



طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین - تهران

شیوهی تحلیل فنی - اقتصادی و راهبردی طرح‌های عمران شهری

**تجربهی طرح توسعه و ساماندهی
میدان امام حسین و بافت‌های
فرسوده محدود پیوسته به آن**

□ دکتر مصطفی عباس زادگان

استادیار گروه شهرسازی دانشگاه علم و صنعت ایران

□ علی اصغر بدری

کارشناس ارشد شهرسازی و کارشناس اقتصاد شهری

چکیده

تهیه یک طرح دقیق و کارشناسانه، شرط لازم موفقیت یک طرح است ولی شرط کافی تحقق طرح، به دقت نظر مشاور در شیوه تحلیل های فنی - اقتصادی و هدایت آن طرح باز می گردد. در این زمینه مقاله حاضر در صدد است تا با استناد به یک نمونه عینی، شیوه تحلیل فنی - اقتصادی و هدایت طرح های عمران شهری را تشریح کند. اولین مبحث از موضوع به تهیه «برنامه اجرایی و تحلیل اقتصادی» طرح باز می گردد. در این بخش از مطالعات باید یک جدول زمان بندی از اجرای طرح ارائه داد و با استناد به این جدول، به شیوه گزارش های امکان سنجی، طرح را از نظر اقتصادی تحلیل کرد. تحلیل اقتصادی ضمن ارائه ارزش حال طرح و روشن کردن میزان سود و زیان آن از روی هزینه ها و درآمدهای واقعی، زمینه را برای بودجه بندی طرح و مشخص کردن سهم دستگاه ها فراهم می دارد. مجموع این عوامل تعیین کننده برنامه زمانی و بودجه ای مجری طرح خواهد بود. دومین بخش از موضوع در قالب هدایت

طرح، به مکانیسم اجرایی آن می پردازد که در پی تدوین سازمان طرح است. این سازمان باید مشخص کند که تشکیلات اجرایی کار چگونه عمل می کند و نظارت، هماهنگی، تصمیم سازی، برنامه ریزی و تدوین برنامه های اجرای پروژه ها برای طرح چگونه صورت می پذیرد. آخرین موضوع مساله تحقق پذیری طرح است. مواردی نظیر «امکان پذیری و واقع گرایی طرح»، «برنامه ریزی مشارکتی و مشارکت پذیری طرح»، «سیاست های انگیزش مشارکت نهادها و دستگاه های ذی مدخل»، «نحوه بازنگری و به روزرسانی طرح» و «نحوه نظارت بر اجرای طرح» مواردی هستند که در این بخش مورد بررسی قرار می گیرند.

واژگان کلیدی: برنامه اجرایی، زمان بندی اجرایی، توجیه اقتصادی، ارزش حال، بودجه بندی، مکانیسم اجرایی، سازمان اجرایی، نظام خودکنترلی، تحقق پذیری، امکان پذیری، برنامه ریزی مشارکتی، مشارکت پذیری، بازنگری و به روزرسانی



مقدمه

اجرائی و تحلیل اقتصادی طرح» مورد توجه قرار می‌گیرد. در این زمینه نمودار شماره ۲، روند تدوین مطالعات هدایت طرح‌های عمران شهری را نشان می‌دهد:

۱- بررسی نتایج مطالعات و طرح پیشنهادی:

میدان امام حسین و بافت‌های فرسوده محدوده بلافصل آن از نظر جغرافیایی در مرکز شرق تهران و در محل تلاقی سه حوزه مرکزی، شرقی و جنوبی شهر تهران واقع شده است که بین سه منطقه شهرداری مناطق ۷، ۱۲ و ۱۳ مشترک است (مهندسين مشاور فجر توسعه، مرحله ۱، جلد ۱، تیرماه ۱۳۸۴: ۲۷). در این زمینه نقشه شماره ۱، جایگاه محدوده مورد مطالعه را نسبت به محدوده فراگیر و شهر تهران به نمایش می‌گذارد:

۱-۱- نتایج بررسی ساختار اجتماعی، اقتصادی و کالبدی بافت:

ذیلا مهمترین نتایج بررسی موضع موجود ساختار اجتماعی، اقتصادی و کالبدی محدوده مورد مطالعه، ارائه می‌گردد: جمعیت: بر اساس نتایج سرشماری نفوس و مسکن سال ۱۳۷۵، جمعیت محدوده مورد مطالعه برابر ۲۵۱۱۵ نفر بوده است (مهندسين مشاور فجر توسعه، مرحله ۱، جلد ۲، تیرماه ۱۳۸۴: ۱۰). نظر به اینکه محدوده مورد مطالعه از ۹۱ هکتار مساحت برخوردار است، تراکم ناخالص جمعیتی آن برابر ۲۷۶ نفر بر هکتار محاسبه می‌شود که از متوسط تراکم محدوده فراگیر بیشتر است (همان منبع: ۳۰). ساختار اجتماعی: بررسی‌های میدانی مشاور حکایت از آن دارد که محدوده مورد مطالعه از حیث قومیتی، همگن محسوب نمی‌گردد و اقوام متنوع و مختلفی را در خود جای داده است (همان منبع: ۳۸). از سوی دیگر ۵۶.۱ درصد از خانوارها تمایل به ترک محله را داشته اند که این دو مساله از لحاظ اجتماعی، به منزله مهاجر فرست بودن این محدوده، جایگزینی گروه‌های جدید و ضعیف بودن تعلق مکانی در آن است (همان منبع: ۴۸).

همچنین نتایج مطالعات اجتماعی بیانگر آن است که ۶۷ درصد خانوارهای ساکن، از طبقات پایین و یا متوسط رو به پایین شهری محسوب می‌گردند (همان منبع: ۶۳). بر اساس مطالعات مزبور، میزان آسیب‌های اجتماعی نظیر اعتیاد، سرقت و مفاسد اجتماعی بسیار زیاد است و بافت از ازدحام و مشاغل غیررسمی رنج می‌برد (همان منبع: ۷۴-۷۳). با توجه به نتایج حاصله از مطالعات اجتماعی، شرایط اجتماعی حاکم بر بافت در شان نام این میدان نیست و ضرورت

این مقاله در صدد است تا با بررسی یک نمونه مورد مطالعه، «شیوه تحلیل فنی- اقتصادی و هدایت طرح‌های عمران شهری» را بیان کند. در این زمینه به عنوان نمونه مورد مطالعه، «طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت‌های فرسوده محدوده بلافصل آن» برگزیده شده که بر اساس قرارداد منعقد شده فی مابین شهرداری منطقه ۷ تهران و مهندسين مشاور فجر توسعه (وابسته به جهاد دانشگاهی دانشگاه علم و صنعت ایران) در سال ۱۳۷۴ تدوین گشته است.

همان گونه که از عنوان این طرح بر می‌آید، این طرح از یک سو در صدد ساماندهی بافت‌های فرسوده محدوده بلافصل میدان امام حسین و از سوی دیگر در پی توسعه شهری با استفاده از ظرفیت‌های موجود برآمده و در این ارتباط، تأمین اهداف «ارتقای کیفیت زندگی ساکنان محدوده» و «تقویت جایگاه و نقش میدان امام حسین به عنوان یک فضای شهری در نظام فعالیت شهر» را در دستور کار خود قرار داده است.

طرح‌های عمران شهری از نوع «طرح‌های توسعه‌ای» ۱ به شمار می‌روند. به طور کلی تهیه یک طرح دقیق و کارشناسانه، تنها شرط لازم تحقق آن طرح است و این در حالیست که شرط کافی تحقق این طرح‌ها، به مقوله دقت نظر تدوین کنندگان آنها در تهیه تحلیل‌های فنی- اقتصادی و هدایت این طرح‌ها باز می‌گردد. این مساله که چندین بار در طرح‌های عمران شهری مورد مذاکره بوده، در شرح خدمات طرح مزبور نیز از سوی کارفرما مورد توجه ویژه قرار گرفته و مشاور نیز بخش «برآورد اقتصادی و هدایت طرح» را با حساسیت و دقت بالایی تدوین کرده است.

مقاله حاضر به منظور تئوریزه کردن و انتقال تجربه «شیوه تحلیل فنی- اقتصادی و هدایت طرح‌های عمران شهری» در «طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت‌های فرسوده محدوده بلافصل آن»، مساله را در ۴ فصل ارائه می‌دارد که فصل اول آن به «بررسی نتایج مطالعات و طرح پیشنهادی» می‌پردازد. سه فصل بعدی عبارتند از «برنامه اجرایی و تحلیل اقتصادی»، «مکانیسم اجرایی» و «تحقق پذیری» طرح که شیوه هدایت این طرح در زمان اجرای آنرا تدوین می‌کنند.

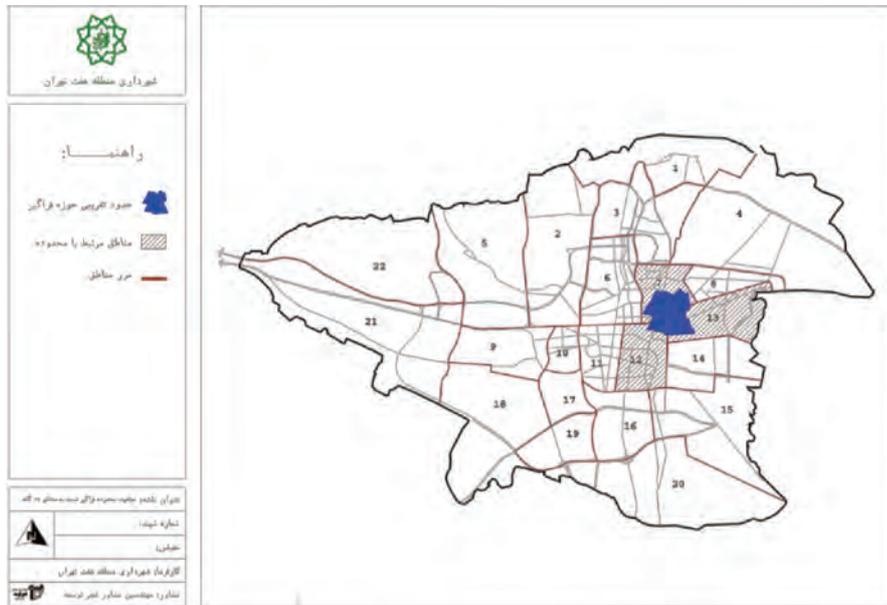
گفتنی است که مقوله «تحلیل فنی- اقتصادی» که تحت عناوین «توجیه فنی- اقتصادی» یا «امکان‌سنجی» طرح شناخته می‌شود، زیربنای مطالعات هدایت طرح را تشکیل می‌دهد که در فصل «برنامه

نمودار شماره ۱- روند تدوین مطالعات هدایت طرح‌های عمران شهری





نقشه شماره ۱: جایگاه محدوده مورد مطالعه



مناخذ: مهندسیین مشاور فجر توسعه، مرحله ۱، جلد ۱، تیرماه ۱۳۸۳: صفحه ۲۶

در سطح منطقه و ناحیه ارزیابی شده است (مهندسیین مشاور فجر توسعه، مرحله ۲ و ۳، تیرماه ۱۳۸۴: ۵۰-۴۹).

در این بین کاربری های واقع در هر یک از این پهنه ها هستند که سطح عملکرد آنها را مشخص می کنند. در این ارتباط، علاوه بر عنصر شاخصی همچون مسجد امام حسین با عملکرد شهری، یک سری راسته های تجاری با فعالیت سمساری، فروش لباس سربازی، فروش موتور سیکلت، البسه فروشی، بنگاه اتوموبیل، عرضه میوه و تره بار و چوب فروشی شناسایی شده است که عمدتاً در سطح شهر یا منطقه به فعالیت می پردازند و نقش اقتصادی محدوده را رقم می زنند (همان منبع: ۵۷-۵۳).

