر تخصیص مجازات های سطح پایین برای اعضای شوراها.
- ۶- پیگیری جهت به تصویب نرسیدن پیشنهاد وزارت کشور به مجلس شورای اسلامی مبنی بر موظف شدن صدا و سیما در همکاری با وزارت کشور برای ارتقای فرهنگ شوراهای به جای شورای عالی استان ها.
- ۷- پیگیری جهت به تصویب نرسیدن وزارت کشور به مجلس شورای اسلامی مبنی بر متوقف شدن مصوبات شورا به دستور وزیر کشور در صورتی که این مصوبه موجب اخلاف در امور باشد به جای اعتراض فرمانداری به مصوبه و در صورت حل نشدن مشکل ارسال آن به هیأت حل اختلاف.



۲-۳ - حوزه سازمان و تشکیلات



- استراتژی ۶

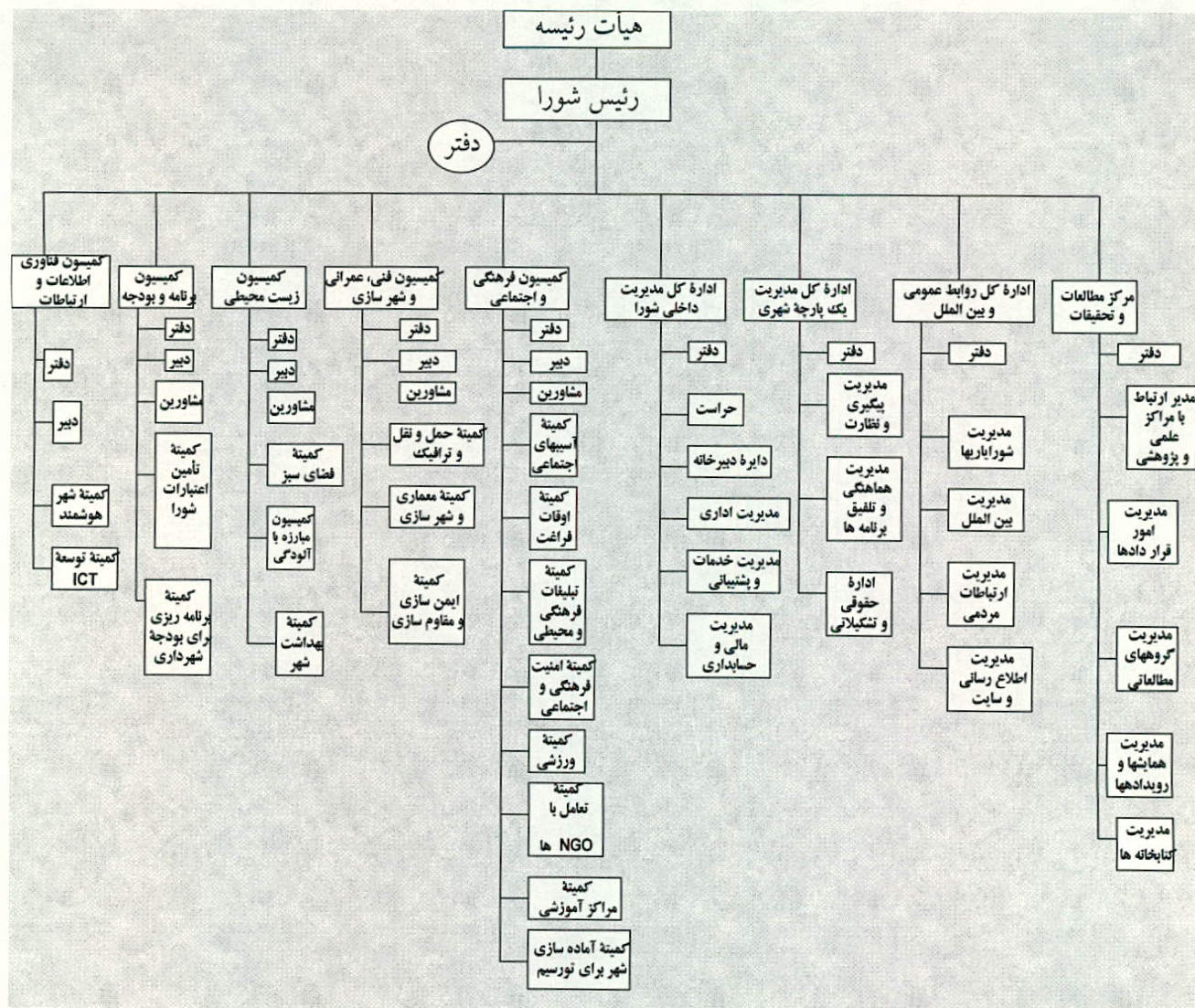
هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - شفاف نمودن حوزه فعالیتها، سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری. - نظارت موثر و مستمر بر فعالیتهای همه سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری. - تعامل مناسب با مدیران و متولیان سایر شهرهای پیشرفته برای دستیابی به شهر هوشمند. - سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری.	
کلان استراتژی ۳	اصلاح تشکیلات شورای شهر تهران	
استراتژی ۶	اصلاح چارت تشکیلاتی شورا	
شرح استراتژی	هدف از تشکیل شورا سپردن بسیاری از وظایف در حیطه هایی همچون خدمات شهری، هماهنگی، نظارت و سایر حوزه ها به آن بوده است. اما با توجه به حجم سنگین مسئولیتهای سپرده شده و تعداد کم اعضاء، برخی از این وظایف همچون پیگیری مصوبات شورا، اطلاع رسانی به مردم و مسئولین از فعالیتهای شورا، کارشناسی دقیق مصوبات قبل از تصویب و سایر حوزه ها مغفول مانده و یابه شکل ناکارآمد و ناقص به آنها پرداخته شده است. در نتیجه انجام اصلاحات اساسی در چارت تشکیلاتی شورا و به کارگیری نیروهای متخصص و کارآمد در عرصه های گوناگون عملی و اجرایی جهت رفع این مشکلات یک نیاز اساسی است.	
دلایل استراتژی	W: ۲۰۳،۲۰۴،۲۰۵	S: ۲۰۱،۲۰۲،۲۰۳،۲۰۴،۲۰۵
	T: ۲۰۲،۲۰۳	O: ۲۰۱
برنامه های عملیاتی	۱- ایجاد مرکز مطالعات و تحقیقات شورای شهر تهران جهت بکارگیری توانمندی های علمی و پژوهشی کشور برای شناخت کمبودهای فرهنگی اجتماعی، آموزشی، بهداشتی، اقتصادی و رفاهی. ۲- ایجاد اداره کل روابط عمومی و مدیریت ارتباطات مردمی جهت ساماندهی و تنظیم تعامل شورا با مردم.	



- ۳- ایجاد اداره کل مدیریت یکپارچه شهری و مدیریت پیگیری و نظارت جهت نظارت بر اجرای مصوبات شورا.
- ۴- ایجاد مدیریت اطلاع رسانی در اداره کل روابط عمومی جهت اطلاع رسانی مستمر از فعالیت های شورا به شهروندان.
- ۵- ایجاد مدیریت حقوقی در اداره کل مدیریت یکپارچه شهری جهت بررسی و تنقیح قوانین شوراها و پیشنهاد آن به شورای عالی استانها جهت طرح در مجلس شورای اسلامی.
- ۶- ایجاد کمیسیون زیست محیطی با کمیته مشاورین، کمیته فضای سبز، کمیته مبارزه با آلودگی محیطی و کمیته بهداشت شهر برای حفظ سلامت زیستی تهران متناسب با استانداردهای جهانی.
- ۷- ایجاد کمیسیون فناوری اطلاعات و ارتباطات با کمیته مشاورین، کمیته شهر هوشمند و کمیته توسعه ICT برای تحقق شهر هوشمند.
- ۸- ایجاد کمیته مشاورین، کمیته آسیبهای اجتماعی، کمیته اوقات فراغت، کمیته تبلیغات فرهنگی و محیطی، کمیته امنیت فرهنگی و اجتماعی، کمیته ورزش، کمیته تعامل با NGOها، کمیته مراکز آموزشی و کمیته آماده سازی شهر تهران برای توریسم در کمیسیون فرهنگی و اجتماعی شورای شهر.
- ۹- تصویب چارت سازمانی جدید برای شورا و فعال سازی اجزای غیرفعال کنونی مطابق با چارت پیشنهادی پروژه.



- چارت سازمانی پیشنهادی به شورا



- حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - درك عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصتها و امکانات شهری میان همه گروههای شهروند. - بسترسازی برای مشارکت شهروندان برای اداره شهر جهت تحقق شهر شهروندمدار. - ساده سازی دریافت خدمات و تسهیلات شهری توسط همه شهروندان.	هدف
اصلاح تشکیلات شورای شهر تهران	کلان استراتژی ۳
اصلاح مقررات و آیین نامه های تشکیلاتی شورا.	استراتژی ۷
مقررات و آیین نامه های تشکیلاتی شورا به پیشنهاد شورای عالی استانها و تصویب هیأت وزیران رسمیت می یابد. اما این آیین نامه ها دارای نواقص و کمبودهایی است که چنانچه دررفع آن اقدامی صورت نگیرد، شورا توان کامل انجام بهینه وظایف خود را نخواهد داشت. از جمله این کمبودها می توان به کمبود تعداد اعضای شورای شهر تهران، افتخاری بودن عضویت در شوراهای، میزان پایین حق الزحمه اعضا، تقسیم غیر کارشناسانه وظایف بین اعضای شورا و شخصیت حقوقی نداشتن شورا برای احقاق حقوق خود (مثل تصویب چارت تشکیلاتی، تأسیس و انحلال مراکز اجرایی، حق تصمیم گیری در اموال خود و داشتن وکیل با عنوان شورا برای پیگیری شکایات شورا) نام برد.	شرح استراتژی
W: ۲۰۱،۲۰۲،۲۰۶	دلایل استراتژی
T: ۲۰۱،۱۳۷،۱۴۱	
F: ۱۰۱،۱۳۱،۱۳۲،۱۳۳،۱۳۴ P: ۱۰۱،۱۰۲،۱۰۳،۱۲۷	



برنامه های عملیاتی

- ۱- پیشنهاد اصلاح قوانین به مجلس در راستای شغل محسوب شدن عضویت در شوراهای جهت صرف وقت بیشتر و پرداختن به وظایف محوله.
- ۲- اصلاح قوانین در جهت افزایش میزان حق الزحمه (حق جلسات) اعضای شوراهای.
- ۳- اتخاذ تدابیر لازم جهت الزام اعضای شورا به حضور مستمر در جلسات.
- ۴- اصلاح آیین نامه ها در راستای تقسیم کار اصولی وظایف بین تمام اعضای شورا.
- ۵- اصلاح قوانین در راستای وضع قوانین تنبیهی برای تخلف شوراهای از وظایف قانونی در عوض انحلال شوراهای.
- ۶- وضع قوانین و مقررات پیرامون تشریح وظایف کمیسیون ها در آیین نامه های داخلی.
- ۷- پیشنهاد اصلاح قوانین به مجلس در راستای تناسب تخصص و تجربه برای عضویت در شوراهای و تغییر مدرک فوق دیپلم به مدرک کارشناسی ارشد برای شهر تهران.
- ۸- وضع قوانین و مقررات پیرامون تشریح وظایف کمیسیون ها در آیین نامه های داخلی.
- ۹- قائل شدن شخصیت حقوقی برای شورا در قوانین جهت استفاده از پتانسیل های قانونی برای احقاق حقوق خود.
- ۱۰- درخواست افزایش تعداد اعضای شورای شهر حداقل به ۳۱ نفر متناسب با وسعت و جمعیت شهر تهران، از مجلس شورای اسلامی.



۳-۳ - حوزه عملکرد نظارتی



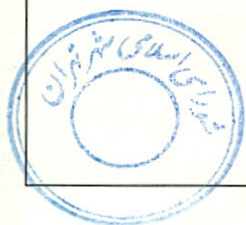
- استراتژی ۸

نظارت موثر و مستمر بر فعالیت همه ارگانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری.	هدف	
تقویت عملکرد و پتانسیل نظارتی شورای شهر تهران.	کلان استراتژی ۴	
تعمیم محدوده نظارتی شورا بر فعالیت های شهری همه ارگانها و دستگاههای دخیل در مدیریت شهری .	استراتژی ۸	
یکی از موانع موجود بر سر راه عملکرد نظارتی شورا محدود و منحصر بودن حوزه نظارتی شورا به عملکرد شهرداری و بالاخص شهردار است، حال آنکه بحث نظارت شورا در قانون و اصل یکصدم قانون اساسی شامل تمام سازمانهای دخیل در مدیریت شهری است. اگرچه در قانون از نظارت شورا در تمامی حوزه های زندگی شهری اعم از اجتماعی، اقتصادی، عمرانی، فرهنگی و سخن به میان آمده، اما با اینهمه سازمانهای ذی ربط در حوزه های مذکور قانوناً ملزم به پذیرش پاسخگویی به نظارت شورا نیستند یا فقط در حد اطلاع رسانی به شورا از عملکرد خود الزام دارند که آن را نیز عملاً انجام نمی دهند.		
W: ۳۰۲،۳۰۳،۳۰۴،۳۰۷	S: ۳۰۱،۳۰۲،۳۰۳،۳۰۴،۳۰۵،۳۰۶،۳۰۷،۳۰۸،۳۰۹	دلایل استراتژی
T: ۳۰۱،۳۰۲،۳۰۳،۳۰۴،۳۰۵	O: ۳۰۱	
۱- درخواست از شورای عالی استان ها مبنی بر ارائه لایحه ای به مجلس در مورد حذف عبارت "این نظارت مخل جریان عادی امور نگردد" از بند ۳ ماده ۷۱ قانون تشکیلات شوراهای. ۲- اصلاح قوانین در راستای افزایش اختیارات شورای شهر در عزل یا استیضاح مسئولین شرکتهای وابسته به شهرداری و شهرداران مناطق. ۳- اصلاح قوانین در راستای اعطای حق اعتراض شورا نسبت به عملکرد نهادها و سازمان های شهری و ارجاع آن به مجلس شورای اسلامی جهت بررسی.		برنامه های عملیاتی



- استراتژی ۹

نظارت موثر و مستمر بر فعالیت همه ارگانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری.	هدف	
تقویت عملکرد و پتانسیل نظارتی شورای شهر تهران.	کلان استراتژی ۴	
طراحی نوعی سیستم نظارت موثر با تعمیق اختیارات نظارتی شورا.	استراتژی ۹	
اصل یکصدم قانون اساسی به ذکر کلمه نظارت بدون توضیح آن اکتفا می کند. در آیین نامه های داخلی شورا نیز مبحثی در مورد تعریف و تدقیق مفهوم نظارت و تدوین رویه های نظارتی وجود ندارد. به همین دلیل گاه بحث نظارت با مداخله در اجرا اشتباه گرفته می شود. از طرف دیگر امکانات پرسنلی شورا حداقل جهت نظارت بر مصوبات شورا بسیار اندک و ناکافی است. از این رو در ذیل برنامه هایی جهت رفع مسائل مذکور پیشنهاد می شود.	شرح استراتژی	
W: ۳۰۱،۳۰۳،۳۰۴،۳۰۵،۳۰۶،۳۰۷	S: ۳۰۱،۳۰۲،۳۰۳،۳۰۴،۳۰۵،۳۰۶،۳۰۷،۳۰۸،۳۰۹	دلایل استراتژی
T: ۳۰۱،۳۰۲،۳۰۳،۳۰۴،۳۰۵	O: ۳۰۱	
۱- ارائه تعریفی دقیق، جامع و تفصیلی در مورد نوع، مصادیق و نحوه نظارت شورا بر شهرداری و سایر سازمان های مدیریت شهری در آیین نامه داخلی شورا. ۲- درخواست از شورای عالی استان ها مبنی بر ارائه لایحه ای تفسیری از اصل یکصدم قانون اساسی در مورد نوع و نحوه نظارت شورا. ۳- ایجاد اداره پیگیری و نظارت با بکارگیری نیروهای مجرب جهت پیگیری و نظارت بر حسن اجرای مصوبات. ۴- استفاده از تجارب شوراهای موفق شهرهای جهان (نظیر آمستردام، پاریس، شیکاگو) برای کسب آگاهی از گستره نظارت شوراهای مذکور در حوزه مسایل شهری.		برنامه های عملیاتی



- استراتژی ۱۰

نظارت موثر و مستمر بر فعالیت همه ارگانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری.	هدف
تقویت عملکرد و پتانسیل نظارتی شورای شهر تهران.	کلان استراتژی ۴
برنامه ریزی برای الزام قانونی دستگاههای دخیل در حوزه مرتبط شهری جهت پاسخگویی به نظارت شورا	استراتژی ۱۰
ملزم بودن سایر نهادهای مدیریت شهری به صرف اطلاع رسانی از عملکرد خود مسلماً هیچ کمکی به بهبود وضعیت نظارت بر فعالیتهای شهری نخواهد کرد. تا زمانیکه ضمانت های اجرایی لازم و کافی جهت پاسخگو شدن سایر نهادها به شورای شهر پیش بینی نشود، مفهوم نظارت موجود در اصل یکصدم قانون اساسی که با هدف مردمی کردن اداره امور شهرها پیش بینی شده است، قابل اجرا نخواهد بود.	شرح استراتژی
W: ۳۰۱،۳۰۲،۳۰۳،۳۰۴،۳۰۸	دلایل استراتژی
T: ۳۰۱،۳۰۲،۳۰۳،۳۰۴،۳۰۵	
S: ۳۰۱،۳۰۲،۳۰۳،۳۰۴،۳۰۵،۳۰۶،۳۰۷،۳۰۸،۳۰۹	
O:	
۱- درخواست از شورای عالی استان ها مبنی بر ارائه لایحه ای به مجلس در مورد الزام قانونی سایر ارگانهای مدیریت شهری به پذیرش نظارت شورا. ۲- درخواست از شورای عالی استان ها مبنی بر ارائه لایحه ای به مجلس در مورد پیش بینی ضمانت های اجرایی در جهت الزام ارگانها به پاسخگویی به شورا.	برنامه های عملیاتی



۳-۴ - حوزه اطلاعات و تحقیقات



- استراتژی ۱۱

هدف	- حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران - رواج فرهنگ شهروندی و شهرنشینی از طریق ارتقاء آگاهیهای مردم از حقوق و بویژه تکالیف شهروندی - بسترسازی برای مشارکت شهروندان برای اداره شهر جهت تحقق شهر شهروندمدار.	
کلان استراتژی ۵	بکارگیری روشهای اطلاع رسانی مدرن و مؤثر	
استراتژی ۱۱	اتخاذ تدابیر و رویه‌های دقیق و عملی جهت تقویت شورا در بعد اطلاع‌رسانی به مردم و مسئولان	
شرح استراتژی	رسیدگی به انبوه مشکلات شهر تهران و تلاش در جهت ساماندهی، رفع یا کاهش آنها شورا را چنان به خود مشغول داشته که در این میان مسئله، اطلاع رسانی مورد غفلت واقع شده است. حال آنکه یکی از مهمترین اهرم ها و ابزارهای تقویت کننده شورا در پیشبرد امور خود اطلاع رسانی به مردم و مسئولین مدیریت شهری است. توقع مشارکت مردمی و همکاری مسئولان در صورتی به جاست که ما قبلاً آگاهی های لازم را در این خصوص به آنها داده باشیم. بنابراین اغراق نیست اگر بگوییم در حال حاضر ضروری ترین و فوری ترین اقدام شورا باید تقویت و تجهیز ابزارهای اطلاع رسانی گسترده و فعال خود باشد. آگاهی مردم از توان ها و نیاز شورا می تواند به تعدیل سطح توقعات و نیز مشارکت بیشتر آنان بیانجامد و آگاهی مسئولین از اقدامات شورا می تواند زمینه ساز همکاری و همدلی آنان با شورا باشد.	
دلایل استراتژی	W: ۴۰۱،۴۰۲،۴۰۳،۴۰۴،۴۰۶	S: ۴۰۱،۴۰۲،۴۰۳
	T: ۴۰۱،۴۰۲،۴۰۳،۴۰۴،۴۰۵	O: ۴۰۱،۴۰۲،۴۰۳،۴۰۴،۴۰۵
برنامه های عملیاتی	۱- فعال سازی و ارائه طریق به شورایاری ها در مورد چگونگی آگاه سازی مردم از: الف: حوزه وظایف و اختیارات شورای شهر در جهت تعدیل توقعات مردم از شورا. ب- حقوق و تکالیف شهروندی در جهت تقویت مشارکت مردمی در اداره امور محله خود. ج- اقدامات و عملکرد جاری شورای شهر.	
	۲- اقدام به انتشار ویژه نامه‌ای حاوی اخبار تمامی فعالیت‌های شورا اعم از مصوبات، اقدامات در دست بررسی و به صورت مستقل از سایر مطبوعات یا به صورت ضمیمه	

هفتگی یا ماهیانه در روزنامه همشهری.

