



لزوم آموزش شهرداران و اعضای شوراهای

□ فرشته فرشادجم

رمضان علی باقری، متولد ۱۳۳۱ در بسطام است. وی حدود ۲۷ سال است که به عنوان شهردار در شهرهای مختلف مشغول به کار بوده است. وی نخستین تجربه‌ی شغلی‌اش را در بسطام داشته؛ شهردار شهرهای دامغان، مهدی‌شهر، خرمشهر، ملایر، شاهرود و ساری بوده است. در حال حاضر نیز ۳۰ ماه است که در سمنان به عنوان شهردار منتخب گردیده است. باقری، تکنسین عمران و کارشناس ارشد مدیریت است. او خرمشهر را به لحاظ معنوی از شهرهای محبوب خود می‌داند که بعد از قطعنامه جنگ تحمیلی نیز نخستین شهردار آن بوده، بسطام را به لحاظ زیبایی و آثار تاریخی‌اش شهری دوست‌داشتنی می‌داند. وی آموزش را برای شهرداران و اعضای شورای شهر و حتی شهروندان امری ضروری می‌داند. باقری مدیریت واحد شهری را نیاز همه شهرداران برای بهتر انجام دادن وظایف خود اعلام کرد و در گفتگویی با **شهردارپیا** از وظایف شهردار، فرصت‌ها و چالش‌های شهرداران سخن گفت.

خشتی خاص منطقه کویری است. این بازار در حدود ۱۸۰ سال پیش ساخته شده و در حال حاضر بزرگ‌ترین مرکز خرید و فروش کالاهای تجاری است.

شهر سمنان در ۲۰۵ کیلومتری شرق تهران یکی از شهرهای چهاردهمین ایالت تاریخی، ورن یا ورنه، از تقسیمات شانزده گانه اوستایی دوران باستان، بوده است.

□ **تعامل شهرداری و شخص شهردار با شوراهای چه دستاوردی خواهد داشت و آیا این تعامل می‌تواند به نفع شهروندان باشد؟**
■ اگر شهرداری بخواهد رشد متوازن داشته باشد نخستین گام در این راه، تعامل با شوراهای است و نبود این تعامل ایجاد زاویه انحرافی است که هر چه جلوتر

استان سمنان، در دامنه‌های جنوبی رشته کوه البرز واقع شده است که بلندای آن از شمال به جنوب کاسته شده و به کویر ختم می‌شود. استان سمنان با مرکزیت شهرستان سمنان دارای ۴ شهرستان (سمنان، شاهرود، دامغان و گرمسار)، ۱۰ بخش، ۱۶ شهر و ۲۸ دهستان است. زبان مردم سمنان از بقایای دست نخورده زبان پهلوی، قومسی، است. از جاذبه‌های شهرستان سمنان می‌توان به مسجد امام خمینی، مسجد جامع، دروازه‌ی ارگ، موزه حضرت، امامزاده یحیی بن موسی (ع)، مقبره‌ی شیخ علاء الدوله سمنانی و... اشاره کرد.

بازار سمنان با قرار گرفتن در مرکز شهر به دو قسمت شمالی و جنوبی تقسیم شده است. این بازار به سبک معماری سنتی، با سقف‌های آجری و



گروه یا سازمانی که زودتر شروع به کار کند نقطه‌ای در شهر را حفاری می‌کند که این موضوع علاوه بر عمل نکردن به مدیریت واحد چند باره کاری را در پی دارد.

سازمان‌های مختلف به قصد خدمت کردن به مردم این کار را صورت می‌دهند که به واقع نتیجه‌ای عکس دارد. در برنامه سوم توسعه متأسفانه حتی بعضی از کارها که برای شهرداری هزینه نیز در پی داشت به شهرداری‌ها واگذار نگردید، مثل کتابخانه‌ها و البته مجلس شورای اسلامی اقداماتی در این زمینه صورت داد.

به نظر من اگر قرار باشد شهرداری‌ها همانند شهرهای توسعه یافته سروسامانی جدی پیدا کنند، باید مدیریت واحد شهری هر چه سریع‌تر مطابق برنامه‌ی چهارم در کشور شکل گیرد آن وقت می‌توان ادعا کرد حرکتی مثبت در راه خدمت به مردم برداشته شده است و با داشتن این وظایف است که شهردار می‌تواند بهتر و بیش‌تر از گذشته به مردم خدمت نماید.