کاربری ها: بر اساس نتایج مطالعات کالبدی طرح، در محدوده مورد مطالعه ۵۰.۴۵ درصد کاربری ها به مسکونی و ۲۷.۸ به راه، ۸.۳ درصد به تجاری، ۳.۴ به کارگاهی، ۲.۴۶ درصد به آموزشی و کمتر از ۲ درصد به سایر کاربری ها تعلق دارد (مهندسیین مشاور فجر توسعه، مرحله ۱، جلد ۳، تیرماه ۱۳۸۴: ۳۷).

از مقایسه سرانه های موجود در بافت با سرانه های مندرج در طرح جامع سال ۱۳۷۱ شهر تهران موسوم به طرح آتک، مشخص شد که در مجموع بافت ۴۶۳۵۵ متر فضای آموزشی، ۱۹۱۷ متر فضای فرهنگی، ۱۶۱۱ متر فضای مذهبی، ۳۵۴ متر فضای پذیرایی، ۷۸۵ متر فضای درمانی، ۱۰۶۰۰ متر فضای بهداشتی، ۲۶۸۵ متر فضای ورزشی و ۶۵۲۰۳ متر فضای سبز کمبود دارد (مهندسیین مشاور فجر توسعه، مرحله ۲ و ۳، تیرماه ۱۳۸۴: ۶۰). ناپایداری اینیه: مطالعات کالبدی طرح حاکی از آن است که ۴۵.۳ درصد کل اینیه قابل نگهداری، ۱.۷۳ درصد در حال ساخت، ۱۴.۸ درصد نوساز، ۱۲.۸۴ مرمتی و ۲۵.۳۱ درصد تخریبی یا مخروبه بوده اند (مهندسیین مشاور فجر توسعه، مرحله ۱، جلد ۳، تیرماه ۱۳۸۴: ۵۴). علاوه بر آن ۴۲.۹۲ درصد بناها بیش از ۳۰ سال عمر دارند که این نرخ برای بناهای با عمر بین ۱۵ تا ۳۰ سال معادل ۳۰.۲۶ درصد محاسبه شده است (همان منبع: ۵۷). در این زمینه

مداخله مدیریت شهری را تأیید می کند. ساختار اقتصادی: مطالعات اقتصادی طرح نیز حکایت از آن دارد که متوسط درآمد خانوارهای ساکن در حد خط فقر است (همان منبع: ۱۵۸). در این محدوده، ارزش زمین مسکونی از متوسط شهر پایین تر است و این در حالیست که ارزش زمین و سرفقلی واحدهای تجاری از متوسط شهر بالاتر است. در این مسیر دلیل پایین بودن قیمت زمین مسکونی به عواملی نظیر ازدحام، همجواری نامناسب فعالیت ها و کیفیت پایین محله ارزیابی می شود. از طرف دیگر به دلیل مرکزیت بافت و موقعیت جغرافیایی آن، بافت از رونق تجاری برخوردار شده است که این مساله در قالب افزایش قیمت زمین و سرفقلی تجاری نمود یافته است (همان منبع: ۱۷۵-۱۷۱).

بررسی های مشاور بر اساس نتایج سرشماری نفوس و مسکن سال ۱۳۷۵ گویای این مساله است که به رغم بیشتر بافت های فرسوده، نرخ بیکاری در محدوده مورد مطالعه از متوسط شهر تهران در این سال کمتر بوده است. در این زمینه در سال ۱۳۷۵ متوسط نرخ بیکاری در شهر تهران برابر ۵.۸ درصد بوده و این در حالیست که این نرخ برای محدوده ۴.۴ درصد محاسبه شده است (همان منبع: ۳۹). از سوی دیگر در مقایسه با شهر تهران، متخصصان و نیروی کار ساده کمتری در بافت حضور دارند و در عوض تعداد حرفه مندان بافت نسبت به هر دو بیشتر است. در این زمینه ۶۶/۹ درصد شاغلان در بافت نیمه متخصص یا حرفه مند هستند که این نرخ به میزان ۵/۱ درصد از شهر تهران بیشتر است (مهندسیین مشاور فجر توسعه، مرحله ۱، جلد ۲، تیرماه ۱۳۸۴: ۱۸۸). علاوه بر آن، عمده نیروی انسانی ساکن بافت با نرخ ۶۲/۸ درصد، در بخش خدمات شاغل است که این نسبت نیز به میزان ۲۴.۵ درصد از متوسط شهر تهران بالاتر است (همان منبع: ۱۹۲-۱۹۱).

سطح عملکردی محدوده: بافت مورد نظر را از نظر سطوح عملکرد می توان به ۴ پهنه تقسیم کرد که اولین پهنه آن در سطح شهر و آخرین پهنه تنها در سطح محلی فعالیت دارد و عملکرد حوزه های دوم و سوم



یک فضای باز شهری انسان محور و استفاده از پتانسیل های این محدوده شهری در جهت توسعه آن توجه داشت. بدین منظور در مجموع ۳۱ پروژه عمومی و ۴ پروژه خاص عمران شهری در طرح در نظر گرفته شد که موقعیت استقرار و کاربری پیشنهادی این پروژه ها در نقشه شماره ۲ مشاهده می شود:

همچنین در این طرح به منظور نوسازی بافت و تجمیع قطعات، «پهنه های اصلی مداخله» و «اولویت های مداخله» مشخص و معیارها و ضوابط نوسازی و تجمیع قطعات ارائه شد (همان منبع: صص ۳۰-۱۵). از سوی دیگر در طرح پیشنهادی، با اتکاء به نتایج مطالعات حمل و نقل و ترافیک محدوده، سلسله مراتب معابر بافت مشخص و بر اساس آن، معابر بازطراحی شد (همان منبع: صص ۴۱-۳۷).

تصویر شماره ۱: طرح پیشنهادی برای احداث فضای باز شهری با محوریت مسجد امام حسین



ماخذ: مهندسین مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۱، مهرماه ۱۳۸۴: صفحه ۱۱۹.

علاوه بر طرح هایی که با رویکرد ارتقای کیفیت زندگی در محدوده پیشنهاد شد، میدان امام حسین با تاکید بر «هویت بخشی به این میدان»، «تبدیل آن به یک فضای باز انسان محور شهری» و «استفاده از پتانسیل های این محدوده شهری در جهت توسعه این بافت»، طراحی شد. گام اول در این زمینه تبدیل مسجد امام حسین به عنوان بنای مسلط به میدان در جهت تعریف فضای باز شهری و هویت بخشی به آن بود. همان گونه که از تصویر شماره ۱ بر می آید، بدین منظور ساختمان جلوی مسجد حذف، بدنه بیرونی مسجد بازطراحی و یک

ارزیابی مشاور از عمر و کیفیت بنا بیانگر آن است که عمده بناهای واقع در بافت ناپایدار محسوب می شوند و نیاز به نوسازی دارند. ریزدانی: نکته قابل توجه دیگر اینکه قطعات واقع در این بافت نیز عمدتاً ریزدانه تشخیص داده شده اند. در این زمینه ۱۹.۲ درصد قطعات کمتر از ۵۰ متر، ۲۲.۹ درصد بین ۵۰ تا ۱۰۰ متر و ۳۱ درصد بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ متر مساحت داشته اند. بنابراین ۷۳.۲ درصد از قطعات بافت کمتر از ۱۵۰ متر مربع مساحت داشته اند. این نرخ برای قطعات با مساحت ۱۵۰ تا ۲۰۰، ۲۰۰ تا ۳۰۰، ۳۰۰ تا ۵۰۰، ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ و بالاتر از ۱۰۰۰ به ترتیب برابر ۱۳.۹، ۸.۳، ۲.۷، ۱.۱ و ۰.۸ درصد بوده است (همان منبع: ۶۶). بر پایه مطالعات اجتماعی، اقتصادی و کالبدی، «میدان امام حسین و محدوده بلافصل آن» با توجه به شاخص های شهرسازی، یک بافت فرسوده و مساله دار محسوب می شود که بخشی از ناهنجاری ها به شرایط اجتماعی حاکم و بخش دیگر به فعالیت ها باز می گردد. بر این پایه می توان فرسودگی کالبدی حاکم بر بافت را نتیجه مستقیم عملکرد نابسامان اقتصادی و اجتماعی بافت دانست و از این رو مداخله مدیریت شهری برای ارتقای سطح کیفیت زندگی و رهایی بافت از فرسودگی، امر اجتناب ناپذیری تشخیص داده شد.

۲-۱- بررسی طرح پیشنهادی مشاور:

با توجه به ضرورت مداخله مدیریت شهری، مشاور نسبت به تهیه طرح پیشنهادی با ۲ هدف اصلی «ارتقای کیفیت زندگی ساکنان محدوده» و «تقویت جایگاه و نقش میدان امام حسین به عنوان یک فضای شهری در نظام فعالیت شهر» اقدام کرد (مهندسین مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۱، مهرماه ۱۳۸۴: ۵).

در این مسیر طرح مشاور سه رویکرد داشت که رویکرد اول آن به ارتقای کیفیت محلی برای ساکنان باز می گشت و می بایست کاربری های کمبود محدوده تامین و دسترسی ها اصلاح می شد. رویکرد دوم و سوم به بازطراحی میدان با تاکید بر هویت بخشی به آن به عنوان

نقشه شماره ۲: محدوده کالبدی پروژه های عمران شهری پیشنهادی



ماخذ: مهندسین مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۱، مهرماه ۱۳۸۴: صفحه ۷.



تهیه گردد (برنس، ۱۳۸۴: ۱۸۶).

به طور کلی برنامه ریزی اجرایی یا برنامه ریزی عملیاتی بر اساس پیش بینی و دورنگری درباره اینکه برای رسیدن به هدف معین چه کاری، چگونه، در طی چه مدت زمانی و به وسیله چه افرادی باید انجام شود، استوار است (موسوی شاهرودی، ۱۳۸۳: ۵۵). این برنامه به طور معمول با تکیه بر سه عامل مجری، زمان و بودجه، تدوین می گردد. بر این اساس گام اول در برنامه ریزی اجرایی، زمان بندی اجرای طرح است که این امر مقدمات تحلیل اقتصادی مبتنی بر ارزیابی درآمدها و هزینه های واقعی طرح را مهیا می سازد. پس از انجام محاسبات تحلیل اقتصادی طرح، می توان صورت حساب سود و زیان و جدول بودجه بندی طرح را تدوین کرد. آخرین مرحله در برنامه ریزی اجرایی طرح نیز به مقوله تعیین سهم دستگاه های ذی مدخل در اجرای طرح باز می گردد. ذیلا نتایج مطالعات طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلا فصل آن ارائه می گردد:

۱-۲- برنامه زمان بندی و مرحله بندی اجرایی طرح:

هر طرح دارای مراحل آغاز، جریان عمل و پایان است. «دوره اجراء» یا «دوره زندگی طرح»^۲ از نقطه آغازین آن شروع می شود و پس از طی مراحل و با انجام فعالیت هایی در یک نقطه دیگر که پایان طرح است،

تصویر شماره ۲: طرح اجرایی پیشنهادی میدان امام حسین (دید از غرب)



ماخذ: مهندسين مشاور فجر توسعه، مرحله ۰۴، جلد ۰۱، مهرماه ۱۳۸۴: صفحه ۱۲۳.

به اتمام می رسد (همان منبع: ۱۸). چنانچه برای دوره اجرایی بدرستی برنامه ریزی نشود، مشکلاتی نظیر طولانی شدن زمان اجراء و افزایش هزینه های سرمایه گذاری پیش خواهد آمد و طرح با خطر از دست دادن سودآوری مواجه می شود (بانک صنعت و معدن، ۱۳۸۴: ۹۶). بنابراین هدف اصلی برنامه ریزی برای اجراء، آن است که جنبه های مالی این مرحله مشخص شود تا منابع مالی کافی برای اجراء در آوردن طرح تامین گردد (برنس، ۱۳۸۴: ۱۸۶). همچنین با توجه به همزمانی پاره ای از فعالیت ها و همچنین ارتباط بسیاری از فعالیت ها

صحن عمومی مشرف به میدان برای آن تعبیه شده است (همان منبع: صص ۶۹-۷۱).