۳- حضور فعال شورا در شبکه ۵ سیمای جمهوری اسلامی در قالب برنامه‌ایی خاص شورا

یا در قالب پاسخگویی به سؤالات مردم.

۴- حضور فعال‌تر شورا در روزنامه همشهری از طریق درج مرتب مقالاتی راجع به اخبار و اطلاعات شورا.

۵- غنی سازی و تقویت سایت اینترنتی شورا به نحوی که اقدامات جاری و مباحث مورد بررسی شورا به طور منظم از طریق سایت اعلام گردد.

۶- درخواست شورا از شبکه ۵ سیما مبنی بر تدارک برنامه‌ایی در جهت تبلیغ و اشاعه فرهنگ مشارکت از طریق ساخت برنامه‌هایی به هدف نشان دادن تبعات مثبت مشارکت در امور.

۷- اختصاص بودجه‌ای خاص از درآمدهای شهرداری برای به کارگیری و تقویت ابزارهای اطلاع رسانی.

۸- تأسیس شبکه رادیویی مستقل و خاص شورا جهت گزارش کلیه اخبار و اطلاعات عملکرد شورا.



- استراتژی ۱۲

هدف	- حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - شفاف نمودن حوزه فعالیتها، سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری. - سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری. - درك عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات شهری میان همه گروه های شهروندان.
کلان استراتژی ۵	بکارگیری روشهای اطلاع رسانی مدرن و مؤثر
استراتژی ۱۲	ایجاد مرکز مطالعات و تحقیقات مسائل شهری.
شرح استراتژی	گرچه شورای شهر تاکنون تلاش سازمان یافته و منظمی در مورد اطلاع رسانی به مردم و مسئولان از اقدامات و عملکرد خود انجام نداده است اما در زمینه کسب اطلاع خصوصاً از نیازهای مردمی از روش های قابل توجهی نظیر به راه اندازی خط تلفن ۱۳۷ و ملاقاتهای مردمی استفاده کرده است. اما مسئله ای که در اینجا بدان بی توجهی شده ضرورت ساماندهی و تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از روش های مذکور و نیز خلاء ارگانی در شورا است که بتواند به فعالیت های علمی پژوهشی شورا هم در جهت کسب اطلاع از مردم و اقدامات مسئولین مدیریت شهری سر و سامان بخشد، هم بحث کارشناسی شدن مصوبات شورا و بطور کلی پژوهش های علمی مورد نیاز شورا در مورد خاص یا عام بصورت متمرکز و منظم پیگیری نماید و به ثمر برساند. بدین منظور ایجاد مرکز مطالعات مسائل شهری به شورا توصیه می شود تا خلاء های مذکور در این زمینه پر شود.
دلایل استراتژی	W: ۴۰۳، ۴۰۵، ۴۰۶ S: ۴۰۲، ۴۰۳
	T: ۴۰۴، ۴۰۵ O: ۴۰۵

برنامه های عملیاتی

- ۱- تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از طرق گوناگون در مورد نیازهای مردمی و خدمات شهری در جهت اولویت بندی مسائل و مشکلات.
- ۲- کسب اطلاع مستمر و دقیق از اقدامات و عملکرد جاری سایر سازمان های دخیل در مدیریت شهری خصوصاً در مورد موضوعات مورد بررسی شورای شهر.
- ۳- تقویت پشتوانه علمی و کارشناسانه مصوبات شورا از طریق:
 - الف- دعوت از صاحب نظران و اساتید برای شرکت در جلسات شورا با حق اظهارنظر جهت استفاده از نظرات ایشان در مدیریت شهری.
 - ب- بالا بردن کیفیت کارشناسی ها و مطالعه و تحقیق بیشتر پیرامون مصوبات مربوط به ارگان های دخیل در مدیریت شهری.
- ۴- عمل به وظایف قانونی شناخت کمبودهای فرهنگی، اجتماعی، آموزشی، بهداشتی، اقتصادی و رفاهی از طریق پیشنهاد طرح های تحقیقاتی به اساتید، متخصصان و صاحب نظران.
- ۵- تشکیل گروه های مطالعاتی تخصصی زیر نظر کمیسیون های مختلف جهت انجام فعالیت های علمی تحقیقاتی مورد درخواست کمیسیون ها.



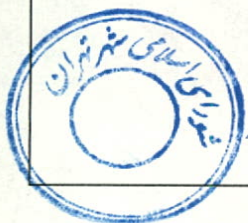
۵-۳- حوزه تعاملات سیاسی



- استراتژی ۱۳

هدف	- رواج فرهنگ شهروندی و شهرنشینی از طریق ارتقاء آگاهیهای مردم از حقوق و بویژه تکالیف شهروندی - بسترسازی برای مشارکت شهروندان برای اداره شهر جهت تحقق شهر شهروندمدار.	
کلان استراتژی ۶	اصلاح تعاملات سیاسی شورا	
استراتژی ۱۳	رفع یا کاهش تنش های سیاسی از تعاملات درونی شورا.	
شرح استراتژی	از آنجا که انتظار می رود نهاد شورا، نهادی با رویکرد اجتماعی به معنی خدمت رسان به شهروندان در عرصه های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، زیستی و فضای شهری باشد و نه کانونی برای سیاسی گری و برخورد و تنش آراء و عقاید حزبی، سیاسی و گروهی، رفع تنش های سیاسی یا فراهم نکردن بسترهای سیاسی کاری از تعاملات درونی و بیرونی شورا باید مد نظر قرار بگیرد. وجود تنش ها و تضادهای سیاسی خصوصاً در درون شورا می تواند -همانگونه که در تجربه شورای اول دیده شد- به اختلال عملکرد کلی نهاد شورا و حتی انحلال شورا بیانجامد. بنابراین حذف تمایلات و نگرش های سیاسی از عملکرد شورا امری فی نفسه مثبت و مطلوب است.	
دلایل استراتژی	W: ۵۰۱،۵۰۲،۵۰۳	S: ۵۰۱،۵۰۲،۵۰۳
	T: ۵۰۶،۵۰۷،۵۱۲	O: ۵۰۱،۵۰۲
برنامه های عملیاتی	۱- ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد فردی برای جهت دهی به رفتار سازمانی اعضای شورا به سمت استراتژیهای شورا. در این سیستم باید شاخص هایی جهت اندازه گیری میزان پابندی اعضای شورا به عمل به وظایف قانونی خویش، روحیه کار جمعی و عدم تکروری، میزان اعتقاد و عمل به نظرات کارشناسانه و غیر سیاسی، میزان مسئولیت پذیری و ... پیش بینی و طراحی شود. مرکز مطالعات و تحقیقات شورا می تواند این سیستم را طراحی کند. همچنین بخشی از شورا نظیر اداره نظارت شورا می تواند وظیفه نظارت بر رفتار سازمانی اعضا را مطابق سیستم مذکور متقبل شود. این سیستم ضمن آنکه به شناسایی و تصمیم گیری در مورد افراد منفعت طلب کمک می کند، می تواند اقداماتی تشویقی در مورد	

اعضای وظیفه شناس و فعال شورا اتخاذ نماید.	
۲- ایجاد ممنوعیت قانونی برای اعضای شورا از حضور در انتخابات مجلس و ریاست جمهوری تا قبل از پایان دوره خدمت در شورای شهر. این ممنوعیت باعث می شود تا افراد از شورا به عنوان نردبان ترقی سیاسی و کسب شهرت و منفعت طلبی استفاده نکنند. ۳- افزایش تعداد اعضای شورا حداقل به دو برابر تعداد کنونی تا در صورت وجود ائتلاف حزبی در شورا، سیاسی کاری، لابی کردن و رأی جمع کردن و اختلافات سلیقه ای و حزبی تأثیر کمتری بر تصمیم گیری های نهاد شورا داشته باشد.	



- استراتژی ۱۴

هدف	- رواج فرهنگ شهروندی و شهرنشینی از طریق ارتقاء آگاهیهای مردم از حقوق و بویژه تکالیف شهروندی - بسترسازی برای مشارکت شهروندان در اداره شهر جهت تحقق شهر شهروندمدار.	
کلان استراتژی ۶	اصلاح تعاملات سیاسی شورا	
استراتژی ۱۴	رفع یا کاهش تنش های سیاسی از تعاملات بیرونی شورا.	
شرح استراتژی	از آنجا که کشور ما تا کنون در زمینه اداره امور توسط مردم تجربه ای چندان نداشته و فقط دو دوره از برپایی شوراهای شهر و روستا می گذرد، طبیعی است نگاه بسیاری از مسئولین و متولیان امور نسبت به عملکرد شورا نگاهی حاکی از شک و بی اعتمادی باشد. ضمن آنکه هر نوع کسب قدرتی - هر قدر اندک - معادلاتی سیاسی را نیز در پی خواهد داشت. با اینحال شورای شهر تهران لازم است بکوشد تا هم با عملکرد کلی و مثبت خود و هم با تدابیری خاص از میزان تأثیرگذاری سیاسی از محیط خارجی خود بکاهد و در جهت جلب اعتماد و همکاری مسئولین حکومتی حرکت کند.	
دلایل استراتژی	W: ۵۰۱،۵۰۲،۵۰۳،۵۰۴،۵۰۵	S: ۵۰۱،۵۰۲،۵۰۳
	T: ۵۰۱،۵۰۲،۵۰۳،۵۰۴،۵۰۵،۵۰۸، ۵۱۱	O: ۵۰۱،۵۰۲
برنامه های عملیاتی	۲- تنش زدایی از رابطه میان اعضای شورای شهر تهران و نمایندگان شهر تهران در مجلس شورای اسلامی از طریق برقراری رابطه مستمر و جلسات منظم با آنان. ۳- کسب استقلال نسبی از دولت بویژه از طریق محدود ساختن اختیارات فرمانداری، استانداری و وزارت کشور بر لغو مصوبات شورا و نظارت بر امور شورا. ۴- پیشنهاد حذف عبارت "با رعایت دستورالعملهای وزارت کشور" از بند ۹ ماده ۷۱ قانون تشکیلات شوراها. ۵- پیشنهاد حذف عبارت "باتأیید و موافقت وزارت کشور" از بند ۱۵ ماده ۷۱ قانون تشکیلات شوراها.	



- استراتژی ۱۵

- رواج فرهنگ شهروندی و شهرنشینی از طریق ارتقاء آگاهیهای مردم از حقوق و بویژه تکالیف شهروندی - بسترسازی برای مشارکت شهروندان برای اداره شهر جهت تحقق شهر شهروندمدار.	هدف
اصلاح تعاملات سیاسی شورا	کلان استراتژی ۶
بهینه سازی نحوه انتخاب شهردار توسط شورا	استراتژی ۱۵
عدم همکاری شهردار با شورا که در دوره های قبل تجربه شد را شاید بتوان از بزرگترین آفتهای شورا دانست. در تحقیق حاضر پیشنهاداتی ارائه می شود تا با حرکت به سمت تخصصی کردن انتخاب شهردار از میزان سیاسی کاری بودن آن کاسته شود و در نتیجه احتمال عدم همکاری میان دو نهاد مذکور رفع یا به حداقل برسد.	شرح استراتژی
W: ۵۰۴،۵۰۵	دلایل استراتژی
T: ۵۰۲،۵۱۰،۵۱۱،۵۱۳	
S: ۵۰۱،۵۰۲،۵۰۳	
O: ۵۰۱،۵۰۲	
۱- جلوگیری از به به ثمر رسیدن بحث انتخاب شهردار توسط مردم: از آنجا که مدیریت شهری امری تخصصی است مسلماً تشخیص اعضای شورا در صلاحیت افراد برای سمت مذکور بسیار مناسب تر از تشخیص مردم خواهد بود چرا که مردم اصولاً به چهره های معروف و شناخته شده بیشتر اهمیت می دهند تا به صلاحیت و تخصص علمی کاندیداها. در ضمن احتمال بیشتری وجود دارد که شهردار منتخب با اتکاء به مردمی بودن خود از تبعیت شورا سرباز زند و بیشتر به دنبال اهداف سیاسی و کسب رای در سمت های بالاتر اجرایی باشد و در واقع از شورا به عنوان سکوی پرش استفاده کند. ۲- پیشنهاد انتخاب معاون اول برای شهردار از میان کادر مدیران شهرداری: در اینصورت به مدیران شایسته شهرداری بها داده می شود و انگیزه موثری برای افراد برجسته درون سازمانی جهت کار و تلاش بهتر به وجود می آید. ۳- پیشنهاد انتخاب معاونین شهردار از بین مدیران با تجربه شهرداری که می تواند موجب آگاهی بیشتر از نقاط ضعف و قوت کار و تسهیل امور گردد. حال آنکه معاونین خارج از شهرداری می تواند به سیاسی عمل کردن آنها بیانجامد.	برنامه های عملیاتی



۴- اقدام به ایجاد بانک اطلاعاتی در مورد مشخصات و سوابق مدیران ارشد شهرداری و دادن نمره و درجه به آنها و برنامه ایشان و تهیه فهرستی از افراد شایسته سمت معاون اول شهردار و معاونین دیگر شهرداری.

۵- بهینه سازی و تثبیت دوره فعالیت شهردار و معاونین شهرداری:
به توصیه متخصصان هم مدیریت های بسیار طولانی و هم مدیریت های بسیار کوتاه، ساختار تشکیلاتی دستگاهها را با مخاطره مواجه می سازد و یک دوره بهینه برای شهردار و معاونین شهردار یک دوره ۸ ساله و یا دو دوره چهارساله است.

۶- مطالعه و بررسی جهت رسیدن به شاخص های شهردار ایده آل و ملاک قراردادن شاخص های مذکور در انتخاب شهردار:

براساس تحقیقات جامعی که در کشورهای صنعتی جهان در این زمینه صورت گرفته است، قابلیت های زیر برای انتخاب شهردار برشمرده شده است:

الف- انعطاف پذیری.

ب- قابلیت های تعمیم یافته: بهره مندی از مهارت های پایه و آشنایی با اصول کلی رشته ای خاص به عنوان پایه.

ج- خلاقیت: توان حل مسئله و استفاده از ایده ها و فنون ریاضی.

د: درک علم اخلاق برای ارتباطات انسانی و تعیین اولویت ها و خط مشی های نظام یافته برای پیشرفت های آتی.

ه- مهارت های ارتباطی قوی: خوب سخن گفتن، خوب گوش دادن، خوب نوشتن، وسعت نظر، تجربه و دانش.

و- مهارت های بنیادین: آشنایی با الگوها و ساختارها، ماهیت و ملزومات الگوهای سیستمی.

ز- مهارت های تحکیم کننده: توانایی فراگیری حوزه های جدید، ارتباط، قاطعیت و توانایی رفع تردید.



۶-۳ - حوزه فرهنگی اجتماعی

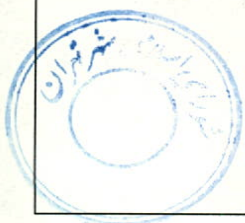


- استراتژی ۱۶

- سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری.		هدف
- رواج فرهنگ شهروندی و شهرنشینی از طریق ارتقاء آگاهی های مردم از حقوق و بویژه تکالیف شهروندی		
توسعه اقدامات فرهنگی در جهت تقویت ارزش های ملی - دینی		کلان استراتژی ۷
نهادینه سازی فرهنگ شادی و مظاهر آن در جامعه		استراتژی ۱۶
تهران شهری شلوغ و مالا مال رفتارهای خشونت آمیز است. زندگی در تهران پرتنش و پرفشار است. ترافیک، آلودگی هوا، آلودگی صدا، طولانی بودن مسافرتهای درون شهری و.... سبب ایجاد و اوج گرفتن تنشهای روحی و عصبی می گردد. شهروندان چنین شهری برای به درآمدن از زیر چنین فشارهایی نیاز به تنوع کافی و کارآمد دارند. به بیان دیگر مردم شهر تهران نیاز به شادی نهادینه شده دارند تا خاطر و چهره آنها از غم، فشار تنش و اندوه غبارروبی گردد.		شرح استراتژی
W: ۶۰۲	S: ۶۲۱،۶۲۲،۶۳۵	دلایل استراتژی
T: ۶۲۵،۶۲۶،۶۲۷	O: ۶۰۱،۶۰۲،۶۰۴،۶۰۷	
۱- ارائه برنامه ای به دولت برای به رسمیت شناختن مراسم چهارشنبه سوری به عنوان یک رسم ملی در جهت تسهیل انجام این آیین توسط مردم.		برنامه های عملیاتی
۲- ارائه برنامه ای به دولت در جهت ایجاد سازمانی برای برگزاری جشنواره های فرهنگی متناسب با رویدادهای تاریخی - ملی - فرهنگی در راستای ساماندهی شادی در جامعه.		



- ۳- درخواست از دولت برای به رسمیت شناختن مراسم ملی- باستانی به عنوان مثال اعیاد ملی در راستای نشاط بخشی به جامعه.
- ۴- درخواست از ارگانهای ذی ربط برای برگزاری جشنواره های فرهنگی سالیانه متشکل از اقوام مختلف ساکن تهران در فضایی باز در این شهر.



-استراتژی ۱۷

هدف	- سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری. - رواج فرهنگ شهروندی و شهرنشینی از طریق ارتقاء آگاهی های مردم از حقوق و بویژه تکالیف شهروندی - فراهم سازی شرایط ، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن،ایمن، آباد و سالم بر پایه آرمان های یک جامعه اسلامی.	
کلان استراتژی ۷	توسعه اقدامات فرهنگی در جهت تقویت ارزش های ملی-دینی	
استراتژی ۱۷	برنامه ریزی در راستای تقویت فرهنگ ملی - دینی شهر تهران.	
شرح استراتژی	تهران، پایتخت کشوری مطرح در میان کشورهای اسلامی است. وضعیت فرهنگی این شهر می بایست متناسب با شأن یک جهان شهر فرهنگی باشد. توسعه تهران از نظر فیزیکی و جمعیتی لازم است با تقویت بنیانهای فرهنگی این شهر همراه باشد تا بافت فرهنگی این شهر به صورتی ناخواسته و کور رشد نکند.	
دلایل استراتژی	W: ۶۰۱-۶۰۴,	S: ۶۲۱،۶۲۲،۶۰۱-۶۰۶،۶۱۱،۶۱۴،۶۱۳
	T: ۶۲۳،۶۲۶،۶۲۷،۹۱۷،۹۲۸	O: ۶۰۱-۶۰۴
برنامه های عملیاتی	۱- حمایت از ایجاد اماکن و فضاهای فرهنگی متناسب با شأن فرهنگی شهر تهران ۲- ارتقاء بین المللی دانشی شهر تهران از طریق میزبانی همایش های علمی بین المللی متناسب با هویت ملی - دینی شهر تهران. ۳- توسعه کمی و کیفی فرهنگسراها در گستره شهر. ۴- برگزاری جشنواره های فرهنگی بین المللی مستمر از جمله جشنواره های موسیقی در تهران متناسب با فرهنگ جامعه ایران. ۵- حفظ بافت معماری مناطق مختلف تهران در راستای حفظ میراث معماری و هویت فرهنگی مناطق مختلف این شهر.	