برویم این زاویه بیش‌تر می‌گردد و توفیقی برای شهردار و شورا در پی نخواهد داشت. در صورتی که شورا و شهرداری با هدف خدمت کردن به مردم باشند و با تعامل خوب و نزدیک خود می‌توانند موفقیت‌های بیش‌تری برای کمک به شهر حاصل نمایند.

در دو دوره‌ی قبلی شوراها شاهد بودیم به دلیل بعضی از کج‌سلیقگی‌های افراد در شوراها زاویه انحرافی ایجاد شده بود که امیدواریم با تجربه ۸ ساله شوراها در شورای سوم این کاستی وجود نداشته باشد و کم‌تر شاهد دخالت‌های نابه‌جای اعضای شورا باشیم. شورا و شهرداری به عنوان دو بال در قالب رسیدن به هدف خود یعنی آسایش و آرامش مردم حرکت می‌کنند و باید خدمتگزار خوبی برای مردم باشند. هدف از این تعامل کمک به آسایش مردم است و اختلاف بین شورا و شهردار خدمت به مردم را با کندی مواجه می‌کند.

□ شهردار و یا شهرداری با داشتن وظایفی بیش از وظایفی که در حال حاضر دارد آیا می‌تواند کمک بیش‌تری به مدیریت شهر نماید؟

■ یک بحث کلی در این مورد مطرح می‌نمایم که نه تنها برای سمنان بلکه برای تمام شهرها می‌تواند مطرح شود. عدم وجود مدیریت واحد شهری بحثی است که در کل کشور مطرح است. در برنامه سوم توسعه براساس ماده ۱۳۷ برنامه قرار بود ۲۳ وظیفه به شهرداری‌ها محول گردد و به نوعی مدیریت واحد شهری در قالب برنامه آغاز شود که شهرها بتوانند به صورت مدیریت یکپارچه شهری عملکردی داشته باشند.

از انتقاداتی که به کل برنامه می‌تواند وارد باشد، این است که در شهرداری‌ها چند مدیریتی حاکم است. به عنوان نمونه یکی از پیامدهای نبود مدیریت واحد شهری این است که در شهر هنگام صبح هر

اگر شهرداری بخواهد رشد متوازن داشته باشد نخستین قدم در این راه تعامل با شوراهاست. شهردار و شورا دو بال در قالب رسیدن به هدف خود یعنی آسایش و آرامش مردم هستند.

□ طبق قانون وظایفی برعهده شهردار است نظر شما در مورد این وظایف و قوانین چیست؟

■ براساس قانون شهرداری‌ها که تقریباً متعلق به سال ۱۳۳۴ است نقدها و اصلاحاتی بر آن وارد است که در سمینار کلان شهرها نیز عنوان گردید. قانون شهرداری و شهرها باید تا حدودی اصلاح شود. شرح وظایف شهردار در قالب شهرداری تقریباً



در سالی که گذشت
۷۰ درصد در سمنان
توانسته ایم جذب
پروژه عمرانی
داشته باشیم.

بحث آموزش بحث
بسیار جدی برای
اعضای شوراها و
حتی شهرداران
است.

شهرداری فعلاً مشخص است و براساس مصوبات شورای شهر که قانون این اختیار را به شورا داده شرح وظایف شهردار روشن و شفاف و اگر مدیریت واحد شهری شکل بگیرد خیلی از مسائل و مشکلات برطرف می شود.

□ شهردار موفق چه خصوصیتی دارد و چه شهرداری را می توان گفت در جهت خدمت به مردم موفق بوده است؟

■ شهردار موفق با تمام سازمان های شهر تعامل مثبت و سازنده دارد و در طول دوره ی ۴ ساله موفق ترین شهردارها شهرداری هستند که این تعامل را دو سویه ایجاد نمایند و صداقت و راستی در چهارچوب قانون و مقررات وجود داشته باشد. شهردار موفق با ایجاد تعامل با تمام ادارات و سازمان های شهر که انجام وظیفه می کنند می تواند از این همکاری و همدلی به نفع مردم استفاده نماید و در این راه بیشترین سود برای مردم به ارمغان خواهد آورد.

روشن است. با رعایت تفویض اختیارات و حمایت سازمان شهرداری ها و شوراهای شهر، سیاست عدم تمرکز شکل بگیرد و تفویض اختیار به شهردار و شهرداری شود، یقیناً شهرداری ها توفیقات بیشتری خواهند داشت.