در این طرح میدان از حالت یک «فلکه اتوموبیل محور» خارج و به یک «فضای شهری پیاده محور» مبدل شد. بدین ترتیب رینگ ترافیکی موازی میدان جهت کاسته شدن بار ترافیکی میدان تکمیل شد و بخش قابل توجهی از ترافیک وسائط نقلیه با گسترش زیرگذر موجود، به زیر زمین منتقل شد. همچنین چند پایانه درون شهری و پارکینگ طبقاتی در حوالی میدان و یک پارکینگ زیر میدان به منظور نظم بخشیدن به ساختار حمل و نقل در محدوده پیشنهاد شده است. با این اقدامات زمینه برای تبدیل میدان به یک فضای باز شهری انسان محور مهیا شد. برای تحقق بخشیدن به این هدف، بخش قابل توجهی از میدان به مسیر پیاده اختصاص داده و کف سازی و محوطه سازی این مسیر به عنوان یک پروژه تعریف شد. در طراحی بدنه ها، بناهای قابل نگهداری مانند سینما تهران، فروشگاه قدس، پاساژ محسن و بانک ملی حفظ شدند و با هدف توسعه بافت و استفاده از پتانسیل های موجود، یک هتل در جنوب شرقی میدان به عنوان یک مجتمع اقامتی - پذیرایی و همچنین یک مجتمع تجاری- اداری در شمال میدان در نظر گرفته شد. در این ارتباط، تصویر شماره ۲ طرح اجرایی پیشنهادی میدان امام حسین نشان می دهد:

۲- برنامه اجرایی و تحلیل اقتصادی طرح:

یک «طرح»، اقدامات و عملیات پیچیده ای متشکل از فعالیت های منطقی و مرتبط به یکدیگر را در بر می گیرد که بر طبق یک برنامه و با بودجه از پیش تعیین شده برای تامین هدف های مشخص اجراء می شود (موسوی شاهرودی، ۱۳۸۳: ۱۶). نظر به اینکه در طی دوره اجراء طرح، یک رشته فعالیت های سرمایه گذاری همزمان و متاثر از یکدیگر صورت می گیرد که دارای نتایج مالی متفاوتی است، برای اندازه گیری آنها باید یک برنامه اجرایی مطلوب و جدول زمان بندی



با یکدیگر، ضروری است که برنامه زمان بندی اجرای طرح تهیه گردد (بانک صنعت و معدن، ۱۳۸۴: ۹۶). در این برنامه باید یک جدول زمان بندی پیش بینی شده باشد که طی آن مراحل مختلف، به یک طرح هماهنگ از فعالیت های هماهنگ از فعالیت های همگن تبدیل گردد (برنس، ۱۳۸۴: ۱۸۹).

این برنامه زمان بندی باید زمان آغاز، پایان و درصد پیشرفت سالانه هر یک از مراحل طرح را مشخص دارد تا بتوان بر اساس این زمان بندی، سایر منابع از جمله منابع سرمایه را تجهیز کرد. تکنیک های مختلفی برای برنامه ریزی طرح ها و کنترل آن وجود دارد که از مهمترین آنها می توان به «روش ارزیابی و بازنگری پروژه»^۳ موسوم به پرت و «روش مسیر بحرانی»^۴ موسوم به سی.پی.ام اشاره کرد. یکی از روش های مرسوم و ساده ای که برای برنامه ریزی بر اساس زمان بندی طرح ها وجود دارد، «نمودار میله ای»^۵ موسوم به «نمودار گانت»^۶ است که سابقه آن به اواسط قرن نوزدهم میلادی باز می گردد. اما عمومیت یافتن این روش ترسیمی نمایش پیشرفت کار بر حسب زمان توسط «هنری ال. گانت»^۷ و «فردریک دبلیو. تیلور»^۸ در اوایل قرن بیستم صورت پذیرفته است (موسوی شاهرودی، ۱۳۸۳: ۹۱). با توجه به عمومیت استفاده از نمودار گانت در نمایش برنامه زمان بندی طرح ها، مشاور در طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلا فصل آن نیز از این روش بهره جسته است. این طرح در مجموع از ۳۵ پروژه مجزا تشکیل شده که اجرای این پروژه ها در ۱۰ مرحله برنامه ریزی گشته است. کل زمان در نظر گرفته شده برای اجرای این طرح ۷ سال است که ۶ ماه اول آن به نهایی شدن طرح و تصویب آن در کمیسیون ماده ۵ اختصاص دارد. پس از تصویب طرح در کمیسیون ماده ۵، بر اساس تقدم زمانی، پیش از هر اقدام اجرایی ای می باید ابتدا تشکیلات «اجرایی» و «هماهنگی، نظارت و برنامه ریزی» طرح را برپا داشت تا قبل از هر چیز، زمینه برای هماهنگی، برنامه ریزی و مدیریت اجرای طرح فراهم گردد. در مرحله بندی طرح برای این سه مرحله پیش از اجراء در مجموع یک سال زمان پیش بینی شده است.

اما پس از آنکه هماهنگی ها و برنامه ریزی صورت گرفت و کار اصطلاحاً وارد فاز اجرایی شد؛ ضروری آن است که پیش از اقدام به اجرای پروژه های مختلف، ابتدا پروژه های سودآور را اجراء کرد تا انتفاع مالی آنها بتواند هزینه های طرح را تامین کند. بر اساس این ضرورت، پیشنهاد شده است که در اجرای طرح ها اولویت با پروژه های سودآور باشد. زمان اجرای پروژه های سودآور ۳ سال در نظر گرفته شده است که در سال دوم آغاز و در سال چهارم پایان می یابد. از این سه سال، یک سال به آماده سازی زمین شامل تملک، تخریب، آواربرداری و تسطیح و دو سال به احداث پروژه ها باز خواهد گشت. در این مسیر به محض آنکه پیشرفت پروژه به مرز ۷۰ درصد رسید، بر اساس مصوبه شورای عالی معماری و شهرسازی، قابلیت پیش فروش وجود دارد. نظر به اینکه در اواسط دومین سال اجرای پروژه، مصادف با سومین سال آغاز اجرای پروژه، پیشرفت آن از مرز ۷۰ درصد می گذرد، بر این اساس می توان از این سال به اولین بخش از درآمدها دست یافت.

در مرحله بعد می توان اولین پروژه عمرانی عام المنفعه که همانا احداث رینگ اطراف میدان امام حسین است را از طریق گشایش معابر

و در برخی نقاط احداث معابر، آغاز کرد تا بدین وسیله به هنگام تعریض زیر گذر میدان امام حسین و احداث زیر گذر شهید مدنی، این رینگ بتواند بار ترافیکی عبوری میدان را بر عهده گیرد. اجرای این عملیات، زمانی معادل یک سال نیاز خواهد داشت که همزمان با سال پنجم شروع و با پایان یافتن این سال خاتمه می یابد.

همزمان با گشایش و تعریض معابر برای احداث رینگ اطراف میدان، یعنی آغاز سال پنجم، می توان عملیات احداث فضاهای سبز، تعریض معابر درون بافت و مجتمع های ورزشی پیشنهادی را شروع کرد. آغاز این پروژه ها عملاً پیش از مرحله بعد یعنی تعریض زیر گذر و میدان امام حسین امکان پذیر است، ضمن اینکه در این مقطع زمانی بخشی از منابع مالی مورد نیاز نیز از طریق پروژه های انتفاعی فراهم گشته است. لیکن با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از این پروژه ها به ویژه تعریض معابر منوط به نوسازی ساختمان های درون بافت است، عملاً سقف زمانی اتمام این بخش از پروژه ها با دیگر پروژه ها یکسان نیست و ممکن است که سال ها طول بکشد.

به محض آنکه احداث رینگ اطراف میدان در پایان سال پنجم به انتها رسید، می توان زیر گذر میدان امام حسین را همزمان با آغاز سال ششم تعریض کرد؛ چرا که عملاً تا پایان تعریض این زیر گذر نمی توان احداث زیر گذر شهید مدنی را آغاز کرد. برای این مرحله از طرح با توجه به ضربتی بودن آن زمانی معادل ۶ ماه وقت در نظر گرفته شده است که با توجه به آنکه همزمان احداث پارکینگ زیر سطحی میدان نیز با آن آغاز خواهد شد، در مجموع برای این دو ماه زمان نیاز خواهد بود.

در ادامه در صورتی که مرحله تعریض زیر گذر و پوشاندن سقف آن به پایان رسیده باشد و صرفاً مرحله خاکریزی و پر کردن گود وسط میدان و همچنین احداث پارکینگ زیر سطحی باقی مانده باشد، نظر به اینکه زیر گذر میدان عملاً قابل بهره برداری است، می توان احداث زیر گذر شهید مدنی را آغاز کرد. مزیت این مساله، استفاده از خاکهای برداشته شده در زیر گذر شهید مدنی برای پر کردن گود میان میدان امام حسین است.

بنابراین شش ماه پس از آغاز تعریض زیر گذر میدان، مصادف با نیمه سال ششم، می توان مرحله بعد یعنی احداث زیر گذر شهید مدنی را شروع کرد. این طرح نیز می باید به صورت ضربتی اجراء گردد و از این رو ۹ ماه برای آن زمان پیش بینی شده است که انتهای آن فصل اول سال هفتم خواهد بود.

آخرین مرحله از مرحله بندی اجرایی به ناسازی و کف سازی میدان امام حسین و و مسیرهای پیاده منتهی به آن همراه با بدنه سازی مسجد امام حسین تعلق دارد. این مرحله از کار زمانی برابر ۶ ماه را طلب می کند که با توجه به آغاز آن در فصل دوم سال هفتم، پیش بینی می شود که در انتهای فصل سوم این سال پایان یابد. پس از این مرحله تنها آن بخش از تعریض معابر درون بافت و احیانا فضاهای سبز باقی خواهد ماند که این مسایل می تواند توسط شهرداری مناطق در زمان آتی نیز پیگیری شود.

بر این پایه با توجه به آنکه عملیات اجرایی بافت به پایان رسیده است می توان اقدام به انحلال تشکیلات اجرایی و هماهنگی، نظارت و برنامه ریزی طرح کرد. در مجموع برای انحلال تشکیلات مزبور و



ساختمان‌های واقع در یک طرح به تملک درآیند و سپس این ساختمان‌ها تخریب و آواربرداری و دست آخر زمین تسطیح گردد. گفتنی است در مقوله آماده سازی زمین بعضا مواردی همچون جابه جایی و نوسازی تاسیسات شهری، ثبت اصلاحات سند مالکیت و زهکشی پیش می آید که نباید از نظر دور بماند.

در این محاسبات محدوده قیمتی تملک هر یک از واحدهای واقع در طرح بر اساس موقعیت قطعات و با تکیه به نقشه قیمت زمین، سرفلی و ابنیه در بافت تعیین شد. همچنین برای حصول قیمت قطعی و واقعی، از نقشه تعداد طبقات، کاربری طبقات، عمر بنا، کیفیت ابنیه و جنس مصالح بنا استفاده شد. بر این اساس به کمک جداولی که بدین منظور تهیه شده بود، با دقت نظر بالایی «ارزش بازاری»^{۱۹} تک تک واحدهای مشمول تملک با استفاده از تمامی عوامل تاثیر گذار قیمتی تهیه شد.

پس از آن با توجه به زیربنا و مساحت قطعات هر یک از واحدها و به کمک متوسط قیمت تخریب و آواربرداری در تهران، هزینه آماده سازی به تفکیک تمام واحدهای واقع در طرح به کمک جدوال مربوطه که در پیوست طرح ارائه شده است، محاسبه شد. بر پایه این جدول کل هزینه آماده سازی در پروژه های این طرح برای مساحتی معادل ۱۱۸۱۷۹.۵ متر مربع، رقمی بالغ بر ۱۶۶ میلیارد و ۳۵۳ میلیون تومان برآورد شده است (همان منبع: ۱۹-۱۷).