- استراتژی ۱۸ -

هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری. - درك عمیق از نیاز های شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات				
کلان استراتژی ۸	رفع آسیب ها و ناهنجاری های اجتماعی				
استراتژی ۱۸	برنامه ریزی برای کاهش آسیبهای اجتماعی ناشی از مهاجرت، حاشیه نشینی و بیکاری با تحلیل ریشه های آنها متناسب با شرایط موجود.				
شرح استراتژی	جمعیت تهران در دهه های اخیر به سرعت رشد یافته است. تمرکز بسیاری از امکانات کشوری در تهران سبب جذب مهاجران بسیاری از دیگر مناطق کشور به این شهر گردیده است. این مهاجرت گسترده سبب رشد بیکاری و توسعه حاشیه نشینی در تهران گردیده اند. این معضلات از اساسی ترین ریشه های آسیبهای شهری اند. لذا اقدام در راستای حل این معضلات، ضروری می نماید.				
دلایل استراتژی	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="883 1121 1128 1205">S: ۶۰۱-۶۱۲</td><td data-bbox="81 1121 883 1205">W: ۶۰۱، ۶۰۲، ۶۰۳، ۶۰۴</td></tr> <tr> <td data-bbox="883 1205 1128 1310">O: ۴۰۱، ۴۰۵</td><td data-bbox="81 1205 883 1310">T: ۶۰۳، ۶۰۴، ۶۰۵، ۶۱۲، ۶۱۳، ۶۱۴، ۶۱۵، ۶۱۶، ۶۱۷، ۶۱۸، ۶۱۹، ۶۲۰، ۶۲۱، ۶۲۲، ۶۲۳، ۶۲۶، ۹۲۵، ۹۲۹، ۹۳۰، ۹۳۱</td></tr> </table>	S: ۶۰۱-۶۱۲	W: ۶۰۱، ۶۰۲، ۶۰۳، ۶۰۴	O: ۴۰۱، ۴۰۵	T: ۶۰۳، ۶۰۴، ۶۰۵، ۶۱۲، ۶۱۳، ۶۱۴، ۶۱۵، ۶۱۶، ۶۱۷، ۶۱۸، ۶۱۹، ۶۲۰، ۶۲۱، ۶۲۲، ۶۲۳، ۶۲۶، ۹۲۵، ۹۲۹، ۹۳۰، ۹۳۱
S: ۶۰۱-۶۱۲	W: ۶۰۱، ۶۰۲، ۶۰۳، ۶۰۴				
O: ۴۰۱، ۴۰۵	T: ۶۰۳، ۶۰۴، ۶۰۵، ۶۱۲، ۶۱۳، ۶۱۴، ۶۱۵، ۶۱۶، ۶۱۷، ۶۱۸، ۶۱۹، ۶۲۰، ۶۲۱، ۶۲۲، ۶۲۳، ۶۲۶، ۹۲۵، ۹۲۹، ۹۳۰، ۹۳۱				
برنامه های عملیاتی	۱- تدوین برنامه ای جامع در جهت جلوگیری از مهاجرت های گسترده به تهران. ۲- درخواست از دولت در جهت آسان نمودن اعطای تسهیلات وامی در استانهای صادر کننده مهاجر به تهران. ۳- درخواست از دولت برای در اختیار گذاشتن تسهیلات کشاورزی هرچه بیشتر در سایر استانها برای کشاورزان. ۴- درخواست از دولت برای احداث کارخانجات صنعتی و ایجاد اشتغال در مناطقی که بیشترین مهاجران را به تهران صادر می کنند. ۵- ارائه پیشنهاد به دولت برای توسعه آموزشی، بهداشتی و درمانی سایر استانهای کشور. ۶- اعمال نظر به سازمانهای ذی ربط برای جلوگیری از ساخت و سازها و توسعه مناطق حاشیه				



نشین.

۷- درخواست از سازمانهای بهداشتی - درمانی برای اعطای تسهیلات رایگان جلوگیری از بارداری به زنان و مردان در مناطق حاشیه نشین، در جهت کنترل رشد جمعیت در این مناطق.

۸- مجاب نمودن ارگانهای دولتی بالاخص وزارت آموزش و پرورش برای توسعه مدارس در مقاطع مختلف در مناطق حاشیه نشین در راستای ارتقاء سطح فرهنگی - آموزشی افراد ساکن در این مناطق.

۹- درخواست از دولت برای اتخاذ سیاستهای محرومیت زدایی از مناطق حاشیه نشین در زمینه های تأمین آب سالم، رعایت بهداشت، احداث مراکز فرهنگی، هنری، آموزشی و دانشگاهی در این مناطق.

۱۰- تهیه و تنظیم برنامه ای قابل اجرا برای پس فرستادن کارگران غیر قانونی شاغل در تهران به کشورهای مبدأ و نظارت بر حسن اجرای این برنامه.

۱۱- درخواست از دولت برای تنظیم و تصویب سندی قانونی در راستای افزایش و تسهیل اعطای تسهیلات ویژه اشتغال زایی به فارغ التحصیلان دانشگاهی ساکن تهران.

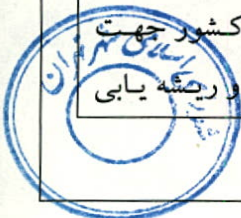
۱۲- درخواست از دولت برای ایجاد اداره های کاریابی خصوصی تحت عنوان "بانک اطلاعاتی کار" در جهت ساماندهی کاریابی در شهر تهران.

۱۳- ارائه پیشنهاد به شهرداری برای تأسیس "بانک اطلاعاتی شهروندان" و منوط نمودن سکونت در شهر تهران به کسب مجوز سکونت از سوی هیئت بررسی صدور این مجوز که در شهرداری می بایست به وجود آید.



- استراتژی ۱۹

هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری - درک عمیق از نیاز های شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات				
کلان استراتژی ۸	رفع آسیب ها و ناهنجاری های اجتماعی				
استراتژی ۱۹	اقدام در جهت مهار پدیده دختران فراری				
شرح استراتژی	" دختران فراری " در جامعه ایران به پدیده ای نگران کننده تبدیل شده است. در ایران آمار چنین دخترانی رو به افزایش است. بخش قابل توجهی از این افراد به تهران پناه می آورند. پژوهشها نشان می دهند که دختران فراری در معرض شدید آسیبهای مختلف از جمله سوء استفاده جنسی و اعتیاد قرار دارند. چنین افرادی به احتمال قوی دچار آسیبهای روحی و عصبی نیز می گردند. مشکلات ناشی از این پدیده، سبب تهدید سلامت روح، جسم و روان چنین افرادی می شود، بالاخص اینکه سن متوسط دختران فراری در ایران هم اکنون به ۹ سال رسیده است. بنابراین اقدام در راستای حل این معضل، ضروری می نماید.				
دلایل استراتژی	<table border="1"> <tr> <td>W: ۶۰۱,۶۰۲,۶۰۴,۸۰۱,۸۰۲,۸۱۱,۸۱۲,۸۱۳,۸۱۷,۸۱۸</td><td>S: ۶۰۱-۶۱۷</td></tr> <tr> <td>T: ۶۰۶,۶۰۷,۸۰۱-۸۰۷</td><td>O: ۶۰۱-۶۰۷, ۸۰۱-۸۰۹, F۱۴۱</td></tr> </table>	W: ۶۰۱,۶۰۲,۶۰۴,۸۰۱,۸۰۲,۸۱۱,۸۱۲,۸۱۳,۸۱۷,۸۱۸	S: ۶۰۱-۶۱۷	T: ۶۰۶,۶۰۷,۸۰۱-۸۰۷	O: ۶۰۱-۶۰۷, ۸۰۱-۸۰۹, F۱۴۱
W: ۶۰۱,۶۰۲,۶۰۴,۸۰۱,۸۰۲,۸۱۱,۸۱۲,۸۱۳,۸۱۷,۸۱۸	S: ۶۰۱-۶۱۷				
T: ۶۰۶,۶۰۷,۸۰۱-۸۰۷	O: ۶۰۱-۶۰۷, ۸۰۱-۸۰۹, F۱۴۱				
برنامه های عملیاتی	۱- شناسایی پارکها و اماکنی که معمولاً دختران فراری به آنجا رفت و آمد می کنند. ۲- تشکیل و استقرار واحدی ویژه در مناطق و پارکهایی که معمولاً دختران فراری در آنجا رفت و آمد دارند، برای مطلع نمودن مقامات ذی ربط نسبت به حضور چنین افرادی در پارک. ۳- تشکیل سازمانی دولتی تحت عنوان "خانه امن" جهت منتقل نمودن چنین دخترانی به آنجا پس از شناسایی آنها. ۴- استخدام و بکارگیری متخصصینی جامعه شناس و روانشناس در این خانه ها که در زمینه مسائل خانوادگی و روانشناسی خانواده توانایی ارائه مشاوره و درمانهای تخصصی را دارا باشند. ۵- ایجاد ستادی ویژه مثلاً تحت سرپرستی سازمان بهزیستی در همه شهرهای کشور جهت بکارگیری تیمهای متخصص روانشناس و جامعه شناس برای مطالعه، آسیب شناسی و ریشه یابی				



پدیده دختران فراری در راستای حل علمی این معضل اجتماعی.

۶- تلاش برای اختیارات قانونی برای چنین ستادهایی در بهزیستی جهت یافتن امکان قانونی مداخله ضروری در خانواده های بحرانی و تبدیل شدن این ستادها به محل رجوع دخترانی که احیاناً با والدین یا دیگر افراد خانواده دچار اختلاف شدید و مسائلی که معمولاً به فرار می انجامد، می شوند.



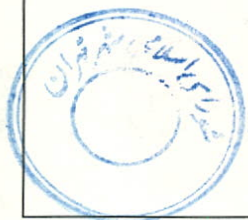
- استراتژی ۲۰

هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات
کلان استراتژی ۸	رفع آسیب ها و ناهنجاری های اجتماعی
استراتژی ۲۰	اقدام در راستای حل معضل کودکان خیابانی در سطح شهر.
شرح استراتژی	یکی از واقعیتهای آزار دهنده جامعه ایران از جمله شهر تهران، پدیده کودکان خیابانی است. وجود کودکان خیابانی که با ظاهری ژولیده و نامناسب مشغول کار در خیابانهای تهرانند، چهره شهر را افسرده و ناشاد می کند. کودکانی که می بایست در مدرسه باشند، به آموزش و شادمانی مشغول باشند، در خیابانها به سر می برند. این قبیل کودکان که از فرصتهای جامعه پذیری، آموزش و تربیت مطلوب برخوردار نمی شوند، در معرض آسیبهای شخصیتی، روحی و نیز سوء استفاده های مختلف قرار دارند. طبیعی است که در صورت ادامه مسیر این نوع زندگی، این کودکان، بزهکاران، معتادان و سرباران آینده جامعه اند. لذا بایسته است که شورای شهر برای این کودکان اقدامی شایسته انجام دهد.
دلایل استراتژی	W: ۶۰۱، ۶۰۲، ۶۰۴، ۸۰۱، ۸۰۲، ۸۱۱، ۸۱۲، ۸۱۳، ۸۱۷، ۸۱۸ S: ۶۰۱-۶۱۷
	T: ۶۰۴، ۶۰۵، ۶۱۳، ۶۱۷، ۶۲۲، ۶۲۳، ۹۲۹، ۸۰۱-۸۰۷ O: ۶۰۱-۶۰۷، ۸۰۱-۸۰۹



برنامه های
عملیاتی

- ۱- جمع آوری همه کودکان خیابانی از سطح شهر توسط واحدی ویژه در اداره بهزیستی که مستقیماً جهت این کار ایجاد شده باشد.
 - ۲- تعیین هویت نمودن همه کودکان مذکور و فراخوانی والدین آنها.
 - ۴- ملزم نمودن والدین کودکان مذکور جهت فرستادن کودکان خود به مدرسه.
 - ۵- ممنوع کردن انجام فعالیتهای چنین کودکانی در سطح شهر تهران.
 - ۶- انتقال کودکان بی سرپرست به خانه های امنی که در سازمان بهزیستی جهت مراقبت از کودکان فراری و بی سرپرست می بایست ایجاد گردد.
 - ۷- تحت پوشش آموزشی- پرورشی - تربیتی قرار گرفتن چنین کودکانی توسط خانه های امن.
- ۳- تلاش برای تصویب لایحه ای قانونی در مجلس شورای اسلامی جهت ممنوعیت کار کودکان خردسال و استفاده از ابزارهای قانونی پیگیری و نظارت بر اجرای آن ماده قانونی در جامعه.



- استراتژی ۲۱

هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری. - درک عمیق از نیاز های شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات	
کلان استراتژی ۸	رفع آسیب ها و ناهنجاری های اجتماعی	
استراتژی ۲۱	برنامه ریزی در جهت تبدیل تهران به شهری عاری از تکدی گری.	
شرح استراتژی	اگرچه تکدی گری پدیده ای قدیمی است، اما در سالهای اخیر این پدیده چهره شهر تهران را به گونه ای ناخوشایند تحت تأثیر قرار داده است. متکدیانی با خواستگاههای مختلف نژادی و ملی، گاهی اوقات با کودکانی که همراه دارند و با اصرار و یا خاموش با کلماتی که به امید تحت تأثیر قرار دادن عابران و رهگذران بر روی کاغذی نوشته شده اند، در جای جای خیابانهای تهران به چشم می خورند. برخی از پژوهشها حاکی از سازمان یافته بودن تکدی گری در تهران می باشد. در میان این متکدیان، مهاجرانی نه تنها از سایر استانها بلکه از سایر کشورها شناسایی شده اند. زنان متکدی در معرض آسیبهای جنسی و اقتصادی قرار دارند. بسیاری از مردان نیز، تکدی گری را به مثابه یک شغل برگزیده اند. به هر حال چهره عزیز پایتخت کشور جمهوری اسلامی ایران با وجود متکدیان متعدد، مخدوش و نازیبا شده است و همین امر اتخاذ تدابیری فوری و کارآمد برای مقابله با چنین معضلی را طلب می کند.	
دلایل استراتژی	W: ۶۰۱-۶۰۴۸۰۱۸۰۲۸۱۱۸۱۲۸۱۳۸۱۷۸۱۸	S: ۶۰۱-۶۱۷
	T: ۶۰۸،۶۰۹،۶۱۱،۶۱۲،۶۱۳،۶۱۹،۸۰۱-۸۰۷	O: ۶۰۱-۶۰۷،۸۰۱-۸۰۹
برنامه های عملیاتی	۱- ایجاد ستادی ویژه در نهادهای شهری برای مقابله مستقیم و مستمر با تکدی گری ۲- جمع آوری متکدیان از سطح شهر.	



- ۳- پس فرستادن متکدیان خارجی به کشورهای مبدأ و ممنوع ورود نمودن آنها به ایران.
- ۴- تعیین هویت متکدیان جمع آوری شده و جریمه نمودن آن دسته از متکدیانی که از تمکن مالی نسبی برخوردارند.
- ۵- ممنوع نمودن قانونی تکدی گری و در نتیجه جرم تعریف نمودن این عمل در سطح شهر.
- ۶- معرفی افراد بی بضاعت در میان این متکدیان به کمیته امداد جهت تحت پوشش مالی قرار دادن این دسته از متکدیان.
- ۷- دستگیری و مجازات افرادی که پس از تذکرات رسمی و اخذ تعهد قانونی، مجدداً به تکدی گری مبادرت می ورزند.
- ۸- اطلاع رسانی فعال و مستمر به شهروندان در رابطه با ممنوع بودن تکدی گری و غیر قانونی بودن کمک به متکدیان.
- ۹- باز پس فرستادن متکدیانی که از سایر مناطق کشور به تهران مراجعت نموده اند، به محل مبدأ و معرفی آنها به کمیته امداد محل.



- استراتژی ۲۲

هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری.
کلان استراتژی ۹	تأمین و تقویت امنیت اجتماعی شهروندان
استراتژی ۲۲	شناسایی نوع و میزان جرایم شهری، مناطق یا اماکن جرم خیز و فضاهای بدون دفاع شهری.
شرح استراتژی	توسعه پایدار شهرها موکول به محیط ایمن و پایدار است. رواج خشونت، سرقت، تخریب، قاچاق مواد مخدر بویژه جرائم سازمان یافته و خشونت علیه زنان و کودکان بویژه در شهرهای کشورهای در حال توسعه، کیفیت حیات شهری و امنیت شهروندان را به مخاطره می اندازد. جرائم شهری در تمام نقاط شهر بطور یکسان رخ نمی دهند بلکه نوع و میزان آنها بسته به نوع فضاهای شهری متفاوت است. بنابراین گام اول در رفع ناامنی شهری شناخت نوع و میزان جرائم شهری و مناطق جرم خیز و کشف ارتباط میان نوع جرم و فضاهای خاص شهری است که کمک مؤثری در جهت در نظر گرفتن تدابیر امنیتی مناسب در فضاهای مذکور و رفع ریشه های جرم می باشد.
دلایل استراتژی	W: ۹۰۱،۹۰۲،۹۰۳ S: ۶۳۱، ۶۰۱ - ۶۱۴
	T: ۶۱۵،۶۱۶،۶۱۷،۶۱۸،۶۱۹،۶۲۰،۶۲۱،۶۲۲،۶۲۳،۹۳۴ O: ۶۰۸،۶۰۹،۶۱۰،۶۰۷،۹۰۳ - ۹۰۵
برنامه های عملیاتی	۱- شناسایی نوع و میزان جرائم شهری متداول در تهران و اولویت بندی جرائم بر اساس میزان خشونت و میزان ارتکاب به آن. ۲- شناسایی مناطق و اماکن جرم خیز و فضاهای بدون دفاع شهری نظیر ساختمانهای متروکه، پروژه های عمرانی نیمه تمام، فضاهای خارج از دید و کنترل نظیر پارک ها و معابر تاریک در شبها، شناخت معابر پرتردد و پیاده روهای تنگ و شلوغ، شناسایی مناطق شهری محروم نظیر مناطق فقیر نشین و حاشیه نشین و نهایتاً شناخت مجتمع های مسکونی پر جمعیت جرم خیز. - کشف رابطه میان نوع و میزان جرایم شهری متداول در تهران با مناطق و فضاهای شهری خاص (بررسی این امر که معمولاً چه نوع جرمی در چه منطقه یا محله ای از تهران بیشتر به وقوع می پیوندد). ۳- برقراری ارتباط و داد و ستد اطلاعات با مرکز تحقیقات ناجا و استفاده از پژوهش های مرکز مذکور در زمینه های مرتبط.



- استراتژی ۲۳

هدف - فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری.	
کلان استراتژی ۹ تأمین و تقویت امنیت اجتماعی شهروندان	
استراتژی ۲۳ ریشه یابی علل بروز و رشد جرائم شهری.	
شرح استراتژی پیشگیری از وقوع جرم و ایجاد ناامنی در شهر نیازمند ریشه یابی دقیق و عمیق ظهور ناهنجاریهای رفتاری در شهر است. تا زمانی که ریشه یابی کجروی اجتماعی شناخته نشود، هر نوع اقدامی، مقطعی و ناپایدار خواهد بود.	
W: ۹۰۱-۹۰۳ T: ۶۱۵،۶۱۶،۶۱۷،۶۱۸،۶۱۹،۶۲۰،۶۲۱،۶۲۲،۶۲۳، ۹۲۵،۹۲۹،۹۳۰،۹۳۴	دلایل استراتژی S: ۶۰۱-۶۰۴،۶۳۱،۶۱۴،۶۱۳،۶۱۲،۶۰۸ O: ۶۰۸،۶۰۹،۶۱۰،۹۰۳،۹۰۴،۹۰۵
برنامه های عملیاتی ۱- استفاده از تحقیقات انجام شده در این زمینه در مرکز تحقیقات ناجا و کلیه مراکز علمی و پژوهشی از قبیل پایان نامه های دانشجویان تحصیلات تکمیلی در زمینه ریشه یابی آسیب های اجتماعی. ۲- دسته بندی گروههای مختلف مجرم و بزهکار بر اساس ویژگی های سنی، جنسیتی، تحصیلاتی، طبقه اجتماعی، محل سکونت و و ارتباط آن با نوع جرم انجام گرفته. ۳- احصاء و اولویت بندی علل و شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، منطقه ای و بروز ناهنجاریهای رفتاری و ارتکاب جرم بر اساس شدت خشونت و فراوانی جرائم انجام شده.	



- استراتژی ۲۴

هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری.
کلان استراتژی ۹	تأمین و تقویت امنیت اجتماعی شهروندان
استراتژی ۲۴	پالایش محیط شهری از مجرمین و بزهکاران.
شرح استراتژی	مسئله اقدام ضربتی و کوتاه مدت مدیریت شهری در تأمین امنیت اجتماعی شهر؛ شناخت و جمع آوری مجرمین و بزهکاران از سطح شهر و نگهداری آنها در مراکز مناسب می باشد. این اقدام در واقع نوعی اقدام درمانی مقطعی است. اما آنچه باید در بلند مدت مدنظر متولیان شهر قرار بگیرد؛ جلوگیری از وقوع جرائم شهری و پیش گیری از ایجاد ناامنی اجتماعی در شهر است.
دلایل استراتژی	W: ۹۰۱-۹۰۳ S: ۶۰۱-۶۰۴، ۶۳۱، ۶۱۲، ۶۱۳، ۶۳۱، ۶۰۸، ۸۰۱
	T: ۶۱۵، ۶۱۶، ۶۱۷، ۶۱۸، ۶۱۹، ۶۲۰، ۶۲۱، ۶۲۲، ۶۲۳ O: ۶۰۸، ۶۰۹، ۶۱۰، ۹۰۳-۹۰۵، ۸۰۱ ۹۲۵، ۹۲۹، ۹۳۰، ۹۳۴
برنامه های عملیاتی	۱- هماهنگی و همکاری با نیروی انتظامی در جمع آوری و ساماندهی به وضعیت افراد بی خانمان، ولگرد، کودکان خیابانی و بی سرپرست، متکدیان و کلیه افرادی که بر اثر طردشدگی از اجتماع احتمال ارتکاب به جرم را دارند. ۲- تشخیص و تمایز نهادن میان مجرمان سابقه دار و حرفه ای از مجرمان غیر حرفه ای در صورت دستگیری توسط پلیس و نگهداری آنان در بازداشتگاه یا زندانهای متمایز جهت جلوگیری از ترویج خرده فرهنگ بزهکاری در میان مجرمان غیر حرفه ای. ۳- ایجاد سامانه های الکترونیکی نظارتی در مناطق جرم خیز و فضاهای بدون دفاع شهری با استفاده از سازوکارهای پیشرفته بصری و هم چنین تقویت سازوکارهای شناسایی و ردیابی متخلفان. ۴- تشویق و ترغیب شهروندان به همکاری با پلیس در جهت معرفی متخلفان و افراد شرور و مجرم از طریق تسهیل ارتباط مردم با پلیس.