من اعتقاد دارم قانون شهرداری ها علی رغم انتقادهایی که به آن وارد است قانون خوبی است، اما به طور مثال ماده ۱۰۰ جای بحث دارد که اعتقاد

باید مدیریت واحد شهری هرچه سریع تر مطابق برنامه چهارم در کشور شکل گیرد. شهردار موفق با ایجاد تعامل بین تمام سازمان ها از این همکاری و همدلی به نفع مردم استفاده می کند.

دارم می توان مانند ماده ۷۷ یک راه حل برای آن پیدا نمود و به نحوی این مسأله حل شود. می توان گفت، شرح وظایف شهردار طبق قانون



ایجاد شود که همه شهروندان خودشان را مسؤول و شهردار بدانند این مسائل حل شده است. سازمان همیاری شهرداری ها و سازمان شهرداری ها نهادهایی هستند که باید در این زمینه فعالیت نمایند.

تجربه نشان داده، تعامل و گفت وگو با مردم در مسجدها، تکیه ها، محله ها و کتابخانه ها بسیار مؤثر و مفید در آشنا شدن با مشکلات و نظرات مردم است.

□ شخص شهردار تا چه میزان در رسیدن به اهداف تعیین شده در شهر مؤثر است و درایت و دانش او می تواند به انجام وظیفه بهتر او کمک می نماید؟

■ تمام افرادی که این وظیفه را می پذیرند مشتاق خدمت کردن به مردم هستند و یکسری عوامل و ابزار است که این کارایی خدمت کردن را افزایش می دهد؛ یکی از ابزارهای اولیه را می توان همان آموزش دانست. بحث دیگر امکانات است که باید بعضی از خدمات و امکانات در اختیار شهرداری قرار گیرد تا با این ابزار به موفقیت برسد.

هر شخصی نباید به عنوان شهردار انتخاب شود حتی با داشتن تحصیلات کارشناسی ارشد. شهردار باید نوعی مدیریت جامع که با تمام ابعاد جامعه در ارتباط است را مدیریت نماید، به نوعی شهرداری یک دولت کوچک است و در رأس آن جامعه نگری به عنوان شهردار وجود داشته باشد که بتواند تعامل لازم را بین اقشار مختلف جامعه به وجود آورد. یک شهردار با افراد مختلف از فرهنگ جامعه برخورد دارد و باید فرهنگ برخورد با مردم را داشته باشد و در ابتدای راه جامعه شناسی خوب باشد و تعامل با مردم که در مسیر شورا می تواند شکل بگیرد از ابزارهایی است که هر شهردار باید آن را داشته باشد.

□ با توجه به سابقه دیرینه شما در مدیریت شهری، تجربه کار با شوراهای و بدون شوراهای را داشته اید، وجود شوراهای را در کنار شهرداری چگونه ارزیابی می کنید؟

■ وجود شوراهای علاوه بر داشتن نکات مثبت، نقاط منفی نیز به همراه خود داشته است. یکی از نکات مثبت آن به واسطه ی سیاست عدم تمرکز است که قانون اساسی به آن اشاره کرده است کار مردم باید به دست مردم انجام شود به همین دلیل وجود شوراهای تصمیم بدی نبوده است، اما انتقادی که مطرح است، متأسفانه، بعضی از شوراهای در این بین به انحراف کشیده شده اند و نتوانسته اند کارنامه ی خوبی ارائه دهند. برنامه ای برای آموزش شوراهای در نظر گرفته نشده است، به عنوان مثال کسانی که با رأی مردم وارد شورا شده ولی با آگاه نبودن از وظیفه خود هیچ ابتکاری نمی تواند داشته باشند باید یک فیلتر و یا کنترل نظارتی بر انتخاب شوراهای انجام شود، دست کم یک بار امتحان قانون از آن ها گرفته شود. به صراحت اعلام می کنم، در ۸ سال گذشته مواجه شده ام با اعضای شوراهایی که حتی یک بار نیز قانون را مطالعه نکرده اند. براساس قانون کلاس های آموزشی ترتیب داده شود تا اعضای شوراهای آموزش های لازم را ببینند. این طبیعی است فردی که در شورا انتخاب شده، تخصص این کار را ندارد و به قانون نیز آشنا نیست شهرداری به انحراف کشیده می شود. بحث آموزش، بحث بسیار جدی برای اعضای شوراهای و حتی شهرداران است و این بسیار لازم و ضروری می باشد.