ب- برآورد هزینه احداث:

به منظور تسهیل برآورد، محاسبات مربوط به هزینه احداث پروژه ها در دو بخش ارائه شد. برای بخش اول محاسبات که پروژه های ۱ تا ۳۱ را در بر می گرفت، محاسبات مشابه بود و می شد از فرمول واحد و در قالب جداول تهیه شده، اقدام کرد. بدین منظور با توجه به هزینه احداث راه، ساختمان، پارکینگ، فضای سبز و محوطه سازی و پارکینگ رویز با اتکاء به قیمت احداث هر متر مربع آن، هزینه احداث هر پروژه را تعیین کرد. در محاسبات صورت گرفته، هزینه احداث این ۳۱ پروژه، ۶۴ میلیارد و ۷۶۳.۷ میلیون تومان برآورد شده است. در بخش دوم محاسبات که پروژه های شماره ۳۲ تا ۳۵ را در بر می گرفت، محاسبات هر یک از پروژه ها به طور جداگانه ارائه شد. در این مسیر هزینه تعمیق و تعریض زیر گذر میدان معادل یک میلیارد و ۵۰ میلیون، احداث زیر گذر شهید مدنی ۲ میلیارد و ۹۷۵ میلیون، احداث پارکینگ زیر میدان ۳ میلیارد و ۹۱۵ میلیون و محوطه سازی میدان و کف سازی مسیرهای پیاده متپه به آن ۷۳۴ میلیون و ۸۰۰ هزار تومان برآورد شد. با توجه به محاسبات ارائه شده، کل هزینه مربوط به احداث پروژه های ۳۵ گانه مربوط به طرح برابر ۷۳ میلیارد و ۴۳۸.۵ میلیون تومان برآورد شده است (همان منبع: ۲۵-۲۰).

۲-۱-۲- برآورد درآمدها به قیمت جاری:

از مجموع ۳۵ پروژه تعریف شده در طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافضل آن، اگر ۱۴ پروژه مربوط به فضای سبز و دو پروژه زیر گذر و همچنین یک پروژه محوطه سازی میدان کسر گردد، ۱۸ پروژه دیگر قابلیت سودآوری خواهند داشت. این پروژه ها کاربری های متفاوتی شامل تجاری، مسکونی، مختلط تجاری، «اداری، فرهنگی و ورزشی»، اقامتی - پذیرایی، فرهنگی، مجتمع ایستگاهی، ورزشی و پارکینگ را در بر می گیرند. اطلاعات دقیق مربوط به محاسبه هر کدام از پروژه ها با توجه به

کاربری هر یک از طبقات در پیوست شماره ۲ طرح در قالب جداولی که بدین منظور تهیه گشته، ارائه شده است. با توجه به محاسبات صورت گرفته، درآمد حاصل از محل ۱۸ پروژه انتفاعی طرح، رقمی بالغ بر ۳۶۴ میلیارد و ۴۰۳ میلیون تومان برآورد شده است که پیش بینی می شود که علاوه بر آنکه هزینه های طرح را پوشش دهد، به میزان قابل توجهی سودآور باشد. ناگفته نماند که این رقم بر اساس قیمت های سال ۱۳۸۴ محاسبه شده است و رقم دقیق آن می باید با اتکاء به «شیوه ارزش حال»^{۲۰} محاسبه شود (همان منبع: ۲۸-۲۷). بنابراین در این بخش از مطالعه نمی توان هزینه ها را از درآمدها کسر کرد و رقم دقیق درآمد خالص را مشخص کرد؛ چرا که در محاسبه درآمدها و هزینه ها از قیمت های جاری استفاده شده است. حال آنکه با توجه به وقوع این درآمدها و هزینه ها در طول چند سال، می باید به نکاتی مانند افزایش سطح عمومی قیمت ها شامل قیمت زمین، خدمات و کالاها توجه داشت و مهمتر از آن، هزینه فرصت سرمایه را نیز در محاسبات لحاظ کرد. در این زمینه در بخش بعد، درآمد و هزینه ها به صورت واقعی محاسبه می گردد.

۲-۲-۲- ارزیابی درآمدها و هزینه های واقعی طرح:

طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافضل آن شامل ۳۵ پروژه است که مدت زمان ۷ سال برای اجرای آنها در نظر گرفته شده است. از آنجایی که تمامی هزینه ها و درآمدهای طرح در یک زمان واحد تحقق نمی یابند، علی القاعده نمی توان محاسبات هزینه و درآمد صورت گرفته به قیمت سال ۱۳۸۴ را معیار عمل قرار داد؛ چرا که با توجه به تغییرات سطح عمومی قیمت ها در طول این سال ها، می باید تاثيرات تورم را در محاسبات وارد کرد. علاوه بر آن، سرمایه فی نفسه دارای هزینه فرصت است و در این محاسبات، هزینه فرصت پول را می باید در نظر گرفت. به عبارت دیگر، از آنجایی که سرمایه گذار در شرایط تصمیم گیری مخیر است که بین گزینه های مختلف سرمایه گذاری، از جمله گذاشتن پول در بانک، یکی را انتخاب کند، می باید حداقل هزینه فرصت سرمایه معادل نرخ بهره بانکی را در نظر گرفت. همچنین نظر به اینکه سرمایه کافی در شهرداری در جهت تامین هزینه های این پروژه ها وجود ندارد و شهرداری ناگزیر است از منابع بخش خصوصی، بانکی و امثالهم استفاده کند، باید هزینه فرصت این وجوه را با توجه به زمان در نظر گرفت.

از سوی دیگر، درآمدها نیز مانند هزینه ها در بدو اجرای پروژه نیز تحقق نمی یابند. از این رو چه در محاسبه درآمدها و چه در محاسبه هزینه ها، باید به سال وقوع آنها توجه داشت. بدین منظور برای تبدیل هزینه ها و درآمدها به قیمت واقعی، در اقتصاد از یک شیوه مرسوم تحت نام «شیوه ارزش حال» استفاده می گردد (مهندسين مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۲، مهرماه ۱۳۸۴: ۲۹-۲۸). بر این پایه با توجه به جدول زمان بندی طرح، باید برآورد واقعی ای از هزینه ها و درآمدها با لحاظ کردن عواملی نظیر هزینه فرصت سرمایه، تورم برای هزینه ها و افزایش بر اثر ارتقای کیفیت محلی برای درآمدها داشت. در این ارتباط، ویژگی روش ارزش حال آن است که درآمد خالص طرح در سال های آینده (دوره زندگی طرح) را به کمک نرخ هزینه سرمایه (نرخ بهره)، به ارزش فعلی یا ارزش نقد تبدیل می کند. در صورتی C_0 سرمایه اولیه و C_n سرمایه پس از سال n و r نرخ بهره



باشد، ارزش سرمایه در سال n م از طریق فرمول ذیل که تحت عنوان فرمول «رشد مرکب»^{۲۱} شناخته می شود، محاسبه می گردد (اخوی، ۱۳۷۴: ۱۹۲):

$$FW = C_n = C_0(1+r)^n$$

بر این اساس، به کمک فرمول رشد مرکب می توان «ارزش آینده»^{۲۲} سرمایه را محاسبه کرد. مقصود از ارزش آینده سرمایه، ارزش نقد آن پس از گذشت دوره سرمایه گذاری است (گاتفرید، ۱۳۷۷: ۱۰۲). بر این پایه در صورتی که ارزش سرمایه در سال n م موجود و نرخ بهره نیز معادل r باشد، «ارزش حال»^{۲۳} سرمایه در زمان حاضر از طریق فرمول ذیل محاسبه می گردد (اخوی، ۱۳۷۴: ۱۹۲):

$$PV = C_0 = \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

حال با فرض اینکه در هر سال نهاده سرمایه بسته به سال ها تفاوت داشته باشد و در هر سال درآمدها (R) و هزینه ها (C) متفاوت باشد، «خالص ارزش حال»^{۲۴} سرمایه در طی این n سال به طریقه زیر محاسبه می شود:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \left(\frac{R_t}{(1+r)^t} \right) - \sum_{t=1}^n \left(\frac{C_t}{(1+r)^t} \right) = \sum_{t=1}^n \left(\frac{R_t - C_t}{(1+r)^t} \right)$$

در اینجا خالص ارزش حال طرح در طی این n سال، مجموع «ارزش حال درآمد هر سال منهای ارزش حال هزینه همان سال» را به قیمت های جاری ارائه می دهد (همان منبع: ۱۹۳). در صورتی که خالص ارزش حال مثبت باشد، طرح قابلیت سوددهی بیشتر از نرخ بهره دارد و توجیه اقتصادی دارد. اما اگر این عدد صفر بود، بازدهی آن در حد نرخ بهره و اگر منفی بود، بازدهی آن کمتر از نرخ بهره است (برنس، ۱۳۸۴: ۲۳۵).

پیش از آنکه درآمدها و هزینه ها به قیمت حال محاسبه گردند، با توجه به اینکه ارقام موجود تنها به جمع درآمدها و هزینه ها اشاره دارند، باید با اتکاء به جدول زمان بندی طرح، این ارقام را به طور جداگانه برای هر سال محاسبه کرد. از این رو می باید فروشی را برای تقسیم اعداد مورد ذکر در نظر گرفت. این فروض عبارتند از: در تمامی پروژه ها، هزینه تملک، تخریب، آواربرداری و تسطیح در سال آغازین صورت می پذیرد.

هزینه های مربوط به احداث در پروژه های ساختمانی شماره ۱ تا ۳۱، در مدت دو سال (سال دوم و سوم) رخ می دهد که نسبت این هزینه ها برای سال اول احداث و سال دوم احداث، مساوی خواهد بود. در مورد پروژه هایی که صرفاً فضای سبز را در بر می گیرد، هزینه آماده سازی و تملک به طور مساوی در سه سال رخ می دهد. درآمدها در سال آخر احداث و سال بعد از آن (در مجموع ۲ سال) تحقق می یابد.

با توجه به فروض فوق، می توان ریز ارقام درآمدی و هزینه ای به قیمت جاری برای سال اول تا هفتم طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافاصل آنرا به شرح جدول شماره ۱ ارائه کرد.

ارقام درآمدی و هزینه ای به قیمت جاری در طی سال های اول تا هفتم که در جدول فوق الذکر آورده شده است، هزینه فرصت سرمایه

و تغییر سطح عمومی قیمت ها در طی سال های آتی را در نظر نمی گیرد. بر این اساس باید توسط فرمول رشد مرکب و بر اساس نرخ تورم، درآمدها و هزینه ها را واقعی کرد تا مشخص گردد که اولاً در هر سال چه میزان سرمایه مورد نیاز است و ثانیاً ارزش حال این سرمایه گذاری چه میزان خواهد بود؟ (مهندسین مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۲، مهرماه ۱۳۸۴: ۳۳-۲۹).

در این مسیر باید گفت که اثر تورم بر هزینه های سرمایه گذاری به ویژه در مورد طرح هایی که دوره اجرای آنها چند سال به درازا می کشد، شدیدتر است. لذا به منظور وفق دادن بر نامه تامین مالی با تورم احتمالی، پرداخت های برآورده شده و مجموع هزینه های سرمایه گذاری باید به وسیله یک شاخص تورم تخمینی به طور یکجا افزایش یابد و واقعی شود (برنس، ۱۳۸۴: ۳۹). بر این پایه نیاز است که فروضی را برای محاسبات عددی در نظر گرفت. در این میان نکته ای را که نباید از ذهن دور داشت، اینکه با توجه به افزایش کیفیت محلی، قیمت ها در آینده مشمول افزایش خواهند شد که در واقعی کردن درآمدها باید بدین مساله نیز توجه داشت. با توجه به آنچه گفته شد، فروض زیر برای محاسبه ارزش حال سرمایه گذاری در طرح در نظر گرفته شده است: قیمت زمین، کالا و خدمات معادل تورم در طی هر سال افزایش می یابد. لذا فرض بر آن خواهد بود که در سال های آینده، قیمت زمین و خدمات و کالاها همه ساله به میزان ۱۲ درصد افزایش می یابد.

هزینه فرصت پول برای تمامی پروژه ها معادل نرخ بهره ۱۶ درصد است.