- استراتژی ۲۵

- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - سامان یافتن فعالیتهای مربوط به مطالعه، تحقیق و برنامه ریزی برای رفع آسیبهای اجتماعی و حل معضلات شهری.	هدف
تأمین و تقویت امنیت اجتماعی شهروندان	کلان استراتژی ۹
برنامه ریزی برای ریشه کنی سرچشمه های جرائم در مناطق مختلف شهری.	استراتژی ۲۵
برنامه ریزی در جهت تأمین امنیت اجتماعی شهر و رفع ریشه های بزهکاری نیازمند تعامل همه جانبه و مؤثر با کلیه نهادهای زندگی شهری اعم از دولتی و خصوصی، پلیس، شهرداری و شهروندان می باشد. این برنامه ریزی مسلماً از نظر زمانی پس از انجام سه مرحله قبلی یعنی شناخت، پالایش و ریشه یابی زمینه های جرم باید صورت بگیرد و خود نیازمند تحقیق جامع و مفصلی در مورد چگونگی رفع ریشه های متعدد (اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، طبقاتی و) می باشد. با اینحال مهمترین اقدامات مؤثر در این مورد در زیر به اجمال بیان می شوند.	شرح استراتژی
W: ۶۰۱،۶۰۲،۹۰۱-۹۰۳ T: ۶۱۵،۶۱۶،۶۱۷،۶۱۹،۶۲۰،۶۲۱،۶۲۲،۶۲۳ ۹۲۹،۹۳۰،۹۳۱،۹۳۲،۹۳۴	دلایل استراتژی S: ۶۰۱-۶۰۴،۶۳۱،۶۱۴،۶۱۳،۶۱۲،۶۰۸،۸۰۱ O: ۶۰۱،۶۰۲،۶۰۳،۶۰۸،۶۰۹،۶۱۰،۸۱۰،۹۰۵،۹۰۳
۱- تقویت شورایاری ها در اجرای طرح هایی نظیر شهردار محله، نگهبان محله یا پلیس محله ۲- توجه به پیامدهای امنیتی اجرای یک طرح عمرانی در هنگام تصویب بودجه ها و طرحها. شورا باید به هنگام تصویب بودجه طرحهای عمران شهری به جنبه ها و پیامدهای امنیتی آن نیز توجه نماید. مثلاً اگر در احداث پل های زیر گذر به مسئله تأمین امنیت آن توجه نشود، این قبیل پلها عملاً تبدیل به منطقه ای جرم خیز و ناامن می شوند و کاربری خود را از دست می دهند. ۳- تقویت حساسیت، نظارت و کنترل مردمی از طریق تقویت روابط همسایگی و همبستگی اجتماعی در محلات شهر با کمک شورایاری ها. شورایاری ها می توانند با اجرای برنامه های	برنامه های عملیاتی

جذاب در سطح محله ها به مناسبت های ویژه موجب گردهمایی ساکنان محلات و شناخت چهره به چهره آنها شوند. همین شناخت می تواند به تقویت کنترل مردمی و نظارت اجتماعی کمک کند.

۴- تقویت ارزش ها در میان جوانان و نوجوانان از طریق تشویق آنان به شرکت در فعالیت های مثبت گروهی، فرهنگی، ورزشی، اجتماعی و از طریق فرهنگسراها، خانه های فرهنگ و ... با تسهیلات و امکانات رایگان یا مناسب.

۵- ایجاد فضاهای مناسب برای گفتگو و ایجاد فضای همبستگی و برنامه ریزی در محلات، بخصوص استفاده از فضای پارکها، فرهنگسراها و ... در این زمینه.

۶- ایجاد کمیته های مخصوص جهت تأمین امنیت زنان و کودکان در سطح شهر با همکاری NGO ها.

۷- همکاری با سازمانهای ذیربط در جهت رفع یا به حداقل رساندن محرومیت و تبعیض در توزیع امکانات اجتماعی از مناطق حاشیه نشین و فقیرنشین درون و اطراف شهر.

۸- اتخاذ تدابیر ویژه امنیتی نظیر گشت مستمر پلیس در فضاهای بدون کارکرد و خارج از دید و بطور کلی فضاهای بدون دفاع شهری و معابر پر تردد.

۹- همکاری شهرداری ها، سازمان های اجتماعی و بخش خصوصی در تأمین امنیت شهری.



۷-۳- حوزه مالی و اقتصادی



- استراتژی ۲۶

- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصتها و امکانات شهری میان همه گروه های شهروند.	هدف
توسعه منابع مالی سالم برای شهر تهران.	کلان استراتژی ۱۰
برنامه ریزی در جهت تأمین و تعریف منابع ثابت و پایدار برای شهر تهران.	استراتژی ۲۶
هزینه های اداره شهر تهران هر ساله رو به افزایش است و به منظور تأمین این هزینه ها، پیش بینی و تمهید منابع مالی ثابت و پایدار برای سالیان آتی امری حیاتی است تا بتوان با استفاده از این منابع به اداره بهینه شهر تهران پرداخت.	شرح استراتژی
W: ۷۰۱-۷۰۳	دلایل استراتژی
T: ۷۰۱،۷۰۲،۷۰۶،۷۰۷،۷۱۵	
S: ۷۰۳،۷۰۴،۷۰۵،۷۰۶	
O: ۷۰۱،۷۰۲	
۱- رایزنی با دولت جهت دریافت هزینه های استقرار نهادهای دولتی در شهر تهران. ۲- رایزنی با دولت جهت اخذ مطالبات شهرداری از دولت. ۳- فراهم آوردن امکان استفاده مستقیم و غیر مستقیم (فروش اوراق بهادار) از سرمایه های خصوصی داخلی و خارجی در پیشبرد طرح های زیر بنایی. ۴- ایجاد شهر هوشمند و دارای بانک اطلاعاتی در زمینه های شهری که در آن ارائه اطلاعات به روز باشد.	برنامه های عملیاتی



- استراتژی ۲۷

هدف - فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - توزیع عادلانه فرصتها و امکانات شهری میان همه گروههای شهروند.	
کلان استراتژی ۱۰ توسعه منابع مالی سالم برای شهر تهران.	
استراتژی ۲۷ افزایش سهم عوارض و هزینه های دریافت خدمات شهری در تأمین هزینه های شهر تهران.	
شرح استراتژی امروزه در بیشتر شهرهای پیشرفته دنیا سهم عوارض در تأمین منابع مالی شهرها بسیار چشمگیر است و برای شهر تهران نیز می بایست با افزایش سهم عوارض منابع مالی مناسب و پایداری را برای اداره بهینه شهر فراهم نمود و لذا رویکرد به سهم عوارض در اداره شهر تهران می بایست تغییر یابد و نسبت بیشتری از منابع مالی شهر تهران از عوارض فراهم گردد.	
دلایل استراتژی W: ۷۰۲،۷۰۶ S: ۷۰۵-۷۰۷ T: ۷۰۲،۷۰۳،۷۰۴،۷۰۶،۷۱۲،۷۱۳،۷۱۴،۷۱۵ O: ۷۰۱،۷۰۲	
برنامه های عملیاتی ۱- دریافت عوارض خدمات شهری از شهروندان، متناسب با میزان بهره مندی شهروندان از خدمات و امکانات شهری. ۲- افزایش حوزه اختیارات و سهم شورای شهر در وضع قوانین در خصوص عوارض و مالیات محلی. ۳- بالا بردن هزینه های تخلف ساختمانی تا حدی که انگیزه ارتکاب تخلف کاهش یابد ۴- احتساب هزینه های آلودگی محیط زیست و آثار زیست محیطی منفی جانبی ناشی از واحدهای تولیدی و نیز میزان زباله تولیدی شهروندان و مصرف در عوارض و مالیات ها به صورت مرحله ای و تدریجی. ۵- آگاه سازی شهروندان از سهم مشارکت های مردمی و عوارض در شهرهای بزرگ دنیا و تأثیر این مشارکت در برخورداری از شهری آباد، سالم و مرفه. ۶- ایجاد تنوع در منابع اخذ عوارض و منابع درآمدی مدیریت شهری و عدم تکیه صرف بر بخش مسکن.	



- استراتژی ۲۸

- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصتها و امکانات شهری میان همه گروههای شهروند.	هدف
توسعه منابع مالی سالم برای شهر تهران	کلان استراتژی ۱۰
برنامه ریزی کلان و دراز مدت در جهت توسعه مشارکت شهروندان در تأمین منابع مالی شهر تهران.	استراتژی ۲۸
یکی از منابعی که می تواند در تأمین مالی شهر تهران نقش پررنگ تری ایفا نماید، مشارکت شهروندان در تأمین منابع مالی شهر تهران است و این مهم می تواند موجب ترغیب مشارکت مردم در اداره امور شهر گشته و هم به افزایش کیفیت خدمات شهری برای شهروندان بیانجامد.	شرح استراتژی
W: ۷۰۲،۷۰۳ S: ۷۰۲،۷۲۰،۷۲۲-۷۳۲ T: ۷۱۱،۷۱۳،۷۱۴،۷۱۵ O: ۷۰۱،۷۰۲	دلایل استراتژی
۱- ارائه مجوزها و تسهیلات تشویقی به شهروندان جهت تسهیل زمینه مشارکت مالی مردم در اجرای پروژه های عمرانی و خدماتی. ۲- شفاف سازی و اطلاع رسانی به روز در زمینه تشویق شهروندان به مشارکت فعال در تأمین منابع مالی. ۳- مطالعه و تحقیق جهت کشف راه های جدید برای جلب مشارکت مالی مردم مثل تأسیس صندوقهای سرمایه گذاری. ۴- پیش بینی تدابیری در جهت تقویت مشارکت مالی مستقیم شهروندان برای تأمین هزینه های برنامه ها و طرح های شهری. ۵- آگاه سازی کافی و مناسب شهروندان در مورد این نکته که ارائه خدمات شهری با کیفیت بالا مستلزم پرداخت هزینه های بیشتر از سوی آنان است.	برنامه های عملیاتی



۸-۳- حوزه یکپارچه سازی

مدیریت شهری



- استراتژی ۲۹

هدف	- حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - شفاف نمودن حوزه فعالیتها، سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری. - نظارت موثر و مستمر بر فعالیت های همه سازمان ها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری	
کلان استراتژی ۱۱	بهینه سازی نقشها و وظایف ارگانهای مدیریت کلان شهری.	
استراتژی ۲۹	اتخاذ نگرش جامع و سیستمی به شهر	
شرح استراتژی	تحقق مدیریت یکپارچه شهری که از اهداف مهم شورای شهر می باشد نیازمند رویکردی سیستمی به شهر است. در چنین نگرشی شهر بعنوان پدیده ای ارگانیک و دارای اجزای مختلف کارکردی منظور می شود که تمام اجزای مختلف آن اعم از اجزای فیزیکی و مادی نظیر فضاها، کالبدی، شرایط اقلیمی و شرایط زیست محیطی آن در ارتباط متقابل با اجزای غیر فیزیکی یا معنوی آن نظیر روابط انسانی و فرهنگی، قوانین و مقررات و غیره قرار دارد. در نتیجه دستیابی به یک تصمیم یا اتخاذ اقدام مناسب در مورد هر یک از اجزای شهر مستلزم لحاظ نمودن پیامدها و عواقب آن از جمیع جهات و جنبه های دیگر زندگی شهری است و همین امر اتخاذ نگرشی جامع و سیستمی به شهر را ایجاب می نماید.	
دلایل استراتژی	W: ۳۰۱-۳۰۵، ۴۰۱، ۴۰۴، ۴۰۵	S: ۸۰۱-۸۱۰
	T: ۸۰۱، ۸۰۲، ۸۰۳، ۸۰۴، ۸۰۵	O: ۸۰۱، ۴۰۵، ۸۰۲-۸۰۹
برنامه های عملیاتی	۱- روشن نمودن و شفاف سازی سهم و حوزه وظایف هر یک از ارگانهای مدیریت شهری در اداره شهر. ۲- تکمیل سلسله مراتب شوراها به صورت هرمی که در آن شورای محلات، شورای نواحی، شورای مناطق و شورای شهر به صورت هماهنگ فعالیت نمایند. ۳- اصلاح قوانین مربوط به نهادهای ذی ربط در مدیریت شهری با لحاظ نمودن نقش شورا در راهبری کلان شهر.	



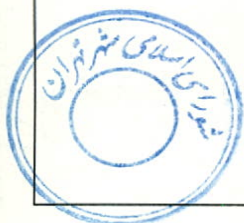
- استراتژی ۳۰

- نظارت موثر و مستمر بر فعالیت های همه سازمان ها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری - حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - شفاف نمودن حوزه فعالیتها، سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری.	هدف
بهینه سازی نقش ها و وظایف ارگان های مدیریت کلان شهری	کلان استراتژی ۱۱
یکپارچه سازی برنامه های مدیریت شهری	استراتژی ۳۰
اداره بهینه شهر نیاز به برنامه ای جامع و هماهنگ دارد تا از طریق این برنامه بتوان از موازی کاری و تداخل وظایف، مسئولیتها و فعالیتهای ناهماهنگ و ناهمسو جلوگیری کرد. از اینرو شورای شهر به عنوان متولی اصلی شهر می بایست با اطلاع و اشراف کامل به برنامه های ارگانهای متعدد مدیریت شهری بتواند به هماهنگی فعالیتها و وظایف ارگانهای مرتبط با عرصه های مختلف مدیریت شهری بپردازد.	شرح استراتژی
W: ۸۰۱،۳۰۱-۳۰۵،۴۰۱۴۰۴،۴۰۵	دلایل استراتژی
T: ۸۰۱،۸۰۲،۸۰۷،۸۰۸،۸۰۹،۸۱۰،۴۰۴،۴۰۵	
S: ۸۰۱-۸۱۰	O: ۸۰۴،۸۰۵-۸۰۹،۴۰۵
۱- اصلاح قوانین در راستای موظف نمودن دستگاهها، ادارات و سازمانهای مدیریت شهری در راستای همکاری با شورا در ارتباط با وظایف ایشان. ۲- پیشنهاد اصلاح قوانین در راستای ملزم نمودن ارگانهای دخیل در مدیریت شهری به اجرای تصمیمات شورا. ۳- ایجاد کارگروههایی برای تشکیل جلسات سالیانه و هماهنگ سازی کوتاه مدت و موردی.	برنامه های عملیاتی



- استراتژی ۳۱

هدف	- حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - شفاف نمودن حوزه فعالیتها، سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری. - نظارت موثر و مستمر بر فعالیت های همه سازمان ها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری	
کلان استراتژی ۱۲	بهینه سازی تعاملات بین سازمانی مدیریت کلان شهری	
استراتژی ۳۱	تعامل نظام مند با مدیران ارشد نظام در راستای انجام وظایف شورا	
شرح استراتژی	شورای شهر به واسطه مردمی بودن و پشتوانه انتخاب از طریق انتخابات این پتانسیل را دارد که ارتباطات مفید و سازنده ای با مسئولین مملکتی و مدیران رده بالای نظام داشته باشد و از این طریق به بیان خواسته ها و مشکلات شهر و انعکاس نیازها و دغدغه های شهروندان بپردازد و بتواند در تسهیل امور شهر از این تعامل بهره ببرد.	
دلایل استراتژی	W: ۸۰۱۸۰۲،۳۰۱،۳۰۵،۴۰۱،۴۰۴	S: ۸۰۱۸۰۲،۸۰۳،۸۰۴-۸۱۰
	T: ۸۱۱،۸۱۲،۸۱۳،۸۰۱-۸۰۸،۴۰۴-۴۰۵	O: ۸۰۱۸۰۲،۸۰۳،۸۰۶-۸۰۹،۴۰۵
برنامه های عملیاتی	۱- استفاده از موقعیت حضور نمایندگان مجلس، استانداران، فرمانداران و سایر مسئولین در جلسات شورای شهر برای طرح مشکلات شهر تهران و جستجوی راه حلهای آن. ۲- برقراری جلسات منظم ماهانه با نمایندگان شهر تهران در مجلس شورای اسلامی برای بررسی مشکلات و مسائل شهر تهران. ۳- دعوت مستمر از مسئولین مملکتی جهت شرکت در جلسات شورا ۴- اتخاذ تدابیر لازم جهت کسب اطلاع از برنامه و عملکرد کلیه سازمانهای دخیل در مدیریت شهری.	



- استراتژی ۳۲

- نظارت موثر و مستمر بر فعالیت های همه سازمان ها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری - حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - شفاف نمودن حوزه فعالیتها، سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری.		هدف
بهینه سازی تعاملات بین سازمانی مدیریت کلان شهری		کلان استراتژی ۱۲
تعامل فعال با سایر شوراهای مرتبط با حوزه مدیریت شهری		استراتژی ۳۲
هرم شوراها و سلسله مراتب آن (نظیر شورای عالی استان ها و شورایی ها) می تواند پتانسیل مناسبی برای هماهنگی و همیاری در امر مدیریت شهری باشد. همچنین شورای شهر تهران می تواند با عضویت در شورای عالی شهرسازی و معماری، شورای شهرسازی و معماری استان، شورای عالی ترافیک، شورای برنامه ریزی استان به ایفای نقش بهتری در اداره شهر پردازد.		شرح استراتژی
W: ۸۰۱۸۰۲،۳۰۱-۳۰۵،۴۰۵	S: ۸۰۱۸۰۲،۳۰۱-۳۰۵،۴۰۵	دلایل استراتژی
T: ۸۱۲۸۰۱-۸۱۱	O: ۸۰۱۸۰۴،۵۸۰۶،۸۰۸،۸۰۹	
۱- تلاش برای عضویت رئیس شورای عالی استانها در شورای عالی شهرسازی و معماری. ۲- تلاش برای عضویت رئیس و چند تن از اعضای شورای شهر تهران در شورای شهرسازی و معماری استان با داشتن حق رای. ۳- تلاش برای عضویت رئیس شورای عالی استانها در شورای عالی ترافیک و نیز عضویت رئیس و یا یکی از اعضای شورای شهر تهران در شورای هماهنگی ترافیک استان. ۴- تلاش برای عضویت سه تن از اعضای شورای شهر تهران با داشتن حق رای در شورای برنامه ریزی استان.		برنامه های عملیاتی



- استراتژی ۳۳

هدف	- حذف اتلاف و دوباره کاریها از طریق تحقق مدیریت یکپارچه شهری با نقش متولی گری شورای اسلامی شهر تهران. - شفاف نمودن حوزه فعالیتها، سازمانها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری. - نظارت موثر و مستمر بر فعالیت های همه سازمان ها و مراکز ذی مدخل در حوزه شهری	
کلان استراتژی ۱۲	بهینه سازی تعاملات بین سازمانی مدیریت کلان شهری	
استراتژی ۳۳	بهسازی مکانیسم حل اختلاف بین شورا و شهرداری.	
شرح استراتژی	برقراری ارتباط بهینه و مناسب شورای شهر با شهردار و کارکنان شهرداری می تواند بسیاری از سوء تفاهات را حل و رفع نماید و نقش فوق العاده ای در موفقیت عملکرد شورا ایفا نماید. مسلماً شورای مقتدر شورایی است که در انسجام و هماهنگی کامل با شهرداری که بازوی اجرایی آن است کار کند.	
دلایل استراتژی	W: ۵۰۴،۵۰۵	S: ۸۰۱
	T: ۸۱۰،۸۱۱،۸۱۵،۵۰۲،۵۱۰	O: ۸۱۰،۸۱۱
برنامه های عملیاتی	۱- تقویت اقتدار و اختیار شهرداری که نشان از وجود شورای مقتدر دارد و شورا هرگز نباید در تقابل با شهرداری قرار گیرد. ۲- اعضای شورا باید در تصمیمات خود کلان نگر باشند و از خودمحوری و وابستگی به گروههای سیاسی در تصمیمات خود پرهیزند و اساس اتفاق و همفکری و همسویی را فدای مصالح شخصی و گروهی نکنند. ۳- پرهیز شورا از ورود به مسائل اجرایی و جزئیات که موجب فرصت بیشتر جهت پرداختن به فرصت تفکر و تصمیم سازی می شود. ۴- طرح مسائل انتقادی از شهردار و سایر سازمان های شهرداری بهتر است ابتدا در جلسات غیرعلنی و خصوصی شورا مطرح و جوانب موضوع بررسی شود و در زمان طرح انتقاد حتی الامکان مقام مسئول نیز حضور داشته باشد و فرد منتقد نیز اطلاعات کافی از جریان امر داشته باشد و نهایتاً اینکه هدف از انتقاد اصلاح باشد نه سیاسی کاری.	