زمانی که من در سال ۵۹ به شهرداری بسطام منصوب شدم به مدت ۱۵ روز از طرف وزارت کشور آموزش های لازم را دیدم و این لازم و ضروری است که شهردارها نیز آموزش های لازم را ببینند. حتی به آموزش شهروندی اعتقاد داریم زیرا شهروندی که وظایف خود را بداند خیلی از مشکلات در شورا را می توانیم با کمک او مرتفع سازیم. اگر این فرهنگ



خبرگان شهر و اهل فن استفاده نمایم و درآمدهایی برای شهر ایجاد کنیم و با کنترل هزینه‌ها تمهیداتی انجام شود که مناسب‌ترین هزینه‌ها صورت گیرد و بار از دوش مردم برداشته شود این شیوه‌ای بود که توانستم در جلساتی که برای کنترل برنامه‌ریزی شهری در شهرداری داشته‌ام با استفاده از مسؤولان محلی و برنامه‌های مدون اهداف را جلو ببریم. انجام حرکات این چنینی در سطح شهرداری‌ها اگر صورت پذیرد نقطه‌ی مثبتی برای شهردار است؛ زیرا شهردار به عنوان عامل اجرایی و مدیرعامل شرکت تعاونی که مردم اعضای تعاونی آن هستند و شورای شهر نیز نقش هیأت مدیره دارد انجام وظیفه می‌کند.

□ **مدیریت خلاق شهری چه مدیریتی است؟ در سمنان آیا این مدیریت اعمال شده است؟**
■ البته این که آیا در سمنان انجام شده یا خیر، برعهده مردم است. هنگام تحویل گرفتن شهرداری سمنان بودجه‌ی شهرداری ۶/۸ میلیارد تومان بود و در سال ۸۶ شورای شهر بودجه‌ی ۲۷/۷ میلیارد تومانی را تصویب کرد این ارتقاء در ۳۰ ماهی بوده

شهرداری یک دولت کوچک است و در رأس آن جامعه‌نگری به عنوان شهردار وجود دارد.

مسائل اقتصادی و آرامش فکری از نیازمندی‌های اولیه یک شهروند است.

که من به عنوان شهردار سمنان مشغول شده‌ام. در سالی که گذشت بالای ۷۰ درصد توانسته‌ایم جذب پروژه عمرانی داشته باشیم و کم‌تر از ۳۰ درصد را صرف امور اجرایی و کارکنان نماییم. در بحث بافت قدیم نیز به میزان زیادی سرمایه‌گذاری نمودیم.

□ **آشنایی با فرهنگ مردم و دیدارهای مردمی تا چه میزان می‌تواند به شهردار در انجام وظایف کمک نماید؟**

■ تعامل و گفت‌وگو با مردم در مسجدها، تکیه‌ها، محله‌ها و در کتابخانه‌ها و جلساتی خارج از ساعت اداری، تجربه نشان داده بسیار مؤثر و مفید در آشنا شدن با مشکلات و نظرات مردم است. به این وسیله مشکلات و موانع شهرداری به مردم انتقال داده می‌شود تا آن‌ها نیز توقعات به جا و متناسب با توان شهرداری داشته باشند و مردم نیز مشکلاتی که شهرداری داشته را گوشزد می‌کنند که این تعامل بسیار مهم و کارساز، برای ارتباط با مردم است. در شهرداری سمنان برای ارتباط مردمی اهمیت ویژه‌ای قائل هستیم و روزهای ۵ شنبه اختصاص به ملاقات مردمی دارد شهرداران نیز با برنامه‌ای خاص می‌توانند ضمن ارتباط با مردم با نظرات و مشکلات آن‌ها آشنا شوند و سعی در حل مشکلات نمایند.

□ **الگو و معیار شما در شهرداری چه بوده است و از چه شاخصه‌هایی در شهرداری استفاده می‌کنید؟**

■ یکی از معیارهایی که شهرداری را سرپا نگه می‌دارد، بحث درآمدزایی در شهرداری است و براساس قانون مجلس که مصوب گردیده است، شهرهای با جمعیت بیش از ۳۰ هزار نفر از کمک‌های دولتی برخوردار نیستند. به همین دلیل بحث درآمدزایی بسیار مهم است؛ البته با توجه به شرایط اقلیمی آن شهر و شرایط اقتصادی شهر می‌توان درآمدهای ثابتی برای شهر تعریف نمود و منابعی تعریف و پیگیری شود که فشار زیادی بر دوش مردم نباشد. تنها با عوارض نوسازی و عوارض‌های دیگر نمی‌توان یک شهر را اداره نمود. پروژه‌های تعریف شده که در میان مدت شهر بر روی پای خود بایستد از روش‌های ما در شهرداری سمنان بوده است. سعی کرده‌ام از