درآمد فروش به دلیل ارتقای کیفیت محیطی ناشی از اجرای طرح، ۳۰ درصد افزایش می یابد.

با توجه به فروض فوق برای به دست آوردن ارزش حال طرح، هزینه و درآمد واقعی و سرمایه مورد نیاز آن در هر سال، باید پنج اقدام صورت داد. بر اساس این پنج اقدام، جدول شماره ۱ تهیه شده است که این جدول مراحل محاسبات را نشان می دهد. این اقدامات عبارتند از:

اولاً باید به کمک فرمول رشد مرکب، نرخ تورم را بر هزینه ها با توجه به سال وقوع اعمال کرد تا هزینه واقعی یا ارزش آینده هزینه ها حاصل شود.

ثانیاً در ارقام درآمدی باید ضریب افزایش کیفیت محلی یعنی نرخ ۱۳۰ درصد را اعمال کرد.

ثالثاً درآمدها نیز با توجه به نرخ تورم توسط فرمول نرخ رشد مرکب باید افزایش یابد تا درآمدهای واقعی یا ارزش آینده درآمدها حاصل گردد.

رابعاً باید درآمد خالص هر سال را محاسبه کرد. در این زمینه درآمد خالص عبارت است از درآمد واقعی در هر سال منهای هزینه واقعی در همان سال.

خامساً باید هزینه ها و درآمدها را با توجه به هزینه فرصت پول، توسط فرمول ارزش حال به قیمت جاری بازگرداند. در این زمینه جدول شماره ۱ طریقه محاسبه هزینه ها و درآمدهای واقعی، درآمد خالص و ارزش حال را با توجه به مراحل پنجگانه فوق ارائه می دارد:



جدول شماره ۱- ارزش حال سرمایه‌گذاری، درآمدها و هزینه‌ها (ارقام به هزار تومان)

سال	محاسبات هزینه ای			محاسبات درآمدی		
	هزینه باقی مانده سال قبل	درآمد باقی مانده سال قبل	درآمد حاصل از فروش	درآمد باقی مانده سال قبل	درآمد حاصل از فروش	درآمد حاصل از فروش
اول	۰	۰	۰	۰	۰	۰
دوم	۱۷۸۸۲۱۹۲	۱۷۳۳۸۰۸۵۶	-	-	-	-
سوم	۲۱۷۹۲۲۱۴,۲	۲۳۸۶۹۹۲۴,۸	-	-	-	-
چهارم	۲۱۷۹۲۲۱۴,۲	۲۳۶۷۰۸۷۱,۲	۱۷۹۰۶۵۱۰	۲۳۷۹۰۲۶۲	۲۳۷۰۷۰۲۶۰	۲۸۲۳۹۵۸۹
پنجم	۱۱۹۰۲۰۵۵,۵	۲۰۲۰۷۸۲۵,۲	۱۷۹۰۶۵۱۰	۲۳۷۹۰۲۶۲	۲۳۶۲۱۲۰۲۲	۲۳۶۱۰۲۱۹۶
ششم	۱۸۵۲۵۲۸۸,۹	۲۳۶۷۶۹۷,۲	-	-	-	-
هفتم	۱۵۹۲۲۵۲۲,۲	۱۶۰۷۳۶۶۶,۸	۸۱۳۳۲۰۰	۶۶۲۰۰۰	۱۶۰۷۳۶۶۶,۸	۱۵۳۷۸۰۹۶
ارزش حال طرح						
۱۶۹۱۵۷۸۰۲						

ماخذ: مهندسین مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۲، تیرماه ۱۳۸۴، صفحه ۳۵.

۳-۲- صورت حساب سود و زیان ۲۵:

حساب سود و زیان بازتاب نتایج عملیات طرح در یک دوره است. این صورت وضعیت نمایانگر درآمدها، هزینه‌ها و مخارج طرح است که به آن «صورت وضعیت درآمد» نیز می‌گویند. در این زمینه مبادلاتی که دارایی را افزایش می‌دهند، درآمد محسوب می‌شوند و به مبادلاتی که دارایی را کاهش می‌دهند، هزینه گفته می‌شود. بر این پایه در یک دوره برای محاسبه نتیجه عملیات، درآمدها و مخارج با هم مقایسه می‌شوند.

حال اگر درآمد از هزینه‌ها بیشتر باشد، این تفاوت سود نامیده می‌شود که در ترازنامه به سرمایه طرح افزوده می‌شود. اما اگر هزینه بیشتر از درآمد باشد، نتیجه زیان نامیده می‌شود و از سرمایه کسر می‌گردد (سالازار و همکاران، ۱۳۸۳: ۱۵۱). در این زمینه جدول شماره ۲ صورت حساب سود و زیان طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت‌های فرسوده محدوده بلافاصله آنرا به نمایش می‌گذارد:

جدول شماره ۲- حساب سود و زیان طرح (ارقام به هزار تومان)

سال	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم	هفتم
درآمد	-	-	-	۲۳۷۰۷۰۲۶۰	۲۳۶۲۱۲۰۲۲	-	۱۶۰۷۳۶۶۶,۸
هزینه	-	۱۷۳۳۸۰۸۵۶	۲۳۸۶۹۹۲۴,۸	۲۳۶۷۰۸۷۱,۲	۲۰۲۰۷۸۲۵,۲	۲۳۶۷۶۹۷,۲	۲۳۶۱۰۲۱۹۶
سود	-	-	-	۱۷۹۰۶۵۱۰	۳۳۹۰۹۹۴,۸	-	-۲۳۶۷۶۹۷,۲

ماخذ: مهندسین مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۲، تیرماه ۱۳۸۴، صفحه ۳۵.

۴-۲- بودجه بندی سرمایه ۲۶ طرح:

یکی از اهداف برنامه ریزی اجرایی، نحوه تامین مالی برای مرحله اجرای طرح است؛ با این دید که تامین مالی قابل اطمینانی برای اجراء و آغاز بهره برداری از طرح میسر گردد (بانک صنعت و معدن، ۱۳۸۴: ۹۶). در این زمینه بودجه بندی طرح نوعی برنامه ریزی مالی بر حسب پول و واحد زمانی در آینده محسوب می‌گردد. بنابراین بودجه بندی شامل عملکرد مورد نظر در یک دوره زمانی و تخصیص منابع به

با توجه به فرآیند فوق، ارزش حال سرمایه گذاری در طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت‌های فرسوده محدوده بلافاصله آن برابر خواهد بود با مجموع ارزش‌های حال خالص سرمایه‌گذاری در هر سال. نظر به محاسبات صورت گرفته، این طرح سودآور خواهد بود و درآمد خالص آن به قیمت جاری رقمی معادل ۱۶۹ میلیارد و ۱۵۸ میلیون تومان است.

بر این اساس پیش بینی می‌شود که این درآمد علاوه بر آنکه تمامی هزینه‌های اجرای پروژه‌ها را پوشش دهد، منفعتی مضاف بر سود بانکی برای سایر سرمایه‌گذاران نیز در بر خواهد داشت که این مساله به عنوان یک عامل تشویقی برای سایر سرمایه‌گذاران محسوب می‌گردد. به عنوان مثال شرکت مترو یا بخش خصوصی که در پروژه‌های این طرح مشارکت داشته‌اند، می‌توانند در این سود سهیم شوند. از سوی دیگر شهرداری به منابع قابل توجهی از سرمایه برای جبران سایر هزینه‌های مداخله در بافت که بخش عمده آن به

اصلاح معابر و دسترسی‌ها باز می‌گردد، دست خواهد یافت. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با توجه تامین کامل هزینه‌ها و حتی فزونی گرفتن درآمدها بر هزینه‌ها، طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت‌های فرسوده محدوده بلافاصله آن از توجیه اقتصادی نیز برخوردار خواهد بود (مهندسین مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۲، مهرماه ۱۳۸۴: ۳۳-۳۶).



دست‌اندرکار هستند که می‌توان آنها را به دو دسته نهادهای اجرایی و نهادهای تامین مالی تقسیم کرد. با توجه به ماهیت هر یک از پروژه‌های ۳۵ گانه طرح، مشاور گزینه‌های محتمل برای اجراء و تامین مالی هر یک از پروژه‌ها پیشنهاد کرده است. پیشنهاد مشاور برای اجرای طرح‌های عام‌المنفعه مانند زیرگذرها، محوطه‌سازی میدان و کف‌سازی مسیرهای پیاده و فضاهای سبز و عمومی، شهرداری منطقه‌ای که طرح در آن واقع شده است بوده که این امر می‌تواند در صورت تاسیس شرکت عمران و بهسازی میدان امام حسین، به این شرکت تفویض شود. اما اجرای پروژه‌هایی که ماهیت تجاری، اداری، مسکونی دارند، علاوه بر دو نهاد مذکور قابلیت واگذاری به بخش خصوصی نیز هست.

همچنین در پروژه‌های فرهنگی و گردشگری و پذیرایی علاوه بر نهادهای فوق، زمینه مشارکت سازمان فرهنگی - هنری شهرداری، اداره کل فرهنگ و ارشاد و سازمان میراث فرهنگی و گردشگری وجود دارد؛ ضمن آنکه در پروژه‌های ورزشی، اجرای طرح قابلیت واگذاری به سازمان تربیت بدنی را نیز دارد. اما در مساله تامین مالی پروژه‌های طرح، گستره مشارکت وسیع تر است. در این زمینه بسته به ماهیت پروژه، شهرداری منطقه، شرکت عمران و بهسازی میدان امام حسین، بخش خصوصی، سازمان سرمایه‌گذاری شهرداری تهران، سازمان فرهنگی - هنری شهرداری، بانک‌ها و موسسات مالی، اداره کل فرهنگ و ارشاد، اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری و سازمان تربیت بدنی می‌توانند مشارکت داشته باشند. در این بین تنها مورد ویژه، مجتمع ایستگاهی مترو است که در اجراء و تامین سرمایه آن می‌توان از کمک شرکت مترو بهره جست (مهندسین مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۲، مهرماه ۱۳۸۴: ۴۱-۳۷).

۳- مکانیسم اجرایی طرح:

در میحث مکانیسم اجرایی طرح، «سازمان طرح»^{۳۰} پیشنهادی ارائه می‌گردد. سازمان عبارت از وجود نوعی هماهنگی معقول در فعالیت گروهی از افراد برای نیل به یک هدف یا منظور مشترک از طریق تقسیم کار و وظایف از مجرای سلسله مراتب اختیارات و مسوولیت‌های قانونی است (موسوی شاهرودی، ۱۳۸۳: ۲۷). این بخش از مطالعات باید مشخص کند که تقسیم وظایف، مسوولیت‌ها، اختیارات و روابط سازمانی در طرح چگونه است. بنابراین در مکانیسم اجرایی طرح، مشاور باید سیستم پیشنهادی خود را برای ساختار تشکیلات اجرایی، هماهنگی سایر دستگاه‌های ذی‌مدخل در اجراء، نظام تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی، تدوین برنامه‌های اجرایی به تفکیک پروژه‌ها و نظام خودکنترلی ارائه دارد. به‌دیگر سخن مشاور باید یک سیستم طراحی کند و سلسله مراتب و ارتباط تمامی اجزای این سیستم را تعریف و تنظیم کند.

فعالیت‌های مختلف برای رسیدن به اهداف طرح است؛ چرا که بودجه به عنوان دستورالعمل انجام عملیات در طول یک دوره زمانی و استاندارد عملکرد است که با واقعیت عملکرد مقایسه می‌شود (سالازار و همکاران، ۱۳۸۳: ۱۶۱).