۵- بهتر است شورای شهر هر چند ماه یکبار جلسات دوستانه با شهردار، مدیران و کارکنان شهرداری داشته باشد تا پیشنهادات، انتظارات و انتقادات در محیطی دوستانه و صمیمی مطرح شود، بدون اینکه صورتجلسه ای تنظیم شود.

۶- حضور شهردار یا یکی از معاونان شهردار در جلسات کمیسیون های شورا به شهردار امکان می دهد تا مستقیماً در جریان مذاکرات و مصوبات شورا قرار بگیرد و در نتیجه زمینه ایجاد تفاهم و هماهنگی مطلوب میان شورا و شهرداری پدید خواهد آمد.



۹-۳- حوزه فناوری اطلاعات و

ارتباطات (ICT)



- استراتژی ۳۴

- تعامل مناسب با مدیران و متولیان سایر شهرهای پیشرفته برای دستیابی به شهر هوشمند. - ساده سازی دریافت خدمات و تسهیلات شهری توسط همه شهروندان.	هدف
ساماندهی و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)	کلان استراتژی ۱۳
توسعه زیر ساختهای اطلاعاتی و ارتباطاتی (ICT) در جهت تسهیل امور تجاری و اقتصادی شهر.	استراتژی ۳۴
یکی از لوازم تحقق شهر هوشمند، علاوه بر تحقق دولت الکترونیک، تحقق تجارت الکترونیک است. این نوع تجارت نیز با کاستن از هزینه ها، کاهش تردها در سطح شهر و افزایش سرعت، دقت و کیفیت خدمات به شهروندان موجب صرفه جویی در وقت آنان و مکمل خدمات اداری ارائه شده به شهروندان است.	شرح استراتژی
W: ۹۰۴۸۰۱۸۰۲،۴۰۱-۴۰۶ T: ۹۳۵،۹۳۶،۹۳۷،۹۳۸،۱۰-۸۱۸	دلایل استراتژی
۱- ارتقای امنیت مبادلات الکترونیکی از طریق تصویب قوانین و مقررات در حوزه جرایم الکترونیکی و نظارت بر حسن اجرای آنها. ۲- ایجاد و تقویت پارک های علم و فناوری، فن بازارها و سایر نهادها و زیر ساخت های مورد نیاز. (فن بازارها مکانی برای داد و ستد فناوری است که از یک سو دانشگاهها، مراکز تحقیقاتی و کلیه تولید کنندگان فناوری محصولات خود را در آنجا عرضه می کنند و از سوی دیگر کلیه افراد حقیقی و حقوقی متقاضی فناوری تقاضاهای خود را در آنجا به اطلاع تولید کنندگان می رسانند). ۳- تسهیل خرید و فروش و تجارت الکترونیک از طریق فراهم آوردن سازوکارهای لازمه آن نظیر تشویق شهروندان به ایجاد بنگاههای عظیم ارائه خدمات و کالاها از طریق اینترنت، یکسان سازی نحوه پرداخت ها (یکدست سازی کارت های اعتباری)، پیش بینی تدابیر لازم جهت انتقال کالا و خدمات در اسرع وقت به متقاضیان و مشتریان و ۴- استفاده از فرصت توسعه زیر ساخت های اطلاعاتی و ارتباطاتی تهران برای تقویت کار آفرینی و کسب و کارهای مبتنی بر آن برای جوانان. ۵- کاهش تصدی گری دولت و جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه زیر ساخت های ارتباطی شهر.	برنامه های عملیاتی



- استراتژی ۳۵

هدف	- تعامل مناسب با مدیران و متولیان سایر شهرهای پیشرفته برای دستیابی به شهر هوشمند. - ساده سازی دریافت خدمات و تسهیلات شهری توسط همه شهروندان.	
کلان استراتژی ۱۳	ساماندهی و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)	
استراتژی ۳۵	تسریع توسعه زیرساختهای اطلاعاتی و ارتباطاتی در جهت ارائه خدمات اداری به شهروندان.	
شرح استراتژی	استفاده از فناوری اطلاعات به یک نیاز و ضرورت اجتناب ناپذیر در جهان امروز تبدیل شده است. شورای شهر در این راستا لازم است امکان دسترسی شهروندان به این فناوری را تسهیل بخشیده، اقداماتی انجام دهد تا زیر ساختهای اطلاعاتی این فناوری تقویت گردند، تا بتواند در ارائه خدمات هر چه بهتر و مطلوب تر به شهروندان گامهایی جدی بردارد. لازم است مدیریت شهری تهران برای بهبود خدمات شهری، کاستن هزینه ها، کاهش تردد ها و افزایش سرعت، دقت و کیفیت خدمات مستقیم به شهروندان به توسعه فناوری اطلاعات همت گمارد. می توان فناوری اطلاعات را بعنوان محور توسعه ملی محسوب نمود. بدین منظور ضروری می نماید که ارگانها و سازمان های دولتی و عمومی در ارائه خدمات الکترونیکی به شهروندان پیشگام باشند.	
دلایل استراتژی	W: ۹۰۴, ۸۰۱, ۴۰۱-۴۰۶	S: ۹۰۴, ۸۰۱, ۸۱۰
	T: ۹۳۵, ۹۳۶, ۹۳۷, ۹۳۸, ۸۰۱-۸۱۸	O: ۹۰۶, ۹۰۷, ۸۰۷, ۸۰۸, ۴۰۱-۴۰۵
برنامه های عملیاتی	۱- تدوین طرح جامع فناوری اطلاعات و ارتباطات تهران توسط مرکز مطالعات شهر تهران ۲- یکپارچه سازی زیر ساخت های الکترونیکی شهر و پرهیز از موازی کاری و اتخاذ رویکرد فرایندی به جای بخشی نگری در ارائه خدمات الکترونیکی به شهروندان. ۳- فراهم آوردن امکانات و تسهیلات سخت افزاری و نرم افزاری توسعه زیر ساخت های اطلاعاتی و ارتباطاتی در سازمان ها و دستگاههای دولتی و عمومی. ۴- اختصاص قسمتی از سازمان های دولتی به واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهت ارائه خدمات اداری اینترنتی به شهروندان با پیش بینی کلیه ملزومات و فرایندهای اداری آن،	

تجهیز به خطوط پر سرعت اینترنتی.

۵- تمرکز خدمات الکترونیکی بر نیازهای شهروندان و اولویت دهی به طرح های زود بازده.

۶- بهره گیری از امکانات و تجارب بخش خصوصی جهت تحقق امر مذکور و در کلیه مراحل انجام آن.

۷- پیش بینی پیامدهای سازمانی و پرسنلی تحقق دولت الکترونیک و اتخاذ تدابیر لازم جهت به حداقل رساندن پیامدهای منفی آن از قبیل بیکاری بخشی از پرسنل.



- استراتژی ۳۶

هدف	- تعامل مناسب با مدیران و متولیان سایر شهرهای پیشرفته برای دستیابی به شهر هوشمند. - ساده سازی دریافت خدمات و تسهیلات شهری توسط همه شهروندان.	
کلان استراتژی ۱۳	ساماندهی و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)	
استراتژی ۳۶	برنامه ریزی در جهت نهادینه سازی فرهنگ شهروند محوری در توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات.	
شرح استراتژی	با توجه به اینکه هدف از توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ خدمت رسانی هر چه بیشتر و بهتر در عرصه دولتی و خصوصی به شهروندان است، توجه به نیازها و مقتضیات زندگی شهروندان در تحقق هدف مذکور کمک بزرگی به موفقیت آن خواهد کرد. آنچه در این قسمت اهمیت دارد عبارتست از کاربردی کردن یا عملیاتی کردن نحوه دسترسی شهروندان به فناوری مذکور و دریافت انواع خدمات ضروری مربوط به آن.	
دلایل استراتژی	W: ۹۰۴, ۸۰۱, ۴۰۱-۴۰۶	S: ۹۰۴, ۸۰۱, ۸۱۰
	T: ۹۳۵, ۹۳۶, ۹۳۷, ۹۳۸, ۸۰۱-۸۱۸	O: ۹۰۶, ۹۰۷, ۸۰۷, ۸۰۸, ۴۰۱-۴۰۵
برنامه های عملیاتی	۱- گسترش رایانه های مجهز به اینترنت در کتابخانه های عمومی، فرهنگسراها، مدارس و کلیه اماکن عمومی فرهنگی جهت دسترسی شهروندانی که به رایانه شخصی دسترسی ندارند. ۲- تمرکز خدمات الکترونیکی بر نیازهای شهروندان و اولویت دهی به طرح های زود بازده. ۳- ایجاد بانک های اطلاعاتی مورد نیاز شهروندان پس از نظرسنجی از آنان. ۴- کمک به کاهش هزینه های فناوری اطلاعات و ارتباطات در سبد هزینه های خانوار. ۵- ارتقای سواد فناوری اطلاعات شهروندان از طریق قراردادن مواد درسی آموزشی در مدارس برای کودکان، نوجوانان و جوانان و افزایش آگاهی ها بزرگسالان از طریق آموزش های عمومی و رسانه های جمعی. ۶- تقویت و تشویق نهادهای مردمی نظیر NGO ها و بخش خصوصی جهت مشارکت در امور آموزش و ارائه خدمات اینترنتی به شهروندان.	



۱۰- ۳- حوزه حمل و نقل و ترافیک



- استراتژی ۳۷

هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات شهری میان شهروندان	
کلان استراتژی ۱۴	تقویت سیستم حمل و نقل شهری	
استراتژی ۳۷	بهینه سازی عملکرد ناوگان اتوبوسرانی	
شرح استراتژی	شهروندان تهرانی، هر روزه ساعتی چند از عمر خود را در ترافیک شهر تهران می گذرانند. گزارشها حاکی از آن است که جاده های تهران ظرفیت تحمل حداکثر ۸۰۰ هزار خودرو را دارند. این در حالی است که بین ۳ تا ۳/۵ میلیون خودرو هم اینک در خیابانهای تهران در رفت و آمدند. مضاف بر این، سالانه بیش از نیم میلیون خودرو به این جاده ها افزوده می گردند. عدم تناسب رشد زیر ساختهای حمل و نقل عمومی شهری با میزان ورود خودرو به جاده های تهران به معنای رشد هر چه بیشتر ترافیک در این شهر است. این معضل، زمان سفرهای درون شهری را بسیار طولانی نموده و به اتلاف انرژی و وقت و تهدید سلامت شهروندان می انجامد. برای تشویق شهروندان به استفاده نکردن از خودروهای شخصی در سفرهای درون شهری، لازم است ناوگان وسائل نقلیه عمومی مجهز و تقویت گردد.	
دلایل استراتژی	W: ۸۰۱،۸۰۲	S: ۸۰۱،۹۰۵،۹۱۶
	T: ۹۰۲،۹۰۳،۹۰۵،۹۰۶،۹۰۹،۹۱۰،۹۱۱،۹۱۲،۹۱۴	O: ۸۰۱-۸۰۶،۹۰۱
برنامه های عملیاتی	۱- متقاعد ساختن شهرداری برای مجهز نمودن ناوگان اتوبوسرانی شهری به دو نوع اتوبوس: - یک نوع اتوبوس هایی که در همه ایستگاههای بین راه توقف می کنند. - نوع دوم اتوبوس هایی که تنها در چند ایستگاه مقصد، اقدام به پیاده نمودن مسافر می نمایند. ۲- مجاب نمودن سازمانهای مربوطه و از جمله شهرداری برای تقویت ناوگان اتوبوسرانی در جهت بالا بردن ضریب امنیت روانی شهروندان در استفاده از وسائل نقلیه عمومی.	

۳- تلاش جهت کوتاه کردن مسیرهای ویژه اتوبوس برای کوتاه کردن زمان سفر با اتوبوس



- استراتژی ۳۸

- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات شهری میان شهروندان - ساده سازی دریافت خدمات و تسهیلات شهری توسط همه شهروندان	هدف
تقویت سیستم حمل و نقل شهری	کلان استراتژی ۱۴
توسعه خطوط مترو و احداث شبکه های جدید حمل و نقل عمومی	استراتژی ۳۸
رشد شدید جمعیت تهران سبب وجود حجم عظیمی از مسافران درون شهری گردیده است که این حجم از مسافران با وسائل نقلیه عمومی سابق قابل جابجایی نمی باشند. آلودگی هوا و ترافیک نیز باعث می شوند تا توسعه شبکه حمل و نقل غیر جاده ای در اولویت قرار گیرد. توسعه شبکه مترو هم از بار ترافیک جاده ای می کاهد و هم سرعت مسافرت های درون شهری را کاهش می دهد و هم می تواند از آلودگی هوا بکاهد.	شرح استراتژی
W: ۸۰۱۸۰۲ T: ۹۰۱، ۹۰۲، ۹۰۸، ۹۰۹، ۹۱۰	S: ۸۰۱، ۹۰۵، ۹۱۶ O: ۸۰۱-۸۰۶، ۹۰۱
۱- برنامه ریزی در راستای افزایش واگن های قطار در شبکه مترو تهران ۲- اقدام برای جذب سرمایه های هرچه بیشتر جهت توسعه شبکه متروی تهران ۳- برنامه ریزی جهت به حداقل رساندن زمان انتظار برای مسافرینی که از مترو استفاده می کنند.	برنامه های عملیاتی



- استراتژی ۳۹

- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات شهری میان شهروندان - ساده سازی دریافت خدمات و تسهیلات شهری توسط همه شهروندان	هدف
تقویت سیستم حمل و نقل شهری	کلان استراتژی ۱۴
ساماندهی وضعیت تاکسی ها و خودروهای مسافر بر شخصی	استراتژی ۳۹
ترافیک سنگین شهر تهران امکان استفاده از خودروهای شخصی را هرچه کمتر نموده است. این درحالی است که تاکسی های جدید از سرویس دهی فعال به شهروندان سرباز می زنند و بسیاری از آنها به امید یافتن مسافران دربستی در شهر پرسه می زنند. لازم است تدابیری اندیشیده شود تا تاکسی ها و مسافران شخصی خود بر بار ترافیک و معضلات حمل و نقل شهری نیافزایند، بلکه از این بار بکاهند.	شرح استراتژی
W:	S: ۹۰۱، ۹۰۲، ۹۰۳، ۹۰۴، ۹۰۵، ۹۰۶، ۹۰۷
T: ۹۰۱، ۹۰۲، ۹۰۳، ۹۰۴، ۹۰۵، ۹۰۶، ۹۰۷، ۹۰۸	O: ۹۰۱
۱- برنامه ریزی و نیازسنجی س برای تأمین تاکسی های مورد نیاز هر منطقه و مسیر. ۲- اقدام در راستای نظارت بر کار تاکسی ها و برخوردهای رسمی با تاکسی هایی که بجای مسافرکشی، به دنبال شکار مسافران دربستی می باشند. ۳- اقدام در استای تعیین نرخ کرایه تاکسی ها در تمام مناطق و اعمال نظارت برای تخطی نکردن رانندگان از نرخ های مصوب. ۴- برنامه ریزی برای تقویت ناوگان تاکسیرانی شهر تهران	برنامه های عملیاتی



۱۱-۳- حوزه محیط زیست



- استراتژی ۴۰

- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات شهری میان همه شهروندان	هدف
رفع یا کاهش انواع آلودگی های زیست محیطی	کلان استراتژی ۱۵
برنامه ریزی و هماهنگی برای کاهش منابع آلودگی صوتی در سطح شهر تهران.	استراتژی ۴۰
تهران، شهری شلوغ با آسیبهای شهری فراوان است. این شهر از جمله از آلودگی صوتی شدیدی رنج می برد. پژوهشها نشان می دهند که روزانه حدود ۹۰۰ هزار مورد صدای بوق در کل شهر شنیده می شود. بخش قابل توجهی از این بوقها دارای فرکانس بسیار بالاینند. صنایع مزاحم، رفت و آمد خودروها، عملیات ساختمانی بالاخص در ساعات شب و فروشندگان و خریداران دوره گرد بلندگو به دست از جمله دیگر منابع آلودگی صوتی اند. با توجه به اینکه این آلودگی در بسیاری از نقاط شهر بالاتر از آستانه درد (۸۰dsb) می باشد، لذا اتخاذ تدابیری در این راستا ضروری و فوری می نماید.	شرح استراتژی
W: ۸۰۱۸۰۲ T: ۹۰۲، ۹۱۰، ۹۱۲، ۹۱۷، ۹۲۸	S: ۹۳۶، ۸۰۱، ۸۰۴ O: ۸۰۱-۸۰۶
۱- درخواست از سازمانهای مربوطه برای جلوگیری از تردد فروشندگان و خریداران بلندگو به دست در سطح شهر. ۲- مجاب نمودن ارگانهای ذی ربط برای جلوگیری از تردد خودروهای حامل بلندگو در سطح شهر. ۳- ارائه پیشنهاد به سازمانهای مربوط برای ممنوع نمودن استفاده از بوق های پر سر و صدا توسط وسائل نقلیه. ۴- درخواست از مسئولین مربوطه برای محدود ساختن عملیات ساختمانی ماشینهای سنگین	برنامه های عملیاتی



در ساعات شب که سروصدای زیادی را ایجاد می کنند.

۵- مجاب نمودن سازمانهای ذیربط برای ممنوع ساختن هرگونه فعالیت پرسروصدای زیادی را ایجاد می کند.

۶- درخواست از دولت برای انتقال تدریجی صنایع مزاحمی که باعث آلودگی صوتی می شوند به خارج از محلات مسکونی شهر.