شهر برطرف شود و اساس کار بر مسائل زیربنایی است. یکی از کارهایی که در سمنان صورت پذیرفته، بحث جداسازی آب خام از آب آشامیدنی است که با توجه به شرایط اقلیمی سمنان کار خوبی در این زمینه انجام گرفته است که در تابستان امسال با مشکل قطعی آب کم‌تر مواجه خواهیم شد. تلطیف فضای شهری، وابسته به فضای سبز و درخت کاری و نهال کاری است که اگر هر شهروند چند درخت بکارد و آن را آبیاری نماید به این هدف بیش‌تر می‌رسیم.

□ چه اقدامی تازه و جدید در شهرداری سمنان صورت پذیرفته است؟

■ سمنان یکی از شهرهای کویری و از لحاظ جغرافیایی بر سر راه زائران مشتاق علی بن موسی (رضاع) است به طور طبیعی رسالتی معنوی برای شهرداریانی که در این مسیر قرار دارند ایجاد می‌شود. با توجه به کویری بودن سمنان سعی شده برای شهروندان و زائران فضای سبز شهری ایجاد شود. ۳۵۰ هکتار فضای سبز به نام «پارک کوهستان» که متصل به کمربندی شهر است و ساخت میدان بار جدیدی را در دستور کار داریم؛ همچنین با توجه به این که بیش از ۵۱ درصد جمعیت کشور را خواهران تشکیل می‌دهند، مشاوران طرح پارک بانوان را تهیه کرده‌اند و همچنین علاوه بر آن جداسازی آب خام و شرب از جمله کارهای ما است که در دستور کار قرار دارد. پارک گنجینه شهدا با همکاری چند دستگاه در حال احداث است و شروع آن که در مساحت ۱۰ هکتار است در حال بررسی و مطالعه می‌باشد این پارک ارزش‌های دفاع مقدس به نوعی نمایش داده می‌شود که برای نسل‌های آینده یادآور این رشادت‌ها باشد. ما در سال ۸۶ در شهر سمنان ۹۷ پروژه در دستور کار داریم که امیدواریم با کمک و همیاری مردم موفق به انجام آن شویم.

□ تا چه میزان در سمنان به سیمای شهر اهمیت داده شده است؟

■ سیمای شهری نیاز به تمیز کردن و بازسازی دارد و این یکی از دغدغه‌های شهرداری سمنان است. مبادی ورودی، خروجی و نقاط پرجمعیت از مناطقی هستند که کارهای خوبی در جهت سیمای شهری انجام شده اما نارسایی‌هایی هنوز وجود دارد که نیاز به اعتبار برای برطرف شدن آن داریم و سیمای شهر نیاز به توجه بیش‌تری دارد.

□ انتظار شما به عنوان یک شهروند از شهردار چیست؟

■ مسائل اقتصادی و آرامش فکری از نیازمندی‌های اولیه یک شهروند است. احداث پارک برای کودکان، کتابخانه، سینما و ... از مسائلی است که باید به آن توجه شود ما در شهرها هنوز موفق به پر کردن اوقات فراغت جوان‌ها نشده‌ایم و طبیعی است با نداشتن یک پارک مناسب، رستوران و یا حتی شهر بازی، جوانان مجبور هستند وقت خود را سر چهارراه‌ها و دور میدان بگذرانند که دچار آسیب‌های اجتماعی شدیدی نیز می‌شود، البته بحث بیکاری و اشتغال بحث مهمی است که شهرداری با انجام کارهای زیربنایی می‌تواند به جوان‌ها کمک نماید. سیمای شهری تمیز و مناسب فرهنگ آن شهر از انتظارات من به عنوان شهروند از شهردار است. در شهری مثل سمنان که محل عبور زائران است سعی شده این مسائل رعایت شود؛ همچنین آتش نشانی، خدمات راهنمایی و رانندگی و تابلوها که گویای مسیرها باشند از جمله مسائلی است که در رفاه شهروندی باید مورد توجه قرار گیرد.

□ اولویت‌ها در شهرداری سمنان چیست؟

■ سعی شده است پروژه‌های زیربنایی و نیاز اساسی