در بودجه بندی یک طرح برنامه‌ای باید تدوین شود که تمامی هزینه‌های طرح پوشش داده شود. به طور کلی هزینه‌های سرمایه‌گذاری به «سرمایه ثابت»^{۲۷} و «سرمایه در گردش»^{۲۸} تقسیم می‌شود که سرمایه ثابت منابع لازم برای زمین، ساختمان، ماشین‌آلات و تجهیز یک پروژه سرمایه‌گذاری را تشکیل می‌دهد (برنس، ۱۳۸۴: ۲۰۱). سرمایه در گردش نیز معرف منابع مالی لازم برای راه‌اندازی طرح است که مواردی نظیر مواد خام^{۲۹}، حقوق و دستمزد، ملزومات، ابزارآلات کوچک، کالای در جریان ساخت و ساخته شده و وجوه نقد را در بر می‌گیرد (همان منبع: ۲۰۴).

اما در بودجه بندی سالانه سازمان‌ها، این بودجه به دو بخش بودجه جاری و عمرانی تقسیم می‌شود. نظر به اینکه محل تامین سرمایه طرح‌های عمران شهری، بودجه‌های عمرانی است، این طرح‌ها ذیل فصل «تملك دارایی‌های سرمایه‌ای» دسته بندی می‌شوند. بنابراین سرمایه‌ای که صرف این هزینه‌ها می‌گردد، «سرمایه ثابت» محسوب می‌شود و «سرمایه در گردش» که مواردی همچون مواد اولیه، حقوق و دستمزد کارکنان و هزینه‌های جاری را در بر می‌گیرد، به دلیل ماهیت غیرتولیدی پروژه‌ها و عدم آغاز دوره بهره برداری، کمتر مجالی برای طرح می‌یابد.

از سوی دیگر هزینه‌های عمرانی خود به هزینه «تملك زمین»، «آماده سازی زمین»، «عملیات سازه و ساختمانی»، «ماشین آلات و تجهیزات» و «تاسیسات» تقسیم می‌شوند (بانک صنعت و معدن، ۱۳۸۴: ۲۵). اما نظر به اینکه در طرح‌های عمران شهری، هزینه‌ها در مقیاس پروژه‌های زیرمجموعه طرح برآورد می‌گردند، با توجه به وارد نشدن به جزئیات پروژه‌ها، محاسبه هزینه‌های ماشین آلات و تجهیزات و تاسیسات میسر نیست. بنابراین تنها هزینه‌های تملك، آماده سازی زمین و هزینه‌های احداث مورد بررسی قرار می‌گیرند و عملاً هزینه‌های ماشین آلات و تجهیزات و تاسیسات در بطن هزینه‌های احداث دیده خواهد شد. در این زمینه جدول شماره ۳ با اتکاء به محاسبات صورت گرفته برای واقعی کردن هزینه‌های سالانه، بودجه یا سرمایه مورد نیاز در هر سال را ارائه می‌دهد. با توجه به آنچه گفته شد، این سرمایه، ماهیتاً سرمایه ثابت محسوب می‌گردد و باید از محل بودجه‌های عمرانی تامین شود.

۵-۲- تعیین نقش دستگاه‌های ذی‌مدخل:

در طرحی مانند توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت‌های فرسوده محدوده بلافضل آن نهادهای بسیاری

جدول شماره ۳- بودجه مورد نیاز سالانه طرح (ارقام به هزار تومان)

سال	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم	هفتم
بودجه سالانه	۱۳۳۸۱۸۵۶	۳۳۶۹۱۷۱۲	۳۳۶۹۱۷۱۲	۳۳۶۹۱۷۱۲	۳۳۶۹۱۷۱۲	۳۳۶۹۱۷۱۲	۳۳۶۹۱۷۱۲

ماخذ: مهندسین مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۲، تیرماه ۱۳۸۴: صفحه ۳۵.



۱-۳- ساختار تشکیلات اجرایی:

اولین مساله در میحث مکانیسم اجرایی طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافضل آن، مساله ساختار تشکیلات اجرایی بود. این بخش از مطالعات باید مجری طرح را مشخص می کرد. لیکن با توجه به اینکه محدوده مورد مطالعه بین سه منطقه شهرداری مشترک بود و طرح قابلیت تفکیک نداشت، باید مجری طرح به طور صریح مشخص می شد. از سوی دیگر این مجری باید از اختیارات و توان اجرایی لازم برخوردار می بود تا بتواند طرح بزرگی مانند این طرح را به ثمر بنشاند.

بر این پایه مشاور پیشنهاد کرد که شرکتی تحت عنوان «شرکت عمران و بهسازی میدان امام حسین» تشکیل گردد؛ زیرا در صورتی که تمامی مسوولیت های اجرایی مربوط به توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده و محدوده بلافضل آن در یک واحد متمرکز شود، ضمن ایجاد سرعت عمل به دلیل تمرکز تصمیم گیری ها در یک سازمان، محاسبات و عملکردهای مالی نیز از شفافیت مورد نیاز برخوردار خواهد شد.

این شرکت که پیشنهاد شده است سهامدار اصلی آن شهرداری مناطق ۷، ۱۲ و ۱۳ و شرکت مترو باشند، می تواند متولی اجرایی پروژه ها اعم از پروژه های انتفاعی و همچنین پروژه های عام المنفعه باشد. این مساله می تواند با توجه به تمرکز و یکپارچه ساختن حسابها در قالب یک صندوق، توام با کسب درآمدها، هزینه های اجرایی طرحها را پوشش دهد.

دلیل این مساله بدانجا باز می گردد که اولاً با توجه به بالا رفتن توان اقتصادی این شرکت، پروژه های خرد به دلیل مشکلات مالی به حالت تعلیق در نمی آیند، ثانياً کار به دلیل ایجاد صرفه ها نسبت به مقیاس و تخصصی شدن با هزینه کمتر، کارایی بیشتر و سرعت بالاتر انجام خواهند شد و ثالثاً با توجه به اینکه پروژه های انتفاعی در بافت و به ویژه مناطق شهرداری به طور یکنواخت پراکنده نشده اند، منافع آن به صورت عادلانه صرف تمامی نقاط بافت خواهد شد. بدین منظور پیشنهاد شده است که شهرداری های سه منطقه ۷، ۱۲ و ۱۳، مسوولیت های اجرایی خود را در بافت به این شرکت واگذار کنند و متعاقباً اختیارات لازم را نیز به این شرکت تفویض دارند. علاوه بر این منطقی به نظر می رسد که این شرکت جهت سرعت در پیگیری امور محوله و کالت حقوقی را از شهرداری سه منطقه داشته باشد. از سوی دیگر، نظر به اینکه هر سه منطقه شهرداری در هیات مدیره شرکت عضویت دارند، ملاحظاتی مد نظر شهرداری های مناطق در بافت نیز جاری خواهد شد (مهندسين مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۲، مهرماه ۱۳۸۴: ۵).

۲-۳- نظام هماهنگی، تصمیم سازی و برنامه ریزی:

با توجه به اینکه در یک محدوده شهری، دستگاه های بسیاری درگیر امور خدمات رسانی هستند، اجرای هر طرح عمران شهری بدون هماهنگی و نظر این دستگاه ها امکان پذیر نیست. از سوی دیگر فرآیند برنامه ریزی و تصمیم سازی نیاز به دیدن همه جوانب امر و اشراف به مساله دارد که این مهم نیز بدون لحاظ کردن عقل جمعی و همفکری دستگاه های ذی مدخل تحقق نمی یابد. علاوه بر آن، مردم و نهادهای مدنی ساکن بافت نظرات و

دیدگاههایی دارند که در اقدامات اجرایی باید بدانها توجه گردد. از همه مهمتر ایجاد حس مشارکت در بین سایر نهاد های ذی نفع و ذی نفوذ و دستگاه های ذی مدخل، تحقق پذیری طرح را تضمین می کند و با توجه به تصمیم گیری و تقسیم وظایف مشارکتی، تشریک مساعی ایشان را به همراه دارد.

در این مسیر مشاور پیشنهاد تاسیس «شورای هماهنگی و برنامه ریزی طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافضل آن» را داده است که دبیرخانه این شورا در شهرداری منطقه ۷ مستقر خواهد بود. در این ارتباط، «بازنگری طرح پیشنهادی مشاور»، «برنامه ریزی اجرایی پروژه ها»، «هماهنگی بین دستگاه های ذی مدخل»، «نظارت بر عملکرد دستگاه های ذی مدخل و پیشرفت طرح»، به عنوان مهمترین وظایف این شورا پیشنهاد شده است. مشاهده می شود که این شورا حکم قوه مقننه در بافت را دارد و وارد امور اجرایی نخواهد شد.

اعضای پیشنهادی این شورا عبارتند از: نمایندگان شهرداری های مناطق ۷، ۱۲ و ۱۳، هیات امنای مسجد امام حسین، شورای محله، شرکت مترو، مشاوران طرح توسعه مناطق ۷، ۱۲ و ۱۳، مشاور تهیه کننده طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافضل آن، شورای اصناف تهران، شرکت تاکسیرانی تهران، شرکت اتوبوسرانی تهران، معاونت حمل و نقل راهنمایی و رانندگی، اداره اماکن، سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران، معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران، سازمان زیباسازی شهر تهران، شرکت آب و فاضلاب تهران، شرکت برق منطقه ای تهران، شرکت گاز تهران، و شرکت مخابرات تهران.

تمامی نهادها و دستگاه های عضو این شورا قابلیت آنرا خواهند داشت که نظرات خود را در قالب پیشنهاد به شورا ببرند که این پیشنهادها با تصویب اکثریت اعضا، به یک آیین نامه اجرایی مبدل خواهد شد. با توجه به اینکه نمایندگان تمامی دستگاه های ذی مدخل در کمیسیون ماده ۵ شورای عالی شهرسازی و معماری به تشکیل شورای هماهنگی و برنامه ریزی رای داده اند، متابعت از تصمیمات این شورا و اجرایی شدن آنها برای تمامی دستگاه ها الزامیست و بر این اساس تصمیمات و برنامه های شورا ضمانت اجرایی لازم را پیدا خواهد کرد (همان منبع: ۵-۶).

۳-۳- تدوین برنامه های اجرایی به تفکیک پروژه ها:

همان گونه که ذکر شد، یکی از وظایف تعریف شده «شورای هماهنگی و برنامه ریزی»، «برنامه ریزی اجرایی پروژه ها» خواهد بود. بر این پایه نهاد مزبور نسبت به خرد کردن کل طرح به پروژه های اجرایی اقدام و برنامه اجرایی هر یک را تدوین می کند. بالطبع این شورا مسوولیت هماهنگی دستگاه های ذی مدخل را به صورت توأم بر عهده خواهد داشت.

بنابراین هر یک از تصمیمات و برنامه های شورا به سایر دستگاهها ابلاغ خواهد شد. در این مسیر برنامه های اجرایی تهیه شده پس از ابلاغ به شرکت عمران و بهسازی میدان امام حسین، در جلسه هیات مدیره شرکت مطرح و سیاست ها و راهکارهای اجرایی هر یک تهیه خواهد شد (همان منبع: ۶).



۳-۴- نظام خودکنترلی:

برنامه ریزی و کنترل رابطه نزدیکی با هم دارند و به هیچ وجه قابل تفکیک نیستند. کنترل عبارتست از فعالیت هایی که باعث تطبیق عملیات یا برنامه می شود. به عبارت دیگر کنترل به معنای نگهداری فعالیت های برنامه در یک مسیر و تصحیح انحرافات از برنامه است (موسوی شاهرودی، ۱۳۸۳: ۷۴-۷۳). بر این پایه ضمانت اجرایی و صحت اجرای یک طرح در گروی کنترل آن است.

این کنترل در طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافاصل آن در دو سطح «نظارت بر عملکرد دستگاه ها» و «سیستم کنترل پروژه» مطرح است. مقصود از سیستم کنترل پروژه، نظارت مستمر و سیستماتیک متشکل از گزارش گیری، پیش بینی هزینه ها و وضعیت پیشرفت طرح و سپس مقایسه آنها با بودجه و زمان بندی طرح در حین اجرای آن است (موسوی شاهرودی، ۱۳۸۳: ۸۱).