- استراتژی ۴۱

هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات شهری میان همه شهروندان
کلان استراتژی ۱۵	رفع یا کاهش انواع آلودگی های زیست محیطی
استراتژی ۴۱	برنامه ریزی برای حل معضل آلودگی هوای شهر تهران با کمک همه ارگانهای ذیربط
شرح استراتژی	آلودگی هوای تهران، یکی از معضلات اساسی و جدی این شهر است. تهران یکی از آلوده ترین شهرهای جهان از لحاظ وضعیت هواست. میزان آلاینده های شهر گاهی اوقات تا ۹۰ برابر حد استاندارد می رسد. وجود انواع مواد آلاینده سمی در هوای تهران سبب آلوده کردن هوا و تهدید سلامت شهروندان تهرانی گردیده است. هر روزه تعداد نامعلومی از شهروندان تهرانی به صورت مستقیم یا غیر مستقیم تحت تأثیر آلودگی هوا جان خود را از دست می دهند. گزارشها حاکی از آن است که تعداد این قربانیان در سال ۸۴ حدود ۱۰ هزار نفر بوده است. نگرانیهای ناشی از این خطر هنگامی جدی تر می شوند که بدانیم سالانه بیش از نیم میلیون خودرو به خیابانهای تهران افزوده می شوند. این در حالیست که خودروهای فرسوده که سهم ۸۰ درصدی در آلوده کردن هوای تهران را دارا می باشند، همچنان در خیابانهای این شهر در حال ترددند. صنایع آلاینده، تخریب فضای سبز شهر، بافت اقلیمی شهر تهران، سوزاندن زباله ها به روش سنتی، مشکلات ناشی از کانالها، جویها و فاضلاب و نیز مزید بر این علتند. اینها همه سلامتی هوای شهر و شهروندان را در وضعیتی بحرانی قرار داده اند و لذا ضروری است برای این معضل حیاتی، چاره ای اساسی اندیشید.
دلایل استراتژی	W: ۸۰۱،۸۰۲ S: ۹۰۱،۹۰۵،۹۳۶
	T: ۹۰۱،۹۰۳،۹۰۵،۹۰۶،۹۰۸،۹۰۹،۹۱۰ ۹۱۱،۹۱۲،۹۱۳،۹۱۴،۹۱۹،۹۲۰،۹۲۱،۹۲۳ O: ۸۰۱-۸۰۶



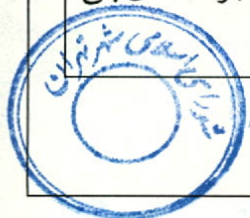
برنامه های عملیاتی

- ۱- اعمال نظر به سازمانهای ذی ربط برای اتخاذ تدابیری بازدارنده برای جلوگیری از ورود سالانه نیم میلیون خودرو به خیابانهای تهران .
- ۲- اعمال نظر به سازمان تهیه و تدوین کتب درسی برای گنجاندن دروسی در همه مقاطع تحصیلی در رابطه با آشنایی کودکان، نوجوانان و جوانان با جوانب متنوع آلودگی هوا و عوامل ایجاد کننده آن با تأکید بر نقش استفاده از خودروهای شخصی.
- ۳- ارائه پیشنهاد به ارگانهای مربوطه برای اعلام نمودن یک روز در ماه به عنوان "روز پاک" به این انگیزه که در چنین روزی خیابانهای مرکزی (آلوده) شهر بدون خودرو باشند.
- ۴- ارائه پیشنهاد به سازمانهای ذی ربط در جهت بررسی امکان تغییر بافت اقلیمی شهر تهران، به عنوان مثال؛ از طریق طراحی مسیری (کریدوری هوایی) برای تخلیه و تهویه هوای آلوده تهران.
- ۵- اتخاذ تدابیری سختگیرانه نسبت به خودروهایی که استانداردهای زیست محیطی را رعایت نمی کنند، از جمله نظارت بر اجرای دقیق برنامه معاینه فنی همه خودروهای با عمر بیش از ۳ سال و سلب اجازه تردد از خودروهای غیر استاندارد.
- ۶- پیشنهاد به سازمانهای مربوطه برای منظور نمودن عوارض سالانه خودرو و نیز افزایش میزان مالیات و بیمه خودروهای شخصی و همچنین منظور کردن سیستم اخذ مالیات، عوارض و بیمه خودرو بر پایه میزان استفاده از خودرو در راستای پرهزینه کردن نگهداری و استفاده از خودروهای شخصی.



- استراتژی ۴۲

- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی.		هدف
- درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصتها و امکانات شهری میان همه گروههای شهروند.		
رفع یا کاهش انواع آلودگی های زیست محیطی		کلان استراتژی ۱۵
برنامه ریزی و هماهنگی با سازمانهای ذیربط برای بهینه سازی استفاده از آب شهر تهران.		استراتژی ۴۲
آب تهران در وضعیتی بحرانی قرار دارد. از یک سوی افزایش جمعیت شهر تهران، میزان مصرف آب را در میان شهروندان بالا برده تا آنجا که بنا به نتایج پژوهشها، ۸ متر از ارتفاع آبهای زیر زمینی تهران کاسته شده است. از سویی دیگر دفن غیر اصولی زباله ها در طبیعت سبب افزایش احتمال نفوذ شیرابه های تولید شده ناشی از آن در سفره های آب زیر زمینی و تهدید سلامت این آبها گردیده است. لذا ضروری است تدابیری اتخاذ گردد تا از حاد شدن بحران آب در تهران جلوگیری به عمل آید.		شرح استراتژی
W: ۸۰۱۸۰۲	S: ۸۰۶۸۰۱۸۰۲	دلایل استراتژی
T: ۹۱۹،۹۲۴،۹۲۶۸۰۱-۸۱۳	O: ۸۰۲-۸۰۹	
۱- ارائه پیشنهاد به سازمان آب تهران برای اجرا نمودن تدابیر تنبیهی نسبت به پر مصرف کنندگان آب و سیاستهای تشویقی برای کم مصرف کنندگان آب.		برنامه های عملیاتی
۲- برنامه ریزی در جهت اتخاذ روشهای مدرن بازیافت زباله برای پرهیز از دفن زباله که به آلوده سازی منابع زیرزمینی آب می انجامد.		
۳- برنامه ریزی و هماهنگی با ارگانهای ذیربط در جهت جلوگیری از مهاجرت های بی رویه به شهر تهران.		



- ۴- درخواست از سازمانهای مربوطه در جهت ارائه تسهیلات رایگان کنترل بارداری به ساکنان مناطق دارای نرخ رشد جمعیت بالا بالاخص مناطق حاشیه نشین.
- ۵- ارائه پیشنهاد به متولیان فرهنگ و آموزش برای گنجاندن برنامه هایی آموزشی در رسانه ها جهت اصلاح الگوی مصرف آب در میان شهروندان.



۱۲-۳- حوزه توسعه فیزیکی و کالبدی



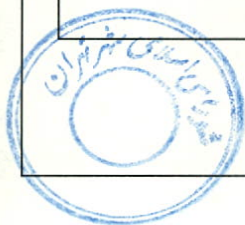
- استراتژی ۴۳

هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و تبدیل آن به برنامه های عملیاتی.				
کلان استراتژی ۱۶	مدیریت منظر شهری				
استراتژی ۴۳	برنامه ریزی برای ساماندهی مطلوب مکان و فضای شهری.				
شرح استراتژی	شهر یک موجود زنده است که لازم است فعالیتهای آن به گونه ای منظم و مطلوب ساماندهی گردند. یکی از ضروریات زندگی مطلوب شهری؛ بهینه سازی فضاهای شهری است تا هر عنصر (خرد و کلان) که قرار است به شهر افزوده شود، در جای صحیح و مطلوب خود قرار گیرد تا هم با بافت فیزیکی شهر همخوانی داشته باشد و هم از حداکثر پتانسیل برای ارائه خدمات به شیوه مطلوب بهره مند گردد.				
دلایل استراتژی	<table> <tr> <td data-bbox="621 1047 1117 1108">S: ۹۲۹-۹۳۶۸۰۷</td><td data-bbox="99 1047 621 1108">W: ۹۰۱،۹۰۲،۸۰۱،۸۰۲</td></tr> <tr> <td data-bbox="621 1108 1117 1171">O: ۸۱۱،۸۰۹</td><td data-bbox="99 1108 621 1171">T: ۹۱۹،۹۲۴،۹۲۶،۸۰۱-۸۱۳</td></tr> </table>	S: ۹۲۹-۹۳۶۸۰۷	W: ۹۰۱،۹۰۲،۸۰۱،۸۰۲	O: ۸۱۱،۸۰۹	T: ۹۱۹،۹۲۴،۹۲۶،۸۰۱-۸۱۳
S: ۹۲۹-۹۳۶۸۰۷	W: ۹۰۱،۹۰۲،۸۰۱،۸۰۲				
O: ۸۱۱،۸۰۹	T: ۹۱۹،۹۲۴،۹۲۶،۸۰۱-۸۱۳				
برنامه های عملیاتی	۱- گسترش فضاهای ویژه برای پیاده روی و دوچرخه سواری در سراسر شهر و ارتقای ایمنی آنها. ۲- استفاده از دیدگاههای کارشناسانه در سیاستگذاری و تصمیم گیری در حوزه ساماندهی مکان های شهری. ۳- ایجاد واحدی ویژه در شهرداری تحت عنوان واحد "ساماندهی مکان" که متشکل از متخصصان در زمینه شهرسازی و کارشناسان توسعه و عمران شهری باشند، جهت نظارت بر استفاده بهینه از فضاهای شهری در توسعه شهر. ۴- تعبیه فضاهای ویژه برای تردد موتورسواران جهت جلوگیری از تردد آنها در پیاده روها و در نتیجه ایمن سازی پیاده روها. ۵- تقویت خطوط مواصلاتی به شهرها و شهرک های اطراف. مطالعه دقیق توسعه شهری و پیامدهای آن. ۶- کشاندن طبیعت به درون شهر و تعبیه ریه های تنفسی گسترده در دل شهر.				



- استراتژی ۴۴

- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و تبدیل آن به برنامه های عملیاتی.	هدف
مدیریت منظر شهری	کلان استراتژی ۱۶
برنامه ریزی در جهت رعایت معیارهای واحد مورفولوژیک در ساخت و سازها	استراتژی ۴۴
بافت فیزیکی شهر تهران غیرهمگون است. ساخت و سازهایی که انجام می شود، معمولاً معیارهای زیبا شناختی و همگونی را رعایت نمی کنند. در یک خیابان انواع و اقسام ساختمانها از نظر تعداد طبقات با نماها و معیارهای مختلف وجود دارد. از طرفی دیگر، توسعه فیزیکی شهر به صورتی غیر استاندارد بالاخص در مناطق حاشیه نشین و حومه تهران در حال انجام است. مضاف بر این بافت سنتی برخی از مناطق شهر تهران آسیب دیده و مجموعه همه این مسائل سبب گردیده بافت مورفولوژیک شهر صورتی ناهمگون و نامتناسب پیدا نماید. لذا ضروری است نسبت به چگونگی توسعه بافت کالبدی شهر تهران، نظارت و مراقبتهای لازم به عمل آید تا عنصر زیبا شناختی و همگونی در ساخت و سازهای آتی رعایت گردد.	شرح استراتژی
W: ۸۰۱۸۰۲۹۰۱	دلایل استراتژی
T: ۹۰۴۹۱۸۹۲۲۹۲۹	
S: ۸۰۱۸۰۴۹۰۳۹۳۵	
O: ۸۰۲-۸۰۹	
۱- ایجاد واحدی (بخشی) در حوزه مدیریت شهری برای پیگیری و نظارت بر اعمال معیارهایی واحد در ساخت و سازهای شهری. ۲- ایجاد هماهنگی با سازمانهای دخیل در ساخت و سازهای شهری برای جلوگیری از ساختمان سازی سلیقه ای و غیر همگون در شهر. ۳- برنامه ریزی در راستای در نظر گرفتن عامل زیبا شناختی در ساخت و سازهای شهری. ۴- برنامه ریزی برای رعایت معیارهای واحد معماری در ساخت و سازهای هر منطقه، با توجه به روح اصلی و کلی معماری آن منطقه.	برنامه های عملیاتی

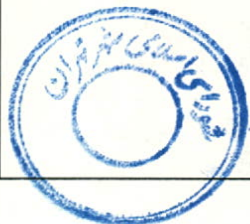


- ۵- ملزم نمودن ارگانهای ذیربط برای تعریف و سپس ترمیم بافتهای فرسوده شهری.
- ۶- درخواست از دولت برای به کنترل درآوردن توسعه فیزیکی مناطق حاشیه ای در تهران.
- ۷- مطالعه و بررسی توسعه فیزیکی - کالبدی شهرهای موفق جهان از جمله لندن جهت الگوبرداری از تجربیات موفق چنین شهرهایی در توسعه شهر تهران.
- ۸- نظرسنجی و نیازسنجی از شهروندان محلات تهران در مورد کلیه طرح های عمرانی، اجتماعی، فرهنگی و در راستای دخالت دادن نیازها و نظرات شهروندان در توسعه فیزیکی شهر.



- استراتژی ۴۵

- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، ایمن آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصتها و امکانات شهری میان همه گروههای شهروند.	هدف
تأمین ایمنی شهر	کلان استراتژی ۱۷
تلاش و برنامه ریزی جهت مقاوم سازی بافتهای آسیب پذیر در برابر زلزله.	استراتژی ۴۵
تهران شهری زلزله خیز است و بر گسلهای خطرناک زلزله قرار دارد کارشناسان بر این عقیده اند که در صورت وقوع زلزله ای با قدرت ۷ ریشتر حدود ۱۰ میلیون نفر از شهروندان تهرانی از بین خواهند رفت. برای پیشگیری از چنین فاجعه ای لازم است اقداماتی جدی و فوری انجام داد.	شرح استراتژی
W:	دلایل استراتژی ۱۱۰۱، ۱۲۰۱، ۱۲۰۲، ۱۲۰۳S:
۱۲۰۱، ۱۲۰۲، ۱۲۰۳، ۱۲۰۴، ۱۲۱۰، ۱۲۱۱، ۱۲۱۲T:	O:
۱- تلاش برای تصویب قوانینی در جهت ترمیم بافتهای فرسوده شهری. ۲- ملزم نمودن ساخت و سازهای جدید شهری به رعایت معیارهای مقاوم سازی در برابر زلزله با قدرت تخریب بالا. ۳- اعمال نظر شورا در جهت تشکیل واحدی ویژه در وزارت مسکن یا شهرداری برای اعمال نظارت بر لحاظ کردن تکنیکهای مقاوم سازی ساخت و سازهای جدید در مقابل زلزله. ۴- تلاش برای تأمین هزینه های مربوط به مقاوم سازی بافت های فرسوده. ۵- ابطال پروانه ادامه ساخت واحدهای تازه سازی که معیارهای مقاوم سازی در برابر زلزله را رعایت نمی کنند.	برنامه های عملیاتی



- استراتژی ۴۶

- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، ایمن آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصتها و امکانات شهری میان همه گروههای شهروند.	هدف
تأمین ایمنی شهر	کلان استراتژی ۱۷
ساماندهی مدیریت بحران در سطح شهر در مقابل انواع حوادث طبیعی و غیر طبیعی	استراتژی ۴۶
ایران کشوری است که هر ساله انواع متعددی از سوانح و بلایای طبیعی و انسانی در آن رخ می دهد و دچار خسارات فراوان مالی و جانی می شود. به جز زلزله، آتش سوزی و سیل تکرار وقوع فراوانی در شهرهای کشور دارند. تجربیات و مطالعات نشان می دهد که بهترین سطح برخورد با بحران در شهرها سطح سطح مدیریت شهری و شهر است. مدیریت بحران دارای چهار رکن است: آمادگی، کاهش خسارات، واکنش اضطراری و بازسازی	شرح استراتژی
W:	دلایل استراتژی ۱۱۰۱، ۱۲۰۱، ۱۲۰۲، ۱۲۰۳S:
۱۲۰۱، ۱۲۰۲، ۱۲۰۳، ۱۲۰۴، ۱۲۱۰، ۱۲۱۱، ۱۲۱۲T:	O:
۱- کاهش احتمال وقوع یا تاثیرات ناشی از بلایا از طریق مقاوم سازی بناها، رعایت اصول شهر سازی در گسترش شهرها، شناخت گسل ها و مناطق ناامن برای ساخت و سازها، شبکه بندی صحیح معابر و احداث خیابان های عریض . ۲- آمادگی، برنامه ریزی و پژوهش، آموزش و مانور: راه اندازی دوره های آموزش عالی مدیریت بحران جهت تربیت کارشناسان ماهر، برگزاری مانور های آمادگی در برابر سوانح در سطح مدارس و آموزشگاه ها و آموزش همگانی برخورد با بلایای طبیعی از طریق رسانه های جمعی ۳- مقابله با بحران از طریق تشکیل ستاد های مدیریت بحران و تجهیز ستاد های فوق به وسایل امداد رسانی لازم و بخصوص تقویت هماهنگی بین سازمانی میان کلیه سازمان های دخیل در امر امداد و نجات	برنامه های عملیاتی

۴- بازسازی یا بازگرداندن جامعه به حالت عادی با استفاده از سازمان های دولتی و غیر دولتی مرتبط و بخصوص با استفاده از مشارکت های مردمی



۱۳-۳- حوزه خدمات شهری



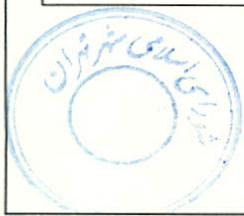
-استراتژی ۴۷

- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات شهری میان همه شهروندان	هدف
توجه به پاکیزگی، سرسبزی و زیبایی فضای شهر	کلان استراتژی ۱۸
برنامه ریزی جهت توسعه فضای سبز و تقویت ریه های تنفسی شهر تهران	استراتژی ۴۷
درختان و فضای سبز نقشی اساسی در سالم سازی محیط زیست شهری دارند. فضای سبز حکم ریه تنفسی شهر و تولیدکننده اکسیژن را دارند. رشد جمعیت، تردد خودرو تا چند برابر ظرفیت جاده های تهران، وجود خودروهای پرمصرف غیراستاندارد و فعالیت صنایع آلاینده محیط زیست سبب آلوده سازی هوای تهران و کمبود اکسیژن و بروز انواع بیماری های تنفس و خونی می شود توجه به فضای سبز و توسعه آن نقش مهمی در رفع این معضلات و بیماری ها دارد.	شرح استراتژی
W:	S: ۱۱۰۱، ۱۱۰۳، ۱۲۰۱، ۱۲۰۲، ۱۲۰۳، ۱۲۰۶، ۱۲۰۷
۱۰۰۸، ۱۰۰۷، ۱۱۰۹، ۱۱۱۰، ۱۱۱۱T:	O: ۱۱۰۱
۱- برنامه ریزی در راستای توسعه جنگل ها بالاخص در مناطق غربی شهر بدلیل جهت باد های غربی- شرقی ۲- اقدام در راستای توسعه فضای شهر درون شهر، از جمله درون بلوار ها میدان ها و کنار جاده ها ۳- برنامه ریزی و هماهنگی با بانک ها در راستای در اختیار گذاشتن تسهیلات ویژه برای توسعه باغات در حاشیه شهر ۴- نظارت بر ساخت و ساز های شهری برای جلوگیری از تخریب فضاهای سبز و نابودی جنگل ها و درختان	برنامه های عملیاتی



- استراتژی ۴۸

هدف - فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات شهری میان همه شهروندان	
کلان استراتژی ۱۸ توجه به پاکیزگی، سربیزی و زیبایی فضای شهر	
استراتژی ۴۸ برای بکارگیری روش های مطلوب و کارآمد برای پاکسازی معابر	
شرح استراتژی معابر شهری پیاده رو ها و گذرگاه ها معمولا از نظافت مطلوب برخوردار نمی باشند. سطح معابر در بسیاری از مناطق از برگ درختان، مصالح ساختمانی، زباله، نخاله و ... آکنده است. در برخی از معابر، اجناس دستفروشان یا مغازه داران جهت فروش استقرار یافته اند. اینها همه معابر شهری را کثیف و بی نظافت می نمایند و لذا لازم است برای پاکسازی این معابر اقدام شود.	
دلایل استراتژی W:	S: ۱۱۰۱،۱۱۰۳،۱۲۰۱،۱۲۰۲،۱۲۰۳،۱۲۰۶،۱۲۰۷ O: ۱۰۰۸،۱۰۰۷،۱۱۰۹،۱۱۱۰T:
برنامه های عملیاتی - اقدام برای پاکسازی معابر از دستفروشان در تمام سطح شهر و انتقال دستفروشان به مکانی ویژه همچون بازار های غرفه دار ۲- برنامه ریزی برای ممنوع کردن ریختن مصالح ساختمانی در معابر ۳- اقدام در راستای نظارت هر چه کارآمد تر بر عملکرد نظافتی رفتگران معابر ۴- برنامه ریزی برای ممنوع کردن استقرار اجناس مغازه داران در معابر و پیاده رو ها	



- استراتژی ۴۹

هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات شهری میان همه شهروندان
کلان استراتژی ۱۹	ساماندهی به وضعیت دفع زباله ها و سیستم فاضلاب شهری
استراتژی ۴۹	دفع مطلوب زباله ها و فراهم نمودن امکان هر چه بیشتر بازیافت زباله
شرح استراتژی	روزانه بیش از ۶ هزار تن زباله در شهر تهران تولید می شود. این میزان با توجه به رشد جمعیت تهران روبه افزایش است. روش هخای سنتی مرسوم دفن یا سوزاندن زباله سبب آلودگی هوا و محیط زیست می گردد و حتی می تواند به منابع آب تهران آسیب های جدی وارد آورد. از این مقدار تنها ۱۰۰۰ تن در کارخانه های کمپوست بازیافت می گردد، درحالی که امکان بازیافت بالقوه مقدار بیشتری از این حجم زباله وجود دارد. به همین علت ساماندهی نظام دفع زباله، پرهیز از روش های سنتی آلوده را در این رابطه و فراهم نمودن امکان بازیافت هرچه بیشتر مواد زباله که به عنوان طلای کثیف تلقی می شود، ضروری می نماید.
دلایل استراتژی	W: ۱۱۰۶، ۱۱۰۹، ۱۱۰۴S:
	T: ۱۱۰۷، ۱۱۰۸، ۱۱۰۹، ۱۰۱۰، ۱۰۰۹، ۱۰۰۸، ۱۱۰۶ و ۱۱۰۵ و ۱۱۰۳ و ۱۱۰۲ و ۱۱۰۱ ۱۱۰۱۰:
برنامه های عملیاتی	۱- نهادینه سازی فرهنگ جداسازی زباله های خشک و تر در میان شهروندان از طریق تشویق، آموزش و در اختیار گذاشتن امکانات رایگان به مردم در این رابطه. ۲- برنامه ریزی برای احداث کارخانه های هرچه بیشتر کمپوست برای بازیافت زباله ها. ۳- اقدام در راستای استفاده از روش های جدید دفع زباله که در کشورهای پیشرفته به کار می رود.



- استراتژی ۵۰

هدف	- فراهم سازی شرایط، بسترها و زمینه های تحقق شهر امن، آباد و سالم بر پایه آرمانهای یک جامعه اسلامی. - درک عمیق از نیازهای شهروندان و توزیع عادلانه فرصت ها و امکانات شهری میان همه شهروندان				
کلان استراتژی ۱۹	ساماندهی به وضعیت دفع زباله ها و سیستم فاضلاب شهری				
استراتژی ۵۰	تسریع ساماندهی سیستم فاضلاب شهری				
شرح استراتژی	تهران هنوز از سیستم فاضلاب شهری برخوردار نیست. وعده و وعیدهای مقامات ذیربط در راستای ساماندهی این سیستم هنوز به مسیر حقیقی خود قرار نگرفته است. حتی در سال ۸۵ دولت از اختصاص بودجه برای این مهم خودداری ورزیده است. نبود سیستم فاضلاب شهری در تهران سبب بروز مشکلات بسیار، تحمیل هزینه برای تخلیه چاه های فاضلاب، نابودی ۸۰ درصد از آب مصرفی روزانه و عدم بازیافت این آب و ... می شود				
دلایل استراتژی	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1024 1138 1263 1234">S: ۱۱۰۶، ۱۱۰۹، ۱۱۰۴</td><td data-bbox="94 1138 1024 1234">W:</td></tr> <tr> <td data-bbox="1024 1234 1263 1325">۱۱۰۱۰:</td><td data-bbox="94 1234 1024 1325">T: ۱۱۰۷، ۱۱۰۸، ۱۱۰۹، ۱۰۱۰، ۱۰۰۹، ۱۰۰۸، ۱۱۰۶، ۱۱۰۵، ۱۱۰۳، ۱۱۰۲، ۱۱۰۱</td></tr> </table>	S: ۱۱۰۶، ۱۱۰۹، ۱۱۰۴	W:	۱۱۰۱۰:	T: ۱۱۰۷، ۱۱۰۸، ۱۱۰۹، ۱۰۱۰، ۱۰۰۹، ۱۰۰۸، ۱۱۰۶، ۱۱۰۵، ۱۱۰۳، ۱۱۰۲، ۱۱۰۱
S: ۱۱۰۶، ۱۱۰۹، ۱۱۰۴	W:				
۱۱۰۱۰:	T: ۱۱۰۷، ۱۱۰۸، ۱۱۰۹، ۱۰۱۰، ۱۰۰۹، ۱۰۰۸، ۱۱۰۶، ۱۱۰۵، ۱۱۰۳، ۱۱۰۲، ۱۱۰۱				
برنامه های عملیاتی	۱- اعمال نظر به دولت برای اختصاص بودجه لازم برای تسریع و تکمیل پروژه فاضلاب شهری. ۲- اقدام برای لغو پروانه ساخت از اماکنی که فاقد سیستم فاضلاب می باشند.				



فصل چهارم

انتخاب شاخصهای سنجش و پایش

عملکرد شورا



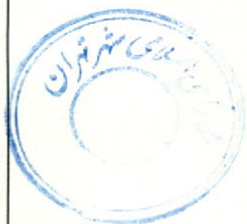
۱-۴- مقدمه

هر سازمان از هر نوع و اندازه باید استراتژیهایش را مورد ارزیابی قرار دهد. مدیریت به هنگام ارزیابی باید در مورد مفروضات و انتظارات پرسشهایی را مطرح کند. در این اقدام باید ارزشها و هدف ها مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند و سرانجام مدیریت برای ارزیابی استراتژی باید خلاقیت و ابتکار عمل به خرج دهد و برای ارائه شاخصها یا معیارها راهها و روشهای تازه ای پیشنهاد کند. برای ارزیابی موفقیت آمیز استراتژی سازمان، اعمال نظارت مستمر الزامیست.

فعالیهایی که در زمینه ارزیابی استراتژی انجام می گیرند، باید دائمی باشند و نه موقتی. این بدین معناست که نمی بایست تنها در پایان دوره، دست به چنین کاری زد.

اگر استراتژیها به صوت مستمر ارزیابی شوند، معیار یا شاخصی را به دست می دهند و می توان بر آن اساس میزان پیشرفتها را مشخص نمود و دریافت تا چه اندازه یک سازمان به هدف نزدیک شده است. اجرای برخی از استراتژیها چندین سال به طول می انجامد. به همین علت، نتایج مربوطه تا چند سال ظاهر نخواهند گردید. در نتیجه شکیبایی و علاقه از الزامات اساسی کار سازمانی می باشند.

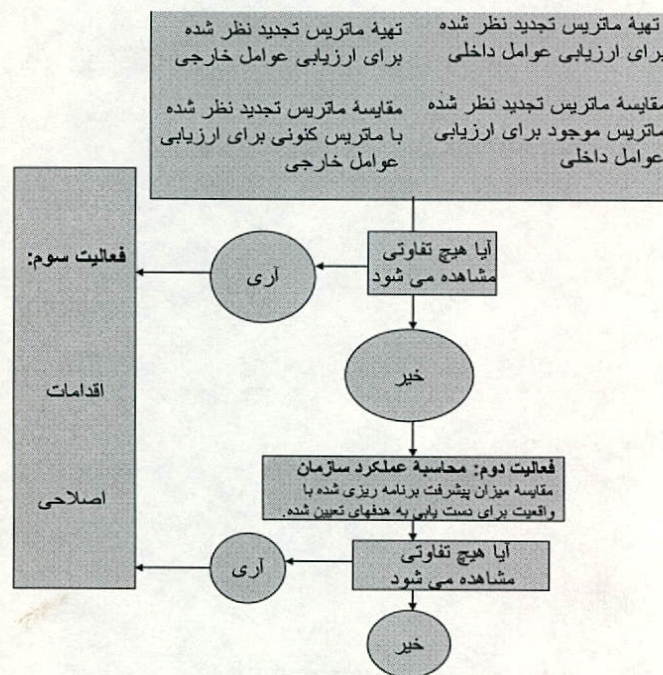
با افزایش میزان پیچیدگی و ناپایداری یا بی ثباتی محیط، فعالیهایی که برای ارزیابی استراتژی انجام می شود، تکرار می گردند. مدیران و کارکنان سازمان باید به طور دائم از میزان پیشرفت امور، در جهت رسیدن به هدفهای مورد نظر، آگاه شوند. به محض اینکه عوامل عمده ای که موجب موفقیت می شوند تغییر کنند، اعضای سازمان باید در صدد اقدامات اصلاحی برآیند. اگر مفروضات و انتظارات از آنچه پیش بینی شده فاصله داشته باشند، در آن صورت سازمان ناگزیر خواهد بود در فعالیتهای مربوط به تدوین استراتژی تجدید نظر نماید.



۴-۲- چارچوبی برای ارزیابی استراتژی

- در جدول صفحه بعد فعالیتهایی که در زمینه ارزیابی استراتژی انجام می شود، ارائه شده است. در اغلب موارد اقدامات اصلاحی مورد نیاز است مگر در موارد زیر:
- ۱- عوامل داخلی و خارجی تغییرات عمده ای نکرده باشند،
 - ۲- سازمان در مسیر دستیابی به هدفهای تعیین شده پیشرفتی رضایت بخش داشته باشد.

نمودار چارچوبی برای ارزیابی استراتژی



بسیاری از عوامل داخلی و خارجی می توانند سازمان را از دستیابی به هدف های سالانه و بلند مدت باز دارند. عوامل خارجی عبارتند از اقداماتی که سازمانهای رقیب به عمل می آورند. سازمان از نظر داخلی، امکان دارد استراتژیهایی را که اثر بخش نبوده اند انتخاب کرده باشد یا اینکه فعالیتهایی که در زمینه اجرا انجام می دهد، بسیار ضعیف باشند. امکان دارد هدفها بیش از اندازه خوش بینانه تعیین شده باشند. بنابراین دست نیافتن به هدف ها را نمی توان به حساب عدم رضایت مدیران و کارکنان گذاشت.



همه اعضای سازمان باید از این موضوع آگاه شوند تا فعالیتهایی را که در زمینه ارزیابی استراتژی انجام می شود، مورد حمایت و تأیید قرار دهند. سازمان نیاز بسیار شدید دارد تا از این امر آگاه شود که چه در زمانی استراتژی ها اثر بخش نمی باشند. گاهی مدیران و کارکنان پایین ترین سطح سازمانی بسیار پیش از استراتژیست ها از این موضوع آگاه می شوند.

برای ارزیابی استراتژیها باید به پرسش های اصلی زیر پاسخ داد:

- ۱- آیا نقاط قوت داخلی هنوز به عنوان نقاط قوت عمل می کنند؟
- ۲- آیا نقاط قوت دیگری به سازمان افزوده گردیده اند؟ اگر چنین است کدامند؟
- ۳- آیا نقاط ضعف داخلی هنوز هم به عنوان نقاط ضعف باقی مانده اند؟
- ۴- آیا به نقاط ضعف قبلی نقاط ضعف دیگری نیز افزوده شده اند؟ اگر چنین است کدامند؟
- ۵- آیا تهدیدات خارجی هنوز هم سازمان را تهدید می کنند؟
- ۶- آیا به تهدیدات خارجی پیشین تهدیدات جدیدی افزوده شده است؟ اگر چنین است، آنها کدامند؟

جدول ماتریس قضاوت درباره ارزیابی استراتژی

آیا تغییرات عمده ای در موقعیت استراتژیک از جهت نتیجه داخلی رخ داده است؟	آیا تغییرات عمده ای در موقعیت استراتژیک از جهت نتیجه خارجی رخ داده است؟	آیا سازمان پیشرفت رضایت بخشی از جهت دست یابی به هدفهای تعیین شده داشته است؟	
آری	آری	آری	اقدامات اصلاحی انجام شود
آری	آری	آری	اقدامات اصلاحی انجام شود
آری	نه	آری	اقدامات اصلاحی انجام شود
آری	نه	نه	اقدامات اصلاحی انجام شود
نه	آری	آری	اقدامات اصلاحی انجام شود
نه	آری	نه	اقدامات اصلاحی انجام شود
نه	نه	آری	اقدامات اصلاحی انجام شود



۳-۴- محاسبه عملکرد سازمان

محاسبه عملکرد سازمان یکی از فعالیتهای مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی انجام می شود. به هنگام محاسبه عملکرد سازمان، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می کنند، انحراف از برنامه ها را مشخص و عملکرد فرد را ارزیابی می کنند و میزان پیشرفت در جهت تأمین هدفهای بلند مدت و سالانه توجه می شود. شاخص هایی که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می دهند باید قابل سنجش و به راحتی قابل تأیید باشند. شاید شاخص هایی که تعیین کننده رویداد ها هستند، از اهمیت بیشتری برخوردار باشند.

نداشتن پیشرفت رضایت بخش در جهت تأمین هدف های بلند مدت یا هدف های سالانه خود نشانه و دلیلی بر این است که باید اقدامات اصلاحی به عمل آید. چندین عامل، مانند سیاست های نامعقول یا استراتژی های ناموفق (بدون اثر بخشی) می توانند در جهت تأمین هدف های بلند مدت آهنگ پیشرفت را کند و این فرایند را غیراثربخش کنند. در سایه نداشتن اثربخشی (یعنی انجام ندادن کارهای مناسب) یا نداشتن کارایی (انجام دادن کارهای مناسب به شیوه ای ضعیف یا نامناسب) موجب بروز مسائل و مشکلاتی می شوند.

تعیین اینکه به هنگام ارزیابی استراتژی چه هدف هایی از اهمیت بیشتری برخوردارند کار ساده ای نیست. ارزیابی استراتژی بر اساس شاخص های کمی و کیفی انجام می شود. تعیین مجموعه مناسب یا دقیقی از شاخص ها برای ارزیابی استراتژی به عوامل زیر بستگی دارد: اندازه یا بزرگی سازمان، نوع فعالیت، استراتژی و فلسفه مدیریت. برای مثال سازمانی که درصدد اجرای استراتژی مبتنی بر تجدید سازمان و کاهش دادن فعالیت ها بر می آید برای ارزیابی عملکردها از شاخص های متفاوتی استفاده خواهد کرد. معمولاً برای ارزیابی استراتژی از شاخص های کمی استفاده می کنند و استراتژیست ها بدین وسیله می کوشند بین سازمان ها سه نوع مقایسه به عمل آورند:

(۱) مقایسه عملکرد سازمان در دوره های مختلف زمانی،

(۲) مقایسه عملکرد سازمان با عملکرد سایر سازمانها،

(۳) مقایسه عملکرد سازمان با میانگین فعالیتهای.



به هنگام ارزیابی استراتژی، استفاده از شاخص های کمی موجب بروز برخی مسائل بالقوه می شود. نخست، بیشتر شاخص های کمی موفقیت سازمان را در مسیر تأمین هدف های سالانه و نه هدف های بلند مدت، تعیین می کنند. همچنین با استفاده از روش های گوناگون نتایج متفاوتی به دست می آید و نیز می توان از شاخص های گوناگون کمی استفاده کرد. سوم، به هنگام تعیین شاخص های کمی همواره از قضاوت های شهودی استفاده می شود. به این دلایل و دلیل هایی دیگر، هنگام ارزیابی استراتژی می توان از شاخص های کیفی هم، که از اهمیت زیادی برخوردارند، استفاده کرد. عوامل انسانی، مانند میزان غیبت بسیار بالا یا نرخ جابجایی کارکنان، بهینه نبودن برنامه ها و مقدار آن (از نظر کمی)، یا کم بودن رضایت کارکنان می توانند باعث ضعف یا کاهش عملکرد شوند. در مورد ارزیابی استراتژی ها پرسش مطرح است که از نظر کیفی مفید است:

۱- آیا استراتژی ها در درون سازمان دارای ثبات رویه هستند؟

۲- آیا استراتژی ها با شرایط محیط سازگارند؟

۳- آیا با توجه به استراتژی های مورد نظر منابع لازم در دسترس هستند؟

۴- آیا استراتژی های مورد نظر می توانند میزان قابل قبولی خطر بپذیرند؟

۵- آیا استراتژی ها دارای یک چارچوب زمانی مناسب می باشند؟

۶- آیا این استراتژی ها کارساز هستند؟

برخی دیگر از پرسش های اصلی که به هنگام ارزیابی استراتژی با شاخص های کیفی با استفاده از قضاوت شهودی مطرح می باشند، به شرح زیرند:

۱- با توجه به طرحهای پرخطر و طرح های کم خطر سازمان چگونه بین سرمایه گذاری ها توازن و

تعادل برقرار می کند؟

۲- با توجه به طرح های بلند مدت و کوتاه مدت سازمان چگونه بین سرمایه گذاری ها توازن و تعادل

برقرار می کند؟

۳- استراتژی های گوناگون سازمان تا چه اندازه به مسئولیت های اجتماعی توجه می کنند؟



۴- بین عوامل استراتژیکی که در داخل و خارج سازمان قرار دارند چه روابطی وجود دارد؟

۵- سازمان های عمده رقیب در برابر استراتژ های سازمان احتمالاً چه واکنشی نشان خواهند داد؟

۴-۴- طبقه بندی شاخصهای مختلف سنجش عملکرد برنامه های سازمانی

بطور کلی شاخص های سنجش عملکرد سازمان را می توان به طبقات زیر تقسیم کرد:

۱- شاخص داده یا ورودی

این شاخص مقدار منابع مورد نیاز برای برنامه های مختلف را مورد سنجش قرار می دهد. این شاخص شامل نیروی انسانی، مواد، تجهیزات و لوازم است. همچنین این شاخص عوامل مؤثر بر تقاضا را نیز شامل می شود. شاخص "داده ها" برای سنجش کل هزینه ارائه برنامه ها، ترکیب منابع مورد استفاده برای ارائه برنامه ها، سنجش تقاضای برنامه ها و مقدار منابع مورد استفاده برای ارائه یک برنامه در مقایسه با سایر برنامه ها بکار می رود. (مثلاً تعداد افراد شاغل در سازمان و تعداد نیروهای تخصصی سازمان).

۲- شاخص ستانده یا خروجی

این شاخص مقدار برنامه های عرضه شده توسط سازمان را مورد سنجش قرار می دهد. شاخص ستانده بر سطح فعالیت در یک برنامه خاص تمرکز دارد. سنجش حجم کار که اشاره به زمان تخصیص داده شده پرسنل برای ارائه برنامه دارد، رایج ترین نتیجه این شاخص است. ستانده برای تعریف آنچه که برنامه ها تولید می نمایند، مفید می باشد. با وجود این، کاربرد این شاخص محدود است، زیرا این شاخص تحقق اهداف یک برنامه را نشان نمی دهد و همچنین هیچ چیزی درباره کیفیت برنامه یا کارایی برنامه های عرضه شده ارائه نمی دهد.

۳- شاخص نتیجه



این شاخص پیامد و آثار بلند مدت نیل برنامه ها به اهداف را مورد سنجش قرار می دهد. شاخص نتیجه، نتایج تحقق یافته و همینطور مزایای بدست آمده را منعکس می کند. در یک برنامه، نتیجه میان مدت و بلند مدت قابل ارزشیابی است و سیاست گذاران بیشتر علاقمند هستند نتایج این شاخص را بررسی نمایند. با وجود این، اطلاعات مربوط به سرانجام نتایج (نتیجه) معمولاً عملی و قابل سنجش نمی باشند. در چنین مواقعی باید از سنجش شاخص های جانشین بجای شاخص نتیجه استفاده نمود.

شاخص ستانده به تنهایی نمی تواند به مدیران بگوید که در اجرای برنامه چقدر موفقیت بدست آمده و یا اینکه چه بخشی از کار با بقیه کار که به صورت صحیح انجام شده است تفاوت دارد.

مثالی از تفاوت بین ستانده و نتیجه به شرح زیر است:

نتیجه	ستانده
تعداد برنامه های اجرا شده که در شهر نتیجه مطلوب داشته اند.	تعداد مصوبات پیرامون خدمات شهری
اصلاحات فرهنگ عمومی در حیطه های مختلف	تعداد مصوبات پیرامون مسائل فرهنگی و اجتماعی
درصد برنامه های اجرا شده شهری با هماهنگی ارگانهای دخیل در مدیریت شهری	تعداد طرحهای ارائه شده به ارگانهای مدیریت شهری

۴- شاخص کارآیی

این شاخص چیزی را که عنوان بهره وری مصطلح است، مورد سنجش قرار می دهد. کارآیی می تواند تحت اصطلاح نسبت هزینه هر واحد به ستانده، نسبت بر حسب واحد داده و نسبت ستانده در واحد زمان محاسبه گردد.

۵- شاخص کیفیت

این شاخص اثر بخشی، فعالیتهایی که در جهت تأمین انتظارات گروه هدف و گروههای ذینفع سازمان صورت می گیرد را مورد سنجش قرار می دهد. این شاخص اعتبار، دقت، صحت، قابلیت و کفایت خدمات را می سنجد. زبان فقدان شاخص کیفیت را همچنین می توان با سنجش منابع اضافه ای که برای تکرار کارهای اشتباه،



تصحیح خطاها، رسیدگی به شکایات مشتریان صرف می شود، محاسبه نمود. به عنوان مثال، درصد داده های درست که به صورت صحیح وارد کامپیوتر شده اند، از شاخص های کیفیت هستند.

۵-۴- نحوه انتخاب شاخص های سنجش پیشرفت عملکرد سازمان

یکی از مشکلترین ابعاد برنامه ریزی استراتژیک، تعیین شاخص های مناسب برای اندازه گیری موفقیت در نیل به اهداف و مقاصد سازمان است. وقتی یک سازمان تصمیم به سنجش عملکرد می گیرد، لازم است شاخص مناسبی را برای سنجش تعیین کند، اطلاعات مورد نیاز را تعریف کند، وضعیت فعلی را مشخص سازد، مقاصد واقع بینانه ای را تعریف کند و بالاخره عملکرد واقعی را با نتایج مورد انتظار مقایسه نماید. برای این منظور شاخص های انتخابی باید با رسالت سازمان در ارتباط بوده، نتیجه میان مدت و نهایی را مورد سنجش قرار دهند. این شاخص ها باید قابل اندازه گیری بوده، از اعتبار و روایی مناسب برخوردار باشند، مسئولیت ها را به روشنی شرح دهند، و برای کارکنان سازمان، مشتریان تحت پوشش سازمان، گروههای ذینفع و سیاست گذاران قابل درک باشند.