بر اساس طرح پیشنهادی مشاور، مسوولیت نظارت بر عملکرد دستگاه ها و پیشرفت طرح بر اساس برنامه زمان بندی شده، به شورای هماهنگی و برنامه ریزی سپرده می شود. این شورا مقدمات برپایی تشکیلات نظارتی را در یکی از اولین جلسات خود فراهم خواهد ساخت و در صورت تخطی یا ضعف عملکرد هر یک از دستگاه ها، تصمیمات لازم را اتخاذ خواهد کرد (مهندسین مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۲، مهرماه ۱۳۸۴: ۶).

۴-۱- بررسی امکان پذیری ۳۲ اجرایی و واقع نگری ۳۳ طرح:

معمولا در طرح های شهری درصد بالایی از پیشنهاد های ارائه شده در طرح ها به دست فراموشی سپرده می شوند که مهمترین عامل در این مساله، عدم در نظر گرفتن توانایی اجرایی و مالی شهرداری و همچنین ایده آل گرایی طراح هاست. در این زمینه در طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافاصل آن، مبنای بر مداخله حداقلی مدیریت شهری بوده است تا از یک سو حجم عملیات وسیع کار بحث تعویق آن نشود و از سوی دیگر هزینه های طرح از توان شهرداری خارج نباشد. از این رو مشاور در پیشنهاد های ارائه شده، توجه خاصی به تحقق پذیری آن داشته است. ناگفته نماند که طرح های بزرگ به دلیل درگیر کردن خیل عظیمی از شهروندان، منافع خانوار های بسیاری را تحت الشعاع قرار می دهند و بعضا با بروز مشکلاتی نظیر برخورد با معارضان ملکی و کمبود نقدینگی، متوقف می شوند.

نکته دیگری که در جهت واقع گرایی طرح بدان توجه شده، اینکه در طرح های پیشنهادی، پروژه هایی گنجانیده شده است که اجرای آنها منافع اقتصادی برای شهرداری در پی دارد و می تواند محلی برای تامین بخشی از هزینه های دیگر پروژه های عام المنفعه در بافت باشد. در این ارتباط، نتایج حاصله از تحلیل اقتصادی طرح، موید این مدعاست (مهندسین مشاور فجر توسعه، مرحله ۴، جلد ۲، مهرماه ۱۳۸۴: ۴).

۴-۲- بررسی تحقق پذیری طرح:

آخرین بخش از شرح خدمات یک برنامه شهری، بخش تحقق پذیری^{۳۱} آن است. به طور عرفی در بخش تحقق پذیری طرح ها طیف وسیعی از مسایل از جمله برآورد اقتصادی، مرحله بندی اجرایی و یا مکانیسم اجرایی طرح مورد بررسی قرار می گیرد، لیکن این بخش از مطالعات هویت مستقلی از آنچه مرسوم شده است، دارد.

در بخش تحقق پذیری طرح، مشاور باید با ارائه مستندات و مصادیق نشان دهد که در وهله اول طرح تهیه شده تا چه حد طرح واقعیت ها را در نظر گرفته و از مشروعیت و مقبولیت در نزد نهادهای ذی نفع و ذی نفوذ برخوردار است و در وهله دوم چه راهکارهایی را به کار بسته است تا طرح از ضمانت اجرایی برخوردار گردد.

به طور کلی در بخش تحقق پذیری طرح ها باید به مواردی همچون امکان پذیری اجرایی و واقع نگری طرح، برنامه ریزی مشارکتی طرح و مشارکت پذیری آن در اجرا، سیاست های انگیزش مشارکت نهادها و دستگاه های ذی مدخل، نحوه بازنگاری و به روزرسانی طرح و نحوه نظارت بر اجرای طرح مورد بررسی قرار می گیرد. بنابراین مجموعه موارد مذکور بیانگر آن است که در تهیه و اجرای طرح، چه مسایلی برای تحقق یافتن آن در مد نظر بوده است. با توجه به آنچه گفته شد، ذیلا به اختصار تحقق پذیری طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافاصل آن مورد بررسی قرار می گیرد:

۴-۲- برنامه ریزی مشارکتی ۳۴ طرح و مشارکت پذیری ۳۵ اجرایی آن:

معمولا طرح هایی که به صورت مشارکتی تهیه و اجرا می شوند، موفق تر از سایر طرح ها هستند. به طور کلی مقوله مشارکت از یک سو می تواند مقبولیت و مشروعیت یک طرح را رقم بزند و از سوی دیگر می تواند بار اجرایی مدیریت شهری را سبک کند. به دیگر سخن، وقتی یک طرح با نظر سایر نهادهای ذی نفع و ذی نفوذ تهیه شده باشد، علاوه بر جامع نگری و واقع گرایی، در اجراء نیز همکاری و هماهنگی این نهادها را به همراه خواهد داشت. در این مسیر در فرآیند تدوین طرح با اتکاء به نظرات نهادهای ذی نفع و ذی نفوذ، اقدامات زیر صورت گرفته است:

الف- مشارکت ساکنان و نهادهای مدنی مستقر در بافت:
در تمامی مراحل طرح تدوین از نظرات ساکنان بافت، معتمدان محلی و تشکل های مدنی بهره گرفته شده است. در این زمینه در ابتدا با انجام مصاحبه و پر کردن پرسشنامه از ساکنان، معتمدان و تشکل های محلی، نظرات ایشان جمع آوری و در طرح های پیشنهادی لحاظ شد. از سوی دیگر پس از آنکه طرح های پیشنهادی آماده شد، یک بار دیگر با مراجعه به محل این نظرات با اهالی، معتمدان و تشکل های بافت در میان گذاشته و تایید ضمنی آنها گرفته شد.
اما به این نیز میزان کفایت نشد و در هنگام ارائه مکانیسم اجرایی طرح، ذیل موضوع «نظام هماهنگی، تصمیم سازی و برنامه ریزی»، در قالب تشکیل «شورای هماهنگی و برنامه ریزی»، حضور نمایندگان تشکل های اجتماعی ساکن در بافت نظیر



منبع:

اخوی، احمد، «اقتصاد کلان: پایه ای و کاربردی»، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، ویرایش دوم، ۱۳۷۴. بانک صنعت و معدن، «راهنمای تامین خدمات پیش مهندسی و تهیه گزارش توجیهی طرح»، روابط عمومی بانک صنعت و معدن، ۱۳۸۴. برنس، ورنر و پیتر هاورانک، «ارزیابی طرح های اقتصادی: راهنمای تهیه و امکان سنجی پروژه های صنعتی»، ترجمه سید احمد میرمطهری، چاپ چهارم، ۱۳۸۴. سالازار، ملیطو، سونیا تیونگ آگونو و پاز دیاز، «مقدمه ای بر کارآفرینی»، ترجمه سیامک نطاق، انتشارات کوهسار، چاپ سوم، ۱۳۸۲. گاتفرید، یایرون، جوزف سپولودا و ویلیام سودر، «نظریه و مسایل اقتصاد مهندسی»، ترجمه محمد سید حسینی و بیژن توسلی حضوری، انتشارات صنایع ایران، ۱۳۷۷. مهندسین مشاور فجر توسعه، «طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافاصل آن»، گزارش مرحله اول، جلد اول (مطالعات طرح های فرادست، تاریخی و طبیعی)، تیرماه ۱۳۸۴. مهندسین مشاور فجر توسعه، «طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافاصل آن»، گزارش مرحله اول، جلد دوم (مطالعات جمعیتی، اجتماعی و اقتصادی)، تیرماه ۱۳۸۴. مهندسین مشاور فجر توسعه، «طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافاصل آن»، گزارش مرحله دوم و سوم، تیرماه ۱۳۸۴. مهندسین مشاور فجر توسعه، «طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافاصل آن»، گزارش مرحله چهارم، جلد اول (ارائه طرح)، مهرماه ۱۳۸۴. مهندسین مشاور فجر توسعه، «طرح توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافاصل آن»، گزارش مرحله چهارم، جلد دوم (برآورد اقتصادی و هدایت طرح)، مهرماه ۱۳۸۴. موسوی شاهرودی، سید محمد، «مدیریت اقتصادی پروژه»، انتشارات بازتاب، ۱۳۸۲.

اعضای هیات امنای مسجد امام حسین و همچنین نماینده شورای محلات پیش بینی شده است. بر این اساس زمینه برای شورای هماهنگی و برنامه ریزی توسعه مهیا است تا در موارد مقتضی چه پیش از نهایی شدن طرح ها و چه به هنگام اجرای آنها، از مشارکت نهادهای اجتماعی و مردم ساکن بافت بهره جوید.

جمع این مسایل باعث می شود که نظر به اینکه طرح از یک سو خواست مردم را در تصمیم سازی در نظر گرفته و از سوی دیگر زمینه مشارکت اجرایی ایشان را فراهم ساخته است، از ضمانت های اجرایی لازم برخوردار باشد. حتی اگر شهرداری در طول اجرای طرح با مشکلاتی و مقاومت هایی نیز مواجه شود، نمایندگان مردم و نهادهای مردمی، نقش بسزایی در حل این مشکلات ایفا خواهند کرد (همان منبع: ۲).

ب- توجه به طرح های فرادست و تعامل با کارشناسان مشاور طرح فرادست:

به طور کلی ساختار کلان کالبدی، اقتصادی و اجتماعی یک بافت در طرح هایی نظیر مجموعه شهری، جامع و تفصیلی تعیین می شود و این شاکله در طرح های تفصیلی مناطق شهری تنفیذ می شود. بر این اساس هیچ یک از طرح های شهری نمی تواند با طرح های فرادستی خود مغایرت داشته باشد؛ چرا که از یک طرف نظام عملکردی شهری را مختل خواهد کرد و از طرف دیگر با مخالفت نهادهای مرجع مانند کمیسیون ماده ۵ شورای عالی شهرسازی و معماری مواجه می گردد.

با علم به این مساله و در جهت تامین اولین بند از شرح خدمات طرح، مشاور علاوه بر در نظر گرفتن جایگاه محدوده مورد مطالعه در طرح جامع شهر تهران (تهیه شده در سال های ۱۳۷۱ و ۱۳۴۷)، طرح های تفصیلی مناطق شهری فرادست را نیز بررسی کرده و شاکله های فضایی آنرا در طرح جاری ساخته است. همچنین در تمامی مراحل طرح، یافته ها و پیشنهادها با مشاورین مناطق فرادست که مسوولیت طرح بررسی مسایل توسعه شهری این مناطق را بر عهده داشتند، مطابقت و تدقیق شد و حتی ذیل موضوع «نظام هماهنگی، تصمیم سازی و برنامه ریزی»، در قالب تشکیل «شورای هماهنگی و برنامه ریزی»، کرسی های لازم برای کارشناسان مشاوران مزبور در نظر گرفته شد تا در روند اجرای طرح نیز کلیه امور با هماهنگی و نظر کارشناسان تهیه کننده طرح های فرادست، پیش رود (همان منبع: ۳-۴).

ج- تعامل با کارفرما و کارشناسان شهرداری: معمولاً طرح های شهری وقتی به اجراء در می آیند که مجریان این طرح ها، اعتماد کافی به آنها داشته باشند. در این زمینه در یک رابطه تنگاتنگ با کارفرما و کارشناسان شهرداری، خواسته های ایشان با ملاحظات طرح انطباق داده و برآورده شد. همچنین گزینه های مطرح قبل از تبدیل شدن به طرح نهایی، به کارفرما عرضه و دیدگاه های وی لحاظ شد.

مضاف بر آن، در مکانیسم اجرایی پیشنهادی، ذیل عناوین «ساختار تشکیلات اجرایی» و «نظام هماهنگی، تصمیم سازی و برنامه ریزی»، محوریت کارفرما در «شرکت عمران و بهسازی میدان امام حسین» و «شورای هماهنگی و برنامه ریزی» اعمال شد. بر این پایه هنگامی که نظرات کارفرما و مسوولان و کارشناسان شهرداری در تمامی مراحل تدوین طرح در نظر گرفته

شده باشد، طرح تهیه شده ضمانت لازم اجرایی را به دلیل وجود جو اعتماد، خواهد داشت (همان منبع: ۳).