بایستی دقت نمود که در سنجش عملکرد، انگیزه های اشتباه در کارکنان تقویت نگردد. به عنوان مثال اگر پذیرش بیمار در حداقل زمان ممکن به عنوان شاخص در نظر گرفته شود، ممکن است این انگیزه در کارکنان تقویت شود که تنها به پذیرش بیمار توجه نموده و سایر شرایط پذیرش از قبیل واجد شرایط بودن، اخذ دفترچه بیمه بیمار، ثبت اطلاعات ضروری، اخذ مدارک سابقه بیماری و دقت لازم مبذول نگردد.

۱- انتخاب شاخص های اصلی سنجش عملکرد سازمان

برای انتخاب شاخص های اصلی سنجش عملکرد باید رسالت سازمان، دورنمای سازمان، اهداف و مقاصد

سازمان مورد دقت و توجه لازم قرار گیرد.

۲- ارزیابی شاخص های سنجش عملکرد



معیارهای زیر می توانند برای ارزیابی شاخص های سنجش عملکرد مورد توجه قرار گیرند:

- ✓ بامعنی بودن: شاخص باید با معنی بوده و مستقلاً با رسالت و اهداف سازمان در ارتباط باشد.
- ✓ اعتبار داشتن: یعنی شاخص چیزی را مورد سنجش قرار دهد که باید بسنجد.
- ✓ پاسخگو بودن: شاخص سنجش باید با واحد سازمانی که مسئولیت انجام سنجش را دارد، تناسب داشته باشد.
- ✓ مشتری مدار بودن: شاخص باید منعکس کننده توجه به گروه هدف سازمان و گروههای ذینفع باشد.
- ✓ جامع بودن: شاخص باید در برگیرنده ابعاد کلیدی عملکرد سازمان باشد.
- ✓ متعادل بودن: در سنجش عملکرد باید چندین نوع شاخص از قبیل شاخص سنجش نتیجه، کارایی و کیفیت، هم زمان مورد توجه قرار گیرد.
- ✓ قابلیت اعتماد: شاخص باید بر اساس اطلاعات صحیح و قابل اعتماد محاسبه شود.
- ✓ دارای هزینه فایده بودن: بین هزینه صرف شده برای جمع آوری اطلاعات و ارزش اطلاعات جمع آوری شده، باید تناسب وجود داشته باشد.
- ✓ تطابق پذیر بودن: شاخص باید با نظام های اجرایی و مالی موجود تطابق لازم را داشته باشد.
- ✓ قابل مقایسه بودن: شاخص باید قابلیت مقایسه را در طول زمان داشته باشد.
- ✓ ساده بودن: شاخص باید به راحتی قابل محاسبه و تفسیر باشد.
- ✓ مفید بودن: شاخص باید به صورت صحیح میزان پیشرفت را در طول زمان نشان دهد.

مشخص کردن شاخص های سنجش عملکرد کلیدی

وقتی که تمام شاخص های سنجش عملکرد مشخص شدند، ضروری است که از بین این شاخص ها،

شاخص های کلیدی انتخاب گردند. لیست شاخص های سنجش عملکرد سازمان نیز می بایست مورد بازبینی



قرار گرفته و شاخص هایی را که با توجه به رسالت و اهداف سازمان اهمیت بیشتری دارند مشخص شوند. از بین این شاخص ها، شاخص های کلیدی که می توانند در اسناد منتشره خارج از سازمان منتشر گردند، انتخاب شوند. می بایست دقت نمود که نتایج شاخص کارایی و کیفیت انتخابی برای سیاست گذاران مفید باشد.

تعیین نیازهای اطلاعاتی

وقتی که تمام شاخص ها مشخص گردیدند، داده هایی که سازمان برای محاسبه این شاخص ها لازم دارد، تعیین می گردند. برای اینکه مشخص شود چه داده هایی لازم است جمع آوری گردند، می بایست به سئوالات زیر پاسخ داد:

- چه داده هایی بصورت روتین جمع آوری می گردند؟
- چه داده های جدیدی لازم است جمع آوری گردند؟
- آیا در مسیر جمع آوری داده ها مشکل خاصی وجود دارد؟
- آیا می توان جمع آوری داده های جدید مورد نیاز را در فرایند فعلی جمع آوری اطلاعات ترکیب نمود؟
- چه فرم هایی برای جمع آوری داده ها مورد نیاز است؟
- برای مدیریت اطلاعات مربوط به سنجش عملکرد سازمان، به چه منابع جدیدی نیاز است؟
- چه ابزارهای سخت افزاری و نرم افزاری کامپیوتری برای جمع آوری و تحلیل داده ها در سازمان موجود است؟
- آیا در تغییر مسیر جمع آوری داده های سازمانی، تنگناهایی وجود دارد؟
- داده ها در چه مقاطع زمانی باید جمع آوری شوند؟



تعریف شاخص های سنجش عملکرد سازمان

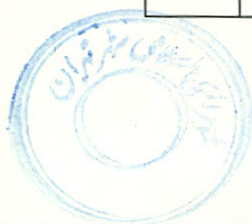
تعریف شاخص	نوع شاخص
(۱)	شاخص داده
(۲)	
(۳)	
(۱)	شاخص ستانده
(۲)	
(۳)	
(۱)	شاخص نتیجه
(۲)	
(۳)	
(۱)	شاخص کارایی
(۲)	
(۳)	
(۱)	شاخص کیفیت
(۲)	
(۳)	



ارزیابی شاخص های عملکرد سازمان	
شماره برنامه:	
نوع شاخص سنجش	
عملکرد:	

ارزیابی شاخص های سنجش عملکرد سازمان

نوع شاخص سنجش عملکرد:						
N	...	۴	۳	۲	۱	سئوالات ارزیابی
						آیا شاخص سنجش عملکرد با رسالت سازمان تناسب دارد؟
						آیا شاخص سنجش عملکرد با هدف مربوطه تناسب دارد؟
						آیا شاخص سنجش عملکرد برای مدیریت دارای اهمیت است؟
						آیا امکان جمع آوری اطلاعات صحیح و قابل اعتماد برای این شاخص سنجش عملکرد وجود دارد؟
						آیا بطور کلی این شاخص سنجش عملکرد بصورت صحیح منعکس کننده نتایج کلیدی برنامه هستند؟
						آیا حداقل یک شاخص سنجش عملکرد کلیدی برای هر هدف پیش بینی شده است؟



علاوه بر پیگیری اجرای اهداف، مقاصد و برنامه های عملیاتی، پیشرفت عملکردها نیز باید مورد پایش قرار گیرد. اطلاعات هر یک از سنجش عملکردها باید در فواصل زمانی منظم گزارش شود. گزارشات سنجش پیشرفت عملکردها، باید به صورت جداول اطلاعات یا در قالب نمودارهای پیشرفت برنامه ها نشان داده شوند. مقایسه عملکردهای حقیقی که از گزارشات پایش، استخراج می شود، با میزان عملکردهای برنامه ریزی شده، مبنایی را برای ارزشیابی های دوره ای از برنامه استراتژیک و فرایند برنامه ریزی ایجاد می کند. مدیران باید به این نتایج که در قالب گزارشات ماهیانه یا فصلی گزارش می شوند، توجه کرده و دلیل عدم تحقق نتایج مورد انتظار را تعیین نموده و این اطلاعات را در صورت نیاز برای بازبینی و اصلاح سیاست ها، رویه ها، اهداف و مقاصد بکار گیرند.

کنترل پیشرفت عملکرد و گزارش نتایج آن یکی از مهمترین روش های سنجش تحقق اهداف برنامه استراتژیک است. تعیین چارچوبی برای کنترل عملکرد می تواند اجرای این کار را دقیق تر سازد.

الف) تعیین چارچوب برای ارسال گزارش

- برای ارسال گزارشات، لازم است سقف زمانی تعیین گردد.
- باید به استمرار جمع آوری اطلاعات توجه خاص نموده و طوری برنامه ریزی شود که در صورت جابجا شدن نیروها، نیروهای جدید با نحوه محاسبه شاخص ها آشنا شوند.
- لازم است از وجود کنترل های درونی برای جمع آوری اطلاعات به صورت صحیح و گزارش دقیق آن اطمینان حاصل گردد.

ب) پیش بینی چارچوبی برای تحلیل تغییرات در سنجش عملکرد برنامه ها



باید طوری برنامه ریزی نمود که کارکنان برای انجام هر مورد سنجش عملکرد، عملکرد واقعی را با عملکرد پیش بینی شده مقایسه و نتیجه را گزارش نمایند. در خصوص تحلیل تغییرات احتمالی می توان سئوالات زیر را تعقیب نمود:

- آیا تغییرات ملاحظه شده، مربوط به موفقیت و در جهت نیل به اهداف است؟
- آیا تأثیر عوامل خارجی به گونه ای است که ممکن است مانع از تحقق نیل به مقاصد پیش بینی شده سازمان شود؟
- آیا تغییرات بر اثر عوامل پیش بینی نشده صورت گرفته است؟
- در چه فواصل زمانی و در چه قالبی باید پیشرفت برنامه ها بررسی شوند؟
- چه اطلاعات و توصیفی برای توضیح روندها و نتایج مورد نیاز است؟
- کدام یک از اطلاعات و داده ها باید اصلاح و کنترل شوند؟ کدامیک از شیوه های کنترل آزمایش و بازرسی برای اینکار مفید است؟
- در اجرای استراتژی ها چه نتایج پیش بینی نشده ای را می توان انتظار داشت و چطور می توان از بروز این نتایج اجتناب نمود؟

۴-۶- فرایند تنظیم برنامه اجرایی

برای تنظیم برنامه اجرایی جهت دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان، باید به سئوالات زیر پاسخ مناسب داد:

- چه کسی مدیر اجرای تمام مراحل برنامه اجرایی است؟
- چه کسی پاسخگوی اجرای هر یک از گام های برنامه اجرایی خواهد بود؟

۱- توصیف مراحل تنظیم برنامه اجرایی



• افراد یا اعضای تیم مسئول تهیه برنامه اجرایی باید مراحل مختلف تکمیل کل برنامه اجرایی را تعیین کنند.

• هر یک از گامهای برنامه اجرایی باید بطور مختصر توصیف شوند. باید تعیین شود چه کسی مسئول تکمیل این مرحله است و تاریخ شروع و خاتمه هر مرحله باید تعیین گردد.

۲- تعیین چارچوب زمانی تکمیل برنامه اجرایی

• با توجه به استراتژی های انتخابی، چه وقت بطور کلی برنامه اجرایی خاتمه خواهد یافت؟

• از نظر افراد یا اعضاء تیم برنامه ریزی، برنامه اجرایی چه زمانی به طور کامل خاتمه یافته تلقی خواهد شد؟

۳- تعیین منابع ضروری برای اجرای برنامه اجرایی

• اعضای تیم تکمیل کننده برنامه اجرایی باید منابع ضروری برای اجرای برنامه اجرایی را تعیین نمایند.

• برنامه اجرایی باید به عنوان مبنایی برای درخواست و تخصیص بودجه جاری و سرمایه ای قرار گیرد.

۴- نحوه نگارش برنامه اجرایی

برای مشخص تر ساختن هر یک از گامهای برنامه اجرایی، می توان از روش شماره گذاری استفاده نمود. جزئیات این روش به شرح ذیل است:

• هر یک از اهداف را می توان با شماره مشخص نمود؛ مثال ۱ و ۲ و ۳ و....

• هر یک از مقاصد مربوط به اهداف را می توان با شماره ان هدف مشخص کرد؛ مثلاً ۱،۱ یا ۱-۱

. مفهوم ۱-۱ این است که اولین مقصد مربوط به هدف اول است.

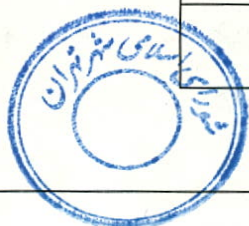


- سرانجام هر یک از گامهای اقدامات نیز بر اساس شماره هدف و مقصد شماره گذاری می شوند.
- بعنوان مثال ۱،۱،۲ یا ۱-۱-۲ مشخص می کند دومین اقدام مربوط به اولین مقصد، هدف اول است.
- ترتیب شماره ها نشان دهنده اولویت هدف با مقصد یا اقدام نبوده مگر اینکه به صورت دقیق این نکته تصریح شده باشد.

نام برنامه:

تاریخ:

هدف:			
مقصد:			
استراتژی:			
اقدامات اجرایی	مسئول	محدوده زمانی	منابع مورد نیاز



ارزیابی برنامه عملیاتی سازمان

ارزیابی برنامه اجرایی سازمان						
شماره برنامه						شماره هدف
N	...	۴	۳	۲	۱	سئوالات ارزیابی
						آیا برنامه اجرایی سازمان دارای چارچوب زمانی است؟
						آیا برنامه اجرایی سازمان جهت سهولت در اجرا به مراحل مختلف شکسته شده است؟
						آیا برای اجرای موفق برنامه اجرایی مسئول تعیین شده است؟
						آیا برای اجرای برنامه اجرایی سازمان نیاز به منابع اضافه وجود دارد؟
						آیا نیاز به منابع اضافه احساس می شود؟ آیا در برنامه اجرایی برای این موضوع پیش بینی لازم معمول شده است؟
						آیا برنامه اجرایی سازمان به اندازه کافی جزئی شده است که براحتی بتوان اجرای اقدامات را ردیابی کرد؟
						آیا برنامه اجرایی تلاش برای نیل به مقصد را تسهیل می کند؟
						آیا برنامه اجرایی تناسبی با اهداف دارد؟



۴-۷- اقدامات اصلاحی

اقدامات اصلاحی آخرین فعالیتی است که در ارزیابی استراتژی به عمل می آید و مستلزم تغییراتی است که سازمان به عمل می آورد تا از نظر رقابتی، در آینده دارای موضع و جایگاه دیگری شود.

نمونه هایی از تغییر که به عنوان اقدام اصلاحی به عمل می آیند عبارتند از: تغییر در ساختار سازمان، جایگزین کردن یک یا چند نفر از افراد کلیدی و تجدید نظر در مأموریت سازمان. سایر تغییرات شامل تجدید نظر در هدف های بلند مدت، تعیین هدفهای جدید، به کارگیری سیاستهای جدید، افزودن به عده کارکنان، تخصیص دادن منابع به شیوه ای متفاوت یا در نظر گرفتن انگیزه ها و محرک های جدیدی برای عملکرد افراد (ایجاد انگیزه). اقدامات اصلاحی الزاماً بدان معنی نیست که سازمان استراتژی های کنونی را کنار بگذارد یا حتی استراتژی های جدیدی را تدوین نماید.

با افزایش کارکنان، احتمال اقدامات اصلاحی به صورت تصاعدی افزایش می یابد. هر کس که مسئولیت کلی کارها را بر عهده گیرد باید به صورت دائم عملیات افراد و نتیجه ها را نظارت، بررسی و کنترل نماید تا مشخص شود که آیا به هدفهای مورد نظر دست یافته است یا خیر. اگر اقدامات یا نتیجه ها با برنامه های پیش بینی شده یا مورد تصور سازگار نباشند، سازمان ناگزیر است اقدامات اصلاحی به عمل آورد.

هیچ سازمانی نمی تواند همانند یک جزیره دورافتاده به حیات خود ادامه دهد. هیچ سازمانی نمی تواند از تغییرات بگریزد. برای اینکه سازمان در مسیر دستیابی به هدفهای استراتژیک به پیش برود، ناگزیر است اقدامات اصلاحی به عمل آورد.

اقدامات اصلاحی موجب افزایش نگرانی مدیران و کارکنان خواهد شد. نتیجه تحقیقات نشان می دهد که مشارکت در فعالیتهای مربوط به ارزیابی استراتژی یکی از بهترین راههایی است که می توان بدان وسیله مقاومت فرد در برابر تغییرات را در هم شکست. هنگامی که افراد درکی عمیق از تغییرات داشته باشند، چنین می پندارند که می توانند اوضاع و شرایط را مهار کنند، نسبت به اقداماتی که باید برای ایجاد تغییرات به عمل آورد آگاه باشند و در نتیجه تغییرات به بهترین شکل ممکن صورت می گیرد.



امکان دارد ارزیابی استراتژی به ایجاد تغییر در فرایند تدوین استراتژی و نیز ایجاد تغییر در مرحله اجرای استراتژی بیانجامد که در این صورت سازمان ناگزیر می شود فرایند تدوین و اجرای استراتژی را تغییر دهد یا اینکه هیچ نوع تغییری به عمل نیاورد. استراتژیست ها چاره ای ندارند جز اینکه دیر یا زود استراتژی ها و شیوه های اجرا را مورد تجدید نظر قرار دهند.

اغلب مقاومت در برابر تغییر جنبه عاطفی و احساسی دارد و می توان تنها با دلایل عقلی بر آن فائق آمد. امکان دارد افراد به سبب احساس ترس از دست دادن مقام، انتقاد از شایستگی های کنونی خود، ترس از شرایط و اوضاع جدید، رنجش به سبب کنار گذاشته شدن (مورد مشورت قرار نگرفتن)، ناتوانی در درک نیاز به تغییر، یا احساس ناامنی به سبب تغییر دادن روش های ثابت و شناخته شده (در برابر تغییر) مقاومت نمایند. بنابراین، باید از طریق مشارکت دادن افراد و توضیح کامل درباره تغییرات بر این مقاومت ها فائق آمد.

در یک سازمان اقدامات اصلاحی برای موارد زیر به عمل می آید: دستیابی به وضع یا موقعیت بهتر برای بهره برداری از نقاط قوت داخلی؛ بهره برداری از فرصت های اصلی خارجی؛ اجتناب از تهدیدات خارجی، کاهش یا تغییر دادن آنها و سرانجام اصلاح و بهبود نقاط ضعف داخلی. بنابراین، اقدامات اصلاحی باید در یک چارچوب زمانی مناسب و در سایه پذیرفتن احتمال خطر انجام شود. این اقدامات باید با توجه به مسئولیت های اجتماعی سازمانی سازگار باشد. شاید مهمترین مسئله این باشد که اقدامات اصلاحی بتوانند وضع سازمان را از نظر رقابتی، تقویت کنند.

ارزیابی مستمر استراتژی باعث می شود که استراتژیست ها نبض سازمان را در دست گیرند و برای اجرای یک سیستم مدیریت موفقیت آمیز استراتژیک اطلاعات مورد نیاز را به دست آورند.

مطالب برگرفته از کتابهای:

۱- مدیریت استراتژیک، فرد آر، دیوید، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر

پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ هفتم ۱۳۸۴.

۲- برنامه ریزی استراتژیک، جمال الدین طیبی و دیگران، تهران، انتشارات ترمه، چاپ اول ۱۳۸۴.



- پیوست ۱: ویژگی های شهردار ایده آل

ویژگی های یک شهردار ایده آل

ارزش ها	نقش ها	مسئولیتها	
- نمایندگی - کارآمدی - عدالت اجتماعی - حقوق فردی	- تسهیل کنندگی - ایجاد مشارکت	- ساخت اجتماع محلی - نوسازی سازمانی - پوشش فاصله میان نگرش های متفاوت	مؤلفه های قابلیت
- درک چگونگی کمک این ارزشها به طور شخصی و در تلفیق با ساخت اجتماع محلی.	- درک تفاوت های میان دیدگاههای سیاسی، مدیریتی و اجتماعی. - درک دینامیتهای تغییر و ثبات. - درک و برنامه ریزی تغییر. - درک شیوه ای که ویژگیهای شخصی بر روشهایی که فرد انتخاب می کند و نقش هایی که ایفا می کند، تأثیر می گذارد. - شناخت تفاوت بین روشهای تسهیل کننده و آمرانه نقش هایی که یک فرد ایفا می کند.	- درک فرایند تصمیم سازی و نگرش های متفاوت به این فرایندها - درک نقش مسئولان و کارکنان حکومتی در ساخت اجتماع محلی. - درک اثر منطقه گرایی و نیروهای گسترده بر ساخت اجتماع محلی. - درک چگونگی تأثیر نوسازی و در دسترس ساختن اطلاعات برای شهروندان در توقعات آنان از فرایند حکومت محلی. - شناخت اقدامات بهتر.	دانش