با توجه به مواردی که گفته شد، می توان گفت که در تمامی مراحل تدوین طرح، به نظرات مردم، معتمدان محلی، تشکل های اجتماعی، کارفرما، کارشناسان، شهروندان و مشاوران طرح های فرادست توجه شده است. از این رو هنگامی که یک طرح از یک سو واقع گرایی را در دستور کار خود قرار داده باشد و از سوی دیگر به تمامی جزئیات اعم از مسایل حقوقی، قانونی، منافع ذی نفعان و نقش یک بافت در پهنه شهری توجه کرده باشد، از ضمانت اجرایی لازم برخوردار خواهد شد (همان منبع: ۴).

۳-۴- سیاست های انگیزش ۳۶ مشارکت نهادها و دستگاه های ذی مدخل:

جلب مشارکت نهادها و دستگاه های ذی مدخل در طرح های عمران شهری نیازمند یک دید همه جانبه نگر و استفاده از طیف وسیعی از سیاست هاست. در این ارتباط، هر یک از سیاست های پیشنهادی برای یک جامعه مرجع کاربرد دارد. ذیلا سیاست های پیشنهادی مشاور در توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافاصل آن جهت انگیزش نهادها و دستگاه های ذی مدخل بررسی می شود:

الف- تمرکز و افزایش توان اجرایی:

طرح هایی که بین چند محدوده شهرداری مشترک هستند، در تحقق خود به دلیل تفاوت دیدگاه ها، خرد بودن توان اجرایی و عدم هماهنگی با معضلاتی مواجه می شوند که حل آن مستلزم زمان طولانی و دستگاه های بالاتر است. به منظور پرهیز از این معضل و همچنین استفاده از صرفه های مقیاس در تجمیع سایر توان های مالی، فنی و اجرایی در یک دستگاه، مشاور تاسیس شرکت عمران و بهسازی میدان امام حسین را پیشنهاد کرده است. این پیشنهاد ضمن آنکه شفافیت عملکردهای مالی را به همراه خواهد داشت، در صورت تفویض اختیارات لازم، سرعت عمل بالایی را به دلیل تمرکز تصمیم گیری ها و افزایش کارایی در اجرای طرح به ارمغان می آورد. از سوی دیگر یکپارچه ساختن حساب ها در قالب یک صندوق و واریز حق السهم هر یک از دستگاه ها به این صندوق، به همراه تزریق درآمد های حاصله، می تواند قدرت مالی طرح را افزایش دهد و عایدات طرح را صرف برقراری عدالت فضایی در بافت و اجرای طرح های عام المنفعه سازد (همان منبع: ۵).

ب- التزام اجرایی دستگاه ها:

نظر به اینکه در مکانیسم اجرایی پیشنهاد شده برای طرح، شورایی تحت عنوان «شورای هماهنگی و برنامه ریزی توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و بافت های فرسوده محدوده بلافاصل آن» در نظر گرفته شده است. لذا با توجه به اینکه طرح در کمیسیون ماده ۵ که نمایندگان دستگاه های مختلف اجرایی کشور در آن حضور دارند، تصویب خواهد شد و نمایندگان این دستگاه با اجرای آن موافقت کرده اند، این شورا ضمانت های اجرایی لازم را برای پیشبرد مصوباتش خواهد داشت. به بیان دیگر از آنجایی که شورای هماهنگی و برنامه ریزی که مشروعیات خود را از کمیسیون ماده ۵ گرفته است و با در نظر



۴-۴- نحوه بازنگری ۳۷ و به روز رسانی ۳۸ طرح:

پویایی و انعطاف پذیری دو مقوله ای هستند که اجرایی شدن طرح‌ها را تضمین می‌کنند. به عبارت دیگر باید طرح‌ها بتوانند خود را با ملاحظات جدید انطباق دهند، به روز کنند و در مقابل موانع و مسایل پیش بینی نشده انعطاف لازم را از خود نشان دهند. مستلزمه این امر پیش بینی مکانیسم به روز کردن طرح در مکانیسم اجرایی آن است. بدین منظور بنا به پیشنهاد مشاور «بازنگری طرح» به شورای هماهنگی و برنامه ریزی سپرده می‌شود.

در این بین اگر موضوع بازنگری به امور اجرایی باز گردد، شورا با اتکاء به نظرات کمیته‌های کارشناسی خود، این مهم را محقق می‌سازد. لیکن در صورتی که این بازنگری نیازمند متحول شدن طرح باشد، شورا بازنگری طرح را به طور مستقیم به مشاور تهیه کننده آن می‌سپارد. شایان ذکر است شورا می‌تواند با تواترهای از قبل پیش بینی شده به بازنگری طرح بپردازد تا شرط پویایی طرح همواره تامین گردد (همان منبع: ۶).

۴-۵- نحوه نظارت ۳۹ بر اجرای طرح:

بدین منظور در طرح پیشنهادی مشاور، امر خطیر «نظارت بر عملکرد دستگاه‌های ذی‌مدخل و پیشرفت طرح» به شورای هماهنگی و برنامه ریزی سپرده شده است (همان منبع: ۶).

۵- جمع بندی و نتیجه گیری:

یکی از دلایلی که بسیاری از طرح‌های شهری در اجرا موفق نیستند، مساله هدایت طرح آنهاست. هر چند یک طرح شهری به بهترین نحو تهیه شده باشد، ولی در صورتی که در اجرا با مشکل مواجه شود، عملاً یک طرح ناموفقی محسوب می‌گردد. از این رو برای موفقیت طرح‌های شهری، تدوین بخش هدایت طرح ضروری است تا چگونگی اجرای طرح و سازمان اجرایی آن مشخص شود.

به دیگر سخن، «هدایت طرح» عمدتاً به مراحل پس از اجرای آن باز می‌گردد و به مسائلی همچون برنامه اجرایی، زمان بندی اجراء، سازمان اجرایی، وظایف و اختیارات نهادهای اجرایی، چگونگی تهیه برنامه پروژه‌های اجرایی، اجرای طرح به صورت مشارکتی، منابع تامین سرمایه و نقش دستگاه‌ها می‌پردازد. علاوه بر آن مشاور ضمن تحلیل اقتصادی طرح، توجیه پذیری آنرا نیز مورد بررسی قرار می‌دهد که این مساله می‌تواند به بازنگری طرح به منظور انطباق طرح پیشنهادی با واقعیات منجر شود.

بر این پایه هنگامی که مشاوران علاوه بر تهیه طرح، مسوولیت تدوین هدایت طرح را نیز بر عهده داشته باشند، از یک سو طرح‌ها از حالت ایده‌آلیستی و انتزاعی خارج و به واقعیت نزدیک می‌شوند و از سوی دیگر تمامی ابعاد طرح اعم از سرمایه مورد نیاز، نقش دستگاه‌های ذی‌مدخل و سازمان اجرایی کار برای مدیریت شهری روشن خواهد بود. در این صورت می‌توان ادعا کرد که طرح‌های عمران شهری ضمانت اجرایی لازم برای تحقق یافتن را پیدا خواهند کرد.

گرفتن آنکه در کمیسیون ماده ۵، دستگاه‌های مختلف با دادن رای مثبت به ایجاد شورا، تلویحاً تعهد لازم را برای متابعت دستگاهشان از مصوبات این شورا سپرده‌اند، الزام اجرایی برای سایر دستگاه‌ها برای مصوبات شورای هماهنگی و برنامه ریزی تامین شده است (همان منبع: ۵۶).

ج- سیاست‌های تشویقی:

شهرداری با توجه به قوانین و آئین نامه‌های داخلی خود، امکانات بسیاری برای پیشبرد اهدافش دارد. به عنوان مثال شهرداری می‌تواند برای ترغیب مالکان یک بنا یا چند بنا برای نوسازی واحد خود و یا تجمیع قطعات، تراکم تشویقی به ایشان دهد و یا عوارض خود را به صورت اقساط از آنها دریافت دارد. از سوی دیگر در مواردی که نیاز است شهرداری راساً جهت اجرای یک طرح وارد عمل شود، منطقیاً برای قانع کردن مالکان برای واگذاری حق مالکیت خویش به شهرداری، باید از ابزار «قیمت ترجیحی» استفاده کند. در بخش ضوابط تراکم و تجمیع طرح به طور مبسوط به این سیاست‌ها پرداخته شده است (همان منبع: ۶).

د- مشارکت اجرایی ساکنان و نهادهای مدنی مستقر در بافت:

علاوه بر اینکه در تصمیم‌سازی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از نظرات ساکنان و مشارکت نهادهای مدنی مستقر به ویژه در شورای هماهنگی و برنامه‌ریزی بهره‌جسته شده است، زمینه برای سپردن بخشی از امور اجرایی به مردم و این نهادها هموار است. به عنوان مثال می‌توان در طراحی مجدد بدنه مسجد امام حسین از کمک هیات امنای این مسجد بهره‌جست و یا اینکه می‌توان با شریک ساختن کسبه و مالکان قطعات واقع در طرح در سود اقتصادی پروژه، از توانایی‌های ایشان در اجرای پروژه‌ها استفاده کرد. در این مسیر می‌توان برای هر پروژه یک شرکت تعاونی و یا شرکت سهامی ثبت کرد که سهامداران آن از آورندگان زمین (مالکان)، سرمایه‌گذاران و شهرداری به عنوان اعطا کننده تراکم و سایر تسهیلات تشکیل شده است. علاوه بر آن ضروری به نظر می‌رسد که برای انطباق هر چه بیشتر نظرات ساکنان و کسبه‌ها با پروژه‌های در نظر گرفته شده، هیات امنایی متشکل از ایشان برای هر پروژه تشکیل گردد (همان منبع: ۷-۶).

ه- ارائه مشاوره:

از آنجایی که کارشناسان شهرداری تجارب کافی و لازم را در مورد چگونگی اجرای یک پروژه و آینده آن دارند، ضروری است که این تجارب در اختیار ساکنان بافت و به ویژه کسانی که قطعات ملکی ایشان اصطلاحاً در طرح قرار می‌گیرد، گذاشته شود. این مساله علاوه بر آنکه بسیاری از مشکلات پیش رو را مرتفع خواهد ساخت، در بسیاری از موارد امکان جلب مشارکت این مالکان را نیز به همراه دارد.

از سوی دیگر تجارب کارشناسان شهرداری در چگونگی اجرای پروژه‌ها در صورتی که در اختیار دست‌اندرکاران اجرایی هر پروژه قرار گیرد، می‌تواند علاوه بر ایجاد تسریع در کار، منافع اقتصادی هر یک از پروژه‌ها را بالا ببرد. بدین منظور پیشنهاد می‌شود که یک دفتر مشاوره زیر نظر شورای هماهنگی و برنامه ریزی توسعه و ساماندهی میدان امام حسین و یا زیر نظر شرکت عمران و بهسازی میدان امام حسین تشکیل گردد (همان منبع: ۷).

پانویس:

- 1- Development Project
- 2- Project Life Cycle Phases
- 3- Pert (Project Evaluation & Review Technique)
- 4- CPM (Critical Path Method)
- 5- Bar Graph
- 6- Gantt Chart
- 7- Henri L. Gantt
- 8- Fredric W. Taylor
- 9- Financial Analysis
- 10- Economical Analysis
- 11- Return
- 12- Feasibility Study Report
- 13- Economical Profit
- 14- IRR (Internal Rate Of Return)
- 15- BBP (Pay Back Period)
- 16- Breakeven Point
- 17- Current Price
- 18- Total Cost
- 19- Market Value
- 20- Preset Value Method
- 21- Compound Growth
- 22- FW (Future Worth)
- 23- PV (Present Value)
- 24- Net Present Value
- 25- Profit & Loss Account
- 26- Capital Budgeting
- 27- Fixed Capital
- 28- Working Capital
- 29- Raw Materials
- 30- Project Organization
- 31- Achievability
- 32- Feasibility
- 33- Practicality
- 34- Participatory Planning
- 35- Participatability
- 36- Stimulation Policy
- 37- Revision
- 38- Up To Date
- 39- Control Project